

الجودة في الكشف المبكر

عن صعوبات التعلم داخل الصف المدرسي

د.مباركة خليفة -أ. حورية لحامة
جامعة لونيبي علي - البلدية 2-

ملخص:

يعد الطفل اللبنة الأساسية في بناء أي مجتمع وأي أمة، لاسيما إن كان هذا الطفل يمثل دور التلميذ المتمدرس - في إطاره العادي وحقه المشروع- ولهذا أصبح من الاهتمامات الكبيرة للدول المتقدمة ما يعرف بجودة التعليم في المدارس وذلك على جميع الأصعدة وشتى المجالات، وقد انصب محور الاهتمام في هذه المداخلة حول الجودة في تشخيص المشكلات المعرفية داخل الصف على وجه الخصوص مشكلة صعوبات التعلم التي باتت محل استفهام أمام الباحثين في ذات السياق حول ماهية أسبابها وإيجاد الطريقة الأنجع للتمكن من التشخيص المبكر لها داخل الصف المدرسي وذلك قبل تفاقم المشكلة وتطورها. الكلمات المفتاحية: الطفولة- صعوبات التعلم- التشخيص المبكر.

Abstract:

The child is the main building block of any society and any nation, especially if this child represents the role of the student in the school - in its normal framework and legitimate right - so it became a major concern of developed countries what is known as the quality of education in schools at all levels and various areas, Attention in this intervention on quality in the diagnosis of cognitive problems in the classroom in particular the problem of learning difficulties, which have become a question before researchers in the same context on the causes and finding the most effective way to be able to early diagnosis within the classroom before the problem and the development.

Keywords: childhood - learning difficulties - early diagnosis.

مقدمة:

باتت ظاهرة الصعوبات التعلمية من الظواهر المتداولة بشكل متواصل في الأوساط التربوية في الآونة الأخيرة، وقد صار الاهتمام بها يتزايد بشكل ملحوظ مع تزايد الوعي تجاه أهمية اكتشافها ومعالجتها، في الأجيال المبكرة على قدر الإمكان، لما لها تأثير كبير على الطلاب من النواحي الاجتماعية والتعليمية، إضافة إلى الأبعاد

النفسية التي تتركها على الأطفال، لذلك فإن هذه المداخلة تبحث في أهمية الكشف المبكر عن ذوي صعوبات التعلم التي تبدأ بمرحلة ما قبل الروضة وتستمر إلى المرحلة الابتدائية. هذا وقد تم تسليط الضوء على الأسس التطورية للمهارات المختلفة لدى الأطفال، لكونها المرجعية التي من خلالها تتم المقارنة ما بين المراحل الطبيعية والصعوبات التطورية التي قد تشير إلى وجود الصعوبات التعليمية لاحقًا، إضافة إلى التعرّيج على أهداف التشخيص المبكر وكذا مراحل الوصول إلى أهمية هذا التشخيص المبكر.

الإشكالية:

تزايد الاهتمام بصعوبات التعلم، وخاصة بعد إدراجها ضمن الفئات الخاصة، فأجريت دراسات وبحوث عديدة، اهتم بعضها بالجانب الأكاديمي، بينما اتجه الآخر نحو خصائص شخصيات ذوي صعوبات التعلم، في شتى جوانب نموها، ذلك أن ذوي صعوبات التعلم يمثلون مشكلة نفسية تربوية واجتماعية، تؤثر في الفرد، وعلاقته بالآخرين من أفراد أسرته، وزملائه، نظرا لعدم مقدرة البعض منهم في التعبير عن مشاعره، لذا قد ينتج عن ذلك بعض من الاضطرابات النفسية التي تؤثر فيهم.

إن الأنماط التربوية التي تتبعها الأسر في تنشئة أطفالها إذا لم تكن سليمة فإنها قد تؤدي إلى وجود اضطرابات نفسية أو سلوكية لدى الأطفال، ومن هذه الأساليب، الحماية الزائدة والدلال، والتوقعات العالية، أو المتدنية، والتمييز بين الإخوة، والتجاهل، والرضا، والقسوة الزائدة، وحرمان الطفل والمراهق من مشاعر الحب والحنان (العزة، 2002: 24).

وتلعب المؤثرات الأسرية والاجتماعية دورا في تطور المشكلات السلوكية أو النفسية، لذا يبرز الدور التربوي للآباء والمعلمين والأخصائيين وكذلك الأطباء النفسانيين للتوجيه والإرشاد والعلاج من خلال البرامج التوجيهية والعلاجية للتخفيف مما يعانيه الأطفال والمراهقين جراء الاضطرابات الانفعالية أو النفسية إن وجدت، وتحقيق أكبر قدر من التوافق النفسي والاجتماعي (خلف الله، 2004: 533).

ومن هنا فإن عملية التشخيص المبكر يلعب دورا هاما مع الأطفال الذين يتواجدون في مرحلة المدرسة الابتدائية أو ما قبل ذلك، ممن لديهم إعاقة معينة أو لديهم احتياجات خاصة يمكن لها أن تؤثر على تطورهم الطبيعي كباقي الأطفال في مثل جيلهم، وذلك من أجل التدخل المبكر لتقديم خدمات ومساعدات للطفل ولذويه، للحد من تفاقم الإعاقة في المستقبل، ويمكن لهذه الخدمات أن تكون وقائية تمنع إمكانية حدوث الإعاقة، أو علاجية تقلل من تأثيراتها في أقرب وأسرع وقت ممكنين ومن هنا فإن السؤال المطروح كيف يكون هذا التشخيص وفيما تكمن أهميته مع ذوي صعوبات التعلم؟

تحديد المفاهيم:

1 - مفهوم الطفولة: Childhood Definition

هي تلك الفترة المبكرة من الحياة الإنسانية التي يعتمد فيها الفرد على والديه اعتماداً كلياً فيما يحفظ حياته، ففيها يتعلم ويتمرن للفترة التي تليها وهي ليست مهمة في حد ذاتها بل هي قنطرة يعبر عليها الطفل حتى النضج الفسيولوجي والعقلي والنفسي والاجتماعي والخلقي والروحي والتي تتشكل خلالها حياة الإنسان ككائن اجتماعي.

2 - مفهوم صعوبات التعلم: Learning Disabilities

قدمت فردوس الكتري (2008: 23) تعريفاً لصعوبات التعلم ينص على أن صعوبات التعلم هو مصطلح يطلق على أولئك الذين يعانون من وجود صعوبة أو أكثر في العمليات العقلية، وفي التحصيل، ولا يستطيعون الاستفادة من الأنشطة التعليمية داخل الفصل العادي، ولا يشمل هذا المصطلح الإصابات المخفية، والإعاقات العقلية، والسمعية، والبصرية، والحركية (إبراهيم، 2010: 30).

3 - مفهوم الكشف المبكر: Le dépistage précoce

1- التعريف اللغوي:

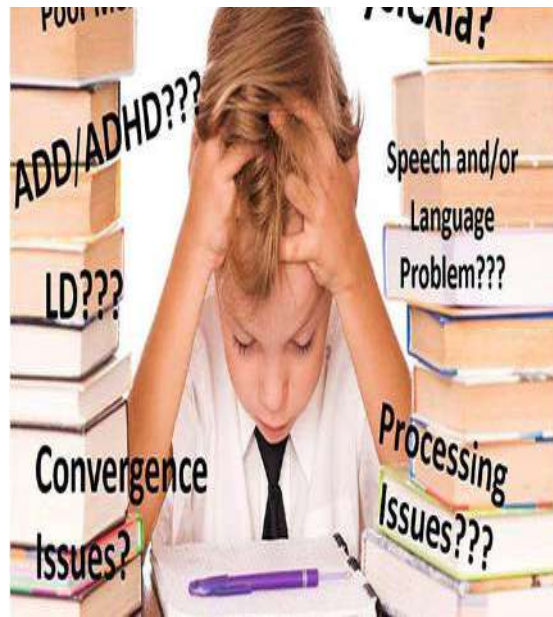
الكشف المبكر: كلمة مركبة تتكون من:

-الكشف: كشف الشيء و كشف عن الشيء ومعنا أظهره ورفع عنه ما يواريه

-المبكر: من مبكراً ويعني ما يأتي غدوة أي في بداية الشيء (المنجد 1982).

2- التعريف الاصطلاحي:

يقصد بالكشف المبكر ذلك الإجراء التربوي الوقائي الذي يهدف إلى تحديد، في مرحلة الطفولة المبكرة، الجوانب غير المتطورة أو نواحي القصور لدى التلميذ الأكثر عرضة لصعوبات تعلم القراءة مستقبلاً (الزياد، 2004).



الدراسات السابقة:

تناولنا في هذه الورقة البحثية أهم الدراسات السابقة التي اهتمت بالكشف المبكر من خلال المؤشرات السلوكية و أخرى بالعلامات النيورولوجيا، التي ركزت على قصور السيورورات المعرفية الأساسية للتعلم عامة و لتعلم القراءة خاصة كمؤشرات عن احتمال تعرض الأطفال الذين يعانون منها إلى صعوبات القراءة مستقبلا ونذكر منها:

1 - دراسة محمد وكمال (2005):

وهدفت إلى التعرف على إمكانية التنبؤ بصعوبات التعلم الأكاديمية اللاحقة لأطفال الروضة، وذلك من خلال العلاقة الناشئة بين المهارات قبل الأكاديمية (التعرف على الحروف، الإدراك الفونولوجي للكلمات، التعرف على الأعداد، التعرف على الألوان، التعرف على الأشكال) وصعوبات التعلم الأكاديمية، وقد تألفت عينة الدراسة من (40) طفلا مقسمين إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تضم (10) أطفال يعانون من قصور في المهارات قبل الأكاديمية، الخاصة بالوعي والإدراك الفونولوجي، والتعرف على الحروف، والمجموعة الثانية تضم أيضا (10) أطفال ممن يعانون من قصور في مهارة التعرف على الأرقام والأشكال، أما المجموعة الثالثة فقد ضمت (20) طفلا من الأطفال العاديين، وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة بين المهارات قبل الأكاديمية وصعوبات التعلم اللاحقة، وكذلك إمكانية التنبؤ بصعوبات التعلم الأكاديمية من خلال تحديد القصور بهذه المهارات.

2 - دراسة عادل عبد الله محمد (2006):

تناول الباحث بالدراسة مستوى بعض المتغيرات المعرفية (الانتباه، الإدراك و الذاكرة) لدى أطفال الروضة وعلاقتها بقصور المهارات قبل الأكاديمية كمؤشر لصعوبات التعلم، وقد أجرى دراسته على 30 طفل بالسنة الثانية بالروضة قسموا إلى ثلث مجموعات متساوية، حيث تعاني الأولى من قصور في المهارات قبل الأكاديمية (الوعي الفونولوجي و التعرف على الحروف)، بينما تعاني الثانية من قصور في التعرف (على الأرقام والأشكال) وتضم الثالثة أطفال عاديين.طبق عليهم مجموعة من الاختبارات لقياس المهارات قبل الأكاديمية وأخرى لقياس المتغيرات المعرفية بالإضافة إلى مقاييس الذكاء واختبار المسح النيورولوجي للتعرف على ذوي صعوبات التعلم.و توصل الباحث إلى أن أطفال الروضة المعرضين إلى صعوبات التعلم يتأخرون عن أقرانهم العاديين في مستوى النمو العقلي المعرفي عامة، كما يتسمون بقصور في الانتباه والإدراك و خصوصا التناول البصري و السمي للمثيرات و الذاكرة قصيرة وطويلة المدى.

3 - دراسة محمد (2006ب):

واستهدفت دراسة محمد (2006 ب) تعرف مستوى النمو العقلي المعرفي عند (30) من أطفال الروضة، قسموا إلى ثلاث مجموعات كل مجموعة تتألف من (10) أطفال، مجموعة تعاني من قصور في

المهارات قبل الأكاديمية الخاصة بالوعي والإدراك الفونولوجي والتعرف على الحروف، والمجموعة الثانية ممن يعانون من قصور خاصة بمهارة التعرف على الأرقام والأشكال، أما المجموعة الثالثة فهي من الأطفال العاديين، وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أبرزها عدم وجود فروق في مستوى النمو العقلي المعرفي بين المجموعة الأولى والمجموعة الثانية، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق بين المجموعة الثالثة والمجموعتين الأولى والثانية لصالح المجموعة الثالثة في مستوى النمو العقلي المعرفي.

4 - دراسة أحمد (2014):

هدفت إلى التعرف على المتغيرات المعرفية لتلاميذ المرحلة الابتدائية ذوي قصور المهارات قبل الأكاديمية كمؤشر لصعوبات التعلم، وذلك عند (60) تلميذاً من تلاميذ الصف الأول الابتدائي بمدينة الخرج بالمملكة العربية السعودية، بينت وجود فروق بين التلاميذ العاديين والتلاميذ المعرضين لخطر صعوبات التعلم ممن يعانون من قصور في المهارات قبل الأكاديمية في المتغيرات المعرفية، ووجود علاقة بين المتغيرات المعرفية والمهارات ما قبل الأكاديمية.

5 - دراسة الظفيري والصانع (2014):

التي هدفت إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المنطقة التعليمية، الجنسية، عمل الأم، المستوى التعليمي للأم، المستوى التعليمي للأب، الدخل الشهري، نوع السكن، الحالة الاجتماعية للوالدين) بنسبة انتشار صعوبات التعلم النمائية، عند (57) طفلاً من أطفال مرحلة الرياض، يعانون من صعوبات تعلم نمائية، بينت عدم وجود اختلاف في نسب انتشار صعوبات التعلم النمائية يعزى لهذه المتغيرات.

6 - دراسة الظفيري والكندري (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أداء ذوي صعوبات التعلم النمائية في بيئة تعليمية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك عند عينة بلغ قوامها (858) من أطفال الرياض بدولة الكويت، بينت قدرة مجتمع المعرفة على الكشف عن حالات صعوبات التعلم النمائية والحالات المشابهة لها.

7- دراسة (Cathrine Billard et al 2000):

قام بهذه الدراسة فريق عمل متعدد التخصصات من أجل إعداد بطارية اختبارات مقننة تسمح للمختصين في مجال الصحة تحديد القصور المعرفي لدى الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 4 و 9 سنوات كطريقة للكشف المبكر عن صعوبات اللغة الشفهية و المكتوبة تتكون هذه البطارية التي أطلق عليها اسم "La brev" من 18 اختباراً فرعياً تقيس: اللغة، الوظائف غير اللغوية و المهارات الأكاديمية، وتسمح بحديد بدقة القصور المعرفي و ذلك من المنظور النفس-عصبي أن بطارية الاختبارات موجهة إلى الأطباء و الأطفونيين من أجل الكشف و التدخل المبكرين لتقديم الخدمات العلاجية.

8 - دراسة ريفر (Rever,2003):

واستهدفت دراسة ريفر (Rever, 2003) التعرف على العلاقة بين النمو العاطفي والاستعداد المدرسي عند أطفال ما قبل المدرسة في ولاية مينيسوتا، وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين النمو العاطفي والاستعداد المدرسي والتحصيل المدرسي الجيد في المستقبل. وتبين الدراسات السابقة التنوع في الدراسات حول أطفال الروضة كدليل على أهمية هذه المرحلة وحساسيتها.

يتبين لنا من خلال عرضنا لهذه الدراسات أهمية الاستعداد المدرسي لدى أطفال هذه المرحلة، كما تبين الدراسات أيضا وضع الأطفال الذين يعانون من مشكلات في هذه المرحلة واحتمال إصابتهم بمشكلات مستقبلية كصعوبات التعلم أو غيرها، ومن كل هذه الدراسات وغيرها يمكن أن ينظر إلى مشكلة الدراسة الحالية وأهميتها وكذا مدى أهمية الكشف المبكر عن ذوي صعوبات التعلم من أجل التدخل الناجع.

1 - الأسس التطورية لمهارات الأطفال في المراحل المبكرة:

تقترن ظاهرة الصعوبات التعليمية بالطفولة المبكرة عادة، بمدى معرفة الأخصائيين والأهل والمعلمين، بالمراحل التطورية الأساسية لدى الأطفال، ومن خلال المقارنة ما بين المهارات المتوقعة لكل فئة عمرية، والمهارات الموجودة لدى الطفل يمكن التعرف على مهارات الاستعدادية لديه، إن عملية التعلم لدى الأطفال تبدأ عند الطفل من خلال البيئة المحيطة ومن خلال جمع المعلومات والتجارب من الأفراد المحيطين والظواهر المرافقة للأحداث الاجتماعية والطبيعية على كافة أشكالها .

يعمل الطفل على تنظيم المعلومات وتخزينها بالدماغ بطرق عدة، بهدف الاستعانة بها أو استخدامها عند الحاجة أو في المواقف الشبيهة التي تتطلب المعالجة بواسطة المعطيات المخزنة، حيث يقوم بمقارنة المعلومات المخزنة بالتجارب الجديدة وعقد مقارنات ما بين المتشابه والمختلف مستعينًا بالخبرات السابقة . عندما تكتمل هذه المراحل الذهنية، يتصرف الطفل بطريقة توجي للمحيطين بأنه قد تعلم مهارات جديدة ويمكنه التقدم للمراحل القادمة بالسلم التطوري. بشكل عام يمكن التنبؤ بحدوث المهارات التطورية لكل طفل مسبقًا بناء على التجارب الكثيرة التي تؤكدتها الأبحاث والعلوم الإنسانية المتعلقة بالأطفال. مثلا الزحف والوقوف والمشي والكلام لدى الأطفال مهارات يمكن تخمين وقت حدوثها، والعمل على تحفيزها لدى الطفل . حيث يطلق على هذه المهارات بالأسس التطورية أو السلم التطوري (milestones developmental)، وبالرغم من أن بعض الأطفال لا يصلون إلى جميع المهارات التطورية بنفس الوقت، إلا أن هناك إطارًا زمنيًا عامًا متوقعًا، يجب الوقوف عليه لكل مهارة عند الطفل (National Center for L. D., 2003).

تعتبر النقاط التالية من الأسس والمهارات التطورية للأطفال في المراحل المبكرة، ويتم العمل على

مراقبتها من خلال جداول السلم التطوري للطفولة المبكرة، ومن أهمها:

1 - التأزر الحركي العام : المهارات الحركية الغليظة والدقيقة، القفز، الحجل، الوثب، القذف والقبض، والرسم وبناء أبراج من أشكال مختلفة.

2 - مهارات اللغة (فهم اللغة استخدامها): التعبير والاستقبال اللغوي.

- 3- المهارات الذهنية العليا: إدراك والتفكير، والمنطق، وحل المشاكل، والفهم والإصغاء والتركيز.
 - 4- التفاعل الاجتماعي، كالمبادرة في الاتصال بالآخرين، واللعب الجماعي. إضافة إلى السلوك والضبط الذاتي : مثل الاندفاعية، انتظار الدور، تحمل الإحباط.
 - 5- العناية بالذات : ارتداء الملابس، وتناول الطعام وغسل الوجه واليدين أو الجسم (L. D. Association, 2002e).
- 2 - أهداف تشخيص صعوبات التعلم:
- يمكن حصر الهدف من تشخيص الأطفال ذوي صعوبات التعلم في النقاط الآتية:
 - 1 - الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد.
 - 2 - الكشف عن المشكلات النمائية لدى الفرد: (العجز في الانتباه، والتفكير، والذاكرة، والإدراك، واللغة).
 - 3 - تمييز الأطفال الذين يعانون صعوبات التعلم عن الذين يعانون إعاقات أخرى.
 - 4 - المساعدة في الوقاية من خطر تفاقم المشكلات الناتجة عن صعوبات التعلم (التدخل المبكر).
 - 5 - تحديد الأطفال الذين يعانون صعوبات تعلم دراسية (أكاديمية)، وتحديد نوع الصعوبة التي يعانونها (القراءة، والحساب).
 - 6 - مساعدة التربويين في وضع البرامج العلاجية.
 - 7 - أن التشخيص يساعد الباحثين في الفهم الدقيق والعميق لمشكلات صعوبات التعلم، فالتشخيص يكشف عن أشكال أخرى لصعوبات التعلم، ويساعد على جمع المعلومات الخاصة عن مستوى الطفل التعليمي ومما يجدر ذكره هنا أن هناك عدداً من التحديات التي تواجه عملية قياس الطلبة ذوي صعوبات التعلم وتشخيصهم، وفيما يلي عرض لأهم هذه التحديات:
- 1.عدم الاتفاق على تعريف محدد لصعوبات التعلم أو الاتفاق على إيجاد صيغة تعريف إجرائي، الأمر الذي ينعكس على إيجاد محكات متفق عليها للتشخيص.
 - 2.عدم اتفاق الباحثين على إيجاد صيغة لتحديد عامل التباين بين القدرة العقلية والتحصيل، فهناك أكثر من طريقة لاستخراج قيمة التباين هذه.
 - 3.عدم تجانس مجتمع الأفراد ذوي الصعوبات التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إيجاد قائمة موحدة لمعايير الكشف أو القياس.
 4. إحالة عدد كبير من الأطفال ذوي التحصيل المنخفض أو المشكلات السلوكية إلى برامج صعوبات التعلم بهدف الحصول على خدمات تربوية خاصة لهؤلاء الطلبة، وهذه الممارسات تؤدي إلى الالتباس في تحديد الطلبة الذين يعانون صعوبات التعلم فعلاً.
 5. قلة تدريب أعضاء فريق التربية الخاصة على وسائل قياس الطلبة ذوي صعوبات التعلم وتشخيصهم، وقلة معرفتهم بالمعلومات التي تخص هذا الميدان قد يدفعهم إلى اتخاذ قرارات غير صائبة خلال مرحلة القياس والتشخيص.

ورغم التحديات والمشكلات آنفة الذكر إلا أن عملية قياس الطلبة ذوي صعوبات التعلم وتشخيصهم تعد عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، وتعد هذه العملية أكثر فاعلية عندما تؤدي إلى معلومات يمكن الاستفادة منها مباشرة في عملية التدريس (أبو الديار، 2012: 69).

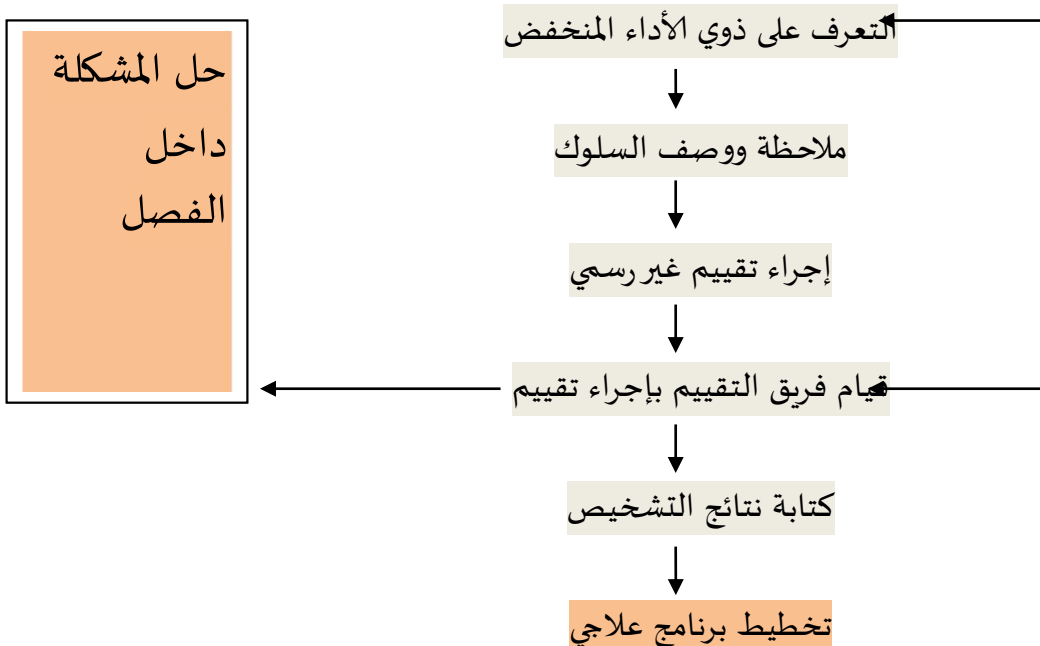
3 - محكات تشخيص صعوبات التعلم:

يرى كثير من المتخصصين في شئون هذه الفئة أن عملية تشخيص صعوبات التعلم يجب أن تتم بواسطة نظام العمل اليومي، والملاحظة المقصودة من خلال السجل المدرسي الخاص بالمتعلم الذي يرافقه حين إنهائه المرحلة الابتدائية، فتعرف أسباب صعوبات التعلم والعوامل المؤثرة فيها تساعد على تشخيصها وتعرف العوامل المؤدية إليها، وليس المقصود هنا تشخيص صعوبات التعلم التي ترجع إلى خلل في الجوانب الحسية والعصبية أو تدني في الذكاء والقدرات، وإنما المقصود هنا هو تشخيص الأسباب، والعقبات النفسية والتربوية والأسرية التي تقف حائلاً ضد التعلم الجيد لدى المتعلمين، مثل تلك التي تسبب قلة استفادة المتعلمين من خبرات التعلم المتاحة لهم و أنشطتها.

وقد قدم كيرك وكالفانت (1988، 83-89) خطة مكونة من ست مراحل تهدف إلى التعرف

إلى الأطفال ذوي صعوبات التعلم وهي:

1. التعرف إلى الأطفال ذوي الأداء المنخفض : ويمكن أن تتم تلك العملية داخل المنزل أو المدرسة.
2. ملاحظة السلوك ووصفه : مثل كيف يقرأ؟ ومهارات القراءة.
3. إجراء تقييم غير رسمي ويستبعد بعض الحالات مثل : الحرمان البيئي والثقافي.
4. قيام فريق التقييم ب إجراء تقييم، وتعد هذه العملية بمثابة التشخيص المبني على تعدد المحكات.
5. كتابة نتائج التشخيص.
6. تخطيط برنامج علاجي (أبو الديار، 2012: 70).



(الشكل رقم 01) خطة كيرك وكالفانت للتعرف إلى ذوي صعوبات التعلم

4 - محكات تحديد صعوبات التعلم والتعرف عليها: هناك أربعة محكات وهي:

1. محك التباعد: يشير محك التباعد إلى وجود تباين بين العديد من السلوكيات النفسية كالانتباه، والتمييز، والذاكرة، وإدراك العلاقات، كما يشير إلى تباين القدرة العقلية للفرد (الذكاء) وتباعدها والتحصيل الدراسي "الأكاديمي"، وأخيراً قد يظهر التباين في جوانب النمو المختلفة، ك أن ينمو حركياً في سن مبكرة، فيم شي في السنة الأولى أو أقل بينما يبدأ في نطق اللغة في سن الخامسة (أي يتأخر في النمو اللغوي). وفي الاتجاه نفسه يشير عبد الرحيم (1982) إلى أن الصعوبة الخاصة في التعلم تشخص بناء على محك التباعد في الحالة الآتية:

أ. الحالات التي يبدو فيها واضحاً أن مستوى تحصيل الطفل يقل عن معدل تحصيل الأطفال الآخرين في السن نفسه أو الحالات التي لا يتناسب فيها تحصيل الطفل مع قدراته.
ب. التأكد من أن الطفل في الحالات جميعها يتلقى خبرات تعليمية ملائمة لعمره الزمني وقدراته العقلية.
2 - محك الاستبعاد:

حيث يستبعد عند التشخيص وتحديد فئة صعوبات التعلم الحالات الآتية:

التخلف العقلي، والإعاقات الحسية، والمكفوفين، وضعاف البصر، وضعاف السمع، وذوي الاضطرابات الانفعالية الشديدة، مثل: الاندفاعية، والنشاط الزائد، وحالات نقص فرص التعلم أو الحرمان الثقافي.
3. محك التربية الخاصة:

ويرتبط بالمحك السابق ومفاده أن ذوي صعوبات التعلم لا تصلح لهم طرائق التدريس المتبعة مع المعوقين، وإنما يتعين توفير شكل آخر من التربية الخاصة من حيث: (التشخيص، والتصنيف، والتعليم) يختلف عن الفئات السابقة.

4. محك المشكلات المرتبطة بالنضوج:

حيث نجد معدلات النمو تختلف من طفل إلى آخر مما يؤدي إلى صعوبة التهيئة لعمليات التعلم، فالمعروف أن الأطفال الذكور يتقدم نموهم بمعدل أبطأ من الإناث مما يجعلهم في حوالي الخامسة أو السادسة غير مستعدين أو مهينين من الناحية الإدراكية لتعلم التمييز بين الحروف الهجائية قراءة وكتابة مما يعوق عمليات التعلم سواء أكان هذا القصور يرجع إلى عوامل وراثية أم تكوينية أم بيئية، وهذا المحك يعكس الفروق الفردية بين الجن سين في القدرة على التحصيل (أبو الديار، 2012: 71-72).

5 - مراحل الكشف المبكر:

بشكل عام، تمر عملية الكشف المبكر لل صعوبات التعليمية، بأربع مراحل متعلقة الواحدة بالأخرى وقد حددت ليرنر (Lerner, 1993) هذه المراحل وهي: البحث، والمسح، والتشخيص والتقييم. تعمل هذه المراحل كحلقة مكملة لبعضها البعض على النحو التالي:

البحث (Locating):

تتطرق هذه المرحلة الى طرق الكشف والبحث عن ذوي الإعاقات في المجتمع المحلي، حيث يتم التركيز هنا على زيادة الوعي لدى الجمهور حول الإعاقات المختلفة، وفي هذه الحالة صعوبات التعلم بالتحديد، عادة يتم العمل على هذه المرحلة في الأطر غير الرسمية وقبل مرحلة المدرسة، مثل دور الرعاية والحضانة والمكتبات العامة، والأندية المحلية والمراكز الجماهيرية، والراديو والتلفزيون والجرائد والمجلات. الهدف بشكل عام تحذير الأهل وإرشادهم حول المظاهر العامة للظاهرة (Lerner , 1993).

المسح العام (Screening):

تعمل هذه المرحلة على دراسة الذين يحتاجون إلى متابعة حالاتهم، وذلك بهدف تحديد الأطفال الذين قد يحتاجون إلى خدمات التربية الخاصة. حيث يتم دعوة العديد من الأطفال الذين، تتراوح أعمارهم ما بين 3-5 سنوات للحصول على فحوصات مجانية، للسمع والبصر والمقدرة على النطق والكلام، كما ويتم الكشف عن المهارات الذهنية العليا، كالإصغاء والتركيز والتمييز والذاكرة، والمهارات الحركية الدقيقة والعليفة، والمقدرة على العناية بالذات والاتصال والتفاعل مع الآخرين.

التشخيص (Diagnosing):

في المرحلة الثالثة، يتم تحديد مدى الإعاقة إذا تواجدت لدى الفرد، والتفكير بالاقترحات والخدمات العلاجية التي قد يحتاج إليها الطفل لاحقًا. يتم التركيز هنا على طبيعة المشاكل التي يجب إيجاد السبل للتدخل بشأنها. يشارك في تنفيذ التشخيص، فريق من المتخصصين، وقد يشمل أخصائي نطق ولغة، وأخصائي نفسي، وأخصائي في الصعوبات التعليمية، وأخصائي علاج وظيفي أو أخصائيين آخرين إذا دعت الحاجة.

التقييم (Evaluating): في المرحلة الرابعة، يتم العمل على تحديد فيما إذا كان الطفل بحاجة للبقاء في إطار التربية الخاصة، ولأي وقت وما هي الكثافة أو الكمية المعقولة للمادة التعليمية، أو الخدمات التي قد يحتاجها، كما ويتم التركيز على أساليب التشخيص، لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الطفل، عملية التقييم، تحدد فيما إذا كان الطفل بحاجة للاستمرار في العلاج (Lerner , 1993).

6 - أهمية الكشف المبكر لل صعوبات التعليمية:

يوجد أهمية وقبولاً واسعاً للمسح المبكر لمراحل النمو والتطور، لدى الصغار في مراحل الطفولة المبكرة. فمن خلال المؤشرات التي يحصل عليها القائمون على هذه الفحوصات المسحية الأولية يمكن أن يتم تحديد الجوانب غير المتطورة لدى الطفل ويتم العمل عليها، بهدف التقليل من الفجوات في جيل مبكر على قدر الإمكان. فالمهارات الرئيسية كاللغة والحركة والإدراك والقدرة على التفاعل الاجتماعي لا تتطور منفردة الواحدة

عن الأخرى، بل مترابطة؛ وإذا كان هناك خلل في أي منها فإنها ستؤثر سلبًا على باقي المجالات. فعلى سبيل المثال، يمكن لنا أن نتخيل ركوب طفل على دراجة ثلاثية العجلات، وبنفس الوقت يريد أن يرد التحية على الآخرين، أو يصغي للتعليمات.

إن هذا لا بد وأن يتطلب دمج العديد من المهارات في آن واحد؛ ولكن بدون نضج كاف في جميع المجالات فإنه سيواجه صعوبات مستقبلية، كما وتكمن أهمية الكشف المبكر لأي من الفجوات التطورية لدى الطفل، في المراحل المبكرة، في إمكانية تحديد المشكلة والعمل عليها مبكرًا لتحضير الطفل للمدرسة في الوقت المناسب (McLaughlin and Lewes, 1994).

يبدأ الكشف المبكر في بيئة الطفل، في بيته أو مكان ترعرعه في المراحل المبكرة من عمره، وغالبًا ما يقوم بمهمة الكشف إما الأهل أو المختصين في الطفولة المبكرة، إذ تبدو على الطفل بعض السلوكيات والاستجابات، غير الملائمة لمتوسط تطوره الطبيعي، أما المجالات التي يتم التركيز عليها، فتتمحور حول الفئات الرئيسية التالية: المهارات اللغوية كالتحديث وفهم اللغة المحكية، والمهارات الإدراكية والذاكرة والمهارات الحركية الغليظة والدقيقة والقدرة على توظيفها بالتنسيق مع الحواس الأخرى، ومهارات الإصغاء والتركيز في ظروف مختلفة، وكذلك القدرة على التفكير وحل المشاكل، إضافة إلى بعض الجوانب السلوكية العامة.

إن للكشف المبكر أهمية بالغة، في عملية العلاج لاحقًا. فالطفل الذي يتم تحديد مواطن قوته وضعفه في جيل مبكر، يستفيد مباشرة من الخدمات التي تقدمها مراكز الرعاية والأمومة والروضات والمدارس في المرحلة الابتدائية، ويمكنه عندها أن يحظى باهتمام والديه بالشكل الكافي إذا كان لديهما الوعي المناسب للتعامل مع المشكلة في بداياتها قبل تفاقمها؛ ويمكن عندها البدء بخطوات وقائية ومتابعات إجرائية بهدف عدم تحول الصعوبة البسيطة إلى إعاقة دائمة ترافق الطفل في جميع مراحل حياته. من هنا جاءت أهمية الكشف المبكر، بغية تفادي التعامل مع الظاهرة في وقت تكون فيه البرامج العلاجية عاجزة عن توفير الحاجة المطلوبة للطفل (McLaughlin and Lewes, 1994).

الخاتمة:

بناء على ما سبق فإنه يمكننا القول أن العمل على كشف وتشخيص الظاهرة وتقديم أساليب الوقاية والعلاج لها، تتطلب من المعلمين والأهل معرفة واسعة بمراحل النمو والتطور الطبيعية لدى الأطفال. إذ أن الإنسان البالغ الذي يلم بالأسس التطورية العادية للأطفال، يمكنه التنبه مباشرة لوجود صعوبات قد تؤثر إلى احتمالية وجود إعاقة لاحقًا. من هنا يبدأ العلاج السليم، بالكشف والتشخيص السليمين في الوقت المناسب، وبناء على ذلك يتم بناء خطة تدخل وقائية أو علاجية.

إن الكشف والعلاج المبكرين للعديد من الظواهر السلوكية، والمهارات الحركية والذهنية والاجتماعية، لذوي الصعوبات التعليمية في الطفولة المبكرة، من شأنهما أن يقللا من حدة المشاكل المستقبلية المتوقعة،

والمتمثلة بالصعوبات التعليمية والأمية، ومن نسبة عوامل الخطورة الاجتماعية المتمثلة بالتسرب المبكر من المدارس؛ وانتشار ظواهر الجنوح لدى المراهقين والانجرار نحو الجريمة والمخدرات.

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم، سلمان عبد الواحد يوسف (2010). المرجع في صعوبات التعلم: النمائية والأكاديمية. ط1، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.
- 2 - أبو الديار، مسعد النجاح (2012). القياس والتشخيص لذوي صعوبات التعلم. ط1، مركز تقويم وتعليم الطفل: الكويت.
- 3 - الزباد محمد (2004). الصعوبة التعليمية في الطفولة المبكرة: الكشف والتدخل المبكرين، الكرامة.
- 4 - الظفيري نواف وعبد الهادي العجمي ومحمد العجمي وحمدان العدواني وأحمد السعيد ومناحي العازمي وسلامه العنزي (2014). صعوبات التعلم النمائية. مطبعة التواصل للنشر والتوزيع: الكويت.
- 5 - الظفيري نواف وعلي الكندري (2015). أداء الأطفال ذوي صعوبات التعلم النمائية في مجتمع المعرفة. مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك سعود، 27 (1) 65-85.
- 6 - العزة، سعيد حسني (2002) صعوبات التعلم، المفهوم، التشخيص، الأسباب، أساليب التدريس واستراتيجيات العلاج. عمان، الأردن، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 7 - المنجد الإعدادي، ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1982.
- خلف الله، سلمان (2004). الطفولة المشكلات الرئسية التعليمية والسلوكية العادية وغير العادية. (ج1)، عمان، الأردن، جبهة للنشر والتوزيع.
- 8 - محمد عادل وصافيناز كمال (2005). قصور بعض المهارات قبل الأكاديمية لأطفال الروضة وصعوبات التعلم الأكاديمية اللاحقة، المؤتمر السنوي الثالث عشر لكلية التربية لجامعة حلوان.

9- National Center for Learning Disabilities (2003). Normal & Atypical Development: Every Child is Learning: A Training Program for Parents and Teachers.

10- Learning Disabilities Association of America (2002e).

Developmental milestones: Adaptive Milestone Chart. Available on line at: <http://www.ldonline.org/ld-indepth/early-identification/adaptivemilestones.html>. 20 March 2003].

11- Lerner, J. (1993). Learning disabilities: Theories, diagnosis, and teaching strategies (Sixth Ed.). U.S.A.: Houghton Mifflin Co.

12- McLaughlin, J., & Lewes, R. (1994). Assessing Special Students (4th ed). New York: Macmillan College Publishing Company, Inc.

علانية التقييم...

أداة في خدمة إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء عاملها

د. نافلة نهلة

مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية

الجزائر

الملخص:

موضوع تقييم الأداء حظي بكثير من الاهتمام من طرف عدة باحثين، ولكن الأساس الذي ستبنى عليه دراستنا في هذا المقال، هذه ليس التقييم في حد ذاته وإنما علانية هذا التقييم ودورها في تحسين مردودية المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، حيث أن إعلان نتائج تقييم الأداء تعتبر أحد أبعاد تنمية العاملين، ومن هنا تظهر الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة من خلال الإحاطة بدور العلانية في تحسين الأداء التنظيمي، والتعريف بفوائدها خاصة إذا كانت قواعدها علمية وموضوعية.

الكلمات المفتاحية : تقييم، الأداء، مقابلة تقييم الأداء، تحسين الأداء، إدارة الموارد البشرية

Abstract :

In this paper, we will discuss the process of performance evaluation in a public Algerian company specializing in the production of clothing and leather goods. The objective of this study is to show the role played by the publication of results in the improvement of employee performance, which effectively regulates the relations between employees and managers within the framework of a clear result contract of performance and relationships.

Mots clés : performance evaluation – evaluation interview – amélioration de la performance - Human Resource Management

مقدمة:

إن العلاقات الاقتصادية اليوم أصبح يميزها الطابع التنافسي الحاد بواسطة المؤسسات العملاقة، حيث أصبح كل طرف يبحث عن مكان له في الأسواق نتيجة العولمة والتغير الذي عصف على دول العالم، ومن بينها البلدان النامية عامة التي اعتقدت أن التنمية لا تكون إلا عن طريق استعمال الآلات والتكنولوجيا، ونسيت مسألة جوهرية أن هذه التكنولوجيا لن تتحقق إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة التي تمتلك المهارات المتنوعة.

لذا كان على هذه الدول تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة عملها ورعايتها والسهير على تحسين أدائها، لأن التحديث الصناعي وتحسين الجودة والتصدي للمنافسة لن يتحقق إذا لم تهتم هذه الإدارة بموردها البشري، والذي تأكدت قيمته خاصة في الدول النامية وذلك بسبب حاجتها إلى اليد العاملة المؤهلة القادرة على تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولهذا كان على هذه الوظيفة الحرص على تنظيم مواردها البشرية كونها عنصرا هاما في الإنتاج ومحركا أساسيا للمؤسسة، وذلك عن طريق تدريبها وتوجيهها ورفع نجاعتها الإنتاجية بواسطة إمامها بتقييم لأدائها بمختلف الطرق وعلى كافة المستويات.

فوظيفة تسيير الموارد البشرية هي سلسلة القرارات بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمات والعاملين بها، واتسع مفهومها ليشمل أنشطة رئيسة من أهمها: التحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز هذه الموارد، ترقيةها، تنميتها وتدريبها وتقييم أدائها الذي يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة لتبلغ أهدافها. لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة فهي التي تضمن تحقيق المنظمة لأهدافها وأحد أسس النجاح فيها، حيث أن العاملين يمثلون أهم المتغيرات لذا فضمن تحقيق الأهداف مرتبط بأداء فعال للعاملين وتطوير ما يطلق عليه بثقافة الأداء.¹

• مشكلة البحث:

لتكون عملية التقييم ناجحة، يجب أن تصمم لتعطي الموظفين أهدافا وتقيس أدائهم بشكل موضوعي، هذا من الناحية النظرية، ولكن بالنظر إلى واقع مؤسساتنا اليوم وطريقتها في تقييم أداء موظفيها، نجد أنها لازلت في أحيان كثيرة تعتمد على التقارير السرية في تقييم الموظف، وهي طريقة متخلفة حيث أنه لا يوجد أي عامل ايجابي يجعل المنظمات تخفي نتائج تقييم عاملها، فالتقييم إن لم يكن فوريا ومباشرا وواضحا للموظف فلن يستفيد منه.

إن الاعتماد على التقارير السرية في تقييم الأداء عملية غير مجدية، لأنه في هذه الحالة لا يعرف الموظف أخطائه وبالتالي سيبقى في مكانه من غير تطور في أدائه ومن ثم انخفاض مستواه، خاصة في ظل التحديات التي

¹ باري، كشواي (2005). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، ص ص 114، 115.

تواجهها المنظمات لاشباع حاجات المواطنين والوقوف عند طلباتهم، لذا كان لابد على وظيفة تسير الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري لأنه أساس التنمية فتطويره وتحسين أدائه لم يعد خيارا للمنظمات بل أصبح شيء ضروري يجب وضعه كأولوية في الاستراتيجيات والأهداف المرجوة.

وما سنحاوله في هذه الدراسة، هو تسليط الضوء على واقع تقييم الأداء بصفة عامة وواقع علانية التقييم بصفة خاصة في المؤسسات العمومية، أي ما سنحاول تقديمه هو معرفة إلى أي مدى تطبق المؤسسة هذا الاجراء (علانية تقييم الاداء) في تقييم أداء موظفيها، كون إعلان نتائج تقييم الأداء يعتبر حلقة مهمة في عملية تقييم الأداء، حيث تسعى هذه الحلقة إلى تحقيق الرضا بين العاملين واستقرارهم وثقتهم بمنظمتهم وولائهم لها، ومن ثم تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق متطلبات المواطنين الذين يلجؤون إلى هذه المنظمات لاشباع حاجاتهم.

- فما هو واقع تقييم الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية وهل تطبق هذه الأخيرة تقييم أداء معلن؟ وإلى أي مدى يمكن اعتبار علانية تقييم الأداء عاملا ايجابيا يساهم في رفع مستوى أداء الموظف واستثمار قدراته مما يساعده على التطور والتحسين؟

• الفرضيات:

من أجل الإلمام بالإشكالية المطروحة سابقا، كان لابد من وضع الفرضيات التالية:

- لثقافة إعلان نتائج تقييم الأداء أثر على تحسين أداء العامل عندما يعرف نقاط قوة وضعف أدائه، خاصة إذا تم ذلك وفق ظروف بعيدة عن الضغط والتوتر.
- تطبيق التقييم المعلن للأداء يساهم في زيادة ثقة العامل بعملية التقييم ويجعلها أكثر عدالة وموضوعية وبذلك يتحسن أدائه حين يعرف أنه أخذ بعين الاعتبار.

1. الإطار النظري لعملية تقييم الأداء:

1. مفهوم تقييم الأداء

أ- تعريف الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية من جهة أخرى. واعتبر الأداء من أبرز الإشكاليات في مجال نظريات التنظيم، وعلى الرغم من تناوله من عدة اقترابات إلا انه لم يتفق على مفهوم واحد له.¹

¹ Charles, LUSTHAUS. Marie-Hélène, ADRIEN et autres (2003). **Evaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance**. Québec : centre de recherches pour le développement international, p 103.

فالأداء هو " القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب"¹.

كما أنه " انجاز مهمة وأدوار، وهو في المجال الإداري مبرمج لخطة عمل تستلزم القيام بعدة وظائف متكاملة وتتحدد بموجها شروط الأداء – الواجبات والمسؤوليات -ومستواه"².

وبالتالي فإن الأداء هو نشاط يساهم فيه العامل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بانجاز الأعمال الواجب انجازها بنوعية وجودة عالية وبالتالي يمكن إخضاعه للقياس كونه يعبر عن قدرة العامل في تحقيق أهداف المنظمة.

ب. تعريف تقييم الأداء:

هناك عدة تعريفات استعملت للدلالة على هذه العملية، وذلك بكونها نظام تقييم وتقدير الكفاءات أو نظام تقرير أداء العامل:

" فتقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموجهة إليهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. كما يقصد به أيضا أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة، وذلك لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون استنادا إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به."³

ويعرف تقييم الأداء كذلك على أنه نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية للحكم الكلي والموضوعي على أداء العامل في المنظمة خلال فترة زمنية، أخذا بعين الاعتبار المعايير والمتطلبات المحددة⁴.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه المسار الذي يوصلنا للحكم على الأداء الماضي والأداء المستقبلي، إضافة إلى قدرة العامل في الأداء مستقبلا في بيئة عمله.⁵

نخلص إلى القول أن تقييم الأداء هو نظام يحدد مستوى أداء العامل عن فترة زمنية محددة، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير والمؤشرات المحددة مسبقا على أسس علمية وموضوعية، وبذلك يساعد في الكشف عن الانحرافات والضعف في الأداء وتنمية مهارات المورد البشري.

2. الخلفية الفكرية لتقييم الأداء:

عرفت عملية تقييم الأداء كمارسة في الحضارات القديمة، تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري. توسع استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة؛ ففي حضارة وادي الرافدين

1 أحمد، زكي بدوي (1984). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. القاهرة: دار الكتاب المصري، الطبعة 1، ص 302.

2 خليل، أحمد خليل (1995) معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت: دار الفكر اللبناني، الطبعة 1، ص 98.

3 عمر، وصفي عقيلي (2005). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل، الطبعة 1، ص 226.

⁴ Lakhdar, SEKIOU (2002). **Gestion des ressources humaines**. Belgique : De Boeck, 2ème édition, p 304.

Galindo, p ⁵ Fayçal, BENCHEMAM. (2004). **Gestion des ressources humaines**. Paris : Géraldine

بالعراق، تم ممارسة فنون الإدارة واستخدام مبادئ العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء كالرقابة الإدارية التي تهدف إلى متابعة أداء الإدارات للأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء العاملين. واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من يشغل الوظيفة. كما تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي، كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم.

وفي العصر الحديث، اهتمت مجموعة من المدارس بعملية تقييم الأداء بدءاً من حركة الإدارة العلمية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى إدارة الأداء، التي سنلخصها فيما يلي:

- مدرسة الإدارة العلمية:

أفكار هذه النظرية مستلهمة من دراسات تايلور وفايول، وقد سيطر هذا الاقتراب في النصف الأول من القرن العشرين ودام إلى غاية بداية الستينات، ومفهوم الأداء بالنسبة لهذا الاتجاه يعكس أداء المنظمة ككل¹. لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء، فالاهتمام بترشيد الأداء أدى إلى ظهور تقنيات تحدد الأداء معوضة بذلك الطرق التقليدية. كما اعتمدت حركة الإدارة العلمية على نظام التنقيط في الوظيفة لجعلها أكثر موضوعية، إضافة إلى تحديدها للأداء ومستويات الكفاءة².

- مدرسة العلاقات الإنسانية:

عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية تقييم الأداء، من خلال اعتبارها العامل إنسان أولاً ثم عاملاً ثانياً، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء. ركزت هذه النظرية على اثر العوامل الإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، حيث ترى أن تحفيز العامل مادياً وكذا حصوله على تقدير والاعتراف به وبأدائه من طرف مسؤوليه يساعد على تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتحسين أدائه، وانصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف والعامل لمناقشة مواطن الضعف والقوة في أدائه³.

- الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء:

أهم ما تركز عليه هذه النظرية، هو مشاركة العامل في صياغة الأهداف والتي يتوقع تحقيقها مستقبلاً، مستندة على مسؤولية العامل في تحقيق الأهداف التي سطرها، وبذلك تكون لديه الرغبة في بذل مجهودات لتحقيقها بما انه هو من حددها، كما يتم تقييم العاملين وفق معايير يمكن التحقق منها⁴.

¹ Dimirti, WESS (2003) . **Ressources Humaines**. Paris: Edition d'Organisation, 2^{ème} édition , p260.

² عتيقة، حرايرية" (2003) « إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات. "رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 2

³ الياس، سالم" (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية". رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 51، 50.

⁴ عتيقة، حرايرية. مرجع سابق، ص 2.

بمعنى أن طريقة الإدارة بالأهداف تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع العامل تحقيقها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له.¹

- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.

وتتضح هذه النظرية، في النمط الإداري والأداء الوظيفي، حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق لكل واحد منهم.²

أي أن هذه النظرية، تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل العمل الذي يقومون به.

3. أهمية تقييم الأداء:

تقييم الأداء يعتبر من أهم وظائف المنظمة، فمن المهم أن تتبنى المنظمة اقتراب نسقي الذي يهتم بتحسين أداء العامل مبني أساسا على الأسباب الحقيقية لضعف الأداء³ وتتضح أهميته في ما يلي:

- تزويد المسؤولين ومتخذي القرار عن مستوى الأداء في المنظمة.
- يساعد التقييم على معرفة مدى مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة العامل للمنصب الذي يشغله بشكل عادل وموضوعي.
- إشعار العاملين بالمسؤولية، وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك، وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم⁴.
- كما تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، تخطيط القوى العاملة، تحسين عملية الإشراف ومعرفة معوقات العمل، متابعة تنفيذ الأهداف، تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية، التأكد من كفاءة الأداء في المؤسسة، الانضباط والمعاقبة، الأجور والحوافز والتعويضات.

4. معايير وخطوات تقييم الأداء:

- معايير تقييم الأداء:

¹ مؤيد، سعيد سالم (1991) إدارة الموارد البشرية. بغداد: مطبعة الاقتصاد، ص 136.

² عبد الله عبد الرحمان، النيمان (2003). "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، السعودية، ص 44.

³ Patrice, ROUSSEL (2007) . **Gestion des performances au travail**. Belgique : De Boeck, 1ère édition, p 42.

⁴ فيصل، حسونة (2008). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، ص 147.

يعتبر المعيار أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقبة الأداء، وهي تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف فطبيعة المعيار المستخدم تعتمد على الأمر المراد متابعته.

المعايير هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، ومن الضروري أن تحدد كونها تختص بقياس كمية و جودة الأداء، فيماليي سنذكر بعضا منها: عدد مرات التأخر، الدقة في أداء العمل، الإبداع والتعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، القدرة على الاتصال، القدرة على التخطيط...

- خطوات تقييم الأداء: باعتبار عملية تقييم الأداء نظام، فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية والسليمة لهذه العملية، التي يجب التخطيط لها جيدا حتى نحصل على النتائج المرجوة كونها عملية معقدة جدا لأن لها علاقة مباشرة مع المورد البشري.

ويمكن حصر هذه الخطوات فيماليي:

- مناقشة متطلبات التقييم مع العاملين، أي توضيح المعايير للأفراد لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم، ويتم مناقشة هذه المعايير بين المسؤولين والعاملين والتأكد من فهمها، ولا بد أن تكون هناك تغذية عكسية من العاملين إلى المسؤولين للاستفهام عن الأمور الغامضة.

- مراقبة وملاحظة كيفية أداء العامل لعمله، ويمكن استخدام في هذه الخطوة التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة لأن استعمال هذه المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في تقييم العاملين.

- تقييم أداء العامل وفقا للمعايير التي تم الاتفاق عليها في الخطوة الأولى والثانية، أي مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء.¹

- مناقشة التقييم مع العاملين، حيث أنه لا يكفي أن يعرف العاملون بنتائج تقييمهم، بل من الضروري أن يناقش العاملون هذه النتائج مع مشرفهم لتوضيح بعض الجوانب المهمة، خاصة إذا كانت سلبية وأيضا للتخفيف من حدة تأثير النتائج السلبية على روحهم المعنوية.

- اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما خرج به التقييم.²

ويمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس المباشر، المرؤوسون، الزملاء في العمل، إدارة الموارد البشرية، مقيمون من الخارج.

5. طرق تقييم الأداء:

أ- الطرق التقليدية:

• الترتيب البسيط:

حيث يقيم المشرف العاملين تنازليا، فيحتل أفضل عامل أعلى رتبة، وأسوأ عامل أدنى رتبة ويترتب الآخرون بينهما. هذه الطريقة تعتبر الأكثر شهرة، ومن الأدوات السهلة الإعداد وهي الأولى التي يفكر فيها المشرف بمجرد تفكيره في التقييم.¹

¹ سنان، الموسوي (2004). إدارة البشرية وتأثير العولمة عليها. الأردن: دار مجدلاوي للنشر، ص166

² معن، محمود عياصرة. مروان، محمد بني احمد (2008). القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري. عمان: دار حامد، ص 108، الطبعة 1، ص107.

• المقارنة المزدوجة:

تستعمل هذه طريقة أي مقارنة كل زوج من العمال على حدة، وتكون مقارنة كل عامل مع جميع العاملين، وتكون عدد المقارنات: $[(ن-1)/2]$ ، حيث ترمز ن إلى عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم. هذه الطريقة صعبة الاستخدام وهذا ضمن المؤسسات الكبيرة².

• الترتيب على المنحنى:

يتوزع الأفراد وفق توزيع طبيعي، حيث تكون نسبة من الضعفاء وأخرى من المتوسطين وثالثة من المتفوقين. وميزة هذا الأسلوب أن القيم لا تقع كلها عند طرف واحد من القياس، حيث يتم توزيع العاملين على المنحنى الكلي³.

• قوائم المراجعة:

هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء العامل أو سماته، تطالب المقيم أن يؤشر بـ "نعم" أو "لا" على كل سؤال. وتستخدم هذه الطريقة غالبا، عندما تهتم المؤسسة بسمات معينة للعامل كالطموح وتحمل المسؤولية، وهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم⁴.

• طريقة الاختيار الإجباري:

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم، وعلى هذا فإن المقيم عليه أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي، هذه الطريقة تتسم بالسهولة، ولكن ما يعيبها وجود حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج، كما أنها تصبح صعبة التقييم إذا قل عدد المرؤوسين⁵.

• طريقة المواقف الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة، على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف ومع من، ويمكن القرار هنا على معرفة السلوك الذي انتهجه العامل اتجاه الحدث⁶.

¹ غياث، بوفلجة (2005). مبادئ التسيير البشري. وهران: دار الغرب للطباعة والنشر، ص 53.

² نفس المرجع، ص 53.

³ المرجع السابق، ص 54.

⁴ سعاد، نايف برنوطي (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، ص 407، 408.

⁵ سمير، محمد عبد الوهاب. ليلى، مصطفى البرادعي (2006). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات الجديدة. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ص 112، 113.

⁶ محمد، الصريفي (2006). هندسة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، ص 359.

ب-الطرق الحديثة:

• طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعتمد هذه الطريقة على الصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات.

• طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تعتمد على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم هنا بمراقبة ومتابعة العاملين¹.

• الطريقة الإحصائية:

وتشمل التقارير التي تعتمد على بيانات الأداء التي تم معالجتها إحصائيا وتحليلها لاستخراج مؤشرات دقيقة، مع استخدام التمثيل البياني لإثراء المعلومات المقدمة والتعبير عنها في صور مرئية سريعة².
6. مشاكل عملية تقييم الأداء والشروط الواجب توفرها لنجاحها:

بالرغم من الأهمية القصوى التي تكتسبها هذه العملية إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي تؤثر فيها، والتي بسببها يقع المقيمون في أخطاء عند تقييمهم لأداء عاملهم. وهذه المشاكل يمكن تلخيصها في وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة لتقييم العاملين بالدرجات العليا، الميل إلى التقييم العشوائي، خطأ التأثير بالهالة، التأثير بالأداء الحديث، الوقوع في التحيزات الشخصية، الميل إلى التساهل أو التشدد³.
لذا لا بد من بعض الإرشادات لتطوير هذه العملية في ظل التغيرات الحاصلة وفيما يلي بعض الإرشادات لتطوير عملية تقييم الأداء⁴:

- إجراء تحليل وظيفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء ناجح.
- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة.
- استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي مثل الكم والكيف.
- إخبار كل من العاملين والمقيمين بمعايير الأداء كتابيا.
- استخدام معدلات وتقييمات إشرافية كالمقالات كأحد عناصر التقييم الشامل.
- تدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح، وإعطاء التعليمات حول كيفية استخدام معايير ومقاييس التقييم.
- السماح للمقيمين بالاحتكاك اليومي بالعاملين الذين يتم تقييمهم.

¹ عمر، وصفي عقيلي (2009). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، الطبعة 1، ص 248، 250.

² طارق، طه (2006). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ص 370.

³ معن، محمود عياصرة. محمد، بني أحمد. مرجع سابق، ص 11.

⁴ جاري، ديسلر (2007). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر، ترجمة محمد، سيد عبد المتعال. عبد المحسن، جودة، ص 34.

- يجب أن تتاح للعاملين فرصة مراجعة التقييم وكتابة التعليقات سواء على الورق أو شفويا قبل أن يكون التقييم نهائيا.
- إعطاء إرشاد ودليل لمساعدة العاملين ذوي الأداء المنخفض لتحسين أدائهم.

II. إعلان نتائج تقييم الأداء:

كما ذكرنا في اشكالتنا المطروحة، أنه لا يوجد أي عامل ايجابي من جعل تقييم الأداء سريا، خاصة وأن الأعوام القادمة سوف تشهد اتجاها كبيرا نحو جعل تقييم الأداء معلنا. فبعد تقييم أداء العامل، لابد من إتباع إجراءات معينة لتحقيق هدف التقييم، والإجراء الأساسي في هذه العملية هو إعلان نتائج التقييم أي مقابلة العاملين وإمدادهم بالمعلومات التي تم جمعها عن أدائهم، لأنه لا فائدة من وضع تقييم لأداء العامل دون أن يطلع على التقدير العام لمستوى أدائه والذي وضعه عنه المسؤولون. فالعامل بحاجة إلى أن يعرف ماذا يتوقع منه مسؤوله، وكل هذا يتطلب بالضرورة أن يكون التقييم لأدائه معلنا أي أن يطلع العامل على نتائجه ويناقشها مع مسؤوله.

ونقصد بعلانية تقييم الأداء، إخبار ومناقشة العامل بنتيجة تقييمه، والغاية من ذلك معرفة العامل لجوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف لتفادي حصول ذلك في المستقبل¹. بطريقة أخرى هي جعل التقييم مكشوفاً بالنسبة للمسؤول والعامل نفسه، أي أن المسؤول يطلع كل عامل على تقييمه له ويناقش نتائج التقييم مع العامل في مقابلة تقييمية.

1. أهمية علانية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية تطبيق تقييم أداء معلن في²:

- وقوف العامل على جوانب الضعف والقصور في أدائه، وبذلك تكون لديه إرادة لتحسين أدائه.
 - السماح للعامل بإبداء رأيه بحرية حول نتائج التقييم والصعوبات والمشاكل التي تعترض عمله، وكذا اقتراحاته لحلول يراها مناسبة.
 - تصحيح سوء الفهم المحتمل بين العامل ومسؤوله حول عملية التقييم.
 - إشباع رغبة العامل في معرفة ما يظنه المسؤولون به وبعمله.
- أهمية إعلان نتائج تقييم الأداء لا تقتصر على هذا الحد فقط، وإنما العلانية تحرص على تقديم الحقيقة فيما يكتبه المسؤول عن عامله مادام التقرير المقدم منه سيكون تحت نظر العامل، وبذلك تتوفر العدالة إضافة إلى إن السرية قد تضيع أهم هدف لتقييم الأداء، وهو السمو بمستوى كفاية العامل وتحسين أدائه إلى الدرجة المنشودة من جهة، ومن جهة أخرى فإن السرية تشجع جوا من الشك في تصرفات الإدارة ونواياها ومن ثم تفشل عملية التقييم في تحقيق أهدافها لأن مبدأ السرية غير عملي. كما أن التقييم المعلن للأداء يساهم في

1 سمير، محمد عبد الوهاب. ليلى، مصطفى البرادعي. مرجع سابق، ص 98.

2 Jean-Marie, PERETTI (2007). **Ressources humaines et gestion des personnes**. Paris : Vuibert, 6ème édition, p 92.

اطلاع العامل على حقيقة أدائه ومعرفة أن كفاءته في العمل منخفضة، ويقتنع حينئذ بفائدة التدريب إضافة إلى توفير العدالة لأن النتائج ستكون موضوع مناقشة بين المسؤول والعامل، مما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه، والثاني تزداد ثقته في عملية التقييم ومن ثم يتحسن أداءه.

1. مقابلة تقييم الأداء وأنواعها:

تعد مقابلة تقييم الأداء ركنا أساسيا ومهما من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية. وهي تتم مع العاملين لتقييم أدائهم عن فترة سابقة بأهداف المنظمة، وبالتالي هي فرصة لمراجعة انجازاتهم مع مسؤوليهم المباشرين.

- إعطاء العامل فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل، مع تبين وشرح نقاط الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.

- إرساء أسس لعلاقات طيبة بين العامل ورئيسه وذلك بتقريب وجهات النظر بينهما حتى يفهم كل منهما الآخر، بإزالة أوجه الخلاف بينهما.

- توضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومتطلباته.

- اقتناع العامل بحكم المقيم كونه كان جزءا من المقابلة.

- إعلان النتائج ومناقشتها مع العاملين تزيد من ثقمتهم في التقييم على عكس إذا كانت سرية.

تختلف مقابلات تقييم الأداء من مقابلة إلى أخرى، فنجد:

أ. مقابلات الإخبار والإقناع:

يكون الهدف هنا، إخبار العامل بنتائج التقييم ويستخدم هذا النوع من المقابلات مع العاملين الجدد الذين يتوقعون معلومات مرتدة من رؤسائهم عن أدائهم في العمل وكيف يمكنهم تطويره.¹

ب. مقابلات الإخبار والاستماع:

هنا يخبر المسؤول العامل بنتائج التقييم، ولكنه يرغب في الاستماع له، فهذه الطريقة تتيح الفرصة لشرح أسباب انخفاض الأداء وإبداء مختلف المشاعر الدفاعية بخصوص الأداء، ثم المشورة للأفراد في كيفية تحسين الأداء.²

ت. مقابلات حل المشاكل:

يستخدم هذا الأسلوب المفتوح مع طريقة حل المشاكل في مقابلة تقييم الأداء بشكل كبير، ويتبادل الطرفان في المقابلة التأثير حيث يلعب المشرف دور المساعد والمؤيد بدلا من المقيم، أي في ظل هذا المدخل يتم تحديد المشكلات التي تؤثر على أداء الفرد ومن ثم وضع الأهداف المستقبلية.³

2. اعتبارات أساسية لنجاح مقابلة التقييم:

1 سمير، محمد عبد الوهاب. ليلى، مصطفى البرادي. مرجع سابق، ص 10.

2 عصام الدين، أبو علفة (2002). اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق. مصر: شركة الجمهورية، ص 28.

3 نفس المرجع، ص 286.

- لتحقيق الفعالية المطلوبة في مقابلة تقييم الأداء، لابد من المشرف مراعاة عدة اعتبارات تضمن السير الحسن لهذه المقابلة ومن ثم تحقيق هدف نظام تقييم الأداء في تحسين أداء العامل والسمو به إلى أعلى المستويات، نذكر منها:¹
- التركيز على جوانب القوة والضعف في الأداء على حد سواء، فالبعض يركز على الضعف ويهمل القوة وهذا خطأ بحد ذاته، فتحسين الأداء يتطلب معالجة الضعف وتنمية القوة في نفس الوقت.
 - مشاركة الفرد في المناقشة، فالمناقشة هدف إلى تحسين الأداء وتنمية الاتصال باتجاهين.
 - مراعاة الصراحة والصدق، فلا مجال للمجاملة في مقابلة الأداء طالما أن مسعاها الأول والأساسي هو تحسين الأداء.
 - الابتعاد كل البعد عن الانتقاد، فهدف المقابلة هو علاج الضعف وتنمية نقاط القوة وتحسين الأداء، فالانتقاد يولد لدى العامل ردة فعل عكسية تجاه المقيم يفقد المقابلة فائدتها.
 - ومن العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل المقابلة:²
 - كلما زاد عدد العاملين المشاركين في عملية التقييم كلما زاد رضاهم عن مقابلة التقييم وعن المسؤول، وكلما كان هناك احتمال أكبر لقبول أهداف تحسين الأداء.
 - كلما زاد استخدام المشرف لأساليب تحفيزية ايجابية مثل: تقدير الأداء الجيد، كلما كان الفرد أكثر رضا عن المقابلة التقييمية.
 - التحديد المتبادل من جانب كل من المشرف والعامل لأهداف تسعى لتحسين الأداء، يؤدي إلى تحسين أكبر في الأداء عنه في حالة الانتقاد.
 - كلما زاد إدراك العامل بوجود علاقة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصل عليه من مكافآت تنظيمية وورقي في أدائه، كلما زادت الفائدة المرجوة من المقابلة.

III. منهجية البحث:

في موضوعنا هذا سلطنا الضوء على دراسة حالة المؤسسة الصناعية عمومية جزائرية، وهي مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية Mvl Cuir والتي يعود تأسيسها إلى سنة 1950 وهي مؤسسة مختصة في صناعة الملابس، ووبالتالي فإن دراستنا شملت جميع عمال هذه المؤسسة والذي يقدر عددهم ب 150 عاملا، (29 إطار، 11 عون تحكم، 110 عون تنفيذ) أي قمنا بمسح شامل لهذه المؤسسة.

اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة بالمقابلة يرجع استعمالنا لهذه التقنية لما لها من إمكانيات لتكميم الواقع على ضوء السلوكيات والتصورات الذهنية المتنوعة الموجودة فيه، كما أن المعلومات في هذا الصدد تكون موجزة. هذا وتضمنت استمارتنا أربعة محاور: المحور الأول ضم البيانات الشخصية للمبحوث

1 عمر، وصفي عقيلي. مرجع سابق، ص 430.

2 حسن، راوية (2000). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: كلية التجارة، ص 231.

أما المحور الثاني فكان حول ثقافة إعلان نتائج تقييم الأداء والكيفية التي تتم بها عملية تقييم الأداء في المؤسسة وكذا مدى اطلاع العامل على نتائج تقييمه ورأيه في هذه العملية. في حين المحور الثالث فقد ضم عدالة وموضوعية تقييم الأداء المعلن وكيفية إدارة المقابلة التقييمية، وأخيرا المحور الرابع خصصناه لمعرفة مدى تحسن الأداء بعد مناقشة العامل لنتائج تقييمه.

تكونت استمارتنا من 39 سؤالا، جلها مغلقة ولكن هذا لم يمنعنا من إدراج بعض الأسئلة المفتوحة والتي بلغ عددها 05 أسئلة مفتوحة.

في بحثنا هذا قمنا بتوزيع 150 استمارة، ولكن لم نسترجع سوى 132 ، وذلك بسبب وجود 06 استمارات ملغاة و 12 استمارة لم يرد العمال الإجابة عن أسئلتها، لأنه لم يسمح لنا بملء الاستمارات عن طريق المقابلة مع كل عاملي المؤسسة، بحيث أجرينا مقابلات إلا مع الإطارات والتقنيين وبعض العمال المنفذين أما البقية فوزعت عليهم الاستمارات على شكل استبيان.

IV. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

1- ثقافة علانية تقييم الأداء في المؤسسة:

في هذه المرحلة سنتعرف على عملية تقييم الأداء الموجودة في مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية، أي حاولنا الإحاطة بالكيفية التي يتم بها تقييم أداء العامل على هذه مستوى هذه المؤسسة.

ومن خلال عرضنا للبيانات في جداول إحصائية وتحليلها، وجدنا أن مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية تقيم أغلب عاملها بنسبة 84,09%، في حين بقية العمال لا يتم تقييم أدائهم. ويمكن إرجاع هذا، إلى نقص الوعي في أن عملية التقييم ليست مجرد نظام إداري فحسب، وإنما هي عملية هدفها الأساسي تحسين أداء العامل، أي أن المؤسسة تقيم أداء عاملها ليس من أجل تحسين أدائهم وإنما لكون عملية التقييم جزء من وظيفة الرقابة.

وعن العمال الذين يتم تقييم أدائهم، توصلنا إلى أن هؤلاء العمال يوافقون على أن يكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن عملية تقييمهم، وذلك لثقتهم فيه بسبب معرفته ودرايته بقدرات العامل الذي هو تحت إشرافه نتيجة الاحتكاك اليومي معهم، حيث هذا الاحتكاك يجعله مؤهلا لتقدير أداء العامل بشكل صحيح مبرزا بذلك جوانب القوة والضعف في أدائهم من جهة، ومن جهة أخرى، فإن هذا المسؤول يتواصل مع العمال بطريقة مباشرة ويخلق جوا من مناسبا للاتصال، لذا يفضل العمال في أن يكون هذا الشخص هو المسؤول عن تقييم أدائهم.

واستخلصنا كذلك أن المؤسسة لا تطلع جميع العاملين على نتائج تقييمهم، ومع أن لجميع العمال الحق في معرفة مستوى أدائهم إلا أن إدارة هذه المؤسسة تبقئها سرية عن بعضهم، وسبب هذا يعود أساسا إلى الإهمال وجهل المسؤول مدى أهمية اطلاع جميع العمال على نتائج تقييمهم.

وما لاحظناه كذلك، أن الإدارة تقوم بإطلاع كل إطارات المؤسسة على نتيجة تقييمهم بسبب مناصبهم القيادية وبرامج الترقية التي تمس هذه الفئة، في حين نسبة قليلة من المنفذين ممن يتم إطلاعهم على هذه النتائج على الرغم من أن العملية الإنتاجية تتوقف على مستوى أدائهم كونهم أهم عناصرها. واستخلصنا أيضا أن أقدمية العامل تؤثر على اطلاعه على نتيجة تقييمه، فكلما كان العامل يتمتع بأقدمية طويلة في المؤسسة كلما أطلعت المؤسسة على نتيجة تقييمه إما بهدف ترقيته وإما احتراما لسنوات العمل التي قضاها بالمؤسسة.

إلى جانب الأقدمية، فإن للجنس هو الآخر له تأثير على اطلاع العامل على تقدير أدائه، حيث أن العمال الذكور بمؤسسة سخانة أكثر اطلاعا على نتائجهم من الإناث اللواتي لا يطلعن غالبا على مستوى أدائهن، بسبب النظرة التمييزية التي تفضل الذكور على الإناث والتي هي جزء من الثقافة التنظيمية المستمدة من مجتمع تقليدي ذكوري.

جدول رقم (01) يبين علاقة الاطلاع على نتائج التقييم بالمساهمة في تحسين أداء العامل:

المجموع	لا يطلع	يطلع	الاطلاع على النتائج المساهمة في تحسين الأداء
89 80.18%	4 25%	85 89.47%	تساهم في تحسين الاداء
22 19.82%	12 75%	10 10.53%	لا تساهم في تحسين الأداء
111 100%	16 100%	95 100%	المجموع

نستخلص من خلال هذا الجدول الخاص بمدى مساهمة علانية تقييم الأداء في تحسين أداء العامل، أن الاتجاه العام يميل للعاملين الذين يرون أن علانية التقييم تساهم في تحسين الأداء بنسبة 80,18% مدعمة بالعمال الذين يطلعون على نتائج تقييمهم بنسبة 89,47%، بينما نجد أن العمال الذين يرون أن إعلان النتائج نتائج تقييم الأداء لا تساهم في تحسين أدائهم بلغت نسبتهم 19,82% مدعمة بنسبة 75% ممن لا يطلعون على نتائج تقييمهم.

وعليه نلاحظ أن العمال الذين يطلعون على نتائج تقييمهم يرون أن علانية تقييم الأداء عملية مجدية تساهم في تحسين أدائهم، وهذا بسبب الفرصة التي تتيح معرفة النتائج في الاطلاع على مستوى الأداء الفعلي، وبالتالي فإن العامل في هذه الحالة يقف عند نقاط ضعفه خاصة إذا تم هذا في إطار مقابلة تقييمية بين الرئيس والمرؤوس، يناقش فيها الطرفان كل جوانب العمل ويسعيان لتحسين الأداء ببناء حوار بإمكانه تحقيق وإنجاح هدف تقييم الأداء المتمثل أساسا في تطوير أداء العامل لأن "مبدأ السرية غير عملي

ولا يحقق هدف نظام تقييم الأداء الذي يقوم على أساس اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء العامل للقيام بعلاجها وتطوير أدائه في المستقبل"¹.

أما فيما يخص الأسلوب المنتهج من طرف الإدارة في إعلان نتائج التقييم، فإننا توصلنا إلى أن المقابلة التقييمية هي التقنية الأساسية في ذلك، ووجدناها تساهم في تحسين أداء العامل والارتقاء به. إلا أن هذا لم يمنع الإدارة من استخدام تقارير الأداء في إخبار بعض العاملين على نتائج تقييمهم، وهذه التقارير تكون عادة موجهة إلى لفئة المنفذين.

إلا أن عمال المؤسسة يفضلون أسلوبا عن آخر، ويعود هذا إلى المعاملة التي يُعاملون بها في مقابلة الأداء، حيث أن نسبة كبيرة من العمال أجمعت على تفضيل المقابلة التقييمية في إعلان النتائج نظرا للجو المريح الذي يخلقه القائم عليها من ألفة وتعاون، مما يبعث هذا الطمأنينة والراحة في نفسية العامل فتتقوى العلاقة بين الطرفين ويسهل الاتصال بينهما فيتحسن الأداء بمناقشة بناءة، وعلى عكس هذا توصلنا إلى أن الجو الديكتاتوري المتسلط يجعل العامل يتحاشى المقابلة التقييمية مفضلا بذلك تقرير الأداء الذي يجنبه الاصطدام بمسؤول ناقد، وبالتالي استخلصنا أن لمعاملة المسؤول تأثير على أسلوب العامل المفضل في اطلاعه على نتيجة تقييمه.

وفي متابعتنا لأطوار المقابلة التقييمية استنتجنا وجود عدة أسس تقوم عليها هذه المقابلة والتي تؤثر إما سلبا أو ايجابيا على أداء العامل، وأحسن الأسس تلك القائمة على ذكر الجوانب الايجابية والسلبية للأداء والتي نتج عنها أداء جيد لمجتمع بحثنا، حيث أن ذكر الجوانب الايجابية والسلبية يدل على وجود مسؤول ديمقراطي يسعى لتحسين أداء عامله.

¹ عمر، وصفي عقيلي. مرجع سابق، ص 427.

جدول رقم (02) يبين علاقة اطلاع العامل على نتيجة تقييمه ورأيه في هدف تقييم الأداء:

المجموع	لا يطلع	يطلع	الإطلاع على النتائج هدف التقييم حسب رأي العامل
24 21.62%	4 25%	20 21.05%	الترقية والحوافز
66 59.46%	3 18.75%	63 66.32%	تحسين الاداء
21 18.92%	9 56.25%	12 12.63%	الانضباط والمعاقبة
111 100%	16 100%	95 100%	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يبين تأثير اطلاع العامل على نتيجة تقييمه على رأيه في هدف تقييم الأداء، يتجلى لنا أن اتجاهه العام يميل لفئة لعمال الذين يرون أن هدف التقييم في مؤسستهم هو تحسين الأداء بنسبة 59,46% مدعومة بنسبة 66,32% ممن يتم اطلاعهم على نتائج تقييمهم، بينما نجد نسبة 18,92% من العمال ممن يرون أن تقييم أداؤهم هدفه الانضباط والمعاقبة مدعومة بنسبة 56,25% ممن لا يتم اطلاعهم على نتائج تقييمهم.

وعليه نستنتج أن اطلاع العامل على نتيجة تقييمه أو إبقاؤها سرية تؤثر على رأيه حول هدف تقييم الأداء في المؤسسة التي ينتمي إليها. حيث أن عمال مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية الذين يطلعون على نتيجة تقييمهم يرون أن هدف التقييم هو تحسين أداؤهم، ويمكن إرجاع هذا إلى أن إعلان نتائج تقييم الأداء واطلاع العامل عليها تعني المقابلة التقييمية، التي تُحدد فيها نقاط قوة وضعف أدائه بتقديم الحلول المناسبة لتصحيح مواطن ضعفه وتعزز فيها عناصر القوة وذلك عن طريق مناقشة التقييم مع المشرف الذي يقدم تغذية عكسية لعامله ويعرفه بالمستوى الذي وصل إليه، وبالتالي يسعى العامل جاهدا لتطوير أدائه وتنميته لارتفاع روحه المعنوية نتيجة شعوره بالاهتمام والانتماء، لذل فكل عامل يطلع على نتائج تقييمه يشعر بمصداقية العملية وفعاليتها من جهة، ومن جهة أخرى فالثناء على أداء العامل بتحديد نقاط قوته من العوامل المحفزة لتحسين الأداء وتعزيزه، كما أن الوقوف على نقاط الضعف فيه والعمل على تلافيها يزيد من ثقته مما يدفعه عفويا لمعالجة هذا القصور.

إذن وبعد هذه التحليلات، نجد أن ثقافة إعلان نتائج تقييم الأداء متوفرة إلى حد ما في مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية، وتظهر هذه الثقافة في اطلاع العامل على نتيجة تقييمه، وفي مقابلة التقييم بمناقشة جوانب الأداء وحتى في معاملة المسؤول للعامل أثناءها. ويمكننا القول أن هذه الثقافة تساهم في

تحسين أداء العامل لأنه في هذه الحالة يعرف نقاط ضعف وقوة أدائه من جهة، ومن جهة أخرى الظروف المريحة المحيطة به أثناء مناقشته للأداء تعطيه دافعا لتطوير أدائه. إلا أن ما يعيب هذه الثقافة هو عدم تعميمها على جميع العمال على الرغم من دورها الفعال في تحسين أداء العامل مثلما جاء مبين في تحليل البيانات التي تتعلق بمجتمع بحثنا.

2. عدالة وموضوعية التقييم المعلن:

سنحاول في هذا الجزء معرفة إلى أي مدى تطبق مؤسسة سخاتة تقييم أداء عادل وموضوعي، وتأثير هذا على تحسن أداء العامل، وبعد النتائج المتوصل إليها يمكننا القول أن: إدارة مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية لا تقوم بمناقشة معايير التقييم مع جميع العمال، فأغلبية العمال لا يعرفون على أي أساس تم تقييم أدائهم إلا فئة الإطارات فإنها تعلم مسبقا متطلبات التقييم، ويقوم المسؤول بمناقشتها قبل إجراء التقييم ظنا منه أن الإطارات هي الفئة الوحيدة المعنية بالتقييم. كما استنتجنا أن أي أن عمال مؤسسة سخاتة وملابس الجلدية الذين يطلعون على نتيجة أدائهم يرون أن عملية تقييم الأداء هي عملية عادلة، أما الذين لا يتم إخبارهم بمستوى أدائهم يصفون العملية التقييمية بالتحيز حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03) يبين علاقة اطلاع العامل على نتيجة تقييمه ورأيه حول عملية التقييم:

المجموع	لا يطلع	يطلع	الاطلاع على
			النتائج رأي العامل في عملية التقييم
89	4	85	عملية عادلة
80.18%	25%	89.47%	
22	12	10	عملية مبنية على أساس التحيز
19.82%	75%	10.53%	
111	16	95	المجموع
100%	100%	100%	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الخاص بعلاقة اطلاع العامل على نتيجة تقييمه ورأيه حول عملية التقييم، أن اتجاهه العام يميل إلى فئة العاملين الذين يرون أن عملية التقييم هي عملية عادلة وذلك

بنسبة 79.28% مدعمة بنسبة 88.42% من العمال الذين يطلعون على نتيجة تقييمهم، في حين نجد نسبة 20.72% من العمال ممن يجدون أنها عملية فيها تحيز مدعمة بنسبة 75% من العمال الذين لا يطلعون على نتيجة تقييمهم.

ويمكن تفسير هذا، بالقول أن اطلاع العامل على نتيجة أدائه ومعرفته لمستواه الحقيقي من طرف مشرفه يشعره بعدالة التقييم، فاطلاعه على نتيجة تقييمه تعني مناقشته جوانب الأداء بالإضافة إلى اقتراح حلول مناسبة لتحسين الأداء خاصة إذا كان الأداء ضعيف، وتعزيز الايجابيات فيه، اطلاع العامل على نتيجة تقييمه تجعله أكثر شعور بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة كون جهوده أخذت بالحسبان، حيث أن تقديم المعلومات للعامل على ما آل إليه أداءه يزيد ثقة بعملية التقييم ويشعره أن تقييم الأداء هو اختبار عادل لأدائه، وبالتالي فإن هذا يدفعه للعمل وتحسين أدائه وحتى الولاء للمؤسسة، خاصة إذا استخدمت هذه النتائج كأساس للترقية أو الحوافز أو تحديد الاحتياجات من التدريب لتحسين الأداء، فكل هذا يُشعر العامل بعدالة عملية تقييم الأداء وتزداد ثقته بها وبالمسؤول عن تقييمه. أما إذا حدث العكس وأخفت الإدارة النتائج على الرغم من أنها قيمت أداء عمالها، فإن هذا يولد الريبة في سلوك ونفسية العامل، وبالتالي يصف عملية تقييم الأداء بالتحيز نتيجة جعل التقييم في تقارير سرية لا يمكن الاطلاع عليها من طرف العامل، عندئذ لا شك في أن تفقد عملية التقييم مصداقيتها في نظر العامل لأنه ما من سبب يجعل الإدارة تخفي نتائج التقييم إلا إذا كان الأساس الذي بنيت عليه هذه العملية غير موضوعي.

وما توصلنا إليه كذلك، أن العامل الذي لا يثق في مقيمه يكون أكثر حرصا ورغبة في الاطلاع على نتيجة تقييمه لشكه في موضوعية التقييم بسبب تحيز مقيمه لعامل آخر على حسابه، فعدم الثقة هذه ينتج عنها انخفاض روحه المعنوية ومن ثم تراجع مستوى أدائه.

وما استخلصناه أيضا، أن أغلبية العمال يبدون رأيهم في مقابلة التقييم ويناقشون أدائهم بحرية، و مرّد هذا إلى المعاملة الجيدة التي يحيطهم بها القائم على المقابلة التقييمية عند مناقشته معهم لجوانب أدائهم، حيث توصلنا إلى أن هذا المشرف ديمقراطي يفتح المجال للعمال لإبداء رأيه حول نتيجة تقييمه، فيكون الاتصال بين الطرفين فعال ويبيد العامل استعدادا لتحسين أدائه بسبب هذه الظروف المريحة التي تزيد من ثقته وترفع روحه المعنوية.

إضافة إلى هذا وجدنا أن المسؤول في مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية أثناء إدارته للمقابلة التقييمية يقدم حولا مناسبة لتحسين أداء العامل عند مناقشته لنقاط ضعفه مما نتج عن هذا أداء جيد لكل عامل تمت مساعدته بحلول ملائمة لتحسين أدائه، ومن أهم هذه الحلول إخضاع العامل للتدريب لتطوير مهاراته، حيث أن هذه المؤسسة تلحق نسبة كبيرة من العمال ببرامج تدريبية بعد تقييم أدائهم مما ساهم هذا في تحسن أداء أغلبيتهم وتطور قدراتهم، حيث أن التدريب كان نتيجة لتقييم أداء العاملين وتحديد احتياجاتهم، وهذا التدريب أدى إلى تحسين أدائهم.

واستنتجنا، أن المقيم الديمقراطي الذي يتعامل بألفة وتعاون مع العامل والذي يفتح له المجال لإبداء رأيه في مقابلة التقييم لا يتوقف دوره عند هذا الحد، بل يحرص دائما على متابعة تحسن أدائه بعد التقييم وحتى بعد خضوعه للتدريب، ويعبر هذا عن مصداقية العملية في محاولة الارتقاء بأداء العامل. وفيما يخص التظلم من نتائج تقييم الأداء، فقد وجدنا أن هناك عمال غير الراضين على نتائج تقييمهم وهؤلاء العمال يرفعون تظلمات إلى الإدارة والتي لا تأخذها بعين الاعتبار نتيجة غياب المساءلة والرقابة من جهة، ومن جهة أخرى إهمال التظلم واعتباره إجراء شكلي. وفي سؤال وجهناه لمجتمع بحثنا حول أسباب جعل التقييم سري، فإن أغلب العاملين يرون أن السبب الرئيسي يكمن في التحيز لعامل آخر بسبب مصالح مشتركة بين العامل ورئيسه، مما يفقد الثقة في العملية التقييمية وفي عدالتها حسب ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (04) يبين سبب جعل التقييم سري:

النسبة %	التكرار (ك)	أسباب جعل التقييم السري
32.58	43	عدم محاسبة المسؤولين
49.24	65	التحيز لعامل آخر
18.18	24	عقد رغبة العامل في الاطلاع على نتيجة تقييمه
100	132	المجموع

من الجدول أعلاه الخاص بسبب جعل الإدارة التقييم سري، نجد أن عمال مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية يُجمعون بالتحيز لشخص آخر في تقييم الأداء وذلك بنسبة 42,24%، بينما عمال آخرون يرون أن سبب جعل التقييم سري هو عدم محاسبة المسؤولين عن عملية التقييم وبلغت نسبة هؤلاء العمال 32,58%، فيما نجد بقية العمال يتفقون على أن عدم رغبة العامل في الاطلاع على نتيجة أدائه تعد سببا من أسباب جعل التقييم سري وذلك بنسبة 18,18%.

ما نلاحظه في هذه المؤسسة أن التحيز في تقييم أداء العاملين من طرف المسؤول عن هذه العملية من أكثر الأسباب التي تدفع الإدارة إلى جعل التقييم سري، أي عدم إعلان نتائج هذا التقييم لتفادي الاصطدام مع العامل. فعمال هذه المؤسسة أكدوا لنا أن الإدارة تعلن التقييم لبعض العمال، فيتم ترقيتهم ومكافأتهم على هذا الأساس أما البعض الآخر فإن المؤسسة لا تقوم بإخباره بنتائج تقييمه وأحيانا كثيرة لا تقيم أدائه أصلا، وهذا ما يسمى بالتحيز.

إعطاء تغذية عكسية للعامل بعد تقييم أدائه من احد عوامل نجاح نظام تقييم الأداء، وذلك لتحسين أدائه، تقديم المكافآت والترقيات وحتى الفصل من العمل.

ففي ظل هذه الأمور من غير المعقول أن تتحيز الإدارة لعامل وتهمل عامل آخر، فالتحيز الذي نقصده هنا ليس تقييم عامل وإهمال آخر وإنما التحيز، أو إعلان النتيجة لعامل ما وإخفاءها عن آخر، وإنما التحيز الذي نعينه هنا هو أيضا ذلك الذي تسلكه الإدارة وهو موجود في عملية التقييم بحد ذاتها، وهذا ما يُفقد الثقة في العملية التقييمية وفي عدالتها. ومن الأسباب أيضا عدم محاسبة المسؤولين عن دقة نتائج تقييم الأداء في ظل غياب الرقابة والمساءلة، فهذا الانحراف الإداري يساهم بشكل كبير في تردي الأداء، والعكس إذا اطلعت المؤسسة عاملها على نتائج تقييمهم، فإن هذا يسمح لهم بمعرفة نقاط ضعفهم ويحاولون تلافيها ومن ثم يضمنون تحسن أدائهم وتطوره.

العملية التقييمية تساهم في تحسين أداء العامل، إلا أن عدالتها ومصداقيتها تعتبر نسبية لعدم تعميمها على جميع عمال المؤسسة، فهي عادلة وموضوعية بالنسبة للعمال الذين يطلعون على نتيجة تقييمهم، بينما هي يرى البعض والذين لا يتم إطلاعهم على نتائجهم أنها عملية قائمة على أساس التحيز والمحسوبية والمحاباة.

فالعدالة والموضوعية والمصداقية التي يشعر بها العمال الذين يتم إخبارهم بنتائج تقييمهم تؤدي إلى تحسين أدائهم، بينما العكس إذا شعر العامل بالتحيز فإنه يفقد الثقة في العملية التقييمية وفي مقيمه ويتراجع أدائه بسبب سرية نتائج التقييم التي تزرع بداخله شكوكا حول عدالتها ومصداقيتها.

خلاصة:

كما قلنا في بداية الدراسة، أن أهمية نظام تقييم الأداء تأتي من أهمية اطلاع العامل على نتيجة تقييمه، فعلاية تقييم الأداء تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العامل حين يعرف نقاط ضعف وقوة أدائه من جهة، ومن جهة أخرى فإن اطلاع العامل على نتيجة تقييمه تزيد من ثقته في هذه العملية لشعوره بعدالتها وموضوعيتها مما يساهم في رفع روحه المعنوية وزيادة ولائه التنظيمي، إلا أن نظام تقييم الأداء بصفة عامة وعلايته بصفة خاصة، لازالت تعاني من بعض المشكلات المتعلقة بتعميم هذا النظام على جميع العاملين، حيث أن واقع هذه المؤسسة اثبت لنا عدم تطبيق العالانية على كل العمال على الرغم من أن الاطلاع على نتائج التقييم أدى إلى تحسين أداء العامل، أي أن إعلان نتائج تقييم الأداء مازال لا يرقى إلى المستوى المنشود، سواء في مناقشة متطلبات الأداء قبل تقييمه أو بعد التقييم عند مناقشة نتائجه، فليس كل العاملين يتم تقييم أدائهم، وليس الكل من يطلع على نتائجه، بصفة عامة لا يُعامل العمال معاملة واحدة، وبتبينا نظرية العدالة التنظيمية في تفسير دور علانية تقييم الأداء في تحسين الاداء باستخدام مفهومين أساسيين للعدالة وهما: المساواة والثقة، آخذين بعين الاعتبار علاقة المرؤوس برئيسه في العمل، وعلاقة المرؤوسين مع بعضهم البعض.

وانطلاقا من نتائج دراستنا توصلنا أن المساواة لا تمس جميع العمال سواء في التقييم أو في إعلان نتائجه، فهي عملية غير عادلة تفتقر إلى المساواة بالنسبة للعاملين الذين لا يتم اطلاعهم على نتائج تقييمهم، فإعلان

النتائج يختلف من حيث الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية والجنس. كما أن عدالة تقييم الاداء في هذا الصدد تظهر في التغذية العسكية التي يتلقاها العامل بعد تقييم أدائه وهذا يعبر عن شفافية تقييم الأداء، كما أن مناقشة نتائج التقييم الأداء مع العامل تنمي لديه روح المسؤولية والولاء بسبب شعوره بالعدالة والمساواة كون أدائه تم أخذه بعين الاعتبار من طرف مسؤوله، مما يزيد من رضاه المهني وتحسن ادائه كنتيجة عن ها الرضا و الولاء. وما تعاني منه مؤسسة سخاتة وملابس لبال الجلدية هو التفاوت والتمييز بين العاملين وعدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.

وفيما يخص مفهوم الثقة الذي يعتبر من اهم مفاهيم نظرية العدالة التنظيمية، كونها تلعب دور الوسيط في إدراك العدالة التنظيمية¹، فنتائج دراستنا كما تم عرضها سابقا أوضحت أن الثقة تلعب دورا مهما في العملية التقييمية من خلال العلاقة بين المرؤوس والرئيس المباشر وكيفية معاملة الرئيس للعامل في المقابلة التقييمية وطريقة إدارتها وعلاقة كل هذا في تحسين ادائه.

وانطلاقا مما جاء في دراستنا هذه يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة للارتقاء بنظام تقييم الأداء وعلانيته وتحسين أداء العامل في هذه المؤسسة:

- تحديد معايير الأداء ومؤشراته المناسبة، وإطلاع العامل عليها قبل التقييم والحكم على أدائه طبقا لهذه المتطلبات بعيدا عن الأحكام المسبقة والحسابات الشخصية.
- أن يقوم بعملية التقييم المشرف المباشر لاحتكاكه اليومي بالعمال ودرايته بنقاط ضعفهم وقوتهم، ولإدراكه للصعوبات التي تواجههم.
- أن تقوم المؤسسة بتقييم أداء جميع عاملها دون استثناء مهما كانت مستوياتهم الوظيفية، والحرص على اختيار طريقة موضوعية مناسبة يسهل استخدامها.
- ضرورة التعاون بين كل المصالح المؤسسة لإنجاح عملية التقييم.
- حتى لا يعاني تقييم الأداء من التحيز والمحسوبية وغياب العدالة والمصادقية، على الإدارة أن تُرفقه بتغذية عكسية تمس جميع العاملين سواء كان أداءهم جيد أو ضعيف، وذلك لتجنب تدني مستوى الأداء والإنتاجية وعدم القدرة على المنافسة خاصة وان المؤسسة إنتاجية ولديها عملاء. كما أن سرية التقييم تؤدي إلى زرع الشكوك في نفسية العامل، وبالتالي يفقد الثقة في هذا النظام، كما أن السرية قد تكون من اجل فصل عامل مؤهل وكفاء لآخر لتحيز الإدارة له.
- تشجيع العاملين على تحسين أدائهم بتفعيل نظام الحوافز بنتائج التقييم.
- إخضاع المشرفين لدورات تكوينية وتحسيسهم بأهمية العملية في كونها نظام يؤدي إلى تطوير المؤسسة.

¹ Mohamed Ikram Nasr. Assâad El Akremi (2006). **Justice organisationnelle, confiance et comportement des citoyens : Test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail.** Université Toulouse 1, France, p 17.

- فرض رقابة على المسؤولين على عملية التقييم ومحاسبتهم وتعريضهم للمساءلة عن نتائج تقييم الأداء.
- اخذ تظلم العامل بعين الاعتبار وضرورة البت فيه بمراجعة تقييم أدائه خلال مواعيد محددة بعد سماع رأي العامل.

إن هذه الاقتراحات لا تُطبق على فئة معينة من العمال، وإنما تطبيقها عليه أن يشمل كل العمال الذين ينتمون إلى المؤسسة ومهما كان تدرجهم في السلم الهرمي، لأن تقييم الأداء والاطلاع على نتائجه عملية تخص كل الموارد البشرية التي تساهم في إنتاجية المؤسسة.
ولتصل المؤسسة إلى أهدافها عليها بتعميم العلانية على جميع العمال بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والبعد عن التحيز والمحسوبية لتضمن مستوى أداء جيد لعاملها.

المراجع المعتمدة:

أ. باللغة العربية:

1. أبو علفة عصام الدين (2002) اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق. مصر، شركة الجمهورية.
 2. الموسوي سنان (2004) إدارة البشرية وتأثير العولمة عليها. الأردن، دار مجدلاوي للنشر.
 3. برنوطي نايف سعاد (2007) إدارة الموارد البشرية. عمان، دار وائل للنشر، والتوزيع، الطبعة 3.
 4. بوفلجة غياث (2005) مبادئ التسيير البشري. وهران، دار الغرب للطباعة. والنشر.
 5. حسونة فيصل (2008) إدارة الموارد البشرية. الأردن، دار أسامة للنشر، والتوزيع، الطبعة 1.
 6. ديسلر جاري (2007) إدارة الموارد البشرية. الرياض، دار المريخ للنشر، ترجمة عبد المتعال سيد محمد، جودة عبد المحسن.
 7. راوية حسن (2000) إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية، كلية التجارة.
 8. سالم سعيد مؤيد (1991) إدارة الموارد البشرية. بغداد، مطبعة الاقتصاد.
 9. طه طارق (2006) السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
 10. عبد الوهاب محمد سمير، البرادعي مصطفى ليلي (2006) إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات الجديدة. القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
 11. عقيلي وصفي عمر (2005) إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. عمان، دار وائل، الطبعة 1.
 12. عقيلي وصفي عمر (2009) إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. عمان، دار وائل للنشر، الطبعة 1.
 13. عياصرة محمود معن، بني احمد محمد مروان (2008) القيادة و الرقابة والاتصال الإداري. عمان، دار حامد، الطبعة 1.
 14. كشواي باري (2005) إدارة الموارد البشرية. الأردن، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 2.
- ب. المعاجم والقواميس:**
15. بدوي أحمد زكي (1984) معجم مصطلحات العلوم الإدارية. القاهرة، دار الكتاب المصري، الطبعة 1.

16. بدوي زكي أحمد (1993) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، مكتبة لبنان.

ت. الرسائل العلمية:

17. حرايرية عتيقة (2003) "إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات (2003) " رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
18. سالم إلياس (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية. " رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

ب-المراجع باللغة الاجنبية:

19. BENCHEMAM Fayçal (2004) **Gestion des ressources humaines**, Paris, Géraldine Galindo.
20. LUSTHAUS Charles, ADRIEN Marie-Hélène, et autres (2003). **Evaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance**, Québec, centre de recherches pour le développement international.
21. PERETTI Jean-Marie (2007). **Ressources humaines et gestion des personnes**, Paris, Vuibert, 6ème édition.
22. ROUSSEL Patrice (2007). **Gestion des performances au travail**, Belgique, De Boeck, 1ère édition.
23. SEKIOU Lakhdar (2002). **Gestion des ressources humaines**, Belgique, De Boeck, 2ème édition.
24. WESS Dimirti (2003). **Ressources Humaines**, Paris, Edition d'Organisation, 2ème édition.

واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين

د.إيمان جميل عبد الرحمن
جامعة البلقاء التطبيقية-
الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. تم إعداد استبانة مكونة من (42) فقرة تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، طبقت على عينة قوامها (240) قائداً أكاديمياً. بينت النتائج أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها ما عدا مجال الأجور والحوافز جاء بدرجة مرتفع. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، القادة الأكاديميين.

Abstract:

The current study aimed at identifying the reality of the application of E-HRM in Jordanian public universities . In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of (42) paragraphs was developed ,It was applied on the study sample consisting of (240) academic leaders.The results of the study showed that the reality was average in all fields, except the field of wages and incentives which was of high degree.

Keywords: Electronic Human Resources Management, Academic Leaders.

المقدمة:

أدى التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث ثورة تكنولوجية في جميع مناحي الحياة، وتضاعفت المعرفة الإنسانية التكنولوجية، وقد خلق هذا التقدم تحولات الإدارة التقليدية إلى الإدارة التقنية الإلكترونية بشكل متسارع؛ على أثر ذلك بات على المؤسسات على اختلاف مجالاتها تحديات تمثلت في الحجم الهائل للمصادر التكنولوجية التي تتدفق يومًا بعد يوم. وفي خضم هذه التحولات بدأت المؤسسات التربوية الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها المورد الأهم في تحقيق أهدافها (مجانى وبن ساعد، 2016)، وفي خلق الميزة التنافسية العالمية (Sareen, 2015)، وتحديث أنظمتها التكنولوجية لتبسيط إجراءاتها (طويهي، 2015)، وتوظيف التكنولوجيا في إدارة مواردها البشرية على اعتبار أنه المفتاح في وقت الأزمات (Mamoudou and Joshi, 2014)، وبات تأثير تطور التقنيات الحديثة واضحًا في إدارة الموارد البشرية (Schramm, 2006 B ; Schramm, 2006 A).

ومع ظهور الإنترنت بدأ عهد جديد يسمى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM, Vo Ha, 2011)، لتعبر عن اندماج المعلومات والاتصالات بوظيفة إدارة الموارد البشرية (مهييل، 2012)، التي تعرف بأنها: "عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة" (Ruel, et al, 2007:282). وأنها: "مصطلح شامل يغطي جميع آليات التكامل الممكنة بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات لخلق قيمة" (Bondarouk and Ruel, 2009:507)، وهي: "أداة على شبكة الإنترنت لأتمتة ودعم عمليات الموارد البشرية لإدخال البيانات وتقديم المزيد من الخدمة الذاتية" (Nivlouei, 2014:156) وأيضًا هي: "وسيلة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الدعم الواعي والموجه للاستفادة الكاملة من شبكة الإنترنت والقنوات التكنولوجية" (Ruel, et al, 2004: 365)، وفي نطاق أوسع تعرف بأنها: "النظم الإلكترونية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية (الأنشطة والخدمات والفعاليات) باستخدام الأجهزة، والبرمجيات، والربط الشبكي الإلكتروني" (Strohmeier, 2007: 22). وعلى صعيد آخر، أصبح للتغيرات التكنولوجية أثر بالغ في وظائف الموارد البشرية (الرواحنة، 2013)، من خلال تطبيق عدة نظم كالنظم التشغيلية، والنظم الاستراتيجية، والنظم التكتيكية (Foster, 2008)، ونظم تحليل الوظيفة، ونظم التوظيف الإلكترونية، ونظم الأجور والحوافز، ونظم التخطيط للموارد البشرية، ونظم التدريب الإلكتروني، ونظم تقييم الأداء الإلكتروني (Schuler and Luo, 2006 ; Martory and Crozet, 2016 عقيلي، 2015 ; الساعدي، 2016). واستنادًا إلى استخدام التقنيات الإلكترونية في دعم إدارة الموارد البشرية، واجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جملة من المعوقات لعل أهمها: التكاليف المالية، ومدى تناسب النظم مع متطلبات العمل، وأمن المعلومات، وإدارة البيانات، وفقدان لمسة الإنسان، والتخصيص، والتدريب، والعائد من الاستثمار، وتبرير المشروع، وإنشاء أنظمة ناجحة، والتغذية المرتدة (Varma and Gopal, 2011)، والاستثمار في نظم المعلومات، وضعف البنية التحتية (Laudon and Laudon, 2012). ومن هنا ترى الباحثة ضرورة معرفة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

بالرغم من اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرض للدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة أبو أمونه (2009) التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة. تكونت عينة الدراسة من (183) فردًا. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف E-HRM.

وفي دراسة بريور وبريور (Brewer and Brewer, 2010) عالجت العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية والأهداف التعليمية عند بلوم (Bloom's) باستخدام نموذج نظري في الجامعات الأمريكية. توصلت الدراسة إلى ضرورة دمج إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية والمناهج التعليمية.

في دراسة العتيبي (2010) هدفت إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية في ملبورن. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. تكونت العينة من (72) فردًا. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

وفي ورقة بحثية للوجان وروسو (Luján and Rousseau, 2010) في لقاء الأكاديمية الأوروبية الثالثة حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ألمانيا. قدمت الورقة مدى إمكانية استفادة الأكاديميين من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من منظور قائم على الأدلة، كان من أهم الاستنتاجات ضرورة إجراء البحوث المنهجية في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

سعت دراسة أبو بكر وآخرون (Abubakar, et al, 2011) إلى الكشف عن تجربة مؤسسات التعليم العالي في ولاية سوكتو النيجيرية تجاه نموذج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات على عينة قوامها (312) مديرًا. أظهرت النتائج وجود حاجة للاستفادة من E-HRM في مؤسسات التعليم العالي، وخصوصًا في دعم واتخاذ القرارات.

هدفت دراسة زافر وآخرون (Zafar, et al, 2011) إلى مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العامة والخاصة في إقليم البنجاب في باكستان. تم جمع البيانات من خلال استبانة، وقد تكونت العينة من (30) مديرًا تم اختيارهم عشوائيًا. وقد أظهرت النتائج أن مجالات إدارة الموارد البشرية كانت أفضل في الجامعات الحكومية من الجامعات الخاصة.

وقفت دراسة العلول (2011) إلى تحديد درجة ممارسة الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. تم أخذ عينة طبقية بلغت (196) أكاديميًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة ممارسة الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بنسبة غير مرتفعة.

في حين قام حسيني ونعمة الله (Hosseini and Nematollahi, 2013) بدراسة هدفت إلى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على فعالية إدارة الموارد البشرية لأبعاد اتخاذ القرار، وجودته، والكفاءة، وجودة الخدمات. شملت عينة الدراسة (102) مديرًا في جامعة شيراز الإيرانية. استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية زيادة في فعالية إدارة الموارد البشرية.

قام المرشدي (2015) بدراسة هدفت إلى قياس درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي السعودية. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على (53) موظفًا. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين كانت مرتفعة، وجاء نظم تدريب الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة.

وهدفت دراسة يو وآخرون (Iwu, et al, 2016) إلى دراسة أثر نظم الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد البشرية بالمقارنة مع دول العالم المتقدمة في جامعات جنوب أفريقيا. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج ضعف في تحديد الهوية، والتمويل، وعدم كفاية المهارات، وهناك أدلة قوية على أن نظم المعلومات لم تحقق الأهداف.

أجرى الشوبكي وآخرون (Al-Shobaki, et al, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى فعالية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في جامعات قطاع غزة. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (35) موظفًا. وقد أظهرت النتائج أن نظم المعلومات جاءت بدرجة متوسطة.

بعد الاستعراض السابق لأهم الدراسات السابقة تبين تناول بعض وظائف إدارة الموارد البشرية ولم تشمل أي دراسة على جميع تلك الوظائف. تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تبين واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والصعوبات والآليات المقترحة. يمكن تلخيص مجالات استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وأسئلتها، ووضع تصور واضح لمجالات الاستبانة، ومناقشة النتائج، وصياغة التوصيات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بذلت مؤسسات التعليم العالي في السنوات الماضية جهودًا ملموسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصًا في القطاع الجامعي. ونتج عن ذلك تحديات واجهت وظائف إدارة الموارد البشرية بسبب التوجه نحو تحويل الوظائف ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات إلكترونية. من خلال إطلاع الباحثة وعملها في الميدان؛ لاحظت وجود معوقات تحد من تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونية. هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة السعدي والدحياني (2017)، ونتائج دراسة (العنوان، 2015)، ونتائج دراسة ستروهمير وديدريشسن (Strohmeier and Diederichsen, 2010) وجود قصور في الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية خصوصًا في الدول النامية. علاوة على ذلك نتائج دراسة عطالله (Atallah, 2016) وجود أثر إيجابي لوظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التطوير التنظيمي. لذا جاءت الدراسة؛ وتحديدًا فقد جاءت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في جامعة الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

- ما معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في جامعة الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

- ما أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في جامعة الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟
أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهمية علمية وعملية، حيث تتمثل الأهمية العلمية في الإضافة الجديدة لحق المعرفة والمكتبة العربية، حيث لاحظت الباحثة ندرة موضوع الدراسة في المؤسسات التربوية وخصوصاً في البيئة الأردنية. أما الأهمية العملية فتتعلق بالباحثة إلى نشر الوعي بمفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتطبيقها في كافة المؤسسات التربوية، والكشف عن أهم الآليات المقترحة من خلال النتائج، لتكون بمثابة دليل ومرشد يساعد في تذليل تلك المعوقات والتغلب عليها، كذلك تنبع أهميتها من أهمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في نجاح المؤسسات.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عمداء الكليات ونوابهم ومساعدتهم العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية (جامعة اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، والأردنية، والألمانية الأردنية، والبلقاء التطبيقية، والهاشمية، ومؤتة، وآل البيت، والحسين بن طلال، والطفيلة التقنية) في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2018-2019 م).

المصطلحات الإجرائية:

تحتوي الدراسة مجموعة من المصطلحات تم تعريف أهمها إجرائياً على النحو الآتي:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM: الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من تحليل وتصميم الوظيفة، والاستقطاب والاختيار، والأجور والحوافز، التخطيط للموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، وتقييم الأداء في الجامعات الأردنية الرسمية.

القادة الأكاديميون: هم من يشغلون مناصب إدارية فضلاً عن عملهم أعضاء هيئة تدريس، ويمثلون العمداء، ونوابهم، ومساعدتهم العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2016/2017) م التي شملتهم الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من (536) قائدًا أكاديميًا، منهم (151) عميدًا و(177) نائب عميد و(208) مساعد عميد في الجامعات الأردنية الرسمية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2018/2019 م). وزعت (255) استبانة بالطريقة العشوائية، تم استرجاع (249) استبانة، تم استبعاد (9) استبانة لعدم صلاحيتهم، وبذلك أصبحت عينة الدراسة مكونة من (240) قائدًا أكاديميًا، أي بنسبة (47.57%) من مجتمع الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نظرًا لأنه أكثر وأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث.

أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، تم الاستفادة من عدد من الدراسات أهمها دراسة أبو بكر وآخرون (Abubakar, et al, 2011)، ودراسة نيفلوي Nivlouei, (2014)، ودراسة عطالله (Atallah, 2016) لتطوير الاستبانة حيث تكونت بصورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: يتضمن بيانات تعريفية، والجزء الثاني مكون من (42) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: تحليل وتصميم الوظيفة (6) فقرات، والاستقطاب والاختيار (7) فقرات، والأجور والحوافز (8) فقرات، التخطيط للموارد البشرية (7) فقرات، تدريب الموارد البشرية (7) فقرات، وتقييم الأداء (8) فقرات. أما الجزء الثالث مكون من سؤالين هما: ما المعوقات / ما الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات. استخدم مقياس خماسي متدرج لليكرت (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدًا). حسب الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة مستويات وفقًا للمعادلة التالية: المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسومًا على ثلاثة مستويات) (5-1 ÷ 3 = 1.33) وهي: درجة منخفضة من (1- 2.33)، ودرجة متوسطة من (2.34 - 3.67)، ودرجة مرتفعة من (3.68 - 5).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق الأداة (Validity) المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال عرضها الاستبانة بصيغتها الأولية المكونة من (45) فقرة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وتكنولوجيا المعلومات، والبالغ عددهم (15) محكمًا، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم فيما يتعلق بالتعديل والحذف والإضافة وإعادة الصياغة لتصبح بصيغتها النهائية (42) فقرة.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (25)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين حيث بلغت الدرجة الكلية (0.92). وتم أيضًا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغت القيمة الكلية (0.91).

نتائج الدراسة: عرضها ومناقشتها:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وفقراتها، واستخدمت التكرارات والنسب من الإجابات والنسبة من العينة.

نتائج السؤال الأول: الذي ينص على "ما درجة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في جامعة الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟". جاءت الأجور والحوافز في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاء التخطيط للموارد البشرية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.29). والجداول (1-6) توضح ذلك. أولاً: تحليل وتصميم الوظيفة: يتضمن مجال تحليل وتصميم الوظيفة (6) فقرات. جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتحليل وتصميم الوظيفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تساهم نظم الموارد البشرية الإلكترونية في إعادة هيكلة تصميم الوظائف.	3.67	1.108	متوسطة
2	3	تقسم نظم الموارد البشرية الإلكترونية الوظائف إلى مجموعات وفق معايير محددة.	3.66	1.105	متوسطة
2	5	تحدد نظم الموارد البشرية الإلكترونية المعلومات التي ترتبط مع أداء الوظيفة.	3.66	1.018	متوسطة
4	2	تصنف نظم الموارد البشرية الإلكترونية ملخص الوظيفة (الأعباء، المسؤوليات، المتطلبات).	3.61	.940	متوسطة
5	4	تعكس نظم الموارد البشرية الإلكترونية خطط الإحلال الوظيفي.	3.50	1.157	متوسطة
6	6	تتنبأ نظم الموارد البشرية الإلكترونية بالمخاطر المحتملة للوظيفة قبل وقوعها.	2.96	1.324	متوسطة
		تحليل وتصميم الوظيفة	3.51	.684	متوسطة

يبين الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.96-3.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.96)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.51)، وبالمرتبة الثالثة من بين المجالات مجتمعة. ويعزو السبب في ذلك إلى ضعف تحليل وتصميم التركيب الحالي والمستقبلي لإدارة الموارد البشرية، وفي الوصف وظيفي الذي يوضح دوران العمل وتوزيع المسؤوليات. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو أمونه (2009).

ثانياً: الاستقطاب والاختيار: يتضمن مجال الاستقطاب والاختيار (7) فقرات.
جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يوضح النظام الإلكتروني حجم الأعداد من القوى العاملة لملي الشواغر المتاحة للوظيفة.	3.73	.909	مرتفعة
2	9	يتم تعبئة طلبات التوظيف لملي الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الجامعة الإلكترونية.	3.69	1.009	مرتفعة
3	8	يوفر النظام الإلكتروني نظم متابعة للمتقدمين للوظائف.	3.66	.932	متوسطة
4	12	يوضح النظام الإلكتروني آليات إعلان نتائج المقبولين للوظائف الشاغرة.	3.63	1.075	متوسطة
5	7	تساهم نظم الموارد البشرية الإلكترونية في تحليل طلبات المتقدمين للوظائف من ذوي الكفاءات.	3.60	.937	متوسطة
6	10	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية اختيار المرشحين للوظيفة.	3.56	1.069	متوسطة
7	13	تستخدم المقابلات الإلكترونية في عملية اختيار المرشحين للوظيفة.	3.00	1.277	متوسطة
		الاستقطاب والاختيار	3.55	.640	متوسطة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.00-3.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.00). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.55)، وبالمرتبة الثانية بين المجالات مجتمعة. ويعزو السبب في ذلك إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار الدافعية عند استقطاب الموارد البشرية وإيلاء الاهتمام بالمؤهلات والخبرات فقط، وعدم التنوع في الاختبارات لبيان كفاءة المرشحين، أيضاً يجب أن نسأل أنفسنا

من الذي يقوم بعملية الاختيار. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشوبكي وآخرون (Al-Shobaki, et al, 2017)

ثالثًا: الأجور والحوافز: يتضمن مجال الأجور والحوافز (8) فقرات.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالأجور والحوافز مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.877	3.99	تحتفظ النظم الإلكترونية بالأجور السابقة للموظف إلكترونيًا.	15	1
مرتفعة	.900	3.97	يتم توضيح أسباب المقطعات من الأجور إلكترونيًا.	18	2
مرتفعة	1.135	3.70	تتاح نظم الأجور بشكل إلكتروني على بوابة الجامعة الإلكترونية.	20	3
مرتفعة	1.091	3.68	تتوفر أنظمة معلومات واضحة المعايير خاصة بالأجور.	16	4
متوسطة	1.001	3.67	يتوفر نظام إلكتروني خاص بالضمان الاجتماعي.	14	5
متوسطة	1.090	3.66	يتم تحديث معلومات نظم الأجور بشكل دوري إلكترونيًا.	17	6
متوسطة	1.038	3.66	يتوفر نظام إلكتروني خاص بتعليمات نظام التقاعد.	21	6
متوسطة	1.046	3.64	ترتبط الأجور بمهارة استعمال الموظف للوسائل التكنولوجية لبعض المهام.	19	8
مرتفعة	.710	3.75	الأجور والحوافز		

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.99-3.64)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.75). ويعزو السبب في حصول المجال على أعلى المتوسطات بين المجالات مجتمعة أن الأجور والحوافز تتعلق بالأمور المالية، وهذا يتطلب نظام

واضح ومحدد يبني على أجور محددة ضمن أنظمة وتعليمات؛ لذا يمكن حوسبتها لتكون نظم إلكترونية. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة حسيني ونعمة الله (Hosseini and Nematollahi, 2013).

رابعاً: التخطيط للموارد البشرية: يتضمن مجال الاستقطاب والاختيار (7 فقرات).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	توفر نظم الموارد البشرية الإلكترونية معلومات دقيقة لدعم عملية التخطيط.	3.16	1.244	متوسطة
2	25	تساهم نظم الموارد البشرية الإلكترونية في تحليل بيئة العمل (الداخلية والخارجية).	3.02	1.338	متوسطة
3	26	تتنبأ نظم الموارد البشرية الإلكترونية على حجم طلب الموارد البشرية في ضوء المتغيرات.	2.90	1.270	متوسطة
4	27	يتم بلورة رؤية ورسالة الجامعة في ضوء المتغيرات التكنولوجية.	2.77	1.193	متوسطة
5	24	تدعم نظم المعلومات المراسلات الإلكترونية الأفقية عند عملية التخطيط.	2.66	1.284	متوسطة
6	28	تساهم نظم الموارد البشرية الإلكترونية في تطوير الخطط بناءً على توجهات المستقبل.	2.12	1.208	منخفضة
7	23	تساهم نظم الموارد البشرية الإلكترونية في تجويد القرارات المتعلقة بعملية التخطيط.	2.10	1.196	منخفضة
		التخطيط للموارد البشرية	2.67	.930	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.10-3.16)، حيث جاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، بينما جاءت الفقرة رقم (23) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.10). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.67)، يفسر حصول المجال على أقل المتوسطات الحسابية بين المجالات مجتمعة إلى ضعف التخطيط القائم على التكنولوجيا، ذلك لعدم اكتمال الأنظمة بشكل كامل والاعتماد على الأنظمة التقليدية في بعض التعاملات فيما يتعلق بعملية التخطيط. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة يو وآخرون (Iwu, et al, 2016).

خامساً: تدريب الموارد البشرية: يتضمن مجال تدريب الموارد البشرية (7 فقرات).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	30	يتم تدريب الموظفين على أنظمة الموارد البشرية المحولة إلكترونياً.	3.03	1.355	متوسطة
2	34	يبني محتوى التدريب الإلكتروني بناءً على المؤهلات السابقة للمتدربين قبل اختيارهم.	2.93	1.262	متوسطة
3	29	توفر الإدارة العليا مبالغ مالية كافية لتدريب الموظفين إلكترونياً.	2.81	1.376	متوسطة
4	31	يتم تحديد المرشحين للتدريب استناداً على احتياجاتهم عبر نظم المعلومات الإلكترونية.	2.75	1.282	متوسطة
5	32	يتم تزويد المتدربين بتغذية راجعة إلكترونياً أثناء عملية التدريب.	2.67	1.309	متوسطة
6	33	تتوفر مؤشرات في نظم المعلومات توضح مدى جدوى التدريب الإلكتروني.	2.58	1.125	متوسطة
7	35	تتاح الفرص لاستخدام المؤتمرات المرئية التفاعلية لتنمية الموظفين عن بُعد.	2.23	1.122	متوسطة
		تدريب الموارد البشرية	2.71	.978	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.23 - 3.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.03)، بينما جاءت الفقرة رقم (35) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.23). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.71). وقد يفسر حصول المجال في المرتبة قبل الأخيرة بين المجالات مجتمعة إلى ضعف المخصصات المالية للبرامج التدريبية، ووجود ضعف من الجهة المشرفة على عملية التدريب، وأيضاً يجب طرح سؤال من الذي يجري التدريب؟. اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المرشدي (2015) بحصول نظم تدريب الموارد البشرية الإلكترونية بالمرتبة الأخيرة. سادساً: تقييم الأداء: يتضمن مجال تقييم الأداء (7) فقرات.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
--------	-------	---------	-----------------	-------------------	--------

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.984	3.69	تقلل نظم التقييم الإلكترونية من نسب الأخطاء في عملية التقييم.	39	1
مرتفعة	.972	3.68	تقدم نظم التقييم الإلكترونية التغذية الراجعة أثناء عملية التقييم.	42	2
متوسطة	.964	3.63	تقلل نظم التقييم الإلكترونية من تكلفة تقييم الأداء المستمر.	40	3
متوسطة	1.102	3.62	تتصف نظم التقييم الإلكترونية بالسرية التامة.	37	4
متوسطة	1.112	3.45	تواكب نظم التقييم الإلكترونية التطورات المعاصرة.	41	5
متوسطة	1.092	3.44	تسهل نظم التقييم الإلكترونية في وضع آليات موضوعية لعملية التقييم.	36	6
متوسطة	1.293	2.93	تقارن نظم التقييم الإلكترونية الأداء السابق بالأداء الحالي.	38	7
متوسطة	.618	3.49	الأداء تقييم		

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.93-3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (39) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، بينما جاءت الفقرة رقم (38) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.93). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.49)، وفي المرتبة الرابعة بين المجالات مجتمعة. يعزو السبب حصول المجال على درجة متوسطة عدم الإيلاء بنتائج التقييم الإلكتروني وما يترتب عليه من إجراءات بعد الانتهاء من عملية التقييم، وعدم التنوع في طرق التقييم الإلكترونية المتبعة داخل الجامعة، كذلك عدم تحديث طرق التقييم المتبعة، اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (2010). نتائج السؤال الثاني: الذي ينص على " ما معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في جامعة الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟". استخدمت التكرارات والنسب من الإجابات والنسبة من العينة للإجابة عن السؤال.

جدول (7) التكرارات والنسبة المئوية لمعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في جامعة الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتبة تنازلياً

الرقم	المعوقات	التكرارات	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
1	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	163	18.2	67.9
2	غياب التخطيط الاستراتيجي في التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	146	16.3	60.8
3	نقص البرامج التدريبية لموظفي إدارة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.	112	12.5	46.7
4	جمود الهياكل التنظيمية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	99	11.0	41.3
5	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	97	10.8	40.4
6	انخفاض الثقافة التنظيمية التي تشجع على القيام بالتعاملات الإلكترونية.	90	10.0	37.5
7	ضعف التشريعات واللوائح المنظمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	69	7.7	28.8
8	ضعف التعاون والتنسيق بين قسبي إدارة الموارد البشرية وتكنولوجية المعلومات.	61	6.8	25.4
9	انخفاض مستوى الوعي لدى (القادة والموظفين) بجدوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	60	6.7	25.0
-	المجموع	897	100.0	-

يبين الجدول (7) أن التكرارات تراوحت ما بين (61-163)، حيث جاء ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" بأعلى تكرار بلغ (163) وبنسبة مئوية بلغت (18.2%)، وجاء "انخفاض مستوى الوعي لدى (القادة والموظفين) بجدوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" بأقل تكرار بلغ (60) وبنسبة مئوية بلغت (6.7%). تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التحول إلى الإدارات الإلكترونية بمختلف مجالاتها يتطلب بنية تحتية تشمل على الأجهزة والشبكات والبيانات والبرمجيات، ... ، وهذا يتطلب مبالغ مالية كبيرة، ويكون هذا ليس من ضمن أولويات إدارة الجامعة في هذه المرحلة.

نتائج السؤال الثالث: الذي ينص على "ما أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في جامعة الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟". تم استخدام التكرارات والنسب من الإجابات والنسبة من العينة للإجابة عن السؤال.

جدول (8) التكرارات والنسبة المئوية الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في جامعة الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
1	إيلاء الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية وفقاً للمستجدات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.	160	17.3	66.7
2	التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في عملية التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	140	15.2	58.3
3	دعم القيادات العليا مشروع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ وذلك بتأمين الدعم المالي من اللازم لتطبيق هذا المشروع.	111	12.0	46.3
4	عقد برامج تدريبية لموظفي إدارة الموارد البشرية متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية.	103	11.1	42.9
5	إعادة هندسة الهياكل التنظيمية التي تستجيب لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	100	10.8	41.7
6	وضع الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	91	9.8	37.9
7	تبني ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على أساس تشجيع التعامل بالتكنولوجية الحديثة.	80	8.7	33.3
8	تطوير التشريعات واللوائح المنظمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	60	6.5	25.0
9	إلغاء الحدود بين قسبي إدارة الموارد البشرية وتكنولوجية المعلومات فيما يتعلق بالتعاملات	49	5.3	20.4

			الإلكترونية.
12.5	3.2	30	10 خلق تغيرات فكرية متنامية بشأن رفع مستوى الوعي لدى (القادة والموظفين) بجدوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
-	100.0	924	المجموع

يبين الجدول (8) أن التكرارات تراوحت ما بين (30-160)، حيث جاء "إيلاء الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية وفقاً للمستجدات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية" بأعلى تكرار بلغ (160) وبنسبة مئوية بلغت (17.3%)، وجاء "خلق تغيرات فكرية متنامية بشأن رفع مستوى الوعي لدى (القادة والموظفين) بجدوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" بأقل تكرار بلغ (30) وبنسبة مئوية بلغت (3.2%). تفسر الباحثة هذه النتيجة أنها نتيجة منطقية إذا ربطنا من بين تكرارات السؤال الثاني والثالث، لذلك جاءت الفقرة "إيلاء الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية وفقاً للمستجدات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية" بأعلى التكرارات، وفقرة "خلق تغيرات فكرية متنامية بشأن رفع مستوى الوعي لدى (القادة والموظفين) بجدوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" بأقل التكرارات.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بالآتي:

- التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية في كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، ولاسيما في وظيفتي التخطيط والتدريب، وذلك بتفعيل دور دائرة الجودة والتطوير ومركز الاستشارات في التوسع لعقد الدورات التدريبية الإلكترونية.
- ربط وظائف إدارة الموارد البشرية بنظام يسمح بتبادل المعلومات، فعلى سبيل المثال ربط نظام الأجور والمكافآت بنظام تقييم الأداء، وربط نظام تقييم الأداء بنظام التدريب.
- تطوير الهياكل التنظيمية بتصميم الوظائف، والتدوير الوظيفي، والإثراء الوظيفي، وخطط الاحلال، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي مع رصد التجارب الناجحة للإدارة الإلكترونية في الجامعات الأخرى، ونشرها وتحليل العوامل المساعدة في نجاحها.

قائمة المراجع:

- أبو أمونه، يوسف. (2009). *واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الساعدي، عادل. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. *المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية*. المنظم من اتحاد المدربين العرب. فندق الكوثرورن الجهراء. الكويت. 17-19 إبريل 2016.

الرواحنه، عبد الله. (2013). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورنج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.

طويهي، فاطمة. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران 2. الجزائر.

العتيبي، عزيزة. (2010) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية الأكاديمية الدولية الاسترالية. استرجع بتاريخ 1/1/2018 من الموقع الإلكتروني.

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Impact-of-the-use-of-information-technology-on-the-performance-of-human-resources.pdf>

عقيلي، عمر. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلوان، جعفر. (2015). العوامل المؤثرة في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. 35 (1)، 163-180.

العلول، سمر. (2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

مجاني، غنية وبن ساعد، يمينة. (2016). إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسة الاقتصادية*. 7 (1)، 285-301.

المرشدي، خالد. (2012). أثر درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الإدارة العامة: الرياض. 11-13/12/2012.

مهيبيل، وسام. (2012). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية في وزارة المالية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر 3. الجزائر.

Abubakar, N., Dileep, K and Nor, O. (2011). Employer's Attitude Towards E-Human Resource Management Adoption: Research On Higher Educational Institutions In Sokoto State, Nigeria. *Skyline Business Journal*, 1(12), 1-11.

Al- Shobaki, M., Abu Naser, S., Abu Amuna, Y and Suliman, T. (2017). The Efficiency of Information Technology and its Role of E-HRM in the Palestinian Universities. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*. Availability:

<http://www.ijeais.org/wpcontent/uploads/2017/07/IJEAIS170705.pdf>

- Atallah, A. (2016). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip. (*Unpublished M.Sc. Dissertation*). The Islamic University. Gaza.
- Bondarouk, T and Ruel, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 505-514.
- Brewer, P and Brewer, K. (2010). Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. *Journal of Education for Business*. 85(1), 330–335.
- Foster, S. (2008). *An Exploratory Analysis of E-HRM in The Context of HRM Transformation*. Availability: <https://pdfs.semanticscholar.org/aaab/c9cde2b76097f5a8427f04944e54c0fc7eab.pdf>
- Hosseini, S and Nematollahi, K. (2013). Electronic Human Resources Management and the Effectiveness. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 2(3), 1812-1819.
- Iwu, C., Ukandu, N and Ile, C. (2016). Effects of the Use of Electronic Human Resource Management (EHRM) Within Human Resource Management (HRM) Functions at Universities. *Acta Universitatis Danubius: Administratio*. 8 (1), Pp 5-20.
- Laudon, K And Laudon, J. (2012). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Luján, M and Rousseau, D. (2010). Can the Evidence-Based Management Movement Help e-HRM Bridge the Research-Practice Gap?. *The 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management (E-HRM)*. Saarland University, Germany. 20-21 May 2010.
- Nivlouei, F. (2014). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. *International Journal of Business and Social Science*. 5 (2), 147-156.
- Mamoudou, S and Joshi, G. (2014). Impact of Information Technology in Human Resources Management. *Global Journal of Business Management and Information Technology*. 4(1), 4-33.
- Martory, B and Crozet, D.(2016). *Gestion des Ressources Humaines* .(9e éd). Paris. :Dunod.
- Ruel, H., Bondarouk, T and Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*. 29(3), 280- 291.
- Ruel, H., Bondarouk, T and Looise, J. (2004). E-Hrm: Innovation or Irritation. Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-Based Hrm. *Management Revue*, 15(3). 364-380.
- Sareen. P. (2015). Study of Employee Satisfaction towards e-HRM System. *European Journal of Applied Business Management*, 1 (1),1-18.

- Schramm, J. (2006, A). *The Entrepreneurial Imperative: How America's Economic Miracle Will Reshape the World (and Change Your Life)*. New York: Collins.
- Schramm, J. (2006, B). *HR Technology Competencies : New Roles for HR Professionals*. Alexandria: The Society for Human Resource Management (SHRM).
- Schuler, S and Luo, Y. (2006). *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances (Global HRM)*. UK: Cromwell Press Ltd.
- Strohmeier, S. (2007). Research in E-Hrm: Review and Implications. *Human Resource Management Review*. 17(1). 19-37.
- Strohmeier, S and Diederichsen, A. (2010). (Eds.) Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant Research. *The 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management (E-HRM)*. Saarland University, Germany. 20-21 May 2010.
- Varma, S and Gopal, R. (2011). The Implications of Implementing Electronic-Human Resource Management (E-HRM) Systems in Companies. *Journal of Information Systems and Communication*. (2)1, 10-29.
- Vo Ha, N. (2011). The Impact of E-HRM on the role and Competencies of HR. *(Unpublished M.Sc. Dissertation)*. University of Vaasa. Finland.
- Zafar, I; Irfan, A and Furrakh, A. (2011). HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study. *International Education Studies*. 4(4), 215-222.

التعليق الروائي ووظيفة الراوي فنياً

مرواية "القرميّة" للروائيّة الأردنيّة "سميحة خريس" أنموذجاً

د.سميّة سليمان الشوابكة

مركز اللغات

الجامعة الأردنيّة

الملخص

تحاول هذه الدراسة تناول صيغة الراوي الفنيّة بوصفه أحد أهمّ مكونات العمل الروائيّ المُشكّلة لبقية العناصر البنائيّة الأخرى من خلال رواية "القرميّة" للروائيّة الأردنيّة "سميحة خريس" الزاخرة بدلالات الحلم والثورة والحريّة، المؤرّقة بهمّ الحلم العربيّ الوجدانيّ.

وتقف الدراسة على دور الراوي في تشكيل القصّ ولعبة الإيهام الفنيّ، وتكشف علاقته بالكاتب والمرويّ والمرويّ له ومفهوم وجهة النظر وفقاً لموقعه وصورته وصوته ووظيفته دون تفصيل القول بتاريخ تطور مفهومه الفنيّ عند النقاد الشكلانيين والبنويين والأسلوبيين.

وتركز الدراسة على وظائف الراوي المختلفة طبيعة وموقعاً ورؤيةً وقدراً والمُتمثلة في تنظيم السرد وبنائه والتأثير في متلقيه عامة، وتخصّ وظيفة التعليق -خاصة- بالدرس والتحليل؛ لأهمّيّتها في بناء النصّ وكشفه وإضاءته وسبر أغواره.

وتستجلي الدراسة مسترشدةً بالمنهج الوصفيّ التحليليّ بعض أشكال تمثيلات التعليق الفنيّ في رواية "القرميّة" وتجلياته المتعدّدة الحضور، المُختلفة الوظيفة التي تبدّى في صيغ بنائيّة مفتوحة يراد من ورائها التّوضيح أو التّوكيد أو التّقديم أو التّأثير أو المعرفة أو الإيهام أو تسجيل الانطباع أو التّشويق وفقاً لما يقتضيه العمل الفنيّ نفسه.

الكلمات المفتاحيّة الدّالة: وظيفة، التعليق، الراوي، القرميّة، سميحة خريس.

ABSTRACT

This study explores the artistic form of narration as one of the most important components that form the structural elements in Jordanian Samiha Khrais's novel *Al Qurmiyya*, which is rich in indications of dream, revolution, and freedom that are concerned by the pain of the Unitarian Arab dream.

The study manifests the role of the narrator in forming the narration as well as the artistic delusion and reveals the narrator's relationship with the author, the story narrated, and the audience to whom the story is narrated. It also illustrates the definition of a perspective based on the narrator's position, image, voice, and function, without going into the history of the term's artistic development for the formalists, the structuralists, and the stylisticians.

The study focuses on the different functions of the narrator based on his nature, position, vision, and importance. These functions are represented in organizing the narration, its structure, and its influence on its recipient in general (the audience). The study particularizes the commentary function with consideration and analysis due to the important role it plays in structuring, revealing, and exploring the text. In the light of the analytical descriptive approach, the study clarifies some of the representations of artistic commentary in *Al Qurmiyya* and presents its various manifestations with different functions. These representations appear in open structural forms for different purposes, such as clarification, emphasis, presentation, influence, knowledge, delusion, leaving an impression, or suspense, as demanded by the artistic work.

Keywords: function, Glossing, narrator, *Al Qurmiyya*, Samiha Khrais.

تمهيد: الراوي أداة للعرض والوعي والإدراك "الرؤية والمفهوم":

ينزاح عالم الرواية الفني عن العالم الحقيقي الموضوعي رغم أنه يستند إليه تارة، ويفترق عنه تارة أخرى، متكناً على رؤية تخيلية تثنى بدلالات رؤية الكاتب إلى ما حوالبه التي تشكل بدورها موقفاً أيديولوجياً من عالمه المحيط به بكل ما يَمُور به من تناقض، ويعجّ به من اضطرابات وتناقضات وعلاقات وصراعات.

وهنا نجد أنفسنا أمام واقع فني مغاير، له مكوناته التخيلية، وعناصره الجمالية، وآليات إنتاجه وتقديمه في بنى سردية متكررة تتمظهر من خلال الراوي الذي يتولى مهمة نقل هذا العالم المتخيل المتصور المستقل إلى المتلقي عبر العمل الروائي الذي هو بصدده؛ فهو الذي " يطلعه على مجريات الأحداث وتنامي الشخصيات وفق نظام محدد تمّ التخطيط له بعناية من قبل الكاتب " (1).

وإذا كان السرد آلية لإنتاج الحكى وتقديمه فإنّ الراوي عصب السرد ومفتاح فهمه ووسيلة توصيله - داخل الرواية- بوصفه أهم " أداة من الأدوات الفنية الثرية التي يطوّعها صاحب العمل تبعاً لاتجاهه الفكري" (2)، ومن هنا تتجه عناية الدراسات السردية إلى هذه الأداة المنتجة للمروي بكل ما فيه من وقائع وأحداث، " وتعنى برؤيته تجاه العالم المتخيل الذي يكونه السرد وموقفه منه" (3)؛ فهو أداة الوعي والعرض والإدراك التي استأثرت بجلّ اهتمام النقاد شرقاً وغرباً؛ وذلك لتنوع العلاقة بين الراوي مُنتج النصّ، والراوي المُلقى على عاتقه مهمة القص الذي تتعدّد تمظهرات علاقاته، وتنوع صور تدخلاته وتشكلاته في بنية العمل الفني نفسه، وتختلف طبيعته وموقعه ورؤيته وصورته وكيفيات حضوره فنياً " باختلاف الوظائف التي يقوم بها، وبالمقدار الذي تحظى به كلّ منها في النصّ؛ لأنّ هذه الوظائف هي نفسها العلامات

(1) معي الدين، ناصر نمر، بناء العالم الروائي، ط1، دار الحوار للنشر والتوزيع، اللاذقية، 2012، ص 24.

(2) عامر، عزة عبد اللطيف، الراوي وتقنيات القص الفني، ط1، الهيئة العامة لقصور الثقافة، القاهرة، 2010، ص 25.

(3) إبراهيم، عبد الله، السردية العربية" بحث في البنية السردية للموروث الحكائي العربي"، ط1، المركز الثقافي العربي، بيروت، 1992، ص11-12.

التي تحدد نموذج الراوي ، وتضبط موقعه، وتصنع قوامه العقليّ والجسديّ والوجدانيّ، وتتحكم في طريقة إدراكه للعالم المحيط به ، وفي طريقة كلامه وتعبيره عن هذا العالم"⁽¹⁾.

ولقد تناولت دراسات نقدية نظرية غربية كثيرة مفهوم الراوي من وجهات نظر متعددة ومتباينة ممّا أدى إلى إنتاج ما لا يتناهى من التّصنيفات والمصطلحات والأنماط والوظائف إلى درجة اللبس والخلط والتّداخل، وقد أفادت هذه الدراسة من كتاب "الراوي والنّص القصصي" للباحث "عبد الرحيم الكردي" الذي جاء دراسة وافية دقيقة لمفهوم الراوي ووظائفه وعلاقاته وأنماطه أو أنواعه ، وأثره في النّص وتأثيره في عناصر القص مشفوعة ببعض النماذج النّصيّة الدّالة بعيداً عن التّهويمات النظرية المتكثّرة بلا طائل.

ولعلّ من المهم التأكيد هنا أنّ هذه الدراسة لا تقصد -بتاتاً- تفصيل القول بتاريخ تطور مفهوم الراوي المتنامي منذ نشأة فكرته عند اليونانيين على أيدي الفيلسوفين الإغريقيين "أفلاطون وأرسطو"، وحتى اكتمال حدود تبلوره وتشكّله عند البنيويين والأسلوبيين من أمثال: هنري جيمس وتلميذيه: بيتش ولوبوك، وتودوروف، وبروب، وباختين، وجيرار جينيت، وبنفست وغيرهم؛ إذ استفاضت دراسات كثيرة⁽²⁾ في تناول هذا.

ومعلوم أنّ الرواية نص سرديّ مُتخيل يوهّم بالعالم الحقيقيّ الخارجيّ، موجّه إلى القارئ المتلقي المروي له عن طريق الراوي الذي ليس هو المؤلف ، ولذا تتحدّد خصوصيّة العمل الفنيّ ومهارة الروائيّ الذي لا يتكلم بصوته بل بصوت راويه التّخييليّ الذي ينوب عنه في عملية السرد من خلال طبيعة الراوي المُختار بعناية. ومن علاقته بالمروي وموقعه منه، ومن الكيفية التي يروي فيها الأحداث الروائيّة، وهذا" ما يجعل كلّ طريقة من طرق سرد الرواية تعبيراً عن القدرات الفنيّة للروائيّ كاتب الرواية ، ودلالة تفردّه"⁽³⁾.

إنّ الراوي بوصفه الوسيلة والأداة التي يستخدمها الروائيّ الكاتب ويتوسل بها؛ لبثّ القصة التي يروي، والإيهام بواقعيتها ما هو إلاّ لعبة فنيّة ترتبط بمسألة العالم المروي نفسه؛ " فالروائيّ إذ ينجح في ممارسة وظيفة راو أي ناقل ، إنّما ينجح بالإيهام باستقلاليّة عالمه المروي: أي بوجود هذا العالم بالناس الذي يشكّلونه، أي بمسألة قدرة هذا العالم على أن يظهر وكأنّ أناسه هم فعلا صانعوه، هم أصحابه ممّا يكسب هذا العالم طابعه الحقيقيّ"⁽⁴⁾.

الرّواي والمنظور "وجهة النظر":

ربط الكثير من الدارسين والباحثين والنقاد المحدثين بين دور الراوي والمنظور الروائيّ الذي يعدّ من أهمّ الجوانب الفنيّة الجديرة بالبحث والدراسة؛ لما له من أهميّة في إيصال النّص الروائيّ إلى المتلقي،

(1) الكردي ، عبد الرحيم ، الراوي والنّص القصصي، ط1، مكتبة الآداب، القاهرة، 2006، ص77.

(2) انظر على سبيل المثال: الكردي ، عبد الرحيم ، الراوي والنّص القصصي ، مرجع سابق ، ص 25-54 ، وعلي ، نجاه ، الراوي في روايات نجيب محفوظ، دار الهلال، القاهرة، 2017، الفصل الأول "الراوي في النقد الأدبي ص 28-66.

(3) الفيصل ، سمرروحي ، الرواية العربيّة "البناء والرؤيا" مقاربات نقدية، ط1، منشورات اتحاد الكتاب العرب ، دمشق، 2003، ص94.

(4) العيد ، يمني ، تقنيات السرد الروائيّ في ضوء المنهج البنيوي، ط3 منقحة ومزودة، دار الفارابي، بيروت، 2010، ص 141.

فالمنظور الروائي " مصطلح مستمد من الفنون التشكيلية ولاسيما الرسم، إذ يتوقف شكل أي جسم تقع عليه العين، والصورة التي تتلقاها بها على الوضع الذي ينظر منه الراي إليه ويُستخدم هذا المصطلح المأخوذ من البصريات في هذا المقام استخداماً نقدياً"⁽¹⁾.

ويرى "طه وادي" أنّ المنظور الروائي " عبارة عن وجهة النظر **point of view** التي يعتنقها الكاتب ، ويريد أن يطرحها فيما يكتب، فكلّ أديب يهدف واعياً أو غير واعٍ إلى طرح نسق فكريّ يمثّل موقفه الأدبيّ من الكون والطبيعة والإنسان، وعلى هذا فإنّ "وجهة النظر" أو ما اصطلح على تسميته بـ"المنظور الروائي" هو المحور الذي تدور حوله الأحداث؛ حيث إنّ الكاتب يشكّل أحداث روايته ليصل في النهاية إلى وجهة نظر أو رؤية، تمثّل المثير الأول الذي استثاره؛ لكي يكتب معبراً عمّا يعتقد آملاً أن تصل معتقداته إلى قرائه ، وأن يبقى لديهم بعد أن ينتهوا من قراءة الرواية " المنظور " الذي طرحه ، والقضيّة التي آمن بها"⁽²⁾.

وتتفق " سيزا قاسم " في تحديدها لمفهوم " المنظور " مع ما جاء في تعريف " طه وادي " مؤكّدة أهميّة الجانب التعبيريّ في إطار المنظور الروائي للكاتب إيماناً منها بأهميّة الرؤية والأداة معاً في قولها: " لا يجوز قصر مفهوم المنظور على أنّه مصطلح فكريّ أو أيديولوجيّ ، أو أنّه يدلّ على موقف صاحب العمل الأدبيّ الفلسفيّ أو رؤيته الفكرية فحسب ، إذ إنّ في هذا المجال يتسع ليشمل هذا المفهوم بالإضافة إلى كونه " إدراكيّة" للمادة القصصيّة ، فهي تقدم من خلال نفس مُدركة ، ترى الأشياء وتستقبلها بطريقة ذاتيّة تتشكّل بمنطق رؤيتها الخاصة ، وزاويتها الأيديولوجيّة كانت أو نفسيّة ، بالإضافة إلى المنطق التعبيريّ الذي يختاره أو يقوله من مستوى الزمان والمكان ، ولكلّ من أحداث الرواية والقارئ"⁽³⁾.

ويرى أحد الباحثين أنّ وجهة النظر **point of view** " تعني في أبسط صورها في مجال النّقد الروائي: العلاقة بين المؤلّف والراوي وموضوع الرواية"⁽⁴⁾.

وتتخذ وجهة النظر هذه ثلاثة مواقف مختلفة فـ " إمّا أن يحكيها الراوي بأسلوب ضمير المتكلم على أنّ كلّ أحداث الرواية وشخصياتها خارجة عن حيّز تجاربه المباشرة ، وإمّا أن يرويها بوصفه شخصيّة من شخصيات الحدث تشترك في حبكة القصص، وتتكلم عن غيرها من الشخصيات ، وإمّا أن يقصّ الرواية بوصفه رقيباً عليماً بكلّ شيء متخذاً موقف الإله ويحكي أحداث الرواية ، كما يبين ما يكمن في ضمائر الشّخصيات من أفكار ووجدانات"⁽⁵⁾.

وعلى هذا تتجلّى أهميّة المنظور الفنيّ في التقنيات الأسلوبية التي يستخدمها الروائي في صياغة مادته الروائيّة ، وقيّمته في مدى مساهمته في إيصال النّصّ الروائي المحكي إلى الملتقي والتأثير فيه ؛ لأنّ

(1) قاسم ، سيزا أحمد ، بناء الرواية : دراسة مقارنة لثلاثية نجيب محفوظ ، الهيئة المصريّة العامة للكتاب ، القاهرة ، 1984 ، ص 130.

(2) وادي ، طه ، دراسات في نقد الرواية ، الهيئة المصريّة العامة للكتاب ، القاهرة ، 1989 ، ص 91 .

(3) قاسم ، سيزا ، بناء الرواية ، مرجع سابق ، ص 130 .

(4) سمعان ، إنجيل بطرس ، دراسات في الرواية العربيّة ، الهيئة المصريّة العامة للكتاب ، القاهرة ، 1987 ، ص 91.

(5) وهبة ، مجدي ، المهندس ، كامل ، معجم المصطلحات العربيّة في اللغة والأدب ، ط 2 ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1984 ، ص 430 .

الأسلوب المُعَبَّر المُنتَقَى انتقاء جاداً وواعياً يناسب السياق المحكي يُمكن الروائي من إيصال خطابه إلى المتلقي وتوضيحه له .

أشكال الراوي وأنواعه:

إنّ الراوي التّخييليّ مُعطى نصيّيّ تقنيّ يمسك بلعبة القص وصيرورة السرد، وهو "الصانع الوهسي للعالم الروائي"⁽¹⁾، وليس الراوي نوعاً واحداً أو شكلاً وحيداً أو صوتاً مجرداً ينهض بالسرد ويتولاه حسب ، بل هو شكل أكثر مرونة وأشدّ تنوعاً، " شكل وراءه مداليل، وهو - بصفته شكلاً- مرتبط بكتاب يحمل هموما معينة، ويعيش في بيئة ثقافيّة وحضاريّة يتأثر بها ويحاول - من خلال فعل الكتابة- أن يكون له فيها أثر"⁽²⁾.

وتبعاً لذلك فقد قُسم الرواة أنواعاً على أسس مختلفة تبعاً لتعدّد وظائفهم، واختلاف الأشكال الفنيّة المرتبطة بأصواتهم، وتنوّع الضمائر التي يتكلمون بها ما بين (المتكلم، والمخاطب، والغائب) ، وتباين علاقاتهم بالكتاب تارة، وبالشخصيات القصصيّة الفنيّة التي يروي الحدث عنها أو تقصّ الأخبار من خلالها تارة أخرى، واختلاف درجات ظهورهم في النّص وخفائهم، وتفاوت مدى الثقة بمروهم وتأثيراتهم في المروي نفسه؛ إذ الراوي أداة عرض ووعي وإدراك، وهو "ذات لها مقوماتها الشخصيّة التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في طريقة الإدراك وفي طريقة العرض، وهو بهذا يقف في المنطقة التي تفصل بين المؤلّف والشخصيات، والمنطقة التي تفصل بين القارئ والنّص، والمنطقة التي تفصل بين العالم الفنيّ المُسجّل والصورة الخياليّة للعالم نفسه عندما يتشكّل من جديد في ذهن قارئ هذا النّص"⁽³⁾.

وتتباين أشكال حضور الرواة في الأعمال الفنيّة تبعاً لطبيعة مواقعهم في النّص، وصور وظائفهم المتعددة؛ فهناك الراوي السافر الظاهر كلي المعرفة، وهناك الخفي الضمني ، وهناك المحايد، وهناك المشارك وغير المشارك، وهناك المفرد وهناك المتعدد، وهناك مَنْ يعلم أكثر مما تعلم الشخصية، وهناك مَنْ لا يعلم إلاّ ما تعلمه الشخصيات، وهناك مَنْ يعلم أقلّ مما تعلمه الشخصيات، وتطول التقسيمات النظرية ، وتتعدد الصيغ ومُسمياتها أمام نقاد الفن القصصيّ، ويبقى باب الإبداع في تقنيات الراوي مفتوحاً على مصراعيه أمامهم؛ إذ ليست هناك أيّ ضوابط تحتم على الروائي أن يتخذ طريقة واحدة أو نمطاً واحداً؛ " فالالاكتفاء بصيغة روائية واحدة ، أو المزج بين صيغتين أو أكثر مكفولة لحرية الكاتب ولأسلوبه في العرض"⁽⁴⁾ وفق ما يقتضيه سياق السرد.

ويتنوع الرواة بتباين أشكال حضورهم ؛ فيحاول الراوي المشارك تارة إيهام القارئ بالواقع فيروي الحكاية بأسلوب ضمير المتكلم بوصفه صانعاً للحدث مشاركاً فيه؛ "ليتمكن من ممارسة لعبة فنيّة تخوّله

(1) العقيل ، أسهمان ، الراوي في الرواية الأردنيّة بين جيلين "دراسة نقدية تطبيقية"، ط1، منشورات أمانة عمان، عمان، 2008، ص 22.

(2) العمامي، محمد نجيب ، الراوي في السرد العربي المعاصر " رواية الثمانينات بتونس"، ط1، دار محمد الحامي، تونس، 2001، ص15.

(3) الكردي ، عبد الرحيم ، الراوي والنّص القصصي، مرجع سابق، ص18.

(4) الكردي ، عبد الرحيم ، الراوي والنّص القصصي، مرجع سابق، ص18.

الحضور في الحدث، وتسمح له بالتدخل والتحليل بشكل يوئد وهم الإقناع"⁽¹⁾، إذ يتولى البطل نفسه قصّ الحدث، ومتابعة خط سيره، مما يجعل المتلقي أكثر اقتراباً من عالم الشخصية ومنظورها النفسي والاجتماعي والفكري وأكثر تعلقاً بالعمل السردي والتصاقاً به.

ويعمد الروائي تارة ثانية إلى ضمير الغائب باستخدام الراوي كلي المعرفة أو ما اصطلاح على تسميته بالراوي العليم أو العارف بكلّ شيء الذي يعرف ما تعرفه الشخصية وما لا تعرفه، ويرى ما تراه وما لا تراه رغبة في "صياغة بنية شكل روائي قادرة على النطق، وعلى الإيهام أيضاً بذاتية نطقها، أو بأليته أيّ بعدم تدخل الراوي في قول العمل الروائي"⁽²⁾؛ إذ يقف الراوي فيها في موقع يسمح له برؤية الشخصية ومعرفة كلّ شيء عنها، فينطق باسمها، ويعبر عنها، فيبدو ك"العدسة الفوتوغرافية التي تتابع بدقة: تصف، وتصور، وتنقل بلا تحليل أو تدخل تماماً كالمخرج الذي لا نراه إلا في أثره"⁽³⁾.

واستخدام ضمير الغائب في القصّ الروائي على هذا النحو "يحرر الراوي من الانزلاق في إسار الشخصية، بحيث يجد نفسه يصوّر الشخصية، وقد جعل بينه وبينها مسافة تتيح له قدراً من الموضوعية والشمولية بخلاف الضمير الأول "المتكلم" الذي يجعل الروائي يتسلل بفكره ولسانه إلى داخل وجدان الشخصية وعقلها ممّا يؤدي أو يعرضه إلى أن تكون شخصياته بوقاً لأفكاره"⁽⁴⁾.

وتارة أخرى يتخذ تقنية الراوي المتعدّد البوليفوني أداة للكشف عن تباين وجهات النظر وطرائق الرؤية، فينهض بأعباء سرد متون فصول الرواية رواة متعددون يشاركون بدرجات متفاوتة في رسم ملامح الشخصية، وتصويرها والحدث ودرجة تصعيده في دائرة الزمكان الروائي، وأنداك "تصبح الرواية من خلال وجهات النظر المتعددة مثل جوقة يعزف كلّ فرد منها بألة خاصة، لكن الجميع يُصدرون سيمفونية متناغمة"⁽⁵⁾، وبذا - أي بالأصوات السردية المتعددة - تُسرد الأحداث، وتُصوّر المواقف، وتُرصّد الرؤى، وتُتابع مجريات التحول والتشكيل.

وكثيراً ما يأخذ الراوي على عاتقه في النصّ الروائي عملية القصّ اللغويّ التي يتداخل فيها السرد والوصف والحوار بوصفه عنصراً مهماً من عناصر العمل السردّي الروائي، فيميل الروائي آنذاك إلى استخدام أسلوب تيار الوعي بتقنياته المتنوعة حرصاً منه على الاقتراب من عالم الشخصية من جهة، ومحاولة تصوير الحدث بالكيفية التي يقع بها على وعي الشخصية بأبعادها المختلفة، وعكس واقع شديد التعقيد والاضطراب من جهة أخرى.

وظائف الروائي:

(1) العيد، يمني، تقنيات السرد الروائي، مرجع سابق، ص 144.

(2) العيد، يمني، تقنيات السرد الروائي، مرجع سابق، ص 153.

(3) العيد، يمني، تقنيات السرد الروائي، مرجع سابق، ص 152.

(4) الهواري، أحمد إبراهيم، نقد الرواية في الأدب العربي الحديث في مصر، عين للدراسات والبحوث الإنسانية، القاهرة، 1993، ص 281.

(5) وادي، طه، الرواية السياسية، ط 1، القاهرة، دار النشر للجامعات المصرية، 1996، ص 151.

إنّ للروائي خالق العالم التّخييليّ الذي يتخفى وراء قناع الراوي التّخييليّ المفوّض رأيته الفكرية والفنية الإبداعية التي تغاير الواقع الكائن وتتجاوزه في بنية فنية دالة، تتبلور فيها الرؤى مُشكلة قطباً من أقطاب عملية الخلق الفنيّ الجماليّ المؤثّر وهي تنهض بعبء وظيفتها الدالة عليها. وقد تعدّدت وظائف الراوي وتنوعت في منظومة السرد الفنيّ بوصفه المعطى الفنيّ الموصّل والموجّه، والمؤثّر في غيره من العناصر البنائية، فكانت- أي الوظائف- العلامات ذاتها الدالة على وجوده، وما النوع إلّا "دليل حرية الراوي في تأدية مهمات متعددة ترتفع بمستوى النصّ السرديّ إلى مستوى النصّ المفتوح الذي يقبل التأويلات المتعددة"⁽¹⁾.

وقد قام النقاد برصد مجموعة من الوظائف التي ينهض بها الراوي فتتحقّق بوجوده وتتوارى بتواريه، فحصرها الناقد الفرنسي "جيرار جينيت" في خمس وظائف هي: الوظيفة السردية المحضّة، والإدارية، والتواصلية والأيدولوجية، والوضع السردية، وبالطبع لا ينبغي تلقي هذا التوزيع إلى خمس وظائف بصفته جامعاً مانعاً، فليست أيّ من هذه المقولات خالصة تماماً، وغير متشاركة مع المقولات الأخرى، وليست أيّ منها ما عدا المقولة الأولى أساسية تماماً، وفي الوقت نفسه ليست أيّ منها قابلة للتّحاشي تماماً مهما بُذل من عناية في سبيل هذا التّحاشي"⁽²⁾.

ورغم اضطلاع الراوي بمهام كثيرة منها: الشرح والتفسير والتّصوير والتّوصيف والتعليق والتّقييم والتعبير والتأثير والتحفيز والتنوير والتوثيق والإثبات والتّغريب؛ بغية كسر رتابة الواقع وزلزلة السائد الراكد إلّا أنّ من أبرز وظائف الراوي وأشدها وضوحاً وتأثيراً: الحكمة والإخبار والتّوصيل والتأثير عن طريق السرد، والإيهام بالواقع "انطلاقاً من موقعه الذي يؤطر علاقته بالحكاية التي تجي في ضربين اثنين: الراوي الملتحم بالحكاية، والراوي غير الملتحم بها"⁽³⁾.

ولعلّ من الواجب التأكيد أنّ هذه الوظائف وحدها ليست هي الوحيدة التي يضطلع بها الراوي فتصنع حضوره، وتؤكّد علاقة وجوده لا سيما وأنّ الراوي مُكوّن من جملة من العلاقات، وهو صيغة تقنية فنية مفتوحة غير مغلقة، وكلّ وظيفة له هي امتداد لوظائف سابقة متفاوتة ومختلفة قد تتبدى بغير طريقة، وقد تمتزج مع بعضها حدّ التقاطع والتشابك بدرجات، وليس شرطاً أن تكون كلّها موجودة في كلّ راو أو في كلّ قصة، وعليه أفرزت وظائفه المتعددة المتكثّرة أنواعه السابقة المختلفة موقعاً ورؤيةً وصوتاً وعلامةً وأنموذجاً.

التعليق وظيفة روائية:

(1) عزام، محمد، شعرية الخطاب السردية، ط1، دمشق، منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2005، ص 86.

(2) جينيت، جيرار، خطاب الحكاية "بحث في المنهج"، ترجمة: محمد معتصم، عبد الجليل الأزدي، عمر حلي، د.ط. المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 1997، ص 265.

(3) حليفي، شعيب، مكونات السرد الفانتاستيكي، فصول، مج 12، ع1، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 1993، ص 72-73.

إنّ تأكيد أهميّة الراوي نابع من أهميّة وظيفته الإخبارية التّأثيريّة معاً التي يصير فيها الحكيم والإخبار عامة ، والتعليق خاصة: المدخل الحقيقي لدراسة النّص ، وفهم رؤيته ، والمفتاح الملائم؛ للوقوف على أثر الراوي نفسه في بناء النّص وتشكيل القصّ.

وأجزم أنّ معظم نقاد الفن القصصي قد استفاضوا في كشف وظائف الراوي الجماليّة المختلفة السردية والبنائية والتعبيرية والإيديولوجية والتأثيرية التي لا يمكن الاستغناء عن أيّ منها في تحديد نموذج الراوي وضبط موقعه، وتشكيل قوامه وطريقة إدراكه إلّا أنّي إخال أنّ معظمهم لم يقفوا عند "التعليق" بوصفه مكوناً من مكونات السرد وصيغة من صيغ الراوي وعلامة من علامات حضوره، وعنصراً بنائياً من عناصر البناء؛ فقد مروا به مروراً عابراً في أثناء تناول وظيفة الراوي في الشرح والتفسير، ولم أجد في حدود بحثي من يقف عند مفهوم التعليق بوصفه مصطلحاً نقدياً مقترحاً إلّا دراسة حديثة بعنوان "تألق النّص: الاستغراق، الإضفاء، التعليق" ظواهر أسلوبية في الأدب والنقد" للباحث حمدالله المناصير حاول فيها تعييد هذه الظواهر الأسلوبية ومنها التعليق ، والتّمثيل عليها بما يزيد النصوص جماليّة وإبداعاً، وقد استضاءت هذه الدراسة بإضاءات الباحث والتقاطاته النقدية؛ بما فيها من علامات وإشارات دلالية، وقاست على مقترحاته البنائية بما تقتضيه طبيعة الدراسة.

والتعليق لغةً " تعقيب أو بيان أو تكميل أو تصحيح أو استنباط" ⁽¹⁾ أمّا اصطلاحاً فيقصد بالتعليق " glossالتفسير الطويل أو القصير لما ورد في النّص منسوباً إلى مؤلف النّص أو إلى غيره" ⁽²⁾.

ويبرز مصطلح التعليق في حياتنا اليومية بوضوح في الصحافة والإعلام والرياضة ومؤخراً في مواقع التواصل الافتراضي؛ تأكيداً لوجهة نظر ما أو موقف ما من الكون أو الحياة أو الإنسان، أو رؤية فكرية أو معرفية أو ذاتية تعكس رأي الذات واتجاهها تجاه ما يمرّ بها من أحداث؛ فبعض التعليق تفسير، وبعضه بيان، وبعضه تعقيب، وبعضه إيضاح.

وترتبط وظيفة التعليق في النّص الأدبيّ على تنوع أجناسه واختلاف تصنيفاته برؤية مُنتج النّص وأدواته في البناء، فأداة الكاتب:الراوي، والتعليق في النّص الأدبي على وجه الخصوص هو صوت الراوي تعقيباً وتوصيفاً يريد من ورائه " الإيضاح أو التّأثير أو التّوكيد أو التّقديم أو الإيهام بواقعية النّص، أو تمرير فكرة أو انطباع خاص به، أو نشر ثقافة معرفية وعلمية ما أو بناء النّص" ⁽³⁾.

وقد تختلف دواعي التعليق وفقاً لأنماط الرواة وأشكال حضورهم في النّص ، وطبيعة مواقعهم من القص ورؤيتهم المنوطة بهم، ووظائفهم في السرد والإخبار والوصف والتبليغ؛ فقد يميل الراوي بالتعليق إلى تجلية الغامض تارة، وكشف المستور تارة أخرى، وفضح بطانة المسكوت عنه، وتوضيح ما غمّض، وتبيين ما ألبس، وتوكيد ما وقع فأشكّل؛ لإثارة المتلقي وتشويقَه وجذبَه، وجعله شريكاً له في التلقي والتخييل.

(1) أنيس ، إبراهيم ، وآخرون. المعجم الوسيط ، ج2 ، مادة "علق" ، د.ت . المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، ص622 .

(2) وهبة ، مجدي ، المهندس ، كامل ، معجم المصطلحات العربية في اللغة والأدب، مرجع سابق، ص112 .

(3) المناصير، حمدالله ، تألق النّص "ظواهر أسلوبية في الأدب والنقد" ، ط1 ، دار جليس الزمان ، عمان ، 2019 ، ص273 .

وليس ثمة شكل محدد للتعليق أو نمط وحيد أو أوحده لمظهره؛ فهذا يعود إلى طبيعة الراوي المُعلّق من جهة ، وإلى طبيعة النّص أو الحدث المُعلّق عليه من جهة أخرى؛ فـ"أحداث أيّ نص لا يمكن أن تسير وحدها من غير توجيه أو إيضاح أو توكيد ، فهي تحتاج إلى راويها لكي يقدمها إلى متلقيها بأسلوب رفيع وجمالية متناهية ، وفي المقابل فإنّ الراوي يمتلك نشوة أو لذة في إبطاء نصه أو تعجيله من خلال هذه الأسلوبية"⁽¹⁾.

ويزيد التعليق من أدبية النّص وجماليته وفقاً لمدى قدرة الراوي في التأثير في المتلقي من خلال تعليقاته المبتوثة في أثناء النّص، بما يقتضيه النّص دون تزيد أو تكلف أو مبالغة أو تهويل تحيل النّص إلى مقالات جافة، وبلاغات تقريرية لا طائل من ورائها فنياً وجمالياً ، فلا يكون التعليق على ما ينبغي أو لا ينبغي، ولا يكون تدخلاً سافراً واقتحاماً فجاً مُدمراً للنص وبنائه، ولا يصير استعراضاً يتوه فيه الراوي عن الذي يريد توصيله فيدخل في منطقة انعدام الوزن ويفقد بوصلته، ويتحول إلى مادة هلامية لا لون لها ولا طعم ولا رائحة؛ فالفرق جداً كبير بين الواقع والفن؛ فالفن ليس هو الحياة بحذافيرها، وليس هو التسجيل الآلي والتّصوير الفوتوغرافي لمربياتها ومتغيراتها، بل هو إيهاام بها لا تتحقّق وحدته الفنية إلاّ بتضافر مكوناته وتآلف عناصره وتلاحم مفرداته وكأنّه كائن حي ينمو ويتطور على الدوام بأداء كلّ عضو من أعضائه وظيفته، ودعم كلّ ركن فيه للآخر؛ ليتخذ هيئته المتماسكة.

رواية "القرميّة" الرؤية والتّشكيل:

تناول رواية "القرميّة"⁽²⁾ "الليل والبيداء" للروائية الأردنية "سميحة خريس"⁽³⁾ الثورة العربية الكبرى والأحداث التاريخية الكبرى التي دارت في شرق الأردن وسوريا في عامي 1917-1918 بقيادة الأمير

(1) المناصير، حمدالله ، تألق النّص "ظواهر أسلوبية في الأدب والنقد" ، مرجع سابق ، ص 276 .

(2) خريس ، سميحة ، القرميّة "الليل والبيداء" ، منشورات وزارة الثقافة، عمّان، 2011 .

(3) سميحة خريس: وُلدت عام 1956 في عمّان، وتلقّت تعليمها الابتدائي والإعدادي في قطر ثم في السودان تبعاً لتنقّل والدها الذي عمل في السلك الدبلوماسي، وأنهت الثانوية العامة/ الفرع الأدبي في مدرسة الخرطوم الثانوية بالسودان سنة 1973، وحصلت على شهادة البكالوريوس في علم الاجتماع من جامعة القاهرة في مصر سنة 1978.

عملت في مجال الصحافة؛ في صحيفة "الاتحاد" الطيبانية في الإمارات (1981-1998)، ثم في الأردن في صحيفة "الدستور" (1998)، ثم في "الرأي" منذ سنة 1999، صحفية ومديرة للدائرة الثقافية، ثم تولت رئاسة تحرير مجلة "حاتم" للأطفال التي كانت تُصدرها المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي) حتى تقاعدها.

شغلت عضوية مجلس إدارة الإذاعة والتلفزيون (2009)، ومجلس إدارة وكالة الأنباء الأردنية "بترا" ، حوّل عدد من أعمالها إلى مسلسلات إذاعية أنتجتها مؤسسة الإذاعة والتلفزيون، وحازت جوائز في مهرجانات الإذاعة والتلفزيون العربية بالقاهرة، ومن هذه الأعمال: "شجرة الفهود"، و"خشخاش"، و"القرميّة" ، ونالت جائزة الدولة التشجيعية من وزارة الثقافة سنة 1997 عن روايتها "شجرة الفهود"، ومُنح العمل الدرامي الإذاعي الذي أُعدّ عن هذه الرواية بالعنوان نفسه وأنتجته مؤسسة الإذاعة والتلفزيون، الميدالية الذهبية للعمل المتكامل من مهرجان القاهرة للأعمال الدرامية سنة 2002.

كما نالت جائزة "أبو القاسم الشابي" في تونس سنة 2004 عن روايتها "دفاتر الطوفان"، وجائزة الإبداع الأدبي من مؤسسة الفكر العربي في بيروت عن مجمل أعمالها سنة 2008، وجائزة الدولة التقديرية في الآداب (بالاشتراك) سنة 2014. كما نالت وسام الحسين للعبء المميز سنة 2015. وهي عضوة في رابطة الكتّاب الأردنيين. ورابطة القلم الدولية/ فرع الأردن (PEN JORDAN) ، كما أنها عضوة مؤسسة في اتحاد كتّاب وأدباء الإمارات. للمزيد: انظر: وزارة الثقافة "معجم الأدباء الأردنيين" (ج2، م1)، عمّان، 2006، الصالح ، نضال ، سميحة خريس "قراءات في

فيصل" وبعض رجالات العرب الأحرار المساهمين في الثورة من أمثال: "عودة أبوتايه" شيخ توابية الحويطات و"مولد مخلص" و"جعفر العسكري" و"نوري السعيد" وغيرهم وفق صيغة زمنية متوافقة مع الزمن الحكائي للرواية، المؤتق تاريخياً منذ إشارتها في الصفحة الأولى من الرواية إلى حادثة عصيان أهل الشوبك وتمردهم على الحامية التركية 1905 ، وحتى إشارتها إلى تشكيل أول حكومة عربية في دمشق 1918 في آخر صفحات الرواية نفسها.

وتأتي هذه الرواية التي تتناول تاريخ الأردن الحديث بعد رواية "الصفصافة" للكاتب "أحمد الطراونة، و"وجه الزمان" للكاتب طاهر العدوان، و"العودة من الشمال" للكاتب فؤاد قسوس، و"حوض الموت" للكاتب سليمان القوابعة ، التي تناولت - من قبل- الموضوع ذاته في الثورة على الظلم والانتصار للوحدة والحرية، والإيمان بالنصر، والحلم بوحدة الأمة رغم مشقة الطريق ووعورته.

وتضجّ الرواية بالروح الخلاقة المتمردة على الظلم، الساعية إلى الحق، التي يتماهي فيها المطر والإزهار والإخصاب مع المحل والجذب وانحباس الغيث وقسوة الشمس، وتتناغم الطبيعة بطواهرها المتباينة مع تجارب البشر على اختلافها، وتزخر "بفرح الولادة المغموس بالأسى، وبنسل الفرسان أمل الأمة، وهم يستأنفون درب الأحرار؛ لتسطع شمس الحرية، ويعمّ نورها أرجاء الوطن"⁽¹⁾.

وترتهن تجربة "خريس" في روايتها "القرميّة" في أساسها إلى الانبناء على التراث بوحي جيد يعيد اكتشاف الكامن فيه، مختلف عن السائد، وممارسة تنحو الإبداع مُنتجة نصاً ثرياً له ملامحه الخاصة وسماته المميزة؛ إذ تتكى في نصّها على التاريخ تمتح منه، فتستلهم ولا تنقل ، وتعبّر به وعنه، وتتواصل معه دون أن تنكفئ كلياً عليه بل تحمله أبعاداً بعيدة معاصرة تتوق إلى لمّ ما انفرط من رؤى، وجمع ما تشتت من أحلام بالحرية الحق، والوحدة الواحدة، وضرورة الخلاص من زيف الحاضر وسطوة ظلامه.

وتشكّل الحرية والرغبة في الخلاص من ظلم الأتراك الاتحاديين ولا إنسانيتهم خيوط الرواية التي يتضافر فيها العام والخاص، والواقع الحقيقيّ والفنّ المُتخيل، والماضي والحاضر؛ لتتوحد فيما بينها مُفضية في النهاية بالدلالة الأخيرة التي تضيف إلى رؤية الواقع بعداً إنسانياً وفنياً خاصاً، يساعد بدوره في تجلية الغامض وكشفه ، وإعادة صوغه من جديد تركيباً وتخيلاً.

وتعمّق الرواية في تناساتها اللغوية والشعرية والشعبية والأسطورية والدينية المتساوقة مع السرد والحوار الموحية المندغمة في البناء الفنيّ حقّ الوجود الحر الذي يقف في وجه السلطة الغاشمة مدافعاً عن شرعية وجوده، مُعيداً بناء واقعه وتشكيل معطياته؛ لفهم محتواه واستيعاب رؤياه ومتابعة قضاياها.

ويلعب المكان/الجنوب الأردني في "القرميّة" دوره الأبرز في تشكيل عالم الروائية "خريس"؛ إذ يغدو بوصفه فضاء للحرية - فضاء رحباً متسعاً يأبى القيد والحبس "يحوي تاريخية عبقة بروح الزهو والحرية

التجربة الروائية"، أمانة عمّان الكبرى، عمّان، 2005، و ملحم ، إبراهيم أحمد "سميحة خريس" الرؤية والفن" ، أمانة عمّان الكبرى، عمّان، 2009 و <http://www.culture.gov.jo/node/30947>

(1) عبيدات ، زهير ، القرميّة كتابة بالدم والعشق "دراسة في رواية سميحة خريس"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة الآداب واللغويات، مج 19، ع1، 2001، ص 56 .

والأسطورة"⁽¹⁾، و"كتاباً حياً وذاكرة زاخرة بمحتواه رسمته في حزنه وفرحه وعلاقته بالإنسان وما انطبع فيه"⁽²⁾، وبطلاً أنموذجاً يتجاوز حدوده المحسوسة إلى فضاءات أكثر اتساعاً وأشدّ تأثيراً، تندمج في حركة الزمان والموضوع بوصفها حدثاً أو جملة أحداث التاريخ.

وتمسك الروائية بزمام عملها من نقطة البداية باستثمارها للشخصيات الروائية التي جاءت بها منسجمة مع حركة الرواية وضرورة أحداثها؛ فهاهي الشخصيات الحقيقية والمُتخيلة في آن تصنع الحدث وتحركه، وتنميه وتتفاعل معه زماناً ومكاناً، وتلعب دوراً بارزاً في تطويره وتكثيفه، ف"عودة" و"عقاب" و"مزنة" و"الكحيله" و"الحكيم" و"الحارث" و"فيصل" و"مخلص" و"العسكري" و"السعيد" وغيرهم من رجالات الثورة هم الذين أضاءوا الدرب إلى دمشق حيث الحرية والعدل والحلم والوعد، متسلحين بالحكمة تارة والعشق تارة أخرى، والنبيل والوفاء والوعد تارة ثالثة.

أما "خريس" نفسها فقد أضاءت النص بلغتها الشعرية المكثفة الاستعارية الشفيفة التي خفتت من قسوة المكان وشظفه، وهي تزوج بين السرد والوصف والحوار، والمحي والفصيح الذي رسم صورة بصرية ولونية وحسية متكاملة لمختلف عناصر العمل الفني نفسه.

ومما لا شك فيه أنني لا أنوي هنا تقديم قراءة كاملة مستفيضة للرواية؛ إذ تحتاج إلى دراسة مستقلة متأنية إلى عناصر بنائها المتعددة، بل أحاول تقديم إضاءة موجزة للرؤية التي تعبر عن وجهة نظر الكاتبة من خلال معمار الرواية البنائي الفني تمهيداً لبيان دور راويها في الحكى والإخبار عامة والتعليق خاصة.

الراوي وأشكال التعليق في رواية القرمية:

ينوب الراوي منذ بداية الرواية عن الروائية فيغدو صوتها وأداتها التي تقوم مقامها، وقد اهتمت "خريس" بجعل راويها عليمًا عارفاً مهيمناً على السرد متابعاً للحدث غير مشارك فيه، واعياً بموقعه خارج النص، واقفاً في موقع يسمح له برؤية كل شيء غير ذائب في المسرود، متوارياً بضمير الغائب الذي هو أكثر الضمائر السردية التي تتيح له -بمرونتها- تمرير ما يشاء من "أفكار وأيديولوجيات وتعليمات وتوجيهات وآراء دون أن يبدو تدخله صارخاً أو مباشراً"⁽³⁾.

ورغم اضطلاع "شخصية" عقاب" التخيلية في آخر صفحات الرواية بالقص بوصفه راوياً مشاركاً في الحدث، صانعاً له، ومؤثراً فيه، ومعبراً عن رؤيته الداخلية كاشفاً عن خلجاته الشعورية تجاه أرضه وحبيبته إلا أن السطوة كلها للراوي المختار بعناية ليكون ظلّ الروائية وصوتها؛ إذ يسيطر الراوي المهيم على المعرفة على مجمل حركة السرد دون أن يقاسمه راو آخر التقديم والتوجيه والإخبار والتعليق، فهاهو يرصد الأحداث بعناية واصفاً ردود الأفعال التي تنتاب الشخصيات الروائية، متدرجاً في القص وفق تسلسل

(1) قبيلات، نزار، البنى السردية في روايات سميحة خريس "1995-2003"، ط1، دار أزمنا للنشر والتوزيع، 2010، ص82.

(2) عبيدات، زهير، القرمية كتابة بالدم والعشق دراسة في رواية سميحة خريس، مرجع سابق، ص58.

(3) مرتاض، عبد الملك، في نظرية الرواية "بحث في تقنيات السرد"، ط1، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت،

زمني محكم غير منزاح لا استرجاعاً ولا استباقاً، ممعناً في بلورة الصور وعكس المشاهد بكل ما فيها، حريصاً على نقل مشاعر الألم والفقْد والأسى والفرح والنشوة التي تعترى الشخصيات دون أن يُفْلِت شيئاً منها، قارئاً ما يدور في بواطنها عالماً بشعورها، قادراً على استكناه جواهرها والتعمق في دواخلها، وسبر أغوارها معلقاً شارحاً مفسراً يدلي برأي هنا، ويترك تعليقا هناك، ويبيدي وجهة نظره إزاء بعض الأحداث أو بعض القضايا هنا وهناك.

وبذا لا نكاد نسمع إلا صوته ولا نرى أفعال الشخصية إلا من خلال زاوية نظره، ولا نتعرف الأحداث إلا بعدسته اللاقطة حتى إذا كان للشخصية ثمة رأي فإننا لا نعرفه إلا من خلاله نفسه؛ فهو يعبر عن حديثها ماذا قالت، وماذا اختارت وماذا رأت، وماذا أحببت وفيما فكرت، وكيف تصرفت ممّا يوهم بواقعية ما يروي أكثر من غيره من الرواة.

وتبرز تعليقات الراوي في الرواية انطباعية ذاتية تارة وإيضاحية بنائية تارة وتأثيرية في مرات أخرى، و تقديمية أو تمهيدية في أحيان، وتوكيدية معرفية في أخرى، ولعلّ من أبرز تمثيلاتهما في "القرميّة" على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

التعليق الإيضاحي أو التوضيحي:

يعي الراوي دوره في السرد والوصف والإخبار والتعليق فنجدّه يوقف السرد بوعي يقظ؛ ليقدم تبريراً أو تسويغاً للحدث، أو تفسيراً لموقف ما أو حدث ما، أو إيضاحاً لفعل شخصية ما يستأنف بعده ما بدأه في الأصل؛ فهاهي الحكمة البصيرة تُخرج "الحكيم" ضحى من كهفه الذي اعتزل فيه العالمين؛ احتجاجاً على ظلم الأتراك وسياستهم، فيلتقي بالقافلة القادمة من الشرق وفيها فرس "الأصيلة"، وعلى ظهرها خرج فيه "عقاب" الطفل الرضيع الذي وجده رجال القافلة بين بيض أنثى الصقر "الشيّهانة": ليتعهده "الحكيم" بالحكمة التي هي ضالته المنشودة فيكون نسغ الوحدة وروحها الحرة الطليقة البصيرة.

فيصف الراوي الحدث قائلاً: " ما طرفت أجنانه وهو يغادر الكهف ، وما عشت عينيه إضاءة النهار القوية ، ووهج الشمس الساطع . وقال مَنْ شاهد قامته المهيبه تطلع من عتمة الكهف إلى نور المكان كعمود من دخان ، لا بدّ أنّ الحكيم عمي ، فكيف له بعد سنوات الاعتكاف الطويلة أن يواجه سنا الشمس فلا يرفّ له جفن ، ولا يتقي سياط النور بكفّ ، ضاع البصر"⁽¹⁾، ثم يعلق إيضاحاً قائلاً: " وما أخرجته إلاّ البصيرة التي يعرفونها رفيقة عمره العتيق"⁽²⁾، متابعاً مؤكداً " همس أحدهم أذن الشيخ متوجّساً : ما يطلع الحكيم من الطور غير الشدائد"⁽³⁾، ثم يتابع من بعد ذلك حكاية "الحكيم" والقافلة والرضيع "عقاب" الذي هو عند "الحكيم" جوهر الحكمة المخبوء في كتاب، وفجر الغد، ورجع الصدى، ومحط عين البصيرة"⁽⁴⁾.

(1) خريس ، القرميّة ، ص9.

(2) خريس ، القرميّة ، ص9.

(3) خريس ، القرميّة ، ص9.

(4) انظر: خريس ، القرميّة ، ص24.

وها هو الراوي يقطع السرد بالتعليق الإيضاحي مرة أخرى وقد أمحلت الأرض وتشققت عطشاً ، وهزلت الدواب ونفقت تباعاً وكان لا بدّ من الرحيل أو الغزو من أجل البقاء واصفاً: "سياط الشمس تلهب جسد الصحراء، كأنّها ما هي أرضنا ، تفور وتطردنا.

قال الشيخ :

- شيلوا .

وشيل من استطاع ، حملوا الإبل الصبورة بعض المتاع ، وتلكع الفرسان ، وفي العيون مطلب: الغزو يا شيخ !!!⁽¹⁾

ويعلّق الراوي بعد ذلك موضعاً أثر الغزو اجتماعياً ونفسياً واقتصادياً بقوله: "البدو الذين تعودوا عراق الحياة ، وشالوا وحطوا مثل طيور مهاجرة ، يدركون أيّ فزع يثيرون إذا ما أقبلوا بخيلهم نحو القرى، ويدركون أيّ غنيمة يمكنهم الحصول عليها من المزارعين الذين حصدوا زرعهم ، وعمروا مخازنهم بمؤونتهم ، لا يخافون إلاّ غزوات البدو وزيارات الجباه الأتراك التي تتركهم جوعى"⁽²⁾.

ويجسد الغزو عند البدو قانون البقاء للأقوى والصراع من أجل الموجود الذي يبيح لنفسه كلّ شيء متجاوزاً روابط الجيرة والدم مثلما حدث مع شيخ التوايمية "عودة" الذي غزا مع رجاله أبناء عمومته آل الجازي ممّا أسفر عن قتل زوج شقيقته "عليا" ومقتل ولده "عناد"، وما في الأمر غرابة؛ إذ للغزو عند البدو عذره ومنطقه ، و"للصحراء ناموس تعرفه وحدها"⁽³⁾ و"الصحراء حدأة أكلت أولادها"⁽⁴⁾.

إنّ هذه التعليقات الموجّهة إلى القارئ لم تأت من فراغ، بل لم تأت إلاّ لغاية توضيحية تؤكّد شريعة الصحراء وقوانينها المنطقية واللامنطقية ، وأسرارها ممّا يجعل الحدث المتخيل أكثر مصداقية وواقعية رغم فنّيته، وهذا ما يمنح النصّ الفنيّ ألقه وتألقه.

التعليق البنائي:

يومض الراوي بذكاء واع في أثناء بعض تعليقاته بمفاصل مهمة في السرد تشكل أساسه وبناءه سواء تعلّقت بالحدث أو المكان أو الزمان أو الشخصية، إذ عليها يكون المتكأ في بناء النصّ وصبورته تشكّله وفهم مراميه، وبها تتحقّق وحدة النصّ رؤيةً وشكلاً، ومعها تبلور البنى التي تنتظم فيها المعاني، وتتقاطع عندها خيوط العمل كلّه.

فهاهو الراوي يقطع سرد الحدث الخاص بـ"عمشة" أم الشيخ "عودة" وهي تراقب خيمة ابنها "عودة" الذي يهّم ورجاله بالتوجّه إلى وادي السواقة وغزو بني صخر، راغبة في توديعه؛ لتستذكر أهمّ جانب في حياة هذا الفارس "عودة"، وأهمّ مفصل في طفولته صنع منه رجلاً بإباء أمه، وتربيتها له على الفروسية والشجاعة.

(1) خريس ، القرميّة ، ص55.

(2) خريس ، القرميّة ، ص55.

(3) خريس ، القرميّة ، ص60.

(4) خريس ، القرميّة ، ص61.

وما هذا التعلّيق إلّا ركيزة من ركائز المعمار الفنيّ الذي صنع الشخصية، ورسم أهمّ سماتها وعلامات حضورها الفاعل المؤثر، إذ " نظرت " عمشة " إلى السماء بحسرة ، ثمّ فارقت الخباء باتجاه مرابط الخيل ، تلمست تحت الظلام درياً تعرفه ، واقتربت ، عين على المرابط وعين على خيمة الشيخ ، ما زالت نار المجرمة موقدة ، وهواء الليل ينقل إليها أصوات الرجال الساهرين ، في قلبها حنين أمّ ، أكان عليها أن تودّع ولدها الشيخ ؟ أن تضمّه كما تفعل الأمهات ، أن توصيه خيراً بنفسه؟"⁽¹⁾

وها هو التعلّيق البنائيّ الاستذكاريّ الذي يعود بنا إلى الوراء عندما كان "عودة" طفلاً يافعاً وكان والده الشيخ طريح الفراش يبكي من مات له من أولاد ، غير مستبشر في أن يرى في صغيره "عودة" رجلاً، عندما حملته أمه "عمشة" على ارتداء فروته وأرسلته لإعادة إبل القبيلة التي نُهبّت" عندها قالت " عمشة " لولدها :

- لو ترجع دون البلب لأذبحك بأيدي ، وأقطع الذيد اللي أرضعك"⁽²⁾.

ويستمر الراوي في تعليقه البنائيّ الموظف لإضفاء أهمّ جوانب شخصية "عودة" الشيخ المقدم بقوله:" عاد الفتى ليلتها بالإبل وفروته ملطخة بالدماء ، صار رجلاً وفارساً وشيخاً بساعده"⁽³⁾ ويستأنف بعد هذا التعلّيق وصف ما يعتمل في داخل قلب الأم "عمشة" تجاه وداع ابنها المغوار " فبأي قلب تستدعيه الآن، تودعه وهو في الأربعين ، شيخاً حقيقياً ، وفارساً لا يشقّ له غبار "⁽⁴⁾.

وهاهو الراوي ذاته يشق طريق الحرّية بالثورة مستبشراً بالنصر فيسير مع الأمير "فيصل" وفرسانه الأحرار موقظين جمر التمرد والعنفوان، رافضين الظلم وأعوانه، متوحّدين في وجه الطغاة متجاوزين خلافاتهم إذ" قفز الراعي وفؤاده لا يستكين في صدره ..

- وربّي .. والعود ، وربّي المعبود .. هاظا الأمير ..

كان " فيصل " نجل شريف مكة" الحسين بن عليّ" يزحف بجيشه إلى " الوجه "⁽⁵⁾، وهنا يقطع الراوي سرده بالتعلّيق الذي تُبنى عليه الأحداث من بعد " قبس من روح الثورة التي تفجّرت في مكّة واستشرت شمالاً"⁽⁶⁾، ثم يستكمل سرده ووصفه بالقول:" وما كان بمقدور الراعي اليافع أن يقدر عدد المحاربين وما يسوقون من خيل وإبل وأنعام ، فالخيل تتقدم المسيرة وتتبعها الأباعر متفرقات في المؤخرة ، كما تجرّ القافلة سبعين جملاً غنيمةٍ من قافلة تركيّة محمّلة سلاحاً ومؤونة ، يسيرون صوب " الوجه " على البحر الأحمر ؛ ليكونوا رديفاً للجيش البريطاني في فلسطين "⁽⁷⁾، وهنا يعاود الراوي تعليقه بالقول:"

(1) خريس ، القرميّة ، ص 22.

(2) خريس ، القرميّة ، ص 22.

(3) خريس ، القرميّة ، ص 23.

(4) خريس ، القرميّة ، ص 23.

(5) خريس ، القرميّة ، ص 77.

(6) خريس ، القرميّة ، ص 77.

(7) خريس ، القرميّة ، ص 78.

بالقول: "إنها نار الحرب العالمية الأولى التي اختار العرب فيها أن يحاربوا محتلمهم " تركيا " بعد مئات السنين من الرضوخ"⁽¹⁾.

ولا يخفى أثر هذا التعليق الأخير في بناء الرواية وتصعيد أحداثها؛ إذ جاء التعليق بنائياً مؤكداً لأحداث حقيقية تاريخية موثقة لا فنية تخيلية مُتوهمة، فالثورة عماد الرواية وعمودها الفقري، عليها تأسست الأحداث، وتمازجت واقعياً وفنياً.

ونجد مثل هذا التعليق البنائي الإشاري الدال في تضافر الجهود، وتآلف الفرسان على اختلاف عشائريهم ومناطق سكنهم ولقائهم في الصحراء التي اتسعت لهم جميعاً؛ لأداء قسم الولاء للثورة برفقة الأمير "فيصل" والضابط العراقي "جعفر العسكري"، والشيخ "عودة"، ففي "الخيمة التي استقامت من سعف وجريد النخل اليابس، رسم ثلاثة رجال العالم فوق الرمل، خارطة مهرها دماؤهم، وخط "جعفر" درياً من العقبة إلى دمشق، فتندت عينا "فيصل" ومسح "عودة" الدرب بكفه، وأعاد رسمه بأصبعه متعرجاً إلى الشرق وصعوداً إلى الشمال، هذا ما نعد به"⁽²⁾.

ويأتي تعليق الراوي من بعد تعاهد الحلفاء على تحرير أرضهم تعليقاً بنائياً يتمثل في الحقيقة التاريخية الدامية: اتفاقية سايكس بيكو السرية آنذاك التي حدّدت مناطق النفوذ في غرب آسيا بعد تهوي الامبراطورية العثمانية المسيطرة على هذه المنطقة في الحرب العالمية الأولى، وقسمت بلاد الشام والعراق بشكل أساسي بين فرنسا وبريطانيا بقوله: "في نفس ذلك العام رسم رجلان آخران خارطة مختلفة على الورق، سايكس بيكو، مهرها البارود والذهب، ودماء الذين جادوا بدمائهم وما كانوا يعلمون"⁽³⁾.

وبذا فإنّ هذا التعليق يكشف مدى وعي الراوي وعلمه؛ فهو يعلم أكثر ممّا تعلمه الشخصيات، ويدرك عظم المخفي، ويفضح بطانة المستور الذي قلب بنائياً خارطة الوطن العربي فيما بعد، فشتان بين خارطة الثورة والحرية بالدم وخارطة الزيف والظلم والاعتصاب بالعنوة.

التعليق التأثيري:

تؤثر بعض تعليقات الراوي في المتلقي، وتثير في نفسه ما تثير من مشاعر دافئة وعواطف رقيقة عندما يلامس المناطق الرخوة في نفسه، فلا يقصد بتعليقاته الإيضاح أو البناء أو التوكيد أو التقديم أو المعرفة بقدر ما يقصد التأثير في ذاتية المتلقي وشعوره؛ ليكون الأقرب إلى الحدث أو الشخصية أو الفعل، بما يستثير فيه من عاطفة وشعور تقارب أعماق المتلقي، وتشل حماسته، وتثير شجونه، وتزيد تشويقته إلى متابعة النص، ف"رملة" التي مرت بها سنوات عجاف دون حمل ترتحل مع زوجها "الحارث" إلى "معان" فيرتقيان معاً مزار "أم جديدة" يتباركان ببركتهما، ويتمتمان لبارئهما بالعوض الكريم، فيصير الحمل بعد طول مسير، يهب الله بذرة الحياة في رحمها، فينذر زوجها إلى ربّه حجة إلى البيت العتيق في مكة قبل أن يرى وليده النور، فيغادر وفاء بالنذر ويصف الراوي الحدث قائلاً: "أمسكت رملة بثياب الرجل الذي

(1) خريس، القرمية، ص78.

(2) خريس، القرمية، ص95-96.

(3) خريس، القرمية، ص96.

يتأهب للسير وحيداً إلى الحجاز، ثم ردت كفيها وجلّى" (1) وهنا يقطع الراوي الحكيم معلقاً بتأثر مُريب: "، أي غضبٍ يمكن أن يحلّ بهما إذا لم يف الحارث بما وعد!!" (2).

ولا شك أنّ في هذا التساؤل الذي حمله التعليق أهمية سيكتشفها القارئ - من بعد- عندما يمضي مع السرد، مندمجاً في القراءة أكثر، متشوقاً لمعرفة مدى سلامة الحمل واستمراره المرهونين بوصول الحارث إلى الأرض المشرفة "مكة" فيتابع بأسى بالغ وتأثر شديد غياب "الحارث"، وولادة "رملة" المتعسرة ووفاتها، وولادة طفلتها على يد الفتى "عقاب"، وتسمية الصغيرة بـ"مزنة" بعد أن جاءت بالخير للديرة غيثاً وفعلاً، وأدهشت الجميع بعقب مسكها وقد أضعفتها الغزاة بعد رفضها لبن أئداء نساء الحي كلّه.

وها هو صوت الراوي المهيمن على السرد يتبدّل من صوت سارد حسب إلى مُعلق مؤثّر يحاول استمالة المتلقي وإثارة إنتباهه إلى الحدث أو الشخصية أو المشهد السردية الملتقط ذاته الذي يضمّ هذه العناصر الفنية مجتمعة، فـ"عقاب" ابن الحر والشهانة وراعي "الأصيلة" يلتقي بـ"مزنة" فتظله بقلها ويظلمها بحبه وعنفوانه، فيباركهما "الحكيم" وتباركهما الأرض والسماء، ويلتقيان بعيداً عن الديار، وتتعمق خيالتهما وهما يدخلان وادي رم/ وادي القمر، فيعبران بحب وشوق وحنان الوادي يداً بيد ويقتربان ويتقاربان فـ" تتلون الصخور ويسمعان خيراً بعيداً غامضاً لأمواء مختلفة بين تراكمات الصخور الجرانيتية، حذران يزيحان الأغصان التي تعانقت تسد الدرب إلى النخلات ... تتقصف الأعواد اليابسة تحت أقدامهما، وتثنّي الأعواد الخضر" (3) فيعلق الراوي بتأثر: "أهذه هي المرة الأولى التي يطآن فيها أرض الفردوس!" (4) فهما اللذان يعرفان الفردوس رغم الهجير "يعرفان النخلات بأسمائها، والوادي بحصباته وحصاه، يعرفان كيف تعترج الطريق، وإلى أيّ ظلال تفضي، يعرفان مخابئ العصافير والشعب التي تطلّ من كواتها المداهمة رؤوس الحساسين" (5) ويدهمنا الراوي بتعليق انفعاليّ تأثيريّ مؤثّر جديد بتساؤله: "من أين جاءت كلّ هذه العصافير التي لم تفرعها خطوات العاشقين؟!!" (6)

وما التساؤل الجميل هذا إلا إثارة لما قد يعلق في ذات المتلقي من شعور ينقله بحسّ عالٍ إلى تلك البقعة الخضراء في ذلك الوادي المهيّب؛ ليتصوّر الحب والحلم في قلب الواحة الغنّاء.

التعليق التقديمي الاستباقي:

معلوم أنّ التعليق يأتي بعد مثار التعليق وفي أثناء السرد ذاته، أي بعد الأمر المراد التعليق عليه إلا أنّ هذا النوع مُباين ومُغاير؛ إذ يأتي قبل الأمر المراد التعليق عليه سواء أكان حدثاً ما أو شخصية ما أو فعلاً ما أو عنصراً ما فيجئ كمقدمة تمهيدية ملائمة للولوج إلى قلب النص؛ لفهم المغزى والمراد، والتعرّف على

(1) خريس، القرمية، ص 32.

(2) خريس، القرمية، ص 32.

(3) خريس، القرمية، ص 106-107.

(4) خريس، القرمية، ص 107.

(5) خريس، القرمية، ص 107.

(6) خريس، القرمية، ص 107.

حال كنهه المرتبط أساساً بالتعليق التقديمي نفسه، فهاهو الراوي يقدم تعليقا تقديمياً بخصوص "الدّواج" التاجر المتجول – عادة - في البوادي الذي خرج مع "الدليل" و"الطّراح" صائد الصقور من مصر مستبشرين "برحلة خير لا مثيل لها حتى إذا توغلوا في الجوف واستشعروا طول الرحلة ومشقتها التقوا بقافلة من نجد"⁽¹⁾ تمت بينهما المقايضة: الصقور الأربعة المكّمة والمقطّبة بالفرس الأصيلة.

ويأتي هذا التّعليق التقديميّ قبل التّعرف إلى حكاية الثلاثة الذين اجتازوا سيناء إلى أرض الجوف، محملين بالبضائع وقد شدّوا إلى صدورهم بنادقهم ؛ خشيةً من غدر الصحراء المحتمل وطلباً للأمن والأمان ، إذ يقول مُقدِّماً قبل التّعرف إلى حكاية المقايضة والصقور والفعل الرضيع "عقاب" ابن الحر والشهبانة وما كان من أمرهم مع الحكيم المهيب في الجفر: "عادة " الدّواج" أن يصل ببضاعته إلى حيث يقيم البدويّ ويرتحل ، فلا يقتسم غنائمه القليلة مع تاجر سواه إلاّ إذا بعدت الرحلة وشقت ، فإنّه يستعين على قيضها ومخاوفها ومخاطرها بالرفيق والأنيس"⁽²⁾ ويأتي من بعد بخبر الثلاثة: الدّواج والدليل والطّراح ، وحكايتهما مع قافلة نجد و"الحكيم" ، ومثل هذا التقديم هو بطاقة تعريف هويّة "الدواج" ومخاطر مهنته، وأهوال رحلاته ومشاق تنقلاته بين العربان.

وها هو يستيق الحدث ويقدم له وقد تحولت ساحة المرجة كلّها إلى منصات إعدام الأحرار المفزعة على يد "جمال السفاح" ، حين عُلقَت الرؤوس في الأنشودة، وتُليت الأحكام ، وسحبَ الجلاد أرضية المنصة تباعاً فتدلّت أجساد الثائرين الضاحجين بالعروبة، الطامحين إلى الحرّية واصفاً حال الأمير "فيصل" الذي كان شاهداً من قبل على ذلك، وها هو الآن يقرأ مع رجاله الملتفين حوله: "نسيب البكري" و"فائز الغصين" و"حسن شرف" و"أحمد البلوي" و"علي النجدي" و"مولود مخلص" وغيرهم سفر الثورة التي أذكت مشاعر عربتهم ، وأذكت نار حقّها وقد "سطا النوم على عيني " فيصل" ، وتفتحت شبابيك السعير"⁽³⁾ ثم يأتي التّعليق التقديميّ الاستباقيّ في سؤال صعب موجه على لسان الراوي المهيمن كلي المعرفة " كيف له أن يفلت من هذا الكابوس الذي عاشه يوماً حقيقة، وأضحى رفيق نومه الشحيح"⁽⁴⁾.

ثم يستكمل سؤاله التقديميّ بالجواب الدال على هذا الكابوس المرعب حيث "تقترب العربية العسكرية ، يرى" فيصل" زواله يقف فوقها مسكوناً همّاً وأسراً، إلى جواره " جمال السفاح " ، منتفخ الأوداج يمسّد شاربيه هائلاً ، يهرب الدم من وجهه ، ولكنه لا يتحرك ، تقف العربية تحت المنصّة ، تتحول ساحة المرجة كلّها إلى منصّة ، دمشق كلّها إلى منصّة، الأعمدة الخشبية تصطف كسلالم متروكة هناك، وعند الرأس يتقاطع العمود مع امتداد أفقي يتدلى منه جبل في الفراغ، تتأرجح دائرة

(1) خريس ، القرميّة ، ص 16.

(2) خريس ، القرميّة ، ص 14.

(3) خريس ، القرميّة ، ص 83.

(4) خريس ، القرميّة ، ص 83.

المشقة كفوّهة الجحيم، جمهرة الناس، وجوه صفراء وأعين فزعة وأياد ترتعش وأقدام تنوء بحملها ، وصمت تتخلله همهمات غامضة"⁽¹⁾.

إنّ مثل هذه التّعليقات السردية التّقديمية أو الاستباقية أو التمهيدية عادة ما تكون موظفة لسرود أكثر تفصيلاً وأوسع تأثيراً، ولعلّ أهميتها تكمن في إضائها الكامنة في الاستباق الواعي والمدرّوس موقعاً ورؤيةً وتشكياً.

التعليق المعرفي:

وهو ما يحوي معلومة ما أو يدلل على سعة ثقافة ما في موضوع النصّ أو بعض عناصر تكوينه، إذ تشتمل بعض التّعليقات المبنوثة في أثناء السرد على معلومات معرفية أو ثقافية مخصوصة تخدم النصّ أو تضيئه من جهة، وتدلل على مدى سعة ثقافة الراوي الذي هو صوت المؤلف ونائبه من جهة ثانية ؛ فهاهو الراوي يقطع سرده بتعليق معرفي يدلل على خبرته في معرفة أحوال القرى عندما يشتدّ البرد ، ويغزر المطر، ويقولّ القوت إذ يقول: " في هدأة القرية يعدون طعاماً قليلاً ، فيكورون العجين ، يفرشونه فوق الحجر المشتعل ثم يغطونه بالرمضاء والرماد ، فإذا ما فاح رغيّف الخبز برائحته الذكيّة ، أخرجوه ونفضوه ، أكلوه مستريحين للإحساس الدافئ الذي يحدث في أمعائهم"⁽²⁾.

وها هو يدلل على معرفته بـ " البتراء" المدينة الصخرية الوردية الفاتنة التي ظلت " شاهداً يخبزن في روحه كلّ من مروا واندثروا ، شاهداً شاهقاً يتخطف القلوب"⁽³⁾ مُعلقاً تعليقاً معرفياً على "الخرنة" سيدة المكان التي وقفت قبالتها عيون "عليا" وفرسها "الأصيلة" بأنّها" تلك التحفة العبقريّة التي قدّت الصخر، وعبرت القرون كأنما هي حكاية"⁽⁴⁾.

التعليق التوكيدي:

يؤكد الراوي في بعض تعليقاته بعض مرويّه السردية أو الوصفية بقصد إيهام المتلقي بواقعية المرويّ ممّا يزيد النصّ تماسكاً ؛ فبعض التكرار مقصود لذاته توكيداً وترسيخاً للحدث أو مجرياته أو أثره في بعض عناصر العمل الفنيّ كالمكان والشخصية مثلاً.

فها هو الشيخ "عودة" - وفقاً لتعليق الراوي- يؤمّن لرجال ديرته بترك "الحكيم" الذي وصل إلى الحصباء السوداء من بعد خروجه من كهفه بعد اعتزال طويل طويل مؤكداً أنّ " الحكيم ماض إلى غاية يدركها ، ومقصد يبتغيه ، خطواته ثابتة واعية"⁽⁵⁾.

ويعود الراوي في السياق ذاته مؤكداً عبر تعليقه في أثناء السرد حدث مغادرة الشيخ كهفه الذي ظلّ معتكفاً فيه منذ عصيان أهل الشوبك أوامر الجندمة الترك ، وسجن الأتراك لبعض الفرسان في سجن

(1) خريس ، القرمية ، ص 84.

(2) خريس ، القرمية ، ص 200-201.

(3) خريس ، القرمية ، ص 67.

(4) خريس ، القرمية ، ص 68.

(5) خريس ، القرمية ، ص 12.

استانبول، وتداعيات خروجه التي لم تثنِ شيخ عرب التواهيمة "عودة" عن استعداداته لغزو بني صخر، ف" الشيخ وإن أدهشته الأحداث المتتالية : خروج الحكيم المفاجئ من عزلته ، ظهور "عقاب" الغامض العجيب ، غيمة الصيف التي أمطرت ، والأثناء التي فاضت لبناً ، والتمتع جسد الأصبلة كجوهرة بفعل بريق تعرقها المتواصل، كلّ هذه الأحداث لم تصرفه استكمال استعداداته لسوق الفرسان إلى وادي السواقة حيث يقطع بهم حدود لغزو بني صخر الذين ما كانوا غافلين عن استعدادات الحويطات وقد أعدوا لهم أشد وأقوى فرسانهم، حديد يلاقي الحديد"⁽¹⁾.

إنّ تعليق الراوي هنا بمثابة خلاصة أمينة مكثفة لمعظم الأحداث الواقعة آنذاك، وما الإتيان بها على هذا النحو إلا تأكيد لأثرها الطاعي في مجريات الأحداث من بعد؛ فهي محور العمل الفني وقوامه في التعبير عن الحكمة البصيرة ، والروح الحرّة الطليقة الثائرة، واليقظة الجديدة.
التعليق الانطباعي:

يقدم الراوي من خلال هذا النوع من التعليق رأيه الخاص ورؤيته الذاتية تجاه حدث ما أو موقف ما أو شخصية ما أو مشهد ما في العمل الفني نفسه، فتعليقاته ذوقية انطباعية غير معيارية مختلف في قبولها أو رفضها وفقاً لاختلاف الأهواء والأذواق ، والنزعات والرؤى والاتجاهات ؛ إذ الكلّ ليس واحداً.

فهاهو الراوي يسجل انطباعاته الذاتية حول دمشق : مهبط القلوب ، ومعقل الركائب، وعروس الحضارات وقد يممّ الفرسان وجوههم شطرها ؛ ثورةً ورايةً وعزيمةً، منتشياً بسحرها معبراً : "دمشق، هامة عمرها مئات السنين ، وعد غامض ، ووجيعة استكانت في الصدر دهرأ، تتفجر براكينها اليوم في قلوب الرجال، الرجال حسب، أولئك الذين احترقت أكفهم في مجمرة الفداء، أولئك الذين يسمعون خريبر بردى في الأماسي ولا تحجب عجاج الصحاري بهاء جناتها والنعيم"⁽²⁾.

ويظل الراوي متنشياً بلذّة الحلم الوجدويّ الذي تحقّق بدخول دمشق فيقطع حوار "زعل" والشيخ "عودة" الذي ترك المطامع لأهلها بعد تشكيل الحكومة بسوق انطباعه الخاص حول "دمشق" التي ما زالت تملكه وتأخذ بلبه وشغاف قلبه؛ إذ " يسأل " زعل " :

- ويش معزم يا عمي ؟

- نرد الديرة ، زهب افرسك

ثم ينظر إلى "عقاب" بود ، ويواصل حديثه مع " زعل" :

- أنا وأنت و "عقاب" نرد سوية ، والبقية كلّ يفعل ما بدا له"⁽³⁾ ، فيأتي تعليق الراوي

الانطباعي سافراً بالقول: "دمشق ، يا اصطفاق الموج في بردى وحلاوة العنب . يا عنقودك الحلو الذي

(1) خريس ، القرمية ، ص21-22.

(2) خريس ، القرمية ، ص256.

(3) خريس ، القرمية ، ص285.

ارتشفناه في آخر موسم الدوالي . دمشق الهوى ، لك القصور الحافلات بأحداث الليالي وعاديات الزمان وتغير الأسماء ، لك التاريخ المثقل بوزر من ذهبوا ومن جاؤوا ومن سيولدون"⁽¹⁾.

ويتابع تعليقه دون إتمام السرد الذي بدأ ليختم الفصل الروائي نفسه معبراً عن وجع وداعها وقد صارت غنيمة في عيون الباحثين عن الغنيمة والجاه والسلطان: "دمشق ، لك الطموحات العراض تمزّقها رياح الغرب والشرق . دمشق ، لك كلّ هذا وذاك ، ولنا هوى يكوي الفؤاد لا يستثنيك ولا يستبقيك ، معلّقة على هدب العين حين نودعك ، ومتعبة تلك الخيول الخارجات منك ، مطرودة طوعاً أو كرهاً من جنانك الغناء ، متعبة الخيل التي دخلتك محجلة راقصة"⁽²⁾.

إنّ مثل هذا التعلّيق الانطباعي يجعل من "دمشق" معادلاً موضوعياً للوطن الواحد بوصفها الوعد والنبؤة والحلم والشهادة والفداء في الآن نفسه، يتأكد لنا هذا وقد جمعت الرواية بين "دمشق" الحلم والفراس"عقاب" والحبّية "مزنة" التي كانت تعاني الأمّ المخاض بالتزامن مع اقتراب الفرسان الأحرار ومعهم "عقاب" من دخول دمشق التي بدت كالعروس المجلوة، لتظلّ الراية خفاقة بالأمل والحلم، الحلم الذي مرّ فوق الأرض العطشى فكان عامراً بالماء، معطراً بالمسك بدءاً من حوران وانتهاءً بالجوف"⁽³⁾.

الخلاصة:

إنّ جوب عالم راوي رواية "القرميّة:الليل والبيداء" للروائيّة الأردنيّة "سميحة خريس" ، ومحاولة استكناه وظيفته في التعلّيق على الأحداث تخلص بنا إلى أنّ:

- عملية الخلق الفنيّ هي شكل من أشكال الاتصال الواعي بين ذات الكاتب والواقع الموضوعي، بحيث يتخذ الواقع في أثنائه صبغته أو صيغته الفنيّة الجديدة المُغايرة لواقعيته.
- دراسة دور الراوي ووظيفته وموقعه فنياً من أهمّ الجوانب الفنيّة الجديرة بالتناول؛ لما له من أهميّة في إيصال النصّ الروائيّ إلى المتلقي.
- الراوي أحد أهمّ مكونات البنية السردية للخطاب ، وأهمّ أداة تقنيّة يستخدمها الكاتب للقصّ.
- الراوي ليس هو المؤلّف بل هو عنصر بنائيّ تخيليّ يصنعه المؤلّف ؛ ليغدو الواسطة التي يتوسّل بها في تقديم رؤيته المُتخيّلة إلى المتلقي.
- دور الراوي في لعبة القصّ شكل من أشكال الإيهام بواقعيّة الأحداث المروية المُتخيّلة.
- أنماط الراوي ونماذجه المتعددة ما هي إلّا نتاج تعدد مستويات التّصنيف والتّقسيم لدى نقاد الفن القصصيّ.

(¹) خريس ، القرميّة ، ص 285.

(²) خريس ، القرميّة ، ص 286.

(³) انظر: خريس ، القرميّة ، خاتمة الرواية ، ص 301.

- مسافة تفصل بين الروائي خالق العمل التخيليّ والراوي المُتخيل بوصف الأخير - أي الراوي- قناع الروائي الذي يتستر وراءه لتقديم عمله، مفضلاً له مهام عملية القصّ ذاتها.
- اختلاف طبيعة الراوي تبعاً لموقعه ورؤيته وصورته وصورته المنفرد أو المتعدد منوط باختلاف الوظائف البنائية والتنظيمية والتعبيرية التي يقوم بها.
- الاكتفاء بصيغة روائية واحدة يتمظهر من خلالها الراوي، أو المزج بين صيغتين أو أكثر متروك لحرية الكاتب نفسه في اختيار الأكثر ملائمة وفقاً لما تقتضيه طبيعة النصّ.
- من أبرز وظائف الراوي وأشدّها رسوخا الحكي والإخبار والتّوصيل بالتّوصيف والتّعليق والتّأثير بقصد الإيهام بواقعية النصّ.
- التّعليق بوصفه وظيفة من وظائف الراوي وصيغة من صيغ حضوره لم تُعطَ حقّها في الدراسات النقدية المتعلقة بالراوي ووظائفه.
- دواعي التّعليق مختلفة باختلاف أنماط الرواة وأشكال حضورهم في النصّ ، وطبيعة مواقعهم من القصّ، ورؤيتهم المنوطة بهم؛ إذ ليس ثمة شكل محدد للتّعلّق أو نمط مخصوص لمظاهره المتكرّرة.
- تعدّد أشكال التّعليق في رواية "القرميّة" واختلاف تمثيلات حضورها من الإيضاحيّ إلى البنائيّ إلى التّأثيريّ، ومن التّقليديّ إلى المعرفيّ إلى التوكيديّ إلى الانطباعيّ تأكيد مدى نجاح الروائي مُنتج النصّ في تحميل روايه بحمولات دلالية عدّة تعكس وجهة نظرة ورؤيته.
- رواية "القرميّة" شهادة روائية شفيفة في الثورة والوحدة والحرية والفداء، مكتوبة بنور وجوه الأحرار الثائرين في وجه الظلم والجبروت، مرتهنة إلى التراث، متكئة على التاريخ، تتناص في عناصرها مع الشعبيّ والدينيّ والأسطوريّ، وتتماهى في حقيقتها مع الطبيعة؛ لتغدو معادلاً موضوعياً للحلم الوجدانيّ العربيّ الكبير.

المصادر والمراجع:

- إبراهيم ، عبد الله (1992) ، السردية العربية " بحث في البنية السردية للموروث الحكائي العربي"، (ط1) بيروت ، المركز الثقافي العربي.
- أنيس ، إبراهيم ، وآخرون(د.ت) ، القاهرة ، المعجم الوسيط ،(د.ط)، ج 2 ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر.
- جينيت ، جيرار(1997) ، خطاب الحكاية "بحث في المنهج" ، ترجمة:محمد معتصم، عبد الجليل الأزدي، عمرحلى، (د.ط) ، القاهرة ، المجلس الأعلى للثقافة.
- حليفي ، شعيب (1993)، مكونات السرد الفانتاستيكي ، فصول، مج 12، ع1، القاهرة، الهيئة المصرية العامة.
- خريس ، سميحة(2011) ، القرميّة الليل والبيداء ،(د.ط) ، عمّان، منشورات وزارة الثقافة.

- سمعان ، إنجيل بطرس(1987)، دراسات في الرواية العربية، (د.ط) ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- الصالح ، نضال(2005) ، سميحة خريس "قراءات في التجربة الروائية"، (ط1) ، عمّان ، أمانة عمّان الكبرى.
- عامر ، عزة عبد اللطيف(2010) ، الراوي وتقنيات القص الفني، (ط1) ، القاهرة ، الهيئة العامة لقصور الثقافة.
- عبيدات ، زهير(2001) ، القرميّة كتابة بالدم والعشق "دراسة في رواية سميحة خريس"، مجلة أبحاث اليرموك، إربد، سلسلة الآداب واللغويّات، مج 19، ع1، جامعة اليرموك.
- عزام ، محمد(2005) ، شعريّة الخطاب السردى، (ط1)، دمشق، منشورات اتحاد الكتاب العرب.
- العقيل ، أسهمان(2008) ، الراوي في الرواية الأردنيّة بين جيلين "دراسة نقدية تطبيقية"، (ط1) ، عمّان ، منشورات أمانة عمّان.
- علي ، نجاة(2017) ، الراوي في روايات نجيب محفوظ، (د.ط) ، القاهرة، دار الهلال.
- العمامي ، محمد نجيب(2001) ، الراوي في السرد العربي المعاصر "رواية الثمانينات بتونس"، (ط1) ، تونس ، دار محمد الحامي.
- العيد ، يمني (2010)، تقنيات السرد الروائي في ضوء المنهج البنوي، (ط3) منقحة ومزودة، بيروت ، دار الفارابي.
- الفيصل ، سمر روجي(2003) ، الرواية العربيّة "البناء والرؤيا" مقاربات نقدية، (ط1)، دمشق، منشورات اتحاد الكتاب العرب.
- قاسم ، سيزا أحمد (1984)، بناء الرواية : دراسة مقارنة لثلاثية نجيب محفوظ ، (د.ط) ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- قبيلات ، نزار (2010)، البنى السردية في روايات سميحة خريس "1995-2003"، (ط1)، عمّان، دار أزمنة للنشر والتوزيع.
- الكردي ، عبد الرحيم (2006) ، الراوي والنص القصصي، (ط1)، القاهرة ، مكتبة الآداب.
- مجموعة من المؤلفين (2006)، معجم الأدباء الأردنيين، (ج2) ، (م1) ، عمّان، وزارة الثقافة.
- محي الدين ، ناصر نمر(2012) ، بناء العالم الروائي، (ط1) ، اللاذقية، دار الحوار للنشر والتوزيع.
- مرتاض ، عبد الملك (1998)، في نظرية الرواية "بحث في تقنيات السرد، (ط1) ، الكويت، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- ملحم ، إبراهيم أحمد(2009)، "سميحة خريس الرؤية والفن"، (ط1) ، عمّان، أمانة عمّان الكبرى.
- المناصير، حمد الله (2019)، تألق النصّ "ظواهر أسلوبية في الأدب والنقد"، (ط1)، عمان ، دار جليس الزمان.

- الهواري، أحمد إبراهيم(1993) ، نقد الرواية في الأدب العربي الحديث في مصر، (د.ط) ، القاهرة ، عين للدراسات والبحوث الإنسانية.
- وادي ، طه (1989)، دراسات في نقد الرواية ، (د.ط) ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- وادي ، طه (1996)، الرواية السياسيّة، (ط1)، القاهرة، دار النشر للجامعات المصريّة.
- وهبة ، مجدي ، المهندس ، كامل (1984)، معجم المصطلحات العربيّة في اللغة والأدب ، (ط2) ، بيروت ، مكتبة لبنان.
- <http://www.culture.gov.jo/node/30947>

Université Amar Telidji-Laghouat-Algérie



DIRASSAT

REVUE INTERNATIONALE

ISSN 1112-4652