

شكر

أتقدم بالشكر الجزيل الى المشرف الأستاذ الدكتور العايش عبد العزيز الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ومساعداته وتشجيعهانا من أجل انجاز هذا البحث.

كما لا انسى توجيه الشكر الى الأستاذ الدكتور برقوق عبد الرحمن عميد كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية بسكرة على نصحه و توجيهه.

الى كافة أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بسكرة

و الى كل من ساعد في انجاز هذا البحث من بعيد أو من قريب كل
الشكر

المقدمة

إن النظام العقابي بالجزائر أخذ بفلسفة المدرسة الحديثة للدفاع الاجتماعي التي تعتبر إصلاح المحبوسين وإعادة إدماجهم الغاية المنشودة من تنفيذ الأحكام الجزائية السالبة للحرية كوسيلة للدفاع الاجتماعي فبعد أن كان الهدف من التنفيذ العقابي في العصر القديم هو السعي إلى تحقيق الردع بالدرجة الأولى وخاصة في نظر المدرسة التقليدية، أصبح في السياسة العقابية الحديثة، يهدف إلى إصلاح المحكوم عليهم وإعادة تأهيلهم وهذا ما نصت عليه المادة الأولى من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين رقم 05 / 04 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 الموافق لـ 06 فبراير 2005 .

المادة رقم 01 «يهدف هذا القانون إلى تركيب مبادئ وقواعد لإرساء سياسة عقابية قائمة على فكرة الدفاع الاجتماعي، التي تجعل من تطبيق العقوبة وسيلة لحماية المجتمع بواسطة إعادة التربية والإدماج الاجتماعي للمحبوسين» .

حيث جعل هذا القانون تطبيق العقوبة السائدة للحرية تركز على مبدأ تفريد العقوبة ، الذي يعتبر من المبادئ الأساسية التي ينادي بها علم العقاب الحديث كعامل المحبوس وفق لوضعيته الجزائية ، وحالته البدنية والعقلية وبصفة عامة بالنظر إلى ظروفه الشخصية ، وهذا في ظل احترام حقوقه ، وتمكينه منها في الحدود الضرورية لتحقيق إعادة تربيته وإدماجه الاجتماعي وهذا يدل دلالة واضحة على تبني المشرع الجزائري لموقف حركة الدفاع الاجتماعي الحديث خاصة التي تنادي بجعل الغرض الأساسي لتنفيذ العقوبة هو التأهيل و الإصلاح .

كما أن مفهوم السجون تطور عبر العصور، وتطورت معه وظائفه، مع ظهور التيارات الفكرية الحديثة التي تنادي بالحرية والمساواة واحترام حقوق الانسان والكرامة البشرية، فهذا التطور في الأفكار انعكس على السياسة العقابية والفكر العقابي، ومن ثم ظهر التيار المناادي بالبحث في شخصية المجرم ومحاولة علاجه وإصلاحه لإعادة ادماجه في المجتمع من خلال إبعاد المجرم عن ارتكاب الجريمة وعدم العود إليها والمجتمع المعاصر قد أدرك مسؤوليته تجاه الظاهرة الاجرامية والسلوك الاجرامي، إذ أن معظم الدراسات الحديثة التي أجريت حول أسباب تفشي الاجرام والظاهرة الاجرامية، أثبتت بصورة لا شك فيها أن للمجتمع بمقوماته البشرية والثقافية والاخلاقية والاقتصادية ضلعا في تكوين ونمو هذه الظاهرة.

ولذلك انتهجت مختلف التشريعات هذه السياسة الاصلاحية الرامية إلى استحداث الطرق والوسائل التي تعمل على للقضاء على أسباب الإجرام، وذلك عن طريق إصلاح ما فسد لدى الفرد من سلوك، ولتحقيق هذه الغاية لا بد من استحداث الوسيلة الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف التي ترسمها السياسة العقابية والمؤسسات العقابية هي الإطار الذي تستعمل ضمنه هذه الوسائل لتحقيق مختلف الأهداف بما تتضمنه من برامج للتأهيل.

فعلاج المسجونين يتركز أساسا على إعادة تربيتهم قصد تحضيرهم لمرحلة ما بعد الافراج سواء عن طريق إدماجهم في وسطهم العائلي والاجتماعي أو عن طريق رفع مستواهم الفكري والمعنوي بضمان داخل المؤسسات العقابية تعليما وتكوينيا مهنيا متناسبا وقدراتهم وميولهم إضافة إلى إشراكهم في نشاطات ذات النفع العام عن طريق العمل التربوي.

ويهدف هذا النشاط التربوي إلى جعل المحبوس يتعلم من خلاله الانضباط في حياة المجموعة وتوظيف طاقاته البدنية والفكرية في نشاط إيجابي يمكنه من استرجاع ثقته في نفسه لتطلعه على مستقبل أفضل بعد الافراج عنه من جهة والحد من الملل وما ينتج عنه من تفاعلات واضطرابات نفسية تجنبه التمرد والاخلال بالنظام العام من جهة أخرى.

وعليه فإن قطاع السجون يباشر تنفيذ الأنظمة التي كرسها القانون تجسيدا لفلسفة الدفاع الاجتماعي وفق أسس علمية صحيحة المعالم بهدف إقامة نظام عقابي متطور. يساير الأنظمة الدولية المعاصرة في ترقية معاملة المحبوسين، وتوفير الرعاية الصحية والنفسية الضرورية لهم.

وفي تطوير أساليب عمله بما يجعله يؤدي مهمته المركزية المتمثلة في ضمان حماية المجتمع عن طريق إصلاح المحبوسين والتصدي لمسببات العود الاجرامي.

وكانت الجزائر من الدول السباقة بالأخذ بفلسفة الدفاع الاجتماعي حيث كرسته في القانون رقم 02.72 الصادر سنة 1972 والمعدل بالقانون رقم 04.05 الصادر في 2005 والذي أصبح من خلاله دور هذه المؤسسات يتجه نحو إعادة تربية المحبوس وإدماجه في المجتمع وذلك من خلال مختلف الوسائل والآليات التي جاء بها هذا القانون، وهذا تماشيا مع السياسة العقابية والتطور الاجتماعي الذي عرفته البلاد خاصة بعد مصادقتها على الاتفاقيات الدولية في مجال حقوق الانسان ولذلك تعمل على تعزيز حقوق المساجين وحمايتهم. ولذلك فإن هذا القانون قد جاء بالعديد من الوسائل والآليات في مجال رعاية حقوق المساجين، خاصة في مجال التعليم والتكوين المهني والرعاية الصحية والاجتماعية وكذلك الاهتمام بالجانب الديني الذي يساعد كثيرا على الاستقرار النفسي للسجين، ولذلك فإن هذه

الإصلاحات قد أتت بثمارها على مستوى المؤسسات العقابية وذلك بارتفاع عدد المكونين مهنيا والمتحصلين على مختلف الشهادات التعليمية. إلا أنها تبقى نقطة البداية يجب أن تكتمل بالرعاية اللاحقة وعليه فإن هذه الدراسة تركز أساسا على جانب بالغ الأهمية وهو أهم آثار وانعكاسات الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بقطاع السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين خاصة كما سبق وأن ذكرنا أن السياسة العقابية الجزائرية أخذت منحى إيجابي خاص بموظفيها عن طريق التكوين والتحفيز من أجل إنجاح إصلاحاتها ذات المسعى الإدماجي للمساكين على مستوى مؤسساتها العقابية ابتداء من سنة 1999، وهي المرحلة التي تؤرخ للتحويل التاريخي في مسار نشاط قطاع العدالة بالجزائر وحملة التغييرات الجوهرية التي أتت بها برنامج إصلاح العدالة المنصبة من طرف فخامة رئيس الجمهورية بتاريخ 19 أكتوبر 1999.¹ والخروج بحوصلة هذا الإصلاح مؤخرا في شهر مارس من هذه السنة (2012) أن إعادة الإدماج المحبوسين بالمعنى الذي تضمنه نظام السجون الجزائري هو إعداد برامج ونشاطات نحو المحبوسين تتضمن اعتماد كافة الوسائل النافعة لتصحيح سلوكهم عن طريق تمكينهم من التكوين المهني والتعليم والتدريب والتنقيف وإعادة تربيتهم أخلاقيا وهدفهم بالرعاية الطبية والنفسية الاجتماعية ودراسة دوافع الانحراف الكامنة في شخصيتهم قصد علاجهم بهدف تحضير عودتهم الموفقة للمجتمع.²

إلا أن التساؤلات التالية حول هذه الدراسة نجدها تفرض نفسها :

1. هل السياسة العقابية الحديثة في الجزائر أخذت بعدها الميداني على مستوى

مختلف المؤسسات العقابية ؟

¹ المنتدى الوطني لإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين يومي 12 / 13 نوفمبر 2005 ص 40
² نفس المرجع ص 41

2. هل الفرص الممنوحة لموظفي هذا القطاع من تكوين وتحفيز سواء داخل الوطن

أو خارجه والذي ما زال متواصلا ليمس أكبر عدد ممكن من الموظفين بجميع

رتبهم انعكست آثاره فعلا على السياسة الاصلاحية والتي تهدف إلى مساعدة

المجتمع الجزائري على الحد من الظاهرة الاجرامية ومساعدة المساجين على

عدم العود الاجرامي؟

3. هل إدارة السجون وإعادة الادماج الاجتماعي تعتمد فعلا على استغلال الكفاءات

البشرية التي لديها من أجل تفعيل سياسة إعادة الادماج الاجتماعي؟

4. ما هي أهم الآثار الاجتماعية لهذه السياسة الاصلاحية؟

وللبحث أهميته تكمن في محاولة الباحثة لمتابعة عملية الاصلاح التي مست قطاع

السجون بعد صدور القانون الجديد للسجون رقم 05 / 04 المؤرخ في 06 فيفري 2005

المعدل للقانون السابق 72 / 02 والمتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي

للمساجين ، حيث يعمل هذا القانون على جعل إعادة تربية المساجين وإدماجهم الاجتماعي

من أولويات بحيث يتم قياس نجاح هذه السياسة بالانخفاض التدريجي لإمكانية تكرار

الجريمة وهذا في ظل توفير أحسن الظروف والضمانات للمساجين أهمها الموظف الكفاء

والفعال الذي يقف على هذه العملية ويعتبر أحد الأهداف الأساسية لإصلاح المؤسسات

العقابية في الجزائر تضمن مجموع الإصلاحات التي مست المؤسسات العقابية بجميع

أنواعها وهيكلها ومواردها البشرية وخاصة هذا العنصر باعتباره موضوع البحث من أجل

حصر أهم الآثار التي خلفتها تنمية الموارد البشرية بهذا القطاع وانعكاساتها على السياسة

العقابية الحديثة والتي تنتهج منهج الادماج الاجتماعي للمساجين والتي تعتبر سياسة

إصلاحية بالدرجة الأولى لا ردعية ومدى استفادة المجتمع الجزائري من هذه العملية الإصلاحية وكذلك إبراز نسبة النجاح المحققة لسياسة الإدماج الاجتماعي ومدى ترجمتها على مستوى الواقع إضافة إلى إعطاء اقتراحات جديدة تساعد في تفعيل نشاط تنمية الموارد البشرية بقطاع السجون.

وقد كان هدف الباحثة من وراء هذه الدراسة هو الكشف عن أهم الآثار المستخلصة من هذه السياسة الإصلاحية الهادفة إلى إعادة الإدماج الاجتماعي وكذلك مدى استغلال القطاع لكفاءاته البشرية استغلالاً فعلياً خاصة تلك التي استفادت من التكوين داخل أو خارج الوطن، ضف إلى ذلك محاولة الباحثة معرفة إلى أي مدى استفاد هذا القطاع من الإصلاحات وخاصة الإطار البشري.

ولهذه الدراسة فرضية طرحتها الباحثة على شكل السؤال التالي، والإجابة عنه سوف تكون بالإيجاب أو بالنفي ميدانياً :

هل لتنمية الموارد البشرية بإدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي أثر واضح استفادت منه فعلياً في تطبيق سياسة إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين؟ وما مدى انعكاس ذلك على الواقع الاجتماعي؟

في إطار التكفل بالمحبوس وبغرض إصلاحه وإعادة إدماجه رسمت السياسة العقابية الجديدة عدة برامج تتعلق بطريقة معاملة المحبوس وأنسنتها، من أجل حماية وصيانة كرامته سواء كان مبتدئاً أو معناه الاجرام. وتتجلى معالم هذه السياسة من خلال الحرص على ترقية القواعد المتعلقة بمعاملة المحبوس وتحسين شروط التكفل به ولتطبيق هذه السياسة تم رصد

الموارد البشرية بصفقتها العنصر الفاعل بإحداث التغيير ضمن برنامج إصلاح قطاع السجون، لذلك تم تسطير برنامج لتوظيف وتكوين وتأطير موظفي قطاع السجون، حيث بلغ عددهم الاجمالي إلى غاية سنة 2006 في اسلاك إعادة التربية بمختلف الرتب 14311 موظف أما في الأسلاك الطبية وشبه الطبية فقد بلغ عددهم 1093 موظف و 133 موظف في أسلاك التربية والتكوين.

كما تم إعادة النظر في تكوين القائمين على هذا القطاع، حيث يجري التكوين حالياً بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون بمدينة سور الغزلان بالبويرة، والملحقتين الأولى بالمسيلة والثانية بقصر الشلالة ولاية تيارت، التي يتم الالتحاق بها بعد إجراء مسابقة كتابية وفقاً لشروط معينة، وتبلغ الطاقة الاستيعابية للمدرسة وملحقتها 1000 مقعد بيداغوجي وفق المعايير الدولية.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى انطلاق مشروع بناء مدرسة وطنية جديدة بمدينة القليعة بتيبازة بطاقة استيعابية تقدر بـ800 مقعد بيداغوجي وفق المعايير الدولية.

كما تم إفادة 796 موظف من التكوين في الخارج في إطار التعاون الدولي مع مختلف الدول والهيئات الدولية بهدف تطوير وعصرنة أساليب المعاملة والتسيير داخل المؤسسات العقابية، حيث تم التعاون مع إدارة السجون بفرنسا وتنظيم دورات لتكوين مدراء وإطارات السجون بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون بفرنسا، كما تم إرسال دفعات للتخصص إلى كندا وبلجيكا وإيطاليا.

وتبعاً لما تقدم فإن الموظف داخل المؤسسة العقابية ينبغي أن يكون له الدور الإيجابي

في اصلاح المحبوس وذلك عن طريق :

-معاملة المحبوس بطريقة لائقة إنسانية وعادلة.

-تأمين سلامة كل المحبوسين دون تمييز.

-التأكد من عدم فرار المحبوسين الخطرين.

-التأكد من حسن النظام والمراقبة داخل المؤسسة العقابية.

-إعطاء المحبوس فرصة استعمال وقته في المؤسسة بإيجابيته حتى يتمكن من الانخراط

مجدداً في المجتمع بعد الافراج عنه.

وفي الأخير نخلص إلى القول بنجاح السياسة العقابية الجديدة بالرغم من النقائص

القليلة التي لازالت تعرفها المؤسسات العقابية، وأهم دليل على هذا النجاح هو تلك

الإحصائيات التي سبق الإشارة إليها، والتي سوف نعرضها في الملحق ، وبذلك يكون الدور

الإصلاحي المنوط بالمؤسسات العقابية ، تجسد على أرض الواقع ، بإصلاح المحبوس

وإعادة إدماجه في المجتمع، وهو الهدف الذي رسمته السياسة العقابية الجديدة و للإجابة عن

التساؤلات المطروحة سابقاً وكذا الفرضيات فقد جاءت هذه الدراسة لوصف وتحليل أهم

الآثار و الانعكاسات لتطور ونمو الموارد البشرية في عملية التأهيل الاجتماعي للمساجين ،

وكذلك إبراز مختلف الوسائل والأساليب والبرامج التي تتبعها كل مصلحة في ظل هذه

البرامج وذلك عن طريق تجسيد هذه الدراسة في مجال مكاني وزماني ولتحقيق هذا المسعى

انقسمت الدراسة الراهنة إلى ثلاثة أبواب ، ويتكون كل باب من ثلاثة فصول .

الباب الأول :

ويسمى التطور التاريخي للسجين والتأهيل وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول

الفصل الأول :

السجن والتأهيل

وقد تطرقنا فيه لنشأة السجن وكيف تطورت مفاهيمه

الفصل الثاني :

الحبس ونظام السجون في الشريعة الإسلامية

وقد جاء في هذا الفصل كيف أن الشريعة الإسلامية أعطت نظام السجون حقه من

مناهلها ، إذا اهتم الحكام المسلمون خلال فترات الحكم الإسلامي بنظام السجون .

الفصل الثالث :

السجن من منظور التشريع الجزائري

وقد جاء فيه أن الجزائر كغيرها من الدول التي أقرت قوانين وسنت شرائع خاصة

بالسجناء ن أو المحبوسين وفق ما تمليه قواعد وأسس معاملة السجناء التي تقرها الأمم

المتحدة في القواعد النموذجية الدنيا لمعاملة السجناء.

الباب الثاني :

والذي يسمى وظيفة الموارد البشرية وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول

الفصل الأول :

الموارد البشرية التطور والمفهوم

وقد جاء في هذا الفصل تطور وظيفة الموارد البشرية وأهميتها ، فان هذه الوظيفة قد تطورت منذ منتصف القرن العشرين بشكل سريع وقد حازت هذه الوظيفة على الصدارة مقارنة بوظائف المنظمة الأخرى .

الفصل الثاني :

هندسة التكوين

وهنا في هذا الفصل يكون الحديث بالدرجة الأولى على صياغة مشروع التكوين أو ما يسمى أيضا بهندسة التكوين وهي مجموعة الخطوات المنهجية المنظمة التي تطبق على مفهوم النسق والأنشطة والترتيبات المتعلقة بالتكوين من اجل الوصول إلى الأهداف المحددة .

الفصل الثالث :

أهمية الاتصال في المؤسسة

وقد تحدثنا فيه عن الاتصال باعتباره من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية فهو العملية التي بواسطتها يتم التبادل في المعلومات والأفكار وحتى المشاعر بين المسؤول ومساعديه رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظرة .

الباب الثالث :

أثر تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إعادة التأهيل البوني وانعكاساتها الميدانية على سياسة إعادة إدماج المساجين (مؤسسة إعادة التأهيل البوني عنابة) وقد تم تقسيم هذا الباب أيضا إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول :

الاطار المنهجي للدراسة

وقد جاء فيه المجال (المكاني ، الزماني ، البشري) , فروض الدراسة , المنهج المتبع وكذا أدوات جمع البيانات .

الفصل الثاني :

تحليل البيانات .

حيث يتم في هذا الفصل تفريغ المعطيات التي تم تجميعها من خلال الاستمارة الموجهة لموظفي مؤسسة إعادة التأهيل البوني بعنابة (العينة) .

الفصل الثالث :

نتائج الدراسة

الباب الأول

الفصل الأول

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

التطور التاريخي للعقاب والتأهيل :

I - التطور التاريخي للعقاب:

I-1- ماهية العقوبة :

1 1 - المعنى اللغوي للعقوبة :

العقاب هو مصدر للفعل عاقب ، واعتقب

فيقال : اعتقب الرجل خيرا، أو شرا مما صنع : كافاه به .

والعقاب والمعاقبة يعني : أن تجزي الرجل بما فعل سواء .

والاسم العقوبة وعاقبة بذنبه معاقبة، وعقابا : أخذه به

وتعقبت الرجل : إذا أخذت به بذنب كان منه .

وبالتالي فان المعنى اللغوي للعقوبة يتمثل في إلحاق أذى بالشخص نتيجة لذنب اقترفه .

أو بعبارة أدق فان المعنى اللغوي للعقوبة يتضمن الإيلام، والضرر الذي يصيب الشخص

نتيجة اقترافه لذنب معين .

1 2 - المعنى الإصلاحي للعقوبة :

العقوبة هي الجزء الذي يوقع على مرتكب الجريمة، لمصلحة الهيئة الاجتماعية .

وهي عبارة عن ألم الجانين جزاء له على مخالفته نهي القانون ، أو أمره

ومن خلال هذا التعريف يتبين أن فكرة الألم هي التي تمثل جوهر العقوبة وهذه الألم يكون

مقصودا ولا ينفصل على العقاب فهي التي تتميزا لعقوبة عن غيرها من الوسائل القسرية .

وبذلك تختلف العقوبة على التدابير الأخرى، مثل التدبير التي تتخذ قبل ارتكاب الجريمة

لتفاديها ، أو لمنع وقوعها .

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

وتختلف عن الحبس الاحتياطي، لان هنا لا يكون الألم مقصودا مثل في العقوبة ولكن ليس الألم هو الغرض من العقوبة، وإنما هو وسيلة لأدراك غرض معين .

ويمكن تعريف العقوبة في الفقه القانوني الوضعي بأنها جزاء يقرره القانون ويوقعه القاضي على من تثبت مسؤوليته عن الجريمة .

لان العقوبة في جوهرها هي إيلاء مقصود يلحق بلجاني وهذا حسب ما جاء في التعريف الذي جاء به محمود نجيب حسني حيث يعرفها على أنها : "إيلاء مقصود يوقع من أجل الجريمة ويتناسب معها " ³

ومن هذا التعريف يتضح أن جوهر العقوبة هو الإيلاء ، وأن هذا الإيلاء يجب أن يكون مقصودا وهذا حتى تكون هناك صلة بين الجريمة والعقوبة .

وبالتالي فإن الإيلاء يحمل معنى المساس بحق لمن تتربل به العقوبة وهذه الحقوق التي

يتصور أن يكون المساس بها تختلف باختلاف جسامة العقوبة فبقدر أهمية الحق ودرجة

المساس به تتحدد جسامة العقوبة فقد تمس الحق في المال فنتخذ صورة الغرامة أو

المصادرة .

وبالتالي فمن خلال ما سبق يمكن أن نعرف العقوبة بأنها : جزاء يقرره المشرع ويوقعه

القاضي على من تثبت مسؤولية في ارتكاب الجريمة .

وهو تعريف قانوني يتمشى والقانون الوضعي أي قانون العقوبات ويتناسب معه وبالتالي

فهو لا يتناسب مع التعريف الذي يتمشى مع علم العقاب الذي يدرس العقوبة كنظام اجتماعي

ولبحث أغراض معينة لان علم العقاب لا يتقيد بتعريف معين يلائم تشريع وضعي معين

كواشي نجمة التأهيل في المؤسسات العقابية (مذكرة ماجستير 2008 – 2009) ص 45 ³

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

وإنما ينتقد بالمبادئ التي يقوم عليها نظام قانون معين أي ما هو كائن بالفعل للوصول إلى ما ينبغي أن يكون عليه التشريع .

"فيجب أن تعرف العقوبة في علم العقاب تعريف يكشف عن جوهرها ويحدد عناصرها ومقوماتها التي تميزها لا عن غيرها من النظم الاجتماعية والقانونية"⁴

أي يجب تعريف العقوبة في مجال علم العقاب تعريفا يربط العقوبة بالجريمة رابطة السبب بالمنسب كما وكيفا كما أنه يجب أن لا يكون هذا التعريف غافلا فكرة جوهر العقاب أي أن يحدد عناصر العقوبة تحديدا دقيقا و وفقا لهذا التحليل فان التعريف الذي جاء به محمود نجيب حسني هو الذي يتماشى مع علم العقاب .

وهو أن العقوبة هي إيلاء مقصود من أجل الجريمة ويتناسب معها

1-2-نشأة وتطور العقاب :

ارتبط تاريخ العقاب بالحياة الاجتماعية للإنسان منذ نشأتها ن وتزامن وجوده بوجود الإنسان نفسه فطبيعة الإنسان الذي تحركه غريزة البقاء، أنانيته وسعيه الدائم وراء تحقيق رغباته خلق فيه النزعة العدوانية والرغبة في الاعتداء وترصد اقتترف الفعل الإجرامي.

فمن الطبيعي إذا أن يأتي العقاب كرد فعل منطقي لمواجهة هذا الاعتداء دفاعا عن النفس وانتقاما للضرر الذي لحقه من جراء الاعتداء.

وقد اتخذ العقاب عبر التاريخ عدة أشكال وصور فهو يتغير ويتطور مع تغير الحياة الاجتماعية وتطورها

كواشي نجمة التأهيل في المؤسسات العقابية (مذكرة ماجستير 2008 – 2009) ص 45⁴

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

الإطار التاريخي للعقاب والتأهيل :

فقبل ظهور العلاقات الاجتماعية كان الإنسان يعيش منعزلاً وكان عندما يتعرض لاعتداء يلجأ تحت مفعول الغضب والانفعال – تحركه في ذلك غريزة حب البقاء ومقاومة الخطر – للثأر لنفسه والانتقام من المعتدي وقد يصل هذا الانتقام إلى أقصى حدوده حتى أشفاء الغليل. " فقد قامت دعائم العقوبة في المجتمعات البدائية على أساس رد الاعتداء وهذا الرد يرجع تقديره إلى المعتدي عليه يصرف النظر عن طبيعة فكان الجاني يتعرض للعقاب الذي يفرضه المجني عليه أو تفرضه جماعته وبهذا المفهوم ساد الانتقام الفردي لأنه يمثل العدالة التي يحققها الإنسان لنفسه . "

" وتطور العقوبة في أحقابها الأولى ظهر في صورتين مختلفتين الصورة الأولى : نظام العقوبة الذي يكون فيه المعتدي والضحية ينتميان إلى مجتمع واحد ومنه الخضوع إلى سلطة واحدة لإيقاع العقاب والصورة الثانية : و هي انتمائها إلى مجتمعين مختلفين وفي كلا صورتين يتخذ العقاب طابعاً متميزاً " ⁵.

لقد كان مجتمع الأسرة أول نظام اجتماعي عرفته حياة الإنسان كان فيه أفراد الأسرة يخضعون لسلطة واحدة وهي سلطة الأب ن فكان هذا الأخير يتدخل لفض النزاع الذي يقع بين أفراد أسرته ويترل أقصى العقاب على الفرد المعتدي تصل شدته القتل والنفي . " وفي حالة اعتداء أحد أفراد عائلته على أفراد عائلة أخرى ن كانت الضحية تندفع بمعينة أفراد عائلتها للانتقام من الجاني ، وهنا اتخذت العقاب شكل الانتقام ويكون في صورة حرب صغيرة تكون نتائج أضرارها أكبر من الضرر الملحق بالضحية "

علي محمد جعفر فلسفة العقوبات في القانون والشرع الإسلامي الطبعة الأولى المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع بيروت 1997م ص 6 ⁵

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

" أما اذا كان الجاني والمجني عليه ينتميان الى ذات العائلة ، فان العقوبة تتخذ صورة التأديب الذي يمارسه رب العائلة على أفرادها ، وكانت هذه السلطة تصل في كثير من الأحيان إلى حد قتل الجاني أو طرده من العائلة " ⁶.

ثم بعد ذلك ظهر نظام العشيرة كأثر لاتحاد مجموعة من العائلات تجمع بينها مصالح مشتركة ، وقد شهدت فكرة العقوبة تطورا ملحوظا في ظل مجتمع العشيرة عما كانت عليه في مجتمع العائلة ، حيث تقلصت صورة الانتقام الفردي بظهور القصاص مع بقاء سلطة التأديب لرئيس العشيرة ، وظهر الانتقام الجماعي كصورة من صور العقوبة .
ففي هذه المرحلة اتخذ العقاب صورة الانتقام الجماعي، حيث كان زعيم العشيرة يتولى إنزال العقاب على الجاني باعتباره هذه مصالح كل الأسرة المنضوية تحت لواء العشيرة حتى يعيد السلام والاستقرار إليها.

وإذا كان مصدر الاعتداء من أحد أفراد العشيرة أخرى ، فان أبناء عشيرة المجني عليه يلجؤون للانتقام بدافع الثار من الجاني وتنشب في هذه الحالة حربا بين العشريتين .
ومن أهم العوامل التي ساعدت على تطور العقوبة نحو الاعتدال ن تطور الفكر الإنساني بشأن الجريمة والعقوبة حيث أصبح ينظر إلى المجرم باعتباره شخص عادي كغيره من الأفراد داخل المجتمع أثرت فيه ظروف عديدة وهنا أصبحت العقوبة تقدر بالنظر إلى هذه الظروف وهذا عادى إلى ظهور عدة اتجاهات فقهية وكل اتجاه يرجع هذه الظروف إلى ناحية مختلفة ، وتمخض عن هذه الاتجاهات ظهور عدة مدارس فقهية سنتطرق إليها عندما نتطرق للإطار التاريخي لفكر التأهيل .

⁶ كواشي نجوى مرجع سابق ص 46

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

" وكان للاستقرار السياسي كذلك والتحول إلى النظام الديمقراطي من أهم العوامل التي أدت إلى تطور نظام العقوبة ، حيث فقد صفتها السياسية كأسلوب كفاح ضد الأعداء وتكشف كفاح الأعداء وتكشف أغراضها الحقيقية وهي إصلاح المحكوم عليه وإعادة تأهيله ليعود مرة أخرى إلى المجتمع وتجردت من القسوة البالغة التي اتسمت بها في المجتمعات القديمة بحيث انحصر إيلاهما في حدود القدر الذي يحقق هذه الأغراض " ⁷ .

التحول الاقتصادي كذلك من أهم العوامل التي أدت إلى تطور نظام العقوبة سواء من حيث التخفيف أو من حيث قسوتها أو الكشف عن أغراضها الحقيقية .

" وكذلك أدى إلى زيادة موارد الدولة بحيث أصبحت قادرة على الإنفاق على إنشاء السجون – أي المؤسسة العقابية- التي تنفذ فيها العقوبات السالبة للحرية ⁸ .

التطور التاريخي للسجن

1. تعريف السجن : السجن هو الحبس، وهو قديم ذكر في القرآن الكريم قال تعالى : "قال رب السجن أحب إلي مما يدعونني إليه وإلا تصرف عني كيدهن أصب إليهن وأكن من الجاهلين"

نشأة السجون وتطورها : ظهرت السجون في دولة الإسلام منذ عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه لكن تنظيمها كان على عهد الأمويين، وعلى يد الخليفة عمر بن عبد العزيز حيث أوجد ديوانا خاصا يشرف عليها، وكان ينظر في أمرها بنفسه ويكتب للمسجونين برزق الصيف والشتاء، وكانوا ينالونه كل شهر.

وقد أوصى الخليفة عمر بن عبد العزيز بأن لا يدخل السجن إلا من قام عليه الحق،

⁷ كواشي نجوى التأهيل في المؤسسة العقابية (مذكرة مجيستير 2008 – 2009) ص 50

⁸ كواشي نجوى التأهيل في المؤسسة العقابية دراسة قانونية تطبيقه مذكرة ماجستير 2008 – 2009 ص 51

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

وأمر بالفصل في الإقامة بين أصحاب الجرح، وبين مرتكبي الجنايات أي بين فئات المسجونين، وكذلك الفصل بين الرجال والنساء، وجعل لهم حبسا خاصا، وأمر أن يجري تفتيش السجون كل أسبوع، وحدد لذلك يوم السبت للتأكد من تطبيق أوامره، ويستوثق من أهل الدعارات، وبالتالي الحفاظ على حقوق المسجون باعتبارهم إنسانا، وأمر الخليفة عمر بن عبد العزيز المسجونين المقيدون في الحديد أن يؤديوا الصلاة وهم كذلك لأنهم في عذر لأن ذلك تأديبا لهم وتربوية، وعبرة لغيرهم.

وقد تطور نظام السجون بداية من هذا العهد، ففي عهد هارون الرشيد (170-193هـ / 786-808م) رأى الفقهاء أن أهل الدعارة والفسق والتلصص إذا حبسوا ولم يكن لهم شيء يأكلون منه فلا بد أن يدفع لهم ما يقوم حياتهم، ويدفع عنهم ظلم السجن الذي قد يحرمهم من طعامهم وشرابهم، ويكسوا في الشتاء قميصا، وفي الصيف قميصا وإزارا ومقنعة وذلك إغناء لهم عن الخروج في السلاسل لطلب الصدقة، وكان أول من فعل ذلك الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه العراق، ثم فعله معاوية بالشام، ثم فعل ذلك الخلفاء من بعده، وما يستنتج من ذلك أن السجن لم يكن يتكفل بالسجين، بل كان السجين يدفع من ماله لإقامته في السجن، كما يظهر أن المسجونين كانوا يكلفون بأعمال تحقق لهم دخلا داخل السجن وخارجه، كتعلم بعض المهن أو تعليمها إن كانوا يتقنونها، ويشغلون فيها، كحرفة النسيج يذكر البيهقي أبياتا لابن المعتز في ذلك قال:

تعلمت في السجن نسج التكك وكنت امرأ قبل حبسي ملك

وقيدت بعد ركوب الجياد وما ذاك إلا بدور الفلك

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

وقد ظلت الدولة الإسلامية تهتم بأمر تنظيم السجون وتطورها باعتبار أن السجن مؤسسة عقابية تربوية تعيد تأهيل المنحرفين إلى طبيعتهم في المجتمع، وتمنع المجتمع من تعدي هؤلاء، فقد رصدت في ميزانية الخلافة العباسية على عهد الخليفة المعتضد (279-189هـ/892-902م) ألف وخمسمائة دينار لنفقات السجون، وضمنت أقوات المحبوسين وفي بداية القرن الرابع الهجري/العاشر الميلادي، لما تفشت الأمراض في السجون زودت بالأطباء حيث أفردت لهم أمكنة خاصة يأتون إليهم ومعهم الأدوية والأشربة لمعالجة المرضى من المسجونين، أما في العهد الفاطمي بمصر فقد كان الدخول إلى السجن يتم بضمانة حيث يدفع كل سجين مقرر قدره ستة دراهم بمجرد دخوله ولو لم يقم به إلا لحظات ويبدو ذلك أنه كان في عصر ضعف الدولة الفاطمية، حيث يلاحظ الفوضى على تسير الشؤون العامة منها السجون التي غالى سجانوها في طلب المزيد من المقرر أو الضمانة على نزلاتها.

وهكذا نرى أن هذه المؤسسة العقابية التربوية قامت بدور هام في استقرار المجتمع، وأمنه في أوج ازدهار الحضارة العربية الإسلامية في كافة أنحاء البلاد، لكنها تدهورت بتدهور الدولة والمجتمع فدخلتها هي الأخرى ما شاع في المجتمع من آفات فقدت روحها، ونظامها، والهدف الذي أسست لأجله.

تعريف السجن :

ومعنى السجن في اللغة هو الحبس، والحبس معناه المنع، ومعناه الشرعي هو تعويق الشخص ومنعه من التصرف بنفسه، سواء أكان في بلد أو بيت أو مسجد أو سجن معد للعقوبة أو غير ذلك (عز الدين الخطيب التميمي وآخرون، (د.ت)، ص 939) والسجن

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

بالكبير المحبس، وصاحبه سجان، والسجين المسجون (عبد الفتاح خضر، 1984، ص16) .

أما اصطلاحا فيقصد بالسجن تلك المؤسسات المعدة خصيصا لاستقبال المحكوم عليهم بعقوبات مقيدة للحرية (اسحق إبراهيم منصور، 1989، ص 163) وسالبة لها وهي تشترك في ذلك مع الحكم بالأشغال الشاقة والاعتقال، حيث يحرم المحكوم عليهم من الخروج أو متابعة الحياة بشكل عادي وفي أجواء طليقة، والحيلولة دون ممارسة أي نشاط ما، وعادة ما يرتبط بالسجون عدة مفاهيم وتسميات مثل الإصلاحيات أو مراكز التأديب أو دور الإصلاح والتهديب أو التقويم أو مؤسسات إعادة التربية أو غير ذلك من التسميات ، كما يعرف النظام القانوني الجزائري السجن أو المؤسسة العقابية على أنها "هي مكان للحبس تنفذ فيه وفقا لقانون العقوبات السالبة للحرية، والأوامر الصادرة عنالجهات القضائية ، والإكراه البدني عند الاقتضاء".

أما السجين فيعرف على أنه "الشخص الذي منعت حرّيته بقصد تعويقه ومنعه من التصرف بنفسه ونقصد بالسجين هنا الشخص الذي عوق ومنع من التصرف بنفسه سواء كان ذلك من خلال وضعه في بيت أو مسجد أو قبوا كما كان سائدا في الوقت الماضي أو كان ذلك من خلال وضعه في بناء مقلل يوضع فيه الأشخاص المتهمون في انتظار محاكمتهم أو تنفيذ الأحكام الصادرة ضدهم كما هو سائد ومعمول به في الوقت الحاضر" ⁹(عبد الله عبد العزيز اليوسف، 1999، ص 176)، وهو ما يتوافق مع ما ذهب إليه المشرع الجزائري في تعريفه للسجين أو المحبوس والذي يقال عنه أنه "الشخص الذي ارتكب جريمة أو أكثر، مخالفا بذلك

عبد الله عبد العزيز اليوسف، 1999، ص 176⁹

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

نصا في القانون عمدا، ومودعا في إحدى المؤسسات العقابية" ¹⁰ (محمد حسن غانم، 1994، ص 75)، وهذا التعريف له الخصائص الآتية :

1. ركز على الفرد المرتكب لجريمة أو أكثر .
 2. من المحتمل أن يرتكب الفرد جريمة أو أكثر.
 - 3 . أن ارتكاب الجريمة يكون بصورة عمدية وليست عفوية .
 - 4 . أن المسجون لا بد وأن يودع في إحدى المؤسسات العقابية .
- ويشترط في السجن أن يكون مكانا لاستقبال كل من كان على استعداد للإصلاح والتربية والتقويم، لأنه لو يفقد المحكوم عليه هذه القابلية للإصلاح فلن يجدي إيداعه في السجن، وبالتالي وجوب تسليط آلية أخرى لتطبيق الحكم عليه كبديل للإيداع في مؤسسة السجن.

كما أرتبط مفهوم إعادة التربية بمفهوم السجن، الذي هو الآخر مرادف لمفهوم الحبس، ومؤسسات إعادة التربية هي مراكز للتكفل والتأهيل، وهو وصفا لم يكن من قبل، وإنما جاء بعد مراحل، لتحل بذلك "فكرة التهذيب والإصلاح محل فكرة الزجر والردع، وتجاوزت رسالة السجن عن حد وقاية المجتمع من الخارجين على نظمه إلى المساهمة إيجابيا في تقدم المجتمع بتخريج أكبر عدد ممكن من نزلائه إلى الحياة الاجتماعية مهيين مهنيا وثقافيا واجتماعيا، وصالحين جسما وعقليا لاستعادة أماكنهم في عملية الإنتاج في

محمد حسن غانم، 1994، ص 75¹⁰

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

المجتمع"¹¹(سلوى عثمان الصديقي وآخرين، 2002، ص 263)، وبهذا لا فرق بين مؤسسة إعادة التربية والمؤسسة الإصلاحية في التسمية ، ذلك أن مراكز إعادة التربية لم تكن سوى بيوتا للإصلاح والتقويم كما عبر عن ذلك السيد رمضان عندما تحدث عن تحول دور السجن من العقاب إلى الإصلاح وأنه "لم يصبح الغرض من إرسال السجين إلى السجن للقضاء عليه أو الانتقام منه، وإنما إبعاده عن المجتمع فترة يشعر فيها بالندم ، ويعاد علاجه وتأهيله بالتعاون مع المجتمع تعاوناً مثمراً بناءً على " ، ومن هذا تصبح مؤسسة إعادة التربية (دراسة للباحث منشورة بالشروق اليومي، العدد 660، ر 2002) مؤسسة علاج، ومؤسسة رعاية ، ومؤسسة تأهيل، ومؤسسة إدماج، ونحن هنا نعرف السجون على أنها تلك "المؤسسات المعدة لاستقبال المحكوم عليهم بعقوبات مقيدة للحرية، وعادة ما تسمى بمراكز التأهيل أو الإصلاحيات، هدفها تأهيل السجين اجتماعياً، ونفسياً، وصحياً، ومهنياً، وفكرياً، ودينياً،... حتى يجد نفسه بعدها مندمجاً ضمن سياق اجتماعي وتفكير رسمي، متطلعا إلى الارتقاء بشخصيته إلى مرتبة الإنسان الواعي والمسئول".

مفهوم التأهيل :

إن كلمة التأهيل في العربية تعني في الواقع مساعدة الشخص وخدمته، ويقابلها في اللغة الفرنسية كلمة (Réhabilitation) والتي تعني مساعدة الشخص العاجز على التكيف (Adaptation)، أو العمل على إعادة تكييفه (Réadaptation) (صالح شيخ كمر، د. ت)، (ص 205)، وهو يعني بذلك عملية تنشئته وإعداده وفق ما تستدعيه خدمته ليتمكن من استعادة قدراته وقواه التي فقدتها.

¹¹ سلوى عثمان الصديقي وآخرين، 2002، ص 263

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

تختلف النظرة للتأهيل حسب اختصاص كل عالم أو باحث، أو حسب نوعية البحث ومجال تموقعه، وفي هذا نجد أن نظرة علماء النفس لعملية التأهيل على أنه "العملية التي يصل بها الراشدون في المراحل المختلفة من مشاعر العجز والاضطراب الانفعالي والتبعية إلى تحقيق استبصار جديد في ما يتصل بأنفسهم ، وإلى اكتساب المهارات اللازمة لحالتهم الجديدة ، وإلى أسلوب جديد من السيطرة على انفعالاتهم وبيئتهم " (توماس. ج. كارول ،1964، ص 132)، والمقصود من هذا هو العمل على تحرير الشخص من كل ما يعترضه من سمات شخصية سلبية مثل العجز واليأس ، وبعث فيه روح التمسك بالحياة من خلال الاستناد على ركائز ودعامات قوية للتصدي لأي عارض سلبي.

أما علماء الاجتماع فينظرون إلى عملية التأهيل على أنها "عملية تستند ما وسعها الاستناد إلى قوة الجماعة ومؤازرة الجماعة ، ولكنها تشكل بدقة على مقياس الطابع الفرد للشخصية والمشكلات النوعية الخاصة بكل فرد الذي تجرى له عملية التأهيل" (توماس. ج. كارول، 1964، ص 133)، وهذا يشير إلى إمكانية تعدد أوجه عملية التأهيل، وفي نفس الوقت أن يكون التأهيل كلا متكاملًا، وكما ينبغي أن يبدأ من مقعد المؤسسة التي يودع فيها الشخص، وبذلك تتنوع الإجراءات التي يقوم عليها التأهيل وتعتمد عليها وفق ما تفرضه مبادئ الخدمة الاجتماعية ، لأنها كما يرى -ورنهايم- عملية "تهدف إلى مساعدة الأفراد والجماعات عن طريق الأنشطة الموجهة نحو علاقاتهم الاجتماعية ، بما في ذلك التفاعل بين الإنسان والبيئة المحيطة ، وتؤدي هذه الأنشطة ثلاث وظائف رئيسية وهي علاج يلحق بالأفراد من أضرار في قدراتهم وتقديم الخدمات الفردية والجماعية والوقاية من الآفات الاجتماعية" (أحمد مصطفى خاطر، ط 2، 1995، ص 124)، وهنا تكمن الفائدة الفردية، كما

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

أنها توجد مصلحة اجتماعية، مما يجبر المجتمع على تطبيقها (إجراءات التأهيل) قهرا بصرف النظر عن إرادة الجاني (أحمد مصطفى خاطر ، ط 2، 1995، ص 133)، مثل هذه العملية تستوجب توفر طاقات كبرى لأنها تلقي بأعباء جسيمة على هيئة الأخصائيين، ذلك أن التأهيل الحقيقي هو " علم وفن مما يتطلب سعة في المعرفة والخبرة، كما يتطلب القدرة على منح الحب الناضج، إنها (عملية التأهيل) تتطلب القدرة على تقديم العون، والقدرة على سحب هذا العون في الوقت المناسب بالطريقة المناسبة، فكل عون ينبغي أن يكون عوناً في اتجاه الاعتماد على الذات.

إن برنامج التأهيل الشامل إنما هو نسيج مرهف تتداخل فيه المهارات والاتجاهات لصالح الشخصية الكلية¹² (توماس. ج. كارول، 1964، ص 133)، ومن هذا فإن التأهيل قبل أن يكون مهمة مسؤولية إنسانية بالدرجة الأولى من تعديل اتجاهات الأفراد المنحرفين وتهذيب طبائعهم وتهيئتهم للحياة العادية ، وتعويدهم على احترام النظام ، والامتثال لضوابط المجتمع من قانون وعرف وتقاليد ...

يمكن القول أن التأهيل الذي قيل عنه أنه عملية دراسة وتقييم قدرات وإمكانات الفرد العاجز، والعمل على تنمية هذه القدرات لتحقيق أكبر نفع ممكن له في الجوانب الاجتماعية والشخصية والبدنية والاقتصادية¹³ (أحمد مصطفى خاطر، 1997، ص 265)، هذا التأهيل لا يمثل غاية، بل هو وسيلة إلى هدف نهائي وهو تحقيق زيادة في القدرات الشخصية إلى أقصى حد ممكن، وتحقيق القوة الجسمانية والمعنوية ، حتى يقبل على الحياة ويعيش فيها حياة طبيعية ، ويشمل التأهيل أنواعاً مختلفة منها الجانب الاجتماعي والنفسي والصحي،

¹² ، ص 133 1964 توماس. ج. كارول ،
¹³ أحمد مصطفى خاطر، 1997، ص 265

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

والتأهيل المهني والتعليمي، والتهديب الديني والأخلاقي وحتى الخدمات الترفيهية والترفيهية التي يكون توفيرها أمرا ضروريا، ونعني بالتأهيل في دراستنا هذه "مجمل الأساليب المتبعة في مؤسسات إعادة التربية، سواء الخاصة بالمنحرفين الأحداث أو البالغين، والمتضمنة في الإجراءات التربوية والاجتماعية والنفسية والصحية والمهنية والتعليمية والتهديبية وحتى الترفيهية، التي تقوم على أسس الخدمة الاجتماعية التي يقصد من ورائها إصلاح المحكوم عليه وإعادة إدماجه في المجتمع كفرد سوي.

3-نشأة وتطور المؤسسة العقابية :

من خلال تعرضنا لتطور العقاب عبر التاريخ يتضح لنا حليا أن العقاب أقدم من المؤسسات العقابية ذلك أن العقوبات قد اتخذت صوراً عديدة لتنتهي في الأخير بإنشاء المؤسسات العقابية¹⁴.

إذ أنه من الصعب جدا تحديد تاريخ السجن لأنه وكما سبق ذكره لا تعرف متى اهتدى إليه الإنسان في تعامله مع المجرمين بعد أن هيمن من منطق الثار والانتقام من المجرم ومطلب القصاص لفترة زمنية معتبرة من حياة المجتمع الإنساني " وفي هذا الصدد يقول جورج ايفيز (IVIZA) - أحد مؤرخي العقاب - أن الإنسان بني السجن منذ أن شرع في استخدام الحجر والطين في بناء حصونه وقلاعه وذلك في قصور الملوك والأمراء والنبلاء " . فلم يصل السجن إلى ما هو عليه الآن إلا عبر تطور تاريخي استغرق قرونا مر أثنائها بأنظمة مختلفة أسدلت عليه أثقالها ما جعله يبدو دوماً بصورة مكان قاتم ومظلم يرمي بالخارجين عن القانون في غيا هبة حيث تنحل إنسانيتهم فيه حتى تذوب رويدا رويدا تاركة

كواشي نجوى مرجع سابق ص 53¹⁴

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

وراءها هياكل بشرية هي أدنى إلى الكيان الغريزي وقد جردت بحكم الانحلال من كل المقاومات النفسية والأخلاقية المرادفة للشخصية الإنسانية .

" فالإرسال إلى السجون أو إلى المؤسسات عقابية عرفه الإغريق القدامى بشكل محدود وطبق في المجتمع الروماني بالنسبة لبعض الجرائم وكعقوبة لم تكن معروفة على الوجه الغالب أي أن معالمها مازالت محددة " .

ففي عهد الرومان مثلا كانت مهمة السجون مقصورة على إيواء المحكوم عليهم بعقوبات بدنية انتظار لتنفيذها في حقهم وكذلك لإيواء المتهمين الذين تجري محكمتهم و لم تكن هذه السجون مكانا لتنفيذ العقوبات المانعة للحرية لان هذه العقوبات لم تكن معروفة عند الرومان في ذلك الوقت وقد استخدمت السجون لأغراض سياسيا حيث يودع فيها الأشخاص الذين يراهم الحاكم أنهم خطر عليه سلطة وحكمة وكذلك يودع فيها الأشخاص الذين يخش منهم ارتكاب الجرائم .

" وأحسن صورة عن السجون في هذه المرحلة يقدمها لنا أحد زوار سجن كان يوجد بقبرص حيث يقول أنه زار قلعة كانت تستخدم كسجن في قبرص في تلك الفترة فوجد السجن عبارة عن منخفض على شكل قبو عميق جدا وكانت ساحته تبدو من الأعلى مظلمة وكان السجنين يلقي به من كوة شاهقة إلى قاع هذا القبو ولم يكن السجنين ينجو من احد الاحتمالين إما أن يموت أو تنكسر عظامه وتتحطم وإذا لم يمت فإنه يبقى في هذه الهوة السحيقة لفترة تطول أو تقصر حتى الموت وقد يقذف له بعض اللقيمات ولكن المهم أن هذه السجن الغريب لم يكن ليفرج عن أحد من نزلائه " ¹⁵ .

¹⁵ علي جلولي المرجع السابق ص 14

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

أما في العصور الوسطى فقد أهملت الدولة أمر السجون إهمالا كبيرا فمن ناحية لم تنشأ لها مباني خاصة بحيث تتفق مع الغرض منها وإنما كانت تخصص لها ما تكون في غنى عنه من منشآت قديمة كالحصون والقلاع وكان الغرض منها مجرد منع المساجين من الفرار . وكانت السجون تصنف بالمعاملة اللا إنسانية القاسية وإرهاب المساجين وإذلالهم أن سجني لابسستي في فرنسا قبيل سنة 1789م وسجن شابلن بانجلترا ظلا طويلا يعمدان قيد النزلاء بالأصفاد و إقناعهم بقبول المعنات والتعذيب واعتبار ذلك شيئا طبيعيا .

" ويرجع الفضل في تطور أنظمة السجون في القرن الثامن عشر إلى رجال الكنيسة الذين نادوا بالتسامح والرحمة عند التعامل مع المسجونين والى ضرورة تحسين ظروف السجون واحوال المسجونين "

لقد اهتمت الكنيسة بالسجون التابعة لها وأبدت العناية اللازمة بالمسجونين وتعليمهم وتوجيههم وتقديم النصح والإرشاد الديني لهم لتمكينهم من التوبة ووضعت لوائح تنظيم السجون وتحدد حقوق وواجبات المسجونين وقد حذت التشريعات المختلفة حذوها وذلك لما كان للكنيسة من نفوذ سياسي في ذلك الوقت .

وقد عرف السجن قبل مجيء الإسلام حيث نستشف ذلك من نصوص القران الكريم في سورة يوسف وسورة الشعراء حيث جاء في قوله تعالى : « قالت ما جزاء من أرادة بأهلك سواء إلا أن يسجن أو عذاب أليم »¹⁶ وقوله أيضا « فلبث في السجن بضع سنين »¹⁷ . وكتب يوسف عليه السلام على باب السجن : « هذه منازل البلوى وقبور الحياء وشماتة الأعداء وتجربة الأصدقاء ».

¹⁶ سورة يوسف الآية 25

¹⁷ سورة يوسف الآية 42

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

أما في عهد الدولة الإسلامية فقد تطورت السجون بتطور هذه الدولة واتساع رقعتها فالرسول

– صلى الله عليه وسلم – في بداية تأسيس دولته لم يكن له السجن يحبس فيه واستمر هذا

الوضع إلى عهد خلافة أبي بكر الصديق حتى وصف عهد الرسول – صلى الله عليه وسلم –

بمجتمع بلا سجون فكان الجاني يربط بأحد أركان المسجد الحديث وأسواره ، أما النساء فكان

يحبس فوق حصير أمام المسجد ، وفي بعض الأحيان كان الشخص المدعي أو الشاكي يلزم

المحبوس مكان احتباسه حتى لا يحاول الفرار¹⁸ .

كان بداية ظهور السجون في الدولة الإسلامية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب حيث كان

السجن عبارة عن مساحة أرضية محاطة بالقصب .

" ويعتبر التاريخ الأول سجن في الإسلام بشراء عمر ابن الخطاب دار صفوان بن أمية

الكائنة بمكة من أموال بيت المسلمين وجعلها سجنا يحبس فيها " .

وأصبح السجن مكان هاما لتنفيذ عقاب المخلفات التي لم يرد في شأنها نص قرآني أو حديث

نبوي شريف أما في عهد الخليفة علي بن أبي طالب فقد كان له سجن في الكوفة من القصب

سماه "نافعا" ولما كان سهلا لهجمات اللصوص والفرار قام ببناء سجن من مدار وسماه "

مخيسا" وكان يسمح للمسجون بإدخال فراشه و غطائه ووسادته وان لم يكن على مقدرة من

توفر ذلك فتأليته تكون على حساب بيت مال المسلمين وما يمكن الإشارة إليه هنا هو عدم

وجود لوائح تنظيم السجن إلا في عهد عمر بن العزيز المتوفى سنة 720م وعهد الخليفة

العباسي هارون الرشيد سنة 809م¹⁹ .

¹⁸ كواشي نجوى المرجع السابق ص55

¹⁹ علي جلول المرجع السابق ص 16

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

وبعد انقضاء دولة الخلفاء الراشدين وتولي الأمويين قيادة الدولة الإسلامية كانت السجون تشكل مراكز للتعذيب وذلك نظرا لما شهادته هذه الفترة من صراعات سياسية ومذهبية وغالبا ما كان ينتهي العقاب في السجون إلى الموت .

وأسوأ مرحلة شهادتها السجون في العهد الإسلامي كانت في عهد الخليفة العباسي الحجاج بن يوسف (660م – 714م – 40 هـ - 95 هـ) حيث بني في عهده مدينة واسطوا وأسس بها سجنه المشهور الذي سمي باسم المدينة و لم يكن لسجن الحجاج سقف فكان عبارة عن مساحة محاطة بسور في الهواء الطلق وكان يحبس فيه الرجال والنساء في موضع واحد وكان المسجونين يربطون بالسلاسل وكانوا يسقون الزعاف – وهو الماء الوسخ – وعلى العموم ففي عهد العباسيين كانت السجون ضيقة جدا ومكتظة ولا يتمكن فيها المساجين من الوضوء والصلاة وكان تكفل الدولة بالمساجين شبه منعدم فمن اجل حصول المساجين على قوتهم يخرجون مع الأعوان إلى الشوارع مكبلين بالحديد ويصرخون أمام الناس من الجوع لطلب الصدقة .

فكان السجن مركز للتعذيب شنيع المظهر والمحبوس لم يكن يعلم المدة التي سوف يقضيها في السجن وبالنسبة لوجود السجن عبر التاريخ ينبغي التمييز بين مرحلتين أساسيتين:

الأولى:

تمثل الفترة الطويلة من التاريخ الإنساني وهي وجود السجن كمكان لحفظ المتهمين والمجرمين كحبس المدين وإرغامه على رد دينه وحبس السارق وإكراهه على إرجاع المال المسروق وتعذيب القاتل بقتله أو قطع احد أعضائه .

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

وكانت السجون تستعمل كذلك لحبس الأشخاص الذين يهددون أمن المجتمع، وكان هذا الإجراء يمثل تدبير سياسيا أو دبلوماسيا²⁰.

ونجد المفكر القانوني الروماني أولبيان (ULPIEN) في القرن الثالث ميلادي يعبر عن وظيفة السجون في هذه المرحلة بقوله « السجن موجه ليكون مكانا لحفظ وتوقيف الأشخاص وليس لعقابهم » .

المرحلة الثانية :

وهي حديثة يعود تاريخها إلى القرن السابع عشر ميلادي ، وهو تاريخ نشأة العقوبة السالبة للحرية، وفيها انتقلت وظيفة السجن من الحجز الاحتياطي المؤقت الى وظيفة العقابية وبداية استخدام الحبس كعقوبة جنائية أصلية²¹.

والسجون في المرحلة الأولى كثيرا ما تشبه الكهوف والمغارات وهي عبارة عن حفر شيدت تحت الأرض تنعدم فيها ادنى شروط الحياة تكون مظلمة باردة ن رطبة تنبعث منها رائحة كريهة فكانت تمثل عقاب يموت فيه السجنين ببطء .

ومؤسسات السجون الحقيقية ظهرت في منتصف القرن السادس عشر تحت مفعول تأثير الفكر الديني في المجتمع وسيطرت المعتقدات الدينية على الأنماط والقيم السائدة حيث شهدت هذه المرحلة بروز دور رجال الدين في التأثير على الحكام في تسيير شؤون الدولة والسلطات والكنيسة لم تكن تعترف بعقوبة الإعدام وبدلت هذه الأخيرة بالحبس مدى الحياة بالنسبة لجرائم الكفر والإلحاد وقد بنت عددا من الزنزانات الانفرادية في الكنائس لتكون أماكن مخصصة للدراسة الدينية أو أماكن مخصصة للخلاوة التامة للتوبة والتكفير .

²⁰ محمود نجيب حسني علم العقاب مرجع سابق ص 50

²¹ علي جلولي المرجع السابق ص 18

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

ويجمع المؤرخين أن إنجلترا هي أول دولة تنشئ دار شبيهة بالسجون هي دار الإصلاح (house of correction) التي أنشأت عام 1552 وبالتحديد في مدينة لندن وهو سجن بردويل (bird wel) بضواحي المدينة²².

بيد أنها كانت مقصورة على المذنبين قليلي الخطر أما الخطورة فكانوا يسخرون في تجديف السفن أو ينفون إلى المستعمرات حيث صار النفي إلى استراليا خاصة هو الصورة الرئيسية لتنفيذ العقاب وجاء إنشاء هذا السجن استجابة لظروف طارئة فرضتها ضغوط المشاكل الاجتماعية الناجمة عن انهيار النظام الإقطاعي الذي أفرز فائضا بشريا هاما يتكون من العاطلين عن العمل والمتسكعين والمتشردين والبعايا الذين غضت بهم مدينة لندن وأصبحوا يهددون أمنها واستقرار سكانها .

وفكرة إنشاء سجن بردويل الفيس رايدلي (bishop ridely) على الملك ادوارد السادس في عام 1552 حيث وجدت صدى لدى هذا الأخير وتبناها باستعمال أحد قصور بناحية بردويل في لندن ليكون مأوى وملجأ لتلك الفئات وسميت كذلك دور العمل (work house) حيث اجبرا فيها المذنب على أداء بعض الأعمال الإنتاجية كالنسيج وإصلاح الساعات والمطاحن والمخابز وغيرها من الصناعات الخفيفة .

واشتهرت بيوت العمل هذه باسم "برويل" وانتشرت عبر عدة مدن أخرى بإنجلترا أخذة نفس التسمية كما كان سجن بردويل نموذج لنشأة عدة سجون بمدن أوربية أخرى كميونيخ ، واستكهولم ومدريد وغيرها .

²²كواشي نجوى المرجع السابق ص 56

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

وبمدينة أمستردام الهولندية تأسس سجن محلي سنة 1959 يسمى (tuchthuis) يأوي

الأطفال الجانحين و كان السبب المباشر في إنشاء هذا السجن هو إقرار الحكم بالموت في حق الطفل عمره 16 سنة كون القانون الهولندي آنذاك يقر بعقوبة الإعدام للسرقة فأتار هذا الطفل عطف و رأفة أعضاء مجلس بلدية أمستردام فقرروا حبس كل المدينين من الأحداث في مؤسسات تقويم

(établissement de redressement) ولما كانت هذه المؤسسات منعدمة قرروا إنشاءها وتوسيعها لتأوي فئات أخرى غير الأحداث وهي فئة الرجال البالغين والشحاتين والعاجزين عن دفع الغرامات وفي سنة 1596م تم تأسيس سجن خاص بالنساء يسمى (spinhuis) وكان يأوي النساء العاهرات خاصة .

وفي ايطاليا الكتلوكيا قام احد رهبان فلورنينا يدعى " فرافلييو فرانسي " بإنشاء مؤسسة عقابية خاصة بالأحداث سنة 1667 لاحتواء المجرمين من الأحداث المتشردين²³.

وعرف القرن التاسع عشر بداية بناء السجون المركزية الكبيرة لإيواء العدد المتزايد من المجرمين وفي سنة 1703م بادر البابا كليمنت السادس بتأسيس سجن سان ميشال بايطاليا خاص بالأحداث المنحرفين الذين لا يتجاوز عمرهم 20 سنة وكان تنظيمه بمثابة المؤسسات العقابية للكبار .

و ما نلاحظه من خلال هذا العرض أن تطور نظام السجون مصاحب لتطور المبادئ التي تحكم علم العقاب " ففي تاريخ علم العقاب يرتبط إصلاح السجون بحركة الكوكرز (quakers)²⁴ في الولايات المتحدة ففي ولاية بنسلفانيا صدر قانون عام 1682م يتضمن

²³ كواشي نجوى المرجع السابق ص 57

²⁴ علي جلولي المرجع السابق ص 19

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

مجموعة من الأفكار التقدمية من حيث ضرورة الفصل بين الأحداث والكبار وبين الرجال والنساء ثم ضرورة تحويل السجون إلى أماكن للعزل والعمل .

وبالتالي فإن ظهور السجون بدأ في إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية وذلك لإيداع المذنبين بدلا من نفيهم على أنها في البداية لم تكن إلا أماكن لحبس المحكوم عليهم دون أدنى اهتمام بأشخاصهم أو حاجاتهم من الطعام أو الكساء أو العلاج والتهديب .

وما تميزت به السجون في هذه الفترة هو اعتماد نظام العزل خاصة ليلا والسماح بالاختلاط نهارا وفرض نظام صارم مع أسلوب الصمت .

والسجن بمعناه التنظيمي الحديث يجمع المؤرخون أنه ظهر في سنة 1790 بالولايات المتحدة

الأمريكية بمبادرة من جماعة الكوكرز (الصحابيين) بقيادة وليام بان وهي جماعة ذات

اتجاه ديني قامت بإنشاء سجن فلاذيلفيا بولاية بنسلفانيا الأمريكية وقيل ذلك كانت السجون

الأمريكية شبيهة بالسجون الانجليزية دون اختلافات جوهرية غير أن جماعة الكوكرز أقرت

رفض العقوبة الإعدام وتعويض العقوبات البدنية واستبدالها بعقوبة سلب الحرية . وطبقت

نظام الفصل بين المساجين الخاطرين والأقل خطورة كما نادى باحترام المبادئ الإنسانية

في معاملة المذنبين وإخضاع المحكوم عليهم للعلاج والإصلاح .

ومن هنا بدأت تظهر المبادئ الأساسية التي تحكم تنفيذ الجزاء الجنائي كضرورة التصنيف

والفصل بين السجناء حسب خطورة الجريمة مثلا وسنهم وجنسهم وكذلك ظهور خاصة مبدأ

التفريد التنفيذي للعقوبة الذي يعتبر من مبادئ الأساسية على الانطلاق التي تسعى كل

التشريعات إلى العمل على تحقيقها وهذا الفصل يعود إلى النظريات الجديدة التي تنادي بالحد

الفصل الأول التطور التاريخي للعقاب والتأهيل

من قسوة العقوبات وربطها بهدف معين في الدفاع الاجتماعي وظهر الاهتمام بشخص المحكوم عليه عندئذ ظهرت الحاجة إلى تعديل نظام السجون .

من خلال هذا العرض التاريخي لتطور السجون أو المؤسسات العقابية يمكننا أن نعرف مبدئيا المؤسسة العقابية : بأنها المكان المخصص لإصلاح السجين هذا المبدأ الذي يعتبر غرضا أساسيا لتنفيذ العقوبات السالبة للحرية و يلعب دورا هاما في تكيف السجين مع هذه المؤسسة العقابية .

أما في القانون الجزائري فقد جاء تعريف المؤسسة العقابية في المادة 25 ما القانون رقم 05 / 04 المؤرخ في 06 فيفري 2005 المتضمن تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمساجين فتعرفها كالتالي:

« المؤسسة العقابية هي مكان للحبس تنفذ فيه وفقا للقانون العقوبات السالبة للحرية والأوامر الصادرة عن الجهات القضائية والإكراه البدني عند الاقتضاء » .

الفصل الثاني

الحبس ونظام السجون في الشريعة الإسلامية

إن أحكام الشريعة الإسلامية شملت الكثير من المبادئ وفي شتى الميادين التشريعية والتنفيذية والقضائية ، نظام السجون أخذ حقه من مناهاها ، إذ اهتم الحكام المسلمون خلال فترات الحكم الإسلامي بنظام السجون ، هذا ما سأحاول أن تعرض للمحة وجيزة منه على أن يوفق وأتطرق للعقوبة السالبة للحرية ، أي الحبس ومبادئ تخص ظروف الاحتباس وبعد هذا نصح وإرشاد.

1 - العقوبة في الشريعة الإسلامية

1 1 - تعريف العقوبة

العقوبة هي جزاء وضعه الشارع للردع عن ارتكاب ما نهى عنه وترك ما أمر به، فهي جزاء مادي مفروض سلفا يجعل المكلف يحجم عن ارتكاب الجريمة، فإذا ارتكبها زجر بالعقوبة حتى لا يعاود الجريمة مرة أخرى كما يكون عبرة لغيره. فالعقوبات موانع قبل الفعل زواج بعده، أي أن العالم بشرعيتها يمنع الإقدام على الفعل وإيقاعها بعده يمنع من العودة إليه²⁵.

والعقاب أثار الكثير من الكلام فخاض في شأنه فقهاء كثيرون، نوادر هنا بعض النصوص التي تم ذكرها في الموضوع.

قال الماوردي: الحدود زواج وضعها الله تعالى للردع عن ارتكاب ما خطر وترك أمر لما في الطبع من مغالبة الشهوات الملهية عن وعيد الآخرة بعاجل اللذات ، فجعل الله

²⁵ بلمهدي يوسف تطور الإسلام للجريمة – المنتدى الوطني لإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين ص 121

تعالى زواج الحدود ما يردع به ذا الجهالة حذرا من ألم العقوبة وخيفة من نكال الفضيحة ليكون ما خطر من محارمه ممنوع وما أمر به فروضه متبوعا فتكن المصلحة أعم والتكليف أتم قال تعالى {وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين} يعني في استنقاذهم من الجهالة وإرشادهم من الضلالة ولفهم عن المعاصي وحثهم على الطاعة وإذا كان كذلك فالزواج ضربان حد وتعزيز²⁶.

وجاء في كتاب الشيخ ابن تيمية: العقوبات الشرعية إنما شرعت رحمة ومن الله تعالى بعابده فهي صادرة عن رحمة الخالق وإرادة الإحسان إليهم، والرحمة بهم كما يقصد الوالد تأديب ولده وكما يقصد الطبيب معالجة المريض .

من ميزات العقاب وخصائصه العذاب والألم، قال تعالى { ما يقال لك إنا ما قد قيل للرسول من قبلك إن ربك لذو مغفرة وذو عقاب أليم }²⁷ وفي آية أخرى يدعو الله فيها البشر إلى الاعتدال في العقاب بما يضمن العدل والقسط حيث يقول تعالى { وان عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ولئن صبرتم لهو خير للصابرين }²⁸

والعقوبات منها ما هو مقدر ومحدد كالحدود ومنها ما هو غير مقدر كالتعازير، حيث تختلف مقاديرها وأنواعها وأجناسها باختلاف أحوال الجرائم كبيرها وصغيرها مع الرجوع لحال مرتكبها وفاعلها.

²⁶ لعروم أعمار الوجيز المعين لإرشاد السجين على ضوء التشريع الدولي والجزائري والشريعة الإسلامية – دار همومة للنشر ط 2010 ص1

²⁷ سورة فصلت الآية 43

²⁸ سورة النحل الآية 126

1 1 - الفرق بين العقوبة والعقاب

يفرق بعض الفقهاء بين العقوبة والعقاب، أن ما يوقع على الإنسان إن كان في الدنيا يقال له العقوبة، إما ما يلحقه في الآخرة فهو العقاب.

1 2 - العقوبات جواير وزواجر

يعد بعض الفقهاء العقوبات جواير أي بما معناه أن تنفيذها عليه في الحياة الدنيا سيقبه عذاب الله سبحانه وتعالى يوم القيامة ، أي أنها تكفر ذنوبه وليست زواجر .
قال السمرقندي شارح – الكنز- إن المسلم إذا حد واقتص منه في الدنيا لا يحد ولا يقتص منه في الآخرة، لقوله عليه الصلاة والسلام : من أذنب ذنبا فعوقب به في الدنيا لم يعاقب به في الآخرة²⁹.

كما ورد عن الترميذي عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "من أصاب حدا فعجل عقوبته في الدنيا فالله أعدل من أن يثني على عبده في الآخرة ومن أصاب حدا فستره الله عليه فالله أكرم من أن يعود في شيء قد عفا عنه .
وفي رواية عن عبادة بن الصامت قال:

كنا مع النبي صلى الله عليه وسلم في مجلس فقال: فبايعوني على إلا تشركوا بالله شيئا ولا تزنوا ولا تسرفوا ولا تقتلوا الأنفس التي حرم الله إلا بالحق ، فمن وفى منكم فأجره على الله، ومن أصاب شيئا من ذلك فعوقب به في الدنيا فهو كفارة له، ومن أصاب شيئا من ذلك فستره الله عليه فأمره إلى الله إن شاء عفا وإنشاء عذبه ، زاد في رواية : فبايعناه على ذلك – رواه الخمسة إلا أبا داود .

²⁹ لعروم أعمار مرجع سابق ص 172

وفي معراج الدراية الطهر عن الذنب لا تحصل بإقامة الحد بل بالتوبة، ولهذا يقام الحد على كره منه .

وقد اختلف البعض في القصاص من القاتل وهل يكفر عنه إثم القتل أم لا؟³⁰ منهم من ذهب إلى أنه يكفره عنه بدليل قوله عليه الصلاة والسلام " الحدود كفارات لأهلها " فعم " ولم يخص قتلا أو غيره .
ومنهم من ذهب إلى أنه لا يكفره عنه لان المقتول المظلوم لا منفعة له في القصاص، وإنما القصاص منفعة للأحياء ليتناهى الناس عن القتل حتى لا تعظم المفسدة ويسود الفساد بين أرواح الناس في المجتمعات

وقد سئل ابن عمن قتل مؤمنا متعمدا ثم تاب واهتدى، فقال: وأنى له بالتوبة ؟ سمت نبيكم صلى الله عليه وسلم يقول : يجيء المقتول متعلقا بالقاتل تشخب أوداجه دما فيقول : أي رب؟ سل هذا فيما قتلني ، ثم قال : والله لقد نزلت وما نسخها شيء ، وقال سعيد بن جبير ، قلت لابن عباس : هل لمن قتل مؤمنا متعمدا توبة؟ قال: لا فقرأت عليه آية الفرقان { والذين لا يدعون مع الله إلها آخر إلى إلا من تاب } قال هذه مكية نسختها أية مدينة { ومن يقتل مؤمنا متعمدا فجزاؤه جهنم خالدا فيها وغضب الله عليه } رواهما النسائي والشيخان في التفسير .

وقال البعض : إن له توبة كغيره من العصاة ولقول تعالى: { إن الله لا يغفر أن يشرك به ويغفر ما دون ذلك لمن يشاء }، وقال تعالى أيضا: { قل للذين ينتهوا يغفر لهم ما قد سلف وان يعودوا فقد مضت سنة الأولين }

منه العقوبات الشرعية زواجر وجوابر معا.

وجاء في شرح البابر تي على الهداية أن الحدود تشمل على مقصد أصلي يتحقق بالنسبة إلى الناس وهو الانزعاج عما يتضرر به العباد.

³⁰ بلمهيدي يوسف مرجع سابق ص 172

وغير أصلي وهو الطهارة عن الذنوب وذلك يتحقق بالنسبة إلى من يجوز زوال الذنوب عنه بالنسبة إلى الناس كافة.

أما المقصود بالحد فهو عقوبة شرعية حددها الشارع حددها وهي خمسة:

1 - قطع اليد في السرقة

2 - الرجم أو الجلد مائة جلدة في الزنا.

3 - الجلد ثمانين في شرب الخمر

4 - الجلد ثمانين في القذف

5 - وحد قطع الطريق.

أما التعزيز في غير ذلك من الجرائم ويقع بالحبس أو الضرب أو بغير ذلك ومتروك

أمره من حيث الكم أو كيف لسلطة القاضي³¹.

1 3 - الغرض من العقوبة

للعقوبة غرضان غرض قريب وغرض بعيد أما الغرض القريب والعاجل هو إيلاء

المجرم لمنعه من العودة إلى ارتكاب الجريمة ومنع الغير من الاقتداء به ، والغرض

البعيد والأجل هو حماية مصالح الجماعة

1 4 - العقوبة السالبة الحرية

إن تنوع العقوبات في التشريع الإسلامي يجعل من العقوبة السالبة الحرية عقوبة لا يلجأ

إليها القاضي لتقويم المذنب والجاني إلا في حالات محددة، ولتحديد موقعها من أنواع

العقوبات في الشريعة الإسلامية نجد أن دراسة صفات العقوبات في الشريعة الإسلامية

تصنف أو تقسم من حيث النوع على الأسس التالية:³²

أ - التقسيم الذاتي للعقوبة ، وتضم:

³¹ بلمهيدي يوسف مرجع سابق ص 123

³² لعروم أعمار مرجع سابق ص 173

- العقوبة الأصلية
- العقوبة التبعية .
- العقوبة التكميلية

ب - التقسيم المادي للعقوبة ويضم:

- العقوبات البدنية (الجلد الضرب ، الرجم ، الصلب ، القطع والقطع) .
- العقوبات النفسية (التوبيخ، التشهير، عقوبة الوعظ والهجر والتهديد).
- العقوبة السالبة للحرية وهي الحبس وهذا ما سنتطرق إليه فيما بعد.

ت -العقوبات المالية كالغرامة ، إضعاف الغرم على كاتم الضالة ، الإكراه البدني والمصادرة

في التقسيم الذاتي للعقوبة في الشريعة الإسلامية نجدها تنقسم إلى العقوبة الأصلية والعقوبة التبعية والعقوبة التكميلية.

أما العقوبة الأصلية فهي العقوبة التي نص عليها الشارع جزاء للجريمة المرتكبة كالحد والتعزير في المخالفات والتعزير على المعاصي والقصاص والدية والعقوبة التبعية هي العقوبة التي تلحق بالمحكوم عليه حتما وبحكم الشرع كنتيجة لازمة لارتكابه الجريمة وهي دائما تابعة لعقوبة أصلية ولا يلزم الحكم بها منها حرمان القاتل من الميراث او الوصية وعدم أهلية القاذف للشهادة أبدا والعقوبة التكميلية هي العقوبة التي تلحق بالمجرم المحكوم عليه بشرط أن يأمر بها القاضي كالتغريب والنفي فنجد التغريب للزاني ولقاطع الطريق وللمخنث يكون التغريب أيضا التغريب للمصلحة العامة وتعليق يد السارق في عنقه .

وما يجب بالغ اهتمامنا هو العقوبات السالبة الحرية التي تتمثل أساسا في الحبس ومنها سنتطرق ولو بايجا عن نظام السجون في الإسلام³³.

1-5-1 - الحبس

والحبس هو بكسر السين ، موضوع الحبس وبفتحها : الحبس نفسه ، وقليل من العلماء المسلمين من عرف الحبس ومن هؤلاء ابن تيمية والكساني ، حيث قال الأول : السجن هو : تعريف الشخص ومنعه من التصرف بنفسه ، ولو بربطه بشجرة أو جعله في البيت أو المسجد .

وقال الكاساني ، الحبس هو: منع الشخص من الخروج إلى أشغاله ومهامه الدينية والاجتماعية

وبناء على هذين التعريفين فان الحبس – أصلا – لا يتوقف على وجود بنیان خاص معد لذلك كما هو المتعارف عليه الآن.

1-5-2- مشروعية السجن

اتفق العلماء على مشروعية السجن أو الحبس ، أنه من العقوبات التعزيرية والتأديبية، وليس له الصدارة والأولوية بين أنواع التعزيز الأخرى، بل هو أشبه بالعقوبة الاحتياطية لان وطأته شديدة وآثاره السلبية كبيرة على الفرد وأسرته وعلى المجتمع عموما³⁴.

³³ بلمهيدي يوسف مرجع سابق ص 124
³⁴ لعروم أعمار مرجع سابق ص 173

وذكر العلماء أنه لا يجوز عند أحد من المسلمين تعطيل الحدود والمعاقبة على جرائمها بالحبس، كما لا يجوز المعاقبة على جرائم التعزيز الأخرى بالسجن إذا غلب على الظن حصول الردع بغيره من أنواع التعزيز .
ومن الأدلة على مشروعية السجن ما يلي:

أولاً: الآية 15 من سورة النساء

{ واللاتي يأتين الفاحشة من نسائكم فستشهدوا عليهن أربعة منكم فان شهدوا فأمسكوهن في البيوت حتى يتوفهن الموت أو يجعل الله لهن سبيلا } والإمساك في البيوت هو الحبس ، وكان معمولاً به في صدر الإسلام للاتي يأتين الفاحشة.

ثانياً: حديث الدار قطني:

" إذا أمسك الرجل وقتله الآخر فيقتل الذي قتل، ويحبس الذي أمسك "

1-5-3- الغاية من السجن

لم يشرع الحبس في الإسلام لاهانة السجين أو تعذيبه أو الانتقام منه أو إهماله ، وإنما شرع لاستصلاحه وتعديل سلوكه وتأهيله للخروج إلى المجتمع بنفس جديدة إلى الحياة، فيها معاني الاستقامة والصدق والجدية والعطاء ، وهذا ما عبر عنه عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين سجن رجلاً في جريمة وقال: أحبسه حتى أعلم منه التوبة .
والتوبة هنا تعني: تعديل السلوك وتصحيح الأخطاء والتوجه نحو الاستقامة والخير والحق والصلاح.

والحبس بصفته عقوبة هو سلب للحرية أو تقييد لها، وقد كان معروفا منذ القدم، ومع ذلك فقد اختلف الفقهاء في مشروعيته للتدقيق في هذا الموضوع سنفرق أولا بين الحبس الاحتياطي بمفهومه الحالي، والحبس كجزاء وكعقوبة على الجريمة³⁵.

1-5-4- الحبس الاحتياطي

بعد الحبس الاحتياطي إجراء تحفظيا يتخذ في شأن المتهم الذي لم تثبت إدانته بعد، لأنه وفقا لمبادئ القضاء في الشريعة الإسلامية يبقى المتهم بريئا حتى تثبت إدانته ولا يمكن اعتباره مذنبا إلى بعد إنهاء كل مراحل التحقيق و صدور الحكم من طرف القاضي ، حيث يبقى احتمال براءته ، والحبس في هذه الحالة ليس عقوبة وإنما إجراء تحفظي ووسيلة احتياطية حتى لا يفلت من يد القضاء ولا يهرب من العقاب في حالة إدانته وثبتت التهمة عليه ، ويعامل بهذا المحبوس احتياطيا معاملة تختلف عن المحبوس المحكوم عليه.

الإجراء معروف في الشارح الإسلامي ، وورد في كتاب الطرق الحكمية لابن القيم الجوزية ، في القسم الثاني من دعاوي أن يكون المتهم مجهول الحال لا يعرف ببر ولا فجور فهذا يحبس حتى ينكشف حاله عند عامة علماء الإسلام والمنصوص عليه عند أكثر الأئمة أنه يحبسه القاضي والوالي ، هكذا نص عليه مالك وأصحابه وهو منصوص الإمام أحمد ومحققى أصحابه وذكره أصحاب حنيفة ، وقال الإمام أحمد : قد حبس النبي صلى الله عليه وسلم في تهمة قال أحمد : وذلك حتى يتبين للحاكم أمره، وقد روى أبو داود في سننه وأحمد وغيرهما من حديث يهز بن حكيم عن أبيه عن جده أن النبي صلى الله عليه وسلم حبس في تهمة وقال علي بن المديني: حديث بهز بن الحكيم عن أبيه عن جده صحيح

³⁵ لعروم أعمار مرجع سابق ص 172

وفي جامع الخلال عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم حبس في تهمة يوم وليلة والأصول المتفق عليها بين الأئمة توافق ذلك فإنهم متفقون على أن المدعي إذا طالب المدعي عليه الذي يسوغ إحضاره وجب على الحاكم إحضاره غالى المجلس الحكم حتى يفصل بينهما ويحضره من مسافة العدوى التي هي عند بعضهم يريد وهو ما لا يمكن الذهاب إليه العود في يومه كما يقول بعض أصحاب الإمام الشافعي وأحمد وهي رواية عند أحمد وعن بعضهم يحضره من مسافة القصر وهي سير يومين كما في الرواية الأخرى عن أحمد ، ثم الحاكم قد يكون مشغولا عن تعجيل الفصل وقد تكون عنده حكومات سابقة فيكون المطلوب محبوسا معروفا من حين يطلب إلى أن يفصل بينه وبين خصمه، وهذا حبس بدون التهمة ففي التهمة أولى.

الشريعة الإسلامية فرضت أيضا، كما هو واضح في التشريع الوضعي ، قيودا شديدة على الحبس الاحتياطي من الفقهاء من قال في هذا الشأن : الحبس في التهم إنما هو لوالي الحرب دون القاضي وقد ذكر هذا بعض أصحاب الشافعي كأبي عبد الله الزبيري والماوردي وغيرهما وطائفة من أصحاب أحمد من المصنفين في آداب القضاء وغيرهم واختلفوا في مقدار الحبس في التهمة هل هو مقدر أو مرجعة إلى اجتهاد الوالي والحاكم على قولين ذكرهما الماوردي وأبو يعلى وغيرهما فقال الزبيري هو مقدر بشهر وقال الماوردي غير مقدر³⁶.

وقال البعض إذا كان المتهم معروفا بالفجور كالسرقة وقطع الطريق والقتل ونحو ذلك فإذا جاز حبس المجهول فهذا أولى.

³⁶ لعروم أعمار مرجع سابق ص 174

قال ابن تيمية: ما علمت أحدا من أئمة المسلمين يقول إن المدعي عليه في جميع هذه الدعاوي يحلف ويرسل بلا حبس ولا غيره فليس هذا على إطلاقه مذهباً لأحد الأئمة الأربعة ولا غيرهم من الأئمة.

ومن زعم هذا على إطلاقه وعمومه هو الشرع فقد غلط فاحشا مخالف لنصوص رسول الله صلى الله عليه وسلم وإجماع الأمة وبمثل هذا الغلط الفاحش تجرأ الولاة على مخالفة الشرع وتوهموا الشرع لا يقوم بسياسة العالم ومصلحة الأمة وتعدوا حدود الله وتولد من جهل الفريقين بحقيقة الشرع خروج عنه إلى أنواع من المظلم والبدع السياسية وجعلها هؤلاء من الشرع

إذا كان القاضي لا يعرف عدالة الشهود فانه يحبس المتهم حتى يسأل عن الشهود وهذا لأنه لو خلى سبيله هرب فلا يظفر به ، بعد ذلك لا وجه إلى أخذ الكفيل منه لان أخ الكفيل نوع احتياط فلا يكون مشروعا فيما بني على الدرء فان قيل : الاحتياط في الحبس أظهر قلنا حبسه ليس بطريق الاحتياط بل بطريق التعزيز لأنه صار متهما بارتكاب الفاحشة فيحبسه تعزيرا.

1-5-5- الحبس كعقوبة

الحبس كعقوبة ليس الحبس في مكان ضيق ولكنه تعويق الشخص ومنعه من التصرف بنفسه سواء كان في بيت أو مسجد أو مكان يتوكل الخصم أو وكيله عليه ملازمته له³⁷. ولم يكن للنبي صلى الله عليه وسلم ولا لأبي بكر محبس معد لحبس الخصوم ولكن لما انتشرت الرعية في زمن عمر ابن الخطاب ابتاع بمكة دارا جعلها سجنا يحبس فيها ولهذا

³⁷ بلمهيدي يوسف مرجع سابق ص 125

تنازع العلماء من أصحاب أحمد وغيرهم هل يتخذ الإمام حبسا على قولين ، من قال لا يتخذ حبسا قال لم يكن لرسول الله صلى الله عليه وسلم ولا لخليفته من بعده حبس ولكن يعوقه بمكان من الأمكنة أو ينام عليه حافظ هو الذي يسمى الترسيم أو يأمر غريمه بملازمته كما فعل النبي صلى الله عليه وسلم ومن قال له يتخذ حبسا فقال قد اشترى عمر ابن الخطاب من صفوان بن أمية دار بأربعة آلاف وجعلها حبسا ولما كان حضور مجلس الحاكم تعويقا من جنس الحبس تنازع العلماء هل يحضر الخصم المطلوب بمجرد الدعوى أم لا يحضر حتى يبين المدعي أن للدعوى أصلا على قولين هما روايتان عن احمد والأول قول أبي حنيفة والشافعي والثاني قول مالك.

1-5-6- مدة الحبس

تختلف مدة الحبس باختلاف حال المجرم في نفسه فمن المجرمين من يحبس يوما ومنهم يحبس أكثر من ذلك إلى غاية غير مقدرة وهذا يتماشى مع القواعد العامة فلو حدد الشارع مددا للحبس لا يحد عنها القاضي لوقع الناس في حرج شديد بل ترك القاضي للقاعدة العامة في التعزيز أنه على حسب حال المجرم في نفسه. ومع ذلك فقد وردت بعض الآثار تفيد بحبس الجاني حتى يموت أو يحدث توبة كقطاع الطرق الذين يحبسون حتى يحدثون التوبة، كذلك الساحر والسارق في المرة الثالثة وفي بعض المذاهب.

كما تتماشى مع أحدث نظريات العقوبة وهي أن تكون غير محددة المدة التي يمكن

علاج الجاني بطريقة تبعده عن الجريمة وأخطار مخالطة المجرمين لمدة طويلة³⁸

³⁸ لعروم عمر مرجع سابق 146

1-5-7- اقتران الحبس بعقوبات أخرى

قد تجمع عقوبة الحبس مع عقوبة أخرى فيجوز الضرب وبعده الحبس في التعزيز، كما قد يقترن الغرامة المالية متبوعة بالحبس.

ورد في بداية المبتدى وكفاية المنتهي : وان رأى الإمام أن يضم إلى الضرب في التعزيز الحبس فعل وعلق على ذلك المرغواني في الهداية : لأنه صلح تعزيراً وقد ورد الشرع في الجملة حتى جاز أن يكتف به فجاز أن يضم إليه ولهذا لم يشرع في التعزيز بالتهمة قبل ثبوته كما شرع في الحد لأنه من التعزيز.

1-5-8- أنواع الحبس

الحبس في الشريعة الإسلامية نوعان:

النوع الأول: حبس محدد المدة.

النوع الثاني: حبس غير محدد المدة³⁹.

النوع الأول: حبس محدد المدة

هو الحبس الذي تحدد مدته في الحكم، وتختلف مدته باختلاف كل جريمة وكل ما يلزم أن تكون كافية للزجر ولم يرد في الحد الأقصى تقدير يمكن أن يعتبر كقاعدة عامة، بل الأمر مفوض إلى رأي الحاكم ، ويختلف باختلاف كل جريمة واختلاف ظروف الجاني.

النوع الثاني: حبس غير محدد المدة.

³⁹ بلمهيدي يوسف مرجع سابق ص 126

هو الحبس غير المحدد المدة فيكون الحكم في الجرائم الجسمية في ذاتها أو التي

تدل على تأصيل الشر في نفس الجاني وستضير الناس بجرائمه ، حيث لا يكون ممكنا

وقت الحكم التنبؤ سلفا بالقدر اللازم من سلب الحرية لتحقيق التوبة إذا كان يرجى صلاح

الجاني ، أو عندما يرد تأبيد حبسه حتى الموت إذا كان لا يرجى صلاحه وللقاضي

السلطة التقديرية في تقرير الإفراج ، قياسا على المحبوس في مال الدين، ففي الدين يسأل

القاضي عن حبسه بعد انتهاء مدة الحكم المقرر عليه، فان ثبت حقا إعساره وعدم قدرته

على دفع ما عليه من قيمة الدين أخرجه من الحبس ، وان كان موسرا وذا سعة يتعمد

عدم الدفع ويصر على ذلك أبد حبسه .

ورغم هذا حرص الفقه الإسلامي على نبذ كل ما يؤدي في التعزيز إلى إتلاف

حيث لا يكون الإتلاف واجبا، أي تجنب الإتلاف بكل أشكاله ما لم تدعو الضرورة

الشرعية بذلك ولذا لم يعرف الشارع تنوع العقوبات السالبة للحرية بل اختصر على

الحبس ، وهذا ما ينادي به فقهاء القانون الوضعي في شأن توحيد العقوبات السالبة

للحرية لم تصل إليه بعد كثير من التشريعات الوضعية⁴⁰.

1-5-9- النفي تدبير احترازي يشمل الحبس

ظهرت في عهد الرسول صلى الله عليه وعهد صحابته تدبير احترازية اتخذت

من الحبس والتغريب والنفي وسيلة لذلك منها التغريب الزاني المحصن، وحبس المرأة

التي أتت الفاحشة، ونفي المخنثين وشاربي الخمر.

⁴⁰ لعروم أعمار مرجع سابق ص 178

معنى النفي والتغريب عند الفقهاء : اختلف فيه الفقهاء من حيث المعنى، حيث يرى المالكية أن النفي هو حبس الجاني في البلد الذي ينفي إليه أن تظهر توبته أو يموت إلا أنه يخلى سبيله بعد سنة .

أما الأحناف فيرون أن النفي هو الحبس في بلده لا في بلدة أخرى، والمحبوس يسمى منفيًا من الأرض لأنه لا ينفع من طبيبات الدنيا ولذاتها .

أما الشافعية فيرون أن النفي هو الحبس أو التغريب، وقيل يتعين التغريب أي النفي من بلد إلى آخر وعلى هذا هل يعزر في البلد المنفي إليها وفي ذلك وجهان، أصحهما أن ذلك يرجع إلى رأي الإمام وما تقتضيه المصلحة

من جهتهم أئمة الحنابلة يقولون بأن النفي هو تشريد الجناة عن الأمصار والبلدان فلا يتركون يأوون بلداً، وقيل النفي طلب الإمام لهم ليقوم فيهم حدود الله تعالى ، فان قدر عليهم فلا نفي⁴¹ .

أ - تغريب الزاني المحصن

الزاني الغير محصن له عقوبة أقرها الشارع وهي الجلد مائة جلدة لقوله تعالى في سورة النور الآية

الثانية: { الزانية والزاني فاجلدوا كل واحد منهما مئة جلدة ولما تأخذكم بهما رأفة في دين الله إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر وليشهد عذابهما طائفة من المؤمنين }

⁴¹ بلمهيدي يوسف مرجع سابق ص 127

ومع ذلك فله تدبير احترازي وهو نفيه أو تغريبه لمدة عام، وثبت هذا التغريب بنص أحاديث عديدة نذكر منها الحديث المروي عن أبي هريرة : إن النبي صلى الله عليه وسلم قضى فيمن يحصن بنفي عام وإقامة الحد عليه .
واجتماع الجلد مع التغريب مذهب جمهور الفقهاء ومنهم الأئمة الثلاثة مالك وأحمد الشافعي.

ويعتبر التغريب هنا إجراء احترازيًا ذو هدفين:

- التمهيد لنسيان الجريمة في أسرع وقت ممكن .
- إبعاد الجاني يجنبه مضايقات من البيئة التي يعيش فيها، قد تصل إلى حد الإضرار بكرامته وخاصة بعد توبة، وكذا بأسباب رزقه.

ب حبس المرأة التي أتت بالفاحشة

إذا أتت المرأة الفاحشة فإن الأسلوب والوسيلة الاحترازية التي أقرها الله عز وجل في بادئ الأمر في شأنها هو إمساكها في البيت لقوله تعالى في سورة النساء الآية 15: {
اللاتي يأتين الفاحشة من نساتكم فاستشهدوا عليهن الأربعة منكم فان شهدوا فأمسكوهن في البيوت حتى يتوفهن الموت أو يجعل الله لهن

سبيلا }

أين نسخت بالجلد والرجم بما جاء في سورة النور حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: أخذوا عني قد جعل الله لهن سبيلا البكر بالبكر جلد مائة وتغريب عام ، والثيب جلد مائة والرجم.

ت نفي المخنثين في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم

ثبت عن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه نفى مخنثين وهما هيث وماتع وذلك

صيانة وحفظا للمجتمع الإسلامي وخوفا من ذبوع الفاحشة.

ث نفي شرب الخمر

إن شرب الخمر ثبت تحريما بنص القران ، ولكن لم يرد في ذلك نص عقوبة لمخالفته

فترك بابا واسعا للاجتهاد وان كان في ذلك تخفيفا على الناس روى البخاري ومسلم

والترمذي وأبو داود عن أنس بن مالك رضي الله عنه : أن النبي صلى الله عليه وسلم

ضرب في الخمر بالجريد والنعال وجلد أبو بكر أربعين.

ولكن التدبير الاحترازي في شان شارب الخمر إذا كان يشكل خطرا على خلق الناس

ويمس بالمصلحة العامة، يصاحب حتما العقوبة الأصلية التي يقرها القاضي.

يذكر في هذا المنوال أنه نفى عمر بن الخطاب رضي الله عنه الربيع ابن أمية في

الشراب إلى خيبر ولم ينكر احد ذلك ، كما نفى نصر بن حجاج وأبو ذئب ، كم أمر

بحرق حوانيت الخمر وبيت الخمار ، أراد بهذا عمر بن الخطاب درء المفسد ومحاربة

كل ضعف في نفوس الأمة⁴².

2 - نظام السجون في الإسلام

عرف الإسلام منذ البداية بناء أول أسس الدولة الإسلامية نظام السجن حيث بني تدريجيا

وفق تطور الأوضاع في المجتمع آنذاك إلا أن الفقيه أبو يوسف قاضي هارون الرشيد

وضع له نظاما محكما دقيقا يحقق العدالة ولا يختلف في شيء عن أحسن النظم المقترحة

في هذه الأيام لنظام السجون ، تضمنت رسالته أسس عظيمة في معاملة السجناء إذا عدنا

⁴² لعروم أعمار مرجع سابق ص 179

إلى الفصل الأول من الكتاب وأسقطناها على المبادئ التي وردت في مجموعة القواعد النموذجية الدنيا لمعاملة السجناء وقارناها من ناحية زمن صدورها والجهة المصدرة لوجدنا انه في ذلك الوقت فكر الفقيه في المبادئ التي تفكر فيها مجموعة من الدول مجتمعة ن تدرس كل مبادئ وفق قيود قانونية وأخرى سياسية وأخرى اقتصادية ، أما عمر بن عبد العزيز من باب المسؤولية الشخصية وبصفته حاكما للبلاد تولى هذا الشق الإنساني من نظام

السجون وحرر فيه الرسالة التي سنراها فيما سيتبع والتي تبين درجة احترام الإسلام لحقوق الإنسان عامة ولحقوق السجناء بصفة خاصة⁴³.

2 1 - ظروف السجن في عهد النبي والخلفاء

روى أبو داود وابن ماجة عن الهر ماس بن حبيب عن أبيه قال: أتيت النبي صلى الله عليه وسلم بغريم لي فقال لي ألزمه ، ثم قال: يا أخا بني تميم ما تريد أن تفعل بأسيرك؟ وفي رواية ابن ماجة: ثم مر بي آخر النهار فقال: ما فعل أسيرك يا أخا بني تميم ؟ وهذا كان هو الحبس على عهد النبي صلى الله عليه وسلم وأبي بكر الصديق رضي الله عنه ولم يكن له محبس معد لحبس الخصوم ولكن لما انتشرت الرعية في زمن عمر بن الخطاب ابتاع بمكة دارا وجعلها سجنا يحبس فيها ولهذا تنازع العلماء من أصحاب أحمد وغيرهم هل يتخذ الإمام حبسا قال: لم يكن لرسول الله صلى الله عليه ولا لخليفته بعده حبس ولأنه يعوقه بمكان من الأمكنة أو يقام عليه حافظ والذي يسمى الترسيم ، أو يأمر

⁴³ لعروم أعمار مرجع سابق ص 180

غريمه بملازمته كما فعل النبي صلى الله عليه وسلم ومن قال له إن يتخذ حبسا قال:

اشترى عمر ابن الخطاب من صفوان بن أمية دارا بأربعة آلاف وجعلها محبسا.

وقال أبو يوسف للرشيد: لم تزل الخلفاء بأمر المؤمنين تجري على أهل السجون ما

يفوتهم في طعامهم وآدابهم وكسوتهم في الشتاء والصيف وأول من فعل ذلك علي بن أبي

طالب كرم الله وجهه بالعراق، ثم فعله معاوية بالشام، ثم فعل ذلك الخلفاء من بعده⁴⁴.

2 2 - ظروف السجن عند التابعين

وقد ورد في كتاب الخراج لأبي يوسف:

" حدثنا بعض شيوخنا عن جعفر بن يرقان قال: كتب إلينا عمر ابن عبد العزيز: لا تدعن

في سجونكم أحدا من المسلمين في وثاق لا يستطيع أن يصلي قائما ولا تبيتين في قيد إلا

رجلا مطلوبا بدم وأجروا عليهم من الصدقة ما يصلحهم في طعامهم وأدمهم⁰ والسلام

فمر بالتقدير لهم ما ياقوتهم في طعامهم وأدمهم وصير ذلك دراهم تجري عليهم في كل

شهر يدفع ذلك إليهم، فانك إن أجريت عليهم الخبز ذهب به ولالة السجن والقوام

والجلاوزة وول " ذلاك رجلا من أهل الخير والصلاح يثبت أسماء من في السجن ممن

تجري عليهم الصدقة، وتكون الأسماء عنده ويدفع ذلك إليهم شهرا يشهر يقف ويدعوا

باسم رجل يدفع ذلك إليه في يده ن فمن كان منهم قد أطلق وخلي سبيله رد ما يجري

عليه، ويكون للإجراء عشرة دراهم في الشهر لكل واحد وليس كل من في السجن يحتاج

إلى أن يجري عليه، وكسوتهم في الشتاء قميص وكساء، وفي الصيف قميص وأزار

ويجري على النساء، مثل ذلك وكسوتهما في الشتاء قميص مقنعة وكساء، وفي الصيف

⁴⁴ بلمهيدي يوسف مرجع سابق ص 129

قميص وأزرار ومقنعة واغنهم عن الخروج في السلاسل يتصدق عليهم الناس فان هذا عظيم أن يكون قوم من المسلمين قد أذنبوا وخطأوا وقضى الله عليهم ما هم فيه فحبسوا يخرجون في السلاسل يتصدقون ، وما أظن أهل الشرك يفعلون هذا بأسرى المسلمين الذين في أيديهم فكيف ينبغي أن يفعل هذا أهل الإسلام؟ وإنما صار والى خروج في السلاسل يتصدقون لما هم فيه من جهد الجوع وربما أصابوا ما يأكلون وربما لم يصيبوا إن ابن ادم لم يعر من الذنوب فتفقد أمرهم ومر بالجراء عليهم مثل ما فسرت لك ومن مات منهم ولم يكن له ولي ولا قرابة غسل وكفن من بيت المال وصلى عليه ودفن فانه بلغني وأخبرني به الثقات أنه ربما مات منهم الميت الغريب فيمكث في السجن اليوم واليومين حتى يستأمر الوالي في دفنه وحتى يجمع أهل السجن من عندهم ما يتصدقون ، ويكثرون من يحمله إلى المقابر ويدفن بلا غسيل ولا كفن ولا صلاة عليه ، فما أعظم هذا في الإسلام وأهله ، ولو أمرت بإقامة الحدود لقل أهل الحبس ولخاف الفساق وأهل الدعارة وتناهوا عما هم عليه ، وإنما يكثر أهل الحبس لقلّة النظر في أمرهم ، إنما هو حبس وليس فيه نظر، فمر ولاتك جميعا في النظر في أمر أهل الحبس في كل الأيام ، فمن كان عليه أدب وأطلق ومن لم يكن له خلي عنه⁴⁵ .

انه من الملاحظ القيمة التي أولاها هذا الكتاب الصادر عن عمر بن عبد العزيز للسجناء في ظل الدولة الإسلامية ، قد تفوق ما تقدمه كثير من الأنظمة الحديثة فقد اعتنى بالسلامة البدنية للسجين ولكرامته كانسان حيث لا يجوز التماس الصدقة لاجا إطعامه وكسائه بل على الدولة الإسلامية ومن بيت مال المسلمين أن تعتني بالطعام والملبس

⁴⁵ لعروم أعمار مرجع سابق ص 188

للسجين كما أوجب أن تنتظر في حاجته الأخرى يجعل له راتباً يفي ويستجيب لمتطلباته وحفظ وصيانة كرامته ، مؤكداً على أن القيم على هذه العملية يكون من العدل والمنصفين من العاملين لدى الدولة الإسلامية ، حتى لا تضيع الأجرة وينقص منها أو تصرف لغير مستحقيها ، مما يجعل نظام السجون في الشريعة الإسلامية يؤكد على حسن انتقاء الموظفين والعاملين في المؤسسات العقابية والسجون كما أن استعمال الأغلال منبوذ فهو من معاملات الجاهلية لأن التقيد قد يعيق السجين على ممارسة شعائره الدينية والروحية مما يحد من حرياته الفردية والشخصية وكرامته كبشر ، بل يعيق أيضاً عقله في التفكير والتجسيد للتوبة بمعناها الواسع .

هذا ما خص جميع السجناء أما العسكريون منهم فيمكن أن نخصص لهم فقرة خاصة

وهي الموالية⁴⁶ .

2 3 - معاملة السجناء العسكريين

من المعلوم أن ظروف الحرب تولد قسوة عند الجنود والعسكريين مما يجعلهم ينفون ويقسون على عدوهم، تظهر القسوة في عدة أوجه كالتخريب للمدن والممتلكات من الزرع والحرث والمنشآت الكبرى وأيضاً معاملتهم للأسرى، إلا أن السجناء الأسرى في عهد الدولة الإسلامية استفادوا من معاملة إنسانية ورعاية كريمة بشهادة الله تعالى، يقول المولى عز وجل في سورة الكانسان الآيتين الثامنة والتاسعة: { وَيُطْعَمُونَ الطَّعَامَ عَلَى حُبِّهِ مَسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا } - 8 - { إِنَّمَا نَطْعَمُكُمْ لَوَجْهِ اللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا

شكورا } - 9 -

⁴⁶ نفس المرجع ص 189

ومن أخلاق النبي صلى الله عليه وسلم في القتال والحرب أنه كان يوصي بالأسرى خيرا والمعاملة الكريمة، من بين المواقف التاريخية يذكر أنه عقب معركة بدر وغيرها، كان يقدم لهم الطعام والشراب واللبن وأمر يوم بدر بإعطاء أسير قميصا ليكسو جسمه. وقال في أسرى يهود بني قريظة : أبعدوهم عن حر الشمس واسقوهم وأحسنوا أسرارهم ، وأمر بان تحمل لهم أكياس التمر ليأكلوا منها ⁴⁷.

إن للإسلام فلسفة خاصة وإصلاحية في المقصد من إنشاء السجون سابقا غيره في الفصل بين مختلف فئات السجناء المدنيين والعسكريين والتي تدعو إليها النظام الحالية حيث دعا إلى معاملتهم بالحسنى والمعروف ومارس ذلك في الواقع العملي، من أجل الوصول إلى الهدف المنشود في إصلاح السجين وتعديل سلوكه ودلالته على الطريق الصحيح.

⁴⁷ نفس المرجع ص 190

الفصل الثالث

تمهيد :

إن عملية تأهيل المساجين أو المذنبين في المؤسسات العقابية الحديثة عملية ضخمة ومعقدة وتقتضي اشتراك جميع العاملين في تنفيذها، فالأخصائيون الاجتماعيون والنفسانيون والأطباء والمعلمون والمدرّبون المهنيون والحراس وغيرهم يساهمون بأدوار ملحوظة في عملية التأهيل، تلك العملية التي تتطلب تناسق جهود كل هؤلاء لضمان نجاحها والتي تقتضي وجود برامج مخططة على أسس علمية وهادفة إلى تحقيق التأهيل والإصلاح المطلوبين. و البرامج هذه تشمل في المؤسسات الحديثة كل ما يتعلق بمعاملة السجين وعلاجه ولذلك فهي تمتد لتشمل كل الجهود المبذولة لإصلاحه من لحظة دخوله المؤسسة العقابية وتمتد إلى ما بعد الإفراج عنه مجسدة ببرامج الرعاية اللاحقة التي تعدها المؤسسات ذاتها أو المؤسسات والجمعيات المختلفة التي تعمل في حقول الرعاية والخدمة الاجتماعية فيدخل فيها إذن :

برامج الاستقبال والتشغيل، والتعليم، والتهذيب الديني والتوعية والرعاية البدنية والتأديب والامتيازات والترقية والإعداد للإفراج ثم الإفراج والرعاية اللاحقة. وهذه البرامج طبعا يسهر على تنفيذها تنفيذا كاملا وجيد أيدي عاملة تتميز بكفاءة ومهارة عالية وأداء جيد ونجاح هذه العملية الإصلاحية والتربوية لا يكون إلا إذا أعطينا الاهتمام الأكبر للفئة العاملة بقطاع السجون.

فوزارة العدل الجزائرية سلكت في هذه المجالات اتجاهات إنسانية تنطوي على تحرير النظم الجنائية من الأفكار التي تنسم بالإذلال والقسوة وهدر كرامة الإنسان واستهدفت حماية المجتمع من الجريمة وحماية أعضائه من خطر الوقوع فيها ومعالجة من انزلق متهم إلى

الإجرام بإعادة النظر في السياسة العقابية هادفة إلى إصلاح هذا المنزلق وتأهيله والتحقيق من معاناته وإعداده للعودة عضوا نافعا إلى المجتمع مع الالتزام التام باحترام حقوق الإنسان والحفاظ على كرامته وحرية الشخصية.

أ — المؤسسات العقابية (السجون)

في المجتمعات البدائية لم يكن السجن يتضمن معنى العقاب ولا الإصلاح وإنما كان يتضمن فكرة التخلص من الشخص المجرم الذي يرفض الامتثال إلى قواعد الجماعة الاجتماعية التي يعيش مع أفرادها.

فبدلا من أن يتوقف المجرم ويحبس كما هو معمول به اليوم قديما كانت الجماعات البدائية تبعده عن قبيلتها والقبائل المتحالفة معها، فيكون مصيره التشرّد في الصحاري والغابات حيث يصبح عرضة للحيوانات المفترسة والقبائل المعادية لأهله أن تفعل به ما تشاء. إذا فكرة النبذ كانت تعني الحصار والتضييق والخنق على المجرمين كي لا يؤثر سوء سلوكهم على الجماعات الاجتماعية التي ينتمون إليها.

إلا أن هذا النظام لا يجد نفعاً، لأن المجرم يصبح أكثر خطورة في إيدائه للآخرين فتصبح الجماعات المناهضة محاصرة غير حرة في أدائها للكثير من مهامها وعليه جاءت فكرة تقييد المجرم وحبسه بدلا من أن يكون حرا طليقا فيشكل خطرا على غيره من الأفراد.

ب- تطور نظام السجون :

ب1- السجن في العصور القديمة :

كانت السجون قديما عبارة عن سراديب مظلمة تتميز بالرطوبة وغالبا هي مغلقة من كل الجوانب لا ينفذ إليها الهواء إلا من فتحات صغيرة جدا كانت مرتعا لكثير من الجرائم والأمراض قلما يخرج منها الأحياء⁴⁸.

وكان النظام السائد في ذلك الوقت المبكر بالنسبة لغذاء المساجين وكسوتهم نظام فوضوي لا تتدخل الدولة فيه ولا تشرف على حاجاتهم الأساسية بل كانت المساجين وأقاربهم هم الذين يتكفلون بسد حاجاتهم بأنفسهم وكان نتيجة لذلك موت المساجين الفقراء بفعل الجوع و المرض.

حيث كان هدف العقوبة هدف انتقاميا وقد تطور من انتقام فردي إلينا انتقام جماعي ثم إلى انتقام ديني وكانت العقوبات معظمها بدنية ولم تكن الحاجة إلى السجون بالمعنى الذي عرف فيما بعد لتنفيذ عقوبات سالبة للحرية إذا لم يكن سلب الحرية معروفا كعقوبة آنذاك وإنما كانت السجون لإيواء منحكم عليهم بعقوبات بدنية انتظار لم وعد تنفيذها فضلا عن استخدامها أحيانا لأغراض سياسية حيث كانت معتقلا لمن الحاكم فوجودهم طلقاء تهديد السلطات هو كانوا يودعون في السجون لمدة غير محددة.

2- السجنون في العصور الوسطى :

كان الهدف من العقوبة في هذه المرحلة يتمثل في تطهيرا لجانب وكان للديانة المسيحية آنذاك أثرا في التحول إليه ذا الهدف كما أقرت مبادئ التسامح والرقعة التي تدعو إليها المسيحية آنذاك في توقيع و تنفيذ العقوبات بالتحقيق من تعذيب الجناة لكن هذا الأثر ظل محدودا، أما عن السجنون فقد كانت مهملة من جانب الدولة وهي عبارة كما سبق ذكره أبنية

⁴⁸ نوار الطيب السجنون في الجزائر مذكرة ماجستير غير منشورة ص 89

مظلمة غير صحية تمارس فيها شتى أساليب التنكيل وتعذيب الجناة ولم تكن هنا كأدنى عناية بالنواحي الأساسية حيث كان السجن يضم النساء مع الرجال بلا عازلو لا تصنيف وبتأثير من رجال الكنيسة تم وضع بعض القواعد لتنظيم السجنون تضمن بعض الحقوق الإنسانية للمساجين كحسن المعاملة والعناية والتهذيب والنصح وكذا التعليم⁴⁹.

3- السجنون في العصر الحديث :

وفيه كانت الثورة على أساليب التعذيب والانتقام والاتجاه إلى الهدف الإصلاحية كما ظهرت في هذه المرحلة بعض الحركات الإصلاحية التي تناولت القانون الجنائي برمته من المرحلة التشريعية إلى القضائية إلى التنفيذية وتندرجة الأفكار الإصلاحية حسب طبيعة فلسفة كل مدرسة من المدارس التي ظهرت وفي ما يلي موجز من أفكار هذه المدارس.

أ - فكر المدرسة التقليدية الأولى: (المنفعة الاجتماعية والردع العام)

قامت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن 18م على يد الفقيه الإيطالي سيزاردي بيكاريا الذي أعلن الثورة على قسوة العقوبات وبشاعتها وتعسف القضاة وأن الهدف من العقوبة هو زجر الجاني وردع غيره حتى لا تتكرر الجرائم ولا يقلده غيره، كما نادى بضرورة إحداث إصلاح اجتماعي في السجنون لكنه لم يتم إلا بصورة محدودة وضيقة.

ب- المدرسة التقليدية الثانية : (العدالة ثم الردع العام)

قامت هذه المدرسة على نظرية العدالة المطلقة للفيلسوف الألماني إيمانويل كانط الذي حدد الغاية من العقاب بإرضاء شعور العدالة لذاتها مجردة من فكرة الاجتماعية ولم يقتصر هدف العقوبة في هذه المدرسة على العدالة بل حافظ على هدف الردع العام.

⁴⁹ د / فاروق عبد الرحمن مراد السجنون مزاياها وعيوبها من وجهة النظر الإصلاحية أبحاث الندوة العلمية الأولى الطبعة II المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب العربية السعودية الرياض 1984

ج- المدرسة الوضعية الإيطالية : (الردع الخاص فحسب)

ترجم هذه المدرسة ثلاثة من أقطابها وهم ؛ سيزار بلومبروزو، الزيكوفيري، رفائيل جاروفالو وكانت نقطة البداية في فكر هذه المدرسة أن الجريمة حقيقة إنسانية اجتماعية لذا يجب التركيز على شخصية الجاني تركيزا كليا دون النظر إلى المسؤولية الأدبية وأن رد الفعل الاجتماعي ينبغي أن ينحصر في التدابير الاحترازية دون العقوبات التقليدية أي إلى مجابهة العوامل التي أدت إلى وقوع الجريمة سواء ما كان منها متعلقا بشخص الجاني أو بالعوامل الخارجية.

2- المحكوم عليه بالسجن المؤبد على ألا تتجاوز مدة العزلة ثلاث (03) سنوات.

3- المحبوس الخطير بناء على مقرر يصدره قاضي تطبق العقوبات كتدبير وقائي بالوضع في العزلة لمدة محددة.

4- المحبوس المريض أو المسن ويطبق عليه كتدبير صحي بناء على رأي طبيب المؤسسة العقابية.

المادة 47 : "يفصل المحبوسين مؤقتا عن باقي فئات المحبوسين ويمكن وضعه في نظام الاحتباس الانفرادي، بناء على طلبه أو بأمر من قاضي التحقيق وفقا لأحكام قانون الإجراءات الجزائية".

المادة 49 : "يفصل المحبوس المبتدئ عن باقي المحبوسين، و يتم إيواؤه وفق شروط ملائمة".

التأهيل للعودة إلى المجتمع ومتطلباته :

إن العمل على تأهيل المساجين ليعود صالحا إلى المجتمع يعد استمرارا لبرنامج العلاج أو التهذيب أثناء فترة تنفيذ عقوبة الحبس، حيث يهدف هذا البرنامج إلى المعاملة العقابية العلاجية للحفاظ على ما لدى السجين من مواهب وقدرات بدنية وفكرية باعتبارها من أهم الوسائل اللازمة في عملية الإدماج الاجتماعي ولا يكفي هنا الحفاظ عليها فقط وإنما تنميتها وتعويد السجين على كيفية مواجهة المواقف الصعبة في الحياة خاصة وأن الفترة التي تلي الإفراج عنه غالبا ما يصاحبها بعض التوتر النفسي.

و لتنمية المواهب والقدرات سواء البدنية أو الذهنية أمر ممكن وله وسائل متعددة منها :

التأهيل المعني :

من خلاله يتعود السجين على النظام والالتزام والقضاء على الشعور بالتفاهة الذي غالبا ما ينتج عن الفراغ كما أنه يؤهل السجين للكسب الشريف من المهنة التي تعلمها إضافة إلى أنه يتعلم كيفية الاعتماد على النفس والثقة بها والتعاون مع الغير واكتساب اتجاهات جديدة إيجابية نحو العمل والزملاء والرؤساء وتكوين علاقات سليمة معهم⁵⁰.

د- مرحلة ازدياد الحركات الإصلاحية : (الردع أولا والإصلاح ثانيا)

ظهرت هذه المدرسة قبل القرن 20 حيث نشطت حركات الإصلاح العقابي وأنشئت عدة إصلاحيات للمسجونين وكان منها على سبيل المثال إصلاحية في نيويورك أنشأها شخص يدعى "بروكواي"، وحاول تطبيق بعض الأفكار الإصلاحية وفق المبادئ الآتية :

- المجرم شخص يقبل التقويم والإصلاح وهو حق الفرد وواجب المجتمع.

⁵⁰ د / عبد الفتاح خضر ، احمد اللهيبي ، يحي المعلمي / برنامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية 1984 الرياض ص 32

- الإصلاح ينبغي أن يركز على التهذيب والتربية للسجن وأن يتعلم حرفة فترة وجوده بالسجن وأن كل سجين لا بد وأن يتلقى العلاج الملائم قبل العمل على إعادة تأهيله للاندماج في المجتمع.

ومع نهاية القرن 19 استقر في الأذهان أن الهدف من العقوبة هو الردع أولاً ثم الإصلاح ثانياً⁵¹.

هـ- فكر المدرسة التوفيقية : الإصلاح أولاً والردع ثانياً

قامت في أوائل القرن 20 بزعامة " نون ليست " الألماني والهندي " هامل " والبلجيكي " برتر "، حاولت هذه المدرسة أن توفق بين الاتجاه التقليدي والاتجاه الوضعي، فجمعت بين العقوبة وبين التدابير الاحترازية، وعلى الرغم من عناية هذا الاتجاه بالهدف الإصلاحى للجزء والعمل على الأخذ بأساليب العلاج والتأهيل في السجون إلا أنه عني بالردع العام الذي سعى إلى تحقيقه بالعقوبات التقليدية.

و- فكر مدرسة الدفاع الاجتماعي : (العلاج وإعادة التأهيل)

استمرت النظرة إلى الجريمة والعقاب في مسارها التطوري حتى دخلت مرحلة جديدة سميت بمرحلة السياسة الجنائية الاجتماعية فقد بدأت هذه المرحلة بحق مع بداية ظهور اتجاه الدفاع الاجتماعي للفقهاء "جراماتيكا" وتأسيس مركز الدفاع الاجتماعي في نفس السنة 1945م وفي سنة 1954م أصدر المستشار الفرنسي "ماركأنسل" كتاباً في هذا الصدد بعنوان الدفاع الاجتماعي حاول فيه أن يضع صياغة جديدة للدفاع الاجتماعي⁵².

⁵¹ نفس المرجع السابق 338

⁵² د / عبد الفتاح خضر ، د / أحمد اللبيب ، د / داعي المعلمي ، 1984 الرياض ص 35 برنامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية

الهدف الإصلاحى للجزاء :

ففىما سبق استطنعنا الوقوف إلى ما توصل إليه تطور وظيفة السجن وأهداف الجزاء حيث أن دور المؤسسات العقابية يرتكز فى تنفيذ العقوبات السالبة للحرية مع الحفاظ على الحقوق الإنسانية وتحقيق هدفها الإصلاحى حتى يخرج المحكوم عليه إلى المجتمع وقد تخلص من الخطورة الإجرامية التى دفعته إلى الإجرام واستعد للاندماج فى المجتمع من جديد لكن فى بعض الحالات لا تحقق عقوبة الحبس هدف إصلاح الجانى وذلك إذا ما نفذت بطريقة سلبية إذ يعود إلى المجتمع بصورة أخرى يكون فيها شريرا حاقدًا ينتظر الفرصة للانتقام منه ومن أجل ذلك وبناء على ما أكدته الدراسات العلمية المختلفة للمجرمين انه يتعين مصاحبة عقوبة السجن فى برنامج علمى يتفق مع سمات شخصية المحكوم عليه من أجل علاجه إذا كان يحتاج إلى علاج أو تربية وتهذيب ثم تأهيله من أجل إعادته إلى المجتمع صالحًا وإيجابيًا وفعالًا بعد ذلك. ويتطلب العلاج والإصلاح القيام بإجرائيين هامين وهما فحص شخصية السجين فحصًا علميًا ثم تصنيفه على ضوء نتائج هذا الفحص⁵³.

فحص شخصية السجين :

يقصد بفحص شخصية السجين هو دراسة شخصيته من مختلف النواحي البيولوجية والنفسية والاجتماعية من أجل الكشف عن سمات هذه الشخصية وتحديد العوامل التى دفعت بصاحبها إلى اقتراف جريمته وهذه العوامل عضوية موروثة أو طارئة يكشف عنها الفحص البيولوجى والفحص النفسى والاجتماعى⁵⁴.

تصنيف المحكوم عليهم على ضوء نتائج الفحص :

⁵³ نفس المرجع ص 85

⁵⁴ د / عبد الفتاح خضر د / أحمد اللهيب د / يحيى ألمعلمي مرجع سابق ص 36

يقصد بتصنيف المحكوم عليهم في السجون توزيعهم إلى فئات متماثلة بقدر الإمكان، حتى يسهل تطبيق برامج العلاج والتأهيل ووقايتهم من الآثار السلبية للاختلاط، ففصل المساجين وتوزيعهم إما من حيث السن أو الجنس أو درجة الخطورة الإجرامية كما يتعين مراقبة سلوك السجين ضمن الفئة التي صنف معها للتأكد من صحة تصنيفه وملائمة برنامج العلاج المعد أصلا على أسس علمية.

و قد نص قانون تنظيم السجون المؤرخ في 10 فيفري 1972 طبقا للأمر رقم 02-72 والمعدل سنة 2005 جاء في الفصل الثاني الخاص بأوضاع المحبوسين القسم الأول أنظمة الاحتباس الفرع الأول النظام العام للاحتباس⁵⁵.

المادة 44 : " يجب إخبار كل محبوس بمجرد دخوله إلى المؤسسة العقابية، بالنظم المقررة لمعاملة المحبوسين من فئته والقواعد التأديبية المعمول بها في المؤسسة، والطرق المرخص بها للحصول على المعلومات و تقييم الشكاوي وجميع المسائل الأخرى التي يتعين إمامه بها لمعرفة حقوقه وواجباته وتكييف سلوكه وفقا لمقتضيات الحياة في المؤسسة العقابية.

المادة 45 : " يطبق نظام الاحتباس الجماعي في المؤسسات العقابية وهو نظام يعيش فيه المحبوسين جماعيا، ويمكن اللجوء إلى نظام الاحتباس الانفرادي ليلا عندما يسمح به توزيع الأماكن ويكون دائما ملائما لشخصية المحبوس ومفيدا في عمله إعادة تربيته".

المادة 46 : " نظام الاحتباس الانفرادي هو نظام يخضع فيه المحبوس للعزلة عن باقي المحبوسين ليلا و نهارا و يطبق على الفئات الآتية :

1- المحكوم عليه بالإعدام مع مراعاة أحكام المادة 155.

⁵⁵ قانون تنظيم السجون مرجع سابق ص 16

التهذيب والتعليم :

يعتبر التهذيب أحد أساسيات البرنامج العلاجي في المرحلة السابقة خاصة بالنسبة للسجين الذي ارتكب جريمة تحت تأثير عوامل اجتماعية ولكن التهذيب أمر لازم وبدرجات متفاوتة بالنسبة لمختلف أنماط المساجين في مرحلة ما قبل الإفراج فقد يكون التهذيب دينيا وذلك عن طريق تزويد السجين بالثقافة الدينية اللازمة والسماح للسجناء بإقامة ندوات دينية تمكنهم من أداء الفروض في أوقاتها كما قد يكون التهذيب أخلاقيا بإقناع السجين بالقيم الاجتماعية السليمة والمبادئ السامية والمثل العليا.

الأساس التقويمي أو الاصلاحى :

تنظر الفلسفات الحديثة إلى السجن باعتباره وسيلة إصلاح وإعادة تأهيل للسجين لكي يخرج للحياة الاجتماعية بعد انقضاء عقوبته عضوا صالحا ولهذا يقوم السجن حاليا بدور تربوي هام (تربية دينية وأخلاقية، رياضية، فكرية، مهنية) .
وتعد لهذه العملية التربوية الموظف الكفاء حتى يتمكن من القيام بهذه المهمة الصعبة، لذا فالإدارة تسعى جاهدة من أجل تنمية مواردها البشرية حتى يتمكن من مواجهة الجريمة عن طريق تأهيل وتهذيب المجرمين⁵⁶.

و قانون تنظيم السجن ينص على تهذيب وتعليم وإصلاح المساجين وإعادة تربيتهم في

المواد التالية :

⁵⁶ د / عبد الفتاح خضر ومن معه مرجع سابق ص 37

المادة 88 : "تهدف عملية إعادة تربية المحبوس إلى تنمية قدراته ومؤهلاته الشخصية والرفع المستمر من مستواه الفكري والأخلاقي وإحساسه بالمسؤولية وبعث فيه للعيش في المجتمع في ظل احترام.

المادة 89 : "يعين في كل مؤسسة عقابية مربون وأساتذة ومختصون في علم النفس ومساعدات ومساعدون اجتماعيون يوضعون تحت سلطة المدير ويباشرون مهامهم تحت رقابة قاضي تطبيق العقوبات".

المادة 90 : تحدث في كل مؤسسة عقابية مصلحة متخصصة مهمتها ضمان المساعدة الاجتماعية للمحبوسين والمساهمة في تهيئة وتسيير إعادة إدماجهم الاجتماعي".⁵⁷

المادة 92 : "يجب على إدارة المؤسسة العقابية وتحت إشرافها ورقابتها تمكين المحبوسين من متابعة برامج الإذاعة والتلفزة والاطلاع على الجرائد والمجلات وتلقي المحاضرات في المجال التربوي والثقافي والديني".

"كما يمكن بث البرامج السمعية أو السمعية البصرية الهادفة إلى إعادة التربية بعد استشارة لجنة تطبيق العقوبات أو لجنة إعادة تربية الأحداث حسب كل حالة".

المادة 93 : يمكن لإدارة المؤسسة العقابية إصدار نشرية داخلية يساهم المحبوسون في إعدادها بإنتاجاتهم الأدبية والثقافية.

المادة 94 : "تنظم لفائدة المحبوسين دروس في التعليم العام والتقني والتكوين المهني والتمهين والتربية البدنية وفقا للبرامج المعتمدة رسميا مع توفير الوسائل اللازمة لذلك".

⁵⁷ قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي مرجع سابق ص 26

المادة 95 : "يتم التكوين المهني داخل المؤسسة العقابية أو في معامل المؤسسات العقابية أو في الورشات الخارجية أو في مراكز التكوين المهني⁵⁸ .

البرامج الإصلاحية في المؤسسات العقابية :

1 برنامج الاستقبال :

يقصد بهذا البرنامج جملة الإجراءات التي تتخذ مع النزلاء فور وصولهم إلى المؤسسة التي يقضون فيها العقوبة، وتقضي مبادئ الإصلاح الحديثة أن يتضمن هذا البرنامج ثلاثة أنواع من الإجراءات :

أ- إدارية بحتة تتلخص في استلام المحكوم والتحقق من شخصيته وتسليمه الملابس وإسكانه.

ب- فنية وهي الأهم، وتعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية إصلاح المذنب وتأهيله وتشمل فحص شخصية المحكوم عليه من النواحي الاجتماعية والنفسية والصحية والتعليمية والمهنية والدينية والرياضية والتحفظية، وإعداد تقرير شامل عن الحالة يتقرر في ضوءه البرنامج الذي يوضع للمذنب خلال فترة وجوده في المؤسسة. ويشمل هذا البرنامج أنواع التحفظ الواجب فرضه على السجين والتعليم والعمل الذي يمارسه وبرنامج التوعية الدينية والوطنية والنشاط الرياضي والتدريب المهني والعلاج الطبي والخدمة الاجتماعية⁵⁹.

ج- ويتضمن برنامج الاستقبال إضافة إلى ما تقدم عملية تعريف السجين بالمؤسسة وبحقوقه وواجباته فيها وبالجزاءات التي يمكن أن توقع عليه في حالة مخالفته تعليمات المادة كما

جاء في قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي المادة 44.

⁵⁸ قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي مرجع سابق ص 27
⁵⁹ مجلة البحوث الاجتماعية والجناحية (الجمهورية العراقية) ص 45 مرجع سابق

2- برنامج العمل :

- لقد أحدثت الفلسفة العقابية الحديثة تغييراً جذرياً في مفهوم العمل داخل المؤسسات العقابية. فبعد أن كان العمل الشاق داخل هذه المؤسسات يعتبر جزءاً من العقوبة التي يحكم بها على المذنب نظراً لما يحدث ذلك العمل الشاق من إيلا م بدني و نفسي فيه أصبح الآن في هذه المؤسسات جزءاً من برنامج تأهيل المذنب لمعاودة الحياة بأسلوب جديد وتمكينه من الحصول على عيش مشروع. وقد حددت الفلسفة العقابية الحديثة شروطاً معينة لكي يعطي هذا العمل ثماره منها :
- أ- مراعاة رغبة السجين في اختيار العمل.
- ب- مراعاة القدرة البدنية للسجين ومدى اتفاقها مع ما يتطلبه العمل.
- ج- ملائمة العمل الذي يتدرب عليه السجين لبيئته، ذلك أن الهدف النهائي لهذا التدريب هو تمكين السجين من مزاولة عمل شريف بعد انقضاء عقوبته.
- د- أن يجري العمل في ظل ظروف مناسبة تماثل الظروف التي يتم فيها العمل خارج المؤسسة العقابية.
- هـ- أن يجري العمل في أماكن مناسبة لأدائه ومصممة لهذا الغرض تصميماً علمياً.
- و- توفير متطلبات الأمن الصناعي والصحة المهنية.
- ز - مكافأة السجين عن عمله بأجر محدد⁶⁰.
- وقد نص قانون السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي على الأحكام الخاصة بالعمل في المواد من 96 إلى المادة 99.

⁶⁰ مجلة البحوث الاجتماعية والجناائية (الجمهورية العراقية) مرجع سابق ص 46

3- برنامج التثقيف والتعليم :

يقوم التعليم والتثقيف داخل المؤسسة العقابية بدور كبير الشأن في إعادة تأهيل المساجين اجتماعيا ومساعدتهم على العودة للاندماج في المجتمع.

فالتعليم داخل هذه المؤسسة يعوض من فاتته فرصة التعليم في المجتمع ويساهم في محو الأمية بين النزلاء ويساعد من يرغب في استكمال دراسته، وتستهدف البرامج التثقيفية تزويد نزلاء المؤسسة بثقافة تساعدهم على تنمية اتجاهاتهم الاجتماعية وتصحيحها بالنسبة لعلاقاتهم بالدولة والمجتمع واطلاعهم على ما يبذل لصالحهم ولتحسين مستوياتهم المعيشية، وقد يتوفر في المؤسسة تعليم مهني لتزويد من يحتاج إلى مهارات مهنية على أساس علمي وتطبيقي، كما يجب أن تتوفر في المؤسسة مكتبة لاطلاع النزلاء.

يؤثر الدين تأثيرات متباينة على الناس وقد يكون لمخاطبة الوازع الديني لبعض الأفراد أثره في إصلاحهم، ولهذا يرى البعض أن على المؤسسات العقابية أن تولي التهذيب الديني لنزلائها اهتماما خاصا سواء عن طريق المحاضرات أو الندوات الدينية أو جلسات الوعظ والإرشاد الديني. وتمكين النزلاء من ممارسة الشعائر الدينية وتشجيعهم على ذلك وتهيئة أماكن العبادة والصلاة.

5- برنامج الخدمات البدنية :

يفرض وجود السجن في المؤسسة العقابية أن المؤسسة اعتباره عاجزا عن تزويد نفسه بحاجاته الأساسية، بتزويده هذه الحاجات وذلك بتوفير الحد الأدنى من الغذاء والكساء والرعاية البدنية له ويتضمن هذا البرنامج كل ما يتعلق بالتغذية والملابس والفراش والرعاية

البدنية والنظافة الشخصية للنزيل، وهذه الرعاية متى توفرت، فإنها ترفع معنويات النزيل، وتيسر تعاونه مع إدارة المؤسسة بشكل يساعد في عملية إصلاحه.

6- برنامج الخدمات الطبية :

تكتسب الرعاية الصحية في السجون أهمية خاصة، فهذه الرعاية لها دور مهم في التنفيذ العقابي يتمثل في وجهين، فهي تساهم في التهذيب، إذ أن التزام المحكوم عليه القواعد الصحية بما تفرضه من عادات قوية تغرس لديه الاعتقاد على النظام ومن ناحية ثانية فإن الرعاية الصحية تساهم في التأهيل على نحو فعال إذ هي توفر علاجاً لما يعانيه المحكوم عليه من علل بدنية أو عقلية أو نفسية كما أنها تساهم في التأهيل لما ثبت من أن سلامة البدن شرط للتفكير السليم والتصرف إزاء المشكلات الحياتية⁶¹

و إهمال هذه الرعاية يؤدي إلى تفشي الأمراض المعدية في السجن وتنتقل إلى خارجه.

7- برنامج الرعاية الاجتماعية :

يقوم الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة العقابية بدور كبير في عملية التأهيل الاجتماعي لنزيل المؤسسة.

وتبدأ مهمة الأخصائي الاجتماعي منذ دخول النزيل إلى المؤسسة وحتى الإفراج عنه

ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل :

الأولى: عند دخول السجين إلى المؤسسة، حيث يقوم الأخصائي الاجتماعي بتنفيذ برنامج

الاستقبال الذي سبقت الإشارة إليه.

⁶¹ د / عبد الفتاح خضر ومن معه مرجع سابق ص 38

الثانية: مرحلة تنفيذ البرنامج الإصلاحي للسجين حيث يقوم بملاحظة تنفيذ هذا البرنامج ومدى تقدم النزيل فيه وقد يقترح في ضوء هذه الملاحظة تعديل البرنامج، كما يقوم الأخصائي في هذه الفترة بتنظيم الاتصال بأسرة النزيل.

الثالثة: وهي مرحلة الإعداد للإفراج، حيث يقوم بدراسة مشاكل السجين بعد الإفراج ويرسم له طريق التغلب عليها.

8- برنامج الأمن والتأديب

إن برنامج التأديب في السجن الحديث لا يتعدى مجموع الإجراءات التي تلزم وتستحث تلقائياً على المحافظة على المستويات السلمية والمقبولة للعمل والنظام والتدريب والتعليم والنظافة علاوة على أنه يتضمن المحافظة على المعايير الملوك داخل المؤسسة، ولذلك فإن هذا البرنامج ليس قاصراً على مجرد رصد و ضبط المخالفات. بل أنه يشمل كذلك التوجيه والتنظيم لكي يؤدي النزلاء أعمالهم وينفذوا البرامج المعدة لهم بشكل مرض وسلوكهم سلوكاً مقبولاً في المجتمع⁶².

9- برنامج التحفظ والحراسة :

لم تعد وظيفة المؤسسة العقابية الوحيدة أن تحتفظ بالنزلاء بين جدرانها وذلك عن طريق تحقيق أفضل برنامج من برامج التحفظ والحراسة، فالأمر قد تغير كثيراً في ضوء الفلسفة العقابية الحديثة حيث أخذت برامج الحراسة والتحفظ تندمج مع البرامج التأهيلية بحيث أصبح فحص شخصية المذنب وحالته عند دخوله السجن يتضمن فحص درجة التحفظ المناسبة له وفقاً لما فيه الإجماعي وطبيعة شخصيته، وقيام نوع من التوازن بين

⁶² د / عبد الفتاح خضر ومن معه مرجع سابق ص 38

التأهيل والتحفيز حتى لا يطغى أحدهما على الآخر فلا يتحقق الهدف من إيداع المجرم في المؤسسة العقابية.

10- برنامج الامتيازات :

تسعى الفلسفة العقابية الحديثة إلى ربط نزول السجن بالعالم الخارجي باعتبار أن هذا الشخص سيعود حتما مرة أخرى للارتباط بهذا العالم بعد انقضاء الفترة المحددة لوجوده في السجن لذلك فإن النظم العقابية الحديثة تسعى إلى تنمية وسائل الاتصال بين المجرم والعالم الخارجي عن طريق الزيارات والمراسلة والاطلاع على وسائل الإعلام المختلفة ويضم برنامج الامتيازات إضافة إلى ما تقدم جانباً ترويجياً وترفيهياً، حيث ينظم للنزول إمكانية الاستفادة من برامج التلفزيون، إضافة إلى تشجيع النشاطات الفنية والأدبية الجماعية بين السجناء بإشراف الأطر المؤهلة⁶³.

11- برنامج الإعداد للإفراج :

مما لا شك فيه أن المهمة الأساسية للمؤسسة العقابية الحديثة هي السعي إلى تأهيل نزليها وإعادة اندماجه في المجتمع وتبدأ هذه المهمة من اليوم الأول لدخول النزول إلى المؤسسة ونظراً لانقطاعه عن المجتمع طيلة فترة تنفيذ العقوبة، فإنه يكون بحاجة إلى تقديمه إلى المجتمع وتقديم المجتمع إليه تدريجياً لتجنب ردود الفعل العنيفة التي قد تتولد عنده فيما إذا واجه المجتمع مباشرة بعد خروجه من المؤسسة، ولهذا نجد أن السجون الحديثة تعد للسجين قبل فترة من إطلاق سراحه برنامجاً خاصاً لإعداده للإفراج ويشمل ذلك رفع بعض القيود عن حريته وإعطائه بعض الامتيازات التي تخفف من حياة السجن وتقربه من حياة المجتمع

⁶³ د/ عبد الفتاح خضر ومن معه برامج التدريب في المؤسسات العقابية الإصلاحية مرجع سابق ص 39

الخارجي، كما يشمل تزويده بقدر كاف من المعلومات عن ظروف المجتمع الخارجي عند الإفراج والمشاكل التي ستقابلة وكيف يتغلب عليها ومساعدته في الحصول على عمل مناسب يمكنه من العيش⁶⁴.

- برنامج الإفراج والرعاية اللاحقة :

يقصد ببرنامج الإفراج اتخاذ الترتيبات اللازمة لإطلاق سراح المجرم ولا يكتسب ذلك أهمية في حالة كون الإفراج نتيجة انقضاء العقوبة إلا أنه يحظى بأهمية كبيرة عندما يستفيد السجين من نظام الإفراج المشروط.

أما الرعاية اللاحقة فستهدف مساعدة المسجون الذي انقضت مدة عقوبته في مجابهة الظروف التي يمكن أن تقوده إلى الإجرام ثانية وهذه الرعاية تمارسها هيئات رسمية⁶⁵.

السجون في الجزائر

نبذة تاريخية عن تطور التنظيم الهيكلي لإدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي :

احتفظت الجزائر بعد استقلال بتبعية السجون إلى وزارة العدل وظهر أو تنظيم هيكلي لإدارة السجون في افريل 1965 تحت تنمية مديرية تنظيم السجون التي كانت تظم 04 مكاتب بسيطة وبعدها توسع هيكل هذه الإدارة سنة 1965 وتغيرت تسميتها لتصبح مديرية إعادة التهذيب وإعادة التأهيل الاجتماعي وتتشكل من المديرية الفرعية لتطبيق الأحكام الجزئية، والمديرية الفرعية للأحداث الجانحين واستمر العمل بهذا التنظيم إلى غاية سنة 1980 أين أعيد هيكلة إدارة السجون إلى مديرية عامة تحت تسمية المديرية العامة لإعادة التربية واحتوت على مديرتين هما :

⁶⁴ نفس المرجع ص 39

⁶⁵ د / عبد الفتاح خضر ومن معه ، مرجع سابق ص 39

- مديرية تطبيق العقوبات وإعادة التربية .

- مديرية الطفولة الجانحة

وفي سنة 1989 تم إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل وتوسع التنظيم الهيكلي لإدارة السجون ليصبح يشمل خمس مديريات فرعية وتميزات بإحداث مديرية فرعية للمالية والوسائل خاصة بالمؤسسات العقابية ومديرية فرعية لموظفي إعادة التربية مم دعم استقلاليتها في تسيير الموظفين والميزانية .

ونظرا لتزايد قطاع السجون وتوسع مهامه خلال التسعينات فأصبح من الضروري إحداث تنظيم هيكلي هام يتناسب ومتطلبات التسيير الفعال .

فكان استحداث المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة التربية سنة 1998 التي تشمل مفتشية لمصالح السجون وأربعة (04) مديريات وثلاثة عشرة مديرية فرعية بالإضافة إلى مديرياتها (2) للدراسات⁶⁶ .

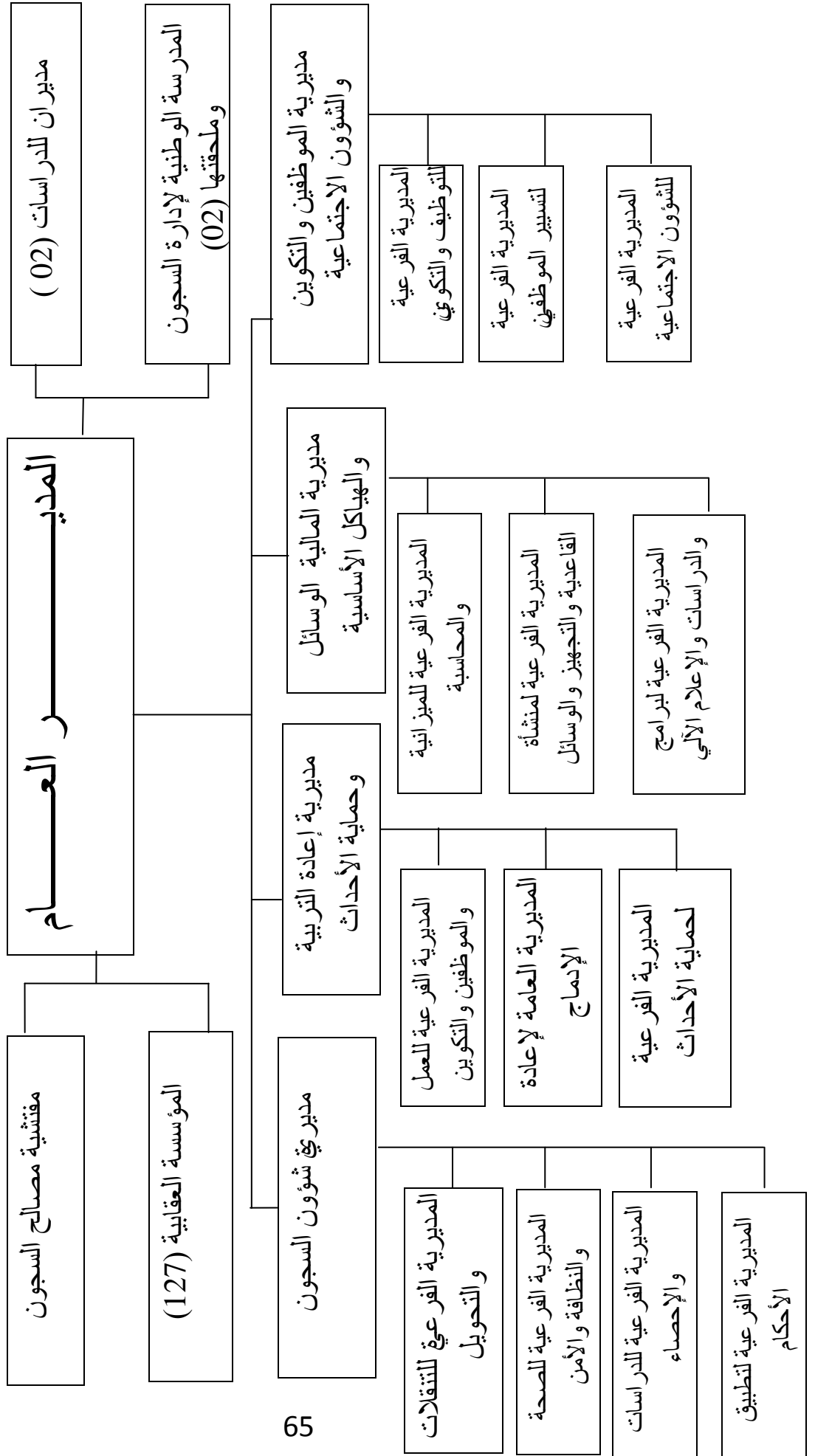
مهام إدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي :

تعمل إدارة السجون على تحقيق مهمتين رئيسيتين :

الأولى هي المشاركة في تحقيق الأمن بتطبيق الأحكام الجزئية السالبة للحرية والثانية تحضير إعادة إدماج المساجين وضعوا تحت مسؤوليتها .

⁶⁶الملتقى الدولي حول عصرة السجون 19 / 20 جانفي 2004 ص 01

التنظيم الهيكلي للمديرية العامة لإدارة السجون وإعادة التربية



هذه المهام المستمدة من فلسفة الدفاع الاجتماعي التي انتهجتها الجزائر وكرستها في الأمر رقم 02 / 72 المؤرخ في 10 - 02 - 72 الذي يعتبر إصلاح المساجين وإعادة إدماجهم الغاية المرجوة من تنفيذ الأحكام الجزئية كوسيلة للدفاع الاجتماعي .

يرتكز علاج المحكوم عليهم أساسا على إعادة تربيتهم قصد تحضيرهم لمرحلة ما بعد الإفراج سواء عن طريق إعادة إدماجهم في بيئتهم العائلية والاجتماعية أو عن طريق رفع مستواهم الفكري والمعنوي بضمان تعليم أو تكوين مهني لهم داخل المؤسسات العقابية أو إشراكهم في نشاطات ذات النفع العام عن طريق العمل التربوي⁶⁷ .

إن إعادة التربية داخل المؤسسات العقابية لها أهميتها البالغة والخاصة ولتحقيق ذلك فإن الإدارة تعمل جاهدة وباحثة على أساس علمية صحيحة المعالم تركز أصلا على الموارد البشري الذي يحتل مكانة هامة في هذه الإدارة وهو أول الأسس العلمية الصحيحة ، لأنه بتنمية الموارد البشرية الذي يحتل مكانة هامة في هذه الإدارة وهو أول الأسس العلمية الصحيحة لأنه بتنمية الموارد البشرية في هذه الإدارة يعني ضمان لإعادة تربية المساجين بطريقة علمية وصحيحة وقد جاء في قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين المعدل لسنة 2005 (ط 1 - 2005) والذي جاء فيه في المادة رقم 06 من الصفحة رقم 04 " تسهر إدارة السجون على حسن اختيار موظفي المؤسسات العقابية وتضمن ترقية دائمة لمستوى أدائهم المهني " .

⁶⁷ الملتقى الدولي حول عصرنة قطاع السجون 19 - 20 جانفي 2004

بمعنى أن إدارة السجون تتحمل مسؤولية تنمية وترقية والاحتفاظ بمواردها البشرية من أجل التسيير الحسن لمؤسساتها العقابية⁶⁸.

من أجل إعادة إدماج اجتماعي للمساجين :

يعود رسميا أول تنظيم يتعلق بالسجون وإعادة تربية المساجين في الجزائر إلى عام 1972، تضمنه نص الأمر رقم 72-02 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1391 الموافق لـ 10 فيفراير 1972، تاريخيا الجزائر صبيحة الاستقلال كانت تعمل بنصوص موروثه عن التشريع الفرنسي وهذا تقريبا في جميع الميادين . لان المشرع الجزائري آنذاك والى حين ضمان بناء الدولة بمؤسساتها بناءا قانونيا واستراتيجيا قويا يسمح لها بإدارة شؤونها بنفسها وفق فلسفتها في التسيير والحكم ، اتخذت سياسة تشريعية حكيمة، تتمثل في إصدار الأمر المؤرخ بتاريخ 31 ديسمبر 1962 يقضي بموجبه إبقاء سريان التشريع الفرنسي على حالة في هذه الحقبة وبصورة مؤقتة ما عدا تلك النصوص والأحكام التي تمس بسيادة الوطنية. وأمام التغيرات الحتمية التي شهدتها الوضع الداخلي في البلاد وما عرفته البيئة الدولية بموجب تأثيرات العولمة في مجال حماية حقوق الإنسان، وإرادة الجزائر والتزاماتها الدولية في إجراء إصلاحات عاجلة وجوهرية تخص قطاع العدالة، رأى المشرع الجزائري تحديث الأطر القانونية والآليات الإدارية التي من شأنها السماح بحفظ كرامة السجين وتحسين ظروف معيشته في مؤسسات إعادة التربية والتأهيل وإدماج هذه الفئة في المجتمع، فأصدر

⁶⁸ نفس المرجع ص 02

القانون رقم 05 – 04 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 الموافق 6 فبراير 2005 ، المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين.

المشرع الجزائري استهدف بسن القانون الجديد إرساء سياسة عقابية جديدة تقوم على فكرة الدفاع الاجتماعي، معتبرا أن العقوبة (Peine) وسيلة لحماية المجتمع مبتغيا إعادة التربية والإدماج لفئة المحبوسين الذين غالبيتهم الساحقة من أبناء وطننا ، التكفل بهم وإرشادهم وإدماجهم في المجتمع من واجب كل من له صلة بهم سواء من الأسرة، المجتمع والجمعيات المشكلة لذات الغرض أو الجهات القضائية المختصة. كما يضمن لهم القانون الكرامة الإنسانية متحاشيا التمييز في ذلك بسبب العرق والجنس واللغة والدين أو الرأي، والوضع الحالي استدعى بموجب القوانين السارية المفعول الزج في المؤسسات العقابية بأشخاص من جنسيات متعددة كالأفارقة الذين اتخذوا بأوجه غير شرعية من الجزائر معبر البلوغ

القارة الأوروبية في رحلتهم الطويلة من بلدانهم الأصلية إلى أراضي الضفة الشمالية لبحر الأبيض المتوسط بحثا عن مستقر يعيشون فيه ولو بطرق غير شرعية إرضاء لتلبية حاجاتهم وبغية تحسين أوضاعهم المعيشية .

كما تعتبر العقوبة في نظر القانون إيلا ما مقصودا على حد ذاته، الهدف منها هو تقويم إرادة الجاني الآثمة والتي ألحقت بتحقيق الجريمة أضرار مادية أو أدبية بالفرد والمجتمع. كما تعد العقوبة محددة المدة لأنها تقاس بقدر الجريمة المرتكبة فعلا وتضع في الاعتبار درجة مسؤولية الجاني، لان العقوبة يجب أن تتناسب مع جسامة جرم وذنب الجاني وتهدف

أساسا إلى تحقيق العدالة ، يحاط توقيع العقوبة بضمانات لحماية الأفراد، مثل عدم توقيعها بأثر رجعي

(Non rétroactive) وعدم تنفيذها إلا أن أصبح الحكم نهائيا . وجواز انقضائها بالعفو أو التقدم.

يشهد قطاع السجون تطورا ملحوظا في ارتفاع بنسب ة المساجين المستفيدين من التعلم والتكوين حيث انه خلال السنوات :

عدد المستفيدين	السنوات
1234	1999 / 1998
1125	2000 / 1999
1666	2001 / 2000
1831	2002 / 2001
2365	2003 / 2002

شهادة البكالوريا	شهادة التعليم المتوسط	السنوات
13	04	2000 / 1999
53	20	2001 / 2000
45	24	2002 / 2001
86	62	2003 / 2002

أما فيما يخص التكوين المهني فقد ارتفع عدد المؤسسات العقابية المنظمة للتكوين المهني لفائدة المساجين من 07 – 2003 إلى تقريبا كل المؤسسات العقابية

المتواجدة على أرض الوطن سنة 2011 / 2012

عدد المستفيدين	السنوات
921	1999 / 1998
797	2000 / 1999
830	2001 / 2000

وبعد ذلك ارتفعت النسبة أكثر فأكثر وهذا طبعاً بعد تبني إدارة السجون السياسة الإصلاحية الأخيرة من أجل النهوض لمؤسساتها العقابية وبموظفيها .

كما جاء في ذلك القانون 04 / 05 والذي جاء في المادة رقم 06 منه الصفحة رقم 4 :

« تسهر إدارة السجون على حسن اختيار موظفي المؤسسات العقابية وتضمن ترقية دائمة لمستوى أدائهم المهني بمعنى أن إدارة السجون تتحمل مسؤوليتها تنمية وترقية والاحتفاظ بمواردها البشرية من أجل التسيير الحسن لمؤسساتها العقابية»⁶⁹.

وهذا دليل قاطع على اهتمام إدارة السجون بهذا الميدان الترقوي الإصلاحي وتصميمها الارتقاء في الميدان

تنمية الموارد البشرية

تهدف عملية ترقية الموارد البشرية إلى دعم القطاع بالكفاءات المؤهلة وترقية برامج التكوين القاعدي والتكوين المستمر وتبادل الخبرات ومواكبة التجارب الدولية المتقدمة .

1 موظفي قطاع السجون :

⁶⁹ الملتقى الدولي حول عصرنة قطاع السجون (19 – 20) جانفي 2004

2 تكوين موظفي قطاع السجون

1 - موظفو قطاع السجون :

بلغ عدد موظفي قطاع السجون سنة 2011 / 19535 موظفا منهم :

أ - أسلاك إعادة التربية بمختلف الرتب ← 17626 موظفا

- أسلاك التربية والتكوين 59 موظفا

- الأسلاك المشتركة 563 موظفا

- الأسلاك التقنية 33 موظفا⁷⁰.

ب - للأسلاك الطبية والشبه طبية :

طبيبا عاما ← 398

جراح أسنان ← 197

صيداليا ← 78

نفساني عيادي ← 478

ممرضا ← 34

مخبري ← 15

مشغل جهاز الأشعة ← 13

محضر في الصيدلية ← 06

⁷⁰ موقع وزارة العدل (مرجع سابق)

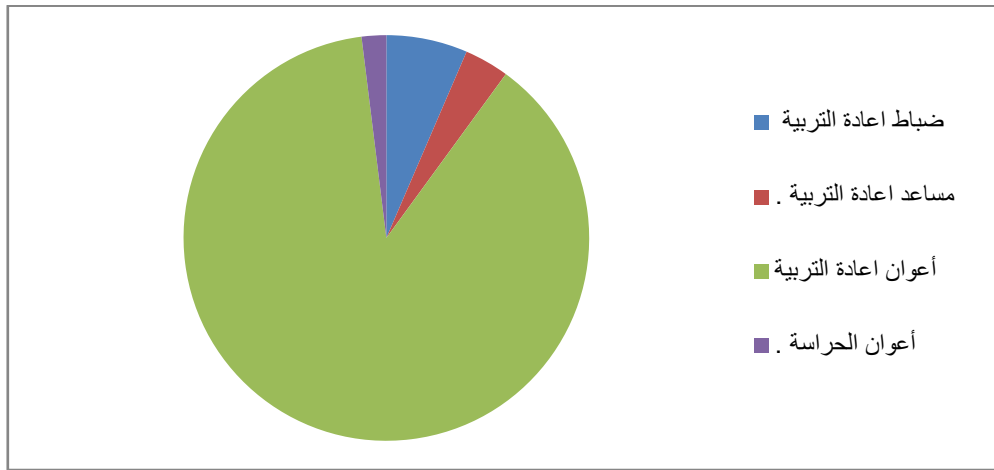
2 تكوين موظفي قطاع السجون :

يجري تكوين موظفي قطاع السجون من أسلاك إعادة التربية بمختلف الرتب بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون بمدينة سور الغزلان ولاية البويرة وملحقاتها الأولى بولاية المسيلة والثانية بقصر الشلالة ولاية تيارت والثالثة بسيدي بلعباس إذا تبلغ الطاقة الاستيعابية للمدرسة وملحقاتها 1000 مقعد بيداغوجي وقد شرعت المديرية العامة في إنجاز مشروع بناء مدرسة المديرية العامة في إنجاز مشروع بناء مدرسة وطنية جديدة بمدينة القليعة ولاية تيبازة بطاقة استيعابية تقدر بـ 800 مقعد بيداغوجي وفقا للمعايير المتطورة .

أ - التكوين القاعدي :

تخرج من المدرسة الوطنية لإدارة السجون وملحقاتها خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 –

2011 (10009) متربصا من أسلاك إدارة السجون بمختلف رتبها

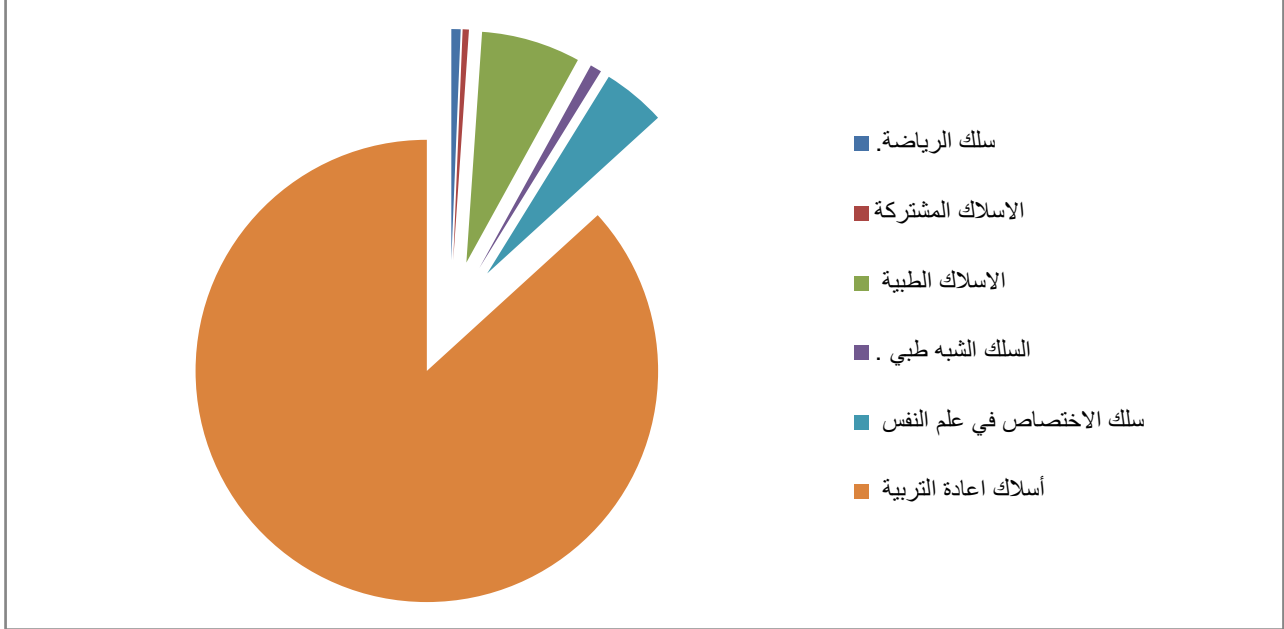


التصنيف	المدرسة الوطنية لإدارة السجون سور الغزلان	ملحقة المسيلة	ملحقة قصر الشلالة	المجموع
ضباط إعادة التربية	—	648	—	648
مساعدى إعادة التربية	—	356	—	356
أعوان إعادة التربية	6996	982	831	8809
أعوان الحراسة	—	—	196	196
المجموع	6996	1986	1027	10009

التكوين المستمر :

خلال الفترة الممتدة بين 2003 و سنة 2011 استفاد 34504 مستخدما من التكوين المستمر

في عدة دورات تكوينية موزعين حسب الأسلاك كالتالي :



عدد المستخدمين	الأسلاك
29937	أسلاك إعادة التربية
2390	الأسلاك الطبية
277	السلك الشبه طبي
1526	سلك الاختصاص في علم النفس العادي
151	الأسلاك المشتركة
223	سلك الرياضة
34504	المجموع

التعليم والتكوين لفائدة المحبوسين :

تلعب البرامج التعليمية المقدمة للنزلاء بالمؤسسات العقابية دورا هاما في القضاء على الأمية من خلال برامج محو الأمية ودروس تحسين المستوى ومواصلة التعليم العام والتعليم العالي ويضمن القائمون على ذلك تامين مدرسين أكفاء قادرين على تزويد على تزويد المحبوسين بثتى المعارف وبتأطير المرافق التعليمية بكل وسائل و التجهيزات المناسبة وما ينطبق على التكوين المهني ذلك أن دوره جد فعال في اكتساب المحبوس مهنة تساعد على كسب رزقه بعد الإفراج عنه وتكشف الأرقام التالية عن واقع برنامج إصلاح السجون والعادة التربوية المحبوسين وإدماجهم اجتماعيا من خلال العمل على ترقية النشاط التربوي ولتأهيلي داخل المؤسسات العقابية

جدول يوضع عدد المستفيدين من دروس التعليمية داخل المؤسسات العقابية:

السنوات	عدد المستفيدين
2001 / 2000	1714
2002 / 2001	1739
2003 / 2002	2255
2004 / 2003	3165
2005 / 2004	3506
2006 / 2005	6791
2007 / 2006	11454
2008 / 2007	15740
2009 / 2008	20694
2010 / 2009	23746
2011 / 2010	24892
2012 / 2011	25442
2013 / 2012	29.099

جدول يوضح عدد الممتحنين والناجحين في شهادة البكالوريا :

عدد الناجحين	عدد الممتحنين	السنوات
53	153	2001 / 2000
45	175	2002 / 2001
86	237	2003 / 2002
151	333	2004 / 2003
234	544	2005 / 2004
202	618	2006 / 2005
455	885	2007 / 2006
481	1201	2008 / 2007
531	1344	2009 / 2008
571	1597	2010 / 2009
732	1731	2011 / 2010
953	1986	2012 / 2011

جدول يوضح عدد الممتحنين والناجحين في شهادة التعليم المتوسط :

عدد الناجحين	عدد الممتحنين	السنوات
20	68	2001 / 2000
24	91	2002 / 2001
62	185	2003 / 2002
117	213	2004 / 2003
259	579	2005 / 2004
278	549	2006 / 2005
735	1344	2007 / 2006
772	2085	2008 / 2007
1404	2840	2009 / 2008
1859	3486	2010 / 2009
2195	3181	2011 / 2010
1875	3504	2012 / 2011

جدول يوضح عدد المستفيدين من التكوين المهني داخل المؤسسات العقابية :

عدد المستفيدين		السنوات
الحرية تكوين في إطار النصفية	تكوين داخلي	
64	776	2001 / 2000
24	1002	2002 / 2001
73	1603	2003 / 2002
111	1446	2004 / 2003
105	2807	2005 / 2004
456	5429	2006 / 2005
377	9728	2007 / 2006
456	14764	2008 / 2007
352	20500	2009 / 2008
232	26315	2010 / 2009
188	30546	2011 / 2010
130	30831	2012 / 2011

وإحساسهم بالمسؤولية وبعث الرغبة فيهم للعيش في المجتمع في ظل احترام القانون (المادة 88 من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين) وذلك من خلال ترقية درس محو الأمية وبرامج تحسين المستوى وتشجيع التعلم بكل أنماطه ومستوياته إلى غاية المستوى الجامعي وفتح ورشات للتكوين المهني وضمان سلسلة من البرامج الموجهة لتأمين الفضاءات الفكرية والثقافية والترفيهية للمحبوسين .

أ - التعلم والتكوين لفائدة المحبوسين :

إن البرامج التعليمية المقدمة ل لمساجين بالمؤسسات العقابية دورا هاما في القضاء على الأمية من خلال برامج محو الأمية ودروس تحسين المستوى وم تابعة التعليم العام والتعليم العالي مدرسين أكفاء قادرين على تزويد المحبوسين بشتى المعارف وبتأطير المرافق

التعليمية لكل وسائل و التجهيزات ا لملائمة ونفس الشيء فيما يخص التكوين المهني حيث أن هذه الأخير له فعالية مهمة في اكتساب المحبوس مهنة تساعد على كسب رزقه بعد الإفراج عنه و الأرقام التالية عن واقع برنامج إصلاح السجون وإعادة التربية المحبوسين وإدماجهم اجتماعيا من خلال العمل على ترقية النشاط التربوي والتأهيلي داخل المؤسسات العقابية⁷¹.

ب - النشاطات الرياضية والثقافية والتربوية:

1 - النشاطات الموسيقية:

تعمل إدارة السجون على تنمية المواهب لدى المحبوس في مجال الموسيقى مع توظيفا طبعاً أساتذة مختصين في تدريسهم الموسيقية وتدريبهم على استعمال مختلف البالات الموسيقية وتمارس هذه النشاطات 38 مؤسسة عقابية من بينهم مؤسسة إعادة التأهيل البوني بعنابة⁷².

2 - النشاطات الفنية

يتواجد على مستوى المؤسسات العقابية من بين المحبوس ذوا الهويات الفنية كالمسرح والشعر والرسم ويكون تشجيع إدارة السجون لهذه الفئة بتنظيم مسابقات لإحياء مختلف المناسبات العالمية والوطنية والدينية ويمارس هذا النشاط على مستوى كامل المؤسسات العقابية⁷³.

3 - المكتبات والمجلات :

⁷¹ موقع وزارة العدل (W.W.W. M . juteuses) إصلاح السجون

⁷² الملتقى الدولي حول عصرنة قطاع السجون في الجزائر جانفي 2004

⁷³ موقع وزارة العدل

تعمل إدارة المؤسسات على إصدار نشریات ومجلات دورية منها الشهرية والفصلية والسنوية يشارك في إعدادها كل المحبوسين الذين يرغبون في الكتابة او الشعر كما يوجد بالمؤسسات العقابية مكاتب مدعمة بمختلف العناوين وقد بلغ العدد الإجمالي للكتب الموزعة عبر المؤسسات العقابية 316567 كتابا موضوعا تحت تصرف المحبوسين⁷⁴.

4 - النشاطات الرياضية :

تضمن إدارة المؤسسات العقابية ممارسة مختلف النشاطات الرياضية من خلال تخصيص قاعات مجهزة بكل المعدات الرياضية لكل مؤسسة حسب إمكانياتها واستغلال الملاعب لممارسة الرياضات الجماعية منها : لعبة البيار ، بابي فوت ، التنس كرة الطاولة ، كرة القدم.....الخ .

ولتأطير هذه النشاطات حرصت الإدارة على توظيف

- مربي ← 04

- تقني سامي في الرياضة ← 14

- مربي مختص في الشبيبة ← 19⁷⁵ .

5 - النشاطات الترفيهية :

توفر أغلبية المؤسسات العقابية عدة نشاطات ترفيهية منها لعبة البابي فوت ، لعبة الشطرنج ، الدمينو الكلمات المتقاطعة ، السكر ابل ن لعبة المنبولى ن وألعاب أخرى مختلفة والهدف من وراء هذه النشاطات هو الترفيه الفكرية والذهنية ومحاربة أوقات الفراغ⁷⁶.

⁷⁴ الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة 2005

⁷⁵ الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة (مرجع سابق ص 167)

مساهمة المجتمع المدني في تنظيم النشاطات الرياضية والثقافية والترفيهية :

يساهم المجتمع المدني بعدة نشاطات لفائدة البالغين والنساء والأحداث منها :

- تنظيم دورات لكرة القدم بالتنسيق مع جمعية أولاد الحومة .
- تنظيم نهائي كأس الجزائر لفائدة المحبوسين بين المؤسسة إعادة التأهيل الحراش

وباب الجديد بتاريخ 09 / 07 / 2007 .

- تنظيم مقابلة في كرة القدم بين المحبوسين وفريق قدامى كرة القدم بتاريخ 06 / 12 / 2007 .

- تنظيم مقابلة في كرة القدم لفائدة المحبوسين بتاريخ 23 - 27 ديسمبر 2007 .

- تنظيم دورة رياضية لفائدة المحبوسين بالمدرسة العليا لشرطة بالصومعة في شهر نوفمبر 2008

- تنظيم دورة رياضية لفائدة المحبوسين وفرق الأعوان بتاريخ 23 / 03 / 2009 .

- تنظيم تظاهرة رياضية متمثلة في نصف ماراطون بتاريخ 22 / 07 / 2007 .

- إحياء الذكر المولد النبوي الشريف كل سنة بالتنسيق مع منظمة الكشافة الإسلامية ووزارة الشؤون الدينية .

- إحياء يوم العلم كل سنة بتنظيم مسابقات ثقافية وفكرية و دورات رياضية وترفيهية

تختتم بتوزيع الجوائز على الفائزين .

- وضع برنامج سنوي خاص بشهر رمضان المعظم بالتنسيق مع وزارة الشؤون الدينية وإحياء سنوي ليلة القدر يختتم هذا البرنامج بتكريم المتفوقين في المسابقات الدينية وحفظ القرآن وتلاواته⁷⁷.

تشغيل المحبوسين خارج المؤسسة العقابية :

ارتفع عدد المحبوسين المستفيدين من العمل بمؤسسات البيئة المفتوحة والورشات الخارجية من 674 محبوسا سنة 2005 إلى 1168 محبوسا إلى غاية نهاية شهر ماي 2011 .

أ - مؤسسات البيئة المفتوحة :

تقع مؤسسات البيئة المفتوحة في محيطات فلاحية وهي مخصصة لاستخدام المحبوسين

في أعمال الفلاحة وتكوينهم مهنيا ومن هذه المؤسسات :

- مسروغين (وهران)
- المعلبة (الجلفة)
- الخيثر (البيض)
- البوض (عين الصفراء)
- تليلان (أدرار)

ب - الورشات الفلاحية :

⁷⁷ موقع وزارة العدل مرجع سابق ص 10

تقع هذه الورشات بجوار بعض المؤسسات العقابية وهي البر واقية ، بسكرة ، ببار ، حمادي كرومة، بوزعرورة ، مستغانم تازولت ، قصر الشلالة ، رأس الوادي ، ويتم فيها استخدام المحبوسين في مختلف الأشغال الفلاحية مثل الغرس والسقي ومعالجة النباتات وتربية النحل .

ج- الورشات الخارجية :

يعمل المحبوس ضمن فرق خارج المؤسسة العقابية تحت مراقبة إدارة السجون وذلك لحساب الهيئات والمؤسسات العمومية (المادة 100 من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين ⁷⁸ .

المعارض والصالونات لمنتجات اليد العاملة العقابية :

لغرض إعلان الجمهورية بما تم انجازه وإنتاجه داخل المؤسسات العقابية والمؤسسات البيئية المفتوحة فقد عملت وزارة العدل على تنظيم عدة صالونات وطنية منها :

13 -الصالون الوطني الرابع لمنتجات اليد العاملة العقابية بقصر الثقافة وشاركت فيه مؤسسة عقابية

- الصالون الوطني الخامس لمنتجات اليد العاملة العقابية بالديوان الوطني لرياض

الفتح سنة 2009 وشاركت فيه 17 مؤسسة عقابية وتنوعت المنتجات المشارك بها منها الأثاث بمختلف أشكاله اللوحات الزيتية النقش على الألمنيوم ، الطرز الزرابي ... إضافة إلى المنتجات الفلاحية والعسل ⁷⁹ .

أنظمة إعادة الإدماج :

⁷⁸ الندوة الوطنية لإصلاح العدالة مرجع سابق ص 176
⁷⁹ موقع وزارة العدل مرجع سابق

أ - الإفراج المشروط :

للمحبوس والمحكوم عليه نهائيا والذي قضى فترة اختبار من مدة العقوبة المحكوم بها عليه أن يستفيد من الإفراج المشروط إذا أثبتت حسن السيرة والسلوك وظهر ضمانات جدية لاستقامته (المادة 134 من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوس) . كما يحق للمحبوس المحكوم عليه نهائيا الاستفادة من الإفراج المشروط لأسباب صحية (المادة 149 من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي) إذا كانت حالته الصحية لا تلاءم وضعه في الحبس ذلك بناء على خبرة طبية معدة من طرف ثلاثة خبراء⁸⁰ .

ب الحرية النصفية :

يقصد بها وضع المحبوس خارج المؤسسة العقابية خلال النهار منفردا ودون حراسة ليعود إليها مساء كل يوم لتمكينه من تأدية عمل أو مزاولة التكوين أو الدراسة (المادة 104 من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين) وقد مكنت هذه الصيغة عدد هاما من المحبوسين من الانتقال إلى مراكز التكوين المهني أو الجامعات لمواصلة دراستهم بصفة عادية⁸¹ .

ج- إجازة الخروج :

هي عبارة عن مكافأة تمنح للمحبوس حسن السيرة والسلوك لمدة أقصاها 10 أيام دون حراسة (المادة 129 من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين) .

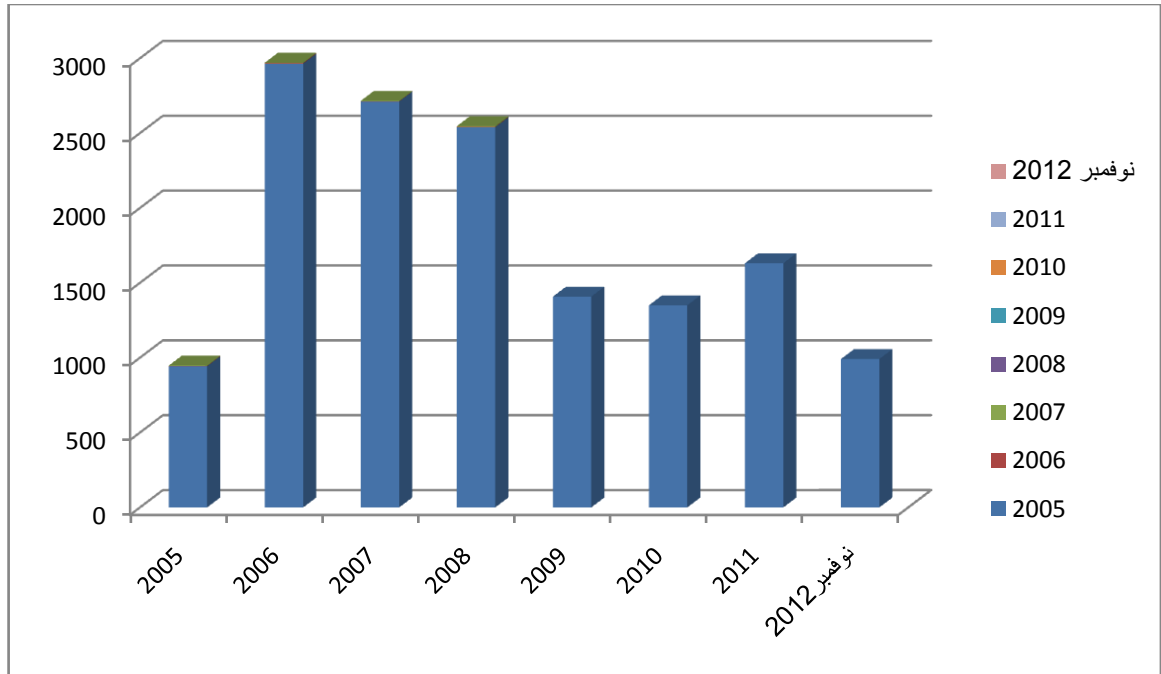
جدول يوضح عدد المستفيدين من الإفراج المشروط :⁸²

⁸⁰ قانون تنظيم السجون (05 / 04)

⁸¹ قانون تنظيم السجون مرجع سابق

⁸² موقع وزارة العدل مرجع سابق

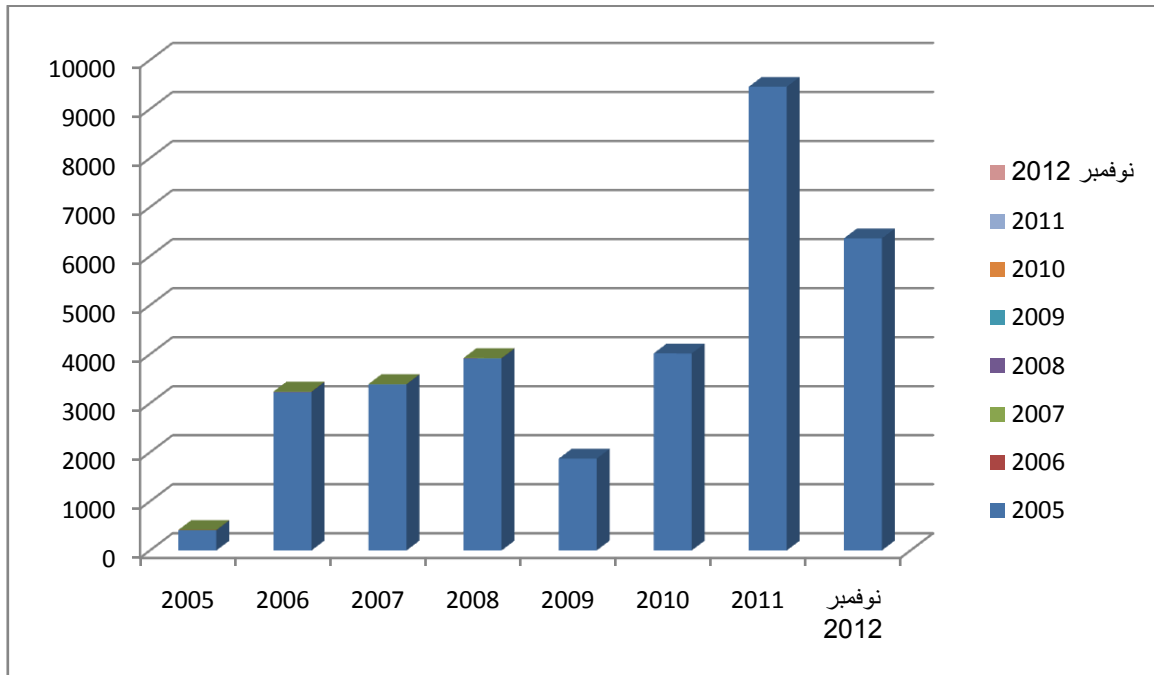
عدد المستفيدين	السنة
943	2005
2964	2006
2711	2007
2539	2008
1408	2009
1305	2010
1631	2011
991	نوفمبر 2012



جدول يوضح عدد المستفيدين من إجازة الخروج

عدد المستفيدين	السنة
414	2005
3234	2006
3389	2007
3918	2008

1872	2009
4019	2010
9457	2011
6364	نوفمبر 2012



الآليات الجديدة لإعادة الإدماج المحبوسين:

إن عملية تفعيل آليات إعادة التربية وإدماج الاجتماعي تمثلت في إدخال مرونة على

إجراءات الخاصة بالاستعانة من أنظمة إعادة الإدماج ومن أجل تحقيق ذلك تم :

- تعزيز صلاحيات قاضي تطبيق العقوبات وتوسيع صلاحياته بما يسمح له بالبت في إجراءات الوضع بالبيئة المفتوحة والحرية النصفية والإفراج المشروط وإجازة الخروج .

- إحداث لجنة تطبيق العقوبات على مستوى المؤسسة العقابية يرأسها قاضي تطبيق

العقوبات .

- إحداث لجنة تكيف العقوبات على مستوى وزارة العدل يترأسها قاضي من المحكمة العليا وعضوية أستاذين جامعيين بصفتها عضوين مستقلين وتتولى النظر في الطعون وإبداء الرأي في ملفات الإخراج المشروط التي يعود الاختصاص فيها إلى السيد وزير العدل⁸³

إحداث اللجنة الوزارية المشتركة لتنسيق نشاطات إعادة تربية المحبوسين وإعادة إدماجهم
مهامها :

- تنسيق نشاطات القطاعات الوزارية والهيئات الأخرى التي تساهم في عملية إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين وإعادة تربيتهم في مجالات : التعليم التكويني المهني ، التشغيل ، كما تكفل بمتابعة تنفيذ أنظمة إعادة الإدماج المتعلقة بالوضع في الوسط المفتوح والحرية النصفية والإفراج المشروط وتقديم كل اقتراح في هذا المجال .

- اقتراح أي تدبير من شأنه تحسين مناهج إعادة التربية للمحبوسين وإعادة إدماجهم اجتماعيا .

- المشاركة في إعداد برامج الرعاية اللاحقة للمحبوسين بعد الإفراج عنهم .
- التقييم الدوري للأعمال المباشرة في مجال التشغيل في الورشات الخارجية والحرية النصفية .

- تقييم وضعية مؤسسات البيئة المفتوحة ونظام الإفراج المشروط وتقديم كل اقتراح في هذا المجال .

⁸³Oanfernce nationale sur la reforme de la justice 28 – 29 Mars 2005

● اقتراح كل العمل وتشجيع عليه في مجال البحث العلمي والذي يهدف إلى محاربة الجريمة .

● اقتراح كل النشاطات الثقافية والأعمال الإعلامية الرامية إلى الوقاية من الجنوح ومكافحته .

● اقتراح كل التدبير التي من شأنها تحسين ظروف الحبس في المؤسسات العقابية⁸⁴ .

إحداث المصالح الخارجية لإعادة الإدماج :

هذه المصالح مكلفة بتطبيق برامج إعادة الإدماج بالتنسيق مع المصالح والهيئات العمومية ومؤسسات المجتمع المدني للتكفل بالمحبوسين المفرج عنهم والموضوعين تحت يد القضاء .

مهامها :

● متابعة وضعية الأشخاص الخاضعين لمختلف الأنظمة ولاسيما الإفراج المشروط والحرية النصفية والتوقيف المؤقت لتطبيق العقوبة .

● السهر على استمرارية برامج إعادة الإدماج الاجتماعي بالنسبة للأشخاص المفرج عنهم بناء على طلبهم .

● اتخاذ الإجراءات الخاصة لتسهيل عملية الإدماج الاجتماعي للأشخاص الذين تنوي التكفل بهم

● تنسيق التعاون مع السلطات القضائية والمصالح الأخرى المختصة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية .

⁸⁴ موقع وزارة العدل مرجع سابق ص 15

• وقد تم فتح إلى غاية بداية سنة 2010 خمس (05) مصالح خارجية بكل من المجلس قضاء، البليدة وهران، الشلف، باتنة، ورقلة، في انتظار تعميم العملية على مستوى جميع المجالس القضائية المتبقية.

هيئة الرقابة:

المفتشية العامة لمصالح السجون:

نظرا لدور الكبير الذي تلعبه عملية التفتيش في المؤسسات العقابية ورقابة مدى احترام حقوق الإنسان وانسنة ظروف الاحتباس وترقية معاملة المحبوس وفقا للمعايير الدولية.

تم إنشاء المفتشية العامة لمصالح السجون بموجب المرسوم التنفيذي رقم 284 - 06

المؤرخ في 21 أوت 2006

ومن مهامها:

• مراقبة السير الحسن للمؤسسات العقابية وتقديم عند الاقتضاء كل الاقتراحات التي من شأنها تحسين نوعية الخدمة.

• السهر على المحافظة على الموارد الموضوعية في خدمة مصالح السجون وعلى حسن

استعمالها

• السهر على تطبيق النصوص المنظمة لشروط ونظامية الحبس وكذا معاملة المحبوسين

وصون حقوقهم ومتابعة وضعيتهم الجزئية.

• مراقبة حالة تنفيذ برامج إعادة التربية وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين⁸⁵.

• احترام إجراء تشغيل المحبوسين.

⁸⁵ موقع وزارة العدل مرجع سابق ص 16 - 17

توطير التعاون الدولي وإبرام الاتفاقيات مع القطاعات الأخرى :

1 -التعاون الدولي :

عرف هذا التعاون تقدما ملحوظا مع عدد من الدول والهيئات الدولية المتخصصة أسفر على إبرام العديد من الاتفاقيات لتجسيد هذه الشراكة ميدانيا وتدعيم مجهود الإصلاح في قطاع السجون في أبعاده الثلاثة :

إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوس .

تأطير وتكوين الموظفين .

الأمن ونظام الإعلام⁸⁶ .

الهيئات الدولية :

أ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي :

أبرمت اتفاقية بتاريخ 21 جانفي 2003 لتدعيم قطاع السجون بمبلغ قدره

2.092.000.00 دولار أمريكي لإعداد برنامج عمل لأجل عصرنه قطاع السجون وفي هذا

الإطار تم :

- تنظيم رحلات دراسية لفائدة (34) إطار وموظفا الى كندا ، فرنسا والنمسا .
- تقديم مساعدات عينية متمثلة في آلات الخياطة و آلات الطرز وأدوات خاصة بالحلاقة لفائدة 36 محبوسة مفرج عنها .

• توزيع مجموعة من الكتب لفائدة الأحداث على مستوى مركز الأحداث سطيف وقديل

وأجنحة الأحداث على مستوى المؤسسات العقابية⁸⁷ .

⁸⁶ الملتقى الدولي لإصلاح العدالة 2004

ب - منظمة الأمم المتحدة للطفولة :

- انجاز وتجهيز ملعب متعدد النشاطات بمركز الأحداث سطيف وملعب لكرة القدم بمركز الأحداث قديل .

- تنظيم ملتقى دولي حول عصرنة قطاع السجون في جانفي 2004 .
- تنظيم ملتقى دولي حول هندسة المعمارية للسجون في ديسمبر 2005 .
- تزويد مركزي سطيف وقديل بلوازم وتجهيزات رياضية سنة 2005 .
- تنظيم ملتقى حول عدالة الأحداث أيام 13 و 14 ديسمبر 2009 .

ج- الاتحاد الأوربي :

- إبرام اتفاقية بتاريخ 27 جوان 2008 تم بموجبها الاتفاق على إعداد برنامج دعم

إصلاح نظام السجون بمكوناتها الثلاثة :

إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين

تكوين الموظفين

- الأمن ونظام الإعلام .

وحدد مبلغ الاتفاقية بـ 18.5 مليون أورو منها 1.5 مليون أورو مساهمة من الدولة الجزائرية

88

د- المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي :

⁸⁷ الملتقى الدولي حول عصرنة قطاع السجون في الجزائر ص 73

⁸⁸ الملتقى الدولي حول عصرنة قطاع السجون مرجع سابق

- تنظيم عدة دورات تكوينية لفائدة قضاة الأحداث سنتي 2007 و 2009 ودورة تكوينية لفائدة قضاة الأحداث ورؤساء فرق الأحداث التابعة للدرك الوطني و رؤساء خلايا الوقاية من جنوح الأحداث التابعة للدرك الوطني .
- توزيع 30 محطة ألعاب لفائدة الأحداث على مستوى مركزي سطيف و قاديل سنة 2005 .

• توزيع 1136 كتابا لفائدة الأحداث

أما بالنسبة للتعاون الثنائي فقد علمت المديرية العامة لإدارة السجون على توطيد العلاقات مع العديد من الدول في مختلف المجالات⁸⁹ .

2- الدول :

أ - فرنسا :

إمضاء برتوكول تعاون بين السجون الفرنسية ونظيرتها الجزائرية بتاريخ 05 أبريل 2005 يهدف إلى :

- تحديد مجالات التعاون بغرض المساهمة في الاداءات الوظيفية .
 - ترقية الميكانيزمات التي من شأنها بعث العلاقات بين الهيئتين .
- ب - إبرام اتفاقية توأمة بين المدارس الوطنية لإدارة السجون

الجزائرية ونظيرتها الفرنسية بتاريخ 21 مارس 2006 من خلالها تم الاتفاق على

:

- تكوين إطارات في مجال تطبيقية تسيير الجمهور العقابي

⁸⁹ الملتقى الدولي حول عصرنة قطاع السجون مرجع سابق ص 79

• تنظيم (07) دورات تكوينية لفائدة مدراء المؤسسات العقابية وكذا ضباط إعادة التربية

• استفادة إطارات من الإدارة المركزية من رحلات دراسية إلى مدرسة أجان .

• تأطير دورية تكوينية لفائدة (18) مكون في مجال حفظ النظام والتدخل بمدرسة

الصومعة سنة 2006 .

ج- مملكة بلجيكا :

أبرمت اتفاقية تعاون مع مملكة بلجيكا بتاريخ 24 جوان 2004 تم بموجبها :

• تنظيم دورة تكوينية لفائدة (07) إطارات في مجال تطبيقه تسيير الجمهور العقابي و

رحلة دراسية لفائدة (03) إطارات في مجال تسيير المؤسسات العقابية وفقا للمعايير الدولية .

د- كندا :

ايفادة دفعات برحلات دراسية لمدة 15 يوما لكل دفعة حول أمن وتسيير المؤسسات

العقابية والتغطية الصحية للمحبوسين .

هـ - المملكة المتحدة البريطانية :

برنامج تعاون بين الجزائر والمملكة المتحدة البريطانية في مجال تسيير نظام السجون

الجزائرية وفقا للمعايير الدولية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسات العقابية ، ابتداء من سنة

2007 وقد ساهم هذا التعاون في تنظيم عدة دورات تكوينية داخل الجزائر وأخرى على

مستوى المملكة المتحدة إضافة إلى انتقال عدد من إطارات إدارة السجون غالى بريطانيا في

طار رحلات دراسية للاطلاع على التجربة البريطانية في عين المكان .

الاتفاقيات المبرمة مع قطاعات الدولة :

لقد تم إبرام عدة اتفاقيات تعاون مع مختلف الجمعيات وقطاعات الدولة في مختلف

المجالات :

أ - في مجال تعليم وتكوين المحبوسين :

- اتفاقية تتعلق بشروط وكيفيات تنظيم التربية البدنية والرياضية ونشاطات ترفيهي ة تربوية بالمؤسسات العقابية أبرمت بتاريخ 03 / 05 / 1986 مع وزارة الشبيبة والرياضة .
- اتفاقية مع وزارة الشبيبة والرياضة أبرمت بتاريخ 03 / 05 / 1987 .
- اتفاقية تنسيق وتعاون أبرمت بين وزارة العدل و وزارة الشؤون الدينية والأوقاف بتاريخ 27 / 12 / 1997 .
- اتفاقية تتعلق بتكوين المساجين مهنيا أبرمت بتاريخ 17 / 11 / 1997 مع وزارة التعليم والتكوين
- اتفاقية إطار بين المديرية العامة لإدارة السجون والمركز الوطني للتعليم المهني عن بعد أبرمت بتاريخ 12 / 02 / 2001 .
- اتفاقية تعاون بين المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة التربية والجمعية الجزائرية لمحو الأمية اقرأ – أبرمت بتاريخ 19 / 02 / 2001 .
- اتفاقية تعاون مع جمعية (أمل) لمساعدة المساجين أبرمت بتاريخ 02 / 10 / 2003 .
- اتفاقية خاصة باستعمال اليد العاملة العقابية في الأشغال الغابية أبرمت بتاريخ 07 /

2006 / 08

- اتفاقية إطار في مجال التربية والتعليم أبرمت بتاريخ 24 / 12 / 2006 مع وزارة التربية الوطنية.
- اتفاقية بين المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج وجامعة التكوين المتواصل أبرمت بتاريخ 24 / 04 / 2006⁹⁰.
- اتفاقية التعاون بين المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج والديوان الوطني للتكوين والتعليم عن بعد أبرمت بتاريخ 29 / 07 / 2007 .
- اتفاقية تعاون بين المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج والديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار أبرمت بتاريخ 29 / 07 / 2007 .
- اتفاقية إطار ما بين المديرية العامة لإدارة السجون ممثلة لوزارة العدل والمديرية العامة للصناعات التقليدية ممثلة لوزارة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية لترقية الصناعة التقليدية والحرف في الوسط العقابي أبرمت بتاريخ 22 / 10 / 2009 .

ب - في مجال برنامج إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين :

- اتفاقية تعاون بين المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج ووكالة التنمية الاجتماعية أبرمت بتاريخ 28 / 07 / 2008
- اتفاقية تعاون بين المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتاريخ 27 / 12 / 2008 .

⁹⁰ قانون العقوبات تنظيم السجون (05 / 04)

- اتفاقية تعاون مع الوكالة الوطنية لسير القرض المصغر والمركز الوطني للتكوين

المهني للمعوقين حركيا أبرمت بتاريخ 27 / 12 / 2009.

ج- في المجال الثقافي :

- اتفاقية تنسيق وتعاون في مجال الثقافة بين المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة

التربية والمكتبة الوطنية الجزائرية أبرمت بتاريخ 28 / 07 / 2008 .

د- في مجال الأحداث وحماية الفئات الضعيفة :

- اتفاقية التعاون بين المديرية العامة الدارة السجون وعادة الاندما ج ومنظمة الكشافة

الإسلامية أبرمت بتاريخ 29 / 07 / 2007 .

- اتفاقية تعاون مع وزارة التضامن الوطني والأسرة والجالية الوطنية بالخارج أبرمت

بتاريخ 21 / 10 / 2009 .

هـ - في مجال الصحة :

- اتفاقية مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات أبرمت بتاريخ 13 / 05 /

1997.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 13 ماي 1997 يتضمن التغطية الصحية للمساجين

بالمؤسسات العقابية .

- اتفاقية مع مجمع صيدال لاقتناء الأدوية أبرمت في شهر ماي 2008 .

- اتفاقية مع معهد باستور لإجراء التحاليل الطبية .

التعاون مع المجتمع المدني :

أ - الكشافة الإسلامية :

- تنظيم نشاطات تربوية وثقافية وفكرية عبر كافة المؤسسات .
- إحياء المناسبات الوطنية والدينية و العالمية على مستوى مراكز وأجنحة الأحداث .
- مشاركة الأحداث في ستة مخيمات صيفية بين سنة 2005 و سنة 2009
- مشاركة الأحداث في حملات التشجير سنتي 2004 و 2007 .
- تنظيم ثلاثة ورشات تكوينية وتأهيلية للقادة الكشافين ورؤساء أجنحة الأحداث و رؤساء مصالح إعادة الإدماج والمساهمة في عمليات إعادة الإدماج المفرج عنهم .

ب - جمعية ترقية الفتاة :

- تنظيم حفلات تكريمية بمناسبة الأعياد الوطنية والدينية والعالمية على مستوى أجنحة النساء .
- فتح ورشات للرسم على القماش وصناعة الحلويات داخل المؤسسات .

ج جمعية أولاد الحومة :

- تنظم دورات رياضية وحفلات على مستوى المؤسسات العقابية .

د - الجمعيات المحلية :

- تعمل (83) جمعية محلية على تنظيم نشاطات وتظاهرات ثقافية وتربوية على مستوى المؤسسات العقابية .

عصرنة تسيير قطاع السجون :

من أجل تحسين ظروف الحبس وتحسين أوضاع المحبوسين خاصة والتصدي لحالات الاكتظاظ فإن البرنامج الجاري يتضمن :

- الشروع في انجاز 81 مؤسسة عقابية منها 05 مراكز للأحداث ضمن برنامج خاص وفقا للمعايير الدولية الحديثة منها 13 مؤسسة عقابية 19000 مكان ضمن برنامج استعجالي .
- إدراج واستعمال التقنيات الحديثة حول الإعلام والاتصال من خلال إنشاء شبكة وطنية للمعلوماتية تربط كافة المؤسسات العقابية بالمجلس القضائي والوزارة .
- تم وضع تطبيقية لتسيير الجمهور العقابي أليا ، تربط المؤسسات العقابية بالوزارة .
- انجاز شبكة محلية على مستوى المؤسسات العقابية لربط مختلف المصالح فيما بينها .
- انجاز شبكة وطنية داخلية على مستوى المؤسسات العقابية لربط جميع المؤسسات العقابية والمدرسة
- الوطنية لإدارة السجون وملحقتها بالمديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج

INTRANET

- تجهيز المؤسسة العقابية بـ :
 - أجهزة الإعلام الآلي وتوابعها .
 - شبكات هاتفية وأجهزة أيب فون
 - أجهزة الاتصال
 - التجهيزات الحديثة وخاصة الأمنية منها .

الباب الثاني

الفصل الأول

تمهيد

إذا كان تطور وظيفة الموارد البشرية و أهميتها قد جاء متأخرين مقارنة بتطور الوظائف الأخرى في المنظمة، فإن هذه الوظيفة قد تطورت منذ منتصف القرن العشرين بشكل سريع و قد زادت سرعة هاذ التطور و الأهمية مع بداية الثمانينات من القرن الماضي ، و اليوم نتيجة للتحديات التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال فإن هذه الوظيفة قد حازت على الصدارة مقارنة بوظائف المنظمة الأخرى لقد ذهب الباحثون و الممارسون اليوم إلى التأكيد على أن نجاح أو فشل أي منظمة يتوقف على الكيفية التي تسير بها موارد البشرية. في هذا الفصل إذا سنعالج وظيفة الموارد البشرية من حيث تطورها التاريخي ، موقعها في الهيكل التنظيمي ، التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بوظائف المنظمة الأخرى إضافة إلى التحديات التي أصبحت تواجه تسيير الموارد البشرية اليوم.

- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة ، و هي تتولى القيام بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات لتحقيق أهدافها ، و تهتم وظيفة الموارد البشرية لتنمية قدرات و مهارات و مواهب الأفراد حتى يتيسر لهم بذل أقصى جهد ممكن ، و حتى يتوفر في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المنظمة و تتلخص مسؤولية وظيفة الموارد البشرية في بلوغ هذه الغاية بأن لا تعتبر الأفراد أنهم مصادر قوة عمل فقط ، بل عليها أن تعتبر بأنهم بشر لديهم أحاسيس و مخاوف و آمال ، و لديهم اتجاهات جماعية و فردية⁹¹.

في السنوات الأخيرة نمت وظيفة الموارد البشرية نموا واضحا، و بدأت طبيعتها الحقيقية و كذلك الدور الذي تساهم به في الصناعة في وضوح متزايد، و ذلك بعد أن ارتفع مستوى التكوين و اكتسبت المهارات و توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الموارد البشرية و انتشرت ، كما توفرت الدراسات في المعاهد العلمية ، و بعد أن تزايد عدد الراغبين في هذه الدراسات و بدعوا يدخلون ميادينها التخصصية ، و هم أكثر فهما و وعيا لوظيفتهم الجديدة و هي وظيفة الموارد البشرية، و منذ ذلك أصبحت هذه الوظيفة إحدى وظائف المنظمة المميزة و المحددة المعالم في العصر الحديث ، و لا تقل أهمية عن وظائف التمويل و الإنتاج و التسويق. لكن رغم ما لهذه الوظيفة من أهمية فإنها لم تحظ بالعناية الفعلية إلا منذ عهد قريب. نسعى فيما يلي إلى توضيح مختلف الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير ، و لتوضيح ذلك نتعرض بالتحليل إلى العناصر التي تتطلبها الصناعة اليوم و إلى

⁹¹ د/ حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمة 2004

الأهمية التي أعطيت لها خلال التطور التاريخي للصناعة، و هي المال، المواد الخام و الآلات، التوزيع و الموارد البشرية⁹²

I-1- عامل المال:

من المعروف أنه قد طرأ تغير كبير في المراحل الأولى من التطور الصناعي في بداية القرن الثامن عشر على كثير من عمليات الحرف اليدوية القديمة التي استمرت لعدة قرون خلت، حيث بدأت تتجمع هذه الحرف اليدوية في شكل وحدات إنتاجية أطلق عليها المصانع، و كان المال في ذلك الوقت هو المحور الأساسي لعملية الإنتاج و التشغيل، و كان التجار هم الملاك لرأس المال. و بدأ الحرفيون يعرضون مهاراتهم و يقدمونها للتجار مقابل الحصول على المال، فيما بدأ هؤلاء التجار بتجميعهم في المصانع، و بهذا أصبح التجار نظرا لتملكهم المال هم أصحاب المصانع، و من ثم ولدت الرأسمالية، و أصبح كل من يملك مالا قادرا على استئجار خدمات الحرفيين، و في تلك المرحلة كانت المقدرة على التمويل هي المحور الأساسي لإقامة المصانع و بالتالي فالأهمية الأساسية في بداية مراحل التطور الصناعي أعطيت لعامل المال⁹³.

I-2- عامل المواد و الآلات:

تميز التطور التاريخي للصناعة أيضا بظهور عامل ثاني و هو الآلة، فالاختراعات و الاستكشافات الآلية التي ظهرت في القرنين السابع عشر و الثامن عشر أدت إلى تزايد أهمية

⁹² أحمد ماهر ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية القاهرة 199 ص 16

⁹³ د / حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 49

العنصر الهندسي في الإنتاج و أصبح المهندسون و الممولون يحتلون مراكز السيادة و يسيطرون على شؤون الصناعة، و مع نهاية القرن الثامن عشر أصبحت العلوم التكنولوجية تشق طريقها بكل عزم و ثبات، و ذلك بعد أن ساعدتها مبادئ الإدارة العلمية لرائدها

"فريدريك تايلور " FREDERIK TAYLOR"⁹⁴

و كان من نتيجة ذلك أن أصبحت الرأسمالية التجارية تحتل المكانة الثانية، و مما زاد من أهمية العلوم الفنية و دعمها ظهور الطلب المتزايد على المنتجات و السلع الضرورية الأزمة لإشباع حاجات و تلبية العدد المتزايد للسكان. فأهمية الآلات في الصناعة إذن جاءت بعد أهمية الموارد المالية و هاذ يعني أن الوظيفة الإنتاجية أصبحت تستحوذ على اهتمام رجال الصناعة في هذه المرحلة

I-3- عامل التوزيع:

بحلول الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 و كنتيجة لاستخدام التطور التكنولوجي حدث اختلال التوازن بين العرض و الطلب، أي امتلاك المال و التكنولوجيا لوحدهما غير كافيان لإقامة الصناعة، فقد تأكد المنتجون أنه لا بد من التفكير في توزيع المنتجات و ضرورة تطوير هذا النشاط قبل الشروع في عملية الإنتاج، و بالتالي بدأ نشاط التسويق يتطور خلال هذه المرحلة و ظهرت أنشطة جديدة، و أصبح التوزيع شرط من شروط إقامة الصناعة.

4- العامل البشري:

رغم أن الاهتمام الفعلي بالعنصر البشري لم يبدأ إلا بعد الأزمة الاقتصادية و بداية أربعينيات القرن الماضي، فإن الضغوط على أرباب العمل من قبل العمال بدأت مع تطور

⁹⁴ أحمد ماهر مرجع سابق ص 17

الحركات النقابية العالمية التي بدأت تظهر و تطورت مع الانعكاسات السلبية للثورة الصناعية على الأجراء، حيث ارتبطت هذه الأخيرة بسوء ظروف العمل مثل ساعات عمل طويلة، الضوضاء، المخاطر إضافة إلى سوء العلاقة بين المشرفين و العمال، فهذه العوامل و غيرها أدت إلى ضرورة تحسين العمل، الأمر الذي أدى إلى ظهور النقابات العمالية لتطالب بحقوق العمال و تتفاوض باسمهم مع أرباب العمل فيما يتعلق بمطالبهم من أجور و ساعات العمل و خدمات اجتماعية، الخ...⁹⁵

و بظهور حركة الإدارة العلمية على يد رائدها " فريديريك تايلور " و التي من مبادئها، تصميم الأعمال وفقا لقواعد دراسات الوقت و الحركة و الاختيار المناسب و تكوين العاملين و إعطاء الأجور المحفزة، و بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في الصناعة و لكن وفقا لما يخدم مصالح أرباب العمل. و بظهور حركة العلاقات الإنسانية تم التأكيد على أن إنتاجية الأفراد لا تتأثر بتحسين ظروف العمل فقط مثل الإضاءة و ساعات العمل، و لكن إنتاجية العاملين تتأثر بنمط الإشراف و الخدمات المقدمة، و هذه الحركة ظهرت كنتيجة للأبحاث التي أجريت في مصانع "هاوثورن بشركة وسترن الكنتريك"، حيث بعد ظهور نتائج هذه الدراسات بدأت تتأكد لأرباب العمل أهمية العنصر البشري في مجال الصناعة⁹⁶.

بعد هذه الدراسات لحركة العلاقات الإنسانية ظهرت النظريات السلوكية و التي ركزت أيضا على أن إنتاجية الأفراد مرهونة بالرضا على العمل، و تحقيق رضا الأفراد يتطلب تلبية عدة حاجات كالحاجات الاجتماعية و النفسية مثل هذه النظريات نظرية تدرج الحاجات

⁹⁵ أحمد ماهر مرجع سابق ص 17
⁹⁶ د / حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 50

" لماسلو " " MASLOW " و نظرية الدافعية المزدوجة "لهرزبرغ"

" F.HEREZBERG ". وهكذا فقد برز اهتمام خاص بالعنصر البشري منذ ظهور حركة

العلاقات الإنسانية ، حيث أصبح لا ينظر إلى الفرد على أنه عامل من عوامل الإنتاج

الأخرى، ولكن الفرد لديه حاجات غير الحاجات المادية يسعى إلى إشباعها وتحرير الطاقة

المتوفرة لديه وحثه على العمل مرهون بمدى قدرة الإدارة على إشباع الحاجات الإنسانية

المتنوعة وتحقيق الرضا عن العمل⁹⁷.

إن هذا التطور أدى إلى ظهور وظيفة على مستوى منظمات الأعمال تتولى تسيير

الأجراء، ومصطلح وظيفة الموارد البشرية الذي أصبح شائع الاستخدام اليوم من قبل

الباحثين والممارسين هو تطور لمصطلح وظيفة الأفراد الذي بدأ استخدامه بعد الحرب

العالمية الثانية وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الإدارة لديه دور أساسي في حياة

المنظمات، وأصبح تسيير الموارد البشرية إذن والمشاكل المتعلقة بهم جزء من وظيفة

المنظمات إلى جانب الوظيفة التجارية والمالية والفنية، وقد تطور محتوى هذه الوظيفة منذ

ظهورها بحيث مر بثلاث مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى يطلق عليها بمرحلة الإدارة،

وهي تعكس الصورة الكلاسيكية لوظيفة الأفراد، فالمسؤول على الأفراد هو المختص الذي

يتولى معالجة مشاكل الأفراد اليومية للمنظمة مثل التوظيف الأجور والعلاقة مع الهيئات

النقابية، ودور مسؤول الأفراد إذن لا يتعدى تطبيق التشريعات لحل مثل هذه المشاكل.

ويطلق على المرحلة الثانية بمرحلة تسيير الأفراد وهي تعبر عن إدارة وظيفة الأفراد على

المدى المتوسط، حيث أصبحت تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية

⁹⁷ أحمد ماهر مرجع سابق ص 17 - 18

في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف والتكوين والترقية والمكافآت،

الخ... 98

لقد أصبح مسؤول الأفراد يأخذ بنظر الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات ولإجراءات تطبيقها، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارات التنفيذية للمنظمة.

والمرحلة الثالثة يطلق عليها بمرحلة التطور أي مرحلة تطور الوظيفة. وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم، فوظيفة الموارد البشرية تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية ومتطلبات التطور للموارد البشرية، وبالتالي فدور وظيفة الموارد البشرية اليوم يعني بتحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسي مستوى الأداء ما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية. وفقا لهذا المدخل فوظيفة الموارد البشرية أصبحت ذات بعد آخر فهي ليست وظيفة فنية فقط بل أصبحت موزعة في المنظمة بين العديد من المسؤولين. فتطوير التنظيم حتى يكون أكثر مرونة وتأسيس النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات وإعطاء الفرصة للمبادرة حتى في مستويات أدنى من التنظيم وإثارة الدافع إلى العمل، كل هذه المهام أصبحت من مسؤوليات المسؤولين التنفيذيين، فمدير الموارد البشرية لا يمكنه أن يحل محل هؤلاء لإدارة هذه المهام، ولكن دوره يتمثل في تقديم المساعدة إلى الإدارة المركزية والمدراء الآخرين⁹⁹.

⁹⁸ د / حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 51
⁹⁹ أحمد ماهر مرجع سابق ص 19

والتطور الذي شمل الوظيفة لم يشمل الأنشطة والمفهوم فقط، بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والمسؤولين الذين يتولون تسييرها. فالتسمية التي كانت شائعة أكثر هي تسمية "رئيس الأفراد" "chef du personnel". وقد تستخدم التسمية أكثر وضوحاً مثل رئيس مصلحة الموظفين ولكن بمرور الوقت دخل مصطلح جديد في هذه الوظيفة، مصطلح مدير الأفراد واستخدام هذا المصطلح يدل على تطور الوظيفة، حيث أصبحت مثل الوظائف الأخرى الأساسية في المنظمة، واستخدام مصطلح كدير دليل على أهمية الوظيفة¹⁰⁰ وعلى اتساع مهامها. إن هذه التسمية ظهرت على نطاق واسع في المؤسسات الكبرى والمتوسطة وأصبحت تستخدم اليوم حتى على مستوى المؤسسات ذات الحجم المحدود. ومن التسميات التي أعطيت لهذه الوظيفة منذ ظهورها بعد الحرب العالمية الثانية على مستوى المنظمات هي:

- مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- مدير الأفراد وعلاقات العمل.
- مدير الأفراد والعلاقات الصناعية.
- مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية.
- مدير الأفراد والموارد البشرية.

والتسمية التي تتماشى وتطور الوظيفة اليوم هي مدير إدارة الموارد البشرية¹⁰¹.

¹⁰⁰ د / حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 52
¹⁰¹ د / حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 55

نلاحظ أن كل مصطلح من المصطلحات السابقة يركز على مجال اهتمام معين للوظيفة. فإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية تعطي الأهمية لمتغيرات معينة في إدارة العنصر البشري مثل الاتصالات، المناخ الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. أما العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل أو العلاقات الصناعية فتبدو أنها تعطي الأهمية وتركز أكثر على التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين. أما الموارد البشرية فتشير إلى القوة التي يمتلكها المورد البشري وإرادة المنظمة استخدامها الاستخدام الأمثل. و"الموارد البشرية" قد تم استخدامها على نطاق واسع مع بداية الثمانينات من القرن الماضي وقد حلت بسرعة محل تسمية "وظيفة الأفراد" ويمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية قد حلت اليوم بشكل كلي محل إدارة الأفراد¹⁰².

وفيما يتعلق بالمسؤولين على مستوى هذه الوظيفة فالدراسات تشير إلى أن المهارات المطلوب توفرها فيهم اختلفت من وقت إلى آخر. ففي سنة 1972 أشارت نتيجة الدراسات في فرنسا أن النسبة الكبرى من مسؤولي إدارات الموارد البشرية كانت من نصيب خريجي الحقوق يأتي في المرتبة الثانية المهندسين ثم خريجي العلوم السياسية ومدارس التجارة وخريجي المدارس العسكرية والمسؤولين بدون شهادات الذين وصلوا إلى المنصب بالترقية. أما نتائج دراسات أخرى فقد أشارت إلى أن المرتبة الأولى كانت من نصيب المهندسين والمرتبة الثانية كانت من نصيب خريجي العلوم السياسية ومدارس التجارة يليهم خريجي الحقوق، أما خريجي المدارس العسكرية والمسؤولين بدون شهادات فأصبحوا لا يشكلون إلا استثناءات. وفي السابق كانت وظيفة الموارد البشرية في المنظمات بدون أفق مهني هام أما اليوم فالمسؤولية على هذه الوظيفة يمكن أن تكون بداية لحياة مهنية مهمة، فقد أصبحت أمام

¹⁰² أحمد ماهر المرجع السابق ص 22

من يتولى هذه الإدارة في المنظمة إمكانية شغل مناصب مهمة في المستقبل، حيث تشير الدراسات إلى أن مدراء الموارد البشرية لديهم حظوظ أوفر لشغل مناصب مسؤوليات أعلى، فلهم الأولوية، لذا أصبح لهذه الوظيفة تأثير على جذب الخريجين الجدد¹⁰³.

2- الميادين الأساسية لوظيفة الموارد البشرية:

إن تنوع اهتمامات المنظمات في مجال تسيير الموارد البشرية يؤدي إلى تحديد محتوى متباين لهذه الوظيفة، إن أنشطة الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار إدارة الموارد البشرية، الوحدة الإدارية المتخصصة في تسيير الموارد البشرية، بل منها ما يمارس خارج هذه الإدارة من قبل المدراء التنفيذيين، وهذا ما يؤدي إذن إلى استخدام مصطلحين مختلفين وهما إدارة الموارد البشرية ووظيفة الموارد البشرية¹⁰⁴.

فالإدارة إذن هي الوحدة الإدارية المتخصصة في ممارسة مهام الموارد البشرية في المنظمة، ووظيفة الموارد البشرية تعني مجموعة الأنشطة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة سواء تمت إدارتها من قبل إدارة الموارد البشرية أو من قبل المدراء التنفيذيين. إن إدارة الموارد البشرية هي الهيكل الإداري أو الوحدة الإدارية التي تتولى ممارسة وظيفة الموارد البشرية، هذا إذا استخدم مصطلح إدارة للإشارة إلى الهيكل الإداري المكلف بتسيير الموارد البشرية إلا أن مصطلح الإدارة يستخدم أيضا ليعني العملية الإدارية التي تتضمن وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ووفقا لهذا فإن مصطلح الإدارة في مفهومه هذا لا يختلف عن مفهوم مصطلح التسيير. على هذا الأساس فاستخدامنا لمصطلح إدارة الموارد

¹⁰³ أحمد ماهر المرجع السابق ص 17 - 18

¹⁰⁴ د / محمد مسلم تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات دار طليطلة ط 2013 ص 70

البشرية يحمل مدلولين المدلول الأول الوحدة الإدارية المتخصصة في تسيير الموارد البشرية والمدلول الثاني ممارسة العملية الإدارية على العنصر البشري بكل وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وفقا لهذا المفهوم الأخير إذن فلا فرق بين مصطلحي إدارة الموارد البشرية و تسيير الموارد البشرية، وسوف نستخدم في كتابتنا هذين المصطلحين بذل بعضهما البعض مع التأكيد إذن على أن إدارة الموارد البشرية في اللغة العربية مصطلح ذو معنيين، فهو يعني من جهة الوحدة¹⁰⁵

الإدارية المتخصصة في تسيير الموارد البشرية ومن جهة أخرى يعني تسيير الموارد البشرية. يمكن حصر المهام الأساسية لتسيير الموارد البشرية فيما يلي:

II-1- تحليل العمل:

ويعني التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها مناصب العمل وظروف العمل التي تؤدي في ظلها وتحديد متطلبات الوظيفة من القدرات والمهارات المتنوعة. واستخدام تلك البيانات في تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة، والتقييم يعد أمر أساسي لتصميم نظام الأجور والحوافز¹⁰⁶.

II-2- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية:

تقدير احتياجات المنظمة من العاملين من حيث الحجم والنوع، وتقدير طلب المنظمة من القوة العاملة وتحليل المعروض والمتاح لتقدير العجز أو الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة وتحديد كيفية معالجة حالة اختلال التوازن¹⁰⁷.

II-3- الاختيار والتعيين:

¹⁰⁵ عبد الفتاح بوخمخ تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية دار الهدى عين مليلة ط 2011 ص 45

¹⁰⁶ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 71

¹⁰⁷ نفس المرجع ص 71

البحث عن العاملين في سوق العمالة وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصنيفتها من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹⁰⁸.

II-4- تصميم هيكل الأجور والحوافز:

تقدير قيمة وأهمية كل وظيفة وتقدير أجرها على أساس ذلك وتصميم الدرجات الأجرية للوظائف وهيكل الحوافز الذي يعني منح مقابل عادل لكل أداء متميز، والتحفيز يكون على الأداء الفردي أو الأداء الجماعي، إضافة إلى الحوافز التي تحدد على مستوى المنظمة ككل¹⁰⁹.

II-5- تقييم الأداء:

تقييم أداء الأفراد من خلال أساليب تقييم الأداء، والتقييم عادة ما يتم من طرف الرؤساء المباشرين. هناك تعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية وذلك فيما يتعلق بتأسيس نظام التقييم ومراجعة نتائج التقييم واعتمادها¹¹⁰.

II-6- التكوين:

يهدف التكوين إلى رفع كفاءة العاملين. إن إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات التنفيذية في المنظمة تقدر احتياجات العاملين للتكوين وطرق التكوين المناسبة إضافة إلى ضرورة تقييم فعالية التكوين.

¹⁰⁸ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 46

¹⁰⁹ د / محمد مسلم المراجع السابق ص 72

¹¹⁰ د / محمد مسلم المراجع السابق ص 72

II-7- المعلومات والاتصالات:

مجال المعلومات والاتصالات خضع لتطور كبير، حيث يقوم مسؤول تسيير الموارد البشرية بضمان انسياب المعلومات العامة في المنظمة والخاصة مثلا بالتطور التكنولوجي، والتطور الجاري والعلاقات الإنسانية، إلخ... ويتحقق ذلك باستخدام وسائل متعددة منها؛ الاجتماعات، صحافة المنظمة، المنشورات والوسائل السمعية البصرية. كذلك يساهم مسئول الموارد البشرية في تحديد إجراءات الحصول على المعلومات الصاعدة وذلك باستخدام نظام المقابلات الشخصية والكشف عن الرأي العام. وسياسة المعلومات قد تسند إلى مسؤول إدارة تسيير الموارد البشرية أو إلى إدارة خاصة مستقلة، وعادة ما يتبع الأسلوب الأخير في المنظمات ذات الحجم الكبير¹¹¹.

II-8- تحسين ظروف العمل:

حركة تحسين ظروف العمل حديثة العهد في فلسفة الإدارة، الأهمية المعطاة لها تتباين من منظمة لأخرى تبعاً للأهمية التي يعطيها المسؤول لهذا النشاط. وفي هذا المجال يحصل مدير تسيير الموارد البشرية على تفويض للسلطات من مدير المنظمة في مجال تحسين ظروف العمل، حيث يتمثل دوره أساساً في المشاركة في الهيئات المنشأة لهذا الغرض منها لجنة الأمن ولجنة تحسين ظروف العمل، حيث يعمل على تنشيط هذه اللجان ويساعد إدارة المنظمة على توفير الظروف الملائمة لتمكينها من ممارسة نشاطها بفعالية، إضافة إلى ذلك يسهر مدير تسيير الموارد البشرية على تطبيق التشريعات المتعلقة بالنظافة والأمن وتحسين ظروف العمل في المنظمة¹¹².

¹¹¹ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 47
¹¹² د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 47

II-9- العلاقات الاجتماعية:

لمسؤولي إدارة الموارد البشرية دور بارز في مجال العلاقات الاجتماعية، حيث يلعب دورا مهما في المجالات التالية:

- فعلاقات العمل من أولويات عمل مسئول تسيير الموارد البشرية، فبحصوله على تفويض من الغدارة يكون الممثل الرسمي لمسئولي المؤسسة من النقابة ومفتشية العمل.

- لمسئولي تسيير الموارد البشرية دور فعال في تنشيط وعمل مختلف اللجان في المنظمة.

- تهتم إدارة الموارد البشرية بالكشف عن مراكز التوتر في المنظمة وبحيث احتمالات تطورها، وتحدد ما إذا كان من الممكن تلبية الاحتياجات قبل حدوث التوترات وتطورها¹¹³.

II-10- مسك السجلات والملفات:

تتولى إدارة الموارد البشرية مسك السجلات والملفات وذلك بهدف تكوين نظام يمكنها من المتابعة وتوفير الإحصاءات الضرورية، وعليه فإدارة الموارد البشرية تعمل على تسجيل ومتابعة ومراقبة المعطيات الفردية والجماعية للأفراد في المنظمة، وتتولى توفير الإحصاءات الضرورية المتعلقة بمعدل الغياب، معدل دوران العمل معدل حوادث العمل، معدلات التأخير عن العمل مع البحث في أسبابها.

¹¹³ د / عيد الفتاح بوخمخ ص 48

تولى إدارة الموارد البشرية مسك السجلات والملفات وذلك بهدف تكوين نظام يمكنها من المتابعة وتوفير الإحصاءات الضرورية، وعليه فإدارة الموارد البشرية تعمل على تسجيل ومتابعة ومراقبة المعطيات الفردية¹¹⁴ والجماعية للأفراد في المنظمة، وتتولى توفير الإحصاءات الضرورية المتعلقة بمعدل الغياب، معدل دوران العمل معدل حوادث العمل، معدلات التأخير عن العمل مع البحث في أسبابها.

تولى إدارة الموارد البشرية أيضا مسك السجلات التي تفرضها التشريعات مثل سجل العطل المدفوعة الأجر، سجل العمال، سجل العمال الأجانب، سجل حوادث العمل، سجل حفظ الصحة والأمن وطب العمل، سجل الفحص التقني للمنشآت والتجهيزات الصناعية، الخ..¹¹⁵

III- سياسات تسيير الموارد البشرية:

من مهام وظيفة الموارد البشرية ضمان تحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة في إطار سياسة عامة متماسكة، ولكل منظمة سياسات الموارد البشرية الخاصة بها، والسياسات هي مجموعة من القواعد العامة، أو مفاهيم ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين، فالسياسات إذن هي الإطار الذي تستخدم فيه موارد المنظمة وتتمثل سياسات تسيير الموارد البشرية فيما يلي:¹¹⁶

III-1- سياسة التوظيف:

¹¹⁴ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 48

¹¹⁵ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 48

¹¹⁶ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 48

تركز على الاختيار بين مستويات وطرق التوظيف، مصادر القوة العاملة التي يعتمد عليها، هل يتم التعيين من داخل المنظمة باللجوء إلى الترقية والنقل أو من سوق العمل الخارجية على أساس الشهادات العلمية أو الاختبارات الشفهية أو الكتابية أو على أساس الخبرة، وهل يمكن التعيين دائم أو مؤقت أو تحت الاختبار، وما هي مكانة الأجانب والشباب والنساء في سياسات التوظيف؟¹¹⁷

III-2- سياسة المكافآت:

وتعتمد على عملية الاختيار من بين أساليب دفع الأجور والحوافز، هل تعتمد سياسة الأجر الثابت أو المتغير أو يتم اعتماد الأسلوبين معا وهل يتبع أسلوب المشاركة في الأرباح وما دور الامتيازات الاجتماعية والمكافآت غير المباشرة، وهل تطبق المنظمة سياسة التمليك للأجراء بموجب الأسهم؟¹¹⁸

III-3- سياسة السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل:

وتعتمد على تحديد أساليب العمل البديلة وحجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض، والمتغيرات التي تشكل محيط العمل والتي يمكن للمنظمة التأثير عليها مثل الوقت وفترات الراحة والظروف الفيزيائية للعمل والتكوين بهدف ضمان الأمن، إلخ...

III-4- سياسة التكوين:

¹¹⁷ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 49
¹¹⁸ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 49

تقدير الأهمية المعطاة للتكوين من خلال ميزانية التكوين وتعيين الأفراد أو الفئات المستفيدة من التكوين والأساليب التي يمكن أن تستخدم والفترة التي يستغرقها وتأثير التكوين على الترقيات، الخ...

III-5- سياسات العلاقات المهنية:

ترتكز سياسة العلاقات المهنية على دور مفهوم الشركاء الاجتماعيين وعلى تحديد المجال الذي يشمل التفاوض والوسائل التي تستخدم في ذلك.

III-6- سياسة الخدمات الاجتماعية:

تطور مفهوم الخدمات الاجتماعية في الفكر الإداري، حيث أصبح حجم نفقات الخدمات الاجتماعية يشكل نسبة مهمة من كتلة الأجور، لذا يجب تحديد سياسة خدمات اجتماعية ملائمة، وتشمل سياسة الخدمات الاجتماعية الميزانية المخصصة لهذا الغرض وفئة المستفيدين وكيفية الاستفادة، الخ...¹¹⁹

III-7- سياسة الاتصالات:

تعيين الشكل المادي للاتصالات في المنظمة، اتصالات شفوية أو اتصالات كتابية أو الجمع بين الأسلوبين وتحديد ما إذا كانت الاتصالات تتم بشكل مباشر أو بواسطة أفراد بين الموظفين، ومدى السماح بالاتصالات المباشرة بالإدارة العليا. وسياسات الموارد البشرية متداخلة ومتراصة مع بعضها، لذا يجب أن تدرج وتنسق في خطة اجتماعية شاملة¹²⁰

IV- تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

¹¹⁹ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 50
¹²⁰ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 50

يتخذ الكائن الحي تنظيماً معيناً لتحقيق أهدافه المتمثلة في نموه واستمراره، والمنظمة باعتبارها نظام اجتماعي تتخذ تنظيماً خاصاً لتحقيق أهدافها المتنوعة، بمعنى أنها تحدد دور ومكانة كل فرد بها، إن الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، أي يوضح تقسيم العمل أفقياً ورأسياً والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، يوضح الهيكل التنظيمي أيضاً طبيعة العلاقة بين هذه الوحدات الإدارية وخطوط ممارسة السلطة¹²¹.

إن الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. ولا يوجد هيكل مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات والظروف، فكل منظمة هيكلها التنظيمي الخاص بها، لذا نجد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة إلى أخرى تبعاً للظروف السائدة. والسؤال المطروح هل من الأفضل أن تكون هناك إدارة متخصصة ومستقلة لإدارة الموارد البشرية، أم يفضل أن يترك تسيير الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين، بحيث يقوم كل مدير تنفيذي بإدارة شئونه تابعيه؟ وقبل الإجابة على هذا السؤال نناقش الرأيين المقدمين في هذا الشأن¹²². ترى فئة من رجال الإدارة بضرورة وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المنظمة وعليه تكون وظيفة الموارد البشرية من اختصاص الوحدة التنظيمية التي أصبح يطلق عليها في مختلف المنظمات إدارة الموارد البشرية. يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المختصين في إدارة الموارد البشرية أكفأ من غيرهم في إدارة شؤون العاملين، لذا فكما توجد في المنظمة إدارة

¹²¹ د / عدنان مريزق تسيير الموارد البشرية دار حالات الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2008 ص 27
¹²² نفس المرجع ص 27

متخصصة في شؤون التسويق وإدارة مختصة في شؤون التمويل¹²³ وأخرى في شؤون الإنتاج لا بد وأن تكون هناك إدارة مختصة بشؤون العاملين، لأن إدارة الموارد البشرية أصبح ميدان متخصص يتطلب مهارات وكفاءات خاصة لتسييره.

الفئة الثانية من رجال الإدارة ترى أن كل مدير تنفيذي في المنظمة مدير للموارد البشرية لأن كل مدير لديه أفراد يعملون تحت سلطته وفي إدارته وهو يستخدم هؤلاء الأفراد لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي يجب أن يعطى السلطة الكافية لإدارة تابعيه حتى يتمكن من توجيههم لإنجاز الأعمال بالكفاءة المرغوبة¹²⁴.

يرد على هذا الاتجاه بأنه لا يمكن للمدراء التنفيذيين أن يتوفروا على المهارات المتنوعة اللازمة لإدارة أنشطة إدارتهم، إضافة إلى المهارات اللازمة لإدارة العنصر البشري، الشيء الذي يدفع بالتنفيذيين إلى الاعتماد على أخصائيين في شؤون الموارد البشرية. وعليه فإن الواقع أصبح يؤكد ترجيح الاتجاه الأول على الاتجاه الثاني.

وجود إدارة للموارد البشرية في المنظمة إذن أصبح حقيقة لا يمكن لأي منظمة أن تتجاهلها، إلا أن ظهور هذه الإدارة يرتبط بدرجة كبيرة بالحجم. فإذا كانت المنظمة صغيرة الحجم أي منظمة فردية فإن المالك هو الذي يتولى التسيير بنفسه، أي يتخذ كل القرارات ويعتمد على عدد قليل من الأفراد في إنجاز الأعمال وبالتالي لن يكون هناك هيكل تنظيمي للمنظمة، لكن باتساع المنظمة وكبر حجمها فإن عبء العمل يزداد ويصبح يتطلب توفر مهارات خاصة، لذا فإن المدير هنا يبدأ بالاعتماد على المساعدين المتخصصين وتبدأ الإدارات بالظهور ويبدأ الهيكل التنظيمي للمنظمة يتشكل. وعندما تتخذ المنظمة حجما معيناً تظهر الحاجة إلى إدارة

¹²³ د / عدنان مريزق تسيير الموارد البشرية دار حالات الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2008 ص 28

¹²⁴ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 28

مساعدة خاصة بإدارة العنصر البشري، بحيث تتخذ هذه الإدارة موقعا معيناً في الهيكل التنظيمي العام وتنظيماً داخلياً معيناً وذلك لكون هذه الوظيفة تعالج مشاكل تختلف طبيعتها من منظمة لأخرى¹²⁵.

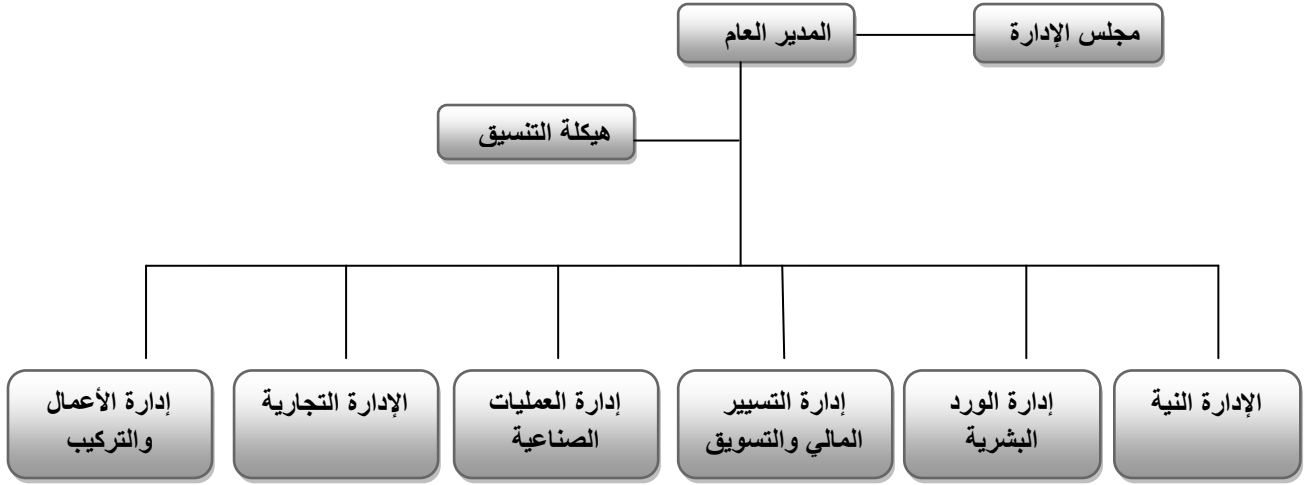
IV-1- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة للموارد البشرية، والحجم الذي يفرض ظهور هذه الإدارة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، وعندما يزداد عدد الأفراد ويزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير إدارة الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية وذلك كما يتضح من الهيكل التنظيمي التالي والخاص بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز يصل عدد أفرادها إلى 400 فرد¹²⁶.

¹²⁵ عدمان مريزق المرجع السابق ص 29

¹²⁶ د / نصيب رجم إدارة أنظمة التوزيع وتنظيمات ودراسة حالة دار العلوم للنشر ط 2006 ص 37

شكل "1" موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.



ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق فإن مدير إدارة الموارد البشرية تابع للمدير العام

مباشرة وهذا التنظيم أصبح هو الشائع في أغلب المنظمات اليوم وبالتالي فمدير إدارة الموارد

البشرية يشارك في رسم السياسة العامة، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة والدور

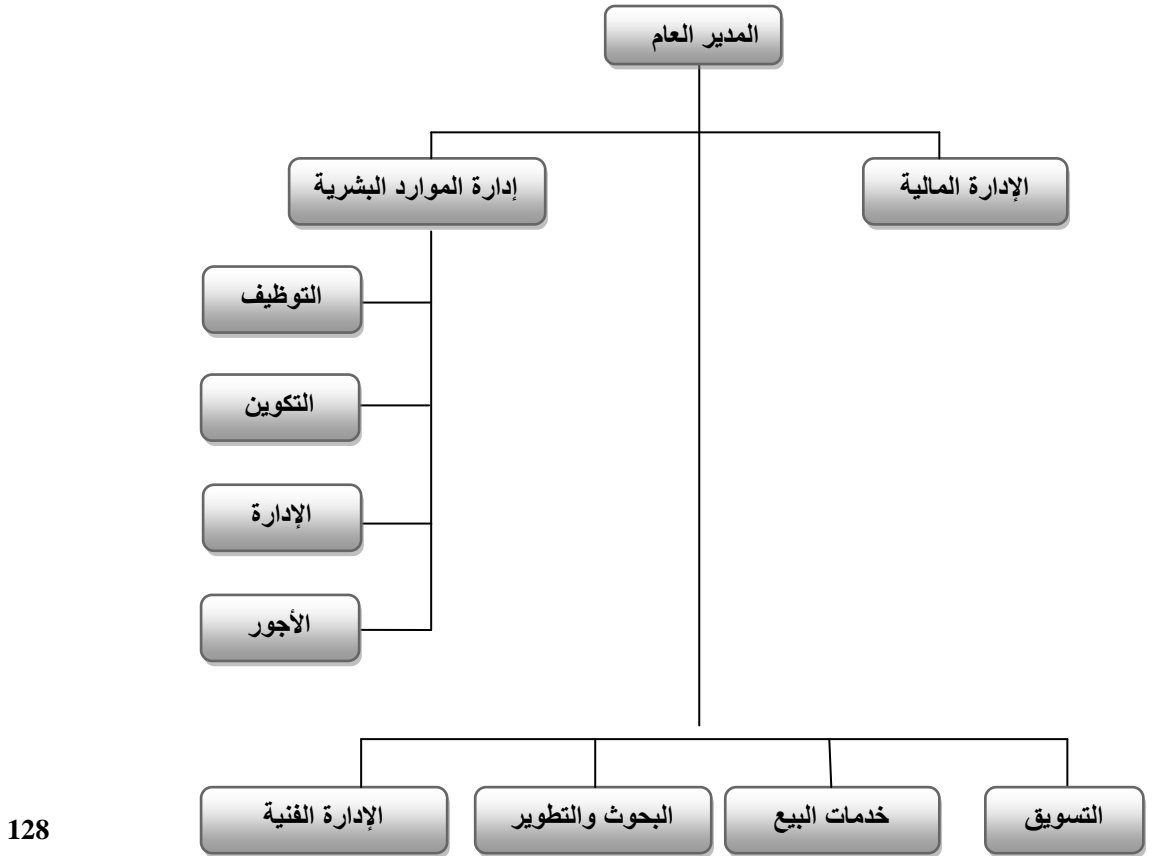
الاستراتيجي الذي أصبحت تحظى به¹²⁷.

أما الهيكل التنظيمي أدناه هو خاص بشركة لإنتاج الحواسيب الإلكترونية يظهر إدارة

الموارد البشرية على أنها إدارة أساسية مثل إدارات الوظائف الأساسية الأخرى في المنظمة.

¹²⁷ نفس المرجع ص 38

شكل "2" موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لشركة حواسيب إلكترونية



128

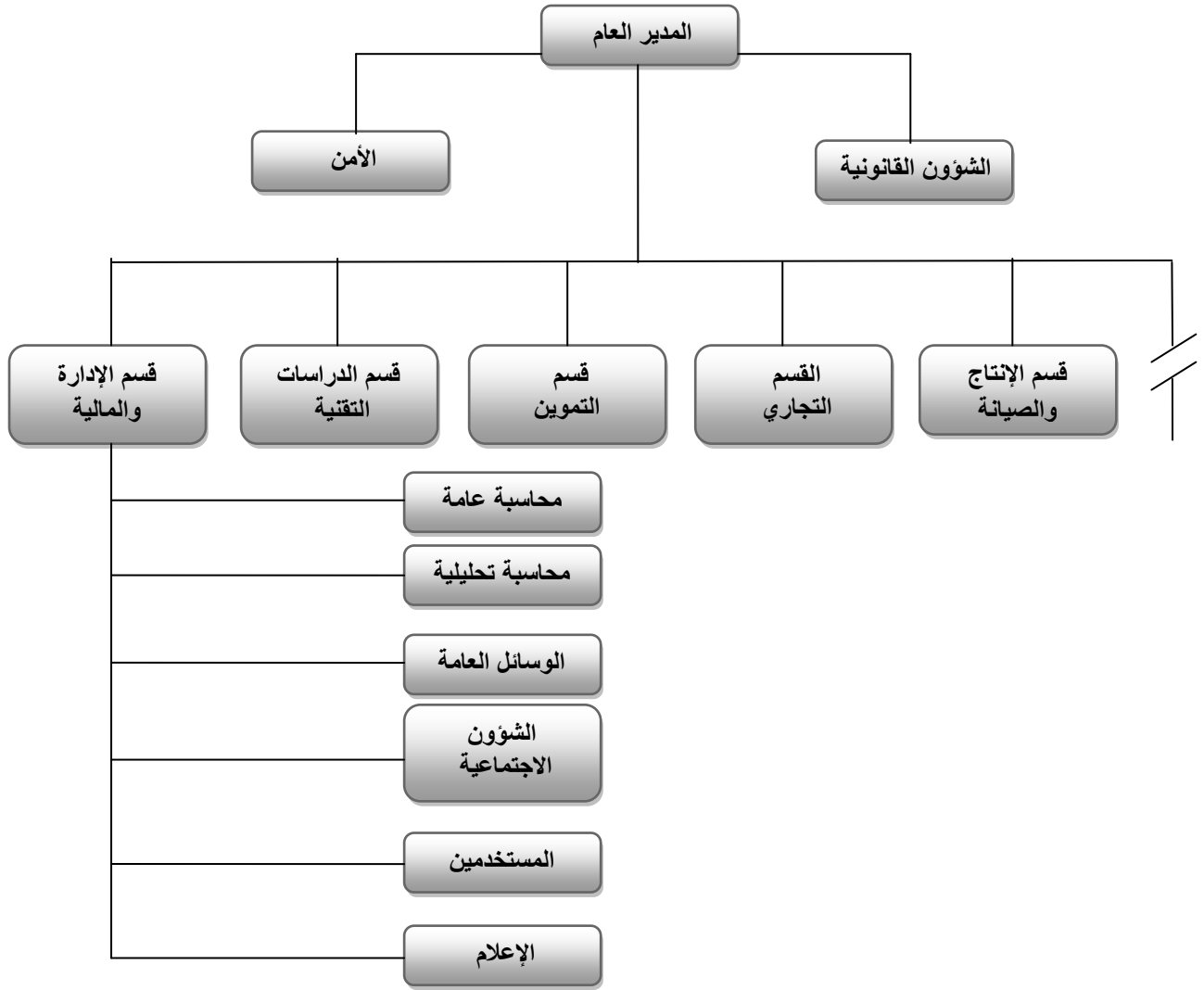
الهيكل التنظيمي خاص بشركة لإنتاج الحواسيب الإلكترونية رغم الاستقلالية المعطاة

لإدارة الموارد البشرية في الهيكلين التنظيميين السابقين، ففي بعض المنظمات فإن إدارة الموارد البشرية لا زالت لا تتمتع بالاستقلالية التامة حيث كثيرا ما نجدها مندمجة أو تابعة لإدارة أخرى وخاصة مع الإدارة المالية الشيء الذي يناقض التوجه الحديث في النظر إلى كيفية إدارة العنصر البشري ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي الخاص بإحدى

مؤسسات البناء الجاهز¹²⁹.

¹²⁸ د / نصيب رجم المرجع السابق ص 39
¹²⁹ نفس المرجع ص 40

الشكل "3" موقع إدارة الموارد البشرية و الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي



كما يتضح من الهيكل التنظيمي السابق، فإن إدارة الموارد البشرية لا تتمتع بالاستقلالية بل تم دمج إدارة شؤون العاملين مع إدارة الشؤون المالية. الشيء الذي يؤدي بالتأكيد على عدم الاهتمام بأنشطة تسيير الموارد البشرية وفقدان إدارة الموارد البشرية لدورها في المنظمة، وهذا الاتجاه يناقض النظرة الحديثة إلى تسيير الموارد البشرية التي ترى بضرورة نشوء إدارة موارد بشرية مستقلة ومتخصصة¹³⁰.

¹³⁰ د / نصيب رجم المرجع السابق ص 41

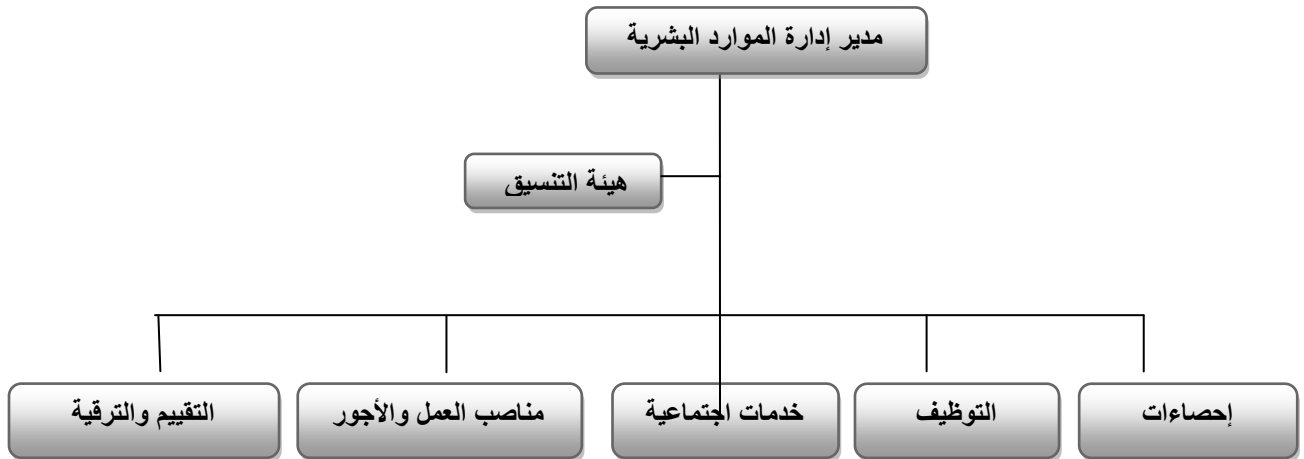
2-تنظيم إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة وذلك راجع لكون هذه الإدارة في علاقة مع كل الإدارات الأخرى وكذلك مع مؤسسات وهيئات خارجية لذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير ودراسة معمقة إن إدارة الموارد البشرية أصبح اليوم تحتل في أغلب المنظمات موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام، ولها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى، وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة، والحجم يشكل أحد الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي وهناك ثلاث نماذج أساسية شائعة للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:¹³¹

1- التنظيم تبعا لطبيعة العمليات:

في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي التي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل؛ التوظيف، الخدمات الاجتماعية، التقييم والترقية، الخ... وذلك كما في التصميم التنظيمي التالي¹³².

شكل "4" تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العمليات



ويتميز هذا النموذج التنظيمي بما يلي:

¹³¹ د/ نصيب رجم المرجع السابق ص 42

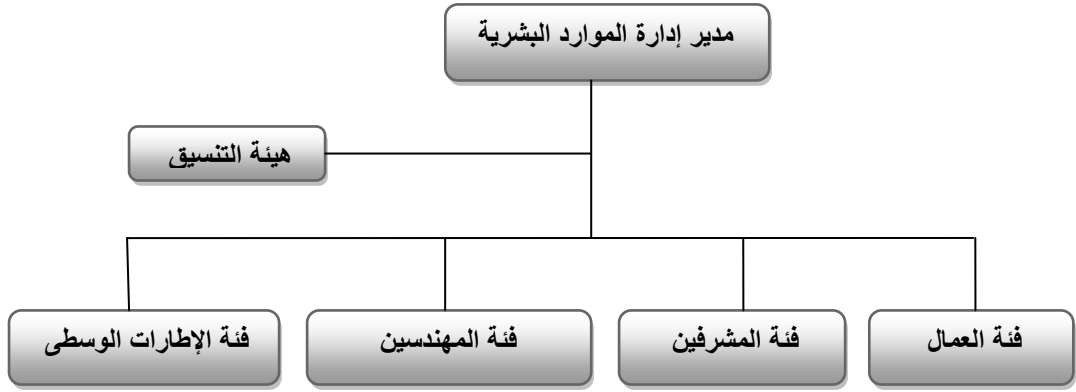
¹³² نفس المرجع ص 42

- هناك التركيز على التخصص للمسيرين ودرجة التخصص كلما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية.
- كل هيئة متخصصة تفتقد إلى النظرة الشاملة عن أعمال الهيئات في آن واحد. وكل فرد يكون ممثل في كل منها، الشيء الذي يؤدي إلى تضاعف الملفات.
- تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة، فحركة الأفراد يجب أن تكون على علم بها كل الهيئات المتخصصة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية¹³³.
- للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين وعن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة من كل الهيئات المتخصصة.
- وجود هيئة للتنسيق ضروري، فهي الوحيدة القادرة على إجراء التسيير الجماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد كل الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة للأفراد، وهذه الهيئة أيضا هي الوحيدة القادرة على اتخاذ قرار بحركة الأفراد على مستوى المنظمة¹³⁴.
- 2- التنظيم تبعا لفئات الأفراد:**

عندما يكون عدد الأفراد في المنظمة كبير تزداد احتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى وتضم الوحدة الأساسية للتسيير إذن عدد فئات الأفراد. ويمكن أن يتخذ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية الشكل التالي:

الشكل "5" تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لفئات الأفراد

¹³³ د / نصيب رجم المرجع السابق ص 43
¹³⁴ نفس المرجع ص 43



ففي كل وحدة من هذه الوحدات الإدارية فإن المدير المشرف يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطته وهذا التنظيم إذن يتطلب توفر أفراد بمهارات عالية وداريه كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد وبالإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابعا لإدارة واحدة، فالاتصالات إذن تقل والوثائق الضرورية تقل هي الأخرى، فكل واحدة إذن تكون لديها المعلومات الكلية والكافية عن أي فرد وبالتالي يمكنها إجراء التنظيم المالي والمحاسبي في إطار الاعتمادات المخصصة لها لكن التنسيق بين الوحدات الإدارية يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة مثل توزيع الأفراد في مختلف الإدارات¹³⁵.

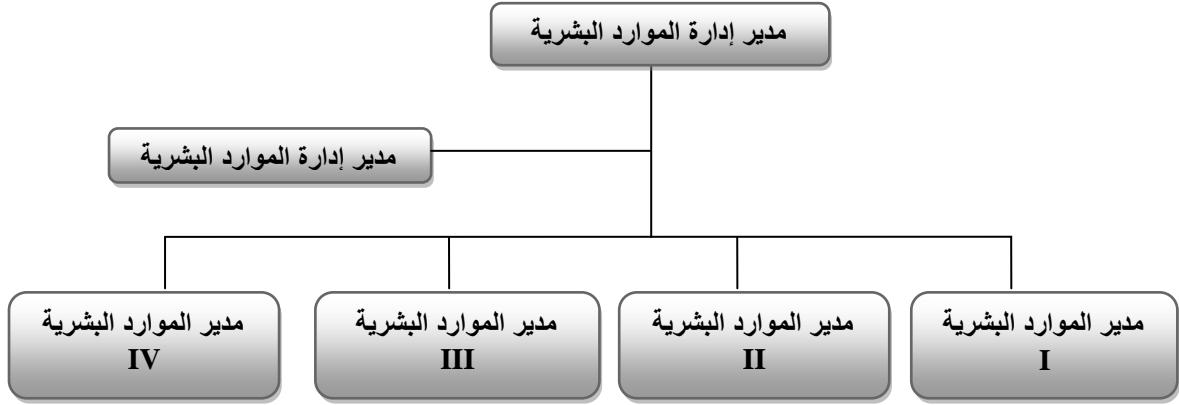
3-التنظيم على أساس الوحدات الإدارية:

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية فيتم إنشاء وحدات إدارية مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو لمجموعة من المؤسسات أو

¹³⁵ د / نصيب رجم المرجع السابق ص 44

على مستوى منطقة جغرافية معينة، وكل وحدة إدارية تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة ويتضح ذلك من الهيكل التنظيمي التالي:¹³⁶

شكل "6" تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا للوحدات الإدارية



في ظل هذا التنظيم فإن مسؤولي الموارد البشرية يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل فئات الأفراد العاملين بمنظمة أو مجموعة من المنظمات في آن واحد، لذا يجب أن يمتلك المسير مهارات عالية أكثر مما يتطلبه الوضع في التنظيم السابق، فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالإجراءات أو بالتشريعات. في ظل هذا التنظيم فوحدة إدارة الموارد البشرية تكون لديها البيانات عن خصائص الفرد وكذلك عن كل الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسة أو المؤسسات الأخرى الخاضعة لإدارتها، وعليه فلن تكون لديها بالطبع نظرة شاملة عن فئة معينة من الأفراد ينتمون لمؤسسات أو لمصالح مختلفة وفي هذا النوع من التنظيم يظهر الدور البارز لهيئة مركزية تتوفر لها الإحصاءات عن كل مؤسسة وعن كل فئة من فئات الأفراد، بحيث تكون مؤهلة للتحكم في حركة الأفراد على مستوى مختلف المؤسسات¹³⁷.

¹³⁶ د / نصيب رجم المرجع السابق ص 45
¹³⁷ د / نصيب رجم المرجع السابق ص 45

بعد أن تعرضنا للأساليب المختلفة لتنظيم إدارة الموارد البشرية يمكننا أن نطرح السؤال، ما هو الأسلوب المناسب لتنظيم إدارة الموارد البشرية؟

الإجابة عن مثل هذا السؤال ليست بالسهلة لأن كل منظمة ظروفها الخاصة، وهناك مجموعة من المتغيرات تتدخل في الموقف وتؤثر على شكل الهيكل التنظيمي الفعال. ولكن رغم ذلك بالإمكان إعطاء بعض التوجيهات يمكن الاسترشاد بها لدى التفكير في تصميم التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية¹³⁸.

ففي النموذج التنظيمي الأول القائم على طبيعة العمليات يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع، لذا يعد هذا النموذج بطيء وغير فعال. كذلك يقوم هذا النموذج على التخصص الدقيق وتفويت العمل وبالتالي تقل فيه النظرة الشاملة للتنظيم إضافة إلى ذلك ففي فكرة التخصص الدقيق أصبحت غير محبذة من قبل رواد الاتجاه الفكري الحديث في علوم التسيير لما لذلك من آثار سلبية على سلوك الأفراد في العمل¹³⁹.

أما النموذجان الثاني و الثالث القائمان على أساس الأفراد والوحدات الإدارية فيقدمان على عكس الأول خصائص مناقضة، حيث أن النشاط الذي يمارس الأفراد يكون أكثر تنوعا وذلك لتطبيق مبدأ الإثراء الوظيفي، ففي هذين النموذجين إذن لا يكون تركيز كبير على التخصص وعلى الجوانب الفنية للعمل، وهذا انتقاد يقدمه محبذو الأسلوب التنظيمي الأول و الذي أصبح عددهم في تناقص بشكل مستمر. في ظل هذين النموذجين يمكن متابعة المسار المهني للفرد منذ أن يلتحق بالمنظمة إلى أن تنتهي علاقته بها. لذا فالإجابة على السؤال السابق والمتعلقة بكيفية اختيار التنظيم المناسب لإدارة الموارد البشرية، تكمن في أن نماذج التنظيم الثلاثة

¹³⁸ د / محمد مسلم المرجع السابق 73
¹³⁹ نفس المرجع ص 73

السابقة غير موجودة على طبيعتها في مختلف المنظمات، فالحالة الغالبة هي أن يتم الجمع بين خصائص هذه الأساليب التنظيمية لتصميم النموذج المناسب أكثر. ففي نموذج التنظيم الأول يمكن إدخال في كل عملية (نشاط) تخصص على أساس فئات الأفراد أو على أساس المؤسسات. أما في نموذج التنظيم الثاني فيمكن اللجوء إلى بعض الاستثناءات للتنظيم على أساس فئات الأفراد، فيمكن أن يكون لبعض الأنشطة تنظيم مأخوذ من النموذج الأول، فمنح السكن مثلا تتطلب دراية معمقة بالتشريعات الخاصة، لذا ففصل هذا النشاط لا يؤثر على التنظيم على أساس فئات الأفراد. فقد يكون من الأفضل أن يسند هذا النشاط إلى مركز عمل متخصص¹⁴⁰.

في الأسلوبين الثاني والثالث يمكن أن ننشئ فرعا خاصا بالتوظيف، أي تنظيم المسابقات والامتحانات التي تسبق الفرد إلى الوظيفة. وفي نفس الاتجاه يمكن تكوين فرع خاص يضم مختصين في مجال التكوين يتولون التكوين المستمر لعدة فئات من الأفراد ولعدة مؤسسات في آن واحد. لذا يمكن الاستنتاج أنه لا توجد نماذج تنظيمية نمطية ومثالية لإدارة الموارد البشرية، فكل منظمة تختار التنظيم الملائم لظروفها والذي يتم تصميمه من خلال المزج بين خصائص النماذج التنظيمية السابقة. يمكن لمصمم التنظيم أن يسترشد ببعض المتغيرات التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات في اختيار التنظيم المناسب والتي تتمثل فيما يلي:

- حجم الأفراد بالمنظمة.
- الاهتمام الذي توليه المنظمة لإدارة الموارد البشرية والدور الذي تمنحه لها في إدارة شؤون العاملين.

- حجم التشريعات ومدى تعقيدها.
- المساحة التي يشملها التنظيم (المجال الجغرافي).
- الفئات الموجودة من الأفراد.
- التأثيرات النفسية لنموذج التنظيم على الوسط، وهذا العامل لم يكن يؤخذ بنظر الاعتبار إلا مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية¹⁴¹.

V- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة:

- إن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ووظائف المؤسسة تتمثل فيما يلي:
- إدارة الموارد البشرية تعتمد على بعض الإدارات للحصول على المعلومات الضرورية لأداء عملها.
 - أن إدارة الموارد البشرية تبحث في تقديم خبرة أو عمل إلى الإدارات الأخرى.
 - أن بعض الأعمال التي تؤدي في الإدارات الأخرى تكون في تداخل مع مهام إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وحدوث النزاعات¹⁴².
 - نتعرض إذن لتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وبعدها إلى علاقة تسيير الموارد البشرية بمختلف الوظائف الأخرى في المنظمة.

V-1- طبيعة العلاقة:

لتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المنظمة يتطلب

الأمر الرد على التساؤل التالي:

¹⁴¹ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 102
¹⁴² د / حمداوي وسيلة المرجع السابق ص 61

هل غدارة الموارد البشرية تمتلك سلطة أمره أي جزء من السلطة التنفيذية، بحيث يحق لها توجيه الأوامر إلى الإدارات الأخرى في المنظمة وإلزامها بتنفيذها، أم أن إدارة الموارد البشرية تمتلك سلطة استشارية وبالتالي يكون دورها مساعدا للإدارات الأخرى يقتصر فقط على تقديم النصائح والمساعدة لهذه الإدارات دون أن تمتلك قوة الإلزام؟¹⁴³

قبل الإجابة على هذا التساؤل نشير إلى أن الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي أكثر الأنشطة ارتباطا بكل الإدارات في المنظمة لأنها تتعلق بالعنصر البشري. لكن ممارسة إدارة الموارد البشرية كهيئة متخصصة لهذه الأنشطة يخلق مشكلات تنظيمية متعددة في المنظمة إلا إذا تمت ممارستها وفقا للأسلوب التنظيمي الملائم. ونحصر أهم هذه المشكلات التنظيمية في:¹⁴⁴

-التداخل في السلطة الممنوحة لمدير الموارد البشرية والسلطات الممنوحة للمدراء التنفيذيين الآخرين في المنظمة.

- النزاع حول هذه السلطات بين مدير الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين الآخرين. فكثيرا مثلا ما يحدث النزاع حول سلطة اختيار المترشحين الجدد لشغل مناصب العمل الشاغرة، فالرؤساء المباشرين يطالبون بأن يكون لهم حق اختيار المرؤوسين الذين سيعملون تحت سلطتهم، ويعلمون ذلك بأنه لا يمكنهم أن يسألوا عن نتائج أفراد لم يقوموا هم باختيارهم. كذلك قد تشكو الإدارات التنفيذية من ضعف الأفراد الذين يعملون تحت سلطتها والذين تولت إدارة الموارد البشرية عملية اختيارهم. كما قد تشكو الإدارات التنفيذية من ضعف التكوين الذي تلقاه الأفراد وعدم ملائمتهم لمتطلبات العمل وتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية هذه

¹⁴³ د / حمداوي وسيلة نفس المرجع ص 62

¹⁴⁴ د / حمداوي وسيلة المرجع السابق ص 104

النتائج، من جهتها فإن إدارة الموارد البشرية كثيرا ما تشكو من أن بعض السلطات لم تمنح لها ويمارسها المدراء التنفيذيين، رغم أنها تدخل في إطار صلاحيتها. يمكن التلخص من هذا النوع من المشاكل في الواقع الأمر لو أسندت ممارسة المهام المتعلقة بإدارة العنصر البشري إلى الإدارات التنفيذية بحيث يتولى كل مدير تنفيذي إدارة كل الأنشطة التي تتعلق بمروسيه، لكن إتباع هذا الإجراء يكون بالتأكيد على حساب الكفاءة التي تمارس بها أنشطة تسيير الموارد البشرية¹⁴⁵. فإذا رجعنا إلى تحديد الوظائف التي يمارسها كل مدير في المنظمة نجد الفكر الإداري يحصر هذه الوظائف في؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وتنمية الموارد البشرية. وقد ارتأى علماء الإدارة أن تسحب وظيفة الموارد البشرية من صلاحية المدراء المباشرين وأن تسند إلى إدارة متخصصة قادرة على أدائها بكفاءة، لأن ممارسة الأنشطة المتعلقة بإدارة العنصر البشري أصبح يتطلب مهارات خاصة لا يمكن أن تتوفر للمدراء التنفيذيين. لذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تنفرد بممارسة شؤون كل العاملين ونشأت علاقة بينهما وبين كل الإدارات الأخرى في المنظمة. لكن هذه العلاقة في نظر المدراء التنفيذيين مكنت إدارة الموارد البشرية من التدخل في شؤون إدارتهم، وأن ما تمارسه هذه الإدارة من صلاحيات ما هو إلا إضعاف لسلطتهم، الشيء الذي يدفع بالعديد من المديرين التنفيذيين إلى معارضة وعرقلة جهود إدارة الموارد البشرية. لذا فلو منحت إدارة الموارد البشرية¹⁴⁶ سلطة تنفيذية فإن المشاكل التنظيمية السابقة قد تزداد حدتها. ولو منحت سلطة استشارية فإن ما تقدمه من حلول واقتراحات وأعمال للمديرين التنفيذيين فقد لا يجد مجالاً للتطبيق. ويمكن القول أن دور إدارة الموارد البشرية بالنسبة للإدارات الأخرى في

¹⁴⁵ د / حمدوي وسيلة المرجع السابق ص 104

¹⁴⁶ نفس المرجع ص 105

المنظمة دور مساعد فهي توفر لهذه الإدارات في المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة وتصمم البرامج وطرق العمل وذلك حتى تتمكن هذه الإدارات من التفرغ لأداء أنشطتها الأساسية بكفاءة، لذا فإن توجهات إدارة الموارد البشرية وخططها وبرامجها وأنشطتها بشكل عام يجب أن تكون كلها موجهة لتحقيق هدف مساعدة المنظمة والإدارات المتخصصة بها في الوصول إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة، فإدارة الموارد البشرية إذن لا يمكنها أن تنفصل عن باقي الإدارات في المنظمة وإلا لما تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها، فدورها إذن مساعد بمعنى أنها سلطتها على هذه الإدارات ليست أمر¹⁴⁷.

لتفادي النزاعات بين الإدارات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية ولتفادي أيضا عدم عمل الإدارات التنفيذية بما تقدمه إدارة الموارد البشرية من آراء ونصائح، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل كهيئة استشارية تقدم آرائها واقتراحاتها للسلطة العليا، أي إلى مدير المنظمة وهو الذي يتخذ القرارات التنفيذية بالنسبة للمديرين التنفيذيين باعتباره المسؤول التنفيذي الأول، وهكذا تكتسي هذه الآراء قوة التنفيذ وبذلك يمكن تفادي الحساسية بين مسؤولي الإدارات التنفيذية ومسؤول إدارة الموارد البشرية¹⁴⁸.

V - 2- العلاقة بين تسيير الموارد البشرية ووظائف المنظمة:

يمكن حصر العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والوظائف الأخرى للمنظمة فيما يلي:

1- تسيير الموارد البشرية وتسيير الإنتاج:

¹⁴⁷ د / حمداوي وسيلة المرجع السابق ص 106
¹⁴⁸ نفس المرجع ص 107

وظيفة الإنتاج ذات مفهوم واسع تختلف من منظمة لأخرى فهي تتضمن الإنتاج الصناعي مثل التحويل، التجميع، التغليف وإنتاج الخدمات مثل إبرام عقود التأمين ومنح القروض للمؤسسات وتقديم الخدمات الاستشارية. إن إجراءات العمل في تسيير الإنتاج ذات علاقة مباشرة بوصف الوظائف. هذه الإجراءات غالباً ما تعد أخذاً في الاعتبار منطق عمليات الإنتاج وتقاليد وطرق عمل الممارسين في الميدان؛ السلطة الرأسية المباشرة، قسم الهندسة، قسم الأساليب¹⁴⁹.

المعايير المعتمدة تأخذ دائماً في الحسبان مؤشرات المر دودية؛ اختصار وقت المناولة، اختصار الوقت المستخدم في مراحل العملية الإنتاجية قدر الإمكان، معايير الجودة ومتطلبات الصيانة، الخ...

إن تصميم مناصب العمل انطلاقاً من هذه الزاوية قد لا يأخذ في الاعتبار بصورة كافية بعض العوامل ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية مثل:

- الاهتمام بتصميم منصب العمل على المنطق الذي يفهمه الأجير.
- إمكانية تفويض بعض المهام إلى الأجير.
- الحاجات الطبيعية والنفسية للأجير، الإجهاد، الحاجة إلى تنوع الأنشطة، الحاجة إلى الاستقرار، الملائمة بين متطلبات المنصب و قدرات الأجير، واتخاذ الجسم لوضعيات غير ملائمة لدى أداء العمل¹⁵⁰.

- أثر تغير وتيرة عمل الأجير، الإجهاد، الغياب، فقدان الدافع إلى العمل على السير الجيد للعملية الإنتاجية. يمكن أن تتميز مناصب العمل إذن بالتجزئة الكبيرة وذلك وفقاً لمنطق

¹⁴⁹ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 32
¹⁵⁰ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 33

"التaylorية" بحيث ينتج عن ممارسة العمل على أساس هذا المنطق حالة زوال الدافع إلى العمل مصحوبة بالملل وحتى الأمراض النفسية. لتسيير الموارد البشرية تدخل في هذا المجال حتى تأخذ هذه المظاهر بنظر الاعتبار، حيث أن إنتاجية العملية الإنتاجية ذات علاقة بالسلوك الإنساني. إن التفاعل بين تسيير الموارد البشرية وتسيير الإنتاج يمتد إلى إدراك وتغيير عمليات الإنتاج وإلى التطور التكنولوجي حيث إن التطور والتغيير التكنولوجي لا يأخذان عادة في الاعتبار بقدر كافي:

- التطور الضروري للكفاءات والمهارات والسلوك، فقد تكون ذات أهمية أكثر مما يتوقع وذات تكلفة عالية.
- التوترات الناتجة عن التغييرات التكنولوجية المتعددة والجزئية والتي قد لا تكون مصحوبة بالنظرة الشاملة ما يجعل النظرة المنطقية للأجراء لهذه التغييرات غير متوفرة¹⁵¹.
- حق تمثيل الأجراء لدى حدوث مثل هذه التغييرات التكنولوجية، ففي حال غياب التمثيل فإن تنصيب نظام جديد قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة في الأجل المحددة.
- إن إدارة الموارد البشرية مطالبة إذن لأن تعمل اليوم بصورة مباشرة مع أقسام الأساليب والهندسة فيما يتعلق بوصف مناصب العمل والعملية الإنتاجية. في الواقع تأثير خبراء تسيير الموارد البشرية في هذا المجال لا يزال محدوداً¹⁵².

3-تسيير الموارد البشرية والتسويق:

تسيير الموارد البشرية في أقسام التسويق لها مظاهر خاصة، فالتوظيف ليس كما هو الأمر في الإنتاج، بل يتم على أساس البحث عن خصائص أخرى تتمثل في خصائص الشخصية

¹⁵¹ د / عدمان مريزق المرجع السابق ص 33
¹⁵² د / عدمان مريزق مرجع سابق ص 34

والأفراد الذين يتحكمون في بعض أنواع السلوك، خاصة فيما يتعلق بمجال العلاقات، القدرة على التفاوض والاتصالات. وصف مناصب العمل يكون في الغالب غير محدد بشكل دقيق. حوافز العمل تشتق أساساً من الأهداف، رقم الأعمال مثلاً، وبرامج التكوين تركز أساساً على العلاقات واللغة. بعض التطورات في ميدان التسويق تتجه نحو تنظيم خاص؛ ملفات الاتصال التجاري، ملفات التفاوض، التقارير اليومية للأنشطة التي ترسل إلى الإدارة المركزية، الخ... في ظل هذه الظروف فإن إدارة الموارد البشرية لها دور متزايد الأهمية تؤديه بالتعاون مع إدارة التسويق لتسيير تطور وصف مناصب العمل.

فإذا كان اهتمام المنظمة، التوجه نحو السوق فإن إدارة الموارد البشرية تقدم برامج تكوينية لتجسيد هذا التوجه. إدارة الموارد البشرية في علاقة تعاون مع قسم التسويق لمناقشة العلاقة بين تقديرات المبيعات وتطور عدد الأفراد في هذه الإدارة¹⁵³.

3-تسيير الموارد البشرية والمحاسبة:

إن تسيير الموارد البشرية في حاجة إلى التعاون مع المحاسبين وخاصة فيما يتعلق بالتسيير الإداري للأجور والأعباء الاجتماعية، إعداد التصريحات السنوية للأجور وجزء من الميزانية الاجتماعية. في هذه الميادين يجب أن يكون المحاسبين على علم بتطور التشريعات ونظام الأجور في المؤسسة. التعاون بين إدارة الموارد البشرية والمحاسبين ورجال الإعلام الآلي فيما يتعلق بالاختيار بين بدائل برمجيات المحاسبة الخاصة بالأجور¹⁵⁴. من جهة أخرى إدارة الموارد البشرية تتعاون مع المحاسبين التحليليين فيما يلي:

-متابعة تطور نسبة تكلفة العمالة في التكلفة الكلية

¹⁵³ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 34
¹⁵⁴ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 35

- تحليل انحرافات التكاليف

- تطبيق المحاسبة في كل مجالات الأنشطة في المؤسسة.

يمكن القول أن تواجد إدارة الموارد البشرية في هذا المجال أمر ضروري¹⁵⁵.

4- تسيير الموارد البشرية والاستثمارات المالية:

تسيير الموارد البشرية يجب أن يقدم دعمه لدى تحديد تكلفة الأجور في قرارات

الاستثمار وذلك بهدف:

-تفادي دخول المستثمرين في استثمارات لا تحقق المر دودية المرغوبة للأخذ في الحسبان

تكلفة التكوين

- لمناقشة إمكانية تكييف الكفاءات الموجودة أو البحث عن كفاءات جديدة

- لتقدير أثر الاستثمار على تطور الحاجة إلى الموارد البشرية من حيث الكفاءات ومن حيث

الحجم.

إدارة الموارد البشرية لها دور أيضا بما يلي:

- مناقشة سياسة اللجوء إلى العمل المؤقت¹⁵⁶

- مناقشة سياسة تقليص العمالة عند الضرورة

- مناقشة المظاهر المالية والضريبية لسياسة المقاوله من الباطن وتغيير منطقة ممارسة

النشاط.

- مناقشة مخططات تقليص العمالة في حالة انخفاض الحاجة إلى الأفراد.

- تقدير خطورة ضياع الكفاءات أثناء اللجوء غلى التسريح.

¹⁵⁵ نفس المرجع ص 36

¹⁵⁶ نفس المرجع ص 36

إضافة إلى هذا إدارة الموارد البشرية تكون لها مصداقية أكبر لدى الإدارات الأخرى إذا تولت بنفسها بعض مظاهر البعد المالي في المؤسسة.

- متابعة تكلفة الغيابات

- تقدير تكلفة ساعة العمل الفعلية في كل مصلحة وفي كل قسم

- تقدير أثر تحسين الأمن على المر دودية

- تقدير مرد ودية مجهودات التكوين¹⁵⁷

5- تسيير الموارد البشرية والمعلوماتية:

أدارة الموارد البشرية زبون داخلي لإدارة الإعلام الآلي، ففيما يتعلق بنظام معلومات تسيير الموارد البشرية؛ فبعض المعلومات التي تعد ضرورية لإدارة الموارد البشرية تسجل مباشرة لاحتياجات المعالجات الإدارية والمحاسبية؛ الغيابات، العطل المرضية، حوادث العمل، عطل التكوين، التسيير الإداري للأجور والأعباء الاجتماعية. في هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تتعاون مع خبراء المعلوماتية لتحديد كفيات التسجيل والمعالجة المستخدمة وفقا لما يمكن من استخدام البيانات في قاعدة البيانات والمعالجات الخاصة بكل مهمة مثل الملفات الشخصية (الملف الإداري، متابعة المسار المهني، تطور المكافآت، متابعة التكوين، تطور التقييم)¹⁵⁸. إحصاءات الغيابات (التصنيف وفقا لسبب الغياب وفقا للأقسام والمصالح وعلى أساس المستويات). التقارير السنوية عن التكوين (الميزانية المقدرة والمستهلكة، عدد ساعات التكوين ونوعية المتكويين). إذا كانت قواعد البيانات هذه

¹⁵⁷ د / عدمان مريزق المرجع السابق ص 36

¹⁵⁸ نفس المرجع ص 37

والمعالجات موجودة بكل أجزاء المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية تحرص على تجميع هذه البيانات فيما يتعلق بالاحتياجات التي تهمها¹⁵⁹.

إدارة الموارد البشرية مطالبة أيضا بالتعاون مع إدارة الإعلام الآلي وذلك لكون الإعلام الآلي تتزايد أهميته واستخداماته في مجال العمل باستمرار.

- تحديد العمل المنجز من قبل الأجراء؛ هيكل المعطيات التي يستخدمها الأجير في عمله، العرض، عملية الإبحار في قواعد المعطيات، إنجاز إجراءات إدخال البيانات ومعالجتها واسترجاعها¹⁶⁰.

- الاتصالات الإلكترونية والشبكات الداخلية

- تحديد الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرارات

إن الوظائف التي تستخدم الإعلام الآلي في المنظمة في تزايد مستمر وإدارة الموارد البشرية يجب أن تقيم في هذه المجالات علاقات التعاون، إن إقامة مثل هذه العلاقات ليس بالعملية السهلة خاصة عندما يركز قسم الإعلام الآلي على تنظيم العمل دون أن يأخذ في الاعتبار تسيير الموارد البشرية. في مثل هذه الحالة فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بأن تأخذ في الحسبان مسائل العمل ذات الأهمية في تسيير الموارد البشرية، أي تتولى توثيق انعكاسات تنظيم العمل على مناصب العمل فيما يتعلق بالتكوين والأجور، الخ...¹⁶¹

VI- تحديات تسيير الموارد البشرية:

مقابل التحديات التي أصبحت تواجه المنظمات منذ الثمانينات من القرن الماضي فإن

تسيير الموارد البشرية أصبح العامل الأساسي لنجاح المنظمات، حيث أصبحت إدارة

¹⁵⁹ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 42

¹⁶⁰ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 42

¹⁶¹ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 43

الموارد البشرية تتولى السهر على حصر المتغيرات المحيط التي يمكن أن يكون لها أثرا واضحا على تسيير الموارد البشرية فيما يتعلق بالمهام والتطبيقات ويحدد الباحثون أربع أنواع أساسية للبيئة ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية وهي:¹⁶²

VI-1-التحدي التكنولوجي:

إن أثر التطورات التكنولوجية على تطبيقات تسيير الموارد البشرية كان واضحا منذ العديد من السنوات، وفي السنوات المقبلة فإن التطورات التكنولوجية ستؤدي إلى تقادم المؤهلات بسرعة فائقة، حيث أن كل المنظمات اليوم تمر بتطورات سريعة أثرها واضح على محتوى العمل والكفاءات التي يتطلب توفرها في الأجراء. خلال الثمانينات من القرن العشرين شرعت المنظمات وبهدف التحكم في التأثيرات التكنولوجية على تنظيم العمل على التسيير الكمي للعمل من خلال تخفيض العدد على حساب التسيير الجيد للمؤهلات والكفاءات. ومنذ التسعينات من القرن الماضي وخاصة منذ بداية القرن الواحد والعشرين فإن الحصول على الكفاءات وتطويرها أصبح ضروري للاستفادة بقوة من الاختراعات التكنولوجية وأصبح يشكل الانشغال الأساسي لمدراء تسيير الموارد البشرية. فقد أصبح مطلوب منهم ضمان اليقظة التكنولوجية وتوقع آثار إدخال التكنولوجيات الحديثة في العمل على تطبيقات تسيير الموارد البشرية¹⁶³.

VI-2-التحدي الاجتماعي:

يمكن حصر التحديات الاجتماعية في ميدان تسيير الموارد البشرية في العديد من

المظاهر منها:

¹⁶² د / عبد الفتاح بوخمخيم المرجع السابق ص 57
¹⁶³ د / عبد الفتاح بوخمخيم مرجع سابق ص 58

- نمو السكان ووصول العدد الكبير من الأفراد طالبي العمل إلى سن العمل، إضافة إلى ارتفاع عدد الخريجين من الجامعات ومراكز التكوين المهني وتزايد معدل النساء العاملات، هذه العوامل أدت إلى اختلال التوازن بين عرض العمل والطلب عليه. كما أن المعالجة الاجتماعية للبطالة كان لها أن لها الأثر على تطبيقات تسيير الموارد البشرية¹⁶⁴.

- القيم والانتظارات الشخصية للأجراء في تطور مستمر تحت تأثير تطور المستوى العلمي والثقافي. المنظمات أصبحت تتضمن أكثر فأكثر أجراء بطموحات متباينة وذلك بسبب الاختلافات بينهم من حيث؛ فئات الأعمار، مستوى الأقدمية، الجنس، المسارات المهنية ومستوى التأهيل والخبرة، الخ... كل هذه الاختلافات تترجم بتنوع انتظارات الأجراء من المنظمة وسياساتها. إن تطبيق تجزئة سياسات الموارد البشرية ومبدأ التشخيص شملت العديد من مظاهر تسيير الموارد البشرية¹⁶⁵.

VI-3- التحدي القانوني:

مدراء الموارد البشرية أصبحوا مطالبين اليوم بتكييف تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفقا للتطورات التشريعية. في ظل العولمة المنظمة أصبحت شيئا فشيئا مركزا لإبرام العلاقات المهنية، وبالتالي أصبحت مطالبة بتوقع والاطلاع على التشريعات التي تظهر ليس على المستوى الوطني فحسب بل على مستوى أوسع حتى تكون في موقع يمكنها من مواجهة المنافسة التي فرضتها ظاهرة العولمة¹⁶⁶.

¹⁶⁴ د / عيد الفتاح بوخمخ مرجع سابق ص 59

¹⁶⁵ نفس المرجع ص 60

¹⁶⁶ د / عيد الفتاح بوخمخ المرجع السابق ص 60

VI-4- التحدي الاقتصادي:

المنافسة اليوم أصبحت على المستوى العالمي، حيث أن المنظمات لم تصبح تواجه بالمنافسة المحلية، فدائرة المنافسة قد اتسعت والتطورات التكنولوجية أصبحت عابرة للحدود بدون آجال وبالتالي فالحفاظ على قدرتها التنافسية، فإن المنظمات أصبحت مطالبة بالبحث في تطبيقات تسيير الموارد البشرية المعتمدة في مختلف الدول الأخرى بهدف التحكم في التكاليف والقضاء على السلوكات التي تؤدي إلى هدر الموارد. عولمة الأسواق إذن تتطلب إدخال البعد الدولي في تسيير الموارد البشرية¹⁶⁷.

فالمنظمات تواجه اليوم بمحيط اقتصادي سريع التغير، لمواجهة هذا التحدي يتطلب الأمر اكتسابها المرونة الكافية لتتمكن من الاستجابة السريعة والتكيف السريع. قليلة المنظمات التي لها نظرة استشرافية واضحة عن هذه التغيرات.

لمواجهة هذه التحديات تطبق المنظمات العديد من المبادئ تدخل في إطار ما يمكن أن نطلق عليه بالمنطق الجديد في تسيير الموارد البشرية وهذه المبادئ هي؛ التشخيص، التكيف التحفيز، الإشراف، التوقع.

1- التشخيص؛ يعني التشخيص بالعديد من تطبيقات تسيير الموارد البشرية مثل المكافآت، تسيير الوقت والتكوين. فقد أصبح تطوير تقييم الأداء وتقييم الأفراد والسلوكات والنتائج من الاهتمامات الأساسية للمنظمات. وقد أصبح التوجه اليوم واضحا نحو تشخيص المكافآت كما وضعت المنظمات موضع التنفيذ برامج التكوين الشخصية وتشخيص ساعات العمل؛ التحكم

¹⁶⁷ د / عيد الفتاح بوخمخ المرجم السابق ص 61

الشخصي في وقت العمل، والتوجه نحو وقت العمل المختار. هناك مجهودات تبذل للأخذ في الاعتبار انتظارات وطموحات كل فرد¹⁶⁸.

2- التكيف؛ المنظمات مطالبة اليوم لأن تتكيف بسرعة وبصورة أكثر ملائمة وفقا لكل

التطورات التي تحدث في البيئة. ولهذا نجدها تبحث عن المرونة في خمس اتجاهات؛

المرونة الكمية الخارجية اعتمادا على العمل بعقود العمل محددة المدة. المرونة الكمية

الداخلية وتتحقق باعتماد ساعات العمل الإضافية، البطالة الجزئية وتهيئة وقت العمل.

المرونة النوعية وتتحقق عن طريق إثارة الدوافع وتنويع العمل. مرونة تخفيف أعباء العمل

تتحقق بتطبيق مفهوم "الإخراج أو الإدارة الخارجية" "externalisation"، "المقولة من

الباطن" "sous traitance" "والإفراق" "essaimage". المرونة الأجرية تتحقق بتطبيق

المشاركة في الأرباح علاوات المردودية الفردية وعلاوات المردودية الجماعية¹⁶⁹.

الحالة المثلى للمرونة تتطلب اعتماد تنظيم لا مركزي بحيث يصبح كل مسؤول قادر على

اتخاذ القرارات ويمتلك المعلومات الضرورية والمعرف الكافية في مجال تسيير الموارد

البشرية.

3- التحفيز؛ بالنسبة لنفس التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمات فإن الإنتاجية تختلف

بوضوح من منظمة لأخرى وذلك راجع إلى التباين في تنظيم الإنتاج، تحفيز الأجراء

ومؤهلاتهم. تحفيز الموارد البشرية يتوقف على مدى إشراك الرؤساء التنفيذيين في هذه

¹⁶⁸ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 61

¹⁶⁹ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 64

العملية وعلى مدى قدرتهم على تحفيز المرؤوسين، حتى يتحقق هذا الهدف يتطلب الأمر منح الرؤساء الوسائل الضرورية في إطار تطبيق مفهوم الإشراف¹⁷⁰.

4- الإشراف: إن نجاح المنظمة في تطبيق مبادئ؛ الشخص، التكيف والتحفيز يتطلب توزيع جديد لمهام تسيير الموارد البشرية، فمع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين استعاد المدراء التنفيذيون مسؤولية اجتماعية كانوا قد افتقدوها لفترة طويلة. فكل إطار يمارس وظيفة قيادية يجب أن يشارك في تسيير الموارد البشرية. في إطار تطبيق مبدأ الإشراف فالوظيفة قد جزئت ووعت في كل أجزاء المنظمة. وفقا لهذا المفهوم يمكن القول إذن أن كل مدير أصبح مديرا لتسيير الموارد البشرية، هذه الفكرة أصبحت مطبقة بقوة في المنظمات التي تهتم بتحقيق النجاح اعتمادا على تطبيق اللامركزية في تسيير الموارد البشرية. المدراء التنفيذيون إذن ومدير الموارد البشرية أصبحوا مسؤولين على نوعية القرارات ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية.

5- قراءة المستقبل: كان تسيير الموارد البشرية يتم يوم بيوم وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة والتي تميزت بحالة الاستقرار، لكن في التسعينات من القرن العشرين ومع مطلع القرن الواحد والعشرين دخلت المنظمات في وضع مقلق. اليوم عدم وضوح الرؤية المستقبلية وعدم القدرة على التوقع ووضع تقديرات مستقبلية يجعل المنظمة غير قادرة على التكيف مع التغيرات غير المنتظرة ومع حالة عدم التأكد، فعالية التسيير أصبحت تتطلب وجود نظرة واضحة عن مكانة تسيير الموارد البشرية في المنظمة. إن التفكير الاستراتيجي أصبح يتطلب إدماج بعد تسيير الموارد البشرية في التسيير الشامل للمنظمة¹⁷¹.

¹⁷⁰ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 67
¹⁷¹ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 68

الفصل الثاني

هندسة التكوين

تعريف المصطلح:

حين نتكلم عن إدارة أو تسيير التكوين، فإننا نقصد بدراسة الأولى صياغة مشروع التكوين أو ما يسمى أيضا بهندسة التكوين، وهي مجموعة الخطوات المنهجية المنظمة، التي تطبق على مفهوم النسق وأنشطة والترتيبات المتعلقة بالتكوين من أجل الوصول إلى أهداف المحددة¹⁷².

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها الدراسة الشاملة لمشروع ما من كل جوانبه، التقنية والاقتصادية والمالية والإنسانية الخ... والتي يتم فيها التنسيق بين دراسات مختلفة التخصصات.

كما يمكن القول أيضا أن هندسة التكوين تهدف إلى تجديد وترتيب مجموع الخطوات المنهجية التي تخص برنامجا للتكوين بحيث يكون متجانسا ومؤديا لهدف التعلم المنتظر. إن هندسة التكوين تقدم تصورا واضحا، شاملا وواقعا يندرج ضمن السياسة العامة للمؤسسة بحيث يلبي حاجات التكوين ويعمل على توقعات الحاجات المستقبلية. إن هندسة التكوين ترقى إلى مستوى إيداع منظومة من الأنشطة الموجهة نحو إنتاج الأهداف والعمل على تحقيقها وعلى متبعتها وتقويمها، والغرض من ذلك كله هو ترقية الإنسان في ظل منهجية تضمن تطوره وتنمية قدراته عملا على حسن تسيير مساره المهني. وعليه فان هندسة مشروع التكوين تتضمن على الخصوص:¹⁷³

- تحديد سياسة التكوين

¹⁷² عبد الكريم بوحفص التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية 2012 ص 90
¹⁷³ نفس المرجع ص 90

- تحليل الحاجات.

- تصور مشروع التكوين

- تنسيق ومراقبة عملية انجاز المشروع.

-تقويم مختلف الأنشطة المتعلقة بالتكوين في شتى المراحل : كما يظهر على الرسم

التالي :

ملاحظة: إن الخطوات المبينة على الشكل لا تتم بالضرورة بهذا الترتيب قد يطرأ عليها

بعض التغيير حسب ما تمليه أولويات وإمكانيات المؤسسة.

1 1 - تعريف التكوين:

التكوين هو مجموعة الإجراءات المتبعة من أجل الاكتساب والإتقان لكفاءة أو قدرة معينة ، فالتكوين من هذا المنطلق يسعى لتعليم المعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة .

نقصد بالتكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيـد معرفيا جديد يؤهله لإبراز قدراته ، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفعالية والاستمرارية، كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي : تحديد الهدف ، تحديد الوسائل، تحديد المنهج¹⁷⁴ .

¹⁷⁴ بوحفص عبد الكريم المرجع السابق ص 91

1 2 - تعريف المكون:

إن المكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين، إن مهمة تكمن في تصور البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة للمكونين.

إن المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية إلى المكونين، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية على العموم، يقوم المكون بتصوير وبتنظيم وبتنشيط مختلف أنشطة التكوين ، انه يقوم بعمل تكوين موجه إلى الراشدين "scheffkne cht,1975"¹⁷⁵

1 3 - المنشط:

إن المنشط هو الذي ينشط دورات التكوين وينقل إلى المكونين المعارف النظرية والمهنية في ميدان محدد، قد يشارك في بناء الأدوات المنهجية ولكن لا يشارك في عملية التصميم وعمليات التصور وبناء المشروع والمتابعة وغيرها.

1 4 - المكون المنشط:

فهو الذي يشارك في التصميم وفي التصور وله اطلاع على مخطط التكوين (plan de formation) وعلى دفتر الشروط وبالإضافة إلى ذلك فانه يقوم أيضا بدور المنشط أي يتولى القيام بتنشيط دورات تكوينية¹⁷⁶

1 5 - خصوصيات المكون الفعال:

¹⁷⁵ نفس المرجع ص 91
¹⁷⁶ بوحفص عبد الكريم المرجع السابق ص 96

إن المكون الفعال هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها وهو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكيف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية ، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية وبأقل تكلفة وبأحسن الوسائل والأساليب.

ولهذا ينبغي أن تحقق فيه هذه الشروط:

- أن تكون له المعلومات الكافية عن المكون.
- أن تكون له القدرة الكافية لتكيف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجات المكونين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز وأن يمثل عنصر دفع ومساندة للمكون.
- أن تكون له القدرة على استعمال أكبر قدر من الطرق والوسائل البيداغوجية.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين وأثاره في وسط العمل والمؤسسة.
- أن يكون مهياً جيداً، وحيوياً، ومرحاً، وذكياً، ومبدعاً¹⁷⁷.
- أن تكون له القدرة على تحمل الآخر الخ...

2 - مهام مسئول التكوين :

إن مسئول التكوين له مهام جوهرية وصعبة تحتاج إلى قدرة عالية جداً، من بينها :

- ضمان تشخيص التكوين وتحديث سياسة التكوين
- توظيف أو تشغيل البنية الخاصة بتشخيص نسق التكوين.
- تحليل نتائج هذا التشخيص مع اقتراح التطور الذي يفرض نفسه على المرحلة .

¹⁷⁷ بوحفص عبد الكريم مرجع سابق ص 96

- تنشيط ما يسمى مجموعة الإشراف على التكوين حتى تتمكن من تحديد مبادئ جديدة لسياسة التكوين.
- ضمان سيرة وظيفة التكوين ووظائف مختلف البنية المتعلقة بها وذلك:
- بالمحافظة على تجانس نسق التكوين مع مختلف الأنساق الأخرى للمؤسسة .
- بضمان توافق أهداف التكوين مع أهداف المؤسسة¹⁷⁸.
- بتوقع حاجات جديدة إلى التكوين.
- بتحليل وبأخذ بعين الاعتبار مختلف الدراسات في هذا المجال لضمان تطور الحاجات إلى التكوين.
- ضمان نوعية التكوين والتكيف مع مراكز العمل
- ذلك بتنشيط البنيات المكلفة بجرد وتنظيم وتقييم ومتابعة كل أنواع التكوين .
- باستعمال فحص وتشخيص على مستوى اختيار استراتيجيات التغيير واختيار الوسائل المستعملة.
- ضمان وضع قيد التكوين يسمح بتسيير وقائي يضمن بقاء الشغل ويتفادى اللجوء إلى التسريح وذلك:
- بالمساهمة مع مسئول التوظيف لتعريف الوظائف المستقبلية.
- ينشر التوعية داخل وخارج المؤسسة عن الحرف الجديدة وذلك لتجنيد الذين يهتمهم الأمر.
- بناء برامج تكوين تنبؤي يسمح بحركية العمال¹⁷⁹.
- ضمان ونشر وتوزيع ثقافة المؤسسة

¹⁷⁸ بوحفص عبد الكريم المرجع السابق ص 97

¹⁷⁹ بوحفص عبد الكريم مرجع سابق 97

- ضمان اختيار جيد للمسؤولين عن قرار عن حسن سير التكوين بما في ذلك الجوانب الإدارية، والاستراتيجية، والمنهجية والمحتويات، وذلك بضمان الإرشاد، والمساعدة، والمراقبة
- ضمان البحث والسير الحسن لأشكال التكوين الفعال وذلك:
- بتطوير الاتصال بالمؤسسات الأخرى .
- بالمشاركة في الملتقيات التي تعالج نفس المشاكل.
- بوضع شبكة قدرات متخصصة
- المساهمة في إيجاد جو من المشاركة والدفاعية قادر على تطوير العمال وحثهم على المزيد من الاستقلالية وروح المسؤولية¹⁸⁰.

2 1 - سياسة التكوين:

إن سياسة التكوين تندرج ضروريا في السياسة العامة للمؤسسة التي تشكل أو تمثل الخط التنبؤي الديناميكي المستقبلي للمؤسسة، وهذا لا يتم إلا في ظل وجود استراتيجية واضحة إن السياسة العامة للمؤسسة تتضمن السياسة التجارية، وسياسة التسويق والسياسة المالية والسياسة الخاصة بالموارد البشرية حيث تقع سياسة التكوين إن سياسة التكوين في المؤسسة ينبغي أن تكون مكتوبة وموزعة، فهي بذلك تشكل وثيقة تتكون من ثلاثة محاور:

- إلى أين نتجه؟
- ما هي المبادئ التنظيمية للتكوين التي ينبغي احترامها.
- ما هي مبادئ أو شروط النجاح والفعالية.

¹⁸⁰ بوحفص عبد الكريم المرجع السابق ص 98

ملاحظة

لا بد أن تكون سياسة التكوين جزءاً مندمجاً كلية في السياسة العامة للمؤسسة بل وقد تكون من أدوات نجاح السياسة العامة للمؤسسة وذلك لعدة اعتبارات منها:

- إن المكون، هو بالدرجة الأولى أجبر ينتظر أولاً من التكوين إمكانية الترقية داخل المؤسسة.

وإذا أرادت المؤسسة في أيطار سياسة التكوين الإجابة أو تلبية هذه الحاجات فعليها:

- أن تعرف القدرات الفردية لمكوناتها الإنسانية .
- كما عليها أن تعرف معرفة دقيقة جداً المهن والحرف الحالية والمستقبلية ومختلف مستوياتها التأهيلية.

وبحكم أن التكوين ليس غاية في ذاته وإنما هو وسيلة للتوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة، فإن تحليل الحاجات إلى التكوين تسمح تماماً بتحديد الأهداف التي نتوخاها من التكوين.

إن هذه الأهداف قد تكون :¹⁸¹

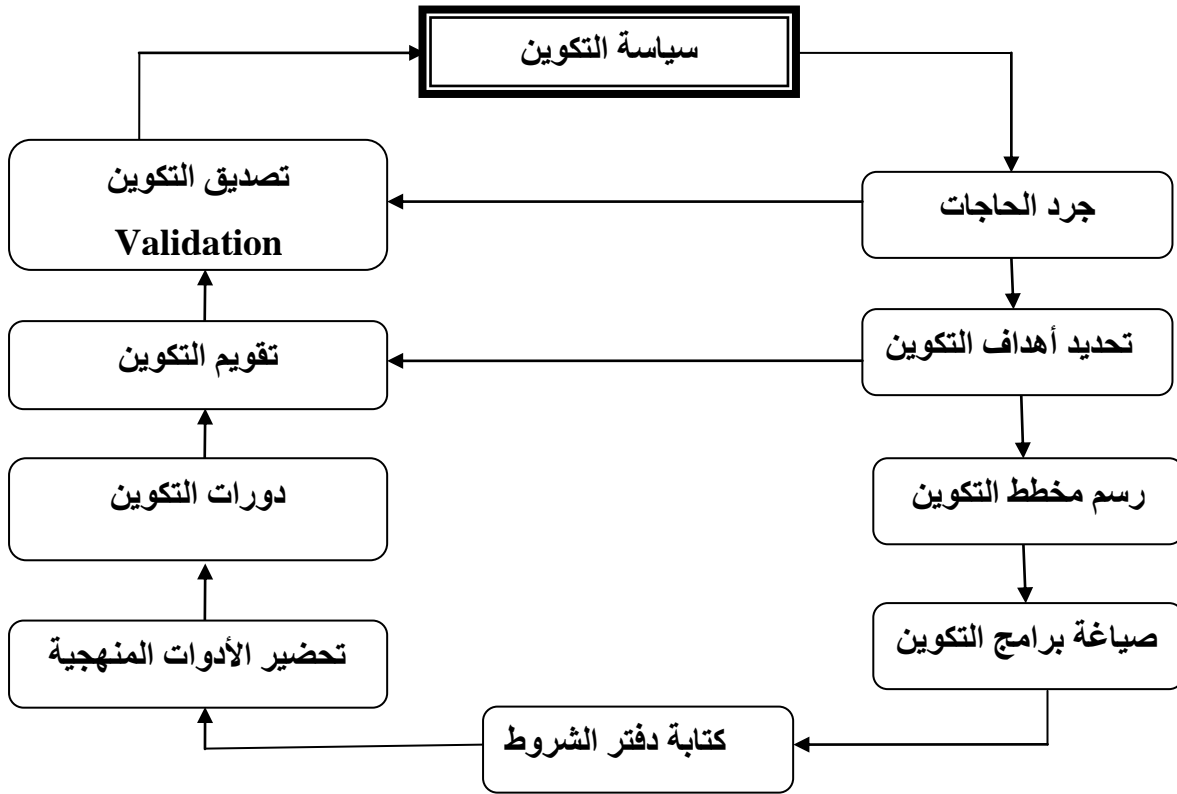
- تكيف أحسن مع مناصب الشغل الحالية والمستقبلية .
- تطوير حركية داخل المؤسسة فيما بين المناصب.
- الاحتفاظ بمناصب الشغل أمام تحديات إعادة الهيكلة.
- تطوير حالة ذهنية وعقلية شاملة .
- تطوير ثقافة المؤسسة – إيجاد روابط اجتماعية.

¹⁸¹ بوحفص عبد الكريم مرجع سابق ص 101

- إيجاد جو من الرضا للحاجات الفردية.

- المحافظة على مناخ اجتماعي سليم للعمل، الخ...

مراحل عملية التكوين



182

2 2 - موقع وأهمية التكوين في المؤسسة

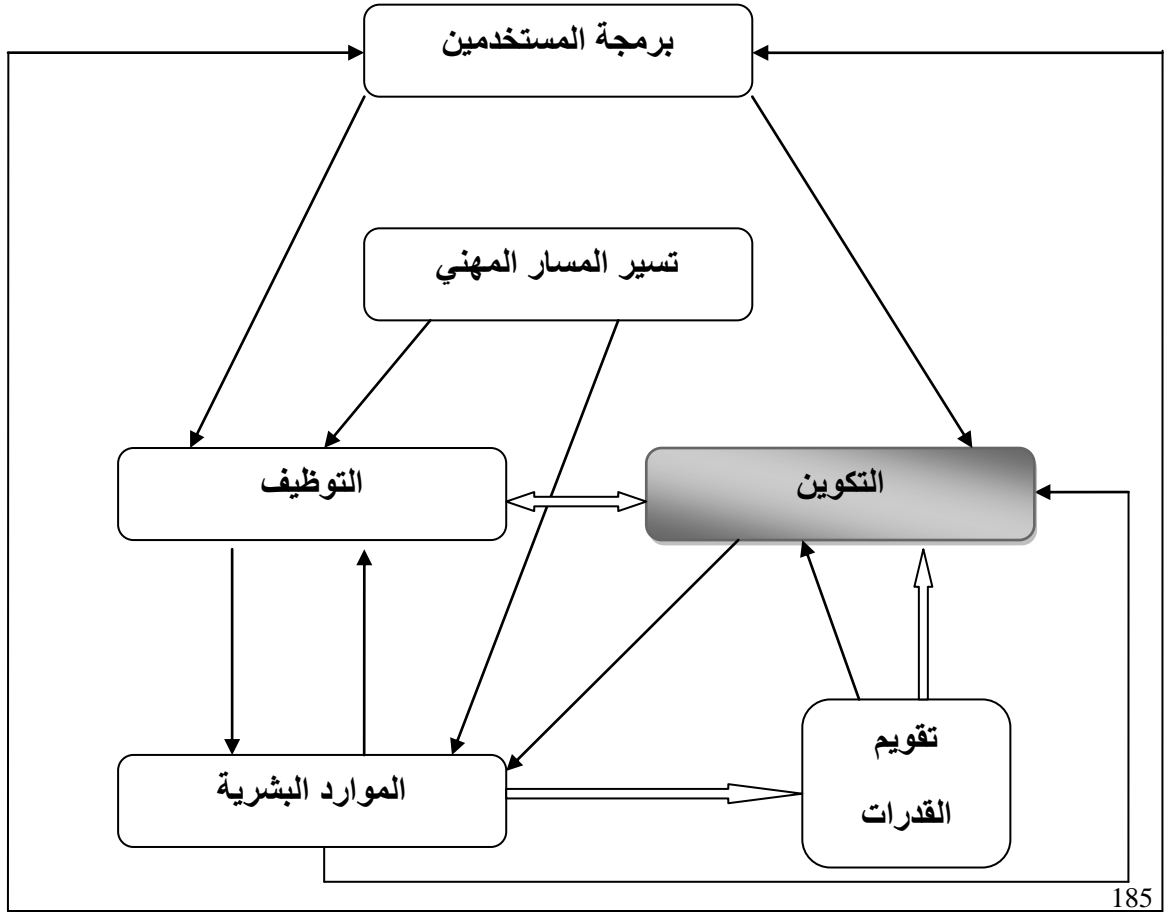
إن المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها ، فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة والى تخفيض التكلفة والى القضاء على حوادث العمل والى تحسين صورتها في المجتمع إن هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقي المؤسسة إلى المستوى المحلي أو العالمي¹⁸³.

¹⁸² بوحفص عبد الكريم المرجع السابق ص 103
¹⁸³ بوحفص عبد الكريم المرجع السابق ص 104

- إن هذه الأهداف كلها لا تتحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم ومدروسة بشكل علمي ومنظم لذلك فإن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية :¹⁸⁴
- إن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها مع تطوير الأداء كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.
 - وذلك كله لعلاقته المباشرة مع:
 - الانتقاء والتكوين
 - نظام تقدير القدرات وجرد الحاجات.
 - مع الترقية داخل أو خارج منصب العمل.
 - مع التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجين المحلي والعالمي وفي النهاية فإن التكوين يعد وسيلة فعالة من بين وسائل وأدوات تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها
- أنظر الشكل التالي :

¹⁸⁴ نفس المرجع ص 104

موقع وأهمية التكوين في المؤسسة: الشكل



3 2 - الحاجة إلى التكوين : Les besoins de Formation

يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين بكل بساطة على أنها :

الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو للتحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة ومن هنا فان الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو في القدرات وهذا النقص نحوله إلى مشكلة ينبغي حلها وهذا الفارق أو النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين ، والحاجة إلى التكوين هي أيضا الفارق الموجود بين

وضعية غير كافية أو أنها تشكل خطورة أو نقائص في الإنتاج أو في الجودة أو خلل في التسيير وبين الوضعية المنتظرة¹⁸⁶.

أنواع الحاجة إلى التكوين:

أ - الحاجات الفردية :

إن الحاجة الفردية إلى تكوين هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة، ففي هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليجدا حلا لهذا النقص داخل المنصب.

ب - الحاجات الشخصية :

وهنا تتعلق الحاجة بالشخص كشخص ، أي يشعر بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل أو بظروفه ، وإنما هي مسألة شخصية قد يعيشها العامل داخل المؤسسة أو خارجها ، ولكنه يظن أن التدريب أو التكوين قد يساعده على حل هذه المشكلة .

ج - الحاجة الجماعية إلى التكوين :

فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه تماما عبر عملية التكوين¹⁸⁷.

وهنا نشير إلى أن التكوين قد يكون إما بمبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من

المؤسسة، وذلك ما نعبر عنه بطلب التكوين.

كيف يتم ذلك:

¹⁸⁶ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 170
¹⁸⁷ د/ محمد مسلم نفس المرجع ص 170

د - المبادرة الفردية:

وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف أو لحل مشكلة ، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه وهي المبادرة فريدة توافق عليها المؤسسة وفي هذه الحالة قد تكون الأهداف على الشكل التالي:
تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد التطلع إلى مركز مشابه ولكنه أحسن الترقية داخل المؤسسة اكتساب تأهيل فني جديد اكتساب معارف جديدة تطوير معارف عملية¹⁸⁸.

مبادرة المؤسسة:

إن عملية التكوين بمبادرة من المؤسسة تندرج عموماً في مخطط التكوين وتكون المبادرة من طرف المسير وذلك بناء على سياسة واستراتيجية التكوين

جرد الحاجات: recensement des besoins

إن الحاجات تمثل حجر الزاوية بالنسبة للتكوين ، ومن ثم فإن جردها يعد أهم عنصر في هندسة التكوين لان أي خلل أو خطأ سترتب عنه انزلاقات كبيرة جداً قد تؤدي إلى انحراف بداية من صياغة الأهداف إلى تنفيذ دورات التكوين إلى التقويم.

إن جرد الحاجات يتم باستمرار في المؤسسة قصد بناء مخطط التكوين (plan de formation) لان التكوين لا بد أن يتجاوب مع حاجة فعلية وماسة قابلة للجرد وللمتابعة وللتقويم. وللجرد أساليب وتقنيات واضحة يتحكم فيها المسؤول عن التكوين وتراقبها مصالح الموارد البشرية بشكل خاص¹⁸⁹.

¹⁸⁸ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 175
¹⁸⁹ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 175

إن عملية الجرد قد تتم من خلال :

- تجزئة الأهداف .
 - من خلال البحث عن التعديل والتغير على مستوى انجاز المهام .
 - من خلال الكشف عن الخلل .
 - من خلال المساهمة في المشاريع .
 - من خلال دراسة تطور المهام.
- و عليه ينبغي أن يكون المكون في الإصغاء المستمر والدائم للمستخدمين حتى يستطيع بالضبط قياس الفوارق التي يمكن أن توجد بين الوضعيات الحالية أو الغير مرضية والحالات المنتظرة ، وليدرك إذا كان التطور الحاصل من حيث المعارف والمعارف العملية سيحل المشكلة مستقبلا¹⁹⁰ .

بعض أدوات الجرد:

- فترات مقابلة تقويم الأنشطة .
- مقابلة التقويم للقدرات (سنوية) .
- طريقة فلانغان Flanagan
- طريقة إثارة الأفكار Brainstorming

¹⁹⁰ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 176

طريقة فلانغان:

توحي بأن كل حادث يستطيع أن يؤكد بأن صاحب المنصب الذي تسبب في هذا الحادث يصلح أو لا يصلح لهذا المنصب،

وتعمل على : التحليل الدقيق للحادث بتحديد متطلبات العمل، وعليه فان هذه الطريقة

تسمح بتحديد الحاجة إلى التكوين لفرق العمل الموجودة في عين المكان . كما تسمح أيضا

بتحديد متطلبات مركز عمل معين حين بناء مرجعية المركز le référentiel du poste

191

المقابلة السنوية للتكوين Entretien annuel de formation

إن هذا النوع من المقابلات إنما يستعمل عموما في تحليل الحاجات إلى التكوين .

إن المقابلة السنوية لتكوين تقوم على سبعة مراحل:

- تذكير المساعد بتطوره المهني وتنقلاته داخل أو خارج المنصب
- تذكيره بالدورات التكوينية التي استفادا منها في السنوات الثلاث الأخيرة .
- تدارس معه مشروعه المهني الشخصي كما يراه ويتوقعه
- الوقوف معه عند دوره أهميته وكيفية أدائه داخل مجموعة العمل .
- تعداد وتحليل معه الحاجات الى التكوين التي يشعر بها بعثا الحوار حول المخطط الفردي

لتكوين

- وأخيرا تبني مذكرة أو بطاقة مشتركة تتضمن مختلف الاقتراحات حول التكوين التي تنقل

الى مصلحة التكوين والى مصلحة الموارد البشرية أين يتم برمجتها ¹⁹²

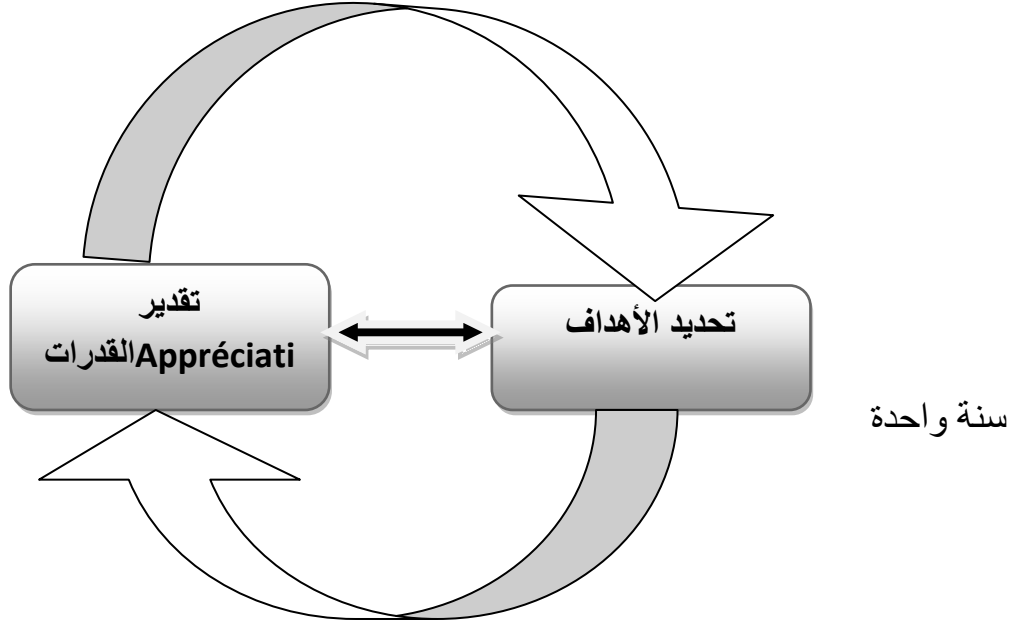
¹⁹¹ د / محمد مسلم المرجع السابق 178

¹⁹² نفس المرجع ص 178

- ملاحظة: إن المقابلة السنوية للتكوين تعد عاملا أساسيا في جمع البيانات وتحليل الحاجات من خلال مصلحة التكوين

- إن دورة تسيير الانجاز وتقدير القدرات

- وتتم بالاختصار بشكل التالي :¹⁹³



إن دورة تسيير الانجاز تبدأ بتحديد متطلبات منصب العمل وفقا للسند المرجعي للمنصب

"référentiel du poste" وعلى أساس المهام المحددة.

- تأتي بعد ذلك مرحلة تحديد الأهداف، وهذه الأهداف على مستوى المناصب إنما هي

مأخوذة من الأهداف العامة للمؤسسة وتوزع بشكل منظم ومنسق.

- بعد ذلك تحدد حسب المنصب، وان لكل عامل هدف أو جملة من الأهداف يتبع ذلك

مرحلة المتابعة والتصحيح في الميدان .

- وبعد سنة كاملة تمر المؤسسة للتقويم أو لتقدير القدرات ويتم ذلك كالتالي:

¹⁹³ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 179

- وضع الحصيلة السنوية
- العودة إلى الأهداف هدفا بهدف لمقارنة النتائج المتحصل عليها مع ما كان منتظرا من كل هدف علما بان الهدف هو النتيجة المنتظرة وينبغي أن يكون قابلا للقياس وللتحقيق ملموسا، وأن لا تكون الأهداف المحددة متضاربة فيما بينها ، وان تحترم المدة الزمنية المحددة لها وبعد مقارنة الأهداف المحققة مع ما كان منتظرا منها، نصل إلى رسم الفوارق¹⁹⁴.

- هذه الفوارق بين النتائج المحققة والنتائج المنتظرة تحول وتترجم إلى حاجات للتكوين
- استكشاف القدرات (repérage de compétence) أي أننا نحاول أن نكشف ما الذي يقع خلف هذه الفوارق ثم نحاول استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى القدرات والسلوكيات.
- ولما تصنف أسباب الفشل أو الخلل يمكن هنا صياغتها في الشكل حاجات إلى التكوين.
- ثم بعد ذلك تترجم إلى أهداف بيداغوجية ثم إلى محتوى بيداغوجي الخ... وبهذا الشكل يمثل تقدير القدرات أداة أو وسيلة لجرد الحاجات¹⁹⁵.

الأهداف البيداغوجية:

- إن ترجمة أو تحويل الحاجات إلى تكوين إلى أهداف بيداغوجية أمر ضروري ومسألة فنية في آ نواحد . حتى يستطيع المكون تحويل الحاجات إلى أهداف بيداغوجية ينبغي عليه الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي القدرات التي سنعمل على اكتسابها للمكونين ؟

¹⁹⁴ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 180
¹⁹⁵ نفس المرجع ص 180

- ما الذي سيكونون قادرين على فعله عند نهاية التكوين ؟¹⁹⁶
- هل يمكننا التحقيق مما تم اكتسابه على المستويات التالية:

المعارف Savoir.

المعارف العملية Savoir – faire.

الخصائص الشخصية Savoir – être.

واهم القدرات يمكن ترتيبها على الشكل التالي:

- الفعالية الشخصية
- الثقة بالنفس
- الاندماج في المؤسسة
- الكفاءات القادرة على الاستيعاب أو حل المشاكل
- الفحص / الكشف
- التفكير أو الاستدلال التحليلي
- الإتمام والانجاز
- الصرامة والدقة
- المبادرة أو المبادرة¹⁹⁷
- الإتمام
- التأثير
- فهم الآخرين

¹⁹⁶ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 186

¹⁹⁷ د / محمد مسلم نفس المرجع ص 186

- التأثير والمواجهة

- كفاءات التسيير

- التعاون / روح الفريق

- تطوير الآخرين – قيادة المجموعة / الريادة

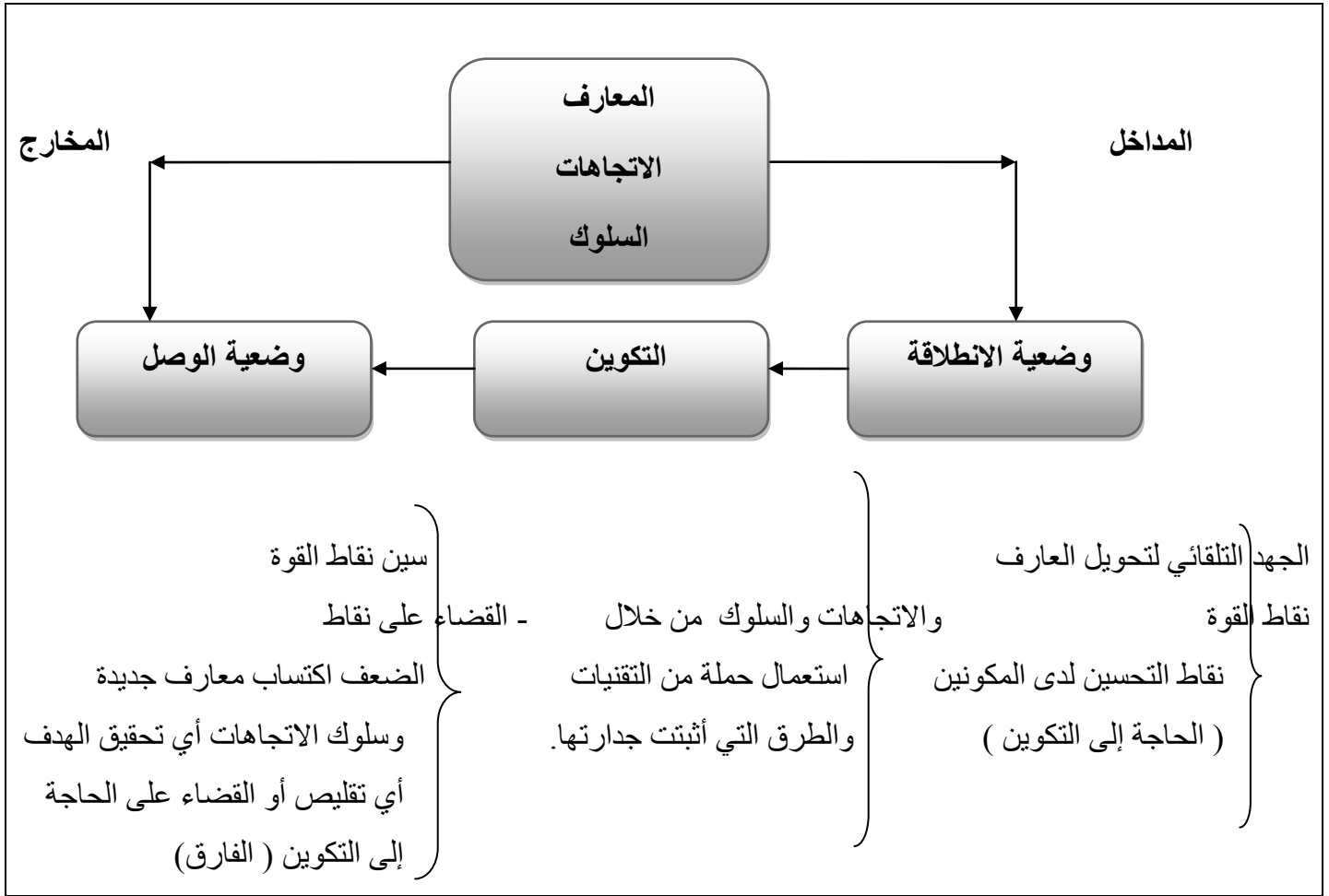
وبناء على ذلك فان الهدف البيداغوجي هو وصف دقيق للغاية للوضعية التي ستأتي بعد

نهاية عملية التكوين باعتبار إن هذه الأخيرة تناسب حاجة إلى تحسين الوضعية السابقة.

إن العملية البيداغوجية يمكن اعتبارها كما الآتي: ¹⁹⁸

أنظر الشكل التالي:

¹⁹⁸ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 187



إن الأهداف البيداغوجية تسمح: ²⁰⁰

- بتجنيد الموارد البيداغوجية حول هدف ملموس
- تهدف إلى التحقيق من التقدم المحرز خلال عملية التكوين
- تسمح بقياس النجاح للعملية البيداغوجية في نهاية المطاف

خصوصيات الهدف البيداغوجي:

¹⁹⁹ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 190

²⁰⁰ نفس المرجع ص 191

إن الهدف البيداغوجي هو الوصف الدقيق لما سيكون المكون قادرا على فعله بعد

عملية التكوين وفي وقت معين ، لذلك لابد من خصوصيات ومعايير تحدد الهدف

البيداغوجي، منها:

- ينبغي أن يكون قابلا للتحقيق.
- أن يكون قابل للقياس
- إن صيغة الهدف البيداغوجي تقوم على فعل يصف السلوك النهائي وبشكل قابل للتحقيق مثل فعل: بين، وضح، قوم، وصف صنف الخ... وذلك ما سنراه في تصنيف مجالات التعلم والقدرات.
- إن الهدف البيداغوجي لابد إن يتضمن معايير الأداء بحيث يفسر نوعية وجودة النتائج المحصل عليها قياسيا بمعيار معين .
- كما ينبغي أن يحمل في طياته وصفا دقيقا لظروف التي سيعمل فيها المكون بعد انتهائه من التكوين²⁰¹.

3- مخطط التكوين : Plan de formation

- مفهوم مخطط التكوين
- بناء مخطط التكوين
- انجاز مخطط التكوين
- مخطط التكوين: التعريف

إن مخطط التكوين هو الترجمة العملية لسياسة التكوين في المؤسسة.

²⁰¹ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 191

إن مخطط التكوين حسب المعايير الفرنسية (X50 - 750) هو وثيقة يتم بناؤها من طرف المؤسسة لضمان تكوين العمال لمدة زمنية معينة، ويندرج في إستراتيجية المؤسسة، إن مخطط التكوين يترجم أيضا الاختبارات التي تمت صياغتها على مستوى سياسة التكوين إلى عمليات تكوين انه ينظم ويبرمج دورات التكوين بناء على الأهداف التي يتم اعتمادها فهو بذلك يمكن اعتباره قائمة الأدوات والوسائل والمناهج والتقنيات التي تعتمد لتحقيق الأهداف المحددة إن مخطط التكوين يتضمن :²⁰²

الأهداف، المراحل، المحتويات البيداغوجية، المدة الزمنية، الرزنامة ، الميزانية، أصناف ، المكونين، وكفايات التقييم.

إن مخطط التكوين هو أداة أو وسيلة من وسائل الإدارة العليا وتسيير الموارد البشرية.

إن مخطط التكوين هو ترجمة لسياسة التكوين التي تتم عبر ثلاثة محاور :

- **قصير المدى:** إن للتكوين هنا دور التكييف والإتقان.
- **متوسط المدى:** إن التكوين على هذا المستوى يساعد على التنبؤ بتطور الأعمال والى الحفاظ على أماكن الشغل وتطويرها²⁰³.
- **بعيد المدى:** إن التكوين يلعب دورا حساسا في عملية النوعية حول المشاريع الكبرى للمؤسسة، مثل تنمية وتطوير الجودة.
- إن مخطط التكوين يغطي عموما 3 سنوات ، ويتضمن الطلبات الفردية للتكوين والتوجهات الإستراتيجية ويحولها إلى عمليات تكوينية .

²⁰² عبد الكريم بوخفص 107

²⁰³ نفس المرجع ص 107

ملاحظة : إن محتوى مخطط التكوين قد يختلف من مؤسسة لأخرى حسب ثقافتها ، أنماط تسيرها ، وحسب إمكانياتها ويعرف أيضا اختلافات بين المؤسسات ولكن على العموم ، ما هو مشترك يمكن تلخيصه في الآتي :²⁰⁴

- مشاريع المؤسسة ، الخلل الوظيفي الذي تعرفه كل مؤسسة التطلعات المنتظرة من

التكوين

بعض شروط مخطط التكوين : طالع

- ينبغي أن يكون سهلا ومرنا
- لا يعتبر غاية لذاته، إن مهمته في الإجابة عن أهداف المؤسسة .
- إن أشكال التسيير والتنظيم هي التي ستحدد كفاءات بناء ومتابعة مخطط التكوين إن محتوى مخطط التكوين ينبغي أن يكون متجانسا مع مختلف القواعد الاجتماعية

للمؤسسة، على سبيل المثال:²⁰⁵

- سياسة التوظيف والموظفين.
- أسلوب الإدارة العليا أو التسيير
- أشكال تنظيم العمل.
- ثقافة المؤسسة

بناء مخطط التكوين:

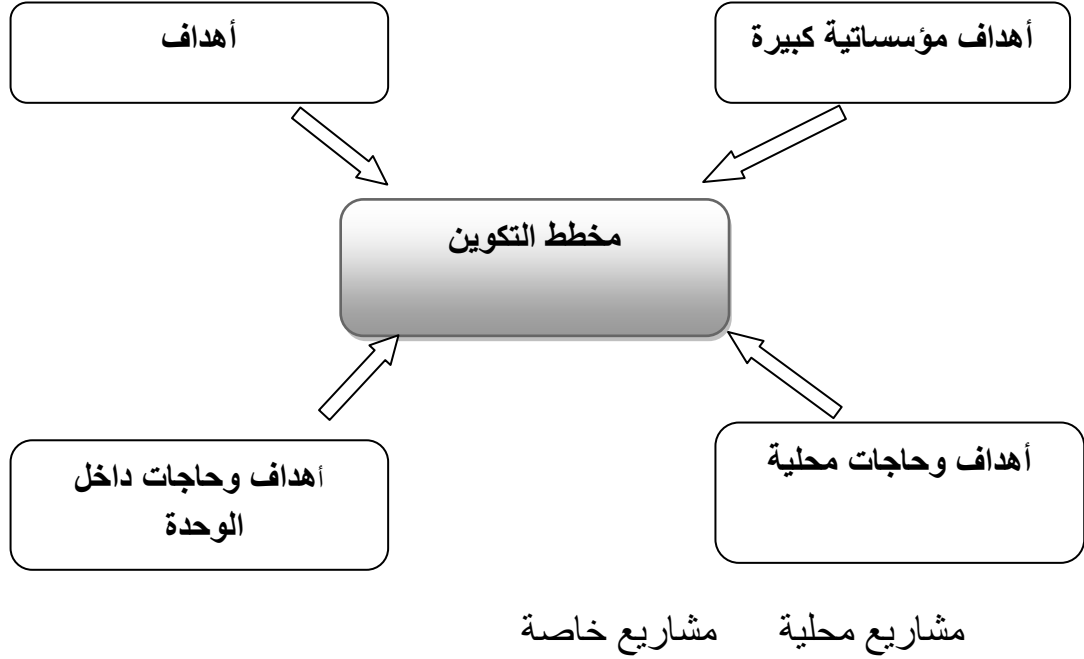
أهم مصادر الحاجات التي تدرج في مخطط التكوين وهي أربعة وتساهم في بناء مخطط

التكوين.²⁰⁶

²⁰⁴ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 108
²⁰⁵ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق 108

مشاريع جهوية

المشاريع الكبرى



ملاحظة: إن مخطط التكوين تندرج فيه أهداف هذه المصادر الأربعة بناء على الحاجات التي تم جرها على كل مستوى حين يتم الجرد والتعرف على الحاجات إلى التكوين على كل مستوى من المستويات السابقة ينبغي طرح جملة من الأسئلة لضمان نوعية مخطط التكوين²⁰⁷.

- كيف نجيب عن مجموعة الحاجات التي تم جردها؟
- ما هي المشاكل ذات الأولوية التي ينبغي على المؤسسة حلها؟
- ما هي الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة لتتمكن من تحقيق هذه الأهداف.
- من هم الفاعلون في عملية التكوين الذي ينبغي إدراجهم في العملية؟
- ما هي الضمانات للمحافظة على مبادئ السياسة العامة للمؤسسة؟

²⁰⁶ نفس المرجع ص 110

²⁰⁷ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 111

- هل ينبغي تشجيع التكوين الداخلي في المؤسسة ؟
- ما هي الأوقات المناسبة لإجراء عمليات التكوين والقائمة المستمرة ؟
- ملاحظة: هناك بعض الأسئلة التي ينبغي بالضرورة الإجابة عنها بدقة من طرف مسؤول التكوين حتى يتمكن من اختيار الإستراتيجية وإمكانية تكيفها حتى يستطيع تجنيد كل الطاقات الضرورية لذلك ومن بين هذه نذكر على سبيل المثال:
- ما هي مناصب الشغل أو العمل التي يعنيها التكوين ؟
- هل كل من يشغل هذه المناصب يهمله الأمر ؟
- ما هي أبعاد التغيير الاجتماعي الذي يرمي إليه التكوين ؟
- هل هذا التغيير يتمشى وطموحات مختلف الفاعلين ؟
- ما هي الدورات التكوينية التي تلاحق من سنة لأخرى خلال السنوات الثلاثة، وما هي الأولويات ؟
- ما هي الاتجاهات مختلف الفاعلين تجاه هذه التغييرات المنتظرة من التكوين ؟ بالنسبة للمكونين، وللمسؤولين وبالنسبة للإدارة ومختلف الشركاء الاجتماعيين²⁰⁸.
- ان بناء وكتابة المخطط في صيغته النهائية تظل نشاطا مركزيا ، حيث أن مسؤول التكوين يقوم بعملية تجمع كل الحاجات والطلبات كما ترجمت إلى الأهداف وتصنيفها حسب القدرات التي تتشابه، ثم يسعى إلى فحصها فحصا دقيقا من حيث:
- عدد الدورات والتربصات .
- فترة كل دورة .

²⁰⁸ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 111

- توزيع الدورات في الزمن .
- عدد المنشطين أو المتكونين .
- توقع الزيادة في الميزانية المخصصة .
- ما هي الإمكانيات البشرية الداخلية / ومن خارج المؤسسة .
- هل الإمكانيات البشرية تتطلب هي الأخرى تكويناً بيداغوجياً .
- ما هي الإمكانيات المادية، الوسائل، وكيفية التنظيم.²⁰⁹
- مسئول كل دورة .
- المكانة الاجتماعية لكل من يعنيه الأمر .
- تحديد التكلفة حسب كل دورة وحسب المخطط الثلاثي ككل .
- تكلفة المدة الزمنية التي يغيب فيها العامل خلال دورة التكوين .
- تحديد الكيفية واليات ووسائل التقويم قبل وخلال وبعد التكوين .
- مع تحديد الجهات المعنية بذلك .

3-1- انجاز أو تطبيق مخطط التكوين :

حين يتم اعتماد مشروع مخطط التكوين من كل الأطراف المعنية فيصبح بذلك وثيقة عمل يتم

تشغيله أو وضعه قيد الانجاز حسب الخطوات التالية:²¹⁰

- تحليل الطلبات .
- الأخذ بعين الاعتبار وضعية المكونين مستقبلاً .
- تحديد إستراتيجية واختيار الوسائل والأدوات لذلك .

²⁰⁹ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 114

²¹⁰ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 115

- بناء مخطط تغيير .
- تحديد الأهداف البيداغوجية بكل دقة .
- جرد كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق هذا المشروع.
- تحديد كيفية تقويم التكوين في شتى مراحله .
- كتابة دفتر الشروط .
- شراء خدمات خارجية .
- وضع بكل دقة المدة الزمنية لكل عمليات التكوين المختلفة .
- الانطلاقة لدورات التكوين .
- متابعة كيفية السير في الميدان .
- تقويم مختلف الأهداف.

دفتر الشروط: Cahier des charges

إن دفتر الشروط حسب IOS 9000 هو وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ عملية أو دورة التكوين، إن دفتر الشروط الجيد ينبغي أن يكون ثريا من حيث المعطيات المتعلقة بالجوانب الإدارية، والبيداغوجية، والمالية والتنظيمية لتحقيق الأهداف من التكوين²¹¹.

فهو بذلك وثيقة تعاقدية بين المؤسسة والمكون سواء تعلق الأمر بمركز تكوين داخلي أو بهيئة أو مركز تكوين خارجي مستقل عن المؤسسة أي الذي يقوم بالخدمات.

²¹¹ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 117

إن هذه الوثيقة توضح كل المعطيات الضرورية التي اعتمدت في بناء مخطط التكوين كما ينبغي أن تقدم هذه الوثيقة كل المعطيات عن ثقافة المؤسسة، وعن شرائح العمال وكذلك المناصب المعنية بالتكوين وإعطاء المشرفين الفاعلين على انجاز عملية التكوين أكبر وأصبح قدر من المعلومات حتى يتمكن صاحب الخدمات (prestataire) تقديم الايجابيات الملائمة للشروط المطلوب منه تحقيقها، لذلك سمي بدفتر الشروط²¹².

البنود التي يتضمنها دفتر الشروط:

باختصار شديد، فإن المعطيات التي لا بد أن يتضمنها هذا الدفتر يمكن تصنيفها على

الشكل التالي:

معطيات تتعلق بالمؤسسة وفيها:

مكانتها القانونية، عنوانها، الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، حجم العامل وتصنيفها، حرف المؤسسة، محاور التطور والتنمية للمؤسسة، اسم ولقب المسؤول عن الدورة التكوينية، اسم ولقب و وظيفة الذي يستلم إجابات أو رد صاحب الخدمات²¹³.

3-2- توقعات المؤسسة: Attentes de l'entreprise

- الأهداف المتوقعة مع كيفية التقويم .
- وجود مخطط تغيير يرافق الأهداف الإجرائية .
- الوصف الدقيق للأنشطة المستقبلية بعد التكوين .
- مجال التكوين المرتبط أو المتعلق بهذه الأهداف .
- طلبات المؤسسة حول محتويات البرامج التكوينية .

²¹² نفس المرجع ص 118

²¹³ نفس المرجع ص 118

- رزنامة دورات التكوين .
- تحديد بدقة تاريخ الانطلاقة وتاريخ نهاية كل دورة .
- رغبة المؤسسة في توزيع الدورات إذا كان التكوين يتطلب عدة دورات .
- تاريخ استئناف المكونين مناصبهم²¹⁴ .

3-2- المجتمع المعني بالتكوين:

- تحديد اسم أو مركز العمل .
- محتوى مراكز أو مركز العمل .
- قوام العمال المقترحين للتكوين .
- مستوى تأهيل هؤلاء العمال، مستوياتهم في التسلسل الإداري .
- تجربتهم المهنية ، السن، الجنس، والاقدمية .
- كيفية تقدير العمل لهؤلاء المعنيين أساليب حساب أجورهم، العلاوات .
- طموح المؤسسة فيما يخص مساهمة المجموعات المقبلة على التكوين .
- كيفية ضمان تجانس المجموعات المقبلة على التكوين²¹⁵ .

إطار عملية التكوين:

- ما هي الخطوط العريضة لمخطط التغيير الذي يندرج فيه عملية التكوين
- تحديد كيفية وضع قيد العمل مجموعة إشراف ومراقبة .
- ما هي الأفعال المتوقعة من طرف الزملاء في مختلف المواقع التسلسلية في المؤسسة .
- تحديد – إن أمكن – ذلك نتائج تشخيص سابق أن وجد .

²¹⁴ د / محمد مسلم مرجع سابق ص 196

²¹⁵ نفس المرجع ص 196

- تحديد الطاقة البيداغوجية الداخلية التي يمكنها الإسهام في العملية إما بالإشراف أو

بتنشيط بعضا من الدورات²¹⁶.

- الميزانية التقديرية المتوقعة .

انطلاق دورات التكوين:

انه يتوجب بعد ترتيب الأولويات في عملية التكوين أن تحدد بكل دقة الوسائل المعتمدة من حيث الوسائل المادية والإمكانيات البشرية مثل المنشطين والطرق البيداغوجية التي لابد ان تلقي عليها نظرة ولو سريعة .

4- الطرق البيداغوجية:

إن اختيار الطريقة البيداغوجية في التكوين تخضع إلى عدة عوامل أساسية منها أولا ملمح المتكونين "profil des apprenants" إضافة إلى طبيعة المادة التي تدرس أو القدرة التي يرد اكتسابها وهذا من حيث السهولة والتعقيد كما أن مختلف الضغوط المتعلقة بالثقافة والوسط وكذلك الوسائل المستعملة تؤخذ بعين الاعتبار ، ولكن الأهم من هذا كله ، فإن الطريقة يتم اختيارها بكيفية وعلى أسس تتماشى وتتجاوب مع طبيعة الأهداف المنتظرة من التكوين وعموما تتحصر الطرق البيداغوجية في التكوين في المؤسسات في مجموعتين:²¹⁷

1- الطرق التقينية: Méthodes affirmatives

²¹⁶ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 197
²¹⁷ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 198

إن هذه الطرق التقليدية الكلاسيكية تعتمد عادة في التدريس الأكاديمي، وقد تستعمل أيضا في التكوين في المؤسسة، ويدخل تحت هذه المجموعة الطرق التالية:²¹⁸

أ - الطريقة الإلقائية العريضة: *Méthode ex positive*

يقوم المنشط *Animateur* فيها بعرض جملة من المعارف أو المعطيات ، فهو يقدم بذلك محتوى منظما من المعارف على شكل عروض ويتحتم علينا أن نبين أن فوائد هذه الطريقة محدودة جدا خاصة فيما يتعلق بالأنشطة ذات الطابع الاجتماعي والنظري لان المتعلم يتلقى فقط دون كثير من المشاركة في إنتاج المعلومات أو المعارف .

ب - الطريقة البيانية: *démonstrative Méthode*

وهي الطريقة التي يلجأ فيها المنشط إلى تقديم الأدلة واستعمال أدوات الإيضاح وقد يقوم المنشط ببيان الحقائق واستعمال الأدلة والاستعانة بالتجارب حتى يمكن المتكون من الاستيعاب والفهم السليم ليس فقط للمحتوى وإنما للآلية التي تم بها الاستنتاج مثلا، وعادة ما تستعمل هذه الطريقة في المواد العلمية والتجريبية وكل ما يتعلق بالمنطق²¹⁹.

ج- الطريقة الاستفهامية: *Méthode interrogative*

إن الطريقة لاستفهامية قد تكون مكملة للطريقتين السابقتين وقد تستعمل منفردة ومن مزاياها أنها تساعد على إظهار ما للتكوين من معطيات ومعارف كما أنها تساعد كثيرا على مراقبة التقدم البيداغوجي و الاستيعاب والفهم ينبغي الإشارة إلى أن هذه الطرق يمكن للمتعلم أو المنشط أن يستعملها معا حسب الظروف والمواقف البيداغوجية²²⁰.

²¹⁸ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 198

²¹⁹ نفس المرجع 198

²²⁰ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 199

2- الطريقة الحيوية: Méthode active

وأما الطريقة الشائعة الاستعمال في التكوين في المؤسسة فهي الطريقة الحيوية أو ما يسمى أيضا بطريقة الاكتشاف Méthode active ويطلق عليها أيضا méthode de découverte أن هذه الطريقة تخرج عن المؤلف، إذ تعتبر أن كل فرد من مجموعة المتكويين لديه مخزونا من المعطيات حول الموضوع بشكل غير ، منظم وعلى خلاف الطرق الإلقائية فإن الطريقة الحيوية لا يكون فيها المنشط منتجا، وإنما يساعد فقط المجموعة لإنتاج المعارف والمعطيات بنفسها ، أي انه يقوم بدور تفعيل المجموعة في عملية الإنتاج كما انه يعمل على مساعدة المجموعة على ترتيب ما أنتجه من معطيات لذلك فان المنشط يقوم بأدوار مهمة أساسية ومتكاملة، فانه يقوم بتسهيل الفهم Facilitation ويضبط العلاقات داخل مجموعة الإنتاج Régulation، وقد يلجأ في ذلك إلى تقنية إثارة الأفكار brainstorming Le وهذه المفاهيم تجدونها مفصلة في الفصل المتعلق بالاتصال²²¹

4-1- تقويم التقويم:

ينبغي في البداية التساؤل عن الأهداف من التقويم بكيفية تجيب عن مدى استفادة

المؤسسة من هذه العملية حتى لا تكون مجرد هدر للأموال .

ومن بين الأهداف نذكر :

- إثبات الفعالية للتكوين بناء على طلب من المديرية العامة.

- إثبات فعالية للتكوين لإعطائه المصداقية.

²²¹ محمد مسلم المرجع السابق ص 199

- الإجابة عن الفضول .
- التماسي مع ثقافة المؤسسة أو إيجاد هذه الثقافة .
- اعتماد التكوين كتقنية بيداغوجية لتحقيق التغيير .
- امتلاك قوة الرجوع لتصحيح البيداغوجية .
- امتلاك نسق رجوع للتعرف على أهمية هوامش التقدم²²² .

ملاحظة:

ولكن هذا يتطلب الإجابة بدقة عن الأسئلة التالية كما ونوعا:

- ما هي الأهداف النهائية ومؤشراتها ومعاييرها ؟
 - ما هي الأهداف من التكوين ؟
 - ما هي الأهداف البيداغوجية ؟
 - هل هذه الأهداف الثلاث قابلة للقياس وللتقويم ؟
 - ما هي الوسائل والإجراءات لذلك ؟
 - من هم المستولون عن ذلك وما هي قدراتهم الفعلية ؟
- إن التقويم الجدي يرتكز على مدى جدية تحضير التكوين وعلى مدى دقة وموضوعية الأهداف النهائية ، مروراً بالأهداف من التكوين وبالأهداف البيداغوجية .

ملاحظة:

أحيانا قد نضطر إلى تقويم التقويم في حد ذاته طالع وهناك نوعان من التقويم:

²²² عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 131

- التقييم الأول

- التقييم بالأهداف ويتضمن التصديق validation

- التقييم الأول:

- تقييم التكوين مباشرة بعد الانتهاء :

وهذا يتم اختيار شعور المكونين بالرضا عن الدورة التكوينية وقد يتم ذلك من خلال

مناقشة مفتوحة أو من خلال استمارة أو معا .

ونطرح الأسئلة حول المضمون أو المحتوى وحول الطريقة المستعملة وكذا التقنيات كما

تطرح أسئلة أخرى حول كيفية تنشيط الدورة وحول سلوك المكون أو المنشط وأيضا حول

درجة الاستيعاب وحول الظروف المادية والمناخ العام الذي تمت فيه الدورة أو التربص .

إن هذه الكيفية ليست مفيدة كثيرا وعموما تفيد المكون في تحسين الأساليب والتقنيات

والسلوك.

ذ - التقييم بعد بضعة أسابيع من انتهاء التكوين .

وهنا نشير إلى أن نفس الأسئلة التي طرحت في التقييم الأول مع إضافة أسئلة أخرى تتعلق

بمدى الاستفادة العملية وهناك فرق بين هذا التقييم وبين التصديق validation كما

سنوضح ذلك لاحقا²²³ .

التقييم بالأهداف: Evaluation par objectif

إن هذا النوع من التقييم يعد الأهم لأنه يسمح بقياس ومعرفة مدى تحقيق الأهداف كما

سنوضح ذلك في الشكل التالي :

²²³ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 132

إن التقييم بالأهداف يتضمن تقويم الأهداف البيداغوجية وأهداف التكوين والأهداف

النهائية .

تقويم الأهداف البيداغوجية :

وهي من صلاحيات المكون الذي ساهم في صياغة هذه الأهداف على مستوى المؤسسة

وقد يكون مسئول التكوين وقد يستخدم في ذلك :

- الاستمارة: لقياس الاكتساب

- الاختبارات: لتحديد تطور المهارات وأهم كيفية تمكن في الطلب من الفرد أو المجموعة

إنتاج انجاز معين

- والمطلوب هنا هو معرفة مدى قدرته على الفعل .

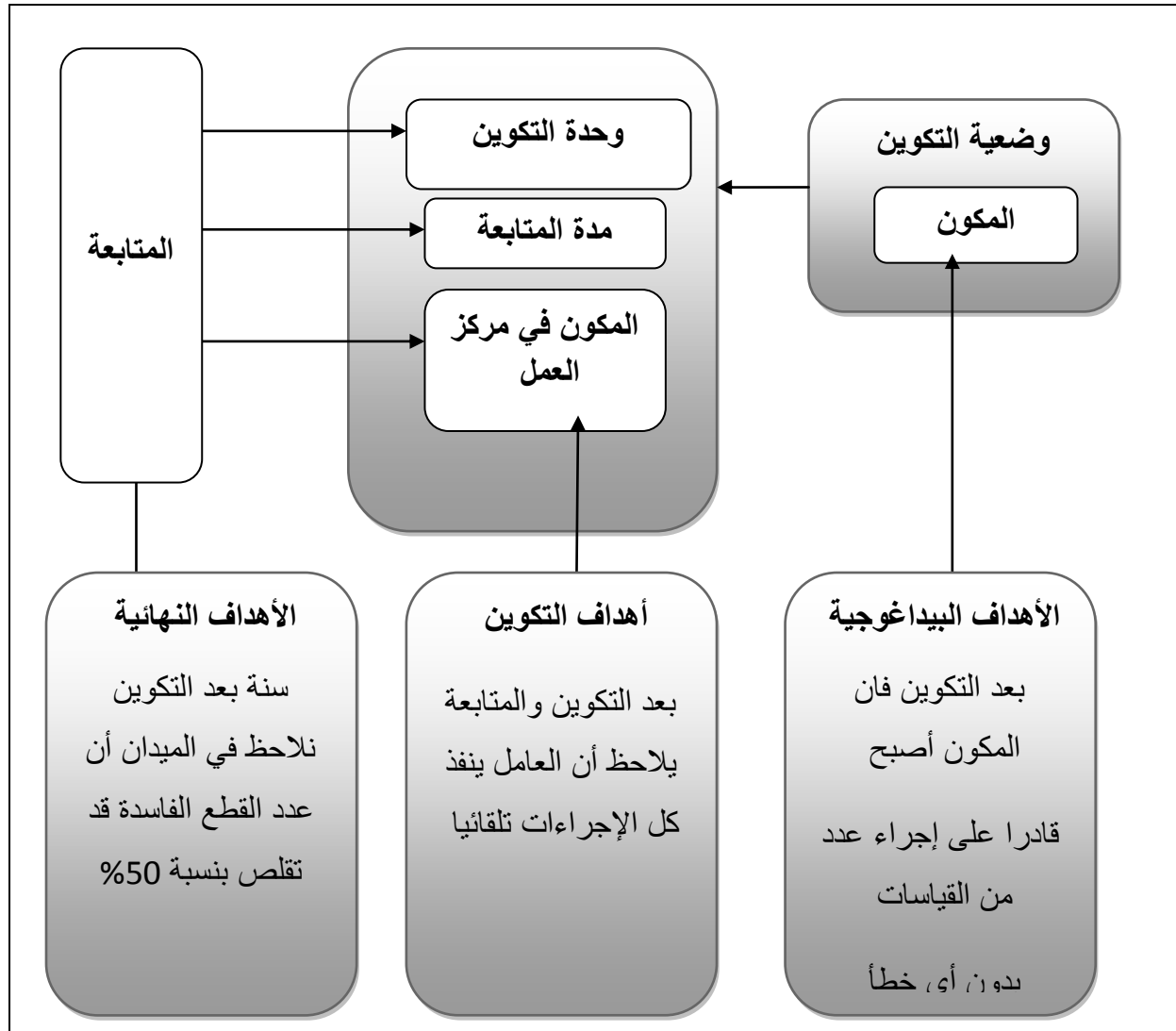
تقويم أهداف التكوين

ويتم ذلك بإشراف المسئول المباشر لمركز العمل ، ويتم التقييم على هذا الأساس :

فبعد الانتهاء من التكوين والمتابعة، يمكننا ملاحظة السلوك عند المكون. وهذا ما سيمكن

من المساعدة على بناء مخطط التغيير، وتصحيح الخطأ²²⁴.

²²⁴ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 133



- تقويم الأهداف النهائية (Validation) ²²⁵

فهي تسمح بقياس مجموع العملية التكوينية ولما كانت تتوقعه من تغيير على مستوى القدرات ، والسلوك والاتجاهات .

وعموما تستعمل بعد بضعة أشهر أو بعد سنة واحدة وتتم هذه العملية من خلال :

- ملاحظة بعض المعايير المتعلقة بالإنتاج .

²²⁵ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 136

- ملاحظة بعض المؤشرات الاجتماعية .
- ينبغي أن تتم في أطار دراسة نسقية (مجموع تفاعل مختلف العوامل) بعض أدوات التقييم :
- استمارة المعرفة
- استمارة الاتجاهات .
- ملاحظات الميدان (المنظمة)
- تشخيص المناخ الاجتماعي .
- مقارنة التكلفة .
- تحليل التقدم الملاحظة حول بعض المؤشرات .
- تطور أو تقليص طلبات تغيير المناصب

2-4- تشخيص نظام التكوين: Audit du système de formation

إن التشخيص فحص دقيق منظم انطلاقا من مستند مرجعي un référentiel واضح لنظام التكوين وللنتائج والآثار قصد التعرف على المشاكل أو أنواع الخلل أو الضعف الذي يعيق السير الحسن وصولا إلى اتخاذ القرارات الملائمة لحل هذه المشاكل .

إن هذا التعريف ينطوي على ثلاثة أفكار جوهرية:

- الفحص المنظم : auscultation systématique

إن التشخيص هو فحص دقيق ومنظم ومنهجي في أن واحد للآثار و للجانب الوظيفي بحيث لا يترك شيئا للصدفة لأنه يتعرض إلى مختلف مكونات النسق²²⁶.

²²⁶ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 138

- استعمال سند مرجعي : référentiel يتمثل في جملة من المعايير الواضحة تماما ،
وينبغي هنا شرح الايطار المرجعي للتمكن من قياس الفروق وحصر التناقضات وتقليص
الخلل وتحديد والتعرف على الطاقات وهذا كله يتطلب معالم واضحة ومن هنا فان السند
المرجعي يسمح بالفحص

إن التشخيص يعتبر من أدوات الإدارة العليا Management لان التشخيص هو نشاط
مراقبة كما يراه البعض .

معايير التشخيص

معايير التلاؤم : critère pertinence ويهدف إلى تقدير إذا ما كنت الأهداف المنتظرة
تخدم وتتلاءم فعلا مع المشاكل المطلوب حلها ، ومدى تلاؤمها مع المهام المطلوب القيام بها
والمشاريع المطلوب انجازها.

معايير التجانس : critère de cohérence

أي التجانس بين الأهداف والوسائل المعتمدة لتحقيقها

معايير التطابق : critère de conformité

ويهدف إلى ضمان احترام المعايير مساندة المفعول ، تعليمات إجراءات ، لوائح الخ ...

معايير الفعالية : critère d'efficacité

ويرجع إلى النتائج المتحصل عليها بناء أو مقارنة بالآثار المتوقعة من التكوين .

معايير الفعالية : critère de l'efficience

ويفحص الاستعمال الحسن والفعال والنشاط للموارد البشرية والإمكانات المادية والمالية

ويسمح بقياس العلاقة بين التكلفة / الفعالية ²²⁷

معيار الزمنية: **critère de temporalité** ²²⁸

ويسمح بتسيير الوقت *gestion du temps*

معيار الاندماج : critère d'adhésion

ويسمح بمعرفة وقياس مدى انخراط والتزام مختلف الفاعلين في عملية التكوين ، إن

التشخيص يعتمد على أسس ومراحل ينبغي احترامها :

- ما هي العناصر بالضبط التي نريد فحصها .

- ما هو المجال " مجال الفحص " .

- ما هي أدوات القياس،- ما هي المعايير المعتمدة ²²⁹

تقنيات حل المشاكل

Techniques de résolution de problèmes

إن المنطقة تتعرض إلى مشاكل متنوعة بعضها يتعلق بالتسيير وبعضها الآخر يتعلق

بالجوانب التقنية أو التكنولوجية، إن تعرض المنظمة لهذه المشاكل لا يمثل حالة من القلق

ولكن المقلق هو إن لا تتحكم المنظمة في هذه المشاكل ولا تتحكم في أدوات واليات حل هذه

المشاكل حلا منهجيا منظما ، وعلى هذه الصور تعمل كثير من المؤسسات حين تلجأ أل

²²⁷ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 140

²²⁸ نفس المرجع ص 140

²²⁹ نفس المرجع ص 140

الترقيع والى الحلول المؤقتة أو إلى الحلول الارتجالية بعيدا عن منهجية حل المشاكل بكيفية عقلانية وجذرية²³⁰

إن الشعور بوجود مشكلة ما في المنظمة ينبغي أن يكون دافعا لحلها وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى طرح السؤال التالي: كيف سيتم ذلك؟
إن حل أي مشكلة يتطلب أمرين اثنين:

- تبني طريقة مناسبة Méthode appropriée

- اعتماد أدوات ملائمة Outils adéquats

كما أن أول خطوة ضمن هذه المنهجية هي التعرف على المشكلة بدقة متناهية وعلى كل موصفاتهما.

المشكلة:

إن تعريف المشكلة على المستوى الإجرائي يمثل جزء من حلها، إن المسير مطالب باتخاذ موقف متوازن أمام المشكلة يتفادى خلاله الاستعجال والإهمال والارتجال والعاصفة، وينظر إلى المشكلة على أنها جزء من مهامه، فيتبنى منهجية واضحة لعلاجها أولها محاولة التعرف على المشكلة بكل أبعادها وأسبابها ثم نسعى بعد ذلك لوصف المشكلة من حيث الشدة والقوة والتكرار والخطورة التي تمثلها، وهذا ما سيسمح للمسير بترتيب المشاكل حسب أهميتها²³¹.

ومن بين المعايير المعتمدة في عملية الترتيب نذكر على سبيل المثال:

- ما هي درجة التعقيد

²³⁰ د / عيد الفتاح بوخمخ مخرج سابق ص 74
²³¹ نفس المرجع ص 74

- ما هو عدد تكرارات المشكلة
- ما هي درجة الاستعجال
- ما هي درجة الخطورة التي تمثلها المشكلة
- ما مدى قابليتها للتوسع والانتشار
- هل هي ظرفية
- هل هي دائمة
- هل هي ذات طابع تقني محصن
- هل هي ذات طابع تنظيمي
- هل هي ذات طابع مالي

تعريف المشكلة: 232

إن المشكلة هي الانحراف عن المعيار أو الفارق الملاحظ أو المتوقع بين وضعية مرتقبة أو منتظرة وبين الوضعية الحالية غير المرضية .

فالمشكلة إذن هي الفارق أو التباعد الموجود بين المعيار وبين ما هي عليه الوضعية

الحالية، لذلك فإن المشكلة لها آثار ملاحظة ناجمة عن أسباب مجهولة وهذه الآثار لا

نلاحظها عموماً إلا حين تصبح محرجة كما إن المشكلة تتمثل في ملاحظة وضعية غير

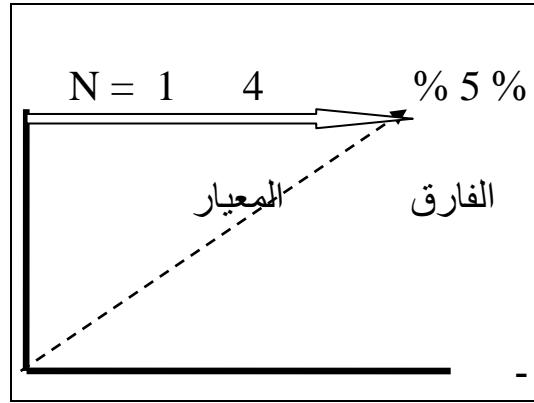
مرضية ناجمة عن فارق بين ما هي عليه الحال وما ينبغي أن يكون

و المهم في هذا كله هو التحكم في صياغة المشكلة بكيفية تظهر النقائص أو مواطن عدم

الرضا .

وكمثال عن ذلك نفترض أن نسبة التغيب المسموح بها في المؤسسة هي 1% وهذه النسبة تمثل المعيار، ولكن حين يصل التغيب إلى نسبة 5% ، فإن ذلك يصبح مقلقا جدا وتتجلى آثاره من جراء الفارق أو الانحراف عن المعيار الذي يساوي في هذه الحالة 4%

أنظر الشكل 1²³³



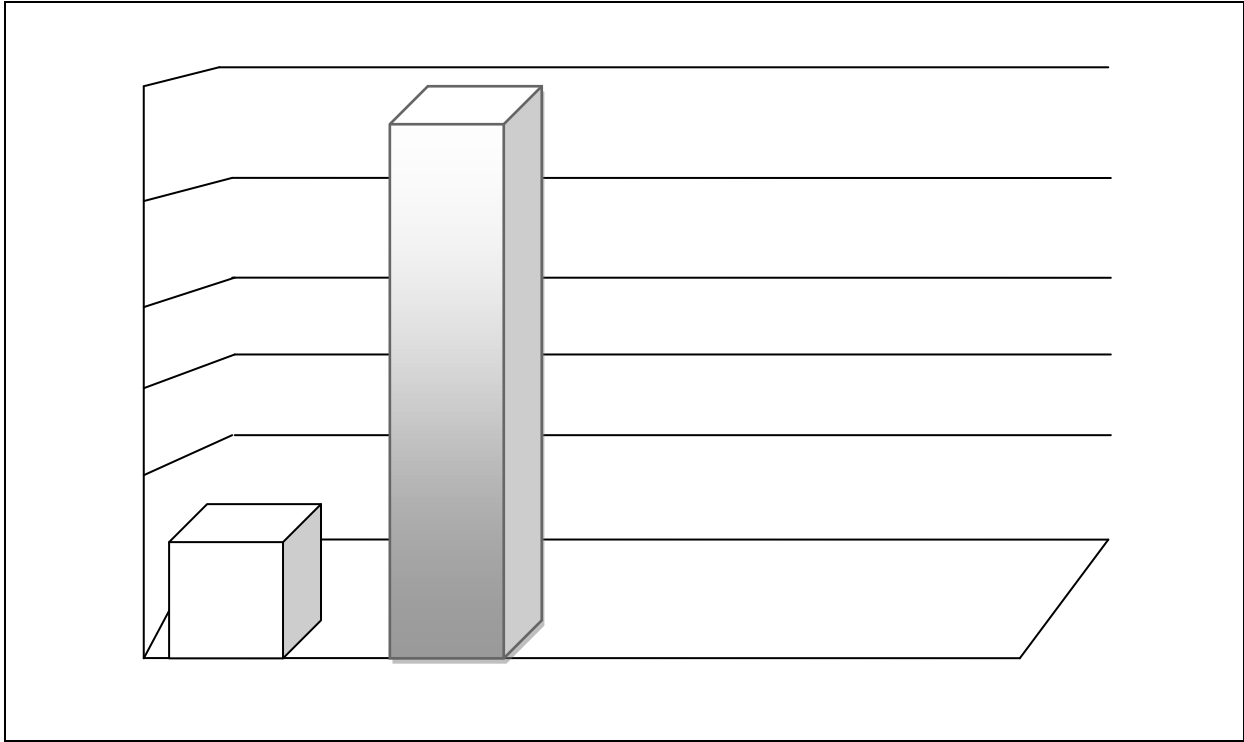
الشكل : 01

وعليه فإن هذا الفارق أو الانحراف عن المعيار الذي يساوي: 4 % يطرح مشكلة حقيقية، فهو ملاحظ، وأثاره كذلك ملاحظة، ولكن أسبابه فهي مجهولة، وكلما بقية الأسباب مجهولة، فإن المشكلة باقية وقد تزداد تفاقمًا.

كما يمكن أيضا تعرف المشكلة على أنها كل ما يزيد عن المعيار في الاتجاه السلبي ويصبح بشكل خطورة على المنظمة. أنظر الشكل 2، حيث يمثل العمود رمادي اللون 1 % وهو المعيار الذي لا ينبغي تجاوزه، في حين نلاحظ العمود قاتم اللون 5 % يمثل تجاوز قدره 4 % التي توضح درجة تجاوز المعيار أو النسبة التي تقبل بها المؤسسة²³⁴.

²³³ نفس المرجع ص 76

²³⁴ د / عيد الفتاح بوخمخ م مرجع سابق ص 78



الشكل 02

مثال آخر : إن مؤسسة صناعة الزجاج فرغ القارورات تشتكي من نسبة تكرار القارورات التي لا تلي القياس المعتمدة إن النسبة التي تقبل بها المؤسسة هي 0.001 أي قطعة واحدة من كل 1000 قطعة

ولكن مصلحة الإنتاج ترصد ما يعادل 0.010 أي 10 قطع من كل 1000 قطعة أي أن هناك تجاوز للمعيار بتسعة قطع من كل ألف قطعة وهذا التجاوز أو الانحراف هو المشكلة .

إن حل المشكلة يتطلب اتخاذ جملة من الخطوات أو المراحل ، كلها ضرورية ومرتبطة بشكل دقيق ، كما أن كل خلل أو خطأ في أي منهم قد يعرض إلى تجنب الحل الملائم .

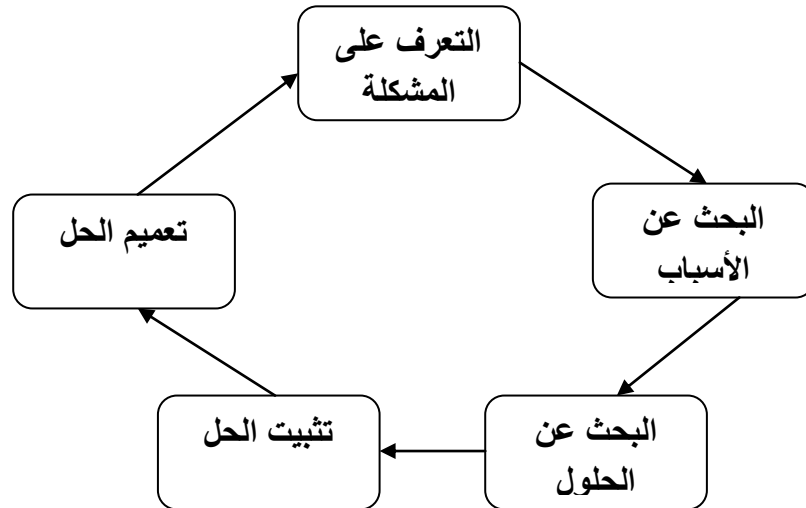
إن هذه المراحل تكون متتابعة بحيث لا يمكن الانتقال من الوحدة إلى الأخرى إلا بعد

التحقيق الكامل من خلو كل خطوة من الأخطاء²³⁵ .

نرتب هذه الخطوات على النحو التالي ، أنظر الشكل 3 .

²³⁵ د / عيد الفتاح بوخمخ مرجع سابق ص 79

مراحل تناول المشكلة : 236



الشكل 03

المرحلة الأولى : التعرف على المشكلة .

المرحلة الثاني: البحث عن الأسباب .

المرحلة الثالثة: البحث عن الحلول .

المرحلة الرابعة: تثبيت الحل .

المرحلة الخامسة: تعميم الحل .

1- التعرف على المشكلة : Identification du problème

حين يتعذر على الإنسان حل المشكلة التي تواجهه ، فان هذا لا يعني بالضرورة أنها صعبة ، وإنما لأنه لا يتوفر على المعطيات اللازمة وعلى المنهجية السليمة التي ينبغي عليه إتباعها، هذا مع العلم أن المشكلة لو لم تكن صعبة لما سميت مشكلة²³⁷.

إن التعرف على المشكلة يقتضي عملاً موضوعياً دقيقاً لأن الأعراض قد تتدخل بحيث يمكن فهم المشكلة على غير حقيقتها ، ومن ثم فان المسير يتبنى أدوات غير ملائمة ، ولن يصل في النهاية إلى أية نتيجة .

إن هذه المرحلة تدفع المسير أو المشرف على هذه العملية إلى طرح جملة من الأسئلة المنظمة وفي إطار منهجي صارم وذلك محاولة منه استكشاف الأعراض الدالة على المشكلة والتي ستحدد ملامحها الأولى²³⁸.

- هل هناك بالفعل آثار واضحة للمشكلة ؟
- ما هي هذه الآثار ؟ ثم ينبغي وصفها .
- ما هي الأعراض الملحوظة ن ما هي طبيعتها وما هي درجة حدتها ؟
- هل ستتطلب هذه الأعراض بالفعل تدخلاً سريعاً وضرورياً ؟
- ما هو العرض أكثر خطورة ؟
- ما هي التوقعات التي توحى بإمكانية تفاقم الوضع إن لم يحدث تدخل سريع ؟
- هل هذه الأعراض ظرفية وعابرة ؟ ينبغي فقط الانتظار بحذر .
- ما هي أنواع الخلل ؟

²³⁷ نفس المرجع ص 81
²³⁸ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 82

وحين نتأكد أن هذه الأعراض جدية وملحة، نلجأ إلى وصفها وتبويبها، والعمل على مقارنتها بالمعيار الذي تم تحديده بناء على معطيات ذات قياسات محلية أو عملية .

ملاحظة: إن وصف المشكلة ينبغي أن يكون دقيقا جدا بحيث يتم من خلال الأرقام والوضعيات القابلة للقياس والآثار القابلة للملاحظة مع العمل الجاد على تفادي العبارات الجوفاء والآراء والاتجاهات لأن ذلك سيدخلنا في هلامية تنعدم معها الموضوعية .

وهذا ما سنستخدم فيه أوراق المراقبة والتي تسمى أيضا بأدوات الجرد .

أوراق المراقبة أو سجلات الجرد: Feuilles de relevés

إن هذه الأوراق أو السجلات تعد عموا من طرف المسير أو المشرف المباشر على المصلحة المعنية ، ويتم رسم أو جرد عليها كل ما يمكن ملاحظته من خلال أو من أعراض غير سليمة أو من مخالفات أو من نوعية أو ²³⁹ جودة مخلة بالمعايير المعتمدة ، وهذا خلال فترة زمنية محددة أو خلال فترات زمنية متتابعة أو متباعدة بغية المقارنة للنتائج المتحصل عليها . إنها تساعد على رصد الأعراض وأنواع الخلل وتحديد الفوارق مقارنة بالمعايير، وهذا عمل تقني محصن ينبغي التحكم فيه والقيام به من طرف متخصص أو من طرف مجموعة مهية لذلك .

إن هذه الأداة تستعمل في المرحلة الأولى للتعرف على المشكلة وعلى مدى خطورتها من خلال الأعراض التي يتم جردها وتحليلها ، كما أن هذه المرحلة تساعد أيضا على اتخاذ القرار حول حل المشكلة وحول الآليات التي يمكن اللجوء إليها كما أنه بموجب هذه الأداة

²³⁹ د / عيد الفتاح بوخمخ مخرج سابق ص 82

يحدد موضوع المشكلة، وكذلك كيفية التعامل معها وكمثال على ذلك نلاحظ شكل رقم 04 الذي يمثل مستوى ارتفاع التغيب في مدة زمنية معينة انطلاقاً من ورقة المراقبة²⁴⁰.



ثم نلجأ بعد ذلك إلى رسم منحنيات أخرى تمثل الأعراض ومستوياتها من خلال ما تم جرده على أوراق المراقبة.

لماذا؟ لان التغيب ان لم يحدث أي خلل على مستوى الإنتاج وعلى مستوى الجودة وعلى مستوى الاستقرار المؤسسة، فانه يصبح عندئذ غير مقلق ولا يسبب مشكلة، وذلك ما يوجب جرد مختلف الأعراض ورسمها في منحنيات، مثال على ذلك مستوى تدني الإنتاج الذي يظهر في الشكل 5 الذي نلاحظ فيه انخفاض مستوى الإنتاج في مدة زمنية قدرها خمسة أشهر إلى 80000 طن بدل 100000 طن، وهذا يمثل أحد أعراض المهنة²⁴¹.

²⁴⁰ د / عيد الفتاح بوخمخ مخرج سابق ص 84
²⁴¹ د / عيد الفتاح بوخمخ المخرج السابق ص 84

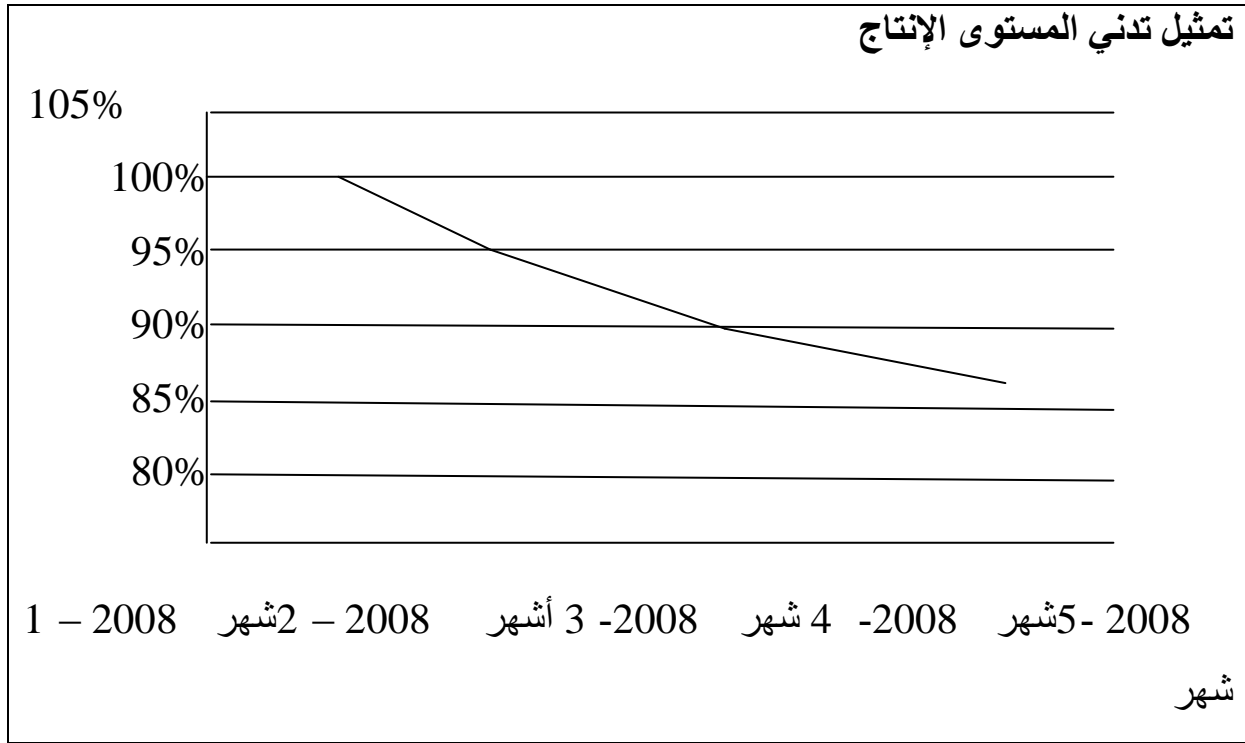


الشكل 05

وإما بالنسبة للجود التي هي الأخرى قد تمثل أحد أعراض الأساسية ، فإننا نلاحظ من خلال الرسم البياني شكل رقم 06 أن مستوى الجودة قد تدني من % 100 إلى % 85 وذلك خلال مدة زمنية قدرها خمسة أشهر، وهذا إنما يمثل عرضا مقلقا له دلة واضحة على وجود

مشكلة حقيقية²⁴².

²⁴² د / عيد الفتح بوخمخ المرجع السابق ص 86



الشكل 06²⁴³

وقد تكون هناك أعراض لها بعد أنساني كالصراعات والمشاجرات والخصومات داخل الورشة أو المؤسسة .

ونلاحظ من خلال الرسم البياني الذي رسم انطلاقاً من المعطيات المسجلة على ورقة المراقبة أنه تم ارتفاع نسبة الخصومات خلال خمسة أشهر من 03 ثلاثة حالات إلى 16 سنة عشر حالة ، أنظر الشكل 07 .

وهذا المؤشر آخر على أن هناك مشكلة أكيدة

وحين يتم التعرف على المشكلة ويتم التأكد منها، ينبغي اتخاذ القرار المتعلق بحلها :

- متى سيتم ذلك

- كيف سيتم ذلك

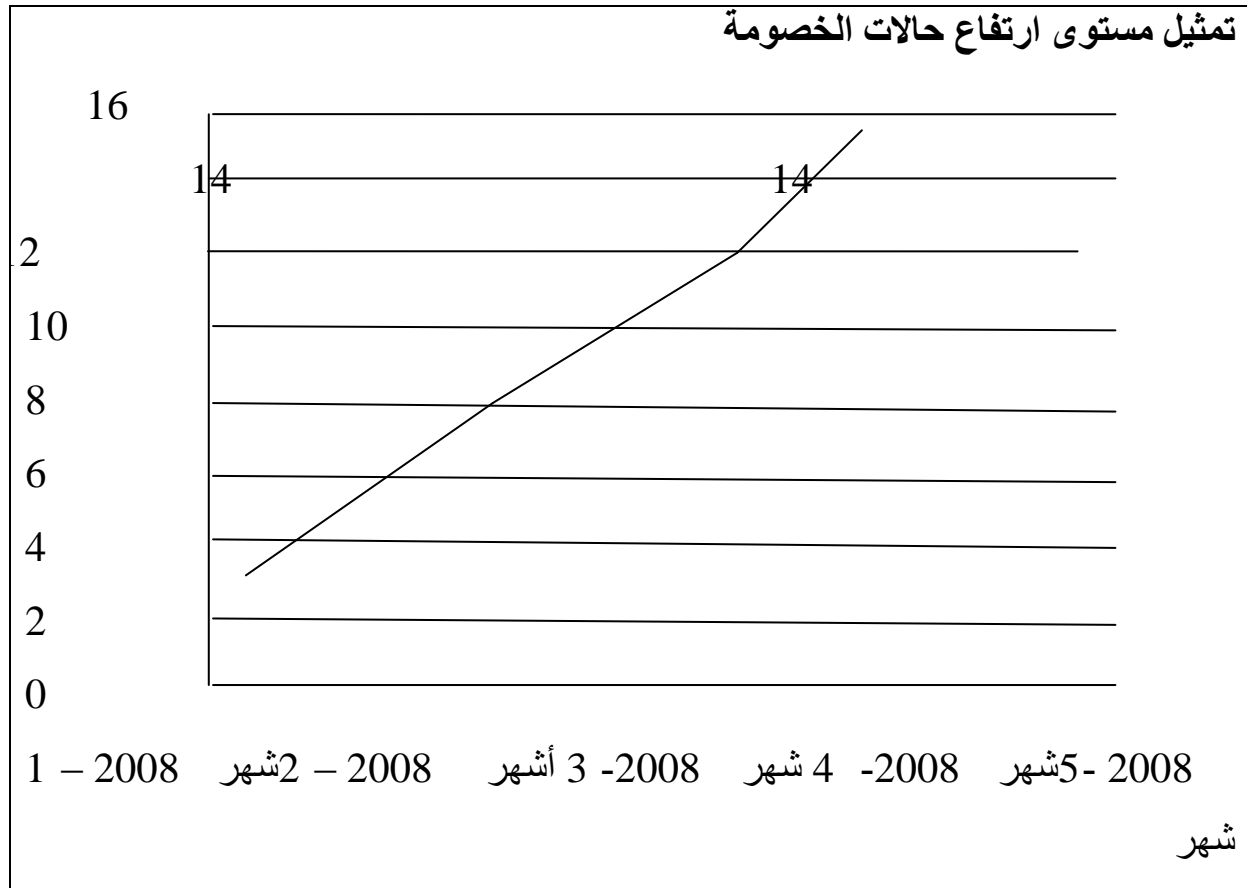
- من هو المشرف على ذلك

²⁴³ د / عيد الفتاح بوخمخ المرجع السابق ص 87

- ما هي الإجراءات التي ستتبع

- ما هو الهدف

ولكن لا يمكن لا يمكن بأي حال من الأحوال التمكن من حل المشكلة دون حصر الأسباب الحقيقية .



الشكل 07²⁴⁴

2 - البحث عن الأسباب: Recherche de causes

نذكر بأن المشكلة هي وجود انحراف عن المعيار ، وهذه الوضعية نجعل أسبابها كلياً أو جزئياً ، لذلك لا بد من البحث عن الأسباب لأنه كما يقول المثل العربي ما عرف السبب بطل

²⁴⁴ د / عيد الفتاح بوخمخ المرجع السابق ص 88

العجب، إذن فهذه المرحلة جديرة بالاهتمام لان الكشف عن الأسباب بعد عملية التشخيص هو ركن أساسي في عملية حل المشاكل .

انه يتعين في هذه المرحلة جرد كل الأسباب التي تبدو ذات علاقة بالمشكلة، ثم ينبغي ترتيبها حسب الأولوية وحسب درجة الخطورة أيضا، ثم البحث عن أهم وأخطر عنصر فيها، ومتى تبين ذلك ينبغي قياس نسبة أو درجة خطورته ومدى تأثيره منفردا²⁴⁵.

إن هذه المرحلة تتطلب هي الأخرى استعمال بعضها منها :

أ - التساؤلات الخمس : « pourquoi » Les cinq

إن هذه التساؤلات تطرح حول كل سبب من الأسباب لتحديد أبعاده ومدى عمقه وتأثيره حتى لا نتوقف عند الأسباب السطحية، وكمثال على ذلك :

- لماذا تعطلت الآلة ؟ ، لعطب معين أصاب جزء (س) منها .
 - لماذا لم يتم اكتشاف العطب في الوقت المناسب ؟ لقد أشار التقني إلى ذلك .
 - لماذا لم يتم التدخل في الوقت المناسب ؟ تم ذلك ولكن
 - لماذا إذا تعطل الآلة لنفس السبب رغم التدخلات المتكررة ؟ فهي في كل مرة ترتفع درجة حرارتها .
 - لماذا لأنجد الإشارة التي توحى إلى ارتفاع درجة حرارتها في ورقة المراقبة ؟
- فيمثل هذه الأسئلة نستطيع دراسة الأسباب بعمق والذهاب إلى البحث عن سبب السبب²⁴⁶.

ب إثارة الأفكار : le brainstorming

²⁴⁵ نفس المرجع ص ص 89
²⁴⁶ د / عيد الفتاح بوخمخ المرجع السابق ص 90

إثارة الأفكار - للتفاصيل أنظر الاتصال - هي تقنية تدرج في أطار يتم فيه تهيئة الأجواء، كما أنها وسيلة تعمل على إثارة الإبداع، وعلى إنتاج الأفكار وهذه الأفكار التي يتم إنتاجها تنفى وتنقح ثم تصنف.

ملاحظة: إن تقنية إثارة الأفكار تعمل تستعمل في البحث عن الأسباب كما يمكن

استعمالها أيضا في البحث عن الحلول.

وبعد جرد كل الأسباب الممكنة انطلاقا من الأعراض التي تم التوصل إليها وملاحظتها، نعمل على تصنيف هذه الأسباب، ومن أهم وأبرز أدوات التصنيف ما يطلق عليها الميمات الخمس

«Les cinq M»

أي العمل على تصنيف وترتيب هذه الأسباب حسب طبيعتها للتمكن من تحديد الهدف بكل

دقة وهذه الأداة تتكون من خمسة أصناف هي : ²⁴⁷

- الوسط أو المحيط : **Milieu**

هو كل ما يتعلق بالأسباب الناجمة عن المحيط العامل الداخلي أو الخارجي

- المادة الأولية : **Matière**

وهي المواد المستعملة في عملية الإنتاج

- طريقة العمل : **Méthode**

وهي الكيفية التي تدر بها الأعمال أو هي الطرق المستعملة

- الوسائل والأدوات : **Matériels**

²⁴⁷ د / عيد الفتاح بوخمخ المراجع السابق ص 91

وهي الأدوات والوسائل المستعملة

- اليد العاملة : Main d'oeuvre

وهي العنصر الإنساني أي الموارد البشرية²⁴⁸.

غير أن السؤال الذي يظل مطروحا هو كيف تجسد هذه الأداة؟ وهذا يتم اللجوء إلى مخطط

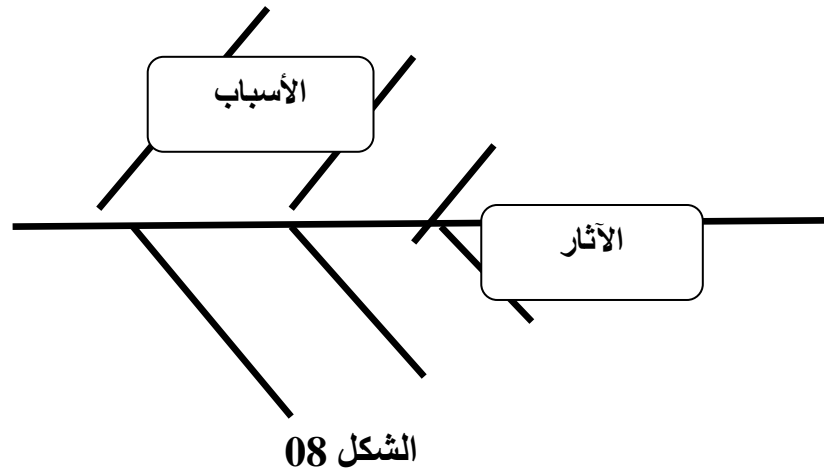
ايشيكوا، Diagramme d'Ishikawa

ج- مخطط ايشيكوا : Diagramme d'Ishikawa

إن هذا المخطط شكل يرسم لنا عملية السير والتحويلات لظاهرة معينة أو المشكلة ما

بواسطة تمثيل شكلي على نحو العمود الفقري لسمة ، - أنظر شكل 08 - كما يجدد العلاقة

بين الأسباب والآثار relation cause à effet



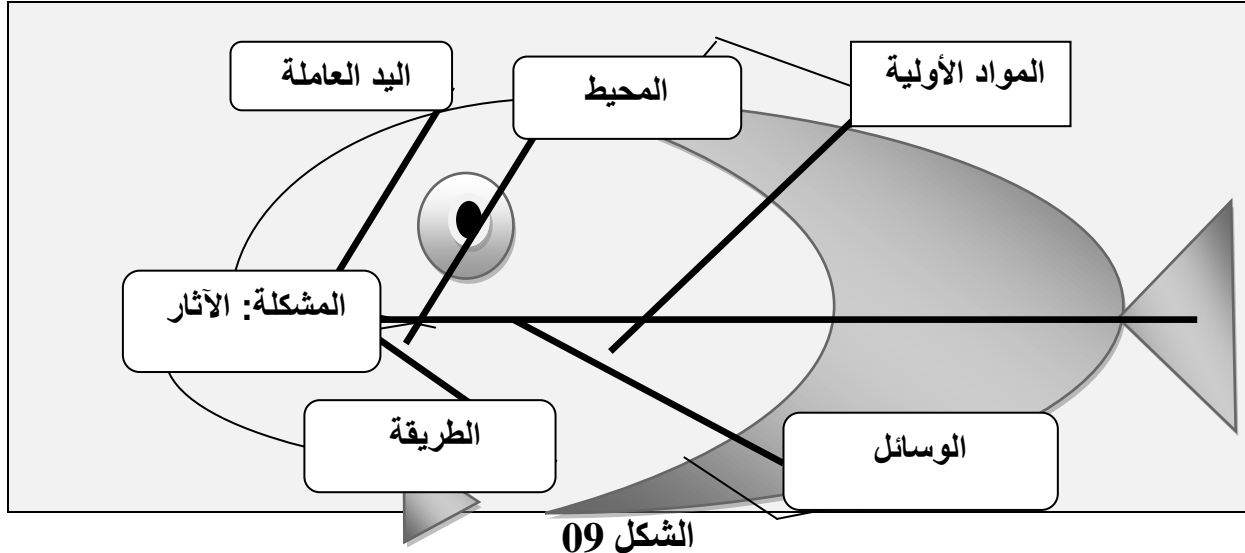
وهو أداة ضرورية تسمح بما يلي :

- فهم سبب أو أسباب خلل ما في الجودة
- كما يسمح أيضا بفهم العلاقات الموجودة بين مشكلة وأسبابها .

²⁴⁸ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 201

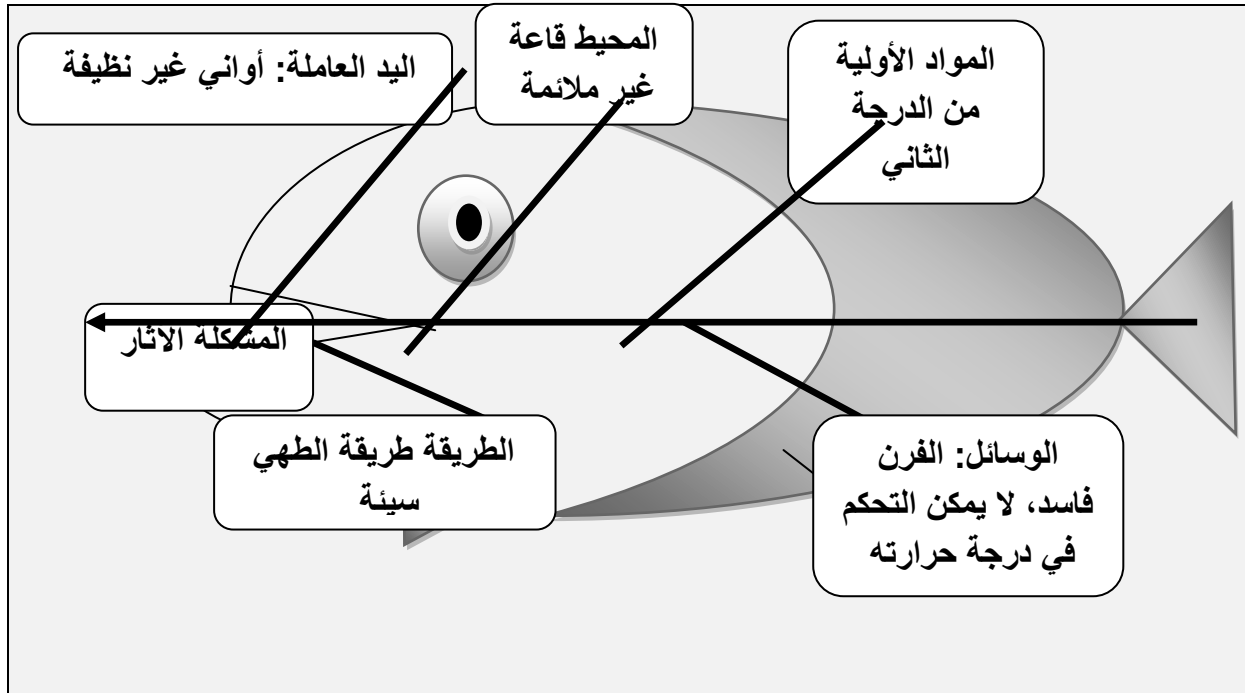
- وهذا الشكل ترتب وتوضح عليه الميمات الخمس « Les cinq M »

كما هو مبين على الشكل رقم 09 .²⁴⁹



وكمثال توضيحي نأخذ مشكلة يتعرض لها صاحب المطعم ، فبعد إن تعود الناس على ملازمة هذا المطعم ، بدأ صاحبه يشعر بتناقص مستمر في عدد الزبائن وبعد الدراسة المستفيضة التي كلف بها مكتب الدراسات المتخصص في هذا الميدان ، وبعد القيام بكل الإجراءات السابقة الذكر توصلت الدراسة إلى حصر الأسباب ثم تصنيفها حسب طبيعتها بناء على طريقة الميمات الخمس ، وذلك بالكيفية المبينة على الشكل رقم 10²⁵⁰

²⁴⁹ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 202
²⁵⁰ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 203



الشكل 10

- الأسباب الناجمة عن اليد العاملة : الأواني غير نظيفة
- الأسباب الناجمة عن المحيط: قاعة غير ملائمة، حرارة وتدخين.
- الأسباب الناجمة عن المواد: نوعية الخضر والفواكه والأسماك واللحوم من الدرجة الثانية والثالثة .

- الأسباب الناجمة عن الطريقة : كيفية الطهي سيئة.
- الأسباب الناجمة عن الوسائل : جهاز الفرن فاسد .

ومن الأدوات الأخرى ذات الأهمية البالغة نذكر أيضا: ²⁵¹

د- مخطط باريتو: Diagramme de Pareto

وفي بعض الحالات قد نلجأ إلى مخطط باريتو لتصنيف الأسباب حسب أهميتها ودرجة خطورتها .

²⁵¹ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 204

إن هذا المخطط يسمح بتصنيف السباب من اجل الوصول إلى تحديد الأولويات، كما إن هذا المخطط هو أدت مساعدة على اتخاذ القرارات وهو في ذات الوقت أداة تحليل، وقد لا يمكن التخلي عنه في غالب الأحيان ، و كمثال توضيحي فان المؤسسة تتعرض إلى مشكلة صعبة جدا، حيث أن نسبة الإنتاج الكاسدة تتزايد باستمرار ، وبعد دراسة وجرى الأعراض ، وبعد الدراسة تم إثبات أن هناك جملة من الأسباب التي تكمن وراء ذلك ، وذلك من خلال دراسة ورقة المراقبة وبعد إثارة الأفكار، كما أن قياس الظاهرة يتم من خلال حساب التكرارات .

وقد تبين أن الأسباب هي على سبيل المثال: ²⁵²

10	خلال في جهاز تهوية الآلة
05	نقص تشحيم الآلة
12	ارتفاع درجة الحرارة
07	بعض مخارج الآلة تتعطل
06	انقطاع في دورة الكهرباء
03	عطب في جهاز الإشارات
04	تقطيع في المفصل المطاطية

²⁵² د / محمد مسلم المرجع السابق ص 205

ثم ننتقل إلى ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها نسبة إلى عدد التكرارات وذلك على النحو

التالي : 253

12	ارتفاع درجة الحرارة
10	خلل في جهاز تهوية الآلة
07	بعض مخارج الآلة تتعطل
06	انقطاع في دورة الكهرباء
05	نقص تشحيم الآلة
04	تقطيع في المفصل المطاطية
03	عطب في جهاز الإشارات

وعندما نتوصل إلى حصر الأسباب وتصنيفها حسب طبيعتها من خلال الميمات الخمس

وترتيبها وفق مخطط " ايشيكاوا " أو بعد تصنيفها حسب الأولوية وفقا لمخطط " باريتوا "

فننتقل إلى البحث عن الحلول .

3 -البحث عن الحلول:

إن البحث عن الحلول مرتبط ارتباطا كليا بمدى جدية البحث عن الأسباب لان كل خطأ في

تشخيص الوضعية غير المرضية ستترتب عن أخطاء في اعتماد الحلول .

إن البحث عن الحلول إنما يتجسد في البحث عن الأفكار العملية سعياً لاستئصال الأسباب، إن هذه المرحلة يمكن استخدامها فيها تقنية إثارة الأفكار، والرجوع بشكل دقيق إلى ما ورد في أوراق المراقبة أو سجلات الجرد التي تم التحديث عنها أنفاً .

يتم في هذه المرحلة تجميع كل الحلول الممكنة والمتوقعة بناء على تحليل الأسباب والآثار الناجمة عنها مع الإلمام بمختلف مواصفات المشكلة من تعقيد وخطورة واحدة²⁵⁴ .

وبعد تداول مختلف الحلول، نلجأ إلى اختيار الحل الملائم والمناسب لهذه الوضعية أخذين بعين الاعتبار جملة من المعطيات منها الوسائل المتاحة والممكنة، التكلفة ومدى إمكانية تحمل المؤسسة لها، أي لا بد في هذه المرحلة الحرجة جداً تحدد جملة من المعايير يتم على أساسها اختيار الحل، ثم لا بد أن نتأكد من التأكد أن هذا الحل المعتمد سيؤدي فعلاً إلى التخلص من أسباب المشكلة وسيعالج الوضعية بشكل سليم ونهائي.

وللحيلة أكثر يتوجب على المؤسسة أن تدرس جملة من العوامل المرفقة تكون على شكل شروط ضامنة للنجاح وتعتبر في ذات الوقت كعوامل مراقبة²⁵⁵ .

4 - اعتماد وتطبيق الحل:

انه يتعين بعد اعتماد الحل المناسب من بين جملة الحلول المقترحة، العمل مباشرة على تطبيق الحل ولكن ذلك ليس دائماً بالأمر السهل لأنه يتطلب خطة عمل محكمة تتضمن تتضمن كل الأنشطة مع ترتيبها ترتيباً مبرمجاً زمنياً²⁵⁶ .

وتنظم خطة العمل تحديد الأولويات والصلاحيات.

ثم ينبغي السهر على تطبيق الأنشطة والمهام بدقة التي وردت في الخطة وبأدق تفاصيلها .

²⁵⁴ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 207

²⁵⁵ نفس المرجع ص 207

²⁵⁶ نفس المرجع ص 208

ولا بد أن ترافق هذه المرحلة أدوات التقويم وحسن استعمالها مثل جداول مراقبة زوال آثار المشكلة وكذلك أدوات مراقبة التحسن الناجم خلال تطبيق الحل وذلك بالرجوع إلى أوراق المراقبة وسجلات الجرد.

لنصل في نهاية هذه المرحلة إلى مقارنة النتائج التي تم تحقيقها مع النتائج المنتظرة أو بكيفية أخرى مقارنة الوضعية غير المرضية مع الوضعية المرتقبة وذلك بناء على الأهداف التي تم تحديدها والمعايير المعتمدة

كما تتضمن هذه المرحلة أيضا عملية قياس وتقويم النتائج من حيث الجودة والتكلفة والوقت المستغرق ، ولكن لا يمكن في نفس الوقت التغافل عن بعض الآثار التي قد يخلفها الحل المعتمد.

وفي الأخير يتم العمل على التأكد من فعالية الحل، ومن قدراته على الاستمرار.

ملاحظة: إن اعتماد وتطبيق الحل يكون لمدة تجريبية يتم فيها استجلاء نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك للتمكن من استدراك بعض النقائص التي قد تظهر والعمل على تصحيحها قبل المرور إلى اعتماد الحل نهائيا وتعميمه تفاديا لتكرار الخطأ²⁵⁷.

5 تعميم الحل:

²⁵⁷ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 208

إن تعميم الحل بعد تجربته في أيطار ضيق يعني بكل دقة اعتماد جملة من الإجراءات العلمية التي من شأنها أن تدفع بالمؤسسة إلى الإمام وتثبيت الوضعية المنتظرة من خلال الأهداف القابلة للقياس والتقويم .

- اعتماد آليات وتعليمات جديدة في العمل .
- استخلاص العبر والقواعد اللازمة من كل خطأ أو نقص أو ضعف
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم السماح بتوفير أسباب المشكلة .
- تعزيز الحل القابل للتعميم في الحياة العملية اليومية .
- المراقبة المستمرة لأثار الحل المعتمدة والقابل للتعميم²⁵⁸ .
- استخلاص الخبرة التي تم اكتسابها خلال هذه الفترة ومحاولة تعميم الاستفادة منها .
- ينبغي الالتفات خلال التعميم الى أعراض الجانبية .
- الاعتراف الضمني أو المعلن لمختلف الفاعلين بالنجاح الذي تم تحقيقه مع تهنئتهم على ذلك وعلى الجهود التي بذلوها.
- وفي الأخير ينبغي التأكد من أن كل الإجراءات الضرورية قد اتخذت لمنع احتمال ظهور بعض الأسباب المشكلة من جديد .

ملاحظة:

إن تعميم الحل يكون بالتدرج ويخضع لمراقبة شديدة وحذر كبير تحسبا لما قد ينتج من ملامح أو أعراض سلبية²⁵⁹ .

²⁵⁸ نفس المرجع ص 209
²⁵⁹ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 208

الفصل الثالث

1- أهمية الإتصال في المؤسسة

2- تقييم الأداء

أهمية الاتصال في المؤسسة:

إن الاتصال في المؤسسة يعد من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية، فهو العملية التي بواسطتها يتم التبادل في المعلومات والأفكار وحتى في المشاعر بين المسؤل ومساعديه رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظرة إن الاتصال يشكل السند الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة، لان الاتصال الفعال وحسن ضبط العلاقات من شأنه أن يؤدي المشاركة الفاعلة لكل الفاعلين في المؤسسة (مسلم محمد، الاتصال العلاقات الإنسانية وتنمية الموارد البشرية، مجلة مخبر علم النفس وعلوم التربية، 2007) ، أن الاتصال بهذا المعنى يعزز التجانس ، يخفض مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة. إن الاتصال الفعال يساعد العمال على فهم المشاريع الإستراتيجية ، وذلك ما يعزز انخراطهم ، كما أنه يتضمن مجموع العمليات التي بواسطتها يستطيع السير أن يبدع ويفاوض وتقتع مساعديه ، وعلى هذا الأساس فان الاتصال يمثل الوسيلة والأداة المفضلة لتسيير المنظمة ومن هنا فان كل عملية تغيير أو تكوين أو تقويم فلا بد أن ترافقها أو تسايرها سياسة اتصال لضمان انخراط مختلف الفاعلين فيها، إن تحقيق ونجاح أي إستراتيجية داخل المؤسسة مرهون بسياسة الاتصال (Robert Heller, 1999) التي تسمح لمختلف الفاعلين بالتعرف على الإشكالية المطروحة ، وعلى الأساليب المعتمدة وعلى الحلول المتوقعة²⁶⁰.

1 - مهام وظائف الاتصال في المؤسسة:

²⁶⁰ رواية حسن ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية 2001 ص 69

من بين مهام الاتصال في المؤسسة نذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي :

- إيجاد معيار مشترك للتفاهم بشكل ابرز عوامل ثقافة المؤسسة، إيجاد علاقة قوية.
 - تمكن من التحاور وتنمي التقارب .
 - العمل على استمرارية هذه العلاقة التي بنيت .
 - العمل على الحركة وحث الآخرين على التحرك .
- تجوز الخلافات والأفكار المسبقة التي عموما ما تعكر وتوتر أجواء العمل .
- كما أنه يساعد على حسن التقدير المتبادل بين مختلف الفاعلين²⁶¹.
 - تعرف مختلف الفاعلين على صيرورة التغيير واليات تنفيذه .
 - على مدى تجانس الطرق المستعملة والأهداف المرجوة
 - السماح ببتنمين الجهود المختلفة .
 - المساعدة على توقع المشاكل وحلول الصعوبات الناجمة .
 - إيجاد حلقة وصل بين المسؤولين وبين المساعدين تضمن سيولة في التعامل.
 - يعمل الاتصال أيضا على تحميل المساعدين المسؤولية ويشجع على تفويض السلطة.
 - تطوير الاتجاهات الايجابية .
 - إن يسمح الاتصال بإيجاد الشعور بالثقة وتقوية المصداقية.
 - يسمح الاتصال كذلك بتنمية القدرة على الإصغاء إلى انشغالات العمال.
 - إن الاتصال الفعال من شأنه أن يؤدي إلى الفهم الصحيح للحاجات الحقيقية للعمال .
 - إن الاتصال في المنظمة يعتبر أهم أدوات الإدارة العليا .

²⁶¹ رواية حسن ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية 2001 ص 69

- من وظائف الاتصال أيضا ، تجانس الجماعة وتفاعلها بشكل جيد .
- من وظائف الاتصال تطوير الموارد البشرية .
- البحث عن الفعالية والانجاز في المنظمة .
- يعتبر من أهم أجزاء نسق التحفيز .
- يجنب المنظمة الصراعات .
- يحسن أجواء العمل .
- يعزز العلاقات الإنسانية .
- يعزز علاقات العمل .
- يرفع المعنويات .

ويحكم هذه الأهمية وهذه الوظائف المتعددة للاتصال في حقل الموارد البشرية، فإنه يتحتم

تفصيل هذا المفهوم من حيث الآليات والتقنيات وكيفية الاستعمال²⁶².

1-2- تطور مفهوم الاتصال :

أ - النمط التقني للاتصال عند : ⁸C , Shannon , Weaver , 1949 "

سنعرض بشكل سريع إلى أنماط الاتصال التي بدأت مع Weaver, w, 1949 "

Shannon, C والتي اعتمدت أساسا من النمط التقني، ولكنها سرعان ما أثبتت عدم فعاليتها

في الاتصالات الإنسانية ، لان هذا النمط تقني صرف ، أهتم بكيفية معرفة وصول الرسالة

من مراسل إلى مستقبل دون تغيير في مضمونها .

²⁶² رواية حسن ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية 2001 ص 70

إن كلا من المرسل والمستقبل وتمثلان في الآلة أو جهاز الإرسال والاستقبال ، وإما مصدر الرسالة والمرسل إليه فهي الوضعيات التي فيها (الرسالة شفرة يتم فكها) ، مع ملاحظة أيضا غياب مبدأ الرجوع.

الخلاصة أن هذا النمط ظل عاجزا عن فهم الاتصالات الشخصية وكل عمليات التبادل والتفاعل التي تم عبر الاتصال الإنساني²⁶³.

ب نمط " 1948, Lasswell "

يتكون من المرسل والمستقبل، ومن رسالة ومن قناة إرسال ومن شفرة (code) ومن رجوع المعلومات أو الرجوع Feed-back أو rétro action إن أهم ما يتميز به هذا النمط هو إدخال الرجوع "Feed-back" أو "retour de l'information" أن يرجع يلعب دورا هاما جدا في عملية الاتصال، خاصة في الاتصال بين الأفراد وفي الجماعات أو المنظمات ، إذ يتميز بوظائف ستعرض لها لاحقا ، وتعتبر الرجوع أساس عملية التفاعل التي تتم بموجبها ديناميكية العلاقات داخل المؤسسة.

ج- النمط النفسي الاجتماعي:

إن النمط ينطلق من اعتبار أن المتخاطبين ، عناصر إنسانية ، كل منهما له شخصيته وانتماءاته ويقوم على مبدأ بناء العلاقة بينهما²⁶⁴.

²⁶³ د / حمداوي وسيلة مرجع سابق ص 22

إن هذا النمط يمثل عنصرين أساسيين في عملية الاتصال.

الأول يكمن في مضمون الاتصال .

وأما الثاني فيكمن في العلاقة بين المرسل والمستقبل.

النمط اللغوي "Jacobson"

إن جاكوبسون عالم روسي متخصص في اللسانيات، ركز اهتمامه على محتوى الرسالة في

حد ذاتها .

ويرى " Jacobson " أن وظائف الاتصال اللغوي هي: ²⁶⁵

- تعبيرية لأنها مركزة حول المراسل.
- مثيرة لأنها مركزة على المستقبل.
- مرجعية لأنها مركزة على أيطار الاتصال .
- إنها مركزة على القناة.
- لسانية لأنها مركزة حول الشفرات والإشارات.
- جمالية - شعرية Poétique لأنها مركزة على جمال تركيب الاتصال.

التناولية النسقية للاتصال: Approche systémique

²⁶⁴ نفس المرجع ص 22

²⁶⁵ عادل حسن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة 98 ص ص 30 - 31

إن الأنماط المقدمة سابقا تتضمن عجزا كبيرا على مستوى فهم التفاعلات أثناء الاتصال فيما بين الأشخاص ، كما أنها محدودة جدا من حيث فهم التعقيدات التي تعرفها الاتصالات الشخصية وعلى عكس الأنماط السابقة فإن النمط النفسي للاتصال يعطي إمكانيات واسعة لفهم التفاعلات الإنسانية أن مؤسس هذا التيار هو " 1952, Bateson Grégory".²⁶⁶

فحسب هذا التيار فإن جوهر الاتصال يكمن في العمليات العلاقتية والتفاعلية ، فهو يرى بأن الأفراد وخصوصيتهم الشخصية أقل أهمية من العلاقات التي ستقوم بينهم من خلال عملية الاتصال ، وهذا يصبح الفرق بين المراسل والمستقبل ثانويا، لان أهم شيء هو ما سينتج من علاقات ومن تأثيرات متبادلة بينهم ، وقد عبر عن ذلك Varela 1989، قائلا :

إن فعل الاتصال لا يترجم أو لا يجب أن يفهم على أنه تحول معلومات من المرسل إلى المستقبل ولكنه يتمثل في صنع متبادل للعالم مشترك بواسطة فعل مشترك.

1-2- تعريف الاتصال :

إن كلمة الاتصال " communication " تنحدر من الكلمة اللاتينية " communcare " أي أن تكون في اتصال مع ... وتعني أيضا إيجاد واقع مشترك، ومن هنا يبدو أن كل اتصال هو

²⁶⁶ نفس المرجع ص 31

العلاقة التي من خلالها تنقل الأفكار والاتجاهات والتصورات والقيم والأفعال بحيث تصبح

تشكل شيئاً مشتركاً مع الآخر²⁶⁷.

1-3- مفهوم نسق الاتصال:

حتى يتسنى فهم معنى نسق الاتصال قلاباً من محاولة تحليل ذلك ثلاثة زوايا .

الأولى: دراسة العلاقة بين عناصر النسق .

الثانية: دراسة العلاقة بين العناصر ومعانيها، إن العلاقة هنا علاقة دلالة.

الثالثة: دراسته العنصر من حيث مدلوله مقارنة بالشيء الذي يناسبه ، فإن العلاقة هنا

علاقة مرجعية.

وهذا ما يوضحه " Saussure " قائلاً: إن الرمز اللغوي يشكل مثلاً، فهو يربط بين

صورة سمعية وبين مفهوم، فالرمز إذن هو علاقة الدلالة نفسها، إضافة إلى أن الرمز يمثل

المرجع.

وبهذا المعنى فإن الصورة تكون قائمة على التشابه مع المرجع، أي إن صورة شخص ما،

أو بعض الحركات الجسمية تمثل صوراً . إن المؤشر يكون قائماً على علاقة طبيعية يقيمها

²⁶⁷ عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – مؤسسة شباب الجامعة 1998 ، ص 30 – 31

مع المرجع، وهكذا فإن الدخان مؤشر عن النار، كما أن احمرار الوجه قد يؤشر أو يدل على

الخبيل²⁶⁸.

ينقسم النسق الاتصالي إلى أربعة أنواع:

أ - نسق المسافة:

أي البعد بين المتفاعلين، لقد ركزت دراسات (Argyle 1975) و(Hall, 1971) على

أهمية البعد أو المسافة التي تعتبر بعد أساسيا في الاتصال وتختلف أبعادها وتأثيراتها من

جماعة إنسانية إلى أخرى حسب الثقافات .

ونلاحظ ثلاثة أنواع من المسافات:

- المسافة أو البعد الخاص بالحياة الوجدانية والعائلية والزوجية وغيرها²⁶⁹.

- المسافة أو البعد الشخصي التي تظهر في العلاقة الفيزيولوجية كالتحية مثلا وتخضع

اعتبارات ثقافية ، فإن الأمريكي حتى يصافح الآخر يبقى على مسافة طويلة قد تعكس روح

العدوان والخداع وعدم الثقة التي تطبع الثقافة الأمريكية، وإما الأوروبي فيصافح الآخر من

مسافة أقرب أما العربي فيضم إليه الآخر، إذن فهذه المسافات لها دلالات ثقافية .

- المسافة الاجتماعية ما بين متر وثلاثة أمتار، لمنع الاتصال الجسمي في علم النفس

الاجتماعي يرى تيار على رأسه " Goffman, 1973" أن معنى المسافة أو البعد مرتبط

²⁶⁸ د / محمد مسلم مرجع سابق ص 21

²⁶⁹ نفس المرجع ص 21

بمعنى الحدود النفسية – الاجتماعية، وقد بين هذا الباحث أن هناك جملة من التفاعلات

الاجتماعية تسعى للحفاظ ولتسيير هذه الحدود النفسية – الاجتماعية²⁷⁰.

ب- النسق الجسمي:

ويتمثل في الوضعيات الجسمية المختلفة كالحركات والتقليد وملامح الوجه، ان الحركات ومختلف تعبيرات الوجه لها وظائف اتصالية مبكرة ومتنوعة وتدل الدراسات على أن الطفل في مرحلته مبكرة له قائمة كبيرة جدا من هذه السلوكيات التي قد تدل على الخوف والتهديد والطلب والعدوان .

وحتى عند الراشد نجد أن الجسم ووضعياته والوجه وتعبيراته يمثلان شكلا من أشكال الاتصال وأحيانا ينبغي على الدارس أو كل من يعمل بالمقابلة كأداة اتصال أن يركز كثيرا على الحركات لأنها تأتي إما معززة للسلوك اللفظي وللاتصال المتناقض كان يجب المساعد على سؤال المشرف بنعم وفي نفس الوقت يحرك رأسه بدون شعور ليقول لا ذلك ما قد يوحي إلى أن الإجابة لم تأت عن قناعة²⁷¹.

ج- النسق الصوتي:

يتضمن الاهتزازات الصوتية وحدة الصوت وشدته والكلام بصوت متذبذب ومتقطع الخ .

²⁷⁰ د / محمد مسلم مرجع سابق ص 211
²⁷¹ نفس المرجع ص 211

إن الدراسات في هذا المجال قد أثبتت أن الصوت في كل حالة من الحالات المشار إليها له علاقة بالوضعية الفيزيولوجية والتقنية والعاطفية للفرد ، كما أن للصوت ارتباط أيضا بالعلاقة التي يقيمها أو سيقمها الفرد مع خصمه، وهكذا قد نجد بأن الصوت المتذبذب ، المتقطع قد يدل على الخجل ، وقد يدل ارتفاع الصوت وثبات وتيرته على القوة الشخصية والتحكم في الموقف الخ²⁷²

د- النسق اللغوي / اللفظي:

يقول " 1989 Wilson, Sperber " إن الاتصال اللغوي / اللفظي هو أقوى أنواع الاتصال البشري لأنه يعطي مستوى ظاهريا، في حين الاتصال غير اللفظي يبقي منطويا على أشياء ضمنية، وبذلك يكون النسق اللغوي / اللفظي أحسن أنساق الاتصال، لأنه يتضمن اللفظ والفعل في أن واحد. كيف يتم ذلك؟

إن الفرد في وضعية الاتصال حين يرسل أو يقول جملة ما في ظروف معينة فانه ذلك يعني بالضرورة ثلاثة أشياء متتالية : قبل كل شيء نجده يكون جملة ذات دلالة معينة من حيث التركيب والنحو والمعنى ، وحين يقول ما أراد قوله، فسيقوم بفعل معين، كان يقول إن لم يتم كذا ويقدم الدليل الفعلي ، وهذا ما سيكون له تأثير على خصمه²⁷³.

²⁷² د / محمد مسلم مرجع سابق ص 211
²⁷³ د / محمد مسلم مرجع سابق ص 212

الخلاصة:

إننا نستعمل في آن واحد كل هذه الأنساق الأربعة للتعبير عن شيء ما في وضعية

اتصالية .

لان الاتصال قد يكون متعدد الأشكال وحتى متعدد القنوات، ويتم ذلك عموما في وضعية

الحوار 1-5-الاتصال ما بين الأشخاص: **Communication interpersonelle**

كما رأينا في النمط النسقي، فان الاتصال هو عملية غير منقطعة تتضمن تبادلا من طرف

المتعاملين الذين لا يعبرون عن نواياهم فقط ولكنهم يقدمون "التزاما" في العملية الاتصالية ،

فالالتزام هنا يحمل على أنه توافق مستمر للأحداث التي تمس وتؤثر على الأطراف المتفاعلة

إن هذه النظرة للاتصال تعطي الأولوية للجانب الدائري للاتصال ولكيفية إيجاد "

المشترك" بين الأفراد ليس فقط على مستوى المعطيات أو المعلومات وإنما على مستوى

الدلالة، هذه الدلالات ليست خاصة بالرسالة في حد ذاتها، وإنما هي النتاج المشترك للأفراد

المتفاعلين ²⁷⁴ .

إن الاتصال ما بين الأشخاص يمكن تعريفه على أنه تبادل المعلومات والدلالات التي

أنتجها وتقاسمها شخصان من خلال الرسائل اللفظية وغير اللفظية في ضل أيطار معين.

²⁷⁴ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 212

إن تناول الاتصال ما بين الأشخاص يأخذ بعين الاعتبار العنصر الأساسي، وهو الجانب

التفاعلي، ان البعد العلاقتي يعني بكل بساطة الجانب الذي يحدد ويعرف المتفاعلين

وعلاقتهم وإدراكهم .

وأما الجانب التفاعلي فيعني التأثير المتبادل والاتي الممارس من خلال المتفاعلين

ومجموع التوقعات التي ينتظرها كل واحد من الآخر .

إن الاتصال بهذا المعنى لا ينحصر في الأقوال وإنما ينطوي على السلوكات والمؤشرات

والرموز التي تعطي للرسالة قيمة في النظر الآخر ، لان الصمت خلال الاتصال قد يكون

معبرا جدا ، كما أن صعوبة الحديث، أو مظاهر التهرب أو حتى التغيب عن الاجتماع أو عن

المقابلة مثلا قد تكون له دلالات معينة²⁷⁵.

1-6- مستويات الاتصال بين الأشخاص :

إن الاتصال يتم عبر مستويين:

- المستوى الأول يتعلق بمضمون الرسالة وما تحتويه من معلومات، فهذا المستوى يعبر

عنه لفظيا، فهو ينقل معطيات تتعلق بالأداء أو الأفعال والأفكار أو بعض المشاعر، وقد

يحمل دلالات مرتبطة بالحالة الوجدانية للشخص كما يحمل أيضا مؤشرات عن الحالة

الانفعالية ، وعن النوايا والدوافع والهدف التي يرمي إليها كل طرف

²⁷⁵ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 213

- في حين نجد أن المستوى الثاني، وهو الأكثر بعدا وعمقا يبحث في كيفية نقل الرسالة وفي

الحركات والانفعالات التي ترافق ذلك ، كما انه يبحث أيضا في طبيعة العلاقة وما يختفي

وراء الألفاظ والعبارات من حالات نفسية وغيرها، وهذا الجانب ألعلاقاتي التفاعلي قد تلمسه

في الاتصال غير اللفظي، فهو صعب الاكتشاف لأنه في غالب الأحيان يعبر عن مجموعة

معقدة من العواطف والمشاعر المتعلقة في نفس الوقت بمضمون الرسالة وبالعلاقة بين

المتفاعلين ، ويمكن تلخيصه على أنه رسالة خفية قد تخضع حين قراءتها إلى التأويل وإلى

عناصر ذاتية مما قد يجعل عملية الاتصال تزداد صعوبة²⁷⁶

إن عملية الاتصال لا تحقق فاعليتها إلا إذا أعطى فيها الاهتمام الكلي إلى المستوى الثاني

وهذا تفادي للتأويل، لأنه كلما حاول المتفاعلون الابتعاد عن التأويل، كلما اقتربوا من الفهم

الصحيح السليم لسلوك الآخر، وذلك ما يحتم على كل واحد من المتفاعلين بذل كل جهد

لأدراك خلفيات المفردات و الجمل مع الانتباه إلى الحركات وتعبيرات الوجه ووضعيات

الجسم وكذلك كيفية التعبير وإلى شدة ووتيرة وتذبذب الصوت ، وعند أخذ كل هذه المعطيات

بعين الاعتبار ، يستطيع كل واحد من المتفاعلين الوقوف على محتوى الرسالة وعلى ما

²⁷⁶ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 213

تتضمنه من أبعاد انفعالية ونفسية وغيرها، وذلك ما سيؤدي حتما إلى تعزيز العلاقة وإلى

تحسين عملية التبادل المستمر ، لان الاتصال يضل غير ممكن ، بل مستحيل بدون علاقة²⁷⁷.

البعد العقلاني للاتصال:

إن الاتصال يتضمن العلاقة القائمة أو التي ستقوم بين المتفاعلين، أي ما هي وضعية كل

واحد اتجاه الآخر؟ إن كل وضعيات التفاعل تنطوي ضمنا على العلاقة في أبعادها المختلفة

ستكون مقبولة أو مرفوضة من طرف المتفاعلين؟

إن في كل وضعيات الاتصال هناك إفرارات لاستجابات نحو هذه العلاقة ، فقد نقبلها أو

نرفضها أو نطلب تعديلها، وهنا يلعب الفهم والرجع دورا هام جدا سنتعرض له لاحقا.

وأحيانا نجد إن مختلف التفاعلات لا تتم حول موضوع الاتصال بقدر ما تنصب على تحديد

وفهم العلاقة وإبعادها²⁷⁸.

ويتبين من خلال كثير من الدراسات أن مختلف التبادلات بين المتفاعلين – مثلا بين

المشرف ومساعدته - ، تكون مركزة حول تعريف وتحديد طبيعة وأبعاد العلاقة قبل أن

تتطرق إلى المهمة التي تجمعهم أو موضوع الاتصال كان تكون أبعاد العلاقة في هذا المثال:

درجة التأثير المتبادل المقبول مكن الطرفين وتوزيع

²⁷⁷ نفس المرجع ص 213

²⁷⁸ د / عدمان مريزق المرجع السابق ص 41

المعلومات وأهمية الاستقلالية في تنفيذ المهام ، أو مجال المبادرة المقبول من الطرفين أو درجة التشجيع والتحفيز المنتظرة من طرف المساعد والمقبولة من طرف المشرف الخ . . . إن هذه التغيرات المذكورة هي التي بموجبها ستتحدد العلاقة للوصول إلى العلاقة المبنية على الثقة والتي تفتح المجال لاستمرارية التبادل والتفاعل والإنتاج المشترك²⁷⁹.

البعد العاطفي / الوجداني الاتصال:

إن البعد العاطفي والانفعالي للاتصال له جوانب ايجابية وأخرى سلبية ولكن لا يمكن أن تتصور عملية اتصال خالية جدا من الانفعالات والعواطف لان الإنسان ليس آلة ، وفي حين عندما يكون الاتصال والعلاقة مشحونة كثيرا بالانفعالات فذلك سيؤدي حتما إلى الصراعات والتوترات والى أیطال مفعول الاتصال ، فما هو المطلوب إذا ؟

إن الاتصال يقع بين متفاعلين ، كل منهم له شخصية وهويته وله إطاره المرجعي، وعليه ينبغي إدخال الكمية الملائمة للانفعال مع التحكم فيها ، وذلك يمر عبر تقبل الآخر، وعلى القدرة على التحكم في الذات، والقدرة على امتصاص الغضب

عندما يكون الانفعال متوسط الحجم أو قليلا نسبيا، فإنه يمكن التحكم في الوضعية، والعمل معا لتجاوز الصعوبات والعوائق التي ستعرض لهما لاحقا.

²⁷⁹ نفس المرجع ص 41

ولكن حينما تكون حدة أو شدة الانفعالات كبيرة ، فإنه بالضرورة يتعذر الوصول الى الهدف، وتصيح كل السلوكيات لها صبغة عاطفية ، وهذا تتدخل عملية التأويل لان كل شخص يعتبر أو يظن أن ما يقوله الآخر يحتوى أو ينطوي على خلفيات لم يتم التعبير عنها، فتتدخل عندئذ عوامل ذاتية كثيرة وتعطل الاتصال أي تحدث انقطاعا في " العلاقة" ²⁸⁰.

إن الانفعالات أو العواطف لها ارتباطات وثيقة جدا بتقدير الذات ، وبكل ما يمس بالجانب الذاتي / الشخصي، كالقيم والأفكار المسبقة ، والحكم على الشيء أو الفعل وغيرها ومن ثم نجد أن الانفعالات الناجمة عن التشجيع والتحفيز والمساندة تشكل أو تعطي نوعا من التثمين يساعد على تعزيز العلاقة في حين وعلى العكس من ذلك ، نجد أن تبادلات أخرى كالتوبيخ والتهديد، تشكل عنصر عدم رد الاعتبار للشخص ، مما يشحن عواطفه وانفعالاته، كما أن الشعور بالأمن، والاستقرار، وبالقيمة الاجتماعية كالتقدير والمكانة الاجتماعية يؤدي إلى اللجوء إلى استراتيجيات مختلفة ، منها الاستجابات الدفاعية وفي حالة وجود وضعية صراع خفي أو مفتوح ، فهناك جملة من الاستراتيجيات يلجأ إليها الأشخاص، منها الاستجابات الدفاعية، والهجومية والانقياد، والتجنب، والتبرير وغيرها . سنحاول بيان هذه الاستجابات وأثرها على عملية الاتصال ²⁸¹.

²⁸⁰ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 42

²⁸¹ د / عدنان مريزق المرجع السابق ص 42

2- استراتيجيات الاتصال :

2-1- الاستجابة الدفاعية:

إن الاستجابات الدفاعية أمام خطورة الشعور بنقص التقدير أو عدم الاعتبار أو في النهاية الشعور بالفشل تؤدي بصاحبها إلى استعمال مختلف الوسائل التي تبدو له فعالة لمواجهة الخطورة والخروج من المأزق والمحافظة على تقدير الذات في نظر الآخرين ، والمحافظة كذلك على مراقبة عملية التفاعل.

ويقول « Martin » يكون في الوضعية الدفاعية التركيز حول الصورة عن الذات أكثر

من التركيز على حل المشكلة تهما²⁸².

إن هذه الإستراتيجية يلجأ إليها الشخص لاستعادة صورته لدى الآخرين ، كما قد يلجأ إلى أساليب أخرى .

2-2- استجابة الهجوم :

قد يسعى الشخص أمام ما يراه انهزاما إلى رفع الخطر أو التهديد ، وقد تتعدد أشكال هذا الأسلوب منها رفع الصوت ، والضرب على الطاولة ، والتهديد أو الإشارة بالإصبع مع تركيز البصر على الخصم ، وتسعى كلها إلى إحداث نوع من التراجع في موقف الآخر .

²⁸² د / محمد مسلم المرجع السابق ص 215

الانقياد: إن الانقياد أو الإذعان يظهر في أشكال مختلفة أيضا منها الطاعة وإظهار الموافقة في كل الأوضاع، أي أن الشخص هنا يبحث باستمرار عن تفادي المواجهة المفتوحة، أو النقد أو الأحكام المسبقة، حتى يتجنب في النهاية المساس بصوته والاحتفاظ بتقدير الذات²⁸³.
غير أنه ينبغي الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يجعل من الشخص عنصرا سلبيا في المنظمات، لأنه سيفقد الحركية المطلوبة للأداء الانجاز.

3-2- تجنب المواجهة:

إن هذا الأسلوب من أسوء الأساليب لأنه يؤدي إلى السلبية المطلقة، فالشخص هنا يسعى لتفادي ولتجنب كل ما قد يعرضه إلى الخطر أو يعرض صورته إلى النقد أو ينقص من قيمته، فيلجأ إلى الصمت والى عدم المشاركة وعدم إعطاء رأيه أمام الخلافات المختلفة.

4-2- تبرير المواقف:

يتبنى الفرد سياسة التبرير، ويقوم باللجوء إلى توثيق المعلومات والى الاعتذار بحثا عن الحفاظ عن صورته في أعين الآخرين، وقد يلجأ إلى أساليب منها " اللجوء الى رفض ما يقال ثم شرحه وتبريره بكيفية أخرى" 1978, Mucchielli

إن هذا الأسلوب هو الأكثر استعمالا في المنظمات.

إن الاتصال ما بين الأشخاص يتطلب عناصر غير تلك التي تقوم عليها الأنساق التقنية

للاتصال، فهو يتضمن العمليات التالية: 284.

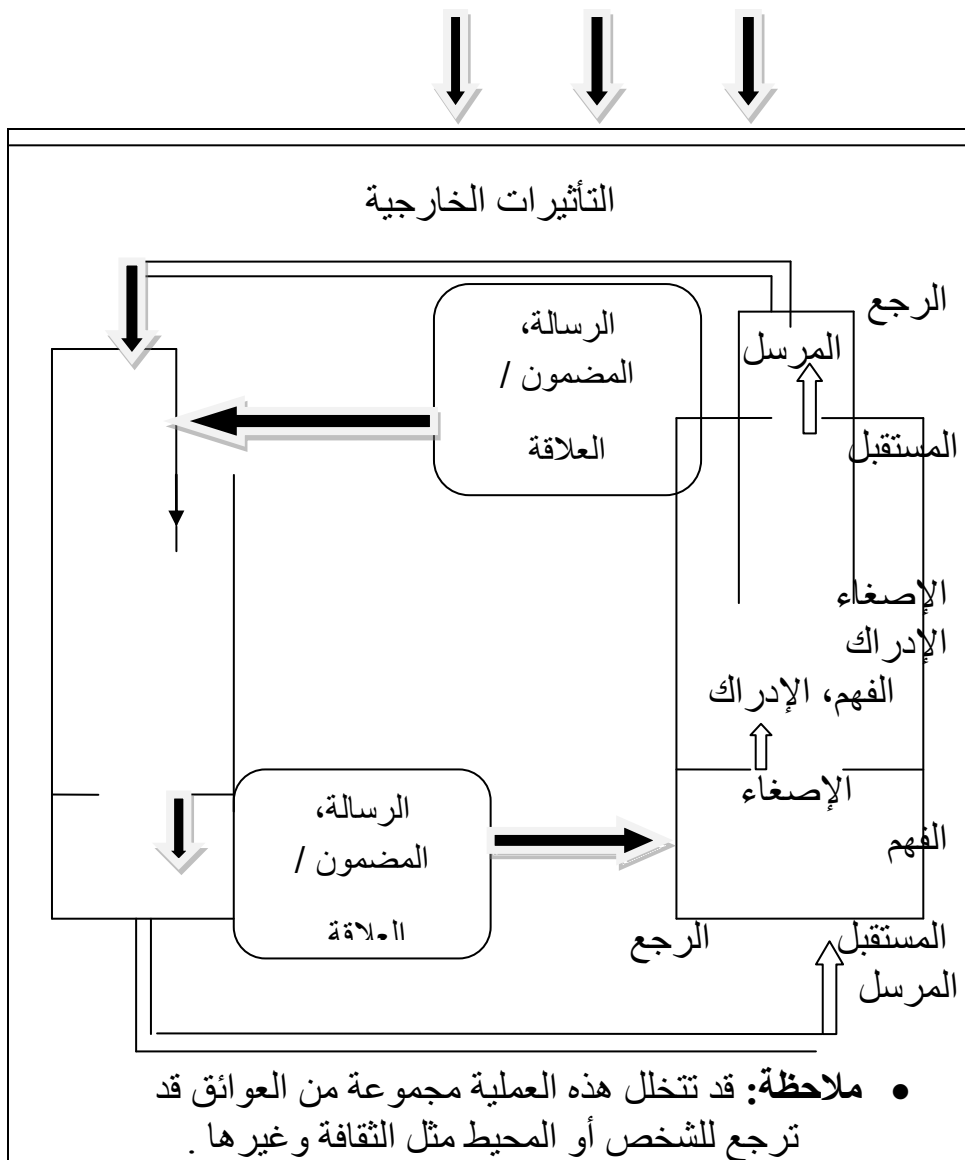
3- عمليات أو صيرورة الاتصال بين الأشخاص:

²⁸³ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 215

²⁸⁴ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 215

أن الاتصال بين الأشخاص لا ينحصر في مجرد رسالة تبعث من طرف مرسل ثم تسجيل من طرف مستقبل ، بل هي عملية إصغاء ، وإدراك ، وفهم لمحتوى الرسالة، بحيث يحدث أثرا رجعيا يتحول بموجبه المستقبل إلى مرسل إلى مستقبل في حلقة دائرية مستمرة توضح

عملية التفاعل، كما سيبدو في الشكل التالي : 285



إن المرسل يبعث بالرسالة التي تتكون من المضمون أو المحتوى ومن العلاقة، أم المستقبل فإن أول ما يقوم به هو عملية الإصغاء، ثم إدراك المعاني وفهم محتوى الرسالة ومدلولها ومختلف الجوانب التي تخفيها، ثم يرسل الاستجابة وهي ما نسميه بالرجع " retour de l'information" بحيث يصبح المستقبل مرسل والمرسل مستقبلاً ويخضع لنفس العملية، ثم يستجيب، وعبر هذه العملية، عملية التبادل يتم التفاعل الذي يؤدي إلى النتيجة المنتظرة أو إلى عكسها حسب الظروف وكيفية التحضير والفهم، ومختلف المصالح وغيرها من التأثيرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها الأشخاص المتفاعلون، نبدأ بالإصغاء²⁸⁶.

3-1- الإصغاء: l'écoute

إن الإصغاء في عملية الاتصال غير الاستماع، إن الاستماع هو استماع الأصوات دون الانتباه إلى معانيها كان أتكلم أو أدرس واستمع إلى أصوات السيارات التي تحدث ضجيجا ولكن دون أن أولي أي اهتمام لمعرفة أنواع السيارات من خلال أصوات محركاتها، أو حالتها الميكانيكية من خلال هذه الأصوات .

في حين نجد أن الإصغاء هو التركيز على الشيء أو الصوت أو الرسالة أثناء الحوار أو الاتصال، فالإصغاء هو اخذ الوقت المناسب للتركيز حول ما يقوله الآخر، علما بأن الإصغاء يتعلق بالاستعداد الفردي، فهو بذلك مرتبط بشخصية الفرد حتى وإن لم نستبعد إمكانية اكتساب القدرة على الإصغاء عبر عملية التكوين²⁸⁷.

إما في المنظمات فإن الإصغاء له دلالة خاصة، لأن تطور ونمو المؤسسات، والتغيرات الاجتماعية كلها تمر بالضرورة عبر الإصغاء، وفي هذا الاتجاه يذهب (Crozier, 1989)

²⁸⁶ د / محمد مسلم المرجع السابق ص 216
²⁸⁷ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 120

M) إلى التأكد بأن محاولة إدخال سياسات أو فلسفة جديدة في المنظمات تبوء دائما بالفشل لأننا لا نعرف كيف نصغي للأشخاص المعنيين بالتغيير .

إن ما يمكن التركيز عليه هو انه في ديناميكية التبادلات الشخصية، فان نوعية الإصغاء تعتبر جوهرية، لان العامل المهم لا يكمن في كيفية فرض الإنسان أرائه على الآخر، وإنما تكمن حقيقة في كيفية فهم رأي الآخر و الفهم يمر حتما بالإصغاء .

وقد بينت الدراسات أن أكثر المشرفين نجاحا هم الذين يولون اهتمام خاصا إلى الإصغاء للآخرين، ويؤكد هذا المعنى " 1987, Orgogozo " عندما يقول بأن المهمة الحقيقية لأي مسير أو متشرف هي أن ينصب أو يصغي إلى الآخرين أكثر مما يتكلم إن الإصغاء نوعان :

- الأول يخص الإصغاء إلى الرسالة أي إلى مضمون الرسالة²⁸⁸ .

- وأما النوع الثاني فهو ما يسميه " Carl Rogers " بـ "empathie" أي الإصغاء إلى ما تخفيه الألفاظ والحركات من معاني إلى درجة ليس فقط أن يضع المصغي نفسه مكان الآخر وإنما أن يتحسن أعماق الآخر ليصغي إليه من الداخل .

إن الإصغاء يتطلب إمكانيات نفسية وانفعالية مهمة جدا نذكر منها :

- القدرة على التركيز على الآخر ، أي التركيز على مضمون الرسالة وعلى العلاقة .
- التوقف عن الكلام .
- النظر إلى الآخر، والتركيز على ملامح الوجه، ومختلف تعبيراته وكذلك على الحركات .
- عدم مقاطعة الآخر أثناء حديثه .
- عدم استباقه في أفكاره .

²⁸⁸ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 120

- الابتعاد عن الأحكام المسبقة وغيرها .

- إشعار بالاهتمام بما يقوله .

وهذا ما سيشجعه على الكلام، ويوحى إليه بأن ما يقوله يمثل محور اهتمام وذلك ما من شأنه تقوية وتعزيز التبادل والتفاعل المستمر، الذي لا يمكن إن يتم دون توفر الغالبية الكلية للإصغاء²⁸⁹.

3-2- العوامل المتعلقة بالإصغاء :

أ - التمرکز حول الآخر :

حتى يتمكن الشخص من الإصغاء النوعي الجيد الذي يؤدي إلى الفهم السليم فلا بد أن يتمركز حول

الآخر، أي أن يخرج من دائرة التمرکز حول الذات ، أي حول نفسه ، هذا لا يعني أنه يخرج من ذاته متناسبا من هو، كما لا ينبغي أن يذوب في الآخر، وهنا تكمن الصعوبة .

إن الإصغاء يتطلب القدرة على الخلط بين التجارب الخاصة والتجارب الآخر، القدرة على التمييز بين الانفعالات الشخص والانفعالات الآخر ، وكذلك القدرة على التمييز بين الإطار المرجعي الخاص به والإطار المرجعي للآخر .

وفي النهاية فإن الشخص أو المتفاعل ينبغي عليه أن يوجد نوعا من التوازن بين التمرکز على الذات والتمرکز على الآخر وهنا صعوبة هذه العملية التي تقتضي في نفس الوقت التمرکز على الآخر مع استحضار الذات وذلك يتطلب جملة من القدرات منها :²⁹⁰

²⁸⁹ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 121

²⁹⁰ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 122

ب - الجاهزية : La disponibilité

إن كل فرد، أو شخص أو مسئول يريد الإصغاء إلى الآخرين ينبغي عليه إن تتوفر لديه الجاهزية، بحيث يكون نفسيا واجتماعيا جاهزا للإصغاء، أي أن يكون جاهزا للتضحية بالوقت والجهد للسماح إلى الآخر بالتعبير عن آرائه وأفكاره ومشاريعه، واهتماماته، لان الإصغاء هو الذي يؤدي إلى الفهم .

وعندما لا يكون الإنسان جاهزا للإصغاء ، فعليه أن يؤجل الاجتماع أو المقابلة حتى لا يقع في الإصغاء غير الفعال²⁹¹ .

ج-الإصغاء الغير فعال :

قد يعتقد الجميع أن الإصغاء مسألة سهلة ومتاحة للجميع، غير أن الدراسات تثبت عكس ذلك، لان الملكة الأكثر صعوبة في عملية الاتصال هي الإصغاء ، كما يتبين أنه خلال عملية الإصغاء فان المصغي يسعى أحيانا لتحضير الإجابة أو التفكير في كيفية الاستجابة ، وهذا من شأنه أن يقلل من تركيزه حول الآخر، وللإصغاء غير الفعال أشكالاً مختلفة نورد بعضها²⁹² .

د- الإصغاء السلبي :

ويتم ذلك حينما يكون الشخص المصغي يفعل ذلك انطلاقاً من موقع دفاعي، وقد يتفطن الآخر بسرعة إلى هذا النوع من الإصغاء من خلال لملاحظة لحركات وسلوكات المصغي .

²⁹¹ نفس المرجع ص 122

²⁹² عبد الكريم بورحفص المرجع السابق ص 123

هـ - الإصغاء السلطوي :

ويظهر عموماً عند المصغي وهو يفكر في أنه اذكي من المصغي اليه أو يظهر له في نفسه أنه أحسن وأعلى مرتبة من الآخر، فيصغي بنوع من العنجهية، وقد يتصرف بشكل غير ملائم حين يعتقد أن المصغي إليه يتعرض أثناء حديثه إلى سلطة أو إلى مكانته .

و- الإصغاء الجزئي :

ويسمى أيضاً الإصغاء الانتقالي، لان المصغي يميل إلى الإصغاء والى فهم ما يناسبه أو ما يتمشى مع مصالحه أو مواقفه، وقد يؤدي هذا النوع من الإصغاء السلبي إلى انقطاع الاتصال نتيجة التدخل الكثير للمصغي حين يكون مساعده أو المتفاعل معه يتحدثن وهذا ما سيؤثر على الفهم سلباً²⁹³ .

الإصغاء المتوتر :

ويتم حين يعتقد المصغي أنه تم التعرض الى جوانبه الانفعالية أو الشخصية وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى التأويل بدل الفهم .

الإصغاء بالتمثيل :

قد نلاحظ ظاهرياً أن المصغي يقوم بجهد كبير للتركيز على الآخر، ولكن قد يتبين من خلال إعادة الصياغة، أنه كان بعيداً نسبياً أو كلياً عن المصغي إليهن ذلك لأنه لم يكن يركز اهتمامه على المصغي وإنما كان ذهنه غائباً، وكان يمثل أدواراً أي يلعب دور المصغي

²⁹³ نفس المرجع ص 123

الجدى كأن، بعد كل حين وأخر، يبتسم ويهز رأسه أو كان يقول نعم، تفضل، واصل. وفي هذه الحالة أيضا يكون الفهم منعدما، ويكثر التأويل .

إن الإصغاء عملية جوهرية في عملية الاتصال، وهي الطريق أو المسعى الضروري للفهم السليم فما هو الفهم ؟²⁹⁴

الفهم : La compréhension

لقد رأينا كيف أن الاتصال له مستويان، الأول يدور حول الرسالة ومضمونها، والثاني يخص البعد العلاقتي والتفاعلي، وتبين أيضا أن للإصغاء مستويين ، الأول يتعلق بمضمون الرسالة والثاني يتعلق بالإصغاء إلى ما تخفيه الكلمات والحركات، أي ما هو باطني ، أي الإصغاء إلى الآخر من الداخل، أي ما يدور في سريره الآخر وما يجول في خاطره، وما لا يريد التصريح به فكذاك الفهم، فانه يمر بنفس هذه المستويات ، أي فهم الرسالة ومضمونها ، ثم فهم الأبعاد الخفية للرسالة، وهذه المهمة ليست سهلة هي الأخرى .

إن الفهم يمر أولا بادراك الشيء على حقيقته، وإدراك كل أبعاده ، وإدراك المعاني .

إن الفهم يتطلب عدد من الشروط الأساسية ذات جوانب مختلفة تتعلق أحيانا بالوسط

الثقافي ، وتارة أخرى بالجانب النفسي ، وفي بعض الأحيان بالظروف والملابسات

والوضعية التي يتم فيها الاتصال، وقد تجتمع هذه الشروط كلها²⁹⁵ .

- إن أول ركن ينبغي أن يتحقق هو الإصغاء الفعال السليم .

- لا بد أن يكون المصغي مدركا جيدا للمعاني والألفاظ والى الهدف من الاتصال ، وأن

يكون له القدرة على التحكم في الذات .

²⁹⁴ عبد الكريم بوخفص المرجع السابق ص 124

²⁹⁵ نفس المرجع ص 124

- عليه أيضا أن يتحلى بالصبر، والقدرة على امتصاص الغضب
- حتى يكون الفهم سليما، فلا بد أن يتم احترام الآخر، أي احترام مواقفه وثقافته وأرائه .
- إن الفهم يعني أنك تفهم الآخر من خلال وجهه نظره هو، ومن خلال مرجعيته هو، وعكس ذلك فهو التأويل وليس الفهم .
- على المصغي التحكم في أفكاره ومبادئه وعدم خلطها مع أفكار الآخر .
- محاولة الالتفات إلى الأفكار الأساسية والمهمة للمصغي إليه ²⁹⁶ .
- أن يكون المصغي هادئا ، ومركزا على اتصال اللفظي بقدر ما يكون تركيزه أيضا قويا على الجانب السلوكي والحركي للآخر .
- عدم الانزعاج من الصمت الذي قد يمر به المصغي إليه، لان الصمت في حد ذاته يعتبر سلوكا يؤخذ بعين الاعتبار.
- عدم إعطاء الأحكام، أو التلطف بما قد يشعر الآخر بالملل أو عدم التركيز، والخاصة أن الفهم يتطلب إعطاء المزيد من الاعتبار للآخر مع احترام اختياراته ومواقفه.
- إن الفهم يقوم على مبدأ استيطان ما يشعر به الآخر أو بعبارة أوضح يقوم على القدرة للمعرفة وللإحساس بالعالم الداخلي الذاتي للآخر، دون أن يؤدي ذلك إلى الذوبان في الآخر، لان الموقف هنا يتحول إلى موقف عاطفي محض .

لقد تبين أن الفهم أساسي في عملية الاتصال على عكس التأويل الذي يعني فهم الآخر من خلال وجهة نظر المصفي و من خلال إطاره المرجعي هو لا من خلال الإطار المرجعي للآخر . ولكن ما هي العمليات التي تساعد على الفهم ؟ أن أهم عنصر هو الرجوع ²⁹⁷ .

²⁹⁶ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 125

الرجع : Feed-back retour de l'information

إن الرجع أو ما يطلق عليه عادة " Feed-back " هو بكل بساطة كل معلومة أو دلالة أو رمز أو حركة تصدر من المستقبل تجاه المرسل استجابة لرسالة هذا الأخير. فالرجع يعني كل سلوك أو استجابة لفظية أو حركية تصدر كرد فعل لرسائل المرسل .

لقد ورد سابقا أن الاتصال هو العلاقة علما بان البحث عن الرجع هو البحث عن العلاقة، وبناء على ذلك فإنه لا يمكن أن نتصور الاتصال بدون رجع اذ يعتبر الرجع الممر الرئيسي إن لم يكن الوحيد للاتصال .

إن الرجع هو الذي يشكل جوهر التفاعل القائم على التبادل ، وإذا توقف الرجع توقف التبادل ومن ثم التفاعل ، فتقطع العلاقة ، وينتهي الاتصال بدون جدوى .

يقول " 1986, Ashford " إن مصطلح الرجع أي رجوع أو عودة المعلومات ينبغي أن يكون اتخاذ القرار التي بواسطتها يتعرف المرسل أو الفاعل أو العامل على نتيجة فعله أو رسالته السابقة، ويساعده ذلك على القيام بفعل موجه ومصحح للرسالة²⁹⁸ .

إن الاتصال بين الأشخاص وفي المنظمة يكون على شكل المقابلة، مثل مقابلة التقييم أو تقدير القدرات، أو مقابلة التوظيف، أو المقابلة السنوية للتكوين أو المقابلة المساعدة النفسية – الاجتماعية أو على شكل الاجتماع يشتمل أنواعه، ذلك ما أدى إلى اعتبار " الرجع " من المفاهيم التي تعد مفاتيح الاتصال لتعديل ولتحسين أداء المؤسسات أو المنظمات ، لأنه يقوى ويعزز الثقة والفعالية ، ومصداقية مصدر المعلومات .

²⁹⁷ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 125
²⁹⁸ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 126

ومن ناحية أخرى فإن الرجوع له اعتبارات أخرى جوهرية منها أنه يحدد بكل دقة إذا كانت التعليمات والتوجيهات ، والانتصار قد تم فهمهم فهما سليما أم إذا كان قد تم تأويلهم ، أو عدم التعاطي معهم فالرجوع بهذا المعنى يلعب دورا حاسما وحساسا في نقل وتثبيت المعلومات الضرورية لنجاح أو فشل سياسات وإجراءات المنظمة²⁹⁹.

إن للرجوع أنواع مختلفة وذلك حسب الهدف ، والمعنى والمضمون، فهناك الرجوع الوصفي الذي يصنف السلوك والأحداث أو الوضعيات المختلفة فهو يتضمن عناصر قابلة للملاحظة وللتحقيق .

إن الرجوع الناجم عن التجربة يكون عندما يتم وصف الاستجابات الشخصية والمشاعر أو العواطف الصادرة عن الآخر وربطها بالتجارب الشخصية .

أما الرجوع الداخلي فيكون من خلال ما يتم ملاحظته، ولكن يفسر أو يفهم على أساس خلفيات شخصية تتدخل فيها الاتجاهات والقيم والعواطف الشخصية .

ولأهمية الرجوع في عملية الاتصال ، فإن له وظائف أساسية نذكر منها :³⁰⁰

وظائف الرجوع : Les fonctions du Feed-back

إن أهمية الرجوع في عملية الاتصال تعود أصلا إلى وظائفه التي قد يندمج الاتصال في غيابها .

- تعزيز وتقوية العلاقة على مبدأ الثقة بين المتفاعلين .
- ترفع من درجة الدوافع والرغبة في الاستمرار في الاتصال .
- تعزيز الثقة حول المهمة من كلا الطرفين .

²⁹⁹ عبدعبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 126
³⁰⁰ عبد الكريم بوحفص المرجع السابق ص 126

- يسمح بتعديل أو تحسين أو توضيح الرسالة .

- يعمل على استمرارية العلاقة وتعزيزها .

إن الرجوع كما أوضحنا يعد وظيفة لا يمكن للاتصال الاستمرار أو بناء العلاقة في غيابه،

ولكن كيف يتم الرجوع، وما هي كيفية ته وأدواته ؟³⁰¹

أدوات الرجوع :

إعادة الصياغة: La Reformulation

إن إعادة الصياغة هي محاولة المصغي ترجمة ما قد صدر عن الآخر في صياغة لفظية

لأهم ما ورد في الرسالة، ولكن بألفاظ خاصة به، فإنها تتضمن « فعلا» يعكس للآخر ما

تضمنه رسالته مع احترام الإطار الذي تمت فيه الرسالة، وإذا كانت إعادة الصياغة سلمية

وصحيحة فهذا سيسمح للآخر بالتعرف على أقواله، مما يعزز شعوره بأنه ينظر إليه بجدية

وانه يسمح إليه جيدا .

إن إعادة الصياغة تفرض على الفاعل المصغي أن يثبت بكل أحقية انه قادر على إقناع

الآخر بأنه تم فهمه كما ينبغي وبكيفية دقيقة .

ولقد عرف " 1951, Carl, Rogers " إعادة الصياغة على إنها وسيلة لإيصال فهمنا

إلى الآخر أي فهمنا لاهتماماته، ومشاعره، وللإطار الذي توجد ضمنه هذه المشاعر،

والمخاوف أو التطلعات وغيرها³⁰².

³⁰¹ عبد الفتاح بوخمخ مارج سابق ص 96

³⁰² نفس المرجع ص 96

فبعد التعريف الذي تقدم، نطرح الأسئلة التالية: إعادة صياغة ماذا؟ وكيف؟ وبواسطة

ماذا؟ ومن أجل ماذا؟ أو بعبارات أخرى موضوع الصياغة، أسلوب الصياغة وهدف الصياغة.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتضمن على الأقل أربعة عناصر ينبغي معرفتها .

موضوع إعادة الصياغة :

رأينا في الاتصال ، والإصغاء، والفهم، كل هذه العناصر تتم على مستويين ، الأول يخص الرسالة ومضمونها، والثاني يتعلق بالجانب العلاقتي، وبكل ما تخفيه الألفاظ والحركات فإعادة الصياغة، إن اعتمدنا منطق هذين المستويين، نقول بان إعادة الصياغة هي الأخرى تنقسم إلى قسمين ، الأول يخص إعادة محتوى

الرسالة من ألفاظ وحركات وغيرها، وأما المستوى الثاني وهو الأصعب، فيتعلق بإعادة صياغة المشاعر ، والأحاسيس والاهتمامات والعواطف³⁰³.

أسلوب إعادة الصياغة :

ويتم ذلك بواسطة إعادة إرسال إلى الآخر مدلول أقواله والصورة التي يكونها عن نفس وأيضاً عن أحاسيسه ومشاعره، وأفكاره وأرائه ومواقفه .

إن إعادة الصياغة أساسية لكل من الرجوع، والفهم، ونعيد الصياغة لأقوال الآخر ولمشاعره ومواقفه وأرائه لنقول له ضمانياً شيئاً واحداً هو أننا نصغي إليك جيداً، أننا نهتم جيداً بما تقوله وبما تشعر به، أي كأننا نقول له ضمانياً إننا نشجعك، وأصل فيما تقوله .

³⁰³ عبد الفتاح بوخمخ مارجع سابق ص 97

إن الرجوع يعمل على إعادة الصياغة كما يلجأ في ذلك أيضا إلى الأسئلة ، هناك نوعان من الأسئلة، الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة، فالأولى هي التي تعطي إمكانية الإجابة بنعم أو بلا، وذلك ما ينبغي تفاديه في عملية الاتصال³⁰⁴.

وينبغي تشجيع الأسئلة المفتوحة التي تعطي المجال واسعا للحديث وتوسع أفق الاتصال، إن الأسئلة المفتوحة تتضمن الأسئلة المفتوحة الإعلامية، والأسئلة المفتوحة المحملة للمسؤولية، أي التي تترتب عنها المسؤولية .

إن الأسئلة المفتوحة الإعلامية هي التي تلجأ إليها لجميع المزيد من المعلومات أمام بعض الغموض أو التردد أو عند بعض المواقف أو السلوكيات التي تتطلب مزيدا من المعلومات حتى ينبغي فهمها فهما سليما ، كان نقول مثلا كيف تم ذلك في نظرك ؟ أو ، كيف ترى ذلك ؟ وأما الأسئلة المفتوحة المحملة للمسؤولية ، فهي التي من خلالها نريد أن نعرف كيف سيتصرف ، وماذا سيفعل الآخر أمام وضعية معينة أو مشكلة ما، كان نقول له ، وفي هذه الحالة ماذا ستفعل أنت ؟ وما الذي كان ممكنا فعله في نظرك .

ولكن مع مراعاة الأسئلة التي تتعلق بالاتجاهات وتلك التي تتعلق بالأفعال .

إن عملية الفهم تتخللها عوائق مختلفة، تعرقل وتشمل أحيانا عملية الاتصال، فما هي إذا

عوائق الاتصال ؟³⁰⁵

4- عوائق الاتصال : les obstacles à la communication

إن الاتصال قد تتخلله عوائق كثيرة، فالالاتصال مثلا على النمط التقني تتمثل العوائق فيه إما

على شكل ضجيج خارجي أو على شكل خلل في قناة الإرسال، وحين نتكلم في الهاتف مع

³⁰⁴ نفس المرجع ص 97

³⁰⁵ عبد الفتاح بوخمخ مخرج سابق ص 98

صديقك في الهاتف العمومي، قد تكون هناك أصوات مرتفعة جدا تشوش عليك، كما قد يكون الجهاز في حد ذاته يمثل عنصر تشويش بحيث تكون المكالمات متقطعة أو كان يحدث تداخل بين مراسلتين .

أما الاتصال داخل الجماعة أو بين شخصين خاصة في وضعيات الاتصال المختلفة داخل المنظمة أو في إطار العمل ، فيعرف كثيرا من أنواع العوائق .
إن هذه العوائق قد تصنف إلى خمسة أصناف على الأقل³⁰⁶.

1-4- العوائق المادية:

إن من بين العوائق المادية التي تتعرض سبيل الاتصال الفعال خاصة داخل التنظيمات أو وضعيات العمل الجوانب المادية كيف يتم ذلك ؟ نأخذ مثالا عن المقابلة التي ستجري بين المسؤول أو المشرف ومساعدته، ولتكن هذه المقابلة لمقابلة لتقدير القدرات والتي ينبغي أن يتجرد خلالها المشرف من السلم الهرمي، لأنه في هذه الوضعية يعتبر أولا مقوم وأمامه مقوم، فإذا استقبله من وراء مكتبه، فهذا إيحاء بأنه لم يستطيع التخلص من مرتبته في السلم الهرمي، فالمكتب هنا يمثل حاجز لعملية الاتصال .

وهناك عائق آخر، قد تدخل الكاتبة مرات عديدة أثناء المقابلة فينقطع الحوار، وهذا سيء جدا بالنسبة للمقابلة، كما أن الهاتف قد يرن، وقد يتعاط معه المشرف، فهذه السلوكيات كلها تعتبر عوائق مادية، وقد تكون القاعة غير صالحة للمقابلة لأنها معرضة إلى تشويش يصدر عن ضجيج الآلات، وقد يكون الكرسي الذي يجلس عليه المساعد غير لائق ومتعب مما قد يسبب عائق الاتصال³⁰⁷.

³⁰⁶ عبد الكريم بوخمخ مخرج سابق ص 127
³⁰⁷ عبد الكريم بوخمخ المخرج السابق 127

2-4- العوائق الشخصية / النفسية :

إنها كثيرة ومتعددة، قد يرجع بعضها إلى المشرف، وقد يرجع بعضها الآخر إلى المساعد نفسه. ومن الأسباب التي تعود إلى المساعد قد نجد الخجل الذي يجعله د في وضعية لا يستطيع فيها التعبير عن كل ما يجول في خاطره، وقد يتوقف أحيانا عن الكلام لمدة مثيرة للانتباه.

كما أن المساعد قد يكون حساسا جدا إلى درجة أنه لا يستطيع التحكم في انفعالاته حين يشعر أو يظن بأن المشرف قد أساء إليه أو انه خاطبه بكيفية لا تليق به. ومن الأسباب التي قد تعود إلى الشرف سوء الاستقبال الذي يخص به مساعد ساعة المقابلة ، وقد يكون المشرف معجب بنفسه ومتكبر، وهذا ما قد يثير حفيظة المساعد لأنه يشعر بالاستصغار ، فيرفض التعاطي مع المقابلة بشكل جدي وفعال نوقد تظهر أحيانا عدم قدرة المشرف على امتصاص الغضب وتلطيف جو المقابلة أو الاجتماع ن وهذا نوع آخر من العوائق أيضا .

3-4- العوائق الثقافية :

إن الاتصال الفعال في المنظمات على وجه الخصوص ينبغي أن يمر بإدماج بعض الجوانب الثقافية مثل الاتجاهات والقيم والمعايير مع اعتبار مختلف الفعاليين في هذه المنظمة على أنهم أناسا لهم أبعاد نفسية وأخرى ثقافية اجتماعية لا بد من مراعاتها ، لان التعرض إلى القيم والمعايير الثقافية للشخص قد يجعله ليس فقط غائبا من الاتصال بل قد يثير لديه إستراتيجية الهجوم ن وقد يلجا أحيانا إلى المقاومة غير المعلنة .

4-4- العوائق اللغوية:

إن اللغة هي أهم وسائل الاتصال في المنظمة او في الجماعات المختلفة، من ذلك ينبغي مراعاة هذا الجانب ، حيث يكون أسلوب المخاطب سهلا وملائما للمستوى اللغوي للعامل ، مع توحيد إن أمكن ذلك ، الدلالات لمختلف المفاهيم المستعملة في المنظمة وإيجاد ما يسمى بثقافة المؤسسة . وبالإضافة إلى اللغة ، فهناك وضعيات الجسم وملامح الوجه وغيرها التي لا بد هي الأخرى أن تؤخذ بعين الاعتبار ، لان بإمكانها هي الأخرى أن تكون من مسببات عوائق الاتصال .

4-5- العوائق النفسية الاجتماعية :

إن أهم عنصر في العوائق النفسية الاجتماعية هو الاتجاهات المتعلقة بأساليب القيادة، نذكر منها :

الاتجاهات السلطوية:

المتتمثلة في إعطاء الأوامر وطلب تنفيذها مما قد تثير سلوكيات سلبية جدا من طرف المساعدين والعمال، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى قتل روح المبادرة، فإنها زيادة على ذلك تؤدي بالضرورة إلى الإحباط الذي سيؤدي إلى الانفجار أو إلى الكف والانطفاء وهي الجوانب سلبية لا تتماشى مع مبادئ الإدارة العليا، وذلك ما يؤدي إلى التصادم والى الصراعات .

الاتجاهات التعاونية:

قد يرى الكثير أنها الأمثل، فهذا صحيح نسبيا، ولكنها مع ذلك تؤدي هي الأخرى الحد من روح المبادرة، وقد تثير سلوكا سلبيا يتمثل في رفض المساعدين بعض أوجه هذا التعاون

لأنه في تصورهم قد يشكل حاجز أمام تطوير قدراتهم وتحملهم روح المسؤولية واتخاذ

القرار³⁰⁸.

الاتجاهات التوضيحية :

وهي التي يلجا إليها المشرف لتقديم الإمكانيات الضرورية لمساعدته أو للذين يشرف عليهم ن فيحاول مناقشة أبعاد المشكلة معهم حتى يدركون ويفهموا جدا المسألة ثم يترك لهم حرية حل المشكلة واتخاذ القرار وهذا ما يستحسن إن من أهم وسائل الاتصال نركز على الاجتماع والمقابلة وعلى الإثارة الأفكار (le brainstorming) كتقنية فعالة .

تقنيات تسيير الاجتماع: techniques de réunions

إن الاجتماع في المؤسسة يعتبر من أهم الوسائل الاتصال ، فالاجتماع اتصال مباشر تفاعل فيه كل الطاقات والقدرات والآراء من أجل إنتاج شيء قد لا يكون للمسير الوصول إليه بمفرده فالاجتماع إذن هو وضعية³⁰⁹ ديناميكية للجماعة أو لفريق العمل إن الاجتماع كما تتفاعل فيه الطاقات فقد تتدخل وتتعارض فيه الآراء والاتجاهات وتتباين فيه التصورات والادراكات والإفهام .

ومن هنا نقول أن الاجتماع ان لم يحكم بكيفية علمية موضوعية مدروسة قد يتحول إلى مجال مفتوح للصراع .

ولهذه الأسباب جميعها ولأهمية الاجتماع في تسيير الموارد البشرية يتحتم علينا في هذا المقام تشخيص أنواعه ومراحله ووظائفه .

أنواع الاجتماعات :

³⁰⁸ عبد الكريم بوحفص مرجع سابق ص 129
³⁰⁹ عبد لكريم بوحفص المرجع السابق ص 129

إن للاجتماع عدة أنواع تتفاوت من حيث البنية وأهمية، غير أن لكل نوع مهمة معينة. على

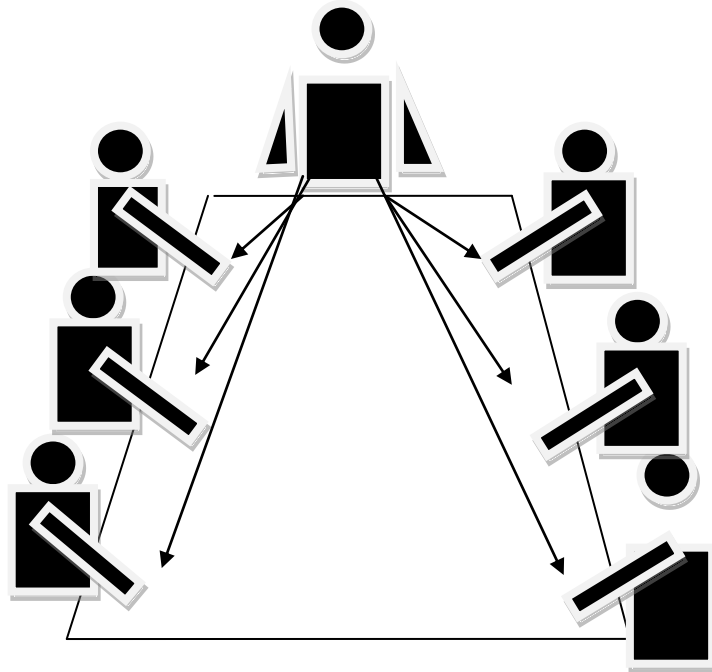
سبيل المثال :

الاجتماعات النازلة : Réunions descendantes

إن هذا النوع يكون ذو طابع اختياري على العموم ، حيث يجتمع المشرف أو المسؤول إلى

مساعديه فيخبرهم بما أستجد أو بما تم الوصول إليه مستويات تنظيمية أعلى من قرارات . .

. الخ ، أي تكون المعلومات نازلة فقط، وفي اتجاه واحد ، وتسمى اجتماع اختياري³¹⁰.

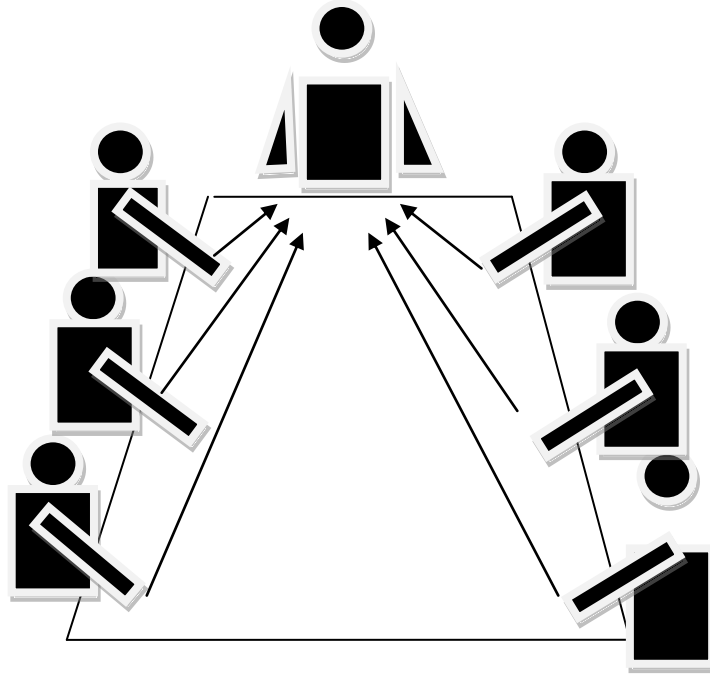


الاجتماعات الصاعدة : Réunions ascendantes³¹¹

³¹⁰ عبد الكريم بوحفص مرجع سابق ص 130

³¹¹ عبد الكريم بوحفص مرجع سابق ص 131

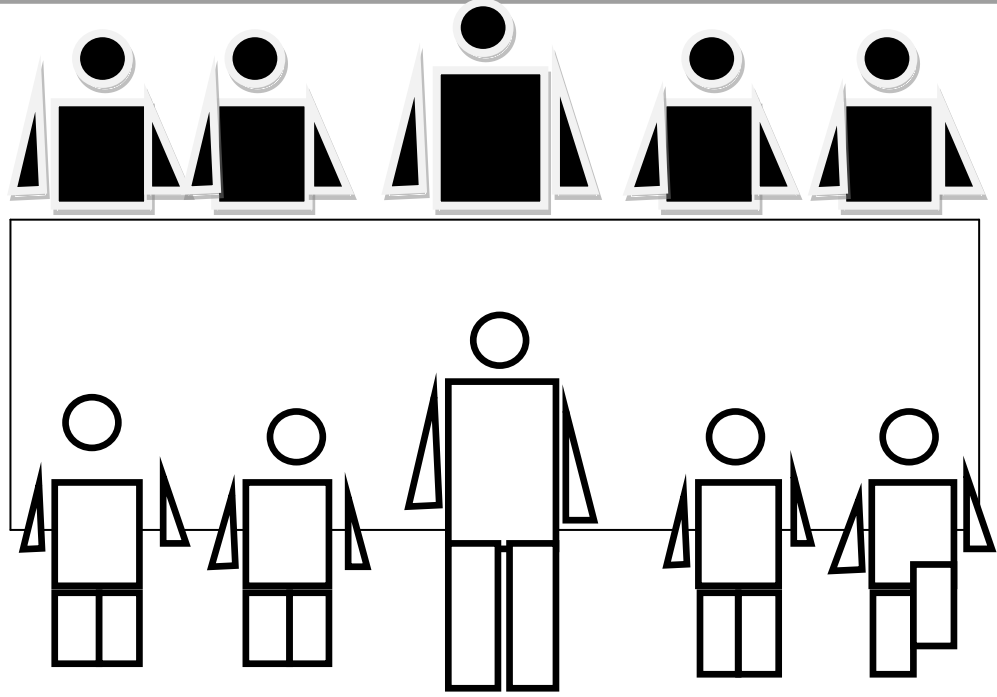
وهي على عكس الأولى تماما ، بحيث تكون فيها المعلومات فيها صاعدة ، كان يجتمع المشرف بمساعديه للتعرف على ما توصلوا له بعد غيابه وفقا لما كلفهم به. وهنا تكون المعلومات في اتجاه واحد تصاعدي.



الاجتماعات الإستراتيجية: Réunions stratégiques³¹²

وهي ما يسمى باجتماع المفاوضات ، علما بأنها أعقد وأصعب أنواع الاجتماعات لان الاستراتيجيات تدخل فيها ، وتكون الأهداف فيها عموما متناقضة وذلك ما تم توضيحه في فصل التفاوض .

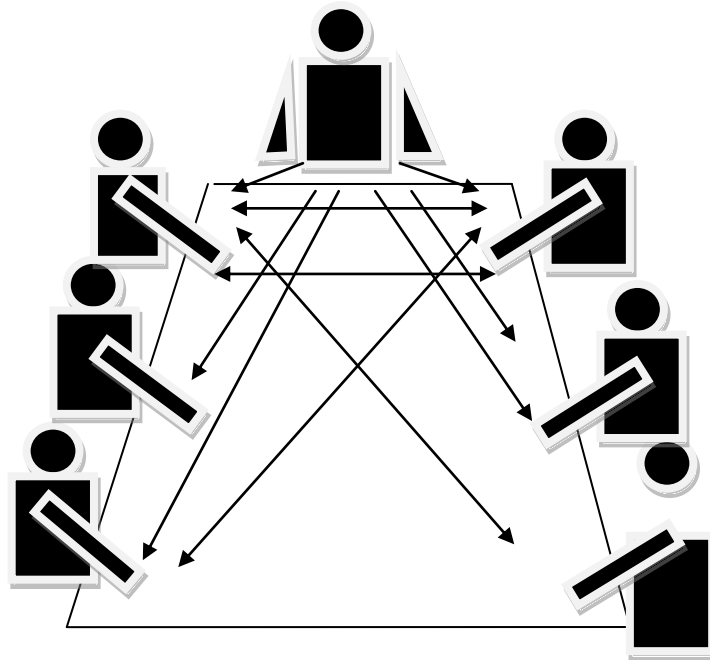
³¹² عبد الكريم بوحفص مرجع سابق ص 132



313 اجتماعات اتخاذ القرار : Réunions de prise décision

وهي أهم أنواع وأنشطتها، لأنها تتناول حل المشاكل واتخاذ القرارات، ومن ثم فإنها أكثر

الاجتماعات فعالية، ففيها تتم التفاعلات المختلفة، وهذا النوع هو الذي سنركز عليه.



³¹³ عبد الكريم بوحفص مرجع سابق ص 133

نلاحظ من خلال الشكل كثرة التبادلات مما يجعل التفاعل كبير جدا، وأهمية هذا النوع تكمن في³¹⁴ القدرة على بناء القرار انطلاقا من تحليل الوضعية وصولا إلى حل المشكلة، مع تبني إستراتيجية متابعة تنفيذ القرارات المتخذة. إن هذا النوع من الاجتماعات يفتح المجال للمشاركين للتعبير عن آراءهم بل وللمساهمة البناء في اتخاذ القرار ، وهذا من شأنه تعزيز روح الثقة والشعور بالانتماء وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى القابلية لتحمل المسؤولية التنفيذ والمتابعة .

4 مراحل الاجتماع :

إن للاجتماع عدة مراحل ن والإخفاق في إحداها قد يعرضها جميعا للفشل تحدد هذه المراحل على الشكل التالي علما بان لكل مرحلة خصوصياتها وأهميتها .

1 -مرحلة التحضير أو الإعداد

2 -مرحلة الاستقبال

3 -مرحلة المداولات

4 -المرحلة النهائية: الخاتمة

1 مرحلة التحضير أو الإعداد :

إن أي اجتماع لا يحضر له بكيفية دقيقة وحيدة لا يكفل بالنجاح على الإطلاق إن مرحلة

التحضير أو الإعداد تتضمن جانبيين مهمين جدا .

³¹⁴ نفس المرجع ص 134

الجانب الأول يتعلق بالإعداد المادي للاجتماع ، وأما الجانب الثاني فيتعلق

بالفاعلين les acteurs وكيفية اختيارهم³¹⁵.

الجانب المادي :

يتعين في هذا الجانب تحضير القاعة ، وكل ما يتعلق بالاجتماع من وسائل مادية

كالطاولة الكراسي ووضعيات المشاركين ، والأقلام والورق أيضا الأدوات والوسائل

البيداغوجية ، والوثائق الضرورية .

إعداد جدول الأعمال **Ordre du jour**³¹⁶

ويتضمن بالتحديد ، طبيعة الاجتماع ، المكان، الوقت، وترافق معه الوثائق الضرورية

للتفكير في المشكلة أو الموضوع المطروح للبحث قبل الاجتماع

الجانب المتعلق بالمحتوى :

وينبغي فيه التحضير الجيد لان كل خلل سينعكس سلبا على فعالية الاجتماع وعلى

النتائج التي سيتم التوصل إليها ، وينقسم هذا الجانب إلى جانبين .

أ - الجانب المتعلق بمضمون الاجتماع :

ويتعين فيه تحديد وبدرجة كبيرة من الدقة والموضوعية :

- 1 -المشكلة مع طرح أبعادها .
- 2 -الهدف ، بشكل جلي وواقعي .
- 3 -الطريقة، بحيث تتناسب مع الجميع ومع طبيعة الموضوع.

أ - اختيار الفاعلين :

³¹⁵ عبد الكريم بوحفص مرجع سابق ص 135

³¹⁶ نفس المرجع ص 137

1 -اختيار المنشط : Animateur

وعلى أي أساس يتم هذا الاختيار، وفي هذا الإطار يمكننا أن نوضح هذا الاختيار يتم

على بعض الأسس التالية نذكر منها :

- التخصص، أي أن من يتم اختياره يكون متخصصا في المسألة .
- القدرة على التنشيط، لان المنشط لابد له أن يتقن في تسيير الاجتماع كما سوف ذلك فيما سيأتي لاحقا .

- أن تكون شخصيته ذات جاذبية بحيث يستطيع أن يحدث الانسجام داخل الاجتماع وهو مصدر ثقة للجميع

ملاحظة: مع العلم أن توفر هذه الصفات الثلاثة مجتمعة إن أمكن تظل مثالية .

- لقدرته على التركيز على الهدف وتتبع الأهداف المرحلية
- لقدرته على التحفيز والحث على المشاركة
- لقدرته على إعادة الصياغة ، لتفادي الخلافات الإدراكية
- لقدرته على التلخيص .
- لقدرته على الحرص على عدم الخروج عن الموضوع، بحيث كلما خرج رأي أو اتجاه عن الأبعاد المحددة للمشكلة، كلما عاد بالمناقشة إلى صلب الموضوع.

2 -اختيار المقرر: rapporteur

إن المقرر هو الآخر ينبغي تعيينه وفق مواصفات معينة نذكر منها:

- قدراته على إعادة الصياغة ليساعد المنشط على ضبط الاجتماع .

- قدراته على التلخيص لأنه سيذكر من حين لآخر ما تم التوصل إليه قدراته على الكتابة لأنه سيحرر محضر الجلسات.

3- اختيار المشاركين : les participants

- إن اختيار المشاركين يحتاج هو الآخر إلى معايير تضبطيه ، حتى نحافظ على طابع الجدية للاجتماع ن وعندما يتم اختيار الأفراد المشاركين على أساس .
- تخصصاتهم .
- مرتبتهم التنظيمية
- أو لان الموضوع أو المشكلة تخصهم أو تهمهم
- أو على أساس قدراتهم على المشاركة الفعالة في الاجتماع .
- أو لخبرتهم في حل مثل هذه المشاكل المطروحة للمناقشة³¹⁷ .

مرحلة الاستقبال : L'accueil

- إن هذه المرحلة، قد لا يعطيها بعض المسيرين اهتماما، إلا أنها تمثل أرضية حقيقية للاجتماع ، خاصة من حيث الجانب النفسي الذي يشكل دافعا قويا في المشاركة الجدية .

³¹⁷ عبد الكريم بوحفص مرجع سابق ص 145

إن هذه المرحلة تتسم بما قد نسميه الأسئلة المفتاحية التي بدونها لا ينطلق الاجتماع

انطلاقة سليمة ، وحتى ولو انطلق الاجتماع فانه سوف لن يصل أي نتيجة ايجابية³¹⁸.

المفتاح الأول :

- الترحيب بالحضور بنبرة تعكس الاهتمام وبحركات تطمئن الجميع مع ابتسامة عريضة .

المفتاح الثاني :

- وفيه يتساءل المنشط أو مسير الاجتماع عن مدى استكمال الحضور .

المفتاح الثالث :

- ويتساءل فيه هل يتعارف الحاضرون ، ويتبع هذا التساؤل بركن التعارف ، وخاصة فيما يتعلق بالجانب المهني .

المفتاح الرابع :

- ويتساءل عن مدى وضوح الهدف للجميع ن ثم يشرع في تفسير الهدف .

المفتاح الخامس :

- ويتساءل فيه عن وضوح الموضوع أو المشكلة ن ثم يشرع في توضيح المشكلة وكل

الأبعاد المتعلقة بها

³¹⁸ عبد الكريم بوحفص مرجع سابق ص 145

المفتاح السادس :

- يطرح فيه المنشط أو مسير الاجتماع الطريقة المعتمدة في هذا الاجتماع، ويطلب من الحضور ان كانت تناسب الجميع أم هناك اقتراحات في هذا الشأن ، وان كانت هناك اعتراضات ، أو اقتراحات يأخذها بعين الاعتبار ، ولا بأس أن يأخذ الوقت الكافي للاتفاق عن طريقة المناقشة ، لان ذلك سيساعد كثيرا على الوصول إلى الهدف، ويُلغى من البداية كثيرا من الاختلافات والعوائق ن ثم يعلن بعد ذلك عن انطلاق التداول أو المناقشة³¹⁹.

مرحلة التداول أو المناقشات:

لقد قلنا في البداية أن الاجتماع هو وضعية ديناميكية الجماعة، حيث أن الأفراد أو الفاعلين يدخلون في عملية تفاعل ، وضمن هذه العملية تتداخل وتتعارض الأدوار والإمكانات والعواطف والآراء ، مما يجعل تسير الاجتماع ليس دائما بالسهل، وهذا ما يزيد دور المنشط أو مسير الاجتماع صعوبة³²⁰.

وعلى هذا الأساس فان مهام المنشط جوهرية وأساسية في عملية تسير الاجتماع ، ونذكر منها :

1- التركيز على المضمون

2- التركيز على المجموعة وعلاقتها

3- التركيز على الإجراءات

ومن هذه المهام الثلاثة تنبثق أهم الوظائف الداخلية للاجتماع

³¹⁹ المرجع السابق ص 146

³²⁰ نفس المرجع ص 146

1 - الإنتاج

2 - التسهيل

3 - الضبط

أ - وظيفة إنتاج : La fonction de production

إن الاجتماع يهدف عموماً إلى حل المشكلة أو اتخاذ القرار أو إلى الاثنين معاً. وهذا يتطلب عملية بناء، وهذا البناء يحتاج إلى مراقبة وإلى أهداف واضحة لعملية البناء تتطلب جميع المعطيات وتفاعلها قصد الوصول إلى مقترحات وحلول إيجابية وفعالة، لأن الاجتماع ليس مجرد

" عملية تجمع للآراء " وإلا كان بإمكان المؤسسة تجاوزه ، ولكن الاجتماع هو إحداث عملية تفاعل عميقة بين الآراء والأفكار تتكامل فيها القدرات وتتلقح فيها الأفكار للوصول إلى الجديد الذي لا يمكن لإطار بمفرده الوصول إليه .

لذلك فإن عملية "الإنتاج" تعد ضرورية، فهي تتجاوز عملية تجميع الآراء كما سبق توضيح ذلك ، فهي تسعى إلى توجيه الآراء وبلورتها وإعادة صياغتها في اتجاه الهدف، وهي بذلك تتضمن محطات توقيف لتقييم ما توصلت إليه المجموعة ، فيتم البناء عليه للوصول إلى الهدف الجزئي الثاني

أو إلى المحطة الثانية، وهذا حتى تصل غالى الحل النهائي أو القرار الذي يكون أكثر

صواباً ولكن عملية الإنتاج تتطلب عمليتي التسهيل والضبط³²¹

³²¹ د/ محمد مسلم مرجع سابق ص 230

ب - وظيفة التسهيل : La fonction de facilitation

إن هذه العملية تحتوي على كل سلوك من شأنه أن يسهل عمل إنتاج المجموعة، فعملية التسهيل تضم أيضا تحفيز التبادل الذي يسمح للجماعة ليس فقط بتجميع الآراء والأفكار وإنما يسمح لها وللمنشط أو لمسير الاجتماع بتحويل هذه المعطيات والأفكار إلى " إنتاج حلول " وبناء أفكار جديدة .

إن عملية التسهيل، هي عملية يتم فيها اقتراح طرق العمل وأساليب التنشيط والتفاعل داخل المجموعة ، بحيث يسمح ذلك كله للمنشط بالحفاظ على الوقت، وبالاعتناء والحرص على الفهم السليم لكل ما يقال ولكل ما تتوصل إليه المجموعة من خلاصات أو حلول جزئية³²² .

إن هذه العملية ينبغي أن تؤدي إلى التجانس الفكري في فهم المشكلة وفي طرح الاقتراحات والأفكار حتى يحدث التجانس والاجتماع على الحال النهائي أو القرار النهائي ، وهذا ما سوف يزيد من اهتمام الأعضاء الحاضرين وحرصهم على المتابعة وتنفيذ القرارات المتخذة نتيجة مشاركتهم الفعالة وفهمهم السليم وانخراطهم في الحل .

خلاصة القول أن وظيفة التسهيل هي عملية تسهيل الفهم أي تساعد على الفهم تفاديا لوقوع مشاكل تتعلق بالطرح وبالمنطق وبالتدرج نحو الهدف .

ج- وظيفة الضبط: La fonction de régulation

إن عملية الضبط هي عملية تسهيل ولكن على المستوى الوجداني والنفسي والعقلاني لا على مستوى المنطق كما هو الحال في وظيفة التسهيل التي تتعلق بالفهم والإدراك.

³²² د / محمد مسلم مرجع سابق ص 230

إن عملية الضبط هي وظيفة داخلية تعمل على تجاوز الخلافات الشخصية وعلى تفادي التوترات النفسية، فهي بذلك تسعى إلى إيجاد جو نفسي- اجتماعي يسمح للجماعة بالانسجام النفسي والوجداني الضروريين لوصول إلى الهدف المنتظر من الاجتماع. إن وظيفة الضبط هي عملية يعمل من خلالها منشط الاجتماع أو مسير الاجتماع على تجاوز بعض القضايا المتعلقة بالجوانب النفسية كالخجل والإحباط ورفض المشاركة، وردود الأفكار العاطفية³²³.

وقد تكون هذه الوظيفة من أصعب الوظائف لأنها تتناول جوانب نفسية وجدانية وعاطفية قد يصعب التنبؤ بها، كما يصعب التعامل معها، فهي عملية تسيير المظاهر التي قد تؤدي إلى التوتر داخل المجموعة، علما بان هذه التوترات وكل أنواع الخلافات القائمة على أسس نفسية وجدانية قد تعطل وظيفة الإنتاج وتحول دون تحقيق الهدف.

إن فان وظيفة الضبط هي عملة ضبط العلاقات وتفادي التوترات لتسهيل مهمة الجماعة للوصول إلى الهدف وذلك بواسطة إيجاد جو نفسي.

- اجتماعي يعطي الجماعة انسجاما وديناميكيا تدفعها إلى بلوغ الهدف.

إن الوظائف المذكورة تتطلب قدرة عالية، وتكويننا متكامل ليس فقط للمنشط أو المسير الاجتماع وإنما لكل الفاعلين، وذلك ما من شأنه أن يملئ

على المنشط اختيار الأسلوب الملائم للاجتماع، والقدرة أيضا على المرونة في استعمال الأساليب وتنويعها في الاجتماع الواحد وفق ما تقتضيه المصلحة والموقف.

³²³ د / محمد مسلم مرجع سابق ص 231

إثارة الأفكار : brainstorming

إن تقنية إثارة الأفكار أو ما يطلق عليه أيضا بعاصفة الدماغ وهي ترجمة حرفية لكلمة " brainstorming" تعد من الوسائل المهمة جدا في اتصال وعلى وجه الخصوص تعتمد في حل المشاكل وفي اجتماعات الإبداع أيضا. ويتم العمل فيها على التداعي الحر في توليد الأفكار واقتراح الحلول.

إن هذه التقنية يستعملها المسير في كثير من الحالات حتى يستطيع جرد المشاكل التي ينبغي دراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفي البحث عن الأسباب التي تكمن وراء هذه المشاكل وصولا إلى إعطاء المزيد من الحلول والمقترحات الممكنة .

إن تقنية إثارة الأفكار هي تقنية تهدف غالى تنمية الإبداع الجماعي للوصول إلى إنتاج جماعي مشترك بإمكانه التوصل غالى حلول فعلية للمشكل أو للمشاكل المطروحة قيد البحث ، إنها تختلف عن الاجتماع العادي كونها تضع كل المشاركين على مسافة واحدة بحيث تسمح لكل المشاركين المساهمة بكل حرية وذلك ما يشجع على توليد الأفكار³²⁴.

إن طريقة إثارة الأفكار تهدف عموما إلى حل مشكلة بعينها وذلك من خلال تقاطع الآراء والأفكار التي تنتجها المجموعة ، ومن مزاياها أنها تتيح الفرصة إلى كل الأعضاء للتعبير على أفكارهم واتجاهاتهم حتى تلك الأفكار التي يعتقد أنها غير جدية أو سلبية لأنها قد تكون سببا في إثارة أفكار جيدة وحسنة، بالإضافة إلى أن طريقة إثارة الأفكار ليست فيها أي تحفظات بحكم أنها تقوم على مبدأ التداعي الحر للأفكار .

كما أنها تعتمد جملة من المبادئ أهمها:

³²⁴ د / محمد مسلم مرجع سابق ص 232

أنها تعتبر كل الأطراف على مسافة واحدة

أنها تضمن الاحترام لكل الأفراد

إنها تسمح بتسجيل كل الأفكار .

إنها لا تعرف الإقصاء لأي فكرة أو أي فرد .

كيفية السير: le déroulement

إن طريقة إثارة الأفكار مرهونة في نجاحها بنوعية وكفاءة المنشط أو الإنسان الذي

يدير هذا النوع من الاجتماع ، فالمنشط في هذا المقام يتعين عليه أن يتوفر على خصال

كبيرة منها القدرة على إعادة الصياغة والقدرة على الإصغاء أي كل ما ينبغي أن يتوفر في

عملية الاتصال ن صف إلى ذلك قدرته على المرونة وتقبل الآخر .

وتمر هذه العملية بثلاث مراحل :

المرحلة الأولى :

يتعين فيها على المنشط أن يطرح المشكلة بكل دقة وواقعية كما ينبغي عليه في إن

واحد إن يمهد الأجواء النفسية ويلغي كل الأفكار المسبقة والحسابات الشخصية

المرحلة الثانية :

وإثرها يتم طرح كل الأفكار والآراء والاقتراحات دون تردد ودون إقصاء ، كما يمكن في هذه المرحلة تسجيل كل ما يقال إما على أوراق تلتصق على الجدار حتى يسهل تجميعها فيما بعد أو تكتب على صورة كبيرة³²⁵

المرحلة الثالثة:

وفيها يتم تقاطع الأفكار وتصنيفها وترتيبها وبعدها تسعى المجموعة إلى استغلال ودراسة الأفكار وانتقاد بعضها دون المساس بالشخص الذي لدلى بها ، وهذا كله بحثا عن الأفكار الجديدة والحلول الفعالة للمشكلة المطروحة

المرحلة الرابعة:

وفي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تحليل المعطيات مع التعرض إلى تحليل أسباب المشكلة وتقييم الحلول المقترحة التي سيتم عرضها في النهاية على المؤسسة أو الجهة المعنية بالأمر.

في النهاية نقول أن تقنية إثارة الأفكار قد تكون من أحسن التقنيات الإبداع في مجموعات العمل حين يتم البحث عن الحلول لمشاكل معينة .

فان هذه الطريقة أو التقنية تساهم في تحسين قدرات الأفراد لانتهاج الأفكار بكيفية نوعية وكمية معتبرة .

إن قدرة إنتاج الأفراد وإبداعاتهم لا يمكن إن تتم ألا إذا توفرت الأجواء الملائمة لذلك

³²⁵ د / محمد مسلم مرجع سابق ص 233

كما إن الإنتاج يضل مرهونا أيضا بمستوى وقوة الدوافع التي تحفز الأفراد على ذلك

كما أن بعض الأفراد قد يجدون أنفسهم في حرج أمام الآخرين لاعتبارهم نفسية قد تعطل تدخلاتهم .

بالإضافة إلى ذلك كله ، فإنه ينبغي التركيز أيضا على أهمية المنشط الذي ينبغي أن يكون قد تلقى تكويننا جيدا في مزاولة هذا النشاط ، لان هذه التقنية ليست في متناول الجميع وكما هو الحال في تقنية الاجتماع فلا بد أن تكون هذه البنود التالية واضحة :³²⁶

المشكلة : لا بد أن يكون الجميع على اطلاع بالمشكلة وأبعادها .

- الهدف : فالكل لا بد أن يكون واعيا وفاهما للهدف المرقب .

- الطريقة : لا بد أن تكون مفهومة وواضحة في كل معالمها لجميع .

وقد يساعد التحليل التبادلي والبرمجة اللغوية العصبية على حسن تسيير كل من الاجتماع، والمقابلة وأيضا إثارة الأفكار

4 - المرحلة النهائية : الخاتمة

وفيها يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من قرارات أو اتفاقات على الحضور مع التركيز على الصيغ النهائية لكتابة محضر الاجتماع حتى لا يترك المجال مفتوحا للتأويل أو التحريف .

³²⁶ المرجع السابق ص 145

ويقوم المنشط أو الرئيس اللجنة بتقديم الشكر لجميع المشاركين على جهودهم التي بفضلها تم الوصول إلى النتائج والقرارات المتخذة والتي تمت المصادقة عليها من طرف الحضور .

وأخيرا يجدد المسئول الثقة وأعوانه ومساعديه ويحفزهم على متابعة تنفيذ القرارات التي اتخذت ثم ترفع الجلسة .

الباب الثالث

الفصل الأول

الإطار المنهجي:

المنهج المتبع : نظر لان الدراسة الحالية تحاول التعرف على أثر التنمية البشرية في

إعادة تأهيل المسجون خاصة بعد الإصلاحات التي مست قطاع العدالة بصفة عامة والمديرية

العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي بصفة خاصة فالمشرع الجزائري يسعى

لإنشاء سياسة جديدة تتضمن مجموعة من التدبير تهدف إلى معاملة عقابية تقوم على ترجيح

كفة الإصلاح وإعادة تأهيل المحبوس لتحفيز عودته للاندماج في المجتمع فنص قانون 04 /

2005 جعل إعادة الإدماج حركة مستمرة فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ذات طابع وصفي

ومن ثم اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يتضمن دراسة دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة

بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأوضاع والأحداث ، إذ لا

يقتصر هذا المنهج على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى ذلك معرفة المتغيرات

والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة أي أن الهدف تشخيصي إلى كونه وصفي وهو

أيضا طريقه من طرق التحليل والتفسير بشكل منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة

لوضعية اجتماعية أو مشكلة ما .

كما أننا استعنا في دراستنا الميدانية بأسلوب دراسة الحالة كوننا اخترنا مؤسسة بعضها

لجمع البيانات الميدانية والمتمثل في مؤسسة إعادة التربية والتأهيل البوني بعناية باعتبارها

من أكبر المؤسسات العقابية على الوطن وقد حظيت بالعديد من الامتيازات من أجل تطوير

وسائل وأساليب إعادة تأهيل وإدماج المساجين كما استعملنا كذلك في هذه الدراسة تقنية

الاستمارة كأحدى أهم أدوات جمع البيانات .

وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بحيث تعكس الانشغالات الجوهرية في الإشكالية وقد

تضمنت أربعة محاور بمجموع 50 سؤالاً

المحور الأول : البيانات الشخصية :

وتتضمن الخصائص العامة والاجتماعية للمبحوثين وتدور الأسئلة حول الجنس، السن،

الحالة المدنية، المستوى التعليمي، المنصب، الاقدمية .

المحور الثاني : الفرص الممنوحة لتكوين الموظفين داخل الوطن أو خارجه.

المحور الثالث : فعالية استغلال الكفاءات البشرية المتوفرة لديها من أجل تفعيل سياسة إعادة

الإدماج الاجتماعي .

المحور الرابع : الآثار المترتبة عن تفعيل آليات إعادة الإدماج ضمن قانون 04 / 05

الوثائق والسجلات :

استعملت هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتعرف على نشاطها ونشاطها وهيكلها التنظيمي وتطوره كما ساعدت أيضا على تحديد عدد الموظفين خصائصهم وأقسامهم وبالتالي تحديد العينة .

فروض الدراسة :

1- الفرضية الرئيسية :

الإطار البشري لمؤسسة إعادة التأهيل البوني (الموظفين) تتوفر فيهم الكفاءة ،
المهارات اللازمة لتأدية الوظيفة الإصلاحية والتأهيلية بعد تلقيهم برامج تكوينية مكثفة
(عملية التكوين المستمر المنجزة سنة 2007) (برنامج تكوين آخر مستمر لغاية
2015 تصرح المدير العام لإدارة السجون يوم الأربعاء 20 مارس 2013) .

2 - الفرضية الأولى :

آليات إعادة الإدماج وأنظمة العادة الإدماج لمؤسسة إعادة التأهيل البوني (عنابة)
كأبرز أثر لتنمية الموارد البشرية قطاع السجون في الجزائر .

3 -الفرضية الثانية :

القانون رقم 05 / 04 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425هـ الموافق لـ 06 فبراير

2005 المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوس وضع

سياسة إصلاحية إدماجية صارمة بدأت سنة 2005 وأثمرت في الموسم 2011 /

. 2012

مجالات الدراسة :

أ - المجال المكاني :

تعريف المؤسسة العقابية :

المادة 25 : المؤسسة العقابية هي مكان للحبس تنفذ فيه وفقا للقانون العقوبات السالبة للحرية

والأوامر الصادرة عن الجهات القضائية والإكراه البدني عند الاقتضاء وتأخذ المؤسسة

العقابية تشكل البيئة المغلقة أو شكل البيئة المفتوحة .

يتميز نظام البيئة المغلقة بفرض الانضباط بإخضاع المحبوسين للحضور المراقبة الدائمة .

تقوم مؤسسة البيئة المفتوحة على أساس قبول المحبوس مبدأ الطاعة دون لجوء إدارة

المؤسسة العقابية إلى استعمال أساليب الرقابة المعتادة وعلى شعور بالمسؤولية تجاه المجتمع الذي يعيش فيه .

المادة 26: يعين لدى كل مؤسسة عقابية مدير يتولى شؤون إدارتها ويمارس الصلاحيات

المحولة له بمقتضى هذا القانون بالإضافة إلى ما يسند له من صلاحيات بموجب أحكام

تنظيمية.

المادة 28: تصنف مؤسسات البيئة المغلقة مؤسسات ومراكز متخصصة.

أولا المؤسسات :

1 مؤسسة وقاية

2 مؤسسة إعادة التربية

3 مؤسسة إعادة التأهيل : وهي مخصصة لحبس المحكوم عليهم نهائياً بعقوبة الحبس

لمدة تفوق خمس (05) سنوات بعقوبة السجن والمحكوم عليهم معتادي الإجرام

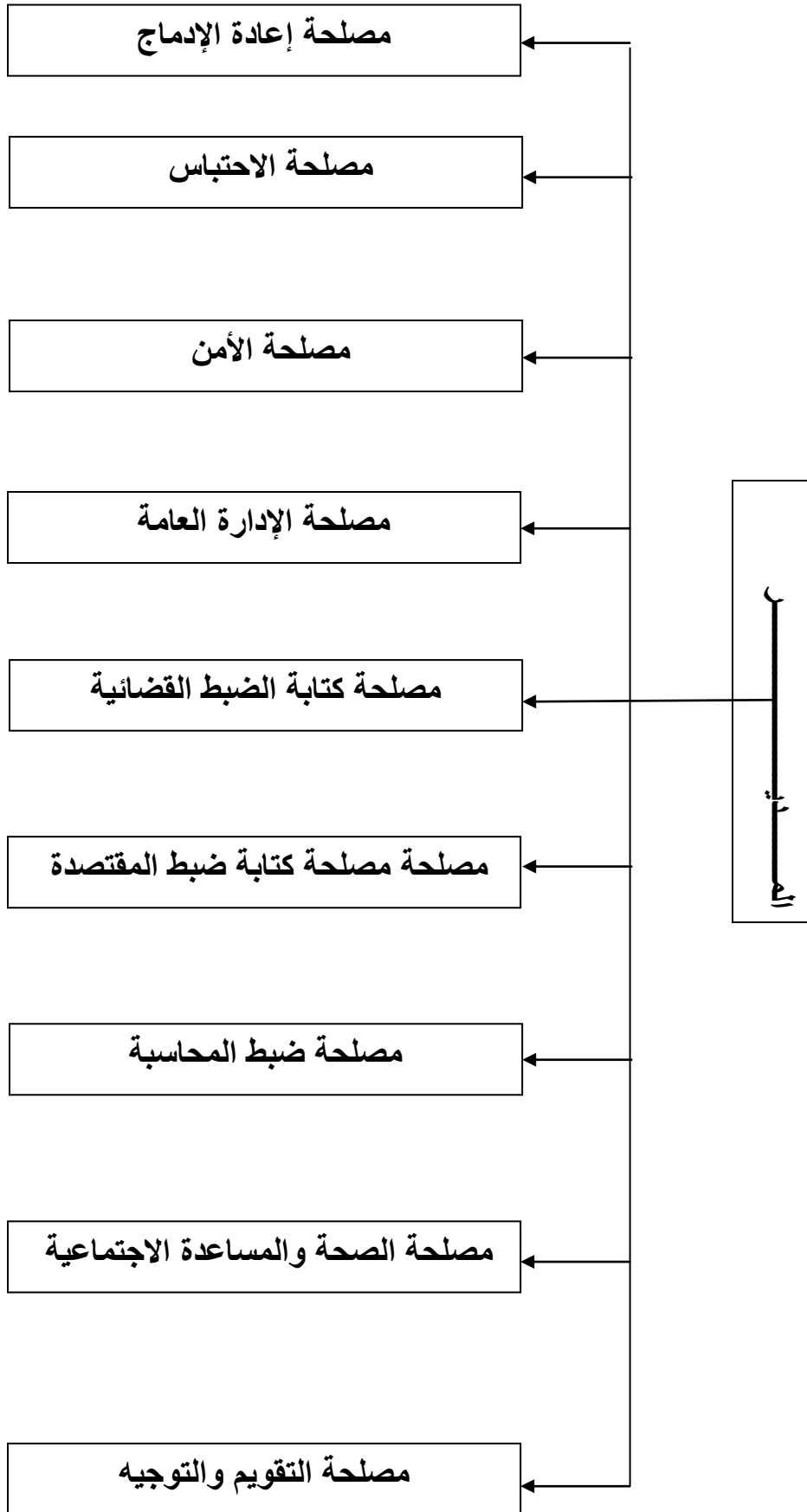
والخطرين مهما تكن هذه العقوبة المحكوم بها عليهم بالإعدام .

ب مؤسسة إعادة التأهيل البوني :

التعريف : تقع هذه المؤسسة بحي البوني عنابة تبعد عن مقر المجلس بحوالي 07 كلم .

ت -سجن البوني هو مؤسسة لإعادة التأهيل مخصص لاستقبال السجناء الذي تفوق عقوبتهم خمس سنوات والمجرمين الخطرين بخلاف مؤسسة إعادة التربية التي تستقبل المحبوسين الذين تساوي عقوبتهم أو تقل عن 05 سنوات وكذلك المحبوسين مؤقتا والمحبوسين للإكراه البدني ومؤسسة الوقاية التي تستقبل المحبوسين مؤقتا والذين تقل عقوبتهم عن السنتين وبالتالي فان هذه المؤسسة هي مؤسسة إعادة تأهيل تتربع على مساحة قدرها 87450 م² هذه المساحة أهلتها أن تتوفر على طاقة استيعاب 1000 سجين الذين يتوزعون على العديد من الأجنحة حيث يتوفر كل جناح على العديد من القاعات و الزنانات الفردية والجماعية حيث يصف المساجين في هذه المؤسسة بمراعاة معايير التصنيف وأهم جناح بالنسبة لهذه الدراسات هو الجناح المخصص للمساجين الذين يمارسون التعليم والتكوين المهني حيث أنه مجهز بكافة المرافق الضرورية واللازمة والاهم من ذلك هو وجود سياسة إستراتيجية من طرف المديرية العامة لإدارة السجون و وزارة العدل تسهر على تطبيقها .

وتعتبر مصلحة إعادة الإدماج والمتمثلة أساسا في مصلحة التعليم والتكوين المحرك الأساسي والحساس لمؤسسة البوني .



الهيكل التنظيمي للمؤسسة العقابية
المصالح المكونة للمؤسسة العقابي

مؤسسة إعادة التأهيل
البونى

ث - حق الزيارة المادة 66 : من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي

للمحبوسين المؤرخ في : 06 / 02 / 2005

• للمحبوس الحق أن يتلقى زيارة :

ج - أصوله وفروعه إلى غاية الدرجة الرابعة

ح - زوجه ومكفولة

خ - أقارب بالمصاهرة إلى غاية الدرجة الثالثة

جدول تنظيم زيارة المحبوس

أيام الزيارة	فئة المحبوسين المعنين بالزيارة	توقيت الزيارة	
		الفترة الصباحية	الفترة المسائية
الثلاثاء	الإرهاب + الإعدام	9 - 12 سا	14 - 16.30 سا
الأربعاء	فئة مختلطة	9 - 12 سا	14 - 16.30 سا
الخميس	/	/	/

الهيئات التي تسلم الرخص

" المادة 68 من قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين "

د - السيد النائب العام : لفئة المحبوسين المستفيدين والطاعين بالنقص .

ذ - السيد وكيل الجمهورية : لفئة المحبوسين المؤقتين والمستأنفين

ر - السيد قاضي التحقيق : لفئة المحبوسين على ذمة التحقيق القضائي

ز- السيد قاضي تطبيق العقوبات : في إطار زيارة المحبوس المحكوم عليه نهائياً من

طرف الوصي عليه والمتصرف في أمواله ومحاميه أو أي موظف أو ضابط عمومي

متى كانت أسباب الزيارة مشروعة (المادة 67) .

س- السيد مدير المؤسسة العقابية : فئة المحبوسين المحكوم عليهم نهائياً لفائدة

الأشخاص المشار إليهم في المادة 66 المذكورة أعلاه .

آليات إعادة الإدماج :

ش لجنة تطبيق العقوبات (المنشأة على كل مؤسسة) وبتراستها قاضي تطبيق

العقوبات

• مهامها :

ص ترتيب وتوزيع المحبوسين داخل المؤسسة العقابية

ض متابعة طلبات التوقيف المؤقت لتطبيق العقوبات

ط -البت في طلبات الإفراج المشروط وإجازات الخروج

ظ دراسة طلبات الوضع في الوسط المفتوح ، الحرية النصفية ، والورشات الخارجية .

ع متابعة تطبيق برامج إعادة التربية وتفعيلها .

• نشاط لجان تطبيق العقوبات

• في مجال الإفراج المشروط لسنة 2011
عدد المستفيدين
80
• في مجال إجازات الخروج لسنة 2011
عدد المستفيدين
80
• في مجال الحرية النصفية لسنة 2011
عدد المستفيدين
80

غ - المصلحة الخارجية لإعادة الإدماج : في طور الانجاز

تقع بالعنوان التالي : 70 شارع بو علي السعيد ONAPSAT سابقا وهي مكلفة بتطبيق

برامج إعادة الإدماج بالتنسيق مع المصالح والهيئات العمومية ومؤسسات المجتمع المدني

للتكفل بالمحبوسين المفرج عنهم والموضوعين تحت يد القضاء .

• مهامها :

- متابعة وضعية الأشخاص الخاضعين لمختلف الأنظمة ولا سيما الإفراج المشروط

والحرية النصفية والتوقيف المؤقت لتطبيق العقوبة .

- السهر على استمرارية برامج إعادة الإدماج الاجتماعي بالنسبة للأشخاص المفرج عنهم
بناء على طلبهم .

- اتخاذ الإجراءات الخاصة لتسهيل عملية الإدماج الاجتماعي للأشخاص الذين التكفل بهم

- تنسيق التعاون مع السلطات القضائية والمصالح الأخرى المختصة للدولة والجماعات

المحلية والهيئات العمومية .

برنامج إعادة الإدماج

1-التعليم العام :

• التعليم العام : تم تسجيل 911 محبوسا في التعليم بالمراسلة وهم حسب المستويات

التالية

المستوى	أولى متوسط	ثانية متوسط	ثالثة متوسط	رابعة متوسط	أولى ثانوي	ثانية ثانوي	ثالثة ثانوي	المجموع
عدد المسجلين	304	143	77	105	100	100	82	911

ف عدد المسجلين لاجتياز امتحان التعليم المتوسط : 173 لدورة 2012

ق -عدد المسجلين لاجتياز امتحان شهادة البكالوريا 179 لدورة 2012

2 -التكوين المهني :

تم تسجيل 1202 محبوسا في مختلف فروع التكوين سواء في إطار التكوين الداخلي أو

في إطار الحرية النصفية

● النشاطات التربوية :

ك -الرياضة : فريق كرة قدم – مختلف الأنشطة الرياضية

ل -الترفيه : التلفزة – قناة محلية – الشطرنج – النقش على الخشب

م - الثقافة : المطالعة – الجرائد – الأعداد للامتحانات .

● النشاطات الدينية :

ن -الوعظ والإرشاد : يتولى 05 أممه تقدم دروس الوعظ والإرشاد لفائدة المحبوسين لمدة

مرتين في الأسبوع

● أحكام خاصة بفئة النساء (م 50)

هـ -تستفيد المحبوسة الحامل من :

و -ظروف احتباس ملائمة

ي وجبة غذائية متوازنة

أأ -رعاية طبية مستمرة

بب - تحتفظ بولديها إلى بلوغ سن الثالثة من عمره (م 51)

• أحكام خاصة بفئة الأحداث (م 119)

تت - يستفيد الحدث من :

ثث - وجبة غذائية متوازنة

جج - لباس مناسب

حح - رعاية صحية وفحوص طبية مستمرة

خخ - فسحة في الهواء الطلق يوميا

دد - زيارة مقربة وبدون فاصل

ذذ - استعمال وسائل الاتصال عن بعد .

المجال البشري :

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في موظفي إعادة التأهيل البوني من الضباط رئيسين وضابط إعادة

التربية ومساعدتي إعادة التربية حيث أن هذه العينة تلقت تكويناً قاعدياً عن الالتحاق بسلك

إدارة السجون ضف إلى ذلك التكوين المستمر الذي تلقتة هذه الفئة في إطار البرامج

الإصلاحية وتتميز الموارد البشرية بهذا القطاع (عمليات التكوين المستمر المنجزة سنة

2007) (عدد المرشحين 235 في الفترة الممتدة 2004 / 02 / 03 – 2007 / 02 / 03)

أما فيما يخص كيفية اختيار رغبته الدراسية فقد تمت بناء على المعطيات التالية :

رر من خريجي الجامعة

زز تلقى تكويناً قاعدياً (توظيف عن طريق المسابقة)

سس - الاقدمية في الوظيفة (مخضرم)

شش - تلقى تكويناً مستمراً

صص - المصالح التي عمل بها .

العينة :

لكون الضباط الرئيسيين ضباط إعادة التربية ومساعدى إعادة التربية من خرجى الجامعة ويشتركون فى خصائص متنوعة أهمها نوعية التكوين وكذا التخصيص فأغلبيتهم من حملة شهادة اللسانس علم الاقتصاد ، علم الاجتماع ، حقوق ، محاسبة ، لذلك كانت عينة بحثنا هي عينة فصدىا وهو نوع من أنواع العينات الإجمالية حيث أننا ارتأينا أنها تحقق أهداف الدراسة بشكل أفضل وبالتالي فانتقاء عناصر العينة كان عن قصد لان الباحث يعرف مسبقا أنهم الأنسب على تقديم معلومات عن مشكلة البحث وقد كان عددهم 70 موظفا وكذا مدير مؤسسة.

وبهذا يكون العدد النهائى للعينة المعمول به فى هذه الدراسات هو 71 موظف بهدف الوقوف على أهم الآثار للإصلاحات الجديدة التى مست قطاع السجون والتي انطلقت منذ 2005 إلى غاية 20 مارس 2013 وهو تاريخ اختتام برنامج التعاون ما بين إدارة السجون الجزائرية والمركز الدولي للدراسات السجنية بلندن بعد خمس سنوات من انطلاقة والذي أثمر بإعداد المخطط الاستراتيجى الوطنى لإدارة السجون وفق إطار يدمج بين أهداف المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج المستوحاة من المناهج العصرية للتسيير .

ومدى تطبيق ذلك مع ارض الواقع بمؤسسة إعادة التأهيل البوني وفعاليات هذا الموظف

وكفاءة أدائه الوظيفي من خلال تكوينه الجامعي تكوينا قاعدي وكذا التكوين المستمر و

ممارسته لمهامه الوظيفية باعتباره طاقة بشرية تستثمرها المؤسسة وللكشف عن ذلك استعينا

بعدة أدوات لجمع البيانات .

الفصل الثاني

تمهيد :

في هذا الفصل نشرع في مناقشة وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من خلال الاستمارة الموجهة لموظفي هذه المؤسسة (العينة) وكذا المقابلات الفردية الموجهة والغير موجهة معهم بمؤسسة إعادة التأهيل البوني بعنابة حول جملة من المسائل المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بهذه المؤسسة وأثر ذلك على إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين بغية التحقق من صدق فرضيات الدراسة الأساسية منها والجزئية والتي أشرنا لها في الفصل السابق .

ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات وحساب النسب المؤوية من أجل تفسير وتحليل الواقع المدروس .

البيانات الشخصية :

تعتبر البيانات الشخصية اطارا مرجعيا موجهها لمسار الدراسة الميدانية على اعتبار أن البيانات الشخصية تعطيها صفات وخصائص المجتمع المدروس وهذه الخصائص تشكل المقدمات الأساسية لتحديد وتفسير البيانات المتعلقة بالدراسة .

وفي هذا الإطار نشير إلى أن البيانات الشخصية لدراستنا الحالية تتكون من 13 سؤالاً تدور حول الجنس -السن- الحالة المدنية -الرتبة في المهنة -شهادة التكوين- نوعية التكوين -منصب العمل الحالي المنصب السابق -الاقدمية في العمل بالمؤسسة غير التي أنت فيها الآن أو عملت بأخرى.

جدول 01 الجنس :

المجموع الكلي		الإطارات		المشرفين		العمال		الفئات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10%	16	5%	08	2.5%	04	2.5%	04	أنثى
90%	144	2.5%	04	37.5%	60	50%	80	ذكر
100%	160	7.5%	12	40%	64	52.5%	84	المجموع

جدول رقم 02 السن :

%	ك	الفئات
15.62%	25	30 – 27
17.50%	28	33 – 30
21.87%	35	35 – 33
18.12%	29	38 – 35
13.75%	22	41 – 38
13.12%	21	45 – 41
99.98%	160	المجموع

جدول رقم 03 يبين الحالة المدنية للمبحوسين :

الفئات	ك	%
أعزب	43	26.87%
متزوج	117	73.12%
المجموع	160	100%

جدول رقم 04 يبين رتبة المبحوث حسب المهنة

الفئات	ك	%
ضابط عميد	01	0.62%
ضابط رئيس	06	3.75%
ضابط	30	18.75%
مساعد	22	13.75%
رقيب	60	37.5%
طبيب	12	7.5%
جراح أسنان	05	3.12%
أخصائي نفساني	10	6.25%
ممرض	13	8.12%
مقتصد	01	0.62%
المجموع	160	99.98%

جدول رقم 05 يبين شهادة التكوين القاعدي المتحصل عليها لدى المبحوثين :

الفئات	ك	%
دكتور	12	7.5%
مهندس	10	6.25%
ليسانس	22	13.75%
تقني سامي	20	12.50%
بكالوريا	85	51.51%
أخرى	11	6.87%
المجموع	160	98.38%

جدول رقم 06 يبين مكان الحصول على شهادة التكوين

الفئات	ك	%
داخل الوطن	160	%100
خارج الوطن	0	%0
المجموع	160	%100

جدول رقم 07 يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة شغلهم الوظيفي :

أقدمية المبحوث في المهنة :

الفئات	ك	%
من 02 – 04 سنوات	43	%26.87
من 04 – 06 سنوات	31	%19.37
من 06 – 10 سنوات	37	%23.12
من 10 فما فوق	49	%30.62
المجموع	160	%98.98

مؤسسة إعادة التأهيل البوني عنابة :

إن الهدف الرئيسي من عرض البيانات الشخصية للمبحوثين و تقديم التحاليل هو التعريف

أكثر بخصائص المهنية وأهم تفاصيلها من حيث الجنس والسن والوضعية العائلية المؤهل

العلمي ومدة شغل الوظيفة والعلاقة التي تجمع بين هذه الخصائص حتى يتبنى لنا من خلال

كل ذلك تكون حوصلة أولية عن موظفي التأهيل البوني عنابة خاصة حيث أن الجدول رقم

(01) يبين لنا بوضوح غلبة الجنس المذكر على الجنس المؤنث وذلك بنسبة 90% حيث

قدرت نسبة الذكور بـ 90% مقارنة بنسبة الإناث 10% بهذه المؤسسة وهذا إنما يعكس

بوضوح حقيقة مهمة وغالبية في المجتمع الجزائري اتجاه الرجال من أجل العمل في السجون مع انعدامه بالنسبة للنساء إلا القلة القليلة وخاصة في السنوات الماضية أو اخر الثمانينات وبداية التسعينات إلى غاية الألفية الثانية أين بدأت الإدارة تحاول استقطاب العنصر النسوي وخاصة ذوي الشهادات الجامعية المتخصصة ورغم ذلك لا يزال العنصر النسوي قليل العدد مقارنة بعدد الرجال وذلك مرتبط أيضا بنوعية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد حيث أن أغلبية المناصب ونظرا أيضا لطبيعة المؤسسة ودورها في تأهيل أفراد منحرفين تستدعي وجود الرجال خاصة في الأماكن والاحتكاكية التي لها علاقة مباشرة مع المساجين بصفة مستمرة .

إما فيما يخص الجدول الثاني رقم (02) فهو يوضح الفئة العمرية التي تعمل بالمؤسسة حيث بلغت أعلى نسبة قدرت بـ 21.80% للفئة ما بين 33 – 35 سنة أي ان أغلبهم شباب في مقتبل العمر ويسعون للعمل والتجديد داخل هذا القطاع ثم يلهها فئة 35 – 38 بنسبة 18.12% ثم تليها فئة 30 – 33 سنة بنسبة 17.50% ثم تليها فئة 27 – 30 سنة بنسبة 15.62% ثم تليها فئة 38 – 41 سنة بنسبة 13.75% ثم تليها فئة 41 – 45 سنة بنسبة 13.12% وهذا نعتبره مؤشر هامما يحسب لصالح القطاع وخاصة على مستوى إعادة التربية وإعادة الإدماج الاجتماعي للمساجين وهذا إنما يدل على أن إدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمساجين اتخذت مسارا ايجابيا في سياستها الإصلاحية الموجهة بطريقة منهجية في استقطاب العنصر الشباب من أجل التطبيق الجيد والفعال للبرامج الإصلاحية المسطرة وهذا لا يعني بالضرورة الاستغناء عن الخبرة التي تحتاج الوظيفة لها وكذا الأخذ منها في العديد من المجالات إضافة إلى أن أغلبية هؤلاء الموظفين متزوجون وذلك بنسبة 73.12% مقابل

26.87% عزاب وهذا يعنى أن هؤلاء يعملون من اجل تسديد حاجيات أسرهم وهذا دافع أيضا من أجل الحرص على الوظيفة وبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأداء الجيد كما جاء في الجدول رقم(03) أما فيما يخص الجدول رقم (04) فهو يوضح رتب الموظفين وذلك حسب الوظائف التي تشغلونها حيث أن قطاع السجون يعتبر كقطاع شبه عسكري ويخضع تقريبا لنفس الرتب بدأ برتبة ضابط عميل ثم ضابط رئيسي ثم تليها رتبة ضابط فمساعد فرقيب فعون لإعادة التربية وهذه الرتب يتقلدها الموظف سواء حسب سنوات الخدمة في القطاع وهذا ما كان سائدا في السابق إلا أن هذه العمليات تغيرت بدخول الإطارات وأصبحت هذه الرتب تقليد بنوي الشهادات الجامعية فمثلا في رتب الضباط تقلد هذه الرتبة لحاملي شهادة اللسانس فما فوق أما رتب ضابط رئيسي وضابط عميد فيتقلدها الموظف بعد انقضاء مدة خمس سنوات في الرتبة إضافة إلى امتحان مهني يجتازه وبنجاحه يتقلد على أساسه رتبة ضابط رئيسي ونفس الشيء بالنسبة لضابط عميد أما فيما يخص الأطباء وجرحوا الأسنان والأخصائيون النفسانيون فتعتبر من الأسلاك المشتركة ولا تخضع لنفس القوانين المتعلقة بنوي الرتب وقد كانت أكثر نسبة خاصة برتبة رقيب حيث قدرت بـ 37.50% كأعلى نسبة وهم الفئة الحاملة لشهادة البكالوريا أو المستوى الثالثة ثانوي مع خبرة مهنية لا تقل عن خمسة سنوات تليها فئة الضباط بنسبة 18.75% وهم من جملة شهادة اللسانس أو شهادة مهندس أو مهندس دولة أو أكثر ولهم مهام خاصة مثل الإشراف على مؤسسة كمدير مؤسسة ، نائب مدير أو كرئيس أحد المصالح الأساسية في المؤسسة كالاختباس أو إعادة الإدماج تليها فئة مساعد إعادة التربية بنسبة 13.75% وهم من جملة شهادة البكالوريا مع ثلاثة سنوات في الجامعة أو في معاهد خاصة .

أما الجدول رقم (05) فهو يوضح ويبين شهادة التكوين القاعدي المتحصل عليها لدى أفراد العينة المبحوثة وقد كانت متباينة أهمها جامعية .

فكانت أكبر نسبة لدى المبحوثين الحاصلين على شهادة البكالوريا وحسب المقابلات المباشرة والموجهة التي أجريت مع أفراد العينة فأغلبيتهم مسجلون على مستوى مختلف الجامعات حسب مكان إقامتهم منهم الأولى جامعي أو الثانية جامعي وقد قدرت هذه النسبة بـ 51.51% تليها فئة الأفراد الحاصلين على شهادة اللسانس بنسبة 13.75% تليها شهادة تقني سامي بنسبة 12.50% ويعتبر ارتفاع المستوى التعليمي لدى موظفي مؤسسة إعادة التأهيل البوني بعناية دورة المهام والفعال في الحرص على تطبيق مبادئ وأنظمة إعادة التربية على مستوى المؤسسة وحسب ما جاء في قانون مشروع إصلاح السجون هو رفع المستوى التعليمي كشرط أساسي للمشاركة في مسابقات التوظيف في هذا القطاع وقد حدد بمستوى السنة الثالثة ثانوي فما فوق وهذا يخدم بطريقة مباشرة القطاع من حيث تحسين طاقته البشرية كما إن هؤلاء الموظفين يخضعون حسب جدول دوري الى التكوين كل حسب تخصصه وحسب احتياجات المؤسسة وهي عملية تنظيمية تقوم بها مصالح المديرية العامة لإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين .

أما فيما يخص الجدول رقم (06) فهو يوضح مكان الحصول على الشهادة الجامعية وكانت النتيجة أن كل أفراد العينة المبحوثة قد تحصلوا على شهادتهم من مؤسسات وطنية بنسبة 100% مقابل نسبة 0% خارج الوطن .

أما فيما يخص الجدول رقم (07) فهو يوضح توزيع المكوث أفراد العينة حسب مدة شغلهم للوظيفة (الاقدمية المهنية) فكانت النتيجة أن هؤلاء الذين لديهم خبرة مهنية تفوق

العشر سنوات تأخذ النسبة الأكبر بـ 30.62% تلها الفئة المتفاوتة بين 06 – 10 سنوات فقدرت نسبتها بـ 23.12% أما الفئة 04 – 06 سنوات فقد قدرت بـ 19.37% وأهم

ما نستخلصه من هذا الجدول أن الخبرة المهنية بمؤسسات إعادة التأهيل تلعب دورا هاما وضروريا في التعامل مع المساجين وكما ذكرنا سابقا وما جاء في قانون تنظيم السجون وإعادة التأهيل تضم المساجين الذين تفوق مدة عقوبتهم الخمس السنوات بمعنى أن الجرائم المرتكبة لديهم متفاوتة الخطورة وهذا طبعا يستدعي وجود فئة من الموظفين لديهم خبرة في الميدان من ناحية الأداء الجيد وكذا التحكم في التسيير الوظائف التي يقومون بها .

ثانيا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى :

المتعلقة بدور وفعالية التكوين القاعدي والمستمر في تحسين الأداء لدى الموظف

جدول رقم 08 :

يوضح استجابات المبحوثين حول الاستفادة من التكوين القاعدي

الفئات	ك	%
نعم	43	91.87%
لا	117	8.12%
المجموع	160	99.99%

يبين الجدول رقم 08 والمدون أعلاه استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة التي

ينتمون إليها (إدارة السجون والعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين) مكنهم من متابعة

دورات تكوينية من أجل تحسين أدائهم الوظيفي وكانت النتيجة أن نسبة 99.87% أجابت

بنعم والتفسير الوحيد لذلك وحسب المعطيات المتوفرة لدينا أن إصلاح قطاع العدالة بصفة عامة والسجون بصفة خاصة أعطى دفعا جديدا للموارد البشري حيث بدأ اهتمام بصفة واضحة وأكيدة بالموظف وخاصة عملية التكفل بموظفي القطاع الذين التحقوا حديثا بالقطاع فبعد نجاحهم بمسابقة التوظيف (أسلاك إعادة التربية) يتم توجيههم إلى احد المدارس الوطنية التابعة لإدارة السجون من اجل التكوين القاعدي وذلك حسب الرتب (ضابط إعادة التربية ، مساعد إعادة التربية الخ) .

حيث أنه يجري تكوين موظفي القطاع من أسلاك إعادة التربية بمختلف الرتب بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون لمدينة سور الغزلان ولاية البويرة وملحقاتها الأولى بالمسيلة و الثانية بقصر الشلالة ولاية تيارت والثالثة بسيدي بلعباس إذا تبلغ الطاقة الاستيعابية للمدرسة وملحقاتها 1000 مقعد بيداغوجي وقد شرعت المديرية العامة في انجاز مشروع مدرسة بمدينة القليعة ولاية تيبازة ببطاقة استيعابية تقدر بـ 800 مقعد بيداغوجي وفقا للمعايير الدولية .

وقد تخرج من المدرسة الوطنية لإدارة السجون وملحقاتها خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 – 2011 10009 متربصا من أسلاك إدارة السجون بمختلف رتبها وهذا دليل واضح على حرص إدارة السجون على تكوين موظفيها قبل الالتحاق بالمؤسسات العقابية حتى يتسّر لهم التحكم في عملية إعادة التربية واحتواء جميع أنواع المساجين المبتدئين أو الانتكاسيين منهم وذلك طبعا عن طريق الأداء الوظيفي الفعال .

التكوين القاعدي :

الصف	المدرسة الوطنية سور الغزلان	ملحقة المسيلة	ملحقة قصر الشلالة
ضباطا عادة التربية	/	646	
مساعدى إعادة التربية	/	356	
أعوان إعادة التربية	6996	982	831
أعوان الحراسة	/	/	196
المجموع	6996	1986	1027

أما فيما يخص مدة التكوين القاعدي فهي متفاوتة وذلك حسب الرتب فضباط إعادة التربية يخضعون لمدة التكوين قاعدي يدوم (09 أشهر) .

الجدول رقم 09 :

يوضح استجابة المحبوسين حول الاستفادة من التكوين المستمر لهذه المؤسسة

الفئات	ك	%
نعم	151	94.37 %
لا	09	5.62 %
المجموع	160	99.99 %

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن استجابات المبحوثين بنعم كانت مقدرة بـ 94.37 % مقابل

5.62 % بلا وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الاهتمام الواسع بالموارد البشرية بهذا

القطاع حيث بدأت برمجة واسعة لعماليات التكوين المستمر المنجزة سنة 2007 وكان

نصيب موظفي مؤسسة إعادة التأهيل البوني بعنابة 235 موظف قد استفادوا من هذه العملية

وهذا يؤكد طبعا صدق استجابات المبحوثين حيث أن عمليات التكوين المستمر هذه لم تتوقف منذ انطلاقتها سنة 2007 إلى غاية 20 مارس 2013 وهو تاريخ اختتام برنامج التعاون ما بين إدارة السجون الجزائرية والمركز الدولي للدراسات السجينة بلندن بعد 5 سنوات من انطلاقه وسوف ينطلق برنامجا آخر للتكوين يشمل كافة المؤسسات العقابية وينتهي في منتصف عام 2015³²⁷.

وتدعيما لصدق استجابات المبحوثين ما تميز به التعاون منذ انطلاقة (2007) حيث نظم نشاطات مكثفة فقد تم تنفيذ 29 نشاط بالجزائر نظمت على شكل ورشات عمل لفائدة الإطارات الجزائرية وزيارات الخبراء البريطانيين لعدد من المؤسسات العقابية وكذا تنظيم 08 نشاطات بالمملكة المتحدة البريطانية في شكل رحلات دراسية وكل ذلك كان من أجل تحديث طرق التسيير وعقلانية استخدام الموارد في المؤسسات العقابية وكتحصيل حاصل لما سبق فهو يصب في وعاء لدى موظفي قطاع السجون .

جدول رقم 10 :

يوضح استجابات المبحوثين فما إذا كان التكوين المستمر في التخصص يخدم الوظيفة

الحالية التي يشغلها :

الفئات	ك	%
نعم	102	63.75 %
لا	58	36.25 %
المجموع	167	100 %

³²⁷ تصريح المدير العام لإدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي جريدة النصر الأربعاء 20 مارس 2013

يبين الجدول رقم 10 والمدون أعلاه استجابات المحبوسين حول ما إذا كان التكوين المستمر الذي استفادوا منه كان متخصصا ويخدم الوظيفة الحالية التي يشغلها المتكون، فكانت نسبة 63.75% استجابة بنعم مقابل 36.25% بلا وهذا يعني أن مهمة مصالح المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي أثناء برمجة الدورات التكوينية يكون ذلك حسب حاجة المصالح المتوفرة على مستوى المؤسسات العقابية بمعنى أنه إذا كان هناك نقص في مردود وأداء موظفي مصلحة الاحتباس على مستوى مؤسسة إعادة التأهيل البوني عنابة أو هناك حاجة ماسة لرفع مستوى الأداء لدى موظفي هذه المصلحة فهذا يعتبر دافع لبرمجة هؤلاء الموظفين للاستفادة من دورة تكوينية في التخصص (مصلحة الاحتباس) ولا تكون الشهادة العلمية هي معيار للاختيار في التكوين المستمر وإنما المصلحة التي يعمل بها على مستوى المؤسسة لذا بإمكاننا التأكيد على صحة ما جاء في الجدول رقم 10 أي أن الدورات الخاصة بالتكوين المستمر يخدم الوظيفة في حد ذاتها وكما أشرنا إليه سابقا أن الهدف الرئيسي من التكوين المستمر هو تحسين الأداء لدى الموظفين .

وتدعيما لكل هذا ما جاء في عمليات التكوين المستمر المنجزة خلال سنة 2007 وكانت كما يلي :

بالتعاون مع	مؤسسة التكوين	نهاية التكوين	بداية التكوين	مدة التكوين (أيام)	عدد المرشحي	موضوع التكوين	السلك أو الرتبة أو الصفة
—	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني برج	-03-07	-01-06	60	32	الطبخ الجماعي	أسلاكاً عادة
		-05-08	-03-10		32		
					0	استعمال التجهيزات الجديدة المتعلقة بالتدخل لحفظ النظام	
	مؤسسة إعادة التأهيل				297	مؤسسة إعادة التأهيل الشفاف	
	مؤسسة إعادة التربية				93	مؤسسة إعادة التربية	
	مؤسسة إعادة التربية				137	مؤسسة إعادة التربية	
	مؤسسة إعادة التربية				140	مؤسسة إعادة التربية تيارت	
	مؤسسة إعادة التأهيل				229	مؤسسة إعادة التأهيل	
	مؤسسة إعادة التربية				104	مؤسسة إعادة التربية عناية	
	مؤسسة إعادة التربية	-02-01	-01-21		146	مؤسسة إعادة التربية قالمة	
	مؤسسة إعادة التأهيل	2007	2007		169	مؤسسة إعادة التأهيل	
	مؤسسة إعادة التربية				144	مؤسسة إعادة التربية	
	مؤسسة إعادة التربية باتنة				131	مؤسسة إعادة التربية باتنة	
	مؤسسة إعادة التربية				183	مؤسسة إعادة التربية بسكرة	
	مؤسسة إعادة التربية				24	مؤسسة إعادة التربية البليدة	
	مؤسسة إعادة التربية				196	مؤسسة إعادة التربية	
	مؤسسة إعادة التربية تبسة	-02-14	-02-03		125	مؤسسة إعادة التربية تبسة	
	مؤسسة الوقاية أولاد	2007	2007		88	مؤسسة الوقاية أولاد ميمون	
	مؤسسة إعادة التربية				132	مؤسسة إعادة التربية سعيدة	
	مؤسسة إعادة التأهيل				235	مؤسسة إعادة التأهيل البوني	
	مؤسسة إعادة التربية				157	مؤسسة إعادة التربية بلعسل	

أما فيما يخص الفئة المقدرة بـ 58 التي أجابت بأنفي ترجع أسباب ذلك إلى ما يلي في

الجدول رقم 11

الجدول رقم 11

الفئات	ك	%
البرامج التكوينية لم تكن كافية	22	37.93%
ضعف التأطير	9	15.51%
برنامج التكوين غير موجه ولا يخدم الوظيفة جيدا	27	46.55%

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان 37.93% من فئة المبحوثين نرى ان البرامج التكوينية لم تكن كافية اما نسبة 15.51% ترجع ذلك الى ضعف التأطير اما الفئة الأخيرة المقدرة 46.55% ترجع ذلك الى ان برنامج التكوين غير موجه ولا يخدم الوظيفة جيدا

الجدول رقم 12 : يوضح استجابة المبحوثين حول ما إذا كانت مدة التكوين كافية

الفئات	ك	%
نعم	79	49.37%
لا	81	50.62%
المجموع	160	99.99%

نلاحظ من خلال الجدول 11 والمدون أعلاه أن أغلبية استجابات المبحوثين بنعم التي جاءت بنسبة 49.37% مقابل 50.62% لا أن مدة التكوين المستمر تعتبر كافية وهذا إنما يدل على أن الموظف بهذا القطاع يطمح إلى رفع مستوى أداءه الوظيفي وتبني تقنيات جديدة واستخدامها في ميدان العمل هذا تماشيا مع الإصلاحات فالوسط العقابي أصبح ثري بالنمط الإداري الجديد كغيره من القطاعات حيث تراجعت فيه التقنيات القديمة المورثة من العهد الاستعماري حيث الموظف بهذا القطاع متمكن من تقنية الإعلام الآلي وأصبحت كل

المصالح على مستوى المؤسسة مجهزة بنظام الإعلام الآلي وأصبح الاعتماد على هذه التقنية واسع في تدوين أسماء المساجين وقضاياهم وأرقامهم كما نجد على مستوى مصلحة العيادة أن موظفيها جعلوا لكل مسجون بطاقة تقنية تحتوي كل المعلومات الخاصة بالمسجون تساعد في الحالات الاستعجالية الطارئة من أجل تقديم الإسعافات الأولية اللازمة لذا فالإدارة المركزية وفي إطار العمل من أجل أنجاح مشروع الإصلاح فهي تدفع بمواردها البشرية المتكونين من أجل التزود بمهارات وتقنيات جديدة تساعد على الأداء الجيد لمهامهم الموكلة إليهم كما تجدر الإشارة إلى الفئة التي أجابت بلا مقدرة بنسبة **49.37%** وهي نسبة معتبرة حيث أن هذه الفئة تطمح لمضاعفة فترات التكوين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم ودفع المديرية العامة للبرمجة الدائمة لعمليات التكوين المستمر فمهمة موظفي قطاع السجون صعبة وتتطلب التحكم الجيد في الوظيفة وهذا لن يتأتى إلا عن طريق التكوين المستمر وهي تقترح ما يلي في الجدول رقم 13

الجدول رقم 13

الفئات	ك	%
مضاعفة الدورات التكوينية	56	69.13%
تنويع التخصصات	5	6.17%
التركيز في التكوين على موظفي المصالح الحساسة	20	24.69%
المجموع	81	99.99%

من خلال الجدول رقم 13 نرى أن نسبة **69.13%** من فئة المبحوثين تقترح مضاعفة الدورات التكوينية اما نسبة **6.17%** فهي تقترح التنويع التخصصات اما النسبة المقدره ب **24.69%** في تقترح التركيز في التكوين على موظفي المصالح الحساسة.

الجدول رقم 14

يوضح استجابة المبحوثين حول إذا كان التكوين ينشط عملية التفكير وتطور القرارات .

الفئات	ك	%
نعم	146	91.25%
لا	14	91.25%
المجموع	160	100%

دل هذا الجدول على الاستجابة الايجابية (بنعم) مقدرة بنسبة 146 ما يعادل 91.25% وكان السؤال المطروح سؤالا بديهيًا أي أن هذه الاستجابة توحى بأن الموظف هو على قناعة تامة بأن لاشيء يستفيد منه الموظف كالتكوين لأنه ينشط و يحفز حياته المهنية ويعتبر بمثابة العنصر الفعال لاستمرارية الموظف وهذا ما تسعى إليه الإدارة المركزية بإجرائها للعديد من الاتفاقيات سواء على الساحة الدولية أو الوطنية مع العديد من القطاعات مثل وزارة الداخلية الحماية المدنية ، مديرية إدارة السجون الفرنسية ، الايطالية ، البلجيكية ، المملكة المتحدة من اجل تكوين موظفها واطلاعهم على الطرق الجديدة في معاملة المساجين وإعادة تربيتهم ثم إعادة إدماجهم من جديد في المجتمع وغيرها من الوسائل المتطورة التي تنفع الموظف أولاً والمسجون ثانياً وبالتالي الاستفادة العامة للجميع ككل

الجدول رقم 15 : يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا التكوين يساعد على تحسين

وزيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة :

الفئات	ك	%
نعم	151	94.37%
لا	9	5.62%
المجموع	160	99.99%

تطرح المؤسسة العقابية مشكلة الاتصال بشدة بين موظفي هذا القطاع وربما يعود السبب في ذلك إلى كونها بيئة مغلقة تجعل من أفرادها كأنهم يدورون في حلقة واحدة وبالتالي يحدث التنافر بينهم لا التعاون وحسب الرأي الخاص للباحثة واستجابات المبحوثين الايجابية المقدره بـ 151 والتي تعادل نسبة 94.37% هي نسبة معتبرة ترى أن التكوين من أهم العوامل التي تشجع عملية الاتصال بين الأفراد في هذه المؤسسة لان الاتصال أهميته كبيرة في نمو وتطور المؤسسة بصفة خاصة سواء كانت إنتاجية أو غير إنتاجية وكلما كانت عملية الاتصال ايجابية وناجحة كان هناك تبادل للأفكار والمعلومات بين الأفراد ومن ثم التجديد التطوير وتبادل الخبرات في طرق العمل هذا طبعا ما يسعى إليه القطاع فالقضاء على معوقات الاتصال يبث روح التعاون عن طريق تجديد المعلومات سوف يساعد بنسبة عالية تطور نمو هذه المؤسسة على عكس ما كانت عليه نسبة الاستجابة السلبية والمقدرة بـ 9 أي ما يعادل 5.62% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالاستجابة الايجابية إلا أنها فئة تعبر عن رأيها حسب ما جاء من خلال مقابلتنا لهؤلاء الأفراد على مستوى المؤسسة .

الجدول رقم 16 : يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا التكوين يساعد على التنظيم الكفاء الذي يؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة :

الفئات	ك	%
نعم	139	86.87%
لا	21	13.12%
المجموع	160	99.99%

يبين الجدول رقم 14 والمدون أعلاه ما إذا كان التكوين يساعد على التنظيم الكفاء فيما بين الأفراد داخل المؤسسة العقابية فكانت الاستجابات الايجابية مقدره بـ 139 أي ما يعادل 86.87% وهي نسبة عالية تعني أنه مرشد ايجابي لتقبل الأفراد للتنظيم الكفاء وقناعتهم بأنه يؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة وهي تقدير الموظف واحترامه وبث هذا الإحساس بين أفراد المؤسسة عن طريق التنظيم والذي يتمثل في احترام كل موظف لما يقوم به هو وما يقوم به غيره أما الاستجابة السلبية فكانت مقدره بـ 21 أي ما يعادل 13.12% وهي استجابة ضئيلة مقارنة بسابقتها الايجابية وهي تعبر عن أداء أصحابها دون غيرهم ودون أن يبرروا ذلك عن مقابلتنا لهم .

الجدول رقم 17 : يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت إدارة السجون تعتبر موردها البشري القوة الذاتية التي يمكن أن تستخدمها بفعالية لتحقيق أهدافها . :

الفئات	ك	%
نعم	97	60.62%
لا	63	39.37%
المجموع	160	99.99%

وقد كانت الاستجابات الايجابية مقدرة بـ 97 استجابة أي ما يعادل 60.62% مقابل 63 استجابة سلبية مقدرة بـ 39.37% بمعنى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الإدارة تهتم بمواردها البشرية وحسب ما جاء في المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة فهم يرون بان الإدارة التي ينتمون إليها تحركت بقوة في السنوات الأخيرة خاصة بعدما اقتنعت بأن نجاح الإصلاحات التي تبنتها وتسعى لتحقيقها لن تتحقق أهدافها إلا بدعم العنصر البشري .

فمشروع إصلاح السجون أعطى حقه الأسر للموارد البشري قناعة منه أنه البنية الأساسية والقوة التي يمكن أن يستخدمها بفعالية من أجل إنجاح مشروع الإصلاح بالدرجة الأولى ويتجلى هذا الاهتمام من طرق الإدارة مترجما في تجهيز أماكن العمل بأثاث عصري مصحوبة بأجهزة الإعلام الآلي ، وضع برنامج ثرية بالدورات التكوينية للموظفين كل حسب تخصصه إضافة غالى التشجيعات المقدمة والتحصيرات وخاصة لمصلحة إعادة الإدماج الاجتماعي التي تشرف إشرافها كاملا على تعليم وتكوين المساجين .

وقد بررت الفئة التي اجابت بالإيجاب بما يلي : في الجدول رقم 18

الفئات	ك	%
تجهيز عصري للمكاتب العمل	17	17.52%
تزويد المكاتب بالإعلام الآلي	21	21.64%
ربط المكاتب بشبكة الانترنت	18	18.55%
تكثيف الدورات التكوينية	41	42.26%
المجموع	97	99.97%

وقد بررت الفئة التي أجابت بطريقة إجابيه كما يلي فالنسبة المقدرة ب **17.52 %** تقترح التجهيز العصري لمكاتب العمل اما نسبة **21.64 %** ترى انه يجب تزويد المكاتب بشبكة الانترنت اما النسبة المقدرة ب **18.55 %** ترى انه يجب تزويد المكاتب بالإعلام الآلي اما النسبة المقدرة ب **42.26 %** فهي ترى تكثيف الدورات التكوينية

أما التي أجابت بالنفي فقد علت ذلك بما يلي في الجدول رقم 19

الفئات	ك	%
عدم الاستفادة من التكوين	49	77.77%
تجهيز المكاتب الخاصة برؤساء المصالح فقط	14	22.22%
المجموع	63	99.99%

من خلال هذا الجدول نرى ان الفئة المقدرة بـ 77.77% علت ذلك بعدم الاستفادة من التكوين اما النسبة المقدرة بـ 22.22% فهي تعل ذلك بتجهيز المكاتب الخاصة برؤساء المصالح فقط.

الجدول رقم 20 يوضح إذا ما كانت الإدارة توفر لك الإمكانيات من أجل الاطلاع على أحداث التطورات التنظيمية والإدارية في مجال العمل .

الفئات	ك	%
نعم	102	63.75%
لا	58	36.25%
المجموع	160	100%

ما نلاحظه من خلال الجدول المدون أعلاه تحت رقم 16 مدى استجابة المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة توفر لهم الإمكانيات من أجل الاطلاع على أهم التطورات في ميدان العمل كالقوانين والمراسم والدورات التكوينية وكل جديد يخص القطاع وقد كانت الاستجابات الايجابية مقدرة بـ 102 أي ما يعادل نسبة 63.75% وهي نسبة جد معتبرة حيث أن الإدارة المركزية أصبحت ترسل لجميع موظفيها على مستوى المؤسسات العقابية بالعديد من المطبوعات والمجلات الجرائد الرسمية المنتديات ... الخ والتي تتضمن مختلف المواضيع التي أجريت فيها دورات تكوينية للبعض وذلك بغية تعميم الفائدة على الجميع إضافة إلى ذلك توفير أجهزة الإعلام الآلي لجميع المصالح على مستوى المؤسسة بعضها ربط شبكة الانترنت وذلك ليسهل عملية البحث إذا اقتضت الضرورة لذلك تم تصميم مجلة دورة بعنوان رسالة الإدماج يتم إرسالها دوريا إلى مختلف المؤسسات العقابية تتضمن أهم الأحداث سواء على مستوى وزارة العدل أو المديرية العامة الدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي وكانت الاستجابات السلبية مقدرة بـ 58 أي ما يعادل 36.25% وهي نسبة معتبرة أيضا تعبر عن رأيها في أن الإدارة الوحيدة تعطي لموظفيها حق التطلع على ما هو جديد في الميدان بما يكفي ولكن تطالب ببذل المزيد من الجهود حتى يتمكن موظفيها من

مواكبة سياسة العصرية بطريقة أفضل وهذا ما تلقينه في بعض الموظفين أثناء إجراء المقابلات بعد تطبيق الاستمارة .

وقد علت الفئة التي أجابت بالإيجاب أن الوسائل المستخدمة هي ممثلة في الجدول رقم 21

الجدول رقم 21 :

الفئات	ك	%
تزويد المؤسسة بالجراند الرسمية	5	4.90%
تزويد المؤسسة بالمطبوعات	17	16.66%
توفير أجهزة الإعلام الآلي	7	6.86%
شبكة الانترنت	34	33.33%
شبكة INIRA-HET	39	38.23%
المجموع	102	99.98%

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان نسبة 4.90% من الفئة المبحوثة ترى أن الوسيلة المستخدمة هي تزويد المؤسسة بالجراند الرسمية أما نسبة 16.66% ترى أنه يجب تزويد المؤسسة بالمطبوعات اما نسبة 6.68% ترى انه يجب توفير أجهزة الاعلام الآلي اما نسبة 33.33% ترى انه يجب دعم المكاتب بشبكة الانترنت اما نسبة 38.23% ترى انه يجب تزويد المؤسسة بشبكة INIRA-HET

الجدول رقم 22 يوضح إذا ما كان هناك أهداف تطويرية تسعى المؤسسة لتحقيقها.

الفئات	ك	%
نعم	94	58.75%
لا	66	41.25%
المجموع	160	100%

من خلال الجدول رقم 17 المدون أعلاه كانت الاستجابات الايجابية التي تقرر بوجود هذه الأهداف مقررة بـ 94 استجابة ايجابية أي شبه مئوية 58.75 % تقابلها 66 استجابة سلبية أي بنسبة مئوية مقدرة بـ 41.25% فالفئة الأولى ترى بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التطورية كالارتقاء بالسياسة العقابية من خلال تطوير كفاءة وأداء موظفيها ومن ثم متابعة المساجين بمتابعة دقيقة وسليمة من اجل العودة لهم إلى جادة الصواب وتسهيل إعادة إدماجهم في المجتمع المدني كأفراد صالحين وكذلك العديد من التغيرات الايجابية الحاصلة على مستوى الإدارة المركزية وكذلك استحداث الكثير من المصالح على مستوى المؤسسات العقابية وإدخال العديد من الاختصاصات نظرا للحاجة الملحة لذلك.

وأهم الأهداف التي تم ذكرها من طرف الفئة التي أجابت بنعم موضحة في جدول رقم 23

الفئات	ك	%
الارتقاء بالسياسة العقابية	51	54.25%
استحداث العديد من المصالح	26	27.65%
ادخلا العديد من الاختصاصات	17	18.08%
المجموع	94	99.98%

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان النسبة المقدرة بـ 54.25% من فئة المبحوثين ترى ان من اهم الأهداف هو الارتقاء بالسياسة العقابية اما النسبة المقدرة بـ 27.65% ترى استحداث العديد من المصالح اما نسبة 18.08% ترى ادخال العديد من التخصصات الجديدة

الجدول رقم 24 : يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا تم تجسيد هذه الأهداف على الأرض الواقع :

الفئات	ك	%
نعم	93	58.12%
لا	67	41.87%
المجموع	160	99.99%

من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن هناك 93 فرد من العينة المبحوثة أي ما يعادل 58.12 % ترى أنه تم تجسيد هذه الأهداف على الأرض الواقع والدليل على ذلك أنظمة إعادة التربية وآليات إعادة الإدماج الجديد التي جاء بها القانون الجديد الخاص بقطاع السجون 04 / 2005 والتي أعطى تطبيقها من طرف موظفين مؤهلين وذووا أداء وظيفي جديد نتائج ايجابية معتبرة منها سياسة التعلم والتكوين وأهمها المصالح الخارجية التي تعين بالسجون بعد الإفراج عنه بمعية المجتمع المدني مقابل نسبة 41.87% الفئة التي أجابت بالنفي لاعطاء حسب تفريجها أثناء المقابلات الفردية أن الأهداف الإصلاحية لم تتجسد بصورة واضحة على الأرض الواقع وإنما يبقى العديد منها حبر على ورق أما فيما يخص انعكاس تجسيد هذه الأهداف على مؤسساتكم الإصلاحية فالفئة التي أجابت بالإيجاب وضحت ذلك في الجدول التالي رقم 25

جدول رقم 25

الفئات	ك	%
ارتفاع عدد المتمرسين	11	11.82%
ارتفاع عدد المتكويين	12	12.90%
ارتفاع عدد الناجحين في الامتحانات الرسمية	70	75.26%
المجموع	93	99.98%

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان النسبة المقدرة بـ **11.82%** من الفئة المبحوثة ترى في انعكاس تجسيد هذه الأهداف في ارتفاع عدد المتدرسين اما نسبة **12.90%** ترى ارتفاع عدد المتكويين اما نسبة **75.26%** ترى ارتفاع عدد الناجحين في الامتحانات الرسمية

الجدول رقم 26 يوضح إذا ما كان المتكون يكسب معلومات جديدة عن عمله

الفئات	ك	%
نعم	149	93.12%
لا	11	6.87%
المجموع	160	99.99%

فكانت نسبت 149 استجابة ومعادلة لـ 93.12% تقول نعم إن المتكون يكتسب معلومات جديدة عن عمله باعتبار أصلا أن التكوين يبرمج وفق الاختصاصات أولا وفق الوظائف فالإحصائي النفساني يتكون في مجاله ككيفية التعامل مع المدمنين وذوي الأمراض المزمنة... وكاتب الضبط القضائي في مجال اختصاصه إلى غيرها من الاختصاصات أي أن التكوين يبرمج من أجل تجاوز العجز والنقص في المجال كالاتي .

أما الاستجابة التي تقيد النفي والمقدرة بـ 11 استجابة أي ما يعادل 6.87% وقد بررت هذه الفئة استجباتها من خلال مقابلتنا لهؤلاء فهم يرون أنهم أحيانا يستدعون لحضور دورات تكوينية لا تقيد المجال الذي يعملون فيه وإنما في مجالات أخرى إلا أن ما يتفقون عليه هو انه هناك استفادة من الدورات التكوينية سواء كان ذلك أفاد في العمل أو لم يفد المهم أن جديد يخص من قريب أو من بعيد قطاع السجون .

الجدول رقم 27 يبين سبب الإجابة بنعم :

الفئات	ك	%
كفاءة المتكون	30	18.75%
ارادة المتكون	48	32.21%
توفر وسائل التكوين	71	47.65%
المجموع	149	98.61%

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان النسبة المقدرة بـ **18.75%** من الفئة المبحوثة ترى ان هناك ارتفاع في كفاءة المتكون اما نسبة **32.21%** ترى ان للمتكون إرادة اما نسبة **47.65%** ترى ان وسائل التكوين متوفرة

جدول رقم 28 يبين سبب الإجابة بلا :

الفئات	ك	%
عف المستوى التكويني لدى المتكون	02	18.18%
انعدام الوصل النظري والتطبيقي	4	36.36%
برنامج التكوين غير موجه	0	0%
لا علاقة للتكوين بوصفة المتكون	5	45.45%
المجموع	11	99.99%

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 18.18% من الفئة المبحوثة ترجع ذلك الى ضعف المستوى التكويني لدى المتكون اما نسبة 36.36% ترى انه هناك عدم الوصل بين النظري والتطبيقي اما نسبة 45.45% ترى انه لا علاقة للتكوين بوظيفة المتكون

جدول رقم 29 : يبين ما إذا كان التطور الملحوظ الذي تشهد هذه المؤسسة يعتبر كأكثر

ايجابي لتكوين موظفيها :

الفئات	ك	%
نعم	153	95.62%
لا	07	4.37%
المجموع	160	99.99%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 153 من أفراد العينة المبحوثة كانت استجاباتهم ايجابية أي ما يعادل 95.62% مقابل 07 أفراد أي ما يعادل 4.37% وهي نسبة ضئيلة جدا إلا أنها تعبر عن رأيها الخاص أما فيما يخص الفئة الأولى فهي ترى أن التطور الملحوظ الذي تشهده مؤسسة إعادة التأهيل البوني بعنابة لم يأتي هكذا وإنما جاء جما تأثير ايجابي لتكوين موظفيها والدليل على ذلك تدعيم المؤسسة بالخصائين نفسانيين مخبرين مساعدة اجتماعية أساتذة في العلم أساتذة في التكوين حسب التخصصات المتوفرة على مستوى المؤسسة ومهندسين في الإعلام الآلي مختصين في الوعظ والإرشاد ومختصين في الأنشطة الرياضية والترفيهية وكل هذه الفرق المتعددة الاختصاصات تستفيد دوريا من التكوين المستمر جعل منها تعطي وجه جديد للمؤسسة العقابية من العمل الجيد والأداء الفعال أما الفئة التي أجابت بالنفي فبعد مقابلتنا لم تبرر إجابتها بصفة منتظمة .

ثالثا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة :

القائلة إن آليات إعادة الإدماج وأنظمة إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين بمؤسسة إعادة التأهيل البوني عنابة كأبرز أثر لتنمية الموارد البشرية بقطاع السجون في الجزائر .

الجدول رقم 30 : يوضح أنظمة إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين التي تعرض

المؤسسة على تطبيقها وتفعيلها .

الفئات	ك	%	
التعلم العام	160	100%	نعم
التكوين المهني	160	100%	
أ - التكوين الاقليمي	160	100%	
ب -التكوين في إطار الحرية النصفية	160	100%	
مجموع نعم	160	100%	
لا	0	0%	
المجموع الكلي	160	100%	

يبين هذا الجدول أنواع أنظمة إعادة الإدماج التي تم تفعيلها بمؤسسة إعادة التأهيل البوني

عنابة فقد عبرت الفئة المبحوثة والمتكونة من 160 موظف تم اختيارهم بطريقة قصدية

بالإيجاب على أن هناك جناح مخصص للتعليم العام بأنواعه وجميع مستويات حيث يخضع

معظم المساجين حسب مؤهلاتهم التعليمية للدراسة وكذا هناك ورشات خاصة بالتكوين

المهني الاقليمي في العديد من التخصصات وعدد آخر يتكون في إطار الحرية النصفية فمن

خلال الدور الفعال لمجموع المصالح المتواجدة على مستوى مؤسسة إعادة التأهيل البوني

بعناية كل حسب اختصاصه أدى بطريقة مباشر أو غير مباشرة إلى نجاح عملية التأهيل الاجتماعي للمساجين بأدائهم الناجح لمهامهم ووظائف فقد قمنا بدراسة وتنظيم وتسيير المؤسسة العقابية ومختلف المصالح التي تتكون منها وأبرز دور كل مصلحة في إعادة التأهيل وركزنا أكثر على المصالح الأساسية ما توصلنا إليه هو أنه تم استبدال مصلحة إعادة التربية بمصلحة إعادة الإدماج الاجتماعي وكذا استحداث مصلحة التقييم والتوجيه على مستوى مؤسسات إعادة التربية والتأهيل وهذا من خلال المرسوم التنفيذي رقم 06 / 109 المؤرخ في 08 مارس 2006 والمحدد لكيفيات تنظيم المؤسسات العقابية وسيرها والذي بدوره يبرز الدور الفعال والأساسي لمصلحة إعادة الإدماج التي تعتبر نقطة التواصل والالتقاء لتجسيد برامج أنظمة إعادة الإدماج بين الموظف والمحبوس فالموظف يلقي والمحبوس يتلقى وهنا تكمن تنمية الموارد البشرية بهذه المؤسسة فالإدارة تسهر بلغا من أجل تنمية كفاءة ومهارة وقدرة موظفيها وهؤلاء الموظفين يسهروا بدورهم على تنمية كفاءة وقدرة المحبوس من أجل إصلاحه وتحويله إلى عنصر ايجابي في وسطه الاجتماعي وكل ذلك من أجل تجسيد مبدأ الإصلاح فمن خلال متابعتنا لتطبيق برامج إعادة الإدماج على مستوى هذه المؤسسة وحسب ما أكدته استجابات المبحوثين الايجابية ومقدرة بالنسبة الكاملة 100% نجد ما يلي :

1-التعليم العام :

تم تسجيل 911 محبوس في التعليم بالمراسلة موزعين حسب المستويات التالية :

- أولى متوسط ← 304 محبوس
- الثانية متوسط ← 143 محبوس

● الثالثة متوسط	←	77 محبوس
● الرابعة متوسط	←	105 محبوس
● أولى ثانوي	←	100 محبوس
● الثانية ثانوي	←	100 محبوس
● الثالثة ثانوي	←	82 محبوس

المجموع 911 أي نسبة 90% إجمالي مساجين المؤسسة يخضعون للتعليم العام كل حسب مستواه الدراسي أما عدد المساجين لاجتياز امتحان شهادة التعليم المتوسط فهم 173 لدورة 2012 .

2- التكوين المهني :

فقد تم تسجيل 1202 محبوسا في فروع مختلفة في إطار التكوين الداخلي (الاقامي) في إطار الحرية النصفية حيث يمارس أغلبية المساجين التكوين المهني بالمؤسسة في مختلف التخصصات التي توجد بالمؤسسة حيث تتوفر المؤسسة على العديد من الورشات في مجال التكوين المهني وهذا ما أهلها أن تحقق اكتفاء ذاتيا من هذه الناحية حيث تتوفر على جميع الإمكانيات الضرورية لممارسة حوالي 8 تخصصات مختلفة ولذلك يكون التكوين عن طريق هذه التخصصات موافق لبرامج التكوين المهني والمقررة من طرف مصالح التكوين ويتوج هذا التكوين شهادات وطنية حيث تم إدخال مفهوم التكوين الاقامي بالمؤسسة ولذلك فان التكوين يكون داخل هذه الورشات بالمؤسسة وكل ورشة مزودة بمختلف التجهيزات اللازمة لعملية التكوين حسب التخصص المدروس فهناك ورشات للمعلوماتية والكهرباء المعماري ،الحدادة الفنية ،الحلاقة ،الخبازة ... الخ فإدخال التعليم والتكوين في المؤسسات العقابية قد

مكن السجناء من بداية الحياة من جديد فمنهم من تحصل على شهادة البكالوريا وشهادات في التكوين المهني استيعد الحياة ما بعد الإفراج لمواجهة الحياة الخارجية بكل ايجابية .

جدول رقم 31: يوضح أهم النشاطات التربوية والترفيهية التي يمارسها المحبوس داخل المؤسسة .

الفئات	ك	%
الرياضة	92	57.5%
الترفيه	50	31.25%
الثقافة	18	11.25%
مجموع نعم	160	100%
لا	0	0%
المجموع الكلي	160	100%

نلاحظ من خلال الجدول المدون أعلاه إن هناك استجابات ايجابية لكل تخصص حيث أقر 92 فرد من العينة أي ما يعادل 57.5% وهي نسبة جد معبرة أن أغلبية المساجين يمارسون الرياضة داخل المؤسسة حيث تتوفر المؤسسة على قاعة متعددة الرياضات ملعب جوارى ويوجد بالمؤسسة أيضا فريق كرة القدم وفريق الشطرنج أما في إطار النشاط الترفيهي والذي يعمل المؤسسة العقابية على احيائه حيث تتوفر المؤسسة على العديد من المرافق الترفيهية منها قاعة للبحث الإذاعي (MICRATEL) قناة محلية وكذلك ممارسة فن النقش على الخشب وقد كانت استجابة المبحوثين مقدره بـ 50 فرد أي ما يعادل نسبة 31.25% أما فيما يخص الثقافة فكانت استجابات المبحوثين مقدره بـ 18 أي ما يعادل 11.25% حيث أن المحبوسين بهذه المؤسسة يمارسون المطالعة يوميا حيث تتوفر المؤسسة على مكتبة مليئة بالكتب القيمة ومتنوعة المجالات (أدبية ، علمية ، دينية) ضف إلى ذلك الجرائد الوطنية اليومية التي

يطالعونها وبالتالي فان الصحف اليومية التي تعتبر من الوسائل التعليمية الهامة في مجال إعادة الاندماج الاجتماعي للمساجين لما لها من دور كبير في ربط الاتصال بين المساجين والعالم الخارجي وهناك أيضا مجلة يتم إصدارها داخليا يساهم المحبوسين بانتاجاتهم الأدبية والثقافية وإعدادها حسب ما جاء به القانون لتنظيم السجون .

جدول رقم 32 : يوضح إذا ما كان المحبوسين يستفيدون من برامج الوعظ والإرشاد

نعم	الفئات	ك	%
	الوعظ والإرشاد	151	14.37%
لا		09	5.6%
المجموع		160	99.99%

من خلال الجدول ومن خلال استجابات المبحوثين الايجابية وكذلك المقابلات مع أفراد العينة وبعض المساجين أيضا نستنتج أن للرعاية الدينية أثرا كبيرا في تأهيل وإصلاح المساجين حيث تبين أن هؤلاء المساجين أصبحوا على درجة كبيرة من التهذيب الديني والأخلاقي وكذلك المستوى التعليمي المقدر بـ 94.37% ولذلك فللرعاية الدينية أهمية كبيرة في عملية التأهيل الاجتماعي للمساجين وقد نص قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمساجين وكذلك النظام الداخلي للمؤسسات العقابية على دور المساعدة الروحية والتربية الدينية على وجه الخصوص كمظهر من مظاهر المساعدة الروحية في إعادة إدماج المساجين اجتماعيا فالتربية الدينية تساعد على الاستقرار النفسي لدى السجين وتدفعه لتخلي بالسلوك الحسن والتوبة مما ارتكبه من جرم وهناك اتفاقية في هذا المجال بين وزارة العدل من جهة و وزارة الشؤون الدينية من جهة أخرى بغرض توفير الشروط والوسائل اللازمة

لتنظيم التربية الدينية في المؤسسات العقابية حيث يتم إعداد برنامج سنوي مشترك بين الطرفين حول مختلف المواضيع العامة التي تؤثر في شخصية السجين أما الاستجابات السلبية والمقدرة بنسبة 5.6% فهي ترى أن هذه الفئة تحتاج في أغلبية الوقت إلى الردع إلى الوعظ وهي نسبة ضئيلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها

جدول رقم 33 الذي يوضح إذا ما كانت هذه الأنظمة كافية من أجل إعادة التأهيل

الاجتماعي للمساجين

الفئات	ك	%
نعم	116	72.05%
لا	44	27.5%
المجموع	160	100%

ما نستخلصه من خلال هذا الجدول ومن استجابات المبحوثين الايجابية والمقدرة بـ 116 أي ما يعادل 72.5% وهي نسبة كبيرة معبرة جدا ترى في هذه الأنظمة أنها كافية إذا كان طبعاً للمحبوس الاستعداد النفسي والإرادة من أجل التغيير من مجرم إلى فرد صالح في المجتمع وهم يرون أن تطبيق هذه الأنظمة مرتبط بمهارة الموظف وبكفاءته و بأداءه الفعال و هذا ما أثبت نجاحها ميدانيا .

الجدول رقم : 34 يوضح ما اذا أثبتت هذه الأنظمة نجاحها ميدانيا .

الفئات	ك	%
الحصول على شهادة البكالوريا	48	41,37
الحصول على شهادة التعليم المتوسط	39	33,62
شهادات التكوين المهني	29	25
المجموع	116	99,99

من خلال هذه الجداول نستنتج نجاعة أنظمة إعادة الإدماج التي تم تفعيلها بمؤسسة إعادة

التأهيل البوني بعنابة من خلال الآراء الموظفين القائمين عليها وخاصة مصلحة إعادة

الإدماج وتتعاون معدلات النسبة المئوية بين عدد المتفوقين في الدراسة في المستويات العادية

وكذا النجاح في شهادة البكالوريا حيث فاز في دورة جوان 2012 محبوس أما فيما

يخص شهادة التعليم المتوسط فقد فاز محبوس كما توج العديد من المساجين الذين

أنهوا مدة تكوينهم سواء أكان اقامي أو في إطار الحرية النصفية في نفس الوقت قد استفادة

هؤلاء الناجحين من تخفيض العقوبة في إطار المرسوم الرئاسي الخاص بالعفو عن

المساجين ومن غادر السجن فعلا .

أما فيما يخص الفئة التي أجابت بالنفي والمقدرة بـ 44..... أي ما يعادل

.....27,5.... وحسب ما جاء من خلال مقابلاتهم أنه رغم فعالية هذه البرامج التربوية في

الواقع ورغم كفاءة الموارد البشرية القائمة عليها الا أننا لمسنا بعض الإخفاق في الميدان

فالعديد من المساجين مثلا الذين يلتحقون بالتكوين المهني في إطار الحرية النصفية فإنهم

يستغلون هذه الوسيلة من أجل الخروج ومقابلة رفقاء السوء وعدم الالتحاق بمراكز التكوين

المهني وأحيانا حتى جلب الممنوعات لزملائهم بالمؤسسة .

وضعية أخرى فهناك العديد من المساجين الذين يسعون للنجاح في الدراسة لكن ليس من أجل بداية حياة جديدة تكون مستقيمة إنما من أجل الاستفادة من مرسوم العفو الرئيسي لمغادرة المؤسسة ولكن لمعاودة وكر الجريمة .

جدول رقم 35 : يبين الأهداف التي تسعى الموارد البشرية الى تحقيقها من خلال تطبيق

هذه الأنظمة وهذا البرنامج الإصلاحي

الفئات	ك	%
الحد من الجريمة	10	6.25%
أصلاح المحبوس	59	36.87%
مساعدة المجتمع	31	19.37%
الارتقاء بالمؤسسة العقابية الجزائرية	60	37.50%
المجموع	160	99.99%

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول هو الأهداف التي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقها وقد

كانت على رأس هذه الأهداف هو الارتقاء بالمؤسسة العقابية الجزائرية وتثمينها بإعطائها

الطابع التربوي الاصطلاحي وليس العقابي والردعي بنسبة 37.50% يليها الهدف الثاني

وهو الإصلاح المحبوس وحسب آراء الموظفين أن إصلاح المسجون بالضرورة يؤدي إلى

سعادة الأسرة والمجتمع بنسبة مقدرة بـ 36.87% ثم يليها الهدف الثالث وهو مساعدة

المجتمع من أجل مكافحة الجريمة وأخيرا يأتي الهدف الرابع وهو الحد من الجريمة بنسبة

6.25% وبطبيعة الحال إذا ارتقينا بالمؤسسة العقابية فهذا يعني الجدية في الإصلاح

الفصل الثاني

تحليل و مناقشة البيانات

المسجون وإذا أصلحنا المسجون هذا يعني أننا ساعدنا المجتمع وبمساعدة المجتمع نصل إلى الحد من الجريمة وهي علاقة متعدية تفاعلية .

برنامج التكوين المتخصص للالتحاق برتبة عون إعادة التربية

1/ برنامج التكوين النظري (سبعة أشهر ونصف)

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	مدخل إلى قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوس	2	2
2	قانون العقوبات	2	2
3	قانون الإجراءات الجزئية	3	2
4	أمن المؤسسة العقابية	4	2
5	القانون الداخلي للمؤسسة العقابية	2	2
6	القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون	2	1
7	إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين	2	2
8	علم النفس وأساليب معاملة المحبوسين	2	2
9	حقوق الإنسان والمواطن	1	2
10	الاتصال	2	1
11	أخلاقيات المهنة	2	1
12	تنظيم المؤسسة العقابية وسيرها	2	1
13	الرادمان على المخدرات	1	2
14	التحرير الإداري	1	2
15	تلقين الإعلام الآلي	2	1
المجموع		30	—

2 / برنامج التكوين شبه عسكري (شهر ونصف)

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	الأسلحة	8	1
2	النظام المنظم	8	
3	التربية البدنية ورياضة الدفاع عن النفس	8	
4	الإنقاذ	4	

3/ برنامج التربص التطبيقي (ثلاثة أشهر)

يجري أعوان إعادة التربية تربصا تطبيقيا مدته ثلاثة (3) أشهر بمختلف مصالح المؤسسات العقابية ويلزمون عند نهاية التربص التطبيقي بإعداد تقرير يتضمن تنظيم أمن المؤسسات العقابية.

برنامج التكوين المتخصص للالتحاق برتبة رقيب إعادة التربية

1/ برنامج التكوين النظري (ستة عشر شهرا ونصف)

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوس	2	2
2	قانون العقوبات	1	2
3	قانون الإجراءات الجزئية	2	2
4	علم الإجرام والعقاب	1	1
5	أمن المؤسسات العقابية	4	2
6	القانون الداخلي للمؤسسات العقابية	2	2
7	القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون	2	1
8	إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين	3	2
9	علم النفس وأساليب معاملة المحبوسين	2	2
10	حقوق الإنسان والمواطن	1	2
11	الاتصال	1	1
12	أخلاقيات المهنة	1	1
13	تنظيم المؤسسة العقابية وسيرها	2	1
14	المالية العامة	1	2
15	التحرير الإداري	1	2
16	الإدمان على المخدرات	1	2
17	الإعلام الألي	2	1
18	لغة أجنبية (الفرنسية)	1	1
19	اللغة أجنبية (الانجليزية)	1	1
—	المجموع	31	—

2 / برنامج التكوين شبه عسكري (شهر ونصف)			
الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	الأسلحة	8	1
2	النظام المنظم	8	
3	التربية البدنية ورياضة الدفاع عن النفس	8	
4	الإنقاذ	4	

3/ برنامج التربص التطبيقي (ثلاثة أشهر)

يجري رقباء إعادة التربية تربصا تطبيقيا مدته ستة (6) أشهر بمختلف مصالح المؤسسات العقابية ويلزمون عند نهاية التربص التطبيقي بإعداد تقرير يتضمن تنظيم سير أمن المؤسسات العقابية التكفل بالمحبوسين وكذا برنامج إعادة الإدماج.

برنامج التكوين المتخصص للالتحاق برتبة ضابط إعادة التربية

1/ برنامج التكوين النظري (ستة أشهر ونصف)

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوس	2	2
2	قانون العقوبات	2	2
3	قانون الإجراءات الجزئية	2	2
4	التسيير العمومي	2	2
5	مفاهيم قانون الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية	2	1
6	علم الإجرام والعقاب	1	1
7	التسيير المالي والمحاسبي لمؤسسة عقابية	2	2
8	أمن المؤسسات العقابية	4	2
9	القانون الداخلي للمؤسسات العقابية	1	2
10	إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين	2	2
11	علم النفس وأساليب معاملة المحبوسين	2	2
12	حقوق الإنسان والمواطن	1	2
13	الاتصال	1	1
14	أخلاقيات المهنة	1	1
15	تنظيم المؤسسة العقابية وسيرها	2	1
16	الإدمان على المخدرات	1	2
17	التحرير الإداري والمنهجية	1	2
18	الإعلام الألي	2	1
19	القيادة	1	2
20	لغة أجنبية (الفرنسية)	1	1
21	اللغة أجنبية (الانجليزية)	1	1
—		34	

2 / برنامج التكوين شبه عسكري (شهر ونصف)

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	الأسلحة	8	1
2	النظام المنظم	8	
3	التربية البدنية ورياضة الدفاع عن النفس	8	
4	الإنقاذ	4	

3/ برنامج التربص التطبيقي (أربعة أشهر)

يجري رقباء إعادة التربية تربصا تطبيقيا مدته أربعة (4 أشهر بمختلف مصالح المؤسسات عند نهاية التربص التطبيقي بإعداد تقرير يتضمن تنظيم سير وأمن المؤسسات العقابية التكفل بالمحبوسين وكذا برنامج إعادة الإدماج.

برنامج التكوين المتخصص للالتحاق برتبة عون إعادة التربية

1/ برنامج التكوين النظري (أربعة أشهر)

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوس	2	2
2	قانون العقوبات	2	1
3	قانون الإجراءات الجزئية	2	2
4	القانون الأساسي المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون	1	1
5	تنظيم المؤسسة العقابية وسيرها	2	1
6	الأمن الدينامي في المؤسسات العقابية	2	2
7	تقنيات التدخل	1	1
8	النظام الداخلي للمؤسسة العقابية	2	2
9	المعايير الدولية لحقوق المحبوسين	2	2
10	تسيير التوتر	2	1
11	الملاحظة	1	1
12	تلقين الإعلام الآلي	1	1
	المجموع	20	—

2/ برنامج التربص التطبيقي (شهران)

يجري أعوان إعادة التربية تربصا تطبيقيا مدته شهران بمختلف مصالح المؤسسات العقابية ويلزمون عند نهايته بإعداد تقرير نهاية التربص .

برنامج التكوين المتخصص للالتحاق برتبة رقيب إعادة التربية

1/ برنامج التكوين النظري (أربعة أشهر)

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	علم الإجرام و علم العقاب	1	1
2	القانون الأساسي المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون	1	1
3	المعايير الدولية لحقوق المحبوسين	2	2
4	أساليب معاملة الفئات الضعيفة والخاصة بالمؤسسات العقابية	2	2
5	أخلاقيات المهنة	1	1
6	تسيير التوتر	2	1
7	تسيير الأزمات	2	2
8	تقنيات التدخل	4	2
9	النشاطات الترفيهية في الوسط العقابي	2	1
10	القيادة	1	1
11	الملاحظة	1	1
12	الإعلام الألي	1	1
13	لغة أجنبية (الفرنسية)	1	1
—	المجموع	20	—

2/ برنامج التربص التطبيقي (شهران)

يجري رقباء إعادة التربية تربصا تطبيقيا مدته شهران بمختلف مصالح المؤسسات العقابية ويلزمون عند نهايته بإعداد تقرير نهاية التربص .

برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية لرتبة مساعد أول لإعادة التربية

1/ برنامج التكوين النظري (ستة أشهر)

الرقم	الوحدات	الحجم الساعي الأسبوعي	المعامل
1	مفاهيم قانون الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية	2	1
2	أساليب معاملة الفئات الضعيفة والخاصة بالمؤسسات العقابية	2	2
3	مفاهيم التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العقابية	2	2
4	مفاهيم في تسيير كتابة الضبط القضائية	2	2
5	مفاهيم في تسيير كتابة الضبط المحاسبية	1	1
6	أخلاقيات المهنة	1	1
7	القواعد الدنيا لمعاملة المحبوسين	2	1
8	تسيير الأزمات	2	2
9	تسيير التوتر	2	1
10	النشاطات الترفيهية في الوسط العقابي	2	1
11	المناجمات العمومي	1	1
12	القيادة	1	1
13	التحرير الإداري والمنهجية	1	1
14	تطبيقية تسيير الجمهور العقابي	4	2
15	لغة أجنبية (الفرنسية)	1	1
المجموع		20	—

1	مدير فرعي للوقاية والمعلومات
1	مدير مؤسسة إعادة التربية البلدية المتحدة البريطانية
1	رئيس مكتب التكوين
1	مكون بالمدرسة الوطنية سور الغزلان
4	
المدرسة العليا	ورشة تكوينية حول التكوين الاستراتيجي للقضاء
9	
4	
8	
1	
2	
1	الاطلاع على المنظومة العقابية الاسبانية (الأوربي)
50	الأمّن وتسيير الأزمات المسيلة
205	الصحة والوقاية من الأوبئة برجبوعريريج
446	أخلاقيات المهنة التكفل بالمحبوسين المبتدئين بالروبية
	والانتكاس وطريقة التكفل بالمدمنين
379	استعجالات الأمراض العقلية الجزائر
107	أمن المؤسسات العقابية وتسيير الأزمات
100	الغزلان Prévention et gestion des urgences
	Médicales au cabinet dentaire
127	التحكم في التسيير الأمثل لمصلحة الاحتباس الغزلان
54	التوجه الديني لنزلاء المؤسسات العقابية
25	ملتقى حول حقوق الإنسان
9	رحلة دراسة إلى الملكة لمتحدة البريطانية
3	رحلة دراسة لبلجيكا
6	تربص مهني
128	التحكم في التسيير الأمثل لمصلحة المحاسبة
	المدرسة الوطنية لإدارة السجون ، سور الغزلان

أساليب معاملة الأحداث المسيلة	65	ملحقة المدرسة الوطنية لإدارة السجون ،
تحكم في التسيير الأمثل لمصلحة كتابة الضبط القضائية الغزلان	130	المدرسة الوطنية لإدارة السجون ، سور
تسيير المصالح الخارجية	54	
<hr/>		
تكوين فرق التدخل والتحويلات	205	ملحقة المدرسة الوطنية لإدارة السجون ، المسيلة
المجموع 5784		
<hr/>		
الإسعافات الأولية لإنقاذ وإطفاء الحريق سور الغزلان	131	المدرسة الوطنية لإدارة السجون ،
		ملحقة المدرسة الوطنية لإدارة السجون ،
		المسيلة
<hr/>		
التسيير المالي والإداري الجزائر	70	المعهد الوطني للعمل بسبالة درارية
الطبخ الجماعي	103	مركز الفندقية والسياحة بوسعادة
صلاحيات الضبطية القضائية وتحضير المحاضر الغزلان	48	المدرسة الوطنية لإدارة السجون ، سور
تسيير كتابة الضبط القضائية الغزلان	66	المدرسة الوطنية لإدارة السجون ، سور
ورشة لتقييم تكوين مدراء المؤسسات العقابية والمكونين الذين تابعوا تكويننا بفرنسا	54	المدرسة العليا للقضاء
صلاحيات الضبطية القضائية وتحضير المحاضر الغزلان	46	المدرسة الوطنية لإدارة السجون سور
رؤساء مصلحة كتابة الضبط القضائية الغزلان	61	المدرسة الوطنية لإدارة السجون سور
دورة الرياضة في إعادة الإدماج الاجتماعي المسيلة	54	ملحقة المدرسة الوطنية لإدارة السجون ،
دور مهام المربين في إعادة الإدماج المسيلة	54	ملحقة المدرسة الوطنية لإدارة السجون ،
الورشات التكوينية الثانية للقادة الكشفيين ورؤساء مراكز إعادة إدماج الأحداث والشباب	48	متحف المجاهد ولاية وهران
	1	
تربص مهني إلى اسبانيا "برنامج دعم إصلاح العدالة للاتحاد الأوروبي "	13	المدرسة الوطنية لإدارة السجون الاسبانية
	2	
ورشة تكوينية حول التخطيط الاستراتيجي الإدماج	21	المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة
ورشة تكوينية حول " المعايير الدولية بخصوص التكفل بالمحبوسين "	24	اسبانيا

جدول رقم 36 : يوضح أهم المصالح التي تسهر بالدرجة الأولى على تطبيق هذه البرامج ويرتبها حسب الأهمية

الفئات	ك	%
1- مصلحة إعادة الإدماج	104	65%
2- مصلحة التقويم والتوجيه	40	25%
3- مصلحة الصحة والمساعدة	16	10%
المجموع	160	100%

من خلال هذا الجدول نرى أن أفراد العينة المبحوثة قد قاموا بترتيب المصالح المتواجدة على مستوى مؤسسة إعادة التربية والتأهيل البوني والتي تهتم بتطبيق برامج إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين وقد تم تضيق مصلحة إعادة الإدماج في المرتبة الأولى بالنسبة مقدرة بـ 104 أي ما يعادل 65% من الاستجابات حيث تعتبر هذه المصلحة محور العملية الإصلاحية فهي تتابع وتسهر على التعليم العام لتسجيلات السنوية لجميع المستويات التعليمية التي تنظم الامتحانات السنوية بالتنسيق مع مركز التعليم عن بعد تنظم الامتحانات الخاصة بـ جامعة التكوين المتواصل تنظم امتحانات شهادة البكالوريا والتعليم المتوسط متابعة المساجين الذين استفادوا من التكوين سواء التكوين الاقليمي أو في إطار الحرية النصفية وذلك بالتواصل الدائم بين موظفي المصلحة ومراكز التكوين المهني من مؤطرين وإداريين كما أن هذه المصلحة تشرف على فصول محو الأمية وذلك في إطار الاتفاقية المبرمة بين إدارة السجون وجمعية اقرأ وكذلك الديوان الوطني لمحو الأمية حيث تتكفل الجمعية بتزويد المؤسسة بمؤطرين نساء وكذلك رجال من أجل تعليم الكبار طبعاً الراغبين في ذلك ويتم تسجيلهم بالمصلحة قبل بداية قبل بداية الموسم الدراسي من كل سنة كما تشرف أيضا

المصلحة على القناة التليفزيونية والإذاعية المصغرة الداخلية وتبث للمساجين في أوقات

محددة وكذلك تنسيق مع مؤطري الرياضة ومؤطري النشاطات الترفيهية إلى ذلك

الإشراف على التكوين الديني حيث يتم التنسيق بين مصلحة إعادة الإدماج ومديرية الشؤون

الدينية على مستوى الولاية في إطار الاتفاقية المبرمة بين إدارة السجون ووزارة الشؤون

الدينية والأوقاف حيث يتم تزويد المؤسسة بمرشدة دينية لجناح النساء ومرشد ديني ومعلم

قران وكذلك الإشراف على مسابقة تحفيظ القران والأحاديث وكذلك تزويد المؤسسة

بالمصاحف الشريفة وبعض الكتب الدينية والمحلات ويشرف على المصلحة ضابط مختص

ومساعدي إعادة التربية ورقباء إعادة التربية وأعاون مؤهلين للإشراف على هذه المصلحة .

ثم تأتي في الرتبة الثانية مصلحة التقويم والتوجيه بنسبة 40 استجابة أي ما يعادل 25%

وقد بدأت هذه المصلحة مهياتها بغرض صدر قرار وزاري مؤرخ في 21 / 05 / 2005

يتعلق بتنظيم وتسيير المصلحة المتخصصة وهي مصلحة متخصصة للتقييم والتوجيه

بالمؤسسات العقابية مهمها دراسة شخصية المحكوم عليه وتقييم الخطر الذي يشكله على

نفسه وعلى غيره من المحبوسين والموظفين على المجتمع وتعد برنامج إصلاح خاص به

قصد إعادة إدماجه في المجتمع ويشرف على إدارة وتسيير المصلحة مدير المؤسسة وتضم

مستخدمين مختصين في الطب العام والطب العقلي وعلم النفس والمساعدة الاجتماعية وأمن

المؤسسات وفي سبيل أداء مهامها يمكنها أن تستشير أي شخص مؤهل في مجالات تدخلها

وتزود بالتجهيزات الخاصة بالدراسة والأبحاث البيولوجية والنفسانية والاجتماعية وتقوم

المصلحة بعملية التقييم والتوجيه في اجل (60) يوما على الأقل و (90) يوما على الاكثر

يتلقى خلالها المحبوس المتابعة من طرف المصلحة حصصا تحسيسيا وتوعية في ميادين

مثل الإدمان على المخدرات والوقاية من الانتحار وتحسسية سلبيات وآثار الوسط العقابي

المغلق وكل برنامج آخر تعتمد المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج تصور

المصلحة عند تمام العملية تقريراً مفصلاً يتضمن أساساً درجة الخطورة وصنف المؤسسة

العقابية المناسبة لدرجة خطورته وبرنامج إصلاحه بالاعتماد على الميادين التالية العمل

التكوين المهني التربوية والتعليم الانحراف الجنسي والوقاية من إدمان المخدرات .

16 ثم تليها في المرتبة الثالثة مصلحة الصحة والمساعدة الاجتماعية بنسبة مقدرة بـ

استجابة أي ما يعادل 10% وتكلف هذه المصلحة على مستوى المؤسسة بما يأتي .

- تنظيم التكفل الصحي والنفساني للمحبوسين

- السهر على تنفيذ إجراءات الوقاية من الأوبئة والأمراض

- تنظيم ومراقبة وتقييم نشاط الموظفين التابعين للمصلحة

- التكفل بالمشاكل الاجتماعية للمحبوسين .

جدول رقم 37 : يوضح لنا ما إذا كانت الوسائل المتاحة لتحقيق هذه الأهداف كافية

الفئات	ك	%
نعم	82	51.25%
لا	78	48.75%
المجموع	160	100%

من خلال هذا الجدول نرى أن الفئة التي أجابت بنعم مقدرة بـ 82 أي ما يعادل 51.25%

و حسب ما عبرت عنه هذه الفئة بعد مقابلتها أن الوسائل المتاحة تعتبر كافية نسبيا وتؤدي

الغرض المطلوب في عملية الإصلاح بمقارنة بما كانت عليه في السابق مقابل نسبة 78 أي

ما يعادل نسبة 48.75% أجابت بالنفي وترى هذه الفئة أن عملية الإدماج الاجتماعي تحتاج

إلى الوسائل التربوية وبيداغوجية كبيرة وكذلك عنصر بشري مؤهل ومتوفر وما هو موجود

حاليا لا يعتبر أبدا كافيا لهذه العملية الضخمة .

الجدول رقم 38 : هو الذي يوضح أهم الوسائل الكافية لتحقيق الأهداف الإصلاحية على

مستوى هذه المؤسسة العقاب

الفئات	ك	%
1- النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي	05	6,09
2- البرامج التليفزيونية والإذاعية والجراند والمجلات	04	4,87
3- المحاضرات ذات الطابع التربوي والثقافي والديني	12	14,63
4- المشاركة في إعداد المجلات المستحدثة على مستوى المؤسسة	08	9,75
5- رفع الاعتمادات المالية المرصد لها 93%	14	17,07
6- تكفل الدولة بمصاريف التسجيل ونفقات الدروس	15	18,29
7- أمضاء 17 اتفاقية مع عدة وزارات وقطاعات معينة بإعادة الإدماج جامعة التكوين المتواصل وزارة التربية الوطني وزارة التعليم والتكوين المهني وزارة الشؤون الدينية	12	14,63
8- مشاركة المجتمع المدني في إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين	12	14,63
المجموع	82	99,96

جدول رقم 39 : يوضح ما إذا كانت هناك عراقيل تعترض تطبيق هذا البرنامج الإصلاحية الموجهة للمساجين .

الفئات	ك	%
نعم	107	64.84%
لا	53	33.12%
المجموع	160	97.96%

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول هو إقرار 107 من أفراد العينة المبحوثة بأنه هناك العديد من العراقيل التي تواجههم عند تأدية مهامهم منها الخارجية ومنها الداخلية وهذا ما يعادل نسبة 64.84% أما الفئة التي رأت أنه لا عراقيل تواجههم أو تمنعهم من تحقيق الأهداف المسطرة فقد قدرات بـ 53 أي ما يعادل 33.12% وهي تعبر عن آرائها الخاصة في هذه المسألة .

جدول رقم 40 : يوضح أهم العراقيل التي تتعرض تطبيق هذه البرامج الإصلاحية الموجهة

للمساجين

الفئات	ك	%
- طاقة استيعاب المؤسسة لا تستجيب للعدد الموجود مما نتج عنه الاكتظاظ وهذا يتطلب بذل مجهودات أكثر وتوفير وسائل مادية وبشرية إضافية .	46	28.75%
- ظاهرة العودة للإجرام حيث نسجل نسبة مرتفعة من المحبوسين الانتكاسيين المتورطين في قضايا الإجرام البسيط وهذا يعتبر هدر للمجهود المبذول .	61	38.12%
المجموع	107	66.87%

من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن الفئة التي أجابت بنعم ترى هناك العديد من الصعوبات والعراقيل التي تواجه موظفي هذه المصلحة للقيام بعملهم الإصلاحي على أكمل وجه لكنهم ركزوا خصوصا على ظاهرة الاكتظاظ التي بطبيعة الحال لا تسمح لهم بالتحكم في السير الحسن للعملية الإدماجية تجاه المساجين فكلما كان العدد متوسط ومعقول بإمكان المشرف السيطرة على الوضعية الاندماجية التعليمية تكوينية ترفيحية الخ أما بما يخص الصعوبة الثانية وهي ظاهرة الانتكاس أو ما يعرف بالعود الإجرامي حيث ان العملية التربوية البيداغوجية ذات الهدف الإصلاحي تتوقف أحيانا في وسط الطريق وذلك بمجرد خروج المساجين الذين يمارسون أحد الأنشطة التربوية لكن خروجهم لا يعني مباشرتهم لحياتهم الاجتماعية والعادية إنما نجدهم قد عادوا للإجرام من جديد وبالتالي التعرض للعقوبة السالبة للحرية وأحيانا تسمح له التهمة الموجهة لمعاودة التسجيل نظرا لخطورتها وبالتالي فهي عرقلة كبيرة لا تسمح في التقدم هؤلاء المساجين لإتمام العمل التربوي

جدول رقم 41 : يوضح ما إذا كانت هناك حلول يقترحها الموظف لمواجهة هذه العراقيل .

الفئات	ك	%
نعم	71	44.37%
لا	89	55.62%
المجموع	160	99.99%

من خلال هذا الجدول نرى أن الفئة التي أجابت بنفي مقدرة بـ 89 موظف من الفئة

المبحوثة أي ما يعادل نسبة 55.62% حيث نر انه ليس بإمكانها اقتراح جاهزة من أجل

تذليل هذه الصعوبات وتجاوز أكبر العراقيل لان الوزارة الوصية هي الملزمة بالتدخل .

أما الفئة الثانية والتي أجابت بنعم والمقدرة 71 أي ما يعادل نسبة 44.37% وهي تعبر

عن رأيها الخاص أيضا فوجدناها بعد المقابلة ترى أنه فتح باب الحوار مع المسؤولين

واقترح ما يروونه مناسب حسب تجربتهم الميدانية .

الجدول رقم 42 يوضح أهم الاقتراحات لهذه الفئة

الفئات	ك	%
- على الوزارة الوصية التأكيد على فتح مؤسسات عقابية جديد وتجهيزها من أجل الوقوف على العملية الإصلاحية ونجاحها	11	15.99%
- فتح باب التوظيف لأكثر عدد ممكن من خريجي الجامعات وخاصة الذين يحملون مواجهة التعليم بشهادة	27	38.02%
- تأسيس مساعدة اجتماعية ومالية لمنع المحبوسين المعوزين عند الإفراج عنهم	14	19.71%
- إحداث مؤسسة عمومية تقوم بتشغيل اليد العاملة العقابية	19	26.76%
المجموع	71	99.98%

من خلال هذا الجدول نرى أهم الاقتراحات فنسبة 15.99% تقترح على انه على الوزارة

الوصية التأكيد على فتح مؤسسات عقابية جديدة

اما نسبة 38.02% تقترح فتح باب التوظيف اما نسبة 19.71% تقترح تأسيس مساعدة

اجتماعية ومالية لمساعدة المساجين المفرج عنهم

اما نسبة 26.76% فهي تقترح احداث مؤسسة عمومية تقوم بتشغيل اليد العاملة العقابية

جدول رقم 43 : يوضح رأي المبحوثين في الإصلاحات التي جاء بها القانون المؤرخ في 6 فبراير 2005 والمتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين مقارنة بالأمر 02 / 72 وإذا ما كان يخدم الموارد البشرية بالقطاع .

الفئات	ك	%
نعم	109	68.12%
لا	51	31.87%
المجموع	160	99.99%

من خلال هذا الجدول نستكشف مدى أهمية هذا التغيير الذي تبنته وزارة العدل فيما يخص الجانب التشريعي الخاص بالسجون حيث أجابت الفئة الأولى " بنعم " بـ 109 فرد اي ما يعادل نسبة 68.12% فهي ترى أن صدور القانون الجديد للسجون تضمن تدابير جديدة وسعت آفاق إعادة الإدماج المحبوسين كما استطاع أن يوازن بين ما تمليه القواعد والمبادئ الدولية في مجال معاملة المساجين وما تفرضه متطلبات الواقع من آليات لتنفيذ برامج الإصلاح واهم ما جاء به هذا القانون حسبما تراه هذه الفئة في مجال تدعيم فرص الإدماج هي ما يلي :

- تدعيم حقوق المساجين في مجال لاتصال بالعالم الخارجي والاستفادة من برامج الإدماج
- إحداث لجنة وزارية مشتركة لتنسيق نشاطات إعادة التربية المحبوسين وإعادة إدماجهم اجتماعيا تضم 21 قطاعا وزاريا بالإضافة إلى هيئات أخرى هدفها تنظيم وتنسيق مجهودات مختلفة القطاعات ذات العلاقة بالبرنامج التأهيلية لفائدة السجناء .
- إحداث لجنة تكيف العقوبات لدى وزير العدل

- إنشاء لجنة تطبيق العقوبات بكل مؤسسة عقابية يترأسها قاضي تطبيق العقوبات تتولى متابعة تطبيق برامج إعادة التربية وتفعيل آلياتها .
 - إنشاء لجنة إعادة التربية لدى كل مركز لإعادة التربية وإدماج الأحداث يترأسها قاضي الأحداث واهم ما تقوم به هو اعتداد برامج سنوية لمحو الأمية والتكوين والتعليم لفائدة فئة الأحداث المحبوسين .
 - توسيع وتدعيم صلاحيات قاضي تطبيق العقوبات وجعله يتمتع بسلطة تقريرية في مجالات الإفراج المشروط والحرية النصفية والتوقيف المؤقت للعقوبة والوضع في البيئة المفتوحة .
 - تدعيم صلة المحبوس بالعالم الخارجي عن طريق توسيع مجال الزيارات واستخدام الوسائل الحديثة للاتصال كالهاتف .
 - إنشاء مصالح خارجية تابعة لإدارة السجون تكلف بالتعاون مع المصالح المختصة للدولة والجماعات المحلية بتطبيق برامج إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين المفرج عنهم .
 - تأسيس مساعدة اجتماعية ومالية تمنح للمحبوس المعوزين عند الإفراج عنهم .
 - إحداث مؤسسة عمومية تقوم بتشغيل اليد العاملة العقابية .
 - الترخيص للباحثين والجمعيات والناظمات الحكومية وغير الحكومية ذات الطابع الإنساني والخيري بزيارة السجون ومساعدة المساجين.
- أما في الجانب الخاص بالموارد البشرية فقد شهدت الفترة الممتدة من 2002 إلى 2005 التحاق 4659 موظفا جديدا يمثلون مختلف الأسلاك العاملة بإدارة السجون من موظفي إعادة التربية السلك الطبي والشبه الطبي المساعدات الاجتماعية وسلك المربين والتعليم والتكوين

وبلغ عدد الموظفين الذين استفادوا من برامج التكوين المستمر وتحسين المستوى تجديد المعلومات من سنة 2003 إلى غاية الثلاثي الثالث من سنة 2005 ما يناهز 5719 .

وتعمد سياسة التوظيف المستقبلية للقطاع على إعطاء الأولوية لتوظيف المستخدمين الاجتماعيين من نفسانيين ومربين وأساتذة في التعليم والتكوين ومنشطين في التربية البدنية بغرض ضمان تطبيق فعال للبرامج التربوية والتكوينية داخل السجون .

ومن سنة 2005 إلى سنة 2011 استفاد 34504 مستخدما من التكوين المستمر في عدة دورات موزعين حسب الأسلاك.

أما فيما يخص الفئة الثانية والتي أجابت بالنفي والمقدرة بـ 51 مبحوث أي ما يعادل 31.87% فهي ترى أن الإصلاحات التي جاء بها القانون رقم 05 / 04 المؤرخ في 06 فبراير 2005 قد أهتم أكثر بإعادة إدماج المساجين واهتم بالموظف لكن ليس بصفة كافية باعتبار أن الموظف الموارد البشرية هو العصا التي تقوم على تطبيق وتنفيذ هذه الإصلاحات على أرض الواقع وتطلب هذه الفئة من الهيئة الوصية بالوقوف على احتياجات المواطن أكثر .

رابعاً : بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثالثة القائلة :

إن القانون رقم 05 / 04 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 هـ الموافق لـ 6 فبراير 2005 المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين قد وضع سياسة اصلاحته وإدماجية صارمة بدأت سنة 2005 وأثرت في موسم 2011 / 2012 .

الجدول رقم 44 :

يوضح هذا الجدول استجابات المحبوسين حول ما اذا كانت هذه العينة قد اطلعت على

القانون 05 / 04

الفئات	ك	%
نعم	160	100%
لا	0	0%
المجموع	160	100%

من خلال الجدول المدون أعلاه نرى أن أفراد العينة المبحوثة كلهم اطلعوا على القانون 05 / 04 حيث كان عدد المساجين بنعم 160 أي ما يعادل نسبة 100% ويعود ذلك غالى أن الاطلاع القانون الجديد من الأولويات في العمل ، فهو عبارة عن مجموعة من القوانين التي تحكم الوظيفة في حد ذاتها والاطلاع عليها واجب و ضروري من اجل العمل وفقا له .

أما فيما يخص السؤال المطروح هل هناك فرق بين القانون السابق 02 / 72 والقانون

الجديد 04 / 05 فكانت الاستجابات التالية في الجدول التالي رقم 45

جدول رقم 45 :

الفئات	ك	%
نعم	160	%100
لا	0	% 0
المجموع	160	% 100

وقد كان تبرير هذه الفئة التي أجابت بنعم والمقدرة بـ 160 أي ما يعادل نسبة 100% لا تهم اعتبروها إجابات بديهية لأنهم بعد اطلاعهم على القانون 04 / 05 استخلصوا طبعاً الفروق الشاسعة بينهما وحسب رأيهم أنه تم تجسيد هذا القانون بالاعتماد على مبادئ وقواعد قائمة على فكرة الدفاع الاجتماعي حيث جعل هذا القانون تطبيق العقوبة السالبة للحرية تركز على مبدأ تفريد العقوبة الذي يعتبر من المبادئ الأساسية التي ينادي بها علم العقاب الحديث والذي يتمثل في معاملة المحبوس وفقاً لوضعية الجزئية وحالته البدنية والعقلية وبصفة عامة بالنظر إلى ظروفه الشخصية وهذا في ظل احترام حقوقه وتمكينه منها في الحدود الضرورية لتحقيق إعادة تربية وإعادة إدماجه الاجتماعي وفقاً لما جاء به هذا القانون ، حيث تنص المادة الأولى من هذا القانون على أنه « يهدف هذا القانون الى تكريس مبادئ وقواعد لإرساء سياسة عقابية قائمة .

الجدول رقم 46 :

يوضح استجابات المحبوسين حول إذا ما كانت هناك نتائج ملموسة في المؤسسة حققتها هذه الإصلاحات .

الفئات	ك	%
نعم	152	95 %
لا	08	05 %
المجموع	160	100 %

حسب أغلبية أفراد العينة أن هناك العديد من الانعكاسات والآثار الايجابية تجسدت في أرض الواقع بمؤسسة إعادة التأهيل البوني عنابة وأهم هذه النتائج سيتم توضيحها في الجدول التالي رقم 47 .

يوضح النتائج الملموسة المنبثقة عن القانون 04 / 05

ك	%	أهم النتائج
		1-التعليم (متابعة أغلبية المساجين للتعلم)
		2-مشاركة أغلبية المساجين في التكوين المهني
		3-النجاحات المحققة في شهادات البكالوريا
		4-النجاحات المحققة في شهادة التعليم المتوسط

الجدول رقم 48 :

يوضح استجابات المحبوسين حول ما إذا كان الموظف في هذه المؤسسة هو أول من

يسهر على تطبيق البرامج الإصلاحية .

الفئات	ك	%
نعم	149	93.12 %
لا	11	6.87 %
المجموع	160	99.99 %

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة الذين أجابوا بنعم كان عددهم 149 أي

ما يعادل نسبة 93.12 % وهي نسبة جد معتبرة حيث ترى هذه الفئة نفسها هي حجر

الزاوية في العملية الإصلاحية وأنها هي المسؤولة عن طريقة مباشرة أو غير مباشرة

وخاصة بعد مشاركتها في الدورات التكوينية من اجل تحسين أدائها وكل ذلك من أجل السهر

على تطبيق هذه البرامج التربوية والتأهيلية .

أما الفئة الثانية والتي أجابت بالنفي والمقدرة بـ 11 أي ما يعادل 6.87 % وبعد مقابلتنا

لهذه الفئة والتي طبعا تعبر عن رأيها الخاص ترى أنها مهمشة وهي تعاني مشاكل شخصية

ومدينة لذلك أجابت بالنفي .

يوضح هذا الجدول استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت هذه المهنة صعبة.

الفئات	ك	%
نعم	126	78.75 %
لا	34	21.25 %
المجموع	160	100 %

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أن النسبة 126 أي ما يعادل 78.75% قد أجابت بنعم مقابل 34 استجابة بلا أي ما يعادل نسبة 21.25% وقد رأت الفئة الأولى أنها توجه العديد من الصعوبات عند سهرها على تطبيق البرامج الإصلاحية والتأهيلية وخاصة عند تعاملها مع الفئات الخطيرة من المساجين وهي من الفئات المتمردة والمشغبة وتحتاج الكثير من الصرامة ضف إلى ذلك العدد الكبير من المساجين الذين تتابعوا التعليم في جميع المستويات وكذلك أولئك الذين يتابعون برامج التكوين الاقامي وكل هذا يحتاج إلى عدد معتبر من الموظفين المؤهلين وهذا ما يتعذر أحيانا وجود على مستوى المؤسسة .

أما الفئة التي أجابت بالنفي فهي ترى انعدام وجود صعوبات تعترضهم أثناء تأدية العملية التأهيلية لكن بعد مقابلتهم بدأ وكان طرحهم كان بعيدا عن المنطق .

جدول رقم 50 :

يوضح هذا الجدول استجابات المحبوسين حول سبب وجود هذه الصعوبات وهذه

العراقيل

الفئات	ك	%
1- من الصعب أن يجعل من الفرد منحرف شخصاً صالحاً	104	65 %
2- سياسة إعادة الإدماج غير قابلة للتطبيق	5	3.12 %
3- الآليات الجديدة هي السبب	10	6.25 %
4- الموظف الغير مؤهل (ضعف في التكوين)	06	3.75 %
5- ضغوط العمل اليومية	35	21.87 %
المجموع	160	99.99 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 65% ترى ان سبب وجود هذه الصعوبات هو انه من الصعب ان نجعل من الفرد المنحرف شخصاً صالحاً اما نسبة 3.12% ترى ان سياسة إعادة الإدماج غير قابلة للتطبيق اما نسبة 6.25% ترى ان الآليات الجديدة هي السبب اما نسبة 3.75% ترى انها الموظف الغير مؤهل (ضعف في التكوين) اما النسبة المقدرة بـ 21.87% ترجع ذلك الى ضغوط العمل اليومية.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة :

أولاً : النتيجة الخاصة بالفرضية المتعلقة بدور التكوين المستمر في تحسين الأداء

الوظيفي :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت المؤسسة إعادة التأهيل البوني (عنابة) تأكد لنا أن نوعية الأداء لدى الأفراد العاملين مرتبطة ارتباط تفاعلي وثيقاً بنوعية التكوين المستمر الذي تلقوه فكما كان التكوين دقيق وموجه ويستجيب لاحتياجات الوظيفة والموظف معا كلما أدى ذلك إلى رفع وزيادة مهارة الموظف ومن ثم تزداد فعاليته في النشاط الميداني .

كما ثبت أيضاً من خلال هذه الدراسة الميدانية مدى اهتمام إدارة السجون بالتكوين كعملية ضرورية وأساسية لا يمكن الاستغناء عنها من أجل زيادة كفاءة الموظف ومهارته (برنامج التكوين المستمر لسنة 2007) (برنامج التكوين المستمر 2007 / 2015) حيث أننا نجد أنها تكون مواردها البشرية قبل التحاقهم لمناصب العمل (التكوين القاعدي) وهذا ما يؤكده 68% من العينة الإجمالية بحيث ان الالتحاق بهذا القطاع يفرض إجراء مسابقة ومن خلالها تتم عملية انتقاء الناجحين وذلك بأحد المدارس الوطنية لإدارة السجون حسب الرتب (ضابط إعادة التربية ← ملحق المسيلة)

أ - (مساعدي إعادة التربية ← مدرسة سور الغزلان) .

ب (أعوان الحراسة ← ملحقة قصر الشلالة) .

ومن ثم يعطونهم مهلة ، يبدعون بعدها كمتعاقدين مع هذه الإدارة وتخصص لهم خلال هذه الفترة التكوينية والمقدرة 12 شهرا فيما يخص أعوان إعادة التربية وبـ 09 أشهر يخص الضباط وضابط الصف أما فيما يخص الأسلاك المشتركة فهم لا يستفيدون من التكوين القاعدي باعتبارهم مؤهلين بشهادة متخصصة وإنما يستفيدون من التكوين المستمر المبرمج (الطبيب العام ، جراح الأسنان ، المخبري ن المختص في الأشعة ، مختص في علم النفس العيادي ن المساعد الاجتماعي وباقي التقنيين) راتب شهري وبعدها ينتقلون إلى التدريب الميداني حيث يوزع المتكويين على مختلف المؤسسات العقابية على مستوى الوطن وبعد الانتهاء من التدريبات الميدانية يعطي للمتربص عطلة للراحة وبعدها يعين في منصب عمله بصفة نهائية حيث تخصصه ونوعية تكوينه لمباشرة المهام التي أوكلت إليه وطبعا يكون قد استفاد من دورته التكوينية سواء النظرية على مستوى المدرسة الوطنية أو الميدانية على مستوى المؤسسة التي تدرب فيها .

كما أن الإدارة تقوم أيضا برمجة عمليات التكوين المستمر من اجل الموظفين المتواجدين لمناصبهم من اجل تحسين مستوى أدائهم في وظائفهم التي يشغلونها حاليا وتجديد معلوماتهم الوظيفية تماشيا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده الجزائر والعالم

حيث أصبح التكوين المستمر لا يتوقف اي انه أصبح دوري لكل موظف حسب تخصصه ولنوضح أكثر العلاقة بين التكوين وعملية تحسين الأداء ورفع الكفاءة يفسر ما خلصنا له ميدانيا والملاحظات الواقعية أن للتكوين دورا بالغ الأهمية في عملية تحسين الأداء لدى الموظفين لمؤسسة إعادة التأهيل البوني حيث تؤكد نسبة 97.33% في الجدول رقم 13 ن وكذا في الجدول رقم 14 بنسبة 93.33% أن التكوين ساهم بنسبة عالية في تفعيل الموظفين من اجل العمل كما ساهم في رفع مستوى الأداء لديهم وكذا تنمية مهارتهم وذلك ما لمستته الباحثة من خلال لقاءاتها مع أفراد العينة ضف إلى ذلك أنها كانت عاملة بالقطاع ، كما برز بان الأفراد العاملين والحاصلين على دورات تكوينية كان أدائهم أحسن و أتقن لذا يرى هؤلاء الموظفين الذين أجابوا بنعم أنهم بحاجة إلى تمديد فترة التكوين وذلك في الجدول رقم 19 بنسبة 74 % (يرون أن مدة التكوين غير كافية وكذا في الجدول رقم 20 وكذا الجدول رقم 22 بنسبة 64.66% إضافة إلى الجدول رقم 25 بنسبة 66% يرون أن هذا فرق شاسع بين الموظف المتكون والموظف الغير متكون وهم بذلك يرغبون في التكوين من اجل تحسين مستوى الأداء لديهم من اجل تنمية مهارة إتقان العمل والاحتفاظ بالمنصب وكذا الحصول على الترقية وهذا ما يؤكد وجود علاقة وثيقة وارتباطيه بين التكوين وتحسين الأداء إذ انه كلما كان التكوين موجه ومبني على قاعدة منهجية ذات هدف كلما ساهم ذلك أكثر في تحسين

أدا الموظفين والرفع من قدرتهم سواء النفسية (المعقولة) أو الإنتاجية (المهنة) وكما هو معرف نظريا أن التكوين الجيد يؤدي إلى أداء جيد وهذا ينعكس بصورة ايجابية على المؤسسة وهذا أن دل على شيء فإنها يدل على أن التكوين يعد استثمار ايجابيا وجيد وهذا ما أكدته بنود الإصلاح المبرمجة في قطاع السجون وتجسيدها على أرض الواقع (المؤسسات العقابية) (2005 ← مارس 2013) كما توصلت الدراسة أيضا إلى إن التكوين يعطي فرصة أكبر لاستمرار الموظف كما انه يساعد في ترقية وحصوله على رتب أعلى في السلم الوظيفي وهذا ما يتضح من خلال الجدولين رقم 16 ورقم 17 أين يتعرف أفراد العينة بمطالبتهم بالتكوين الدوري المستمر بغرض تحسين الأداء الوظيفي زد على ذلك الترقية في المنصب وفرض الزيادة في الأجر .

وما نخلص إليه في الأخير أن إدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين تسعى من خلال مؤسستها العقابية بصفة عامة ومؤسسة إعادة التأهيل البوني (عنابة) موضوع الدراسة إلى تنمية مواردها البشرية من خلال دعمها ومتابعتها للسياسة الجديدة التي تنتهجها في إطار تحقيق مشروع إصلاح العدالة الذي انطلق سنة 1999 و تواصل إلى غاية 20 مارس 2013 ين تم تامين آخر تعاون في هذا المجال من اجل الإصلاح ما بين إدارة السجون الجزائرية والمركز الدولي للدراسات السجينة بالندن بعد خمسة (05) سنوات

من انطلاقه وهو خير دليل على إصرار هذا القطاع على التقدم من اجل مواكبة التطور الوطني والعالمي .

ويتجسد ذلك أيضا في التقرير المنجزة من طرف الهيئات الدولية التي زارت بعض المؤسسات العقابية الجزائرية وكان انطباعها بتطورها الملحوظ (هيئة الأمم المتحدة ، الصليب الأحمر وغيرها) وهذا يعتبر كمؤشر ايجابي على كفاءة إطاراتها ومسيرها .

الخاتمة

الخاتمة :

من أهم السياسات التي انتهجتها الجزائر مؤخرا في إطار إصلاح قطاع العدالة سياسة إعادة الإدماج الاجتماعي المساجين ضمن خطة إصلاح واسعة في قطاع المؤسسات العقابية .

وتندرج هذه السياسات الجديدة ضمن الاحترام الدقيق للمعاهدات الدولية التي صادقة عليها الجزائر لاسيما تلك المتعلقة بحقوق الإنسان فقد حاولت الجزائر تطبيق هذه السياسة وبذلت مجهودات جبارة في مجال تحسين أداء المؤسسات العقابية وتجلّى ذلك من خلال سن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج للمساجين في 2005 والذي جاء باليات وبرامج حديثة في مجال معاملة المساجين لتحقيق إدماجهم الاجتماعي وهو يهدف إلى تحسين ظروف السجين في ظل احترام حقوق الإنسان بالإضافة إلى إدراج رؤية عصرية متطورة لمسألة إعادة تربية المساجين وإدماجهم في المجتمع .

ولإنجاح سياستها الإصلاحية ثمنت إدارة السجون مواردها البشرية بتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم المهنية عن طريق برمجتها لعمليات تكوين متميزة سواء داخل الوطن (عمليات التكوين المهني لسنة 2007 أو خارج الوطن بناء على اتفاقيات التعاون مع مؤسسة إدارة السجون بفرنسا وسويسرا بلجيكا والمركز الدولي للدراسات السجينة بلندن .

وأثمر هذا التعاون الدولي بإعداد المخطط الاستراتيجي الوطني لإدارة السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي المستوحاة من المناهج العصرية للتسيير وقد طبق هذا المخطط في عدة مؤسسات نموذجية وعرف مشاركة واسعة لإطارات السجون في كل مستويات من مثليين للإدارة المركزية وإطارات

المؤسسات العقابية النموذجية والمدرسة الوطنية لإدارة السجون وقد وضع برنامج للتكوين يشمل كافة

المؤسسات العقابية وينتهي في منتصف عام 2015 .

وأعتبر أن هذا التعاون قد ساهم في تبادل الخبرات والتجارب بين الطرفين وساعد على تمكين

الإطارات الجزائرية المشرفة تسيير السجون من الاستفادة من أنماط ومناهج التسيير الحديث حيث إن

التسيير الحديث للمؤسسات العقابية يقوم على تخطيط إستراتيجية غايته تفعيل وظيفة السجن .

كما تتميز التعاون منذ انطلاقة في سنة 2007 بتنظيم نشاطات مكثفة حيث عرف تنفيذ 29 نشاطا

بالجزائر نظمت على شكل ورشات عمل لفائدة الإطارات الجزائرية وزيارات للخيل البريطانيين لعدد

من المؤسسات العقابية وكذا تنظيم 8 نشاطات بالمملكة المتحدة البريطانية في شكل رحلات دراسية .

وعلاوة على تحديث طرق التسيير وعقلية استخدام الموارد البشرية في المؤسسات العقابية فقد تم

إعداد في إطار برنامج التعاون مشروعين يتمثلان في الخطة الفردية لإعادة الإدماج وتصنيف

المحبوسين حسب الخطورة .

(نموذج الخطة الفردية مدرج ضمن الملاحق)

و لهذا جاءت هذه الدراسة لوصف اهم الاثار لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات

العقابية بالجزائر و تحديدا بمؤسسة اعادة التأهيل البوني بعنابة كنموذج لأنسنة ظروف

الحبس,فالأساليب المندرجة في اطار تنفيذ برامج الاصلاح والذي اعتمده الجزائر

كسياسة في اطار عملية الاصلاح الشامل في قطاع العدالة,حققت نجاحا معتبرا في مجال

عملية التأهيل الاجتماعي للمساجين, وتجلى ذلك خاصة من خلال تحسن ظروف الإقامة

السجين على جميع المستويات,الصحية,التربوية,والاجتماعية,حيث اظهر الواقع الميداني

تحسن التعليم,بزيادة الوسائل,وكذلك الرعاية الصحية,بتوفير عدد كبير من الاطباء في

المؤسسات العقابية ,وكذلك في مجال الرعاية الاجتماعية,خاصة بزيادة عدد الزيارات

وتوسيع مجالها التي تشمل الجمعيات الانسانية,الباحثين,والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية,فهذه كلها مظاهر تدل على تحسن الخدمات المقدمة للمساجين. فإذا كانت عملية اعادة تربية المساجين,تتحقق عن طريق هذه الاساليب والتي تهدف - حسب ما جاء به القانون-الى تنمية قدراته ومؤهلاته الشخصية,والرفع المستمر من مستواه الفكري والأخلاقي,وإحساسه بالمسؤولية,وبعث الرغبة فيه للعيش في المجتمع في ظل احترام القانون وكل هذا لن يتحقق إلا اذا كان الموظف مؤهل,فعال,جيد الاداء وقوي الشخصية حتى يأخذ على عاتقه العملية الاصلاحية بيد من حديد.

ان نجاح عملية التأهيل الاجتماعي للمساجين,يتوقف بدرجة كبيرة على دور المؤسسة العقابية,بمختلف مصالحتها,وموظفيها ومسالحتها,ومدى قدرتها على الاداء الناجح المختلف لمختلف البرامج التي تسطرها في هذا المجال , و ما تحققة من أهداف , في المجالات الصحية , الاجتماعية , التربوية و الدينية , و ما يبرزه الواقع الميداني , هو تحقيق نجاح معتبر في هذه المجالات , و مع ذلك يجب تكييف هذه الأساليب و البرامج , و ما تحققة من اهداف مع المبادئ الفكرية , الدينية و الثقافية و إمكانيات المجتمع الجزائري , و العوامل الحضارية التي ينفرد بها , لأنه ما الفائدة من إصلاح و تأهيل المساجين داخل المؤسسة العقابية , و إعادتهم إلى مجتمع تدفع ظروفه إلى الإجرام أكثر من الإدماج؟

و لذلك يقع على عاتق الدولة توفير الوسائل للشباب لتفادي ارتكاب الجرائم و أن تعمل على مكافحة الظروف المساعدة على الإجرام , خيرا لها من أن تتكفل برعايتهم بعد ارتكابهم للجريمة بتوفير الرعاية الكافية داخل المؤسسات العقابية , و العمل على توفير هذه الرعاية بعد خروجهم من السجن , و حتى تتحقق عملية الإدماج الاجتماعي و يصبح هذا الشخص فردا صالحا , فلا بد من توفير العمل و المأوى.

و لهذا فإن عملية التأهيل الاجتماعي للمساجين لا تقتصر على المؤسسة العقابية و موظفيها و مصالحتها, فقط و إنما تشترك في ذلك كل المؤسسات و هيئات الدولة , و إلا تكون عملية التأهيل الاجتماعي دون جدوى .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: قائمة المراجع العربية :

1. أ. د عمر وصفي عقيلي : إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط. 1996.
2. د. علي شريف : الإدارة المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
3. د. محمد علي البدوي، دراسات سوسيوولوجية، دار النهضة العربية، طالأولى 2009.
4. سي-بي-راو : العولمة (الكونية) وأبعادها الإدارية، ترجمة عبد الحكيم الخرامي،
:استشاري تنمية المنظمات، دار الفجر للنشر والتوزيع.
5. د.إسماعيل قيرة-د. بلقاسم سلاطنية -د. علي غربي : المجتمع العربي، التحديات الراهنة
و آفاق المستقبل، منشورات جامعة قسنطينة، 2000/99.
6. د. فهمي توفيق مقبل : العمل الاجتماعي ودوره العلاجي داخل المؤسسات الإصلاحية في
المجتمع العربي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
7. د. أحمد حسين اللقاني -د. برنس أحمد رضوان، تدريس المواد الاجتماعية، عالم الكتب
8. جان فرانسوا شانيللا : العلوم الاجتماعية وإدارة العمال (دعوة من أجل اعتماد
أنثروبولوجيا شاملة)، دار القصبية للنشر.
9. د. مريم أحمد مصطفى -د. عبد العاطي السيد -د. السيد رشاد غنيم : التغيير و دراسة
المستقبل، دار المعرفة الجامعية، 2002.
10. د. عبد الله محمد عبد الرحمان : علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية،
2003.
11. د. يحيى عبد الحميد إبراهيم، الأستاذ بجامعة أسيوط خبير إدارة وتنمية الثروات البشرية

- : التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط2001.
12. محمد فتحي خبير إداري : معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط 2002.
13. محمد فتحي خبير إداري : 766مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية» ط 2002.
14. محمود المر اغي : القطاع العام في مجتمع متغير (تجربة مصر)، دار المستقبل العربي، ط 1983.
15. اوردواي تيرا ترجمة د. كامل بدران : الإدارة هدفها وإنجازها، عالم الكتب، ط مارس 1967.
16. د. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
17. جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 2005. .
18. مارجريت ماري جو وتنريك و ديفيد جو وتنريك : الأدوات الفعالة لمدير المستقبل، دار الراتب الجامعية بيروت، لبنان.
19. محمد أحمد عبد الجواد : كيف تفهم وتدير فريق عملك، ط 2000، دار البشير للثقافة و العلوم» طنطا (مصر العربية).
20. محمد أحمد عبد الجواد : أسرار النجاح ومنطلقات التميز، ط 2000، دار البشير للثقافة و العلوم، طنطا (مصر العربية).
21. د. رواية حسن : مدخل استراتيجياتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط 2003، 2002،

الدار الجامعية جمهورية مصر.

22. د. إسماعيل قيرة-د. بلقاسم سلاطنية -د. غربي : تنمية الموارد البشرية، ط 2002،

دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.

23. قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، ط 32005، الديوان

الوطني

للأشغال التربوية.

24. على بن هادية وآخرون : القاموس الحديث للطلاب، الشركة التونسية للتوزيع والشركة

الجزائرية للنشر والتوزيع 1983، ص 1251.

25. جاك روبان: من التنمية الاقتصادية إلى النمو البشري ترجمة شحادة الحوشان، وزارة

الثقافة والارشاد القومي، دمشق 1977، ص 21.

26. صلاح الفوال: تنمية المجتمعات الصحراوية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968.

27. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.

28. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة

1998.

29. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة،

الرياض، ط 263.62.

30. حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية في المنظور الاستراتيجي، دار النهضة

العربية، بيروت 2002.

31. محمود حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.

32. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت 1989.
33. عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد - القاهرة، ط 168.
34. د. صالح عودة سعيد - إدارة الأفراد - الجامعة المفتوحة - الإسكندرية 1994.
35. د / عبد الفتاح بوخمخ - تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية دار الهدى عين مليلة ط 2001 .
36. د / محمد مسلم - تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات - دار طليطلة ط 2010
37. د / عبد الكريم بوخفص - التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية - ديوان المطبوعات الجامعية 2010 - 2012
38. د / بوتلجة غبات - القيم الثقافية والتسيير - ط2 دار الغرب للنشر والتوزيع 2003
39. د / نصيب رجم إدارة أنضمه التوزيع تطبيقات ودراسة حالة - دار العلوم للنشر ط 2006
40. د / حمداوي وسيلة - إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمة 2004
41. د / عدمان مريزق - تسيير الموارد البشرية دراسة حالات - الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2008
42. د. رؤوف عبيد، مبادئ القسم العام من التشريع العقابي، دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، 1979.
43. أ. محمد صبحي نجم، المدخل إلى علم الاجرام وعلم العقاب، ديوان المطبوعات

الجامعية، الطبعة الثانية، 1999.

44. د. عبد المنعم العوضي، المبادئ العلمية لدراسة الإجرام والعقاب، دار الفكر

العربي، 1985.

45. د. مصطفى عبد المجيد كاره، السجن كمؤسسة اجتماعية، دار النشر بالمركز العربي

للدراستات الأمنية و التدريب، الرياض، 1987.

46. د. عبد الله خليل و أمير سالم، قوانين ولوائح السجون في مصر، مركز الدراسات

والمعلومات القانونية لحقوق الإنسان، الطبعة الأولى، مصر، 1990.

47. علي عبد القادر القهوجي، علم الإجرام والعقاب، الدار الجامعية، 1995.

48. د. إسحاق إبراهيم منصور، الموجز في علم الإجرام والعقاب، ديوان المطبوعات

الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 1989.

49. أ. عثمانية خميسي، عولمة التجريم والعقاب، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع،

الجزائر، 2006. 9. أ. طاشور عبد الحفيظ، دور قاضي تطبيق الأحكام القضائية الجزائية في

سياسة إعادة التأهيل الاجتماعي في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر 2001.

50. د. أندرو كويل، دراسة حول حقوق الإنسان في إدارة السجون، نشر المركز الدولي

لدراساتالسجون، لندن، المملكة المتحدة، 2002.

51. الندوة الوطنية حول إصلاح العدالة، وزارة العدل، الديوان الوطني للأشغال

التربوية، 2005.

52. الملتقى الدولي حول عصرنة قطاع السجون في الجزائر، وزارة العدل، المديرية العامة

- لإدارة السجون وإعادة التربية، الديوان الوطني للأشغال التربوية، 2004.
53. نشرة القضاة، وزارة العدل، مديرية الدراسات القانونية والوثائق، الجزء الأول، العدد 61، الديوان الوطني للأشغال التربوية، 2006.
54. محمد حسن، عبد الباسط: أصول البحث العلمي، د ط، مكتبة وهبة، القاهرة 1982.
55. نجيب، حسن محمود: السجون اللبنانية في ضوء النظريات الحديثة في معاملة السجناء، د ط، بيروت.
56. الصمد، واضح: السجون و آثارها في الآداب العربية من العصر الجاهلي حتى نهاية العصر الأموي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1995.
57. العوجي، مصطفى: التأهيل في المؤسسة العقابية، الطبعة الأولى، مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع، بيروت 1993.
58. محمد حسن، عبد الباسط : أصول البحث العلمي، د ط، مكتبة وهبة، القاهرة، 1982.
59. نجيب، حسني محمود: السجون اللبنانية في ضوء النظريات الحديثة في معاملة السجناء، د ط، بيروت، 1970م.
60. Behatter Touati, Organisation et système pénitentiaire en droit algérien, 1^{ère} édition, Office national des travaux éducatifs, 2004.

1. محاضرة بعنوان السياسة العقابية الجديدة في ظل الإصلاحات، أقيمت خلال الأبواب المفتوحة على العدالة، أيام 25، 26، 27 أبريل 2006، من تنظيم إدارة السجون.
2. محاضرات أقيمت خلال الندوة الوطنية لإصلاح العدالة، المنعقدة بمجلس قضاء غرداية، سبتمبر 2004.
3. محاضرة بعنوان نظام السجون في الجزائر، للأستاذ بن عيسى علي مدير فرعي بالمديرية العامة لإدارة السجون، ملقاة على طلبة الشرطة بعناية.
4. محاضرة بعنوان: هل الانتكاسات فشل لإعادة الإدماج الاجتماعي؟، للأستاذ أحمد غاي، أقيمت خلال المنتدى الوطني الأول حول دور المجتمع المدني في إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، بالجزائر». نوفمبر 2005.
5. محاضرات حول تصنيف السجناء في قانون تنظيم السجون و إعادة التربية الجزائري، ملقاة على طلبة كلية الحقوق في بغداد، سنة 1993.
6. إصلاح السجون حصيلة وأفاق، من إعداد الأستاذة عبدون، مديرة فرعية بإدارة السجون سنة 2007.
7. المحاضرات الملقاة على الطلبة ضباط إعادة التربية، بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون، وملحقتها بالمسيلة، للسنة الدراسية 2006/2005.

ثالثا:المجلات

1. رسالة الإدماج، مجلة دورية تصدر عن المديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج، العدد الأول، مارس 2005.
2. رسالة الإدماج ، العدد الثاني أوت 2005.
3. رسالة الإدماج، العدد الثالث،جويلية2006.
4. الأمن والحياة، مجلة أمنية ثقافية إعلامية، تصدر عن أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 991 ، مارس 1999.
5. الأمن و الحياة، العدد 206، نوفمبر 1999.

القواميس:

- ابن منظور: لسان العرب، الطبعة الأولى، دار صادر، بيروت، المجلد الرابع، 1997.
- المنجد في اللغة و الإعلام، الطبعة السادسة و الثلاثون، دار المشرق، بيروت، 1997.
- جندي، عبد المالك: الموسوعة الجنائية، الطبعة الثانية، دار العلم بيروت، د ت ن، الجزء الخامس.

المجلات: باللغة العربية:

- . (راشد)، علي: العمل في السجون على ضوء مؤتمر لاهاي 1950 وجنيف 1955م،مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، يناير 1959م.
- . (محمدصادق)، نبيل: مدخل للحد من الجريمة،مجلة المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، عدد خاص، الرياض 1984م.

قائمة المراجع

(خضر)، عبد الفتاح: السجون مزاياها وعيوبها من وجهة النظر الاصلاحية،مجلة المركز

العربي

للدراستات الأمنية والتدريب، أبحاث الندوة العلمية الأولى، الرياض 1984م.

(النجار)، عماد عبد المجيد: سياسة الدفاع الاجتماعي في منظورها العام، المجلة العربية

للدفاع

الاجتماعي، العدد17، يناير 1984م.

. (غنام)، عبد الله: فكرة المؤسسات الإصلاحية،مجلة المركز العربي للدراستات الأمنية و

التدريب، أبحاث الندوة الثانية المنعقدة بالمركز من 22-24ديسمبر، الرياض، عدد

خاص 1991م.

. المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ببغداد، مؤهلات العاملين في المؤسسات

السجونية وسياسة إعدادها، المجلة العربية للدفاع الاجتماعي، رقم 16، الرباط، يوليو

1983.

ب - باللغة الفرنسية:

44- « l'époque révolutionnaire et la naissance de la prison » Revue pénitentiaire et de droit pénal Paris, société générale des prisons et de législation criminelle, N°4 (Oct-Déc1989).

45-(Correin), R : « La réforme pénitentiaire en Algérie » Revue pénitentiaire et de droit pénal, Paris, société générale des prisons et de législation criminelle, N°3 (Juillet, septembre 1973).

46- (Himdemyen), M : « Le traitement des délinquants », Revue

pénitentiaire et de droit pénal, Paris, société générale des prisons et de législation criminelle, N°2 (Avril, Juin 1983).

1- EL Dja air → «la reforme de la justice au cœur des préoccupations du président Bouteflika» - revue mensuelle N° 29 aout 2010.

2- EL Dja air → « L'institution judiciaire est le pilier de l'édification de l'état de droit» revue mensuelle N° 59 fesseur 2013

الملتقيات :

20- (فرانسوا)، كورتيز: الملتقى الدولي حول عصرة قطاع السجون في الجزائر يومي

19 جانفي 2004 من تنظيم وزارة العدل بالتنسيق مع برنامج منظمة الأمم المتحدة.

. (جلولي)، علي: السياسة العقابية في ضوء الإصلاحات ، المنتدى الوطني لإعادة الإدماج

الاجتماعي للمحبوسين، يومي 12-13 نوفمبر بفندق الرياض بسيدي فرج الجزائر، من تنظيم

وزارة العدل، والمديرية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج.

. وزارة العدل، الأيام المفتوحة على العدالة أيام 25/26/27 أبريل سنة 2007م.

. تصريح المدير العام لإدارة السجون وإعادة الإدماج في اليوم العالمي

لحقوق الإنسان، إصلاح السجون الجزائرية لقناة « BBC » ، تنشيط أحمد مقعاش 2007.

قائمة المراجع

. الندوة الصحفية التي نشطها المدير العام لإدارة السجون في وزارة الداخلية البريطانية،

بإقامة القضاة، الجزائر، يوم 10 ديسمبر 2007م.

. تصريح المدير العام لإدارة السجون، التلفزة الجزائرية يوم 9 جوان 2008 في نشرة

الأخبار.

الملاحق

الملاحق

بيانات عامة :

أولاً :

1-الجنس ذكر أنثى

2-السن سنة :

3-متزوج أعزب

4-الرتبة في المهنة :

5-شهادة التكوين :

- طبيب

- مهندس

- ليسانس

- تقني سامي

..... أخرى :

6-أين تكونت ؟

- داخل الوطن

- خارج الوطن

7-إذا كان داخل الوطن أين :

- الجامعة

- معاهد خاص

8-إذا كان خارج الوطن حدد الجهة التي أرسلتك

.....
.....

9-منصب العمل الحالي :

10-منصب العمل السابق :

11 الاقدمية:

من 02 _____ 04 سنوا

من 04 _____ 06 سنوا

من 06 _____ فما فوق

12 - هل عملت في مؤسسة غير مؤسستك الحالية

نعم لا

13 - إذا كانت الإجابة بنعم فأبي مؤسسة عملت بها :

.....

.....

.....

ثانيا : بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الأولى :

المتعلقة بدور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي

1 - هل استفدت من التكوين القاعدي

نعم لا

2 - مدة التكوين :

3 - هل استفدت من التكوين المستمر بهذه المؤسسة

نعم لا

4 - مدة التكوين :

5 - التكوين المستمر هل كان في التخصص

ويخدم الوظيفة الحالية التي تشغلها

نعم لا

6 - إذا كانت الإجابة بـ لا :

لماذا :

.....

.....

.....

.....

7- هل كانت مدة التكوين كافية ؟

نعم لا

8- إذا كانت الإجابة بـ لا :

ماذا تقترح :

.....
.....
.....

9- هل لتكوين ينشط عملية التفكير و تطوير القرارات ؟

نعم لا

10 - هل التكوين يساعد على تحسين وزيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

11 - هل التكوين يساعد على التنظيم الكفاء الذي يمكن من تحقيق رسالة المؤسسة

والتوصل لأهدافها ؟

نعم لا

12 - هل إدارة السجون تعتبر (موردها البشري) القوة الذاتية التي يمكن أن تستخدمها

بفاعلية لتحقيق أهدافها

نعم لا

13 - إذا كانت الإجابة بنعم :

وضح ذلك :

.....
.....
.....

14 - إذا كانت الإجابة بلا :

وضح ذلك :

.....
.....
.....

15 - هل الإدارة توفر لك الإمكانيات من أجل الاطلاع على أحدث التطورات التنظيمية والإدارية في مجال العمل .

نعم لا

16 - إذا كانت الإجابة بنعم :

ما هي الوسائل المستخدمة :

.....
.....

17 - هل هناك أهداف تطويرية تسعى المؤسسة لتحقيقها ؟

نعم لا

18 - إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهمها :

.....
.....

19 - هل تم تجسيد هذه الأهداف على أرض الواقع

نعم لا

20 - إذا كانت الإجابة بنعم أذكر انعكاس ذلك على مؤسستهم الإصلاحية :

.....
.....

21 - هل يتسبب المتكون معلومات جديدة عن عمله

نعم لا

22 - إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

- كفاءة المكونين
- إرادة المتكون
- توفير وسائل التكوين
- أخرى :

.....

.....

.....

23 - إذا كانت الإجابة بلا لماذا ؟

- ضعف المستوى التكوين لدى المتكون
- انعدام الوصل بين النظري والتطبيق
- برامج التكوين غير موجهة
- لا علاقة للتكوين بوظيفة المتكون

24 - هل التطور الملحوظ الذي تشهد هذه المؤسسة يعتبر كأثر ايجابي لتكوين موظفيها ؟

- نعم لا

25 - إذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك

.....

.....

.....

26 - إذا كانت الإجابة بلا وضح ذلك

.....

.....

.....

ثالثا : بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثالثة

القائلة بأن آليات إعادة الإدماج وأنظمة إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين لمؤسسة إعادة التأهيل البوني (عنابة) كأبرز أثر تنمية الموارد البشرية بقطاع السجون في الجزائر .

1- ما هي أنظمة إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين التي تحرصون على تطبيقها وتفعيلها معهم؟

2- التعليم العام

3- للتكوين المهني

للتكوين الداخلي

للتكوين في إطار النصفية

4- النشاطات التربوية :

- الرياضة

- الترفيه

- الثقافة

5- النشاطات الدينية :

- الوعظ والإرشاد

6- هل تعتبر أن هذه الأنظمة كافية من أجل إعادة التأهيل الاجتماعي للمساجين؟

7- إذا كانت الإجابة بنعم :

- هل أثبت نجاحها مبدئياً؟ :

.....

.....

.....

8- إذا كانت الإجابة بلا:

- هل لمستم إخفاقها مبدئياً؟ :

.....

.....

.....

9- ما هي الأهداف التي تسعون إلى تحقيقها من خلال تطبيق هذه البرامج الإصلاحية؟

- الحد من الجريمة
- إصلاح المحبوس
- مساعدة المجتمع
- الارتقاء بالمؤسسة العقابية الجزائرية
- أخرى :

.....

.....

.....

.....

10 - ما هي أهم المصالح التي تستمر بالدرجة الأولى على تطبيق هذه البرامج؟ رتبها حسب الأهمية

- 1 - مصلحة إعادة الإدماج
- 2 - مصلحة الصحة والمساعدة
- 3 - مصلحة التقويم والتوجيه

11 - هل الوسائل المتاحة لكم كافية لتحقيق هذه الأهداف؟

- نعم لا

12 - إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم هذه الوسائل :

.....

.....

.....

.....

13 - هل هناك عراقيل تعترض تطبيق هذه البرامج الإصلاحية الموجهة للمساجين؟

- نعم لا

14 - إذا كانت الإجابة بنعم

أذكر بعض العراقيل التي تواجهكم

15 - هل هناك حلول تقترحونها لمواجهة هذه العراقيل

نعم لا

16 - إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم الاقتراحات :

17 - ما رأيكم في الإصلاحات التي جاء بها القانون رقم 05 / 04 المؤرخ في 06 فبراير 2005 المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمساجين مقارنة بالقانون السابق 02 / 72 .

رابعاً : بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثالثة القائلة :

إن القانون رقم 05 / 04 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 هـ الموافق لـ 06 فبراير 2005 المتضمن قانون تنظيم السجون وإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين وضح سياسة إصلاحية وإدماجية صارمة بدأت سنة 2005 وأثمرت في موسم 2011 / 2012

تم تجسيد هذا القانون بالاعتماد على مبادئ وقواعد قائمة على فكرة الدفاع الاجتماعي، حيث جعل هذا القانون تطبيق العقوبة السالبة للحرية تركز على مبدأ تفريد العقوبة الذي

الملاحق

يعتبر من المبادئ الأساسية التي ينادي بها علم العقاب الحديث والذي يتمثل في معاملة المحبوس وفقا لوضعية الجزئية وحالة البريئة والعقلية ويصفه عامة بالنظر إلى ظروفه الشخصية وهذا في ظل احترام حقوقه وتمكينه منها في الحدود الضرورية لتحقيق إعادة تربية وإعادة إدماجه الاجتماعي وفقا لما جاء به هذا القانون حيث تنص المادة الأولى من هذا القانون على أنه : « بهدف هذا القانون الى تكريس مبادئ وقواعد لإرساء سياسة عقابية قائمة على .

1 - هل أطلعتم على قانون 04 / 05 ؟

نعم لا

2 - إذا كانت الإجابة بنعم هل هناك فارق ملموم من الأمر 72 / 02 والقانون 04 / 05

.....
.....
.....
.....
.....

3 - هل نتائج المؤسسة في المؤسسات حققتها هذه الإصلاحات

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر هذه النتائج

1 -
.....
2 -
.....
3 -
.....
4 -
.....

4 - هل يعتبر الموظف في هذه المؤسسة أول من يسهر على تطبيق البرامج الإصلاحية

؟

نعم لا

5- هل هذه لمهمة صعبة؟

نعم لا

6- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر المجال الذي تكمن فيه هذه الصعوبة

.....
.....
.....
.....

7- هل عملية التأهيل صعبة في نظركم؟

نعم لا

8- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر لماذا

- 1- من الصعب أن نعيد فردا منحرفا شخصا صالحا
- 2- سياسة إعادة الإدماج غير قابلة للتطبيق
- 3- آليات الجديدة لإعادة الإدماج الاجتماعي هي السبب
- 4- الموظف غير مؤهل سبب ضعف في التكوين
- 5- ضغوط العمل اليومية