الهيئة الاستشارية العلميّة:

د. ابتسام القادري - جامعة السليمانية - العراق

د. ابراهيم خصاونة – جامعة الزرقاء - الأردن

د. أحمد حيداس - جامعة الرباط - المغرب

د. الصادق رابح - جامعة قطر - قطر

د. برتران كابدوش - جامعة غرونوبل٣ - فرنسا

د. بوعمامة العربي - جامعة مستغانم - الجزائر

د. جمال بن زروق - جامعة سكيكدة - الجزائر

د. خزيم الخالدي - جامعة البحرين - البحرين

د. هاشم حسن التميمي - جامعة بغداد - العراق

د. زيا عباس - جامعة السليمانية - العراق

د. سليمان أعراج - جامعة الجزائر ٣- الجزائر

د. صالح أبو أصبع - جامعة فلدلفيا - الأردن

د. عبد الرزاق محمد الدليمي- جامعة اليرموك - الأردن

د. عبد الملك الدناني - كلية الامارات للتكنلوجيا- أبوظبي

د. عبد الرحمن الشامي - جامعة الشارقة- الامارات

د.عبد الكريم الزياني - جامعة البحرين - البحرين

د.غادة عثمان - جامعة دبي - دولة الإمارات المتحدة

د. ماجد تربان - جامعة الأقصى - فلسطين

د. مثاني أبشر - جامعة دبي - دولة الإمارات المتحدة

د. محبوب هاشم - الجامعة الأميركية في الشارقة - الإمارات

د. محمد صبري صالح - جامعة دهوك- العراق

د. محمد العلايلي - جامعة الرباط - المغرب

د.مصطفى متبولي - الجامعة اللبنانية - لبنان

رئيس التحرير: د. مي العبدالله

مدير التحرير: د.هيثم قطب

قواعدُ النشرِ في المجلة

تمثّل مجلة "الاتّصال والتنمية" فضاءً بحثيا لنشر البحوث والدراسات الأصيلة والمبتكرة والملتزمة بشروط الكتابة العلمية. وتهدف المجلة إلى تجاوز ندرة الفضاءات المخصّصة للنشر الأكاديمي، وزيادة فرص اللقاء والحوار بين الباحثين العرب، وتطوير حقل الدراسات التي تتمحور حول الاتّصال والتنمية، وذلك من خلال تيسير عملية تبادل المعارف والتجارب البحثية. كما تسعى المجلة الى تشجيع آليات النشر، مما يسمح بخلق فضاءات نشر جديدة بالنسبة للباحثين العرب، والتعريف ببحوثهم وإسهاماتهم في مجال الدراسات الاتّصالية والتنموية لدى الأوساط الأكاديمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، والأوساط المهتمة بإشكاليات الاتّصال والتنمية.

ترحب المجلة بمساهمات السادة الباحثين وتقبل نشر الدراسات والبحوث وفقا للقواعد التالية:

١. أن يكون البحث أصيلا غير منشور سابقاً.
٢. أن يتّبع البحث الأصول العلمية والمنهجية.
٣. تخضع البحوث المعدة للنشر للتحكيم. ويمكن أن يُطلب من الباحث إجراء التعديلات على ضوء ملاحظات المحكمين.
٤. يرفق البحث بسيرة علمية موجزة عن كاتبه.
٥. يطبع البحث على الحاسوب بخط١٦ (Sakkal Majalla)، على أن يكون عدد الكلمات بين ٤٠٠٠ و٦٠٠٠ كلمة، بما في ذلك الحواشي والملاحق وقائمة المراجع والمصادر.
٦. تأتي المصادر مع الهوامش في آخر البحث.
٧. يرفق مع البحث باللغة العربية ملخص باللّغة الثانية (الفرنسية أو الإنجليزية)، على أن لا تزيد كلمات الملخص على ٣٠٠ كلمة.
٨. يتم اعتماد التوثيق باستخدام أسلوب APA . يمكن الاسترشاد بالرابط التالي:
http://www.apastyle.org/index.aspx
٩. تقبل الأبحاث باللغات الثلاث: العربية، والفرنسية والانجليزية.
١٠. ترسل البحوث الى رئاسة التحرير على العنوان: rabitaarabiya@hotmail.com

عنوان محور العدد القادم: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لوسائل الإعلام والاتصال

الفهرست

الكلمة الافتتاحية

الاتصال التنظيمي في ظل تكنلوجيا المعلومات

د.مي العبدالله- رئيسة التحرير

واكب تطور وسائل الإعلام والاتصال وثورة المعلومات إهتمام كبير من قبل الخبراء والباحثين بموضوع الاتصال التنظيمي وتطور وظائفه في المجتمعات المعاصرة. وقد ساهم ظهور المنظمات الاقتصادية الضحمة بشتى ألوانها وأنواعها، في إيجاد نمط للاتصال هو التنظيم، يتماشى مع التطورات والتعقيدات التي باتت الحياة الاجتماعية متسمة بها و قائمة عليها.

يرى الباحثون اليوم في علوم الإعلام والاتصال، أن هذا الجهاز المركزي الذي نعني به التنظيم، هو بحاجة الى درجة عالية من التنسيق بين أجزائه المختلفة، اذا كان يريد ان يستمر في عمله بطريقة منتجة. و تتوقف عملية التنسيق الصحيحة على الاتصال المنظم بين العمال وبين جميع مستويات الأعمال، وبين القطاعات المختلفة، إذ لا يستطيع قسم من الأقسام أن يقوم بعمله بكفاءة بمعزل عن بقية أجزاء التنظيم.

وقد اهتمت المؤسسات بوسائل اتصالها الداحلي والخارجي في بداية القرن العشرين، فأنشأت شركة بيجو Peugeot هثلا أول صحيفة داخلية تابعة لمؤسستها. كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم في شركة سنجر Singer حوالي عام ١٩٢٦. وتعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية SNCF التي ظهرت عام ١٩٣٧، أول مؤسسة تدرج مكتبا صحافيا ضمن هيكلها الإداري.

لذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي بعد الحرب العالمية الثانية، حين تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين، وهذا ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة. وتطور مفهوم الاتصال بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة.

تعود المقاربات النظرية الأولى للاتصال التنظيمي إلى بدايات القرن العشرين، وقد استمرت تحظى بالقبول والاهتمام حتى أواخر الثلاثينيات من نفس القرن، وتطورت مع ظهور وتبلور الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة. وبعد المدرسة الكلاسيكية الأولى، جاءت المدرسة السلوكية تتهم سابقتها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هووثورن Howthorne التي أجراها إلتون مايو Elton Mayo وزملاؤه، وأكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات والمجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية.

في الفكر الحديث، يمثل النظام الاجتماعي نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة، يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد. لذلك فإن المطلوب هو التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالأفراد وبيئتهم، وذلك عن طريق التعاون وتوحيد الجهود. ويتم استخدام مفهوم النظام التعاوني، الذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي، فبحسب هذا المفهوم يوجد أشخاص في هذا النظام قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن شستر برنارد Chester Barnardهو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، لأنه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

بناء على مدرسة النظم الحديثة، المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفرادا وأهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، ويعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزاءه وأفراده، وباختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام وسائل الاتصال. وتتصف بيئة الأعمال المعاصرة بأنها بيئة عصر المعلومات والحاسبات والمنشآت الرقمية، أو بصورة أكثر تحديدا عصر نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت. فقد تحولت بيئة المؤسسة إلى مجتمع معلوماتي يقدم باستمرار حلولا متطورة وبدائل لحل المشكلات المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل. وأصبح هناك إدراك متزايد بان المعرفة المتعلقة بنظم المعلومات تعد شرطا محوريا لأي منظمة ترغب في البقاء والاستمرار . فقد فرضت بيئة عصر المعلومات والحاسبات العديد من التحديات على الأفراد والمنظمات، التي أصبحت مطالبة بتبني استراتيجيات وسياسات جديدة، وهياكل تنظيمية مرنة، ومفاهيم إدارية متطورة لتتلائم بصورة أكثر فاعلية ومناسبة لنمط التشغيل المعلوماتي والمعرفي الجديد.

في هذا السياق اتجهت اغلب المؤسسات المعاصرة نحو استثمار معطيات المعرفة والمعلوماتية في تعزيز مهامها ووظائفها المختلفة، إذ أصبحت جميع أنشطتها توظف مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتحولت اغلب معاملاتها إلى ما يعرف بالمعاملات اللاورقية او المعاملات الرقمية او الالكترونية. ومع ظهور شبكة الانترنت تبلورت مفاهيم المنظمة الرقمية، ومنها الإدارة الرقمية، والاتصال الرقمي، والخدمة الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، وغيرها من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالمنظمة الحديثة التي تستخدم بشكل أساسي تكنولوجيا المعلومات وتوظفها في مختلف مهامها وخدماتها.

من أهم المداخل النظري في هذا الاتجاه، نجد المدخل الظرفي Situationnel ، الذي يفترض عدم وجود قانون ثابت يحكم كل المنظمات، فلا توجد طريقة واحدة في تنظيم المنظمة أو في إدارتها. حيث أن الفرصة الأساسية لهذا المدخل هي وجوب وجود حالة الانسجام بين المنظمة وبيئتها، من أجل تحقيق النجاح للمنظمة. وهي بذلك تؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال. ومن هنا فإن العامل الأساسي لإنجاح أي منظمة هو مدى استطاعتها على التكيف مع بيئتها، ومدى مرونة التصميم الداخلي، والمستوى الهيكلي لها.

وحسب المدرسة الموقفية Positionnism، ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وهناك طرق عديدة لذلك، بحسب نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، حيث أن كل منظمة تحتاج إلى أن تراعي المناخ والبيئة التي تعمل فيها، وتحتاج المنظمة إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية طبقا لطبيعة عناصر إدارتها البشرية المختلفة، ويمكن الوصول إلى مناخ مفضل عن طريق استخدام اتصالات جيدة، ولا يتم ذلك إلا إذا سادت المنظمة روح التفاهم والتعامل الأخلاقي ونمو الاتصال مع الآخرين، ووجود اتصالات جيدة يمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعامل من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلازم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي تلاءم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة. وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتمادا كبيرا على وجود مناخ مريح وجيد بين جميع الإدارات في التنظيم الإداري. وقدمت نظرية المعلومات بعض الإسهامات في نظرية الاتصال حيث ترى أن الاتصال عبارة عن مجموعة أنشطة خاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها، إضافة إلى وجود بعض المحاولات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصال.

للتحول للمؤسسات الرقمية لا بد من تظافر مجموعة من الجهود، من أهمها زيادة الإنفاق على التكنولوجيا الحديثة ذلك لأنها مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنولوجيات في متناول كل فئات المجتمع، واعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة وتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، إضافة إلى تخصيص اعتمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات، وهنا يأتي دور الباحثين الأكاديميين في هذا المجال خيث يمكنهم المساهمة قي إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا، من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات، للاستفادة منها في التحولات الرقمية المعاصرة.

المعرفة وتحدي البيئة المعقدة لمنظمات الأعمال

حسن رزق
الجامعة اللبنانية

Abstract:

Knowledge has contributed in the transformation of today's organizations into knowledge societies by bringing out main changes in organizational structures and mechanisms of thinking and action, which helped in adapting to the accelerated and complicated changes in the business environment. This paper presents a new proposition about the knowledge literature in organizations through a conceptual model of the “complex” knowledge produced by the intertwined and complex environment of organizations, leading to the proposal of “organizational foresight” as a way to address the challenges of complexity by developing awareness of the future and raising the organizations ability to link the dimensions of the past, present and future.

The proposal to build and develop “organizational foresight” is an advanced way of dealing with the challenges of the future, as it shows how organizations respond to the challenge of complex knowledge. This indicates the necessity to develop organizational foresight in order to deal with the rapid change imposed by the complexity implications of the work environment. Ultimately, "foresight" becomes an organizational ability that is included in practical behaviors when it is not only an explicit activity practiced by specialists, but rather becomes a skill

that is automatically practiced by a large number of members of the organization as possible. This happens when individuals within the organization engage in the practice of the present activities and operations while at the same time they are aware of its historical background and future dimensions.

مقدمة

تتطلب إدارة المنظمات المعاصرة حيازة الأفضلية التنافسية والمحافظة عليها بشكل دائم لضمان الريادة ، الى جانب التنسيق المستمر للاجراءات المتنوعة والمتشابكة التي تؤدي الى زيادة التعقيد الاداري والذي يخلق بدوره أشكالاً متعددة من التحديات في بيئة الأعمال . وقد أسهمت المعرفة في تحول منظمات اليوم إلى مجتمعات معرفية من خلال إحداث تغييرات جذرية في البنى التنظيمية وآليات التفكير والعمل ، بما يساعد في التكّيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ومواجهة التعقيد المتزايد فيها.

وقد أدى تحول الاقتصاد في العقود الأخيرة من اعتماده على المصادر الطبيعية الى اعتماده على الاصول الفكرية الى التركيز على استثمار المعرفة ومحاولة رفع أي تحديات قد تعيق تحصيل أكبر قدر ممكن من العوائد. فالاقتصاد المبني على المعرفة هو حقيقة كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار، وهناك الكثير من التغيرات السريعة في بيئة الاعمال التجارية والتي لا يمكن ادارتها أو معالجتها بالطرق التقليدية القديمة[1] . ونحاول من خلال هذه المقالة تقديم قراءة جديدة لأحد معالم أدبيات المعرفة في المنظمات من خلال نموذج مفاهيمي للمعرفة "المعقدة" التي تفرزها البيئة المتشابكة والمعقدة للأعمال في المنظمات المعاصرة، ومقاربة هذا المفهوم مع تحديات "انعدام اليقين" ، وصولاً الى اقتراح "البصيرة التنظيمية" كمنهج لمعالجة تحديات التعقيد عبر تطوير الوعي بالمستقبل من خلال رفع المنظمة لقدرتها على ربط أبعاد الماضي والحاضر والمستقبل.

فهم المعرفة وادارتها:

تعبّر المعرفة عن الفهم المكتسب من خلال التجربة او الدراسة والتي تطوي في كيانها المعرفة بالكيف ، اي المعرفة بكل ما يؤدي الى تمكين المرء من انجاز عمله وتنفيذ مهام متخصصة للوصول الى الاهداف المنشودة .وبالنتيجة تصبح المعرفة نتاجاً نوعياً متراكماً من الحقائق ، المعلومات، القواعد الاجرائية ،

[1] **طيطي، خضر. (٢٠١٠). ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، عمان، دار الحامد للنشر، ص. ٢٦ .**

والافكار والخبرات الجديدة المستكشفة[1]. والمعرفة تكوين متغير، متنوع الابعاد، متباين الاوجه، متعدد المصادر والطبيعة. وهي بما تتضمنه من معلومات ومعارف وخبرات واحكام، تتسم بالتراكمية والتفاعل ربطاً بما تضيفه عملية التعلم المستمر من توليد لحقائق جديدة .

وتمثل المعرفة بالنسبة للمنظمات عنصراً أساسياً في الحصول على الأداء المتفوق والموقع التنافسي، ومدخلاً لتحقيق التطوير والابتكار ورفع الكفاءة والقدرات. وهي تتضمن الفهم الضمني والخبرة والتوجيه الذي يعمل على التمييز بين جدوى استعمالها أو سوء اسعمالها ، والمعرفة متحركة في طبيعتها لذا فإن معرفة اليوم من الممكن أن تصبح مجهولة أو بلا فائدة اذا ما فشلت المنظمة أو الافراد في عملية تحديثها وحسن ادارتها بما يتوافق مع المتغيرات السريعة ومتطلبات البيئة .

إن الحديث عن المعرفة ضمن المنظمات سيكون قاصراً بلا شك اذا ما تم النظر الى المنظمات كنظم مستخدمة للمعرفة، واغفال دورها الاساسي في صنع المعرفة وتجديدها. ويتطلب هذا الامر بالدرجة الأولى النظر من داخل المنظمات لفهم كيفية بناء الاشكال المتنوعة من المعرفة ، ومدى الاستفادة منها وحدود تأثيرها على الأعمال[2]. ومن ثم ينبغي النظر الى المنظمات من الخارج لمعرفة الشكل الذي تؤثر به المعرفة على أداء المنظمة وصورتها لدى الجمهور، وتحديد مستوى تقبله لها ومدى تأثره بها . ويستتبع البحث في مجال المعرفة التنظيمية طرح مجموعة من الاسئلة ، ومن بينها ما يرتبط بالمعرفة التنظيمية نفسها وما هي الأشكال التي تتخذها؟ ما هي أنواع الانشطة التي تتضمن المعرفة ؟ وكيف يتم خلق المعرفة الجديدة ؟ وكيف يعتمد الافراد على المعرفة لاداء مهامهم ، وضمن أي حدود ؟ وضمن أي اطر تطبيقية وعملية يتم تشكيل وتشارك الأنواع المتعددة من المعرفة في المنظمة ؟ وما اذا كانت اساليب تطبيق المعرفة التي يستخدمها اعضاء المنظمة مناسبة بما يكفي ؟

ويدفع النظر إلى المنظمات كنظم للمعرفة الى تسليط الضوء على الدور الأساسي للمعرفة في الادراك والتواصل والمهارات وتوليد الانشطة التنظيمية الفعالة. علاوة على ذلك ، فإنه يمكّننا من تجاوز البعد الفردي للمعرفة إلى استكشاف الأساس الاجتماعي الأوسع (الممارسات الاجتماعية، أشكال التفاعل، القيم والروتينات، هياكل السلطة وتنظيم العمل..) الذي يرسم مسار المعرفة والعمل الخاص بكل فرد في المنظمة .

ان التركيز على المعرفة التنظيمية يقوم على مستويين : الأول يتعلق بكيفية استخدام المختصين ضمن المنظمة لاشكال المعرفة المتاحة لتنفيذ مهامهم، والثاني يرتبط بكيفية فهم الأفراد –سواء كانوا عمالاً أو مديرين- للظواهر التنظيمية من خلفية معرفية . ويزداد "التحدي" المعرفي لدى المنظمات التي تعمل

[1] Awad Elias M. and Ghaziri Hassan M. (2004). Knowledge Management, New Jersey: pearson Education, Inc., International Edition, p:33.

[2] Tsoukas, H. and Mylonopoulos, N. (2004), Organizations as Knowledge Systems (Hound- mills: Palgrave Macmillan).

ضمن بيئة مشبعة بالرموز والاشارات أو تلك التي تعتمد مستويات متقدمة من وسائط الاتصال، لكونها بالاضافة الى اعتمادها على سلسلة القيم المعرفية المعقدة وما تقدمه من منتجات وخدمات غنية بالمعرفة، تكون مسؤولة عن تقديم نظم معرفية مقبولة للتبني من قبل الجمهور. ولعل المفارقة التي توجدها البيئة الغنية بالمعلومات، هي في كونها تقدم دفقاً هائلاً من البيانات والمعلومات وبشكل آني، بما يضعف قدرة الفرد على تكوين فهم متماسك للقضايا المطروحة.

وقد برز خلال العقود الأخيرة مفهوم ادارة المعرفة كمنهج للتعامل مع المعرفة من خلال تقديم حلول لقضايا ومشكلات استقطاب المعرفة ، وانتاج المعرفة وتشاركها بين الافراد والجماعات وفي داخل المنظمات ايضاً. بمعنى آخر، تهتم ادارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة ترتكز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة[1]. ويمكن القول أن جوهر ادارة المعرفة يتمثل بتنظيم وتوجيه الانشطة المعرفية في بيئة العمل لتمكين الافراد والجماعات من عملية المشاركة ونقل المعرفة وعملية تكوين المعرفة التي تتم بطريقة تتحرك من المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة المدونة وتدور بعدها الى المعرفة الضمنية[2] .

ويجب أن تجيب ادارة المعرفة على الأسئلة المعرفية التي لا تنحصر بالبعد العملي أو التقني من قبيل كيف تستخدم المنظمات المعرفة وتنتجها وتفسرها ، وهي أيضاً معنية بتحديد ما إذا كانت أساليب المعرفة التي يستخدمها أعضاء المنظمة والباحثون فيها جيدة بما فيه الكفاية ، وهل تغطي التنوع المطلوب . وللاجابة على هذه الاسئلة، يتم التركيز على مستويين: الأول يرتبط بكيفية استخدام الأفراد في المنظمات لأشكال المعرفة المختلفة لتنفيذ مهامهم ، ومن ناحية أخرى ، كيف يقوم الأفراد بالتفكير في الظواهر التنظيمية. في المستوى الأول يرتبط البحث بالسؤال التالي: كيف يكتسب الأفراد في المنظمات المعرفة وكيف يتصرفون ازاء ذلك؟ أما في المستوى الثاني فان السؤال الاساسي هو : كيف يعرف الأفراد ماذا يعرفونه حقاً؟

ومع كل استخدام لنظام ادارة المعرفة يتم استخدام مجموعة مضاعفة من التقنيات والآليات ، ومن الممكن أن يكون هناك نفس الآلية أو التقنية لادارة المعرفة قد تستخدم في ظروف مختلفة لدعم مجموعة مضاعفة من أنظمة ادارة المعرفة . حيث أن الآلية وتقنيات ادارة المعرفة تعتمد بشكل كبير على البنية التحتية لادارة المعرفة والتي تعكس الاساس الفني على المدى البعيد لادارة المعرفة[3] .

---

[1] Malhotra Yogesh (1999) . Knowledge Management for Organization wite-waters: An ecological Framework, Knowledge management, UK, March, p: 18.

[2] Nonaka, L. and Takeuchi H. (1995) . The knowledge Creating Company, New York: Oxford Press, U.S.A. p:٢١٧.

[3] طيطي، خضر. مرجع سابق. ص. ٩٩ .

"المعرفة المعقدة" :

تهدف مقاربة مفهوم "المعرفة المعقدة" الى استكشاف طبيعة المعرفة في المنظمات من خلال تقديم وجهة نظر جديدة لفهم البناء المعقد لنظم المعرفة التنظيمية والذي يؤدي بدوره الى فهم أكثر ضوحاً لظاهرة التنظيم بحد ذاتها. والمعرفة التي نتحدث عنها هنا ونحاول تحديد اطار لتنظيمها وادارتها هي المعرفة ذات الأبعاد المعقدة التي أصبحت أحد العناصر العضوية التي تتكون منها بيئة المنظمات المعاصرة . ففي مثل هذه البيئة الغنية بالإشارات والاتصال الكثيف ، فإن دور المنظمات لا يقتصر على انتاج منتجات أو خدمات كثيفة المعرفة فحسب، أو الاعتماد على اشكال معقدة من المعرفة والخبرات المرتبطة بسلسة القيم التنظيمية ، بل ينبغي أن تتيح للجمهور امكانية الاطلاع على طبيعة المعارف المدمجة بانشطتها بما يتيح تبرير أعمالها ويعزز صورتها لديه .

يعرّف Richardson و Cilliers[1] النظام المعقد بكونه "يتألف من عدد كبير من الكيانات التي تظهر مستوى عالٍ من التفاعل غير الخطي"، وتتداخل سبعة عناصر في تحديد شكل النظام وخصائصه وهي : ١) تفاعل المكونات ، ٢) القدرة على التكيف، ٣) التنظيم الذاتي ، ٤) مستوى الثبات والاستقرار ، ٥) تأثير التاريخ ، ٦) مستوى النفاذ والمرونة في حدود النظام ، و ٧) عدم قابلية الاختزال .

ومن خلال هذا المفهوم للأنظمة المعقدة والعناصر التي تحدد شكله ، يمكن أن نستخلص التالي :

- إن طبيعة تفاعل مكونات النظام المعقد وليس كميتها هو العنصر الأول، وهذا مبدأ مهم لمعالجة المعرفة من منظور معقد لأنه يسمح لنا بإعادة التركيز على المعرفة كمورد للتعلم ضمن سياق مشترك في ظل التفاعلات المستمرة التي تتغير مع مرور الوقت.
- خلال عمليات التفاعل تتكيف مكونات النظام المعقد بشكل مستمر وتنتظم في سياق مسار النمو والتطور.
- لا يمكن التنبؤ بشكل قطعي بما يحدث في عملية التطور هذه ، حيث قد تظهر أي حالة أو ظاهرة مفاجئة .
- ترتبط مبادئ القدرة على التكيف والتنظيم الذاتي ارتباطًا وثيقًا ، نظراً لأن النظام المعقد يتكيف من خلال عمليات التنظيم الذاتي.
- إن عملية بروز عناصر جديدة لا يمكن فصلها عن القدرة على التكيف والتنظيم الذاتي ، فمن خلال هذا يتم إنشاء نظام جديد سيكون من الضروري التكيف معه مرة أخرى .

[1] Richardson, K., & Cilliers, P. (2001). What Is Complexity Science? A View from Different Directions. Emergence, U.S.A. p:٢٤

- ان استمرار التفاعل في مكونات وعناصر النظام، وقدرتها على التجدد مرة بعد أخرى من خلال عمليات التنظيم يمكن أن يفسر مبدأ عدم الاستقرار في الأنظمة المعقدة ، حيث أن تفاعل عناصرها يقوم باستمرار بتحديث ظروف البيئة والاستجابات للضغوط المحيطة.
- لا يمكن عزل نوع النظام عن سياقه الزمني لأنه سيفقد خاصيته وميزاته الفريدة، وهذا ما يفسر تأثير التاريخ في النظام المعقد.

إن الوضع الديناميكي والمتبدل للمعرفة في بيئة التعقيد وعدم اليقين الذي يميز أغلب العناصر التي تتشكل منها هذه البيئة يفترضان تحديد أي نوع من المعرفة تحتاج المنظمة؟ ويقودنا استكشاف هذا السؤال إلى ربط قضايا نظرية المعرفة التنظيمية بنظريات التعقيد الجديدة. وللقيام بذلك يلزم تطوير مقاربة جديدة لبيئة عناصر المعرفة في البنية والحياة التنظيمية ، والتي درجت العادة على اغفال بعض جوانبها في الدراسات التقليدية للمنظمات.

ويعتبر Tsoukas "ان الأنظمة الاجتماعية المعقدة تتطلب أشكالًا معقدة من المعرفة ؛ وهي أشكال متنوعة من الفهم الموضوعي للسياق وللتوقيت والتغيير والأحداث والمعتقدات والرغبات والقوة وردود الفعل"[1]. ومن هنا يبرز الاهتمام بالتحقيق فيما يمكن تسميته بأشكال المعرفة "المعقدة" بناءً على أن على كون نظريات المعرفة تسعى لدراسة الحدود الضرورية والخصائص الأخرى لعمليات المعرفة والتفكير، وذلك يتضمن استكشاف حدود الأشكال السائدة للمعرفة وكيف يمكن تجاوز هذه الحدود. ويجادل Tsoukas ضمن هذا السياق بان العلاقة التي تميز مفهوم نظام المعرفة المعقد تعبر عن الطريقة التي يتم بها بناء المعرفة من خلال العلاقة بين الموضوع ما مقابل العناصر الأخرى المدركة التي لديها رؤية خاصة ، وبالتالي إضفاء معنى أو إحساس على الشيء الذي يمكن إدراكه.

وبحسب المفهوم المتقدم للتعقيد، يمكن وصف المعرفة المعقدة باعتبارها نظاماً من الحركة يتفاعل مع محفزات محيطه. ويسمح لنا هذا الإطار المفاهيمي للمعرفة باقتراح افتراضين نظريين لمقاربة المعرفة المعقدة وهما :

- ان المعرفة التنظيمية هي نظام يتألف من المحفزات والعوامل التي تنتج عن تفاعل البيانات والمعلومات التي تمر من خلال الخرائط الذهنية للأفراد وقيم المنظمة في ظل بيئة عملية متشابكة ومتعددة الأبعاد، وتؤدي إلى ظهور استجابات تكيفية تسمح باستمرار الأعمال وازدهارها.

[1] Tsoukas, H. (٢٠٠٤), New Thinking in Organizational Behavior. (Oxford: Butterworth-Heinemann), p:22.

- تتضمن بيئة المنظمة كمية كبيرة من المحفزات التي تننتج عن شبكة متشعبة من العوامل المختلفة ، ويؤدي التفاعل الدائم مع هذه المحفزات الى خلق نمط من الاستجابة التكيفية مع المتغيرات استناداً الى الارث المعرفي للمنظمة ومحددات السلوك العملي للأفراد .

ان اسلوب المنظمة للتعامل مع المعرفة المعقدة يرتبط بمستوى التركيز الذي تحدده للعناصر المعرفية المرتبطة بالقضية أو الموضوع الذي تتم معالجته والتعامل معه، وهو عادة (أي التركيز) ما يكون واحد من الخيارات التالية :

- التركيز على الماضي: وهو يستند بشكل اساسي الى الارث المعرفي للمنظمة وعلى فهم المحيط من منظور العناصر المعرفية الخاصة التي يتم اشتقاقها من التجارب السابقة. وقد يتغير العالم ولكن النظام المعرفي الأساسي الرسمي المنظمة ، والذي يعكس الخبرات والتجارب السابقة ويستند اليها ، يبقى ثابتاً أو قد يتغير ببطء[1].
- التركيز المفرط على الحاضر : أو على احتياجات المهام والاجراءات الحالية، وهذا ما قد يجعل المنظمة غير قادرة على الاحاطة بجميع التغييرات المختلفة التي تحدث في البيئة الأوسع .
- التركيز الشديد على المستقبل : وهو ما يهدد بجعل المنظمة ضحية "العصرنة"، من خلال سعيها لملاحقة أبرز السمات المعاصرة ومحاولة اكتساب المعرفة المرتبطة بها من دون مراعاة القدرات التنظيمية التي طورتها المنظمة تاريخياً ، وهذا ما قد يدفعها لاتخاذ قرارات متهورة أحياناً.

ولذلك ينبغي بالمنظمات تحقيق نوع من التوازن في مقاربة مستوى التركيز المطلوب للعناصر المعرفية بحسب الارتباط الزمني للمواقف التي يتم التعامل معها بما يضمن الاستفادة من المخزون المعرفي الموجود من جهة ، وتطوير القدرة المعرفية المطلوبة بحسب التحديات الراهنة وتلك التي يمكن التنبؤ بها من جهة أخرى.

ويقترح Anderson [2] اعتماد "الأنظمة التكيفية" كطريقة جديدة لتبسيط النظم المعرفية المعقدة ، كونها تقدم بديلاً لفهم إدارة المعرفة المعقدة على مستوى استراتيجية المنظمة. وهو يعتبر في هذا الصدد أنه وبالنظر الى تكوين وخصائص هذه الأنظمة ، فإنها توفر منظور شمولي وتكاملي يسمح لنا بتوجيه

[1] Blackman, D., and Henderson, S. (2004), Autopoietic Limitations of Probing the Future , (Oxford: Black-well), p:205.

[2] Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. Organization Science, 10(3), p:220.

التغييرات في السلوك التنظيمي التي تحدث استجابة للضغوط البيئية، كما أنه يسهل تحديد الأسباب البسيطة للنتائج المعقدة أو تحديد كيفية ظهور البساطة من التفاعلات المعقدة .

"انعدام اليقين" :

ان جوهر مفهوم التنظيم الذي ترجع اليه فكرة المنظمات يرتكز الى عملية إضفاء الطابع النظمي على التمثيلات المعرفية ، والروتين ، وأنماط السلوك المتوقع. أي عندما يتم ترتيب النظم اجتماعية في نسق منظم يضبط ترتيب الأحداث والعمليات في اطار زمني محدد. ويهدف هذا الترتيب الى ايجاد أرضية مستقر لعمل المنظمات يضمن لها الاستمرار والتطور، ويخفف قدر الامكان من حدة التوترات.

وبالمقابل نجد بأن بيئة العمل تمثل المصدر الاساسي لانعدام اليقين بالنسبة الى المنظمات حول الأحداث المستقبلية، كونها تتضمن كل تفاعلات العناصر التي تتداخل في أنشطة وبرامج المنظمة. وبمرور الوقت يصبح صنع الاستراتيجية أمراً أساسياً بالنسبة لأي منظمة للمحافظة على تماسك أنشطتها وتوجيه مسار العمل وتخفيف حالة اللايقين. وتتحدد كيفية تعامل المنظمات مع المستقبل وبناء الاستراتيجيات الخاصة بها على كيفية إجابتها على سؤالين أساسيين. أولاً : إلى أي مدى توجد لديها قاعدة معرفية حول الأحداث الهامة التي يمكن توقعها؟ وثانيًا: ما هو حجم مخزون المعرفة الذي يمكن الاعتماد عليه للقيام بالعمل؟ أو بعبارة أخرى ، إلى أي درجة نعرف ما سيحدث؟ وإلى أي مدى نعرف كيف نتعامل مع المستجدات؟

فعندما يتم توقع أحداث مهمة مثلاً (أي عندما تكون لدينا معرفة بـالأحداث القادمة) مع توفر مخزون من المعرفة حول كيفية التعامل معها ، تستخدم المنظمات طرق التنبؤ. ومثل هذه الأحداث عادة ما تكون عبر الاستقراء من الماضي ، وبالاستفادة من تطوير قاعدة معرفية تتراكم مع مرور الوقت. وفي هذه الحال لا يختلف المستقبل من حيث النوع عن الماضي ؛ بل هو نمط يتكرر بمرور الوقت . أما إذا كان مخزون المعرفة المتوفر محدوداً فإن التنبؤ بالاحداث لا يعود ذا فائدة متقدمة حتى لو كان توقع الأحداث القادمة دقيقاً . ويكون استعمال طريقة المقارنة الأكثر استخدامًا لرسم الخاتمة أو النتيجة في الحالات التي تكون فيها المعرفة حول المدى الذي قد تصل إليه أحداث معينة متوقعة، ولكن شرط توفر المخزون الكافي من المعرفة للتعامل معها. أما اذا كانت الأحداث جديدة أو نادرة ، ولم يسبقها الا القليل من المعرفة ، فيعتبر التنبؤ بالنتائج غير مجدٍ في هذه الحالة .

ويعتمد التنبؤ بشدة على الأنماط الراسخة للسلوكيات السابقة والفهم الجيد لسبب تأثير العلاقات من أجل التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل. ولا تنحصر أهمية التنبؤ بالقدرة على توقع ما "يمكن أن يكون" بالضبط ، بل في ايجاد معايير معقولة لاصدار افتراضات وتمثيلات معرفية يمكن وضعها جنبًا إلى جنب مع التمثيلات الحالية والروتين واستخلاص النتائج المترتبة على مقارنتها بعضها ببعض.

والمنظمة "الحكيمة" بحسب وصف Chia[1] هي تلك التي تضع آليات محددة للتنؤ بالمستقبل وتقوم بتطوير قدرتها على الرؤية والمراقبة وإدراك ما يجري على الصعيدين الخارجي والداخلي ، والاستجابة وفقًا لذلك. ومن هذا المنظور، تترجم "الحكمة" من خلال العمل في ظروف معرفة محدودة فيما يتعلق بالمدى الذي قد تصل إليه الأحداث المستقبلية وما يمكن توقعه منها وكيفية التعامل معها بالاستفادة من أكبر قدر متراكم من مخزون المعرفة. وقد يكون من الصعب معرفة ما يخبؤه المستقبل أو تحديد كيفية التعامل معه بدقة ، ولكن مقتضى "الحكمة" يكون في تعزيز المعرفة الخاصة بالمنظمة لأنه يؤدي الى رفع قدرتها على الادراك وبالتالي التعامل بشكل ديناميكي مع المتغيرات والمستجدات المفاجئة، واكتشاف الاختلافات بين الكيفية التي يجب أن تكون عليها الأمور بشكل قانوني وروتيني من ناحية، وكيف هي بالفعل من ناحية أخرى.

ويتم قياس تطوّر الادراك التنظيمي من خلال المدى الذي يصل إليه أعضاء المنظمة في فهم وادراك عناصر بيئة الأعمال بشكل جماعي[2]. في حين يعتبر Tsoukas و Chia [3] بأن صقل قدرة المنظمة الجماعية على الادراك هو أكثر صعوبة مما هو عليه في حالة الأفراد. والسبب في ذلك يرجع برأيه الى الحاجة لتنظيم وتوجيه عملية التوليد المتكرر للسلوكيات، أي عملية تقليل الاختلافات بين الأفراد من خلال التمثيلات المعرفية المشتركة.. وهي خطوات ترفع من قدرة المنظمة على التنبؤ، وتمنحها في نفس الوقت الصلابة والثبات.

ويجادل Wright و Goodwin [4] بأن إحدى الاساليب المتاحة لتطبيق التنبؤ هي من خلال خلق "ذكريات المستقبل"، وهي تقنية تقوم على إعداد سيناريوهات حول التصورات المستقبلية المختلفة التي يمكن للمنظمة الوصول إليها ورؤية التغييرات المعقولة في البيئة وكيف ستؤثر على الأرجح على المنظمة. وعلى الرغم من أن أياً من هذه السيناريوهات قد لا يتحقق ، إلا أن الاستعداد الذي تحققه للمنظمة غالبًا ما يكون قوياً بما يكفي لجعل المنظمة قادرة على تحدي الافتراضات الحالية للنماذج والروتين المعرفي. ويعتبر Wright و Goodwin أن عملية البناء والتأمل في مجموعة من السيناريوهات تمكن المديرين والمسؤولين في المنظمات من "زيارة" المستقبل في وقت مبكر ، وبالتالي خلق "ذكريات حول المستقبل" ، ومقارنة تلك الذكريات بالممارسات الحالية. وهذا ما يحفز المديرين برأيه ويوضح لهم الفرق بين "كيف يمكن أن تكون الأمور" و "كيف هي الآن".

---

[1] Chia, R. (2004), 'Re-educating Attention: What is Foresight and How is it Culti-vated?', p:37.

[2] Schwandt, D., and Gorman, M. (2004), 'Foresight or Foreseeing? A Social Action Explanation of Complex Collective Knowing', (Blackwell), U.S.A . p: 77.

[3] Tsoukas, H. and Chia, R. (2002), 'On Organizational Becoming: Rethinking Organiza- tional Change', Organization Science, 13: . p:567.

[4] Wright, G., and Goodwin, P. (1999), Future-focussed Thinking: Combining Scen- ario Planning with Decision Analysis, Journal of Multi-criteria Decision Analysis, 8: ,p : 311–21.

ويعرض Dewey [1] وجهة نظر أخرى حول التنبؤ تأخذ بعين الاعتبار الدور الأساسي له في "التأكد من معنى الأنشطة الحالية وتأمين نشاط حاضر بمعنى موحد قدر الإمكان". وهو يعتبر أن مواجهة التحديات لا تكمن في حساب الأحداث المستقبلية وتوقع نتائجها غير المحددة، بل في تقييم الإجراءات المقترحة في الوقت الراهن عن طريق اليقظة المستمرة المتعلقة بالأفعال ، ومن خلال ملاحظة التفاوت بين الأحكام السابقة والنتائج الفعلية . ومن ثم تتبع ذلك الجزء من التباين الذي كان بسبب النقص أو الإفراط في التصرف المناسب ، لنتعرف على معنى الأفعال الحالية ونرشدها.

ويمكن لنا فهم مقاربة Dewey حول دور التنبؤ بكونها أقرب الى أن تكون محفزاً للتعلم التنظيمي واكتساب المعرفة. ففي الوقت الذي يشير فيه إلى عدم جدوى محاولة التنبؤ بالمستقبل في بعض الموارد، فهو يؤكد بأن "الفعل الذكي" هو ذلك الذي ينبع من معرفة تجارب الماضي التي تكشف بدورها عن الاتجاهات الحالية، وتتيح ربط النتائج بالتوقعات بشكل مستمر.

"البصيرة التنظيمية":

ان مواجهة انعدام اليقين في عناصر البيئة يترجم بالقدرة على التصرف بطريقة تربط بشكل متماسك بين الماضي والحاضر والمستقبل. ويمكن للمنظمة في هذا السياق أن تعمل ضمن طرق عدة ، منها :

- الطريقة الأولى : تعتمد على التنبؤ الذي سبق وأن أشرنا اليه ، وذلك من خلال توقع المنظمة للأحداث ومستويات الطلب والانتاج .. ولتنفيذ ذلك تحتاج المنظمات إلى ذاكرة يتم تسجيل الأحداث الماضية فيها ، وفك رموز بعض العلاقات بين العناصر المخزنة في الذاكرة ، والتي تمكن المنظمة من التوقع الحوادث المستقبلية.
- الطريقة الثانية : هي أكثر تعقيدًا بشكل نسبي ، وتعتمد على ربط الماضي والحاضر والمستقبل من خلال افتراض أن أحداثًا معينة ستحدث في المستقبل والعودة بشكل افتراضي الى الوراء (اي الى الزمن الحالي) لتقرير ما يتعين القيام به بحال تحققت هذه التكهنات .
- الطريقة الثالثة : تطور المنظمة من خلالها بشكل كامل مهارة "التبصّر" . وهي تمثل الوضع الذي يتعامل فيه أعضاؤها بشكل منهجي مع الزمن باعتباره سياقاً مستمراً ؛ حيث تتم صياغة علاقة متماسكة بين الماضي والحاضر والمستقبل أو بتعبير آخر بين الذاكرة والانتباه والتوقع .

ونجد بأن الطريقة الأخيرة والمسماة بـ "البصيرة التنظيمية" تعد أرقى أساليب مواجهة انعدام اليقين الذي تتعرض لها المنظمة. وتختزن البصيرة مجموعة عناصر ومهارات منها : القدرة على الرؤية في ظل وجود التشويش أو الفوضى، رصد نذر التطورات قبل أن تصبح اتجاهات ، رؤية الأنماط قبل أن تصبح

[1] Dewey, J. (1998), 'Time and Individuality', (Bloomington, Ind.: Indiana University Press), p:١٤٣.

نماذج ثابتة في الأعمال ، اضافة الى فهم خصائص الظواهر الاجتماعية التي من المحتمل أن تظهر وتتشكل منها اتجاهات الأحداث المستقبلية. وتصبح البصيرة مهارة تنظيمية راسخة عندما يصبح التفكير الموجه نحو المستقبل نشاطًا أصيلاً ومتخصصًا يقوم به الخبراء والمدراء في المنظمة بشكل دوري في سياق التحضير للتعامل مع "المستقبل" ، والسعي لاكتساب الخبرة المتاحة على أوسع نطاق ممكن لجميع أقسام المنظمة ضمن صيغة تتيح وضعها موضع التنفيذ بشكل تلقائي وسلس عند الحاجة [١].

ولعل الأهم من ذلك هو أن تصبح البصيرة عبارة عن قدرة تنظيمية مضمّنة للسلوكيات العملية ، تنعكس عبر مجموعة من الاجراءات التي لا تتبع كثيرًا من التفكير الصريح حول "المستقبل" بل باعتبارها نمطاً من التكّيف الفوري مع ما قد تواجهه المنظمة. وعندها يمكن وصف المنظمة التي تتحلى بقدر من التبصر ، بالمنظمة "الحكيمة" -وفق وصف Chia المتقدم ذكره- حيث يقوم أعضاؤها تلقائيًا بتشكيل روابط بين الماضي والحاضر ومستقبل. وبعبارة أخرى ، فإن البصيرة التنظيمية "تتحقق بشكل كامل عندما تتحول الى قدرة "نظمية" للاستجابة بشكل تلقائي لظروف المنظمة بما يمكنها من التعامل مع متغيرات البيئة" [٢] .

لقد كان التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ يمثلان تقليدياً الاساليب الرئيسية التي حاولت المنظمات من خلالها التعامل مع المستقبل على افتراض أنه سيكون بشكل أو بآخر امتداداً للماضي ، أو على الأقل قابلاً للتنبؤ . ومع ذلك فقد أظهرت عوامل عديدة ومن بينها التعقيد الشديد في المعرفة وبيئة العمل بأن هذا الافتراض غير دقيق . ولذلك نجد أنه ينبغي على المنظمات أن تنتقل من الانشغال الضيق بالتنبؤ إلى تحصيل القدرة اللازمة على التبصر. طبعاً هذا لا يلغي وجود الحاجة للتنبؤ عندما يمكن أن تكون الأحداث المستقبلية متوقعة أو معروفة في ظل وجود مخزون المعرفة الكافي لدى المنظمة للتتعامل مع المتغيرات. ومع ذلك، تحتاج المنظمات إلى تطوير مجموعة مختلفة من المهارات المرتبطة بالبصيرة التنظيمية للاستعداد للتعامل مع المواقف التي لا يكون فيها ذلك ممكنًا، وهي مواقف تذخر بها بيئة الأعمال المعاصرة .

ان الانتقال من "التنبؤ" إلى "التبصّر" يعني الانتقال من التركيز على النتائج المحتملة إلى التركيز على العمليات التنظيمية أو بعبارة أخرى ، الانتقال من التنبؤ إلى الإدراك. حيث أن المنظمة المتبصرة هي التي تراكم قدرتها على الإدراك وعلى رؤية الاختلافات بين كيف يمكن أن تكون الأمور وكيف هي الآن [٣].

الخاتمة :

---

[1] ***Tsoukas, H. (2005), 'Complex Knowledge : studies in organizational epistemology', Oxford University Press Inc., New York . p:273.***

[2] ***Ibid , p:274 .***

[3] ***Ibid , p:276***

تحتاج المنظمات المعاصرة لأن تبلور استراتيجيات عمل جديدة بالتركيز على استثمار الاصول الفكرية والابداعية بما يؤدي للحصول على أفضل مستوى من الاستمرار والتقدم في بيئات تنافسية حادة، الى جانب تعزيز قدرتها على الاستجابة للمتطلبات السريعة للأسواق ولاحتياجات الجمهور. ويعتبر التعامل مع المعرفة المعقدة في المنظمة وادارتها بشكل ديناميكي أحد تحديات البيئة المتغيرة للعمل، والتي تتطلب فهماً متكيفاً وعميقاً للسياق وللمعنى وللتوقيت. وكما ذكرنا، فإن توجيه المعرفة المعقدة وحسن ادارتها يساعد في التقليل من حالة "عدم اليقين" التي تعاني منها المنظمات والتي تتطلب وضع استراتيجيات للمواجهة.

ويمكن أن تتم الاستفادة من عدة تقنيات للتخفيف من اثر "انعدام اليقين" ومن بينها تعزيز القدرة التقليدية للمنظمة على التنبؤ. الاّ أن قدرة المنظمات على التنبؤ لا تكتمل أبداً ، ويرجع ذلك الى عدة عوامل منها الطبيعة البشرية غير القابلة للبرمجة، والتغييرات المتلاحقة في البيئة الخارجية ، والتغييرات في المنافسة والتشريعات والتكنولوجيا وغيرها .

ويأتي اقتراح بناء وتطوير "البصيرة التنظيمية" ليشكل مرحلة متقدمة من سبل تعامل المنظمة مع تحديات المستقبل، حيث تظهر الكيفية التي تستجيب فيها المنظمات مع تحدي المعرفة المعقدة على سبيل المثال مدى أهمية وثراء البصيرة الناشئة حول كون المنظمات تمثل بالفعل أنظمة المعرفة. وهو ما يدل على حاجة المنظمات إلى تنمية البصيرة التنظيمية من أجل التعامل مع التغيير المتسارع الذي تفرضه باقي تداعيات التعقيد في بيئة العمل. ومع ذلك يلزم إعادة النظر في بعض الخصائص الرئيسية للمنظمات لتحديد مكمن وأهمية "البصيرة" في السياق التنظيمي العام، من أجل تثبيت مسار منهجي يربط بين كل من التوقعات والنتائج والممارسات الحالية المتوقعة والآجلة.

وفي نهاية المطاف، تصبح البصيرة قدرة أو ملكة تنظيمية عامة عندما لا تنحصر بكونها نشاطًا صريحًا يمارسه المتخصصون ، بل تصبح مهارة يمارسها تلقائيًا عدد كبير من أعضاء المنظمة قدر الإمكان. ويحدث ذلك عندما ينخرط الأفراد ضمن المنظمة في ممارسة الأنشطة والعمليات الحاضرة وهم في الوقت عينه مدركون لخلفياتها التاريخية ولأبعادها المستقبلية .

المراجع :

- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. Organization Science, 10(3).

- Awad Elias M. and Ghaziri Hassan M. (2004). Knowledge Management, New Jersey: pearson Education, Inc., International Edition.
- Blackman, D., and Henderson, S. (2004), Autopoietic Limitations of Probing the Future , (Oxford: Black- well).
- Chia, R. (2004), 'Re-educating Attention: What is Foresight and How is it Culti-vated?', (Oxford: Black-well).
- Dewey, J. (1998), 'Time and Individuality', (Bloomington, Ind.: Indiana University Press).
- Malhotra Yogesh (1999) . Knowledge Management for Organization wite-waters: An ecological Framework, Knowledge management, UK.
- Nonaka, L. and Takeuchi H. (1995) . The knowledge Creating Company, Oxford Press, New York.
- Richardson, K., & Cilliers, P. (2001). What Is Complexity Science? A View from Different Directions. Emergence, U.S.A.
- Schwandt, D., and Gorman, M. (2004), 'Foresight or Foreseeing? A Social Action Explanation of Complex Collective Knowing', (Blackwell), U.S.A .
- Tsoukas, H. (٢٠٠٤), New Thinking in Organizational Behavior. (Oxford: Butterworth-Heinemann).
- Tsoukas, H. and Mylonopoulos, N. (2004), Organizations as Knowledge Systems (Hound- mills: Palgrave Macmillan).
- Tsoukas, H. and Chia, R. (2002), 'On Organizational Becoming: Rethinking Organiza- tional Change', Organization Science, 13:
- Tsoukas, H. (2005), 'Complex Knowledge : studies in organizational epistemology', Oxford University Press Inc., New York .
- Wright, G., and Goodwin, P. (1999), Future-focussed Thinking: Combining Scen- ario Planning with Decision Analysis, Journal of Multi-criteria Decision Analysis.

- طيطي، خضر. (٢٠١٠). ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، عمان، دار الحامد للنشر .

محور العدد: الاتصال التنظيمي في ظل تكنلوجيا المعلومات

التسويق السياسي: الانتخابات اللبنانية نموذجاً

د.غدير سعادة

الجامعة اللبنانية

مقدمة

شكّل تطوّر وسائل البثّ الجَماعيّ وخصوصاً التلفزيون، المدماك الأساسي للتسويق السياسيّ الحديث، بعدما أُضيفت الصورة الى الكلمة والصوت. إلاّ ان الاسلوب الذي إستَخدم كان أحّادي التوجّه والتوجيه (unidirectionnel et unilatéral)، فلم يكن هناك فعلاً اي تواصل.

وكان الأميركيون اوّل من ادخل التسويق الى السياسة عام ١٩٣٣ مع بداية الحملة الانتخابية التمهيدية للرئيس فرنكلين ديلانو روزفلت Franklin Delano Roosevelt الذي بَثّ حلقات "دردشات قرب الموقد". (causeries au coin du feu) -Fireside chats- كان يفتتح كل رسالة من الثلاثين التي وجّهَها الى الشعب الاميركي في المحطات المفصلية الاميركية ب"أصدقائي" (My friends). ولم يُعرف التسويق السياسي حقّاً بمفهومه المتعارف عليه اليوم إلاّ في العام ١٩٥٢ مع الحملة الإنتخابية في الولايات المتحدة الأميركية للجنرال ايزنهاور.

فلمساعدة مرشحهم الرئاسي، لجأ الجمهوريون الى وكالة للعلاقات العامة (BBDO Batten, Barton, Osborne & Durstin)، والى أحد أبرز مؤسسي التسويق التجاري السمعي- البصري Thomas Rosser Reaves Junior من وكالة Ted Bates. وللمرة الاولى أيضاً، بدأت الاحزاب بتخصيص ميزانية للاتصال السياسي.

وشهدت الحملة الرئاسية في العام ١٩٦٠ بين جون كيندي John Kennedy ونائب الرئيس ريتشارد نيكسون Richard Nixon لأوّل مرّة في العالم استخدام التلفزيون لتسويق الرؤساء والشخصيات السياسية، والمناظرة المباشَرة، التي أصبحت حاسمة، في تقرير الفائز.

كان من أسباب نجاح كيندي في اجتذاب شعبية جارفة، إنه كان أمام الكاميرا: حيويًا، سريعًا، ولطيفًا. بينما بدا نيكسون باهتَ اللون، كئيباً ومريضاً بسبب نزلة برد حادة ألمّت به.

لقد أصبحت السياسة ذاتها أشبه بالمسرح بسبب تأثير التلفزيون. وبات شكل الرسالة أهمّ من مضمونها، وتقدمت جاذبية المرشح وأناقته ومميزاته الشخصية، على مشروعه الإصلاحي.

ودخل التسويق السياسي العصري الى فرنسا متأخّراً مع الاقتراع الشعبي المباشر عام ١٩٦٥. وراح مرشّح مغمور لرئاسة الجمهورية هو جان لوكانويه Jean Lecanuet، يطلب نصائح من رجل الاعلان Michel Bongrand، لمجمل حملته الانتخابية ولتجميل صورته.

إلاّ ان التسويق السياسيّ، العربيّ عموماً، واللبناني خصوصاً، يحتاج إلى لغة جديدة في العرض والإقناع والقبول، ويواجه تحدّيات وفترة اختبار للنيّات لا بدّ من اجتيازها.

كانت الانتخابات النيابية اللبنانية التي جرت في ٧ حزيران ٢٠٠٩، الأكثر تنافسية منذ حرب (١٩٧٥-١٩٨٩)، مع٥٨٧ مُرشّحاً تنافسوا على ١٢٨ مقعداً برلمانياً. والتحالفان اللبنانيان الأساسيان، ويُشار إليهما باسم ١٤ آذار (الموالاة) و ٨ آذار (المعارضة) بناءً على تاريخَيّ تنظيم احتجاجات موسّعة في عام ٢٠٠٥، استخدما موارد هائلة لتحريك المؤيدين ولتحفيزهم على التصويت.

لكن، قبل التطرّق إلى عرض الحملات الإنتخابيّة، سندرس في الفصل الأول مفهوم التسويق السياسي/ الإنتخابي ووظائفه. ومن ثمّ نعرض في الفصل الثاني للقانون الإنتخابي اللبناني المعدّل الرقم ٢٠٠٨/٢٥ وللبنود المتعلّقة بالحملة الإنتخابيّة. ومن ثمّ نشرح مهام "هيئة الإشراف على الحملات الإنتخابيّة"، فنعرض في الفصل الثالث للحملات الرئيسة في هذه الانتخابات ولا سيّما لحملتي تيار المستقبل والتيار الوطني الحر، مع أمثلة عن حملات بعض الكتل والمرشّحين الآخرين. وأخيراً نتطرق في الفصل الخامس الى دور الانترنت في هذا الاستحقاق. و سنركّزفي الخاتمة على المستخلصات والنتائج.

I- تعريف التسويق السياسي:

هو مجموعة تقنيات تهدف الى تقوية صورة المرشح لتتناسب وطموح أكبر شريحة من الناخبين، وجعله مألوفا لأكبر عدد منهم، إضافة الى خلق التمايز بينه وبين خصومه، وتكهُّن عدد الاصوات الإنتخابية التي سيحصل عليها والتي ستضمن فوزه بالانتخابات بأقل وسائل ممكنة.

- أساليب التسويق السياسي:

هناك بعض الأساليب الأكثر استخداماً، ومنها دراسة الرأي العام، وتتمّ على أساس التحليل الاجتماعي والديموغرافي، و تحديد أساليب الإعلام والإعلان وتقرير الحملة الإنتخابية أو تخطيطها. وإذا كان البرنامج الإنتخابي لمرشح معيّن يحتوي على الأسس الأيديولوجية والخيارات الإقتصادية والإجتماعية ومنهج لتنفيذ البرنامج، فان الإعلان السياسي يستهدف بيع هذا المنتج الذي هو عبارة عن برنامج الحزب أو المرشح المنوي إيصاله للجماهير المستهدَفة، وإقناعهم به.

- تقسيم سوق السياسة على أساس الجمهور:

تُقسَم هذه السوق الى ثلاث فئات رئيسة: سوق الناخبين وسوق المموّلين الذين يُقدّمون الدعم المالي للحملة الإنتخابية، للمرشح أو للحزب. وهناك أيضا سوق القادة، أي قادة الرأي ورجال الإعلام.

إن أساليب التسويق السياسي تتمحور حول دراسة الرأي العام على أساس التحليل الإجتماعي وتحديد أساليب الإعلام وتقرير الحملة الانتخابية. ولا بدّ من تحليل المعطيات في السوق السياسية وتحديد المُنتَج السياسي وتحديد أساليب الاتصال مع مراعاة:

أ- الإقناع،

ب -الهدف الانتخابي،

ج- فئات الجماهير،

د- قواعد الإقناع السياسي.

- التطبيقات المختلفة للتسويق السياسي:

التسويق السياسي الانتخابي والتسويق السياسي التواجدي: الاول كما سبق وعرّفناه هو عملية الترويج للمرشح ولمبادئه في الفترات الانتخابية فقط. والثاني يجب ان يستمر حتى في فترات السلم والهدوء. ويهدف الى تحليل الاحزاب والأفراد والحكم على سلوكها ومراقبتها تمهيدا للانتخابات الآتية.

تصبو الإستراتيجية السياسية الى تحقيق أهداف خاصة. وهذه الأهداف تكون ضمن خطة معينة تُطبّق بالتتابع. ما يعني أن إستراتيجية التواصل السياسي تحدد لنفسها هدفا موحّدا. والسعي لتعديل السلوك الانتخابي هو جوهر التسويق السياسي.

واختيار الأهداف هي واحدة من المشاكل الرئيسة للانتخابات. وهي تشمل كل الناخبين وتركّز عليهم. لكن لا يمكننا الحفاظ على لغة واحدة مع الجميع، فالفئات المختلفة لا تهتم للموضوعات نفسها. وهذه الاهداف الثلاثة هي:

- طمأنة الناخبين المؤكَّدين لمصلحة المرشّح.

- إغراء الناخبين المترددين وجذبهم.

- زرع الشك في نفوس ناخبي الخصم.

- محاور الحملة: الشعار.

طَرْحُ موضوع "محاور الحملة"، هو الدخول المباشر في متطلبات وسائل الاتصال. والخوض في هذه المرحلة يحتّم على القيّمين على الحملة اختيار شعار لها يتناسب في الوقت نفسه مع شخصية المرشّح ومبادئه، وطريقة تنفيذها على الأرض.

يتم تحديد موضوعات الحملة مُقدَّماً من خلال دراسات واستطلاعات تُظهر المجالات التي تُهم الناخب.

يختلف نمط الحملة وأُسلوبها في المناطق الريفية عنه في المدينة. فبعض المناطق الريفية عندنا مكونة من عشائر لها مفاهيمها وتقاليدها الخاصة.

نمط الحملة الانتخابية يكمن إجمالاً في إحدى التأثيرات التالية، منفردة أو مجتمعة: تأثير القوّة الساحقة، تأثير السلطة وتأثير الإغواء.

المستشار السياسي. هو اختصاصي متنبّه لأي خطر يمكن أن يرتسم في فترة ما، ويهدد المستقبلَ السياسيَّ للمرشح، ويستطيع التدخّل في أية معطيات وفهمها وتحليلها.

يمكن تشبيهه بقائد فرقة موسيقية. إذ أنّه قادر على التنسيق والقيادة والتشجيع، إضافة الى تحليل استطلاعات الرأي.

تأتي الحاجة الى المستشار السياسي بمجرّد دخول الفرد الى العالم السياسي. وتكبر هذه الحاجة في حال الترشُّح الى الانتخابات وإطلاق الحملة الإنتخابية. ويختاره السياسي إما من معارفه الخاصين، إما من النخبويين والماهرين المعروفين في البلد.

يحصل المستشار عادة على ١٥% من تكاليف الحملة الانتخابية. ولكن هذا النظام يجعل من حصّة المستشار صغيرة جداً في حملات الانتخابات الصغيرة، وكبيرة جداً في الانتخابات الكبيرة (انتخابات رئاسة الجمهورية مثلاً).

تنظيم الجدول الزمنيّ للمرشّح، يجب أن يُفسح في المجال أمامه للقاء أكبر عدد ممكن من الناس، من مصافحتهم باليد، إلى تبادل كلمات قليلة وموضوعات مختلفة معهم. وهذا يكون من خلال: الاجتماعات العامة الكبيرة وزيارة الناس في الأحياء والأسواق.

التنظيم الجيد للحملة يهدف الى تحرير المرشّح من الهموم المادية والتقنية والسماح له بالاسترسال في التفكير العميق بالخطوات القادمة، أو بالاحتكاك المباشر بالعمل الميداني. في الواقع، كل الأحزاب تجد التمويل أينما كان أو بسبل خاصة بها، للشروع في خوض حملة انتخابية.

ومن المناسب أن يصبح قانوننا اللبناني المتعلّق بتمويل الحملات السياسية، عنواناً لدراسات إعلامية وقانونية لاحقة بغيةً تطويره وتوضيحه.

تُدار الحملات الكبيرة كالرئاسية، التشريعية أو البلدية في المدن الكبرى، من قبَل مدير أو قيادة جَماعية. فتقوم بعمل تحليليّ يوميّ وتجتمع دورياً (يومياً) بالمرشّح، ويتمّ تحديد ما تم إنجازه وما تبقّى للقيام به.
لهذا، يجب تحديد خطوات إدارة الحملة:

- الخدمات اللوجستية، التخطيط والتنفيذ.
- التنظيم، اي درس الميدان وتحليل المعلومات.
- العلاقات الانسانية، وهو عمل تطوعي أو مدفوع، مشاركة وتعاون.

يتوجّه الناشطون الى مكتب الحملة للاجتماع ولأخذ التعليمات والمنشورات وجداول الأعمال والمناطق التي من المفترَض أن يباشروا العمل فيها. ويكون أيضاً ملجأ الصحافة للحصول على المعلومات الأدق والأجَدّ ولمقابلة المرشّح.
على المرشّح تسمية ممثّل له في كل حيّ وشارع، ضيعة ومنطقة، أو حتى في مجمّع سكني.
خلال سير الحملة الانتخابية، من الجيّد احترام الإستراتيجية الموضوعة سابقاً دون الخروج عنها. ومن الجيّد أيضاً مراقبة المُنافس، ولكن لدرجة محددة تحول دون أن تصبح الحملة تهتمّ فقط بالدفاع عن المرشّح ضد ما يقوله المنافس.

II- قانــون الإنتخــاب:

إعتمد لبنان في الانتخابات النيابيّة لسنة ٢٠٠٩ القانون الرقم ٢٠٠٨/٢٥ الصادر عن رئيس الجمهورية في ٨ تشرين الأول ٢٠٠٨ المنشور في الجريدة الرسمية عدد رقم ٤١ بتاريخ ٩ تشرين الأول ٢٠٠٨ والمعدّل بموجب القانون ٥٩ الصادر عن رئيس الجمهورية في ٢٧ كانون الأول ٢٠٠٨ المنشور في الجريدة الرسمية عدد رقم ٥٩ بتاريخ ٣٠ كانون الأول ٢٠٠٨. هذا القانون الذي يشمل أحد عشر فصلاً، نعرض لثلاثة منها لتوافقها مع موضوع بحثنا.

- في الإشراف على الحملة الانتخابيّة:

لقد أُنشئت هيئة تُسمّى «هيئة الاشراف على الحملة الانتخابية». تمارس المهام المحددة لها في هذا القانون وترتبط بوزير الداخلية والبلديات. يشرف هذا الأخير على أعمالها، ويحدد مَقرّها، ويعود اليه حضور اجتماعاتها متى يشاء، فيترأسها دون أن يشارك في التصويت. (المادة ١١ من القانون).
تتولّى الهيئة المهام والصلاحيات الآتية:

- تَلقّي طلبات وسائل الإعلام الخاص، المقروء، المرئي والمسموع، الراغبة في المشاركة في الإعلان الانتخابي المدفوع الأجر.

- مراقبة تقيّد اللوائح والمرشحين ووسائل الإعلام على اختلافها بالقوانين وبالأنظمة التي تَرعى المنافسة الإنتخابية.

- ممارسة الرقابة على الإنفاق الانتخابي.

- تَسَلُّم الكشوفات المالية العائدة لحملات اللوائح والمرشحين خلال مهلة شهر من تاريخ إتمام العملية الانتخابية والتدقيق فيها.

-إعداد تقرير بأعمال الهيئة وإيداعه الوزير الذي يرفعه الى كل من رئاسة الجمهورية، رئاسة مجلس النواب ورئاسة مجلس الوزراء. يُنشر هذا التقرير في الجريدة الرسمية. (المادة ١٩ من القانون).

- في التمويل والإنفاق الإنتخابي:

يخضع لأحكام هذا القانون (٢٥ \٢٠٠٨)، تمويل الحملات الانتخابية وإنفاق المرشحين أثناء فترة الحملة الانتخابية، التي تبدأ من تاريخ تقديم الترشيح وتنتهي لدى إقفال صناديق الاقتراع. (المادة ٥٤ من القانون).

يتوجّب على كل مرشّح فتح حساب في مصرف عامل في لبنان يسمّى «حساب الحملة الانتخابية»، وأن يُرفقَ بتصريح الترشيح، إفادة من المصرف تُثبت فتح الحساب المذكور لديه وتبيّن رقم الحساب واسم صاحبه. لا يخضع حساب الحملة الانتخابية للسريّة المصرفية. يجب أن يتمّ تسلم المساهمات ودفع النفقات الانتخابية عن طريق هذا الحساب حصراً خلال كامل فترة الحملة الانتخابية. (المادة ٥٥ من القانون).

يُحدَّد سقف المبلغ الأقصى الذي يجوز لكل مرشّح إنفاقه أثناء فترة الحملة الانتخابية وفقاً لقسم ثابت مقطوع قدره مئة وخمسون مليون ليرة لبنانية، أو قسم متحرّك مرتبط بعدد الناخبين في الدائرة الانتخابية التي يُنتخب فيها يُحدد بمرسوم يُتخذ في مجلس الوزراء بناء لاقتراح وزير الداخلية والبلديات. (المادة ٥٧ من القانون).

تُعتبر نفقات الدعايــة أية نفقات تُدفع في سبيل الحملة الانتخابية إلى محطة بث إذاعيــة أو تلفزيونية أو أية صحيفة أو مجلة أو وسيلة نشر أخرى. (المادة ٥٨ من القانون).

تُعتبر محظورة اثناء فترة الحملة الانتخابية الالتزامات والنفقات التي تتضمن تقديم خدمات أو دفع مبالغ للناخبين. ومنها على سبيل البيان لا الحصر التقديمات والمساعدات العينية والنقدية إلى الأفراد والجمعيات الخيرية والاجتماعية والثقافية، أو العائلية أو الدينية أو سواها، أو النوادي الرياضية والمؤسسات غير الرسمية. (المادة ٥٩ من القانون).

يتوجب على كل مرشّح بعد انتهاء الانتخابات تنظيم بيان حسابيّ شامل وفق الأصول المحاسبية، يتضمن بالتفصيل مجموع المساهمات المقبوضة، بحسب مصادرها وتواريخها، ومجموع النفقات المدفوعة أو المترتّبة بحسب طبيعتها وتواريخها، خلال مدة الفترة الانتخابية. يجب تقديم هذا البيان إلى هيئة الاشراف

على الحملة الانتخابية خلال مهلة شهر تلي تاريخ إجراء الانتخابات .

يُرفق بالبيان الحسابي تصريحٌ موقّع من كل مرشح، سواء أكان عضواً في لائحة أم مرشحاً مستقلاً، ومسجلاً لدى الكاتب العدل لإعطائه تاريخ صحيح، يقرّ بموجبه وعلى مسؤوليته، أن البيان الحسابي المُرفق صحيح وشامل. (المادة ٦١ من القانون).

يُعاقب كل من يُقدم عن قصد، على مخالفة أي من أحكام هذا الفصل، بالحبس لمدة أقصاها ستة أشهر، وبغرامة تتراوح بين خمسين ومئة مليون ليرة لبنانية أو بإحدى هاتين العقوبتين. (المادة ٦٢ من القانون).

ما يمكن ان يثير القلق في تمويل الحملة الانتخابية هو ارتفاع نفقاتها، ومصادر تلك النفقات ومدى تأثيرها على حياة الناس. لا يفسّر مرشح أو يشرح كيف موّل حملته الانتخابيّة منعاً للحساسيّة والتعرّض للاهتزاز خلال الحملة، خصوصاً إن كان التمويل غير واضح وغير قانوني.

وتُعتَبر الرشــوة من أخطر الأساليب لتحريف الرأي أو القرار.

إنّ الرشوة الانتخابيّة لا تنحصر فقط داخل لبنان، بل امتدّت الى الدول التي تحتضن مغتربين لبنانيين. ففي موازاة المعركة الانتخابية على أرض الوطن، جرت معارك أخرى في الخارج، إذ يتبارى المرشّحون على اجتذاب الناخبين المغتربين. لكن، قبل أن يبادر المرشحون إلى الدفع، عمدوا إلى إرسال استمارات إلى الناخبين «الدَّسمين»، تتضمن تفاصيل عن الوضع العائلي للناخب.

٣- دور هيئة الإشراف على الانتخابات والهيئات المدنية المستقلة لمراقبتها.

ترصد هيئة الإشراف على الانتخابات نفقات المرشحين ومراقبة حسابات الحملة الانتخابية، وهي آلية تمكّن من ضبط الرشاوى الواسعة النطاق، لكنها غير كافية لضبط شراء الأصوات بصورة متفرقة.

أما الهيئات المستقلة، فلا تستطيع مراقبة الحساب المصرفي للمرشح. وجلّ ما تقوم به هو رصد المخالفات للفت نظر المخالفين.

- الإعلام والإعلان والدعاية الانتخابية:

صدرقانون بتاريخ ٢٠٠٨/١٠/٨، يحمل الرقم ٢٠٠٨/٢٥ لمعالجة الإعلام والإعلان والدعاية الانتخابية. وأفرد لهذا الموضوع فصلاً كاملاً، هو الفصل السادس، ومن المادة ٦٣ إلى المادة ٧٧.

وميّز هذا القانون بين "الإعلام" و"الإعلان"، دون ان يستثني الإعلام المطبوع غير السياسي.

كما عرّف وميّز "المواد الانتخابية "من إعلام إنتخابي، ودعاية إنتخابية و إعلان إنتخابي.

٣-١- المواد الانتخابية.

تخضع المواد الانتخابية أثناء فترة الحملة الانتخابية للأحكام الواردة في هذا الفصل.(المادة ٦٥ من القانون).

أثناء فترة الحملة الانتخابية، يتوجّب على وسائل الإعلام المرئي والمسموع وعلى اللوائح والمرشحين، التقيّد بالموجبات الآتية:

- الامتناع عن التشهير أو القدح أو الذم وعن التجريح بأي من اللوائح أو من المرشحين.
- الامتناع عن بثّ كل ما يتضمن إثارة للنعرات الطائفية أو المذهبية أو العرقية، أو تحريضاًعلى ارتكاب أعمال العنف أو الشغب، أو تأييداً للإرهاب أو للجريمة أو للأعمال التخريبية.
- الامتناع عن بثّ كل ما من شأنه أن يشكّل وسيلة من وسائل الضغط أو التخويف أو التخوين أو التكفير أو التلويح بالمغريات أو الوعد بمكاسب مادية أو معنوية.
- الامتناع عن تحريف المعلومات أو حجبها أو تزييفها أو حذفها أو إساءة عرضها.

يترتّب على الهيئة أن تؤمّن التوازن في الظهور الإعلامي خلال فترة الحملة الانتخابية بين المتنافسين من لوائح ومرشحين .(المادة ٦٨ من القانون)، فتخصّص وسائل الإعلام المرئي والمسموع، خلال هذه الفترة ثلاث ساعات أسبوعياً على الأقل، لبثّ برامج تثقيفية انتخابية تنتجها وزارتا الإعلام والداخلية والبلديات بالتنسيق مع وسائل الإعـلام المعنية. (المادة ٦٩ من القانون).

- تنظيــم الحملــة الانتخابية:

تُعتبر الملصقات والمطبوعات وصوَر المرشح المُعَدَّة والمدفوعة بتاريخ سابق للترشح من ضمن النفقات الانتخابية اذا استُعملت بعد تقديم طلب الترشح[i].

يتوجب على المرشح قيد بدلات ايجار المكاتب الانتخابية المستأجرة من قِبَلِه عن الفترة الواقعة بين تاريخ تقديم ترشيحه بصورة رسمية وتاريخ اقفال صناديق الاقتراع. اما بالنسبة للمكاتب الانتخابية الموضوعة بالتصرف بدون بدل، فيجب احتسابها من ضمن سقف المبلغ الاقصى الذي يجوز لكل مرشح انفاقه اثناء فترة الحملة الانتخابية، تنفيذا لاحكام المواد ٥٥ و٥٦ و٥٨ من قانون الانتخابات النيابية.

يُعتبر تقديم الأطعمة والمرطّبات، في يوم الإقتراع، للأشخاص العاملين في الحملة الانتخابية من مندوبين ومتطوعين، من ضمن السقف الانتخابي للمرشح.

يُطلب الى سائر الشركات والمؤسسات والأشخاص الذين يستثمرون لوحات إعلانية في أي من المناطق اللبنانية، التعاون مع هيئة الإشراف على الحملة الانتخابية في سبيل ضبط استعمال هذا القطاع الإعلاني الهام بصورة دقيقة، بما يحقق التوازن والحياد بين المرشحين.

حددت هيئة الإشراف على الحملة الانتخابية وسائل الإعلام التي يحقّ لها المشاركة في الدعاية والإعلان الانتخابيين، والتي تقدمت بطلباتها الى الهيئة ضمن المهلة المحددة والمستوفية الشروط القانونية. وعلى ذلك، فقد ركّزت هيئة الاشراف على الحملة الانتخابية على النقاط الآتية:

- حثُّ المواطنينَ على المشاركة في الاستحقاق الانتخابي من اجل صون صيغة العيش المشترك.

- إبراز المعايير الموضوعية التي يجب أن تُعتمد لدى اختيار مرشّح.
- توعية الرأي العام على النتائج المترتبة على اي اختيار خاطئ.
- نقل المنافسة بين المرشحين من طابعها التقليدي والمناطقي الى المستوى السياسي والوطني.
- متابعة تقديم الترشيحات وسحبها لمعرفة دوافعها، ومراقبة ملابسات تأليف اللوائح.
- كشفُ مصادر تمويل العملية الانتخابية من دفع رسم الترشيح وصولاً إلى مصاريف الحملة.
- تغطية متساوية لأخبار الناخبين والدوائر ولحصص المرشحين على شاشات التلفزة.
- التمييز ما بين الإعلام السياسي، وبين الإعلام الانتخابي.
- على الجمعيات الديمقراطية مراقبة سير العملية الانتخابية من خلال البرامج الإعلامية المرئية والمسموعة.
- على وزارة الداخلية والجمعيات الديمقراطية والمرشحين مراقبة المواقع الالكترونية، حتى لا تصبح الديمقراطية الالكترونية "فوضى اعلامية".
- دعوة المؤسسات الدولية الديمقراطية والهيئات المدنية، والأمم المتحدة، للإشراف على الانتخابات من خلال إرسال بعثات ووفود دولية لمواكبة سير العملية الانتخابية ومراقبة نتائجها.

- أنواع الحملات الانتخابية ومتطلباتها:

- الحملات الرأسية (المفتوحة): وتشمل الحملات الرئاسية والتشريعية والبلدية والاستفتاءات وحملات المناطق.
- الحملات الأفقية (المُغلقة): وتشمل الانتخابات النقابية و المهنية والحزبية.

بالنسبة لخطوات أي نوع من أنواع الحملات الانتخابية ومتطلباتها، فإنها تنطوي على[ii]:

- تحديد الهدف من الحملة.
- تحديد ميزانية الحملة.
- تصميم الرسالة الإعلامية بما تحتويه من طروحات - (المنتج السياسي).
- اختبارها.
- تحديد وسائل الإعلام المستخدَمة.
- تنفيذ الحملة.
- المتابعة والتقييم.

وتجدر الإشارة في الوقت نفسه إلى أن الضرورة تقتضي قبل تصميم الحملة، دراسة ما يلي بدقة: مجمل الأسواق الداخلية في التسويق السياسي، أساليب التسويق السياسي الممكن استخدامها، وخصوصا دراسة الرأي العام والجماهير وتحليل تاريخ الحملات والنتائج الانتخابية السابقة، دراسة السلوك السياسي

للناخبين وتحليله، أي الكيفية والطريقة التي يتبعها الناخب في سلوكه تجاه البرنامج أو الحزب أو المرشح، معرفة كيفية تحقيق التواصل السياسي بأدقّ السبل وأكبر التأثير والاستمرارية.

- تنظيم الحملات الانتخابية:

إن أول ما يهتم به المرشح الجديد، هو تعميم الحملة الانتخابية ليروّج لنفسه من خلال التسويق السياسي. فهذه العملية المتكاملة تتكوّن من عناصر واستراتيجيات تهدف الى تحقيق المصلحة المتبادلة وبناء العلاقات بين المجتمع السياسي والمؤسسات السياسية.

- المهرجانات الخطابيّة والحفلات الشعبيّة:

كانت الساحة اللبنانية مهيّأة للانتخابات البرلمانية التي استُعملت فيها القوى الحزبيّة مهرجانات انتخابيّة كبيرة لتقديم المرشّحين. وقد شهدنا مثل هذه الحالة خصوصاً في المهرجانات التي نظّمها كل من التيار الوطني الحرّ والقوات اللبنانية، وحزب الله وتيار المستقبل. وقد اتسمت بحدة بالغة.

لم تركّز الحملات الاعلانية الانتخابية، كما يُفترض بها ان تكون، على عرض "البضاعة" التي يملكها صاحب الحملة وإبراز جودتها لجذب الناخب، بل على "تبخيس" بضاعة الخصم، وكشف عوراتها الحقيقية أو الافتراضية، تبعا للموقع السياسي أو الطائفي.

تحوّلت الوسائل الإعلامية المرئية المملوكة من القوى السياسية المتناحرة، منابر مفتوحة تتبنى عملية الإعلان السياسي لهذا الفريق او ذاك، سواء في نشرات الأخبار او في البرامج الحواريةً.

وظّف المسؤولون وسائط الإتصال لخدمة أهدافهم ولتحقيق غاياتهم. فتسويق المرشحين يتم كما تُسوَّق الأفلام والمسلسلات التلفزيونية، ويحمل مبالغات تغدق صفات لا تمت احيانا إلى الحقيقة.

- المحاصرة:

خلال هذا الموسم الانتخابيّ، وجد المواطن اللبناني نفسه محاصرا على الطرقات والجادات، على الشرفات وواجهات البنايات، بمضامين الإعلانات لتيار المستقبل، الاصلاح والتغيير، أمل، المقاومة... لكن وقع هذه الآرمات واليافطات بات خفيف الظلّ على المواطن لما يحمله من طرافة وظرف. فقد جلبت له بسمة ولو عابرة.

لجأ المرشّحون خلال حملاتهم الانتخابية، الى طائفة منوّعة من أدوات الحملات الانتخابية والتي تشمل الإعلانات التلفزيونية والإذاعية والصحافية، اضافة الى استطلاعات الرأي. لكن استخدامهم لمجموعات الحوار وغرف الدردشة على الإنترنت ظلّ ضئيلاً.
اللافت في هذه المعركة تقليص صور المرشحين عمّا كانت عليه في الانتخابات السابقة، لتحتلّ مكانها، وبشكل ملحوظ، اللافتات الإعلانية الكبيرة التي تسوّق لشعار أو لمشروع، وتروّج إما للمعارضة أو للموالاة.

إستُخدمت في هذا السجال الانتخابي الصاخب شتى أنواع "الأسلحة". من الخطب السياسية التحريضية إلى الشتائم والانتقادات اللاذعة في البرامج التلفزيونية وعلى المواقع الإلكترونية المتنافسة ولا سيّما موقع "فايسبوك" الاجتماعي، إلى تقديم خدمات ووعود إنمائية عامة أو شخصية. أُضيف إليها عبارات جدارية، وصور ويافطات مرفوعة بعشوائية، بمختلف المضامين والاشارات، غَمَزات إلى المقاومة تارةً وإلى المستقبل طوراً وإلى "العملاء" و"الخيانة" مرة، وإلى التحرير وإلى التغيير.
قد تكون الانتخابات النيابية لعام ٢٠٠٩ هي الأغلى كلفة. والأرقام المتداولة تشير الى ان الإنفاق الانتخابي قد بلغ المليار دولار. خمس مائة مليون لكل فريق حسبما قال احد المسؤولين الاعلاميين في "تيار الستقبل" راشد فايد.

- نشوء الموالاة والمعارضــة:

نشأ تحالفا ١٤ و ٨ آذار بعد اغتيال رئيس الوزراء الأسبق رفيق الحريري وخروج الجيش السوري من لبنان عندما أقامت الأحزاب الموالية لسوريا بتاريخ ٨ آذار ٢٠٠٥ تظاهرة ضخمة لشكرها على ما قدّمته للمقاومة اللبنانية في دفاعها عن التراب اللبناني. فردّت عليها قوى الاكثرية بعد ستة أيام أي في ١٤ من الشهر نفسه بتجمّع هائل في ساحة الشهداء هاجم سوريا والمتحالفين معها.
وقد اعتبرت قوى ١٤ آذار لاحقاً ان التيّار الوطني الحر لم يعد عضوا فيها، بعد توقيعه في ٦ شباط ٢٠٠٦ ورقة التفاهم مع حزب الله.
يضم هذا التحالف كلاً من: تيار المستقبل، الحزب التقدمي الاشتراكي (إنسحب في ٢ آب ٢٠٠٩)، القوات اللبنانية، حزب الكتائب اللبنانية، لقاء قرنة شهوان، حزب الوطنيين الأحرار، حركة التجدد الديمقراطي، حركة اليسار الديمقراطي، الكتلة الوطنية اللبنانية، المجلس الأعلى للتيار الوطني الحر.
٦-٥-٢- المعارضــة (تحالف ٨ آذار).

يضم هذا التحالف كلاً من: حزب الله، التيار الوطني الحر، حركة أمل، تيار المردة، تيار التوحيد، الحزب السوري القومي الاجتماعي، رابطة الشغيلة، جبهة العمل الإسلامي، حركة النضال العربي، الحزب الديمقراطي اللبناني، حركة الشعب.

٦-٦- برامــج لوطن على المقاس.

قد تختلف البرامج الانتخابية لمرشحي برلمان ٢٠٠٩ وتتقاطع بين فريقي الموالاة (١٤ آذار) والمعارضة (٨آذار).

وتتزين الاعمدة قي الاحياء وعلى الجادات والشرفات ببيارق القوى السياسية المتنافسة حاملة شعارات واعدة ب"المستقبل"، وبالـ"أمل" وب"الجمهورية الثالثة"، وب"وطن واحد لجميع أبنائه"، وب"الاستقلال الثاني" الخ... لكن الاقتراب من تفاصيل البرامج الانتخابية يجعلنا نتبيّن أن كل فريق يريد وطناً على مقاسه يتناسب مع آرائه ويلغي ما عداها.

- الموالاة:

هنالك تباين واضح ما بين تيار المستقبل، وبين حلفائه في ١٤ آذار كالقوات اللبنانية والكتائب اللبنانية، على جملة من الأمور تشكّل أساس البرنامج الكامل لـ١٤ آذار ولاسيّما في السياسة، كالسيادة والاستقلال والمحكمة الدولية وتصحيح العلاقات مع سوريا.

شكلت ورقة التفاهم بين حزب الله" و"التيار الوطني الحر" التي وُقّعت في ٢٠٠٦/٢/٦ في كنيسة مار مخايل – الشياح، منطلق قوى المعارضة، ولاسيّما حركة" أمل.

لكن الطرفين (الموالاة والمعارضة) إتفقا على صون الإعلام وإطلاق حرية التعبير ضمن حدود الدستور والقوانين، وعلى دعم الضمان الاجتماعي.

- الملصقــات، المنشــورات والشعــارات:

سهلا وجبلا، شمالا وجنوبا، إرتدت الشعارات، الملصقــات والمنشــورات الإنتخابية، مثل "صوتك بيغيّر الصورة"، "وطن واحد لجميع أبنائه"، "الجمهورية الثالثة ثابتة"، و"خط بخدمة الشعب مش ضده"، ألوان الهيئات التي تمثلها. مما حوّل المشهد اللبناني الى حلبة يتواجه فيها الناخبون يوم الإقتراع.

وقبل هذا الموعد بتسعة اشهر، افتتحت "القوات اللبنانية" البازار الانتخابي بإطلاق شعار «هلأ رجّعنا الحق لأصحابه»، و"انتو الارزة ونحن خطّها الاحمر". ثم توالت الشعارات. فكان"لوننا وطننا لا يتغيّر"، "لكم قوّة وللوطن قوّات"، و"صوتك بيغيّر كل الصورة". وصولاً الى الشعار الأخير: "فيك ما تعمل"، و"فيك تعمل". فيما الحملات الأخرى بدأت قبل شهرين فقط.

وحثّت شعارات "القوات" على الحركة والعمل، أي الاقتراع. فهي تدعو المواطن إلى أن يفعل شيئا عبر المقارنة بين صورتين، واحدة لفتاة تدير ظهرها ل(القوات) وتنظر إلى مشهد ميليشيوي تعتليه عبارة "فيك ما تعمل شي"، أي أن تترك الوضع القائم (والقاتم) على حاله. وصورة أخرى تُظهر العلم اللبناني يدخل في صندوق الاقتراع وإلى جانبه أرزة القوات كُتب فوقها "... وفيك تعمل".

طرح حزب الكتائب اللبنانية في إعلاناته الأولى سؤال "ما تعبت استهتار؟"، و"الشاطر ما رح يغلط بألفين وتسعة، الشاطر رح ينتخب كتائب".(وهنا يردّ الحزب على شعار التيارالوطني الحر"غلطة الشاطر ب٢٠٠٩").

واستعاض سيرج ضاهر، منسّق الحملة الانتخابية للكتائب اللبنانية، بالاعلانات التلفزيونية "الصوت والصورة الأقوى تأثيرا" عن الاعلانات على "البانويات" التي اقتصرت على عدد ضئيل من الشعارات، مثل: " صوّت لمشروع، مش لشعار: عقد للاستقرار"، و" استقرارك مشروعنا، البرلمان سلاحنا".

الأسس التي يقوم عليها التسويق السياسي ل "حزب الله" تعتمد على "تاريخه في المقام الأول، وعلى المقوّمات التي يقدّم بها نفسه الى الناخبين وعلى إنجازاته". كما شرح محمد عفيف، مسؤول جهازه الاعلامي.

فقد انطلق من عبارة "قاوم بصوتك"، لصوغ شعاراته الانتخابية التي دعت الى مقاومة الفساد، والمحاصصة والطائفية. إلاّ أن البعض رأى أن الحزب لم يفلح في الدخول في هذه اللعبة "بحماسة" بالغة كالتي دخل فيها حليفه "التيار الوطني الحر". وكذلك بالنسبة "لحركة أمل" التي لوحظ عدم اعتمادها بشكل قويّ على هذا النوع من المعارك لعدم الحاجة الى هذا السلاح خصوصاً في الجنوب.

٦-٦-٢-٣- ميم "أمل"...

اختارت حركة أمل لشعاراتها كلمات ركيزتها حرف "الميم" كـ"الأمل، الديمقراطية، التضامن، المقاومة، التنمية، الكرامة، الصمود...". كتب بعضها على خلفية صورة رجل أو سيدة عجوز أو شاب يرفع شارة النصر.

وعن مضمون الاعلانات أشار طلال حاطوم، المسؤول الاعلامي في "الحركة"، ان "امل"، ومنذ تأسيسها على يد الامام موسى الصدر، تؤمن بالعيش المشترك، بالوحدة الوطنية، وبأن لبنان وطن نهائي لجميع أبنائه.

اللوحات الصفراء الخاصة بـ«حزب الله» تناوبت مع لوحات «حركة أمل» الخضراء على شعارات مشتركة تقريباً، مع تبديل في طريقة التعبير. فالأول اعتمد في حملته على عبارات مشطوبة تخفي بين طيّاتها اتهامات للفريق الآخر مثل «الإحتلال والعدوان، الوصاية والتقسيم، التوطين والتهجير، الفساد والمديونية والحرمان...» التي تدلّ على برنامج الحزب للقضاء عليها. إلى جانب «وطن العدالة لجميع

أبنائه» و«لبنان وطن المساواة لجميع أبنائه». كلها مذيّلة بعبارة «قاوم بصوتك». واعتمدت حركة "أمل" على كل «المصطلحات المثالية» أيضاً الموقَّعة ب كلمة «أمل»، شعارها، المكتوبة بشكل دائري.

III - حملتا التيارين:

١ـ حملة تيار المستقبل:

الكتلة النيابية لتيار المستقبل هي الأكبر في البرلمان اللبناني. تضم ٣٦ نائباً من اصل 128. ينتمي نوابها الى مختلف الطوائف اللبنانية.

أهداف تيار المستقبل، بالإستناد الى برنامجه المُعلَن "برنامج وطن"، هي "تجسيد لميثاق العيش المشترك الذي ارتضاه اللبنانيون دستوراً لهم، ويتبنى مقدمة الدستور قولاً وعملاً، ويسعى إلى تحقيق مبادئها ويعلن إيمانه بحرية لبنان وبسيادته وباستقلاله"...

عانى تيار المستقبل خلال حملته الانتخابية من الضبابية التي لاحت في أفق منسّق الحزب النائب السابق سليم دياب. فقد كان على رأس الماكينة الانتخابية، ممسكاً بأساليبها، عارفاً بمفاتيحها وملمّاً بخارطتها. وقد أصاب هذه الماكينة بعض الوهَن بسبب الانباء التي تحدثت عن إبعاده ليحل محله أحمد الحريري، أميناً عاماً للتيار، لنجاحه، برأي سعد الحريري، في منصب منسّق قطاع الشباب.

ـ الحملة الإعلانية:

كانت إعلانات تيار المستقبل ـ وفق ما اعلنه منسق الإعلام لديه راشد فايد ـ أشبه ببرنامج عمل وكلمة توجيه: "لتعرف المستقبل عليك أن تصنعه"... "نعم للجمهورية الحامية لاستقلال لبنان من الهيمنة الداخلية المستأثرة بالحكم ولا تستجيب لحقوق المواطن".

وما ميّز حملة ٢٠٠٩ الانتخابية، أنها طالت، فضلاً عن الارض، السماء أيضاً. إذ أطلق "المستقبل" حملة "والسما زرقا".

رفع «تيار المستقبل» هذا الشعار الذي هو بمثابة خارطة الطريق السياسية له، وأرفقه بعبارات «ما منتسى» و«ما بيرجعو» و«ما بنتركك» و« زيّ ما هيّي».

وقد ردّ عليه التيار الوطني الحر بشعار:"ما بتربحوا والسما ORANGE".

ثم أتبعه بشعار آخر:"السما زرقا بس التيار عل أرض"

النموذج الثاني من الشعارات ـ القاطرة الذي اختاره تيار المستقبل، ركّز على كلمة "أولاً" مسبوقة بجملة مفاهيم يشكل تحقيقها، على ما يبدو، أولوية بالنسبة الى هذا التيار في حال فوزه في الانتخابات:

"الإزدهار أولاً ... انتخب أولاً - تيار المستقبل-". وتتغير كلمة الازدهار لتصير النموّ، الاقتصاد و العلم تارة، والأمن والسيادة والاستقلال والعيش المشترك طوراً...

وردّ التيار الوطني الحر بدوره على إعلانات للمستقبل من خلال:"لا مستقبل الاّ بالتغيير"

وفي اطار السجال الإعلاني الانتخابي المحتدم بين الطرفين، أطلق "المستقبل" شعارات زرقاء، لونه الانتخابي، كُتب عليها بالأبيض "الحاضر وقت غير موجود إلاّ في المستقبل"، و "المستقبل واعد لا محالة". فكان له «التيار الوطني الحر» أيضاً بالمرصاد عبر "ما بتوصل والسما زرقا، فليكن تصويتكم صحّ صحّ أو غلط غلط".

٢- حملة التيّار الوطني الحُرّ.

تراوحت حياة ميشال عون، السياسي والنائب اللبناني مؤسس التيار الوطني الحر، بين عسكرية فكان قائدا للجيش، وسياسية وصولا الى رئيس حكومة؛ وبين الوطن والمنفى الباريسي. ترشّح للانتخابات النيابية اللبنانية عام ٢٠٠٩ فحصدت كتلته ٢١ نائبا من مجموع ١٢٨ نائبا عدد مقاعد البرلمان اللبناني. كان يريد الجنرال ميشال عون رفع حجم تكتله النيابي الى ٣٥ نائباً، وترسيخ التوازن السياسي مقابل باقي الكتل النيابية، من أجل خوض معركة رئاسة الجمهورية لاستعادة الدور المسيحي الريادي، وبالتالي بعض صلاحيات الرئيس التي فقدها نتيجة اتفاق الطائف، مقابل باقي الطوائف.

الملفت في هذا الإطار الحملة الإعلامية التي وُصفت بالنشطة التي نفّذها التيّار. فغصت الطرقات بالشعارات الانتخابية باللون البرتقالي. وكان لسامي صعب صاحب شركة "كليمنتين" ومدير اللجنة المركزية للإعلان في التيار، الدور البارز في نجاحها.

شكّل شعارا التغيير والاصلاح "فكرّ صحّ" و"غيّر"، قاعدتا الحملة الإعلانية البرتقالية ومنطلقها، و قاطرة الحملة الإعلانية الانتخابية للمعارضة. فقد أبرزت مفاهيم شعارات التغيير لدى العونيين من خلال مقارنتها بنقيضها، كمقارنة الخير بالشر: "الشركة والشراكة-- التغيير والتعتير-- الوفاق والنفاق-- التصادم والتفاهم".

يبدو جلياً ان "التيار الوطني الحر" سار في حملة اعلانية تصاعدية مستخدماً اسلوب اللعب على الكلمة والصورة بهدف ايصال فكرته. ولكن السؤال هو: اي وظيفة يؤديها الإعلان الانتخابي في بلد اصبح فيه الفرز السياسي والطائفي والمذهبي حادًا الى درجة انعدمت فيها الفئة التي يمكن ان تبدّل رأيها بناءً على

انطلق «التيار الوطني الحر» بسلسلة من الشعارات «التحذيرية» التي تخيّر المواطن بين «الخطأ والفساد»، وبين «الصحّ والقضاء على الفساد».

لذلك، استهدف الناخبين من خلال تقسيمهم الى جمهور داخلي ولا سيّما فئة الشباب والمثقفين، و خارجي متمثّل بالمغتربين.

صوّبت الحملة الإعلامية والإعلانية على الجمهور الداخلي من خلال سلّة من اللافتات التي تخاطب وجدانه الواعي وغير الواعي، وتحاكي همومه وتخوّفاته اليومية وتطلعاته المستقبلية، وأبرزها الفساد، الذي يقترح "التيار" مكافحته والتغيير للافضل. فخاطبه بشعارات تندرج وتشتقّ من العنوانين: " فكّر صحّ" و"غيّر".

لقد أصبحت عبارة "فكّر صَحّ" ملك التيار نتيجة الحملة التسويقية. فهو استخدم فيها ألوان الفريق الآخر. فالأخضر الغامق تعتمده القوات اللبنانية، والأحمر معظم قوى الرابع عشر من آذار، والأزرق يتبناه فريق "المستقبل". وكان الهدف الاضاءة على الخصم والتوجّه الى انصاره عبر حثّهم على اعادة التفكير في خيارهم السياسي. ثم تأتي اللوحات البرتقالية للاشارة الى اللون الرمزي للتيار.

وقد جاء الردّ من "الكتلة الوطنية" التي استخدمت اعلان الصح والغلط، فجعلت الصح على اللون الازرق الذي يرمز الى ١٤ آذار، والغلط على اللون البرتقالي رمز "الاصلاح والتغيير".

وتوجُّه التيار الوطني الحر الى المسيحيين من خلال إعلان "غلطة الشاطر بألفين وتسعة"، اشارة الى فقرة من الانجيل تتكلم عن "الابن الشاطر" الذي نَدم بعد ان أخذ قراراً خاطئاً، ليحذّرهم من ان عدم التصويت لمرشحيه ستكون نتيجته الندم الكبير مثل ندم الابن الشاطر المعروف ايضاً بالابن الضال.

وخاطب "التيار" فئة المثقفين من خلال شعارات باللغتين الانكليزية والفرنسية . ففي بعض هذه اللوحات المكتوبة بالانكليزية، نشاهد صبية تحمل جهاز التحكم عن بُعد (الريموت كونترول) حتى تتمكّن من التغيير- وطبعا على الطريقة العونية- الى الأفضل، الى التيّار في ٧ حزيران "June 7 CHANGE". وفي أخرى دعوة الى تغيير المستقبل ...دائماً نحو الافضل..." CHANGE your future.

تابع التيار الوطني الحر مخاطبته المثقفين، وهنا باللغة بالفرنسية. فسَلكت حملته طريقا أخرى مستخدمة المقولة الفرنسية «كوني جميلة واصمتي» (Sois belle et tais-toi)، مع استبدال فعل الصمت بالحثّ على «التصويت»، مرفقة بصورة فتاة جميلة، فكانت لوحة "كوني جميلة وانتخبي" (Sois Belle et Vote). والشعار يعني بالفرنسية بشكل أدقّ "إعتني بجمالك وانتخبي". واعتبرت الصحف العالمية هذه اللوحة التسويقية من أنجح الاعلانات المصوّرة لعام 2009. فقد تصدُّرت الصفحة الاولى من يوميتي "لو فيغارو"(Le Figaro) الفرنسية، و"التايمز" (The Times) البريطانية، وفي اسبوعية "إلّ" (ELLE) الفرنسية. واعتَبر البعض الإعلان استهزاءً بالمرأة، وكأنه لا يحقّ للقبيحة أن تنتخب.

وفي دعوتها الى الإقلاع عن الفساد، حثّت الإعلانات البرتقالية المغتربين على المشاركة في عملية الانتخاب والتغيير. ونلاحظ أن لوحة "ما تخلي صوتك برّا- التغيير ناطرك"، التي رُفعت بكثافة على

طريق المطار، تحمل الرموزالمميّزة لديار الاغتراب التي غالبا ما يهاجر اللبناني اليها سعياً وراء لقمة العيش. كما استوحى "التيار" من الملاحة الجوية وحركة الطائرات، شعارات "الإقلاع عن الفساد" و"الوصول الى التغيير" ... في ٧ حزيران كالعادة.

على الرغم من أن بعض اللوحات العونية واجهت معارضة وحملات مضادة، لكنها لم تبلغ المنسوب الهجومي ومستوى ردود فعل رجال السياسة على شعار «الجمهورية الثالثة ثابتة». فقد اعتبروا أن عون يحاول من خلال هذا الشعار، نسف الدستور اللبناني المتمثّل باتفاق الطائف للإنتقال إلى الجمهورية الثالثة.

وركّزت قوى ١٤ آذار في جزء كبير من خطابها السياسي وحملتها الإعلامية على زعزعة صورة الجنرال عون وخياراته السياسية في عيون الناخب المسيحي، من خلال إظهار أنه حليفٌ للوليّ الفقيه الايراني. وأن تفاهمه مع حزب الله هو ورقة يستخدمها هذا الأخير لإيجاد تغطية مسيحية لمشروعه البعيد المدى المتمثل بإقامة جمهورية اسلامية على غرار النموذج الايراني.

IV- الإنترنت:

كان الإنترنت ميداناً آخر لإعلانات ولشعارات معظمها "شعبي"، وبمبادرات فردية و"إبداعات" شخصية. لكنها غالبا ما مسّت بشخصيات. فقد استبدل وجه النائب بهيّة الحريري، في إحدى الصور بآخر للمرشح فؤاد السنيورة. لكن تمّ الإبقاء على حجابها وجسمها، و كُتب الى الشمال: "زيّ بهيّة" (في إشارة إلى عبارة "زَيّ ما هّيي" الشهيرة). ثم علبة من عصير الليمون، برتقالية، اللون الرمزي للتيار الوطني الحر، وعليها صورة "الجنرال" مع الكتابة التالية: "١٠٠% مش طبيعي". وسلّة قمامة كبيرة تحمل شعار "المستقبل" يهمّ أحدهم الى رميها في البحر مع العنوان التالي: "عمول منيح وكبّ بالبحر". ثم شعارآخر يمثّل شخصاً يدفع بجهد جسما بيضاوياً أزرق، اللون الرمزي لتيار المستقبل، مع هذه الكتابة: "حلّ عن سمانا"، في إشارة الى هذه الجهة السياسية والى شعارها الانتخابي الابرز: "والسما زرقا".

فقد كان إذاً لناشطي الانترنت، من مؤيدي الفريقين، ١٤ و ٨ آذار، دورٌ فاعلٌ، قويٌ ومؤثّرٌ في الحملة الإعلامية والإعلانية. وقد بدأ "الشباب" حملاتهم- ومنها ما اتصف بدهاء كبير- قبل الحملة، أثناءها وبعدها. سلاحهم فيها المعرفة، الذكاء والسخرية. فهذا ينشر إعلاناً، فيأتي خصمه ويقرصنه ويعيد صوغه مغيّراً هدفه ليغدو ضد هدفه الأول... وهكذا إلى ما لا نهاية.

وقد واجهت حركة "أمل" تيار "المستقبل" بحملة مضادة، فمزّق أنصارها الخلفيّة الزرقاء لاعلان "المستقبل واعد لا محالة" ليكتبوا أن "المستقبل واعد بفساد ونهب ودَين وتوطين". وإعلان "المستقبل هو

حيث تمضي ما تبقّى من حياتك " تعرّض بدوره لبعض الإضافات، ليصبح مثلاً: "المستقبل هو حيث تمضي ما تبقّى من حياتك مديوناً".

ولم يفوّت"الانترناتيون" الاعلانات الحزبية الرسمية. فقد أصبحت "الجمهورية الثالثة ثابتة" في ملصقات ١٤ آذار "الجمهورية الثالثة مثالثة"، في إشارة الى الصيغة التي طرحتها الجمهورية الاسلامية الايرانية ورَفَضَها ١٤ آذار. كذلك تحوّلت خلفية صورة المرشّحة عن المقعد الأرثوذكسي في الأشرفية نايلة تويني من "دفاعاً عن لبنان العظيم" إلى "دفاعاً عن سعد العظيم"، في إشارة الى زعيم تيار المستقبل سعد الحريري.

في ردها على سلاح حزب الله، وأنها هي الفريق الذي يُعتمد عليه لمواجهته، أطلقت القوات اللبنانية شعارها المشهور "لكم قوّة وللوطن قوّات". وما كاد هذا الاعلان يحتل موقعه وسط الاعلام الالكتروني وينتشر، حتى اكتشف أحد شباب التيار الوطني الحر ثقباً يمكن توسيعه لتعطيل مفعول الاعلان . وقبل مضي ٤٨ ساعة على انتشار ال"بانّو"، أتى الردّ موجعاً: "لكم خوّة وللوطن خوّات"، "لكم قوّة وللوطن قوات يحرقونه"، "لكم سعد وللوطن سعادينه"، و"لكم سعد وللوطن سعوديّة". وهذه كلها تحمل خلفية إعلان القوات، ولا يمكن تمييزها عن الإعلان الأساسي، إلاّ بعد قراءتها.

١- "ما بيصحّ إلاّ المريض":

وتعرضت إعلانات العونيين الى القرصنة على الرغم من ان حملتهم كانت موسَّعة كماً ونوعاً بعد أيام قليلة من إطلاق الدفعة الاولى منها: "شو ما كان لونك فكّر صح"، "فكّر صحّ تيصحّ الوطن"، "فليكن تصويتكم صحّ صحّ أو غلط غلط" و"غلطة الشاطر ب ٢٠٠٩".

واتخذت عبارة "فكّر صَحّ تيصحّ الوطن"، مع شباب القوات الصيغ الآتية: "فكّر صحّ... وبعات الجنرال عالمَصَحّ"، "تيصُحّ الوطن بدّو حكيم"، و"ما بيصُحّ إلاّ المريض". وحاول أنصار حزب الكتائب قدر المستطاع مواكبة العونيين والقوات، فحوّلوا الشعار البرتقالي الى: "فكّرتُ صَحّ... رح انتخب الكتائب". مع العلم أن الكتائبيين بذلوا جهداً كبيراً ليكون لهم مكانتهم الإعلانية المميَّزة. وقد أبدعوا أخيراً: "بتحب لبنان انتخب كتائبه"، على غرار إعلان جمعية الصناعيين اللبنانية: "بتحب لبنان حب صناعتو".

٢- الأرقام تتكلم:

ووجد أنصار "٨ آذار" في إعلان للهيئة العليا للإغاثة شحمة على فطيرة، عبر إعلان مُوقّع باسم "اللبنانيون"، عنوانه "الأرقام أبلغ من الكلام". وفيه استعراض للتبرعات المقدمة من الدول العربية لإعادة إعمار غزّة. فوجد أنصار المعارضة مناسبة للتشهير بالأكثرية. العنوان دائماً هو "الأرقام أبلغ من الكلام". أما الصورة الرئيسية فتتغير. إذ ثمّة ٤ صور لتيار المستقبل، الأولى شعارها "٤٧ مليار دولار

ديناً عاماً، وعلى كل مواطن لبناني دين بقيمة ١٧ ألف دولار"، الثانية "٣٩% من اللبنانيين انتخبوا الأكثرية"، الثالثة "٤٢% من الشباب هاجروا"، والرابعة "١٩ سنة من التبعية والفساد". أما عَلَم القوات اللبنانية فتظلله عبارة "٤ أحكام قضائية بجرائم قتل"، فيما علم الحزب التقدمي الاشتراكي يظلله "٨٣% من المهجَّرين ما زالوا مهجَّرين". وفي المقابل، فوق علم التيار الوطني الحر كُتب: "٧٤ يوماً حتى التغيير".

وعمد أنصار المعارضة الى "قرصنة" إعلان القوات «صوتك بيغيّر كل الصورة». فحافظوا على الإعلان كلّه كما هو وأضافوا اليه العبارة الآتية: "صوتك بغيّر كل الجنس العاطل"، في إشارة إلى وصف النائب وليد جنبلاط الموارنة بأنهم "جنس عاطل"، في تسجيل صوتيّ تمّ تسريبه.

٣- "كوني جميلة وانتخبي"...أيضاً وأيضاً:

تعرَّض هذا الاعلان الى التزوير المتمادي من قبل الموالاة. فاستَبدل أنصار الأكثرية صورة الفتاة بصورة
الوزير جبران باسيل، وكتبوا "Sois imbecile et vote pour Jubran bassil". واستُبدلت صورة الفتاة بالعماد ميشال عون ليُكتب تحتها "Sois intelligent et tais – toi". وفي السياق نفسه، أُلبست الفتاة الرداء الشيعي الشرعي في دلالة إلى ما سيحصل إذا انتُخب عون. كذلك عمد مناصرو العونيين بدورهم الى استغلال إعلانهم وتحويره. استُبدلت الفتاة بصورة جعجع، وكُتب قربها « ! Tayyar ».
vote et qu'il mange la botte

٤- «إنتخب لبنان»:

كذلك لم تنجُ شعارات حزب الله من التحوير والتزوير. فاليد القابضة على البندقية والعبارة القرآنية «فإن حزب الله هم الغالبون»، كانا أيضاً مادة للسجال الإلكتروني. فتحوّلت العبارة إلى «فإن التيار هم المعصورون». ثم صارت: «فإن المسيحيين هم الغالبون». وبدلاً من «المقاومة الإسلامية في لبنان» حلّت «المقاومة المسيحيّة في لبنان». قبل أن تُنتزع البندقية من القبضة وتُستبدل بعلم إيران، ويكتب تحت الشعار «انتخب لبنان».

٥- سلّة المهملات:

تقنية الاستبدال نهج رائج في أساليب الدعاية والتضليل. وهو قاعدة معروفة من المشتغلين في الدعاية. فقد ابتدع العونيون إعلاناً إلكترونياً عنوانه «ضع الأشياء حيث تنتمي»، وفيه شابان أحدهما يضع علم القوات في سلة المهملات، والثاني يضع ورقة عليها علم التيّار الوطني الحر في صندوق الاقتراع. وبعد

بضعة أيام على انتشار الإعلان، ضُرب بسهولة. إذ استُبدلت الورقة التي تُسقط في صندوق الاقتراع بأخرى عليها علم القوات، واستُبدل علم القوات الذاهب إلى سلة المهملات بآخر للتيار الوطني الحر.

٦- «ميشو الباص وصل»:

يصوّر أحد الإعلانات المتناقلة بين الشباب باصاً مدرسياً يقلّ مرشحَين شابين هما نديم الجميّل ونايلة تويني عن مقعدين في الأشرفية، ماروني وأرثوذكسي، ومرشح عن مقعد ماروني في المتن، سامي الجميّل. وينتظر الباص الذاهب إلى المدرسة المرشّح عن المقعد الماروني في زغرتا ميشال معوّض الذي تناديه والدته النائب نايلة معوّض: «ميشو، الباص وصل».

الملفت هنا، هو أن عمر الشباب الذين اشتغلوا بهذه الإعلانات يراوح بين أربعة عشر عاماً وأربعة وعشرين. لكنهم غالباً ما يتمكّنون من ضرب إعلان كلّف إعداده جهداً كبيراً. وقد اجتهد هؤلاء لتسويق إعلانهم بحيث بدا الإعلان الأساسي ثانوياً جداً.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة الى أُظهار كيف أن الانتخابات النيابية الأخيرة في لبنان التي جرت في العام ٢٠٠٩، قطعت شوطا كبيراً، كمّاً، وخصوصاً نوعاً، مقارنة بالحملات السابقة. فالترويج كان اكثر للبرامج منه للاشخاص. وقد أشرنا من خلال هذه العمل الى مميزات هذه الحملة لناحية الإعلان السياسي والدعاية الانتخابية للأطراف السياسية الرئيسة، ولا سيّما لتيار المستقبل وللتيار الوطني الحر. كما عرضنا لمفهوم التسويق السياسي، ونبذة تاريخية عنه، من خلال محطات رئيسة. وتوقّفنا طويلاً عند قانون الانتخابات في لبنان، والهيئة اللبنانية لمراقبة الانتخابات كتجربة جديدة وفريدة أرست ضوابط للتسويق السياسي عندنا.

إلا انه لا بدّ لنا من تسجيل قصور التسويق السياسي في هذه الحملات عن تجارب الدول الديمقراطية المتقدمة، التي لها باع طويل في هذا الاسلوب، من خلال الاستنتاجات والخلاصات والملاحظات التي أضاء عليها هذا البحث، والتي سنلخّصها في هذه السطور، ونقارنها بتجارب الدول الآنفة الذكر.

لقد تأثّر تطوّر التسويق السياسي اللبناني بالثورة التكنولوجية ولا سيّما بالإنترنت وبالتعّرف على تجارب الدول الديموقراطية. وتأثّر أيضاً بالافكار وبالبرامج من خلال ما توفّره الشبكة العنكبوتية. إضافة الى ما بلغته تقنيات التصوير زاويةَ رؤية وتصميما، وسهولةَ تنفيذ من خلال البرامج المناسبة.

كما ان حدّة المنافسة بين ١٤ و ٨ آذار، ومصيريّة الانتخابات، دفع هاتين الكتلتين الكبيرتين الى اللجوء الى كل الاسلحة والترسانات لكسب المعركة.

ويمكن إرجاع هذا التطوّر الى تعدد المؤسسات الاعلامية ومؤسسات العلاقات العامة التي تبيع مثل هذه الخدمات، والى المناخ الديمقراطي وهامش الحرية التي يتمتع بهما لبنان. وقد ساهمت الحركة الإعلانية المرافقة في ضخّ سيولة كبيرة لشركات الإعلان وللمطابع، لوسائل الاعلام وللإعلاميين.

وما أعطى للحملات هذا الزخم العملاني، انه بات للكتل الكبيرة هيكلية دائمة لحملاتها التسويقية، ما زوّدها بخبرة تراكمية.

وأظهرت الاتهامات والاتهامات المضادة التي حفلت بها ملصقات بعض الحملات، وخصوصا التجارب الناجحة لهواة الانترنت، خبرة عالية في التصميم، ومنحت مُشاهدها فائدة ومتعة على السواء.

إلا أن قصور التسويق السياسي اللبناني تجلّى خصوصاً في عدم الاستخدام المناسب للانترنت. فهويسمح بمساحة حرية لنشر الافكار فتصبح بالتالي اكثر رواجا وقربا من الشعب. فلم نجد اي مناقشة بين مرشح ومواطن عبر الشبكة العنكبوتية، عن مشاكل الحياة اليومية. فهذه الوسيلة تطال- كما هو معروف- الشريحة الشابة من المنتخبين التي تتراوح اعمارها بين ١٨ و٣٥ سنة، والتي تمضي معظم وقتها أمام شاشة الكمبيوتر. فيتُمكن المرشح من مخاطبتهم وإقناعهم. فقد أحرز الرئيس الاميركي باراك اوباما مثلاً قصبة السباق على منافسه الجمهوري جون ماك كين في الحملة الانتخابية، لاعتماده على الانترنت وتفاعله الايجابي مع الشباب من خلالها.

ولم تتم الاستفادة من المواقع الحوارية الاجتماعية كال"فايسبوك" وال"تويتر" وال"ماي سبايس" وغيرها، التي تسمح للمرشحين بتطوير علاقات شخصية، وعرض صور لجوانب لا مجال لها كلها في الملصقات الإعلانية. وهذه العلاقة المباشرة والشخصية تُضفي الثقة والأمان على العلاقة ما بين المرشح والناخب.

كما كانت شحيحة ايضا المواقع الخاصة بالمرشح التي يعبّر من خلالها زائر الموقع عن آرائه وتعليقاته في ما يتعلق ببرنامجه، أي مشاريعه السياسية والاجتماعية، الاقتصادية والتربوية وغيرها. وبذلك يكون مناصروه على معرفة تامّة ودائمة بكل الخطوات التي يقوم بها او ينوي تنفيذها. كما تتيح للمرشح الردّ على الشائعات.

الى ذلك لم نلاحظ استخداما مبرمجا للرسائل القصيرة sms من خلال الجهاز الخلوي.

وقد يعود سبب هذا النقص في استخدام التكنولوجيا الى ان العديد من مرشحينا لا يحسن التعامل مع الكمبيوتر وعموم التقنيات الحديثة.

ويستخدم التسويق السياسي، كما الدعاية السياسية، الأناشيد والأغاني القصيرة (الكليبات)، أقلّه واحدة للحملة الانتخابية، تحمل في الحدّ الادنى العنصر الأبرز الذي ترتكز عليه الحملة وفقا لقاعدة "مقترَح البيع الأوحد" (USP=unique selling proposition) ، المعمول بها في التسويق التجاري، والتي اخذها التسويق السياسي عنه. فلم نلمس لدى المرشحين مثل هذه الاناشيد. ويجب ان يكون عنوان هذه

الأغاني هادفاً، متفائلاً وواعداً، من نوع " معاً نزيل التقوقع" او "الغد المشرق نصنعه سوية" او "نعم نستطيع" او "الأفضل ممكن الآن" او "الغد نصنعه اليوم" الخ...

وكما رأينا في هذا البحث، فإن ضمان نجاح حملة انتخابية يرتكز بالدرجة الأولى على الوعي الجيّد لمفهوم التسويق السياسي وحسن استخدام وسائله، وعلى القدرة الفنيّة على إدارة الحملة وتصميمها والمضي فيها. أن يتمتّع المرشح بشخصية محبَّبَة وجاذبة للجمهور، وبمصداقية وبشفافية وبحضور قوي يمكّنه من فرض نفسه أمام خصومه. وعليه أن يكون محنّكاً ليستطيع إدارة برنامج حملته بالأساليب و الطرق الديمقراطية الممكنة. فهذه هي أحد أبرز دعائم النجاح خلال الحملات الإنتخابية.

في خضم الشعارات والشعارات المضادة، التي يطلقها المرشحون ويملأون بها الجدران والشاشات، ما يهم المواطن هو ما اذا كان السياسيون سيفون بوعودهم بعد وصولهم الى مقاعد البرلمان، وهل سيستطيع الناخب محاسبتهم متى اخطأوا أو تخلّوا عن مضمون شعاراتهم .

المراجع و المصادر:

I- مراجع بالاجنبية

1. Maria Lora. (2006). Marketing politique mode d’emploi, Ed. Jeunes Editions,
2. Arnaud Mercier. (2009). La communication politique, Ed. CNRS , Coll. Les Essentiels d'Hermès,
3. Michel Bongrand. (1993). Le marketing politique, Ed. Presses Universitaires de France - PUF; Coll. : Que sais-je ?, 2e edition,
4. Philippe-J Maarek. (2014). Communication et marketing de l'homme politique, Ed. Lexis Nexis, 4e edition, Coll. LITEC JURIS-CLA,
5. Jennifer Lees-Marshment. (2009). Political Marketing: Principles and Applications, Pub. Routledge; 1st edition,
6. Jeff Blodgett, Bill Lofy, Ben Goldfarb and Erik Peterson. (2008).Winning Your Election the Wellstone Way: A Comprehensive Guide for Candidates and Campaign Workers,

II- مراجع بالعربية

١. الجريدة الرسمية، (٢٠٠٨). العدد الرقم ٥٩ تاريخ ٢٧ كانون الاول،.

٢. دراسة للجمعية اللبنانية من اجل مراقبة الانتخابات بعنوان "الرشوة الانتخابية".

٣. المشتمل في التشريع اللبناني ـ ٢٥ القسم الثاني ـ قوانين مختلفة، منشورات الحلبي الحقوقية.

٤. المشتمل في التشريع اللبناني ـ ١٠ ـ الدستور اللبناني ـ قانون الإنتخاب، منشورات الحلبي الحقوقية.

٥. "الرئيس اوباما، المسيرة نحو البيت الأبيض"،(مترجم) الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، ٢٠٠٩.

٦. عبد السلام محمد ابو قحف، بناء المهارات التسويقية في البيع-التفاوض-تخطيط الحملات، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣

III- مراجع أخرى

١. قسم العلاقات العامة في "حزب الله"

٢. مقابلة مع محّمد العسيري، مسؤول صفحة " Elections 09 " الإلكترونيّة الخاصّة بالإنتخابات النيابيّة ٢٠٠٩.

٣. منسقية الاعلام في تيار "المستقبل"

٤. منسقية الاعلام في حركة "امل"

٥. شركة "كليمانتين" للاعلان – سامي صعب

٦. شركة رادا للأبحاث التسويقية والعلاقات العامة.

٧. وزارة الداخلية والبلديات

٨. ناجي صادق شراب، التسويق السياسي للسلام، جريدة "الخليج" عدد ١٢-٥-٢٠٠٧

محور العدد: الاتصال التنظيمي في ظل تكنلوجيا المعلومات

معارف وتصورات المعلمين عن التسرب المدرسي في لبنان "عينة ممثلة من معلمي مدارس جبل لبنان الرسمية والخاصة في الحلقتين الثانية والثالثة"

د. هيام اسحق

كلية التربية – الفرع الثاني - الجامعة اللبنانية

د. سمر الزغبي

كليّة التربية - الجامعة اللبنانية

أ. ريما يونس

طالبة دكتوراه في المعهد العالي للدكتوراه - الجامعة اللبنانية

الملخص:

نعرض خلال هذا البحث نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من ١٠٧ معلم ومعلمة من مدارس جبل لبنان الرسمية والخاصة في الحلقتين الثانية والثالثة بهدف التعرف الى تصوراتهم ومعارفهم عن التسرب المدرسي وبعض الممارسات العملية التي يقومون بها وقد قسمت الدراسة الى أربعة محاور :

التسرب المدرسي - الصعوبات التعلمية - التعثر الدراسي - البيئة المدرسيّة.

فالتسرب المدرسي هو نتاج عوامل مركبة ومتداخلة. فهي إما داخلية تتعلق بالمتعلم نفسه كالعوامل النفسية، قدرات المتعلم الذهنية والعوامل الصحية، أو خارجية كالعوامل الإجتماعية والإقتصادية والثقافية. فالبحث عن أسباب التسرب ليس بديهيا ومعمما إنما يكون متعلقا بكل حالة من الحالات كوحدة فردية خاصة.

ومن هنا سنتناول في بحثنا المرجعية النظرية للمقاهيم التي ذكرت بهدف دراسة النتائج الميدانية للإستبيان الذي وزع على عدد من مدارس جبل لبنان الرسمية والخاصة بالاضافة الى دراسة واقع عينة من المدارس حول التسرب المدرسي وتقديم اقتراحات وحلول مرتكزة على دراسة النتائج وذلك لخلق وعي في المجتمع المدرسي حول هذا الموضوع والوقاية منه.

Résumé :

Au cours de cette recherche, nous évoquons les résultats d'une enquête de terrain menée sur un échantillon de 107 enseignants des écoles publiques et privées du Mont-Liban exerçant aux cycles 2 et 3 afin d'identifier leurs perceptions et connaissances autour du décrochage scolaire.

L'étude a été divisée en ٤axes :

Le décrochage scolaire - Les difficultés scolaires -Les troubles de l’apprentissage - L’environnement scolaire

Le décrochage scolaire est le résultat de facteurs complexes et entrecroisés. Ils sont, soit internes à l'élève lui-même tels que les facteurs psychologiques, les capacités mentales et les facteurs de santé de l'apprenant, soit externes tels que les facteurs sociaux, économiques et culturels. La recherche des causes du décrochage n'est pas évidente et généralisée, mais elle est liée à chacun des cas comme une unité individuelle particulière.

Ainsi, nous discuterons dans notre recherche de la référence théorique des concepts susmentionnés dans le but d'étudier les résultats concernant le terrain du questionnaire distribué à un certain nombre d'écoles publiques et privées du Mont-Liban, en plus d'étudier la réalité d'un échantillon d' écoles sur le décrochage scolaire et de proposer des suggestions et solutions basées sur

l'étude des résultats dans le but de sensibiliser la communauté scolaire à ce problème et de le prévenir.

مقدمة

ما برحت التّربية الوسيلة الأنجع لمجابهة التخلّف والفقر (McKinom, 2007, p.7)، وعلى الرغم من أنها ليست الحلّ الوحيد لكل آفات المجتمع، بيد أنّ تطويرها يُتيح "التصدّي لجُملةٍ من عوامل انعدام الأمان، ومنها: البطالة، التسرُّب، الإقصاء، التفاوت الإنمائي بين الأمم، ناهيك عن الصراعات الإثنية والدينية " (Delors, 1996, p.171).

يشكل التسرب المدرسي عبئًا مجتمعيًّا وتربويًّا ومن هنا سعت معظم الدول إلى وضع التشريعات والأنظمة المرعية التي تتضمن الإتفاقات والمعاهدات الدوليّة، القوانين، المراسيم والقرارات على مختلف أنواعها.

فالمتسرب يتحول إلى مواطن غير منتج في بيئته، مما يقلل من مستوى طموحاته ويضعف من مستوى مشاركته في بناء المجتمع كما انه يصعب عليه الاندماج في الحياة الاجتماعية.

إذن التسرب المدرسي ظاهرة عالمية لا ترتبط ببلد معيّن، أو ببيئة إجتماعية وإقتصادية معينة، إنها تشكل قلقًا لجميع الدول المتطورة منها وتلك التي تعتبر في طور النّمو.

تختلف نسبة التسرب المدرسي من بلدٍ إلى آخر، ففي السّويد على سبيل المثال، بلغت نسبة التسرّب ٨%، في كندا ١٠%، وفي فرنسا ١٤% (OCDE, 2003).

أما في لبنان لا يوجد إحصاءات سكانية بشكل عام وبالتالي عدد المتسربين غير معروف لجهة الأعداد والنسب.

دراسة التسرب المدرسي يمكن تناولها من عدّة جوانب، التشريعات والقوانين وآلية تطبيقها، المناهج والموارد الماديّة والبشريّة. (Fortin, Roger Marcotte, Potvin&Yergeau,2004).

إن المقاربة تنطلق من المنظومة العامة إلى النظمة الأصغر، أي من المجتمع المدرسي، الأسرة والمتعلم نفسه.

تشير الفقرة "ب" من مقدمة الدستور اللبناني والمادة العاشرة منه، إلى إقرار لبنان بأولوية التعليم في المرسوم الإشتراعي رقم ١٣٤ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ ووثيقة الوفاق الوطني ١٩٨٩ ذكر مبدأ مجانية التعليم في المرحلة الإبتدائية.

كذلك أعد المجلس النيابي قانونا حول الإلزامية والمجانية في التعليم الإبتدائي، وفي القانون رقم ٦٨٦ الصادر بتاريخ ١٩٩٨/٣/١٦. وفي الحالتين التشريعيتين صيغ هذا المبدأ بمادة وحيدة دون أي تفاصيل.

ولم تصدر المراسيم لتطبيق الأحكام المنصوص عليها ولم تتخذ الحكومات المتعاقبة أي تدبير فيهذا المجال.

مع الإشارة إلى أنه في بداية التسعينات اعتمدت هيكلية جديدة للتعليم في لبنان أدرج فيها للمرة الأولى "التعليم الأساسي" على أنه تعليم يمتد على تسع سنوات ويغطي مرحلتي التعليم الإبتدائي والمتوسط ولا يقتصر على المرحلة الإبتدائية فقط.

الإشكاليّة

تؤدي المنظومة التربوية دورًا أساسيًا، سلبيًا أو إيجابيًا في التدخل الوقائي أو النمائي أو العلاجي تجاه مشكلة التسرب المدرسي التي تعد من أخطر المشكلات المدرسية وأكثرها تركيبًا.

تعيق ظاهرة التسرب المدرسي المجتمع ككل. فالمتسرب مواطن لم يكتسب القدرات والمهارات الأساسية للإندماج في المجتمع. وكلما ازداد عدد المتسربين، كلما انخفض مسار التطور في المجتمع وخاصةً في الدول التي تعتبر في طور النمو.

في هذه الدراسة الوصفيّة نطرح الإشكاليّة الآتية:

ما هي معارف وتصوّرات المعلّمين حول التسرب المدرسيّ؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة أنها:

- رائدة في مجال البحث عن معارف وتصورات المعلم حول التسرب المدرسي.
- تساهم في خلق وعي في المجتمع التربوي حول إمكانية تأثير معارف وتصورات المعلم في التسرب المدرسي.
- تساعد في ترشيد المجتمع التربوي حول هذا الموضوع .

أهداف الدراسة

- التعرف إلى معارف وتصورات المعلمين حول التسرب المدرسي.
- جمع معلومات موضوعية عن هذه المعارف والتصورات حول العوامل الأساسية المتعلقة بالتسرب المدرسي.
- معرفة الواقع ومدى جهوزية المعلمين لوقاية المتعلم من التسرب المدرسي.

أسئلة البحث

- ما هي معارف وتصورات المعلمين حول التسرب المدرسي؟ وما هي الإجراءات المتخذة من قبل المعلمين للوقاية من تلك الظاهرة؟
- ما هي معارف وتصورات المعلمين حول التعثر الدراسي؟ وما هي الإجراءات المتخذة من قبل المعلمين للوقاية من هذه المشكلة؟
- ما هي معارف وتصورات المعلمين حول الصعوبات التعلمية؟ وما هي الإجراءات المتخذة من قبل المعلمين لمواكبة المتعلمين ذوي الصعوبات التعلمية ؟
- من وجهة نظر المعلمين، ما هو دور المدرسة في الحد من التسرب المدرسي ؟

الإطار النظري للدراسة

يختلف تعريف التسرب المدرسيّ من بلدٍ إلى آخر، وفقًا لسياسة التعليم في البلد. في لبنان يعتبر المتعلم متسرّبًا إذا انقطع عن التعليم دون الحصول على أوّل شهادة رسميّة، أي في عمر الخمسة عشر عامًا، أي الصف التاسع أساسيّ وفقًا لقانون إلزامية التعليم ومجانيته في لبنان/ الرقم ٦٨٦ /١٩٩٨ وتعديلاته عام ٢٠١١ (مجلس النواب اللبناني، ٢٠١١).

فالتسرب المدرسي هو نتاج عوامل مركبة ومتداخلة. فهي إما داخلية تتعلق بالمتعلم نفسه كالعوامل النفسية، قدرات المتعلم الذهنية والعوامل الصحية، أو خارجية كالعوامل الإجتماعية والإقتصادية والثقافية. فالبحث عن أسباب التسرب ليس بديهيا ومعمما إنما يكون متعلقا بكل حالة من الحالات كوحدة فردية خاصة.

بالعودة إلى الأسباب المتعلقة بالمتعلم نفسه سنذكر عاملين أساسيين الصحية والنفسية. من العوامل الصحية نذكر الأمراض المزمنة، سوء التغذية أو وجود إعاقات جسدية أو غيرها من الأسباب الصحية التي تعيق المتعلم عن إكمال مساره التعليمي. العوامل النفسية كذلك قد تكون سببا من أسباب التسرب المدرسي، فالأسر التي تعاني من التفكك بسبب الطلاق، والوفاة والهجر تساهم في خفض الدافعية للتعلم وترك المدرسة في مراحل مبكرة، مما لا شك فيه أن السلوكات الإنسانية محكومة بالدوافع التي تحركها إن كانت داخلية أو خارجية دائمة أو مؤقتة. للدافعية دوراً أساسياً في عملية التعلم مما يجعل المتعلم يستمر في منظومة التعليم والتعلم بفعل المعززات الداخلية وأو الخارجية.

فيما يتعلق بالأسباب الخارجية للتسرب المدرسي نذكر العاملين الثقافي/ الاجتماعي والعوامل المدرسية، تؤدي الخلفية الثقافية الاجتماعية للأهل ومستواهم التعليمي، والمهنة التي يمارسونها، دوراً أساسياً في

تحصيل الأبناء الدراسي واستكمال المسار التعليمي إلى المرحلة الجامعية، التفاعل المباشر مع نموذج الأهل عبر مسار زمني معين يؤدي إلى إكتساب المعارف والقدرات والمهارات بشكل واع أو غير واع من قبل الأبناء عبر آلية النمذجة (Ormrod,2016).

ومن وجهة نظر اجتماعية يعتبر كل من "بورديو وباسرون" Bourdieu & Passeron (1970) ان التأخر الدراسي أو التسرب المدرسي ناتج عن التضارب الحاصل بين المنظومة الثقافية والقيمية للأسرة وبين تلك الموجودة في المنظومة المدرسية.

من وجهة نظر "بورديو" (1966) يختلف الميراث الثقافي باختلاف الطبقات الإجتماعية، مما يؤدي إلى عدم تكافؤ الفرص التعليمية التعلمية، وعدم مساواة الأطفال في الإختبارات المدرسية، والتفاعلات بين المعلم والمتعلمين من جهة وبين المتعلمين فيما بينهم من جهة ثانية.

ترتكز التفسيرات الحديثة لأسباب التسرب المدرسي على المدرسة نفسها، بدءا من البناء المدرسي، إلى المعلم نفسه، إذا كانت معظم الدراسات والأبحاث تركز على ماهو عام في المنظومة التعليمية لدراسة التسرب المدرسي، بدءاً من الأسباب إلى الوقاية منها. في هذه الدراسة نركز على تحليل نسق العلاقات التفاعلية في النّظمة النّواة اي النظمة الصفية.

إن مرحلة التفكير التجريدي في النّمو المعرفي، هي عبارة عن التفكير المنطقيّ الرياضيّ الرمزيّ. فكلما توصّلنا إلى التعبير عن أفكارنا بمعادلات رمزيّة مختصرة، كلما وصلنا إلى الفكر المنظّم والمجرّد. من هنا اخترنا العرض لإمكانيّات لا تنتهي من التصوّرات الذهنية. فقد رسمنا النظمة الصفّية وفي داخلها عدّة عناصر، المعلم والمتعلم. وقد تصبح الصورة أكثر تركيباً إذا ما أخذنا العناصر الأخرى المكوّنة للصف. وبحسب المنطق الريّاضيّ، هذه العناصر تدخل في علاقات تفاعلية فيما بينها. هذه العلاقات عموديّة، أفقية، او علاقات إنتقاليّة في العمق (مكي، ٢٠٠٣).

النّظمة الصفيّة هي النّواة، موجودة في النّظمة المدرسيّة والتربويّة ثم السيّاسيّة، وهي ليست مغلقة بل متفاعلة فيما بينها.

في النسق الخاص للنظمة الصفيّة معارف وتصوّرات المعلّم في مجال أو مجالات معيّنة تؤدي إلى تفاعلات قد تكون سلبيّة أو إيجابية، ضمنيّة أو علنيّة، واعية أو غير واعية. فإذا كانت معارف وتصورات وإجراءات المعلم فيها لبس، أو لغط أو جهل، فإن المتعلّم هو المتفاعل الأول المهيّأ بالقوة للتسرب الضمني أو العلني، لأن المعلم قد تسرّب قبل المتعلّم.

إن المعلم يقضي ساعات عدّة يوميًا ولسنوات عدّة مع المتعلّمين، وهو بحسب الإطار المرجعيّ يخطط ويتفاعل وينمّي ركائز التواصل السّليم، وينخرط في ديناميكيّة تطوير مهني... المعلّم له الدّور الأكبر في

التعرّف إلى المشكلة أو الصعوبة أو الاضطراب أو التعثر الدراسي والحؤول دون تسرّب المتعلّم داخل الصّف اولاً ومن ثم التسرّب خارج النظمة الصفيّة.

تعريف الكلمات المفتاحيّة

معارف: في الفلسفة، يطلق على دراسة المعرفة نظرية المعرفة، وقد بدأت المناقشات الفلسفية بصفة عامة بصيغة أفلاطون للمعرفة على أنها هي" الاعتقاد الصحيح المبرر". (معارف، ٢٠١٥) وعرفها قاموس أكسفورد على أنها "الخبرة والمهارات التي يمكن للشخص أن يكستبها من خلال الخبرة والتعليم؛ الفهم العملي والنظري لموضوع ما؛ ما يمكن معرفته في مجال عملي أو بصفة عامة؛ الحقائقة والمعلومات أو الوعي أو التأقلم المتكسب عن طريق الخبرة بحقيقة موقف ما". (Knowledge, n.d)

أما في هذه الدراسة، فهي تدلّ على ما لدى المعلمين من معلومات حول التسرب المدرسي، الصعوبات التعلمية والتعثر الدراسي.

تصورات: بحسب معجم المعاني الجامع، هي إدراك المفرد : أي معنى الماهية من غير أن يحكم عليها بنفي أَو إثبات. هي استحضارُ صورةِ شيء محسوس في العقل دون التصرف فيه. (تصورات، د. ت.)

يرى بياجيه أن التصور يتجاوز الحاضر بتغيير الأبعاد في الفضاء وفي الزمان، ويعرفه بأنه: "جمع بين الدال الذي يسمح بذكر الموضوع وبين المدلول الذي يوفره الفكر(Piaget, 1976) ".

أما في هذه الدراسة، فهي تدلّ على ما لدى المعلمين من أفكار ومعتقدات حول التسرب المدرسي، الصعوبات التعلمية والتعثر الدراسي.

التسرب المدرسي: بحسب معجم المعاني الجامع، سرّب بعضُ التلاميذ من مدارسهم : تفلّتوا منها، هربوا. وعرفته منظمة اليونيسكو على أنه ترك التلميذ للمدرسة دون إتمام مرحلة التعليم التي سجّل فيها (Unicef, 2013).

الصعوبات التعلمية: مجموعة متباينة من الإضطرابات في العمليات المعرفية اللازمة للتعلّم كالقدرة على استعمال اللغة أو فهمها أو القدرة على الإصغاء والإنتباه أو القراءة أو الكتابة أو العمليات الحسابية من دون أن يعود ذلك إلى انخفاض في مستوى الذكاء أو إلى إعاقة عقلية أو سمعية أو بصرية. هي إضطرابات ناتجة عن خلل وظيفي في الجهاز العصبي المركزي، يمكن أن تستمر مدى الحياة (معوض،٢٠١٩).

تصنّف الصعوبات التعلّميّة كالآتي:

- **الصعوبات الأكاديميّة:** القراءة، الكتابة، الرياضيّات.

- **صعوبات التعلّم النمائيّة:**

- **صعوبات أوّليّة:** الإنتباه، الذاكرة، الإدراك.

- **صعوبات ثانيّة:** التفكير، اللغة الشفويّة. (DSM-V).

التعثر الدراسي : هو الفارق السلبي بين الأهداف المتوخاة خلال العملية التعليمية التعلمية والنتائج المحققة فعلياً. يتجلى في مجال عقلي، معرفي، وجداني أو نفس حركي (ميخايل، ٢٠٠٦).

دراسات سابقة

دراسات عربية

دراسة بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر، هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر. تكونت العينة من (١٦٢) عاملا وعاملة من العاملين في المجالس المحلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة اشتملت على (٤١) فقرة. أما السؤال الرئيسي للبحث فهو ما الدور الأمثل للإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى تلاميذ مدارس النقب داخل الخط الأخضر؟ افرع منه عدة أسئلة فرعية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى تلاميذ مدارس النقب داخل الخط الأخضر كان بدرجة متوسطة. بناءً على تلك النتائج توصل الباحث لعدة توصيات(أبو كوش، ٢٠١٨).

دراسة بعنوان "التأخر الدراسي والتسرب الدراسي وعلاقتهما بالمستوى الإجتماعي والإقتصادي لدى تلاميذ مرحلة الأساس الحلقة الثالثة بمحلية شرق النيل"، هدفت لمعرفة حجم هذه المشكلة بمرحلة تعليم الأساس بولاية الخرطوم محلية شرق النيل وحدات أم ضوابان، العيلفون وأبودليق. كما هدفت لمعرفة العوامل التي تؤدي الى هذه الظاهرة، وهل هي تكثر في مدارس البنين عن مدارس، البنات كما هدفت هذه الدراسة الى لمعرفة رأي المدرسين وأولي أمر التلاميذ والقائمين على أمر التعليم بهذه المنطقة لعلاج هذه المشكلة.

تكونت العينة من معلمي ومعلمات مرحلة الأساس وأولياء امور التلاميذ بولاية الخرطوم، محلية شرق النيل، وحدات أم ضواً بان، العيلفون وأبو ديلق. السؤال الرئيسي هو ما الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الفاقد التربوي؟ أما الفرضيات فهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاقد التربوي والتأخر الدراسي، المشاكل الأسرية وضعف العلاقة بين الأسرة والمدرسة من أسباب التأخر الدراسي،

تغليب الجانب النظري في طرق التدريس يعتبر أحد مسببات التأخر الدراسي، تدني الوضع الإقتصادي للأسرة وإلزام المتعلم بتعلم حرفة ما من أسباب التسرب الدراسي، ضعف الإدارة المدرسية وعدم وجود أنشطة ترفيهية واجتماعية بالمدرسة من أسباب التسرب الدراسي.
اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت أدوات الدراسة استبانتين الأولى للمعلمين عن التأخر الدراسي والثانية لأولي الأمر، وقد تم تحليل النتائج الدراسية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخدام مربع كاي ٢. وقد أكدت النتائج وجود علاقة مباشرة بين التأخر الدراسي والتسرب وجميع الحالات المتضمنة في الاستبانتين، وبناء على ذلك أورد الباحث عددا من التوصيات والاقتراحات (عمر، ٢٠١٧).

دراسة بعنوان "دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في الحد من ظاهرة التسرب الدراسي"، هدفت إلى تعرّف دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في الحد من ظاهرة التسرب الدراسي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتم تطوير استبانة تكونت من ٣١ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (البيئة المدرسية، والإجراءات الإدارية، والتعاون مع المجتمع المحلي). وتكونت عينة الدِّراسة من ١٥٣ مديراً ومساعداً في المدارس الثانوية في دولة الكويت. وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في الحد من ظاهرة التسرب الدراسي من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم جاءت متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في الحد من ظاهرة التسرب الدراسي تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، والخبرة، والعمر). وبناء على النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات. (الحمدان، ٢٠١٦).

دراسة بعنوان " واقع تسرب تلاميذ مرحلة الأساس بمحلية كرري من وجهة نظر المعلمين"، هدفت إلى دراسة واقع تسرب تلاميذ مرحلة الأساس بمحلية كرري من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة ٥٠ معلمًا من معلمي مرحلة الأساس بمحلية كرري. تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ؛ وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها: توجد أسباب اجتماعية تؤدي للتسرب الدراسي ومنها: انخفاض المستوى التعليمي والثقافي للوالدين؛ والتفكك الأسري بسبب الطلاق؛ تعدد الزوجات؛ وغياب الوالدين. توجد أسباب اقتصادية تؤدى للتسرب الدراسي، ومنها: عجز الوالدين عن دفع الرسوم الدراسية ؛ وعمل التلاميذ في بعض الأعمال الهامشية؛ وتكاليف التعليم الباهظة. توجد أسباب تربوية متعلقة بالمنهج تؤدي للتسرب الدراسي، ومنها: صعوبة بعض المواد الدراسية؛ وازدحام المنهج بالمواد الدراسية، وعدم ارتباطه بحاجات التلاميذ وميولهم؛ وضعف أساليب القياس والتقويم المستخدمة. توجد

أسباب متعلقة بالبيئة المدرسية تؤدى للتسرب الدراسي ومنها، ازدحام الفصول الدراسية بالتلاميذ؛ وعدم تحسين البيئة المدرسية؛ وعدم توافر المناشط الصفية واللاصفية. بناءً على تلك النتائج، قدم الباحث العديد من التوصيات (بقادي، ٢٠١٥).

دراسة بعنوان " نظرة معلمين المتوسط ومشرفي ومستشاري التربية لأسباب التسرب المدرسي: دراسة ميدانية لعينة من بعض متوسطات المسيلة" لنصرالدين جابر" هدفت إلى التعرف على تصورات أهل الاختصاص في الميدان من معلمين ومشرفين ومستشارين تربويين حول ظاهرة الهدر التربوي في النظام التعليمي وما تتضمنه من رسوب التلاميذ من جهة، ومن تسربهم من المدرسة من جهة أخرى. تكونت العينة من المستشارين والمعلمين بعض ما في المنطقة الجنوبية للولاية، أما المشرفين التربويين فكل ما في الولاية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي بأسلوب المقارنة بين متغيراتها المذكورة. أما أدوات الدراسة فهي عبارة عن استبانه من إعداد الباحث. أسئلة الدراسة هي، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات الكلية لأسباب التسرب بين المعلمين تعزى للجنس؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات الكلية لأسباب التسرب بين المعلمين تعزى للخبرة المهنية؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات الكلية لأسباب التسرب بين المعلمين تعزى للمستوى التعليمي؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجات الكلية لأسباب التسرب بين المعلمين تعزى لمادة التدريس؟ (الأسئلة ذاتها بالنسة للمشرفين التربويين).

نتائج الدراسة: عند معلمين التعليم المتوسط: لا توجد فروق بين المعلمين في نظرتهم لأسباب التسرب المدرسي تعزى للجنس ولا الخبرة المهنية ولا المستوى الدراسي. توجد فروق تعود لطبيعة المادة المدروسة لصالح جميع المواد، إلا مادة التربية البدنية والرياضية وهذا لطبيعة المادة نفسها.

عند مشرفي التربية: لا توجد فروق بينهم في كل المتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

عند مستشاري التربية: لم تظهر فروقات بينها حسب متغيراتها، وهي أيضًا تتعرض لضغو طات كبيرة من طرف التلاميذ، والمعلمين، والأولياء، وحتى الإدارة. وبناءً على النتائج تمّ التوصل لعدة توصيات (جابر، ٢٠١٥).

دراسات أجنبية

دراسة بعنوان " L’accompagnement des jeunes en situation de décrochage scolaire : inégalités et non-recours"، هدفت إلى دراسة الفجوة بين الإلتزام المؤسسي الذي

يهدف إلى إيجاد حل لكل شاب متسرّب من ناحية، وأشكال عدم توفر أنظمة الدعم من ناحية أخرى، بهدف فهم كيفيّة استخدام هذه الأنظمة بشكل أفضل. تكونت عينة الدراسة من ٢٩٤٨ شابًا من المتسربين مدرسيًا، الذين أظهروا وجود تباينات محليّة كبيرة في رعايتهم، فضلاً عن التأثيرات التراكمية لعدم توفر الدعم والمواكبة اللازمة لهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد لجأ إلى المقابلة لمدة عام تقريبًا مع العينة المذكورة، بعد مغادرتهم المدرسة، حيث ذكروا مجموعة الإتصالات التي أجروها مع المهنيين في الأشهر الأولى بعد تسربهم من المدرسة، ومجموعة الأحداث التي اعترضتهم خلال هذه الفترة.

فرضيات الدراسة، الأولى مرتبطة بالمؤسسات المسؤولة عن دعم الشباب الذين يعانون من صعوبات، تشرح عدم توفر الدعم الكافي إن من ناحية قلة توفي المعلومات الكافية من جهة، ومن حيث توفر الموارد البشرية لمرافقة هؤلاء الشباب في بيئتهم من ناحية أخرى. أما الثانية فهي تشير إلى مستوى التفاعلات بين الشباب وممثلي المؤسسات، فهي تسلط الضوء على عدم طلب الشباب لأنظمة الدعم ما يشير بشكلٍ أو بآخر إلى التشكيك من قبل الشباب المستفيدين بالسياسة العامة، ما يشير بدوره لعدم ملاءمة السياسات المعتمدة مع توقعات جزء من المستفيدين.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:لا يستفيد العديد من الشباب المتسربين من الدعم المؤسسي، التأكيد على أهمية المحددات التعليمية في العملية العلاجية للمتسربين. أهمية التفاعلات بين العاملين والمتسربين داخل مؤسسات الدعم(Bernard, 2018) .

دراسة بعنوان " Ddropped out: Factors rhat cause students to leave before graduation”

تهدف إلى دراسة عوامل التي تجعل التلاميذ يتسربون قبل التخرج، جمع معلومات حول الطرق الوقائية لمنع التلاميذ من التسرب. تكونت عينة الدراسة من ١٥ تلميذًا من ثانوية في شرق تينيسي، لجأت الباحثة إلى استخدام أدوات الدراسة التالية: والمقابلة الفردية، ثمّ المتابعة عبر مقابلة هاتفية والملاحظة المباشرة، مستخدمة المنهج النوعي.

أما أسئلة الدراسة فهي: ما هي العوامل التي تدفع بالتلاميذ للتسرب من المدرسة قبل التخرج؟ ما هي الإجراءات الوقائية التي يمكن للتلاميذ اتخاذها للحد من التسرب وإبقاء التلميذ في المدرسة حتى بعد التخرج؟ وقد أظهرت النتائج أن أسباب التسرب قد تعود لعدم توفر المال والتخلف عن تسديد الرسوم المدرسية. أيضًا، كثرة الإنتقالات والتعرض للتنمر، مشاكل لغوية بالإضافة لعوامل أخرى. وأخيرًا الملاحقة الأكاديمية وتوفير الدعم الأكاديمي، وبناء بيئة تعليمية آمنة وجذابة قد يمنع التسرب قبل التخرج (Moore, 2017)

دراسة بعنوان " Analyzing the Dropout Phenomenon: A Qualitative Study on disabilities and the Lived Early School Experiences of Students with Learning its Impact on High School Completion"

هدفت إلى اكتشاف التأثيرات المحتملة للتجارب في المدرستين الإبتدائية والمتوسطة على التلاميذ ذوي الصعوبات التعلمية المعرضين للفشل الأكاديمي. تكونت عينة الدراسة من تلاميذ الصف العاشر من ثانوية Raymond من ذوي الصعوبات التعلمية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى المقابلة المسجلة ودراسة الحالة كأدوات لجمع البيانات، ثم اعتمد التحليل الوصفي للنتائج. السؤال الرئيسي للدراسة هو: ما هي التجارب الأكاديمية والعلائقية التي اختبرها تلاميذ الصف العاشر في المرحلتين الإبتدائية والمتوسطة، والتي أثرت على تطلعاتهم لإتمام دراستهم في المرحلة الثانوية؟ وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين التجارب السلبية التي تعرض لها التلميذ في مراحل التعليم السابقة، واحتمال الفشل والتسرب المدرسي. كذلك أشار التلاميذ ذو الصعوبات التعلمية إلى مجموعة التجارب السلبية التي تعرضوا لها خاصةً في المرحلة الإبتدائية. وبناءً على تلك النتائج توصل الباحث لمجموعة من التوصيات (Harris, 2016).

دراسة بعنوان "School factors related to dropout from primary and secondary education in Serbia"

هدفت إلى تحديد العوامل المدرسية التي تسهم في ارتفاع معدل التسرب من التعليم الإبتدائي والثانوي. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة المقابلة ومجموعات النقاش لجمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من ٨ مدارس ابتدائية و١٣ مدرسة ثانوية من من ١٧ بلدية (صربيا) تم اختيارها على أساس المعايير التالية (البلديات الفقيرة، معدلات تسرب عالية، ضعف حضورالأطفال في برنامج ما قبل المدرسة التحضيري). كشف تحليل ومقارنة الإجابات أن مختلف الجهات الفاعلة في التعليم، أولياء أمور التلاميذ والمعلمين وموظفي الدعم ومديري المدارس يساهمون في ارتفاع معدل التسرب من المدارس، وأن العوامل الرئيسية في المدرسة التي تزيد من خطر التسرب هي نوعية دعم التعليم والتعلم ونوعية التفاعلات بين التلاميذ ومختلف العاملين في المدرسة. كذلك، عندما يتعلق الأمر بأبنائهم المتسربين من المدرسة، يميل الآباء إلى إلقاء اللوم على سمات شخصية الطفل التي يعتبرونها غير قابلة للتغيير، وفشل موظفي المدرسة في مساعدة الطفل يشجع هذا الاعتقاد عند الآباء والأمهات. (Krstic & Simic, 2017).

منهجية الدراسة

تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا حول معارف وتصورات المعلمين عن التسرب المدرسي
التي تستمد أهميتها من خلال جمع المعلومات الموضوعيّة قدر الإمكان، عن هذه المعارف والتصورات لدى المعلمين، ومدى جهوزيّتهم لوقاية المتعلم من ظاهرة التّسرب المدرسيّ.
أما في ما خص عيّنة البحث فقد تم اعتماد عيّنة ممثّلة من معلّمي القطاعين العام والخاص في مدارس جبل لبنان.
قسّم الاستبيان الذي تضمّن أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة إلى أربعة محاور: التسرب المدرسي، التعثّر الدراسي، الصعوبات التعلميّة والبيئة المدرسيّة. وتمّ تحليل البيانات عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصيف الإستبيان

اشتمل مجتمع الدراسة على معلّمي الحلقة الثانية والثالثة في المدارس الرسمية والخاصة في جبل لبنان، ولمّا كانت هذه الدراسة استطلاعيّة قمنا باختيار عيّنة raisonné واقعية مكونة من ١٠٧ معلم ومعلمة من مدارس جبل لبنان، تابعين لـ٢٥ مدرسة توزعوا على الشكل التالي: 26.2% قطاع خاص، 10.3 % قطاع عام. فيما يخص سنوات الخبرة فانقسمت إلى ثلاث فئات:

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ إلى ١٥ سنة سنوات.
- وأكثر من ١٠ سنوات كانت على الشكل التالي:
  - 18.7 % خبرتهم أقل من ٥ سنوات.
  - 26.2 % لديهم ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات.
  - ٥٣ % خبرتهم تفوق ١٠ سنوات.

وقد توزّعت الشهادات على الشكل التالي:

- 0. 9 % ثانويّة.
- 68.2 % إجازة.
- ٢٩ % ماستر.

أدوات الدراسة

لما كان الإستبيان هو من ضمن أدوات البحث الذي يستعمل بكثرة في الأبحاث التربويّة والنفسيّة والإجتماعيّة، يقيس معارف الفرد وتصوراته حول قضية معيّنة أو مواقف واتجاهات. وتعتبر الأجوبة التي يحصل عليها الباحث هي بمثابة تعزيز ذاتي يعبر عن معارفه وتصوراته نحو قضية معينة.

المراحل التي تمّ اتباعها لبناء الإستبيان: احتوى الإستبيان على المعلومات الضرورية التي تحاول الإجابة عن أسئلة البحث والذي قسّم إلى أربعة محاور:

العينة

تكونت العينة من ١٠٧ معلم من القطاعين العام والخاص في منطقة جبل لبنان، ٨٦.٩ % إناث و ١٢.١ % ذكور . تتراوح سنوات الخبرة كالتالي: أقل من ٥ سنوات ١٨.٧ %، من ٥ إلى ١٠سنوات ٢٦.٢ %، أكثر من عشر سنوات ٥٣.٣ %. معظمهم من حملة الإجازة ٦٨.٢ %، و٢٩ % من حملة الماستر. من مختلف الإختصاصات التعليمية والأطر التربوية يدرسون مختلف المواد الدراسية.

حدود البحث

إن حدود هذا البحث هي على النحو التالي:

اقتصر البحث على معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مدارس جبل لبنان. وقد تمّ اجراء البحث خلال شهر كانون الثاني ٢٠١٩. وقد استخدمنا استبانة لوصف معارف وتصورات المعلمين حول التسرب المدرسي.

تحليل النتائج

I. التسرب المدرسي

جدول رقم١: توزيع إجابات المعلمين بحسب تعريفهم للتسرب المدرسي:

تعريف التسرب المدرسي	النسبة المئوية
إجابة خاطئة	% 16.8
إجابة غير كاملة	% 57.9
إجابة كاملة	% 13.1
لا إجابة	% 12.1
المجموع	% 100.0

يشير الجدول أعلاه إلى توزيع إجابات المعلمين بحسب تعريفهم للتسرب المدرسي، وتشير النتائج إلى إعطاء١٦.٨% إجابة خاطئة، ٥٧.٩% إجابة غير كاملة، ١٣.١% إجابة كاملة و١٢.١% لم يعطوا أيّ إجابة.

جدول رقم٢: توزيع إجابات المعلمين والمعلمات بحسب تحديدهم للصف الذي يعتبر منه المتعلم متسربًا:

من أي صف يعتبر متسرب مدرسيًا	النسبة المئوية
إجابة خاطئة	% 79.4
إجابة صحيحة	% 4.7
لا إجابة	% 15.9
المجموع	% 100.0

تشير أرقام الجدول الثاني إلى إجابة ٧٩.٤% من المعلمين بشكل خاطئ على تحديدهم للصف الذي يعتبر منه المتعلم متسربًا، و٤.٧% أجابوا بشكل صحيح على السؤال المطروح، ٠١٥.٩% لم يجيبوا نهائيًا.

جدول رقم٣: توزيع إجابات المعلمين والمعلمات بحسب مواجهتهم خلال مسيرتهم المهنية لمتعلمين متسربين مدرسيًا:

هل واجهت خلال مسيرتك المهنية بعض المتعلمين المتسربين مدرسيًا	النسبة المئوية
نعم	54.2%
كلا	% 34.6
لا إجابة	% 11.2
المجموع	% 100.0

٥٤.٢% من المعلمين قد واجهوا خلال مسيرتهم المهنية متعلمين متسربين مدرسيًا، بينما ٣٤.٦% من المعلمين لم يواجهوا متعلمين متسربين مدرسيًا خلال مسيرتهم المهنية، و١١.٢% لم يجيبوا عن السؤال.

جدول رقم٤: توزيع إجابات المعلمين بحسب ذكرهم للأسباب التي أدت إلى التسرب المدرسي:

أسباب التسرب المدرسي	النسبة المئوية
أسباب أسرية	50.5%
متعلقة بالمتعلم نفسه	36.4%
أسباب مدرسية	% 17.8
لا إجابة	% 12.1
المجموع	% 100

بحسب الجدول أعلاه، بلغت نسبة المجيبين بالأسباب الأسرية (مشاكل أسرية،عدم تقدير الأهل لأهمية التعليم، وضع مادي متدني، الزواج المبكر...) ٥٠.٥%، والأسباب المتعلقة بالمتعلم نفسه ٣٦.٤%

(القلق، التعرض للعنف، تعاطي المخدرات، التحرش.....)، بينما الأسباب المدرسية (بعض أنظمة المدارس، قلة خبرة المعلم بمراعاة الفروقات الفردية....) ١٧.٨% لدى ذكر المعلمين برأيهم للأسباب التي أدت للتسرب، في حين ١٢.١% لم يذكروا الأسباب التي أدت إلى التسرب المدرسي.

جدول رقم٥: توزيع إجابات المعلمين بحسب ذكرهم للإجراءات المتخذة للوقاية من التسرب المدرسي:

إجراءات للوقاية من التسرب المدرسي	النسبة المئوية
برامج إرشادية	% 49.5
إجراءات إدارية روتينية	% 15
دعم تربوي	% 13.1
تكييف المناهج	% 1.9
لم تواجه أي حالة تسرب	%34.6
لا إجابة	% 15

يشير الجدول رقم٥ إلى نسبة الإجراءات المتخذة من قبل المعلمين للوقاية من التسرب المدرسي، وقد توزعت النسب كالتالي: ٤٩.٥% للبرامج الإرشادية (دعم نفسي إجتماعي، إرشاد أسري...)، ١٥% للإجراءات الإدارية الروتينية (التواصل مع الأهل، تأمين مساعدات مالية للعائلات الفقيرة...)، ١٣.١% للدعم التربوي (بطاقات دعم، تنويع الأساليب التعليمية...)، ١.٩% لصالح تكييف البرامج، بينما أجاب ٣٤.٦% من المعلمين بعدم مواجهتهم أيّ حالة تسرب مدرسي.

يتبين من النتائج المذكورة أعلاه، نقص في معارف المعلمين المتعلقة بجميع المفاهيم المرتبطة بالتسرب المدرسي وعوامله وأسبابه بدءً من تعريفها إلى المرحلة العمرية التي يتسرب فيها الطفل من المنظومة المدرسيّة. وقد يعود هذا النقص المعرفي إلى عدّة أسباب منها غياب السياسة التربوية التي تهدف إلى تعريف المواطن بشكل عام، والمعلم بشكل خاص، حول السن الذّي يعتبر ابتداءً منها المتعلم متسربًا، وقد يعود أيضًا إلى المناهج المخصصة لإعداد المعلمين وتدريبهم، والتي تغفل في معظم الأحيان عن هذا الموضوع.

أما فيما يتعلق بتصورات المعلمين حول التسرب، والتي تنتج بشكل أساسي عن المعارف، فهي تتضمّن أيضًا بعض التصورات الخاطئة، مثالاً على ذلك يرى البعض أن انقطاع المتعلم عن المدرسة لفترة زمنيّة محددة هو تسرب مدرسيّ، أو حتى أن التغيّب الجزئي عن مادة دراسيّة هو تسرب مدرسيّ، مع العلم وحسب اعتقادنا الخاص، أن التسرب أيضًا قد يكون داخل المنظومة المدرسيّة حين تنخفض الدافعيّة لدى المتعلم مما قد يؤدّي إلى عدم استكماله لمسيرته الأكاديميّة. أما بالنسبة لأسباب التسرب، فقد تمحورت

أغلب الإجابات حول الأسباب الأسريّة والأسباب المتعلّقة بالمتعلم نفسه، غافلين بالتالي عن أهمية دورهم للحد من التسرب المدرسيّ، وقد يعود هذا إلى غياب الدافعية عند المعلم وبالتالي إلى تسربه الضمني من وظيفته ألا وهي تعزيز فرص استكمال المتعلم لمسيرته الأكاديمية.

يمكن المفارقة بقدرة المعلمين على اقتراح الإجراءات المناسبة للحد من التسرب المدرسي بالرغم من وجود مفاهيم وتصورات خاطئة عن الموضوع. وقد يعود هذا بشكل عام إلى أننا كمجتمع تربوي يتوجه دائمًا إلى اقتراح وتنفيذ خطط علاجية قبل البحث عن الأسباب العامة والخاصة وتحليلها، من هنا يمكن أن يكون ما ذكر من إجابات حول الإجراءات هي نتيجة ما يتردد في المجتمع التربوي حول الموضوع.

II. التعثر الدراسي

جدول رقم٦: توزيع إجابات المعلمين بحسب تعريفهم للتعثر الدراسي:

ما هو التعثر الدراسي	النسبة المئوية
إجابة غير كاملة	% 54.2
إجابة خاطئة	%41.1
إجابة كاملة	% 0
لا إجابة	% 4.7

يشير الجدول أعلاه إلى توزيع إجابات المعلمين بحسب تعريفهم للتعثر الدراسي كالتالي: ٥٤.٢% أعطوا إجابة غير كاملة، ٤١.١% أعطوا إجابات خاطئة، بينما لم يعرّف أيّ معلّم مفهوم التعثّر بشكل كامل و٤.٧% لم يعطوا أيّ إجابة.

جدول رقم٧: توزيع إجابات المعلمين بحسب مواجهتهم للمتعلمين ذوي التعثر الدراسي:

هل واجهت خلال مسيرتك المهنية بعض المتعلمين ذوي التعثر الدراسي	النسبة المئوية
نعم	%78.5
كلا	%15.9
لا إجابة	%3.7

تشير الأرقام المذكورة في الجدول رقم٧ إلى مواجهة ٧٨.٥% من المعلمين لتلامذة من ذوي التعثر الدراسي، بينما١٥.٩% منهم لم يواجهوا أيّ حالة تعثر، و٣.٧% لم يجيبوا عن السؤال.

جدول رقم٨: توزيع إجابات المعلمين بحسب ذكرهم لأسباب التعثر الدراسي:

أسباب التعثر المدرسي	النسبة المئوية
متعلقة بالمتعلم نفسه	% 80.4
أسباب أسرية	% 56.1
أسباب مدرسية	% 35.5
لا إجابة	% 8.4

يشير الجدول أعلاه إلى نسبة الأسباب المذكورة من قبل المعلمين المؤدية للتعثر الدارسي، وقد توزعت النسب كالتالي: ٨٠.٤% أسباب متعلقة بالمتعلم نفسه (دافعية منخفضة، أسباب نفسية، أسباب صحية، قلة الثقة بالنفس، إهمال من قبل المتعلم....)، ٥٦.١% للأسباب الأسرية (النشوء في بيئة مضطربة، المشاكل المادية للأهل، عدم متابعة الأهل لأبنائهم....) و٣٥.٥% أسباب مدرسيّة (عدم ملاءمة المناهج، عدم تلقي الرعاية المدرسية اللازمة، الترفيع الآلي، قلة الوسائل التعليمية...)، بينما ٨.٤% لم يذكروا أي أسباب للتعثر الدراسي.

جدول رقم٩: توزيع إجابات المعلمين بحسب مواجهتهم للمتعلمين ذوي التعثر الدراسي :

هل واجهت خلال مسيرتك المهنية بعض المتعلمين ذوي التعثر الدراسي	النسبة المئوية
نعم	% 78.5
كلا	% 15.9
لا إجابة	% 3.7

يشير الجدول أعلاه إلى مواجهة ٧٨.٥% من المعلمين للتلامذة ذوي التعثر الدراسي، و١٥.٩% منهم لم يواجهوا أيّ حالة تعثر خلال مسيرتهم المهنيّة، و٣.٧% لم يجيبوا عن السؤال المطروح.

جدول رقم١٠: توزيع إجابات المعلمين بحسب الإجراءات المتخذة للحد من التعثر الدراسي:

في حال نعم. ما هي الإجراءات التي قمت بها للحد من تعثرهم	النسبة المئوية
دعم تربوي	% 51.4

برامج إرشادية	% 48.6
إجراءات إدارية روتينية	% 21.5
تكييف المناهج	% 1.9
لم تؤخذ أي إجراءات	% .9
لا إجابة	% 7.5

يشير الجدول رقم١٠ إلى توزيع إجابات المعلمين بحسب الإجراءات المتخذة للحد من التعثر الدراسي، وقد توزعت النسب كالتالي: ٥١.٤% للدعم التربوي (تعديل طريقة الشرح، تكييف الأنشطة، دروس دعم، إمتحانات خاصة...)، ٤٨.٦% للبرامج الإرشادية (إرشاد أسري، دعم نفسي إجتماعي،وضع خطة عمل تناسبهم...)، ٢١.٥% للإجراءات الإدارية الروتينية (التنسيق مع إدارة المدرسة، التواصل مع الأهل...)، ١.٩% لصالح تكييف البرامج، بينما أجاب ٠.٩% من المعلمين بعدم مواجهتهم أيّ حالة تسرب، و٧.٥% لم يجيبوا على السؤال المطروح.

إن مفهوم التعثر الدراسي غير متداول في المجتمع التربوي، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى عدم توضيح وتوحيد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالصعوبات والإضطرابات التعلميّة. إن جميع الإجابات الخاطئة في هذا المحور عامل مشترك بين جميع العاملين في المجال التربوي، فيصنف المتعلم من ذوي الصعوبات أو الإضطرابات والتعثر الدراسي، ويغيب عن ذهن المعلم صورة المتعلم المتعثر الذي يمكن أن يستعيد إنتاجيته الأكاديميّة من خلال التدخل من قبل كل المحيطين به وبشكل خاص المعلم لأنه المتفاعل الأول والأساسي مع جميع المتعلمين مع الإشارة إلى أنه ضمن إجابات المستجوبين نجد مفاهيم غير علمية ذكرت في هذا القسم مثل ضعف عقلي، سوء السلوك، توقف نمو عقلي....
فيما يخص الأسباب التي تؤدي إلى التعثر الدراسي، اعتبر المعلمون أنها اقتصادية واجتماعية عند الأهل مما يدفعنا إلى حثّ المسؤولين التربويين على تأسيس شبكة دعم اقتصادية – اجتماعية لتقديم المساعدة للأطفال اللبنانيين، مع الإشارة إلى عدم وجود الإجابات التي تؤكد على دور المعلم كعنصر أساسي لتجنيب المتعلمين التعثر الدراسي.

III. الصعوبات التعلمية

جدول رقم١١: توزيع إجابات المعلمين بحسب تعريفهم الصعوبات التعلمية:

تعريف الصعوبات التعلمية	النسبة المئوية
إجابة خاطئة	% 57.0

إجابة غير كاملة	% 27.1
إجابة كاملة	% 6.5
لا إجابة	% 9.3

بحسب الجدول أعلاه، عرّف ٥٧% من المعلمين الصعوبات التعلمية بشكل خاطئ، ٢٧.١% أعطوا إجابات غير كاملة، ٦.٥% عرّفوا المفهوم بشكل كامل بينما ٩.٣% لم يعرفوا المفهوم المطروح.

جدول رقم١٢: توزيع إجابات المعلمين بحسب مواجهتهم لمتعلمين من ذوي الصعوبات التعلمية:

هل واجهت خلال مسيرتك المهنية متعلمين من ذوي الصعوبات التعلمية	النسبة المئوية
نعم	% 80.4
كلا	% 12.1
لا إجابة	% 7.5

يشير الجدول رقم١٢ إلى مواجهة ٨٠.٤% من المعلمين لمتعلمين من ذوي الصعوبات التعلمية خلال مسيرتهم المهنية، بينما ١٢.١% من المعلمين لم يواجهوا أيّ حالة و٧.٥% منهم لم يذكروا مواجهتهم أو عدمها لمتعلمين من ذوي الصعوبات التعلمية.

جدول رقم١٣: توزيع إجابات المعلمين بحسب تحديدهم لنوع الصعوبات التعلمية:

نوع الصعوبات	النسبة المئوية
صعوبات أكاديمية	% 41.1
صعوبات نمائية	% 36.4
لم تواجه أي حالة صعوبات تعلمية	% 12.1
لا إجابة	% 8.4
إجابة خاطئة	% 29

حدد ٤١.١% من المعلمين نوع الصعوبات بالصعوبات الأكاديمية (صعوبة التمييز بين الأحرف، قراءة وكتابة، الكتابة، صعوبات في القراءة، حساب/رياضيات،عبير شفهي...)، ٣٦.٤% بالصعوبات النمائية (التحليل، الإنتباه والتركيز، التذكر...)، ١٢.١% لم يواجهوا أي حالة صعوبات تعلمية، ٨.٤% لم يعطوا أي إجابة بينما ٢٩% منهم أعطوا إجابات خاطئة تضمنت مفاهيم خاطئة أو حاجات خاصة لا تتعلق بالصعوبات التعلمية.

جدول رقم١٤: توزيع نسبة وجود مفاهيم خاطئة بحسب إجابات المعلمين حول تعريف الصعوبات التعلمية وأنواعها:

المفاهيم الخاطئة حول الصعوبات التعلمية	النسبة المئوية
وجود مفاهيم خاطئة	67.3 %
لا وجود لمفاهيم خاطئة	19.6 %

يشير الجدول أعلاه إلى وجود مفاهيم خاطئة بنسبة ٦٧.٣% في إجابات المعلمين حول تعريف الصعوبات التعلمية وأنواعها، بينما ١٩.٦% فقط من المجيبين لم تتضمن إجاباتهم أيّ مفاهيم خاطئة.

ومن تلك المفاهيم الخاطئة الواردة في إجاباتهم حول تعريف الصعوبات التعلمية وأنواعها نذكر:

- بطء وعدم القدرة على الإستيعاب والفهم.
- هي مجموعة تحديات ومشاكل تواجه الطالب خلال التعلم.
- حالة إعاقة.
- تأخر عقلي.
- توحد.
- مشكلات تعالج من قبل المرشد.
- مشكلة في المنطق.
- أسباب نفسية، إجتماعية، جسدية.
- ضمور عضلي.

جدول رقم١٥: توزيع إجابات المعلمين بحسب إجراءاتهم المتخذة لمواكبة المتعلمين ذوي الصعوبات التعلمية التي واجهوها:

في حال نعم. ما هي الإجراءات التي قمت بها لمعالجة الصعوبات التعلمية التي واجهوها	النسبة المئوية
دعم تربوي	% 49.5
برامج إرشادية	% 27
إجراءات إدارية روتينية	% 17.8
تكييف المناهج	% .9
لم تواجه أي حالة صعوبات تعلمية	% 11.2

لم تؤخذ أي إجراءات	% 2.8
إجابة ملغاة بسبب عدم مواجهة حالات صعوبات تعلمية	% 1.9
لا إجابة	% 12.1

يشير الجدول رقم١٥ إلى توزيع إجابات المعلمين بحسب لمواكبة المتعلمين ذوي الصعوبات التعلمية التي واجهوها، وقد توزعت النسب كالتالي: ٤٩.٥% للدعم التربوي مثل وسائل إيضاح خاصة ، طاقات داعمة، تكييف الإمتحانات...، ٢٧% للبرامج الإرشادية كالإرشاد أسري، اللجوء للمختصين للمعالجة، دعم نفسي إجتماعي...، ١٧.٨% للإجراءات الإدارية الروتينية مثل الإحالة إلى قسم الإرشاد، التواصل مع الأهل...)، ٠.٩% لصالح تكييف المناهج كتحديد منهج ملائم لحاجات المتعلم..، بينما أجاب ١١.٢% من المعلمين بعدم مواجهتهم أيّ حالة صعوبات تعلمية، ١.٨% لم يأخذوا أية إجراءات، ١.٩% ذكروا إجراءات متخذة بينما هم لم يواجهوا حالات صعوبات تعلمية و ١٢.١% لم يجيبوا على السؤال المطروح.

في نهاية المحور الثالث الذي يتعلق بمعارف وتصورات المعلمين حول الصعوبات التعلمية، من الملفت أن عدد الإجابات الخاطئة وغير الكاملة قد بلغ ٨٨.١% بالرغم من توافر البرامج التوعوية، الإعلاميّة منها أو تلك المتبناة من قبل بعض الجمعيات والمجتمع المدني، مما يؤكد لنا أهمية إلزامية الإعداد التربوي الممنهج للمعلمين الذين قد يدخلون مجال التعليم من إختصاصات غير تعليميّة، بالإضافة إلى إدخال مجال الصعوبات التعلمية بطريقة ممنهجة في برامج الإعداد والتدريب. أما فيما يخص مواجهة المعلم المستبين لتلامذة من ذوي الصعوبات التعلمية، ٨٠.٤% أجابوا بنعم، وهي نسبة عالية ولكنها قد تعود إلى المعرفة الخاطئة عن مفهوم الصعوبات التعلمية، وقد يعود ذلك إلى المفاهيم الخاطئة المتعلقة بشكل أساسي بتصنيف أنواع الصعوبات التعلمية تقسم علميًا إلى قسمين، نمائية وأكاديميّة. فقد ذكر المستجوبون عددًا كبيرًا من المفاهيم العلمية، على سبيل المثال: التوحد، مشكلة في المنطق، ضمور عضلي... وغيرها من المفاهيم التي تعتبر من ضمن الحاجات الخاصة مثل الصعوبات التعلمية.

بالنسبة للإجراءات المتعلقة بمعالجة الصعوبات التعلمية، كانت جميعها مناسبة ولكن بالوقت نفسه عامة وغير محددة ومختصة. فتكييف المناهج هو اقتراح يناسب جميع الحاجات الخاصة والتي كما ذكرنا من ضمنها الصعوبات التعلمية، ونذكر مثلاً أن الإجراءات الإداريّة والروتينيّة هي مرحلة أوليّة في مجال متابعة الصعوبات والمشاكل الدراسيّة، مع التشديد على أن هناك مراحل أساسيّة وعالميّة لمواكبة أية حاجة خاصّة وهي تبدأ بمرحلة ما قبل الإحالة، كما ذكر في أجوبة المتعلمين، التي تعتبر من ضمن مهام المعلم التي تتضمن جميع الملاحظات والإجراءات التربوية، ثم مرحلة الإحالة لتشخيص المشكلة و تأتي

المعالجة والتي يكون فيها المعلم الفاعل الأساسي في الصف لتنفيذ التطبيقات التربويّة بموازاة التدخل الخارجي أو الداخلي من الإختصاصيين.

IV. دور المدرسة في الحد من التسرب الدراسي

جدول رقم١٦: توزيع إجابات المعلمين بحسب رأيهم حول دور البيئة المدرسية في الحد من التسرب المدرسي:

برأيك، هل تؤدي البيئة المدرسية دورًا إيجابيًا في الحد من التسرب المدرسي	النسبة المئوية
نعم، تلعب المدرسة دورا ايجابيا في الحد من التسرب	82.2 %
كلا، لاتلعب المدرسة دورا ايجابيا في الحد من التسرب	5.6 %
تلعب ولا تلعب دورا ايجابيا، بحسب البيئة	2.9 %
لا إجابة	9.3 %

يشير الجدول السادس عشر إلى نسب توزيع إجابات المعلمين بحسب رأيهم حول دور البيئة المدرسية في الحد من التسرب المدرسي، وجاءت كالتالي: ٨٢.٢% من المعلمين اعتبروا بأن المدرسة تلعب دورا ايجابيا في الحد من التسرب وذلك عبر تحسين وسائل التعليم، والخروج عن الطريقة التقليدية، وتنفيذ النشاطات الهادفة، وأن لها دور أساسي ومهم بالتعاون مع الأهل وكل ما يؤثر على المتعلم وإن كان بنسب متفاوتة، وأيضًا من خلال معرفة المشكلة ومعالجتها، ومن خلال إعداد المعلمين، إعداد المناهج والكتب المدرسية، تعديل نظام الإمتحانات، إعداد الإدارة المدرسية.

بينما ٥.٦% منهم اعتبروا بأنها تلعب دورًا سلبيًا في الحد من هذه الظاهرة، و٢.٩% اعتبروا بأنها تلعب الدورين الإيجابي والسلبي معًا و٩.٣% لم يجيبوا على السؤال المطروح.

كل ما ذكر في هذا المجال من اقتراحات أو إجراءات حول دور البيئة المدرسيّة في الحد من التسرب قيّم وعلميّ ويعني أنهم يعون أهميّة دور المدرسة في استراتيجياتها التعليميّة والتعلّميّة اضافة الى دور الشراكة بين جميع العناصر المكونة للمنظومة التعليمية التعلميّة، ونشدد على كل ما ذكر لجهة إعداد المناهج وتطويرها وتعديل نظام الإمتحانات وإعداد المعلمين وإعداد الإدارة كما ذكروا.

خلاصة عامة

- عدم القدرة على تعريف المفهوم مما قد يؤدي إلى تصورات خاطئة عنه، وبالتالي ممارسات خاطئة،

- عدم معرفة المعلمين لقانون إلزامية التعليم، وفي أي صف يعتبر فيه المتعلم متسربًا،
- لغط بين المفاهيم تعريفًا وأسبابًا وإجراءات.
- حاجة البيئة المدرسية إلى التطوير لتصبح جاهزة للتعامل مع كل المتعلمين حسب حاجاتهم التربوية.
- إستعمال عبارات غير علمية وفي بعض الأحيان غير إنسانية تعبر عن تصورات المعلم وقد تنعكس على ممارساته مع المتعلمين.
- سهولة في إطلاق الأحكام المسبقة على المتعلمين وعلى قدراتهم دون أي تشخيص متخصص، علمًا أن القدرة هي « إستعداد كامن تراكم عبر خبرات معينة ليصبح قدرة ظاهرة ».

الاجراءات الوقائية والعلاجية

إنّ المدرسة ليست صرحاً تعليمياً فقط فوظيفة المدرسة كما يرى "جويل روسني" لا تقف عند حدود نقل المعارف الموجودة في بطون الكتاب انما تمتد إلى عملية دمج هذه المعارف لذلك تعد المدرسة حلقة من حلقات المسار التربوي والتعليمي للمتعلم، وجدها المجتمع لتخفف عنه أعباءه التربوية والتعليمية وللتنشئة الجسمية والعقلية والأخلاقية السليمة فهي تقوم بعدة وظائف تجديدية تهدف إلى تطوير المجتمع وترقيته. ويمكن للمدرسة أن تساعد المتعلمين على فهم العالم المحيط بهم وجعلهم يكتسبون القيم المرغوب فيها عن طريق الممارسات الفعلية.

و بحسب بياجيه Piaget يجب أن تسعى الأهداف التربوية في المدرسة إلى تحقيق نمو متكامل لشخصية الإنسان، بشكل يساعده على الاستقلال الفكري واحترام هذا الاستقلال عند الأخرين.

بهذا الإطار يكون دور المدرسة الأساس تحقيق التنمية الشاملة عقلياً، بدنيّاً ووجدانياً للمتعلمين بهدف الحد من تسربهم عبر سلسة من التشريعات والاقتراحات والتوصيات:

- تطبيق قانون الزامية التعليم،
- إيجاد قاعدة معلومات لجميع المتعلمين في المدارس للتعرف على وضع المتعلم طيلة حياته الدراسية،
- وضع خطط لعلاج مشكلة التسرب المدرسي داخل كل مدرسة مبنية على إحصائيات دقيقه ومتابعتها،
- رفع كفاءة مديري المدارس وتدريبهم،
- وضع خطة شاملة لتدريب المعلمين وتدريبهم والزام كافة المدارس بهذه الخطة،

- وضع خطة لتدريب المرافقين التربويين في المدارس،
- اعادة النظر في المنهج وتطويره،
- تطوير اسس التقويم والتقييم،
- اعادة النظر في الية الترفع الالي،
- استصدار تشريعات تربوية خاصة بالمتعلمين ذوي الصعوبات التعلمية والعمل على تكييف المنهج بما يتناسب مع قدراتهم واحتياجتهم،
- الاهتمام بمراكز التعليم المهني للتمكن من إعادة التأهيل المتعلمين المتسربين مدرسيا بما يتناسب مع قدراتهم.

ومن هنا نجد ان تهيئة المحيط والبيئة المدرسية بما يتناسب مع قدرات المتعلمين يساهم في التخفيف من ظاهرة التسرب المدرسي عبر:

- ابرام عقد تربوي في المدرسة يحتوي على بنود واضحة حول مهام المدرسة والمعلم والأهل وتوقيعه من قبلهم،
- وضع خطة سنوية تضمن العمل على الحد من تسرب المتعلمين ومتابعتها: ممكن ان تكون هذه الخطة بالتعاون مع بلدية المنطقة،
- اعتماد خطة سنوية وفصلية وشهرية تتناسب مع قدرات المتعلم واحتياجاته التربوية عبر تكييف المنهج والمحتوى الدراسي،
- وضع خطة لاعداد المنسقين ومسؤولي الحلقات والمعلمين مرتكزة على حاجاتهم التربوية،
- تدريب الكادر التعليمي والتربوي على موضوع الصعوبات التعلمية والتعثر الدراسي وأسباب التسرب المدرسي ونتائجه السلبية،
- المرافقة التربوية للمعلم لحثه على تحليل ممارساته المهنية،
- إعطاء المعلمين وسائل وتزويدهم بتقنيات داخل الصف،
- اعتماد اليات دعم نفسي واجتماعي للمتعلمين،
- اعطاء المعلم البدل المادي المناسب،

- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية،
- تفعيل اليات تحفيز للمتعلم وللمعلم،
- توفير مشرفين اجتماعيين ذوي مستوى عالٍ من الكفاءة،
- تفعيل الاتصال والتواصل بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال تنظيم مجالس الآباء،
- اشراك الأهل بطريقة فعالة في العملية التعلمية-التعليمية وتثقيفهم حول مواضيع تربوية عدة منها مشكلة التسرب المدرسي ونتائجه السلبية،
- توعية الأهل على المعنى الأساسي للمدرسة،
- متابعة غياب المتعلم المتكرر والتكلم مع الأهل حول النتائج السلبية لهذا الموضوع،
- تفعيل عمل المكتبة المدرسية عبر وضع بعض القصص المحفزة والتي تنبع من واقع المتعلم المعاش،
- تفعيل عمل الأنشطة الصفية واللاصفية وارتباطها الوثيق بالأهداف التعلمية،
- الابتعاد عن المقارنة بين المتعلمين،
- تقييم أداء المتعلم وليس شخصه عبر تحديد الهدف المطلوب تقييمه،
- اعتماد الأنشطة واللعب التربوية سبيلاً لتسهيل التعلم،
- ابرام عقد تربوي في المدرسة يحتوي على بنود واضحة حول مهام المدرسة والمعلم ازاء المتعلم ذي الصعوبات التعلمية والمتعثرين دراسيا،
- وضع خطة تدخل تربوية فردية دقيقة وموسعة تتلاءم مع حاجات المتعلم التربوية،
- وضع خطة تحتوي وسائل تربوية وتعليمية تتناسب مع احتياجات المتعلم،
- تدريب المتعلم على اتخاذ القرارات السليمة في حياته المدرسية والعامة من خلال الأنشطة التعلمية المختلفة،
- اعطاء الثقة لأي عمل يقوم به المتعلم حتى ولو لم يكن هذا العمل بالمستوى المطلوب وتشجيعه ليصل للهدف المنشود،

- تدريب المتعلم على المناقشة بهدوء لحل الخلافات بينه وبين رفاقه في الصف،

ومن هنا على الأهل التعاون مع المدرسة لتنفيذ البرنامج التربوي والمشاركة في العملية التعلمية لوجود عنصر مشترك بينهما ألا وهو المتعلم ويعتبر المنزل والمدرسة من أكثر المجالات المهمة للمتعلم حيث يقوم بقضاء معظم وقته في هذين المجالين ومن هنا على الأهل:

- الاهتمام الفعلي بولدهم عبر الاستماع لمشاكله ومعالجتها بشكل جدي،
- التكلم بشكل ايجابي عن المدرسة امام الولد،
- التواصل المستمر مع المدرسة،
- التخفيف من المشاكل الأسرية،
- عدم السماح بغياب الولد عن الصف الا بالحالات القصوى،

ولا ننسى التأكيد على دور الإعلام التربوي ودوره في توعية المجتمع حو أهمية التعليم ومخاطر التسرب المدرسي والهدر التربوي .

لائحة المراجع

أبو كوش، زيدان خليل. (٢٠١٨). **دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي للحد من ظاهرة التسرب لدى طلبة مدارس النقب داخل الخط الأخضر** . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٢٦، ع. ٤، يوليو ٢٠١٨ .ص ص. ٥٧٥-٥٩٥ تم استرجاعه من. search.shamaa.org

بقادي، موسى أحمد آدم. (٢٠١٥). **واقع تسرب تلاميذ مرحلة الأساس بمحلية كرري من وجهة نظر المعلمين (ماجستير). جامعة الزعيم الأزهري**. كلية التربية، الخرطوم .تم استرجاعه من search.shamaa.org

تدمري، رشا عمر. (٢٠١٧). **المشكلات المدرسيّة بين تشخيص النّفساني والتّدخل العلاجيّ. الجزء الثّاني، المشكلات التّعلّميّة والإنفعاليّة ومشكلات النّوم.** بيروت: المكتبة العصريّة.

جابر، نصر الدين.(٢٠١٥). **نظرة أساتذة المتوسط ومشرفي ومستشاري التربية لأسباب التسرب المدرسي: دراسة ميدانية لعينة من بعض متوسطات المسيلة .مجلة الدراسات والبحوث**

الإجتماعية. ع. ١٤-١٣، ديسمبر ٢٠١٥ .ص ص. ١٨٥-١٩٨ تم استرجاعه من search.shamaa.org .

الحمدان، سعد إبراهيم مشاري. (٢٠١٦). **دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في الحد من ظاهرة التسرب الدراسي** (ماجستير). جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الاردن .تم استرجاعه من. search.shamaa.org

دمعه، غسان ويعقوب، ليلى. (٢٠١٥). **المعجم الموسوعيّ في علم النّفس عربي - فرنسي -إنجليزي مصطلحات. مدارس. نظريات. مناهج.** بيروت، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

عمر، سر الختم هارون. (٢٠١٧). **التأخر الدراسي والتسرب الدراسي وعلاقتهما بالمستوى الإجتماعي والإقتصادي لدى تلاميذ مرحلة الأساس الحلقة الثالثة بمحلية شرق النيل** (دكتوراه). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية التربية. السودان .تم استرجاعه من موقع search.shamaa.org .

مجلس النواب. (٢٠١١). الدور التشريعي الثاني والعشرون العقد الإستثنائي الاول. استرجع في ٢٤ أيلول ٢٠١٩ من موقع:
http://www.legallaw.ul.edu.lb/parliament/p22/2011/p2011E11/035.html

معجم المعاني الجامع. (د. ت.). تصورات. *معجم المعاني الجامع*. تمّ استرجاعه من موقع:
https://www.almaany.com/ar/dict/ar

معرفة. (٢٠١٥). تم استرجاعه من موقع:/https://www.marefa.org

Blaya, C. (2010). Décrochage scolaire. L'école en difficulté. Bruxelles : De Boeck.

Harris ،Joy Renae. (2016). Analyzing the Dropout Phenomenon: A Qualitative Study on the Lived Early School Experiences of Students with Learning Disabilities and its Impact on High School Completion. University of California ،San Diego. California state.
https://escholarship.org/uc/item/2mx331bx.

Janosz, M. et Le Blanc, M. (1996). Pour une vision intégrative des facteurs reliés à l'abandon scolaire. *Revue canadienne de psychoéducation*, *25*(1), 61-88.

Moore ،Andrea K.P. (2017). Ddropped out: Factors rhat cause students to leave before graduation (PHD). Carson-Newman University. The Faculty of the Education Department.USA.pdf

Piaget, Jean. (1976). la formation du symbole chez l'enfant, 6éme edition. Paris: éditions Delachaux et Niéstlé.

Oxford university press. (n.d). knowledge. *Oxford English dictionary*. Retrieved April 21, 2019, from https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/knowledge

Pierre-Yves Bernard. (2018). L'accompagnement des jeunes en situation de décrochage scolaire: inégalités et non-recours. Formation emploi [En ligne]. consulté le 3 Février 2019. URL : http://journals.openedition.org/formationemploi/6103

Simic, Natasa and Krstic, Ksenija. (2017). School factors related to dropout from primary and secondary education in Serbia: A qualitative research. Psiholoska istrazivanja. 20. 10.5937/PsIstra1701051S.

Schuller, M. (2017). L'accrochage scolaire de l'utopie à la réalité. Pour la solidarité comprendre pour agir. Consulté le 8 Février 2019. URL : http://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/laccrochage-scolaire-de-lutopie-la-realite

Whannell, Robert and Allen, William (2011) .High school dropouts returning to study: The influence of the teacher and family during secondary school. Australian Journal of Teacher Education: Vol. 36: Iss. 9, Article 3. Available at: http://ro.ecu.edu.au/ajte/vol36/iss9/3

UNESCO. (2004). Rapport mondial de suivi de l'EPT 2003-2004. Unesco Publishing. [http://portal.unesco.org/.

UNICEF. (2013). Identification and monitoring of out-of-School children and dropping-out of Students. Astana ،Republic of Kazakhstan. Pdf

نشرات الأخبار وإشكالية هيمنة السلطة السياسية على وسائل الإعلام في لبنان
إنفجار مرفأ بيروت في ٤ آب نموذجًا

زينه نزيه زغيب
المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية – الجامعة اللبنانية

Abstract:

While Lebanon is not only trying to curb the spread of the coronavirus, but is also mired in an unprecedented economic crisis, a devastating explosion in Beirut occurred on 4 August 2020, killed at least 200 people and injured about 5,000 others. This paper examines how the local media covered this event by relying on a sample of the evening news bulletin introductions (42 in total) for the six private Lebanese television stations over a seven-day period from 5 to 11 August 2020. These stations are: MTV, LBCI, OTV, NBN, Al Jadeed and Al Manar.

مقدّمة

في وقتٍ كان لبنان يحاول التعامل مع تفشي وباء كورونا المستجد، ومع أزمة انكماش اقتصادي وارتفاع معدّل الفقر والزيادة في أسعار السلع الأساسية، وقع انفجار مرفأ بيروت في ٤ آب/أغسطس ٢٠٢٠ ليزيد الطين بلة. وقد خلّف هذا الإنفجار قتلى وجرحى وأضرار جسيمة في الممتلكات كما أدّى إلى تشريد الكثير من الأسر لأجل غير مسمّى.

وبحسب منظمة اليونيسف، "من بين ٦،٥٠٠ شخص أصيب بجراح في الانفجارات، نحو ألف كانوا أطفالا. ونحو ١٠٠ ألف طفل كانوا شاهدين على هدم منازلهم إما بالكامل أو جزئيا. وتقدّر اليونيسف أن ٦٠٠ ألف طفل قد يعانون من شكل من أشكال الصدمة أو الضغط النفسي، وغالبًا ما يؤدي فقدان المنازل إلى تكدّس الأسر والمجتمعات، مما يزيد من مخاطر أخرى، مثل انتقال كوفيد-١٩، و/أو العنف الجنسي أو القائم على النوع الاجتماعي" (منظمة الأمم المتحدة للطفولة، ٢٠٢٠).

في ظلّ هذه الفاجعة التي حلّت بالوطن، كان لا بدّ من البحث في مقاربة وسائل الإعلام المحلية لهذا الحدث الذي شكّل اختبارًا حقيقيًا لكيفية تعاطي هذه الوسائل مع الأزمات. من هذا المنطلق، اعتمدنا كعيّنة للدراسة على مضمون مقدّمات نشرات الأخبار المسائية لمحطّات التلفزيون اللبنانية الخاصة الستّ خلال سبعة أيام تمتدّ من ٥ إلى ١١ آب، أي ما يعادل ٤٢ مقدّمة. وهذه المحطّات هي: "ام تي في" MTV، "ال بي سي آي" LBCI، "او تي في" OTV، "ان بي ان" NBN، "الجديد" Al Jadeed و"المنار" Al Manar.

ينطلق اختيار المقدّمات من كونها تعكس بشكل واضح ومكثّف موقف المحطّة المباشر من مواضيع الساعة. وقد لجأنا إلى أداة تحليل المضمون التي تسمح بتأويل المادّة البحثيّة من أجل استخلاص نتائج واستنتاجات تُجيب على الإشكاليّة المطروحة بأسلوب سهل ومُبسّط. فوفق هنري وموسكوفيتشي S. Bardin, P. Henry & Moscovici، "كلّ ما يُقال أو يُكتب يُمكن أن يخضع لتحليل المضمون" (2007, p.16). أيّ أن كلّ خطاب يحمل مَعانٍ مُعيّنة، وبالتالي يُمكن وصفه وفكّ شيفراته بواسطة تقنيّات تحليل المحتوى. كذلك، حدّدنا وحدة التحليل في وحدة الفكرة أو الموضوع كوحدة للعدّ داخل البحث.

١- إشكالية البحث والفرضيات

من أجل طرح الإشكالية الأساسية، انطلقنا من التساؤل التالي: كيف عمدت المحطّات التلفزيونية الخاصة الستّ في لبنان، من خلال مقدّمات نشرات أخبارها المسائية، إلى مقاربة حدث إنفجار مرفأ بيروت الذي وقع في ٤ آب ٢٠٢٠؟

الفرضيّات:

- إن المحطّات التلفزيونية، التي تهيمن عليها أحزاب زعماء الطوائف اللبنانية الأساسية والتيّارات السياسية المنبثقة عنها، تشكّل أبواقًا لها وتوظّفها في سبيل تسجيل النقاط وإثبات المواقف السياسية وتقاذف الاتهامات بين بعضها البعض.

- يقع خطاب المحطّات التلفزيونية في متلازمة "الجميع متواطئ" أو "الجميع فاسد" Syndrome du "Tous pourris" ou du "Tous complices" من خلال التعميم ورمي المسؤولية على جميع الأطراف السياسية بشكل عام (Finger & Moatti, 2010, p.46).

٢- النشرة التلفزيونية في المحطات اللبنانية وهيمنة السلطة السياسية

منذ عام ١٩٥٩، أصبح الخبر السياسي أو الأمني أو الاقتصادي يُشاهد ويُسمع ضمن ما يُعرف بالنشرة الإخبارية. وتوزّع بثّ النشرات في الستينات والسبعينات على قناتَين تابعتَين لمحطّة واحدة. وتوحّدت القناتان عام ١٩٧٤ فدُمجت النشرتان ضمن نشرة واحدة على شاشة تلفزيون لبنان الرسمي. لكنها عادت وانقسمت خلال الحرب الأهلية ثم توحّدت بعد انتهائها. يعتبر لبنان من أكثر البلدان التي شهدت نشوء قنوات خاصة قارب عددها خلال الحرب الأهلية الأربعين محطّة، لكنها وجدت نفسها في ٤ تشرين الثاني ١٩٩٤ مضطرة إلى وضع حدٍ لنشاطها، عقب إصدار البرلمان اللبناني قانونًا حمل الرقم ٩٤/٣٨٢ لتنظيم قطاع البث الخاص للمرئي والمسموع.

غير أن تطبيق هذا القانون بعد سنتَين على صدوره، والذي على أساسه تشكّل النظام التلفزيوني اللبناني، أثار مخاوف عدّة بسبب الانتقائية في كيفيّة توزيع القنوات. فرغم الضوابط التي تمنع أي طرف من الاستئثار بملكية القنوات في لبنان، أصبحت كلّ محطة تتبع لجهة سياسية معيّنة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وهذا التوزيع السياسي الطائفي رسم أدوار تلك المحطّات ليطغى عليها الطابع الايديولوجي العقائدي، فباتت وسيلة دعاية لمالكيها وتتفنّن في التلاعب بجمهورها حيث تتظهّر السياسة التحريرية في أوضح تجلّياتها ضمن النشرات الإخبارية، لا سيما المسائية منها (أبو شقرا، ٢٠١٩، ص ١٥٤).

وحين نشير إلى التلاعب بالمُشاهد، فإننا أصبحنا حتمًا ندقّ ناقوس الخطر على صعيد المسؤولية الاجتماعية المنوطة بوسائل الإعلام، إذ تنسى هذه الأخيرة أو بالأحرى تتناسى، طوعًا أو قسرًا، دورها الأساسي المتمثّل بوضع المصلحة العامة في المقدّمة، فتضع بدلًا من ذلك مصلحة مموّلها فوق أي اعتبار. وهذه النقطة تطرح إشكالية العمل الإعلامي وارتهانه لمصادر التمويل والتماهي مع السلطة السياسية، وبالتالي تعيد إلى الواجهة ضرورة ايجاد سُبل معيّنة لإعادة إنعاش دور وسائل الإعلام كـ"سلطة رابعة" (Balle, 2014, p.94-98) في وجه السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية، كما وصفها Edmund Burke، وليس كأداة دعاية لها.

فيما يلي سنقدّم بطاقة تعريفيّة للمحطّات التلفزيونية الستّ الخاصة في لبنان، تشمل تاريخها منذ تأسيسها وتُعطي صورة عن اتجاهها السياسي العام وهيكلية المُلكية فيها.

- المؤسسة اللبنانية للإرسال إنترناسيونال Lebanese Broadcasting Corporation

تعتبر الـ"ال بي سي" LBC علامة فارقة في المشهدية الإعلامية، بحيث صار تاريخ التلفزيون في لبنان يُقاس بما قبل المؤسّسة اللبنانية للإرسال وما بعدها (قيومجيان، ٢٠١٥، ص ٢٥١). بدأت قصّة هذه القناة مع بشير الجميّل، نجل مؤسس حزب الكتائب بيار الجميل. فقد أسّس عام ١٩٧٦ حزب القوات اللبنانية بحجة تعزيز القوة المسيحيّة في وجه منظمة التحرير الفلسطينية وكان يتطلّع إلى تأسيس محطّة تلفزيونية

خاصة، لكن اجتياح العدو الإسرائيلي للبنان عام ١٩٨٢، وانتخاب الجميّل رئيسًا للجمهورية أوقف هذه الفكرة. وتوالت الأحداث مع اغتيال الجميّل في ١٤ أيلول/ سبتمبر عام ١٩٨٢ ووصول إيلي حبيقة إلى رئاسة الهيئة التنفيذية في القوات بتاريخ ٩ مايو ١٩٨٥.

بعدها اجتمع حبيقة مع بقرادوني وسمير جعجع وتوافقوا على تأسيس هذه المحطّة في ٢٣ أغسطس ١٩٨٥ و"تسجيل شركة تحمل اسم «المؤسسة اللبنانية للإرسال»، توزع أسهمها على سامي توما ورئيف البستاني وبيار الضاهر. وكان هذا الإجراء بسبب عدم وجود حزب أو جمعية تحمل اسم «القوات اللبنانيّة» في تلك المرحلة، علماً بأن هؤلاء تنازلوا في مستند جانبي عن كامل ملكيتهم. ولم يكن التنازل لـ«القوات» ولا لجعجع أو حبيقة، بل لكريم بقرادوني بصفته «رئيس الدائرة الإعلامية في القوات». ولم يُحلّ خلاف جعجع وحبيقة دون توافقهما على اختيار الضاهر المقرّب من الأول مديراً عاماً للتلفزيون (...) بعد اجتماع مع سمير جعجع تم إطلاق LBC وعيّن بيار الضاهر مديرًا عامًا للتلفزيون" (سعود، ٢٠٠٧).

كان التباعد بين حزبَي القوات اللبنانية والكتائب ينعكس على نشرات أخبار الـ LBC التي كانت تعارض سياسة الرئيس أمين الجميل. وبقيت كذلك حتى تعيين قائد الجيش آنذاك العماد ميشال عون رئيسًا لحكومة عسكرية موقّتة. هنا أصبحت النشرة الإخبارية تعكس موقف القوات حيال عون. عام ١٩٨٩، شنّ عون ما عُرف بـ "حرب التحرير" ضد الوجود السوري ليعود ويعلن حرب الإلغاء على حزب القوات، فصار يتعرّض لهجوم حاد في نشرات أخبار الـ LBC. لكن بعد اتفاق الطائف تم فصل هذه المحطة إداريًا وماليًا عن حزب القوات لتصبح النشرات وفق حدود الممكن مستقلة عن هذا الخط السياسي.

في ٢١ نيسان / أبريل ١٩٩٤ تم اعتقال سمير جعجع بتهمة تفجير كنيسة سيدة النجاة في ذوق مكايل حيث حُكم عليه بالسجن المؤبد كما تمّ حلّ حزب القوّات اللبنانية في ٢٣ آذار/مارس ١٩٩٤. لكن وكما أوردت الصحافية نضال أيوب في مقابلة معها بتاريخ ٢٠١٨/٢/١١ "فإنّ توقف الاخبار السياسية عن الشاشات اللبنانية لمدة عامين لأسباب سياسية دفع بالـ LBC إلى ايجاد بديل عن نشرات الاخبار فكان برنامج "صارت الساعة ٨" الذي، ومع أنه لم يكتسب صبغة سياسية واضحة، إلّا أن التسمية بحد ذاتها تشير إلى موعد انطلاق نشرة الاخبار وتحمل رمزية المقاومة التي أظهرتها الـ LBC في محاولة إسكاتها" (Zgheib, 2018, p.163).

بحسب ما ورد في الموقع الالكتروني لمرصد ملكية وسائل الإعلام في لبنان Media Ownership Monitor Lebanon، توالت الاحداث مع دخول "الوليد بن طلال كمساهم في المحطة الفضائية LBC SAT وشركة "باك" التي تُنتج برامج LBCI، لكن نزاعاً قانونياً نشب بين الضاهر وبن طلال، أدى في ١٤ آذار/مارس ٢٠١٢، إلى انتقال بثّ القناة الفضائية من لبنان إلى مصر، وانفصال LBCI الأرضية

عن توأمتها LBC الفضائية اللبنانية، وتصفية شركة "باك". وفي تموز/يوليو ٢٠١٨ صدر قرار تحكيمي عن غرفة التجارة الدوليّة في باريس فصل النزاع لصالح LBCI ضدّ بن طلال".

كما أنه وبعد خروج جعجع من السجن نشأ نزاع قانوني بين حزب القوات وبيار الضاهر عام ٢٠٠٧ حول ملكية القناة، إذ طلب جعجع من الضاهر تخلّيه عن المؤسسة باعتبارها مؤسسة للقوات، وعرض عليه الإشراف على كل المؤسسات الاعلامية التابعة لهذا الحزب، لكن الضاهر رفض العرض وأبلغ جعجع بأن للمؤسسة أصحابًا وفق القانون، فتقدّم جعجع بدعوى قضائية ضد الضاهر بتهمة إساءة الأمانة والتصرّف بما لا يملك، لتفوز أخيرًا الـ LBC ورئيس مجلس إدارتها بيار الضاهر بالدعوى في فبراير ٢٠١٩ (نزال، ٢٠١٩).

بحسب مرصد ملكية وسائل الإعلام، المالك الرئيسي للقناة هو بيار الضاهر وأفراد من عائلته: أخوه مارسيل وزوجته رندى وأسترها التي تضم رولا وإيمان وريما، يمتلكون مباشرة ما مجموعه ٤٦.٥٧٪، ومن خلال "وورلد ميديا غروب"، مملوكة من ولدَي بيار الضاهر، بيتر ويارا (٣٣.٣٣٪) لكل منهما، وقريبتها إيمان (٣٣.٣٣٪)، و"مونيتور هولدنج"، المملوكة من أولاد بيار الضاهر، بيتر ويارا وراي (٣٣.٣٣٪) لكل منهم. ومن بين المساهمين الرئيسيين الآخرين نائب رئيس الوزراء السابق عصام فارس وابنه نجاد (١٠٪ لكل منهما)، وكذلك مارون (روني) جزار وشركة انفستكوم التابعة لعائلة رئيس الوزراء السابق نجيب ميقاتي (٩٩.٥٪ من أسهم انفستكوم)؛ وصلاح عسيران.

- **"الجديد" Al-Jadeed**

هي محطة تلفزيونية خاصة أنشئت في بيروت عام ١٩٩٢ تحت تسمية "نيو تي في" New TV، إلّا أنه طرأ تطوّر على علامتها المسجلة عام ٢٠٠٧ فعُرّب اسمها ليصبح "الجديد". أسّسها الحزب الشيوعي اللبناني بعد النجاح الكبير الذي حقّقه راديو "صوت الشعب". في بداية عام ١٩٩٤ قامت مجموعة من المتموّلين بشراء أسهمها ضمنهم تحسين خياط الذي كان معارضًا شرسًا للراحل رفيق الحريري. فأصبح خياط رئيس مجلس إدارة القناة التي تُعتبر "ضمن أول ٣ قنوات تلفزيونية في لبنان" (Boulos, 2007, p.333) إذ أضحت من القنوات التلفزيونية الاكثر مشاهدة.

حين كان رفيق الحريري رئيسًا للحكومة، كانت سياساته هدفًا دائمًا لانتقادات المحطة (Ibidem, p.332) فصوّبت بشكل خاص نحو الدَّين المتراكم على الدولة اللبنانية. وحتى بعد مقتله، استمرّت في انتقاد قوى الرابع عشر من آذار بشكل عام وقوى الثامن من آذار أحيانًا، مع استثناء للسيد حسن نصرالله. حتى عام ١٩٩٦، وجدت المحطة نفسها في صراع مع القوى الحاكمة كما لم تتمكّن من الحصول على

ترخيص للبث، فاضطرت إلى إغلاق أبوابها جنبًا إلى جنب مع عدد من المحطّات التلفزيونية. إلّا أنها عادت لتحصل عام ٢٠٠٠ على ترخيص للبث في عهد حكومة سليم الحص.

في الأوّل من شهر كانون الثاني /يناير عام ٢٠٠٣، أصدر وزير الإعلام آنذاك ميشال سماحة قرارًا يقضي بوقف القناة عن بث الاخبار والبرامج السياسية مدة ٤٨ ساعة، بناءً على توصية من المجلس الوطني للاعلام الذي اعتبر أن نشرة الاخبار التي بثتها تتضمن ما يشكل مخالفة صريحة لأحكام قانون البث التلفزيوني والاذاعي الذي ينص على التزام المؤسسة مبدأ الموضوعية.

عام ٢٠١٤، قامت المحكمة الدولية الخاصة بلبنان بتغريم الصحافية اللبنانية كرمى تحسين الخياط بـ ١٠ آلاف يورو، بتهمة عرقلة سير العدالة في قضية اغتيال الحريري، وذلك على خلفية نشر معلومات عن ١١ شاهدًا مفترضًا في سلسلة برامج بثت بين السادس والعاشر من آب/أغسطس ٢٠١٢.

في الفترة التي نشط خلالها حراك المجتمع المدني على خلفية أزمة النفايات، اقترحت "الجديد" خطابًا غير اعتياديًا حيث شكّلت خرقًا في المشهد التلفزيوني منذ مرحلة ما بعد الحرب الاهلية لجهة نقض السلطة السياسية في لبنان لكن مع تحييد ملحوظ لحزب الله (جريجيري & شالوحي، ٢٠١٧، ص ٢٨). وبعد اندلاع حراك ١٧ تشرين عام ٢٠١٩ كانت من أولى المحطات الداعمة له.

بحسب مرصد ملكية وسائل الإعلام في لبنان، تلفزيون "الجديد" مملوك بشكل رئيسي من رجل الأعمال تحسين خياط وعائلته، بما في ذلك بناته بشرى وغيدا ونادية وكارما، وابنه كريم (بما مجموعه ٥٨.١٣٪). المساهمون الآخرون هم رجال الأعمال صفاء الخوري (١٠ ٪)، عبد الله زاخم ومروان كالو ونزار يونس (٦.٦٨ ٪ لكل منهم).

- **"ام تي في" MTV أو تلفزيون المرّ**

تلفزيون المرّ، أو ما يعرف باسم "أم تي في" هو إحدى القنوات اللبنانية الخاصة. تأسس عام ١٩٩١ ويقع مقرّه في منطقة النقاش. في آذار/مارس ١٩٩٥ استحصلت القناة على الترخيص وفقاً لقانون الاعلام المرئي والمسموع، وبحسب موقع مرصد ملكية وسائل الإعلام في لبنان، تظهر وثيقة MTV في السجل التجاري أسماء المساهمين الخمسة في الشركة، وهم الأولاد الأربعة لغابريال المر (ميشال، وجهاد، وكارل، وكارول)، بالإضافة إلى جوزيف سركيس، دون ذكر عدد الأسهم الذي يملكه كل واحد منهم.

تم إقفالها بعد حكم قضائي صدر بحقها عام ٢٠٠٢ بسبب مخالفتها لأحكام المادة ٦٨ من قانون الانتخابات، (المادة ٦٨ يحظر على كافة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة غير السياسية، تعاطي الإعلان الانتخابي السياسي خلال الحملة الانتخابية تحت طائلة التعطيل والإقفال التام بقرار

يصدر عن محكمة المطبوعات)، واتُّهمت القناة بأنها ساندت مالكها غابريال المر خلال انتخابات المتن الشمالي الفرعية بعد أن خاضها ضد ابنة اخيه ميرنا المر.

وفي جلسة تشريعية لمجلس النواب في ١٦ آب/أغسطس ٢٠٠٥، تم تعديل المادة ٦٨ من قانون الانتخابات لإعادة فتح هذه القناة لكن الإقفال عملياً استمر لسبع سنوات إلى أن أعيد افتتاحها في ٧ نيسان/أبريل ٢٠٠٩، أي قبل شهرين من الانتخابات النيابية عام ٢٠٠٩، علماً أن مجلس النواب اللبناني قد أصدر عام ٢٠٠٥ قرارًا بإعادة افتتاح القناة، وذلك بعد انسحاب الجيش السوري من لبنان وفوز التحالف المناوئ لسوريا بأغلبية المقاعد البرلمانية.

كانت قناة MTV تميل إلى دعم مواقف قوى ١٤ آذار لكن بعد التبدلات التي حصلت على الساحة السياسية وتغيّر صورة التحالفات، بدا وكأن المحطة بدأت تميل إلى دعم مواقف حزب القوات اللبنانية، إلى حين اندلاع حراك ١٧ تشرين الذي أيّدته بشكل صريح وواضح إلى جانب محطّتين أخريين.

- **تلفزيون "او تي في" OTV أو Orange TV**

"أو تي في" OTV هي محطة تلفزيونية تؤيّد مواقف التيار الوطني الحرّ برئاسة النائب جبران باسيل الذي تم انتخابه خلفًا للعماد ميشال عون. تأسست عام ٢٠٠٧ على يد صهر الرئيس اللبناني ميشال عون، روي الهاشم، وهو حاليًا رئيس مجلس الإدارة. وفق مرصد ملكية وسائل الإعلام في لبنان، بدأت "أو تي في" ببث البرامج تدريجيًا من خلال تأسيس شركتين: الأولى "اللبنانية للإعلام" التي ضمت في البداية ١٥ مساهماً وحصلت على ترخيص البث التلفزيوني في منتصف حزيران ٢٠٠٦، والثانية "أو. تي. في هولدينغ" التي اهتمّت بالشقّ المالي والإعلانات.

وجاء اقتراح رئيس التيار الوطني الحر آنذاك العماد ميشال عون فتح باب الاكتتاب كي يستطيع جميع اللبنانيين المساهمة في القناة، حيث وصل سعر السهم في البداية إلى عشرة دولارات، مع الإشتراط على المساهم أن يشتري رزمة من عشرة أسهم، يمكنه أن يتقاسمها مع آخرين إذا لم يكن في مقدوره دفع مبلغ ١٠٠ دولار. وانطلقت القناة فضائياً بتاريخ ٢٠ تموز/يوليو ٢٠٠٧. ويملك كل من جوزيف الزغبي (عضو في مجلس إدارة شركة OTV Holding SAL)، أسعد جعيتاني (رجل أعمال لبناني)، إضافة إلى أفراد عائلة عون أسهمًا في هذه القناة.

- **تلفزيون "ان بي ان" NBN أو الشبكة الوطنية للإرسال (Lebanon - National (Broadcasting Network**

تعتبر قناة "ان بي ان" NBN تابعة لحركة "أمل" التي يقودها رئيس مجلس النواب نبيه بري. تأسست عام ١٩٩٦ وحصلت على ترخيص بناءً على المرسوم رقم ١٠٠٥٩ بتاريخ ١٠ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨. في أيلول/سبتمبر عام ٢٠٠٠ أطلقت الشبكة الوطنية للارسال عبر الـ"نايل سات" لتغطية العالم العربي وأفريقيا وأوروبا. ومنذ عام ٢٠٠٤ أصبحت متوفرة ضمن باقة الـ ART في أميركا الشمالية واللاتينية وأستراليا وكندا في الولايات المتحدة الاميركية من خلال شركة Reach Media.

وفق مرصد ملكية وسائل الإعلام في لبنان، المدير التنفيذي الحالي لـ "NBN" هو قاسم سويد ورئيس التحرير محمد نور الدين. عائلة بري نفسها تظهر فقط من خلال ثلاثة مساهمين، شقيق نبيه بري، محمود، وشقيقته أمينة، وكذلك شقيقة زوجته سميرة عاصي التي تملك ما مجموعه ١٩.٧٠٪. المساهمون الآخرون هم مقرّبون من بري وعدد من كبار المسؤولين في حركة "أمل"، من عائلة حمدان (٢٩.٨٪)، وأحمد حسين، والمدير التنفيذي قاسم سويد (١٠٪ لكل منهما). كما تمّ إدراج ويليام مجلي (٩.٨٩٪ من الأسهم) وهو المدير التنفيذي لمؤسسة فارس المرتبطة بنائب رئيس الحكومة السابق عصام فارس.

- **تلفزيون "المنار"**

تأسّس عام ١٩٩١، وهو يرتبط تنظيميًا وسياسيًا بـ"حزب الله"، حيث يطلق على نفسه تسمية "الإعلام المقاوم". حصلت القناة على ترخيص بتاريخ ٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٨ وفق المرسوم رقم ١٣٤٧٦. تلتزم القناة بموقف حازم وحاد ضد إسرائيل والولايات المتحدة. باشرت إرسالها الأرضي عام ١٩٩١ والفضائي عام ٢٠٠٠، ووحَّدتهما عام ٢٠١٤. تعرّض مقرّ القناة الرئيسي في بيروت في حارة حريك للقصف الإسرائيلي خلال الحرب التي اندلعت عام ٢٠٠٦، بين حزب الله واسرائيل في شهر تموز/يوليو، حيث انقطعت عن البث بضع دقائق لتعاود بثها من جديد. في ٤ كانون الأول/ديسمبر سنة ٢٠١٥ حجبت شركة "عرب سات" للبث التلفزيوني عبر الفضاء قناة "المنار" من أقمارها الاصطناعيّة، بعد أن اتهمتها وقناة "الميادين" بإخلال شروط التعاقد وبنوده القانونية وتجاوز نصوص العقد وروح ميثاق الشرف الإعلامي.

وفق مرصد ملكية وسائل الإعلام في لبنان، المدير الحالي هو ابراهيم فرحات، ومدير الأخبار علي حايك، أمّا مدير البرامج السياسية، فهو محمد شري. "المنار" هي جزء من المجموعة اللبنانية للإعلام L.C.G SAL التي يضم مجلسها مسؤولين رفيعي المستوى في "حزب الله" بما في ذلك عضوان سابقان في البرلمان هما عبد الله قصير ومحمد حيدر. مع ذلك، فإن توزيع الأسهم بين هؤلاء المسؤولين لا يتم نشره في الوثيقة الصادرة عن السجل التجاري لوزارة العدل.

٣- لتحليل مضامين مقدّمات نشرات الأخبار

أ- المؤشرات العامة في مضامين مقدّمات نشرات أخبار المحطات الستّ

- الهدف الأساسي من الرسالة / الرسائل المضمّنة في مقدّمة نشرة كل محطّة

المحطة / اليوم	OTV "او تي في"	NBN "ان بي ان"	Al Manar "المنار"	MTV "ام تي في"	LBC "ال بي سي"	Al Jadeed "الجديد"
٢٠٢٠-٨-٥	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- سرد أحداث والتعليق عليها	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- توجيه انتقادات	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث
٢٠٢٠-٨-٦	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- سرد أحداث - بث الامل	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- التعليق على الاحداث - دعم تظاهرة دعا اليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث
٢٠٢٠-٨-٧	- توجيه انتقادات - الدفاع عن خطها السياسي	- سرد أحداث	- توجيه انتقادات	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- التعليق على الاحداث - توجيه انتقادات	- توجيه انتقادات - دعم تظاهرة دعا اليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين
٢٠٢٠-٨-٨	- سرد أحداث	- توجيه انتقادات	- توجيه انتقادات	- دعم تظاهرة	- توجيه انتقادات	- دعم تظاهرة دعا اليها

	والتعليق عليها	- التعليق على الاحداث		دعا اليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين - توجيه انتقادات	- التعليق على الاحداث	مؤيدون لحراك ١٧ تشرين - التعليق على الاحداث
٩-٨-٢٠٢٠	- سرد أحداث والتعليق عليها	- انتقاد - التعليق على الاحداث -الدعوة إلى التهدئة	- توجيه انتقادات	- دعم تظاهرة دعا اليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين - توجيه انتقادات	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث
١٠-٨-٢٠٢٠	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- سرد أحداث	- توجيه انتقادات	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- سرد أحداث والتعليق عليها	- توجيه انتقادات - سرد أحداث والتعليق عليها
١١-٨-٢٠٢٠	- توجيه انتقادات - سرد أحداث	- سرد أحداث	- توجيه انتقادات	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث	- سرد أحداث والتعليق عليها	- توجيه انتقادات - التعليق على الاحداث

- تحديد هوية الأطراف التي تم انتقادها في حال توجيه انتقاد

المحطة	OTV "او تي في"	NBN "ان بي	Al Manar "المنار"	MTV "ام تي في"	LBC "ال بي	Al Jadeed "الجديد"

اليوم		ان"			سي"	
٥-٨-٢٠٢٠	أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	×	أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	- رئيس الجمهورية - عدد من النواب والوزراء	- وزراء أشغال - نواب - رؤساء أجهزة أمنية	- وزراء - مديرين عامين - قضاة - رؤساء - حكومات - متعاقبين
٦-٨-٢٠٢٠	أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	×	أطراف سياسية غير محدّدة	- رئيس الجمهورية - رئيس مجلس النواب - رئيس الحكومة - حزب الله	×	أطراف سياسية غير محدّدة
٧-٨-٢٠٢٠	أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	×	أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	- السيد حسن نصرالله - السلطة	أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	- رئيس الجمهورية - السياسيون - MTV
٨-٨-٢٠٢٠	×	تظاهرة دعا اليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين	- تظاهرة دعا اليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين. - أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	أطراف سياسية غير محدّدة	السلطة	أطراف سياسية غير محدّدة

٩-٨-٢٠٢٠	×	تظاهرة دعا اليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين	- أطراف سياسية غير محدّدة - النواب الذين قدّموا استقالاتهم	- السلطة - أطراف سياسية غير محدّدة	أطراف سياسية غير محدّدة	رئيس الجمهورية
١٠-٨-٢٠٢٠	أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	×	- تظاهرة دعا اليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين. - أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	- الحكومة	×	- أطراف سياسية غير محدّدة
١١-٨-٢٠٢٠	- أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	×	- أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة	- الحكومة	×	- حزب الله - وليد جنبلاط - القوات - المردة - تيار المستقبل - التيار الوطني الحر

ب- المؤشرات الخاصة بكل محطة تلفزيونية

"او تي في" OTV

غابت الانتقادات عن مقدّمتَين (تاريخ ٨-٨-٢٠٢٠ و٩-٨-٢٠٢٠) من نشرات أخبار الـ "او تي في"، فيما ظهرت في خمس مقدّمات. لجأت المحطّة إلى توجيه انتقادات سياسية والتعليق على الأحداث الجارية وتوفير الدعاية للخط السياسي الذي تدعمه. الانتقادات التي وجّهتها لم تكن ضد أطراف سياسية وإعلامية محدّدة، إذ لم تقم المحطّة بتسمية هذه الأطراف، لكنها كانت تغمز بطبيعة الحال من قناة خصوم "العهد"، مثلًا:

في تاريخ ٥-٨-٢٠٢٠ أشارت إلى أن "الطبقة السياسية التي حكمته (لبنان) على مدى مئة عام فشلت في بناء دولة فحلّ التشكيك بالمؤسسات" لتعود وتشير إليها نفسها في تاريخ ٦-٨-٢٠٢٠ : "الطبقة السياسية التي أوصلتنا إلى ما نحن فيه". وفي تاريخ ٧-٨-٢٠٢٠ تكمل في استخدام أسلوب التلميح: "المجرم هو من غطى الفاسدين وتحالف معهم واستفاد منهم... ويذرف دموع التماسيح". وفي تاريخ ١٠-٨-٢٠٢٠: "عام ٢٠٢٠ أوصل الفساد والاهتراء، الغليان والتحريض والعقوبات والحصار إلى الانهيار ومن ثم الانفجار في المرفأ"، "الفساد نخر دماغهم واحتل جيوبهم وأذاب ضمائرهم. فاسدون بلا حدود، مجرمون بلا قيود"، وعن الحكومة ادّعت أنها "لم تفعل شيئًا، فشلت وكان فشلها ذريعًا"، وأكملت المحطة خطابها وفق صيغة الغائب غير المباشر: "خطيئة ارتكبها طاقم متمرّس بالكذب والخداع والتدليس والفساد"، "المعركة الحقيقية تبقى مع المجرمين الحقيقيين الذين جاء بهم الفساد". كذلك الامر في تاريخ ١١-٨-٢٠٢٠ حيث ألمحت إلى "رموز الفساد والتقصير والفشل المعروفون".

لكنّ أبرز هذه الانتقادات جاء في معرض الردّ على انتقادات من وسائل إعلامية أخرى طالت رموز الخط السياسي الذي تمثله الـ "او تي في"، بالأخض رئيس الجمهورية العماد ميشال عون ورئيس التيار الوطني الحر النائب جبران باسيل، مثلًا في تاريخ ٦-٨-٢٠٢٠: "الشتامون وبائعو المواقف الإعلامية"، "التيار الوطني الحر كان رد بقوة على حملة التطاول المستمرة عليه وعلى رئيس البلاد حيث أشار في بيان إلى ان حفلة الظلم وقلة الأخلاق والضمير بعناوين براقة كحرية التعبير لم تعد مقبولة"، "هم شهود زور وأصحاب مصالح".

وفي تاريخ ٧-٨-٢٠٢٠ استمرّت في حملة الدفاع عن رموز خطّها السياسي: "الرد على الشتائم لا يكون إلّا بالشتائم، ونحن لسنا بشتامين"، "معظم أحزاب المذاهب والطوائف ووجوهها شتمتنا"، "كم من إطلالة إعلامية خصّصناها لكشف مستور التعطيل"، "الرد على على الشتامين من سياسيين وإعلاميين وكتبة على مواقع التواصل ... لن يكون بالشتائم".

في تاريخ ١٠-٨-٢٠٢٠ أجرت مقارنة بين ما حصل بعد انفجار المرفأ في ٤ آب ٢٠٢٠ وما جرى عام ٢٠٠٥ عقب إنفجار السان جورج واغتيال رئيس الحكومة الأسبق رفيق الحريري، فاعتبرت أنه عام ٢٠٠٥ نُظّمت "حملة تقودها وسائل إعلام محلية عربية دولية"، وعام ٢٠٢٠ تمت "إعادة إحياء هذا

الخطاب وهذه اللغة بمنسوب أعلى". وفي تاريخ ١١-٨-٢٠٢٠ عادت لتردّ على بعض منتقدي رموز الخط السياسي الذي تدعمه: "في ذهنه المريض وكتاباته السيئة وتصريحاته المقيتة".

"ان بي ان" NBN

اكتفت محطة الـ NBN بسرد عناوين أبرز الأحداث الحاصلة على الساحة السياسية من دون توجيه اتهامات أو انتقادات لأي من الأطراف السياسية أو الإعلامية، باستثناء يومَي ٨-٨-٢٠٢٠ و٩-٨-٢٠٢٠ حيث انتقدت الأعمال التخريبية والتكسير التي جرت خلال تحرّك دعا إليه مؤيّدو حراك ١٧ تشرين وأسموه بـ"يوم الحساب": "مواجهات بين متظاهرين أكملوا تكسير ما بقي صاغ منها" (بيروت)، "ليلة مجنونة من التظاهر والاقتحام والتخريب والاعتداء على القوى الأمنية والعسكرية". إلّا أن محطّة الـ"ان بي ان" شكلت نموذجًا راقيًا من خلال خطابها الداعي للتهدئة والذي يبث الأمل في نفوس المشاهدين. وهذا ما برز في مقدّمة يومَي ٦-٨-٢٠٢٠ و٩-٨-٢٠٢٠: "بيروت تتألم كثيرًا لكنها لا تموت، قدرها الصبر والصمود سبيلًا للانتصار مهما كانت العاصفة هوجاء"، ومن بوابة انتقادها للأعمال التخريبية التي حصلت في التظاهرة، تساءلت: "هل يصب في مصلحة حال التضامن الوطني المطلوب بعد هذه الكارثة؟".

"المنار" Al Manar

وجّهت "المنار" في المقدّمات السبع المرصودة لها انتقادات لاذعة إلى خصوم المقاومة السياسيين من دون تسميتهم بالأسماء، وذلك من باب الرد على الحملات الإعلامية المُمنهجة ضد حزب الله.

مثلًا في تاريخ ٥-٨-٢٠٢٠: "حين يجرحها من يدّعي بلسمة جراحها بشيء من الحقد وكثير من الانصياع والارتهان"، "كيف أن بعض الايادي التي كانت تخنقها منذ ساعات باتت تدعي اليوم مساعدتها وتبكي دموع التماسيح"، "محاولين الاخذ من مرفئها المشتعل شرارة لإشعال حرائق في الوطن المحترق"، "الاستثمار السياسي والإعلامي للأزمة". وفي تاريخ ٦-٨-٢٠٢٠: "فوق أوجاع الناس، يحاول البعض رفع راياتهم السياسية الذابلة"، "الدوران في فضاءات الخيال بل الوهم السياسي". وفي تاريخ ٧-٨-٢٠٢٠: "بعض النماذج السياسية والإعلامية"، "الظالمين الكذابين المزوّرين للحقائق والدافعين إلى الحرب الاهلية"، وفي معرض الحديث عن السيد حسن نصرالله قالت أنه "يترفّع عن الصغائر السياسية وصغار الحاقدين".

في تاريخ ٨-٨-٢٠٢٠ أكملت الردّ بصيغة الغائب غير المباشر: "ممن شاركوا بسرقتها ونهبها وإفسادها (الدولة)"، "أولئك الذين تعاهدوا مع الشيطان على المضي بمشاريعهم السياسية والإعلامية إلى حدود الخراب". وفي تاريخ ٩-٨-٢٠٢٠ رفعت سقف الانتقادات لتخوين من يصوّبون سهامهم على رموزها إعلاميًا: "يواصل بعض اللبنانيين إفلات أيديهم من المسؤولية لحسابات شخصية وشعبوية أو بإيعازات

داخلية أو خارجية"، وأشارت بشكل مباشر إلى النواب والوزراء الذين قدّموا استقالتهم "ما زال الراقصون على الدم يعتلون المنابر ويقدّمون استقالات شعبوية بدل تحمّل المسؤولية".

في تاريخ ١٠-٨-٢٠٢٠ أكملت ردّها على بعض وسائل الإعلام التي هاجمت رموزها: "صراخ بعض الشاشات بلغة تستبطن من الابتذال كثيرًا من الإفلاس"، "بعض الاحزاب واقفة على رؤوس أصابعها تحاول وتناور". كذلك في تاريخ ١١-٨-٢٠٢٠: "يواصل آخرون اقتناص فرصة هذه الحادثة ليمارسوا هوايتهم الدائمة بالرقص على الدماء"، "لا يزال السياسي التاجر يضغط على جرح الضحية بيروت، وينكأ به لعل ذلك يساهم في ايصاله الى مراده، ويرافقه الإعلام الفاجر الذي أخذ من أول لحظة – وبناءً على أمر عمليات معروف – في توظيف الحادثة ورمي سهام الاتهام السياسي بفجور ليس له حدود، متماهيًا مع السياسي التاجر في الرقص على أشلاء الضحايا، غير آبه بكل المشاعر الإنسانية، وضاربًا عرض الحائط بكل المعايير الإعلامية والمهنية... هؤلاء ما هم سوى أدوات يريدون الاستثمار في هذه الحادثة المأساوية على حساب آلام الجميع، ولا هَمّ لهم سوى تحقيق مآربهم الدنيئة".

كما انتقدت تحرّكات احتجاجية دعا إليها مؤيدون لحراك ١٧ تشرين، وذلك في تاريخ ٨-٨-٢٠٢٠: "ما نجا من بيروت من تدمير الفساد والإهمال، سيتكفّل بتدميره مفتعلو الشغب ومستغلو وجع الناس". كذلك الامر في تاريخ ٩-٨-٢٠٢٠: "استغلال الشارع من قبل محازبين معروفين يريدون إحراق البلد ليدفئوا زعمائهم من البرد السياسي القارس الذي يصيبهم". وفي تاريخ ١٠-٨-٢٠٢٠: "سارع البعض بسهامه ظنًا أن ركوب أمواج الوجع والغضب الشعبي وتحويلها إلى شغب يومي"، "مشاهد إنفعالية في بعض الزواريب والشوارع".

"ام تي في" MTV

شكّلت قناة "ام تي في" أداة دعاية واضحة للتظاهرة التي دعا إليها مؤيّدون لحراك ١٧ تشرين: "بدأ الثوار يجمعون صفوفهم لإعادة النفخ في أشرعة التغيير" (في تاريخ ٦-٨-٢٠٢٠)، وفي تاريخ ٨-٨-٢٠٢٠: "ثورة الكرامة والرغيف ولدت من جديد وعاد النبض والحشد إلى ساحة الحرية"، "ليُعلّق المشانق لمسؤولين ولرموز الفساد بدءًا من رأس الهرم وكلّن يعني كلّن"، "الثورة اليوم أعادت إثبات قوّتها وديناميتها". كما وصفت هذا التحرّك في تاريخ ٩-٨-٢٠٢٠ بـ"النهر البشري الذي غمر وسط العاصمة".

الانتقادات كانت حاضرة في مقدّمتها على مدى الايام السبعة. ففي تاريخ ٥-٨-٢٠٢٠ وجّهت الانتقادات إلى رئيس الجمهورية ميشال عون و"عدد لا بأس به من النواب والوزراء"، فتوجّهت إليه مباشرة بـ"السيد عون" قائلة "الفخامة لا تتناسب وبؤس شعبك"، "المنظومة الفاسدة التي أتت بك إلى الرئاسة"،

وحمّلته مسؤولية ما حصل: "ألا تدري أنك المسؤول الاول في البلاد وبالتالي فأنت تتحمّل المسؤولية الاولى؟" ثم أردفت داعية إياه للاستقالة: "استقل فورًا".

وفي تاريخ ٦-٨-٢٠٢٠ توجّهت بالانتقاد المباشر إلى كلٍ من رئيس مجلس النواب نبيه برّي، رئيس الجمهورية ميشال عون، ورئيس الحكومة حسّان دياب بالقول: "فساد إدارتكم ورجالكم وتبعيّتكم العمياء للدويلة" غامزة من قناة حزب الله. وفي تاريخ ٧-٨-٢٠٢٠ وجّهت انتقاداتها إلى أطراف سياسية غير محدّدة وبالاستناد إلى التعميم: "مثل هذه السلطة"، "السلطة هي المجرمة، هي التي قتلت الناس وشرّدتهم، هي من ألحقت الأضرار بالعاصمة، بل هي التي استقدمت الزلزال إلى قلب لبنان"، "السلطة المتهمة والحامية". وأكملت لتتوجّه إلى أمين عام حزب الله من بوابة الرد على الرد "نصرالله هاجم الإعلام".

في تاريخ ٨-٨-٢٠٢٠ وجّهت الانتقادات إلى سياسيين من دون تحديد أسماء: "منظومة فاسدة ومفسدة ومن حكام باعوا ضميرهم على مذبح تكالبهم على المال وباعوا شعبهم على مذبح شهوتهم إلى السلطة".

وفي تاريخ ٩-٨-٢٠٢٠ أكملت في منطق التعميم: "الهيكل الكرتوني للسلطة"، "السلطة المتسلطة بكاملها" متهمة إياها بالفساد "زواريب علي بابا الحكومية والرسمية". وفي تاريخ ١٠-٨-٢٠٢٠ اعتبرت أن الحكومة "كانت ساقطة بالمفهوم الأخلاقي للكلمة وبالمفهومين السياسي والشعبي"، وعادت لتصف الدولة بـ"الفاشلة". وفي تاريخ ١١-٨-٢٠٢٠ دعت المسؤولين السياسيين إلى تحمّل مسؤولياتهم باعتبار أنهم مقصّرون، لكن من دون تحديد الاسماء: "أيها المسؤولون، كونوا مسؤولين حقًا لمرة واحدة"، وأكملت لتهزأ بتجربة الحكومة المستقيلة معتبرة أن "التجربة الأفشل" كانت "لحكومة حسان دياب".

المؤسسة اللبنانية للإرسال "ال بي سي" LBC

الانتقادات كانت حاضرة في أربع مقدّمات لقناة "ال بي سي" وغابت عن ثلاث. بشكل عام، كانت موجّهة إلى أطراف سياسية وإعلامية غير محدّدة، وإن أشارت إلى مراكز معيّنة يتبوّؤونها. مثلًا في تاريخ ٥-٨-٢٠٢٠: "تحالف الإهمال منذ عام ٢٠١٤، تاريخ إدخال المواد الممنوعة والشديدة الإنفجار"، "المسؤولون كثر في هذه القضية: وزراء أشغال، لجان أشغال نيابية، رؤساء أجهزة أمنية..."، "هناك رؤساء حكومات وسياسيون تعاقبوا على تغطيتهم". وفي تاريخ ٧-٨-٢٠٢٠ لجأت إلى التعميم متهمة جميع الاطراف السياسية بالتقصير: "السلطة السياسية في عجز وغيبوبة"، "الجميع خصّن... جميع من كانوا في موقع المسؤولية". حتى أنها تكلّمت باسم جميع المواطنين اللبنانيين من أجل عدم تأييد إجراء تحقيق محلي بالإنفجار والمطالبة بتحقيق دولي، متسائلة: "من قال إن الشعب يثق في تحقيقاتكم؟" وفي تاريخ ٨-٨-٢٠٢٠ أكملت في نفس أسلوب التعميم: "السلطة تائهة"، "هذا الضياع والتيه لدى السلطة".

في تاريخ ٩-٨-٢٠٢٠ تكلّمت بلهجة ساخرة عن المسؤولين متهمة إياهم جميعًا بالفساد: لبنان أصبح "جمهورية فساد، بعزق ما لا يقل عن مئتي مليار دولار وليس فيه إدارة متل الخلق وكهربا متل الخلق...

بسبب إدارة سياسية سيئة أدارت إدارة فاسدة، وهذه الإدارة بشقيها السياسي والإداري لا تؤمن على قرش". وفي تاريخ ٦-٨-٢٠٢٠ اتخذت موقفًا مؤيّدًا للتظاهرة التي دعى إليها منظّمو حراك ١٧ تشرين: "بعثت روح الثورة مجددًا".

"الجديد" Al Jadeed

كانت قناة "الجديد" أكثر المحطات حدة ومباشرة في توجيه الانتقادات وتحميل المسؤوليات إلى السياسيين وقد فعلت ذلك طوال الأيام السبعة التي رصدناها. ففي تاريخ ٥-٨-٢٠٢٠ توجّهت إلى "ثلة وزراء ومديرين عامين وقضاة وصولًا إلى رؤساء حكومات متعاقبين منذ عام ٢٠١٣" وخاطبتهم مشيرة إلى "فسادكم، سابقين ولاحقين". وأكملت "الجريمة لها جرمها المشهود وفاعلوها ساطعون ككتلة نار المرفأ وليسوا في حاجة إلى دليل ودمغة وشهود إثبات"، "من سرق البلد طوال ٣٠ عامًا لا بل وزرع الموت بيننا". وفي تاريخ ٦-٨-٢٠٢٠ علّقت على زيارة الرئيس الفرنسي ايمانويل ماكرون معتبرة أن "أفراد الطبقة السياسية أصيبوا بدمار شامل جراء بهدلة فرنسية".

في تاريخ ٧-٨-٢٠٢٠ انتقدت رئيس الجمهورية مباشرة بالقول: "هي إهانة للدماء ان يخرج رئيس الجمهورية العماد ميشال عون إلى الناس متبرّئًا من المعرفة المسبقة"، "فيما ذهب السياسيون إلى استغلال ومتاجرة وحفلات التبرئة من جهة والاتهام المضاد". ولم تكتفِ قناة "الجديد" بتصويب سهامها إلى السياسيين فوسّعت حلقة انتقاداتها وذهبت أبعد للردّ على قناة تلفزيونية أخرى (تُعتبر حاليًا داعمة لنفس النهج أي ضد السلطة الحاكمة ومع خط حراك ١٧ تشرين)، وذلك من باب المزايدة عليها: "ادّعت قناة الـ MTV أن قناة الجديد تراجعت عن قرار مقاطعة السياسيين وهذا لم يحدث".

في تاريخ ٨-٨-٢٠٢٠: لم تُشر إلى أفراد معيّنين بالاسماء لكنها استخدمت شعار خاص بحراك ١٧ تشرين لتحميلهم جميعًا مسؤولية انفجار مرفأ بيروت: "حتى وصل بهم الامر إلى المتاجرة بالارواح، فكانت كارثة مرفأ بيروت بتوقيع من كلّن يعني كلّن". في تاريخ ٩-٨-٢٠٢٠ توجّهت بالانتقاد المباشر إلى رئيس الجمهورية من أجل تحميله المسؤولية: "إذا كان قبطان السفينة السياسية لا صلاحية له على المرفأ".

في تاريخ ١٠-٨-٢٠٢٠ لمحت في انتقاداتها إلى مجموعة من الوزراء والنواب والمسؤولين الأمنيين بطريقة ساخرة عبر وصفهم بـ "مجوقل سياسي حكومي نيابي أمني حكم البلاد منذ عام ألفين وثلاثة عشر، كلهم تبلغوا وكلهم تنصّلوا"، مضيفة "هذه السلطة التي لم تقدم على إصلاح واحد هي سلطة تحت الركام".

في تاريخ ١١-٨-٢٠٢٠ أكملت تحميل المسؤولية إلى "طاقم حاكم فاسد" بحيث "أثبتت المراسلات أنهم جميعًا كانوا قد أخذوا العلم والخبر بها وهذا ما أكدته مستندات اطلعت عليها وكالة روتيرز للأنباء".

وأكملت في المباشر لتسمّي مجموعة واسعة من الأحزاب: "وهذه المساعي يشترك فيها الجميع من حزب الله ورئيس مجلس النواب ورئيس التقدمي والقوات والمردة والتيار الأزرق والثاني البرتقالي ولا استثناءات لأحد، لا بل إن حزب الله في طليعة الانغماسيين في توليف الطبخة مع مافيا الحكم وكله لمصلحة الوطن".

كما شاركت في الحشد الجماهيري للتظاهرة التي دعا إليها مؤيّدو حراك ١٧ تشرين، من خلال دعوة الجميع "إلى الالتحاق بتظاهرة الغد والمطالبة في محاكمة السياسيين المتسببين بخراب البلد" في تاريخ ٧-٨-٢٠٢٠. وفي تاريخ ٨-٨-٢٠٢٠ اعتبرت هذه التظاهرة مناسبة لإعادة تجديد زخم الحراك: "بعثت ثورة الثامن من آب من رحم السابع عشر من تشرين".

خلاصات

بشكل عام، تمكّنا من إثبات الفرضيّتين اللتين انطلقنا منهما ومفادهما أن المحطات التلفزيونية التي تهيمن عليها زعماء الطوائف اللبنانية تشكّل أبواقًا لهم فيوظّفونها في سبيل تسجيل النقاط وإثبات المواقف السياسية وتقاذف الاتهامات، وأن هذه المحطّات تلجأ إلى الانتقادات غير المباشرة في أغلب الأحيان، أي من دون تسمية الأشياء بأسمائها، وذلك من خلال رمي المسؤولية على جميع الأطراف السياسية، مع تسجيلنا استثناءً على صعيد محطّة تلفزيونية واحدة. في ما يلي أبرز الخلاصات المتعلقة بكل محطة:

- وجّهت محطة الـ"او تي في" في مقدّمات نشراتها الإخبارية انتقادات بصيغة الغائب من دون تحديد الأطراف بالمباشر، واستخدمت تعابير ضبابية مثل "الطبقة السياسية". أبرز انتقاداتها جاء في معرض الردّ على انتقادات من وسائل إعلامية أخرى طالت رموز خطّها السياسي، وهذا يؤكّد صحّة الفرضيّتين.

- شكّلت محطة الـ"ان بي ان" استثناءً على مستوى التعاطي مع هذا الحدث إذ لم تكن شريكًا كما باقي المحطّات في الحرب السياسية-الإعلاميّة ولم تشكّل منبرًا لسيل الانتقادات والاتهامات المتبادلة بين الأطراف السياسية والإعلامية، بل اعتمدت خطابًا وطنيًا جامعًا وداعيًا للتهدئة. وعليه، لم تتأكّد صحة الفرضيّتين اللتين قدّمناهما بالنسبة إلى الـ"ان بي ان".

- برزت الانتقادات في المقدّمات السبع لنشرات أخبار "المنار" وذلك من بوابة الردّ على الانتقادات الإعلامية والسياسية التي طالت رموز خطّها السياسي وهما السيّد حسن نصرالله وحزب الله. وهذا يثبت صحة الفرضيّتين اللتين انطلقنا منهما.

- مع أن الكثير من التعابير التي استخدمتها "ام تي في" لتوجيه انتقاداتها كانت غير محدّدة وتقع في متلازمة "الجميع متواطئ" أو "الجميع فاسد" (ما يثبت فرضيّتنا الثانية)، إلّا أنها توجّهت بالمباشر إلى كلٍ من رؤساء الجمهورية ومجلس النواب والحكومة، كما انتقدت حزب الله. وعليه، تتثبّت أيضًا فرضيّتنا

الأولى بما يخص خطاب "ام تي في" الداعم حاليًا لخط حراك ١٧ تشرين والمناهض لجميع مكوّنات السلطة الحالية، خصوصًا أن هذه المحطة غير تابعة لأحد الاحزاب الموجودة في الحكم.

- وجّهت قناة "ال بي سي" انتقاداتٍ إلى أطراف سياسية غير محدّدة وحمّلتهم جميعًا المسؤولية واتهمتهم بالفساد، وهذا يثبت فرضيّتنا الثانية. كما قد تكون فكرة عدم تبعيّتها بشكل مباشر لأي من الأحزاب الموجودة في الحكم عاملًا مؤثرًا في اتخاذها موقفًا مؤيّدًا لما يمثله الخط المناهض للسلطة الحالية وهو حراك ١٧ تشرين، وتوجيهها بالتالي انتقادات للخط الآخر. وعليه، تتثبّت فرضيّتنا الأولى أيضًا.

- يمكن القول إن عدم تبعية قناة "الجديد" بشكل مباشر لأي من الاطراف الموجودة في الحكم أسهم في وضعها مباشرة في الخط المعارض للسلطة، فدعمت خطّ الحراك بشكل صريح ووجّهت الانتقادات لأحزاب السلطة عمومًا (ما يؤكد صحة فرضيّتنا الثانية). لكنها كانت أكثر من انتقد بالمباشر، فصوّبت على رئيس الجمهورية وحزب الله ورئيس مجلس النواب ورئيس التقدمي والقوات والمردة وتيار المستقبل والتيار الوطني الحر.

في المحصّلة، تأكّد من خلال دراستنا أن خطاب الـ"او تي في" و"المنار" (وهما قناتَين تابعتَين بشكل مباشر لطرفَين في موقع الحكم) كان شاهدًا على حرب إعلامية-سياسية ويندرج ضمن نطاق الرد على خطاب إعلامي آخر بشكل أساسي. فيما شكّلت كل من "ال بي سي"، "ام تي في" و"الجديد"، وبنسبٍ متفاوتة، منصّات لتوجيه انتقادات إلى الأحزاب الموجودة بالحكم، وكانت في كثير من الأحيان من يستهلّ أو "يشعل" هذه المواجهات الإعلامية. لكن في ظل كارثة بحجم وطن، من المفترض أن تترفّع وسائل الإعلام عن شنّ الهجوم والتلهي في زواريب السياسة الضيّقة، أقله احترامًا لأرواح الضحايا، إلّا أنه تبيّن من خلال الدراسة التي قمنا بها أن المحطّات التلفزيونية في لبنان عمومًا لا تراعي الأوضاع الحساسة التي تعصف بالبلاد، إنما تتحوّل إلى منابر لبثّ الأحقاد والتحريض وبثّ ما يحرّض على إشعال الفتن من خلال خطاب الكراهية والعنف الكلامي، وهي بذلك لا تحترم المسؤولية الاجتماعية المنوطة بها والتي تحضّها على وضع الخير العام ومصلحة الوطن فوق أي اعتبار.

المراجع:

-Balle, F. (2014). Les médias : un quatrième pouvoir ?. Dans Les médias (pp. 94-98). Paris : Presses Universitaires de France.

- Bardin, L. (2007). L’analyse de contenu. Paris : Presses Universitaires de France.

-Boulos, J.C. (2007). La télé, quel enfer !. Beyrouth, Liban : Éditions Dar an-nahar, 386 p.

- Finger, S. & Moatti, M. (2010). L'effet-médias. Pour une sociologie critique de l'information. Paris : L'Harmattan.

-Zgheib, Z. (2018). Les médias et l'environnement au Liban : Étude comparative entre les journaux télévisés d'Al-Jadeed et de la LBC (Janvier - juin 2017). (Mémoire d'un Master de recherche en sciences de l'information et de la communication), USEK, Liban.

-أبو شقرا، وفاء. (٢٠١٩). النشرة التلفزيونية اللبنانية في عصر الرقمي: التكنولوجيا في خدمة الاستعراض. الاتصال والمعلومات: تحوّلات في ممارسات المهنة الإعلامية في لبنان، مجلّة محكّمة (العدد ٤)، ١٥٢-١٩٩. بيروت، لبنان: مركز الأبحاث في كليّة الإعلام.

-جريجيري، روي وشالوحي، كارلا. (٢٠١٧)."الحراك المدني" في نشرات الاخبار التلفزيونية: إشكالية التغيير في ظل المنظومة الطائفية. **في** نهوند القادري عيسى (محرّر)، الإعلام العربي ورهانات التغيير في ظل التحولات (ص. ٢٢٧-٢٤٩). بيروت، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

-سعود، غسان. (٢٠٠٧). القصة الكاملة لشمس الـ *LBC* من "الباش" إلى "بيارو". موقع جريدة "الاخبار" الالكتروني، محليات، الإثنين ٢ تموز ٢٠٠٧.-*https://al-akhbar.com/Archive_Local_News/187926*

-قيومجيان، زافين. (٢٠١٥). أسعد الله مساءكم. بيروت: هاشيت- أنطوان، ٣٢٠ صفحة.
ISBN : 978614438253

-منظمة الامم المتحدة للطفولة (٢٠٢٠). لبنان: بعد تفجير مرفأ بيروت صيف هذا العام.. الحاجة لا تزال ماسة لاستمرار تقديم المساعدات المنقذة للحياة. موقع "منظمة الامم المتحدة" الالكتروني.
https://news.un.org/ar/story/2020/09/1061202

-نزال، محمد (٢٠١٩). جعجع يخسر *LBC*: أموال القوات خوّة. موقع جريدة "الاخبار" الالكتروني، سياسية، على الغلاف، الجمعة ١ آذار ٢٠١٩. *https://al-akhbar.com/Politics/267050*

الموقع الالكتروني لمرصد ملكية وسائل الإعلام: https://lebanon.mom-rsf.org
https://lebanon.mom-rsf.org/ar/media/detail/outlet/lbci/
https://lebanon.mom-rsf.org/ar/media/detail/outlet/al-jadeed/
https://lebanon.mom-rsf.org/ar/media/detail/outlet/mtv/

https://lebanon.mom-rsf.org/ar/media/detail/outlet/OTV/
https://lebanon.mom-rsf.org/ar/media/detail/outlet/NBN/
https://lebanon.mom-rsf.org/ar/media/detail/outlet/al-manar/

Attractivité du « nouveau contrat social » chinois : des positionnements d'abord stratégiques, révélateurs de la fin des schémas narratifs globaux dans un monde multipolaire

Article inédit, XX décembre 2021.

Bertrand Cabedoche

PLAN

Introduction

Un modèle *a priori* répulsif pour les démocraties occidentales

Une redéfinition des liens avec les pays-sous-développés de l'hémisphère sud

Conclusion

Références bibliographiques

Introduction

Il se trouve toujours un moment historique où l'idéal social sublimé appelle à sa traduction incarnée. L'*american way of life* est ainsi venu à la rescousse de l'idéal physiocratique d'un monde régulé par le marché, tant que les cercles

saint-simoniens n'y ont pas lu la source des inégalités croissantes à l'intérieur du territoire (Musso, 1998) et les théoriciens de la dépendance le centre de la domination de la périphérie, de la semi-périphérie et de la marge (Franck, 1969). La lueur soviétique est venue éclairer l'espoir d'un changement radical de société tant que l'ombre sous la lampe masquait la « cuisinière mangeuse d'homme » (Glucksmann, 1975).

Le modèle a ainsi constitué une figure particulièrement recherchée tout au long de la plus grande partie du XXe siècle. Dans leur souci d'échapper à l'emprise d'une partition bipolaire du monde, les partisans du non-alignement se sont eux aussi prévalu de la recherche d'une troisième voie d'organisation socio-politique, parfois expressément dessinée autour de « l'homme nouveau » à même de reconstruire un contre-modèle. L'histoire des tiers-mondismes des années soixante et soixante-dix est ainsi celle d'une course erratique à la recherche désespérée de cette expérience politique originale, qui se serait révélée correctrice des « erreurs » des modèles précédents. Tour à tour depuis l'Afrique par exemple, ont ainsi été promues à ce rang les promesses de changement social d'Aghostino Neto en Angola, de Houari Boumediene en Algérie, d'Amilcar Cabral en Guinée Bissau, de Samora Machel au Mozambique, de Denis Sassou Nguesso au Congo Brazzaville, voire de Julius Nyerere en Tanzanie. Aucune de ces expériences politiques africaines n'a cependant atteint la résonance en Europe des « révolutions asiatiques », depuis la promotion du pandit Jawaharlal Nehru lors du premier sommet de Bandung en 1955, jusqu'aux revirements déchirants face à la tragédie du jeune état du Kampuchéa de Pol Pot. C'est surtout la Chine de Mao Tsé-toung qui a incarné le « renouveau », jusqu'à ce que la mort du grand timonier ne corresponde finalement à l'effondrement des « mythes révolutionnaires du tiers-monde » (Chaliand, 1976).

Paradoxalement, la dimension exponentielle des enjeux du troisième millénaire ne laisse plus place à ces rêves d'incarnation partisane, autour d'un modèle pré-construit qui se proposerait de redessiner l'avenir pour l'ensemble des peuples de la planète. Au contraire, l'altermondialisme qui s'est rebâti sur les cendres des tiers-mondismes précédents consacre la fin des schémas narratifs totalisants et globaux, si caractéristiques des projections du siècle précédent. La tentation du recroquevillement nationaliste tente les uns pour retrouver les « vrais valeurs » effacées par une mondialisation destructrice de l'homme, de ses cultures et de son environnement (Macovei, 2018). Les autres prêchent pour un nouveau multilatéralisme qui dépasserait la *chimerica* des modèles actuellement dominants (Fergusson et Schularick, 2007), et serait marqué par la flexibilité, de manière à laisser toute sa place à l'expérimentation et à l'abandon immédiat des pratiques qui se seraient ainsi révélées écocides et non inclusives.

C'est donc *a priori* de manière anachronique que dans un premier temps, la Chine de Xi Jinping propose son modèle de gestion de la pandémie dès 2020 à l'ensemble des pays dont les taux de décès exponentiels liés à la progression de la contamination peuvent d'abord être lus comme la faillite de leurs politiques sanitaires, quand la Chine se targue d'être en mesure d'endiguer le mal par des mesures radicales de confinement étendu à toute la province de Hubei (près de 69 millions de personnes) et de fermeture de ses frontières aux étrangers dans le cadre de sa stratégie « zéro covid ». Si l'on s'en tient effectivement aux éléments statistiques diffusés depuis le pays, seules 4 636 personnes seraient décédées de la covid-19 dans le pays et trois seulement lors des six derniers mois. En comparaison, en novembre 2021, près de 120 000 personnes sont aujourd'hui reconnues avoir disparu, victimes de la pandémie en France, plus de 290 000 au Mexique, 465 000 en Inde, 612 000 au Brésil et 770 000 aux États-Unis, etc., pour un total dépassant désormais les 5 millions officiellement

comptabilisés dans le monde entier (a minima car les chiffres sont parfois multipliés par trois pour mieux approcher la réalité de la pandémie).

De manière tout aussi inattendue en octobre 2021, le nouveau contrat social de « prospérité commune » est cette fois brandi en tant que modèle de gouvernance pour les puissances moyennes et pays de la périphérie notamment du continent africain (Liu, 2014, p. 230), voire pour l'ensemble des sociétés de la planète (Pairault, 2019), renforcé parallèlement et paradoxalement par une augmentation de 25 % des investissements étrangers en Chine au cours des huit premiers mois de 2021 par rapport à la même période en 2019. La dynamique chinoise se présente ainsi comme une nouvelle étape alliant prospérité économique, lutte « antispéculative » et modèle « redistributif », en vue de faire advenir une société meilleure. Ainsi est-il assigné aux dirigeants de l'économie chinoise par le pouvoir central de jouer le jeu de la redistribution des richesses *via* de nouveaux dispositifs de rémunérations, d'imposition et de donation. Abritant comme Alibaba des cellules du parti, Tencent annonce déjà débloquer prochainement 50 milliards de yens, pour répondre à ces injonctions du pouvoir politique. Parallèlement, les coopératives d'approvisionnement et de commercialisation sont aujourd'hui relancées intégrant également le crédit rural. Les entreprises du secteur de soutien scolaire se transforment en associations à but non lucratif. L'industrie du showbiz connaît la même mise au pas et la pratique des jeux vidéo est interdite plus de trois heures par semaine pour les jeunes de moins de dix-huit ans. Enfin, le *New IP project* porté par exemple par le géant chinois Huawei semble déjà renvoyer au passé le réseau mondial actuel, anarchique dans son autorégulation par les entreprises privées, et aujourd'hui parvenu aux limites de ses exploits techniques.

Depuis l'étranger, certains, minoritaires, se révèlent déjà ouverts à la proposition avant même l'élévation de Xi Jinping au niveau de Mao Zedong,

dans la continuité de l'héritage laissé par Samir Amin avant sa disparition en faveur du renouveau de ce « socialisme de marché ». L'auteur franco-égyptien témoignait ainsi de ce nouvel espoir, assorti d'une attente : « Je ne sais pas si elle [la Chine] produira suffisamment rapidement l'aspiration de son peuple à la démocratie et l'invention des formes adéquates de celle-ci. Mais cela n'est pas "impossible" » (Amin, 2018). D'autres, comme Alain Badiou, n'y voient qu'un capitalisme d'état, dont l'expérimentation du changement social se réduit à l'étatisation du processus productif, en vue seulement de se tailler une marge part sur le marché mondial et de cristalliser la mise au pas entreprise par le « nouvel architecte visionnaire » Xi Jinping.

Au-delà des jugements de valeur partisans et des discours idéologiques caractérisant les positionnements souvent arrêtés des uns et des autres, l'événement mérite que le chercheur s'y arrête, en introduisant la donne géopolitique. Car toute puissante qu'elle apparaisse aujourd'hui, la Chine se présente particulièrement dépendante de l'étranger. Ses approvisionnements en pétrole, fer, cuivre, cobalt (élément essentiel pour la fabrication de ses batteries), en dépendent (Niquet, 2021). En ce qui concerne par ailleurs l'écoulement de ses biens de consommation, le pays craint les politiques de relocalisation territoriale dont témoigne l'Europe aujourd'hui, sachant que, parallèlement, le pays se retrouve confronté à des pénuries d'électricité monstres qui l'obligent à importer du charbon d'Australie et aux déboires symbolique d'Evergrande, le géant de l'immobilier chinois qui ralentit la croissance du pays.

Dans ce contexte, l'affirmation du « contrat social » chinois comme modèle planétaire pour le XXIe siècle impose l'analyse de sa réceptivité dans le monde à partir de cette même lecture pragmatique de la réalpolitique. Si la convergence des analyses avec la proposition chinoise apparaît parfois dans les

discours des exécutifs à l'international, elle se révèle aussi comme une réponse stratégique plutôt qu'adhésion au modèle ou rejet de celui-ci, en fonction des intérêts et rapports de force constatés, continent par continent.

1. Un modèle a priori répulsif pour les démocraties européennes

Dans les pays occidentaux, l'offre chinoise est rejetée brutalement par tous ceux qui, avec la critique du « capitalisme de surveillance » entreprise par Shoshana Zuboff (2019) contre les Gafam, désignent de manière plus radicale encore et symbolique le système machiavélique de *National Credit Information Sharing*) mis en place par exemple à Nankin. Pour ceux-là, le cas chinois ne mérite même pas débat tant l'extraction sauvage des données, privées comme publics, caractéristique de la « société de surveillance », s'exprime de manière paroxysmique dans le pays, où l'État s'en révèle l'acteur direct au lieu d'en être le régulateur protecteur de la sécurité des personnes.

Parallèlement depuis les États-Unis de Joe Biden, le discours *a priori* plus ouvert de la Maison Blanche ne s'est cependant pas infléchi par rapport à la critique impulsive et belliciste de Donald Trump (Naves, 2017) contre les velléités de domination mondiale attribuées au pouvoir chinois. La partition semble se jouer pareillement entre Grands de la planète depuis la Maison Blanche, sans s'encombrer des alliés européens.

Un bras de fer pour le leadership mondial, sans l'Europe ?

Pour ceux qui ne l'attendaient pas au moins dans cette continuité avec l'administration Trump, « Sleepy Joe » s'est rapidement prononcé contre les prétentions chinoises[1]. Par exemple en octobre 2021, la température politique s'est brusquement échauffée lorsque le 46e président états-unien s'est dit prêt à

[1] ***Éditorial (2021). « De "Sleepy Joe" à Biden le révolutionnaire », Le Temps, [mis en ligne le 2 avril 2021, modifié mardi 7 avril 2021]. URL : https://www.letemps.ch<opinions>sleepy-joe-biden-revolutionnaire…***

soutenir le régime de Taïpeh en cas d'invasion par l'armée chinoise, au point de devoir ensuite « rétropédaler » pour prévenir l'escalade des tensions ainsi provoquée.

Par ailleurs, l'engagement du président Biden à défendre les alliés de l'Otan au Canada et en Europe tel que réaffirmé en été 2021 contraste singulièrement avec « l'affaire des sous-marins australiens » : l'épisode reste ainsi traumatique pour la France, de la rupture unilatérale en septembre 2021par l'Australie d'un juteux contrat de vente de sous-marins atomiques de classe Attack, au profit de la mise en place *en catimini* d'un Aukus[1] tripartite, accord fortement appuyé par les États-Unis avec le Royaume-Uni pour « contrer l'expansionnisme chinois dans l'Indopacifique» où la France, écartée, possède pourtant des territoires. L'épisode, violent pour ce dernier pays – comme par ailleurs pour le Canada qui se retrouve devant le fait accompli de cette nouvelle alliance transpacifique entre Washington, Camberra et Londres – est significatif du manque de solidarité européenne. Car si Ursula von der Layen, la présidente de la Commission européenne et Charles Michels, le président du Conseil européen, se déclarent heurtés par la décision unilatérale, une autre partie de l'Europe se démarque de l'élan solidaire régional ainsi provoqué. Par exemple, l'Autriche et le Danemark « lâchent la France », pour défendre une position pilotée par un Joe Biden qui, au même moment, affiche son « multilatéralisme » pour « relever ensemble les grands défis de la planète » !

En dehors du « camp occidental », le jeu de cavalier seul des États-Unis vis-à-vis de ses alliés européens fait plutôt habituellement l'objet du pointage de la Russie de Vladimir Poutine. Les analyses des médias russes témoignent ainsi du regard bienveillant porté depuis Moscou à l'égard des cultures ouest-européennes, parfois rangées « hors de l'Occident », c'est-à-dire dans une

[1] ***Nouvelle alliance militaire conclue le 15 septembre 2021 entre l'Australie, le Royaume-Uni et les États-Unis, en vue de contrer l'influence croissante que le Chine exerce déjà en zone indopacifique.***

reconfiguration témoignant des interpénétrations entre la Russie et l'Europe…, tant que les dirigeants européens ne manifestent pas quelque hostilité à l'encontre de la Russie et de la politique internationale conduite par Vladimir Poutine, par exemple vis-à-vis de l'Ukraine en 2014 (Beliakov, 2011). La stratégie discursive de décrochage de l'Europe par rapport aux États-Unis semble voisine pour la Chine, qui de son côté, souhaite une Europe stable et forte dont elle a besoin comme partenaire, par-delà les tensions contemporaines entre les deux nouveaux Grands du monde.

L'évaluation du modèle chinois depuis l'Europe est ainsi conditionnée à la solidité des alliances internationales. Or précisément, pas plus qu'il n'a réussi à totalement restaurer le climat de confiance envers ses alliés depuis le renforcement de l'Aukuss dans le dos de la France à la faveur de l'affaire des « sous-marins australiens, Joe Biden n'est parvenu à détacher Moscou de Pékin lors de la rencontre russo-américaine de Genève le 16 juin 2021. Au contraire, les responsables russe et chinois n'ont fait que renouveler leur traité d'amitié vieux de vingt ans, que vient désormais renforcer le projet de construction conjointe d'une station internationale de recherche lunaire (ILRS)[1] et la mise à l'écart des deux pays - conjointement dénoncée – du sommet virtuel pour la démocratie, organisé en décembre 2021 par les États-Unis[2].

Qui plus est, la diplomatie chinoise semble avoir marqué quelques points en Europe par rapport aux États-Unis, sans qu'il faille pour autant parler d'une acceptation d'un « modèle chinois ». Car dans le nouveau contexte de la pandémie, la Chine elle aussi a eu beau jeu à entretenir la division dans le camp occidental au sein duquel l'Europe regroupe un peu plus du quart du nombre

[1] Claude Leblanc, « Le pied de nez de Vladimir Poutine et Xi Jinping à Joe Biden », *L'Opinion*, 29 juin 2021. Url : https://www.lopinion.fr/international/le-pied-de-nez-de-vladimir-poutine-et-xi-jinping-a-joe-biden.

[2] ***Anatoly Antonov et Qin Gang, « Russia and China Claim Value-Based Diplomacy Provokes Division", The National Interest, November 26, 2021. Url: https://natioanlinterest.org/feature/russia-and-china-claim-value-based-diplomacy-provokes-division-197165.***

(probablement sous-estimé notamment depuis l'Europe centrale) des victimes officielles de la covid-19 depuis mars 2020. Ainsi, au moment où depuis les États-Unis, l'hypothèse avait ainsi été triomphalement affichée par Donald Trump d'un « Tchernobyl à la chinoise » eu égard aux mensonges des autorités nationales quant à l'origine et l'ampleur de la pandémie depuis la Chine, le ministre chinois des Affaires étrangères Hua Chunying s'était empressé de présenter l'altruisme de son offre aux pays tiers : plus de 170 spécialistes chinois de la santé avaient été dépêchés en Europe ; la distribution de masques de protection s'était accélérée dans la zone quand la production s'y était révélée dramatiquement incapable de répondre à l'urgence ; les articles scientifiques relatifs à la recherche médicale chinoise sur le nouveau coronavirus s'étaient largement ouverts à la consultation. Le pays avait même proposé de compenser la démission des États-Unis de Donald Trump d'appui financier auprès de l'OMS, tout en faisant état du « sacrifice de la population chinoise » : celui-ci aurait ainsi permis aux autres pays de gagner du temps pour anticiper et gérer la crise sanitaire.

En Europe, le discours avait pu séduire, au moment où la fourniture de kits médicaux par la Chine conduisait certains éditorialistes, par exemple du magazine britannique *The Economist*[1], à questionner le lien entre efficacité de la lutte chinoise contre la pandémie et la nature autoritaire du régime chinois, quand les vieilles démocraties européennes se révélaient si empêtrées à prendre les bonnes décisions de manière radicale et homogène. Parallèlement, les États-Unis s'étaient vus accusés d'avoir détourné des produits médicaux destinés à l'Allemagne depuis un aéroport de Bangkok, comme le rappelait alors une équipe de recherche depuis l'Université Georg-August de Göttingen, en Allemagne (Fuchs et coll., 2020). Par ailleurs, le discours de solidarité alors

[1] "Is China winning? The geopolitical consequences of covid-19", *The Economist*, No 16, London, 30 april 18th-24th 2020.

déployé par la diplomatie chinoise avait pu toucher effectivement certains points sensibles des failles et tensions européennes. Ainsi, membre du parti eurosceptique Mouvement 5 étoiles, Luigi Di Maio par exemple avait déjà reconnu depuis l'Italie que cette aide chinoise confortait la stratégie de son parti, en termes de prise de distance avec l'Union européenne. La Serbie avait également communiqué dans le même sens.

Cette cacophonie des discours européens doit également être appréciée en regard du sentiment dominant d'inquiétude en Europe, quant à la place qui peut lui être laissée dans le concert des Grands, anciens et nouveaux. À la faveur du ralentissement sérieux de la croissance suite aux mesures de confinement prises contre la pandémie, chacun des pays européens a eu l'opportunité de réévaluer sa propre sujétion à la Chine, en termes de sécurité nationale et d'indépendance économique, au-delà de l'hétérogénéité des politiques en matière de santé publique.

Une offre chinoise réévaluée en Europe, à l'aune du risque de dépendance économique

L'inquiétude s'exprime particulièrement à la faveur des politiques de relance économique à mettre en œuvre en sortie de confinement. Ainsi, la commissaire européenne à la Concurrence, Margrethe Vestager, appelle aujourd'hui à ce que les pays membres réinvestissent dans le capital des entreprises nationales. Dans le discours d'une Europe fragilisée par la pandémie et bien que l'investissement chinois n'y constitue encore qu'un cinquième par rapport aux investisseurs historiques (États-Unis, Japon, Australie), la crainte d'un *raider* chinois est sous-jacente. Qui plus est, l'hypothèse s'impose à l'analyse si ce *raider* se présente – financièrement, politiquement ou stratégiquement – lié à l'État chinois. Plus ou moins amicales, ces Offres Publiques d'Achat (OPA) permettraient au pays d'accaparer en Europe des

actifs stratégiques dans l'énergie, les infrastructures, les technologies de pointe.... L'hypothèse se présente plus crédible, dès lors que le tissu européen se retrouve déchiré après plusieurs semaines de suspension d'activité liées aux premiers confinements, dans un marché mondial où, avec la pandémie, la baisse de circulation des marchandises avait été évaluée de l'ordre de 13 à 32 % en 2020.

Mais déjà, avant même cette actualité épidémiologique, ce questionnement de l'indépendance économique avait déjà été abordé depuis l'Europe occidentale. Par exemple, un dispositif allemand anti-OPA avait finalement été mis en place dès 2018, après l'achat d'actifs pour 4,5 milliards d'euros par le groupe chinois Midea au sein du champion allemand des robots industriels Kuka, dans la foulée des introductions chinoises dans le capital du fabricant de pompes à béton Putzmeister et du spécialiste de la machine-outils Krauss-Maffei. De justesse, le pare-feu installé avait prévenu le groupe chinois Yantai Taihai de mettre la main sur l'Allemand Leifeld Metal Spinning, autre joyau de la robotique allemande.

Au-delà de l'Allemagne, State Grid, le grand réseau chinois d'électricité, avait auparavant tenté en 2016 de prendre une part active de l'ordre de 14 % d'Eandis, l'entreprise flamande de distribution de gaz et d'électricité. Par ailleurs, la Chine contrôle déjà un dixième des capacités portuaires européennes. Le port du Pirée, l'aéroport de Toulouse, et encore le terminal belge de containers de Zeebrugge à hauteur de 85 % ou le principal producteur d'électricité portugais à hauteur de 24 %… sont ainsi contrôlés financièrement par la Chine. Yinyi a encore réussi l'acquisition du spécialiste belge des transmission Punch Powertrain. Premier incubateur chinois d'entreprises *high tech* en Europe, le China-Belgium Technology Center s'est installé dans le parc scientifique de Louvain-la-Neuve….

L’enjeu reste surtout la répartition de la valeur ajoutée dans les futurs produits et chaînes de valeurs. Quand par exemple, la voiture du futur verra ses batteries fabriquées majoritairement en Chine et ses systèmes de guidage aux États-Unis, l’Europe pourrait se retrouver consignée à ne plus intervenir que sur la seule chaine de montage !

Enfin, la crainte est celle de la *debt trap diplomacy*, que le dossier du port de Hambantota révèle après le déblocage d’une ligne de crédit de 300 millions de dollars par China Harbour, pour un projet non-rentable. Aujourd’hui, les successeurs du président Rajapaksa à la tête de l’État sri-lankais doivent rembourser la dette sur fonds publics (dont 5 milliards pour la Chine en ajoutant les intérêts). Depuis, le port de Hambantota est devenu concession chinoise, plaque tournante maritime, terrestre, commerciale… La position est très importante, située sur la « route de la soie » dans le cadre de la stratégie chinoise OBOR (*One belt, one road*) (Niquet, 2018). Cette annexion s’inscrit donc dans une offensive qui vise à acheminer les marchandises chinoises en Orient et en Europe et à rapatrier en Chine les produits dont le pays a besoin.

Certes, l’expansion n’est pas sans risques. La Chine parait ainsi réviser sa politique, pour ce qui est du financement à hauteur de 3 milliards de dollars par la Banque chinoise d’import-expert dans le projet de train à grande vitesse serbo-hongrois visant à relier Budapest à Belgrade. Dans le domaine financier, l’assureur Ping An acquiert parallèlement un bloc d’actions Fortis, pour son malheur tant l’évolution boursière du groupe s’est révélée négative suite à la déconfiture de 2008, avant la reprise de la branche belge du groupe par BNP Paribas !

Dans ce contexte, la Chine dit vouloir la paix et souhaiter une Europe stable et forte. En fait, ce qui semble véritablement poser problème, plus que l’importance des investissements chinois, c’est l’absence de stratégie

industrielle et de réaction de l'Europe. Mais avec son irruption brutale sur la scène mondiale à la fin du précédent millénaire comme l'avait d'abord prédit, puis constaté l'ancien ministre français Alain Peyrefitte (1997), le modèle chinois proposé à l'ensemble de la planète rencontre encore bien des barrages hors des frontières, suscite encore bien des réticences, provoque bien des peurs que, par exemple, les médias occidentaux ont tendance à réactiver (Zhou, 2005). À la *Une* de ces journaux généralistes et spécialisés, le constat de la puissance exponentielle du pays (Arifon et coll., 2019) justifie les suspicions accusatrices de la diplomatie et des stratégies chinoises, parfois jugées comme relevant d'une posture d'arrogance[1].

Enfin, malgré une curiosité *a priori* plus ouverte qu'aux États-Unis vis-à-vis des options présentées par la Chine de Xi Jinping, l'Europe dans ses opinions dominantes s'inquiète elle aussi de l'organisation générale de la surveillance à la surface de la planète. L'insistance y est appuyée dans les discours contre le modèle-repoussoir d'un contrôle social chinois dopé par le numérique, bien au-delà de ce que les États-Unis peuvent déjà présenter. La litanie des aversions provoquées par le modèle chinois se déroule, inexorable et quasi unanime dans les *mainstream media* des démocraties européennes à l'encontre du pays : contrôle social implacable ; atteintes régulières aux droits de l'homme ; culte de la personnalité ; annexions de territoires et répression des minorités musulmanes et bouddhistes ; exploitation industrielle à marche forcée et urbanisation sauvage (Miller, 2012 ; Webster, et coll. 2014) ; ségrégations dans l'accès au travail dans les villes, *via* le permis de résidence *hukou* ; scandales sanitaires récurrents auxquels s'ajoute désormais l'étouffement de la parole des lanceurs d'alerte…, et au-delà des frontières depuis l'Europe, pollution atmosphérique, même si la Chine est le pays qui investit le plus dans les énergies propres ; main basse sur le blé ukrainien, etc.

[1] IZRAELEWICZ, Erik (2011). *L'arrogance chinoise*, Paris, Grasset, coll. « Essai ».

Les suspicions surgissent également très rapidement pour ce qui est de l'état réel de l'épidémie en Chine et de sa cause, réactivant le souvenir – et les stigmatisations racialisantes consécutives à ce rappel – de pandémies précédentes, dont le foyer de départ s'avèrerait aujourd'hui pareillement localisé en Chine… Ce que ne parviennent pas encore à compenser en termes d'image le soutien de la Chine à l'OMS ou son adhésion *in fine* aux politiques multilatérales vis-à-vis du changement climatique, le pays étant lui-même durement affecté sur son territoire et dans son développement économique (Romano, 2013) et déjà impliqué dans des politiques incitatives en faveur de l'épargne énergétique et de la protection environnementale à Beijing, Shanghai et Guǎngzhōu (Teng, et Gu, 2007).

Le référentiel démocratique, au sens libéral du terme, reste encore très présent parmi les critères d'appréciation des propositions chinoises, que ce soit depuis l'Europe occidentale par exemple (Cabedoche, 2015), où chez les économistes marqués par le lien établi entre la nature des régimes politiques et le développement économique par l'Indien Amartya Kumar Sen (2000). Mais en 2021, au moment de faire les comptes de l'endettement de la France à la faveur des mesures exceptionnelles de maintien de l'activité économique dans la lutte contre la pandémie, l'essayiste Agnès Verdier-Molinié pose la question dans le journal *Le Monde* : « Avons-nous encore le droit de nous fâcher avec la Chine ? », sachant que 250 à 300 milliards d'euros de la dette française seraient détenus en Chine[1].

Quoi qu'il en soit, la Chine est aujourd'hui conduite à redéfinir ses stratégies d'approche des puissances moyennes au sein du monde occidental. Pour l'Australie, l'établissement de l'Aukus se présente rétrospectivement comme une suite logique des tensions accumulées depuis une dizaine d'années

[1] ***Agnès Verdier-Molinié (2021). « Avons-nous encore le droit de nous fâcher avec la Chine ?, Le Monde, 19novembre 2021.***

face à l'influence croissante exercée par l'Empire du milieu chez ses voisins contigus, notamment depuis novembre 2012 (Hanson, Fifita, 2011).

Une Australie finalement tirée vers l'*Indo-Pacifique* pour contrer le leadership chinois dans la zone

L'Australie constitue le plus important récipiendaire au monde des investissements directs chinois avec environ 30 milliards d'euros entre 2005 et 2010, notamment dans les mines de fer et de charbon. L'économie australienne y voit ainsi une planche de salut particulièrement appréciable au moment de la crise financière mondiale de 2008 (Sautedé, 2013). Mais comme le titre la presse internationale depuis 2020, « le coronavirus fait flamber les tensions entre la Chine et l'Australie »[1]. Beijing se froisse ainsi brutalement de l'insistance de Canberra concernant la mise en place d'une enquête indépendante sur les origines de la pandémie. Ainsi, ambassadeur chinois à Canberra, Jingye Cheng fait planer la menace, sous-entendue, de boycott, sachant que les étudiants chinois inscrits dans les universités australiennes constituent une source de revenus importante.

Révélatrice de cette tension entre *hard* et *soft* diplomatie agressive chinoise, la tentative d'apaisement, amorcée ensuite par le Premier ministre chinois Li Keqiang, intervient après une période de vicissitudes liées à une dégradation progressive des relations bilatérales depuis 2019. Ainsi, le concept d'*Indo-Pacifique* tend à canaliser l'extension de la puissance chinoise dans un cadre multilatéral. Celui-ci accorderait place au pays, mais il permettrait surtout de ménager les intérêts et capacités de décision de tous les acteurs de la région. La stratégie – voire la posture – avait jusqu'ici été développée par l'Australie de manière réaliste depuis mars 2013, prenant acte de son statut de puissance

[1] ***Grégory Plesse, « Le coronavirus fait flamber les tensions entre la Chine et l'Australie », Le Figaro, 4 mai 2020.***

moyenne, tout en entendant défendre le pré-carré dont elle se sent responsable (Struye de Sweilande et coll., 2015). Ce que jusque-là, Beijing avait refusé (Medcalf, 2019). Ainsi, la mise en place de l'Aukus était prévisible, quand bien même sa mise en visibilité s'est développée de manière bien « maladroite » aux dépens des autres partenaires des États-Unis.

Auprès des autres pays tiers observant la lutte pour le nouveau leadership mondial, la Chine espère aujourd'hui mobiliser une part de capital de sympathie, qu'elle pourrait accélérer, par exemple en mettant immédiatement à disposition des pays non solvables un vaccin efficace, ou en allégeant, voire en annulant la dette des plus pauvres. Le pays joue par ailleurs la carte de « pays en voie de développement » de l'hémisphère sud (Zhang, 2001, p. 138).

2. Une redéfinition des liens avec l'hémisphère sud

En Afrique, continent à certains égards moins investi aujourd'hui par les anciennes concurrences coloniales (Tourré, 2012), le terrain relativement vacant est désormais animé avec le déploiement des *soft powers* chinois et indien (Thussu, 2016).

De renouveaux rééquilibrages en Afrique sur le tracé de la « nouvelle route de la soie »

En un demi-siècle de relations Chine-Afrique (Chaponnière, 2008), aujourd'hui particulièrement relancées (Gazibo, Mbabia, 2010), les perceptions se sont affinées (Wassserman et coll., 2016), nuancées (Lafargue, 2010), participant d'une nouvelle dynamique dans les relations entre *Centres* et *Périphéries* (Xiang, 2018).

Certains chefs d'état africains s'accommodent déjà très bien des médias transnationaux chinois, qui accompagnent ces nouveaux rééquilibrages des

rapports mondiaux le long du tracé de la « nouvelle route de la soie » à laquelle correspond la stratégie chinoise OBOR (*One belt, one Road*), déjà évoquée (Simpferdorfer, 2012 ; Courmont, 2019). Peu soucieux de promotion de la diversité de l'expression sur le continent, ces médias transnationaux chinois diffusés sur place ne s'encombrent pas à accorder une place aux oppositions nationales des pays ainsi investis (Zhang, et Matingwina, 2016). Ils se montrent encore moins regardants vis-à-vis du respect des droits de l'homme pour accueillir les décideurs nationaux sur les ondes (Mihoubi, 2020), à la différence des grands médias européens par exemple (Arifon, et coll., 2019). Depuis la mise en place de « l'économie socialiste de marché » par Deng Xiaoping au début des années 1980, le slogan est significatif : « l'idéologie ne peut remplacer le riz » (Rocca, 2006). Autrement dit, la priorité absolue est donnée en Chine au développement économique, ce qui signifie transformer en marchandises les moyens de production – la terre (rachetée par millions d'hectares sur tous les continents), le capital, le travail –, tout en conservant le cadre politique du parti unique en interne. Cela signifie aussi sur les marchés internationaux accepter les cahiers des charges sans discussion ni conditions pour emporter le contrat.

Le développement économique peut donc s'accommoder de régimes politiques autoritaires, contrairement aux inflexions annoncées dans le programme du nouveau président des États-Unis, Joe Biden. Auparavant, le 20 juin 1990, le discours de La Baule du président français François Mitterrand avait déjà lié, intrinsèquement, développement de l'initiative privée et régime politique ouvert. Désormais, du moins officiellement, la France conditionne l'octroi de son aide au développement à la mise en place du multipartisme et à la tenue régulière d'élections !

Cela n'empêche pas qu'après trente ans de mise en œuvre de ce principe, le bilan des « nouvelles » relations françafricaines reste mitigé. Au Mali, les relations se sont même particulièrement détériorées vis-à-vis de l'ancien colonisateur. Parallèlement, l'intervention de la France est diversement appréciée en Libye, ou en Côte d'Ivoire où la crise post-électorale divise quant au rôle de la puissance tutélaire « amie ». Le 27 juillet 2007, le discours méprisant du président Sarkozy à Dakar avait été vécu comme une gifle, dont les traces entachent les souvenirs, encore aujourd'hui : ainsi, l'Afrique ne serait donc pas entrée dans l'Histoire !!! Les successeurs du président français à l'Élysée travaillent depuis à corriger le tir du discours ravageur. Mais sur le terrain, les Africains sont nombreux à en témoigner derrière Achille Mbembe ou Makhily Gassama : le tournant marque la fin de l'exclusivité française dont la mondialisation sonne le glas en Afrique francophone (Sary, 2012). Et l'ouverture à la Chine !

C'est effectivement sur ce terrain que la Chine de Xi Jinping se positionne, ne manquant pas de riposter aux accusations de néo-colonialisme qui hypothèquent l'exemplarité de son investissement en Afrique (un projet sur trois y est financé par la Chine) en rappelant l'héritage du colonialisme occidental devant le Conseil des droits de l'homme aux Nations-Unies. La résolution adoptée en ce sens le 8 octobre 2021 a déjà rassemblé 47 états bien que, parallèlement, le forum sur la coopération sino-africaine ouvert le 28 novembre 2021 marque aussi l'heure du tassement de la dynamique, sinon des désillusions après vingt ans d'expansion chinoise sur le continent.

L'exemple de Madagascar est à ce titre édifiant (Harnay, et Louis, 2011).

Leadership chinois et résonances malgaches

Les relations entre les deux pays sont déjà anciennes, dont témoigne l'ouverture d'un Consulat général de la République populaire de Chine dès 1958 et la signature d'un premier accord commercial en 1963. Une diaspora chinoise historique existe au moins depuis le XIXe siècle sur la Grande Île, qui facilite ainsi le renforcement du lien jugé stratégique sur la Nouvelle Route de la soie définie par le pouvoir chinois, notamment depuis la dénonciation de l'accord signé avec Taïpei en 1998 et grâce à la dynamique insufflée pour le renforcement des relations bilatérales entre les deux pays par l'ancien président Marc Ravalomanana. Les *Sinoa Gasy* participent déjà à l'exploitation des nombreuses ressources naturelles de Madagascar : bois (dont le célèbre et très recherché bois de rose), épices, vanille, sucre (avec la réalisation du complexe sucrier de Morondava et le rachat de deux usines de la Sirama), girofle, café, pêche (notamment de la crevette, exploitée par la China National Fisheries Corp), fer (exploité par le consortium Wuhan Iron and Steel Corporation, WISCO), énergie (avec la construction de la centrale hydroélectrique d'Ambodiroka par la société chinoise CAMC Engineering), mais encore ciment (investi par le Changchun Construction Group), pétrole (exploré par la société chinoise Madagascar Petroleum International), textile, etc. Un solide réseau s'est en retour déjà constitué pour l'exportation vers la Chine en échange de la distribution de matériels agricoles *made in China*, et de certains aménagements stratégiques par la Chine : réaménagement de l'aéroport d'Ivato et de certains axes routiers ; appui pour le développement d'un espace maritime malgache ; construction d'un Centre hospitalier universitaire, développement d'une mission médicale chinoise et aide humanitaire contre les catastrophes naturelles et le paludisme ; fourniture d'experts agronomes pour l'exploitation de semences hybrides et l'émergence d'un agro-business ; inauguration d'un Institut Confucius ; don de matériel militaire, etc. La suspension des bailleurs de fonds traditionnels a ainsi précipité le gouvernement d'Andy Rajoelina vers des partenaires moins regardants quant au respect de la démocratie et déjà réputés

pour pratiquer des annulations de dettes sans condition. La Chine est ainsi devenue le premier partenaire commercial de Madagascar, soit aujourd'hui 18,1 % du commerce extérieur total de Madagascar (plus de 6 milliards d'euros en 2018).

La Chine est d'autant plus intéressée par ce partenariat que la région constitue un carrefour stratégique fondamental, véritable centre de gravité où convergent les routes maritimes qui lui permettent le transit des matières premières qu'elle achète et des biens manufacturés qu'elle revend, notamment à l'Union européenne.

Mais la relation y est fortement asymétrique et le rejet grandit dans la population malgache. Sont ainsi mis à l'index des modes de management considérés comme brutaux à l'encontre du personnel malgache ; l'opacité qui entoure l'exploitation du bois de rose comme les activités des banques et des milieux d'affaire chinois sur le territoire ; les méthodes d'exploitation industrielle non respectueuses de certains savoir-faire artisanaux (comme en matière de récolte de la vanille dont le non-respect des procédés traditionnels de récolte entache désormais l'image qualitative du produit). Les tensions se font d'autant plus vives qu'au-delà des chiffres d'une reprise récente de la croissance, les disparitions sociales se font dramatiques en certaines régions du sud de l'île, où plus d'1,3 million de personnes souffrent de malnutrition aigüe consécutive à une période de sécheresse extrême et inédite depuis quarante ans. Le paradoxe est criant, dans un pays où la découverte d'un gisement considérable de gaz (l'équivalent des réserves de la mer du Nord et du golfe arabo-persique) dans le canal du Mozambique réactive aujourd'hui les convoitises et la course aux partenariat.

Les enjeux se dessinent de même nature dans les relations que la Chine tente aujourd'hui de redéfinir avec les pays dits « du monde arabe », en particulier lorsque ceux-ci se présentent producteurs de pétrole.

Une redéfinition des liens avec les pays producteurs d'énergie fossiles

Dans les pays du Moyen-Orient et du Maghreb, pressentant le basculement des alliances lors d'un Forum international organisé en avril 2010 en Tunisie par le magazine *Réalités*, l'ancien Premier ministre français Dominique de Villepin avait tenté de proposer le partenariat euromaghrébin comme riposte à la percée chinoise, le pays étant devenu le premier constructeur d'infrastructures au Maghreb.

Mais déjà, la Chine offre à l'ensemble de ses partenaires de la zone toutes les facilités sur place pour que leurs étudiants y poursuivent des études supérieures dans ses universités – lesquels s'y pressent de plus en plus nombreux – parallèlement aux offres en vue de développer les accords économiques. Même si la Méditerranée ne constitue pas un lieu stratégique prioritaire pour la Chine, la zone apparaît néanmoins comme un carrefour intéressant entre les deux mondes. La présence diplomatique du pays s'affirme progressivement dans les grands dossiers internationaux (Iran, changement climatique…). Vis-à-vis des États du pourtour méditerranéen, la Chine se présente toujours comme constituant un « pays en voie de développement », soucieux de maintenir une certaine solidarité et une volonté de participer à la défense des intérêts des pays les plus pauvres, à partir d'une politique d'aide différente : annulation de dettes, prêts à taux préférentiels, dons humanitaires, assistance à l'éducation et à la formation… L'offre est attractive, principalement politique (Payrault, 2019), proposée par un pays dont les relations passées et présentes ne sont pas hypothéquées par des ressentiments :

> […] moins puissant que les États-Unis, mais plus habile, plus stable et moins moralisateur et dominateur que les Européens. (Vairon, 2010).

Parallèlement, la Chine se positionne en faveur de la signature d'accords commerciaux sur le terrain des hydrocarbures.

Des relations redéfinies à partir des besoins chinois en approvisionnements énergétiques dans les zones régionales moyen-orientale et nord-africaine

La Chine intéresse, priorisant la diversification de ses approvisionnements énergétiques, notamment auprès de l'Algérie, la Lybie et l'Égypte, et investissant également dans l'agriculture, la pêche, les télécommunications, la santé, le nucléaire…. La présence chinoise est discrète, suffisamment pour prévenir les préoccupations sécuritaires de la région ou quelques tensions auprès des artisans locaux, comme à Alger en août 2008. Elle opère le plus souvent par le biais de sociétés mixtes et cherche à équilibrer les balances commerciales. Les souvenirs vendus sur place sont de plus en plus estampillés *made in China*, tandis qu'au moins en Algérie, les Instituts Confucius poursuivent leur implantation silencieuse. En novembre 2006, le sommet de Beijing est ainsi qualifié de « Bandung du XXIe siècle » par le président algérien Abdelaziz Bouteflika. En 2009, le sommet Chine-Afrique tenu en Égypte témoigne de la volonté réciproque de faire du partenariat sino-égyptien un instrument privilégié de ces relations Sud-sud.

Militairement, l'Égypte et la Syrie présentent également un intérêt pour la Chine en tant que fournisseur d'armes, le pays se présentant par ailleurs soutien historique de la cause palestinienne, au moins depuis la présidence de Mao Tsé-toung à partir de 1954 (Lounnas, 2014). Avec l'esprit pragmatique qui caractérise les dirigeants chinois, ce lien n'empêche pas l'ouverture d'un bureau d'armement israélien à Shanghai en 1991, au grand dam des États-Unis.

Parallèlement, le rapprochement se fait naturellement avec la Turquie, pays qui, outre le fait de se constituer en carrefour entre l'Orient et l'Occident, présente la particularité de lutter contre les mouvements islamistes du Xinjiang, à majorité turcophone et soutenus par ceux des milieux nationalistes turcs qui entendent constituer un grand ensemble turcophone incluant ces minorités chinoises. De manière plus large, les tensions historiques sur le territoire chinois – opposant les populations musulmanes ouïgours aux populations hans au Xinjiang en juillet 2009, les populations ouzbeks aux populations kirghizes en juin 2010, ou encore les accès de violence contre les Laohuihui sunnites d'Asie centrale (Dounganes, pour les Turcophones) (Alles, 2011) – ne dissuadent pas les négociants musulmans arabes de se presser sur la place du plus gros marché de gros du monde, à Yiwu. La ville bénéficie symboliquement d'une solide réputation d'accueil auprès de ses visiteurs musulmans (Pliez, 2010). La différence est notable, comparée aux marchés états-uniens et européens dont l'accès peut se révéler plus délicat, voire profondément dissuasif pour ces mêmes commerçants musulmans, suite aux durcissements des politiques d'attribution de visas depuis les attentats contre le *World Trade Center* en septembre 2001. Ces commerçants prennent ainsi l'habitude de se rendre à Yiwu, pour fournir ensuite les riches arabes du Golfe.

Par ailleurs, exportatrice de pétrole brut jusqu'en 1993, la Chine devient en 2014 le premier pays importateur mondial et le deuxième consommateur de cette énergie fossile. Autant dire qu'ayant défini la diversification de son approvisionnement en hydrocarbures en tant qu'axe majeur de sa politique énergétique, la Chine exerce un regard très appuyé sur l'évolution des pays du Golfe. Le pays réussit pour l'instant à développer des relations avec chaque pays de la région, évitant de prendre part à quelque conflit ou différent local que ce soit (Hache, et Rol, 2017). Les terres d'islam constituent les points d'exportation les plus influents de la « Route de la soie » : 80 % de la

population musulmane du monde habite dans les pays concernés. La nouvelle route de la soie intègre donc Dubaï, qui partage avec Shanghai la même politique de séduction vis-à-vis des investisseurs financiers (Simpfendorfer, 2012). À ce titre, l'investissement de la compagnie *Saudi Aramco* dans une raffinerie de pétrole de la cité chinoise de Quanzhou symbolise les nouvelles stratégies des grands fonds souverains du monde, malgré la crise financière de 2007-2008.

En Arabie Saoudite, là encore, le modèle chinois offre le message fort d'une cohabitation possible entre réformes économiques efficaces et contrôle politique fort, de nature à garantir la stabilité sociale. La nomination de Justin Yifu Lin en tant que chef économiste à la Banque mondiale offre la reconnaissance dont le pays a besoin pour renforcer son pouvoir de séduction. L'effondrement récent des prix du pétrole (du moins jusqu'à l'été 2021) avait placé la Chine en meilleure position de négociation. Le choix de construire des entreprises au Moyen-Orient même constitue la réponse pragmatique à laquelle la Chine commence à habituer le monde, face aux réflexes protectionnistes qui pourraient se déclencher dans la région.

La Chine – qui peut se targuer aujourd'hui d'une belle expérience en matière de développement de son cinéma à l'international et dont certains médias prédisent que cette industrie chinoise dominera le marché mondial dès l'actuelle décennie – pourrait ajouter sa participation à la liste dans laquelle se sont précipités les exploitants états-uniens, britanniques et dubaïotes avec l'ouverture de salles de cinéma en Arabie saoudite. Tous ces opérateurs sont ainsi attirés par les promesses de développement d'une industrie du cinéma saoudienne, portées par la *Vision Arabie Saoudite 2030*. Soucieux lui aussi de diversifier une économie saoudienne jusque-là principalement assise sur une rente pétrolière essoufflée, le prince héritier Mohammed Ben Salmane tente

ainsi de dégager de nouvelles ressources à partir d'un développement plus large encore d'industries culturelles rentables depuis Riyad, à l'instar d'autres pays du Golfe concurrents (Cabedoche, 2019). En quelques mois cependant, les ambitions de MBS se heurtent à l'enchaînement de mauvaises nouvelles : tensions régionales et enlisement du conflit au Yémen ; chute à un niveau record des prix du pétrole (en-dessous des 20 $ US avant la récente réévaluation des prix du brut) ; scandales sur fond d'assassinat d'opposant ; pandémie avec la suspension temporaire de la *omra* (le petit pèlerinage musulman) et le spectre de l'annulation du *hadj* à la clé : tous les budgets des ministères sont revus à la baisse d'au moins 20 % en 2020, alors que le budget général du royaume est déjà amputé de 8 % des dépenses en début d'année. Et sans importantes dépenses, même si le pays dispose encore de ressources importantes, la diversification de l'économie ne peut être conduite comme annoncée. Ainsi, le projet NEOM de mégalopole du futur dans le Nord-Est saoudien est déjà discuté. En 2019, les frappes imputées à l'Iran contre les installations du pays témoignent de sa soudaine vulnérabilité. Les alliances traditionnelles sont mises à mal : la guerre des prix touche les États-Unis ; la relation russo-saoudienne reste tendue, suite au refus de Vladimir Poutine de réguler les quotas de production et l'inondation du marché par le pétrole saoudien en rétorsion. Tout cela au profit de l'acheteur chinois !

Le dauphin du royaume ne peut plus qu'attendre la prochaine réunion du G20 annoncée en novembre 2020 et le résultat des élections états-uniennes, en espérant la réélection de Donald Trump, les faits divers ayant animé la vie saoudienne de la fin de la deuxième décennie du millénaire ayant quelque peu effarouché les candidats et électeurs démocrates. La Chine pourrait-elle surgir en embuscade ? Jusqu'où l'Arabie Saoudite peut-elle aller sans froisser son principal allié, les États-Unis, dont la stratégie est en train de connaître une nouvelle inflexion avec le départ de la Maison blanche du président Donald

Trump en janvier 2021 et l'arrivée de Joe Biden ? Échanges de bons procédés, Beijing se garde de tout commentaire dans l'affaire du meurtre du journaliste saoudien Jamal Khashoggi en 2018 tandis le royaume wahhabite se garde tout autant d'intervenir en tant que « leader du monde musulman », sur la question du traitement des Ouïgours et autres minorités musulmanes dans la province du Xinjiang. Vu de Riyad, « [La Chine] a le droit de prendre des mesures anti-terroristes et anti-extrémistes ».

Aujourd'hui, la carte chinoise semble être jouée à fond par le prince héritier saoudien, laudateur de la gestion chinoise de la pandémie *via* la chaîne de télévision al-Arabiya : fourniture de matériel médical ; signature d'un contrat de 265 millions entre les deux pays pour la fourniture de tests de dépistage du virus ; envoi d'experts médicaux dans le royaume saoudien… De manière plus large, l'entreprise Huawei jouit aujourd'hui de contrats faramineux pour le développement de la 5G sur les territoires des pays de la péninsule. De son côté, la Chine entend équilibrer ses relations, entretenant les contacts avec la République islamique d'Iran, vendant des armes aussi bien à l'Arabie Saoudite qu'à l'Iran, participant à des manœuvres navales conjointes avec les deux pays.

La volonté de leadership chinoise commence également à rencontrer quelques résonances sur le continent latino-américain, où le partenariat pourrait bientôt caractériser le deuxième en volume, entre les partenariats américains et européens.

Un nouvel « âge d'or » sino-latino-américain ?

En Amérique latine, pour la première fois de son histoire, le continent dispose de trois partenaires commerciaux d'envergure, dont « l'âge d'or » respectif est historiquement situé : jusqu'aux années 1980, avec les États-Unis ; pendant les années 1990, avec le renouveau des investissements européens ;

depuis le début du nouveau millénaire avec l'Inde et surtout avec la Chine, dont on imagine déjà que l'Empire du milieu pourrait rapidement devenir le deuxième partenaire en dépassant l'Europe.

Sur place, la Chine trouve les réponses énergétiques qui doivent lui permettre de moins dépendre des pays du Moyen-Orient, d'Afrique ou d'autres pays asiatiques pour ses approvisionnements. Le Brésil attire tout particulièrement pour les immenses besoins de financement de ses infrastructures et son fort potentiel agricole. La Chine participe déjà au financement de certaines grosses entreprises comme Vale, premier producteur de fer et Petrobas, compagnie pétrolière. Pour ses partenaires latino-américains, le pays a cet avantage de se positionner extrêmement rapidement et avec discrétion.

Mais comme le rappelle Eduard Beltrán (2011), le poids des États-Unis y reste prépondérant, quarante fois supérieur aux investissements chinois. Par ailleurs, la présence chinoise provoque déjà certains déséquilibres : la sous-évaluation du yuan se fait au désavantage des exportateurs industriels latino-américains, en particulier depuis le Mexique. Le risque se ressent aussi déjà d'une trop forte dépendance envers le marché chinois. Le coût de la main d'œuvre chinoise extrêmement concurrentiel menace ainsi le secteur textile.

Le modèle chinois peut cependant séduire, par exemple dans le domaine des énergies renouvelables. Alors que les pays latino-américains consentent d'importants efforts de recherche sur les technologies agricoles avancées et les pratiques agricoles de développement durable, la complémentarité des deux espaces, chinois et latino-américain, pourrait les faire pareillement apparaître comme les leaders de demain, dans le cadre d'un développement dit « vert », comme le souligne encore Eduard Beltrán (2011, p. 181-182).

Conclusion

Ainsi, le tour d'horizon des réactions à la proposition de modèle chinois, continent par continent, montre bien que l'option présentée par le régime de Xi Jinping n'entraîne les adhésions que principalement pour des raisons stratégiques, donc versatiles.

Avec la 15e réunion de la convention des Nations Unies sur la biodiversité biologique – dite COP15 – dont la première partie vient de s'achever vendredi 19 novembre 2021 en Chine à Kunming, la diplomatie chinoise s'est présentée avec l'atout renforcé d'un engagement ambitieux sur la préservation de la biodiversité. Deux rounds de négociation sont attendus dans la foulée en janvier prochain à Genève puis à nouveau à Kunming au printemps 2022, où la Chine pourrait à nouveau jouer un rôle moteur sans que pour autant, cet engagement puisse être considéré en tant que « nouveau modèle du XXIe millénaire ».

Comme nous l'avons observé, le discours de promotion du pays rencontre des succès très divers selon les régions de monde où il est proposé, témoignant de l'essoufflement de tout modèle préconstruit dont les imaginaires sociaux ont eu besoin au XXe siècle pour se mobiliser contre le mètre-étalon que constituait alors l'évolution suivie par les pays dits développés et remettre en cause le syntagme même « d'émergence » (Gabas et Losch, 2008, p. 25). En août 2021, la carte de la Chine, avancée par les nouveaux Talibans au pouvoir pour la reconstruction du pays, accélère les réserves de populations mondiales très sourcilleuses sur le plan du respect des droits de l'homme dans les recompositions des alliances diplomatiques et politico-économiques. En réponse, la Chine se montre trop impatiente – aux yeux de certains – de relancer les projets longtemps restés bloqués d'exploitation de vastes gisements de cuivre au sud de Kaboul. Sur les places mondiales, les milieux financiers témoignent de cette circonspection, se détournant sensiblement des géants

chinois de la *high tech* avec la reprise en main du pouvoir politique depuis Beijing, alors que début 2021, les placements de capitaux vers ces actions atteignent encore des niveaux record, l'indice MSCI China caracolant alors au plus haut depuis 27 ans.

Dans ces mêmes pays étrangers, le confinement sanitaire autorise parallèlement l'introspection et la remise en question des modes de vie parmi les populations ainsi contraintes. Incertitude des marchés (biens, services, emplois…), leçons de l'histoire dégagée des espoirs déçus, écart des grands récits par rapport aux vécus sur le terrain…, les facteurs se multiplient pour dissuader les élans envers quelque modèle préconstruit que ce soit, socialiste ou libéral, qui se propose, encore au XXIe siècle, de dessiner pareillement l'avenir pour tous les peuples de la planète. Le nouveau millénaire semble donc bien consacrer la fin des schémas narratifs totalisants et globaux, qui ont tant caractérisé le siècle précédent. L'analyse des mouvement sociaux contemporains à l'échelle de la planète témoigne d'aspirations croissantes qui, eu égard aux enjeux de la planète, plus que sur un modèle prédéterminé à respecter, misent sur l'inclusion, l'expérimentation, l'évaluation permanente, l'hétérogénéité, la qualité au quotidien, la solidarité…, jusqu'à rediscuter des usages et des pratiques (Cabedoche, 2022).

Références bibliographiques

ALLES, Élisabeth (2011). « Des musulmans de langue chinoise entre Chine et Asie centrale », *Relations internationales*, 2011/1 (n° 145), p. 105-115. DOI : 10.3917/ri.145.0105. URL : https://www.cairn.info/revue-relations-internationales-2011-1-page-105.htm

AMIN, Samir (2018). « À propos de la Chine. "Le socialisme de marché", étape dans la longue transition socialiste ou raccourci vers le capitalisme ? », *Histoire et société*, février 2018 [en ligne]

https://histoireetsociete.wordpress.com/2018/02/25/samir-amin-a-propos-de-la-chine-le-socialisme-de-marche-etape-dans-la-longue-transition-socialiste-ou-raccourci-vers-le-capitalisme/.

ARIFON, Olivier, Alexandre Zhao HUANG, Zheng YUE, et Anna ZYW MELO (2019). “Comparing Chinese and European Discourses regarding the "Belt and Road Initiative"”, *Revue Française des Sciences de l’information et de la communication,* SFSIC, 2019, 10.400/rfsic.6212.

BADIOU, Alain (2021). *Les possibles matins de la politique. Interventions : 2016-2020*, Paris, Fayard, coll. / série « Essais ».

BELIAKOV, Vladimir (2011). « La Russie et l'Europe : l'autoconstruction de l'image à travers les discours médiatiques russes », dans collectif (2011), *Revue Russe* n°37 : « L’auto-construction de l’image de la Russie et de la France au fil du temps », p. 87-98. Doi : https://doi.org/10.3406/russe.2011.2467. URL: https://www.persee.fr/doc/russe_1161-0557_2011_num_37_1_2467.

CABEDOCHE, Bertrand (2015). “Mandarins and dragons: the paradoxical co-construction of French myths about China”, dans Luo Qing (ed.), *Global Media World and China*, Beijing, Communication University of China Press, coll. “Mleague International Series”, p. 208-226.

CABEDOCHE, Bertrand (2019). « Vers une industrie cinématographique saoudienne ? », préface à Hédi Khélil, *Le cinéma saoudien : le parcours, la trace et les prévisions*, Paris, Éric Bonnier, p. 9-20.

CABEDOCHE, Bertrand (2022). *Lire la communication-monde au XXIe siècle*, Ottawa, Presses de l’Université d’Ottawa (publication imminente).

CHALIAND, Gérard (1976). « La fin des mythes révolutionnaires », *Repenser le tiers monde,* Paris, Éditions Complexe/programme ReLIRE, coll. « Historiques », p. 91-97. URL : https://www.cairn.info/repenser-le-tiers-monde--9782870272060-page-91.htm

CHAPONNIÈRE, Jean-Raphaël (2008). « Un demi-siècle de relations Chine-Afrique », *Afrique contemporaine*, 2008/4, n° 228, p. 35-48.

COURMONT, Barthélémy (2019). « Au temps des routes de la soie », *Revue internationale et stratégique*, 2019/1, (N° 113), p. 209-214.

FERGUSSON, Niall, et Moritz SCHULARICK (2007). “"Chimerica" and the Global Assert Market Boom”, *International Finance*, Vol. 3, n° 3, p. 215-239.

FRANCK, André-Gunder (1969). “Capitalism and Development in Latin America”, *Monthly Review Press*, New York, p. 314.

FUCHS, Andreas, Lennart KAPLAN, Krisztina KIS-KATOS, Sebastian S. SCHMIDT, Felix TURBANISCH, et Feicheng WANG (2020). “Mask Wars: China’s Exports of Medical Goods in Times of Covid-19”, *Covid Economics 42*, cege Discussion Papers, No. 398, University of Göttingen, Center for European, Governance and Economic Development Research (cege), Göttingen. Disponible sur : http://hdl.handle.net/10419/222531

GABAS, Jean-Jacques, et Bruno LOSCH (2008). « La fabrique en trompe-l’œil de l’émergence », dans Christophe Jaffrelot (dir.), *L’enjeu mondial : les pays émergents*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 25-40.

GAZIBO, Mamoudou, et Olivier MBABIA (2010). « La politique africaine de la Chine montante à l’ère de la nouvelle ruée vers l’Afrique », *Études internationales*. Dossier « L’émergence de la Chine et ses impacts », vol. 41, n° 4, décembre 2010, p. 521-546.

GLUCKSMANN, André (1975). *La cuisinière et le mangeur d’hommes : essai sur les rapports entre l’État, le marxisme et les camps de concentration*, Paris, Seuil.

HACHE, Emmanuel, et Sandrine ROL (2017). « Géopolitique et géo économie de la Chine : nouveau pacte du Quincy ou consensus de Beijing ? », *Revue internationale et stratégique*, 2017/1, n° 105, p. 34-44. DOI :

10.3917/ris.105.0034. URL : https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2017-1-page-34.htm

HANSON, Fergus, FIFITA, Mary (2011). *China in the Pacific: The New Banker in Town*, Sydney, Lowy Institute for International Policy, Policy Brief.

HARNAY Serge, et Bernard LOUIS (2011). « Madagascar : les enjeux d'une diplomatie en plein essor », *Outre-Terre*, 2011/4 (n° 30), p. 261-269. DOI : 10.3917/oute.030.0261. URL : https://www.cairn.info/revue-outre-terre1-2011-4-page-261.htm

LAFARGUE, François (2010). « La Chine en Afrique : une réalité à nuancer », *Dounia*, 3 : « La Chine en Afrique », dossier coordonné par Emmanuel Tambwe, Paris, L'Harmattan/CISRI, p. 44-54.

LIU, Hongwu (2014), « La Chine et le développement de l'Afrique », dans Pairault Thierry, et Fatiha Talahite (dir.), *Chine-Algérie : une relation singulière en Afrique*, Paris, Riveneuve éditions, p. 213-232.

LOUNNAS, Djallil (2014). « La Chine au Moyen-Orient : un nouvel acteur ? », *Monde chinois*, 2014/2, n° 38-39, p. 111-134. DOI : 10.3917/mochi.038.0111. URL : https://www.cairn.info/revue-monde-chinois-2014-2-page-111.htm

MACOVEI, Oana Andreea (2018), « L'État illibéral dans l'Union européenne, essai de conceptualisation », *Civitas Europa*, 2018/1, n° 40, p. 127-144. DOI : 10.3917/civit.040.0127. URL : https://www.cairn.info/revue-civitas-europa-2018-1-page-127.htm

MEDCALF, Rory (2019). « L'Indo-Pacifique aux couleurs de la Chine », *Politique étrangère*, 2019/3 (Automne), p. 49-61. DOI : 10.3917/pe.193.0049. URL : https://www.cairn.info/revue-politique-etrangere-2019-3-page-49.htm

MIHOUBI, Selma (2020). « Le rôle des radios internationales dans la communication des politiques en Afrique sahélienne », dans Simon Ngono

(dir.), *La communication de l'état en Afrique. Discours, ressorts et positionnements*, Paris, L'Harmattan, « Études africaines », série « Communication », p. 77-94.

MILLER, Tom (2012). *China's Urban million: the story behind the biggest migration in human history*, London, Zed Books.

MUSSO, Pierre (dir.) (1998). Télécommunications et philosophie des réseaux : la postérité paradoxale de Saint-Simon, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « La Politique éclatée ».

NAVES, Marie-Cécile (2017). « Donald Trump ou la communication incantatoire », dans Arnaud Mercier (dir.), *La Communication politique* [nouvelle édition revue et augmentée], Paris, CNRS, coll. « Les Essentiels d'Hermès »., p. 149-158.

NIQUET, Valérie (2018). « Les "routes de la soie" : décryptage d'une stratégie chinoise globale de retour à la puissance », *Revue Défense Nationale*, 2018/6 (N° 811), p. 62-69. URL : https://www.cairn-int.info/revue-defense-nationale-2018-6-page-62.htm

NIQUET, Valérie (2021). *La Chine en 100 questions : la puissance et les failles*, Paris, éditions *Taillandier*, coll. « Texto ».

PAYRAULT, Thierry (2019), « Lin Yifu, l'Afrique et le modèle chinois d'émergence », *Revue de la régulation*, 25 | 1e semestre 2019, [en ligne]. Url : http://journals.openedition.org/regulation/14529. Doi ; 10.400/regulation.14529.

PEYREFITTE, Alain, (1997). *La Chine s'est éveillée : carnets de route de l'ère Deng Xiaoping*, Paris, Fayard, coll. « Documents ».

PLIEZ, Olivier (2010). « Toutes les routes de la soie mènent à Yiwu (Chine) », Belin/L'Espace géographique, 2010/2, vol. 39, p. 132-145.

ROCCA, Jean-Louis (2006). « 3. Marchandisation et précarisation des ouvriers chinois », dans Jean-Louis Rocca (dir.), *La condition chinoise : la mise au travail capitaliste à l'âge des réformes (1978-2004)*, Paris, Éditions Karthala, coll. « Recherches internationales », p. 105-176. URL : https://www.cairn.info/la-condition-chinoise--9782845867635-page-105.htm

ROMANO, Giulia Clara (2013). « La Chine face au changement climatique : quelle(s) politique(s) ? », Écologie & Politique, 2013/2, n° 47, p. 77-87. URL : https://doi.org./10.3917/ecopo.047.0077.

SARY, Ousmane (2012). « Repenser les relations de l'Afrique avec la France : une nécessité historique », Outre-Terre, 2012/3, n° 33-34, p. 523-526. DOI : 10.3917/oute.033.0523. URL : https://www.cairn.info/revue-outre-terre1-2012-3-page-523.htm

SAUTEDE, Éric (2013). « La Chine dans le Pacifique Sud : tropisme, défiance et normalisation », CNRS éditions/ « Hermès, La Revue », 2013/1, n° 65, p. 68-71. URL : https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2013-1-page-68.htm

SEN, Amartya Kumar (2000). Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté, traduction française Michel Bessières, Paris, Odile Jacob, coll. « Poches ».

SIMPFENDORFER, Ben (2012). « La nouvelle Route de la Soie », *Études*, 2012/5, tome 416, p. 595-604.

STRUYE DE SWIELANDE, Tanguy, Bruno HELLENDORFF, et Alexia HONORE (2015). « Australie, une nouvelle stratégie de puissance moyenne », *Politique étrangère*, 2015/1 (Printemps), p. 117-128. DOI : 10.3917/pe.151.0117. URL : https://www.cairn.info/revue-politique-etrangere-2015-1-page-117.htm

TENG, Fei, et Alun GU (2007). “Climate Gange, National and Local Policy

Opportunities in China", *Environnemental Sciences*, vol. 4, n° 3, p. 193.

THUSSU, Daya Kishan (2016). "The scramble for Asian soft power in Africa", *Les Enjeux de L'Information et de la communication*, n° 17/2, p. 225-237, [en ligne], URL : https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2016/dossier/15-the-scramble-for-asian-soft-power-in-africa/

TOURRÉ, Brian (2012). *De la Françafrique à la Chinafrique : quelle place pour le développement africain ?*, Paris, L'Harmattan, coll. « Institut de Recherches et d'Études Africaine ».

VAIRON, Lionel (2010). « La Chine en Méditerranée : l'émergence d'une nouvelle puissance ? », *Confluences Méditerranée*, 2010/3, n° 74, p. 39-52. DOI : 10.3917/come.074.0039. URL : https://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2010-3-page-39.htm

WASSERMAN, Herman, Winston MANO, et Xiaoling ZHANG (eds) (2016). *China's Media and Soft Power in Africa: Promotion, and Perceptions*, London, Palgrave McMillan.

WEBSTER, Chris, Fulong WU, et Fangzhu ZHANG (2014). *Rural Migrants in Urban China. Enclaves and Transient Urbanism*, Abigdon, Routledge.

XIANG, Yu (2018). "China in Africa: Refiguring Centre-Periphery media dynamics", dans Daya Kishan Thussu, Hugo de Burgh et Anbin Shi (eds), *China's Media Go Global*, London, Routledge, p. 213-229.

ZHANG, Yanqui, et Simon MATINGWINA (2016). "Constructive journalism: A new journalistic paradigm of Chinese media in Africa", dans Xiaoling Zhang, Herman Wasserman, et Winston Mano (eds), *China's Media and Soft Power in Africa: Promotion, and Perceptions*, London, Palgrave McMillan, p. 93-105.

ZHANG, Yinde (2001), « Orient-extrême : les réinterprétations en Chine des théories post-coloniales », *Revue de littérature comparée*, 2001/1, n° 297, p. 133-149.

ZHOU, Ning (2005). « L'histoire de l'image de la Chine en Occident : questions et domaines », (Xifang de Zhongguo Xingxiangshi), *Southeast Academic Research*, 2005/1, p. 98-108.

ZUBOFF, Shoshana (2019). *The Age of Surveillance capitalism: The fight for human future at the new frontier of power*, New York, Public Affairs, Profile Book.

Bertrand CABEDOCHE est professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université Grenoble Alpes (France), chercheur au sein du Groupe de recherche sur les enjeux de la communication (Gresec), titulaire de la chaire Unesco Communication internationale *et président d'honneur du réseau mondial des chaires Unesco en communication (Orbicom).*

bertrand.cabedoche@univ-grenoble-alpes.fr

Citer cet article

ISO 690 FR Cabedoche, Bertrand, « Attractivité du "nouveau contrat social chinois" : des positionnements d'abord stratégiques, révélateurs de la fin des schémas narratifs globaux dans un monde multipolaire », *Communication et développement*, 2021/1 (n° 32), p. xx-xx. DOI : ……. URL : https://www.……

MLA FR Cabedoche, Bertrand, « Attractivité du "nouveau contrat social chinois" : des positionnements d'abord stratégiques, révélateurs de la fin des schémas narratifs globaux dans un monde multipolaire », *Communication et*

développement, n° 32, décembre 2021, pp. ……

APA FR Cabedoche, B. (2021), « Attractivité du “nouveau contrat social chinois” : des positionnements d’abord stratégiques, révélateurs de la fin des schémas narratifs globaux dans un monde multipolaire », *Communication et développement*, n° 32, décembre 2021, pp. …… https://doi.org/……

DOI Cabedochehttpps://doi.org/……

Coopération, motivation et réussite scolaire

Rola Chamseddine Tayyara
Doctorante en sciences de l'éducation
Université Saint-Joseph de Beyrouth, FSEDU

Résumé :

La coopération entre enseignants représente un enjeu majeur de l'enseignement bilingue, car une éducation de qualité ne saurait reposer sur une approche clivée des enseignements et des apprentissages. Si elle présente de nombreux défis, la coopération, lorsqu'elle est correctement planifiée et mise en place, est de nature à stimuler la motivation des apprenants et à contribuer à leur réussite scolaire.

Mots-clés : coopération, réunions de coopération, motivation, disciplines linguistiques (DL), disciplines non linguistiques (DNL).

ملخّص :

يمثّل التعاون بين المعلمين قضيةً أساسيةً في سياق التعليم ثنائي اللغة وقد يطرح تحديّات عدّة ، إذ لا يمكن تحقيق جودة التعليم بناءً على مقاربةٍ منعزلةٍ ومتفرّدةٍ للتعليم والتعلُّم. ومع ذلك، فمن شأن التعاون المُخطَّط له والذي يتمّ تطبيقه بشكّلٍ ملائمٍ أن يفضي إلى زيادة حافز المتعلّمين وأن يساهم بالتالي في تحقيق نجاحهم الأكاديمي.

الكلمات الدالة: تعاون، إجتماعات تعاون، حافز، مواد دراسية لغوية، مواد دراسية غير لغوية.

Introduction :

Le système éducatif au Liban est structurellement bilingue. La langue étrangère est introduite très tôt dans le cursus et les langues sont considérées comme l'une des clés de la réussite éducative et de l'insertion dans un monde plurilingue et

pluriculturel. Mais cette réalité est toute relative, notamment pour ce qui est du secteur public de l'enseignement qui fait face à de nombreux défis et inégalités. La mise en œuvre concrète d'une réelle éducation bilingue pose de manière centrale la question de l'interdisciplinarité entre disciplines non linguistiques (DNL) et disciplines linguistiques (DL), entre DNL elles-mêmes et entre langues elles-mêmes. Chaque enseignant doit pouvoir participer à la construction des outils qui mettent en relation les thèmes d'apprentissage, les situations de communication, les contenus linguistiques et culturels véhiculés par ces situations, les activités mettant en œuvre ces contenus, et les modalités d'évaluation. La gestion de ces situations sollicitant davantage de savoirs et de compétences requiert une pluralité d'intervenants capables de travailler en synergie, dans l'intérêt de l'apprenant. Elle repose essentiellement sur une approche didactique et pédagogique inspirée par la montée de la philosophie constructiviste dans le monde éducatif selon laquelle la réussite scolaire passe par l'association de l'apprenant à son éducation. Les psychologies de l'apprentissage (Altet, 1997) s'inscrivent dans cette vision pédagogique. De nombreux auteurs et chercheurs à l'instar du professeur Dominique Groux, de Jean Duverger et d'Yves Roux, pour ne citer qu'eux, incitent aujourd'hui les enseignants à unir leurs forces pour construire ensemble une nouvelle vision de l'enseignement dans laquelle les enseignants sont appelés à apprendre à mieux travailler ensemble, tout en plaçant les apprenants au cœur de l'action pédagogique. Car il est de plus en plus difficile d'envisager la réussite scolaire sans la mise en place de démarches partenariales et de dispositifs favorisant la coopération entre enseignants. Si cette approche partenariale est consacrée par des textes juridiques dans certains pays et que la responsabilité du système éducatif devient collective et engage de nouveaux partenaires institutionnels (Delamotte, 1998), il faudrait au Liban viser en premier lieu le développement et la mise en œuvre d'initiatives favorisant le travail coopératif entre enseignants.

Nous avons travaillé avec trois écoles rurales francophones appartenant au réseau Makassed (Akkar el Atika, Beit Ayoub et Arsal) afin d'examiner le principe et la mise en place de la coopération entre enseignants de français et enseignants de sciences de la vie et de la terre (1), ainsi que son impact sur la motivation des élèves en classe d'EB6 (2).

1. Principe et mise en place de la coopération entre enseignants

Selon Maroy (2006, p. 113) le travail enseignant serait un « travail centré sur l'enseignement et les élèves, relativement structuré, protégé et isolé du travail des autres travailleurs scolaires par la forme classe, où l'enseignant dispose d'une autonomie non négligeable, alors que par ailleurs, il est confronté, souvent seul, à une forte incertitude des situations ». Or, il existe un écart entre l'injonction au travail coopératif et sa réalisation. La coopération se caractérise par une organisation collective du travail dans laquelle l'atteinte de l'objectif fixé se fait par le cumul d'activités individuelles interreliées (Bunker, 2008). Cette démarche suppose que le travail s'inscrive dans une logique professionnelle où les enseignants s'associent et constituent de véritables équipes de travail. Ils partagent une vision commune qui se traduit par une culture de coopération, d'échange et d'entente sur les valeurs éducatives. Les objectifs sont communs et clairs. Les acteurs de la coopération sont attentifs aux résultats et aux méthodes d'enseignement. Des moments de dialogue réfléchi sur l'enseignement et l'apprentissage sont aménagés. Chaque acteur se sent responsable de l'atteinte de l'objectif fixé. Hargreaves (2003) souligne que, lorsque les éducateurs ne concentrent pas leurs efforts sur les apprentissages et le rendement des apprenants, cette coopération peut être un moyen de distraction. Il est fondamental que la coopération s'appuie sur un plan permanent, bien construit, qui accorde une valeur claire et constante aux données concernant l'apprentissage (Vescio et al., 2008 ; Wimberley, 2012). En

d’autres termes, l’échange de données entre les enseignants n’entraîne pas nécessairement une amélioration de l’apprentissage. Selon Love (2009), cette amélioration survient lorsque les enseignants mettent en place des pratiques pédagogiques coopératives efficaces qui s’appuient sur la compréhension des besoins réels des apprenants. Pour qu’une coopération soit efficace, le soutien des directeurs, responsables de cycle et coordinateurs de disciplines (les facilitateurs de la coopération) est indispensable (Hallinger, 2003 ; Seashore Louis et al., 2010). En effet, leur rôle est crucial pour l’aménagement des structures organisationnelles et du temps nécessaire au travail coopératif et la planification de rencontres régulières entre les enseignants. Ces facilitateurs jouissent d’une autorité et d’une expérience qui leur permettent d’orienter les enseignants, de répondre à leurs questions, d’écouter leurs suggestions et commentaires. Ils sont en mesure de contrôler le déroulement des réunions de coopération, de donner leur avis et d’agir pour écarter tous moyens de distraction. Leur rôle consiste à garantir le développement d’une bonne coopération en veillant à l’instauration d’un climat de travail coopératif, en apportant de la méthode, des outils et des ressources enrichissantes, en relançant et stimulant les acteurs, en les encourageant à être créatifs et en proposant des solutions possibles à tout problème rencontré, de sorte à faire avancer le processus. Les facilitateurs font participer le personnel enseignant tout en assurant le contrôle des réunions de coopération. Cette démarche institutionnalise ces réunions pour en faire un outil d’amélioration. Elle garantit ainsi que ces réunions ne se limitent pas à une simple discussion autour d’une table et permet de sensibiliser l’ensemble des enseignants en suscitant leur intérêt, stimulant leur motivation et en leur faisant gagner en autonomie. Cette démarche part du principe que la coopération repose sur une équipe de professionnels s’entraidant sur un pied d’égalité et coordonnant leurs efforts pour arriver à des résultats mutuellement convenus. Elle sollicite tous les membres du personnel enseignant qui se voient appelés à unir leurs efforts pour

mieux comprendre l'apprentissage tel qu'il est ou pourrait être, à identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, à innover et déterminer les mesures susceptibles d'apporter des améliorations. Cette compétence n'est pas innée, elle se développe. Comme telle, elle suppose que soit surmontées certaines résistances liées au manque de temps, à un sentiment d'épuisement chez les enseignants, à l'horaire éclaté, aux difficultés de communication, à l'isolement, à une culture individualiste fortement ancrée (Borges et Lessard, 2007), ainsi qu'au manque de formation et d'entraînement (Karsenti, 2003). Notre observation des enseignants tout le long de la mise en place de réunions de coopération dans les trois écoles a montré des résultats très encourageants dans l'ensemble. En effet, au fil des réunions de coopération, les enseignants se sont montrés de plus en plus à l'aise, confiants, engagés, réactifs, ouverts au dialogue et à l'échange, et créatifs. Leur enthousiasme s'est même étendu à leurs collègues qui ont exprimé le souhait d'être, eux aussi, intégrés à ce genre d'initiative. Ce changement de dynamique s'est aussi reflété sur la motivation des élèves au travail.

2. Impact de la coopération entre enseignants sur la motivation des élèves en classe d'EB6

Si la motivation ne permet pas à elle seule la réussite scolaire, elle y contribue grandement. Le béhaviorisme (ou comportementalisme) est l'une des grandes théories de l'apprentissage qui a fortement marqué les domaines de l'enseignement et de l'éducation. Ce courant a défini la motivation comme « l'ensemble des mécanismes biologiques et psychologiques qui permettent le déclenchement de l'action dans son orientation, intensité et persistance » (Lieury et Fenouillet, 1997, p. 1). La théorie motivationnelle de Nuttin s'inscrit dans cette lignée tout en ajoutant que « la motivation prend naissance lorsque l'individu est en situation de tension. Il perçoit la situation actuelle comme non

satisfaisante et peut imaginer une situation future devenue satisfaisante ». Dans le cadre de l'apprentissage bilingue, un élève « motivé » est un élève dont la satisfaction est liée à la compréhension de la langue d'enseignement et à la fluidité dans l'expression. L'apprenant doit d'abord percevoir la valeur, l'utilité d'une activité donnée afin qu'il s'investisse dans sa réalisation. Pour le stimuler et lui permettre d'acquérir les compétences requises, un enseignant doit par exemple proposer des activités linguistiques et scientifiques qui peuvent faire sens pour l'élève et veiller à la contextualisation de la langue en mettant à sa disposition des supports et ressources documentaires variés à travers lesquels il peut approfondir son approche de la langue étrangère et de de la culture qui lui est associée. La mise en place du travail coopératif permet en outre aux enseignants d'agir sur la perception qu'a l'élève de sa compétence. En veillant à mettre en valeur les efforts fournis plutôt que de sanctionner uniquement les erreurs, les enseignants contribuent, ensemble, au développement d'une pédagogie globale de la réussite et permettent d'impulser une véritable dynamique motivationnelle. Le travail coopératif permet aussi de proposer des activités agissant sur le degré de contrôle que l'élève croit posséder sur le déroulement et les conséquences d'une tâche à accomplir. Il est important par exemple de travailler les compétences linguistiques permettant à l'élève de s'exprimer clairement en français, sans blocage. Selon Rolland Viau, quatre facteurs influençant la motivation doivent être considérés au sein d'une classe : les activités pédagogiques, l'enseignant, les pratiques évaluatives, le climat de la classe. La motivation se mesure à l'engagement cognitif de l'apprenant, à sa persévérance, et à l'apprentissage visé par l'activité pédagogique. Elle est essentielle à la réussite des élèves et les enseignants peuvent contribuer à son développement. Ils doivent d'abord agir sur les sources de la motivation en favorisant une perception positive de la valeur de la matière et des activités et en stimulant le sentiment d'efficacité et de contrôle exercé par les élèves sur les tâches demandées. Les indicateurs de la motivation scolaire doivent être utilisés

non seulement à des fins d'évaluation, mais aussi dans le but de favoriser l'engagement des apprenants face à la tâche, et le développement de leur autonomie, par la mise en place de stratégies d'apprentissage et d'autorégulation et le développement du goût de l'effort et de la persévérance. Ces stratégies pédagogiques stimulant la motivation reposent sur une approche multiniveau et une culture coopérative positive ayant pour priorité l'amélioration des apprentissages des élèves. Les résultats des observations de classe dans les trois écoles ont montré que les réunions de coopération fortement marquées par des échanges d'idées et des activités interdisciplinaires ont eu un impact positif sur le développement de l'autonomie des apprenants. Les élèves ont manifesté de l'intérêt pour les activités proposées. Ils ont fait preuve d'une capacité supérieure à prendre la parole, à s'exprimer et à défendre leur point de vue par des exemples argumentés et à terminer les activités données. En outre, les enseignants, en veillant à mettre en valeur les efforts fournis par les élèves, ont réussi à agir positivement sur la perception qu'ils ont de leurs compétences.

La prise en compte d'un réel de plus en plus complexe met en évidence la nécessité d'encourager l'innovation pédagogique et de travailler à une coopération pluridisciplinaire accrue entre enseignants afin de garantir la réussite scolaire de tous les élèves. La coopération induit de nombreux changements dans les dynamiques et les pratiques éducatives et nécessite du temps pour que les routines d'action soient modifiées et que les nouvelles pratiques soient intériorisées et appropriées. Pour l'heure, les dynamiques de coopération se « bricolent » encore dans une large mesure. Il est essentiel d'avoir de véritables formations et dispositifs d'inclusion susceptibles de favoriser l'efficacité professionnelle, individuelle et collective et de renforcer les sentiments d'implication professionnelle, de satisfaction et de légitimité. Un travail considérable reste à faire également au niveau de la formation et des plans de perfectionnement professionnel des enseignants de DNL de sorte qu'ils

puissent maîtriser leur discipline et la langue dans laquelle ils enseignent pour enseigner en langue étrangère tout en tirant profit de la langue maternelle des apprenants.

Références :

- Altet, M. (1997). *Les pédagogies d'apprentissage.* Paris, Presses Universitaires de France.

-Bunker, V.J. (2008). Professional learning communities, teacher collaboration, and student achievement in an era of standard-based reform. Ann Arbor, MI : ProQuest. https://www.taalecole.ca/impact-de-la-collaboration-entre-enseignants-sur-le-rendement-scolaire-et-le-developpement-social-des-eleves-ayant-des-troubles-dapprentissage-examen-des-etudes-publiees/

-Delamotte, E. (1998). *Une introduction à la pensée économique en éducation.* Paris : Presses universitaires de France.

-Duverger, J. (2009). *L'enseignement en classe bilingue*. Hachette.

Duverger, J. (2020, 4 juin). Entretien via WhatsApp.

-Groux, D. (1996). *L'enseignement précoce des langues. Des enjeux à la pratique.* Lyon : Chronique sociale.

-Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3) (pp. 329-351). https://www.taalecole.ca/impact-de-la-collaboration-entre-enseignants-sur-le-rendement-scolaire-et-le-developpement-social-des-eleves-ayant-des-troubles-dapprentissage-examen-des-etudes-publiees/

-Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge Society: education in the age of insecurity.* New York : Teachers College Press. https://www.taalecole.ca/impact-de-la-collaboration-entre-enseignants-sur-

le-rendement-scolaire-et-le-developpement-social-des-eleves-ayant-des-troubles-dapprentissage-examen-des-etudes-publiees/

-Seashore Louis, K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement, 21*(3) (pp. 315-336). https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486586

-Borges, C. et Lessard, C. (2007). Qu'arrive-t-il quand la collaboration enseignante devient une norme ? Dans J.F. Marcel, V. Dupriez, D. Perisset - Bagnoudet M. Tardif, C. (dir.), *Coordonner, collaborer, coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes* (pp.61-74). Bruxelles : De Boeck.

-Karsenti, T. (2003, avril-mai). Favoriser la motivation et la réussite en contexte scolaire : les TIC feront-elles mouche ? *Vie pédagogique, 127* (pp. 27-31). http://www.education. gouv. qc.ca/sections/viePedagogique/numeros/127 /yp 127 27-31.pdf

-Love, N. (2009). Building a high-performing data culture. Dans N. Love (éd.), *Using Data to Improve Learning for All: A collaborative inquiry approach.* Thousand Oaks, CA : Corwin Press.

-Maroy, C. (2006). Les évolutions du travail enseignant en France et en Europe : facteurs de changement, incidences et résistances dans l'enseignement secondaire. *Revue française de pédagogie,* 155 (pp. 111-142).

-Roux, P.-Y. (2017, octobre). Liban, enseignement plurilingue. Pour une nécessaire articulation entre les cours de français et les cours en français. Principes et Outils [Formation].

-Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A Review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education, 24*(1) (pp. 80-91). https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004

-Viau, R. (2000a). La motivation en contexte scolaire : les résultats de la recherche en quinze questions, *Vie pédagogique*, n°115 (pp. 5 à 8). Consulté le 14 février 2015 sur www.ppoulin.com/ etc./2000_Viau_motivation_scolaire_15_questions.pdf

-Viau, R. (2009). *Motivation en contexte scolaire.* 2e édition. Bruxelles : De Boeck.

-Wimberley, C. E. (2012). *Teacher collaboration and student achievement* [Thèse de doctorat]. Lindenwood University. Saint Charles, Missouri. https://www.taalecole.ca/impact-de-la-collaboration-entre-enseignants-sur-le-rendement-scolaire-et-le-developpement-social-des-eleves-ayant-des-troubles-dapprentissage-examen-des-etudes-publiees/

Management scolaire et apprenance professionnelle

Arzé KAZZI
Universite Libanaise

Résumé :

Cet article, s'intéresse au rôle déterminant du management scolaire dans la création d'une dynamique apprenante condition fondamentale de la transformation des pratiques des enseignants. L'article restitue une partie des résultats d'une recherche effectuée sur deux temps. Un état des lieux a réalisé au niveau de 14 établissements scolaires catholiques a abouti à une étude plus approfondie dans deux établissements. Les résultats ont fait ressortir les forces et les limites de deux modes d'organisation de travail qui peuvent favoriser le recul réflexif et la coopération et leur contribution à la mobilisation des capacités d'apprentissage individuelles et collectives des enseignants sur le lieu de travail .
Mots clés : organisation apprenante, apprenance professionnelle, pratiques managériales, recul réflexif, coopération

Abstract:

This article focuses on the decisive role of school management in creating a learning dynamic, a fundamental condition for the transformation of teachers' practices. The article restores a part of the results of a two-phase research. An inventory has been carried out at the level of 14 Catholic schools, which led to a more in-depth study of two schools. The results highlighted the points of strengths and the limits of two modes of work organization fostering reflect

back and cooperation as well as their contribution to boost the individual and collective learning capacities of teachers in the workplace .

Keywords: learning organization, professional learning, managerial practices, reflect back (reviews), cooperation

Management scolaire et apprenance professionnelle :

Dans son rapport national, lors de la 46ème conférence internationale sur l'éducation, le ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, signale que l'absence de professionnalisme des enseignants constitue un obstacle à l'enseignement de qualité et que cela exige des mesures de réforme au niveau de la gestion scolaire (Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, 2004, p. 35). Ce constat oblige l'organisation scolaire libanaise à revoir son fonctionnement interne de management en vue de proposer un modèle innovant favorisant le développement professionnel des enseignants. Au niveau international, le rapport de l'OCDE en 2003, au sujet de la construction d'une société apprenante «Learning society», exhorte les écoles à se transformer en «organisations apprenantes» et à rendre ainsi les enseignants acteurs du changement (Feyfant, 2013, p. 3). Par ailleurs, notre expérience professionnelle en tant que personnel de direction, nous a permis d'observer sur le terrain deux dysfonctionnements : la faible adhésion des enseignants à toute tentative de réforme et la difficulté que rencontre la direction à rendre les enseignants auteurs de leur propre développement professionnel et acteurs actifs dans le processus d'amélioration continue.

Ces constatations nous ont poussés à vouloir déterminer l'impact des pratiques managériales sur l'évolution de l'établissement scolaire libanais vers une configuration plus apprenante. Signalons que les pratiques managériales sont ce qui permet dans l'attitude, le comportement et les actions du personnel de direction de créer un contexte de travail favorable aux apprentissages des enseignants. Nous sommes partis du postulat suivant : Certaines pratiques

managériales notamment celles qui favorisent le recul réflexif et la coopération aideraient au développement de l'apprenance professionnelle des enseignants en situation de travail. C'est le cas des enseignants des écoles catholiques à Beyrouth et sa banlieue. L'objectif est donc d'étudier la contribution de ces deux pratiques dans la mobilisation des capacités d'apprentissage individuelles et collectives des enseignants et la construction de leurs compétences ainsi que l'amélioration continue de leur agir professionnel.

Deux hypothèses principales découlent de cette problématique:

1-Une mise en place de modes d'organisation de travail favorisant le recul réflexif pourrait développer la capacité d'apprendre des enseignants.

2 -Une mise en place de modes d'organisation de travail favorisant la coopération pourrait développer la capacité d'apprendre des enseignants.

Cet article se divise en trois parties. La première évoque un nombre de ressources théoriques liées aux concepts d'organisation scolaire apprenant, de recul réflexif et de la coopération. La deuxième partie aborde brièvement la méthodologie suivie. Quant à la troisième, elle comporte les résultats saillants de la recherche et leur discussion. L'article se termine par une brève conclusion.

Organisation scolaire et son management

L'établissement scolaire constitue un système qui est en interaction continue avec son environnement interne et externe. Il se présente comme une organisation structurée où tout est bien défini et organisé. Il a une mission, des buts, des structures, des ressources humaines et matérielles, un climat et une culture. Son fonctionnement suit en général, une logique bureaucratique. Le management scolaire se présente comme la manière de diriger, gérer, animer et encadrer les ressources diverses de l'organisation scolaire. Il a pour but de favoriser la cohérence et la synergie entre les différents acteurs et travailler à leur développement professionnel (Bouvier, 2009, p. 231). Il s'inspire largement de celui des entreprises en ayant recours au savoir-faire, aux

méthodes, aux techniques et aux outils managériaux développés dans les entreprises .

Selon les statistiques du secrétariat général des écoles catholiques au Liban (SGEC-L), il existe 361 établissements scolaires catholiques présents sur le territoire libanais. L'étude réalisée par Ouba (2013, p. 4) sur la réalité de l'enseignement catholique au Liban, montre qu'ils accueillent autour de 30% de l'ensemble des enfants scolarisés au Liban. Le pouvoir décisionnel est tenu par le directeur, le chef de cycle et le coordinateur pédagogique dont le rôle a été également pris en considération dans la recherche. Notons qu'actuellement, les organisations scolaires mondiales et aussi libanaises sont à la recherche de modèles de management plus efficaces qui pourraient remplacer la vision bureaucratique de l'administration. Le modèle qui nous intéresse le plus est celui de l'« établissement apprenant » qui constitue le fondement de cette étude.

Etablissement scolaire apprenant

Le concept d'organisation apprenante (OA) constitue une alternative aux modèles traditionnels de l'organisation bureaucratique. La principale particularité se résume par le fait que l'organisation scolaire peut apprendre de son expérience et évoluer grâce au développement des savoirs et des compétences de ses membres. Ceci contribue à la création d'une dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue, qui se caractérise par «un ensemble de processus continus, de développement managérial, organisationnel et stratégique, qui vont créer une nouvelle dynamique de développement de l'entreprise» (Belet, 2003, p. 52). Le management scolaire dans un « établissement apprenant » est dès lors pensé dans une optique de développement durable. Les dirigeants intègrent l'apprenance dans leur vision, leur leadership, leurs décisions et leur façon de gérer l'organisation à travers les structures organisationnelles qu'ils mettent en place (Belet, 2003, pp. 51-52).

A noter que l'apprenance professionnel peut être individuelle (quand l'enseignant apprend en s'appuyant sur son expérience) et collective (lorsqu'il

s’agit d’un processus d’apprentissage socio constructiviste réalisé par une ou plusieurs équipe(s) d’enseignants). Parmi les structures organisationnelles qui pourraient favoriser le processus d’apprenance permanent, cet article retient celles qui aident au recul réflexif et à la coopération.

Recul réflexif et apprenance professionnelle

Le paradigme de praticien réflexif prend une large place dans le métier de l’enseignant. Ce terme énoncé par Schon (1994), renvoie aux travaux de Piaget sur la prise de conscience et l’abstraction réfléchissante (Boissou et Brau-Anthony, 2005, p. 113). C’est une démarche qui permet à l’enseignant de développer une posture réflexive vis-à-vis de sa façon de réfléchir et d’agir. Il «prend ses propres actions et ses propres fonctionnements mentaux pour objet de son observation et de son analyse. Il tente de percevoir et de comprendre sa propre façon de penser et d’agir» (Paquay et al., 2003, p.197). La réflexivité est rattachée à l’identité personnelle et professionnelle de l’enseignant. Elle promeut un rapport distancié à soi, au métier et au savoir. Les chercheurs en sciences de l’éducation lient la réflexivité à l’analyse de la pratique qui vise la professionnalisation du métier d’enseignant à travers l’amélioration continue de la pratique et la production des savoirs (Coen et Leutenegger, 2006, p. 5).

Le recul réflexif constitue une dimension de la réflexivité. Kolb (1984) affirme que la réflexion sur l’expérience produit de l’apprentissage. Pour Schön (1994), la réflexivité vise la résolution de problèmes complexes du métier de l’enseignant. Mc Alpine et ses collègues (2001) voient dans le processus de réflexion un processus d’évaluation formative. Korthagen (2001) trouve que le retour sur l’action permet d’élaborer un diagnostic et de proposer des solutions (cités par Derobertmasure, 2012, p. 52-58). Il est à signaler qu’en parlant de recul réflexif, l’objectif n’est point d’aborder l’«analyse de pratique» comme méthode de formation, le propos est beaucoup plus modeste, il s’agit d’une démarche qui pourrait aider l’enseignant à apprendre de son expérience

professionnelle, à développer ses compétences et par conséquence améliorer sa pratique.

Le recul réflexif fait appel à deux compétences : l'objectivation et l'analyse qui contribuent à «une prise de conscience par le sujet de sa propre stratégie d'action, l'élucidation de ses implications personnelles dans les interactions» (Marcel et al., 2002, p. 3). Cet acte de distanciation exige une déconstruction de l'expérience professionnelle en vue de la rendre intelligible (Feyfant, 2013, p.12). Il amène à une connaissance de soi plus réfléchie et à une meilleure compréhension de l'acte professionnel. En effet, c'est en réfléchissant au processus de l'expérience (York-Barr et al., 2006, p.27) et en problématisant les situations rencontrées (Bekers, 2007, pp. 296-297) que l'enseignant apprend et se transforme .

Notons que la remise en question d'une action consiste à identifier et analyser les écarts entre les objectifs visés et ce qui a été réalisé (Gather Thurler, 2000, p. 191), à apprendre et à reconnaître ses besoins en matière de formation continue. Le recul réflexif rend l'enseignant plus lucide et l'aide à trouver du sens dans ses interventions. Il développe également ses savoirs d'action et sa capacité à s'adapter aux situations complexes (Paquay et al., 2003).

Pour affirmer son identité professionnelle, l'enseignant a besoin de sortir de son isolement et de s'engager dans une démarche d'apprentissage collectif. Le recul réflexif devient non seulement, source de transformation individuelle, mais aussi collective. L'approche socio constructiviste parle d'un modelage cognitif qui se fait grâce aux conflits sociocognitifs (Lafortune, 2008, p. 20).

L'enseignant a besoin de confronter l'analyse de son action à celles de ses collègues. La réflexivité peut créer un flux d'apprentissage collectif continu quand elle est exercée d'une façon continue et dans situations variées (Gather Thurler, 2000, p. 207). Pour Kemmis (1983), elle transforme une «communauté d'intérêts personnels» en «communauté d'apprentissage» (cité par Fillol, 2006, p. 22). La dimension collective du recul réflexif nous mène au deuxième levier

qui pourrait à son tour favoriser le processus d'apprenance professionnelle : la coopération.

Coopération et apprenance professionnelle :

La coopération s'inscrit dans une démarche socioconstructiviste. Elle fait partie du métier d'enseignant puisque les enseignants travaillent ensemble pour réaliser une action professionnelle efficace (Marcel, 2007, pp. 10-11). Ils sont appelés sans cesse à harmoniser leurs pratiques avec celles de leurs collègues, à se concerter pour garantir la cohérence des apprentissages, à prendre des décisions communes et à s'engager dans des projets collectifs. Cela suppose, selon Lafortune, «un travail de coconstruction, de coformation et d'interformation entre les membres de l'équipe» (Lafortune, 2008, p. 45). La coopération comme la réflexivité transforme la communauté éducative en communauté qui apprend. Lave et Wenger (1991) affirment l'importance d'un groupe de professionnels qui interagit pour apprendre, partage ses expériences et résout des problèmes professionnels (cité par Feyfant, 2013, p. 5). Le travail collectif contribue à la construction des représentations communes et d'un langage commun et encourage les apprentissages individuels et collectifs.

Il est à signaler que la logique d'isolement qui marque le système scolaire rend difficile le travail en équipe. C'est pourquoi travailler ensemble est un apprentissage qui doit se faire au quotidien et ne peut avoir des résultats qu'à long terme. Gather Thurler propose de repenser les modalités et les structures de travail en fonction des compétences des enseignants dans le but de faire émerger de «leaderships multiples» (Gather Thurler, 2000, p. 87-88). Belet évoque la même idée en parlant d'une «personnalisation accrue de l'organisation du travail, voire des structures organisationnelles qui seront conçues en fonction des talents des individus et des spécificités des équipes de travail» (Belet, 2003, p. 20). Ceci contribue à la reconnaissance des compétences individuelles

exploitées au service de la communauté et permet la transformation de l'établissement scolaire en « établissement apprenant».

Méthodologie

L'étude dont parle cet article est descriptive à la fois qualitative et quantitative. La démarche adoptée est la démarche hypothético-déductive. La population cible est constituée d'enseignants, de coordinateurs pédagogiques et de directeurs exerçant leur métier dans des établissements catholiques dans la région de Beyrouth et banlieue. Pour constituer l'échantillon une sélection a été faite au niveau des établissements scolaires selon des critères préétablis. Des 98 établissements , le nombre s'est réduit à 14 correspondant au profil exigé.

L'observation du terrain, s'est effectuée sur deux temps. En un premier temps, un état des lieux est réalisé au niveau des 14 établissements scolaires. A noter que 11/14 établissements ont été favorables à la demande. Des entretiens ont été menés auprès des directeurs dans le but d'explorer les pratiques managériales existantes. Suite aux résultats obtenus deux établissements ont été repérés en vue de mener une étude plus approfondie. Ce choix est fait en raison de la présence d'un nombre de paramètres dénotant l'acheminement de ces établissements vers la configuration de l'«établissement apprenant». L'étape qui a suivi l'état des lieux consistait à réaliser une étude approfondie au niveau de deux établissements répondant au profil exigé. L'échantillon comprenait les enseignants cadrés à plein temps, appartenant à tous les cycles, de toutes les filières et l'ensemble des matières. La totalité des coordinateurs et des chefs de cycles a été prise en compte puisque l'effectif est réduit.

La collecte des données est faite grâce à l'observation indirecte notamment l'enquête par questionnaire et l'entretien. Une enquête par questionnaire a été

menée auprès de 244 enseignants et une autre auprès de 23 coordinateurs pédagogiques dans le but de recueillir des informations sur la relation entre les pratiques managériales adoptées par le personnel de direction et le développement de l'apprenance professionnelle des enseignants. Les deux questionnaires sont formés chacun de 18 questions, conçus en langue française et de type fermé en majorité. 107/164 enseignants et 16/23 des coordinateurs ont répondu aux questions de l'enquête. Par ailleurs, des entretiens de type exploratoire semi-directif individuel, ont été également menés auprès des cadres hiérarchiques : deux directeurs et 12 chefs de cycles, en vue de recueillir des informations sur leurs pratiques managériales et leur contribution dans la création d'un contexte de travail propice aux apprentissages .

Deux techniques ont été utilisées pour traiter les informations recueillies. La technique d'analyse statistique au moyen du logiciel statistique SPSS. La diversité des résultats statistiques a permis d'envisager des éléments d'explication du phénomène étudié. Quant aux informations recueillies des entretiens, elles ont été traitées grâce à la technique d'analyse thématique qui consiste à repérer et coder les parties du discours portant sur un même thème. Les unités thématiques élémentaires de l'entretien ont été regroupées en thèmes et sous-thèmes pour constituer ainsi la grille d'analyse.

Résultats et discussion

Une synthèse des corrélations les plus pertinentes sera présentée à l'issue des données recueillies du terrain. Leur analyse et interprétation ont permis de confirmer les deux hypothèses principales avec quelques nuances.

Modes d'organisation de travail favorisant recul réflexif et capacité d'apprendre.

La vérification du premier objectif de la recherche révèle une dépendance entre un grand nombre de variables. En effet, les résultats montrent que les enseignants réfléchissent autour de leurs pratiques professionnelles à plusieurs moments de l'année scolaire. Le directeur de l'établissement scolaire et le chef de cycle les rencontrent individuellement une ou deux fois l'année. Ces entretiens s'inscrivent dans un dialogue centré principalement sur la relecture de leur expérience professionnelle et l'évaluation de leur pratique .

C'est surtout, l'accompagnement individuel de l'enseignant assuré par le coordinateur pédagogique qui encourage le recul réflexif sur les pratiques. Les données recueillies des questionnaires mettent en valeur le rôle que jouent ces moments de retour sur l'action dans le développement des compétences des enseignants.

De même, les résultats obtenus certifient un lien entre deux indicateurs : la réflexion en collectivité des situations-problèmes pédagogiques et l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire. En effet, le métier d'enseignant est souvent complexe et imprévisible. Dans un contexte pareil, mettre en place un mode de travail favorisant une posture réflexive, pourrait aider l'enseignant à prendre de la distance par rapport à son action (Perrenoud, 2001). Quand l'enseignant réfléchit autour de ses pratiques, il développe une forme d'intelligibilité des situations professionnelles, une connaissance de soi et «une prise de conscience de sa propre stratégie d'action» (Marcel et al., 2002, p. 3) .

Il convient de signaler que pour les coordinateurs questionnés, les échanges individuels offrent à l'enseignant l'occasion d'analyser les causes de l'échec ou de la réussite de son action professionnelle et d'argumenter les choix de ses décisions pédagogiques. Ce travail de remise en question consiste à élucider ses perceptions personnelles qui sont à la base de ses actions, identifier les

dysfonctionnements parvenus, comprendre la situation pédagogique et mettre en place les régulations nécessaires. Ils lui permettent également de reconnaitre ses besoins en matière de formation. Il est certain que la relecture de l'action aide l'enseignant à mobiliser ses différents types de savoirs, de transformer ses habitudes et de construire de nouveaux savoirs et savoir-faire. Pour Ingham (1994), l'apprentissage devient un «processus cognitif individuel» qui vise la production de nouveaux apprentissages (cité par Cayla, 2007, pp. 23-24). Il devient ainsi le premier acteur de sa propre professionnalisation. Le contexte du travail devient dès lors un lieu d'apprentissage «workplace Learning».

Bourgeois et Mornata (2012) parlent du «façonnage de l'apprentissage du métier» (cité par Feyfant, 2013, p.4). Toutefois, cela pose la question de l'ouverture de la personne, sa disposition interne au changement et sa capacité à «se dégager de son cadre habituel de référence (Wittorski, 2001) et faire appel à d'autres grilles de lecture que les siennes» (Boissou et Brau-Anthony, 2005, p.114).

Par ailleurs, il semble que le recul réflexif est aussi exercé collectivement. La majorité des enseignants certifie que leur direction aménage le temps, l'espace et les ressources nécessaires pour que les enseignants réfléchissent en collectivité. Les réunions de cycles et le conseil de classe en sont des exemples, durant lesquels les enseignants avec le chef de cycle réfléchissent sur des questions problématiques pédagogiques, des solutions de remédiation pour les élèves en difficultés, évaluent les dispositifs mis en place en vue de rendre leurs interventions plus efficaces. La réflexion collective est également présente lors des rencontres de coordination. Un grand nombre de coordinateurs affirment qu'ils analysent avec les membres de leur équipe des situations pédagogiques et didactiques. Ces moments offrent aux enseignants la possibilité d'une distanciation critique vis-à-vis de leur action professionnelle, l'occasion pour

discuter avec leurs collègues des problèmes liés à l'exercice du métier. Ils explicitent, en collectivité, leur façon d'agir, le choix d'une méthode, proposent de nouvelles techniques et outils, etc .

A mentionner que le recul réflexif appliqué semble ne pas être systématique et n'atteint pas toujours une problématisation des situations pédagogiques. Cela demeure de la responsabilité du cadre hiérarchique de proposer des méthodes et des outils de réflexion qui peuvent susciter un minimum de déstabilisation pour pousser les enseignants à changer. Les résultats nous conduisent à être prudents quant à l'impact de cette réflexion collective sur les enseignants. Les directions sont appelées à prendre en considération deux problèmes. Le premier concerne la question de l'ouverture de l'enseignant à ses collègues et sa capacité à adopter une posture réflexive dans toutes les situations professionnelles (la personne peut faire preuve de recul réflexif dans un contexte et n'utilise pas cette ressource dans un autre). Le recours à une approche articulant réflexivité et psychosociologie pourrait aider au développement de cette disposition interne chez l'enseignant. Le deuxième problème touche à la valeur que les enseignants accordent à leurs expériences quotidiennes qui, avec le temps, se transforment en savoirs d'action efficaces et que les dispositifs de formation continue les occultent souvent. Ne faut-il pas les considérer comme objet de réflexion pour pouvoir les transformer en savoirs d'action mobilisables et transférables à des situations complexes ?

Modes de travail favorisant coopération professionnelle et capacité d'apprendre
La majorité des enseignants enquêtés considère que la direction aménage le temps et l'espace pour que les enseignants travaillent en collectivité et leur confie des responsabilités communes. La réalisation d'une tâche commune les oblige à se concerter, à prendre des décisions collectives et à mettre en commun leurs expertises. Ce travail collectif leur permet d'acquérir de nouveaux savoirs

et savoir-faire. Les chefs de cycle soulignent un nombre de pratiques de coopération entre les enseignants: la conception et la réalisation collectives des activités didactiques et pédagogiques (préparation des leçons, du matériel et outils pédagogiques, des fiches de remédiation, etc.); l'organisation des projets interdisciplinaires, des évènements artistiques et spirituels (fêtes, expositions, etc.). Le travail collectif se fait lors des réunions de cycle, des moments consacrés à la coordination, etc. Pour les coordinateurs, les échanges aident les enseignants à développer une vision commune de l'action pédagogique, à se référer aux mêmes normes de travail et valeurs éducatives et les orientent vers la réalisation de buts communs .

Il semble que les rencontres de coordination jouent un rôle de mise en conformité aux normes et aux valeurs, créent une interdépendance entre les membres des équipes et empêcherait le travail cloisonné personnel. Or, construire des normes de travail et de valeurs communes n'est pas toujours évident. Il nécessite un apprentissage qui dure dans le temps. Pour Lafortune, il est difficile pour des personnes travaillant ensemble d'avoir une vision commune de l'action, car elles construisent leurs représentations à partir de leurs expériences, de leurs acquis antérieurs et des compétences qu'elles ont développés avec le temps (La fortune 2008, p. 45). Le Boterf estime que les membres de l'équipe apprennent avec le temps «à construire une représentation commune […] à établir des accords sur les priorités, […] à trouver un langage accessible pour tous» (Le Boterf 2008, p. 212). Dès lors, nous saisissons l'importance de la confrontation des représentations qui va aider les enseignants à se réunir autour d'un référentiel commun (Le Boterf, 2008) et rendre plus cohérentes leurs pratiques pédagogiques (Poulet, 1999, p. 53).

Par ailleurs, l'étude a permis de constater que la coopération n'est pas toujours de la même intensité et fréquence au niveau des enseignants de tout

l'établissement. Les discours des chefs de cycle révèlent qu'elle est surtout présente au niveau des enseignants des cycles maternel, primaire et complémentaire et très peu au cycle secondaire. Les principaux facteurs contraignants seraient le manque de temps puisque les enseignants du cycle secondaire sont majoritairement contractuels. En revanche, les enseignants des autres cycles sont en majorité cadrés, ce qui explique leur disponibilité. Ajoutons à cela que l'animation et la gestion des apprentissages dans les petites classes exigent plus de coopération pour planifier et monter des activités pédagogiques.

Les discours de deux directeurs mettent en valeur certains bénéfices tirés de la coopération entre les enseignants : le «team work building» qui fait développer le sens de la collégialité et de la communauté «Partenership». Grâce au travail collectif, les enseignants prennent conscience qu'ils ont besoin de leurs collègues pour évoluer et faire réussir le travail. Toutefois, il est important de signaler que l'étude ne confirme pas la présence d'une forme de coopération spontanée entre les enseignants. En effet, les outils de mesure ne comportent pas de variables qui permettent d'observer cet aspect. De plus, le discours des chefs de cycles montre qu'il n'existe pas une véritable culture de coopération au sein de tout l'établissement puisqu'elle est surtout présente au sein des cycles préscolaire et primaire. Les enseignants sont contraints à travailler ensemble puisque la direction impose les réunions de travail collectif. Cela nous pousse à croire que la coopération existante est une sorte de «collégialité contrainte» (Gather Thurler, 2000) qui pourrait constituer une «phase de transition vers l'instauration d'une coopération plus librement assumée» (Gather Thurler, 2000, p. 81).

Il est clair qu'il existe un ensemble de conditions qui aident à l'émergence et la consolidation de la coopération en milieu scolaire. Le consentement et la

disponibilité du temps de l'enseignant ainsi que l'organisation des activités et des projets en dehors de l'horaire scolaire (un nombre d'enseignants répartissent leur temps de travail entre plusieurs écoles) peuvent influencer la qualité de la coopération et constituer une contrainte au travail collectif. La coopération ne peut pas être forcée. Les enseignants gagnent à développer le désir de coopérer en renonçant à leur individualisme et œuvrer en tant qu'équipe .

Conclusion

Cet article s'attache à la compréhension de l'impact des pratiques managériales sur le phénomène d'apprenance professionnelle en milieu scolaire. À la lumière de la réflexion théorique et de l'exploration du terrain, nous pouvons confirmer qu'il existe une corrélation entre les modes d'organisation du travail favorisant le recul réflexif et la coopération et l'apprenance professionnelle des enseignants en situation de travail. Il semble que le personnel de direction met en place des modes d'organisation de travail qui permettent aux enseignants de réfléchir sur leurs pratiques professionnelles individuellement ou en collectivité. Le recul réflexif individuel ou collectif rend intelligible les pratiques des enseignants et constitue un tremplin vers un apprentissage plus durable sachant que la démarche adoptée n'est pas systématique dans les établissements étudiés et n'atteint pas une problématisation des situations pédagogiques complexes rencontrées. Les résultats ont montré également que les enseignants bénéficient des occasions où ils coopèrent. Ces moments de coopération leur permettent de mettre en réseaux leurs connaissances et compétences et d'apprendre les uns des autres. Bien que ce type de collégialité soit, dans la plupart de temps, imposé, il pourrait ouvrir la porte à une vraie coopération si le personnel de direction aide les enseignants à y trouver du sens et de l'intérêt.

Ceci dit, nous reconnaissons que les éléments ressortant de l'étude ne peuvent être que partiels et incomplets vu la complexité de la réalité de l'organisation scolaire libanaise et le nombre réduit d'établissements étudiés. Le phénomène d'apprenance dans le contexte scolaire est certes difficile à étudier, autant au niveau des processus que des résultats, toutefois, il peut constituer un facteur d'amélioration continue et durable pour les établissements scolaires .

Bibliographie :

-Beckers, J. (2007). Compétences et identité professionnelle. Bruxelles: De Boeck, Pédagogie en développement.

-Belet, D. (2003). Devenir une vraie entreprise apprenante. Paris: Les éditions d'organisation, Les meilleures pratiques.

-Boissou, C. & Brau-Anthony, S. (2005). Réflexivité et pratique de formation. Carrefours de l'éducation, 20, 2005/2, 113-122. https://www.cairn.info/revue-carrefours-de-l-education-2005-2-113.htm

-Bouvier, A. (2009). Du projet au contrat d'objectifs. France: SCEREN CRDP, Livre bleu .

-Cayla, D. (2007). L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé. Thèse de doctorat en Sciences économiques. Université Paris I- Panthéon Sorbonne. https://tel.archives-ouvertes.fr.

-Coen, P.F & Leutenegger, F. (2006), Réflexivité et formation des enseignants [Éditorial]. Formation et pratiques d'enseignement en questions, 3, 2006, 5-10. http://revuedeshep.ch/pdf/03/2006-3-Edito.pdf

-Derobertmasure, A. (2012). La formation initiale des enseignants et le développement de la réflexivité ? Objectivation du concept et analyse des productions orales et écrites des futurs enseignants. Thèse de doctorat en Sciences Psychologiques et de l'éducation. Université de Mons, Belgique. https://tel.archives-ouvertes.fr

-Feyfant, A. (2013). L'établissement scolaire, espace de travail et de formation des enseignants. Dossier de veille de l'IFE, 87. http://ife.ens-lyon.fr
-Fillol, Ch. (2006). L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: Études de cas chez EDF. Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université Paris Dauphine .
http://hal.archives-ouvertes.fr
-Gather Thurler, M. (2000). Innover au cœur de l'établissement scolaire. Paris: ESF.
-Lafortune, L. (2008). Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement: Pour un leadership novateur. Québec: Presses de l'université de Québec, Fusion..
-Le Boterf, G. (2008). Construire les compétences individuelles et collectives: Agir et réussir avec compétence. (4ème éd.). Paris: Les Éditions d'organisation, Ressources humaines.
-Marcel, J.F., Dupriet, V. & Perisset Bagnoud, D. (2007). Coordonner, collaborer, coopérer de nouvelles pratiques enseignantes. Bruxelles: De Boeck.
-Marcel, J.F, Orly, P., Rothier-Bautzer, E. & Sonn-Tag, M. (2002). Les pratiques comme objet d'analyse. Revue Française de Pédagogie,138, 2002. http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/revue-francaise-de-pedagogie/INRP_RF138_14.pdf
- Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, Centre de recherche et de développement pédagogique (2004). L'évolution du système éducatif du Liban. Le rapport national, la 47ème session de la CIE, Genève. https://docplayer.fr/68015898-L-evolution-du-systeme-educatif-du-liban.html
-OCDE, (2001). Quel avenir pour l'école ? Chapitre 5, 137-162.
http://www.oecd.org.
-Ouba, CH. (2013). Le rôle du chef d'établissement scolaire catholique dans un

milieu islamo-chrétien, au Liban. Thèse en Sciences de l’éducation, Université Catholique de Paris. http://www.aref2013.univ-montp2.fr
-Paquay, L., Altet, M., Charlier, E. & Perrenould, Ph. (2003). Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies? Quelles compétences? (3ième éd.). Bruxelles: De Boeck, Perspectives en éducation et formation.
-Perrenoud, Ph. (2001). Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. Paris: ESF, Collection pédagogies.
-Poulet, B. (1999). La conduite de la réunion. Paris: Demos, Demos ressources humain.
-York-Barr, J., Sommers, W., Ghere, G. & Montie, J. (2006). Reflective practice
to improve schools. California: Corwin Press.

Entre parenthèses

Vous avez dit communication : Un émoticône vaut mille mots

Par Hayssam KOTOB

Confucius disait « une *image vaut mille mots* ». Avec la communication via smartphone, un concept a émergé : l'émoticône. C'est un mot valise par télescopage constitué des mots *image* et *icône*. Ce concept a donné lieu à toute une créativité au départ d'une manière anarchique pour donner naissance à tout un domaine structuré qui a ses règles, ses concepteurs et ses adeptes. Au départ, la conception était à l'aide des caractères disponibles sur le clavier d'un ordinateur ou d'un smartphone utilisés par le grand public, pour céder, plus tard, la place à toute une industrie d'émoticônes offerte par des spécialistes de la communication numérique. Si nous faisons un tour sur ces émoticônes, on nous propose des classifications par thèmes comme les parties du corps (visages, cœur, mains, yeux, pied), fleurs, drapeaux, outils, objets, animaux, etc. cette classification cède parfois la place à la classification par fréquence d'utilisation par un usager donné. Ainsi avons-nous la possibilité d'exprimer notre joie, notre tristesse, notre dégout, notre étonnement, notre colère en une touche. De plus, nous avons à notre disposition toute une gamme d'intensité sans oublier les couleurs qui, elles aussi, peuvent être chargées de significations.

Les points forts de ces émoticônes ne résident pas seulement dans son économie en temps et en effort, mais aussi dans sa capacité de contenir et de refléter une charge émotionnelle exprimée communément par les utilisateurs des quatre coins du monde. Ce qui lui confère le caractère d'un langage universel tant rêvé par les humains. Rappelons-nous qu'il n'y a pas longtemps,

on a essayé de faire la promotion de *l'esperanto* comme langue universelle qui serait commune à tous les occupants du globe, mais on a vite compris que c'est un espoir plutôt utopique vue que chaque culture a des besoins linguistiques qui lui sont spécifiques. Avec les émoticônes, l'affaire s'est avérée différente et ce caractère universel est devenu relativement possible. Cependant, un émoticône créé pour renvoyer au *croisement des doigts* pour quelqu'un afin de lui souhaiter bonne chance, a un fond plutôt judéo-chrétien. Si ce dernier est fréquemment utilisé en français, il l'est beaucoup moins dans des pays ayant d'autres confessions. Ainsi, on retrouve encore une fois que n'importe quel système de communication est conditionné par des contraintes socioculturelles.

Une dernière remarque liée à ce monde merveilleux, et que nombre d'usagers analphabètes trouvent dans les émoticônes une précieuse aide pour communiquer avec autrui et exprimer leur vouloir dire.

Nul ne peut prédire l'avenir de telles créativités extralinguistiques à contenu communicatif et Le voyage dans le monde des émoticônes continue et nous remarquons que les nouveaux arrivés, les stickers, n'ont rien pu enlever à la magie des émoticônes.

Table des matieres