

مجلة عجمان للدراسات والبحوث

دورية محكمة تعنى بالدراسات الإنسانية والعلمية

رئيس التحرير

د. أمته خليفة محمد

سكرتير التحرير

أ. صالح عبدالرحمن المرزوقي

الهيئة الاستشارية:

أ.د. إبراهيم النعيمي	جامعة قطر
أ.د. درويش عبد الرحمن	جامعة الإمارات
أ.د. عبدالله الشيخ	جامعة الكويت
أ.د. فهمي جدهعان	جامعة البتراء
أ.د. محمد الخطيب	مدارس الملك فيصل
أ.د. محمود شوق	جامعة القاهرة
د. عبدالله إسماعيل	جامعة الإمارات
د. عبدالله الشنغري	جامعة السلطان قابوس
د. عصام الرواس	جامعة السلطان قابوس
د. وهيب الحاجه	جامعة الخليج العربي

هيئة التحرير:

د. عبدالله محمد الشامسي

د. عائشة مبارك الناخي

د. يوسف علي محمود

(جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن رأي الكاتب أو الباحث)

مجلة عجمان للدراسات والبحوث

دورية محكمة تعنى بالدراسات الإنسانية والعلمية وتصدر عن جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم، والتي تأسست عام ١٩٨٢م لتساهم في الإثراء والتنمية الثقافية والعلمية في مجتمع دولة الإمارات بصورة خاصة ودول مجلس التعاون الخليجي بصفة عامة من خلال إحياء روح التنافس بين أبناء المنطقة والمقيمين فيها وتشجيع البحث العلمي.

أهداف المجلة:

- نشر البحوث الإنسانية والعلمية الجادة والأصيلة التي يعدها الباحثون وذلك من أجل إثراء المعرفة.
- توطيد الصلات العلمية والفكرية بين الباحثين وطلبة العلم وتحقيق التواصل العلمي والثقافي مع الهيئات العلمية والمراكز والجامعات والكليات المتخصصة.
- معالجة القضايا الإنسانية والعلمية (التاريخية والمعاصرة) وخاصة المتعلقة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنطقة الخليج العربي.
- التعريف بالبحوث الجديدة والمراجع والمصادر الحديثة والمؤتمرات والندوات ذات الطابع الإنساني والعلمي والرسائل الجامعية بالإضافة إلى متابعة الأعمال والموسوعات الفكرية والعلمية المتميزة.

قواعد النشر

- ١ - أن يكون البحث متمسكاً بالأصالة والدقة وسلامة الاتجاه.
- ٢ - أن يكون البحث مطبوعاً خالياً من الأخطاء اللغوية مع مراعاة قواعد الضبط المتعارف عليها.
- ٣ - تقبل البحوث باللغة العربية أو الإنجليزية، ويتضمن البحث ملخصاً باللغتين.
- ٤ - ألا يتجاوز البحث ٤٠ صفحة (١٨.٠٠٠) كلمة.
- ٥ - يرفق مع البحث ملخصاً له بما لا يتجاوز (٥٠٠) كلمة.
- ٦ - ألا يكون البحث قد سبق نشره، أو حصل على موافقة بالنشر في مجلة أخرى أو نال به جائزة لدى أية جهة.
- ٧ - لا يحق لأعضاء هيئة تحرير المجلة أو أعضاء مجلس أمناء جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم أو مجلس إدارة جمعية أم المؤمنين النسائية النشر في المجلة.
- ٨ - يتم تحكيم جميع البحوث قبل نشرها في المجلة.
- ٩ - لا تلتزم المجلة برد أصول البحوث المقدمة إليها في حالة قبولها للنشر وفي حالة عدم قبولها للنشر من حق الباحث استرداد بحثه.
- ١٠ - يتم إبلاغ جميع الباحثين بقرار صلاحية بحثهم للنشر من عدمه.
- ١١ - لا يجوز لأصحاب البحوث التي تنشر في المجلة أن يعيدوا نشرها أو جزء منها في مؤلف أو مجلة أخرى إلا بعد موافقة خطية من رئيس التحرير.
- ١٢ - يرفق كل باحث نبذة مختصرة عن سيرته الذاتية مبرزاً أهم مؤلفاته بما لا يتجاوز ٥٠ كلمة.

مجلة عجمان للدراسات والبحوث

دورية محكمة

المجلد الثامن عشر - العدد الأول

٢٠١٩م - ١٤٤٠هـ

دراسة مبتكرة وآمنة باستخدام "كوكثيل" الفيروسات ملتهمات البكتيريا لضمان جودة و سلامة الأغذية في دولة الإمارات

العربية المتحدة

د. خالد عباس الطرايلي _____ 3

زيادة قدرة حشيش الرودس على تحمل ملوحة مياه الري في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام الاكتينوبكتيريا النافعة التي

تعيش داخل جذور النباتات

د. سنان فهد ابو قمر _____ 41

برامج منظمات المجتمع المدني وتعزيز الأمن الفكري لدى الشباب من منظور طريقة تنظيم المجتمع

د. صلاح سامي جاد _____ 99

تسويق خدمات المكتبات عبر مواقع التواصل الاجتماعي : دراسة تحليلية لواقع الاستخدام في المكتبات العامة

بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. ياسر نبوي محمود _____ 141

فاعلية استخدام تقنية الإنفوجرافيك في تنمية التحصيل المعرفي ومهارات التفكير البصري والرغبة في التعلم لدى عينة

من تلاميذ المرحلة الإعدادية الدارسين على نظام أبنائنا في الخارج

د. عماد محمد سمرة _____ 182

التقويم التشخيصي المعرفي لمستوى إتقان الطالب لمهارات الرياضيات في الصفوف الثلاثة العليا بالمرحلة الابتدائية

أ.د. راشد حماد الدوسري _____ 211

بناء وتجريب اختبار لقياس الفهم القرائي لدى تلاميذ التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان

د. سيف بن ناصر بن سيف العزري _____ 241

الموروث الثقافي في قصص محمد علوان

د. إبراهيم محمد أبو طالب _____ 258

"النص" و"الخطاب" و"السياق" و"المقام نحو تحديد مفهومي ومصطلحي

أ.د. عبد القادر سالمي _____ 290

فعالية استخدام الكتاب الإلكتروني في تنمية التحصيل الدراسي لدى طالبات الصف الأول الثانوي في تدريس اللغة
الإنجليزية

أ.ريمه راشد أحمد الأحمري _____ 301

إدارة الصناعات اللغوية العربية

د.المعتز بالله السعيد _____ 314

أثر إسقاط بعض أولياء المرأة حقهم في اشتراط الكفاءة في زوجها، فقهاً وقانوناً

د. رحاب مصطفى كامل _____ 341

إدارة الصناعات اللغوية العربية

Management of Arabic Language Industries

*DR.Moataz Alsaid

Abstract

The basis of this paper is the fact that language is no longer only a means of communication; it is also a source of national income for many countries. Besides, activity in the economics of human languages has helped in knowledge investment in various language industries, including the fields of lexicography, language education, information technology...

We believe that Arabic can compete in the language industry market if it has the proper administrative guidance. That's why **this study seeks to** present a systematic vision about the management of Arabic language industries. The study is committed to **the analytical approach** based on explanation, criticism and deduction, based on management principles.

This study aims to provide a reference framework for the management of Arabic language industries by establishing regular rules for the management of these industries and control of their administrative processes, from planning, through organization, coordination and guidance, to the controlling. **The study has reached a number of results**, including: serving a conception of the administrative processes on the Arabic language industry, presentation of a conception of the administrative structure of these industries, and formation of a forward-looking vision for it.

Finally, **the study ends with a number of recommendations**, including: directing the academic programs concerned with the preparation of the linguistic researcher to the inter-sciences linking research with the industry and creating an appropriate administrative environment for workers in the Arabic language industry.

Keywords:

Management, Language Industry, Arabic, Management Process, Planning

*Associate Professor, Cairo University Egypt

*د.المُعْتَز بالله السَّعِيد

ملخص

أساس هذه الورقة أن اللغة لم تعد وسيلة للتواصل وحسب؛ بل أصبحت أيضاً أحد مصادر الدخل القومي للعديد من دول العالم. وساعد النشاط في اقتصاديات اللغات الإنسانية على الاستثمار المعرفي في صناعات لغوية متنوعة، تشمل ميادين صناعة المعاجم وتعليم اللغات وتقنية المعلومات وغيرها. وإيماناً بأن اللغة العربية قادرة على المنافسة في سوق الصناعات اللغوية إذا توافر لها التوجيه الإداري السليم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم رؤية منهجية لإدارة الصناعات اللغوية العربية. وقد التزمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على التفسير والتقد والاستنباط، انطلاقاً من أدبيات علم الإدارة.

وتهدف الدراسة إلى تقديم إطار مرجعي لإدارة الصناعات اللغوية العربية من خلال إرساء قواعد منتظمة لإدارة هذه الصناعات والتحكم في عملياتها الإدارية، بدءاً بالتخطيط، ومُروراً بالتنظيم والتنسيق والتوجيه، وانتهاءً بالرقابة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: تقديم تصور للعمليات الإدارية على الصناعة اللغوية العربية، وتقديم تصور لهيكل إداري لهذه الصناعات، وتكوين رؤية استشرافية لها.

وأخيراً، تخلصت الدراسة إلى توصيات، منها: توجيه البرامج الأكاديمية المعنية بإعداد الباحث اللغوي إلى العلوم البيئية التي تربط البحث بالصناعة، وخلق بيئة إدارية مناسبة للعاملين في الصناعة اللغوية العربية. الكلمات الدالة:

الإدارة، الصناعة اللغوية، اللغة العربية، العملية الإدارية، التخطيط.

البحث الفائز بالمركز الأول في مجال الدراسات الإدارية بالمسابقة الـ 34 لجائزة راشد

بن حميد للثقافة والعلوم

*أستاذ مساعد (مشارك) بجامعة القاهرة-مصر

مقدمة

تتبع هذه الدراسة منهجاً تحليلياً، يقوم على التفسير والنقد والاستنباط لواقع إدارة الصناعات اللغوية العربية، في محاولة لتقويم هذا الواقع. وتهدف الدراسة إلى:

1. ضبط معايير الصناعة اللغوية العربية والتحول بها من التصورات الفردية إلى الرؤى المجتمعية، ومن التقليد الواقع إلى التجديد المأمول، على النحو الذي يحقق أهداف الصناعة ويتوافق مع طبيعة اللغة.
2. توجيه القائمين على الصناعات اللغوية العربية، أفراداً كانوا أو مؤسسات، إلى الإشكالات القائمة بشأن هذه الصناعات، واقتراح وسائل المعالجة المناسبة.
3. تقديم ضوابط منهجية لإدارة الصناعات اللغوية العربية، تضمن إحداث التجانس والاتساق بين أركان الصناعة؛ سعياً إلى التأكد من صلاحية المنتجات لتنافسية السوق من ناحية، وتحقيق هذه المنتجات لمطلوبات الفئات المستهدفة من ناحية أخرى.
4. الوضوف على واقع الصناعة اللغوية العربية، وإرساء قواعد منتظمة لإدارة هذه الصناعات والتحكم في عملياتها الإدارية، بدءاً بالتخطيط، ومُروراً بالتنظيم والتنسيق والتوجيه، وانتهاءً بالرقابة؛ لإيجاد بيئة مناسبة لتنمية اقتصاديات اللغة العربية وتوفير قنوات للاستثمار المعرفي فيها.

الأسئلة البحثية.

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الصناعة اللغوية؟ وكيف يمكن النهوض بها لتلبية حاجات أفراد المجتمع اللغوي العربي؟
2. لماذا تتعثر الصناعات اللغوية العربية؟ وكيف نستطيع تجاوز التعثر حال حدوثه؟
3. ما أثر غياب التوجيه الإداري على الصناعة اللغوية العربية؟
4. كيف يمكن التمييز بين (المنتج) بوصفه صناعة لغوية، و (المنتج) بوصفه بحثاً علمياً؟
5. كيف يمكن توظيف العمليات الإدارية لتقويم الصناعة اللغوية العربية؟
6. كيف نضع تصوراً لهيكل إداري يحقق أهداف الصناعة اللغوية العربية؟

ماهية الصناعة اللغوية

تعنى الصناعة اللغوية *Language industry* بإنتاج الأدوات والمعارف التي تستمد معطياتها من اللغات الطبيعية لأهداف تنموية؛ وقد أضحت أحد المصادر الأساسية للدخل القومي في العديد من دول العالم

(Spotti, 2016)⁽¹⁾. وتتوّج أشكال الصناعات اللغوية لتشمل: ميادين الترجمة، وتعليم اللغات الطبيعية، وصناعة المعاجم، وإعداد المقررات التعليمية، وتقنية المعلومات، وتطوير البرمجيات اللغوية، وبناء أدوات معالجة اللغات، بالإضافة إلى صناعة المحتوى الرقمي، سواءً أكان مكتوباً أم منطوقاً أم مرئياً، وميادين أخرى عديدة. وتحدّد أهميّة الصناعة اللغوية وفقاً لاعتبارات السوق؛ حيث تشغل الصناعة حيزاً من العناية كلما زادت قيمتها السوقية لدى مُستخدمي اللغة أو المُنتفعين بمخرجات الصناعة اللغوية.

وتتبنى الصناعات اللغوية عموماً على ثلاثة أسس، هي:

- **قدرة المُنتج:** وتقوم هذه القدرة على الحصيلة المعرفية للعاملين على إنتاج الصناعات اللغوية من ناحية، وعلى المهارات الإدارية والاقتصادية والحسابية من ناحية أخرى. وفي ضوء قدرة المُنتج، نستطيع الوُفوف على الشكّل الأمثل للصناعة اللغوية، وبُمكننا إخضاع هذه الصناعة لمُتطلبات السوق، ويكونُ بمقدورنا تحديدُ احتمالات الكسب والخسارة.
- **توافر الموارد:** تشملُ المواردُ مجموعة الأدوات والوسائل والمصادر المُساعدة في إنتاج الصناعات اللغوية وتطويرها؛ سواءً أكانت موارد لغوية أم حاسوبية أم غير ذلك. ويُؤدّي غيابُ الموارد إلى الخُروج عن إطار الصناعة المنتظمة إلى إطار التآليف المُضطرب الذي يتأثرُ بالأفراد وتختلفُ صورتهُ بتباينهم.
- **جودة المُنتج:** حيثُ يُفترضُ أن تتوافر في المُنتج عواملُ الجودة التي تخلُقُ النّقة لدى الفئات المُستهدفة، والتي تُساعدُ على تسويقه بصورةٍ مرضية. وبطبيعة الحال، فإنّ هذا العنصرُ يتأثرُ بصورةٍ مباشرةٍ بالعنصرين السابقين؛ حيثُ تُساعدُ مهاراتُ القائمين على الصناعة في استثمار الموارد على إخراج المُنتج على الوجه المنشود.

عن الصناعة اللغوية العربية

تُمثّلُ الصناعة اللغوية العربية شكلاً من أشكال صناعة المعرفة. وتهدفُ إلى توجيه فئاتٍ مُعيّنة في المُجتمع اللغويّ إلى وسائل اكتساب المعرفة اللغوية العربية. وتتفاوتُ رغباتُ هذه الفئات بين التّعليم والتّعلّم وتمية المهارات اللغوية الأساسية؛ وقد تخرُج الرّغبة عن ذلك إلى طلب المعرفة لذاتها، على النّحو الحادث في مُختلف المعارف الإنسانية.

وقد ظهرت الصناعة اللغوية العربية مع نشأة البحث في علوم العربية، في القرن الثّاني الهجري؛ واتّسعت لتشمل: تأسيس هذه العلوم، وتهذيبها، وتيسير تعلّمها، وصناعة المعاجم. وقد دعت الحاجة إلى هذه العلوم نتيجة انفتاح المُجتمع العربيّ على المُجتمعات الأخرى؛ ممّا أدّى إلى اختلاط أعدادٍ كبيرةٍ من الأعاجم بالعرب؛ حيثُ سعى

هؤلاء إلى تعلم العربية. وأمكن للناطقين منهم أن يمارسوا الصناعة اللغوية العربية، ويتفوقوا أحياناً على أبناء العربية.

يُمكن القول إنَّ الصناعة اللغوية العربية مرّت بثلاث مراحلٍ أساسية، هي:

- **مرحلة النشأة:** وهي التي شهدت مولد الصناعة ومهدّها. وقد أظهرت الصناعات نجاحها حينئذٍ بانعكاس المعرفة اللغوية على أبناء المجتمع العربي من العرب وغيرهم. ولأنَّ هذه المرحلة تقتربُ بنشأة علوم العربية وبداية التأليف فيها، فإنَّ الصناعات اللغوية العربية التي خلقتّها لا تزال مصدر إلهامٍ للباحثين في علوم العربية.
- **مرحلة التطور:** غلبَ عليها الشرح والاختصار والتّهديب، وكان من نتائجها أن اكتملت موضوعات علوم العربية وأمكن تمييز حُدود كلِّ علمٍ على حدة. وقد امتدّت هذه المرحلة لما يربو على عشرة قُرُونٍ زمنية، حتّى إنَّ آثارها لا تزال باقيةً إلى اليوم، لا سيّما في الأعمال الفردية، إذا جعلنا هذه الأعمال إحدى صور الصناعة اللغوية العربية.
- **مرحلة النضج:** وتتزامن هذه المرحلة مع الطفرة المعلوماتية التي يشهدها العصر الحديث؛ وقد أرسيت فيها دعائم الصناعة بالمفهوم الدقيق، وظهرت فيها محاكاةً لصناعات اللغات الأخرى. ومع أنّ المنطق يفرض أن يغلب التّجديد على هذه المرحلة، إلّا أنّ مستوى جودة المنتجات مقارنةً بها في المرحلتين السابقتين يُوكّد أنّها لا تتجاوز التقليد إلّا قليلاً، وإنَّ ظهرت محاولاتٍ فرديةً للنهوض بالصناعة اللغوية العربية.

بين الصناعة اللغوية والإدارة

تتلقّى هذه الدّراسة من فرضيةٍ نفعيّة، مفادها أنّ للمعرفة الإنسانية قيمةً سوقيةً، تأتي بطريقٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ؛ وأنَّ هذه القيمة تخضع لقوانين العرض والطلب، فتزيدُ أحياناً وتقلُّ أحياناً أخرى. وتختلفُ هذه الفرضية مع الاعتقاد السائد لدى كثيرٍ من العاملين في ميادين العلوم الإنسانية (مثل: التاريخ، وعلوم اللغة، والآداب، والفنون التعبيرية) بأنَّ المعرفة قد تُطلبُ لذاتها وحسب؛ وإنَّ لم تُحقّق غير ذلك من الأهداف.

ووفقاً على هذا البعد الاقتصادي، فإنَّ الاقتصاد يتأثرُ بالإدارة التي تُمثّلُ نشاطاً إنسانياً، يُسعى من خلاله إلى تحقيق أفضل النتائج بأقلّ التكاليف وأسهل الطُرُق الممكنة. ولعلنا نلاحظُ الارتباط الوثيقَ بين الإدارة والصناعة عموماً؛ حيثُ كانت الإدارة سبباً في نجاح صناعاتٍ ومشروعات؛ وكانت سبباً في قيام مؤسساتٍ وانهيارٍ أخرى؛ وبدا هذا الأمر مع مطلع الألفية الثالثة في المؤسسات المعنيّة بتقنية المعلومات؛ حيثُ يقومُ نشاطها الأكبر على الصناعات اللغوية. وعلى صعيد الصناعة اللغوية، فإنّك تجدُ أنّ بعض المجتمعات قادرةٌ على الاستثمار في المعرفة اللغوية عبر مؤسساتٍ تُعنى بهذا الأمر، وتجدُ مجتمعاتٍ أخرى مُتعثرةً بصورةٍ كبيرة، حتّى إنّ المعرفة

اللُّغويَّةَ فيها قد لا تتجاوزُ بَطُونِ الكُتُبِ أو قاعاتِ المُحاضراتِ. والأمرُ يعودُ إلى قُدرةِ المُجتَمعِ على إدارةِ الصَّناعةِ اللُّغويَّةِ وتوجيهها إلى تحقيقِ أعلى درجاتِ النِّفعِ لأبناءِ ذلكِ المُجتَمعِ.

يُمكنُ التَّمثِيلُ على الارتباطِ بينِ الإدارةِ والصَّناعةِ اللُّغويَّةِ بميدانِ تعليمِ اللُّغاتِ. ذلكَ أنَّ العمليَّاتِ الإداريَّةَ المُصاحبةَ لهذا الميدانِ - من تخطيطِ وتنظيمِ ونحو ذلك - تُساعدُ على إرساءِ دعائمِ الصَّناعةِ اللُّغويَّةِ، فيعودُ ذلكَ بالنِّفعِ على: مُعلِّمي اللُّغاتِ، ومُتعلِّميها، ومراكزِ تعليمها، ومعاملِ الأصواتِ الَّتِي تُوفِّرُ بيئةَ التَّدريبِ، وشركاتِ الصَّوئيَّاتِ والمرئيَّاتِ الَّتِي تصنعُ الوسائلَ التَّعليميَّةَ، ودورِ النُّشرِ الَّتِي تطبعُ المُقرَّراتِ التَّعليميَّةَ. وتتحقِّقُ المنفعةَ الاقتصاديَّةَ بصورةٍ حتميَّةٍ، سواءً أكانتِ مُباشرةً، كذلكِ الَّتِي تتحقِّقُ للقائمينِ المُباشرينِ على العمليَّةِ التَّعليميَّةِ من المُؤسَّساتِ والأفرادِ، أم غيرَ مُباشرةً، كذلكِ الَّتِي تتحقِّقُ للفئاتِ المُستهدَفةِ؛ حيثُ تُساعدُهم المعرفةَ المُكتسِبةَ على إيجادِ فُرصِ عملٍ مُناسبةٍ أو استثمارِ معارفهم لدى الجهاتِ المعنيَّةِ بهذهِ المعارفِ، ونحو ذلكِ. وقسِ على ذلكِ مُختلفَ الصَّناعاتِ اللُّغويَّةِ.

الدَّراساتِ السَّابِقةُ

تفتقرُ المكتبةُ العربيَّةُ إلى الدَّراساتِ الَّتِي تتناولُ علاقةَ الصَّناعةِ اللُّغويَّةِ بالإدارةِ وأثرَ هذهِ العلاقةِ على الاقتصادِ. وباستثناءِ كتابِ (اللُّغةُ والإدارةُ) للباحثِ عاطفِ نصَّارِ (نصَّار، 2001)⁽²⁾، فإنَّنا لا نكادُ نجدُ كتابًا أو دراسةً حولَ هذهِ العلاقةِ الَّتِي يبنِّي عليها جانبٌ مُهمٌّ من جوانبِ اقتصاديَّاتِ اللُّغةِ. ومع هذا فقد كانتِ هناكَ بعضُ الدَّراساتِ الَّتِي أنجزها باحثونٌ خارجَ حُدودِ الوطنِ العربيِّ، وتناولتِ تالوثَ: (اللُّغةُ والإدارةُ والاقتصادُ) من منظورٍ تنمويٍّ؛ نذكرُ منها ما يأتي:

- كتاب "الإدارة اللُّغويَّةُ في التَّعليمِ" *Language Management in Education* للباحثِ "وليام رُوبنسون" *William Robinson*. وقد نُشرَ في عامِ 1978م (Robinson, 1978)⁽³⁾.
- مقالةٌ علميَّةٌ بعنوان "إدارة اللُّغة في الدُّولِ مُتعدِّدة اللُّغات" *Language management in a multilingual state* للباحثين "إيدي كو" *Eddie C. Y. Kuo* و "بجورن جيرنود" *Björn H. Jernudd*. وقد نُشرَت في عامِ 1988م (Kuo, 1988)⁽⁴⁾.
- كتاب "التَّخطيطُ والسِّياسةُ اللُّغويَّةُ" *Language Planning and Policy*. ويضمُّ مجموعةً من المقالاتِ العلميَّةِ الَّتِي تطرحُ إشكالاتٍ تنمويَّةٍ تتصلُّ باللُّغاتِ الإنسانيَّةِ. وقد حرَّزَهُ الباحثانِ "أنتوني ليديكوات" *Anthony Liddicoat* و "ريتشارد بالدوف" *Richard B. Baldauf*، ونُشرَ في عامِ 2008م (Liddicoat, 2008)⁽⁵⁾.
- كتاب "إدارة اللُّغة" *Language Management* للباحثِ النيوزلنديِّ "برنارد سبولسكي" *Bernard Spolsky*. وقد نُشرَ في عامِ 2009م (Spolsky, 2009)⁽⁶⁾.

- كتاب "التنوع في صناعة اللغات *Diversification in the Language Industry*" للباحثة "نيكول آدمز *Nicole Y. Adams*". وقد نُشِرَ في 2013م (Adams, 2013)(7).
- كتاب "السياسة اللغوية والاقتصاد *Language Policy and Economics*" للأمريكي " *Nkonko M. Kamwangamalu*". وقد نُشِرَ في 2016م (Kamwangamalu, 2016)(8).
- كتاب "اللغة والتنمية في إفريقيا *Language and Development in Africa*" للباحث الألماني "أكيهارد وولف *H. Ekkehard Wolff*". وقد نُشِرَ في 2016م (Wolff, 2016)(9).
- كتاب "توظيف اللغة في الصناعة *Controlling Language in Industry*" للباحث الإنجليزي "ستيفن كراب *Stephen Crabbe*". وقد نُشِرَ في 2017م (Crabbe, 2017)(10).

إشكالات إدارة الصناعات اللغوية العربية.

2.1. غياب التوجيه الإداري.

يغلبُ على الصناعات اللغوية العربية أن يتولى أمرها علماء وأكاديميون من ذوي الدربة في البحث والتأليف والعمل الأكاديمي. ويصل الأمر في بعض الأحيان إلى التركيز على السمعة العلمية وحسب، وإن غابت الرؤية الإدارية أو حتى الخبرة المكتسبة من العمل في صناعات لغوية سابقة. ويعني هذا وجود التوجيه العلمي الذي يُحدّد شكل المخرجات، دون العناية بالتوجيه الإداري الذي يضمن دقة هذه المخرجات وجدواها (Reed, 2017)(11). ويمثل غياب التوجيه الإداري في الصناعات اللغوية إشكالا رئيسا، يترتب عليه أمور، منها:

1. **فقدان السيطرة على رأس المال:** ويبدو أن هذا الأمر في الصناعات التي تدعمها مؤسسات عامة، حين تُسند أمر إدارة الصناعة أو الإشراف عليها إلى باحثٍ من غير ذوي الخبرة الإدارية؛ حيثُ تنتوَعُ مصادرُ الإنفاق وتتمدّدُ بصورةٍ يصعبُ احتواؤها، خصوصًا مع ظهور تداعياتٍ تفرضُ توفيرَ أدواتٍ وتقنياتٍ ضروريةٍ للصناعة، أو تدريب الأيدي العاملة على استخدام الأدوات والتقنيات، أو غير ذلك. ومع تنامي هذا الأمر، يصعبُ تحديدُ حجم رأس المال أو التنبؤُ المستقبلي بمصادر الإنفاق.
2. **الإخفاق في إدارة الأزمات:** إذ إنّ الرؤية الأولية لمخرجات كثيرٍ من الصناعات اللغوية العربية تنبني على تصوّراتٍ للفعل وردّ الفعل، أو المُدخلات والمُخرجات، دون توقُّع العقبات المحتملة التي قد تُعيق تحقيق النتائج على النحو المنشود أو تُعيق الالتزام بالإطار الزمني للصناعة. ويؤدّي هذا الأمر بطبيعة الحال إلى زيادة تكلفة إنتاج الصناعة أو تعثر بعض مراحلها.

3. غياب الرؤى الاقتصادية والأبعاد الاستثمارية: حيث تحرص الإدارة الناجحة على توجيه رأس المال إلى موارده الصحيحة؛ ضماناً لتحقيق أهداف الصناعة. ويؤدي غياب الرؤى الاقتصادية إلى هدر الموارد، بما يترتب عليه خسارة جزء كبير من رأس المال الداعم. ومن ناحية أخرى، فإن غياب الأبعاد الاستثمارية يحكم على الصناعة بالفشل؛ إذ يعني ذلك عدم الإحاطة بمتطلبات السوق وحاجاته، وبالتالي عدم القدرة على استرجاع رأس المال وتحقيق عوائد الربح.

اتساع قمة الهرم الإداري للصناعة

تقوم الصناعة الناجحة على هيكل إداري يتسلسل في بناء هرمي منظم، تنسج قاعدته عن قمته بصورة كبيرة. وينبغي لقائد فريق الصناعة الذي يعتلي قمة هرمها الإداري أن يتميز عن بقية العناصر الهرمية، بما يسمح له بممارسة مهامه الإدارية، ومنها: تحديد مهام الفريق، وتوجيه العاملين، والإشراف العام على مراحل العمل وموافقتها للإطار الزمني المحدد للصناعة. لكن ثمة إشكالا يبرز في الصناعات اللغوية العربية، كلما قلت الفجوة المعرفية والإدارية بين قائد الفريق وأعضائه؛ وبعبارة أخرى: كلما تقاربت الخبرات والمهارات بين قمة الهرم الإداري وقاعدته.

ويؤدي هذا الإشكال في عمومهِ إلى ما يُعرف بـ "مشكلة التراتبية *Seniority Problem*"؛ حيث يشعر عدد من العاملين في قاعدة الهرم الإداري بأنهم أولى باحتلال قمته، خصوصاً إذا كانوا يملكون الخبرة والكفاءة الموجودتين في قائد الفريق أو يفوقونه (Harbison, 1939)⁽¹²⁾. ولن يكون من السهل حينئذ أن يستجيبوا لقراراته أو يتقبلوا التوجيهات الصادرة عنه. ويصل الأمر في كثير من الأحيان إلى السعي إلى إثبات فشل القائد وعدم أحقيته في القيادة. وإذا تمكّن هؤلاء من فرض قوتهم على الصناعة، فإن قمة الهرم تأخذ طريقها إلى الاتساع على حساب قاعدته.

من الناحية النظرية، يُمكن القول إن وجود ذوي الخبرة في صناعة ما يساعد على معالجة إشكالات هذه الصناعة؛ وهو أمر واقع في عمومهِ. إلا أن طبيعة الصناعة اللغوية - التي تستمد إطارها المعرفي من العلوم الإنسانية - تُقيّد وجود ذوي الخبرة في قاعدة الهرم الإداري بوجود مسافة واسعة بينهم وبين قائدهم، سواء في الجوانب المعرفية المحيطة بالصناعة أم في الجوانب الإدارية. ومن الناحية العملية، فكلما اتسعت المسافة بين قمة الهرم الإداري للصناعة وقاعدته، أمكن الحصول على مخرجات الصناعة بصورة مُسبقة ومُتجانسة.

والذي نطمح إليه في الصناعات اللغوية العربية أن تتحو نحو غيرها من الصناعات الناجحة، بالمحافظة على تسلسل البناء الهرمي الإداري أولاً، وتوسيع قاعدته من الشباب ثانياً. ذلك أن قدرة الشباب على الإنجاز تفوق غيرهم، وإن لم يكونوا من ذوي الخبرة؛ إذ لا يستدعي تدريبهم وقتاً طويلاً، كما أنهم أكثر قابلية للتعلم وتقبل النقد؛

خُصُوصًا مع رغبتهم في ارتقاء سُلْمِ العمل المهني للصناعة؛ حيثُ تدفعهم هذه الرغبة إلى الحرص على اكتساب ثقة القائد.

ضبابية أهداف الصناعة

يعرفُ التَّاريخُ العربيُّ المعاصرُ كثيرًا من الصناعات اللُّغويَّة التي ظهرت باعتبارها مشروعاتٍ قوميَّةٍ كُبرى (كمشروعات صناعة معاجم لُغويَّة، وتطوير مقرَّراتٍ تعليميَّة، وبناء أدواتٍ لمعالجة اللُّغة العربيَّة، وبناء ذخائر لُغويَّةٍ عربيَّة، وغير ذلك)؛ وحازت هذه الصناعات دعمًا من مؤسساتٍ علميَّةٍ ومجامعٍ لُغويَّةٍ ومراكز أبحاث، حتَّى أنَّ بعضها حازَ دعمًا كبيرًا من قادةٍ ومُنظِّماتٍ دوليَّةٍ وحُكوماتٍ عربيَّة. ومع هذا، فإنَّها لم تَبْرَحْ أن تكونَ إعلانًا باهظًا للتَّكلفة، دونَ مردودٍ يُذكرُ سواءً على مُستوى الإنتاج أم الإفادة ممَّا أنجزته هذه المشروعات.

ولعلَّ أحدَ أهمِّ الأسباب التي أدَّت إلى إخفاق هذه المشروعات التي تطرُق عددًا من ميادين الصناعة اللُّغويَّة العربيَّة أنَّ الهدفَ لا يكونُ واضحًا بالصُّورة التي تسمحُ ببناء تصوُّرٍ منهجيٍّ مُتكاملٍ يُراعي: شكلَ المُخرجات، والإضافة العلميَّة، والفئات المُستفيدة أو المُستهدفة من الصناعة اللُّغويَّة. وبطبيعة الحال، فإنَّ غيابَ هذا النَّصُورِ يُؤدِّي إلى ضبابيَّة أهداف الصناعة، الأمرُ الَّذي يترتَّبُ عليه تكرار المحاولات مرَّةً تلوَ المرَّة، دونَ إدراكٍ حقيقيٍّ لجدوى الصناعة ومدى وفاء مُخرجاتها بحاجة المُستخدم، أو تلبية هذه المُخرجات لحاجة السُّوق.

والواقعُ أنَّ الاعتقادَ بتحقيق أهداف الصناعة ينبغي أن يقرَّرَ باختبار فاعليَّتها مع الفئات المُستهدفة من ناحية، والنَّجاح في تسويق هذه الصناعة من ناحيةٍ أُخرى. وعلى سبيل المثال، قد يعتقدُ بعضُ صنَّاعٍ مُقرِّرٍ تعليميٍّ للعربيَّة أنَّهم نجحوا في إنتاج هذا المُقرَّر؛ ثُمَّ تكشفُ التَّجربةُ أنَّ الفئات المُستهدفة من هذا المُقرَّر لم تتمكن من استيعابه على الوجه الأمثل، أو أنَّها لم تتمكن من تطبيق القواعد المُتضمَّنة في هذا المُقرَّر وفق ما يُساعدُهم على تقويم اللسان. وكذلك، قد يسعى القائمون على صناعة هذا المُقرَّر إلى تسويقه والترويج له، فيرفضه السُّوق، لأسبابٍ تتعلَّقُ بعوامل الجذب أو فاعليَّة المحتوى أو تكامل موضوعاته أو نحو ذلك.

من الأهميَّة بمكانٍ في مُختلف الصناعات اللُّغويَّة أن تقومَ على أهدافٍ واضحة، وأن يُعَوَّلَ على هذه الأهداف في الصناعة، تخطيطًا، وتنظيمًا، وتنسيقًا، وتوجيهًا، ورقابة. ولا شكَّ أنَّ وُضوحَ الهدف يُساعدُ أصلًا في إنجاز هذه العمليَّات. ليسَ فحسب، بل يُساعدُ أيضًا على توفير الوقت والجهد المَبْدُولين في الصناعة، بما يُمثِّلُ قوَّةً دفع لخطوط الإنتاج.

الخلط بين الصناعة اللُّغويَّة والبحث اللُّغوي

تخضعُ الصناعة اللُّغويَّة لضوابطٍ ومعاييرٍ مُحدَّدة؛ وتمرُّ بمراحلٍ عديدةٍ، تتوالى أو تتوازي وفقًا لمُتطلبات الصناعة ورؤية القائمين عليها. ويُفترَضُ أن تُعبِّرَ الصناعة اللُّغويَّة عن رؤيةٍ عامَّة، لا تتأثَّرُ بأفراد القائمين عليها، سواءً

من الهيكل الإداري أم الأيدي العاملة. وعلى هذا الأساس، فإنّ الصناعات اللغوية المتشابهة تتفق في الإطار العام لمخرجاتها، وإن اختلفت في بعض التفاصيل والدقائق التي تعكس فكر المنتجين وأهدافهم وتقديراتهم لمتطلبات السوق. ويؤدي هذا الاختلاف إلى الحكم على الصناعة التي تخرج في صورة "المنتج" بالجودة أو الرداءة.

أما البحث اللغوي فإنه يخضع لإجراءات ومناهج علمية، تُقاس من خلالها قدرة الباحث على التفكير والإبداع والتحليل المنطقي والاستنتاج. وتختلف قدرات الباحثين وقناعاتهم باختلاف تكوينهم العلمي وبيئاتهم الثقافية وأدواتهم البحثية، على النحو الذي يصنع تفردهم ويضمن احتفاظ كل باحث بشخصية بحثية تميزه عن غيره.

والواقع أنّ ثمة خلطاً كبيراً بين الصناعة اللغوية والبحث اللغوي؛ حيث يُنظر إلى كثير من الصناعات على أنها نتاج أفكار ورؤى خاصةً بباحثين وأكاديميين (Lindemann, 2015)⁽¹³⁾، ممّا يُخرج الصناعة عن مسارها الأساسي، وينحرف بها عن الوفاء بحاجة الفئات المستهدفة. وتمثيلاً على ذلك، نفترض أننا نسعى إلى بناء ذخيرة لغوية عربية *Arabic Corpus*، وأنّ الهدف الأساسي من هذه الصناعة هو توظيف هذه الذخيرة لأغراض تعليمية. يتطلب الإطار العام لصناعة الذخيرة مجموعة من الضوابط والمعايير التي تضمن تمثيل الذخيرة لواقع اللغة وصلاحيّة مادتها للأغراض التعليمية التي تلتبسها الفئة المستهدفة. وقد يختلف حجم هذه الذخيرة أو تختلف مصادر مادتها أو تختلف وسائل معالجتها؛ لكنّها في كلّ الأحوال تعكس صورة المنتج المنشود وتُحقق الأهداف التي صُنعت لأجلها. وإذا لم يتحقق هذا الأمر، فقد خرجت الذخيرة عن إطار الصناعة إلى إطار البحث اللغوي الذي يُناقش مجموعة الدقائق التي تشغل الباحثين دون غيرهم، كأن يُناقش مثلاً: تضمين الذخيرة لنصوص التراث القديم أو الاكتفاء بالنصوص المعاصرة، أو التتبع في الحقل المعرفية لمادة الذخيرة، أو نحو ذلك. ولعلّ هذا الإشكال يُفسّر فشل كثير من الأكاديميين في إدارة الصناعات اللغوية العربية.

العشوائية في اختيار الموارد البشرية

إذا أردنا صناعة مقرّر تعليمي لتيسير قواعد النحو العربي، فليس من الحكمة أن نأتي بأساتذة مُعجّمين من غير ذوي الخبرة التربوية لصناعة هذا المقرّر. والعكس صحيح؛ حيث يفرض المنطق ألا نأتي بأساتذة من تخصصات علوم النحو والصرف والبلاغة والأدب لصناعة مُعجّم لغوي، وإن كانوا أعلاماً في تخصصاتهم. والقاعدة العامّة التي تُمثل أساساً لنجاح الصناعة اللغوية أن تُسند إلى أهلها العارفين بضوابطها ودقائقها؛ إذ هم الأقدر على تحديد الموارد وتعيين المخرجات وتحقيق الأهداف وتلبية حاجة الفئات المستهدفة.

ليس الأمر قاصراً على الصناعات اللغوية؛ إذ إنك لا تجد جراحة في القلب تُسند إلى طبيب مُختص في أمراض الرمد، ولا تجد معماراً يُسند إلى مهندس مُختص بالميكانيكا، وقس على ذلك مُختلف الصناعات الإنسانية. ولعلّ نظرة إلى واقع الصناعات اللغوية العربية تكشف عن تمازج التخصصات بين العاملين في حقل اللغة بصورة

عَبَثِيَّةٍ فِي كَثِيرٍ مِنَ الْأَحْيَانِ. وَهَذَا يُفَسِّرُ الْفَشْلَ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ كَثِيرٍ مِنَ الصَّنَاعَاتِ اللُّغَوِيَّةِ، كصناعة المعاجم، وصناعة المقررات التعليمية، وصناعة أدوات معالجة اللغة، وغير ذلك. وليس الفشل الذي نعنيه قاصراً على تعذر إتمام الصناعة وحسب؛ بل أيضاً في خُروجها إلى المُستخدم في صورةٍ مُغايرةٍ لما كان ينشُدُه.

ومن ناحيةٍ أُخرى، تتفاوتُ مهاراتُ القائمينَ على الصَّناعة اللُّغَوِيَّةِ بصورةٍ كبيرةٍ، فيؤدِّي ذلك إلى تعطيل بعض خُطوط الإنتاج، أو تنوع أشكال الصناعة بين الرِّداءة والجودة. ونلمحُ هذا في الصَّناعات اللُّغَوِيَّةِ التي تهدفُ إلى صناعة المحتوى، كالمعاجم والموسوعات؛ حيثُ تبدو مُنظمةً ومُتجانسةً في بعض أجزائها، وفوضويَّةً ورتبيَّةً في البعض الآخر. ولا يكونُ من الصَّعب على المُستخدم [المُستفيد من الصَّناعة] أن يكتشفَ هذا الخلل، وإن اتَّسعت المادَّةُ المعرفيَّة.

ویدفعنا هذا الإشكالُ إلى ضرورة إخضاع الموارد البشريَّة المُسيِّرة لخطوط الإنتاج لاختباراتٍ أوَّلِيَّةٍ (عند بدء الصَّناعة) ودوريَّةٍ (أثناء مراحل الصَّناعة)، للتأكُّد من استيعابهم لمنهجية العمل، ثمَّ التأكُّد من قدرتهم على توظيف الموارد في مُختلف مراحل الصَّناعة على الوجه الأمثل (Aluvala, 2017)⁽¹⁴⁾. وفي كلِّ الأحوال، ينبغي أن يُوضَعَ حدٌّ لنسبة التَّفَاوُتِ المقبول في المهارات الفرديَّة، بما يضمنُ انتظامَ المُخرجات وتجانسها ومُوافقتها لأهداف الصَّناعة.

عناصر الصَّناعة اللُّغَوِيَّة.

سعيًا إلى بناء منظومة إداريَّة لصناعةٍ ما، ينبغي أن نقفَ أوَّلًا على عناصر هذه الصَّناعة وما يُحيطُ بها من سماتٍ وإشكالات. وفي إطار الحديث عن الصَّناعة اللُّغَوِيَّة العربيَّة، يُمكنُ القولُ إنَّ هذه الصَّناعة ترتكزُ على ثلاثة عناصرٍ أساسيَّة، هي: (المُنتج، المورد، المُنتج). وتُمثِّلُ هذه العناصرُ دائرةً مُنصَّلةً دائماً؛ حيثُ يقومُ (المُنتج) بتوظيف (المورد) لصناعة (المُنتج)؛ ويُعتمدُ على (المُنتج) لتطوير أداء (المُنتج) وتقييم عمله، وهكذا. وبيانُ هذه العناصر على النحو الآتي:

المُنتج (الصَّانع / الباحث اللُّغَوِي) *Producer*.

هو العُنصرُ الفاعلُ في منظومة الصَّناعات اللُّغَوِيَّة؛ حيثُ يُفترَضُ أن تقعَ عليه مسؤوليَّةُ إدارة هذه الصَّناعات وإنتاجها. وبالنظر إلى هذا العُنصر في عالَمنا العربي نجدُ فُصُوراً ملحوظاً في قدرته على القيام بمهام الصَّناعة اللُّغَوِيَّة العربيَّة؛ وهي نتيجةٌ طبيعيَّةٌ للتكوين العلميِّ للباحث اللُّغَوِي؛ إذ تقتصرُ معارفُه على مجموعةٍ من النُّظريَّات اللُّغَوِيَّة، دونَ عنايةٍ حقيقيَّةٍ بوسائل الإفادة منها؛ ممَّا يجعلُه بعيداً عن الجوانب النُّظريَّة المُوجَّهة له في سوق العمل.

ومع تعدُّر امتلاك الباحث اللُّغويِّ للأدواتِ والمهاراتِ المُنبئةِ لِمُتطلَّباتِ السُّوقِ، فإنَّه يظلُّ - في الغالب - أداةً في أيدي آخرين من ذوي الخلفيات غير اللُّغويَّة (كالهندسيَّة أو التَّجاريَّة أو الاقتصاديَّة)، ويقوم هؤلاء بإخضاع الباحث لأفكارهم ورؤاهم، وتوظيفه لإنجاز مهامَّ مُحدَّدة، تقتصرُ على إعدادِ البيانات اللُّغويَّة وتصحيحها وتدقيقها، دونَ دورٍ يُذكرُ في عمليَّاتِ الإدارة. وبالتالي، فإنَّ تدريبَ الباحث لا يكونُ أمرًا سهلاً؛ إذ لا يخضعُ لضوابطٍ علميَّةٍ ومنهجيةٍ تُساعدهُ على التَّفكيرِ المنطقيِّ وضبطِ معاييرِ صناعته، وإنَّما يخضعُ لأفكارٍ فريقيَّةٍ تُعبرُ عن وُجْهاتٍ نظريَّةٍ خاصَّةٍ بالقائمين على إنتاجِ الصَّناعات اللُّغويَّة، سواءً أكانوا أفراداً أم مؤسسات.

إنَّ العلاقةَ طرديةً بينَ تكوينِ الباحث اللُّغويِّ وقيمتِه السُّوقيَّة؛ حيثُ تزدادُ هذه القيمةُ بتنامي مهاراته وقُدرته على استثمارها. والتَّكوينُ الَّذي ننشُدُه يخرجُ عن إطارِ الدرس اللُّغويِّ التَّقليدي الَّذي تُحرِّكُه النظريَّاتُ الساكنة إلى إطارٍ تطبيقيٍّ مُتحرِّكٍ يقومُ على اكتسابِ مهاراتٍ لُّغويَّةٍ وحاسوبيَّةٍ وإحصائيَّةٍ من ناحية، وإحاطةٍ بجوانبِ إداريَّةٍ واقتصاديَّةٍ من ناحيةٍ أُخرى. وحينئذٍ، يكونُ الباحثُ قادراً على مُعالجةِ بيانات اللُّغة كماً وكيفاً.

المورد اللُّغويِّ Language Resource

يُمثِّلُ هذا العنصرُ وسيلةً (المُنتج) لصناعة (المُنتج) الَّذي يُفترضُ أن يُلبي حاجةَ السُّوق. وتتَّوَعَّ هذه المواردُ في الصَّناعات اللُّغويَّة العربيَّة لتشمَلَ: أدواتِ المُعالجة الآليَّة للُّغة، سواءً أكانت مكتوبةً أم منطوقة، وأدواتِ التَّحليلِ الإحصائيِّ، وقواعدِ البيانات، والدَّخائِر اللُّغويَّة، وشبكاتِ الكلمات، والمعاجم الآليَّة، وغير ذلك. وتُساعدُ هذه المواردُ بصورةً كبيرةً في توفيرِ الوقتِ والجُهدِ ومُحاكاةِ نكاهِ الإنسانِ في فهمِ المُكوِّنات اللُّغويَّة وتحليلها، كما تُؤدِّي دوراً مهمًّا في إحداثِ التَّجانُسِ بينَ مُخرجاتِ الصَّناعة على النِّحو الَّذي تجتمعُ فيه الدِّقَّةُ والفاعليَّة.

ومع قناعة القائمين على الصَّناعات اللُّغويَّة العربيَّة بأهميَّةِ المواردِ وجدواها، إلَّا أنَّها لا تلقى العناية الكافية؛ نتيجةً سيطرةِ الوسائلِ التَّقليديَّة على الصَّناعات اللُّغويَّة العربيَّة، وما يتبعُ هذا الأمرَ من عجزٍ عن بناءِ المواردِ وتطويرها على النِّحو الَّذي يتناسبُ مع طبيعة اللُّغة العربيَّة ويُحقِّقُ أهدافها الصَّناعيَّة. وتمثيلاً على ذلك، يكفي أن نعلمَ أنَّ عددًا من المجامع اللُّغويَّة والمؤسسات المعنويَّة بصناعة المُعجم العربيِّ لا تزالُ تعملُ يدويًّا - إلى يومنا هذا - بدونِ مواردٍ تُذكرُ، إلَّا ما توافَرَ لها من الكُتُب والمُصنَّفات والمعاجم القديمة وسجَّلاتِ قراراتها.

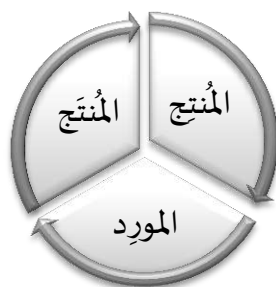
وثمةُ أمرٌ آخرٌ ينبغي أن يُنظرَ إليه بعينِ الاعتبار. فمع اتِّجاهِ الصَّناعة اللُّغويَّة العربيَّة إلى توظيفِ المواردِ في مُخرجاتها، خُصوصًا مع مطلعِ الألفيَّةِ التَّالِثة، إلَّا أنَّ النُّظرةَ العميقةَ لهذه المواردِ تجعلنا نقفُ على ملحوظةٍ مفادها أنَّ كثيرًا ممَّا بينَ أيدينا من المواردِ مصنوعٌ بأيدي غيرنا لنقومَ نحنُ باستهلاكه واستخدامه في صورةٍ جاهزة. ويُمكِنُ التَّمثيلُ على هذا بأدواتِ الفهرسة الآليَّة لِلنُّصوصِ ومُحرِّكاتِ البحثِ والكشَّافاتِ السيَّافيَّة. فقد وُضِعَت هذه الأدواتُ أساسًا لمُعالجة اللُّغاتِ الجرمانِيَّةِ واللَّاتينيَّةِ، وفُمنَّا نحنُ بتوظيفها لخدمة اللُّغة العربيَّة. وبيقى الإشكالُ أنَّ مثلَ هذه المواردِ تُساعدُ في الصَّناعات اللُّغويَّة العربيَّة من منظورٍ غيرِ عربيِّ. ويأتي هذا الإشكالُ نتيجةً طبيعيَّةً لضعفِ تكوينِ الباحث اللُّغويِّ العربيِّ، لا سيَّما في الجوانبِ التَّقنيَّة؛ حيثُ نجدُ أقصى ما يفعلُه

الباحث الماهر أن يتمكن من استخدام الموارد التي يُتيحها الآخرون، دون فُدرّة على بنائها أو مُحاكاتها، إلا فيما ندر. أمّا غير الماهر، فقد لا يسمع بمثل هذه الموارد أصلاً؛ وإذا سمع، فإنّه لا يُدرك ماهيّتها أو تأثيرها في الصنّاعة. ولعلّ العناية بالمورد باعتباره حلقة الوصل بين (الصّانع) و (المصنوع) تُساعد على إعادة توجيه الصنّاعة اللّغويّة على الوجه الأمثل.

المنتج اللّغويّ Product

يمثّل هذا العنصر غاية الصنّاعة اللّغويّة. وتتحدّد قيمته السوقيّة باعتبار جودته من ناحية، وحاجة المُجتمع له من ناحية ثانية، والفُدرّة على تسويقه من ناحية ثالثة. والعلاقة وثيقة بين المنتج والمورد؛ لأنّ المورد في أصله منتج مصنوع للمساعدة في صنّاعة منتجاتٍ أخرى. ويُمكن التمثيل على هذا بأدوات المُعالجة الآليّة للنصوص؛ حيثُ تُستخدم لبناء الدّخائر اللّغويّة، وتُستخدم الدّخائر مورداً للمعجم، وتُستخدم المعجم مورداً لقواعد البيانات، وتُستخدم قواعد البيانات لتطوير أدوات المُعالجة، وهكذا تدور الدّائرة. والفرق دائماً في المُحتوى الذي يخضع لحاجة الفئات المُستهدفة من الصنّاعة اللّغويّة. وحتّى تكون نظرتنا موضوعيّة لهذا العنصر في منظومة الصنّاعة اللّغويّة العربيّة، ينبغي أن نُقارنه بما يُناظره في اللّغات التي أمكن تسويقه واستثماره فيها. ولعلّه من المفيد أيضاً أن نُقارن المنتج المُعيّن بما يُناظره في اللّغة العربيّة.

من الأمثلة الواضحة التي تُساعدنا على تكوين صورة استكشافية حول واقع مُنتجات الصنّاعة اللّغويّة العربيّة نظرةٌ مُنأية للعناوين المُتمائلة أو المُتقاربة للأطروحات العلميّة المُنجزة في جامعاتنا العربيّة، باعتبار هذه الأطروحات وسيلةً للصنّاعة اللّغويّة. ليس الإشكال في التّمائل أو التقارب بين العناوين؛ وإنّما يكمن الإشكال الحقيقي في التّباین الكبير بين مُخرجات هذه الأطروحات ونتائجها، رغم اتّحاد الفكرة الرّئيسية، لا سيّما في الدّراسات الأسلوبية أو الإحصائية التي يُلتمس منها تكوين صورةٍ دقيقةٍ للأساليب والأنماط. ويُعدّ هذا التّباین مُوشراً خطيراً على وجود خللٍ حقيقيٍّ في تكوين الباحثين، كما أنّه مُوشّرٌ على اختلال الموارد وعشوائية أساليب الجمع والتّحليل والاستنتاج. وإذا كان الخلل قائماً في الأطروحات التي تُمثّل وسيلةً للصنّاعة، فالقياس قائمٌ بالضرّورة على الصنّاعات التي تستمدُّ معطياتها من هذه الأطروحات.



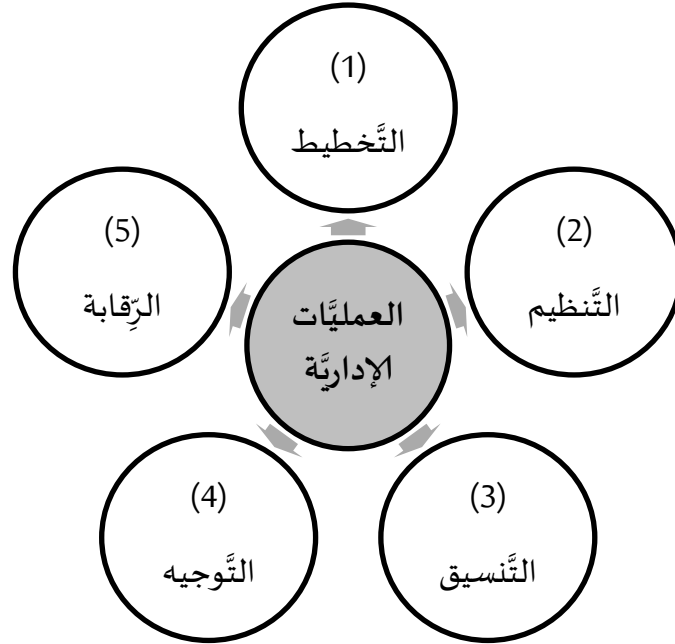
شكّل 1: العلاقة بين عناصر الصنّاعة اللّغويّة العربيّة

العمليات الإدارية على الصناعة اللغوية العربية

يُمكن تعريف (الإدارة Management) بأنها "فنّ تنفيذ المهامّ عن طريق الآخرين لتحقيق أهدافٍ مُعيّنة "

(Hyde, 2016)⁽¹⁵⁾. وبهذا، فإنّ الكفاءة الإدارية تختلف عن الكفاءة المهنية في إنجاز الأعمال؛ حيثُ يُعَوَّل على الإدارة في توفير الدّعم المُناسب للعاملين باختلاف مستويات العمل. وتقوم الإدارة النّاجحة على مجموعة من العمليات [الوظائف] المنتظمة والمتجانسة التي تُمثّل نشاطاً رئيساً للقائمين على إدارة الصناعات، وإن اختلفت درجاتهم الإدارية.

ومع أنّ علماء الإدارة يختلفون حول هذه العمليات ومُسمّياتها، إلّا أنّ هناك ما يُشبه الاتفاق حول الإطار العامّ لها. وسعيًا إلى إرساء قواعد منتظمة لإدارة الصناعات اللغوية العربية والتحكّم في عملياتها الإدارية، فإنّ هذه الدّراسة تنطلق من التصنيف الذي وضعه عالم الإدارة الفرنسي "هنري فايول Henri Fayol" (1841-1925)؛ حيثُ يُصنّف العمليات الإدارية إلى أربع عشرة عملية (الشّميري، 2014)⁽¹⁶⁾، تمّ اختصارها من قِبَل علماء الإدارة فيما بعد إلى خمس عمليات رئيسة، هي: (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة)، على النحو المُوضّح في (الشكل 2). وتؤدي هذه العمليات من خلال (السُلطة الإدارية) التي تُمثّل الهيكل الإداري للصناعة. وستعرض الدّراسة فيما يأتي لكلّ عملية من هذه العمليات على حدة.



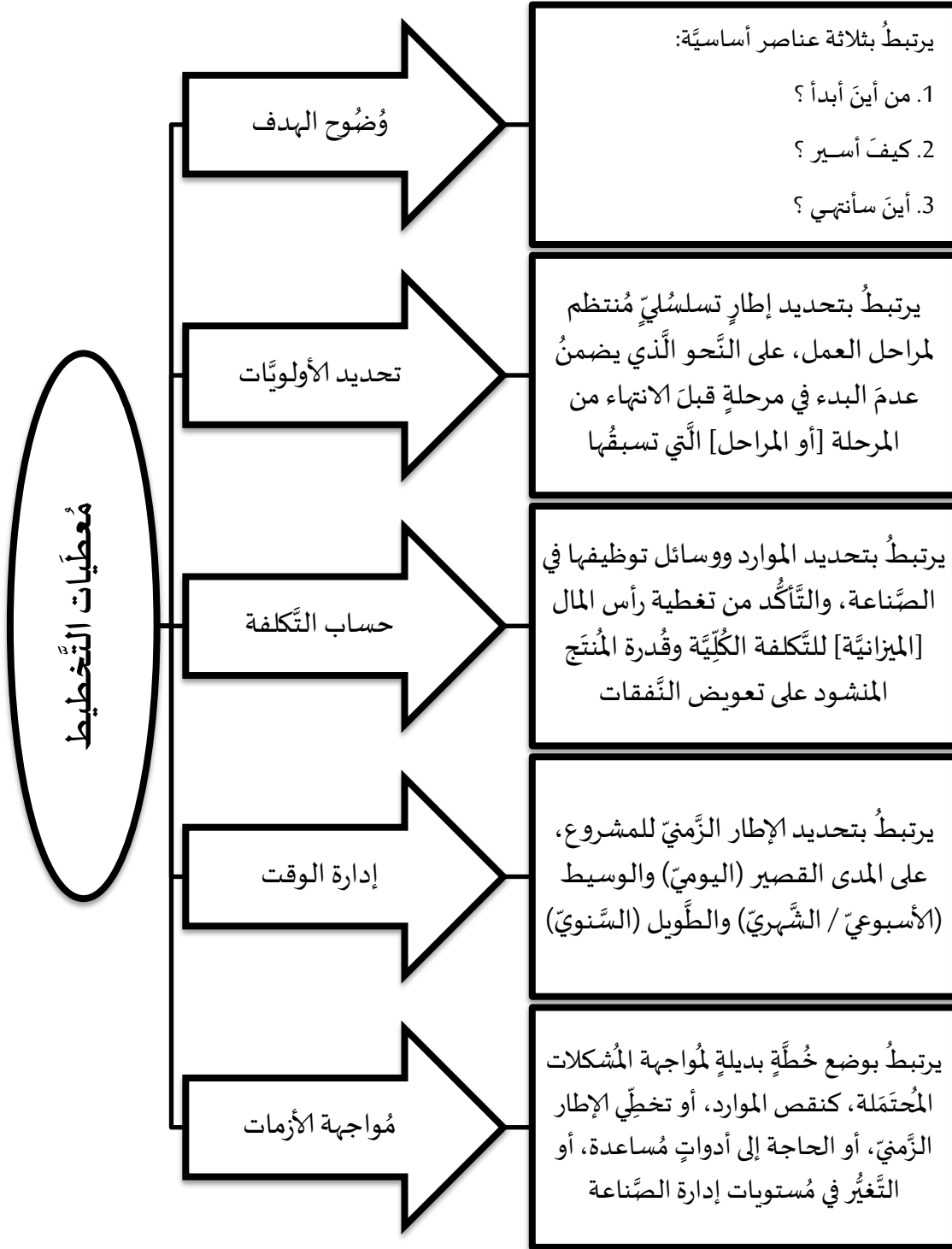
شكل 2: العمليات الإدارية على الصناعة اللغوية العربية

التخطيط .Planning

يُمثّل التخطيطُ أولى العملياتِ الإدارية في الصناعة اللغوية، شأنه في ذلك شأنُ مختلف الصناعات التي يُنشُد لها النجاح. ومن الناحية العملية، لا يُمكن البدء في تسيير ومتابعة الصناعة اللغوية ما لم تخضع لعملية تخطيط واضحة الرؤى والأهداف. وتكمن أهمية التخطيط في أنه يُجنّبنا المشكلات والخسائر المُحتملة للصناعة؛ لأنّه يقوم على أهداف واضحة تتحدّد من خلالها مواصفات الصناعة وفق ما يُلبّي حاجة الفئات المُستهدفة.

يُمكن القول إنّ التخطيطَ عملية إدارية تخضع لرؤية مُحدّدة لتحقيق أهداف مُعيّنة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تُؤدّي إلى التنبؤ بالمستقبل (Lester, 2017)⁽¹⁷⁾. وبالتالي، فإنّ التخطيط للصناعة اللغوية ينبغي أن يقوم على عمليات حسابية وإحصائية مُستمدّة من الواقع، لا على افتراضات وتصوّرات بعيدة عن المنطق ومخالفة لقدرات المنتج وحجم الموارد ومواصفات المنتج المنشود. ولعلّ التصوّرات الوهمية لكثير من الصناعات اللغوية العربية تُعبّر بوضوح عن فُصور التخطيط في هذه الصناعات؛ وهو أمر يُؤدّي إلى الفشل الحتمي. وتتعدّد أشكال الفشل الناتج عن غياب التخطيط المنهجي في الصناعات اللغوية؛ فيكون بالعجز عن تحقيق الأهداف المنشودة للصناعة، أو بتحقيق أهداف أخرى غير تلك التي كُنّا ننشُدّها.

ويرتبطُ التخطيطُ بإجراء تجريبي يهدف إلى اختبار قابليّة الخطة للتّفيذ، والوقوف على الإشكالات التي يُمكن حدوثها، وتوفير خطة بديلة لمواجهة هذه الإشكالات. فإذا أردنا مثلاً أن نصنّع مُعجماً لغويّاً، فإنّ علينا أن نُحدّد الأهداف بوضوح على النحو الذي يسمح بتعيين مواصفات هذا المُعجم وجدواه، استناداً إلى الموارد المُتاحة، وبما يتفق مع احتياجات السوق؛ إذ ليس من المنطقي أن نصنّع مُعجماً بمواصفات عالية وتكلفة ضخمة لفئة محدودة من المُستخدمين. وعلينا كذلك أن نُحدّد مراحل العمل، سواءً أكانت مُتتالية أم مُتوازية، وعلينا أن نُحدّد أولويات هذه المراحل، آخذين في الحسبان أنّ إنجاز بعضها قد يتوقّف على البعض الآخر. ولأنّ الخطة تُمهّد لبناء رؤية مُستقبلية، فعلينا أن نحسب التكلفة المُتوقعة بعد اختبار الموارد، والإطار الزمنيّ بعد اختبار مهارة الأيدي العاملة، وهكذا. وبناءً على ذلك، يُمكن وضع تصوّر لإطار مرجعيّ للتخطيط الإداري للصناعة اللغوية، يضمّ خمسة مُعطيات رئيسية، ترى الدراسة ضرورة مراعاتها جميعاً في خطة الصناعة اللغوية الناجحة، على النحو المُوضّح في (الشكل 3).



الشُّكْلُ 3: الإطار المرجعيُّ للتَّخْطِيطِ الإِدَارِيِّ للصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ

التنظيم Organization

التنظيم عملية إدارية فرعية، تهدف إلى إحداث التّجانس بين الهياكل الوظيفية القائمة بالعمل، وتهدف أيضًا إلى استثمار الموارد على أفضل نحو ممكن (Marcic, 2016)⁽¹⁸⁾. وبهذا، فإنّ التنظيم الإداري عملية فعّالة في الصناعة اللّغوية؛ حيث يُساعد على تحديد المهام والمسؤوليات، ويُساعد كذلك على توجيه الأيدي العاملة إلى المكان الأنسب لخبراتها وتخصّصاتها. وبنعكس ذلك على الصناعة بصورة مباشرة، من خلال: تكوين رؤى واضحة بين أعضاء الفريق القائم بالعمل، وتوحيد الأهداف، وتوفير الوقت والجهد والموارد، وتقليل احتمالات الفشل.

الواقع أنّ الفوضى في إدارة الصناعات اللّغوية تخلق العديد من المشكلات الدّقيقة التي لا تكون مرئية لصنّاع القرار. ذلك أنّ النظرة العامّة للصناعة قد تُوحي بأنّ الأهداف واضحة والمهامّ محدّدة، في حين يكون ثمة إشكال في تدخّل المهام واختيار القائمين على إنجازها. في بعض الأحيان مثلاً يرى قائد فريق الصناعة أنّ العمل مُتعرّض في إحدى وحدات عمله، فيقرّر أن يقوم بالمساهمة في إنجاز عمل الوحدة بنفسه أو يكلف غيره بمساعدة العاملين في هذه الوحدة. من المؤسف أنّ هذا الأمر شائع في المؤسسات المعنيّة بالصناعات اللّغوية العربيّة، وأشدّ منه أسفًا أن يعنقد القائمون على الصناعة أنّهم قد أوجدوا حلًا بهذه الطّريقة. والحقيقة أنّ وجود التّعثر بشكل مُلفت يدلّ على أحد أمرين؛ إمّا أنّ العاملين في الوحدة لم يكونوا مناسبين لها للقيام بمهامّ هذه الوحدة، وهو ما يعني وجود خللٍ إداريٍّ في اختيار الموارد البشريّة وتنظيم عملها وتوزيع أدوارها، أو أنّهم قد كلّفوا بمهامّ أكبر من طاقاتهم وإمكاناتهم، وهو ما يعني وجود خللٍ آخر في تحديد المهامّ ومتابعة تنفيذها. وفي الحالتين، تكون تكلفة معالجة المشكلة بصورة مؤقتة تُؤدّي إلى تكرار حدوثها أكبر من تكلفة معالجتها من جذورها، ما يعني مزيدًا من الهدر.

لا يكفي إذن أن نضع خطة الصناعة ونختار مواردها؛ بل ينبغي أن نضع مجموعة من المُحدّدات التنظيميّة التي يمكن من خلالها إدارة الصناعة وتوجيه الأيدي العاملة فيها. وتشمل: تعيين إدارة مركزية تُشرف على مراحل العمل، وتحديد مراكز صناعة القرار، وبناء هيكلٍ تنظيميٍّ يُحدّد المهامّ المنشودة ويفصل بينها، وتوزيع أدوار الأيدي العاملة استنادًا إلى خبراتهم ومهاراتهم، وإقامة شبكة علائقية بين الإدارة ووحدات العمل بما يضمن التنسيق بين المهامّ والعاملين عليها. وحال وضع هذه المُحدّدات على نسقٍ منهجيٍّ، فستنتج عنها بيئة عملٍ مُتجانسة ومُنظمة.

التنسيق Coordination

يبرز دور التنسيق في الصناعة اللّغوية بوصفه عملية إدارية تكاملية، يتم من خلالها توفير قنوات اتّصال بين وحدات العمل، سواءً أكانت هذه القنوات بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي أم بين الوحدات الداخليّة

والخارجية المعنية بالصناعة (Griffin, 2016)⁽¹⁹⁾. وتزداد أهمية التنسيق مع تنامي الصناعات اللغوية وانصهارها من مجموعة من المعارف البيئية؛ حيث يُحتمل حدوث اتفاق بين مخرجات وحدات عمل مختلفة؛ مما يعني إمكان توفير الوقت والجهد حال التنسيق بين هذه الوحدات. وتمثيلاً على ذلك، نفترض قيام صناعة لغوية على ثلاث وحدات رئيسية، تُعنى الأولى بالعمليات اللغوية، والثانية بالعمليات الحاسوبية، والثالثة بالعمليات الإحصائية. في مثل هذه الحالة، تظهر الحاجة لبناء قواعد بيانات تستمد معطياتها من موارد الصناعة، وتُعد هذه القواعد أساساً لعمليات المعالجة اللغوية والحاسوبية والإحصائية للوحدات الثلاث. إذا افترضنا حدوث التنسيق بين هذه الوحدات، فمن الممكن أن تتولى وحدة واحدة بناء قواعد البيانات، وفق رؤية تتناسب مع عمل الوحدات الثلاث. وفي هذه الحالة، نستطيع توفير الوقت والجهد المبذولين في بناء قاعدة البيانات بمعدل الثلثين.

والقياس على ذلك حادث في مختلف الصناعات اللغوية، خصوصاً مع التلاؤم بين علوم اللغة والعلوم الأخرى، كالحاسوب والإحصاء والاقتصاد والاجتماع والسياسة وغيرها. والأمر يتجاوز الإطار الداخلي للمؤسسة المعنية بالصناعة إلى غيرها من المؤسسات التي تشترك معها في الأهداف؛ إذ يؤدي التنسيق إلى تكاملية الرؤية وترايط الأفكار، على النحو الذي تتحقق معه أفضل النتائج الممكنة، بتكلفة أقل ووقت قصير وجهد مُرشد. وعلى هذا الأساس، يُمكن تحديد أنواع التنسيق الإداري وفق مُحددين رئيسيين (Kalbro, 2017)⁽²⁰⁾

- الهيكل التنظيمي: ويُقسم التنسيق من خلاله إلى: (التنسيق الرأسي) الذي يكون بين الإدارة العامة ووحدات العمل وفق التسلسل الإداري، و (التنسيق الأفقي) الذي يكون بين الوحدات المتماثلة أو المتوازية في الهيكل التنظيمي للصناعة.
- العمل المؤسسي: ويُقسم التنسيق من خلاله إلى: (التنسيق الداخلي) الذي يكون بين عناصر المؤسسة الواحدة من الإدارات والوحدات، و (التنسيق الخارجي) الذي يكون بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات المعنية بالصناعة (Ravi, 2015)⁽²¹⁾.

التوجيه Guidance .

ترتكز عملية التوجيه على الجانب الإنساني الذي يُنظم علاقة المدير أو القائد بمرووسيه، وهي بذلك تتميز عن العمليات الإدارية الأخرى التي تُعطي القدر الأكبر من الأهمية للصناعة ذاتها. يُمكن تعريف التوجيه بأنه العملية الإدارية التي تهدف إلى إرشاد العاملين إلى آليات العمل وتحفيزهم على إنجاز المهام التي يُكلفون بها على الوجه المنشود (Nohria, 2016)⁽²²⁾. وتُعد القدرة على التوجيه من من أهم البراهين على نجاح المدير أو المشرف؛ إذ تعكس إيجاباً على الأيدي العاملة، وتخلق لديهم مزيداً من الحماس والشعور بقيمة ما يقومون به من أعمال.

والواقع أن كثيراً من الصناعات اللغوية العربية تُواجه فُصوراً قد يؤدي إلى الفشل، نتيجة غياب عملية التوجيه الإداري أو إساءة استخدامها، على النحو الذي يتباهى فيه قائد العمل بعلمه أو سلطته أو نحو ذلك؛ مما يحدث

فجوةً بينه وبين مرؤوسيه. وتتسع هذه الفجوة عند إصدار الأوامر المهنية بأسلوب تغلب عليه الشدة؛ وبالتالي، فإن حماس العاملين يفتر، ورجبتهم في الإنجاز تقل. وهي نتيجة طبيعية للضغوط التي يتعرضون لها نتيجة الشعور بسلطة القائد. والمفترض أن يكون التوجيه في الصناعة اللغوية شأن غيرها من الصناعات التي يظهر فيها النضج الإداري في العلاقات الرأسيّة بين أعضاء الهيكل التنظيمي للصناعة.

وثمة أمر آخر ينبغي أن يُنظر إليه بعناية، وهو ما يتصل بنظام التشجيع والتحفيز. بصورة عامّة، ينبغي أن تُحدّد مكافآت العاملين وفق عدّة ضوابط، يكون على رأسها مدى تأثير العامل في مخرجات الصناعة وجودة المنتجات؛ ثم يُنظر بعد ذلك إلى الضوابط العامّة التي تشمل: الخبرة، والكفاءة، والقدرة على إنجاز مهام العمل، والمهارات الفرديّة، والمؤهلات العلميّة، ونحو ذلك. وتمثيلاً على ذلك، نفترض أنّ صناعةً لغويّةً تستدعي توافراً أيدٍ عاملةً لديها خبرات ومهارات لغويّة وحاسوبية وإدارية. من الناحية العمليّة ستظهر قيمة العاملين متعدّدي المهارات، على النحو الذي يبدو أثره في الصناعة. وإذا وجدنا عاملاً يفضّل آخر في الجودة والإتقان، فليس من المنطقي أن تكون مكافأته أقلّ من ذلك الآخر، لدواعٍ على شاكلة أنّ مؤهله العلمي أدنى أو أنّ خبرته المعرفيّة أقلّ أو نحو ذلك. وهنا يكون على القائد أو صانع القرار أن يميّز بين الصناعة التي يُعولُ فيها على (الصانع الماهر) والبحث العلمي الذي يُعولُ فيه على (الباحث الخبير). ويؤدّي هذا التمييز إلى التحفيز الإداري، انطلاقاً من القاعدة العامّة "قيمة كلّ امرئ ما يحسنه".

الرقابة Controlling

لا يمكن المضي في الصناعة اللغويّة اعتماداً على النقّة وحسب، مهما بلغت كفاءة العاملين عليها؛ بل ينبغي أن تخضع للرقابة الإداريّة، للمحافظة على مستويات العاملين وتجويد عملهم من ناحية، ولحماية الصناعة من النعثر العلمي أو المنهجي من ناحية أخرى. وإذا كانت العمليّات الإداريّة الأربعة (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه) عمليّات إجرائيّة تهدف إلى تحقيق أهداف الصناعة بأفضل الطرق وأقلّ التكاليف، فإنّ الرقابة هي العمليّة الإداريّة المعنيّة بمتابعة هذه العمليّات، للتأكد من سلامتها وجدواها في تحقيق الفاعليّة لعناصر الصناعة.

وتبرز أهميّة الرقابة في الصناعات اللغويّة، نظراً لانتساع المدى الكميّ لكثير من هذه الصناعات. ذلك أنّ منتجات الصناعة اللغويّة (مثل: المعاجم، والدخائر، والبرمجيات، ...) تعتمد في مُعطياتها ومخرجاتها على كمّيّات كبيرة من البيانات اللغويّة؛ وتتوّع هذه البيانات لتشمل وحدات اللّغة من المحارف والأصوات والكلمات والجمل والتراكيب وغيرها؛ وتوضع هذه البيانات جميعاً في قواعد بيانات لتيسير التّحكّم فيها. ويتمّ تصميم هذه القواعد وفق ما يُحقّق أهداف الصناعة. ومع التنامي الكميّ للبيانات اللغويّة، تزداد احتمالات الخطأ بما يؤثّر على المخرجات، الأمر الذي يستدعي تفعيل الرقابة الإداريّة، بما يُساعد على تقليل احتمالات وُفوع الأخطاء.

وتقوم عملية الرقابة على عدة مقومات رئيسية (صالح، 2011)⁽²³⁾، منها:

- **الدقة:** وترتكز في الصناعة اللغوية على معلومات الأداء الخاصة بفريق العمل؛ حيث يؤدي الخل في هذه المعلومات إلى اتخاذ قرارات خاطئة قد تخلق مشكلات مستقبلية. ومثال ذلك أن يتم تكليف أحد أعضاء الفريق بمهام تفوق خبرته ومهاراته.
- **الاقتصاد:** ونعني ضرورة ألا يكون النظام الرقابي عبئاً على الصناعة من حيث التكلفة؛ إذ إن أحد أهداف العملية الرقابية الحد من التكاليف المهدرة. وإذا كانت تكلفة النظام الرقابي أكبر من الفوائد المتحققة منه، فهذا يعني أن ثمة انحرافاً قد أدى إلى زيادة التكلفة. ومن ثم فإن العملية الرقابية ستصبح انحرافاً بحد ذاتها.
- **المرونة:** ونعني قابلية النظام الرقابي للتعديل وفق مستجدات العمل الصناعة، ليكون قادراً على الاستمرار من ناحية، ومواجهة المتغيرات والأزمات من ناحية أخرى.

نحو تصور لهيكل إداري للصناعة اللغوية العربية

تنسّم الصناعة اللغوية عموماً بالديمومة أو الاستمرارية؛ وإن اختلفت في الأهداف والمخرجات ومنهجية العمل. وبهذا التوصيف، فإن الصناعة اللغوية أكثر شمولية من المشروعات المؤقتة التي تنتهي بانتهاء إطارها الزمني وتحققها للأهداف. ومن هذا المنطلق، فإن وضع تصور لهيكل إداري للصناعة اللغوية العربية ينبغي أن يبنى على الإطار العام الذي يمكن تطبيقه على أي من الصناعات أو المشروعات اللغوية. والتماساً لرؤية منهجية واضحة، فإن التصور الذي ننشده يستمدّ معطياته من مستويات الإدارة الثلاثة (العليا، والوسطى، والدنيا) (Nesbitt, 2017)⁽²⁴⁾. وبيان هذه المستويات على النحو الآتي:

1. الإدارة العليا *Senior Management*

- تُمثّل قمة الهرم الإداري.
- تُؤدّي مهامها على المدى الزمني الطويل.
- يتولّاها المدير العام ومعاونوه، وتُمثّل الإدارة المركزية.
- تُعنى بالتخطيط الاستراتيجي، من خلال وضع الأهداف والخطة العامة للصناعة.

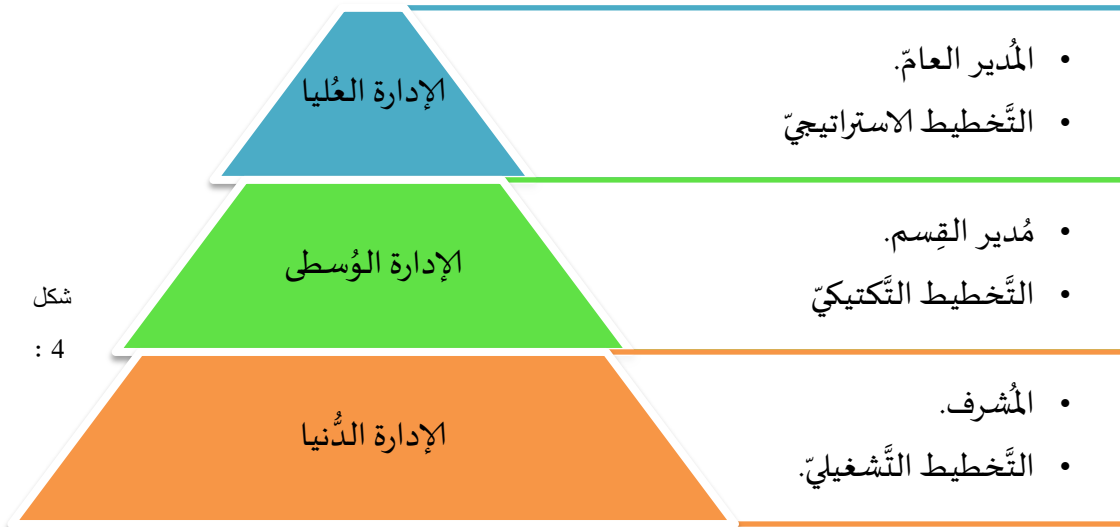
2. الإدارة الوسطى *Middle Management*

- تُمثّل منتصف الهرم الإداري.
- تُؤدّي مهامها على المدى الزمني الطويل والوسيط.
- يتولّاها مديرو الأقسام والوحدات، وتُمثّل الإدارة التنفيذية.
- تُعنى بالتخطيط التكتيكي، من خلال تنفيذ الخطط والسياسات التي وضعتها الإدارة العليا، والإشراف على عمل الإدارة الدنيا.

3. الإدارة الدنيا Lower Management

- تُمثّل قاعدة الهرم الإداري.
- تُؤدّي مهامّها على المدى الزمّني الطّويل والوسيط والقصير.
- يتولّأها المُشرفون على الأيدي العاملة وخطوط الإنتاج، وتُمثّل الإدارة المباشرة.
- تُعنى بالتّخطيط التّشغيلي، من خلال توجيه العاملين إلى المهامّ المُحدّدة وتوفير الموارد التي تُساعدهم على إنجاز هذه المهامّ.

ويتطبيق هذه المستويات على الصّناعة اللّغويّة العربيّة، يُمكن القول إنّ وضع بنية منهجيّة تسمح بأداء العمليّات الإداريّة (التّخطيط والتنظيم والتنسيق والتّوجيه والرّقابة) يستدعي خُروجًا عن الرّؤية اللّغويّة الضيّقة التي تقتصر على الإحاطة بعلوم اللّغة ومناهج البحث فيها إلى رؤيةٍ رُباعيةٍ علاقة اللّغة بالعلوم الأخرى، لا سيّما علم الإدارة، بما يُساعد على تجويد الصّناعات اللّغويّة وتمييز القائمين عليها. وفي هذا السّياق، نستطيع التّعبير عن الهيكل الإداري المنشود ببناءٍ هرميٍّ لمستويات الإدارة، على النّحو المُوضّح في (الشّكل 4).



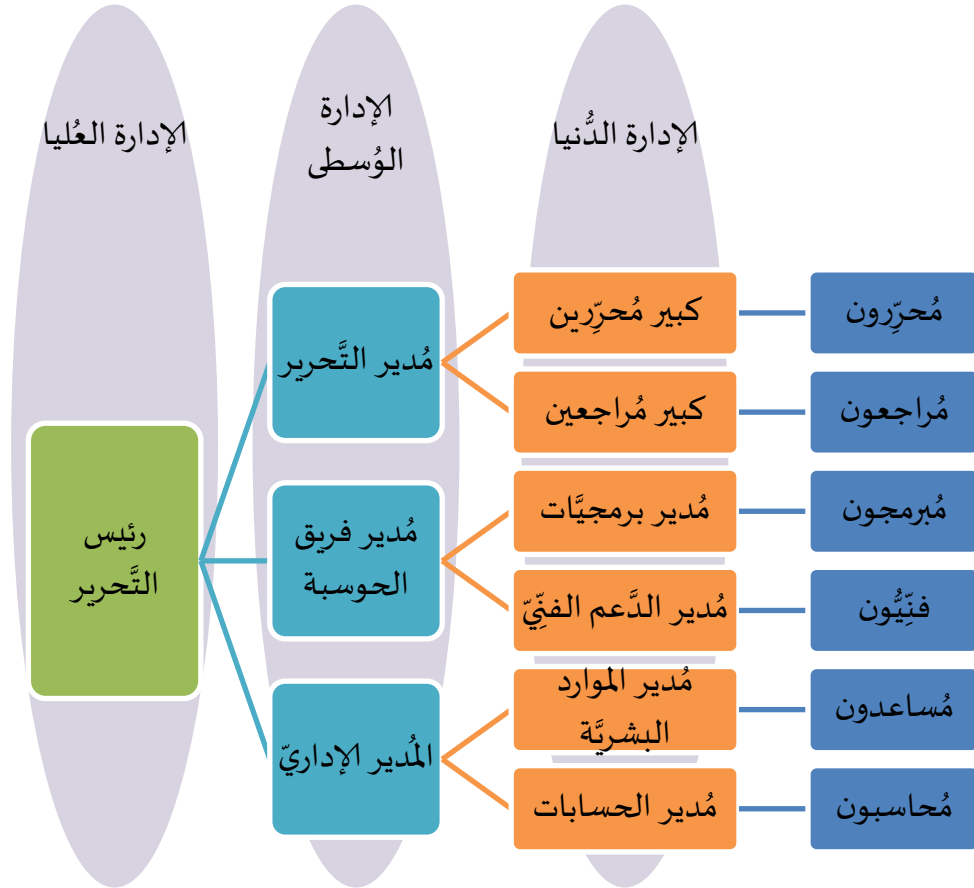
مُخطّط هرمي للهيكل الإداري للصّناعة اللّغويّة العربيّة

وتمثيلاً على ذلك، يُمكن تطبيق هذا النّصوّر على (صناعة مُعجّ عربيّ) بوصفها إحدى الصّناعات اللّغويّة، لنستبين مهامّ أعضاء الهيكل الإداري، على النّحو المُوضّح في (الجدول 1).

جدول 1: المهام الإدارية لصناعة معجم عربي

م	المهام	المستوى
1	وضع الخطة العامة للمعجم	الإدارة العليا
	إدارة العمل / إدارة الأزمات	
2	تكوين وحدات العمل	الإدارة الوسطى
	توجيه وحدات العمل ومتابعتها	
3	متابعة تنفيذ الخطة العامة للمعجم	الإدارة الدنيا
	تنظيم عمل الوحدات	
	التنسيق بين الإدارتين: العليا والدنيا	
	الرقابة الإدارية	
	الإشراف على العاملين	
	توفير الموارد	
	التنسيق الداخلي للوحدات	
	اختبار مخرجات المعجم	

ويعرض (الشكل 5) نموذجاً للهيكل الإداري، حال تطبيقه على صناعة معجم عربي.



شكّل 5: نموذج الهيكل الإداري لصناعة معجم عربي

رؤية استشرافية لإدارة الصناعات اللغوية العربية

كانَ الهدفُ الأساسيُّ من ظهور "علم الإدارة" ضبطَ مُمارساتِ الإنسان وتوجيهَهُ إلى أفضلِ الطُّرُق لتحقيقِ غاياتِهِ. ولأنَّ "الصَّنَاعَةَ" - بمفهومها الواسع - تُمثَلُ إحدى هذه المُمَارَسَاتِ، فقد أمكَنَ تحقيقُ الهدفِ المنشودِ في كثيرٍ من الصَّنَاعَاتِ. ويكفي أن نتتَبَعَ التَّطَوُّراتِ الحَادِثَةَ في الصَّنَاعَاتِ الهندسيَّةِ والطَّبيَّةِ والكيميائيَّةِ، لنُدركَ ما وصلتَ إليه بفضلِ التَّوجِيهِ الإداريِّ السَّليمِ.

ومع هذا، فإنَّ نظرةً إلى تطوُّرِ الدَّرْسِ اللُّغويِّ - الَّذِي يُعَدُّ أقدمَ أشكالِ الصَّنَاعَةِ اللُّغويَّةِ العربيَّةِ - من عهد "سيبويه" (ت 180 هـ)، صاحبِ أوَّلِ مُصنَّفٍ منهجيِّ في النُّحوِ العربيِّ، إلى عهدنا هذا كفيلاً بالإبانة عن مدى التَّدَهُورِ الَّذِي تبوُّ عليه الصَّنَاعَةُ اللُّغويَّةِ العربيَّةِ. فالمنتجُ الحقيقيُّ هو مئاتُ المُصنَّفاتِ الَّتِي تتناولُ قواعدَ النُّحوِ العربيِّ القديمِ بالشرحِ والتَّلخيصِ والتَّهذيبِ، في انفصالٍ تامٍّ عن الواقعِ الَّذِي يفرضُ على اللُّغةِ العربيَّةِ وغيرها من اللُّغاتِ الإنسانيَّةِ أن تتطوَّرَ في مُفرداتها ومعانيها وقواعدها. وتلمحُ أثرُ ذلكَ في مُقرَّراتِ اللُّغةِ العربيَّةِ المُوجَّهةِ لأبنائنا في مراحلِ التَّعليمِ العامِّ؛ حيثُ يشتمَلُ أكثرُ هذه المُقرَّراتِ على قدرٍ ليسَ هيَّناً من المادَّةِ العلميَّةِ المهجورةِ الَّتِي قد لا يُفيدُ منها الطَّالِبُ في حياته العمليَّةِ. ومن البدهيِّ حينئذٍ أن يشعُرَ الطَّالِبُ برتابَةِ النُّحوِ العربيِّ وصُعوبته، وأن يجلسَ أمامَ المُعَلِّمِ فلا يفهمُ إلا النَّزَرَ اليسيرَ؛ وإن فهمَ فإنه لا يُحسنُ استثمارَ ما فهمه في لُغته، فيُصيبُ اللَّحْنَ عباراتِهِ وتعبيراته المكتوبة أو المنطوقة.

ولعلَّ مثلَ هذا يُمثَلُ عبئاً على صانعِ المُقرَّرِ أوَّلاً لأنَّهُ يُلزِمُ نفسه بما لا يُلزمُ، وعلى الطَّالِبِ المُتلقِّي ثانياً؛ حيثُ تظهرُ مُعانائُهُ في فهمِ واستيعابِ قواعدِ اللُّغةِ العربيَّةِ. ولا شكَّ أنَّ هذا التَّخَبُّطَ يخلُقُ الكثيرَ من الضَّوْضَاءِ المعرفيَّةِ الَّتِي تُؤثِّرُ سلباً على المنتجِ (الطَّالِبِ) الَّذِي يظلُّ يتعلَّمُ حتَّى يُنهيَ مرحلته الجامعيَّةِ. ولا يكونُ مُستغرباً حينئذٍ ألاَّ يتمكَّنَ من استخدامِ لُغته على الوجهِ المنشودِ. وقس على ذلكَ كثيراً من الصَّنَاعَاتِ اللُّغويَّةِ العربيَّةِ، كصَّنَاعَةِ المُقرَّراتِ التَّعليميَّةِ للنَّاطقينِ بغيرِ العربيَّةِ، وصَّنَاعَةِ المعاجمِ اللُّغويَّةِ، وصَّنَاعَةِ المواردِ الحاسوبيَّةِ الَّتِي يُعتمَدُ عليها في تقنيةِ المعلوماتِ وتيسيرِ عمليَّاتِ البحثِ والجمعِ وتحليلِ البياناتِ اللُّغويَّةِ، وغير ذلك. ومن وجهةِ نظرِ الباحثِ، فإنَّ كثيراً من العاملينِ في ميادينِ البحثِ اللُّغويِّ يتحمَّلونَ مسؤوليَّةَ غيابِ الرؤيةِ الإداريَّةِ، بالتَّكَلُّفِ أحياناً والتَّشَدُّقِ أحياناً وتخطئةِ الآخرينِ بغيرِ منهجٍ أو دليلٍ في أحيانٍ أخرى، وغير ذلك من الأمور الَّتِي ينفُرُ منها المُجتَمَعُ ويجعلُها مادَّةً للتَّنَدُّرِ على عُلُومِ العربيَّةِ وأربابها.

لقد أضحى الفكرُ الإداريُّ في الصَّنَاعَةِ اللُّغويَّةِ العربيَّةِ أمراً حتمياً للنُّهوضِ بها. وإنَّ نظرةً موضوعيَّةً لواقعِ الصَّنَاعَاتِ اللُّغويَّةِ العربيَّةِ تفرضُ علينا أن نضعَ إطاراً منهجياً لإدارتها، نُراعي فيه أنَّه لا قيمةَ للمعرفةِ ما لم تكنْ أداةً للتَّتميةِ. واستشرافاً للمستقبلِ، فإنَّ تكوينَ مثلِ هذا الإطارِ يُمهِّدُ للانتقالَ بالمُجتَمَعِ العربيِّ من استهلاكِ

الصناعات اللغوية إلى إنتاجها، ومن طلب المعرفة لغاية المعرفة وحسب إلى طلب المعرفة لغايات المعرفة والتنمية والاستثمار، ومن المفعولية في الاستسلام لواقع الصناعة إلى الفاعلية في بناء مستقبلها.

ويدفعنا الإيمان بحاجة الصناعات اللغوية العربية إلى رؤية منهجية تراعي البعدين: المعرفي والإداري إلى إعادة النظر في التكوين العلمي للباحث اللغوي الذي يفترض أن يتولى مسؤولية الصناعة في المستقبل. فكثير من المعارف التي تُوجّه إليه في دراسته الأكاديمية تخرج عن إطار الصناعة اللغوية التثموية، لا سيما ما يتصل منها بالفكر اللغوي الغربي. وتوضيحاً لهذا، فإننا لا ننفي حاجتنا إلى دراسة نظريات الآخر وأفكاره؛ بل نُوكِّد على أهميتها وضرورة الإحاطة بها. لكننا - قبل ذلك - بحاجة إلى فهم اللغة العربية والإحاطة بثرائها وتعلم أساليب الاستثمار فيها وإدارة صناعاتها المتعددة. ونحن بحاجة أيضاً إلى التمييز - في فكر الآخر - بين ما يمكن توظيفه لإفادة علوم العربية وما لا يتجاوز الفكر المجرد غير القابل للتطبيق.

وفي ضوء البعدين المنشودين (المعرفي والإداري)، يمكن تكوين رؤية مستقبلية نستبين من خلالها صورة منتجات الصناعة اللغوية العربية، على النحو الموضح في (الجدول 2).

جدول 2: أثر البعدين المعرفي والإداري على منتجات الصناعة اللغوية العربية

الرؤية المستقبلية	المنتج	البعد		م
		الرؤية الإدارية	المعرفة اللغوية	
+	منضبط علمياً وموافق لحاجة السوق	+	+	1
±	منضبط علمياً وغير موافق لحاجة السوق	-	+	2
±	غير منضبط علمياً وموافق لحاجة السوق	+	-	3
-	غير منضبط علمياً وغير موافق لحاجة السوق	-	-	4

نتائج الدراسة

1. أبانت الدراسة عن ماهية الصناعة اللغوية، ورأى الباحث أنها تنبني على ثلاثة أسس، هي: قدرة المنتج، وتوافر الموارد، وجودة المنتج. وأبانت الدراسة عن واقع الصناعة اللغوية العربية عبر مراحلها الثلاثة (النشأة، والنشور، والنضج).
2. سعت الدراسة إلى تكوين رؤية منهجية عن العلاقة بين الصناعة اللغوية والإدارة، ومثلت على هذه العلاقة في ميدان تعليم اللغات؛ كما أكدت الدراسة على الأثر الاقتصادي لهذه العلاقة وتوابع هذا الأثر إيجاباً وسلباً.

3. قَدِّمَتِ الدَّرَاسَةُ اسْتِكْشَافًا لِإِشْكَالَاتِ إِدَارَةِ الصَّنَاعَاتِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ. وَتَمَثَّلَتْ هَذِهِ الإِشْكَالَاتُ - مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ البَاحِثِ - فِي خَمْسَةِ إِشْكَالَاتٍ، هِيَ: غِيَابُ النُّوجِيَّةِ الإِدَارِيِّ، وَاتِّسَاعُ قَمَّةِ الهَرَمِ الإِدَارِيِّ لِلصَّنَاعَةِ، وَضَبَابِيَّةُ أَهْدَافِ الصَّنَاعَةِ، وَالخَلْطُ بَيْنَ الصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ وَالبَحْثِ اللُّغَوِيِّ، وَالعُشْوَانِيَّةُ فِي اخْتِيَارِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ.
4. أَبَانَتِ الدَّرَاسَةُ عَنِ عُنَاوَرِ الصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ وَالعَلَاقَةِ بَيْنَ هَذِهِ العُنَاوَرِ الَّتِي تَتَكَوَّنُ عَنِ ثَالُوْتِ (المُنْتَجِ، وَالمُورِدِ، وَالمُنْتَجِ)؛ كَمَا أَبَانَتِ عَنِ وَاقَعِ هَذِهِ العُنَاوَرِ وَسَمَاوَاتِهَا الرَّئِيسَةِ فِي الصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ، وَأَبَانَتِ أَيْضًا عَنِ الإِشْكَالَاتِ المُحِيطَةِ بِكُلِّ عُنْصُرٍ عَلَى جِدَةٍ.
5. قَدِّمَتِ الدَّرَاسَةُ تَصَوُّرًا لِلعَمَلِيَّاتِ الإِدَارِيَّةِ عَلَى الصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ، انْطِلَاقًا مِمَّا اسْتَقَرَّ عَلَيْهِ عُلَمَاءُ الإِدَارَةِ بِشَأْنِ تَصْنِيفِ هَذِهِ العَمَلِيَّاتِ. وَاسْتَعْرَضَ البَاحِثُ العَمَلِيَّاتِ الإِدَارِيَّةَ الخَمْسَةَ (التَّخْطِيطُ، وَالتَّنْظِيمُ، وَالتَّنْسيقُ، وَالنُّوجِيَّةُ، وَالرِّقَابَةُ) وَكَيْفِيَّةَ تَوْظِيفِ كُلِّ عَمَلِيَّةٍ مِنْهَا لِضَبْطِ الرُّؤْيَةِ الإِدَارِيَّةِ المُصَاحِبَةِ لِلصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ.
6. قَدِّمَتِ الدَّرَاسَةُ تَصَوُّرًا لِهيكلِ إِدَارِيِّ لِلصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ، يُشَكِّلُ بِنَاءً هَرَمِيًّا مُنْتَظَمًا فِي ثَلَاثَةِ مُسْتَوِيَّاتٍ: الإِدَارَةُ العُلْيَا وَالإِدَارَةُ الوُسْطَى وَالإِدَارَةُ الدُّنْيَا. وَقَامَ البَاحِثُ بِتَطْبِيقِ هَذَا التَّصَوُّرِ عَلَى (صِنَاعَةِ مُعْجَمِ عَرَبِيٍّ) بِاعْتِبَارِهَا إِحْدَى الصَّنَاعَاتِ اللُّغَوِيَّةِ.
7. قَدِّمَتِ الدَّرَاسَةُ رُؤْيَةً اسْتِشْرَافِيَّةً لِإِدَارَةِ الصَّنَاعَاتِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ. وَانْتَهَى البَاحِثُ إِلَى أَنَّ مُنْتَجَاتِ الصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ تُحَقِّقُ الشَّكْلَ الأَمْتَلَّ عِنْدَ اجْتِمَاعِ المَعْرِفَةِ اللُّغَوِيَّةِ وَالرُّؤْيَةِ الإِدَارِيَّةِ؛ حَيْثُ يَكُونُ المُنْتَجُ مُنْضَبَطًا عِلْمِيًّا وَموافقًا لِحَاجَةِ السُّوقِ؛ بَيْنَمَا يُودِّي غِيَابُ أَحَدِ البُعْدَيْنِ (المَعْرِفِيِّ وَالإِدَارِيِّ) أَوْ كِلَيْهِمَا إِلَى فُصُورٍ فِي مُخْرَجَاتِ الصَّنَاعَةِ.

خَاتَمَةٌ

تُحَاطُ الصَّنَاعَةُ اللُّغَوِيَّةُ العَرَبِيَّةُ بِقَدْرِ مِنَ الضَّوْضَاءِ المَعْرِفِيِّ عَلَى حَسَابِ الرُّؤْيَةِ الإِدَارِيَّةِ، مِمَّا يُخْرِجُهَا عَنِ إِطَارِ الصَّنَاعَةِ المُنْتَظَمَةِ إِلَى التَّأَلِيفِ المُضْطَرِبِ. وَمَعَ وُجُودِ الدَّوَاغِ النَّبِيلَةِ لِمَشْرُوعَاتِ الصَّنَاعَاتِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ الَّتِي تَهْدَفُ إِلَى خِدْمَةِ اللُّغَةِ العَرَبِيَّةِ وَأَبْنَائِهَا، إِلاَّ أَنَّ كَثِيرًا مِنْ هَذِهِ المَشْرُوعَاتِ لَا يَكْتَبُ لَهَا النِّجَاحُ، بِالنُّوْقِ أحيانًا، وَالخُرُوجِ عَنِ حَاجَةِ الفَنَاتِ المُسْتَهْدَفَةِ أحيانًا أُخْرَى، فَضْلًا عَنِ غِيَابِ الرُّؤْيَةِ الاسْتِثْمَارِيَّةِ؛ حَيْثُ يَتَرْتَبُ عَلَى ذَلِكَ زِيَادَةُ مُعْدَلَاتِ الإِنْفَاقِ وَعَدَمُ القُدْرَةِ عَلَى تَعْوِيزِ رَأْسِ المَالِ. وَإِيمَانًا بِأَنَّ النُّوَايَا الحَسَنَةَ لَا تَكْفِي وَحْدَهَا لِتَحْقِيقِ النِّجَاحِ؛ إِذْ يَنْبَغِي أَنْ تَصَحِّبَهَا إِدَارَةٌ رَشِيدَةٌ قَادِرَةٌ عَلَى التَّخْطِيطِ وَالنُّوجِيَّةِ، فَإِنَّ هَذِهِ الدَّرَاسَةَ تَسْعَى إِلَى وَضْعِ رُؤْيَةٍ مَنَهْجِيَّةٍ لِضَبْطِ مَعَايِيرِ الصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ مِنْ مَنَظُورٍ إِدَارِيِّ. وَقَدْ سَعَى البَاحِثُ إِلَى اسْتِقْرَآءِ وَاقَعِ الصَّنَاعَةِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ وَاسْتِكْشَافِ إِشْكَالَاتِهَا وَتَحْلِيلِهَا، سَعِيًّا إِلَى إِيجَادِ الحُلُولِ المُنَاسِبَةِ. وَمِنْ خِلَالِ التَّفْسِيرِ وَالاسْتِنْبَاطِ، قَامَ البَاحِثُ بِبِنَاءِ تَصَوُّرٍ لِإِدَارَةِ الصَّنَاعَاتِ اللُّغَوِيَّةِ العَرَبِيَّةِ. وَتَتَشُدُّ الدَّرَاسَةُ اسْتِثْمَارَ نَتَائِجِهَا فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ تَنْمِوِيَّةِ لُغَةِ العَرَبِيَّةِ، عَلَى النُّحُوِّ الَّذِي تَنْهَضُ بِهِ اِقْتِصَادِيَّاتُ اللُّغَةِ وَيَخْلُقُ لَهَا سُوْقًا مَعْرِفِيَّةً جاذِبَةً.

التوصيات

سعيًا إلى تحقيق أهداف البحث، فإنَّ الدِّراسة تُوصي بما يأتي:

5. دعوة الجامعات اللُّغويَّة ومراكز الأبحاث والمُؤسَّسات المَعنِيَّة بخدمة اللُّغة العربيَّة إلى مُراعاة البُعد الإداري الذي يحكُم الصَّناعات اللُّغويَّة العربيَّة ويضبط مُخرجاتها.
6. توجيه البرامج الأكاديميَّة المَعنِيَّة بإعداد الباحث اللُّغويِّ إلى العُلوم البيئيَّة التي تربطُ البحثَ بالصَّناعة وتخلُقُ الفُرصَ للطلَّاب في سوق العمل مُستقبلاً، لا سيَّما العُلوم التي تجمعُ اللُّغة بالإدارة والاقتصاد والإحصاء والحوسبة.
7. خَلقُ بيئَةٍ علميَّةٍ ومِهنيَّةٍ مُناسبةٍ للعاملين في ميادين الصَّناعة اللُّغويَّة العربيَّة، وتوفير الدَّعم الإداريِّ الذي يُساعدُهم على تحسين الأداء وتجويد مُخرجات الصَّناعة.
8. إنشاء مُؤسَّسة علميَّة للبحث والتَّطوير والتَّدريب، تعملُ على توجيه العاملين في ميادين الصَّناعة اللُّغويَّة وتدريبهم على أساليب العمل الإداريِّ على أساسٍ منهجيِّ.

مراجع

1. Spotti, Massimiliano; Nelson, Flores; Garcia, Ofelia. (2016). *The Oxford Handbook of Language and Society*. Oxford University Press.
2. نصَّار، عاطف. اللُّغة والإدارة، جمعيَّة حماية اللُّغة العربيَّة، الشَّارقة، ط1، (2001).
3. Robinson, William. *Language Management in Education: The Australian Context*. G. Allen & Unwin. (1978).
4. Kuo, Eddie C. Y; Jernudd, Björn H. *Language management in a multilingual state: the case of planning in Singapore*. Working papers (No. 95). Dept. of Sociology, National University of Singapore, Republic of Singapore. (1988).
5. Liddicoat, Anthony; Baldauf, Richard B. *Language Planning and Policy: Language Planning in Local Contexts*. Multilingual Matters. (2008).
6. Spolsky, Bernard. *Language Management*. Cambridge University Press. (2009).

7. Adams, Nicole Y. *Diversification in the Language Industry: Success Beyond Translation*. NYA Communications,(2013).
8. Kamwangamalu, Nkonko M *Language Policy and Economics: The Language Question in Africa. Palgrave Studies in Minority Languages and Communities*. Springer. (2016).
9. Wolff, H. Ekkehard. *Language and Development in Africa: Perceptions, Ideologies and Challenges*. Cambridge University Press,(2016).
10. Crabbe, Stephen. *Controlling Language in Industry: Controlled Languages for Technical Documents*. Springer. (2017).
11. Reed, Sandra M. *A Guide to the Human Resource Body of Knowledge*. John Wiley & Sons(2017).
12. Harbison, Frederick Harris. *The seniority principle in union-management relations*. Research report series (No. 57). Princeton University. Industrial Relations Section. (1939).
13. Lindemann, Udo; Chakrabarti, Amaresh. *Impact of Design Research on Industrial Practice: Tools, Technology, and Training*. Springer. (2015).
14. Aluvala, Ravi. *Human Resource Management: New Horizons*. Zenon Academic Publishing(2017).
15. Hyde, Albert C; Shafritz, Jay M. *Classics of Public Administration*. Cengage Learning. (2016).
16. الشَّمِيمري، أحمد بن عبد الرَّحمن، هيجان، عبد الرَّحمن بن أحمد، غَنَام، بُشري بنت بدير المرسي. مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض ط10. (2014).
17. Lester, Albert. *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*. Butterworth-Heinemann. (2017).

18. Marcic, Dorothy; Daft, Richard L *Understanding Management*. Cengage Learning. (2016).
19. Griffin, Ricky W. *Management*. Cengage Learning(2016).
20. Kalbro, Thomas; Hernik, Józef; Paulsson, Jenny; Mansberger, Reinfried; Dixon–Gough, Robert; Hepperle, Erwin. *Land Ownership and Land Use Development: he Integration of Past, Present, and Future in Spatial Planning and Land Management Policies*. European Academy of Land Use and Development (EALD). vdf Hochschulverlag AG. (2017).
21. Ravi, V. *Industrial Engineering and Management*. PHI Learning Pvt. Ltd. (2015).
22. Nohria, Nitin; Mayo, Anthony J; Gulati, Ranjay. *Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning. (2016).
23. صالح، توفيق، عبد الهادي، الطراونة. الرقابة الإدارية، دار ومكتبة الحامد، عمّان ، ط1، (2011).
24. Nesbitt, Richard; Annis, Barbara. *Results at the Top: Using Gender Intelligence to Create Breakthrough Growth*. John Wiley & Sons. (2017).