# مجلة جامعة الملكة أروى

مجلة علمية محكمة، تصدرها جامعة الملكة أروى
العدد الرابع والعشرون - (يناير-يونيو) 2020

مجلة جامعة الملكة أروى: مجلة علمية محكمة تهتم بتقديم الإنتاج العلمي للباحثين باللغتين العربية والإنجليزية في مختلف المجالات العلمية

رئيس التحرير
أ.د. وهيبة غالب فارع

نائب رئيس التحرير
د. غسان علي محمد هاشم

هيئة التحرير
أ.د. محمد أحمد الخياط
د. هزاع الحميدي
د. عبد الملك سيف الصلوي

مستشارو التحرير
أ.د. فريد كورتل
جامعة 20أوت 1955 - الجزائر
أ.د. مليكة زغيب
جامعة 20أوت 1955 - الجزائر
أ.د. قائد الشرجبي
جامعة صنعاء - اليمن
أ.د. خليل الهادي ڤزڤز
جامعة تونس- تونس
د. فهمي سعيد محمد
كلية المجتمع - اليمن

الإخراج الفني
عزيز غالب إسماعيل

## قواعد النشر:

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات باللغتين العربية والإنجليزية في مختلف مجالات المعرفة، وفقاً للشروط التالية:

1. أصالة البحث أو الدراسة، واكتمال المنهجية العلمية.
2. سلامة ودقة اللغة.
3. أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق وحسن استخدام المصادر والمراجع وتثبيت هوامش البحث.
4. أن يطبع البحث على نظام IBM وبنط 14، ونوع الخط Simplified Arabic.
5. أن يتضمن البحث ملخصاً باللغتين العربية والإنجليزية.
6. أن لا تزيد عدد أوراق البحث عن عشرين صفحة.
7. أن لا يكون البحث قد نشر أو قدم للنشر في مجلة أخرى.
8. ترحب المجلة بنشر ما يصل إليها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تم مناقشتها وإجازتها في حقول العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

---

## إجراءات النشر:

1. ترسل البحوث والدراسات وجميع المراسلات المتعلقة بالمجلة إلى مجلة جامعة الملكة أروى.


الجمهورية اليمنية - صنعاء

جامعة الملكة أروى - الإدارة العامة - مجلة جامعة الملكة أروى

ص. ب. 11586 هاتف: 450121 - 449991 فاكس: 449992

info@qau.ye


2. ترسل ثلاث نسخ من البحث على ورق A4 على أن تكون المادة المطبوعة محفوظة بقرص مرن.
3. يرفق بالبحث ملخص في حدود (100 - 150) كلمة باللغتين العربية والإنجليزية.
4. يرفق بالبحث موجزاً للسيرة الذاتية، يظهر فيها عنوان الباحث بالتفصيل، ورقم هاتفه.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، يتم اختيارهم بسرية تامة ولا يعرض عليهم اسم الباحث أو بياناته.
6. رسوم التحكيم في المجلة:

أ. في الداخل 100 $ ب. في الدول العربية 200 $ ج. باقي الدول 250 $

---

الموضوعات المنشورة في المجلة لا تعبر بالضرورة عن توجه المجلة بقدر ما تعبر عن وجهة نظر أصحابها.

العدد متوفر إلكترونيا – مع الاعداد السابقة - بموقع الجامعة على الرابط الآتي:
https://qau.edu.ye/elibrary/section/38


ISSN 2226 - 5759

# المحتويـات


1. تأثير التدريب بالأثقال على بعض عناصر اللياقة البدنية لتنمية القوة المميزة بالسرعة للاعبى المسافات القصـيرة
د/ عصام احمدعبد اللة المروعي ..... 5 - 17

2. تحليل الاتجاهات الموضوعية للرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء للفترة (1997 - 2019)
د/ خليل محمد الخطيب - د/ رجاء محمد الهمداني ..... 19 - 49

3. قيـاس رضاء العمـلاء عن الخدمـات التي تقدمها المصارف اليمنية
د/ مطهـر السدمي ..... 51 - 75

4. استيعاب قانون الجامعات اليمنية الأهلية لمتطلبات حوكمة التعليم العالي
د/ قيس احمد المحمدي ..... 77 - 106

5. النمط الغذائي السائد للمواطن اليمني دراسة مقارنة الاحتياج الأساسي ونسبة الاكتفاء الذاتي الظاهري
د/ محيي الدين علي محمد الحاج ..... 107 - 120

6. المسؤوليـة التقصيرية الناشئـة عن فعل الحيوان في القانونين اليمني والمصري
د/ حمود محمد إسماعيل الشاحذي ..... 121 - 142

7. دراسة مقارنـة لبعض اشكال القوة العضليـة بين لاعبي رفع الأثقال وعدائي المسافـات القصيرة في امانة العاصمـة
د/ يحيى محمد يحيى بادي ..... 143 - 159

8. ميعـاد الطعن بإلغاء القـرار الإداري غير المشـروع في القانون اليمني
د/عائدة عبدالملك عبدالفتاح الشامي ..... 161 - 184

9. تحديث للرؤية الأستراتيجية لتصحيح أوضاع قطاع الكهرباء بعدن مع خطة إجراءات تنفيذية عاجلة ومتوسطة المدى للتغلب على التحديات والمصاعب الراهنة التي تعيشها مؤسسة الكهرباء بعدن
م/ خالد عبد الواحد محمد نعمان ..... 185 - 207

10. Art and Analysis of high-rising building
**Ali Saleh Mohammed Abdulrazaq** ..... 209 -241

# الافتتاحيـة

هيئـة تحريـر المجلـة

عزيزي الباحث / القارئ، إنه لشرف عظيم لأسرة تحرير المجلة التواصل العلمي معكم، وتعدكم الاستمرار في تقديم إنتاجكم العلمي، مادام عطاؤكم العلمي مستمراً. يحفل هذا العدد، الذي بين أيديكم بمأدبة علمية ثرية بمواضيعها المتعددة المشارب العلمية، التي تسلط الضوء على كل من الرياضة، والقانون، والإدارة، والثقافة، والأعمال البنكية والمصرفية.

وعلى الرغم، من تنوع مجالات تناولاتها، إلا أنها في مجملها تقدم، وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة، موضوعاً علمياً مترابطاً، يعود بالفائدة النظرية والتطبيقية، على كل الكيانات البشرية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، سواءً في المجتمع اليمني أو غيره من المجتمعات.

ولتأكيد نظريتنا هذه، نقول أن عناصر الموضوع العلمي المترابط تتمثل في: التدريب، واللياقة، والموضوعية، والحرص على إرضاء المستهدف، والرشادة، والكياسة، وعدم تجاهل البعد الثقافي، وتحمل المسؤولية المباشرة والتقصيرية، ومراعات البعد القانوني فيما يصدر عن الكيان من قرارات إدارية. ويجدر بنا التنويه إلى أهمية اللياقة في هذا الموضوع: فاللياقة هي قدرة الكائن أو الكيان على تأدية دوره وإنجاز مهامه بالكفاءة المطلوبة.

ولما كان الحدث هنا، موجهاً للنخبة من الباحثين والقراء، فإن الإفاضة والخوض في تفاصيل الموضوع الواضح بطبيعته، فيه من عدم الكياسة ما فيه. وعليه، فإننا نأمل أن يجد الباحث/ القارئ والمهتم في الموضوعات المثارة ما يشبع نهمه العلمي، الدافع إلى مزيد من البحث والانتاج العلمي الرفيع.

# تأثير التدريب بالأثقال على بعض عناصر اللياقة البدنية لتنمية القوة المميزة بالسرعة للاعبى المسافات القصـــيرة

د/ عصام احمدعبد اللة المروعي
أستاذ مشارك بقسم ألعاب القوى بكلية التربية الرياضية
جامعة صنعاء

**الملخص:**

اهتمت كثير من بلدان العالم المتفوقة فى العاب القوى على الصعيد العالمى كأمريكا وجاميك وبعض الدول العربية والافريقيا.. الخ بتنمية اللياقة البدنية للاعبى المسافات القصيرة بصفة عامة وايماناً منها بأنها الأساس الذى يرتكز عليه اعداد وبناء اللاعبين على المستوى العالمى حيث يظهر واضحاً الدور الذى تلعبه الكفاءة البدنية فى العاب القوى الحديثة التى تتميز بالإيقاع السريع سواء فى الأداء او المنافسة مع الخصوم تحت ظروف المسابقات المختلفة والتى تتطلب مقدرة عالية من اللاعبين على الإحتفاظ بفاعلية الأداء على طول زمن السباق (89: 3)

وبما ان طبيعة مسابقات المسافات اقصيرة تتطلب من اللاعب القوة المميزة بالسرعة وخاصة عند الإنطلاقات السريعة اى البدء السريع Sprint، حتى يستطيع عمل فارق بينة وبين الاعبين الاخرين (المت سابقين) (145: 2)

تعتمد منهجية هذا البحث بدرجة كبيرة على الجانب الاستكشافي في الدراسة على ان التدريب باستخدام الاثقال و الكرات الطبية واحزمة الرصاص فى التمرينات مشتقة من الأداء).

أن تنمية القوة المميزة بالسرعة لدى الناشئين والشباب للمسافات القصيرة يحسن من مستوى الكفاءة البدنية و الفنية لديهم.

**المقدمة ومشكلة البحث:**

**اهتمت كثير من بلدان العالم المتفوقة فى العاب القوى على الصعيد العالمى كأمريكا وجاميك وبعض الدول العربية والافريقيا .. الخ بتنمية اللياقة البدنية للاعبى المسافات القصيرة بصفة عامة وايماناً منها بأنها الأساس الذى يرتكز عليه اعداد وبناء اللاعبين على المستوى العالمى حيث يظهر واضحاً الدور الذى تلعبه الكفاءة البدنية فى العاب القوى الحديثة التى تتميز بالإيقاع السريع سواء فى الأداء او المنافسة مع الخصوم تحت ظروف المسابقات المختلفة والتى تتطلب مقدرة عالية من اللاعبين على الإحتفاظ بفاعلية الأداء على طول زمن السباق (89 : 3).**

**وبما ان طبيعة مسابقات المسافات اقصيرة تتطلب من اللاعب القوة المميزة بالسرعة وخاصة عند الإنطلاقات السريعة اى البدء السريع Sprint، حتى يستطيع عمل فارق بينة وبين الاعبين الاخرين (المتسابقين). ( 145 : 2 ).**

**هذا وقد اجرى العديد من الدراسات والأبحاث حول اهمية القوة المميزة بالسرعة الخاصة بلاعبى المسافات اقصيرة على المستوى العالمى واهم هذه الدراسات تلك التى قام بها كل من (6:245) وكذا الدراسة التى اجريت على متسابقي العاب القوى للمسافات القصيرة فى مهرجان الشباب في المانيا الشرقية (8:98) ودلت نتائج هذه الدراسة على ان مسبقات المسافات اقصيرة من الألعاب التى تنتمى الى تلك الأنشطة الرياضية التى يتطلب ادؤها القوة المميزة بالسرعة (7:132).**

**ورغم هذه الدراسات الا ان موضوع التمرينات الخاصة والمستخدمة لتنمية اللياقة البدنية مثل القوة المميزة بالسرعة للشباب من لاعبى العاب القوى لم تكن بالشكل الكافى حيث لم يزل هناك نقص فى نوعية هذه التمرينات من حيث درجة فعالية تأثيرها على تنمية هذا العنصر البدنى الهام.**

**وقد اثبتت البحوث التى قام بها أبوالعلاء. امكانية تنمية صفة سرعة الإنتقال Sprint لمتسابقى المسافات القصيرة فى العاب القوى كنتيجة لتطوير صفة القوة العضلية لديهم .. كما استطاع اثبات ان سرعة البدء والدوران فى السباحة تتأثر بدرجة كبيرة بقوة عضلات الساقين واضاف بأن تنمية القوة المميزة بالسرعة لدى الفرد الرياضى من العوامل الهامة المساعدة على تنمية وتطوير صفة السرعة وخاصة صفة السرعة الإنتقالية ( 187 : 1 ).**

**وهنا يضيف الباحث بأن سرعة الإنتقال والسرعة الحركية فى المسافات القصيرة من المتطلبات الهامة فى ظروف المنافسات الحديثة الأمر الذى يؤكد أهمية الإهتمام بتنمية اللياقة البدنية متمثلة في القوة المميزة بالسرعة للشباب للاعبى العاب القوى كأساس بدنى يرتكز عليه**

العداء.

فعلى سبيل المثال لن يستطيع لاعب العاب القوى اتقان الانطلاقة بسرعة عالية اذا لم يكن عندة القوة لعضلية للرجلين التى تساعدة على الدفع. وهكذا نجد ان تنمية الصفات البدنية الضروية تهدف اساساً الى الإرتفاع بالمستوى القوة المميزة بسرعة. ( 156 ؛ 4).

فعلى سبيل المثال يختلف نوع القوة العضلية التى يجب تنميتها لدى لاعب رفع الأثقال عن لاعب العاب القوى الأمر الذى دفع الباحث الى اجراء هذه الدراسة بهدف التوصل الى وضع اشكال جديدة من التمرينات البدنية المناسبة للشباب بإستخدام اثقال مختلفة الأوزان لتنمية القوة المميزة بالسرعة مع مراعاة ان تكون هذه التمرينات من حيث تركيبها مشتقة من طبيعة الأداء الحركى الخاص باالعاب القوى حتى تكون مناسبة لتنمية تلك المجموعات العضلبية التى تعمل بشكل رئيسى اثناء السباق والتى تقوم بتحمل العبء الأكبر للعمل فى ظروف العدو . ايماناً من الباحث بأن التدريب بهذا الشكل يساعد على اشراك كل المجموعات العضلية التى تعمل بشكل رئيسى فى مسابقات المسافات القصيرة حتى تتحسن كفاءتها .

## الدراسات النظرية :

### الإعداد البدنى الخاص بلاعبى العاب القوى :

الإعداد البدنى الخاص بلاعبى العاب القوى يهدف الى تنمية الخصائص البدنية التى تطلبها فى تحسين المقدرة الوظيفية للمتسابق وكذا الكفاءة الحركية بسرعة عالية حتى نهاية زمن السباق وذلك لتحقيق الفوز على المنافس ( 168 ؛ 7 ).

وتشير بعض الدرسات بان التدريب بهدف الإعداد البدنى الخاص تستخدم وسائل وطرق تدريب مختلفة وتنحصر اهم طرق التدريب التى تستخدم فى الإعداد البدنى الخاص بالعاب القوى فى (التدريب الفترى – والتكرارى – االى حد الإمتناع (الرفض ) بالحد الاقصى لمقدرة المتسابق – الأزومترية)ومن اهم الوسائل التى تستخدم فى الاعداد لبدنى الخاص باالعاب القوى، تمرينات خاصة منتقاة من بعض التمرينات بالاثقال – تمرينات بالحبال – تمرينات بالكرة الطبية – حمالت الرمل . وقد استخدمة هذه الوسائل فى الاعداد البدنى الخاص بلاعبين العاب القوى . ( 88 ؛ 3)

**القوة المميزة بالسرعة :**

**تعتبر القوة المميزة بالسرعة من أهم عناصراللياقة البدنية التى تتطلبها فعليات العاب القوى الحديثة .. هذا وقد ذكر ( 4؛120) بأن القوى المميزة بالسرعة عامل هام اساسى لضمان تنمية صفة السرعة الخاصة فى حالة التغلب على المقاومات التى تحتاج إلى درجة عالية من الانقباضات عن نوع القوة العضلية الضرورية فى رياضة التجديف والعاب القوى .**

**وهكذا نجد أن تنمية الصفات البدنية الضرورية لا تتم بصورة مجردة بل ارتباطها بالخصائص المميزة لنوع النشاط الرياضى الذى يختص فيه الفرد ... بالاضافة إلى ذلك ترتبط الصفات البدنية الضرورية بالسمات الارادية للفرد . اذا لن يستطيع الفرد الرياضى ازاء المجهود البدنى الضى يتصف بنوع معين من القوة العضلية أو السرعة أو التحمل دون الاستعانة بقوة الارادة و التحكم فى الذات و المثابرة و الصبر وغير ذلك من مخالف السمات الارادية بالقدرة العضلية – وان ا لقدرة العضلية هى المقدرة على اخراج اقصى قوة فى اقل فى اقل زمن . القدرة = القوة X السرعة. ( 5؛98).**

**وقد اضاف بسطويسي نقلا عن هارة .ان طرق تنمية السرعة القصوى من الاساليب الهامة لتنمية القوة المميزة بالسرعة حيث ان اظهار اقصى سرعة فى اقصر زمن ممكن أو الوثب لاعلى ارتفاع ممكن يتطلب ان يتميز الفرد بمستوى عالى من القوة و السرعة فى آن واحد وتعتبر التمرينات بالاثقال من اهم وسائل تنمية القوة المميزة بالسرعة. (3؛167).**

**وكما يظيف ولسمان واخرون، أن أسس التدريب بالانتقال فى العاب القوى يجب:**

- **أن يكون التدريب حسب الفروق الفردية للاعبين وفى هذا يراعى اختبار الثقل.**
- **مناسبة الثقل لمقدرة اللاعب وكذا مرات التكرار.**
- **أداء المهارات الاساسية في العاب القوى و الاعب تحت تاثير مقاومة (باستخدام الاثقال) أو ما يسمى بالأداء المثقل بجب ان يراعى الابعوق ذلك صحة الاداء الحركى للاعب .**
- **التدريب يثقل قليل الوزن بقصد تنمية القوة المميزى بالسرعة وفى هذه الحالة يراعى اللاعب تكرار التمرين بأكبر عدد من التكرارات فى أقل زمن ممكن.**
- **التدريب الابزومترى ( القوة تنمى ببطء بقد التركيز على تثبيت العمل على بعض المجموعات العضلية دون الاخرى) مع مراعاة ان التدريب يؤدى بهدف اكتساب القوة لدى لاعب المسافات القصيرة فرديا أى كل لاعب يعمل بمفردة لتحسين ادئة مع مرعات الفروق الفردية بين الاعبين . ( 7؛256 ).**

**أهداف البحث:**

**يهدف البحث إلى التعرف على:**

1. **التوصل الى بعض التدريب الخاصة لتنمية القوة المميزة بالسرعة لدى لاعبى المسافات القصيرة للشباب يحقق زمن اقصر ( تحت سن 20 سنة ).**
2. **تحديد مدى تاثير التمرينات بالاثقال الخاصة بتنمية القوة المميزة بالسرعة على الكفاءة البدنية و الفنية للاعبين الشباب للمسافات القصيرة .**

**فروض البحث:**

**تعتمد منهجية هذا البحث بدرجة كبيرة على الجانب الاستكشافي في الدراسة على أن التدريب باستخدام الاثقال والكرات الطبية وأحزمة الرصاص فى التمرينات مشتقة من الأداء الحركى للعبة ألعاب القوى يساعد على تنمية القوة المميزة بالسرعة لدى الشباب (تحت 20 سنة ).**

**أن تنمية القوة المميزة بالسرعة لدى الناشئين والشباب للمسافات القصيرة يحسن من مستوى الكفاءة البدنية و الفنية لديهم.**

**عينة البحث:**

**وللتوصل إلى حل مبدئى لهذه المشكلة و تحقيق اهداف وفروض البحث المشار اليها قام الباحث باجراء تجربة ميدانية على مجموعة 8 متسابقين من الشباب (تحت 20سنة ) من النادي الاهلي والوحدة واليرموك المسجلين في كلية التربية الرياضية المستوى التاني. وقسمت العينة إلى مجموعيتن، مجموعة (أ) و مجموعة (ب) عدد كل مجموعة 4 متسابقين ممن يمارسوا العاب القوى للمسافات القصيرة . لفترة زمنية تتراوح من 2 إلى 3 سنوات.**

**سير التجربة :**

**كان برنامج التدريب للمجوعتين هو شكل التمرينات بالاثقال المستخدمة لتنمية القوة المميزة بالسرعة لمتسابقي المسافات القصيرة . و كان زمن التدريب المخصص لتنمية القوة المميزة لسرعة للمجموعتين هو شكل التمرينات بالاثقال المستخدمة لتنمية القوة المميزة بالسرعة للمجموعتين 30 ثلاثون دقيقة من الزمن الكلى للتدريب وهو90 دقيقة للوحدة التدريبية في اليوم**

و مرتين فى الاسبوع من العدد الكلى لمرات التدريب الاسبوعية و البالغة 4 مرات اسبوعيا.

**برنامج تدريب المجموعة الأولى (أ)**

كان برنامج تنمية القوة المميزة بالسرعة بهذه المجموعة يتميز بطبيعة خاصة حيث ان التمرينات المستخدمة كانت متشابهة تماما للعمل الحركى فى ظروف السباق الخاص للمسافات القصيرة من حيث تاثيرها على القوة العضية للاعبين.

**برنامج تدريب المجموعة الثانية (ب):**

كان برنامج تنمية القوة المميزة بالسرعة لهذه المجموعة باستخدان تمرينات تتميز بالتاثير العام المجموعة العضلية للجسم.

هذا وقد ادرجت هذه التمرينات بالنسبة للمجموعين فى الجزء الاخير من التدريب أو فى الجزء الاساسى من التدريب وذلك حسب الهدف العام من التدريب ككل.

أدى المتسابقين من 4 إلى 10 تمرينات فى التدريب الواحد وبعدد مختلف من التكرارات و المزج بين هذه التمرينات.

هذا وقد استخدمت الكرات الطبية ، الأثقال، أكياس الرمل، الأحزمة الرصاص – تمرينات الوثب – بثقل اللاعب نفسة أو ثقل جسم الزميل... إلخ، هذا وقد روعى فى أداؤ هذه التمرينات التكرارات المحددة فى اقصر زمن ممكن.

**المجال الزمنى للتجربة:**

قام الباحث بتطبيق البرنامج واستغرقت التجربة 3 ثلاثة اشهور في الفترة من 2019/11/15 إلى 2020/2/15 م، ولمدة ( 12 ) اسبوع بواقع ( 4 ) وحدات تدريبة في الاسبوع موزعة على ايام ( السبت ــ الاحد ــ الثلاثاء ــ الخميس ) بزمن وقدرة ( 90 ) ق. منهم 18 وحدة تدربية طبق فيها برنامج تنمية القوة المميزة بالسرعة من اصل 48 وحدة تدربية للبرنامج كامل .

وفيما يلى نموذج لمجموعة متكاملة من التمرينات الخاصة بتنمية القوة المميزة بالسرعة للمجمعتين ( جدول رقم 1، 2، 3، 4 ) اديت جميعها باالاحد الأقصى من توقيت (سرعة) الأداء المقدرة المتسابقين (التكرر فى اقل زمن ممكن).

## جدول رقم (1)

## مجموعة التمرينات رقم (1) للمجموعة التجريبية الأولى (1) طبقت فى الجزء الأخير من الوحدة التدريبية

| رقم | مكونات التدريب | وزن الثقل | عدد التكرارات | عدد |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تمرين الكرة الطبية على شكل تمرنات سودية | | | |
| | 1- بالذراعين من الصدر | 2 كجم | 20 | 1 |
| | 2- بالذراع اليمنى | 2 كجم | 20 | 1 |
| | 3- بالذراع اليسرى | 2 كجم | 20 | 1 |
| 2 | الوثب على التوالي لتقوية عظلات القدمين مع مراعاة ان يكون التطبيق مع لبس حزام مثقل بالرصاص حول الوسط | حسب الفروق الفردية للاعبين<br>5 | | 4<br>4 |
| 3 | تمرير الكرة الطبية باليدين منالاعلى مع تثقيل الذراعين بواسطة احزمة مثقلة بالرصاص | 5 كجم | 10 | 2 |
| 4 | تحرك في الاتجاة المعاكس للزميل مع مراعاة ان يكون التطبيق بإستخدام الأثقال محمولة على الكتفين (اثقال او اكياس رمل) | 10كجم | 20م | 2 |
| 5 | قطر الأثقال | 50-70% | 5 | 2 |
| 6 | الوثب لأعلى من وضع الأنثناء للركبتين (الإقعاء) والثقل محمول على الكتفين | 40 كجم | 4-5 | 2 |
| 7 | تمرير الكرة الطبية من الوثب | 2 | 10 | 3 |
| 8 | تتابع عدو بعد تمرير الكرة مع مراعاة لبس حزام مثقل بالرصاص (العدو 20م) | حسب الفروق الفردية للمتسابقين | - | 4 |

**جدول رقم (2)**

**مجموعة التمرينات رقم (2) مجموعة التجريبيــة الأولى (1)**

**والتى طبقت فى الجزء الأساسى من الوحدة التدريبيــة**

| رقم | مكونات التدريب | وزن الثقل | عدد التكرارات | عدد الوحدات |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تدريبات خاصة باالانطلاقات من الوضع المنخفض وتقسيمه بين المتسابقين مكعبات الانطلاقة (مراعاة ان يكون التطبيق بإستخدام الحزام المثقل بالرصاص) لمدة 5 دقائق تدريبت بالأثقال وبدون اثقال على التوالى ثم الراحة | حسب | - | 3 |
| 2 | (وقوف الثقل على الكتفين) ثنى الركبتين كاملاً نطر الثقل بالذراعين | 20-25 كجم | 15-20 مرة | 2 |
| 3 | نطر الثقل بالذراعين (التمرينات رقم 2، 3 يؤدى بعد التقسيمة بين المتسابقين على منصة الانطلاقات المكعبات ) | 20-25 كجم | 15-20 مرة | |

**جدول رقم (3)**

**مجموعة التمرينات رقم (1) مجموعة التجريبية الثانية (ب)**

**طبقت فى الجزء الأول من الوحدة التدريبية**

| رقم | مكونات التدريب | وزن الثقل | عدد التكرارات | عدد الوحدات |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تمرين ضغط الذراعين من وضع الإنبطاح المائل مراعاة وضع الرجلين على مقعد سويدى | - | حتى حد الإمتناع | 2 |
| 2 | الوثب من فوق مقعد سويدى مع حمل كرة طبية | 3 كجم | 10 | 2 |
| 3 | من وضع الجلوس على المقعد السويدى (الزميل يمسك المشطين) ثنى الجذع للخلف حتى يلمس الظهر الأرض (الثقل محمول على الصدر) | 20كجم | 5 | 2 |
| 4 | رمى الكرة الطبية بيد واحدة وباليدين فى اتجاهات مختلفة ومن اوضاع مختلفة لتقوية الاكتاف . | 3كجم | 20 | 2 |
| 5 | ثنى الركبتين كاملاً مع حمل الزميل على الكتفين | وزن الزميل | 4-5 | 2 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 6 | نطر الثقل لأعلى بالذراعين | من 50-70% | 5 | 2 |
| 7 | الوثب لأعلى من وضع الإقعاء والثقل محمولاً على الكتفين | 20كجم | 5 | 2 |
| 8 | مسابقة العدو مع حمل كرة طبية (مسافة العدو 20م) | 3 كجم | - | 2 |

**جدول رقم (4)**

**مجموعة التمرينات رقم (2) للمجموعة الثانية (ب)**

**والتى طبقت الجزء الأساسى من الوحدة التدريبية**

| رقم | مكونات التدريب | وزن الثقل | عدد التكرارات | عدد الوحدات |
|---|---|---|---|---|
| 1 | نطر الثقل بالذراعين لأعلى | 20-25 كجم | 15-20 | 2 |
| 2 | ثنى الركبتين كاملاً مع حمل الثقل على الكتفين | 30 كجم | 15-20 | 2 |
| 3 | رفع الثقل بالذراعين لأعلى | 20-25كجم | 15-20 | 2 |
| 4 | الوثب فى المحل بالأثقال (النقل على الكتفين) | 20كجم | 15-20 | 2 |
| 5 | ثنى الجذع على الجانبين بالتبادل مع حمل الثقل باليدين والذراعين ممتدان لأعلى | 30كجم | 20-25 | 2 |
| 6 | الوثب فى المحل من وضع الإقعاء | 20كجم | 20-25 | 2 |
| 7 | مع وضع الإنحناء رفع الثقل على الصدر ثم الوقوف | 30كجم | 15-20 | 2 |
| 8 | منافسة الجرى مع حمل الزميل على الكتفين (جرى 50م) (التمرين رقم 7، 8 يطبقا بعد تقسيمه بين المجموعتين) | ثقل الزميل | - | 2 |

**تبع هذه المجموعات من التمرينات بالأثقال والتى طبقت اثناء فترة التجربة بعض التمرينات الخاصة بالإستراحة العضلى .**

**الإختبارات المطبقة :**

**فى بداية ونهاية التجربة طبقت على جميع المتسابقين افراد عينة البحث من المجموعتين الإختبارات الآتية وذلك بهدف قياس مدى التقدم فى مستوى الكفاءة البدنية والفنية والتى تتوقف على زيادة القوة المميزة بالسرعة لديهم والذى احدثها برنامج التدريب المطبق فى التجربة.**

**اختبار لتقويم بعض عناصر اللياقة البدنية الخاصة بالعاب القوى في المسافات القصيرة.**

عدوى 20م من البدءالمنخفظ (حساب الزمن بالثانية)

الجرى المكوكى بين الاقماع على شكل (محطات الخطوط العرضية لملعب كرة اليد وحساب الزمن بالثانية).

الوثب العمودى ارتفاع الوثب (بالسلم) لتقوية عظلات القدمين والساقين والافخذين .

## مناقشة النتائج:

قسمت عينة البحث الى مجموعتين متكافئتين بناء على نتائج التجربة الإستطلاعية التى اجريت قبل البدء فى تنفيذ برنامج التجربة، هذا وقد دلت نتائج المعاملات الإحصائي على معنوية تكافؤ المجموعتين حيث ثبت انه لا توجد فروق معنوية بين المجموعتين وفى نهاية التجربة اثبتت النتائج ان هناك تقدماً ملموساً حدث لأفراد المجموعة الأولى (أ) جدول 5 (وظهر واضح هذا التقدم بصفة خاصة فى عدو 20م (0.2 ث) وكذا فى اختبار سرعة تمرين تنمية اللياقة (2.6) مرة وفيما يختص بإختيار الوثب على التوالى لوحظ ايضاً مدى التقدم الأكبر لدى افراد المجموعة الأولى (7.43 سم) بالمقارنة بأفراد المجموعة الثانية (6.54 سم).

جدول رقم (5)

نتائج الإختبارات فى مراحل التجربة

| اشكال الأعداد الرياضى | اشكال الاختبارات | المجموعات | النتائج القبلية | الدلالات الإحصائية النتائج البعدية | | | | التقدم فى ثلاثة شهور | | الفروق الإحصائية | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | س | ع | □ | س | ع | □ | س | ع | □ |
| فيما يختص بالإعداد البدنى الخاص | 20م عدو من البدء العالى بالثانية | أ | 3.41 | 0.06 | 0.26 | 3.21 | 0.02 | 0.11 | 0.20 | 3.3 | |
| | | ب | 3.43 | 0.07 | 0.26 | 3.35 | 0.05 | 0.20 | 0.08 | 1.0 | 2.8 |
| | 91م عدو من البدء العالى بالثانية | أ | 23.79 | 0.40 | 1.49 | 22.34 | 0.20 | 0.80 | 1.45 | 3.2 | |
| | | ب | 23.40 | 0.30 | 1.05 | 13.12 | 0.16 | 0.60 | 0.28 | 0.8 | 3.1 |
| | ارتفاع الوثب لأعلى (بالسم) | أ | 58.5 | 1.56 | 5.86 | 65.93 | 2.00 | 7.62 | 7.43 | 2.9 | |
| | | ب | 58.06 | 1.80 | 6.74 | 64.6 | 2.11 | 7.91 | 6.54 | 2.3 | 0.4 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فيما يختص | سرعة الجري ابين افرد العينة بشكل مكوكي باقصر زمن ممكن | أ | 12.32 | 1.46 | 1.73 | 11.63 | 0.46 | 1.73 | 0.69 | 1.1 | |
| | | ب | 12.10 | 0.26 | 1.00 | 11.48 | 0.28 | 1.05 | 0.62 | 1.6 | |
| | سرعة تمرينات الظغط (عدد التكرارات) اقل زمن ممكن | أ | 36.46 | 0.70 | 2.63 | 39.16 | 0.70 | 2.63 | 2.62 | 2.7 | |
| | | ب | 36.02 | 0.90 | 3.50 | 36.12 | 0.80 | 3.20 | 0.10 | | 2.8 |
| | سرعة الانطلاقة من البدء المنخفض | أ | 14.80 | 1.40 | 5.27 | 18.33 | 1.40 | 5.27 | 3.53 | 1.7 | |
| | | ب | 16.66 | 1.10 | 4.10 | 19.70 | 0.86 | 3.22 | 3.40 | 2.2 | 0.8 |
| | الانطلاقات من البدء الاعلى | أ | 18.00 | 1.56 | 5.86 | 23.60 | 0.54 | 2.05 | 5.6 | 2.1 | |
| | | ب | 19.86 | 1.17 | 4.40 | 23.20 | 0.54 | 2.05 | 3.34 | 2.6 | 0.5 |

**وفى الإختبار الخاص بتقييم مستوى الأداء الفنى للاعبين فى المجموعتين لوحظ ايضاً تقدم نسبى لدى افراد المجموعة الأولى (1) عنها بالنسبة للمجموعة الثانية (ب) ويتضح من التحليل الإحصائى للنتائج النهائية للتجربة جدول رقم (5) مدى التقدم بين المجموعة الأولى والمجموعة الثانية حي تتضح الفروق الإحصائية بين المجموعتين على النحو التالى :**

1. **20م عدو حيث اتضح ان قيمة (ت = 2.8)**
2. **91م الجري مكوكى حيث اتضح ان قيمة (ت = 3.1)**
3. **سرعة االانطلاقات حيث اتضح ان قيمة (ت = 2.8)**

**وهذا يوضح مدى تأثير برنامج تمرينات الأثقال المستخدمة لتنمية القوى المميزة بالسرعة على تلك العناصر البدنية لمتسابقي المسافات القصيرة للشباب (عينة البحث)**

**الإستنتاجات :**

**وبتحليل نتائج التجربة الميدانية امكن استنتاج الأتى :**

1. **الزيادة الملحوظة التى طرأت على القوة المميزة بالسرعة لأفراد المجموعة الأولى والتى ظهرت فى تحسن زمن العدو 20م، 91م الجري مكوكى وارتفاع الوثب العمودى يؤكد فعالية استخدام التمرينات التى تضمنها برنامج التدريب اثناء التجربة . وذلك بالمقارنة بأفراد المجموعة الثانية.**
2. **استخدام التمرينات بالأثقال عمل على تحسين مستوى الأداء الفنى للمتسابقين الى حد كبير على رفع مستوى بعض عناصر اللياقة البدنية للقوة المميزة باالسرعة (عدو 20م،**

91م جرى مكوكى، ارتفاع الوثب العمودى) بين افراد عينة البحث .

**التوصيات :**

1. يوصى الباحث بالإهتمام بالإعداد البدنى للناشئين والشباب بصفة عامة وتنمية القوة المميزة بالسرعة بصفة خاصة لما لشهذا من أهمية كبيرة فى زيادة فعالية الأداء الفنى في للعدء ورفع مستوى الكفاءة البدنية والفسيلوجية للمتسابقين اثناء السباقات.
2. لما للتمرينات المثقلة من اثر فعال على زيادة القوة المميزة بالسرعة للمتسابقين المسافات القصيرة للناششئين والشباب لذا فيوصى الباحث بضرورة استخدام هذه التمرينات كوسيلة فعالة لتنمية هذا العنصر البدنى الهام.
3. اتضح من نتائج هذه الدراسة أن الأداء الحركى الفني لمتسابقي العاب القوى بإستخدام الأثقال يساعد على زيادة القوة المميزة بالسرعة للمجموعات العضلية العاملة لمتسابقي عدوالمسافات القصيرة، لذا فيوصى الباحث بإدراج هذه التمرينات ضمن برنامج تدريب الناشئين والشباب بغية تحسين القوة المميزة بالسرعة وبالتالى تحسين مستوى العدو لديهم .

## المراجـــع

**اولاً: المراجع العربية :**


1 - أبو العلا أحمد عبد الفتاح : التدريب الرياضى، الأسس الفسيولوجية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربى، القاهرة ، 1997م.

2 - أبو العلا عبد الفتاح، احمد نصر الدين سيد : فسيولوجيا اللياقة البدنية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003م

3 - بسطويسى أحمد بسطويسى : أسس ونظريات التدريب الرياضى، دار الفكر العربى، القاهرة، 1999م

4 - علاوى : علم التدريب الرياضى، دار المعارف بمصر- 198.

5 - محمد عبد الوهاب، احمد حجازى : مذكرات منشورة، دار المعارف 1983 .


**ثانياً: المراجع الأجنبية:**


6. Hollman . Taunton، J. et al: Anaerobic Performance Runners " Canadian- Journal of – Applied Sports Science- (3)، 1991.

7- . Welsman، J.R، Armstrong، N.، Chedzoy، S.& Withers، S.: Aerobic training in 10 years- old and adult Females، Medicine and science in exercise and sports1999

8- .W، T، Hettinger . : sport، abreast and Trainingesgrundlagen schattauververla.1990

# تحليل الاتجاهات الموضوعية للرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء للفترة (1997 - 2019)

د/ خليل محمد الخطيب
أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد
جامعة صنعاء

د/ رجاء محمد الهمداني
أستاذ الادارة والتخطيط التربوي
وزارة التربية والتعليم

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى تحليل الاتجاهات الموضوعية للرسائل العلمية المجازة من قسم الإدارة والتخطيط التربوي، بكلية التربية في جامعة صنعاء للفترة(1997-2019)، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، واستخدمت استمارة تحليل المحتوى كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على مجتمع الدراسة ككل، والمكون من (222) رسالة علمية (ماجستير ودكتوراه)، وفقا لستة متغيرات، وهي: النوع، الجنسية، البرنامج العلمي، المرحلة التعليمية، القطاع التعليمي، والموضوع البحثي، وبعد استقراء الادبيات، وتحليل البيانات، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج، ابرزها:

- كانت معظم الرسائل العلمية من انتاج الطلبة الذكور، وكان معظم الباحثين من الجنسية اليمنية، مع ندرة الطلبة الوافدين من الجنسيات الاخرى، وبلغت رسائل الماجستير ضعف أطروحات الدكتوراه، وكان عدد رسائل التعليم العام ضعف عددها في التعليم العالي.
- وجود نسبة ضئيلة من الرسائل العلمية في مجالات التعليم الأخرى: (التعليم المهني، والطفولة المبكرة، وتعليم الكبار)، وكذلك قلة الرسائل العلمية حول التعليم في القطاع الخاص.
- توزعت الاتجاهات الموضوعية للرسائل العلمية بين 18 مجالا بحثيا، من أصل 20 مجالا، وتصدر مجال القيادة والإدارة والحوكمة كافة المجالات، بنسبة 28%، من مجمل الرسائل العلمية، يليه في المرتبة الثانية مجال الاتجاهات الإدارية الحديثة، بنسبة 22%، وحل في المرتبة الثالثة مجال الثقافة والهياكل التنظيمية وبيئة العمل بنسبة 13%.

**الكلمات المفتاحية: تحليل - الاتجاهات الموضوعية- الرسائل العلمية – الإدارة التعليمية – التخطيط التربوي.**

**Abstract**

The study aimed at analyzing the thematic directions of the approved scientific theses at the Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Sana'a University, for the period (1997-2019). To achieve the study objective, a descriptive, analytical and documentary approach was followed. The content analysis form was used as an instrument for data collection. It was applied to the study community as a whole, consisting of (222) MA theses and PhD dissertations, according to six variables, namely: Gender, Nationality, Academic Program, Educational Stage, Educational Sector, and Research Topic. After extrapolating the related literature and analyzing data, the study reached a number of results, the most prominent of which are:

- Most of the theses and dissertations were produced by male students. Most of the researchers were of Yemeni nationality, with some limited students from other nationalities. The master degree theses were double the PhD dissertations. Besides, the number of theses related to general education was twice the number of those related to higher education.
- There is a small percentage of theses in other fields of education: (vocational education, early childhood, and adult education). There is also a lack of scientific theses on education in the private sector.
- The thematic directions of the scientific theses were classified into 18 research fields out of 20 fields. Leadership, management and governance topped all fields, with 28%, of all theses. Then, the field of modern administrative trends came in the second rank with 22%. The field of culture, organizational structures and work environment ranked third with 13%.

Key Words:
Analysis - Thematic directions – theses/dissertations - educational administration - educational planning.

## الإطار العـام والاطار النظري

**المقدمة**

**يعد التعليم العالي أساس التقدم العلمي، وله أهميته في البناء والتنمية، حيث يزداد الطلب عليه في معظم دول العالم بهدف إعداد الكوادر البشرية لمختلف التخصصات، وبتزايد عدد مؤسسات التعليم العالي يتزايد أعداد الطلاب وكذلك طلبة مرحلة الدراسات العليا التي تعتبر قمة التعليم العالي، حيث تسهم أبحاث الماجستير والدكتوراه في إحداث التنمية، وإيجاد الحلول لمختلف المشكلات المجتمعية.**

**وقد تم تطوير وظائف الجامعة في القرن الثامن عشر والتاسع عشر حيث تم الجمع بين التعليم، والبحث العلمي، مما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في كل من اسكتلندا، وألمانيا على الترتيب، حيث أصبح البحث العلمي من أهم الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد، فالاكتشافات تأتي من خلال البحث العلمي والتمحيص ومتابعة الأحداث والأفكار، ومحاولة تطويرها، ودعمها، ورعايتها. فكثير من الابتكارات، والاكتشافات، والاختراعات ماهي إلا نتيجة للأفكار الابتكارية لأساتذة الجامعات والطلاب المتميزين في البحث العلمي(نمور، 2012، 31).**

**وشهد التعليم العالي تطورات وتغيرات كبيرة- كمية ونوعية - منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، فارتفع عدد مؤسساته عربياً وعالمياً بنسب متسارعة، واستحدثت برامج مختلفة في شتى المجالات والتخصصات، وازداد الاهتمام بالنواحي التطبيقية والوظيفية للدراسة، وزادت الأبحاث العلمية بحيث يلبي حاجات التنمية ومتطلبات أسواق العمل المختلفة، كما تطورت الأهداف الرئيسية للجامعات لتضيف هدف خدمة المجتمع إلى هدفي التدريس والبحث العلمي(عابدين، 2003، 174).**

**إن مؤسسات التعليم العالي مطالبة اليوم بالمساهمة في رسم سياسات وطنية للبحث والتطوير، واتخاذ قرارات جريئة تجعل البحث العلمي مؤثرا وفاعلا في مختلف جوانب الحياة، وذلك بتبني طرقاً علمية حديثة لإدارة البحث العلمي، تقوم على وضع إستراتيجية بحثية تلبي متطلبات التنمية، حيث تعمل على سد الفجوة المعرفية القائمة حاليا بين مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات التنمية. وكذلك إصدار القوانين والتشريعات التي تشجع على الابتكار وتحافظ على حقوق الملكية الفكرية، ويساعد على تحقيق ذلك تأسيس مكاتب شراكة في مؤسسات التعليم العالي لربط الباحثين بقطاعات المجتمع(حيدر، 2015، 347- 348).**

**وفي السنوات الأخيرة شهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية**

توسعا كبيرا ونموا مزدهرا، إذ شهد افتتاح العديد من مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في مختلف محافظات الجمهورية، تنوعت بين أكاديميات عليا وجامعات وكليات، وقد وصل عدد تلك المؤسسات اليوم ما يزيد عن (13)، مؤسسة أكاديمية حكومية، و (47) مؤسسة أكاديمية أهلية، ويعد العام 1970 عام ميلاد جامعتي صنعاء وعدن، "حيث بدأت جامعة صنعاء بكلية التربية وكلية الشريعة والقانون، وكانت كلية التربية آنذاك تضم التخصصات (التربية والآداب والعلوم)، أما جامعة عدن فقد شكلت كلية التربية العليا نواتها الأولى (وزارة التعليم العالي، 2007، 27)، وقد أورد الشامي في دراسته بأن بداية الدراسات العليا بجامعة صنعاء عام 1984م، وكانت عبارة عن دبلومات تخصصية في بعض كليات الجامعة، وفي العام 1985 تم إنشاء عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي لتفعيل الدراسات العليا (الشامي، 2009، 264).

ثم بدأ تفعيل الخطط والمشاريع التي كانت مرسومة لإيجاد دراسات عليا في جامعة صنعاء، حيث تم بعد افتتاح برامج الدبلومات التخصصية في كلية الشريعة والقانون، وكلية التجارة والاقتصاد، وكلية التربية، وبرنامج الماجستير والدكتوراه في عدة أقسام في كلية العلوم، وكذلك فتحت برامج لدراسة الماجستير في كلية الآداب ثم الماجستير في كلية التربية، وفي بداية التسعينيات دخلت الدراسات العليا مرحلة جديدة حيث فتحت دراسات عليا في أكثر من عشرة تخصصات سواء على مستوى درجة الدبلومات العامة والتخصصية أو على مستوى درجتي الماجستير والدكتوراه، إلا أن البرامج استمرت في تزايد كبير ومتطور، إذ أن الدراسات العليا الآن أصبحت في معظم التخصصات في جميع الكليات (جامعة صنعاء،7،2008). ومن بين البرامج التربوية التي تم افتتاحها، برنامج الإدارة والتخطيط التربوي (ماجستير ودكتوراه).

وعلم الإدارة التربوية هو أحد العلوم التربوية الذي فرض نفسه بينها، وجعل الجامعات في مختلف دول العالم تبدأ في تقديم برامج متخصصة في مجال الإدارة التربوية على مستوى الدراسات العليا والبرامج التدريبية أثناء الخدمة، أو بعض المقررات اللازمة للتأهيل التربوي للمرحلة الجامعية، حيث بدأت الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية في تقديم برامج إعداد وتأهيل القيادات في المؤسسات التربوية على مستوى الدراسات العليا، وذلك لكون إعدادهم السابق في المرحلة الجامعية كان لشغل الوظائف التدريسية، وقد تبع الولايات المتحدة الأمريكية في التوجه العديد من الدول الأوربية وكندا واستراليا وغيرها، وهذا ما قامت به الجامعات العربية من خلال تقديم برامج الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية، وتقديم البرامج التدريبية أثناء الخدمة للقيادات في المؤسسات التعليمية (الجاسر، 1439، 463).

ويعد علم الإدارة التربوية من العلوم الحديثة، حيث تم إدخال بعض المفاهيم والمصطلحات

عليها من بعض العلوم الأخرى كعلم الإدارة، وعلم النفس وغيرها، فهو علم متداخل التخصصات، ومتشعب الاتجاهات، والموضوعات، يتعذر الإلمام بكل جوانبه، ويصعب حصر مجالاته وموضوعاته، وميادينه المختلفة، فمن أنواع تصنيف إدارة التعليم تبعاً لنوع التعليم: (التعليم العام، والتعليم العالي، إضافة إلى الأنواع الأخرى من المؤسسات التعليمية). وهناك دارسات تناولت تصنيف مجالات وموضوعات الإدارة التربوية، وكل دراسة لها تصنيف منفرد بها، ومن تلك الدراسات، دراسة (الجاسر، 1439، 447)، حيث تم فيها تحديد توجهات ومجالات بحوث الإدارة التربوية إلى (12) مجالاً، وهي: (الاتجاهات الإدارية الحديثة، الإدارة التعليمية، إدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، التطبيقات الإدارية، القيادة التربوية، التخطيط التربوي، الإدارة المدرسية، اقتصاديات التعليم، الإشراف التربوي، الإدارة الجامعية، الفكر التربوي).

وفي دراسة (الدجني وآخرون، 2017، 16) تم تحديد المجالات البحثية إلى ستة مجالات، وهي: (القيادة والإدارة، والإشراف التربوي، والتخطيط التربوي، واقتصاديات التعليم، والجودة، والثقافة والسلوك التنظيمي، وأخيرا نظم المعلومات الإدارية)، وفي دراسة (المسوري وآخرون، 2003)، تم تحديد المجالات والأولويات البحثية لإصلاح التعليم وتطويره في الجمهورية اليمنية، إلى أربعة مجالات رئيسية، كإطار موحد يضم (16) مجالاً فرعياً تغطي (103) احتياجا بحثياً، تمثلت المجالات الرئيسية الأربعة، في: المحتوى النظري للتعليم: (السياسات والتشريعات التربوية، الهياكل الإدارية والبني التنظيمية)، عناصر التعليم: (الأنشطة التربوية، التوجيه والإشراف، القياس والتقويم، وعملية التدريس)، عمليات التعليم: (الأنشطة التربوية، التوجيه والإشراف، القياس والتقويم، وعملية التدريس)، علاقة التعليم بالمجتمع (الأمية وتعليم الكبار، وإستراتيجية إعداد القوى البشرية).

وبين الحين والأخر؛ تتعرض أبحاث الإدارة التربوية إلى الكثير من الانتقادات، فإخضاعها للدراسة يعد أمراً ضرورياً ومبرراً، بهدف تقويم برامجها وتطوير مسارها البحثي، لذا تجمع الأدبيات مثل دراسة الدجني وآخرون(2017)، ودراسة عكارمي(2019)، والجاسر(1439)، والعبيدات(2015)، على أهمية مراجعة البحوث التربوية، خاصة في ظل تزايد أعداد الرسائل العلمية في الإدارة والتخطيط التربوي بالجامعات اليمنية والعربية، فهناك ندرة واضحة في الدراسات الخاصة بتقويمها وتحليل اتجاهاتها وموضوعاتها البحثية بين الحين والآخر. وحيث أنه – وبحسب حدود علم الباحثين - ومنذ افتتاح برنامج الدراسات العليا بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء، لم يتم التعرّف على التوجهات الموضوعية للرسائل العلمية بالقسم، ولم تتطرق الدراسات المحلية السابقة لهذا الموضوع، لذا تتضح الحاجة الملحة إلى إجراء دراسة

لتحليل الاتجاهات الموضوعية للرسائل العلمية بقسم الإدارة التربوية بجامعة صنعاء، وهو ما تهدف إليه الدراسة الحالية.

**مشكلة الدراسة:**

بعد استقراء الأدبيات السابقة، تبين أن آليات اختيار طلبة الماجستير والدكتوراه لعناوين الرسائل العلمية، تعتمد على الاجتهاد الفردي في تقدير مشكلة البحث، أو سهولة الحصول على المراجع المتعلقة بالبحث، ولذا فقد يؤدي ذلك إلى العشوائية في تحديد مجال الأبحاث، وغياب المنهجية العلمية، وتوجيه البحث وفقاً لحاجات المجتمع، ومتطلبات التنمية الشاملة والمستدامة في قطاع التعليم وغيره.

كما وان البيانات الببليوغرافية التي جمعها الباحثان خلال مرحلة الدراسة الاستطلاعية، كشفت عن ندرة الدراسات المحلية التي تهدف إلى تقويم برامج الدراسات العليا، وتحليل الاتجاهات والموضوعات البحثية للرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، وهو من اكبر الأقسام العلمية إنتاجا في كلية التربية بجامعة صنعاء، باستثناء دراسة (الحدابي واخرون، 2014)، مما تولد إحساس لدى الباحثين بضرورة إجراء دراسة تتبعيه في هذا الاتجاه، كما ينبغي ضرورة إخضاع الإنتاج التربوي في مجال الإدارة والتخطيط التربوي المتمثل في الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه) للدراسة، والفحص، والتحليل، وضرورة التعرّف على توجهات البحوث، وعلى الموضوعات الأكثر بحثاً واهتماماً، أو تلك التي لم تحظ بكثير من الاهتمام، ومدى مواكبة الباحثين للجديد في المعرفة.

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لرصد وتحليل الأبحاث المقدمة من طلبة الماجستير والدكتوراه، المجازة من قسم الادارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء، للفترة (1997-2019)، وإخضاعها للتحليل وفقاً لعدد من المتغيرات، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

1. ما واقع الرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء وفقاً للمتغيرات: النوع، الجنسية، البرنامج العلمي(ماجستير - دكتوراه)، المرحلة التعليمية، القطاع التعليمي؟
2. ما تحليل اتجاهات الرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء وفقاً لموضوعاتها البحثية؟

**أهداف الدراسة :**

1. **تشخيص واقع الرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء وفقاً للمتغيرات: النوع، الجنسية، البرنامج العلمي(ماجستير - دكتوراه)، المرحلة التعليمية، القطاع التعليمي.**
2. **تحليل اتجاهات الرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء وفقاً لموضوعاتها البحثية.**

**أهمية الدراسة :**

**تبرز أهمية الدراسة في عدة جوانب:**

- **استثارة التفكير والمناقشة العلمية حول حجم الموضوعات التي تناولتها أدبيات أبحاث قسم الإدارة التربوية، حيث يمكن لهذه الدراسة أن تفيد في إعطاء صورة واضحة لاتجاهات البحوث الأكاديمية في القسم.**
- **الحاجة إلى التحليل المنتظم للإنتاج البحثي التربوي، وقد زادت هذه الحاجة إلحاحاً في ضوء الاتهامات التي توجه للبحث التربوي من الوسط الجامعي ومن خارجه، بقلة تأثيره على الميدان، وعدم اهتمامه بالقضايا الواقعية والتي تهم الممارسين، وقلة إسهامه في تطوير المعرفة.**
- **قد تساعد صناع السياسة التعليمية ومسئولي الدراسات العليا بالجامعة ورئاسة القسم العلمي والباحثين في التعرف على الموضوعات التي تم بحثها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، لتجنب التكرار و الاستنساخ، والتفكير في دراسة موضوعات جديدة.**
- **قد تساعد الباحثين في اجراء دراسات تتبعية لتحليل مجالات وموضوعات الرسائل العلمية، وتقويم منهجيتها ومحتواها المعرفي، واعداد خارطة بحثية لقسم الادارة والتخطيط التربوي مستقبلا.**
- **تسهم في تعزيز مكانة علم الإدارة التربوية والتخطيط باعتباره أحد مجالات علم التربية، التي يتناول قضايا ومشكلات المؤسسات الأكاديمية والتربوية، والأفراد والمجتمع.**

**حدود الدراسة :**

**اقتصرت الدراسة على تحليل الرسائل العلمية بنوعيها : (ماجستيرودكتوراه)، والمقدمة من طلبة الدراسات العليا بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية – جامعة صنعاء، والتي**

تم إجازتها في مجال الإدارة التربوية للفترة (1997- 2019)، وتمت عملية التحليل خلال العام الجامعي 2019 / 2020، وهو العام الذي أجريت فيه الدراسة الحالية.

**مصطلحات الدراسة:**

- **الاتجاهات الموضوعية:**

تعرف الاتجاهات الموضوعية، كما عرفها (الجاسر 1439، 456) في دراسته، بأنها: المجالات الرئيسية التي ركزت عليها البحوث والرسائل العلمية في تخصص الإدارة التربوية، والموضوعات التي تناولتها في كل مجال من المجالات.كما تعرف بأنها: «النواحي التي يركز عليها العقل ويصوب إليها التفكيروتكون محور اهتمام واضح لخطة البحث»(النوح، 2010، 263).

ويعرفها الباحثان إجرائيا، بأنها: المجالات والموضوعات البحثية التي تطرقت إليها الرسائل العلمية المجازة من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة صنعاء في اليمن.

- **الرسائل العلمية:**

تعرف الرسائل العلمية، بأنها: عبارة عن عمل علمي يتقدم به الطالب للحصول على درجة علمية معينة تحت إشراف أساتذة يمثلون مراجع في تخصصاتهم، وتخضع هذه الرسائل لعمليات تمحيص متعاقبة منذ أن تكون فكرة في رأس الطالب حتى تتحول إلى مخطط فعمل متكامل(العصيمي، 2010، 228).

وتعرف الرسائل العلمية إجرائيا، بأنها: ذلك الإنتاج العلمي لطلبة قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء والمتمثل في رسائل الماجستيروالدكتوراه، وذلك ضمن متطلبات الحصول على الدرجة العلمية، والمجازة من قبل لجان مناقشة علمية متخصصة، وموثقة لدى نيابة الدراسات العليا بالجامعة.

- **قسم الادارة والتخطيط التربوي:**

يعرف القسم العلمي، وفقاً للمادة (2) من قانون الجامعات اليمنية، لسنة 2007، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية، بأنه: «كل قسم علمي في كلية ومعهد ومركز يتبع الجامعة»(وزارة الشؤون القانونية، 2010).

ويقصد به في الدراسة الحالية: قسم علمي معتمد ضمن الاقسام العلمية في كلية التربية

بجامعة صنعاء، ويؤهل ملتحقيه للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

## الإطار النظري:

### 1. التعليم العالي والبحث العلمي:

يعتبر التعليم العالي عاملاً حاسماً في الابتكار، وتنمية رأس المال البشري، فهو يلعب دورا رئيسيا في نجاح واستدامة المعرفة، والاقتصاد، حيث شهد طفرات وإصلاحات عميقة في جميع أنحاء العالم على مدى العقود الماضية، كما هو موضح في مراجعة حديثة لمنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية لسياسات التعليم الجامعي والعالي (Tremblay&Lalancette&R oseveare،2012، 16).فله تأثيراً هاماً على أنشطة المجتمع العلمية حيث يسهم في البحث، والتطوير العلمي، والتكنولوجي داخل المجتمع، ويعمل على بناء كفاءات بشرية مؤهلة علمياً، وثقافياً، وصولاً إلى تعميق مبدأ ربط التعليم العالي بالمجتمع من خلال تلبية احتياجاته من المعرفة العلمية، وتنمية القوى البشرية المؤهلة (الصباح والسرطاوي، 2009، 140).

فنشاط التعليم العالي في الجامعات يمكن أن يبوب في مجالين المجال المعرفي القائم على التدريس الذي يقوم بدوره بنقل المعرفة إلى أجيال المستقبل، والبحث العلمي الذي يقوم بزيادة المعرفة وتحديثها، والمجال الاجتماعي بمعنى المساهمة بفعالية، وإيجابية في تلبية حاجات الفرد، والمجتمع الفورية، والمستقبلية من كوادر بشرية متخصصة في مجالات متنوعة (شرقي، 2008، 174).

وتتلخص وظائف الجامعات وفقاً لما أفرزته الأدبيات السابقة في ثلاث وظائف، وهي: (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، ويضيف البعض أنها تقوم بإعداد خريجين مهنيين يتميزون بالقدرة على التعامل مع متطلبات سوق العمل بثقة وإبداع، ومن منظور مستقبلي، وإعداد علماء متميزين في شتى المجالات والتخصصات، وإعداد قادة رأي من مفكرين وفلاسفة في الإطار العام وفي الإطار التخصصي، يكونون الطليعة في التغيير الفكري والفلسفي والحضاري للدولة (مرجين، 2015، 9).

وبصورة عامة؛ فإن الدول العربية، ممثلة بوزارات التعليم العالي ومؤسساتها التعليمية، مطالبة اليوم بإعادة هيكلة البحث العلمي، بهدف رسم سياسات وطنية للبحث والتطوير، واتخاذ قرارات جريئة تجعل البحث العلمي مؤثرا وفاعلا في مختلف جوانب الحياة (حيدر، 2015،287)، ويعرف البحث العلمي وفقاً للمادة: (2) من القرار الجمهوري رقم (139) لسنة 2010 بشان

اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجمهورية اليمنية بأنه: "أي نشاط منظم يقوم به باحث أو باحثون في مؤسسة تعليم عالي أو مركز بحث بهدف إنتاج المعرفة او تنميتها او نقلها او استخدامها" (وزارة الشؤون القانونية، 2010).

2. الدراسات العليا:

تُعَد الدراسات العليا إحدى القواعد الأساسية في منظومة البحث العلمي في التعليم الجامعي، وتستطيع الجامعة من خلال البحث العلمي الجاد أن تؤدي وظيفتها في إنتاج المعرفة وتطويرها. بكونه الوظيفة الأساسية للجامعة، ترتبط بها سمعة الجامعة ومكانتها، أكثر مما ترتبط بوظائفها الأخرى.ومن جهة أخرى تُعدَ الدراسات العليا فرصة تعليمية مهمة لأصحاب الاستعداد والقدرة والميل نحو المزيد من التعليم والتعلم والمزيد من التدريب والتأهيل، ولهذا ترتبط طبيعتها بطبيعة الأفراد، فهي خبرة ذاتية دافعها الرغبة في النمو العلمي والمعرفي، ولا غرابة أن يحتل البحث العلمي مكانة الصدارة في معظم جامعات العالم إن لم يكن كلها في الوقت الحاضر، كما تحتل الدراسات العليا مكانةً بارزة في إثراء البحث العلمي وتطويره، فضلا عن المساهمة في تأهيل عددٍ من المتخصصين تلبيةً لاحتياجات التنمية وسوق العمل، ومن ثم إعداد الأجيال من الشباب لمواكبة التطور العلمي وإنتاج المعرفة الذي يشهده العالم في الوقت الراهن.

ويعد الاهتمام بالدراسات العليا، جزء من الاهتمام بمنظومة البحث العلمي ككل، حيث تشكل الأبحاث والدراسات التربوية رافدا أساسيا للمعرفة، وتتعدد مصادرها، فمنها الأبحاث التي يجريها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وأبحاث طلاب الدراسات العليا (الرسائل الجامعية)، وأبحاث مراكز البحث التربوي، وأبحاث المؤتمرات والندوات؛ كلها تعد مصادر البحث التربوي، وتعد الرسائل الجامعية من أهم هذه المصادر لما تحتوي عليه من إضافات إلى رصيد المعرفة المتخصصة... كما تمتاز الأبحاث العلمية، والرسائل الجامعية بمعالجة موضوعات يتم اختيارها بطريقة موضوعية محددة، وتتم باستخدام مناهج البحث العلمي بعد إجازة مشروع الرسالة العلمية، والموافقة عليه من قبل القسم العلمي، وتشترط الجامعات أن يكون العمل المقدم للحصول على الدرجة العلمية فيه إسهام علمي، وإضافة جديدة إلى المعرفة، كما يجب أن تخرج الرسائل بشكل مميز منهجياً وبحثياً بما يعكس اهتمامات الحقل وتطلعاته (العصيمي، 2010، 228).

كما حظيت الدراسات العليا الجامعية بمكانة مرموقة في تفكير الباحثين، والمسئولين عن التخطيط للتنمية الاجتماعية باعتبارها قمة هذا التعليم، وعقله الواعي، وما تقوم به من دفع النظام الثقافي في المجتمع باستمرار نحو المستقبل (رزق، 2004، 103). كما تشكل الدراسات

العليا محور الزاوية في التنمية الشاملة والتقدم الحضاري للمجتمع، إذ تتخرج منها الكوادر البشرية الرائدة القادرة على قيادة حركة التطور والتنمية في المجتمع، ومنظومة الدراسات العليا لا تستهدف إكساب الطلبة المهارات التقنية العالية، وتزويدهم بالمعارف العلمية المتقدمة، والتخصصات المختلفة، وتمكينهم من امتلاك أدوات البحث وفق منهجية علمية فحسب؛ بل أنها تذهب إلى أبعد من ذلك، حيث أنها تسهم إسهاماً فاعلاً ومؤثراً في البيئة البحثية (محمد، 2009، 147).

ومن ناحية أخرى؛ تعد الدراسات العليا فرصة تعليمية مهمة لأصحاب الاستعداد، والقدرة والميل نحو المزيد من التعليم والتعلم، والمزيد من التدريب والتأهيل، ولهذا ترتبط طبيعتها بطبيعة الأفراد، فهي خبرة ذاتية دافعها الرغبة في النمو العلمي والمعرفي (مجلس الوزراء، 2008، 13)، حيث تعمل الجامعات الجيدة على فرز الصفوة من طلابها، لتأهيلهم لبرامج الدراسات العليا، وفي هذه المرحلة تركز جميع الكليات في العالم على تدريب طلابها لإتقان المهارات المختلفة حسب متطلبات كل كلية (جان، 2010،131).

وتصنف الدراسات العليا إلى نوعين رئيسين، هما:

النوع الأول: دراسة تطبيقية مهنية تدعم التكوين العلمي للطالب في مجال تخصصه، وغالبا تكون الدراسة على شكل محاضرات ودروس علمية وتطبيقية، وبرامج تدريبية، ولا يلزم الطالب في الغالب بإجراء بحث وكتابة رسالة عنه، بل يؤدي امتحاناً في المقررات الدراسية المحددة له، فإذا نجح فيها منح الدرجة العلمية، ويطلق على هذه الدرجة عادة "دبلوم الدراسات العليا" في مادة التخصص.

- النوع الثاني: دراسات أكاديمية الهدف منها زيادة قدرة الطالب على التحليل، والنقد، والخلق، والابتكار وإثراء المعرفة، وعادة تكون هذه الدراسات على شكل دروس ومحاضرات تمهيدية مؤهلة يتبعها بحث مبتكر يجريه الطالب في موضوع جديد، ويكتب عنه رسالة علمية تحت إشراف أحد الأساتذة المتخصصين، وتعرض هذه الرسالة على لجنة حكم تشكل لهذا الغرض من الأساتذة المتخصصين، فإذا أجازوها منح الطالب الدرجة العلمية، وهذا النوع من الدراسات يسمى الماجستير أو الدكتوراه (محمد، 2009، 166).

وتعرف الدراسات العليا، وفقاً للمادة: (2)، من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (28)، لسنة 2003، بشأن البعثات والمنح الدراسية في الجمهورية اليمنية، بأنها: «الدراسة التالية للدراسة الجامعية بقصد الحصول على الدبلوم العالي او الماجستير أو الزمالة أو الدكتوراه. (وزارة

الشؤون القانونية، 2010).

ويعرف برنامج الماجستير بأنه "درجة تسبق حصول الباحث على درجة الدكتوراه، وتشمل الدراسة بها مقررات دراسية عليا، وتدريبه على وسائل البحث واستقراء النتائج، إلى جانب تقديم رسالة في كثير من الجامعات، حيث تتباين متطلباتها من جامعة لأخرى (محمد، 2009، 166) .أما برنامج الدكتوراه فيعرف بأنه "برنامج الدكتوراه ودرجته هي أعلى درجة تقدمها الجامعات اليوم، فعلى مرشحي الدكتوراه إكمال العمل الأصلي في البحث في شكل أطروحة الدكتوراه، الذي يعكس نوع التدريب الذي تلقاه في دراسة الدكتوراه، فتمثل الأطروحة المنتج النهائي لطالب الدراسات العليا، وهو أيضاً نقطة الانطلاق لمهنة البحث العلمي، كما توضح الأطروحة قدرات طلبة الدراسات العليا في الكتابة الفنية والتحليلية، ويمكن أن تكون انعكاسا للجودة المتصورة لقدرات الطلبة للحصول على الدرجة العلمية" (Augusto،2009،3).

مميزات الرسائل الجامعية :

- وتتميز رسائل طلبة الدراسات العليا بمميزات عديدة يمكن تلخيصها كما ورد في (الجدعاني، 1432، 28)، بالآتي:
- تعد مصادر معلومات أولية غير منشورة.
- تمثل إسهامات جديدة، وإضافة علمية إلى رصيد المعرفة الإنسانية.
- غالباً ما تكون تحت إشراف أساتذة من ذوي الكفاءة، والخبرة والمكانة العلمية الرفيعة في حقل الاختصاص مما يكسبها أهمية خاصة، من حيث رصانتها وصياغتها وقيمتها العلمية.
- تعتمد على استخدام المناهج، والطرق العلمية، والتحليل المتعمق للمعلومات، وتفسير النتائج، وتقديم الحلول والمقترحات المناسبة.
- تمثل رسائل الدكتوراه إسهاماً علمياً أكثر فاعلية، وتميزاً من رسائل الماجستير على اعتبار أن طالب الدكتوراه قد اكتسب من الخبرة ما يؤهله لإنجاز رسالته بشكل أفضل بعد إكماله رسالة الماجستير وممارسته للبحث العلمي.
- أن الكثير من هذه الأعمال تجد طريقها للنشر بشكل متكاملا ومختصر لأجزاء من الرسالة.
- تساعد الباحثين وصناع القرار والمجتمع من معرفة ما تم إنجازه في حقول المعرفة من بحوث، ودراسات والإفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في المجال الذي تغطيه.
- تمثل نتاجاً فكرياً أكاديمياً ذا قيمة خاصة باعتبار خلاصة فكر نخبة متميزة من المجتمع.

3. الإدارة التربوية:

تعرف الإدارة التربوية، بأنها: « كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، والتي تعمل على تحقيق أهداف المجتمع سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً، والتي يرمي إليها المجتمع من وراء أنظمته التعليمية (السبيعي، 2018، 197).وهو تخصص يهتم بدراسة مجموع عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والضبط، والتنفيذ، والتقييم للأعمال والمسائل التي تتعلق بشئون المؤسسات التربوية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة، باستخدام أفضل الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة، وبأقل ما يمكن من الجهد والمال(الرميضي، 2018، 18).

ويعود الاهتمام بالإدارة التربوية إلى باين(Payne) الذي تضمن في أحد كتبه الصادرة عام(1875م) قواعد لعمل مدير المدرسة، وخصوصاً في التنظيم، ثم تناولت دراسات أخرى إعداد المعلمين، وتمويل التعليم، وأصبح كوبرلي (Cubberley)، وستريير( Strayer)، عام(1904م)، أول أستاذين للإدارة التربوية، وفي عام (1922م) وضع أفيندين (Evenden) خطة لمساق مبادئ الإدارة التربوية، وفي عشرينيات القرن العشرين بدأت البحوث في الإدارة التربوية، حيث كانت عبارة عن كمية إحصائية متأثرة بحركة الإدارة العلمية لتايلور، ثم تحولت إلى وصفية تطويرية في مسعاها لردم الهوة بين النظرية والتطبيق، وفي عام (1934) دعىكالاهان (Callahan)، إلى تطبيق مبادئ الإدارة العامة في الإدارة التربوية، وفي العام (1947م) وضع سيرز كتابه إدارة المدرسة العامة، ومنذ خمسينات القرن الماضي أصبح البحث في الإدارة التربوية حقلاً مستقلاً(عبابنة، 2018، 36).

وبعد منتصف القرن الماضي أصبحت الإدارة التربوية مجالاً للدراسة حيث خضعت إلى تحول أساسي خاصة في النماذج النظرية، والبحوث مع وجهات تقليدية علمية أكثر، وأصبح حقل الإدارة التعليمية أكثر حركة وتنوعاً، وبالرغم من ذلك لا تزال وجهات النظر التقليدية العلمية تسيطر على مجال فهم النظريات والبحوث ومجال التطبيقات في هذا الحقل، ولكن في العقد الماضي وجدت عدد من البدائل المنهجية لهذه النظرة والتي سوف تزداد مستقبلاً، ونتيجة لذلك فإن الإدارة التعليمية أصبحت نظرياً أكثر غزارة وتنوعاً وتعقيداً من أي وقت مضى في تاريخها القصير، والذي بدأ في خمسينات القرن الماضي(السبيعي، 2018، 200).

ولقد أصبح علم الإدارة التربوية فرعاً من فروع المعرفة العلمية كتخصص منذ منتصف القرن العشرين وإلى تسعينات القرن الماضي، حيث المعرفة العلمية المنشورة في هذا الحقل سيطرت عليها الأمم الناطقة باللغة الإنجليزية في كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة واستراليا أكثر

منها في آسيا ودول أخرى(عبابنة، 2018، 36).

4. مجالات البحوث التربوية:

يعرف البحث التربوي، بأنه: «عملية تطبيق نسقي منظمة للطريقة العلمية، والتي تبدأ بالشعور بالمشكلة وتحديدها وفقاً للمعطيات المتوفرة، ووضع الفروض الممكنة، وتجريبها للتأكد من صحتها وصولاً للنتائج، وتفسيرها، ومناقشتها مع محاولة تطبيقها في الميدان التربوي، أو التنبؤ بها» (السبيعي، 2018، 197).ويُعرف أيضاً البحث التربوي بأنه: «محاولة دقيقة ومنظمة وناقدة للتوصل إلى حلول للمشكلات التربوية التي تثير قلق وحيرة التربويين» (السكران، 2012، 92). ويمكن تعريفه أيضاً بـ «خطوات منظمة، ودقيقة قائمة على التقصي، والدراسة المتأنية بهدف اكتشاف، أو وضع أسس، وقواعد، أو حل مشكلات في مجال التربية»(الحجار والمصري، 2017، 149).

وحيث أن البحوث التربوية أوسع انتشارا، وأكثر عددا، نظرا لحجم وأهمية قطاع التربية والتعليم، بأنواعه المختلفة، (العام والعالي والمهني)، وغيره، وتأتي على رأسها بحوث الإدارة التربوية، فمن المفيد ان يتطرق الباحث لموضوعات أخرى ترتبط بتخصصه، كما تدور معظم بحوث التربية والتعليم بصورة عامة، حول مشكلات ترتبط بالموضوعات البحثية التالية: (عمليات التعليم والتعلم بكل مكوناتها وعناصرها- قدرات المتعلمين المعرفية والمهارية - اتجاهات الطلاب وكيف تتكون وكيف تنمو- مكونات شخصية المتعلمين والمؤثرات التي تتدخل في تشكيلها- استراتيجيات وطرق التدريس - مهارات التدريس - إعداد المعلم -المناخ المدرسي - حوافز التعلم والتفوق - الإدارة المدرسية - القيادة التربوية - دوافع التعلم - نظريات التعلم - أنماط التعلم - الفروق الفردية – طرق وأساليب التقييم والتقويم التربوي – المواد التعليمية بجميع أنواعها – المناهج الدراسية – التوجه الفني – الإرشاد الأكاديمي – تاريخ التعليم – فلسفة النظم التعليمية – تعليم الأطفال – تعليم الكبار – مشكلات التعليم والتعلم – تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة – طرق تعليم وتعلم المواد الدراسية المختلفة – المواد والأنشطة الإثرائية– التكنولوجيا في التعليم والتعلم – مستقبل التعليم – اقتصاديات التعليم – ربط التعليم والتعلم بالمستجدات العالمية – مقارنة نظم التعليم في دول مختلفة – الإبعاد الاجتماعية للتعليم – المشاركة المجتمعية في التعليم – شخصيات وأراء في التربية) وغيرها من الموضوعات التي تضيف الجديد وتحل مشكلات ترتبط بالمنظومة التربوية والتعليمية في جميع المراحل العمرية والدراسية.. كما يزداد التوجه حاليا إلى البحوث البينية، والبحوث الجماعية التي تتناول موضوعات متعددة الجوانب والأهداف، وبدأت تذوب الفواصل بين التخصصات التربوية (كوجك، 2007، 7- 10).

ومن أجل تحقيق التكامل بين مختلف المجالات البحثية في الإدارة التربوية، ينبغي توثيق سبل الاتصال العلمي المباشرة وغير المباشرة بين الباحثين في الإدارة التربوية، والقيام بأبحاث مشتركة وتشجيع التأليف المشترك.. وإثارة الوعي بالطابع المتداخل التخصصات للإدارة التربوية، والربط بينها وبين التخصصات التربوية الفرعية الأخرى، والعلوم الاجتماعية بشكل عام، وكذلك الوعي بروح العصر وتأثيراتها على الإدارة التربوية، فهي كأي تخصص أخر لا توجد في فراغ. ويترتب على ذلك القيام بأبحاث تربط بين الممارسات الإدارية ومتغيرات أخرى قد تضرب بجذورها في تربة تخصصات أخرى(جبران، وعطاري، 2013، 29- 30).

## منهجية الدراسة واجراءاتها:

### 1 - منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، حيث تم جمع المعلومات والبيانات اللازمة من الأبحاث المقدمة من طلبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية - جامعة صنعاء، وهو أسلوب يهدف إلى دراسة التوجهات الموضوعية لتلك الرسائل العلمية، ويعد هذا المنهج مناسباً لوصف الظاهرة المدروسة.

### 2 - مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأبحاث المقدمة من طلبة الدراسات العليا المكملة لنيل الماجستير والدكتوراه، والتي تم إجازتها من قبل قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة صنعاء، للفترة: (1997- 2019)، وتم الحصول على البيانات الببليوغرافية لتلك الأبحاث، والبالغ عددها (222) رسالة علمية، وتم تطبيق الاداة على جميع الرسائل العلمية، نظرا لقلة مجتمع الدراسة، وتمت عملية التحليل خلال العام الجامعي 2019/ 2020، وهو العام الذي أجريت فيه الدراسة الحالية..

### 3 - أداة الدراسة:

تم تصميم استمارة لغرض جمع المعلومات من الأبحاث التربوية وفقاً للخطوات الآتية:

- مراجعة الأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة للتعرف على الأدوات البحثية التي استخدمت فيها لجمع المعلومات، وكيفية تحديد المجالات البحثية، وحيث أنه لا يوجد تصنيف موحد لمجالات الإدارة التربوية وموضوعاتها، واختلفت الدراسات بتحديدها، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على الادب النظري السابق، ومراجعة توصيف مقررات الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية في العديد من الجامعات اليمنية والعربية.

- إعداد استمارة مكونة من جزأين؛ يحتوي الجزء الأول على معلومات تختص بمتغيرات الدراسة وتشمل: النوع، الجنسية، البرنامج العلمي(ماجستير- دكتوراه)، المرحلة التعليمية، القطاع التعليمي، والجزء الثاني؛ يحتوي على مجالات الإدارة التربوية، والتي تم تحديدها من قبل الباحثين، ولأغراض الدراسة الحالية، وبناء الاداة، تم توزيع مجتمع الدراسة على وحدات، تسمى مجالات بحثية، وخلصت الدراسة إلى تحديد (20) مجالاً رئيسياً يمكن أن تندرج تحتها جميع موضوعات البحث في الإدارة التربوية، وتسمى وحدات التحليل.
- عرض الاستمارة على عدد من ذوي الخبرة بمجال الإدارة التربوية، ومن أعضاء هيئة التدريس بالإدارة التربوية لتحكيمها، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق، ثم التأكد من ثبات الاستمارة قبل تطبيقها وقدرتها على إعطاء قياسات ثابتة فيما لو أعيد استخدامها في التعرّف على التوجهات الموضوعية مرة أخرى، حيث طبقت طريقة ثبات الاستقرار، والتي تعرف بطريقة إعادة الاختبار، وتبين صلاحية الأداة للتطبيق.

## نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

### إجابة السؤال الأول:

ما واقع الرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء وفقاً للمتغيرات: النوع، الجنسية، البرنامج العلمي(ماجستير - دكتوراه)، المرحلة التعليمية، القطاع التعليمي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم جمع البيانات باستخدام الاستمارة التي تم بناؤها لهذا الغرض، والتي من خلالها تم توفير المعلومات المطلوبة عن (222) رسالة علمية، ومن ثم حساب تكرارها، وتحليلها، وتفسيرها، ويعرف التحليل بأنه: «عملية ملازمة للفكر الإنساني تستهدف إدراك الأشياء والظاهرات بوضوح، ومن خلال عزل عناصرها بعضها عن بعض، ومعرفة خصائص، أو سمات هذه العناصر، وطبيعة العلاقات التي تقوم بينها»(الشهري، الحجيلان، 2017، 392)، وفيما يلي نتائج تحليل الرسائل العلمية لطلبة قسم الادارة والتخطيط التربوية بجامعة صنعاء، وفقا لعدد من المتغيرات، كالأتي:

متغير النوع: ويقصد به عدد الأبحاث التي قام بها طلبة الماجستير والدكتوراه من الذكور، وعدد الأبحاث التي قام بها طلبة الماجستير والدكتوراه من الإناث.

جدول(1): توزيع الرسائل العلمية وفقاً لمتغير النوع

| م | النوع | الماجستير | | دكتوراه | | المجموع العام | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| 1 | ذكور | 113 | 51% | 45 | 20% | 158 | 71% |
| 2 | إناث | 43 | 19% | 21 | 9% | 64 | 29% |
| المجموع | | 156 | 70% | 66 | 30% | 222 | 100% |

يتضح من الجدول السابق أن عدد الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه) والتي أعدها الطلبة من الذكور كان ضعف عدد الرسائل التي أعدتها الطالبات الإناث، حيث بلغت نسبة عدد الذكور بمرحلة الماجستير (51%)، وبلغت نسبة عددهم في مرحلة الدكتوراه (20%)، مقابل الإناث (19%)، (9%) على التوالي، وهذه نتيجة طبيعية نظراً لقلة عدد الإناث اللاتي يلتحقن بالتعليم الجامعي عامة، والدراسات العليا خاصة، وقد تكون هذه النسبة جيدة إذا أخذنا في الاعتبار الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمرأة اليمنية، إضافة إلى تأثير وحكم العادات والتقاليد الاجتماعية التي تفرض على المرأة، ناهيك عن تحملها المسؤولية المنزلية كاملة، وتربية الأطفال، بالإضافة الى أن معظم سكان اليمن يقطنون الأرياف، حيث لا تتوفر فيها فرص التعليم العالي، كما تتوفر لدى من يسكنون المدن، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجاسر، 1439).

- متغير الجنسية: ويقصد به عدد الأبحاث التي قام بها الباحثون اليمنيون، ومن جنسيات اخرى.

جدول(2): توزيع الرسائل العلمية وفقاً لمتغير الجنسية

| م | الجنسيــة | الماجستير | | الدكتــوراه | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| 1 | يمني | 143 | 64% | 60 | 27% | 203 | 91% |
| 2 | غيريمني | 13 | 6% | 6 | 3% | 19 | 9% |
| المجموع | | 156 | 70% | 66 | 30% | 222 | 100% |

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد الطلبة اليمنيين أعلى بكثير من الطلبة غير اليمنيين، حيث بلغ عدد اليمنيين، (203) طالبا وطالبة، ونسبة (91%)، منها (143) في الماجستير، وبنسبة (64%)، و(60) في الدكتوراه، وبنسبة (27%)، بينما بلغ عدد الطلبة من الجنسيات الأخرى (19) طالبا وطالبة فقط، وبنسبة (9%)، منها (13) في الماجستير، وبنسبة (6%)، و (6) في الدكتوراه، وبنسبة (3%)، ويعزى ضعف إقبال الطلبة الوافدين الى حداثة برامج

الدراسات العليا بجامعة صنعاء، وللظروف الأمنية الصعبة، التي تمر بها الجمهورية اليمنية منذ عام (2011)، وحتى إعداد الدراسة، بالإضافة إلى غياب التسويق، وضعف العلاقات الثقافية، وقلة الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون مع الدول الأخرى، ونقص الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في اليمن.

- متغير البرنامج العلمي: ويقصد به برنامجي الماجستير، والدكتوراه، التابعان لقسم الادارة والتخطيط التربوي بكلية التربية في جامعة صنعاء.

جدول (3): توزيع الرسائل العلمية وفقا لمتغير البرنامج العلمي.

| م | البرنامج العلمي | العـــدد | النسبـة |
|---|---|---|---|
| 1 | ماجستير | 156 | 70% |
| 2 | دكتوراه | 66 | 30% |
| | | 222 | 100% |

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد الرسائل العلمية لبرنامج الماجستير (156) رسالة، وتمثل نسبة (70%)، وهي نسبة عالية، مقارنة برسائل برنامج الدكتوراه التي يبلغ عددها (66) رسالة، ونسبتها (30%)،وهذه نتيجة طبيعية لكون مرحلة الماجستير مرحلة سابقة لمرحلة الدكتوراه، حيث تم افتتاح برنامج الماجستير عام 1997م، بينما تم افتتاح برنامج الدكتوراه في عام 2009م، بالإضافة إلى حصول بعض حملة الماجستير على منح دراسية خارج اليمن، وتسرب بعض الطلبة من حملة الماجستير وخاصة بسبب الزواج، أو السفر، أو صعوبة استئناف الدراسة نتيجة الفقر والوضع الأمني والاقتصادي والاجتماعي، ولذا فمن الطبيعي أن يكون عدد أبحاث الماجستير ضعف عدد أبحاث الدكتوراه، كما قد يعزو ذلك إلى صعوبة المعاملات الروتينية أثناء سير إجراءات الدراسة حيث يتطلب ذلك جهدا كبيراً، ووقتاً طويلاً، وأموالاً باهظة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجاسر، 1439).

- متغير المرحلة التعليمية: ويقصد به المرحلة التعليمية التي تناولها الباحثون في رسائلهم العلمية، وهي: (التعليم العام، والتعليم العالي، والتعليم المهني، أخرى مثل تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، ومحو الأمية، والطفولة المبكرة، أو التعليم ما قبل الأساسي، وغير ذلك).

جدول(4): توزيع الرسائل العلمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

| م | المرحلة التعليمية | الماجستير | | الدكتوراه | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| 1 | التعليم العام | 107 | 48% | 27 | 12% | 134 | 60% |
| 2 | التعليم العالي | 42 | 19% | 35 | 16% | 77 | 35% |
| 3 | التعليم المهني | 4 | 2% | 4 | 2% | 8 | 4% |
| 4 | أخرى | 3 | 1% | - | 0% | 3 | 1% |
| | المجموع | 156 | 70% | 66 | 30% | 222 | 100% |

احتلت مرحلة التعليم العام اكبر قدر من اهتمام طلبة الدراسات العليا بشكل عام، فقد بلغ عدد أبحاث طلبة الماجستير(107)، وبنسبة (48%)، كما بلغ عدد أبحاث طلبة الدكتوراه (27) ونسبة (12%)، أما مرحلة التعليم العالي، فبلغ عدد أبحاث طلبة الماجستير(42)ونسبة (19%) وعدد أبحاث طلبة الدكتوراه (35) ونسبة (16%)، وفي مجال التعليم الفني بلغ عدد أبحاث طلبة الماجستير(4) ونسبة (2%)، ومثلها في الدكتوراه، كما أن عدد الأبحاث في بقية أنواع التعليم الأخرى بلغ عددها (3) فقط لطلبة الماجستير أي بنسبة (1%)، ولم يتم أي بحث في الدكتوراه لهذه الأنواع الأخرى من التعليم والمتمثلة بـ (تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، تعليم الكبار، رياض الأطفال).

ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى أن أغلب طلبة الدراسات العليا هم ممن يعملون في مجال التعليم العام، حيث أنه يسهل عليهم الإطلاع على المشكلات الدراسية، وكذلك التعامل معها، ولسهولة تطبيق أدوات الدراسة في مكان عملهم، كما قد يعود ذلك إلى توسع التعليم العام وانتشاره في أنحاء الجمهورية اليمنية، وتعدد ميادينه في الواقع التعليمي، ولذا تكثر مشاكله، وأما التعليم العالي فلا تزال نسبة أعداده قليلة، مقارنة بنسبة أعداد خريجي التعليم العام، كما قد يعود السبب إلى تأثير الأقران، والمشرفين، وغياب الإرشاد الأكاديمي المتخصص في قضايا التعليم العالي، وقصور الثقافة العلمية لدى الباحثين حول قطاع التعليم العالي، ونقص الأدلة الإرشادية، والإحصائيات والبيانات الكافية للدراسة حول قضايا معينة، ورفض بعض الموضوعات البحثية من قبل القسم العلمي أحيانا، وكذلك غياب الخارطة البحثية لقسم الإدارة من ناحية، ولدى صناع السياسة التعليمية، ومسئولي الدراسات العليا بالجامعات اليمنية، مما نتج عنه عدم توازن من حيث العدد للرسائل العلمية، في تناول الموضوعات البحثية.

وأما التعليم المهني فلا يزال مجاله محدود، لذا يلاحظ قلة نسبة أعداد الدراسات في هذا

المجال، وكذلك أيضا بقية مجالات التعليم الأخرى: (تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعليم الكبار، ورياض الأطفال...الخ)، فهذه المجالات لاتزال بحاجة لاهتمام طلبة الدراسات العليا، وتناولها في موضوعاتهم البحثية، وحل مشاكلها، ويعتقد الباحثان أن قطاع رياض الأطفال لا يزال في طور النمو والتطوير بكلية التربية بجامعة صنعاء، حيث كانت هذه المرحلة غائبة وغير متوفرة في التعليم الحكومي، وتعمل به كثير من المدارس في القطاع الخاص، وأما تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعليم محو الأمية، فقد تقلصت أنشطتها نظرا للظروف السياسية والاقتصادية الحالية الصعبة، وشحة الموارد والمتخصصين، ونقص الاهتمام الرسمي بهذه المجالات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراستي (الجاسر، 1439)، و(الدجني وآخرون، 2017).

- متغير القطاع التعليمي: ويقصد به عدد الأبحاث التي قام بها طلبة الماجستير والدكتوراه والتي تم تطبيقها على قطاع التعليم الحكومي، أو الأبحاث التي تم تطبيقها على القطاع الخاص، أو مختلط وقد تم توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول(5): توزيع الرسائل العلمية وفقاً لمتغير القطاع التعليمي

| م | القطاع التعليمي | الماجستير | | | الدكتوراه | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | عام | عالي | مهني + أخرى | عام | عالي | مهني + أخرى | التكرار | النسبة |
| 1 | التعليم الحكومي | 104 | 42 | 7 | 24 | 32 | 4 | 213 | 96% |
| 2 | التعليم الخاص | 2 | - | - | 3 | 2 | - | 7 | 3% |
| 3 | مختلط | 1 | - | - | | 1 | - | 2 | 1% |
| المجموع | | 107 | 42 | 7 | 27 | 35 | 4 | 222 | 100% |

يلاحظ من الجدول (5) أن عدد الأبحاث التي قام بها طلبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية في القطاع الخاص والمختلط (7) وبنسبة (3%) وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة بالتعليم الحكومي والذي حظي باهتمام الباحثين، حيث أن نسبة عدد الأبحاث التي قام بها طلبة الماجستير والدكتوراه حول القطاع الحكومي بلغت(96%)، وفي الفترة الأخيرة يلاحظ توسع التعليم الخاص خاصة في المدن الكبرى صنعاء وغيرها، وخاصة بعد أن أصاب التعليم الحكومي الضعف والوهن بسبب انقطاع مرتبات المعلمين، والظروف القاسية التي تمر بها البلاد في العشر السنوات الأخيرة، ويرى الباحثان أن يهتم الطلبة بالمتغيرات الأخيرة، وأن يتم الاهتمام بتنفيذ دراسات جدية خاصة بالتعليم الخاص، لتتم الاستفادة منه في أحسن صورة، فلا شك أن هناك مشكلات وصعوبات يعاني منها قطاع التعليم الخاص تختلف مشكلاتها وصعوباتها عن مشكلات وصعوبات التعليم الحكومي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبيدات، 2015)، والتي أشارت إلى أن(86.5%) من الأطروحات التي تناولتها الدراسة ركزت على التعليم الحكومي.

**إجابة السؤال الثاني:**

**ما تحليل اتجاهات الرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة صنعاء وفقاً لموضوعاتها البحثية؟**

للإجابة على السؤال تم احتساب عدد تكرارات رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه التي تم إجازتها بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية في جامعة صنعاء، بعد أن قام الباحثان بإعداد قائمة بعناوين أبحاث طلبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية، ومن ثم ربط تلك العناوين بالمجالات التي تم تحديدها وتحكيمها مسبقاً، والتي بلغت (20) مجالاً رئيسياً يمكن أن تندرج تحتها جميع موضوعات البحث في الإدارة التربوية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول(6): توزيع الرسائل العلمية وفقاً للمجالات البحثية.

| م | المجـــالات البحثيـــة | التكرارات | النسبة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| 1 | القيادة والإدارة والحوكمة. | 92 | 28% | 1 |
| 2 | الاتجاهات والمداخل الإدارية. | 74 | 22% | 2 |
| 3 | الثقافة والهياكل التنظيمية وبيئة العمل | 43 | 13% | 3 |
| 4 | البرامج التعليمية والتدريبية والاستشارية | 15 | 5% | 4 |
| 5 | التمويل والاستثمار والشراكة في التعليم | 14 | 4% | 5 |
| 6 | الجودة والاعتماد الأكاديمي | 14 | 4% | 5 |
| 7 | تقييم الأنظمة التعليمية | 13 | 4% | 6 |
| 8 | الفلسفة والسياسات والتشريعات والاستراتيجيات التعليمية | 12 | 4% | 7 |
| 9 | التوجيه والإشراف التربوي | 10 | 3% | 8 |
| 10 | الخدمات والمسؤوليات المجتمعية | 9 | 3% | 9 |
| 11 | البحث العلمي والإبداع والابتكار | 9 | 3% | 9 |
| 12 | الموارد البشرية | 9 | 3% | 9 |
| 13 | التكنولوجيا الإدارية ونظم وتقنية المعلومات | 6 | 2% | 10 |
| 14 | مخاطر الصراع والنزاعات وطرق معالجتها | 4 | 1% | 11 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 15 | مشروعات التطوير والتعاون الدولي | 3 | 1% | 12 |
| 16 | البنية التحتية والتجهيزات المادية والتقنية | 3 | 1% | 12 |
| 17 | النوع الاجتماعي وقضايا المرأة وتعليم الفتاة | 1 | %0.3 | 13 |
| 18 | الخريجين ومتطلبات التنمية وسوق العمل | 1 | %0.3 | 13 |
| 19 | الإعلام العلمي والتربوي وتسويق الخدمات التعليمية | 0 | 0% | 0 |
| 20 | التأليف والترجمة والنشر | 0 | 0% | 0 |
| | | 332 | 100% | |

يتضح من الجدول ( 6)أن مجموع تكرارات المجالات البحثية (332) تكراراً، بينما عدد الرسائل العلمية (222) دراسة، ويفسر ذلك بأن كثير من هذه الرسائل العلمية تم فيها دراسة متغيرين أو أكثر حيث كانت تضم أكثر من مجال بحثي من مجالات الإدارة التربوية، ولذا ظهر عدد التكرارات أكبر من عدد الرسائل العلمية.

كما يلاحظ من الجدول السابق حصول مجال (القيادة والإدارة والحوكمة)، على المرتبة الأولى من بين عشرون مجالاً بحثياً، بواقع 92 تكرار، وبنسبة (28%)، ويعزى ذلك إلى أن معظم طلبة الدراسات العليا ببرنامج الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة صنعاء، هم ممن يشغلون مواقع قيادية وإدارية في وزارات التعليم الثلاث: (العام والعالي والمهني)، وبعضهم يمارسون الإدارة التربوية، فمنهم وكلاء وزارات، ومستشارون، ومدراء عموم، ومدراء مناطق تعليمية، ومدراء ووكلاء مدراس، وبعضهم يعملون كمشرفين وموجهين ماليين وإداريين، والبعض يعملون كمعلمين في قطاع التعليم، وبالتالي فلديهم القدرة على الإحساس بالمشكلات الإدارية، استنادا إلى طبيعة أعمالهم، مما يسهل عليهم اختيار المشكلات البحثية في مجال القيادة والإدارة والحوكمة، ومن ثم اختيارهم لموضوعاتهم البحثية في هذا المجال، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن مجال القيادة والإدارة والحوكمة يعد واسعاً، ومثيرا لكثير من التساؤلات البحثية، ومدعاة للبحث والدراسة بصورة مستمرة.

وحصل مجال (الاتجاهات والمداخل الإدارية)، على المرتبة الثانية، بواقع 74 تكرار، وبنسبة (22%)، ويعزى ذلك إلى اتساع وتنوع موضوعات المجال، وهذا ليس غريبا على طلبة الدراسات العليا في قسم الإدارة والتخطيط والتربوي، حيث يميل الباحثون عادة إلى الموضوعات الجديدة، والاتجاهات الحديثة، ومنها على سبيل المثال: (إدارة المعرفة، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الإبداعية، الإدارة بالنتائج، إدارة الجودة، إدارة التميز، بطاقة الأداء المتوازن، وغيرها). وجاء في المرتبة الثالثة مجال (الثقافة والهياكل التنظيمية وبيئة العمل)، وحصل على 43 تكرار،

وبنسبة (13%)، وكانت هذه الثلاثة المجالات هي الأكثر دراسةً وبحثاً من قبل طلبة الدراسات العليا ببرنامج قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء، حيث تم تناولها في 209 تكرار، من مجموع 332 تكرار، وبنسبة (63%)، وهذا مؤشر واضح إلى قلة الموضوعات البحثية في المجالات الأخرى، وانعدامها في بعض المجالات، حيث تدرجت بقية المجالات البحثية بين (5% - 1%)، ولم يتم تنفيذ أي دراسة في مجالي: (التأليف والترجمة والنشر- والإعلام العلمي والتربوي وتسويق الخدمات التعليمية).

ومن خلال ما سبق من النتائج يلاحظ أن طلبة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) كان محل اهتمامهم الأكبر حول القيادة والإدارة، وكيفية سير العملية التعليمية من التنظيم والهيكل التعليمي، ومن بعدها اهتم الطلبة بموضوعات الإدارة الحديثة ومداخلها كالجودة والاعتماد الأكاديمي، ومن ثم بقية الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة، ويعزو ذلك لاهتمام الأساتذة المشرفين بالموضوعات القيادية والإدارية، وكذلك الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة بمختلف أبعادها، لمحاولة تطبيقها على الواقع التعليمي، وكذلك قد يرغب بعض طلبة الدراسات العليا باختيار مجال يرى فيه سهولة الحصول على المراجع والكتب المتعلقة بموضوعه، كما قد يعود أيضا إلى أن الطالب يسهل عليه تطبيق موضوع دراسته على أنواع التعليم ومجالاته ومستوياته التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الدجني وآخرون، 2017)، حيث تم دراسة مجالات الإدارة التربوية بجامعات غزة، وجاء مجال (الإدارة والقيادة)، في المرتبة الأولى.

وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات وذلك لاختلاف المجالات التي حددتها تلك الدراسات بناء على طبيعة أهدافها، كدراسة (الجاسر، 1439هـ ) فكان ترتيب مجالات الدراسة بها مجال (الاتجاهات الإدارية الحديثة، والإدارة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية) على التوالي، وحصلت المجالات: (السلوك التنظيمي، القيادة التربوية، التخطيط التربوي)، على المرتبات الوسطى، وفي المراتب الأخيرة جاءت المجالات (اقتصاديات التعليم، الإشراف التربوي، الإدارة الجامعية، الفكر التربوي).

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

### الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الأدب النظري السابق، ونتائج تحليل الدراسة الحالية، تم استخلاص ما يلي:

- وجود انجازات جيدة وملموسة في مجال الدراسات العليا، والبحث العلمي في جامعة صنعاء، من حيث التوسع في عدد البرامج، ونسبة الملتحقين فيها، إلا أن هناك قصور واضح، ويتمثل في غياب الخطط والاستراتيجيات البحثية على مستوى الأقسام العلمية، والكليات، وعلى مستوى الجامعة.
- أن عدد الباحثين الذكور، لا يزال ضعف عدد الإناث، مما يدل على قلة الفرص المتاحة للإناث، وأن هناك حاجة لخلق فرص أكثر أمام الفتاة اليمنية لمواصلة الدراسات العليا أسوة بالرجل.
- أن ضعف الأمن، وعدم الاستقرار في البلد، وغياب سياسة التسويق والترويج للخدمات الجامعية اليمنية من أبرز الأسباب التي أدت إلى قلة أعداد الطلبة الوافدين بجامعة صنعاء.
- أن اغلب التوجهات الموضوعية لطلبة الدراسات العليا تقتصر في مجال القيادة والإدارة والحوكمة، ومجال الاتجاهات والمداخل الحديثة، والثقافة والهياكل التنظيمية وبيئة العمل.
- لا يزال هناك مجالات بحثية، وقطاعات تعليمية، بحاجة لتنفيذ أبحاث ودراسات تهدف إلى تطوير العملية التعليمية والبحثية، كالإدارة الالكترونية، وأنظمة التعليم الحديثة القائمة على التكنولوجيا، كالتعليم المفتوح، والتعليم عن بعد، والجامعات الافتراضية، وإدارة المستودعات الرقمية، ومأسسة البحث العلمي، وإدارة المخرجات البحثية، والترجمة والتأليف والنشر العلمي، وتسويق المشروعات البحثية، وتطوير القدرة المؤسسية والميزة التنافسية، وغيرها.
- أن عملية اختيار طلبة الدراسات العليا لموضوعاتهم البحثية تتم بطريقة شخصية، ولا توجد خارطة بحثية لدى قسم الادارة والتخطيط التربوي، أو آلية معينة لتنظيم عملية اختيار الموضوعات البحثية.
- إن إهمال توجيه أنظار طلبة الدراسات العليا إلى أهم القضايا والمشكلات التي تواجه العملية التعليمية في الواقع المجتمعي، يؤدي إلى عدم تفعيل البحث التربوي في وضع الحلول والمقترحات المناسبة من خلال تحديد المجالات البحثية لهم وفق احتياجات المجتمع، وربطها بمؤسسات التعليم المختلفة .

**التوصيات:**

**توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أبرزها ما يأتي:**

- **تطوير السياسة التعليمية، وطرق التقويم، وتفادي التكرار والازدواجية في الموضوعات البحثية، بحيث تتكامل هذه البحوث وتشكل امتدادا لبعضها وتكون شاملة لجميع المشكلات والقضايا التربوية.**
- **تطوير رؤية ورسالة قسم الإدارة والتخطيط التربوي، بهدف تحقيق التكامل والتنوع والترابط بين مجالات البحث التربوي، والاهتمام بجميع القضايا والمشكلات التربوية دون إهمال لبعضها.**
- **الاهتمام بالدراسات التقويمية بصورة مستمرة وباستخدام مناهج بحثية متنوعة.**
- **دراسة الاتجاهات والموضوعات البحثية للرسائل العلمية كل خمس سنوات بهدف تقويمها وتطويرها.**
- **تحديد معايير واضحة ومحددة ومعلنة لاختيار المجالات والموضوعات البحثية تراعي أولوية البحوث، بحيث تتسم بالتميز والحداثة والأصالة والابتكار، دون تكرار لما سبق دراسته.**
- **الاهتمام بجودة البرامج الدراسية، واللغات الأجنبية، وتقنية المعلومات.**
- **تطوير محتوى مقررات مناهج البحث العلمي، وتشجيع الطلبة على المشاركة في اللقاءات العلمية التي تعقد داخل البلاد للاستفادة من الأفكار والرؤى العلمية المتوفرة.**
- **ضرورة تنوع الأبحاث الموجهة نحو المراحل التعليمية المختلفة، لضمان شمولية القطاعات: (حكومي – خاص - مختلط)، وكافة المراحل التعليمية: (عام، عالي، مهني، الطفولة المبكرة، تعليم الكبار، التعليم المستمر، وغيره).**
- **استحداث وحدات لتسويق الخدمات الجامعية والمشروعات البحثية والتعريف بها.**
- **تناول مجالات بحثية جديدة، كالإدارة الالكترونية، وأنظمة التعليم الحديثة القائمة على التكنولوجيا، كالتعليم الالكتروني، والتعليم المفتوح، والتعليم عن بعد، والتعليم الرقمي، والجامعات الافتراضية، وإدارة المستودعات الرقمية، ومأسسة البحث العلمي، وإدارة المخرجات البحثية، والترجمة والتأليف والنشر العلمي، وتسويق المشروعات البحثية، وتطوير القدرة المؤسسية والميزة التنافسية، وتوطين العلوم والمعرفة والتقنية، وغيرها.**
- **تنظيم مؤتمرات ولقاءات وورش عمل للباحثين الجدد لتعريفهم بالمجالات البحثية، وبناء قاعدة بيانات ببليوغرافية وأدلة وكشافات إرشادية بالرسائل العلمية لبرنامج الإدارة**

والتخطيط التربوي وغيره

- تفعيل دور دار جامعة صنعاء للطباعة والنشر، وتيسير طباعة الرسائل العلمية المميزة، والتي حصلت على توصيات بالطباعة على نفقة الجامعة، ونشرها ورقيا والكترونيا.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع خطة بحثية لقسم الإدارة والتخطيط التربوي بحيث تعتمد على رؤية علمية متوازنة تسهم في تحديد التوجهات المستقبلية للبحوث التربوية، وتشمل مختلف المجالات البحثية الواردة في الدراسة وغيرها، وتوجيه الطلبة نحوها.
- تأسيس كراسي علمية لطلبة الدراسات العليا بكلية التربية وباقي الكليات بالجامعة، على أن تمول تلك الكراسي من قبل القطاع الخاص، ورجال الأعمال، والمنظمات الداعمة، وتحمل أسماء مموليها.
- استحداث أقسام علمية ومراكز بحثية جديدة، داخل الجامعات وخارجها، مثل: مراكز القيادة التربوية، مراكز التميز البحثي - لاستيعاب حملة الدكتوراه من خريجي أقسام الإدارة التربوية الجامعية.
- إيجاد كيان مؤسسي يضم حملة المؤهلات العليا من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء منذ تأسيس القسم وحتى إعداد الدراسة، لتعزيز العلاقات بينهم وبينهم أقرانهم في الجامعات المماثلة، ولتبادل المعارف والخبرات البحثية، ونشر الثقافة العلمية والبحثية، وتبادل الدراسات، وإجراء بحوث جماعية، وتنفيذ الندوات وورش العمل وحلقات النقاش والمؤتمرات العلمية، وقد يتطلب الأمر تأسيس جمعية علمية للإدارة التربوية على المستوى الوطني، وإصدار مجلة علمية محكمة تابعة لها.

المقترحات:

- إجراء دراسة لاستشراف مستقبل بحوث الإدارة التربوية بجامعة صنعاء في ضوء أولويات التنمية ومتطلبات القرن الحادي والعشرين.
- إجراء دراسة لتحليل المنهجية والمحتوى المعرفي للرسائل العلمية بقسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- إجراء دراسة علمية لتصميم خارطة بحثية لقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة صنعاء خاصة، ودراسة أخرى لتصميم خارطة بحثية للإدارة التربوية بالجامعات اليمنية ككل.

- إجراء دراسة شاملة لمعرفة الموضوعات البحثية المطلوبة في الإدارة التربوية، من قبل جميع المستفيدين: في القطاعين الحكومي والخاص، والباحثين، وإدارة القسم بالكلية، ونيابة الدراسات العليا بالجامعة، وقطاع البحث العلمي بوزارة التعليم العالي، والمراكز البحثية التربوية، والمنظمات الداعمة، والجهات ذات العلاقة.
- إجراء دراسة لتقويم برامج الدراسات العليا بجامعة صنعاء ومتطلبات تطويرها في ضوء إدارة المعرفة، وتقنية المعلومات، والتحول الرقمي.

# قائمة المراجـــع


- الجاسر، وليد بن عبدالرحمن محمد( 1439هـ). التوجهات الموضوعية للبحوث والرسائل العلمية في تخصص الإدارة التربوية بالجامعات السعودية خلال الفترة (1396- 1436هـ)، مجلة العلوم التربوية،ع (12)، محرم 1439هـ.
- جامعة صنعاء(2008). دليل الرسائل العلمية ماجستير – دكتوراه 1985- 2008. دار جامعة صنعاء للطباعة والنشر.
- جان، خديجة محمد سعيد عبدالله(2010). دور الأعمال البحثية في مقررات الدراسات العليا بكليات التربية في دعم التقارب العربي، المؤتمر القومي السنوي السابع عشر، 10/ 11نوفمبر 2010.
- جبران، علي وعطاري، عارف(2013). تحليل بحوث الإدارة التربوية العربية المنشورة في بعض المجلات التربوية العربية في ضوء علم اجتماع المعرفة ونظرية "بنية الثورات العلمية"، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الجدعاني، يسرى محمد(1432). الأرشفة الإلكترونية للرسائل الجامعية في مكتبة جامعة الملك عبدالعزيز : دراسة حالة، جامعة الملك عبدالعزيز، قسم علم المعلومات، كلية الآداب، المملكة العربية السعودية.
- الحجار، رائد حسين، والمصري، مروان وليد (2017). أولويات البحث التربوي في مجال الإدارة المدرسية بحافظات غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج (7)،ع (1)، مارس 2017.
- الحدابي، داود عبدالملك، والعزيزي، محمود عبده حسن، وآل قريش، سالم(2014). تقويم برنامج الدكتوراه بقسم الإدارة والتخطيط التربوي –جامعة صنعاء، مجلة الدراسات الاجتماعية، ع (39) يناير –مارس- 2014م، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- حيدر، عبد اللطيف حسين(2015). إعادة هيكلة التعليم العالي – من تعليم عال الى تعلم عال. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الدجني، إياد علي يحيى، أبو سلطان، نوال داوود، والداهوك، هبة وهيب(2017). خارطة بحثية مقترحة لطلبة الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية بجامعات محافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج (26)، ع (5)، ص ص: 1-29.
- رزق، حنان عبدالحليم(2004). واقع ومعوقات البحث التربوي لطلاب الدراسات العليا

بكلية التربية بالمنصورة دراسة ميدانية.

- الرميضي، أسماء خالد(2018). اتجاهات البحث التربوي في رسائل الماجستير في تخصصي أصول التربية والإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة الكويت تحليل محتوى، رسالة ماجستير، جامعة الكويت.
- السبيعي، خالد بن صالح المرزم(2018). توجهات بحوث الإدارة التربوية المنشورة في الدوريات التربوية المحكمة في دول الخليج العربي خلال الفترة من العام(2005- 2016)، مجلة العلوم التربوية، المجلد (3)، ع (2) 1439/2018م.
- السكران، عبدالله بن فالح بن راشد(2012). عوائق تفعيل نتائج البحوث التربوية في ميدان التربية والتعليم بمدينة الرياض وسبل علاجها: دراسة ميدانية على أعضاء مجلس الشئون التربوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (23)، ص ص: 124-85، دار المنظومة.
- الشامي، عبدالرحمن محمد سعيد(2009). تقويم برامج الدراسات العليا في كلية الإعلام دراسة حالة، كلية الإعلام، جامعة صنعاء.
- شرقي، ساجد(2008). دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع، مركز الدراسات الإيرانية، جامعة البصرة.
- الشهري، حسن بن عبدالله محمد، والحجيلان، محمد بن ابراهيم عبدالرحمن(2017). دراسة تحليلية لرسائل الماجستير المجازة من قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بكليات الشرق العربي بمدينة الرياض خلال الفترة من عام 1433هـ - 1436هـ، IUG journal of Educational and Psychology Vo125، No3، 2017، PP388-407. (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0
- الصباح، سهير سليمان، والسرطاوي، بهاء طه(2009). واقع فعالية الكفاءة الداخلية للدراسات التربوية والنفسية في برنامج الدراسات العليا في جامعة القدس واقتراح نموذج تطويري، مجلة العلوم النفسية، المجلد 11، العدد 4، ديسمبر 2010.
- عابدين، محمد عبد القادر(2003). تقييم أعضاء هيئة التدريس والطلبة لبرامج الدراسات العليا في جامعة القدس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد 17(1)، 2003م.
- عبابنة، صالح أمين(2018). تحليل محتوى الرسائل الجامعية المجازة في الإدارة التربوية بالجامعة الأردنية خلال الفترة (2007- 2016م)، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد

(45)، ع (3)، 2018، وقائع مؤتمر كلية العلوم التربوية التعليم في الوطن العربي نحو نظام تعليمي متميز.

- العبيدات، أحمد سليمان(2015). توجهات أطروحات الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- العصيمي، حميد بن هلال بن مذكر(2010). توجهات بحوث تعليم العلوم في ضوء أهمية المجالات العلمية وبعض المعايير العلمية العامة في رسائل الدراسات العليا بجامعتي أم القرى واليرموك خلال الفترة ما بين 1990- 2008م، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- عكارمي، ريما كرامي والصاحب، ناديا (2019). مراجعة تحليلية للدراسات الموثقة في شمعة حول الإدارة التربوية في البلدان العربية بين 2007-2016، دار المنظومة .
- كوجك، كوثر حسين(2007). اخطاء شائعة في البحوث التربوية، ط 1، عالم الكتب، القاهرة.
- مجلس الوزراء. (2008). دليل الدراسات العليا في الجامعات اليمنية. نظام الدراسات العليا رقم (40) لسنة 2008، الصادر من مجلس الوزراء،الجمهورية اليمنية.
- محمد، أماني عبدالقادر(2009). المشكلات التي تواجه طلاب وطالبات الدراسات العليا بجامعة القاهرة (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية، ع (1)، يناير 2009.
- مرجين، حسين سالم(2015). إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا الواقع-المأمول، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (9)، ديسمبر، 2015.
- المسوري، محمد حسن عبده، الجابري، عبدالرحمن مرشد، المخلافي، محمد أحمد قائد(2003). أولويات البحث التربوي كما يراها القادة التربويون في الجمهورية اليمنية، سلسلة دراسات وأبحاث تربوية، مركز البحوث والتطوير التربوي، الجمهورية اليمنية.
- نمور، نوال(2012). كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، جامعة منتوري-قسنطينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- النوح، مساعد عبد الله(2012). توجهات الرسائل الجامعية في تخصص أصول التربية بالجامعات السعودية خلال الفترة (1411هـ - 1433هـ)، مجلة كلية التربية ببنها، مصر، 91 (3)، ص ص: 275- 300.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(2007). التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وزارة الشؤون القانونية.(2010). تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. وزارة الشؤون

القانونية، اليمن.

- 32.Augusto، John .S (2009).Case Studies Of EdD and PhD Dissertations in Educational Administration، PhD Dissertations، Kansas University.
- 33.Tremblay، Karine&Lalancette، Diane&Roseveare، Deborah (2012). Assessment of Higher Education Learning Outcomes Feasibility Study Report، Ahelo،Volume1، Oecd، Better Policies For Better Lives.

# قيـــاس رضاء العمـــلاء عن الخدمـــات التي تقدمها المصارف اليمنية

## (دراسة ميدانية على البنوك التجارية اليمنية)

د/ مطهـــر السـدمي

**المقدمة:**

يحظى النشاط التسويقي بأهمية كبيرة في مجال العمل المصرفي وأن أي نجاح لأي مصرف في تحقيق أهدفه يتوقف على مدى أخذه بمفهوم التسويق الحديث في توجيه أعماله وتقدير خدماته ورسم سياسات تسويقية وفقاً لرغبات واحتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين ولقد أخذت المنظمات في التعامل بالخدمات في أسواق معينة لإشباع حاجات ورغبات العملاء، ولقد أصبحت الخدمات تمثل دوراً مهماً في حيا المجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم وتحقيق الرعاية والرضا لهم، وأصبح تسويق الخدمات وفي مقدمتها تسويق خدمات المصارف ذات أهمية كبيرة لاقتصاديات معظم البلدان وذلك أن معدل النمو في الانتاج الوطني والمشاريع الجديدة وكذلك العاملين يمكن أن تزيد نتيجة المساهمات العديدة غير المكلفة للخدمات، وكذلك الدور الذي تلعبه المصارف خاصة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي تمويل المشروعات وذلك عن طريق أخذ المدخرات وتوجهها للاستثمارات بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولازمة من لوازم التطور والتنمية ودعامة من دعائم التجارة الدولية والأنشطة السياسية، والمصارف التي تقدم الخدمات يجب عليها أن تهيئ الخدمة وتوجهها بأسلوب خاص ومميز لجذب انتباه العملاء فلا بد للمصارف من التعرف وبكل وضوح على حاجات ورغبات

العملاء والخدمات التي تقدمها المصارف والأساليب المتبعة للتأثير في سلوك العميل لا يشكل فقط مسؤولية الموظف الذي له علاقة مباشرة أو غير مباشرة ولذلك فإن مسؤولية رضا العميل يعتبر مسؤولية جماعية لكل موظفي المصارف.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

تعتبر خدمة العميل من أصعب الخدمات التي تقدمها المصارف؛ لأن معظم هذه الخدمات هي عبارة عن خدمات غير ملموسة وأنها غير قابلة للتخزين والخدمة ذاتها غير قابلة للتجزئة والتقسيم والانفصال.

ونتيجة للتنوع في النشاط الاقتصادي واحتياجات ورغبات العملاء وظروفهم الاقتصادية والاجتماعية وما يتصف به السوق المصرفي بدرجة عالية من التعقيد وزيادة المنافسة وديناميكية الاحتياجات والرغبات المالية والاستثمارية للأفراد والمؤسسات وما تواجهه البنوك من مشاكل كبيرة في التسويق في ظل المتغيرات والظروف المحلية والعالمية التي تعيشها البنوك، لذلك كان لا بد من دراسة حاجات ورغبات العملاء فإنه يجب على البنوك تقديم خدمة مصرفية متميزة لتحقيق الإشباع المطلوب؛ ولأن إرضاء العميل يعد المصدر الأساسي لتكرار استخدام الخدمة المقدمة ورضا العميل هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الرغبة والاستمرارية والنمو والنجاح، وفي ضوء ذلك يمكننا صياغة مشكلة الدراسة على هيئة سؤال".

ما مدى رضــا العملاء عن الخدمــات التي تقدمها المصارف التجارية؟

## ثالثاً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية البحث إلى الآتي:

1. سعت هذه الدراسة إلى معرفة الأسس المستخدمة في إرضاء العميل وتحديد الأهمية النسبية لهذه المعايير من وجهة نظر المصارف مما يساعد صانعي القرارات على تخطيط أنشطتها التسويقية على أسس علمية صحيحة ودقيقة.
2. تبرز أهمية دراسة إرضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها المصارف مع زيادة حدة المنافسة التي تتعرض لها المصارف مع بعضها ومع المؤسسات المالية الأخرى خصوصاً بعد التطور السريع في مجال المعلومات والاقتصاد والذي حفز المصارف على الاستمرار في تقسيم خدمات جديدة لعملائها، ونجد أن تسويق الخدمات له أهمية كبيرة في الجهاز المصرفي ليس فقط لمواجهة المشاريع التسويقية مثل افتتاح فروع جديدة للبنوك أو ما

يتوجب على البنوك من دراسة العميل ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من الناحية المصرفية وضمان استخدام رضاءه عن الخدمات التي يقدمها إليه البنك، ومن ناحية أخرى فإن أهمية تسويق الخدمات المصرفية تزداد يوماً بعد يوم وتنمو بمعدلات لحظة بلحظة.

3. تساعد هذه الدراسة على تحليل العوامل التي تؤثر على مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المصارف وأثرها على رضا العميل.
4. يلقي البحث الضوء على عناصر المزيج التسويقي لخدمة المصارف حيث أن العناية بالخدمات وتوزيعها وتسعيرها وترويجها يساعد على ارتفاع مستوى رضا العملاء.

## رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها المصارف ويمكن تفصيل الأهداف كما يلي:

1. معرفة مستوى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المصارف.
2. قياس دلالات الفروق بين البنوك المحلية والبنوك الأجنبية.
3. معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية على مستوى رضا العملاء.
4. تقديم مقترحات القيادات الإدارية في المصارف لتساعد على تعزيز الرضا.
5. معرفة العوامل المؤثرة على مستوى رضا العملاء.

## خامساً: نموذج الدراسة

| المتغيرات المستقلة |
|---|
| 1. سرعة تقديم الخدمة |
| 2. الرسوم على الخدمة |
| 3. خدمة الصالة الداخلية |
| 4. خصائص موظف المصارف |

| المتغيرات التابعة |
|---|
| رضا العملاء |

شكل (1) نموذج الدراسة

## سادساً: فرضيات الدراسة

يمكن صياغة الفرضيات التالية بناءً على نموذج الدراسة.

1. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين سرعة تقديم الخدمة ورضا العملاء.
2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الرسوم على الخدمة ورضا العملاء.
3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين خدمة الصالة الداخلية للمصارف ورضا العملاء.
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص موظف المصارف ورضا العملاء.
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص موظف المصارف ورضا العملاء.
6. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمقرافية ورضا العملاء.

**سابعاً: منهج الدراسة:**

تقوم هذه الدراسة على منهج الوصف التحليلي وهو أحد المناهج العلمية المتعارف عليها، مستخدماً في ذلك مسح السوق والذي يعني محاولة معرفة رد فعل الأفراد تجاه الخدمة المصرفية المقدمة منم قبل المصارف

**ثامناً: مصادر البيانات:**

البيانات الثانوية وتشمل الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والدراسات في الموضوع.

البيانات الأولية وهي جميع البيانات المصممة لهذا الغرض عن طريق الاستبيان.

## الدراسات الأجنبية

**البحوث السابقة:**

**بدأ البحث في جودة الخدمة يزداد كثافة من منتصف الثمانينات وقد أشار الكتاب الجدد في هذا إلى ندرة البحوث السابقة لهم. وقد عرض «باراسور أمان» في بحثهم في عام 1985م للبحوث السائدة في هذا المجال (Parasauraman & zeilhmed is 1985) والتي بدأت ببحث "كروسبي" في عام 1979" "(Crosby 1979) وانتهت ببحثهم عام 1985م.**

**باراسورامان 1985م**

**استهدف هذا البحث أن أوصل إلى نموذج لجودة الخدمة في أربع خدمات هي: البنوك بطاقات الائتمان، خدمات الرهن الصيانة والإصلاح. وقد حاول البحث الإجابة عن أربعة اسئلة أساسية هي:**

- **كيف يدرك المديرون ومنظمات الخدمات جودة الخدمة؟، وما هي المشكلات والمهام التي يتضمنها تقديم مستويات عالية من جودة الخدمة؟**
- **كيف يدرك العملاء جودة الخدمة في نفس المنظمات؟**
- **هل هناك تناقضات بين مدركات الإدارة ومدركات العملاء؟**
- **هل يمكن التوصل إلى الربط بين مدركات الإدارة ومدركات العملاء في نموذج جودة الخدمة من وجهة نظر العميل؟**
- **وقد اتبع الباحثون منهجاً تمثل فلي تكوين اثنتي عشرة مجموعة مقابلة خصص ثلاث من كل منها لواحدة من الخدمات الأربع، ووضعت ضمانات التأكد أن الأفراد المختارين ما يزالون يتعاملون مع الخدمات الأربع موضع البحث وأجريت مقابلات متعمقة للمبحوثين.**

**وقد توصل إلى تحديد عشر عناصر حاكمة يعتمد عليها العملاء في تكوين توقعاتهم عن مستوى الجودة، مما توصل إلى أن هذه العناصر المشر هي عناصر عامة لا تتأثر باختلاف نوعية الخدمة.**

**«بيري» وزملائه 1988م** Berry &parasurumon &zeithtmel 1988

**استهدف هذا البحث الإجابة عن اسئلة ثلاثة هي:**

- **ما هي جودة الخدمة؟**

- ما الذي يتسبب في مشكلة جودة الخدمة؟
- ما الذي يتعين على منظمات الخدمة عمله لتحسين جودة الخدمة؟

وقد تكون المبحث من مرحلتين متميزين: الأولى وصفية وركزت على كيفية إدراك كل من العميل والمنظمة لجودة الخدمة والثانية تجريبية وقد ركزت على هدفين هما:

محاولة التوصل إلى أداة شاملة لقياس إدراك العميل لجودة الخدمة.

كسب فهم أكثر العيوب التي تشوب المنظمة وتؤثر على جودة الخدمة وكيفية التغلب على هذه الصعاب.

وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها:

- أن الحفاظ على جودة الخدمة لا يعتمد على إدراك ترقيت العميل وحسب وإنما يمتد ليشمل وجود قوة عمل لديها الرغبة ولديها المقدرة على الأداء بالمستويات المطلوبة.
- إن الخطوة الأولى في تحسين جودة الخدمة هي تحديد معايير قياس للجودة على أساس توقعات العملاء.
- إن من وسائل الارتقاء بمستوى الخدمة، محاولة تجسيد الأفكار الجديدة لتصبح ملموسة وإن على المنظمة عمل "دوائر للجودة" تشمل كل فرد من العاملين في المنظمة.

«زايتمال» وزملائه 1988م Zeithmal & Berry &Parasurman 1988

استهدف البحث دراسة العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة من وجهة نظر رجال التسويق. وركز البحث على عمليات الاتصال والرقابة، وعلى نتائج هذه العمليات درجة وضوح الدور، صراع الأدوار عند الاتصال بالأفراد. وركز البحث على أراء دراسة مسحية للكتابات السابقة في مجالات التسويق والسلوك التنظيمي، مزج ذلك بالبيانات الوصفية التي تمخضت عنها الدراسة الاستطلاعية.

وقد اتبع الباحثون أسلوب البحث المباشر في إجراءاتهم للدراسة الاستطلاعية كأسلوب وصفي مستخدم في قياس جودة الخدمة ورفض الباحثون الاعتماد على أسلوب اختبار الفروض، حين أن الكتابات التي تناولت العمليات التنظيمية في مجال جودة الخدمة ليست ثرية بالشكل الذي يسمح باختبار العلاقة بين المتغيرات.

وقد توصل البحث إلى وضع نموذج يشتمل على فجوات خمس كما جرى اختبار النموذج بالاعتماد على معلومات مستقلة من الكتابات في مجال التسويق والسلوك التنظيمي وقد حاول

الباحثون الإجابة عن سؤالين هامين هما:

- أي من الفجوات تعد الأكثر حسماً في تفسير تباين جودة الخدمة؟
- ما هي العوامل التنظيمية الرئيسية المسئولة عن حجم أي من هذه الفجوات؟

## الدراسات اليمنيـــة

دراسة «القيم السياسات التسويقية للخدمة المصرفية في اليمن مع تطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير».

### 1- دراسة الدعيس، 1995م

أجرى الباحث عبدالكريم الدعيس 1995م دراسة عن تنظيم السياسات التسويقية للخدمات المصرفية مع التطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير، وذلك من خلال تحليل عناصر المزيج التسويقي للبنك عن طريق الاستبيان الذي وجه لعملاء البنك ومدراء الأقسام وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:-

- عدم اهتمام البنك بإنشاء أقسام عن (بحث التسويق) والذي يتم من خلاله التعرف على حاجات ورغبات العملاء ودوافعهم وسلوكهم وأن البنك اليمني لا يقوم بدراسة السوق بطريقة عملية صحيحة وموضوعية وإهمال البنك لعملية (الترويج لقلة إدراك البنك بأهمية الترويج وعدم قيام البنك بالتسويق في الخدمات المصرفية حين لم يضاف أي خدمات جديدة للبنك).
- عدم وجود كوادر مؤهلة في التسويق لعدم إدراك أهمية التسويق.

### 2- دراسة العقيلي، 2005م

دراسة السياسات التسويقية للبنوك المحلية والأجنبية في (اليمن)، لقد أجرى الباحث عمر عبدالقادر العقيلي في تاريخ 2005م دراسة عن السياسة التسويقية للبنوك المحلية والبنوك الأجنبية في اليمن دراسة مقارنة وقد كانت نتائجها كما يلي:

- إن البنوك لا تأخذ استشارة عملائها حولت تطوير الخدمات المصرفية وأن كثرة من البنوك المحلية لا يوجد فيها قسم يقوم بدراسات تسويقية مصرفية على أساس نوع

الخدمة ومستوى جودتها.

- تأخر وصول الحوالات الخدمية المحلية والأجنبية.
- تفتقر البنوك المحلية إلى خدمة الصراف الآلي.
- عدم معرفة عملاء البنك المحلي التغير في الأسعار للخدمة المصرفية.
- إن مظهر البنك المحلي أقل من مظهر البنك الأجنبي.
- انعدام التنظيم للعملاء أثناء انتظار الخدمة.
- ضيق المكان أو صالة البنك.
- عدم تجاوب البنك مع العملاء.
- ارتفاع أسعار مصارف العمولات.
- طول إجراءات البنك وبطء الخدمة.
- سوء معاملة الموظفين.
- عدم سرعة بث إدارة البنك للمعاملات.
- عدم تحديث الخدمة المصرفية
- عدم سماع البنك لشكاوي العملاء.

2- دراسة المحمودي، 1998م.

دراسة تجزئة السوق وأثرها في سياسة التسويق للخدمات المصرفيةلقد أجرى الباحث فضل محمد إبراهيم المحمدي 1998م دراسة أصول تجزئة في الآتي:-

- ضرورة وجود سياسة واضحة لتطوير وتنويع الخدمات المصرفية وأن تعمل المصارف التجارية على تلاقي أوجه القصور الموجودة حالياً في تنويع خدماته المالية، والاهتمام ببحوث الخدمات المصرفية وتطويرها دورة حياة الخدمات المصرفية والمداخل التي تمر بها كل خدمة، ومعرفة رغبات وحاجات وميول الزبائن والخوف من التعامل مع تلك المصارف.
- ضرورة إتباع المصارف التجارية للطرق الموضوعية لتحديد أسعار خدماتها بحيث يتم تحديد السعر بناء على تقبل الزبائن وعلى ظروف السوق المصرفية وأسعار خدمات المصارف المنافسة.
- الاهتمام بالترويج بوصفه نشاط اتصال بين المصرف وزبائنه الحاليين والمرتقبين وكذلك الاهتمام بالترويج بوصفه عنصراً ترويجياً هاماً في قسم الإعلان ودعمه.
- الاعتماد على الدراسات التسويقية وبحوث الإعلان بشكل أساسي واستمرار الحصول على

البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد أهداف الإعلان وتحديد الرسائل الأكثر فعالية لنشر الإعلان.

- ضرورة اتباع المصرف الأسس العلمية والموضوعية في اختيار موقع المصرف وفروعه وتقديم ضرورة استخدام المصارف التجارية والوسائل الحديثة لتقديم وتوزيع خدماته المصرفية.

4- دراسة المراني، 1996م.

دراسة تقييم فاعلية نظم التسويق المصرفي للخدمات في المصارف التجارية اليمنية وقد أجراها الباحث محمد المراني عام 1996م، واستهدف دراسة المتغيرات المرتبطة بسرعة أداء الخدمة والمتغيرات المرتبطة بقدرة العاملين والمتغيرات المرتبطة بسرعة أداء الخدمة والمتغيرات المرتبطة بقدرة العاملين والمتغيرات المرتبطة بموقع البنك والمهارات السلوكية لدى موظفي البنك وتكلفة الحصول على الخدمة وقد توصلت إلى النتائج الآتية :

- الاهتمام ببحوث التسويق والاهتمام بنظام تسعير الخدمات المصرفية.
- الاهتمام بتخطيط المنتجات المصرفية والعمل على زيادة فروع البنك.
- الاهتمام بتقسيم السوق إلى قطاعات وزيادة سعة العمل المصرفي.
- الاهتمام بعملية التدريب المصرفي وضرورة دراسة مواقع المصارف.
- الاهتمام بعملية الاتصال
- الاهتمام بمنافذ التوزيع.

## الدراسات السابقة في ضوء الدراسات الحالية

هناك تشابه بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية من حيث الخدمات التي تقدمها المصارف اليمنية، فمثلاً اتفقت الدراسات السابقة والحالية في مناقشة سرعة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف إلا أنها لم تتناول رضا العميل عن الخدمة كما فعلت هذه الدراسات والعوامل المؤثرة على العميل والتي تتمثل في قدرة موظف البنك على الأداء وسرعة إنجاز الخدمة وكيفية التعامل مع شكاوي العملاء والإصغاء بشكل جيد، والقدرة على فهم واستيعاب العملاء روح المحبة والصداقة وإقامة علاقة طويلة مع العملاء والدراسات السابقة لم تتعرف على معرفة رضا العملاء الأقل والأكثر رضاءً.

وتكاد تكون دراسة العملاء عن الخدمات التي تقدمها المصارف اليمنية معدومة في اليمن إلا أن هناك دراسة أجريت في بلدان عربية وأجنبية.

## مفاهيم الإطار النظري

**التسويق: وهي عبارة عن المجهول التي تبذلها الإدارة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على كافة الأنشطة التسويقية التي تناولها عنصر المنتجات أو الخدمة المقدمة للسوق للوصول إلى رضاء المستهلك.**

**تعريف آخر: وهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تؤدي بواسطة الأفراد والمنظمات بهدف تسهيل عملية المبادلة في السوق وتؤدي هذه الأنشطة فلي بيئة متغيرة باستمرار.**

**الرضا: وهو عبارة عن تركيز الجهود التسويقية على تقييم احتياجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها والتركيز على جودة الخدمة، كذلك الاهتمام بالارتقاء إلى توقعات العملاء ومطالبهم من خلال أساليب المزيج التسويقي.**

**تعريف الخدمة: وهي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء تقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليه نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.**

**الخدمة: هو عبارة عن أي فعل أو تصرف أو نوع من الأداء يقوم به طرف معين لمصلحة طرف آخر ويعد هذا النشاط الأساس نشاط غير ملموس.**

**المزيد التسويقي والخدمة المصرفية (المعلا،2000)، (الحداد 1990).**

1. **المنتج: هو عبارة عن عرض أساسي مقدم للعميل ومصحوب عادة بخصائص وملامح معينة تعطي صورة ذهنية لدى العميل لإشباع حاجاته ورغباته.**

**السعر: يعرف بأنه ذلك القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها العميل للمصرف مقابل حصوله على الخدمة. وبعبارة أكثر دقة، فإن السعر يمثل القيمة التي يكون العميل على استعداد لدفعها ومبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد المرتبطة بانتفاعه من الخدمة.**

2. **الترويج: عبارة عن مجموعة من الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا (الفوائد) الخاصة بخدمة مصرفية معينة وإثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة.**
3. **التوزيع: هو عبارة عن وسيلة من وسائل توصيل الخدمة المصرفية للعملاء في مكان والزمان المناسبين، وبصورة تساعد على زيادة التعامل بها، وبالتالي زيادة الإيرادات المتولدة عنها.**

**المزيد التسويقي للخدمات المصرفية (المعلا، 2000)، (الحداء، 1990)**

**يصف المزيد التسويقي للبنك دائماً بأنه عبارة عن محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية لكي تقدم للعملاء في السوق وتشمل هذه العناصر:**

- **السعر.**
- **الترويج.**
- **التوزيع (المكان)**

## أولاً: مجتمع الدراسة:

**ويتكون مجتمع الدراسة من عملاء المصارف التجارية والإسلامية في اليمن – صنعاء.**

## ثانياً: عينة الدراسة:

**تكونت عينة الدراسة من (310) مفردة من العملاء والمتعاملين مع سبعة مصارف خمسة يمنية ومصرف التضامن الإسلامي و(2) مصارف أجنبية**

**هي: البنك العربي، كريتد اندسويس، تم اختيارها على أساس أسلوب العينة العمدية (المقصودة) والعينة الملائمة هي تلك العينات التي تم اختيارها بناء على مدى مناسبتها لأهداف البحث وهي الجزء الذي يمثل المجتمع الأصلي وتستطيع من خلاله الحكم على الكل أي أنه بواسطة العينة المأخوذة من المصارف نستطيع أن نصل إلى تعميمات للاستدلال على مستوى رضا العملاء بشكل عام.**

## ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

**جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب المهنة**

| الوظيفة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| موظف | 77 | 24.8% |
| تاجر | 166 | 53.5% |
| مغترب | 67 | 21.6% |
| المجموع | 310 | 100.0% |

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ذكر | 267 | 86.1% |
| أنثى | 43 | 13.9% |
| المجموع | 310 | 100.0% |

بالنظر إلى جدول رقم (4) يتضح أن الذكور يمثلون نسبة (86.1%) من عينة الدراسة بينما تصل الإناث إلى نسبة (13.9%) من عينة الدراسة وهذه نبة جيدة لتعامل الإناث مع البنوك مما يدل على إدراك الإناث بأهمية المصارف ورضاهن عن الخدمات التي تقدمها المصارف.

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب تعاملها مع البنك

| الوظيفة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| اقل من 3 سنوات | 22 | 7.1% |
| 3-6 | 45 | 18.5% |
| 7-10 | 51 | 16.5% |
| 11-14 | 95 | 30.6% |
| 15 سنة فأكثر | 97 | 31.3% |
| المجموع | 310 | 100.0% |

بالنظر إلى بيانات جدول رقم (5) يتضح أن مدة التعامل مع البنوك ما بين أقل من (ثلاث سنوات) بنسبة (7.1%)، ومن (3-6) بنسبة (14.5%)، ومن (7-10) سنوات (16.5%) ومن تمثل نسبة (61.9%) من عينة الدراسة وهم الأكثر تعاملاً مع البنوك ومعرفة بالخدمات التي تقدمها المصارف وبالتالي رضاهم عن تلك الخدمات التي تقدمها المصارف، وفي الواقع هم الأكثر دراية وخبرة في مجال الخدمة التي تقدمها البنوك وبالتالي هم الأكثر من يواجهون مشاكل مع الخدمة المصرفية.

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| الوظيفة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| اقل من الاعدادية | 19 | 6.1% |
| ثانوية | 129 | 41.6% |
| جامعة | 150 | 48.4% |
| دراسات عليا | 12 | 3.9% |
| المجموع | 310 | 100.0% |

ومن خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن أعلى نسبة من حجم العينة هم من الحاصلين على شهادات جامعية وثانوية حيث بلغت النسبة (90%) من حجم العينة ويدل ذلك على قدرة المبحوثين على فهم الخدمات التي تقدمها البنوك ونجد أن أعلى نسبة من المتعلمون مع البنوك هم المتعلمين والذين هم أكثر معرفة بنوعية الخدمة التي تقدمها البنوك.

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| الوظيفة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| اقل من 25 سنة | 4 | 1.3% |
| 25-29 | 21 | 6.8% |
| 30-34 | 21 | 6.8% |
| 35-39 | 18 | 5.8% |
| 40-44 | 39 | 5.8% |
| 45-49 | 64 | 20.6% |
| 50-54 | 90 | 29.0% |
| أكثر من 54 | 53 | 17.1% |
| المجموع | 310 | 100.0% |

وبالنظر إلى الجدول رقم (7) يتضح لنا أن الأشخاص من الفئة العمرية ما بين (44-54) يمثلون نسبة (79.3%) من عينة الدراسة، لذلك يمكن القول بأن غالبية أفراد الدراسة تمثلهم هذه الفئة العمرية ويدل ذلك أن هذه الفئة العمرية هم الأكثر تعاملاً مع البنوك والأكثر خبرة بالخدمات التي رضاهم عن تلك الخدمات.

## اختبـار الفرضيـات:

جدول رقم (12) اختبار فرضيات مجالات الخدمة في المصارف

| مجالات الخدمة في المصارف | العدد | متوسط حسابي | إنحراف معياري | القيمة التائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة المحسوبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| سرعة تقديم الخدمة | 310 | 3.26 | .41 | 11.130 | 309 | .000 |
| الرسوم على الخدمة | 310 | 3.39 | .48 | 14.318 | 309 | .000 |
| خدمات الصالة الداخلية | 310 | 2.77 | .48 | -8.485 | 309 | .000 |
| صفات وخصائص موظف البنك | 310 | 3.42 | .45 | 16.532 | 309 | .000 |
| مستوى الخدمات المصرفية | 310 | 3.24 | .29 | 14.532 | 309 | .000 |

**اختبار الفرض الأول:**

**باستخدام الاختبار التائي الأحادي حول الوسط الفرضي (3 درجات) وجد أن جميع متوسطات مجالات الخدمة ذات فروق دالة إحصائياً وكذلك متوسط الدرجة الكلية وقد وجد أن متوسط مجال سرعة تقديم الخدمة على المتوسط قدره (3.26) درجة بإنحراف معياري (.41) وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى**

**اختبار الفرضية الثانية:**

**باستخدام الاختبار التائي الأحادي حول الوسط القرضي (3 درجات) وجد أن متوسط الرسوم على الخدمة ذات فروق دالة إحصائياً وبلغ متوسط الرسوم على متوسط قدره (3،39) درجة وبانحراف معياري (.48) وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.**

**اختبار الفرض الثالث:**

**باستخدام الاختبار التائي الأحادي حول الوسط الفرضي (3 درجات) وجد أن متوسط مجال الخدمات الصالة الداخلية ذات فروق دالة إحصائياً وبلغ متوسط مجال الخدمات الصالة الداخلية على متوسط (2،77) درجة وبانحراف معياري (.48) وهذا يثبت صحة الفرضية.**

**اختبار الفرض الرابع:**

**باستخدام الاختبار التائي الأحادي حول الوسط الفرضي (3 درجات) وجد أن متوسط مجال صفات وخصائص موظف البنك ذات فروق دالة إحصائية وبلغ متوسط مجال صفات وخصائص موظف البنك على متوسط (3،42) درجة وبانحراف معياري (.45) وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة.**

**وبالنظر إلى بيانات الجدول يتضح أن متوسط صفات وخصائص موظف البنك لها أعلى متوسط حيث بلغ (3،42) درجة مما يدل على رضا العملاء من هذه الخدمة أكثر من بقية الخدمات الأخرى.**

**يليه مجال الرسوم على الخدمات حيث حصل على متوسط قدره (3،39) درجة**

**يليه في الدرجة الثالثة مجال سرعة تقديم الخدمة حيث بلغ متوسط (3،26) درجة.**

**ويلاحظ أن المجالات السابقة جميع درجاتها فوق المتوسط بينما وجد من خلال هذه**

الدراسة أن مجال خدمات الصالة الداخلية بلغ متوسطها دون الوسط الفرضي حيث بلغ (2،77) درجة وذو فرق دال إحصائياً مما يدل على عدم رضا العملاء من خدمة الصالة الداخلية.

ومن أسباب عدم رضا العملاء عن الصالة الداخلية عدم توافر أماكن وكراسي انتظار في الصالة كذلك عدم وجود انتظار صالة واسمه وعدم التنظيم الجيد للعملاء أثناء انتظار الخدمة وعدم توفر صحف ومجلات يمكن قراءتها أثناء انتظار الخدمة وكذلك عدم وجود دائرة تلفزيونية في صالة البنك يمكن مشاهدتها أثناء انتظار الخدمة وأيضاً عدم وجود مرافق صحية (حمامات) بالقرب من صالة البنك.

وبصفة عامة يبين هذا البحث أن مستوى الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء فوق المتوسط، حيث بلغ متوسط (3،24) درجة.

اختبار الفرض الخامسة:

جدول رقم (13) مدى تقييم العملاء للخدمة في المصارف المحلية والأجنبية

| العبارة | أجنبي | | | محلي | | | القيمة التائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة المحسوبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | متوسط حسابي | إنحراف معياري | العدد | متوسط حسابي | انحراف معياري | | | |
| سرعة تقديم الخدمة | 151 | 3.30 | .40 | 159 | 3.22 | .43 | 1.700 | 308 | .090 |
| الرسوم على الخدمة | 151 | 3.35 | .40 | 159 | 3.42 | .54 | -1.271 | 308 | 205 |
| خدمات الصالة الداخلية | 151 | 2.86 | .42 | 159 | 2.69 | .51 | 3.208 | 3.8 | .001 |
| صفات وخصائص موظف البنك | 151 | 3.43 | .43 | 159 | 3.41 | .46 | .243 | 308 | .808 |
| مستوى الخدمات المصرفية | 151 | 3.26 | 2.4 | 159 | 3.22 | .33 | 1.279 | 3.8 | .202 |

ويبين الجدول رقم (13) مدى تقييم العملاء للخدمات المصرفية في البنوك المحلية والأجنبية، وسوف نختبر جميع فروض الدراسة عند مستوى معنوي اقل دلالة (0.050) بحيث يكون الفرق دالاً إحصائياً إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.050) وباستخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة وجد أن البنوك الأجنبية أفضل من البنوك المحلية في خدمات الصالة الداخلية حيث كان متوسط تقييم البنوك الأجنبية (2.86) درجة وبانحراف (042) وكان متوسط تقييم

البنوك المحلية (2.69) درجة وبانحراف معياري (051) علماً بأن المتوسط الحسابي للبنك الأجنبي والمحلي أقل من الوسط الفرضي (علماً أن الوسيط الفرضي لكل بديل (3). وهذا يثبت صحة الفرضية الخامسة.

وباستثناء ذلك تتساوى البنوك المحلية مع البنوك الأجنبية في جميع باقي الخدمات حيث بلغ المتوسط في سرعة تقديم الخدمة في البنوك الاجنبية (3.30) درجة وفي البنوك المحلية (3.22) درجة.

وفي مجال الرسوم على الخدمات بلغ المتوسط في البنوك الأجنبية (3.35) درجة وفي البنوك المحلية (3.42) درجة.

وفي مجال صفات خصائص موظف البنك بلغ المتوسط في البنوك الأجنبية (3.43) درجة أما البنوك المحلية (3.41) درجة.

وفي مستوى الخدمة المصرفية بصفة عامة بلغ المتوسط في البنوك الأجنبية (3.26) درجة وفي البنوك المحلية (3.26) درجة وهذا يثبت صحة الفرضية الخامسة.

جدول رقم (14) قياس دلالات الفروق بين البنوك المحلية والبنوك الأجنبية

| نوع البنك | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| أجنبي | 151 | 48.6% |
| محلي | 159 | 51.3% |
| المجموع | 310 | 100.0% |

بالنظر إلى بيانات الجدول رقم (14) يتضح أن نسبة كل من البنك الأجنبي والبنك المحلي من أفراد العينة المتعاملين معهم فقد كانت نسبة البنك الأجنبي (48.7%) من أفراد العينة وكانت نسبة البنك المحلي (51.3%) من أفراد العينة كانت حصة البنوك المحلية أعلى من نسبة المتعاملين معها ويرجع ذلك إلى عددها والتي كانت ستة بنوك محلية وبالرغم من ارتفاع نسبة البنوك المحلية عن البنوك الأجنبية إلا أننا نجد أن هناك تقارير بينهما ويرجع السبب إلى أن أفراد العينة يفضلون التعامل مع البنوك الأجنبية أكثر من البنوك المحلية وذلك للخدمات المتوفرة من قبل البنوك الأجنبية.

**اختبار الفرض السادس:**

**معرفة اثر المتغيرات الديمغرافية عن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية.**

**جدول رقم (15): تأثير نوع العميل على مستوى الخدمة المصرفية**

| العبـــــارات | | العدد | متوسط حسابي | انحراف معياري | القيمة الفائية | مستوى الدلالة المحسوب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| سرعة تقديم الخدمة | موظف | 77 | 3.27 | .44 | .259 | .772 |
| | تاجر | 166 | 3.27 | .42 | | |
| | مغترب | 67 | 3.23 | .37 | | |
| الرسوم على الخدمة | موظف | 77 | 3.43 | .56 | 5.161 | .003 |
| | تاجر | 166 | 3.44 | .48 | | |
| | مغترب | 67 | 3.23 | .31 | | |
| خدمات الصالة الداخلية | موظف | 77 | 2.74 | .55 | .751 | .473 |
| | تاجر | 166 | 2.80 | .48 | | |
| | مغترب | 67 | 2.73 | .36 | | |
| | موظف | 77 | 3.42 | .51 | .443 | .642 |
| | تاجر | 166 | 3.44 | .43 | | |
| | مغترب | 67 | 3.38 | .41 | | |
| | موظف | 77 | 3.24 | .36 | 2.492 | .084 |
| | تاجر | 166 | 3.26 | .27 | | |
| | مغترب | 67 | 3.17 | .23 | | |

**بالنظر إلى بيانات جدول رقم (15) يتضح أن:**

**سوف نختبر جميع فروض الدراسة عند مستوى معنوي (0،050) حيث يكون الفرق دالاً إحصائياً إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0،050).**

**وباستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات مستويات الخدمة المصرفية كمتغيرات تابعة ونوع العميل (موظف، تاجر، غترب) كمتغير مستقل وجد أن الرسوم على الخدمة تختلف وفقاً لمتغير نوع العميل، حيث وجد أن الفرق بين المتوسطات دالة إحصائياً (بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0،006). وهذا يثبت صحة الفرضية السادسة.**

**جدول (16) اختبار Duncan للتأكد من تأثير نوع العميل على مستويات الخدمة الرسوم على الخدمة**

اختبار Duncan

| الوظيفـــة | N | Subset for alpha= .05 | |
|---|---|---|---|
| | | المجموعة أ | المجموعة ب |
| مغترب | 67 | 3.23 | |
| موظف | 77 | | 3.43 |
| تاجر | 166 | | 3.44 |

**يتبين من اختبار دونكا أن المغتربين اقل رضا عن الرسوم عن الخدمة من الموظفين والتجار حيث بلغ المتوسط مجال الرسوم لدى المغتربين (3،23) بينما بلغ متوسط لكل من الموظفين والتجار (3،43 و3،44) على الترتيب. وهذا يثبت صحة الفرضية**

**بينما وجد أن الفروق بين المتوسطات في بقية المستويات وفي المستوى الكلية جميعها غير دالة إحصائياً.**

**جدول رقم (17): تأثير نوع الجنس على رضا العملاء عن الخدمات المقدمة**

| | ذكر | | | أنثى | | | القيمة التائية | درجة الحرية | مستوى الدلالة المحسوب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | متوسط حسابي | انحراف معياري | العدد | متوسط حسابي | انحراف معياري | | | |
| سرعة تديم الخدمة | 267 | 3.24 | .41 | 34 | 3.37 | .43 | -1.956 | 308 | .051 |
| الرسوم على الخدمة | 267 | 3.36 | .46 | 43 | 3.59 | .56 | -2.995 | 605 | .003 |
| خدمات الصالة الداخلية | 267 | 2.78 | .47 | 43 | 2.74 | .53 | .460 | 308 | .646 |
| صفات خصائص موظف البنك | 267 | 6.42 | .45 | 43 | 3.46 | .41 | -.556 | 308 | .579 |
| مستوى الخدمات المصرفية | 267 | 3.23 | .29 | 43 | 3.31 | .28 | -1.764 | 308 | .079 |

**باستخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة وجد أن الفرق بين الذكور والإناث في الرسوم على الخدمة دال إحصائياً لمصلحة الإناث المحلية مما يعني ان النساء المتعاملات اكثر رضا على الرسوم على الخدمة حيث بلغ المتوسط لدى النساء (3،59) ولدى الرجال (3.36). وهذا يثبت صحة الفرضية.**

**أما بالنسبة لبقية المجالات فلا يوجد فروق دالة إحصائياً بنيهما.**

**ويرى الباحث أن رضى الإناث قد يكون لجوئهن للخدمات العادية مثل رسوم فتح الحساب الجارية وفتح حسابات التوفير والتحويل المالي والحصول على شيكات عكس التجار والمغتربين الذين يلجئون إلى خدمات أكثر تكلفة مثل فتح خطابات الضمان وفتح خطابات مستندية والحصول على**

قروض وتحويل مبالغ كبيرة جداً مما يؤدي إلى عدم رضا الذكور عن رسوم الخدمة.

جدول رقم (18) تأثير الفئة العمرية على مستويات الخدمة

| العبـــارات | العمر | |
|---|---|---|
| | معامل الارتباط | مستوى الدلالة المحسوب |
| سرعة تقديم الخدمة | .037 | .386 |
| الرسوم على الخدمة | -.116(××) | .006 |
| خدمات الصالة الداخلية | -.017 | .693 |
| صفات وخصائص موظف البنك | .073 | .084 |
| مستوى الخدمات المصرفية | -.006 | .881 |

وبالنظر إلى بيانات جدول رقم (18) يتضح أن هناك علاقة عكسية بين عمر المتعامل والرضا عن خدمات الرسوم مما يعني أن الأشخاص كبيرو السن غيرراضين عن خدمات الرسوم.

والسبب في ذلك أن الأشخاص كبيرو السن هم الأكثر تعاملاً ومعرفة في البنوك وبالتالي لديهم المعرفة الكاملة بأسعار خدمات البنوك وذلك لطول مدة تعاملهم مع البنوك وتبين عدم وجود علاقة بين العمر وبقية المستويات الأخرى. وهذا يثبت صحة الفرضية.

جدول رقم (19) تأثير المستوى التعليمي على رضاء العملاء عن الخدمات

| العبـــــارات | المستوى التعليمي | |
|---|---|---|
| | معامل الارتباط | مستوى الدلالة المحسوب |
| سرعة تقديم الخدمة | .005 | .920 |
| الرسوم على الخدمة | .065 | .050 |
| خدمات الصالة الداخلية | .090 | .050 |
| صفات وخصائص موظف البنك | -.068 | .133 |
| مستوى الخدمات المصرفية | .056 | .215 |

وبالنظر إلى الجدول رقم (19) يتضح أنه لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي والرضا عن مستوى الخدمة باستثناء خدمات الصالة الداخلية رغم أن دلالتها واقعة على المحك (مستوى الدلالة النظرية). وهذا يثبت صحة الفرضية.

جدول رقم (20) تأثير مدة التعامل مع البنك ودرجة الرضا على مستويات الخدمة

| العبـــــارات | مدة التعامل مع البنك | |
|---|---|---|
| | معامل الارتباط | مستوى الدلالة المحسوب |
| سرعة تقديم الخدمة | .026 | .554 |
| الرسوم على الخدمة | -.089(×) | .041 |
| خدمات الصالة الداخلية | .008 | .847 |
| صفات وخصائص موظف البنك | .054 | .207 |
| مستوى الخدمات المصرفية | .003 | .953 |

وبالنظر إلى بيانات الجدول (20) يتضح أنه توجد علاقة عكسية بين مدة التعامل مع البنك والرضا عن خدمات الرسوم مما يدل على أن العملاء الأكثر مدة تعاملاً مع البنك غيرراضين عن خدمات الرسوم أي أنه كلما زادت مدة التعامل مع البنك قل مستوى الرضا عن الرسوم وذلك بسبب طول مدة التعامل مع البنك ومعرفتهم بأسعار الخدمات السابقة أي كلما ارتفع سعر الخدمة كلما كان العملاء المتعاملين مع البنك لفترة طويلة غيرراضيين عن الارتفاع في أسعار الخدمات.

## أولاً: الاستنتاجات العامة:

1. عدم توفر صحف ومجلات في صالة المصارف يمكن قراءتها أثناء انتظار الخدمة.
2. عدم توفر تلفزيون في صالة المصارف يمكن مشاهدته أثناء انتظار الخدمة.
3. عدم توفر التنظيم الجيد للعملاء أثناء انتظار الخدمة.
4. عدم توفر إضاءة جيدة في صالة المصارف وعدم وجود سياسة واضحة لتطوير وتنويع الخدمات المصرفية.
5. عدم وجود وحدة تقوم ببحوث التسويق لدراسة ورضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المصارف وبشكل مستمر وذلك من أجل معرفة دوافع المتعاملين واتجاهاتهم ورغبتهم وذلك لأن الدوافع والاحتياجات تتغير من وقت إلى آخر.
6. عدم ادخال المصارف الوسائل الحديث لتقديم وتوزيع خدماتها المصرفية كإدخال الصراف الآلي وأجهزة الإيداع وخدمات الهاتف والتحويل المالي والإكتروني للأموال.
7. عدم الاتصال بالعملاء وإبلاغه بكل ما هو جديد عن الخدمة.
8. عدم زيادة ساعات العمل المصرفي وأن يكون على فترتين.

**ثانياً: الاستنتاجات الخاصة:**

**سرعة تقديم الخدمة**

1. **هناك رضا في أوساط أفراد عينة الدراسة عن سرعة تقديم الخدمة الحالية.**
2. **بطء الاستجابة لطلبات العملاء بشكل عام، وتلك المتعلقة بالقروض بشكل خاص.**
3. **عدم معالجة شكاوى العملاء.**

**سرعة تقديم الخدمة**

1. **هناك رضا عن أفراد عينة الدراسة عن رسوم فتح الحسابات. (ح/جاري، التوفير) والتحويل المالي ورسوم صناديق الأمانات ورسوم إصدار الشيكات.**
2. **يرى 61،9% من عينة الدراسة بأن سعر الصرف داخل المصارف اقل منه خارج البنك.**
3. **52،6% من عينات الدراسة يرون أن ارتفاع رسوم بطاقات الائتمان، مما يعني عدم التشجيع على استخدامها.**
4. **ارتفاع رسوم خطابات الضمان وتحصيل الكمبيالات.**

**خدمات الصالة الداخلية:**

1. **حوالي 60% من عينات الدراسة يرون عدم توفر إضاءة جيدة في صالة البنك.**
2. **حوالي 64% يرون عدم توفر التنظيم الجيد للعملاء أثناء انتظار الخدمة وغياب الرقم التسلسلي للعميل في الصالة الداخلية المصارف.**
3. **عدم ملائمة الديكور في صالة الانتظار.**
4. **عدم توفر أوراق وأقلام لاستخدام العملاء في صالة المصارف.**
5. **50% يرون ضيق صالة الانتظار.**

**لاحظ الباحث:**

**عدم توفر صحف ومجلات وتلفزيون، ومرافق صحية في صالة البنك.**

**خصائص ومواصفات موظف المصارف:**

1. **تمتع موظف المصارف بمظهر جيد، وأنهم يصغون للعملاء ويقدمون الخدمات بشكل دقيق ويهتمون بطلب العملاء.**
2. **تواضع التعامل مع العملاء وبنسبة 53%.**

3. عدم الوفاء مع العملاء وفق رأي أفراد عينة الدراسة بنسبة 54%
4. 59% عينة الدراسة يرون عدم توفر معلومات كافية لدى موظفي البنك للرد على أي استفسار يطرحه العميل.
5. عدم الاهتمام بالعملاء بالشكل المطلوب.
6. غياب روح الفريق الواحد للتعامل بين موظفي المصارف 56% يرون ذلك.
7. عدم توفر الخيارات للعملاء من قبل موظفي البنك.
8. يتمتع موظفي المصارف بأخلاق عالية ويحافظون على أسرار العملاء.
9. عدم التواصل مع العملاء وإبلاغهم بكل ما هو جديد.
10. التمييز في التعامل مع العملاء.

**اثر المتغيرات الديمغرافية عن مستوى رضا العملاء:**

1. إن المغتربين اقل رضا عن رسوم الخدمة من الموظفين والتجار مما يدل على اختلاف في درجة الرضا بين نوعية العميل والرضا عن الخدمات المصرفية.
2. انخفاض الرضا لدى أفراد عينة الدراسة من الذكور.
3. عدم رضا العملاء كبار السن عن رسوم الخدمة.
4. عدم تأثير المستوى التعليمي عن الرضا عن الخدمة.
5. على الرغم من طول فترة التعامل مع البنك إلا أن العملاء غيرراضين عن خدمات الرسوم مما يعني عدم الولاء للبنك وبالتالي تركه عن توفر بدائل أخرى.

من واقع نتائج هذه الدراسة والتي توصلت اليها فإن الباحث يقدم مجموعة من التوصيات بشكل عام.

**أولاً: المقترحات بشكل عام:**

- ضرورة وجود سياسة واضحة لتطوير وتنويع الخدمات المصرفية وأن تعمل المصارف على تلافي القصور الموجودة حالياً في تنويع خدماتها الحالية.
- ضرورة إنشاء وحدة تقوم ببحوث التسويق لدراسة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المصارف وبشكل مستمر وذلك من أجل معرفة دوافع المتعاملين واتجاهاتهم ورغبتهم وذلك لأن الدوافع والاحتياجات تتغير من وقت إلى آخر.
- يوصي الباحث القيام بتطوير منتجات خدمات جديدة لمواجهة احتياجات العملاء.
- يوصي الباحث القيام بتحديد العملاء المستهدفين وكيفية تلبية احتياجاتهم من الخدمات

المصرفية.

- ضرورة ادخال المصارف الوسائل الحديثة لتقديم وتوزيع خدماتها المصرفية كإدخال الصراف الآلي وأجهزة الإيداع وخدمات الهاتف والتحويل المالي والإلكتروني للأموال.
- يوصي الباحث الاهتمام بالعميل وخاصة التجار المغتربين الذين لديهم حركات مصرفية كبيرة.
- يوصي الباحث العمل على تحسين جودة الخدمة المصرفية وذلك من أجل المحافظة على مستويات الجودة.
- يوصي الباحث القيام بإعداد دورة تدريبية لموظفي المصارف بشكل مستمر وإطلاع الموظفين على كل ما هو جديد عن الخدمة المصرفية.
- ضرورة الاتصال بالعملاء وإبلاغه بكل ما هو جديد عن العمل وزيادة ساعات العمل المصرفي وأن يكون على فترتين.

# المراجـــع


**أولاً: المراجع العربية:**

**أ. الكتب:**

1. أحمد بدر الدين، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات في الكويت 4891م.
2. الدسوقي حامد أبو زيد، تسويق الخدمات المصرفية، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، فبراير 9891م.
3. سيد الهواري، إدارة البنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة 7891م.
4. حسين حمادي، التميز في خدمة العملاء، مركز اكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري، القاهرة، 1991م.
5. عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 0991م.
6. عبدالحميد طلعت أسعد، إدارة خدمة البنوك التجارية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1994.
7. عطيه طاهر موسى، أساسيات التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة 1991م.
8. عبدالعزيز المقطري، السياسة النقدية المالية، دار الحداثة، بيروت 1985م.
9. محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.
10. محمد عبدالفتاح حافظ الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2002م.
11. محمد علي محمد، علم الاجتماع، المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية 1986م.
12. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع 2003م.
13. هشام البساط، الاتجاهات الحديثة للتسويق المصرفي، اتحاد المصارف العربية، 1988م.
14. هندي منير صالح، إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات، الكتب العربية الحديثة الاسكندرية 1985م.
15. وليم ب، مارتن، جودة خدمة العميل، سلسلة دار الإدارة والأعمال، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، 1994م.
16. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي. عمان، الطبعة الثانية 2000م.

**ب. الرسائل والبحوث والمقالات والدوريات:**

1. الجمل، غانم، إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية في الأردن، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية1992م.

2. الدعيس، عبدالكريم 1985م تقييم السياسات التسويقية لخدمات المصرفية في اليمن مع التطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير رسالة غير منشورة، كلية التجارة، عين شمس.
3. عبدالخالق، محمد شفيق، العوامل المؤثرة في اختيار العملاء للمصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاعمال، الجامعة الأردنية 1993م.
4. المحمودي، محمد 1991م، تجزئة السوق وأثرها في سياسة التسويق للخدمات المصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المنتصرية، العراق.
5. المراني، محمد، 1996م تقييم فاعلية نظم التسويق المصرفي للخدمات في المصارف التجارية اليمنية، جامعة قناة السويس.
6. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، السنة الثالثة عشر، مارس 2005م.
7. مجلة الإدارة، المجلد الثالث والعشرين، العدد الثاني، اكتوبر 1990م.
8. التطورات النقدية المصرفية، البنك المركزي اليمني المجلد الخامس، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2005م.

المراجع الأجنبية:

1- Berry. Parasurmah، A.، and zeithaml، V.A.
The esrrice- Qualty Puzzle، Basinss Horizons، Sebtember-o Cto-ber1990

2- Zeithaml، v، Berry،1. Sparasrautaman، H (1988) communica-tion control Process in the Delivery & uality Journal & Marking

- Parasuramn & zeithmal & Berry 1985" surp renat & Solomon (1981)" – Baraguayan & Paraguayan & Zeithmel (1988).
- Zeithmal & Berry & pan Sunman (1989)

قياس جودة إدارة الخدمة في البنوك (مجلة الإدارة. المجد الثالث والعشرين... أكتوبر 1990.

# استيعاب قانون الجامعات اليمنية الأهلية لمتطلبات حوكمة التعليم العالي

د / قيس احمد المحمدي
قسم الحوكمة والمنظمات، مركز إدارة الاعمال الهولندي للدراسات العليا (CBA)
جامعة صنعاء

**الملخص:**

لتمكين الجامعات اليمنية من رفع تصنيفها العالمي، ولمعالجة الخلل الناتج عن عدم التوازن في تحقيق وظائفها المفترضة، سنحتاج الى تطبيق حوكمة تعليم رشيدة عن طريق تنفيذ اصلاحات شاملة على مستوى كل الآليات والجهات الفاعلة في الجامعات اليمنية وعلى وجه الخصوص تعديل القوانين المنظمة لتلك الجامعات.

تمثل هدف البحث في التعرف على مدى ملائمة القانون رقم (13) لسنة 2005م ولائحته التنفيذية لمتطلبات حوكمة التعليم العالي. لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق تحليل المضمون للقانون اليمني بالإضافة الى مقارنتها مع متطلبات حوكمة الجامعات وتم طرح متطلبات بديلة تتفق مع نماذج ناجحة في حوكمة التعليم العالي.

وجد الباحث توفر عدد قليل من المتطلبات الاساسية في القانون الحالي وفي لائحته التنفيذية التي تدعم الحوكمة الرشيدة في الجامعات. من ناحية اخرى هناك العديد من المواد القانونية التي لا تتوافق مع متطلبات حوكمة التعليم أما نتيجة أن القانون الحالي لم يفرض تلك المتطلبات كلياً أو نتيجة لوجود بعض المواد القانونية تحتوي على ثغرات أو لكون هذه المواد القانونية متضاربة فيما بينها. وقد خلص البحث الى أن القانون الحالي مكّن ملاك الجامعات الأهلية من السيطرة على القرار الجامعي.

مصطلحات البحث: مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) – حوكمة التعليم العالي – قانون الجامعات الأهلية اليمنية – اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الأهلية اليمنية – متطلبات حوكمة التعليم العالي.

Abstract:

Enabling Yemeni universities to raise their international rankings، and to cope with the imbalance in achieving their assumed functions، the Yemen need to implement good Higher Education Governance (HEG) within comprehensive education reforms. Among the most important HEG mechanisms are the laws governing universities. The research objective is to identify the suitability of the Yemeni law to HEG requirements. To achieve this objective، the researcher used descriptive approach by content analysis of the Yemeni Law and its executive regulation; and by comparing them with the universities governance requirements. In addition، introduced alternative requirements that are consistent with successful models in universities governance. The researcher found that there are in Yemeni Private Universities Law a few basic requirements that support good governance، on the other hand there are many articles that do not comply with HEG requirements as a result of either the current law did not impose many HEG practices entirely or there are some current articles are conflicted or containing gaps. The research concluded that the current law enabled the private universities owners to dominating the university's decision.

Keywords: Higher Education Institutions - Higher Education Governance - Yemeni Private Universities Law.

## 1. المقدمة

هناك ضرورة لأن تنفذ حوكمة رشيدة للنظام التعليمي في الدولة ككل بالتزامن مع حوكمة مؤسسات التعليم العالي. كما أن نظام التعليم الداعم لجودة عالية في مخرجاته ينبغي أن يقوم على أسس من أهمها: سياسة التعليم العامة، واستراتيجيات التعليم، وحوكمة التعليم كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح موقع حوكمة التعليم في النظام التعليمي[1]

من المفترض أن يسهم نظام التعليم العالي الموجه بتحقيق تنمية شاملة للبلدان في جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. ومن اجل استمرارية تحقيق جودة عالية في مخرجات نظام التعليم العالي، فأنه يتطلب بناء استراتيجيات تتسم برؤية شاملة ورسالة واضحة الغايات علاوة على ذلك ايجاد وتطبيق حوكمة رشيدة تشارك بشكل فعال في تحقيق غايات ووظائف الجامعات بمستوى أداء عالي ويحقق حماية حقيقية لحقوق جميع الاطراف المستفيدة من مخرجاتها المرجوة.

## 2. مجال البحث

تمثل نطاق البحث في مقارنة متطلبات حوكمة التعليم العالي مع المواد القانونية في القانون اليمني رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية اضافة الى القرار الجمهوري رقم (140) لسنة 2007م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الأهلية دون المقارنة مع بقية القوانين والنظم الحاكمة للجامعات الأهلية ومن دون دراسة مستوى التنفيذ الفعلي من قبل تلك الجامعات لما ورد في هذا القانون ولائحته التنفيذية.

(1) التصميم من تصور الباحث

استخدم الباحث عبارة مؤسسات التعليم العالي كمصطلح الجامعات كون الجامعات اصبحت تسير من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بينما اصبحت كليات المجتمع والمعاهد تحت اشراف وزارة التعليم الفني والتقني. فبموجب القانون اليمني فإن الجامعات والكليات الاهلية تخضع لتسيير واشراف المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي كما تخضع لتقييم مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

## 3. منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق تحليل المضمون للقانون اليمني رقم (13) لسنة 2005م ولائحته التنفيذية ومقارنة موادهما القانونية مع متطلبات حوكمة الجامعات الواردة في كل من: (1) بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي[2]، (2) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) 2015م (3) مبادئ الايزو 9001- 2015م. بالإضافة الى الاستفادة من المتطلبات القانونية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في قوانين بعض الدول الحاصلة جامعاتها على تصنيف عالمي وهي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة واليابان ومصر والمملكة العربية السعودية والامارات المتحدة ودولة قطر وسلطنة عمان.

## 4. الإطار النظـــري

### 4-1خصائص نظام الحوكمة الرشيدة

إن عملية خلق نظام حوكمة رشيد وعادل يجب أن يتصف بالخصائص التالية:

أ- التميز في الاداء

إن استمرارية الأداء التنافسي، يتطلب من الجامعات تحقيق:

- قيمة مضافة للأطراف المستفيدة من مخرجاتها.
- قدرتها على مواجهة المخاطر الذاتية والقضايا المعاصرة على مستوى نظام التعليم العالي ومؤسساته وعلى مستوى المجتمع بشكل عام.
- استمرارية بقائها بكيانها المؤسسي والمادي.

ب- الوضوح والشفافية

نظام الحوكمة الرشيد للجامعات يتطلب بشكل واضح تحديد على الأقل (أ) اللوائح

(2) تم بناء بطاقة فحص حوكمة الجامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عام 2016م من قبل البنك الدولي ومركز التعليم العالي لبرنامج تكامل البحر المتوسط (مركز التكامل المتوسطي) وتهدف هذه البطاقة لقياس أداء الجامعات من خلال خمسة أبعاد للحوكمة التي هي: الإطار العام (المهام، السياق والأهداف)، الإدارة، المشاركة، المساءلة والاستقلالية.

والأنظمة الداخلية (ب) الهياكل التنظيمية (ح) المجالس الحاكمة ووظائفها (ج) الوصف الوظيفي لجميع الوظائف (خ) اجراءات الضبط والرقابة (د) التقرير عن فعالية اجراءات الرقابة بغرض تصحيح الانحرافات إن وجدت. علاوة على ذلك الجامعات لا يمكن أن تتصف بالشفافية دون الافصاح الكافي عن الاتي:

- الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الاخلاقية والمهنية.
- السلطات الرقابية والتنفيذية والتقويمية.
- الاساليب المتبعة في عملية توثيق اعمالها.
- النتائج الفعلية التي يفصح عنها في التقارير الدورية مع مقارنتها وتقيمها موضوعياً مع ما خطط له مسبقاً.

ج- المشاركة في القرار الجامعي

هذه الخاصية تعني اعطاء فرصة لمشاركة الاطراف المستفيدة والمتأثرة بالجامعة، في وضع سياستها وبناء استراتيجياتها ووضع نظام حوكمة رشيد في هذه الجامعة.

د- التقييم والمسائلة

خاصية المسائلة في نظام حوكمة التعليم العالي تشمل تمكين هذا النظام من تحقيق مسائلة عادلة فردية وجماعية للسلطات المراقبة والتنفيذية في الجامعات، هنا يرى الباحث أن المسائلة يمكن أن تتحقق من خلال الاتي:

- المسائلة اللاحقة التي تقوم بها السلطات الرقابية توجه نحو الإدارة العليا في الجامعات عن المخرجات النهائية التي ينبغي تحقيقها.
- المسائلة المصاحبة التي تقوم بها سلطات الاشراف والضبط[3] تتم من خلال عمليات الرقابة والتقييم والمتابعة الدورية لمستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والبرامج الدراسية. هذه المساءلة توجه نحو الادارة العليا والوسطى والتنفيذية على مستوى كل وظيفة من الوظائف الاكاديمية والمالية والإدارية.

## 4-2 حوكمة التعليم العالي

حوكمة التعليم تعني مجموعة من القوانين والنظم والقرارات... التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء مؤسسات التعليم العالي عن طريق دعم التوجه الاستراتيجي والشفافية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار والمساءلة. وبمفهوم اخر هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الجامعات من خلال تحقيق المهام الاتي:

(3) تتمثل في مجلس الأمناء والادارات التابعة لمجلس الأمناء.

1) اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف تلك الجامعات.
2) وصف الحقوق والواجبات فيما بين مختلف الأطراف المتعاملة مع الجامعات.
3) وضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.
4) استيعاب متطلبات الحوكمة عند تطوير رؤى وأهداف الجامعات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
5) تحدد أسس المتابعة والتقييم ومراقبة الأداء.
6) ضمان ممارسة السلطة بطرية تمكن الأفراد (الطالب والمدرس والموظف) والجماعات (المجالس والاتحادات) من خلالها التعبير عن مصالحهم وتفضيلاتهم.

تعد حوكمة الجامعة عنصرا أساسيا في التركيز الحديث على اتجاهات الإصلاح في التعليم العالي في جميع أنحاء العالم. (تقرير البنك الدولي 2012). اسكارن واخرون (2018) يؤمن بأن ممارسة الحوكمة تكون واحدة من أهم الادوات لتوجيه مؤسسات التعليم العالي، وبهذا الشأن أوصى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي[4]، بضرورة اعتبار حوكمة الجامعات واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد. كما اوصى هذا المؤتمر بإنشاء مجالس حوكمة في كل جامعة مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها، وتأليف مساق تدريسي حول الحوكمة وأهدافها ووسائل تطبيقها، من أجل نشر ثقافة الحوكمة كإجراءات وسلوك وظيفي. وفي هذا الصدد، يرى الباحث أنه من الضروري إنشاء وحدة أو لجنة الحوكمة ضمن إطار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة تكون مسؤولة عن وضع إطار موحد لحوكمة الجامعات اليمنية، وإجراء تقييم دوري لمستوى الالتزام بهذه المعايير من الجامعات. وبهذا الخصوص يرى الباحث أن يتم إنشاء إدارة أو لجنة حوكمة الجامعات في إطار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة تتولى وضع إطار معياري لحوكمة الجامعات اليمنية واصدار معاييرها، والقيام بعملية التقييم الدوري لمستوى التزام الجامعات بتلك المعايير.

وقد خلص ناصر الدين (2012) الى أن هناك اهمية كبيرة لتطبيق حوكمة رشيدة في الجامعات، إذ أن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعات ومقدرتها التنافسية خاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الاقليمي والعالمي. كما اشار قيس المحمدي (2014 + 2019) الى أنه اصبح ينظر للحوكمة الرشيدة كألية للإصلاح الشامل سواء على المستوى الإداري والأكاديمي والمالي. بالتالي نحن في الجمهورية اليمنية بحاجة الى تطبيق حوكمة رشيدة في الجامعات الأهلية للمشاركة في رفع تصنيفها ولمعالجة عدم التوازن في أداءها لوظائفها الأكاديمية والمالية والإدارية عن طريق تطبيق اصلاحات شاملة على مستوى كل الآليات المؤثرة والفاعلة والتي تتضمن

(4) عقد هذا المؤتمر خلال الفترة من 11:13 مارس 2017م في عمان – الاردن.

التشريعات.

في ضوء الممارسات الجيدة لحوكمة الجامعات، من المفترض أن تمكن هذه الممارسات الجهات المشرفة على الجامعات من فرض متطلبات عملية باستخدام اجراءات ضبط وادوات رقابية تضمن ممارسة حقيقية لتلك المتطلبات وهذا يقود الى المشاركة الفاعلة في رفع أداء الجامعات الاهلية سواء على المستوى الأكاديمي بوظائفه التعليمي والبحث العلمي وخدمة المجتمع أو على المستوى الإداري والمالي مع تحقيق أفضل حماية لحقوق جميع الاطراف المستفيدة من مخرجات الجامعات بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

## 3-4 قانون الجامعات والقيادة الجامعية

على المستوى الدولي، يختلف نطاق قوانين التعليم العالي اختلافا كبيراً وفقاً للتوجه الوطني لكل دولة. بشأن محتوى مواد القوانين، قد تكون مختصرة للغاية في بعض الدول، في حين تهدف بلدان أخرى إلى جعلها اكثر شمولية من خلال دمج أو تفسير التشريعات السابقة. على كل، من المؤكد أن جميع قوانين التعليم العالي في العالم تنظم اسلوب إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تخصيص لها متطلبات عامة واحياناً تجعل تلك المتطلبات أكثر تعقيداً. مع ذلك، يرى Fielden (2008) أنه لا يجب على القانون أن يقف في طريق تطور مؤسسات التعليم العالي مؤيداً حاجة هذه المؤسسات الى التكيف والتغير.

على المستوى الوطني، القوانين المنظمة لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في الوقت الراهن تكون كما هي مذكورة في الجدول التالي:

| م | اسم القانون | مؤسسات التعليم العالي | الوزارة المنظمة |
|---|---|---|---|
| 1 | القانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية | الجامعات الحكومية | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي |
| 2 | القانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية | الجامعات والكليات الأهلية | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي |
| 3 | القانون رقم (5) لسنة 1996م بشأن كليات المجتمع | كليات المجتمع الحكومية الخاصة | وزارة التعليم الفني والتدريب المهني[1] |

بالتالي فأن الجامعات والكليات الاهلية اصبحت تنظم بموجب القانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية، وكذلك القرار الجمهوري رقم (140) لسنة 2007م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات الأهلية. كما أن هذه الجامعات والكليات

الأهلية تخضع لإشراف المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بينما تقييم من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. فيما يخص الجامعات التي تأسست قبل اصدار هذا القانون، فقد نصت المادة (92) منه بأن تلتزم جميع مؤسسات التعليم العالي الأهلية بترتيب أوضاعها طبقا لأحكام القانون واللائحة الصادرة عن الوزارة.

خلصت دراسة د. غالب القانص الى أن المشاكل الرئيسية في الجامعات الأهلية اليمنية لم تكن في وجود القانون المنظم للجامعات فحسب، بل ظهور الاشكاليات التالية: (القانص 2011)

1. مدى التزام هذه الجامعات بما جاء في القانون.
2. سادت علاقة شك فيما بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات الأهلية.
3. عدم تتمتع إدارة الجامعات الأهلية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات بعيداً عن أصحاب هذه الجامعات.

عنصر القيادة يعتبر من ضمن أهم خصائص نجاح الجامعات حيث يذكر Altbach و Salmi (2011) أن الخصائص المهمة للجامعات العالمية الناجحة تتمثل في: القيادة، والسياسة الحكومية، والتمويل، والقدرة على التركيز المستمر على مجموعة واضحة من الأهداف والسياسات المؤسسية، وتطوير ثقافة أكاديمية قوية، وجودة أعضاء هيئة التدريس. في حين يرى د. عبد السلام (2016) أن هناك ضرورة لإرساء الفكر الاستراتيجي لمنهج حوكمة الجامعات وكذلك تبنيها فلسفة التميز الجامعي والريادة الجامعية لدى قيادات الجامعات. في حين اوصى (غالب واخرون 2017) بأن على قيادة الجامعات العربية أن تخطط استراتيجياً لمستقبل التعليم العالي والمبادرة الى تدويل التعليم. فيما يتعلق بأنماط قيادة الجامعات، يرى Nasereddin وSharabati (2016) أنه يمكن استخدام والجمع بين ثلاثة أنماط قيادية على الأقل في الجامعات تتمثل في: أسلوب القيادة المشترك بين أعضاء مجلس الإدارة، وأسلوب القيادة التحويلي للأكاديميين والإدارة متوسطة المستوى، وأسلوب القيادة في المعاملات للعمال الآخرين الذين يؤدون العمل الروتيني.

عموماً بالمقارنة بين مؤسسات التعليم العالي وبين المنظمات الاخرى، تقوم مؤسسات التعليم العالي بوظائف ومسؤوليات اضافية تتمثل في إدارة الإنتاج الأكاديمي والبحثي، والارشاد الطلابي، وتتحمل مسؤوليات مجتمعية اوسع. على مستوى الجامعات تعتبر قياداتها من ضمن أهم عناصر نجاح وارتقاء تلك الجامعات، فعن طريق اختيار قيادات جامعية تتمتع بالاستقلالية وبسلطة كافية، ومتمكنة في الجوانب القانونية والثقافية والإدارية والمهنية، اضافة الى توجه هذه القيادات بتحفيز اصحاب المصلحة في المشاركة بالقرار الجامعي. في نفس الوقت ينبغي أن يكون هناك تقييم شامل بشكل دوري وخضوع قيادات الجامعات لمساءلة عادلة أمام كل من مجلس الأمناء والوزارة المعنية بعد إجراء تقييم منطقي وشامل بشكل دوري من قبل مجلس الاعتماد

الأكاديمي وضمان الجودة.

## 5. النتائج والمناقشة

### 5. 1. مستوى الحوكمة

#### 5.1.1 حوكمة العمل المالي والإداري

يؤخذ على القانون الحالي أنه يدعم ويكرس إدارة الجامعات الأهلية بشكل بيروقراطي ودكتاتوري بدلاً من أن تدار باستخدام القيادة التحويلية والديمقراطية والريادية حيث يركز السطلة الإدارية والمالية في مجلس الأمناء والذي في الاصل تسيطر عليه الشركة المالكة عن طريق حق تشكيل المجلس بأغلبية اعضائه كممثلين عن الشركة المالكة. بموجب مواد القانون، يمتلك مجلس الأمناء صلاحيات البت النهائي في تعيين وقبول استقالة قيادات الجامعة بما فيهم الأمين العام والموظفين الإداريين في كل المستويات العليا والوسطى والتنفيذية. كما أن القانون لا يشترط الخبرة الإدارية والمالية والقانونية والأكاديمية لمنصب امين عام الجامعة.

لتحقيق استقلال في القرار الجامعي يتعين جعل عدد الاعضاء المستقلين في مجلس الأمناء اكثر من عدد الأعضاء الممثلين للشركة المالكة مع رفع الشروط المعيارية على كل الأعضاء المعينين فيه. لتخفيف مركزية سلطة تعيين وقبول استقالات الموظفين يوصي الباحث بأن تكون سلطة البت في تعيين موظفي المستويات الإدارة العليا مخولة لمجلس الأمناء وتكون سلطة البت في تعيين المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية مخولة لمجلس الجامعة كما يمكن أن تخول صلاحية اقرار التعيين لمجلس الأمناء للتأكد من سلامة اجراءات التعيين لموظفي المستويات الوسطى والتنفيذية.

#### 5.1.2 الحوكمة المؤسسية

فيما يتعلق بالحوكمة المؤسسية، يؤخذ على القانون الحالية الخلل ونقاط الضعف التالية:

1) لم يلزم الجامعات الأهلية بتوفر إطار قانوني متكامل يضمن العدالة واستقلال القرار الجامعي ومساءلة الجامعات الأهلية بناء على معايير الأداء. حيث يوجد فيه بعض المواد القانونية التي تدعم استقلال القرار الجامعي لكنها تتضارب تماماً مع مواد قانونية اخرى لا تدعم استقلال القرار الجامعي الى حداً كبير.
2) رغم أن القانون اشار الى بعض البنيات الاساسية للجامعات إلا أنه لم يعطي البنية المؤسسية والأخلاقية قدر كافي لضمان أن تكون إدارة الجامعات الأهلية بأسلوب مهني سليم بما يساعد في تحقيق التنمية المستدامة للبلد.
3) لا يسهل عملية المسائلة العادلة لمجلس الجامعة ورئاسة الجامعة حيث يحملهما المسؤولية

كاملة دون منح سلطة تنفيذية كافية خصوصاً في عمليات التعيين والترقية وقبول الاستقالة وإنهاء خدمات. ومن هنا إما أن تبقى السلطات الواسعة لمجلس الأمناء في هذه القضايا مع نقل المسائلة الفعلية عليهم كونهم اصحاب القرار الرئيسي وفي هذه الحالة لن يكون مجلس الأمناء هيئة إشرافيه. وإلا فإن السلطة التنفيذية الكاملة تُمنح إلى مجلس الجامعة بسلطات حقيقية تعادل مساءلتهم الكاملة وفي هذه الحالة، سيتم التعامل مع مجلس الأمناء كسلطة إشراف يتولى عملية التأكد من القرارات التنفيذية الهامة التي يتخذها مجلس الجامعة ورئاسة الجامعة ثم يحق له فقط المصادقة عليها إذا كانت ملتزمة بالإجراءات السليمة.

4) لم يعرف الواجبات والمسؤوليات من المنظور الحديث لوظائف الجامعات، أيضاً لم يعرف واجبات ومسؤوليات القيادة من المنظور الريادي على وجه الخصوص في مجال رسم السياسيات العامة ووضع الاستراتيجيات وخططها التنفيذية بناء على معايير ومؤشرات الأداء المناسبة.

5) يغيب فيه بعض المواد القانونية الهامة الموجهة نحو إدارة وظائف الجامعة المعنية بالبحث العلمي وخدمة المجتمع والتوجيه الطلابي وجودة العمل.

6) لا يوجد وضوح في توزيع السلطات بدقة في التعين والترقية وقبول الاستقالة وانهاء خدمات اعضاء الهيئة الإدارية والاكاديمية.

7) لم يحدد بوضوح أن تكون الموازنات التأسيسية والاستثمارية تحت تصرف مجلس إدارة الجامعة (الشركة المالكة) كذلك لم يحدد الجهة التي تقع عليها المسؤولية في حالة عدم انسجام هذه الموازنات مع متطلبات الإنشاء والتوسع في الجامعات.

### 5.1.3 الحوكمة الأكاديمية

بشأن الحوكمة الأكاديمية، القانون ركز السطلة الأكاديمية في يد الشركة المالكة للجامعة بشكل غير مباشر وبنفس الطريقة التي سبق أن أشار إليها هذا البحث حيث يمكن القانون الشركة المالكة من السيطرة على مجلس الأمناء عن طريق حق تشكيل المجلس بأغلبية اعضائه حيثما يمتلك مجلس الأمناء صلاحيات البت النهائي في تعيين وقبول استقالتهم قيادات الجامعة الأكاديمية بما فيهم العمداء ورؤساء الاقسام وجميع اعضاء الهيئة الأكاديمية ومساعديهم. لتخفيف مركزية سلطة تعيين وقبول استقالات اعضاء الهيئة الاكاديمية يوصي الباحث بأن تكون سلطة البت في تعيين رئيس الجامعة مخلولة فقط لمجلس الأمناء ويكون سلطة البت في تعيين العمداء ورؤساء الاقسام واعضاء هيئة التدريس ومساعديهم لمجلس الجامعة كما يمكن منح صلاحية اقرار التعيين لمجلس الأمناء للتأكد فقط من سلامة تلك الإجراءات.

### 5.2. المواد المتعارضة في القانون الحالي

**يوجد تعارض فيما بين بعض المواد القانونية للقانون رقم (13) لسنة 2005 الخاص بالجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية أهمها موضحة فيما يلي:**

i. **المادة رقم 2 من هذا القانون تعرف مجلس الامناء ومجلس الجامعة كما يلي:**

**"مجلس الأمناء : هو أعلى هيئة في الجامعة تتولى الأشراف على إدارة الجامعة مالياً وإدارياً وفق ما يحدده هذا القانون. ... مجلس الجامعة: هو أعلى هيئة أكاديمية وإدارية تتولى إدارة الجامعة أكاديمياً وإداريا ً وماليا ً وفق ما يحدده هذا القانون"**

**هنا يوجد تعارض بين محتوى التعريفين من جهة ومن جهة اخرى بين الصلاحيات الممنوحة لمجلس الامناء في البند 7 من المادة رقم (24) التي تنص على: «البت في تعيين الإداريين وترقيتهم وإنهاء خدماتهم وإلغاء عقودهم» وبموجب هذه المادة جعلته هو أعلى هيئة وإدارية بدلاً من مجالس الجامعة. بالتالي يوصى بأن تعدل لتصبح «المصادقة على تعيين الإداريين وترقيتهم وإنهاء خدماتهم وإلغاء عقودهم»**

ii. **البند رقم 6 من المادة رقم 24 ينص على: «أن يتولى مجلس الأمناء ... والموافقة على تعيين ... وأعضاء هيئة التدريس والمعيدين وإعارتهم وندبهم بناءً على توصية مجلس القسم والكلية وموافقة مجلس الجامعة أو المعهد العالي أو الكلية» بينما البند رقم 4 من المادة رقم 29 ينص على: «أن تكون من مهام مجلس الجامعة... ممارسة مهمة الموافقة على تعيين أعضاء هيئة التدريس وانتدابهم وإعارتهم وقبول استقالاتهم وتقديمها لمجلس الأمناء لاتخاذ ما يراه بشأنها» وهذه المواد تتناقض وتتعارض مع المادة رقم 2 من نفس القانون التي تعرف مجلس الجامعة بأنه «هو أعلى هيئة أكاديمية وإدارية تتولى إدارة الجامعة أكاديمياً وإداريا ً وماليا ً وفق ما يحدده هذا القانون» يوصى هنا بتوحيد المصطلحات والعبارات بحيث يكون مجلس الأمناء أعلى هيئة إشراقية اكاديميا وإداريا وماليا بينما مجلس الجامعة اعلى هيئة تنفيذية اكاديميا وإداريا وماليا.**

iii. **كما أن البند 3 من المادة رقم 38 ينص على أن من صلاحيات مجلس الكلية «الموافقة على الشئون الخاصة بأعضاء هيئة التدريس من تعيين وترقية وإجازات وفق القواعد المنظمة لذلك» وهذه المادة تتعارض مع المادتين البند 6 من المادة 24 وايضا مع البند 4 من المادة رقم 29 في المضمون وفي تكرار الجهات التي تملك صلاحية الموافقة. ويوصى بتحديد ثلاث جهات رئيسية بحيث يتولى مجلس القسم والكلية مسؤولية الترشيح ومجلس الجامعة مسؤولية البت والموافقة ومجلس الأمناء مسؤولية المصادقة فقط.**

iv. **البند رقم 6 من المادة 29 ينص على أن يقوم مجلس الجامعة بممارسة مهمة «البت في منح أعضاء هيئة التدريس إجازات التفرغ العلمي والإجازات دون راتب وقبول استقالاتهم**

وإنهاء خدماتهم» وهذا يتعارض مع صلاحيات مجلس الأمناء في البند 6 من المادة رقم 24 المصاغة اعلاه. يوصى هنا في اعادة تعريف بعض المصطلحات وتوحيد استخدامها بما يتناسب مع مهام وصلاحيات السلطات والمجالس الحاكمة في الجامعات الاهلية ومن هذه المصطلحات التي تحتاج الى تعريف موحد: الموافقة – البت – المصادقة – اعتماد – الترشيح ..الخ.

v. المادة رقم 34 تنص على: «يتم ترشيح رئيس الجامعة بقرار من مجلس الأمناء ويعرض على الوزير للموافقة، ولمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، ويكون هو المسؤول الأول أمام مجلس الجامعة ومجلس الأمناء والوزير والمجلس الأعلى وبحسب الشروط المؤهلة لذلك». وكذلك المادة رقم 35 تنص على «يعد رئيس الجامعة أو عميد المعهد العالي أو عميد الكلية هو المسئول عن تنفيذ السياسة العامة فيها وعن إدارة شئونها الأكاديمية والإدارية والمالية وله صلاحية التوجيه والإشراف والرقابة ...»، فإذا كان مجلس الجامعة كأعلى هيئة اكاديمية وإدارية بموجب المادة 2 وكذلك رئيس الجامعة لا يملكا صلاحيات البت في الأمور الاكاديمية والإدارية بعد توصية الجهة المعنية (القسم والكلية أو الأمين العام) فلا يجوز تحميلهم القصور الاكاديمي والإداري إن وجد. بهذا الشأن، ولدعم استقلالية وسلطة مجلس الجامعة ورئيس الجامعة والكليات والاقسام التي تكفي لتنفيذ مهامه، يلزم ان يتم منحهم سلطات حقيقية توازي درجة مسائلتهم.

## 5.3. درجة استيعاب متطلبات الحوكمة

**الجدول التالي يبين درجة استيعاب المتطلبات التفصيلية للحوكمة في القانون اليمني الحالي:**

| م | متطلبات حوكمة الجامعات الاهلية | | متوفر كلياً | متوفر جزئياً | غير متوفر |
|---|---|---|---|---|---|
| اولاً: يتوفر في الجامعة حوكمة مؤسسية: | | | | | |
| 1 | البنية المؤسسية القانونية والتنظيمية | أن تعد الجامعة النظام الاساسي بما يتناسب مع متطلبات الحوكمة الرشيدة للتعليم العالي | | × | |
| | | أن توفر الجامعة السياسات واللوائح المنظمة للعمل الاكاديمي والاداري والمالي بحسب متطلبات حوكمة التعليم والاعتماد الاكاديمي | | | × |
| | | أن توفر الجامعة لائحة عمل المجالس الحاكمة ووظائف الجامعة بتوصيفات واضحة | | × | |
| | | أن توفر الجامعة لوائح وادلة ارشادية حديثة للإدارة الاكاديمية والإدارية والمالية تقوم على المشاركة والشفافية والمسائلة وآليات التقييم | | | × |
| | | أن يرسم الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتناسب مع النظام المؤسسي وأن يعكس القدرات المطلوبة | | × | |
| 2 | البنية الأخلاقية والمهنية | أن تضع الجامعة قواعد السلوك المهني والاخلاقي للقيادات والهيئة الاكاديمية والإدارية تتوافق مع معايير الحوكمة الرشيدة والمعايير المهنية والأخلاقية السليمة | | | × |
| ثانياً: استقلالية القرار الجامعي بما يضمن الالتزام[2] القانوني والمهني والاخلاقي (الشرعية)، بأن: | | | | | |
| 1 | | تدار الجامعة باستقلالية اكاديمية وإدارية ومالية كاملة عن الشركة المالكة للجامعة[3] | | | × |
| 2 | | يحدد القانون ولائحته التنفيذية سلطات الشركة المالكة للجامعة والقيود التي تقع عليها | | × | |
| 3 | | أن يكون للجامعة التمويل الكافي لتغطية احتياجات الجامعة بما يتناسب مع حجمها وتوجها الاستراتيجي | | | × |
| 4 | | أن تضمن الشركة المالكة تعزيز الجامعة براس المال وبالموازنات الكافية لتنفيذ جميع وظائف الجامعة المحددة في القانون وفي خطط الجامعة الاستراتيجية | | × | |
| 5 | | أن تقوم الشركة المالكة بتسليم مبلغ الضمان البنكي بموجب القانون | × | | |
| 6 | | أن تكون الموازنة التأسيسية والاستثمارية تحت تصرف مجلس إدارة الجامعة | | × | |
| 7 | | أن تكون الموازنة التطويرية لتوفير المعامل وتطوير المناهج والمكتبات تحت تصرف مجلسي الأمناء والجامعة | | | × |
| 8 | | أن تكون الموازنة التشغيلية تحت تصرف رئيسها (رئيس الجامعة) | × | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | أن يرصد اعتماد لدعم وللنهوض بالبحث العلمي والتأليف والترجمة والنشر بنسبة من موازنة الجامعة أو من صافي ايراداتها الدورية | | × | | |
| 10 | أن يتم تعيين محامي او مستشار قانوني يهتمون بالقضايا القانونية للجامعة | | | | × |
| ثالثاً: أن تتصف الإدارة العليا بالقيادة الاستراتيجية والريادية: | | | | | |
| 1 | أن يتمتع رئيس الجامعة بدرجة كافية من الوعي بالسياسة العامة للتعليم واستراتيجية التعليم للبلد وبحوكمة التعليم العالي | | | | × |
| 2 | وضوح رؤية واهداف الجامعة الاستراتيجية وواجبات القيادات العليا | أن تمتلك الجامعة استراتيجية وخطط تنفيذية واضحة وموازنات لتنفيذها | | | × |
| | | أن تقدم الادارة العليا خطط استراتيجية تواكب متطلبات الوزارة والشركة المالكة وتساعد في تحقيق التنمية الشاملة للبلد | | | × |
| | | وضوح ادوار المجالس واللجان التابعة للمجالس الحاكمة | | × | |
| | | اطلاع المجالس على التقرير السنوي الشامل للأداء الاكاديمي والمالي والإداري | × | | |
| | | تحديد المشاريع التطويرية والاستثمارية المناسبة | | | × |
| | | أن تتضمن رسالة الجامعة المشاركة في تنمية المجتمع | | | × |
| 3 | أن توفر الجامعة البنية التحتية والبيئة التعليمية المناسبة لتحقيق الغايات التعليمية والبحثية والقيمية | | | × | |
| 4 | أن تقوم الجامعة ببناء علاقات متميزة مع المؤسسات التعليمية والبحثية ومنظمات المجتمع المدني | | | | × |
| 5 | حوكمة العمل الأكاديمي والإداري والمالي | أن تقوم الجامعة برفع القدرات المؤسسية والتنظيمية | | | × |
| | | أن تنمي الادارة العليا القيادات مما يتيح بروز قادة جدد داخل الجامعة | | | × |
| | | أن تقوم الادارة العليا بالاهتمام التنظيمي القائم على الإشراف والمتابعة وترك الأمور التنفيذية للمستويات الادارية الوسطى والتنفيذية | | | × |
| | | أن يضع مجلس الامناء معايير واضحة لتقييم رئاسة الجامعة | | | × |
| | | أن يضع مجلس الجامعة معايير واضحة لتقييم الادارة الوسطى والتنفيذية والهيئة الاكاديمية | | | × |
| | | أن تقوم الجامعة باتمتة العمليات الاكاديمية والادارية لرفع الكفاءة في الاداء والفاعلية في الانجاز | | | × |
| | | أن توفر الجامعة وتمارس حوكمة العمليات الاكاديمية والادارية والمالية | | | × |
| | | أن تلزم الجامعة بالحصول على الاعتماد الاكاديمي لجميع برامج الجامعة | | × | |
| | | أن تدرب الجامعة منتسبيها وأن ترفع الوعي بالقوانين والانظمة الداخلية الحاكمة للجامعة | | | × |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أن تحقق الجامعة انتاج بحث علمي يرتبط بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية | | | × |
| 6 | تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية | أن تسعى قيادة الجامعة نحو التميز بين الجامعات من حيث السرعة والدقة والمبادأة بتوفير المعلومات لمنتسبيها | | | × |
| | | أن تسعى قيادة الجامعة لتحسين تصنيف الجامعة في التصنيف العالمي للجامعات | | | × |
| | | أن تنظم الجامعة ندوات ولقاءات بصورة مستمرة لمناقشة القضايا الاجتماعية المختلفة | | | × |
| | | أن توفر الجامعة فرص النشر لأعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والمجلات المتخصصة المحكمة | | | × |
| | | أن تصدر الجامعة مجلات محكمة ومتخصصة | | | × |
| | | أن تهتم الجامعة بأبحاث الطلبة واستخدام نتائجها في تطوير المجتمع | | | × |
| | | أن تخصص الجامعة نسبة من المقاعد المجانية للطلاب ذوي الاحتياج | | | × |
| | | أن تقدم خدمات لمنتسبيها وللمجتمع مميزة عن غيرها من الجامعات | | | × |
| 7 | توفر نظام لإدارة المخاطر والصراعات والازمات يقوم على: | أن تشكل إدارة مستقلة للمخاطر تقوم على معالجة جذور المشاكل وليس أعراضها | | | × |
| | | أن توفر الجامعة نظام ضبط داخلي صارم | | | × |
| | | أن توفر الجامعة بيئة مناسبة للعمل تجنبا لأي صراعات | | | × |
| | | أن تعد الجامعة خطة فاعلة لمواجهة المخاطر والأزمات التي قد تواجهها | | | × |
| | | أن تراقب الجامعة مراكز الخطر (تعارض المصالح، كبار الشركاء، الادارة العليا) | | | × |
| | | أن يكون للجامعة القدرة على التعامل مع القضايا الطارئة والمؤقتة بفعالية وكفاية | | | × |
| | | أن تقوم إدارة الجامعة بجذب مصادر تمويل متنوعة | | | × |
| | | أن تستخدم الجامعة تقنيات معلوماتية حديثة تمكنها من كشف الاجراءات والممارسات الخاطئة | | | × |
| | | أن تستخدم الجامعة نظم وادوات محاسبية وتدقيقية تمكنها من كشف الاخطاء والغش والتزوير | | | × |
| | | أن تعترف بالمخاطر المؤسسية وتقوم بإدارتها | | | × |
| رابعاً: تحقيق المصالح[4] المتوازنة[5] من خلال المشاركة في صنع القرار الجامعي: | | | | | |
| 1 | أن يتم تمثيل اصحاب المصالح[6] في مجلس الامناء | | | | × |
| 2 | أن يتم تمثيل اصحاب المصالح في مجلس الجامعة خصوصاً الكادر التدريسي والموظفين والطلاب | | | [7]× | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | أن تقوم الادارة العليا باستطلاع آراء الطلاب والمحاضرين والموظفين عن جودة الخدمات المقدمة لهم | | | × |
| 4 | أن تضع الجامعة أدلة المتابعة الاكاديمية تهتم بالمتابعة الاكاديمية الدورية | | | × |
| 5 | أن تمنح مجالس الجامعة الحاكمة الحرية الاكاديمية وتعزيز الديموقراطية | | | × |
| 6 | أن تشارك الجهات ذات العلاقة بالجامعة في رسم السياسة العامة وفي وضع اللوائح والخطط الاستراتيجية والبرامج والمناهج الدراسية أما من خلال ورش الاقرار او في إبداء الراي بمحتواها | | | × |
| 7 | أن يحمي رئيس الجامعة حقوق ومصالح جميع المستفيدين من الجامعة دون تمييز | | | × |
| 8 | أن يضمن رئيس الجامعة التعامل بطريقة متساوية مع الشركاء المالكين للجامعة في الحصول على المعلومات وعائد استثماراتهم | | | × |
| 9 | أن تحافظ إدارة الجامعة على ممتلكات الشركة المالكة وتحقيق الحد الادنى من الارباح كعائد عن استثماراتها | | | × |
| 10 | أن تمنح الجامعة الاتعاب بشكل منصف وعدم وجود فوارق كبيرة بين الامتيازات (رواتب ومكافأة..) | | | × |
| 11 | أن يقوما رئيس مجلس الامناء ورئيس الجامعة بخلق بيئة تعاون فيما بين المجالس الحاكمة للجامعة والمدققين بما يحقق توازن المصالح | | | × |
| 12 | أن تضمن الجامعة عدم فصل أي من منتسبي الجامعة إلا بعد اجراء تحقيق عادل بموجب القانون والنظم الحاكمة | | | × |
| 13 | أن توفر الجامعة نظاماً واليات لتلقي مقترحات وشكاوي منتسبي الجامعة والتعامل معها على محمل الجد بغرض المعالجة | | | × |
| خامساً: الشفافية والوضوح: | | | | |
| 1 | ان تكون المجالس الحاكمة في الجامعة على اطلاع وفهم كامل لقانون الجامعات ولمتطلبات مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة | | | × |
| 2 | أن تكون أنظمة ولوائح الجامعة وآليات وتعليمات العمل فيها واضحة ومعلنة اوساط المعنيين | | | × |
| 3 | أن تكون رؤية ورسالة وأهداف وخطط الجامعة الاستراتيجية والتقارير السنوية واضحة ومعلنة اوساط المعنيين | | | × |
| 4 | أن تقوم الجامعة بالإفصاح عن رواتب ومزايا ومكافآت رئيس واعضاء مجالس الجامعة الحاكمة وما يتصل بها من انجازات | | | × |
| 5 | أن تقوم إدارة الجامعة بالإعلان عن السياسة العامة واللوائح والمدونات والادلة الارشادية | | | × |
| 6 | أن تقوم إدارة الجامعة بالإعلان وتعريف الطالب بشروط الالتحاق بالجامعة ومدونة حقوق وواجبات الطالب والتعليمات المختلفة | | × | |
| 7 | أن تقوم الكليات بالإعلان عن محتوى البرامج الدراسية والتقويم الجامعي والجداول الدراسية لطلاب الجامعة | | | × |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 8 | أن تسهل الجامعة التدفق العادل للمعلومات داخل وخارج الجامعة باستخدام تقنيات نظم المعلومات الحديثة | | | | × |
| 9 | أن تنشر قرارات رئيس الجامعة ومقررات المجالس المختلفة على المعنيين بها | | | | × |
| 10 | أن تزود الجامعة المعلومات الضرورية والكافية لشركة المالكة التي تحافظ على حقوقهم | | | | × |
| 11 | أن تضمن إدارة الجامعة الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية التي تصدرها الجامعة | | | | × |
| 12 | أن تقوم إدارة الجامعة بالإفصاح عن اسم ودور مراجع الحسابات الخارجي | | | | × |
| 13 | أن تقوم الادارة العليا بإصدار والاعلان عن التقرير السنوي وأن يفصح فيه عن دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع | | | | × |
| 14 | أن توفر الجامعة نظم إدارية واكاديمية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار بشفافية | | | | × |
| سادساً: التقييم المنطقي والمساءلة[8]: | | | | | |
| 1 | أن يصدر المجلس الأعلى للتعليم والمشرع نظم ومعايير لرقابة ومساءلة مجالس الإدارة للشركة المالكة والأمناء والجامعات يتناسب مع السلطات الممنوحة لها | | | | × |
| 2 | أن تخضع أنشطة الجامعة للتقييم وللرقابة من مؤسسات متخصصة خارج الحرم الجامعي | | | | ×[9] |
| 3 | أن يتم تقييم الجامعات من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة عن مدى الالتزام بالقانون وبالنظم الحاكمة | | | | × |
| 4 | أن يتولى مجلس الامناء عملية تقييم اداء رئاسة الجامعة عن مستوى الاداء العام وعن مستوى الالتزام بالنظم والقوانين ثم مساءلتها عن القصور الغير مبرر | | | × | |
| 5 | أن يوجد مجلسي الأمناء والجامعة بنية ضبط ورقابة لضمان النزاهة والمساءلة تجاه جميع منتسبي الجامعة | | | × | |
| 6 | أن تقوم رئاسة الجامعة بمساءلة الجهات والاشخاص المسؤولين عن الانحرافات الغير مبرره في الأداء الاكاديمي والمالي والإداري والبحثي والمجتمعي وعن مستوى الالتزام باللوائح والانظمة الداخلية | | | × | |
| 7 | أن تشارك قيادات الجامعة في تحمل المسؤولية في القرارات المتخذة بشكل جماعي | | | | × |
| 8 | أن يتم التقييم المهني ومحاسبة الإدارة العليا والوسطى عن تدني مستوى: | كفاءة المخرجات (نتائج الاداء الاكاديمي والاداري والمالي) | | × | |
| | | تنفيذ البرامج التعليمية | | × | |
| | | تنفيذ خطط خدمة المجتمع | | | × |
| | | تنفيذ خطط دعم البحث العلمي | | | × |
| | | تنفيذ خطط تأهيل وتدريب الكادر التدريسي والوظيفي | | | × |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9 | أن تستمر الجامعة اتباع معايير الاعتماد العام والخاص | | × | |
| 10 | أن تلزم الجامعة بتطبيق معايير ومتطلبات مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة | | × | |
| 11 | أن تلزم الجامعة بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الداخلية الدولية | | | × |

## الخاتمة والتوصيات

بعد الدراسة توصل الباحث الى توفر عدد قليل من المتطلبات الاساسية في القانون الحالي وفي لائحته التنفيذية التي تدعم الحوكمة الرشيدة في الجامعات. في المقابل هناك العديد من المواد القانونية لا تتوافق مع متطلبات حوكمة التعليم الرشيدة أما نتيجة أن القانون الحالي لم يفرض العديد من الممارسات الجيدة لحوكمة الجامعات كلياً أو لوجود بعض المواد القانونية تحتوي على ثغرات أو متضاربة فيما بينها. هذا البحث خلص الى أن عدم فرض القانون الحالي للعديد من ممارسات الحوكمة الرشيدة، اضافة الى وجود بعض المواد القانونية المتضاربة يمكّن ملاك الجامعات الأهلية من السيطرة على القرار الجامعي.

على ضوء نتائج البحث، وبغرض استيعاب القانون الحالي لمتطلبات حوكمة التعليم يوصي الباحث بضرورة تعديل بعض المواد كذلك اضافة مواد جديدة وذلك على النحو التالي:

### *1.1.* القانون رقم (13) لسنة 2015م

إن المواد التي يوصي الباحث اضافتها او تعديلها في القانون رقم (13) لسنة 2015م تتمثل في الآتي:

1) إضافة مادة قانونية جديدة ضمن الاحكام العامة تنص على «يعطي مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة صلاحية تقييم مستوى التزام الجامعات بالحوكمة الرشيدة ومعايير الاعتماد الأكاديمي المحلية والإقليمية».
2) تعديل المادة رقم (5) الخاصة بالأهداف التي تعمل الجامعات على تحقيقها وذلك بإضافة الاتي:
   - أ- « تحقيق الرؤى والاهداف الاستراتيجية التي يضعها المجلس الاعلى للجامعات»
   - ب- " تنفيذ متطلبات مجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة وحوكمة التعليم العالي الرشيدة"
3) تعديل الفقرة ج من البند السادس من المادة رقم (6) لتصبح: « تلتزم الجامعة بتعيين نسبة لا تقل عن (30 %) من عدد أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في كل قسم علمي عند افتتاحه على أن تصل النسبة إلى (50%) بعد سبع سنوات والى (70%) بعد اثناء عشر

سنة من إنشائه»

4) اضافة بند في المادة (18) ينص على: «يتولى المجلس الأعلى للجامعات فيما يتعلق بالجامعات والمعاهد العليا والكليات الصلاحيات والمسئوليات... اقرار معايير حوكمة التعليم العالي الرشيدة» على أن يتم اضافة الممارسات التي تضمن حوكمة رشيدة في الجامعات الاهلية التي تعطى صلاحية تحديدها او تعديلها لمجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة. في نفس الوقت يجب أن يخفض القانون المعدل السلطات والصلاحيات الواسعة التي منحت لشركة المالكة للجامعة ومع ذلك يجب حفظ حقوق الملاك ومنحهم الضمانات الكافية للممارسة حقوقهم وبهذه المسألة نوصي بتمكين مالكي الجامعات (مجالس الادارة) من الحقوق الاضافية التالية:

i. الإشراف على النفقات الرأسمالية وتملك الأصول والتصرف بها.
ii. مراقبة الأداء الشامل في الجامعات.
iii. الإشراف المستمر والدوري عن طريق ممثليهم في مجالس الأمناء ومجالس الجامعات أو عن طريق المدقق الداخلي المعين من قبلهم.
iv. الحصول على المعلومات الضرورية ذات الصلة بمصالحهم المشروعة في الوقت المناسب وبصورة دائمة وخاصة عن المسائل التي ستناقش وتقرر في مجالس إدارة الشركات المالكة.
v. مساءلة مجلس الأمناء ورئيس الجامعة وطرح أسئلة عليهم تخص حقوقهم والتي منها عن تقرير التدقيق الخارجي السنوي.
vi. حق الحصول وتقاسم صافي أرباح الجامعات بعد تكوين الاحتياطيات والمخصصات القانونية والضرورية.
vii. معاملة جميع الشركاء بالتساوي.
viii. تعيين محاسب قانوني[5] معتمد ومستقل بغية تأمين تأكيد خارجي وموضوعي للشركاء ولمجالس الجامعة بأن البيانات تمثل الموقع والأداء الماليين للجامعة بشكل ملائم.
ix. تعيين مدقق داخلي مستقل وتحديد نطاق عملة والرفع بتقارير للشركاء.
x. دعوة جميع الشركاء والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي لحضور اجتماع مجلس الإدارة لمناقشة مسائل محددة.

5) تعديل البندين رقم 6 و 7 من المادة رقم (24) الخاصة بمهام وصلاحيات مجلس الامناء

(5) مع مراعاة بأن يحظر على المحاسبين القانونيين إسداء أي خدمة للجامعة أو للشركاء غير متعلقة بالتدقيق.

**والتي ينصان على:**

**البند السادس : "البت في تعيين نائب أو نواب رئيس الجامعة والموافقة على تعيين عمداء المعاهد العليا وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والمعيدين وإعارتهم وندبهم بناءً على توصية مجلس القسم والكلية وموافقة مجلس الجامعة أو المعهد العالي أو الكلية»**

**البند السابع: « البت في تعيين الإداريين وترقيتهم وإنهاء خدماتهم وإلغاء عقودهم» حيث ستصبح صلاحية تعيين نواب العمداء ورؤساء الاقسام واعضاء هيئة التدريس والمعيدين وإعارتهم وندبهم والبت في تعيين الاداريين وترقيتهم وإنها خدماتهم والغاء عقودهم ممنوحة لمجلس الجامعة للمبررات التالية:**

i. **مجلس الامناء بموجب القانون يجتمع ثلاث مرات في العام بالتالي من غير المنطقي الانتظار عدة اشهر ليبت المجلس بمثل هذه القرارات رغم انها غالباً ما تكون عاجلة أو عارضة.**

ii. **في حالة بقاء هذه البنود فإنها تجسد البيروقراطية والمركزية لعدم منح صلاحيات كافية لمجالس الجامعات والكليات والاقسام.**

iii. **التأخر الغير مبرر في اتخاذ القرارات يتناقض مع متطلبات هذا العصر التي تستدعي سرعة البت.**

iv. **هناك نماذج دولية واقليمية تعطي الصلاحية لمجلس الجامعة في التعين لهذه الوظائف بناء على توصية مجالس الاقسام وموافقة مجالس الكليات والمجالس الاكاديمية.**

6) **بما أن القانون لم يتطرق للبعد الاستراتيجي في الجامعات[6]، نوصي بإضافة بند ضمن المادة الخاصة بمهام مجلس الامناء ومجلس الجامعة تتطلب وضعهما خطط استراتيجية تكون متسقة ومنبثقة من الاستراتيجيات المقرة من قبل المجلس الاعلى للجامعات.**

7) **إضافة مادة في القانون تلزم جميع رؤساء الجامعات الاهلية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وموافاة مجلس الامناء بتقرير عن تقيمها السنوي.**

8) **اضافة مادة في القانون تلزم الجامعات بتشكيل المجلس الاكاديمي في جميع الحالات التالية:**

- **بعد مرور سبع سنوات على افتتاح الجامعة**
- **ب- إذا اصبح لدى الجامعة أربع كليات أو أكثر**
- **ج- إذا اصبح عدد الطلاب الملتحقين بالجامعة اكثر من 3000 الف طالب وطالبة**
- **د- إذا افتتحت الجامعة لها فرع في المدن أو في المحافظات اليمنية أو في دول اجنبية**

9) **اضافة مادة في القانون تلزم أعضاء مجلس الجامعة ممارسة الاتي:**

(6) المجلس الاعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لم تطور استراتيجيات للتعليم العالي باستثناء استراتيجية 2010م.

أ- العمل بعناية لمصلحة جميع الأطراف بما فيها الطلاب والشركاء والكادر الإداري والتدريسي والجهات ذات العلاقة وأيضا الأخذ في الاعتبار خدمة المجتمع ككل.

ب- حماية جميع الأطراف من الأعمال والممارسات غير القانونية أو التعسفية أو غير الملائمة.

ج- ضبط تعارض المصالح[7] بشكل ملائم من خلال وضع ضوابط واضحة.

د- إتباع القيادة الريادية[8] القائمة على التوجه الاستراتيجية والابتكاري وإدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية.

10) اضافة مادة قانونية جديدة ضمن الفصل الخامس الخاص بالشؤون المالية والمحاسبية تنص على: «يجب أن تفصح الجامعات الأهلية عن حساباتها الختامية وتقرير المحاسب القانوني في موقعها الإلكتروني الرسمي خلال مدة اقصاها ثلاثة أشهر من انتهاء العام الجامعي، بما في ذلك ارفاق قائمة برواتب ومكافئات رؤساء وأعضاء المجالس الحاكمة في الجامعة « وفي حالة التطبيق التدريجي يمكن فرض تسليم الجامعات لنسخ من حساباتها الختامية السنوية وتقرير المحاسب القانوني للجهات المعنية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة مرفقة بقائمة رواتب ومكافئات رؤساء وأعضاء المجالس الحاكمة في الجامعة مع تخويل الوزارة ومجلس الاعتماد الاكاديمي سلطة فرض مزيد من الشروط المتعلقة بالإفصاح عن معلومات الجامعة ومستوى شفافيتها.

11) تعديل المادة رقم (49) التي تنص على: «السنة المالية للجامعة أو المعهد أو الكلية هي السنة المالية للدولة» بحيث يترك المجال للجامعة في تحديدها بما يتناسب مع الاحتياج ونقترح بأن تصبح « السنة المالية للجامعة أو المعهد أو الكلية هي السنة المالية للدولة او العام الجامعي حسب التقويم الجامعي» فنشاط الجامعات التعليمي يعتمد على التقويم الجامعي[9] ويكون من الصعوبة تحديد مجمل وصافي الارباح بدقة في حالة اتباع السنة المالية للدولة ويخلق العديد من الاشكالات يفهمها المحاسبون والمحاسبون القانونيين.

12) انسجاماً مع تدويل التعليم وبغرض ربط مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل، يوصى بتعديل المادة رقم (56) التي تنص على: «اللغة العربية هي لغة التدريس في الجامعة

(7) تعارض المصالح تعني الوضع أو الموقف الذي يكون فيه للشخص مصلحة شخصية أو مادية أو معنوية تتعارض مع مركزه في الجامعة والتي تؤثر على موضوعية اتخاذ القرارات وبالتالي تؤثر على المصلحة العامة للجامعة.

(8) القيادة الريادية تبنى على استخدام السلوك الريادي لتحفيز مرؤوسيهم من خلال المخاطرة والإبداع والاستباقية والرؤية الاستراتيجية للاستفادة من الفرص المتاحة.

(9) بحسب المتبع في الجامعات الاهلية وبناء على تعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عادة ما يكون التقويم الجامعي من 1 سبتمبر الى 31 اغسطس من كل عام جامعي.

**و المعهد العالي و الكلية المنشأة وفقاً لهذا القانون ويجوز استعمال لغة أخرى لتدريس بعض المواد التي تستوجب ذلك» لتصبح «اللغة العربية هي لغة التدريس في الجامعة و المعهد العالي و الكلية المنشأة وفقاً لهذا القانون ويجوز استعمال لغة أخرى لتدريس بعض او كل المواد في احد او في جميع البرامج الاكاديمية»**

### *2.1.* اللائحة التنفيذية للقانون رقم (13) لسنة 2015م

1) **تعديل المادة رقم (2) بإضافة تعريف أصحاب المصلحة بما يلي: « أصحاب المصلحة هم أي شخص له مصلحة مشروعة بالجامعة باستثناء الملاك ورئيس وأعضاء مجلسي الأمناء والجامعة»**
2) **اعادة النظر في البند (1) من المادة رقم (6) وكذلك البند رقم (1) من المادة رقم (17) فيما يختص بمساحة الارض الواجب توفيرها للجامعة او للكلية وذلك البدء بمسامحة مقبولة ثم ترفع المساحة المطلوبة تدريجياً بما يتناسب مع عدد الكليات والطاقة الاستيعابية للطلاب.**
3) **إضافة مواد قانونية ضمن البنية الأكاديمية في الفصل الثاني تنص على: «يجب أن تحقق الجامعات تحول حقيقي في مشاركاتها المحلية والإقليمية والدولية وفي التواصل الأكاديمي والثقافي مع المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية والمجتمعية ومنظمات المجتمع المدني»**
4) **تعديل المادة رقم (50)[10] بوضع الحد الأدنى من الوظائف الرئيسية والضرورية لكل الجامعات مع ترك مجال للإضافة حسب حجم واحتياج كل جامعة. عموماً، هناك احتياج لإضافة بعض الوظائف الهامة والتي أصبح من أهمها الاتي:**

**أ- مركز ضمان الجودة والحوكمة الرشيدة**

**ب- إدارة التدقيق الداخلي التابعة لمجلسي الأمناء والشركة المالكة**

**من اجل ضمان حقوق الشركات المالكة للجامعات يلزم الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة ولتعزيز متطلب الفصل بين الملكية والإدارة، من حق الملاك ممارسة حقوقهم الرقابية دون التدخل المباشر في الإدارة، فقط من خلال إدارة المراجعة الداخلية التي تتولى تقييم التزام إدارة الجامعة بتطبيق معايير الحوكمة والجودة والمعايير المحاسبية الدولية والمحلية.**

**ج- انشاء دائرة في كل جامعة لإدارة المخاطر وفق افضل ممارسات للحوكمة**

(10) هذه المادة تتطلب أن يكون لكل جامعة هيكل تنظيمي محدد وثابت وهذا لا يتماشى مع حجم وعمر الجامعة ونوع التوسع المرغوب في عدد الطلاب والموظفين ورأس المال وعدد الفروع لكل جامعة على حدة وكذلك قد تختلف توجهات الجامعة الاستراتيجية.

5) إضافة مواد قانونية ضمن الاحكام الختامية تعوض الشركة المالكة عن فقدان الأغلبية في مجلس الأمناء تنص على:

المادة الاولى « يجب على إدارة الجامعات توفير جميع المعلومات التي تمكن المؤسسين من ممارسة حقوقهم، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة وان تقدم بطريقة منتظمة عن طريق هذه المعلومات يتمكن مجلس الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة في وضع الاستراتيجية الشاملة للمشروع الاستثماري، وتحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للجامعة»

المادة الثانية « يحظر على المحاسبيين القانونيين المعينين إسداء أي خدمة للجامعة أو للشركاء غير متعلقة بالتدقيق حتى لا يؤثر ذلك على حيادته»

المادة الثالثة « تتضمن حقوق أصحاب المصلحة في الجامعة بالآتي:

أ- الحصول على المعلومات ذات الصلة بهم ولابد أن تكون كافية وموثوقا بها وفي وقتها المناسب.

ب- التمتع بالقدرة على التعبير عن همومهم المتعلقة بالممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية ولا يجوز أن تمس حقوقهم نتيجة قيامهم بذلك.

ج- تمكينهم بمشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين في عمليات صنع القرارات المؤثرة فيهم وفي رسم السياسات العامة للجامعة.»

المادة الرابعة « يمثل الطلاب أصحاب المصلحة الرئيسية في الجامعات ويتمتعون بحقوق اضافية تشمل الآتي:

أ- ضمان حصول كل طالب على قدر كافٍ من التعليم بالجانب النظري من التعليم، وإتقان المهارات التطبيقية المطلوبة في سوق العمل.

ب- تمكينهم في مجال البحث العلمي.

ج- حصولهم على الأنشطة التعليمية والترفيهية.

د- حصولهم على المعلومات المتعلقة بالمنهج الدراسي والجداول الدراسية ومفردات الخطة الدراسية وكشف الحساب.

ه- تعريف الطلاب بحقوقهم وواجباتهم وباللوائح المنظمة لشئونهم.

و- حقهم في انتخاب مجلس أو اتحاد طلابي.

ز- دعم الطالب نفسيا واجتماعيا عن طريق الإرشاد الأكاديمي.»

المادة الخامسة « يتمتع جميع اعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والفنيين والعاملين المساعدين في الجامعات بحقوق اضافة الى الحقوق الواردة في القوانين اليمنية بما فيها قانون العمل تتمثل في الآتي:

أ- وضوح الأعمال والأدوار والمسئوليات والصلاحيات ومتطلبات الوظيفة في الوصف

الوظيفي.

ب- تسهيل معرفتهم وفهمهم للقوانين ولمجموعة الأنظمة المنظمة لشئونهم وبحقوقهم وواجباتهم.

ج- عدم الاستغناء إلا بعد اتخاذ الإجراءات النظامية وتوفر مبررات موضوعية ومرتكزة على بيانات موثوق بها ودقيقة.

د- معاملة جميع الموظفين باحترام وبناء علاقة طويلة الأجل معهم وفقا لقانون العمل واحترام حقوق الإنسان.

ه- التمكين بالتطوير المستمر عن طريق التدريب والتأهيل والترقي."

### 1.3. التوصيات العامة

1. ينبغي أن يكون تعديل قانون التعليم العالي الأهلي جزء من عملية إصلاح كبرى للتعليم في الجمهورية اليمنية تبدأ برسم السياسة العامة ووضع استراتيجيات وحوكمة رشيدة للتعليم على المستوى الوطني.
2. إن الحوكمة السيئة للتعليم العالي تؤثر سلباً على الاقتصاد المحلي وعلى المجتمع ككل وسيكون على الحكومات المتعاقبة والمشرع القيام بتنفيذ إصلاحات جذرية من خلال القيام بالاتي:

أ- تقديم نظام رقابي اشمل وأقوى بحيث يشمل الرقابة على الهياكل المالية لمؤسسات التعليم العالي.

ب- زيادة درجة استقلالية مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بمنحه صلاحيات وسلطات أوسع عن طريق توليه تقييم الجامعات الشامل ومنحه سلطة تحديث معايير تقييم الجامعات اليمنية.

ج- رفع استقلالية الإدارة الجامعية عن ملاك تلك الجامعات، وفي المقابل تعزيز الضمانات المقدمة للملاك للتأكد من سلامة إدارة رؤوس أموالهم من قبل قيادات جامعية متمكنة ومستقلة.

د- تحديد العلاقة بوضوح فيما بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبين مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

ه- أن يتم إنشاء إدارة أو لجنة حوكمة الجامعات في إطار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة تتولى وضع إطار معياري لحوكمة الجامعات اليمنية، والقيام بعملية التقييم الدوري لمستوى التزام الجامعات بتلك المعايير، وأن يكون من ضمن مهامها الاشراف على وضع اطار مفاهيمي للحوكمة وبتأليف

مساق تدريسي حول أهميتها والياتها وأهمية تطبيقها.

3. ينبغي ان تكون بعض متطلبات القانون ثابتة وتعبر عن الحد الأدنى من المتطلبات بينما تكون المتطلبات الأخرى تتميز بالمرونة في التطبيق بحيث تصاغ بطريقة عامة ويترك تحديد تفاصيلها واجراءات تنفيذها لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجلس الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة.

4. من الواضح أن الجامعات الأهلية اليمنية لا تحصل على دعم من الحكومات المتعاقبة والمشرع، وعليه ينبغي العمل على دعمها كذا تفهم مخاوفهم بمنحهم الحقوق والمزايا الإضافية التالية:

أ- إعادة الهيكلة التمويلية للجامعات لجعلها اكثر تخصصية وتنافسية بحيث يصبح الهيكل التمويلي مرن يتناسب مع عمرها ومع الاحتياجات الفعلية لنوع تخصصاتها الدراسية من البنية التحتية والمادية والتنظيمية... الخ.

ب- التشجيع على دمج اكثر من جامعة أهلية في جامعة واحدة بغرض رفع القدرات والامكانات لتلك الجامعات تمكنها تقديم تعليم عالي نوعي، عن طريق المساعدة في الغاء رسومها الحكومية المتأخرة، ومنح اعفاء ضريبي لعدد من السنوات بعد الدمج، منح أرض إضافية مجانية في حالة زاد راس مال الجامعات المدموجة عن مبلغ محدد.

ج- تخفيف الضرائب عن مؤسسات التعليم العالي الأهلي.

د- تخصيص نسبة معينة من إيرادات الزكاة وتوجيهها لدعم الأنشطة البحثية والمجتمعية في الجامعات الرائدة وطنياً.

ه- منحهم الحق بإشراك ممثلين عنهم في الاتحادات والمجالس والهيئات المؤثرة في مؤسسات التعليم العالي.

**(هوامش الجداول)**

1. في تاريخ 4/ 4/ 2001م ، انشئت وزارة التعليم الفني والتدريب المهني وبموجب قراري مجلس الوزراء رقم 224، 173 لسنة 2004 اصبحت تبعية وإدارة كليات المجتمع إلى هذه الوزارة.
2. يعنى هنا بالالتزام: الامتثال في السلوك وفي التطبيق للقوانين والانظمة والمياثيق او المدونات بما يحقق الوظائف المختلفة للجامعة.
3. على أن يقتصر دور الشركة المالكة في تحديد المشروع الاستثماري والرقابة على اداء الجامعة عن طريق ممثلهم في مجالس الجامعة وعبر المحاسب القانوني والمراجع الداخلي.
4. المصلحة هنا ينظر اليها على انها حق يحميه القانون.
5. يقصد بالتوازن هنا حرص الإدارة العليا للجامعة على تحقيق توازن حقيقي وقوي بين مصالح جميع المستفيدين من الجامعة.
6. اصحاب المصالح هم الاطراف المتعاملة مع الجامعة باستثناء الشركة المالكة ورئيس الجامعة وأهمهم الطلاب والكادر التدريسي والموظفين والوزارة المسيرة والمجتمع.
7. القانون يلزم باشراك ممثلين عن اعضاء هيئة التدريس فقط في مجلس الجامعة.
8. المساءلة تعني الاعتراف بالمسئولية وتحمل نتائجها عن الاعمال والقرارات والسياسات المتخذة وهنا يربط الباحث بين المساءلة وبين معايير الأداء ليتم مساءلة الجامعات بناء على معايير الأداء.
9. مجلس الاعتماد الاكاديمية وضمان الجودة يقوم بعملية تقييم البرامج الدراسية الجديدة فقط دون التدخل بالتقييم الشامل للجامعات.

## References

Abdul Salam Al-Nouri (2016) Measuring the dimensions of university governance to promote leadership: a case of studying at the University of Anbar According to the World Bank's University Governance Card، research published in the Journal of Anbar University of Economic and Administrative Sciences، Volume 8، Issue 16. Faculty of Management and Economics – Anbar University salamalnoori@yahoo.com P 17.

Eskarne A. P.، Mathieu D. & Markus D. (2018) An analytical framework to assess the governance of universities and their involvement in Smart Specialization Strategies PDF ISBN 978-92-79-91042-5 ISSN 1831-9424 doi:10.2760/760453. European Union، https://ec.europa.eu/jrc p 27.

Ghaleb A. R.، Abdualhafeed Q. B. & Jamal A. A. (2017) University Governance: Risk Management Approach Research published in al Ain University Journal of Business and Law Volume 1 Issue 1 ISSN 2521-439x Al Ain University of Science and Technology، United Arab Emirates www.aau.ac.ae p 13.

Ghaleb Al-Qans (2011) Imagine a Proposal for the Development of Private Universities in the Republic of Yemen Ph.D. Faculty of Education - Ain Shams University، Republic of Egypt. P 102.

Higher Education Opportunity Act، Public Law 110-315-AUG. 14، 2008. US. https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-110publ315/pdf/PLAW-110publ315.pdf

Higher Education Act of 1965 USA، As Amended Through Public Law 113–67، Enacted December 26، 2013 https://legcounsel.house.gov/Comps/HEA65_CMD.pdf

International Standards ISO 26000، " Quality management systems - Requirements" ISO 9001:2015، https://www.iso.org/

standard/62085.html
Law on Higher Education in the Republic of Poland، (Dziennik Ustaw - Official Journal of Laws of 2005، No.164، item 1365، as amended) ACT of 27 July 2005. http://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/law_on_higher_education.pdf
Law On Higher Education in Turkish، The Council of Higher Education، March 2000. https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/the-law-on-higher-education.pdf.
Law No. (13) of 2005 on universities، higher institutes and private colleges، laws، regulations and regulations of higher education and scientific research. Publications of the Ministry of Higher Education and Scientific Research 2008.
National Higher Education Act No. 25 of 2016، Iraqi Facts، Official Gazette of the Republic of Iraq Issue 4416 issued on 19 September 2016.
Nasser al-Din (2012) Theoretical Framework Proposed for University Governance and Indicators of Their Application in Light of Comprehensive Quality Requirements research published in the Journal of University Performance Development، Mansoura University.
OECD (2008) Governance and quality guidelines in Higher Education A review on governance arrangements and quality assurance guidelines، http://www.oecd.org/edu/imhe
OECD (2005) Guidelines for Quality Provision in cross-border Education OECD/ UNESCO. Paris
Qais Almohamadi (2019) Corporate Governance: Administrative، Economic and Ethical Approach Published Book - Al-Razi University – Yemen pp 17:30.
Qais Almohamadi (2014) Social Responsibility of Yemeni Universities Published in Asian Journal of Multidisciplinary Studies،

ISSN 2321-8819، Special Issue proceedings of the Global Conference on Corporate social Responsibilities Vol. II، No. 2، February 2014 Bharati Vidyapeeth University، Pune India.

Republican Resolution No. (140) for 2007 on the Executive Regulations of Law No. (13) 2005 on universities، higher institutes and civil colleges، laws، regulations and regulations of higher education and scientific research. Publications of the Ministry of Higher Education and Scientific Research 2008.

System of the Council of Higher Education and Universities and its regulations 1994، third edition، Council of Higher Education - General Secretariat - Riyadh 2007، Dewey 344.53107 Deposit Number 2437/1428.

UNESCO (2016) Reforms and changes in governance of higher education in Africa New trends in higher education، Published by: International Institute for Educational Planning 7–9 rue Eugène Delacroix، 75116 Paris، France. Edited by N.V. Varghese. info@iiep.unesco.org، www.iiep.unesco.org

University Regulation Act and its executive regulations issued in 2006، the Ministry of Commerce and Industry، the General Authority for Printing Affairs، Republic of Egypt.

Word Bank Group Education & and the Centre for Mediterranean Integration Tertiary Education Program (2016) Building a University Governance Screening Card for MENA (and beyond) University Governance Score Card Version 1.0 (2013-15) January 29th، 2016 http://www.cmimarseille.org/sites/default/files/newsite/library/files/en/UGSC%20workshop%20PPT%20for%20Palestine__final.pdf

Word Bank Report (2012) Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA Report prepared by a team led by Adriana

Jaramillo March 2012. http://documents.worldbank.org/curated/en/596691468299224499/pdf/690710ESW0Whit0h0the0Looking0Glass1.pdf

Yacoub A. N. &ABDEL-AZIZ A. SH. (2016). Universities' Leadership Style in the Light of Governance Principles research paper published in International Review of Management and Business Research. ISSN: 2306-9007. September 2016 Vol. 5 Issue.3 www.irmbrjournal.com p 1104.

# النمط الغذائي السائد للمواطن اليمني

## دراسة مقارنة الاحتياج الأساسي ونسبة الاكتفاء الذاتي الظاهري

د / محيي الدين علي محمد الحاج
قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي
كلية الزراعة - جامعة صنعاء

**الملخص:**

استهدفت الدراسة والبحث تحليل نسبة الاكتفاء الذاتي من خلال استخدام معاير حديثه يتم من خلالها تحديد حجم الفجوة الغذائية من الأغذية المختلفة على المستوي القومي للمجتمع اليمني باستخدام مفهوم الاحتياجات الضرورية للإنسان من الأغذية وفقاً لما حددته منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية.

وتوضح نتائج التحليل للنمط الغذائي للمواطن اليمني نه يتسم بعدم التوازن الغذائي حيث يحصل الفرد يومياً على كمية غير كافية من الطاقة لا تتجاوز 1964 سعر حراري / اليوم وهي تعادل 50 % من ما يحصل عليه الفرد في الدول المتقدمة كما نها تعادل 7.1% فقط مما أوصى به من قبل، (WHO) (منظمة الصحة) العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة ( الفاو) (FAO).

كما أن 92 % من مصادر الطاقة تأتي من مصادر نباتية ويحصل الباقي من مصادر حيوانية حيث ينخفض نصيب الفرد من البروتين الحيواني الى 41 كجم اليوم يشكل هذا عبء على عملية البناء وهيئة وقوام المواطن اليمني وينعكس ذلك على تدهور قدراته في مواجهة الأمراض والتلوث البيئي ويقل مستوى انتاجه.

وبحساب نسبة الاكتفاء الذاتي من الغذاء استنادا لمفهوم الاحتياجات الضرورية للفرد من الأغذية والذي حددته منظمة الصحة العالمية (WHO) بدلا من مفهوم المتاح للاستهلاك من الغذاء (الإنتاج المحلي + الصادرات + الفاقد) + الواردات + المخزون.

وفقاً لبيانات 2017م الذي أكد وجود اختلاف كبير في تقدير حجم الفجوة الغذائية وفقا لكلا المفهومين واظهر مفهوم الاحتياجات الضرورية ما يلي:

1) هناك مجموعة غذائية فيها فائض مطلق وهي الخضروات الورقية.
2) الإنتاج المحلي من الحبوب لا يكفي الاحتياجات الغذائية الضرورية
3) هناك مجموعة غذائية بها عجز نسبي ومنها الفول واللحوم والالبان.

واشارت النتائج الى إن استمرار الصراع الداخلي والتدخل العسكري من قبل دول التحالف بقيادة السعودية وسبعة عشرة دولة أدي إلى تفاقم الأزمة الغذائية في اليمن حيث أدت نتائجها الى زيادة مستويات تلك الأزمة الى تفاقم حدة الجوع والفقر الغذائي وصل الى نحو 20 مليون نسمة الى حد المجاعة التي انتشرت في مختلف أنحاء اليمن شمالا وجنوبها شرقها وغربها ووصل عدد النازحين في الداخل اليمني الى 2.57 مليون نازح 41% منهم في سن الطفولة وحوالي 21.2 مليون نسمة بحاجة الي المساعدات الغذائية الطارئة وحوالي 19.4 مليون نسمة من السكان يعانون شحاً شديداً في الحصول على المياه مرجع رقم (14)

وكل ما سبق ينعكس بدون شك على كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية ويستدعي ضرورة وفق الحرب والجنوح الى السلم والقبول بمبدأ التعايش بين جميع الاطياف والأطراف مع أهمية العمل بالتشاور والشورى كأساس مهم في مبدأ التبادل السلمي للسلطة وتقسيم الثروة وأحياء العدل والمساواة بين جميع المواطنين اليمنيين في الحقوق والواجبات والمهام والمسئوليات.

مقدمة:

يقصد بالنمط نوع معين من الاشياء ذو خواص مميزه لدى شخص ويقصد به النوع وتتداخل فيه انماط التعلم وخصائص ممارستها

كما نقصد بالنمط الغذائي النظام الغذائي الذي يساعد في المحافظة على الصحة العامة وتنميتها ويؤدي إلى تحسين صحة الفرد يحقق النظام الذي يقوم على امداد الجسم بالمواد الغذائية الأساسية مثل السوائل والعناصر الكبرى والصغرى وبما يؤدي إلى الحفاظ على بقاء النوع وامداده بالسعرات الحرارية الكافية للجسم.

هناك العديد من الأنظمة الغذائية المبتدعة التي تؤمن امداد الجسم بما تحتاجه وتؤدي إلى تحقيق نتائج معينه ومنها الخضروات والفاكهة واللحوم مع التقليل وفقاً للحاجة الواردة في جدول النظام الصحي المعتمد من جمعية القلب الأمريكية المعهد الامريكي لأبحاث السرطان الذي يوصي بالاعتماد على مصدر نباتي غير معالج مع التركيز على الحبوب الكاملة والبقوليات

والخضروات والفواكه غير النشوية.

هذا النمط والنظام الغذائي الصحي يجب أن يعتمد على مجموعة واسعة من الخضروات والفاكهة غير النشوية الملونة بالأحمر والأخضر والأصفر والبنفسجي والبرتقالي قد لاحظوا أن الطماطم المطهية بالزيت والثوم والقرنبيط توفر بعض الحماية من السرطان وهذا النظام الغذائي منخفض السعرات ويحمي من الزيادة من الوزن والأمراض المصاحبة لذلك.

كما أن الحد من استهلاك المشروبات المحلاة والأطعمة ذات السعرات الحرارية العالية كالوجبات السريعة واللحوم الحمراء المعالجة يحسن الصحة ويقود إلى حياة مديده ويحمي من خطر الاصابة بالسرطان والأمراض المزمنة كأمراض القلب والسكري وتصلب الشرايين وغيرها.

وتتمثل مشكلة البحث في الأمن الغذائي والصحي وهما أخطر المشكلات التي يواجها المقتصد اليمني لما لها من آثار واسعة على جميع القرار نتيجة للعلاقات المتشابكة مع مجمع السياسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في البلد ولذلك فإن اشباع حاجة الإنسان اليمني من السلع الغذائية المختلفة وتحقيق الاكتفاء الذاتي يعتبر أحد أهم الأهداف الدائمة التي يسعى إليها أي نظام اقتصادي من أجل الوصول إليها وتحقيقها.

تناول العديد من الابحاث العلمية مشكلة الغذاء في اليمن من مداخل مختلفة سواء من حيث المفاهيم المستخدمة أو من حيث المستوى الاقليمي والدولي وقد توصلنا إلى أن الانتاج الغذائي اليمني كان يزيد عن حاجة السكان حتى منتصف القرن العشرين واستمر يزيد عن هذه الحاجة حتى قيام ثورة السادس والعشرين من سبتمبر حينها دخلت اليمن من صراعات وحروب دموية بين مختلف الاطراف اثر ذك على الاستقرار بمختلف جوانبه امني سياسي اجتماعي فئوي جهوي عشائري قبلي وتطور الأمر إلى صراع ايديولوجي بدا في السبعينات من القرن الماضي بدأبتحقق عجز بسيط ثم تحول الأمر إلى أزمه وأتسع حجم الفجوة الغذائية مع انخفاض نسبة الاكتفاء الذاتي لمعظم السلع والمنتجات الزارعين وزادت معها الواردات بدرجة كبيرة وانخفضت الصادرات ترافق مع ذلك عجز مستمر في موازنة المدفوعات مع العالم الخارجي ووصلت معدلات العجز في الموازنة العامة إلى أكثر من نصف الموازنة السنوية الأمر الذي يعني تحمل ميزانية الدولة عبء أكبر من العملات الأجنبية لتوفير السلع الغذائية وأصبحت الحاجة ملحة إلى زيادة انتاج الغذاء لتعويض هذا العجز من السلع (8)، (10)، (11)، (12)

ومن الشائع حساب نسبة الاكتفاء الذاتي من سلعة معنية على المعادلة التالية:

= نسبة الاكتفاء الذاتي = $\times 100$

واجمالي الاستهلاك المحلي = الانتاج المحلي - ( الفاقد + الصادرات) + الواردات + المخزون

وقد حاولت السياسات الزراعية اليمنية منذ العام 1980م الوصول إلى درجة عالية من الاكتفاء الذاتي من السلع الغذائية وفقاً للمعادلة السابقة أي توفير كمية الغذاء اللازم للسكان من خلال زيادة الانتاج المحلي أو الاستيراد دون الأخذ في الاعتبار مجاميع الغذاء ويؤخذ على هذا الأسلوب ثلاث ملاحظات هي: -

1. يتم التعامل مع اجمالي المتاح للاستهلاك من الغذاء على أنه كمية الغذاء الذي يجب توفيره بغض النظر عن مدى كفاية هذه الكمية في تلبية الاحتياجات الغذائية الضرورية اللازمة لجسم الأنسان.
2. يتسم غذاء الفرد اليمني بعدم التوازن حيث أن هناك أفراط في تناول الحبوب ونقص في تناول الاغذية الحيوانية بصفة عامة وترتب على ذلك ظهور بعض امراض سوء التغذية وانتشار الأنيميا الغذائية بين السكان خاصة الطبقات الفقيرة.
3. أن دراسة معدل الزيادة في انتاج الغذاء في السنوات الماضية باءت بالفشل والتوقعات في المستقبل تشير إلى صعوبة الوصول إلى الاكتفاء الذاتي في 90% من السلع الغذائية وفقاً للمنهج السابق 5،8،10.

وانطلاقاً من أهمية الاعتماد على الذات للوصول إلى الاكتفاء الذاتي من الغذاء وتقليل الضغوط الدولية في هذا المجال وانطلاقاً من حقيقة أخر في غاية الأهمية وهي أن الأنسان ليس وسيلة لتحقيق التنمية بل هو هدف التنمية والتالي يجب الاهتمام بنوعية غذائه وتوازنه ولذلك يجب أن تقاس نسبة الاكتفاء الذاتي عن طريق قسمة الانتاج المحلي على حاصل ضرب اجمالي الاحتياجات الضرورية للإنسان من الغذاء في عدد السكان وليس على إجمالي المتاح للاستهلاك وذلك وفقاً للمعادلة التالية :-

نسبة الاكتفاء الذاتي = $\times 100$

ولما كانت الاحتياجات الغذائية للأفراد تتباين وفقاً للعوامل المختلفة منها السن/ الجنس/ الحالة الصحية / نوع وطبيعة العمل الظروف الجوية وغيرها (4، 17) فقد وضعت منظمة الصحة العالمية مقياس لمتوسط الاحتياجات الضرورية للفرد من الأغذية وبما يحقق اشباع حاجة الفرد من الغذاء والعناصر الغذائية وحدد هذا في مقياس الحد الأدنى من الطاقة الحيوية اللازمة لكي يتمتع الشخص بمستوى غذائي وصحي مقبول بما يعادل 1،5 مثل طاقة الميتابوليزم القاعدي Basic Metabolic Rate. (B.M.R.) 12،9.

ونظراً لأن طاقة الميتابولزم القاعدي(B.M.R) التي يحتاجها فرد متوسط الطول والوزن تعادل 1680 سعر/ اليوم(4) فأن الفرد وفقاً لمقياس منظمة الحصة العالمية تحتاج الى2520

سعر حراري في اليوم بشرط أن تكون من عناصر غذائية متوازنة لتلبية احتياجاته الغذائية.

ويوضح جدول(1) متوسط مكون الاحتياجات الضرورية للفرد من الأغذية وفقاً لمقترحات WHO. في حين يشير جدول (12) إلى مقدار العناصر الغذائية في كميات الأغذية المقترحة من (W HO) مع مقارنتها لموصي به من FAO.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى دراسة النمط الغذائي للفرد اليمني بالإضافة إلى تقدير نسبة الاكتفاء الذاتي من منظور اتباع الحاجة المقدمة للإنسان من الغذاء والعناصر الغذائية وهو الهدف الرئيسي للبحث وقد تحقق ذلك من خلال مجموعة من الاهداف الفرعية التالية:

1. تحليل النمط الاستهلاكي الغذائي من خلال دراسة كمية ونوعية الاغذية المستهلكة وفقاً لبيانات الجهاز المركزي للإحصاء السنوي للعام 2018م مع مقارنته بنفس المصدر في العام 2001م.
2. استنتاج الآثار غير الصحية التي يمكن أن تنتج عن ذلك النمط للغذاء.
3. مقارنة نسبة الاكتفاء الذاتي وفقاً لجملة المتاح للاستهلاك في الغذاء وهو المتبع في اليمن حالياً. مع تلك المحسوبة وفقاً للاحتياجات الضرورية للفرد في الغذاء وفقاً لمنظمات الصحة العالمية (WHO).
4. إظهار الأغذية التي يوجد بها نقص فعلي في انتاجها للعمل على وضع خطة انتاجية للتركيب المحصولي وفقاً لذلك واظهار الأغذية التي يتم انتاجها بكميات كافية وفقاً لحاجة المواطن اليمني وهل هناك عجز أو فائض منها.

**جدول (1)**

**متوسط مكون الاحتياجات الضرورية للفرد من الأغذية WHO**

| م | المجموعة الغذائية | متوسط مكون الاحتياجات الضرورية للفرد في الغذاء | |
|---|---|---|---|
| | | كجم / السنة | جرام/اليوم |
| 1 | الحبوب | 137 | 374 |
| 2 | النشويات | 16.1 | 44 |
| 3 | البقوليات والبذور | 17.2 | 47 |
| 4 | الخضروات والفاكهة | 145.3 | 397 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 | الألبان | 112.4 | 307 |
| 6 | اللحوم | 25 | 68 |
| 7 | الأسماك | 5.5 | 15 |
| 8 | السكريات | 18.3 | 50 |
| 9 | الزيوت والدهون | 11 | 30 |
| | الإجمـــالي | 497 | 1357 |

المصدر: تقديرات منظمة الصحة العالمية (WHO) مرجع رقم (9، 12)

## جدول رقم(2)

## محتوى مكون الأغذية الضرورية للفرد (WHO) من العناصر الغذائية

## مقارنة بتوصيات FAO

| العنصر الغذائي | المحتوى من العناصر الضرورية | |
|---|---|---|
| الطاقة (سعر/ اليوم) | 2626 | 2500 |
| البروتين (جرام / اليوم) | 83.5 | 62 |
| الدهون (جرام/ اليوم) | 66.8 | 83.3 |
| الكربوهيدرات جرام(دهون) | 394 | 366.00 |
| الكالسيوم (ملجم/ اليوم) | 623 | 700.00 |
| الحديد (ملجم/ اليوم) | 21.00 | 12.1 |
| الثيامين (ملجم/ اليوم) | 2.1 | 1.00 |
| الريبوفلافين (ملجم/ اليوم) | 2.00 | 1.2 |
| النياسين (ملجم/ اليوم) | 15.4 | 16 |
| فيتامين(A) مليجرام/ اليوم | 690 | 667 |
| فيتامين(C) ملجم اليوم | 103.5 | 45.00 |

المصدر: - حسبت باستخدام جدول تحليل الأغذية مرجع رقم(19) ومنظمة الأغذية والزراعة FAO مرجع رقم(5)

جدول رقم(3)

متوسط نصيب الفرد اليمني من الطاقة الكلية ومصادرها من البروتين والكربوهيدرات خلال الفترة 2017م

| البيان | اليمن | الفاو FAO |
|---|---|---|
| الطاقة سعر اليوم | 1964 سعر / اليوم | 2500سعر اليوم |
| البروتين | 49 / جرام / اليوم | 62 جرام في اليوم |
| الدهون | 65 جرام/ يوم | 83 جرام/ اليوم |
| الكربوهيدرات | 285 جم/ يوم | 366 جرام/ اليوم |

المصدر:- حسبت من خلال بيانات الإنتاج المتاح + الواردات- الصادرات كما وردت في كتاب الإحصاء السنوي للعام 2017م.

×× تقديرات منظمة الأغذية والزراعة ( الفاو) F.A.O

جدول رقم(4)

متوسط نصيب الفرد اليمني من الغذاء ونسبة الاكتفاء الذاتي خلال العام 2017

| المجموعة | متوسط الاحتياج | نصيب الفرد | | الاكتفاء الذاتي | | متاح |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | من الانتاج | من الاستهلاك | ظاهري | انتاج محلي | |
| الحبوب | 137 | 144.4 | 253.4 | 57 | 155.4 | 185 |
| النشويات | 16.1 | 35.14 | 23.0 | 157.8 | 146 | 146 |
| السكريات | 18.3 | 16.5 | 28 | 90.1 | 153 | 153 |
| البقوليات | 17.6 | 6.1 | 8.6 | 35.5 | 47.1 | 47.1 |
| الخضروات والفاكهة | 145.3 | 162.4 | 185 | 132.4 | 127.3 | 127.3 |
| اللحوم | 25 | 9.8 | 14.9 | 39.3 | 59.6 | 59.6 |
| البيض | 9.2 | 1.7 | 1.8 | 18.5 | 19.4 | 19.6 |
| الاسماك | 5.5 | 3.5 | 4.9 | 63.3 | 89 | 89 |
| الألياف | 112.4 | 61 | 65 | 54.3 | 54.8 | 57.8 |
| الزيوت والدهون | 11 | 5.5 | 10.8 | 48.2 | 98.2 | 98.2 |
| الإجمالي | 497 | 466.1 | 595.4 | 93.8 | 119.8 | 119.8 |

المصدر: جمعت وحسبت من خلال بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الكتاب الأخصائي السنوي للعام 2017م.

**طريقة ومنهجية البحث:**

1. **استخدمت بيانات الجهاز المركزي للإحصاء للعام 2017م في دراسة النمط للمواطن اليمني حيث تضمن البيانات متوسط نصيب الفرد اليومي من الطاقة والبروتين والدهون وتم حساب متوسط ما يحصل عليه الفرد من الكربوهيدرات على اساس ان الطاقة الكلية تتمثل مجموع السعرات التي تحصيل عليها الفرد من البروتين الدهون والكربوهيدرات.**
2. **استخدمت جداول تحليل الأغذية الحاصلة بالشرق الأوسط(19) لتحليل متوسط مكون الأغذية الضرورية اللازمة للفرد وكذلك المقررات الغذائية الموصي بها من قبل منظمة الأغذية والزراعة FAO جدول(2).**
3. **المقارنة بين متوسط ما يستهلكه كل من الفرد اليمني والفرد في بعض الدول المتقدمة من بعض العناصر الغذائية خلال العام-2017م. والمقارنة بالمقررات الغذائية الموصي بها من (F.A.O) على اساس أنها مناسبة لكل دول العالم.**

   **ونظراً لأن المقررات الغذائية للأفراد تختلف وفقاً للعديد من العوامل التي منها الجنس والسن وطبيعة العمل والنشاط والظروف الجوية والحالة الصحية والفسيولوجية (16) فقد اعتمد هذا البحث على متوسط الاحتياجات الضرورية المقررة من الأغذية للفرد البالغ لأجراء المقارنة.**
4. **تم حساب متوسط نصيب الفرد المتاح للاستهلاك من مجاميع الأغذية المختلفة سنوياً (الإنتاج– الصادرات – الفاقد) + الواردات + المخزون باستخدام بيانات الجهاز المركزي والإحصاء للعام(2017م) وحسب الفاقد من الغذاء باستخدام بيانات وزارة الزراعة.**
5. **حسبت نسبة الاكتفاء الذاتي وفقاً لجملة المناخ للاستهلاك من الغذاء وأطلق عليه الاكتفاء الذاتي الظاهري، وكذلك تم حساب نسبة الاكتفاء الذاتي وفقاً للاحتياجات الضرورية للفرد من الغذاء المقررة من قبل منظمة الصحة العالمية (WHO).**
6. **تم تحديد حجم الفجوة الغذائية استناداً لكل من الطرفين المشار إليها سابقاً كما تمت المقارنة بينهما.**

## النتائج والمناقشة

توضح بيانات جدول (3) الوضع الغذائي للمواطن اليمني.

ومقارنة مع غيرة من بعض الدول المتقدمة مقارنة بالاحتياجات الغذائية المقررة دولياً، من قبل منظمة الاغذية والزراعة الفاو (f.A.O)

1- الطاقة: - يحتاج الفرد البالغ متوسط النشاط إلى 25000 سعر حراري اليوم(15) ويتضح من بيانات جدول(3) أن المتوسط اليومي للفرد اليمني من السعرات الحرارية يبلغ 1964 سعر حراري اليوم

وهو يعد متوسط منخفض عن المقررات الدولية حيث يعادل 79% من الاحتياج واذا قيس بمتوسط بعض الدول المتقدمة في كل من الولايات المتحدة الامريكية والمانيا والذي يبلغ 3644 سعر و 3529 سعر على الرتيب فقد اتضح أن الفرد اليمني يحصل على 54% مما يحصل عليه الفرد الأمريكي ويصل إلى 57% مما يجعل عليه الفرد الألماني على الترتيب ومن هنا يتضح مدى خطورة الاعتمادعلى معيار المتوسط البومي لنصيب الفرد من السعرات الحرارية حيث لا تتمشى هذه النتائج مع الحالة الصحية المقارنة لسكان هذه الدول ولاستعمال هذا المعيار يتطلب معرفة مصدر هذه السعرات حيث يتضح من بيانات جدول (3) أن المواطن اليمني يحصل على 7.2% من السعرات من الاغذية الحيوانية في حين أن هذه النسبة تعادل 38% . و37%، 35% / 22% في كل من امريكا والمانيا وفرنسا واليابان على الترتيب.

2. البروتين: - يحصل المواطن اليمني على 49 جرام/ بروتين اليوم بروتين يوميا وهي هي تعادل 78% من المقررات الغذائية اليومية للفرد الياباني الذي يبلغ 89،9جم / اليوم ويصل إلى اقصاه في المواطن الفرنسي حيث يبلغ 113،6 جم/ اليوم.

يختلف الوضع تماماً عند دراسة مصادر البروتين الكلي حيث يمثل البروتين الحيواني 67،8% من البروتين الكلي لدى المواطن الأمريكي ويقل نسبياً ليصل إلى 54،3 % لدى المواطن الياباني في حين أن هذه النسبة تنخفض ليصل إلى 16،5 % لدى المواطن اليمني وهذا يوضح بشكل جلي انخفاض نصيب المواطن اليمني من البروتين الحيواني ويشير إلى أهمية زيادة انتاج الأغذية الحيوانية خاصة وأن البروتين الحيواني مرتفع القيمة الحيوية أسهل هضماً وامتصاصاً.

وبالتالي فإن انخفاض الكمية المتناولة منه قد تنعكس بالسلب على الحالة الصحية والغذائية للفرد اليمني حيث تمثل 1/ 3 ثلث كمية البروتينات الكلية المتناولة (4).

3. الدهون: يصل متوسط ما يحصل عليه المواطن اليمني منها 65جم/ اليوم وهو على ما يحصل

عليه الفرد الياباني الذي يصل إلى 80.3 جم/ اليوم وتعادل 2/1 نصف ما يحصل عليه الفرد الأمريكي من الدهون والبالغة حوالي 163.5جم/ اليوم واغلب الدهون في الغذاء اليمني نباتيه المصدر حيث تصل نسبة الدهون الحيوانية اجمالاً 24،7% تعادل 61.1%، 75،9 % من كل من اليابان وامريكا على التوالي وزيادة الدهون النباتية من الواجبات اليومية للمواطن اليمني يشير إلى وعي جيد بأهميتها لاحتوائها على الأحماض الدهنية الأساسية الضرورية وانخفاض نسبة الكولسترول بها ويعني هذا تراجع الإصابة بتصلب الشرايين وأمراض القلب الأحرى.

4. الكربوهيدرات: - تمثل الجزء الأكبر من مصادر الطاقة من وجبات الفرد اليمني حيث تمثل 67.6% من اجمالي السعرات الكلية المتبادلة يومياً وتمثل حوالي 47،7% مما يحصل عليه الفرد الامريكي والفرنسي وتعادل 61،7 % للفرد الياباني.

كما أن مصدر الكربوهيدرات الرئيسي في وجبات الفرد اليمني تأتي من الحبوب والنشويات وبصفة خاصة القمح والشعير والذرة الرفيعة ويمثل القمح كمصدر بما نسبته 67% والشعير والذرة تمثلان النسبة المتبقية وهي تعطي سعرات حرارية مما يعادل 33% من إجمالي السعرات الكلية المتبادلة.

ويرجع السبب في ذلك إلى العادات الغذائية والأذواق والتقاليد ويعتمد عليها المواطن كمادة مالية تعطيه الاحساس بالشبع وتعويض السعرات الحرارية التي كان من المفترض يحصل عليها من الاغذية الحيوانية المرتفعة الثمن ألا أن البروتين الحيواني منخفض القيمة الحيوانية اضافة إلى احتواء، الحبوب على حمض الفينك الذي يمنع الاستفادة من بعض عناصر الغذاء ومنها الفيتامينات 4،6.

## ثانياً: - نسبة الاكتفاء الذاتي: -

يتضح نتائج جدول رقم(4) نسبة الاكتفاء الذاتي الظاهري المقاس وفقاً للمتاح من الاستهلاك من السلع الغذائية ونسبة الاكتفاء الذاتي من خلال الاعتماد على مقياس مكون الاحتياجات الضرورية للفرد من الأغذية المقررة من قبل منظمة الصحة العالمية وذلك خلال العام(2017م) وسيتم أو تم التوضيح من خلالها حجم الفجوة الغذائية في كل مجموعة غذائية على حده مع التركيز على عام 2017م نظراً لأنه يقارب وضع الاستهلاك الحالي للمواطن اليمني.

1. الحبوب: - تشمل القمح والذرة الرفيعة والشامية والأرز وتشير النتائج الواردة من جدول(4) أن الاستهلاك السنوي للمواطن اليمني من الحبوب ارتفع من حوالي 253،4 كجم عام 2001م

إلى 112كجم. عام 2013م وهي تعادل 308جرام/ اليوم.

2. النشويات تضمنت هذه المجموعة البطاطس والبطاطا الحلوة والأرز وتشير النتائج إلى أن استهلاك المواطن اليمني منها بلغ حوالي 1،032،414 طن وعليه فإن متوسط نصيب المواطن بلغ حوالي 39كجم السنة عام 2017م.

وإذا قورن نسبة الاكتفاء الذاتي الظاهري سنجد أنه الانتاج المحلي من النشويات يكفي الاستهلاك الحالي وتزيد نسبة 13،7% ظاهري فيما بلغ الأساسي 24% بالزيادة.

3. السكريات: تشمل بيانات المجموعة السكر والعسل والأسود والأبيض وكافة أنواعه، ويشير إلى متوسط نصيب الفرد من السكريات بلغ 28كجم عام 2011م انخفض إلى 24،4 كجم عام 2017م. بلغت نسبة الاكتفاء الظاهري من السكريات 71% وهذا يعني وجود فجوة غذائية في السكريات.

4. البقول: يشمل بيانات هذه المجموعة الفول والعدس والفاصوليا والبسلة وتوضح نتائج الجدول رقم(4) أن متوسط نصيب الفرد يبلغ حوالي 3.5كجم / السنة عام 2011م ارتفع إلى 3.8كجم عام 2017م وهو يقل عن المتوسط العالمي بحوالي 47%.

5. الخضروات والفاكهة: تشير النتائج إلى إن متوسط نصيب الفرد منها بلغ حوالي 39،6كجم السنة عام 2011م ارتفع إلى حوالي 39.9 عام 2017م.

وهو يعادل 21% من المتوسط العالي وهذا يفسر زيادة اوزان وانتفاخ اجسام وارتفاع نسبة الاصابة بالسكتة القلبية نتيجة لانخفاض نصيب الفرد اليمني منها لأنها توفر للفرد حاجاته من الطاقة والمعادن والفيتامينات والالياف التي تساعد على هضم وامتصاص الغذاء واخراج الفضلات فهي تشعر الفرد بالشبع بدون ان تسبب زيادة وزنه ولهذا فهي تعتبر بديلاً للحبوب في اكساب الفرد الاساس بالشبع بدون زيادة في كميات السعرات الحرارية المتبادلة 4، 6.

6. اللحوم: تضمنت اللحوم الحمراء والبيضاء حيث بلغ نصيب الفرد اليمني منها 41 كجم لسنة عام 2011م انخفض الى 29،9 كجم عام 2017م .

7. البيض: يوضح الدول (4) زيادة متوسط نصيب الفرد اليمني من البيض من 1،8 كجم عام 2011م الى 2 كجم عام 2017م. وتبلغ نسبة الاكتفاء الذاتي 100% لكن تنخفض هذه النسبة عند تقديره الاكتفاء الذاتي وفقا للاحتياجات الضرورية للفرد من البيض لتبلغ حوالي 21.7% فقط حيث يقل المتاح للاستهلاك عن الاحتياجات المقررة بمقدار 7،2 كجم بنسبة رغم أن البيض اعلي الأغذية قيمة في الغذاء لاحتوائه على كل العناصر اللازمة للإنسان.

8. **الأسماك: بلغ نصيب الفرد من الاسماك حوالي 8،4 كجم لسنه أنخفض الى 9/7 كجم لسنه عام 2017 م، وهناك فائض فيها ولا يوجد نقص في كمية الأسماك اللازمة للفرد اليمني.**
9. **الألبان: بلغ نصيب الفرد اليمني حوالي 32 كجم لسنه عام 2011 م انخفض الى 29،9 كجم عام 2017 م وهو يقل عن المتوسط العالمي بحوالي النصف وهذا يفسر سبب انتشار امراض سوء التغذية لدي نسبة كبيرة من الأطفال اليمنيين في الوقت الحالي.**
01. **الزيوت والدهون: يوجد نسبه انخفاض كبير في متوسط نصيب الفرد بمقارنة المتوسط العالمي حيث ينخفض الاكتفاء الذاتي الظاهري بنسبه 49 % عام 2011م الى حوالي 23% عام 2017 م نتيجة انخفاض الإنتاج المحلي من الزيوت وهناك عجز كبير في انتاجها يصل الى 67%.**

**التوصيات:**

**يرتبط النمط الغذائي اليمني غير الرشيد بعادات وتقاليد غذائية وبعوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية ونفسية عديدة ولذلك فإن تغير هذا النمط الغذائي يرتبط بتظافر الجهود للعديد من الجهات التي يجب ان تعمل في ضوء خطه علمية مدروسة مبنية على اساس تقييم صادق للواقع الغذائي وتهدف للوصول الى نمط استهلاكي غذائي يتماشى مع ظروف المجتمع اليمني. من خلال مجموعة من المقترحات يمكن أيجازها فيما يلي:**

1) **تكثيف برامج التوعية الغذائية في وسائل الأعلام المختلفة بتنظيم حملة اعلامية مدروسة بالتنسيق مع الجهات التي لها صلة بالغذاء مثل الجهات التعليمية الصحة والتموين من خلال نوعية المواطن بالأسس التي يتم بها تصميم واختيار الوجبات.**
2) **الحد من الإعلانات التي تشجع على زيادة استهلاك السلع الغذائية غيرالضرورية.**
3) **قيام الاجهزة النوعية ومنها جمعية حماية المستهلك بتصميم برامج توعوية غذائية تهتم بالوعي الصحي الغذائي.**
4) **الاعتماد على مقياس الاحتياجات الغذائية الضرورية الدولية وليس على المتاح للاستهلاك م الغذاء عند اجراء بحوث لعمل تقديرات محلية للاحتياجات الضرورية للمواطن اليمني من الأغذية يجب ان تتناسب مع الظروف المجتمعية.**
5) **اتضح أن نمط أنتاج الغذاء يعتمد على نمط الاستهلاك وهناء يجب العمل على زيادة إنتاج الأغذية الحيوانية ومعالجة النقص في البروتين الحيواني بزيادة إنتاج الأسماك التي تمثل اليمن ميزة نسبية في انتاجها.**

6) رفع الوعي بأهمية تغير انماط الاستهلاك الغذائي عبر عمل خلطات بنسب محددة من دقيق القمح مع الحبوب الأخرى المنتجة محلياً مثل الدخن والذرة الرفيعة التي يمكن التوسع في زراعتها نظراً لمقاومتها للجفاف من أجل تقليص كميات القمح والدقيق المستورد منه.

7) إنتاج دقيق مركب منها في خلطه الذرة الرفيعة + القمح + الدخن. وتخصيص المطاحن بآليه تساعد على خلط مادة الدقيق والقمح مع بقية انواع الحبوب المنتجة محلياً.

## قائمة المراجع


1) الجهاز المركزي للإحصاء – كتاب الاحصاء السنوي للعام، اعوام مختلفة
2) حسين عبد الوهاب – دراسة لمدي إمكانية تطوير النمط الاستهلاكي للطعم في مصر – كلية لزراعة – جامعة عين شمس القاهرة نوفمبر 1981م.
3) على محمد هدهود وآخرون – الملامح الكمية والاقتصادية لمشكلة سوء التغذية في مصر – جامعة القاهرة– 1992.
4) فوزي حليم رزق – النمط الغذائي المصر ومكانته بالنمط الصحي العالمي مصر المعاصرة العدد 420 – ابريل 1990م.
5) فوزي حليم رزق – الطلب على السلع الغذائية والتموينية – الندوة القومية للسياسات الزراعية في مصر – وزارة الزراعة – القاهرة 1992م.
6) محمد دويد واخرون – استراتيجيات الاعتماد على الذات – منشأه المعارف – الإسكندرية 1980 م.
7) محمد سعودي – وسيم علد الحميد – السكان والغذاء في مصر – كتاب الاهرام الاقتصادي، العدد 79-القاهرة 1994م.
8) محمد مدحت مصطفى-ازمة الغذاء العربي والمتغيرات الاقتصادية الدولية – المؤتمر الثاني لتنظيم ادارة قطاع الزراعة مصر-الجزءالأول-جامعة المنوفية –ابريل-1987م.
9) محمد مدحت مصطفى – الفجوة الغذائية والاكتفاء الذاتي – سلسلة كراسات تحوتي – جماعة تحوتي للدراسات المصرية –الاسكندرية-ديسمبر 1994م.
01) معهد بحوث الاقتصاد الزراعي –الأدارة العامة للاقتصاد الغذائي – الميزان الغذائي – مصر القاهرة 1992م.
11) محمد علي عوض الحرازي، (دكتور) الأثار الاقتصادية للتدخل العسكري لدول التحالف في اليمن وانعكاساتها على الوضع الانساني – المؤتمر العلمي الأول لأكاديمية الشرطة-التكييف القانوني للتدخل العسكري لدول التحالف وانتهاكاتها للقانون الدولي الإنساني في اليمن – صنعاء 21مايو2017م.

# المسؤوليــة التقصيرية الناشئــة عن فعل الحيوان في القانونين اليمني والمصري

د/ حمود محمد إسماعيل الشاحذي
أستاذ القانون المدني المساعد ورئيس قسم القانون الخاص سابقاً
كلية الشريعة والقانون - جامعة الحديدة

**المقدمة:**

**إن حائز الحيوان ولو لم يكن مالكا له مسئولاً عما يحدثه الحيوان من ضرر حتى ولو ضل الحيوان أو تسرب منه،ما لم يثبت الحائز إن وقوع الحادث كان بسبب أجنبي لا يد له فيه [1] .**

**لا تعتبر وليدة اللحظة القواعد الخاصة بالمسؤولية التقصيرية التي استقرت في القوانين المدنية الحديثة ليست وليدة اليوم، وإنما هي نتاج مراحل متتالية ومتعاقبة من التطوير والتحديث من جانب واضعي القوانين سعياً وراء تحقيق المصلحة الخاصة للمتضررين بهدف تيسير وتسهيل حصولهم على التعويضات التي تجبر لهم الأضرار الناشئة عن الأعمال الغير مشروعة. أن المسؤولية عن العمل الغير مشروع لا تقوم بأي شكل من الأشكال إلا على أساس الخطأ، فلا مسؤولية بدون خطأ، ولبيان طبيعة الخطأ المفترض للحائز فأن القانون اعتبر الإهمال وعدم بذل العناية الازمة من القرائن الثابتة التي لا تقبل إثبات العكس، بمعنى أن الحائز لا يستطيع التنصل بمعزل من المسؤولية بإقامة الدليل بأنه لم يخطئ، أو أنه بذل العناية اللازمة المعتادة بما يبذله**

(1) د. محمد بن حسين الشامي، نظرية المسؤولية المدنية في القانون المدني اليمني والمصري والفقه الإسلامي ((دراسة مقارنة))، مكتبة الجيل الجديد، صنعاء، الطبعة الأولى، 1994م، ص225.

الرجل العادي فكل ذلك لا يجديه وإنما عليه إثبات السبب الأجنبي حتى يتنصل من المسؤولية ويكون في منعزل منها .

لذلك عملت الدول الإسلامية على مقاربة قوانينها بما يتلاءم مع أحكام الشريعة الإسلامية وخاصة في موضوع المسؤولية التقصيرية الناشئة عن فعل الحيوان من حيث التأكيد عليها وتنظيمها في التشريعات القانونية العربية كالقوانين المدنية مثل القانون المصري الذي يعتبر أصل هذه التشريعات والقانون اليمني .

المشرع اليمني فقد نظم المسؤولية التقصيرية الناشئة عن الإضرار بالغير في المادة (315) من القانون المدني اليمني إذ نص على أن : « حائز الحيوان ولو لم يكن مالكاً له، مسئول عما يحدثه الحيوان من ضرر بسبب تقصيره ولو ضل منه الحيوان أو تسرب، ما لم يثبت أن الحادث كان بسبب أجنبي لا يد له فيه »[(2)].

أما الفقه الإسلامي فضمان الفعل عندهم يقابل المسؤولية التقصيرية في فقه القانون المدني ومن ثم ينطوي تحت ضمان الفعل كل أفعال التعدي والغصب والاستهلاك والمباشرة والتسبب، فكل فعل ضار من هذه الأفعال يترتب عليه التعويض المتمثل في المثل أو القيمة .

## إشكالية الدراسة :

ان الإشكالية تكمن في حالة ما إذا لم يتمكن المالك الأصلي من إثبات أن الحيوان أنفلت منه وأضر بالغير وهو في يد غير مالكه كالسارق مثلاً أو الغاصب، أو أن المضرور نفسه هو السبب في وقوع الحادث أو أن الحادث كان ناتج لسبب أجنبي لا يد له فيه، ففي هذه الحالة تكون مسؤولية المالك الأصلي قائمة لا تنتفي وفقاً للخطأ المفترض وهو الإهمال .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع ذي أهمية كبيرة في الحياة اليومية لما يقوم به القانون المدني من دور تجاه تنظيم هذه المسؤولية، وما يتطلب على الحائز القيام به في الإحسان والإطعام والشراب والنفقة على الحيوان، وبذله العناية اللازمة المعتادة حتى لا يحدث ضرراً بالغير، ويكون مسئولاً مسؤولية تقصيرية وفقاً للخطأ المفترض لا تقبل إثبات العكس. كما حاولنا في هذه الدراسة أن نتناول موضعاً ذات أهمية كبيرة في الحياة العملية، وهي المسؤولية التقصيرية الناشئة عن فعل الحيوان وأوجه المقارنة فيما يخص هذه المسؤولية في النصوص

(2) المادة (315) من القانون المدني اليمني رقم (14) لسنة 2002م.

القانونية في القانونين اليمني والمصري .

**الهدف من الدراسة :**

أن الهدف من دراسة موضوع المسؤولية التقصيرية الناشئة عن فعل الحيوان، إعطاء فكرة عن بعض الأمور المتعلقة بتلك المسؤولية من خلال النصوص القانونية من ناحية والأدلة الشرعية من ناحية أخرى مدعماً ذلك بالمقارنة في بعض النصوص القانونية للقانونين اليمني والمصري .

**المنهج المستخدم في الدراسة :**

نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتطلب استقصاء وتتبع وبيان العديد من النصوص ذات الصلة الواردة في قوانين مختلفة في التشريعات اليمنية والمصرية فإن المنهج اليمني والمصري بدرجة رئيسية كان هو المنهج المتبع وتم استخدام المنهج الوصفي ايضاً بهدف استخدام النتائج والمقترحات المجدية ولقد استخدمنا في دراستنا لموضوع المسؤولية التقصيرية الناشئة عن فعل الحيوان المنهج التحليلي والمقارن وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مفهوم المسؤولية التقصيرية، ويتضمن مطلبين:
المطلب الأول: النفقة وأحكام الحيوان تاريخياً .
المطلب الثاني: حكم نفقة الحيوان في الشريعة الإسلامية .
المبحث الثاني: مسؤولية حائز الحيوان، ويحتوي مطلبين:
المطلب الأول: أساس وشروط مسؤولية حائز الحيوان .
المطلب الثاني: مقدار الضرر الناتج عن فعل الحيوان.
الخاتمة: (( الاستنتاجات والتوصيات)) .
قائمة المراجع .
التشريعات .

## المبحث الأول
## مفهوم المسؤولية التقصيرية

تعتبر المسؤولية التقصيرية هي الإخلال بالتزام قانوني واحد لا يتغير، هو الالتزام بعدم الإضرار (بالغير). فيكون الشخص مسئولاً عن تعويض الأضرار التي أصيب بها الشخص الآخر، سواء كان هذا الإخلال بالالتزام القانوني عن طريق إتيان فعل يحرم القانون القيام به، أو عن طريق الامتناع عن القيام بفعل يوجب القانون على الشخص القيام به .

فالمسؤولية عن الفعل الضار هي المسؤولية بتعويض الضرر الذي يحدث الشخص بفعله أو بفعل أشخاص آخرين يخضعون لرقابته أو يعملون لديه، أو ناشئة عن فعل حيوان يتولى حيازته، أو أشياء تكون في حراسته .

وتهدف المسؤولية التقصيرية إلى جبر الضرر الذي يصيب الغير، وإزالة أثر الفعل الضار، وليس إلى عقاب مرتكب هذا الفعل، ولذا فهي مدنية وليست جنائية[3].

وإذا كانت المسؤولية التقصيرية التي تقوم على الخطأ الذي يمكن تعريفه بأنه إخلال بالتزام قانوني أو واجب قانوني سابق، فأن هذا الواجب قد يكون على شكل التزام محدد يراد به نص قانوني خاص، كما في قانون المرور والتعليمات التي تصدر بموجبه حيث يلزم سائق المركبة بالوقوف عندما يضيء الضوء الأحمر في الإشارات الضوئية الخاصة بتنظيم المرور أو كما تنص المادة (304) مدني يمني، إذ تنهي عن قتل النفس وإيقاع الجرح أو الضرب أو أي نوع آخر من إيذاء جسد الإنسان بصيغتها: «... كل فعل أو ترك غير مشروع سواء كان ناشئاً عن عمد أم شبه عمد أم خطأ إذا سبب (للغير) ضرراً يلزم من ارتكبه بتعويض هذا الضرر الذي أصابه ...». ففي هذه الواجبات المحددة أن قام المكلف بما هو مأمور به أو امتنع عما هو منهي عنه، فأنه يكون قد أدى الواجب ولم يرتكب خطأ . ولكن عندما تكون الواجبات غير منصوص عليها على وجه التحديد وإنما وردت بصياغة عامة من دون تخصيص كما في نص المادة (305) من القانون المدني اليمني إذ جاء النص كما: «يكون الشخص مسئولاً في ماله عن أعماله غير المشروعة إذا ارتكبها في حق غيره وهو مميز مع مراعاة ما هو منصوص عليه في المادة (68) من هذا القانون وإذا وقع الضرر من شخص غير مميز ولم يكن هناك من هو مسئول عن ضرر غيره أو تعذر حصول عن تعويض من المسئول، فللقاضي أن يحكم من مال من وقع منه الضرر بتعويض عادل يراه «. يتضح من هذاالنص

(3) د.جميل الشرقاوي: شرح النظرية العامة للالتزام في القانون المصري، الكتاب الأول- مصادر الالتزام، دار النهضة العربية، 1989م، ص459.

أنه ينشئ التزاماً عاماً بعدم الإضرار (بالغير) أو اتخاذ الحيطة اللازمة بعدم الإضرار (بالغير)، لأن الالتزام القانوني الذي يعد الإخلال به خطأ في المسؤولية التقصيرية هو دائماً التزام ببذل عناية .

يتضح من النصوص الواردة في القانون المدني اليمني لتعريف الخطأ بأنه « الإخلال بواجب قانوني يقترن بإدراك فاعله»، وتعريف الخطأ على ذلك النحو أورده الدكتور/ عبدالرزاق السنهوري في كتابه الوسيط في شرح القانون المدني الجديد[4] .

أن العنصر المادي للخطأ على وفق ما أورده السنهوري يتمثل في الفعل أو الترك، فإذا تمثل الإخلال بفعل كان الخطأ إيجابياً، أما إذا تمثل الإخلال بصورة ترك أو امتناع كان الخطأ سلبياً، وهو لا يتحقق إلا حيث يدل الترك أو الامتناع عن إهمال أو عدم احتياط. أما العنصر المعنوي وهو التمييز فقد نصت عليه المادة (305) مدني يمني سالفة الذكر، على ضرورة توافر التمييز في مرتكب الفعل الضار حتى يمكن إلزامه بتعويض ما سببه من ضرر (للغير) .

فالركن الثاني لقيام المسؤولية التقصيرية، هو الضرر: «الضرر هو الأذى الذي يلحق (الغير) وهو إما أن يكون مادياً وأما أن يكون أدبياً (معنوياً)». ويراد بالضرر المادي ذلك الأذى الذي يلحق خسارة مالية بالمضرور فيؤدي ذلك إلى نقص في ذمته المالية، مثال ذلك المساس بحق من حقوقه المالية، كحق الملكية عن طريق النصب أو الإتلاف ومثاله المساس بجسم الإنسان وسلامته الصحية. ويراد بالضرر الأدبي الذي يلحق المجني عليه في جريمة السب والقذف أو هتك العرض مثلاً[5] . ويشترط في الضرر أن يكون محققاً وأن لا يكون قد عوض عنه سابقاً . وأن يكون ماساً بالمضرور نفسه، أو ماساً بمصلحة مشروعة له. وفي المسؤولية التقصيرية يعوض عن الضرر المتوقع المباشر وغير المباشر وفي المسؤولية العقدية يعوض عن الضرر المتوقع المباشر فقط. ويقصد بالضرر المباشر الذي يكون نتيجته طبيعة العمل . وفيما يتعلق بركن السببية فإن ما قيل عن هذا الركن في المسؤولية العقدية ينطبق على المسؤولية التقصيرية[6] .

(4) د. عبدالرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد، الجزء الأول - مصادر الالتزام، القاهرة، 1952م، ص881.

(5) د. هشام محمد رستم، قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، 1992م، ص21.

(6) د. زينة محمد عمر خليل: المسؤولية القانونية الناشئة عن عقود تقديم الخدمات عبر الأنترنت، مجلة القانون - جامعة عدن، 2006م، العدد 13، ص90.

## المطلب الأول
## النفقة وأحكام الحيوان تاريخياً

إن الله تعالى خلق الإنسان على فطرة التراحم والحيوان من خلق الله، لذلك لزم التعامل معه برحمة وشفقة. منذ أن خلق الله الإنسان وهو يتعامل معه وهذا ما أشارت إليه الحضارات القديمة من خلال النقوش والآثار والعبادات والآيات المختلفة .

فالشعوب القديمة وخاصة الشرقية تعاملت مع الحيوان في ثلاث صور منها للطعام، والعمل، والعبادة، وضلت هذه المعاملة لعقود من الزمن توارثتها الأجيال في بعض المعتقدات حتى يومنا هذا. إذ ينظر مربي بعض الحيوانات إلى أنها تجلب الخير وأخرى تجلب الحزن والجوع والشؤم، كما ينظر إليها آخرون على أنها رمز القوة والحرب من خلال الطقوس التي تمارسها القبائل القديمة . بحيث تضع بعضاً من عظامها كتمائم ليذهب عنهم الشر والأرواح الخبيثة ويعتبرونها شفاء لكثير من الإمراض، وكذلك أصواتها المتفرقة في أيام وفصول السنة والتي تعني لهم الكثير إلى أن تحولت عند بعض الشعوب إلى إله يعبد، وضلت عند بعض القبائل الهندية حتى يومنا هذا ـ عبادة البقر ـ ويختلف التعامل مع الحيوانات بحسب نوعها وطبيعتها ومن دولة إلى أخرى .

الملاحظ من خلال النظريات المختلفة إن الإنسان عاش فيجماعات،ومن هذه النظريات نظرية العشيرة التوتمية والتي يرى أنصارها إن أساس الخلية الاجتماعية الأولى التي عاش فيها الإنسان هي جماعة ترتبط برباط خيالي حيث يعتقدون بأنهم جميعاً ينتسبون إلى توتم. وأساس هذه النظرية يستند إلى بعض الاكتشافات الأثرية التي فيها رسوم الحيوانات وعبادة حيوان معين[7] .

وفي المصادر التاريخية عرفت شريعة ايشنونا الإهمال وأوردت أمثلة على الجرائم الناشئة عن الإهمال، حيث نصت هذه الشريعة على عقوبة للشخص الذي يهمل في مراقبة الحيوان موضوع الحيازة له، فعاقبت صاحب الكلب المعقور أو الثور النطوح بالغرامة إذا أهمل المحافظة عليه وهاجم أحد الأشخاص المارة وأدى إلى موت ذلك الشخص، على الرغم من تنبيه السلطة لصاحب الحيوان.

أن قانون حمورابي أعطى أهمية كبيرة للحيوان حيث ورد في القسم الثاني عشر منه وعلى الأخص المواد (241 ـ 277) نصوص تتعلق بأجور الحيوانات، وكذا ورد في المواد (215 ـ 240)

(7) د. منذر الفضل، النظرية العامة للالتزامات ـ الجزء الأول مصادر الالتزام، عمان ـ دار الثقافة، الطبعة الأولى، 1996م، ص11، ص77.

أحكام مسؤولية المستأجر . والمواد (263 ـ 267) تطرقت إلى مسؤولية حارس الحيوان[8].

وهذه الشعوب القديمة أيضاً استخدمت الحيوانات لتعذيب المجرمين حيث كانوا يوضعون السجناء في السجن ويدخلوا لهم الحيوانات المفترسة والجائعة.وفي روما القديمة كانوا الرومان يقدمون عروضاً للمشاهدة أمام الناس تتمثل في المبارزة بين سجين ونمر مفترس أو أسد، وهذا ما ورد أيضاً في قانون مانو في الهند حيث كان يضع المجرمين تحت إقدام الفيلة[9].

## المطلب الثاني

## حكم نفقة الحيوان في الشريعة الإسلامية

يأمرنا الله تعالى في التعامل مع الحيوان والرفق به على النحو التالي:

1. إطعامها وسقيها إذا جاعت وعطشت، حيث يقول الرسول صلى عليه وسلم: » أزكي السلام في كل ذات كبد أجر «، وقوله: « من لا يرحم لا يُرحم « حديث متفق عليه، وقوله: « أرحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء « .
2. رحمتها والإشفاق عليها،لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم لما رآهم اتخذوا حيواناً طيراً غرضاً (هدفاً) يرمونه بسهامهم: «لعن الله من أتخذ شيئاً فيه روح غرضاً» حديث رواه أبو داود بإسناد صحيح ولنهيه صلى الله عليه وسلم عن صبر البهائم أي حبسها للقتل.
3. إراحتها عند ذبحها أو قتلها،لقوله صلى الله عليه وسلم: « إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتل، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبح، وليرح أحدكم ذبيحته وليحد شفرته « حديث رواه البخاري .
4. عدم تعذيبها بأي نوع من أنواع العذاب سوى كان بتجويعها، أو ضربها أو بتحميلها مالا تطيق، أو حرقها بالنار، وذلك لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: « دخلت امرأة النار في هرة حبستها حتى ماتت فدخلت فيها النار فلا هي أطعمتها وسقتها إذ حبستها ولا هي تركتها تأكل من حشاش الأرض « حديث صحيح رواه أبو داود . وقد مر عليه الصلاة والسلام بقرية نمل - موضع النمل - وقد أحرقت فقال: « أن لا ينبغي أن يعذب بالنار إلا رب النار « حديث رواة مسلم .
5. إباحة قتل المؤذي منها كالكلب المعقور والذئب والحية والعقرب والفأر وما إلى ذلك، لقول

(8) د. منذر الفضل، مرجع سابق، ص25.

(9) د. يحيى قاسم علي السهل، السهل في تاريخ القانون، جامعة عدن، سنة 2000م، ص451.

الرسول عليه أزكي السلام: « خمس فواسق تقتلن في الحل والحرم: الحية والغراب الأبقع و الفأره والكلب العقور والحدية « كما صح عنه كذلك قتل العقرب ولعنها، حديث رواه مسلم .

6. جواز وسم الأنعام في أذنانها للمصلحة،إذ رؤيا صلى الله عليه وسلم يسم بيده الشريفة إبل الصدقة. أما غير الأنعام (الإبل والغنم والبقر) من سائر الحيوان فلا يجوز وسمه لقوله صلى الله عليه وسلم وقد رأى حماراً موسوماً في وجهه: «لعن الله من وسم هذا في وجهه». فهذه جملة من الآداب يراعيها المسلم إزاء الحيوان طاعة لله ولرسوله، وعملاً بما تأمر به الشريعة الإسلامية شريعة الخير العام لكل مخلوق من إنسان أو حيوان[10].

إن الضرر الناتج عن الحيوان يختلف بحسب طبيعة الحيوان بين الأليف وغير ذلك، كما إن الأليف كالأغنام يكون ضررها مادياً أي إن تتلف شيئاً معيناً مثل إن تدخل في أرض مزروعة وتعبث به كما تشاء مما يترك في نفسية المالك اثر سلبي ويترتب على ذلك التعويض، أما إذا نطحت أحداً كالثور، فالشريعة تعتبرها غير مدركة. وهناك الحيوان الغير أليف فهذا يجوز قتله .

إن الشريعة الإسلامية السمحاء أخذت بمبدأ أن المرء غير مسئول عن الضرر الذي يحدثه حيوانه بالغير بصورة مباشرة أو عن طريق التسبب مع التعدي لأن الجناية إذا تمخض الفعل فيها للعجماء فقد انتفى من جانب صاحبها كل من المباشرة والتسبب ولم يكن ثمة محل لضمانه . أما لو كانت الدابة وقت وقوع الضرر منها تحت إرادة فعل مختار واقفة أو سائرة، أو كان في وسع صاحبها إن يمنع الضرر عن الغير فلم يفعل فحينئذ ينسب الضرر إليه مباشرة أو تسبباً حسب الأحوال .

ولذلك قال الشافعي على إن ما أصابت العجماء من حرج وغيره في حال جبار، وفي حال غير جبار وفي هذا دليل على أنه إذا كان على أهل العجماء حفظها ضمنوا ما أصابت فإذا لم يكن عليهم حفظها لم يضمنوا شيئاً من ما أصابت .

ويشترط في اعتبار الراكب مباشراً لما جنت الدابة إن تكون هذه خاضعة في جنايتها لإرادته وتوجيهه و إلا فأنه يكون متسبباً فقط ولا يسأل إلا إذا تعدت. وفي هذا يقول السرخى : " أنه لو سار الصبي على الدابة فأوطأ أنساناً فقتله، فأن كان هو ممن يستمسك عليها فديته على عاقلة الصبي، وإن كان ممن لا يسير على الدابة لصغره ولا يستمسك عليها، فدم القتيل هدر"، والتعليل هنا إن الصبي يكون في الحالة الأولى مباشراً فيضمن، إما في الحالة الثانية فأنه مع كونه راكباً ليعد إلا متسبباً فلا يضمن إلا إذا تعدى، فإذا كان غير أهل للتعدي كان فعل الدابة المركوبة هدراً. كما يضمن صاحب الثور النطوح والكلب العقور ما أحدثاه من الضرر إذا تقدم إليه أحد من أهل محله أو قريته

(10) أبو بكر جابر الجزائري، مناهج مسلم، المكتبة التوفيقية، المدينة المنورة، 1964م، ص111.

بالمحافظة على الحيوان ولم يحافظ عليه أكان يعلم أو ينبغي إن يعلم بعيب الحيوان[11] .

أيضاً في الشريعة الإسلامية يظهر لنا من حديث الرسول صلى الله عليه وسلم (مشروعية الأضحية وفعله وإقراره فاجتمعت فيها أنواع السنة الثلاثة : القول والفعل والتقرير، كما جاء في تسمية الأضحية وهي إن كل مسلم عليه إن يضحي من ضحيته للفقراء والمحتاجين[12] .

## المبحث الثاني
## مسؤولية حائز الحيوان

**تمهيد :**

الحارس أوالحائز متشابهان في المعنى إذ يقصد بهما أن المسئول هو كل من تتوافر فيه السلطة الفعلية في الرقابة والتوجيه، والحائز في الأصل له السلطة الفعلية في الاستعمال والرقابة والتوجيه سواء كانت هذه الحيازة مشروعة كالمالك، أو غير مشروعة كالغاصب والسارق، فأن الحيازة تتعلق بالسلطة الفعلية على الشيء وليس بسند الملكية، ويساءل الحائز عن كل الأضرار الناتجة متى كانت ناشئة عنه وحده. وعلى هذا الأساس فأن حائز الحيوان ولو لم يكن مالكاً له مسئول عما يحدث عنه من ضرر ولو ضل الحيوان أو تسرب، ما لم يثبت الحائز أن وقوع الحادث كان لسبب أجنبي لا يد له فيه[13].

إن القانون اعتبر طبيعة الخطأ المفترض للحائز، قرينة الإهمال أو التقصير من الدلائل التي لا تقبل إثبات العكس، بمعنى أن الحائز لا يمكنه التنصل من المسؤولية بإثبات أنه لم يخطئ أو أنه بذل العناية الازمة فكل ذلك لا يجديه وإنما عليه إثبات السبب الأجنبي حتى تنتفي مسئوليته ويكون في منعزل منها .

(11) أبو بكر جابر الجزائري، مرجع سابق، ص111.
(12) محمد بن صالح العثيمين، فريضة الزكاة، دار المناهج، القاهرة، 2002م،ص6.
(13) د. محمد بن حسين الشامي، مرجع سابق، ص242.

## المطلب الأول
## أساس وشروط مسؤولية حائز الحيوان

**ونقسم هذا المطلب إلى فرعين:**

**الفرع الأول: أساس مسؤولية حائز الحيوان**

**الفرع الثاني: شروط مسؤولية حائز الحيوان**

### الفرع الأول
### أساس مسؤولية حائز الحيوان

**أولاً: النظرة القانونية:**

**اختلف الفقه في الأساس الذي تبنى عليه مسؤولية حائز الحيوان فالبعض يرى بأنها تنشأ على أساس التضامن الاجتماعي بمعنى أن الحائز يعتبر مسئولاً حتى ولو كان عديم التمييز، ويعيب هذا الأساس أن الغير مميز لا يمكن افتراض الخطأ منه هذا من جانب، والعض الاخر يرىأن الحائز بإمكانه التنصل من المسؤولية فيما إذا أقام الدليل بالسبب الأجنبي .**

**وآخرون يقولون بأن مسؤولية حائز الحيوان مسؤولية مطلقة بمعنى أنها لا تنشأ على فكرة الخطأ الواجب الإثبات، وأن المسئول لا يمكنه التنصل من المسؤولية إلا بإثبات السبب الأجنبي . ويتبين أن معنى كلمة مسؤولية مطلقة لا يقدم جديداً لأساس مسؤولية الحائز، وإنما هو تحوير لفظي لفكرة الخطأ المفترض بدليل غير قابل إثبات العكس[14].**

**إن أساس هذه المسؤولية خطأ مفترض لا يقبل إثبات العكس وهذا ما ذهب إليه أنصار النظرية الشخصية التقليدية وهو الخطأ في الرقابة والحراسة من جانب الحائز. ونتساءل هنا هل مسؤولية حائز الحيوان لها نفس أحكام مسؤولية حائز الشيء أم أن لها أحكام خاصة؟**

**إن الرأي الأرجح في الفقه والقضاء أن مسؤولية حائز الحيوان مسؤولية مشتركة مع المسؤولية عن الأشياء الجامدة في النظام القانوني وفي الأساس الذي تقومان عليه، وهو افتراض مسؤولية الحائز .**

**وعلى الرغم من استقرار مبدأ ارتباط التوسع في فكرة افتراض الخطأ بالسلطة الفعلية، فأن الخلاف بين الفقهاء قد نشأ عندما ينقل المالك حيوانه إلى شخص آخر للمحافظة عليه فقط**

(14) د. محمد بن حسين الشامي، مرجع سابق، ص419.

دون الانتفاع به كالراعي مثلاً فذهب جمهور الفقهاء إلى القول أنه بمجرد انتقال الحيوان إلى شخص آخر يكون هو المسيطر الفعلي عليه ويكون هو الحائز[15] .

حارس أو حائز[16] الحيوان لا يختلفان عن بعضهما من حيث طبيعة المعنى فهما يحملان معنى واحد، إذا أن المقصود بهما أن المسئول هو كل من تتوافر له السلطة الفعلية في الرقابة والتوجيه، وفقاً لما جاء في النصوص الواردة في القانون المدني اليمني (314) والقانون المدني المصري (176)[17] .

وهذا ما فسرته المذكرة الإيضاحية للقانون المدني اليمني (120/2) بأن القصد من كلمة الحائز هو التأكيد على أن الشخص الذي بيده أو بحوزته الحيوان هو المسئول عليه، بغض النظر عما إذا كانت الحيازة التي يحيزها قانونية كالمستعير أو المستأجر، أو غير قانونية كالسارق أو الغاصب، وذلك بقولها: « حائز الحيوان هو الشخص الذي تكون له السيطرة الفعلية على الحيوان حتى ولو تسرب الحيوان منه أو ضل لأنه مسئول بالمحافظة عليه أصلاً ما لم يثبت أن الحادث كان بسبب أجنبي لا يد له فيه » .

ثانياً: دفع المسؤولية :

الضرر: هو كل فعل يصيب الغير،كإصابة إنسان أو إتلاف ماله أو نقل عدوى لحيوان مملوك له كما يمكن أن يكون المتضرر أجنبياً عن الحائز أو تابعاً له من الغير، وإذا أحدث الحيوان ضرراً بحائز فلا يرجع على المالك لأن المسؤولية على الحائز، غير أن للمالك أن يرجع على الحائز بما أصابه من ضرر .

دفع المسؤولية: إذا توافرت شروط تحقق هذه المسؤولية قامت مسؤولية حائز الشيء، ويجب على المتضرر أن يثبت أن الضرر قد وقع بفعل شيء تتطلب حيازته عناية خاصة، أو بفعل آلة ميكانيكية، عندئذ تقوم القرينة على أن مالك هذا الشيء هو الحائز .

ويستطيع حائز الحيوان أن يدفع مسئوليته إذا أثبت أن الضرر كان ناتج عن سبب أجنبي لا يد له فيه، كأن يثبت الحائز أن المتضرر الذي تعرض لعضة الكلب هو الذي تعمد إثارة هذا الكلب وإيذاءه حتى هاجمه، فهو يثبت أن الضرر سببه الغير الذي لا يسأل عنهم الحائز، أو بسبب قوة

(15) د. محمد بن حسين الشامي، مرجع سابق، ص414.

(16) القصد من كلمة (الحائز) في القانون المدني اليمني المادة (319) هو نفس القصد من كلمة (الحارس) في القانون المدني المصري المادة (176)، إذ أنهما يعنيان أن المسئول هو كل من تتوافر له السلطة الفعلية على الحيوان.

(17) د. محمد بن حسين الشامي، ركن الخطأ في المسؤولية المدنية ـ دراسة مقارنة بين القانون المدني المصري واليمني والفقه الإسلامي، القاهرة، 1990م، ص411.

قاهرة أو حادث فجائي[18] .

ليس أمام الحائز لكي يتخلص من المسؤولية إلا بنفي علاقة السببية بين فعل الحيوان و الضرر بإثبات السبب الأجنبي وهو القوة القاهرة كرعد أفزع الحيوان فجمح أو خطأ المضرور كأن يثير أحد المارة كلب فيعضه أو خطأ الغير كشخص يدخل الدار بلا سبب فيعضه كلب مالك الدار.

شرح ابن قدامة في كتابه مسائل عدة ومنها تطرق إلى جزئية تخص الفعل الضار الناتج عن الحيوان من خلال إنسان وذلك ينطبق على الحيوان المعلم على فعل الضرر وهو الحاصل في كثير من البلدان وذلك للهروب من تحمل المسؤولية الجنائية والاكتفاء بالتعويض المدني، إلا أن الشيخ ابن قدامة أوضح أن المكان الذي ترتب عليه وقوع الجريمة وهو المكان الضيق لوجود حيوان مفترس ثم زج إنسان مكتوف الأيدي، مما يترتب على ذلك هجوم الحيوان المعلم والجائع إلى قتل ذلك المكتوف، هذا ما أوضحه الشيخ ابن قدامة أن الفعل الإجرامي يعتبر عملاً عمدياً أي أن المدبر هو الفاعل والمدان لفعلته تلك، إذا جمع بينه وبين أسد أو نمر في مكان ضيق كزربية أو نحوها فقتله فهو عمد فيه القصاص إذا فعل به الأسد فعلاً يقتل مثله[19] .

وهنا إذا كان محل الجريمة حيواناً أو مالاً في أي صورة من الضرر فالمجني عليه هو صاحب الضرر والجاني هو مالك الحيوان[20].

أن الأفعال المتصلة بالجريمة، سواء كانت معنوية أو مادية كالإكراه على القتل والجرح دون شك كإطلاق الحيوان المفترس على المجني عليه بقصد قتله، وهذا يتعلق بمقدار الحيوان الذي افترس المجني عليه وهذا الفعل يأتي من شخص قام بأمر الحيوان كما أيضاً ممكن أن يأمر طفل غير مميز لقتل شخص فيقتله فهذه كلها أسباب مادية ومعنوية تؤدي إلى الجريمة بطريقة محسوسة ومدركة لا تشك فيها ولا تختلف عليها[21] .

كما يعتبر الفعل اعتداء سواء كان مصدره إنسان أو حيوان، وهو ما يراه الأئمة مالك والشافعي وأحمد ابن حنبل، ولكن أبا حنيفة وأصحابه جميعاً يرون مبرراً لوجود حالة الدفاع عند هجوم الحيوان، لأن فعله لا يعتبر جريمة ويرون رد الهجوم على أساس حالة الضرورة وهو رأي قد يتفق عليه أيضاً مع نصوص القانون المصري الذي يعاقب على قتل الحيوان إذا كان قتله دون مقتضى هذا إذا فسرنا المقتضى بأنه حالة الضرورة وهو الرأي الراجح لأن فعل الحيوان ليس

(18) د. سعد محمد سعد، مرجع سابق، ص316.

(19) الشيخ الإمام العلامة ابن قدامة، المغني والشرح الكبير . الجزاء الحادي عشر - دار الحديث – القاهرة 1996م، ص: 328

(20) عبدالقادر عودة، مرجع سابق، ص397.

(21) عبدالقادر عودة، مرجع سابق، ص452.

جريمة من صاحب الحيوان فالدفاع يوجد ولكنه لا يوجد في غير ذلك من الحالات[22].

إلا أننا نرى أن الفعل الإجرامي الناتج عن الحيوان والتابع لمالكه الذي يرتبط ارتباطاً سببياً مع المجني عليه أثر هجوم الحيوان عليه ذلك يعطينا مؤشراً لطبيعة العلاقة الإجرامية التي تمت بفعل الحيوان وليس بفعل الإنسان التي حمل في نفسه الضغينة تجاه المجني عليه لذا فأن الفاعل هنا في رأينا هو مالك الحيوان .

فالعقوبة لا تقع إلا على مدرك لفاعلها، فإذا لم يكن مدركاً أو مختاراً فلا عقاب عليه كقاعدة عامة، فالمجنون لا يقتص منه إذا قتل غيره ولا يجلد إذا زنا وهو غير محصن، وكذلك الصغير عديم التمييز ولكن امتناع العقوبات العادية لعدم الإدراك أو الاختيار لا يمنع الجماعة من حماية نفسها بالوسائل التي تراها كافية أو ملائمة، فالصغير يمكن وضعه في ملجأ أو إحدى الإصلاحيات والمجنون في المصحة (المستشفى)[23].

فالمجني عليه هو من وقعت عليه الجناية على نفسه أو على ماله أو على حق من حقوقه. حيث نصت المادة (172) من القانون المدني المصري رقم (131) لسنة 1948م على أنه :

"(1) تسقط بالتقادم دعوى التعويض الناشئة عن العمل غير المشروع بانقضاء ثلاث سنوات من اليوم الذي علم فيه المتضرر بحدوث الفعل وبالشخص المسئول عنه. وتسقط هذه الدعوى في كل حال، بانقضاء خمس عشرة سنة من يوم وقوع العمل غير المشروع.

( 2 ) على أنه إذا كانت هذه الدعوى ناشئة عن جريمة، وكانت الدعوى الجنائية لم تسقط بعد انقضاء المواعيد المذكورة في الفقرة السابقة، فإن دعوى التعويض لا تسقط إلا بسقوط الدعوى الجنائية".

(22) عبدالقادر عودة، مرجع سابق، ص480.

(23) عبدالقادر عودة، مرجع سابق، ص386.

## الفرع الثاني
## شروط مسؤولية حائز الحيوان

**أولاً: حيازة الحيوان:**

**إن فكرة الحيازة تلعب دوراً هاماً في قانون الملكية، لأن الأنظمة القانونية تميل إلى اعتبار الحيازة دليلاً على الملكية المشروعة، ولا يمكن اعتبارها دليلاً قاطعاً على الملكية الصحيحة.**

**إن المسؤولية في عهد الفراعنة كانت مسؤولية عينية وهذا يعني إن العبرة كانت بالنتيجة الضارة ولا أثر للتصرف الإرادي عليها إذا كان الفعل الغير مشروع قد وقع عن عمد أو عن إهمال ترتبط بالظروف التي تم اكتسابها بموجبها. ولذا يجب على رجل القانون إن يميز بين الحيازة الفعلية والمادية وبين الحق في الحيازة، فلو فرضنا مثلاً إن شخص يحوز مالاً أو أي شيء، وأن شخصاً آخر قد أغتصبه منه بالقوة، فأن هذا الأخير يكون بذلك قد اكتسب الحيازة الفعلية ولكن الحق في الحيازة ما زال لصيقاً بالشخص الأول الذي له الحق في إن يطالب باسترداد المال أو الحق عبر القضاء على أساس حيازته السابقة[(24)].**

**إن قوام هذه المسؤولية هو تولي شخص عملية الحراسة للحيوان والحراسة هنا إن يتولى هذا الشخص زمام الحيوان فتكون له السيطرة الفعلية في التوجيه وفي الرقابة وأن يكون هو المتصرف كما يشاء.**

**إن الشريعة الإسلامية السمحاء فرقت بين نوعين من الجرائم من حيث قصد الجاني و نيته، وقد وضع فقهاء الشريعة الإسلامية قاعدتين عامتين تحكمان المسؤولية الجنائية الناشئة عن الإهمال بتطبيقهما يمكن القول إن شخصاً ما أهمل أو لم يهمل:**

**القاعدة الأولى:**

**إذا قام الجاني بفعل مباح أو أعتقد أنه مباح فتولد عنه ما هو ليس مباح فيكون الجاني مسئولاً عن الفعل سواء باشره أو تسبب به إذا اثبت أنه كان بإمكانه التحرز منه، فإذا لم يكن بإمكانه التحرز منه إطلاقاً فلا مسؤولية عليه، ويقع عبء إثبات الإهمال على المتضرر، فمثلاً من يسير دابة أو يقودها فتطأ أنساناً أو تصدمه فيكون مسئولاً لأن بإمكانه التحرز، إما إذا نفحت الدابة برجلها أنساناً فقتلته فلا يكون سائقها أو قائدها مسئولاً لأن سبب الوفاة لا يمكن التحرز منه، ويمكن تطبيق هذه الحالات على سائق السيارة الذي يتسبب بوفاة أحد الأشخاص.**

**القاعدة الثانية:**

(24) فكرة القانون، المحامي اللورد دينيس لويد وتعريب المحامي سليم الصويص، الكويت، 1981م، ص390.

إذا كان الفعل غير مباح شرعاً وحصل من الجاني أو تسبب به دون ضرورة ملجئة فهو تعدي وما يتولد عنه يكون محلاً لمساءلة الجاني سواء كان مما يمكن التحرز منه أو مما لا يمكن التحرز والاحتياط منه، فصاحب الدابة الذي يوقفها في الطريق العام فتقتل أنساناً يكون مسئولاً[25] .

وقد قامت المسؤولية التقصيرية في بداية مراحل تطورها على أساس فكرة الخطأ الواجب الإثبات في شتى أنواعها وصورها، بحيث لا يتصور قيام المسؤولية في حق شخص إلا إذا أهمل،وقد اجمع الفقه والقضاء المصريان على أن الحكم واحد في القوانين بالرغم من اختلاف صيغتها، ومقتضاه أن مالك الحيوان أو حائزه يكون مسئولاً قبل المصاب متى أقام الأخير الدليل على الضرر الذي أصابه وعلى فعل الحيوان وعلاقة السببية بين هذا الفعل وذاك الضرر دون حاجة إلى إقامة الدليل على خطأ المالك أو الحائز.

نصت المادة (176) من القانون المدني المصري رقم (131) لسنة 1948م على أن: "حارس الحيوان ولو لم يكن مالكاً له مسئول عما يحدثه الحيوان من ضرر ولو ضل الحيوان أو تسرب، ما لم يثبت الحارس أن وقوع الحادث كان بسبب أجنبي لا يد له فيه"، ويتبين من ذلك أن القانون المدني المصري قد أخذ بما أخذ به القانون الفرنسي من التقرير على أن المسؤولية المفترضة تقع على عاتق حائز الحيوان.

إن حدوث الفعل الضار من الحيوان يحمل في ذاته الدليل على وقوع خطأ من الحائز في الاعتناء بالحيوان أو في حراسته وهو ما يعتبر أساس مسؤولية الحائز عما نتج من ضرر بفعل الحيوان لأن الخطأ في هذه الحالة لا يكون راجعاً إلى سبب أجنبي.

فالقرينة التي تقوم عليها هذه المسؤولية هي القرينة السببية أو عدم وجود السبب الأجنبي وهي قرينة غير قاطعة يجوز دحضها بإقامة الدليل على أن للضرر سبباً أجنبياً، فإذا كان هذا السبب الأجنبي هو السبب الوحيد لإحداث الضرر سقطت المسؤولية كلها عن حائز الحيوان، أما إذا كان السبب الأجنبي الذي أقيم الدليل عليه هو خطأ المضرور فلا يترتب عليه سوى توزيع المسؤولية بينه وبين حائز الحيوان وبالتالي تطبق في شأنها قواعد المسؤولية عن الأضرار الناشئة بفعل الأشياء بوجه عام[26].

والقانون المدني اليمني فقد نظم الأعمال التي يؤديها الحيوان للإنسان في المواد التالية:

- المادة (826) والتي تنص على أنه: "يصح استئجار الحيوانات والسيارات ونحوها للركوب لتوصيل المستأجر إلى محل معين باجرة معينة سواء كان استئجار ما استؤجر

(25) عبدالقادر عودة، التشريع الجنائي الإسلامي، القسم الخاص، الطبعة العاشرة، بيروت، 1989م، ص105، 108.
(26) د. سليمان مرقس،الوافي في شرح القانون المدني، الطبعة الخامسة، 1989م، ص937.

وحده أو مع سائقه أو كان ركوب المستأجر وحده أو مع غيره فيلزم العقد المتعاقدين بشروطه مع مراعاة الأحكام المنصوص عليها في المواد التالية".

- المادة (827) والتي تنص على أنه: "من استأجر دابة ونحوها لغرض معين فليس له مخالفته".
- المادة (828) والتي تنص على انه: «إذا تعيبت الدابة أو تلفت العربة في الطريق فللمستأجر أن ينقص من الأجرة بقدر ما نقص من المسافة أو المدة ودفع أجرة ما قطع منها».

**ثانياً: شروط قيام المسؤولية عن فعل الحيوان:**

إن مسؤولية حائز الحيوان تتحقق على أساس التوسع في افتراض الخطأ ولا تنشأ إلا بتولي شخص حراسة حيوان، وأن يحدث هذا الحيوان ضرراً للغير، ومن ذلك نبين هذه الشروط المجمع عليها على النحو التالي:

**الشرط الأول: تولي شخص الحيازة (الحراسة):**

لكي يسأل الشخص عن فعل الحيوان الذي ينتج عنه ضرراً للغير ينبغي أن يكون الحيوان في حيازة هذا الشخص، حتى ولو لم يكن مالكاً له، وتكون الحيازة لمن له السيطرة الفعلية على الحيوان في توجيهه وفي رقابتهوفي التصرف في أمره سواء كانت هذه الحيازة قانونية أم غير قانونية[27].

والأصل أن الحيوان يكون للمتبوع بعد إعارة الحيوان من المالك إلى أي تابع آخر هنا تنتقل المسؤولية القانونية إلى الطرف الآخر.

**الشرط الثاني: إحداث الحيوان ضرراً للغير:**

ومضمون هذا الشرط أن يكون فعل الحيوان ذاته هو السبب في إحداث الضرر، كما لو داهم حصان وهو يجري طفلاً فأصابه، أو يتلف مالاً للغير، أما إذا لم يكن للحيوان أي دور إيجابي، كما لو كان الحيوان مربوطاً في مكانه المعتاد، وأرتطم به شخص وأصيب بضرر فلا تقوم مسؤولية الحائز لأن الضرر لم يحدث من فعل الحيوان[28].

(27) د. سعد محمد سعد، مصادر الالتزام، جامعة عدن، 1999م، ص316.

(28) د. محمد بن حسين الشامي، مرجع سابق، ص240.

## المطلب الثاني

## مقدار الضرر الناتج عن فعل الحيوان

إن الأشياء المادية الغير الخطرة، والحيوانات الحية، والبناء إذا كان الضرر ناجماً عن تهدمه، والأشياء المباحة، باستثناء جسم الإنسان قد يترتب عنها ضرر . وبالتالي يجب على القاضي أن يصف الشيء الذي أحدث الضرر وصفاً دقيقاً، وبيان ما إذا كان يعد آلة ميكانيكية، أم شيئاً تتطلب حيازته عناية خاصة .

حيث تقضي القواعد القانونية التي تقدمت بأن حائز الحيوان متى ثبتت له السيطرة الفعلية على الحيوان وترتب عليها التزامه بمنع الضرر الذي يمكن التحرز منه يضمن إذا ثبت إخلاله بهذا الالتزام، أي إذا ثبت وقوع خطأ منه في عدم منع الضرر ولا صعوبة في هذه الحالة إثبات الخطأ إذ يستطيع أن يستنبطه من ظروف الحال بموجب سلطته في الأخذ بالقرائن القضائية لأنه ما دام الضرر مما يمكن التحرز منه ومادام الحائز لم يمنعه فالغالب أن يكون قد أهمل في اتخاذ مما يلزم لمنعه، وقد سبق وأن تمت الإشارة إلى أن فقهاء الشريعة الإسلامية اعتبروا أن الراكب الذي يمر بدابته في الطريق العام مسئول عن الضرر والخسارة التي تقع من مصادمته أو لطمة يده أو رأسه لأن هذا الضرر هو دليل على تقصير الراكب في وقوع الضرر . وهذا هو أقرب ما يكون إلى فكرة الخطأ في الحيازة الذي أخذت بها القوانين الحديثة .

إن القانون المدني المصري تناول نتائج المسؤولية من خلال المواد (163 ـ 165) حيث نصت المادة (163): "كل خطأ سبب ضرراً للغير يلزم من ارتكبه بالتعويض".

والمادة (164): "1ـ يكون الشخص مسئولاً عن أعماله غير المشروعة متى صدرت منه وهو مميز.

2ـ ومع ذلك إذا وقع الضرر من شخص غير مميز ولم يكن هناك من هو مسئول عنه، أو تعذر الحصول على تعويض من المسئول، جاز للقاضي أن يلزم من وقع منه الضرر بتعويض عادل، مراعياً في ذلك مركز الخصوم".

والمادة (165): "إذا أثبت الشخص أن الضرر قد نشأ عن سبب أجنبي لا يد له فيه، كحادث مفاجئ أو قوة قاهرة أو خطأ من المضرور أو خطأ من الغير، كان غير ملزم بتعويض هذا الضرر، ما لم يوجد نص أو اتفاق على غير ذلك".

والضرر الناتج عن الحيوان الذي لا تقع على صاحبه المسؤولية هو عندما يقع الخطأ من المجني عليه أي أنه هو المتسبب سواء كان متحرشاً أو وقع بالخطأ عليه مما يؤدي إلى ردة فعل

غير مقصودة من الحيوان تحدث ضرر على شخصاً ما، أما إذا توجد حيوان في الطريق المخصص للسيارات وفجأة فقد السائق السيطرة نتيجة ذلك مما أدىلحدوث أضرار عدة، فأن مالك الحيوان تقع عليه المسؤولية المدنية وفقاً لنص المادة (1385) من القانون المدني المصري التي تقضي "بأن مالك الحيوان مسئول عما يحدثه الحيوان من ضرر، سواء كان الحيوان في حراسته أو ضل أو تسرب".

وفي رأينا ممكن أن تضاف المسؤولية الجنائية إلى جانب المسؤولية المدنية. وهذا ما أكدته محكمة استئناف ديجون حيث فقضت بإدانة مالك الحيوان بتهمة الجريمة (القتل) إذا كان الضرر أدى إلى القتل عن طريق الخطأ عملاً بنص المادة (319) من قانون العقوبات وأيدت هذا الحكم الدائرة الجنائية بمحكمة النقض بتاريخ 29 ابريل سنة 1964م [29].

أما القانون المدني اليمني رقم (14) لسنة2002م فقد بين الأضرار بحقوق الغير والتي تنشأ عنها المسؤولية التقصيرية وذلك في المواد التالية:

- فالمادة (304) تنص على أن: «كل فعل أو ترك غير مشروع سوى كان ناشئاً عن عمد أو شبه عمد أو خطأ إذا سبب للغير ضرراً، يلزم من ارتكبه بتعويض الغير عن الضرر الذي أصابه ولا يخل ذلك بالعقوبات المقررة للجرائم طبقا للقوانين النافذة».
- والمادة(306) تنص على أنه: " إذا أثبت الشخص أن الضرر قد نشأ عن سبب أجنبي لا يد له فيه كحادث مفاجئ أو قوة قاهرة أو خطأ من المضرور، أو خطأ من الغير فأنه يكون غير ملزم بتعويض هذا الضرر ما لم يوجد نص أو اتفاق يقضي بغير ذلك ".

وفي ذلك السياق على النحو الذي ذكرناه سابقاً يتبين لنا أن القانون المدني اليمني قد أوضح طبيعة التعويض تجاه الضرر الناتج للمجني عليه والذي يتحمل المسؤولية الجاني بالتعويض وفقاً لما تضمنته المادة (353) من القانون المدني اليمني والتي تنص على أن: " الدية و الأرش عقوبة عن الجنايات ولا يمنع ذلك من الحكم للمضرور بالتعويض عن الأضرار التي أصابته بسبب الجناية نفسها في حدود القانون ".

(29)د. أدورد غالي الدهبلي، دراسة في قانون العقوبات المقارن، القاهرة، 1992م، ص174.

**الخاتمة :**

**بعد أن انتهيت من دراسة موضوع البحث لا يسعني إلا التوجه بالحمد والشكر لله تعالى الذي أعانني بفضله على انجاز هذه الدراسة التي أخلص فيها إلى القول بأن المسؤولية التقصيرية الناشئة عن فعل الحيوان، تعتبر من الموضوعات الهامة التي تطرح نفسها وبقوة على الساحة القانونية منذ القدم لارتباطها الوثيق بالمعاملات الانسانية، وبذلك نكون قدمنا دراستنا هذه في محاولة معرفة مدى تحقق المسؤولية التقصيرية على ما يحدث اضرار ناتجة عن فعل الحيوان .**

**وقد خلصت في ختام دراستي لموضوع البحث إلى ابرز أهم النتائج، كما اقدم مجموعة من التوصيات كجزء من مساهمة علمية في مجال القانون مستمداً التوفيق من الله عز وجل.**

**النتائج :**

1. **سبق المسلمون المجتمع الغربي في مجال الرفق بالحيوان والإحسان إليه، بل أستفاد الغربيون من ذلك في الأساس من المسلمين، وأصبح الغرب أكثر حرصاً وحفاضاً وإحساناً إلى الحيوانات وعلى وجه الخصوص الكلاب .**
2. **أقام الإسلام معاملته مع الخلق على أساس الرفق والإحسان والرحمة وما عدا ذلك فهو استثناء من الأصل .**
3. **جعل الإسلام الإحسان إلى الحيوان والرفق به – خاصة في الطعام والشراب – من الأسباب العظيمة في تحصيل الأجر، ومغفرة الذنوب وتكفير السيئات .**
4. **وجه النبي الكريم محمد – صلى الله عليه وسلم – إلى العناية بالدواب في حال السفر وإعطائها نصيبها من الراحة، وتمكينها من المرعى حال وجوده أو الإسراع عليها لتحصيله حال عدم وجوده .**
5. **ما تأكله الطيور والدواب مما يزرعه المسلم أو يغرسه يستمر ثوابه ويتجدد أجره إلى يوم القيامة ما بقي الزرع أو الغرس قائماً موجوداً .**
6. **الحرص على الحيوان الفار سواءً كان شرساً أو أليفاً أو مريضاً .**

**التوصيات:**

1. **نوصي بضرورة القيام بنفقة الحيوان وعدم تعريضه للهلاك. حيث أجمع المسلمون على أن نفقة الحيوان واجبة على صاحبه ديانة، والجمهور على وجوبها قضاء .**
2. **نوصي المشرع اليمني بتطبيق قانون العقوبات إلى جانب القانون المدني، بحيث تكون العقوبة الجنائية بالحبس وتكون العقوبة المدنية بالتعويض، مع مراعاة القضاة عند النظر في القضايا ذات الضرر المدني والجنائي الناتج عن فعل الحيوان التأكد من ملابسات الحادث وتوافر العلاقة السببية في فعل الحيوان والضرر الذي أحدثه .**
3. **نوصي المشرع اليمني على ضرورة تنظيم تشريع جديد يعمل على وضع ضوابط لملاك الحيوانات المطلقة وخاصة في الأماكن العامة وطرق السيارات، والتي يتسبب فيها حوادث مرورية، مع تضمينه نصاً يجيز تقديم مالك الحيوان للمساءلة القانونية ودفعه غرامة مالية في حالة ما إذا أحدث الحيوان ضرر ناتج عن إهماله في الحيازة وعدم بذل العناية اللازمة، وكذا عدم تحميلالجاني أي تعويض لمالك الحيوان الهالك أثر الحادث الذي كان المتسبب فيه هو الحيوان .**
4. **إنشاء مراكز أبحاث متخصصة أكاديمية تعيد النظر في القوانين المدنية والمنظمة وفق التطورات الراهنة والمتسارعة .**
5. **إنشاء شبكة معلومات بين الجامعات العربية والإسلامية عن الرسائل والاطروحات والأبحاث القانونية للبناء والاستئناف على ما تم حفظها للجهود والتنمية والمعارف .**

# المراجـــع


1. أبو بكر جابر الجزائري، مناهج مسلم، المكتبة التوفيقية، المدينة المنورة، 1964م .
2. المحامي اللورد دينيس لويد، فكرة القانون- تعريب المحامي سليم الصويص، الكويت، 1981م.
3. الشيخ الإمام العلامة ابن قدامة، المغني والشرح الكبير - دار الحديث – القاهرة 1996م جـ11.
4. د. أدورد غالي الدهبلي، دراسة في قانون العقوبات المقارن، القاهرة، 1992م .
5. د.جميل الشرقاوي: شرح النظرية العامة للالتزام في القانون المصري، الكتاب الأول- مصادر الالتزام، دار النهضة العربية، 1989م .
6. د. زينة محمد عمر خليل: المسؤولية القانونية الناشئة عن عقود تقديم الخدمات عبر الإنترنت، مجلة القانون- جامعة عدن، 2006م، العدد 13.
7. د. سعد محمد سعد، مصادر الالتزام، جامعة عدن، 1999م .
8. د. سليمان مرقس، الوافي في شرح القانون المدني، المجلد الثاني، الطبعة الخامسة، 1989م .
9. د. عبدالرزاق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد، الجزء الأول - مصادر الالتزام، القاهرة، 1952م .
10. د. محمد بن حسين الشامي، ركن الخطأ في المسؤولية المدنية - دراسة مقارنة بين القانون المدني المصري واليمني والفقه الإسلامي، القاهرة، 1990م .
11. د. محمد بن حسين الشامي، نظرية المسؤولية المدنية في القانون المدني اليمني والمصري والفقه الإسلامي ((دراسة مقارنة))، مكتبة الجيل الجديد، صنعاء، الطبعة الأولى، 1994م .
12. د. منذر الفضل، النظرية العامة للالتزامات - الجزء الأول مصادر الالتزام، عمان - دار الثقافة، الطبعة الأولى، 1996م .
13. د. هشام محمد رستم، قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، 1992م .
14. د. يحيى قاسم علي السهل، السهل في تاريخ القانون، جامعة عدن، طبعة 2000م .
15. عبدالقادر عودة، التشريع الجنائي الإسلامي، القسم الخاص، الطبعة العاشرة، بيروت، 1989م.
16. محمد بن صالح العثيمين، أحكام الأضحية والزكاة، مصر .

**التشريعات :**

1. **القانون رقم** (14) **لسنة** 2002**م بشأن القانون المدني اليمني .**
2. **القانون المدني المصري رقم** (131) **لسنة** 1948 **م .**

# دراسة مقارنــة لبعض اشكال القوة العضليــة بين لاعبي رفع الأثقال وعدائي المسافــات القصيرة في امانة العاصمــة

د / يحيى محمد يحيى بادي
جامعة صنعاء – كلية التربية الرياضية

**الملخص:**

إن مشكلة البحث من خلال دراسة الباحث لأشكال القوة العضلية وتأثيرها في السرعة وذلك من خلال الاختبارات البدنية للرباعين الذين يمتازون بالقوة العضلية القصوى من خلال رفع أوزان كبيرة ولاعبي المسافات القصيرة والذين يمتازون بالسرعة القصوى من خلال الأزمان والوقت القصيرة الذي يحقق في المسافات والمعرفة انعكاس هذه القوة على السرعة مقارنة بالرباعين مع لاعبي المسافات القصيرة والفهم الكثير منهم بأن لاعبي رفع الأثقال يكونون سريعين في المسافات القصيرة نتيجة القوة الكبيرة والمعرفة الحقيقية العلمية لذلك ولأهمية القوة العضلية في توزيع الجهد بدرجة كبيرة للوصول للإنجاز.

وهذا ما دعى الباحث لدراسة أشكال القوة العضلية ومقارنتها بين لاعبي رفع الأثقال ولاعبي المسافات القصيرة لمنتخب أمانة العاصمة للفعاليتين، ويستخدم الباحث المنهج الوصفي لإستنباط الحقائق من الاستنتاجات المهمة وقد استقرت نتائج البحث تفوق الرباعيين على راكضي المسافات القصيرة في الوثب العريض من الثبات والوثب العمودي للأعلى وكذلك تفوق الرباعين على راكضي المسافات القصيرة في اختبارات الاستناد الأمامي (10 ث) والبطن (30 ث)، بينما تفوق لاعبي الأركاض القصيرة على الرباعيين في ركض (30 م) (50 م) وهذا يعكس ما يفهم بأن لاعبي الأثقال يكونوا سريعين في المسافات القصيرة ووجود ضعف في القوة العضلية للذراعين والبطن والتي تعد مهمة للاعبي المسافات القصيرة.

**Abstract:**

**The research problem through the study of the researcher to the aspects of muscle strength and its impct on the speed and thorough physical tests of the weightlifters . who are characterszed by strong muscle maximum during lifting weights large and players alarcad short and those who are better at full speed through the times short – investigating the competitions and see the reflection of such power lifters compared to the speed with the players short،distance runners،but many of them understand that weight lifting players are quick over short distances as a resulte of great power and knowledge of scientific truth to that and the importance of muscle strength in the distribution .**

**This is called the researcher to study aspects of muscle strength and compared between the players lift weights and short – distance runners team sana ، a to events،the researcher used the descriptive approach to develop the facts of impotent compared the facts of chair used the descriptive approach to develop the facts of important conclusions .**

**The results of research excellence lifters on rakdi short distances to jump in the broad consistency and jomb vertical higher،as well as reconcile lefters on rakdi short distancenes in the test rely on the front(10 sec)and abdomen (30 sec)،will more then players alarced short of the lifters in the run (30 m) and run**

**(50 m) and this reflects the players understand that weightlifting will be quick over short distances،and the presence of weakness in the muscle strength of the arams and abdomen،which is important for the players alaracad short .**

## 1 - التعريف بالبحث:

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث:

إن التطور الحاصل في الأونه الأخيرة في تسجيل الأرقام القياسية في الألعاب الرياضية ولا سيما في رياضة رفع الأثقال والعاب الساحة والميدان جعل من الباحثين والمختصين في بحث ودراسة أدق التفاصيل بغية مواصلة ودعم التطور الحاصل لإكتساب ما هو جديد يضاف إلى العملية التدريبية، ففي رفع الأثقال استطاع الرباعون رفع ثلاث اضعاف أوزانهم، وفي الساحة والميدان وخاصة المسافات القصيرة سجلت أرقام قياسية كبيرة وخصوصاً في بطولة العالم الأخيرة في برلين حيث سجل الجاميكي (بولت) أقل من (10 ث) في (100 م) عدو واقل من (20 ث) في (200م) ركض، وبذلك فإن هؤلاء الرياضيون يمتازون بالقوة والسرعة الكبيرة للوصول لهذه الأرقام ويعود ذلك للتطور الحاصل في طرائق التدريب الرياضي والذي أدى إلى تسجيل هذه الأرقام في الألعاب الفردية والتي تمتاز بصفات بدنية خاصة، والتقدم العلمي الذي نلاحظها اليوم في تحطيم الأرقام القياسية سواءً كانت أوزان أو أزمنة مسجلة تتطلب معرفة خصائص كل فعالية والمتميزة بالأسلوب التدريبي المبنية على الأسس العلمية واستخدام الطرائق المختلفة لعملية التدريب الرياضي وتنمية العينات البدنية الخاصة الذي له الدور المهم في تنمية مستوى اللاعب وانجازه، ولمعرفة مدى القوة والسرعة لدى هؤلاء الرياضيين حيث تمتاز فعاليتهم بالقوة والسرعة معاً مثل فعاليات الخطف والنتر في رفع الأثقال والتعجيل والركض السريع في المسافات القصيرة، وبذلك توجيه عملية التدريب الرياضي الخاصة بالقوة بالشكل الذي يتناسب مع أهميته كمكون بدني مهم من تحقيق الإنجاز الأفضل وذلك للارتباطية مع الصفات البدنية الأخرى ومنها السرعة التي يمتاز بها لاعبي الأركاض القصيرة.

وتكمن أهمية البحث في أن لاعبي الأركاض القصيرة يتطلب امتلاكهم للقوة العضلية لأهميتها في توزيع الجهد بدرجة عالية للوصول للإنجاز.

وأكد ذلك (قاسم حسن، 1988) في أن نجاح الرياضيين يتوقف على عنصر القوة العضلية لكونها المؤثر الذي ينتج عن الحركة.

وتساهم هذه الدراسة في خدمة العملية التدريبية وإثراء مكتبتنا الرياضية والمدربين ولحاجتنا لأي جهد علمي يتناول المشاكل التدريبية وخاصة في مجال هذه الألعاب.

### 2-1 مشكلة البحث :

من خلال تجربة الباحث وعمله في مجال رفع الأثقال وكونه المشرف الفني للاتحاد العام لرفع الاثقال ومدرب المنتخب اليمني لرفع الاثقال سابقاً وجد ان هناك اهمية كبيرة لدراسة طبيعة اشكال القوة العضيلية وتأثيرها بالسرعة ولمعرفة انعكاس هذه القوة لدى الرباعين على السرعة ومقارنتها مع لاعبي عدائي المسافات القصيرة بغية التوصل الى الحقيقة، اذ هناك مفاهيم متضاربة في هذه الاشكال القوة العضلية بين الرباعين والعدائن وذلك عبر اجراء الاختبارات البدنية للرباعين الذين يمتازون بالقوة القصوى ولاعبي الاركاض القصيرة .

### 3-1 هدف البحث :

التعرف على الفروق بين لاعبي الاثقال ولاعبي المسافات القصيرة في بعض اشكال القوة العضلية المحددة

### 4-1 فروض البحث :

وجدو فروق ذات دلالة معنوية بين لاعبي رفع الاثقال ولاعبي المسافات القصيرة في بعض اشكال القوة العضلية المحددة.

## 2 - الدراسات النظرية والسابقة

### 1-1 الدراسات النظرية :

#### 2-1-1 ماهية القوة العضلية :

إن دراسة المراجع الحديثة في مجال التربية الرياضية والبدنية في كل من المدرستين الشرقية والغربية تؤكد أن القوة العضلية إحدى مكونات اللياقة البدنية، حيث يتوقف عليها إدارة العديد من الأنشطة الرياضية وتوافرها يعد ضرورة للوصول بالفرد إلى أعلى مراتب البطولة في الكثير من الألعاب، فهي الأساس في الإداء البدني، ومن أهم الصفات البدنية والحركية التي تؤثر على مستوى الأداء في الأنشطة الرياضية، وتعتبر القوة العضلية من القدرات الأساسية المميزة في جميع اشكال النشاط الرياضي ولكن تتفاوت درجة وجودها بتناسب كل أداء بدني، فتختلف متطلبات القوة العضلية في مسابقات السرعة عن مسابقات التحمل، وكذلك ما يتطلبه متسابق رفع الأثقال عن لاعب السلاح.

وبذلك فإنها تعد أهم الدعامات التي تعتمد عليها الحركة والممارسة الرياضية حيث أن

دائماً ما يكون العمل البدني ضد مقاومات مختلفة.

ومنه أمكن تعريف مصطلح القوة العضلية واحده من العوامل الديناميكية للأداء الحركي، وتعد سبب التقدم في الأداء وكمية القوة في الأداء الحركي قد تكون بسيطة أو كبيرة حيث يتوقف ذلك على كمية المقاومة وعلى دوام برنامج التدريب.

القوة العضلية هي قدرة العضلة على التغلب على مقاومة خارجية أي هي قابلية العضلة لبذل شدة ضد مقاومة، فكل حركة تؤدى تحتاج إلى قوة فكلما زاد وزن الأداء زادت القوة المبذولة، وذكر ماكلوي، هي قدرة العضلة في التغلب على مقاومة خارجية أو مواجهتها والأفراد الذين يتميزون بالقوة العضلية يستطيعون تسجيل درجة عالية من القدرة البدنية.

2-1-1-2 أنواع القوة العضلية:

يمكن تقسيم القوة العضلية الى نوعين رئيسين من القوة، هما القوة العضلية الثابتة والقوة العضلية المتحركة وذلك حسب نوع العمل العضلي وشكله، وبذلك يمكن تعريف كل نوع من النوعين السابقين حسب الآتي:-

- القوة الثابتة: هي قدرة العضلة على انتاج قوة (طاقة) في وضع معين دون التحرك في مجال حركي كالشد ضد جسم ثابت أو رفع الحائط.
- القوة المتحركة: وهي قدرة العضلة على احداث القوة من خلال مدى التحرك، وهي تستخدم في أغلب الأنشطة الرياضية.

أما في التدريب الرياضي فتختلف تسميات القوة العضلية وذلك حسب متطلبات الألعاب الرياضية المختلفة، حيث وجد ترابط بين القوة والمطاولة والسرعة في المسار الحركي أي أن القوة لا تظهر بشكل انفرادي بل تظهر بشكل مركب دائماً سواءً أكانت أهميتها قليلة أو كبيرة، لذلك هناك أنواع رئيسية للقوة العضلية هي:

أولا: القوة العضلية العظمي:

القوة العظمى هي: قدرة الرياضي على القيام بالانقباض العضلي الإرادي يمكن أن تنتجه العضلة وتقاس عامة بحجم المقاومة التي تواجهها أو تتغلب عليها العضلة، وترتبط القوة العظمى ببعض الأنشطة الرياضية مثل رفع الأثقال والرمي والوثب والعدو في العاب القوى، ومختلف أنواع المصارعة والسباحة السريعة.

**ثانيا : القوة الانفجارية :**

**يعد هذا النوع من القوة العضلية شكلاً من أشكال القوة التي تؤثر في العديد من الفعاليات الرياضية، وهي عنصر مركب من القوة والسرعة إذ تضمن أعلى فاعلية للأداء الفني تحت متطلبات الفعالية الممارسة وشروطها ويمكن تعريف هذا النوع بأنه قدرة الرياضي على أداء حركة ما بتوافر أقصى قوة سريعة، كما وعرفها (بسطويسي أحمد) بأنها أقصى قوة بأسرع أداء حركي ولمرة واحده.**

**ثالثا : القوة المميزة بالسرعة :**

**تعد القوة المميزة بالسرعة احدى عناصر القوة العضلية وهي تتكون من صفتي القوة والسرعة ولإخراج نمط حركي توافقي جديد وعندما ندخل عنصر السرعة مع عنصر القوة والسرعة فإننا سنحصل على نوع من أنواع القوة المقرونة بالسرعة، وهذه القوة عبارة عن «عملية التغلب أو مقاومة من خلال تأدية حركة فنية معينة وإنجازها بأقصى سرعة وأقصر وقت ممكن، كما يمكن تعريفها بأنها قدرة الرياضي في التغلب على المقاومات بانقباضات عضلية سريعة».**

**رابعا : مطاولة القوة :**

**المطاولة تعني « تطويل الزمن للمحافظة على قابلية العمل من الإنسان ورفع قابلية مقاومة الأجهزة العضوية ضد التعب عند العمل أو عند التأثير غير المناسب للظروف الخارجية».**

**وهي « القدرة على الاحتفاظ بمستوى عالي من القوة لأطول فترة زمنية ممكنه في مواجهة التعب». إضافة إلى التقسيمات والأنواع السابقة الذكر هنالك نوعان من القوة متعارف عليها في علم التدريب الرياضي وهما القوة المطلقة والقوة النسبية، فالقوة المطلقة عبارة عن انجاز رياضي من حيث قوته العضلية العظمى أي هي اقصى قوة يمكن ان يعبر عنها رياضي بغض النظر عن وزن جسمه.**

**إن القوة العضلية المطلقة لها أهمية خاصة في فعاليات منها رفع الاثقال ورمي المطرقة والمصارعة .. وغيرها من الألعاب التي تتطلب التغلب على مقاومات خارجية كبيرة.**

**أما القوة النسبية فهي عبارة عن القوة العظمى نسبة إلى وزن جسم الرياضي، أي اقصى قوة يمكن أن يعبر عنها الرياضي نسبة الى وزن جسمه، ويقصد اقصى قوة منسوبة إلى (1) كجم من وزن الجسم.**

**القوة النسبية = القوة القصوى / وزن الجسم.**

**وللقوة النسبية أهمية خاصة في بعض الألعاب الرياضية التي تتطلب ان يتحرك الرياضي بكامل جسمه مثل الجمناستك، الوثب في العاب القوى، لذلك لاعبي مسابقات الرمي قد لا يحتاج الى قوته النسبية بقدر كبير مقارنة بقوته القصوى.**

### 3.1.1.2 العوامل المؤثرة في القوة العضلية :

**هناك عدة عوامل تؤثر في مقدار القوة العضلية هي:**

1. **المقطع الفسيولوجي (العرضي) للعضلة.**
2. **فترة دوام المثير.**
3. **حالة العضلة قبل الإنقباض.**
4. **نوعية الألياف العضلية.**
5. **درجة توافق العمل العضلي العصبي.**

### 4.1.1.2 أهمية القوى العضلية :

**يرى (ماثيوس) أن هناك أسباب معقولة تبين أهمية القوة العضلية وأسباب الاهتمام بتدريبها وقياسها وهي:**

- **القوة ضرورية لحسن المظهر (الجانب الجمالي للجسم).**
- **القوة شيء أساسي في تأدية المهارات بدرجة ممتازة.**
- **القوة مقياس اللياقة البدنية.**
- **القوة تستخدم كعلاج وقائي ضد التشوهات والعيوب الجسمية.**
- **القوة هي مقياس له هدف كبير وتتأثر بمجالات المرض والمشاكل العاطفية.**

**وللقوة العضلية بعض الحقائق تمكن (موسو) استخلاصها حول القوة العضلية وهي:**

أ- **إن القوة العضلية تختلف باختلاف فترات اليوم، وهي في أقصى ذروتها في منتصف النهار (الإيقاع الحيوي اليومي).**

ب- **القوة العضلية للفرد تقل تدرجياً باستمرار الأداء البدني.**

ج- **القوة العضلية تتأثر بالتهيجات العصبية.**

د- **الرجال أقدر على التحمل من النساء في جميع مراحل العمر.**

ه- **القوة العضلية تقل عقب العمل العضلي المجهد.**

و- **التمرين والراحة والغذاء واعتدال الجو تعد عوامل تساعد على زيادة جلد الفرد وقوة**

تحمله، في حين أن التعب وارتفاع درجة الحرارة المصحوبة بارتفاع درجة الرطوبة تعد عوامل لها تأثير سلبي في الجلد وقوة التحمل.

## 2-2 الدراسات السابقة :

1- (دراسة صفاء الدين طه محمد علي، 1996).

( علاقة بعض أوجه القوة العضلية بالمستوى الرقمي في فعالية رمي القرص).

كان الهدف من الدراسة التعرف على العلاقة بين المستوى الرقمي لفعالية رمي القرص للطالبات وكل من القوة القصوى لعضلات الذراعين والرجلين والقوة الانفجارية لعضلات الذراعين و الرجلين، وأيضاً تحديد الأهمية النسبية لكل صفة بدنية قيد البحث والمستوى الرقمي لفعالية رمي القرص وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من طالبات المرحلة الثانية بكلية التربية الرياضية (جامعة البصرة) وعددهن (20 طالبة) للعام الدراسي 1994 – 1995، واستخدم الباحث الضغط من الاستلقاء على المسطبة وثني الرجلين كاملاً، واختبار الكرة الطبية والوثب الطويل من الثبات للحصول على بيانات عينة البحث.

واستخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإرتباط البسيط للحصول على نتائج البحث وكانت أهميتها وجود ارتباط معنوي بين المستوى الرقمي في رمي القرص وكل من القوة القصوى للرجلين والقوة الإنفجارية للذراعين كذلك عدم وجود ارتباط معنوي بين المستوى الرقمي لرمي القرص والقوة القصوى للذراعين.

2- ( دراسة ضياء مجيد الطالب وأخران، 1997).

(علاقة المستوى الرقمي في الوثب الطويل ببعض الصفات البدنية).

الهدف من البحث هو التعرف على العلاقة بين المستوى الرقمي في الوثب الطويل وكل من ( القوة القصوى، والقوة النسبية، والقوة الانفجارية لعضلات الرجلين والسرعة الانتقالية) بالإضافة إلى تحديد أهمية كل صفة من الصفات البدنية السابقة الذكر تبعاً لمدى مساهمتها بالمستوى الرقمي في الوثب الطويل.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكذلك عينه البحث (60 طالباً) من طلاب المرحلة الرابعة لكلية التربية الرياضية (جامعة الموصل) وكانت الاختبارات ( القوة القصوى، الوثب الطويل من الثبات، العدو السريع 30 م من الوقوف، الوثب الطويل) وكانت الوسائل الإحصائية المستخدمة ( معامل الارتباط البسيط، وقيمة ت، وطريق التحليل المنطقي على مراحل). واكنت النتائج كالآتي:-

1. وجود ارتباط معنوي بين المستوى الرقمي في الوثب الطويل وكل من (القوة المميزة بالسرعة والقوة النسبية والقوة القصوى للرجلين).
2. وجود ارتباط معنوي بين المستوى الرقمي في الوثب الطويل والسرعة الانتقالية.
3. حصلت صفة القوة المميزة بالسرعة للرجلين على أعلى نسبة مساهمة من المستوى الرقمي في الوثب الطويل، ثم صفة السرعة الانتقالية، وتليها صفة القوة النسبية وأخيراً القوة القصوى للرجلين.
4. حصلت جميع الصفات البدنية قيد البحث على نسبة مساهمة مقدارها (53 %) من المستوى الرقمي في الوثب الطويل لعينة البحث.

## 3 - منهج البحث واجراءاته الميدانية :-

### 3-1 منهج البحث:-

يعد منهج البحث من الأمور الأساسية في تنفيذ البحوث العلمية، إذ إن المنهج ( هو التعبير المتعمد مضبوط للشروط المحددة لحدث ما، وملاحظة التغيرات الناتج في الحدث ذاته وتفسيرها).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة الخاصة بالبحث (الذي يهتم بتوضيح واقع الحوادث، وتقرير حقائقها الحاضرة بالتحليل والتقويم لغرض استنباط الاستنتاجات المهم لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استحداث معرفة جديد به).

### 3-2 عينة البحث:

تكونت عينة البحث من لاعبي رفع الأثقال وعدائي المسافات القصيرة، وكان عددهم عشرة لاعبين، خمسة من لاعبي رفع الاثقال وخمسة من لاعبي عدائي المسافات القصيرة، وتم اختبارهم بالطريقة العمدية، لأن أهداف البحث تتطلب استخدام رياضيين يجيدون الأداء الفني للعبة.

### 3-3 الوسائل والأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث:

#### 3-3-1 وسائل جمع البيانات:-

- المصادر والمراجع.

- الملاحظة التقنية والتحليل.
- المقابلة مع الخبراء المختصين.
- استمارة تسجيل الدرجات والمعلومات.

3-3-2 الأجهزة والأدوات.

- شريط قياس بطول (50 م).
- مادة طباشير.
- ساعة توقيت.

3-4 التجربة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية يوم 2018/10/10م على ملعب خارجي ( النادي الأهلي الرياضي بصنعاء) في الساعة الرابعة عصراً على عينة من لاعبين من رفع الاثقال وعدائي المسافات القصيرة، اثناء تدريباتهم اليومية لمراعاة الباحث ظروف التجربة نفسها من حيث المكان والزمان والأدوات وكذلك تم التعرف على فريق العمل المساعد، والأدوات اللازمة والأجهزة المطلوب توفيرها.

3-5 تحديد أهم اختبارات القوة الخاصة المتعلقة بالدراسة:

من أجل تحديد أهم اختيارات القوة العضلية الخاصة بلاعبي فعالية رفع الأثقال والأركاض القصيرة، قام الباحث بمراجعة المصادر الخاصة بها وتم اعداد استمارة استبيان لاستطلاع أداء الخبراء والمختصين في هذا المجال.

وبعد جمع استمارات الاستبيان تم تفريغ بياناتها لإيجاد الأهمية النسبية لكل اختبار من اختبارات القوة العضلية المذكورة، أو تم قبول ترشيح الاختبارات التي حققت نسبة (75%) فأكثر، ورفض ترشيح الاختبارات التي تحقق أقل من النسبة المذكورة أعلاه، وبذلك تكون الاختبارات المقبولة للترشيح على ما يأتي جدول رقم (1).

الجدول (1)

يبين الأهمية النسبية لترشيح الخبراء والمتخصصين لاختبارات القوة الخاصة

| ت | المؤشر | نوع القوة العضلية | الاختبارات الممثلة لكل مؤشر | الأهمية النسبية | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | القوة العضلية | القوة الإنفجارية | القفز العمودي من الثبات (سارجنت) سم | % 50 | % 100 |
| 2 | | | القفز العريض من الثبات سم | % 50 | % 100 |
| 3 | | | الإسناد الأمامي (ثني ومد الذراعين 10 ث) | 44 | % 88 |
| 4 | | القوة المميزة بالسرعة | الجلوس من الرقود (تمرين بطن 30 ث) | 46 | % 92 |
| 5 | | | ركض (30م) من البداية المنخفضة ث | 48 | % 96 |
| 6 | | | ركض (50م) من البداية الطائر ث | 44 | % 88 |

3-5-1 شرح اختبارات القوة الخاصة وتوصيفها:

أولا: الوثب العمودي من الثبات (سارجنت):

الهدف من الاختبار: قياس القدرة العضلية لعضلات الرجلين.

الأدوات: ارض مستوية لا تعرض الفرد للانزلاق، شريط قياس،يرسم على الأرض خط وقوف اللاعبين، مادة الطباشير.

وصف الاختبار: يغمس المختبر أصابع اليد بالطباشير، ثم يواجهه الحائط لعمل علامة عليه بأطراف أصابعه، ويجب ملاحظة عدم رفع العقبين من الأرض ويسجل الرقم الذي تم وضع العلامة امامه، من وضع الوقوف يمرجح المختبر الذراعين اماماً عالياً ثم اماماً أسفل خلفاً مع ثني الركبتين نصفاً ثم مرجحتهما اماماً عالياً مع فتح الركبتين للوثب العمودي الى أقصى مسافة يستطيع الوصول إليها لعمل علامة أخرى بأصابع اليد المميزة وهو على كل امتدادها.

شروط الاختبار:

- عند وضع أداء العلامة الأولى يجب عدم رفع العقبين من على الأرض كما يجب عدم رفع كتف الذراع المميز عند مستوى الكتف الأخرى أثناء وضع العلامة إذ يجب أن يكون الكتفان على استقامة واحدة.
- لكل مختبر محاولتان وتسجل أفضلها.

التسجيل: تعد المسافة بين العلامة الأولى والعلامة الثانية عن مقدار ما يتمتع به المختبر من القوة

الانفجارية مقاسة بالسنتمتر.

ثانيا: القفز العريض من الثبات:-

الهدف من الاختبار: قياس القدرة العضلية للرجلين (القدرة الانفجارية).

الأدوات: مكان مناسب للوثب، شريط قياس، قطع ملون من الطباشير.

وصف الاختبار: يقف المختبر خلف خط البداية، يبدأ المختبر بمرجح الذراعين للخلف مع ثني الركبتين والميل إلى الأمام قليلاً ثم يقوم بالوثب للأمام لأقصى مسافة ممكنه، عن طريق مد الركبتين والدفع بالقدمين مع مرجحة الذراعين للأمام.

التسجيل: يؤخذ القياس من نقطة البدء الى أقرب نقطة تركها المختبر بأي جزء من جسمه على أن يكون عمودياً على خط الارتقاء.

ثالثا: الاستناد الأمامي (ثني ومد الذراعين) باستمرار لمدة (10) ثواني.

الهدف من الإختبار: قياس القوة المميزة بالسرعة لعضلات الذراعين.

الأدوات: ملعب، ساعة توقيت الكترونية، صافرة لإعطاء إشارة البداية والنهاية.

مواصفات الإختبار: من وضع الإستناد الأمامي، ثني ومد الذراعين لأقصى عدد ممكن في (10) ثواني.

الشروط:

- يأخذ اللاعب وضع الاستناد الأمامي على أرض بحيث يكون الجسم بوضع مستقيم عند إشارة البدء ويقوم المختبر بمد الذراعين كاملاً على أن يستمر في تكرار الإداء لأكثر عدد ممكن من التكرارات بدون توقف لمدة عشر ثواني بصورة صحيحة.
- يراعي ملامسة الصدر للأرض في اثناء تأدية ثني الذراعين ثم مدها كاملاً.
- التسجيل: تسجل للمختبر عدد تكرارات أداء الثني والمد خلال (10) ثانية.

رابعا: الجلوس من الاستلقاء (تمرين بطن) لمدة (30) ثانية.

الهدف من الإختبار: قياس القوة المميزة بالسرعة لعضلات البطن.

مواصفات الأداء: من وضع الاستلقاء على الظهر يقوم المختبر بثني الجذع للوصول إلى وضع الجلوس طولاً.

التسجيل: يكرر المختبر هذا العمل الى أقصى عدد ممكن من التكرارات في (30) ثانية.

**خامساً: ركض (30) م من البداية المنخفضة.**

**الهدف من الاختبار: قياس القوة المميزة بالسرعة.**

**الأدوات: ساعة توقيت.**

**وصف الاختبار: يرسم خطان للمسافة بينهما (30) م.**

**التسجيل: يتم احتساب الزمن من خلال قطع مسافة (30) م.**

**سادسا: ركض (50 م) من البداية الطائرة.**

**الهدف من الاختبار: قياس القوة المميزة بالسرعة.**

**الأدوات: ساعة توقيت.**

**وصف الاختبار: يرسم خطان للمسافة بينهما (50 م).**

**التسجيل: يتم احتساب الزمن من خلال قطع مسافة (50 م).**

**3-5-2 الاختبار الميداني:**

**تم اجراء الاختبار الميداني بتاريخ 13 و 2018/10/14م في الملعب الخارجي للنادي الأهلي الرياضي بصنعاء، الساعة الرابعة مساءً على العينة الأساسية من لاعبي رفع الأثقال ولاعبي الركض للمسافات القصيرة وكان عددهم (5) لاعبين رفع الأثقال و (5) لاعبين للأركاض القصيرة وكان الاختبارات اليوم الأول 2018/10/13م.**

1. **القفز العمودي.**
2. **الاستناد الأمامي (10 ث).**
3. **القفز العريض.**

**أما اليوم الثاني 2018/10/14م كانت الاختبارات:**

1. **ركض (30 م) من البداية المنخفضة.**
2. **الجلوس من الرقود (تمرين بطن) 30 ثانية.**
3. **ركض (50 م) من البداية الطائرة.**

**3-6 الوسائل الإحصائية:**

1) **المصادر العلمية.**
2) **الوسط الحسابي**

3) الانحراف المعياري
4) النسبة المئوية.
5) اختبار t للعينات المستقلة.

## 4 - عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

### 4-1 عرض وتحليل نتائج الفروق بين اختبارات أوجه القوة بين مجموعتي الأثقال وعدائي المسافات القصيرة.

الجدول (2)

يبين المعالم الإحصائية للاختبارات القوة المميزة بالسرعة للمجموعتين

| ت | المتغيرات | الرباعين | | العدائين | | (T) المحسوبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | س - | ± س | س - | ± ع | |
| 1 | 30 م ركض (ث) | 4،52 | 0،192 | 4،02 | 0.083 | 5،330 |
| 2 | 50 م ركض (ث) | 6،31 | 0.89 | 5،77 | 0.067 | 10،80 |
| 3 | استناد أمامي (10 ث) | 15،80 | 1،643 | 12،60 | 0.894 | 3،852 |
| 4 | تمرين بطن (30 ث) | 22،40 | 1،14 | 19،20 | 0.836 | 5،06 |

يتضح من الجدول (2) أن قيمة (ت) المحسوبة لاختبارات القوة المميزة بالسرعة كانت على التوالي (5،330) (3،825) (5،06) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية البالغة (2،31) أمام درجة حرية تساوي (8) مما يدل على أن هناك فروقاً معنوية في متغيري (30) م ركض، 50 م ركض بين الاختبارات ولمصلحة مجموع الأركاض وكذلك هناك فروقاً معنوية ي متغيري (استناد أمامي 10 ث)، تمرين بطن (30 ث) بين الاختبارات ولمصلحة مجموعة الاثقال.

ويعزو الباحث هذا الفرق الى ان اختبارات الأركاض جاءت مشابه للفعالية بالنسبة للعدائين بالإضافة اشتمال تدريباتهم على تمرينات السرعة والتي تعد إحدى مكونين تتكون منهما القوة المميزة بالسرعة (القوة - السرعة) الأمر الذي انعكس ايجابياً على نتائج اختبار هذه الصفة، إذ تؤكد المصادر أن القوة المميزة بالسرعة تزداد بزيادة مكون القوة أو بزيادة تكون السرعة أو بزيادة المكونين معاً وهو ما يحصل من خلال تمرينات السرعة، وما تحدثه هذه من تأثيرات إيجابية على القوة المميزة بالسرعة للوثب. وهذا ينافي ما يذكر بأن لاعبي الأثقال هم اسرع في (30) م ركض، لأن لاعبي المسافات القصيرة يجيدون التكنيك الخاص بالركض بالإضافة الى تدريباتهم المستمرة على الركض وتكيفهم، بعكس الرباعين الذين لا يجيدون تكنيك الركض.

أما بخصوص الرباعين يعزو الباحث هذه الفروق في اختباري البطن والاستناد الأمامي

لصالح الرباعين الى أثر التدريب واستخدامهم الاثقال الإضافية باستمرار، إذ يشير Hvbich (1993) الى أن التدريب باستخدام الاثقال الإضافية يؤدي إلى تنمية الجهاز العضلي وذلك بزيادة العبء الواقع على هذا الجهاز وهذا بدوره يؤدي إلى التكيف الجهازين العضلي والعصبي واللذين يؤثران بصورة إيجابية على أداء العضلة المناسبة لأداء هذه التمرينات.

جدول (3)

يبين المعالم الإحصائية للاختبارات القدرة الانفجارية للمجموعتين

| ت | المتغيرات | الرباعين | | العدائين | | (T) المحسوبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | س - | ± س | س - | ± ع | |
| 1 | الوثب العريض من الثبات سم | 2،67 | 0،078 | 2،38 | 0،070 | 6،138 |
| 2 | الوثب العمودي (القفز للأعلى) سم | 65،40 | 6،06 | 56،00 | 4،30 | 2،827 |

يتضح من الجدول (3) أن قيمة (ت) المحسوبة لاختبارات القوة الانفجارية كانت على التوالي (6،827)، وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية البالغة (2،31) أمام درجة حرية تساوي (8) مما يدل على ان هناك فروقاً معنوية في متغيري الوثب العريض من الثبات، الوثب العمودي (القفز للأعلى) بين الاختبارات والمعلمة مجموعة الأثقال.

يعزو الباحث هذه الفروق في اختباري الوثب العريض من الثبات، الوثب العمودي إلى أن طبيعة تدريبات الرباعين تعتمد على الأحمال الإضافية أي أن " القوة قدرة هامة لجميع المسابقات لكل من الرجال والنساء فالألياف العضلية في العضلات تستجيب عندما تخضع لتأثير ثقل أو مقاومة وهذه الاستجابة تجعل العضلة أكثر قدرة على الاستجابة وبصورة أفضل للجهاز العصبي المركزي" ويشير (باوزكيدشورتز) إلى أن " قابلية القوة الانفجارية من القابليات التي لها تأثير واضح في تحقيق الإنجاز في فعالية رفع الأثقال وهذه مرتبط بقابلية القوة العضلية وإمكانية تطويرها".

## 5 - الاستنتاجات والتوصيات:

### 5-1 الاستنتاجات:

1. تفوق الرباعين على العدائين في اختبار الوثب العريض من الثبات والوثب العمودي (القفز للأعلى).
2. تفوق العدائين على الرباعين في اختباري (30)م.
3. تفوق الرباعين على العدائين في اختباري الاستناد الأمامي (10 ث) وتمرين البطن (30ث).

### 5-2 التوصيات:

يوصي الباحث على ضوء ما توصل إليه من خلال النتائج مايلي:-

1. أن يجري بحث أخر على أبطال منتخب اليمن في الفعاليتين ( رفع الأثقال ولاعبي الأركاض القصيرة ) ومقارنتها للتحقق من ذلك بشكل دقيق.
2. أن يهتم لاعبي رفع الأثقال في مناهجهم التدريبية وبشكل جيد على صفة السرعة والخاصة بالأداء.
3. ضرورة اهتمام لاعبي المسافات القصيرة بصفة القوة العضلية وبفاعلية في مناهجهم التدريبية. وادخال برامج تدريب الاثقال في منهاج تدريبات العاب القوى
4. ادخال بعض تمارين رفع الأثقال الى البرنامج التدريبي للاعبي المسافات القصيرة ضمن الإعداد البدني العام بهدف تطوير القوة العضلية.
5. اجراء بحوث على بقية الألعاب الأخرى في هذا المجال بشكل علمي للتوصل إلى الحقيقة.

## المصـــــادر


1. أبو العلا أحمد عبدالفتاح، التدريب الرياضي، الأسس الفسيولوجيه: (القاهرة، دار الفكر العربي، 1997م).
2. السيد عبدالمقصور، نظريات التدريب الرياضي، تدريب وفسويولجيا القوة، ط1: (القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997).
3. بسطويسي أحمد: أسس ونظريات التدريب الرياضي: (القاهرة، دار الفكر العربي، 1999).
4. عبد علي نصيف، صباح عبدي، المهارات والتدريب في رفع الأثقال، (بغداد مطبعة التعليم العليم العالي، 1988).
5. مجموعة صبحي حسانين، التقويم والقياس في التربية البدنية، ط2، ج2: (القاهرة دار الفكر العربي، 1987).
6. محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، اختبارات الأداء الحركي، (القاهرة، دار الفكر العربي، 1982).
7. عبدالرحمن عدس، مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس – الإحصار التحليلي، عمان دار الفكر للطباعة والنشر، 1997م.
8. قاسم حسن حسين ومنصور جميل، اللياقة البدنية وطرق تحقيقها : ( بغداد، مطبعة التعليم العالي، 1988م).
9. محمد رضى حافظ الروبي، مبادئ التدريب في رياضة المصارعة (الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005م).
10. أ.د سعد علي أحمد: دراسة تحليلية لبرامج التدريب بالأثقال، بحث منشور مجلة نظريات وتطبيقات، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، العدد السادس عشر 1993م.
11. محمد حسين علاوي: علم التدريب الرياضي، الطبعة الحادية عشر، دار المعارف، 1990م.
12. عبدالعزيز النمر، ناريمان الخطيب: تدريب الاثقال وتصميم برامج القوة والتخطيط الموسم التدريبي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1996.
13. بيتر توسن، نظريات التدريس : القاهرة، الاتحاد الدولي لألعاب القوى للهواة، 1996، ميدفيدف، نظام المدى البعيد للتدريب في رياضة رفع الاثقال،1986، موسكو ).

# ميعـاد الطعن بإلغاء القـرار الإداري غير المشـروع في القانون اليمني

د / عائدة عبدالملك عبدالفتاح الشامي
كلية الحقـوق - جامعة تعز

**المقدمة :**

تمارس الإدارة مهامها وفقاً للقانون، وتعد القرارات الإدارية أحد أهم هذه الأعمال التي تقوم بها، لذا يجب أن تصدر بشكل سليم وفقاً لما يسمي بـ ( مبدأ المشروعية )[1]، بمعنى أن تصدر من جهة مختصة وبالشروط التي يحددها لها هذا القانون، وفي حالة مخالفة الإدارة لهذه الشروط عُد قرارها معيباً قابلاً للإلغاء في الميعاد المحدد قانونا[2].

يأتي موضوع الدراسة في ظل غياب نص قانوني خاص يحَّدد ميعاد موحد للطعن بدعوى الإلغاء في القانون اليمني الذي يعد حديثاً، بل اكتفى بتحديد مواعيد مختلفة بنصوص قانونية خاصة متفرقة. فميعاد دعوى الإلغاء ليس شرطاً إجرائياً فحسب، وإنما تترتب على انقضائه آثار موضوعية، إذ يعد أحد شروط قبولها.

عَّرف البعض ميعاد الطعن بدعوى الإلغاء أنه « الأجل أو المهلة الزمنية التي يحددها القانون لإجراء عمل معين بحيث إذا انقضى هذا الأجل

(1) - د. سليمان محمد الطماوي: القضاء الإداري، الكتاب الأول، دار الفكر العربي، الطبعة السابعة، القاهرة، 6991، ص 91.

(2) - د. بنين عبدالله رمضان: نطاق دعوى الإلغاء، مجلة العلوم القانونية والشرعية، عدد رقم (6) 5102، ص 36 وما بعدها.

امتنع إجراء هذا العمل «[3]. ويمكن تعريف ميعاد الطعن بالإلغاء بأنه « المدة الزمنية التي يحددها القانون والتي يحق للشخص خلالها الطعن بالإلغاء في القرار الإداري».

يمثل تحديد ميعادٍ لرفع دعوى الإلغاء مدى حرص المشِّرع على استقرار المراكز القانونية لجميع الأطراف، فهو من القواعد المتعلقة بالنظام العام التي لا يجوز للأطراف الاتفاق على مخالفتها، ولا يجوز للقاضي - بعد فوات الميعاد المحدد - قبول الطعن فيها.

يرجع ظهور دعوى الإلغاء إلى تاريخ تأسيس مجلس الدولة الفرنسي في القرن الثامن عشر[4]، في حين عَرَفَ الفقه الإسلامي دعوى الإلغاء مبكراً[5]، حيث ألغى القاضي (جُميع بن الحاضر الباجي) – في عهد الخليفة عمر بن عبدالعزيز- (قرار قتيبة بن مسلم) القاضي بدخول سمرقند دون تخيير أهلها بين الإسلام أو الجزية، بل أخذ بالخيار الثالث وهو القتال، وعليه حكم القاضي (جُميع) بإخراج المسلمين من سمرقند.

أما بالنسبة لميعاد الطعن بالدعوى فقد أخذ المشِّرع اليمني بمفهوم التقادم في الفقه الإسلامي، المتمثل بعدم سماع الدعوى بمضي المدة. ومن بين التقادم المكسب والتقادم المسقط أخذ القضاء الإداري اليمني بالطعن بالإلغاء بالتقادم المسقط لعدم سماع الدعوى.

تعد دعوى الإلغاء من أكثر الدعاوى حداثة أمام القضاء الإداري اليمني حديث النشأة، فأهمية موضوع الدراسة تتركز في الجانبين النظري والعملي على حدٍ سواء، فمن الناحية النظرية اهتم فقهاء القانون والقضاء الإداري في فرنسا ومصر بدعوى الإلغاء عامة، وميعاد الطعن خاصة، باعتبار أن قواعد القانون المدني عامة ومجردة لا تواكب نشاط الإدارة، وبذلك خلقت قواعد ومبادئ خاصة بالقانون الإداري، بحيث أصبح له نظام قانوني خاص غير مقنن مستقل، ويتصف بالمرونة، وذا منشأ قضائي[6]، كما تزداد الأهمية النظرية لموضوع البحث بانعكاسها المباشر على

(3) – د. شنطاوي علي خطار: موسوعة القضاء الإداري، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 4102، عمان، ص 334.

(4) – د. العزاوي خلدون نوري إبراهيم سعيد: مدى سلطة قاضي الإلغاء في إصدار الأوامر للإدارة، ص83 .
33505=mdi?php.gnidaer/ten.ajremla//:ptth

(5) – تتمثل الواقعة – في بعض الروايات – بأن" أتى عمرُ أهلَ سمرقند شاكين قتيبة بن مسلم بأنه غدر بهم ودخل مدينتهم وأسكنها المسلمين دون أن يخيرهم بين الاسلام أو الجزية، وهم يعلمون أن المسلمين لا يفتحون البلاد إلا بعد التخيير، فكتب عمر إلى عامله يأمره أن ينصب لهم قاضياً ينظر فيما ذكروا، فإن قضى بإخراج المسلمين أخرجوا، فنصب لهم (جميع بن حاضر الباجي) فحكم بإخراج المسلمين " . أحمد بن يحيى بن جابر بن داود البَلَاذُري: فتوح البلدان، دار ومكتبة الهلال- بيروت،8891، ص 395،/ عز الدين ابن الأثير :الكامل في التاريخ، مجلد4، دار الكتاب العربي، بيروت – لبنان،7991 ص 723.

(6) – وهو ما أكدته المذكرة الايضاحية لمجلس الدولة المصري رقم(561) لسنة 5591 أن « القانون الإداري يفترق عن القوانين الأخرى كالقانون المدني والتجاري في أنه غير مقنن وأنه مازال في مستهل نشأته ومازالت طرقه وعرة وغير معبدة، لذلك يتميز القضاء الإداري بأنه ليس مجرد قضاء تطبيقي كالقضاء المدني، بل هو في الأغلب قضاء إنشائي يبتدع الحلول للروابط القانونية التي تنشأ بين الإدارة في تسيرها للمرفق العام، وبين الأفراد، وهي روابط تختلف في طبيعتها عن روابط القانون الخاص». يراجع: محمد رفعت عبدالوهاب: النظرية العامة للقانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، 9002، ص 67.

الأهمية العملية، فطبيعة موضوع النزاع في دعوى الإلغاء تقتضي سرعة البت فيها حرصاً على استقرار الأوضاع الإدارية وثباتها، والوقاية من الأضرار التي قد تلحق بمصالح الدولة وأجهزتها المختلفة، مما تؤدي إلى اضطراب في سير العمل فيما لو تركت قراراتها الإدارية مهددة بالإلغاء والزوال لمدة طويلة أو إلى ما لا نهاية، فهو ميعاد يتعلق بالنظام العام، بحيث يستطيع القاضي إثارته من تلقاء نفسه، حتى وإن لم تتمسك به الإدارة، وفي أي مرحلة من مراحل الدعوى، كما لا يجوز الاتفاق بين الإدارة والأفراد على إطالة مدته. وتزداد أهميته –أيضاً- في مجتمع يجهل أفراده حقيقة هذه الدعوى وإجراءاتها، فلا يتمكنون من رفع الدعوى في الوقت المحدد، ومن ثم تضيع حقوقهم.

لقد أدى غياب تنظيم تشريعي لميعاد عام للطعن بالإلغاء في القانون اليمني إلى ظهور اشكاليات قانونية، تمثلت ببعض التساؤلات حول ماهية مواعيد الطعن بالإلغاء؟ وما هي الاستثناءات الواردة عليها؟ وما هي الجزاءات على مخالفة هذه المواعيد؟ ومتى تبدأ تلك المواعيد؟ وكيفية احتسابها؟

وللإلمام بمختلف الصعوبات التي يثيرها موضوع ميعاد الطعن بالإلغاء في القانون والقضاء اليمني يتوجب علينا –بداية- تحديد ميعاد الطعن بالإلغاء في (الفصل الأول) من الدراسة وصولاً إلى كيفية حساب هذا الميعاد في (الفصل الثاني) .

## الفصل الأول

## تحديد ميعاد الطعن بالإلغاء للقرار الإداري غير المشروع

يتحدد ميعاد الطعن بإلغاء القرار الإداري غير المشروع في التشريع اليمني إما بالرجوع إلى القواعد العامة في قانون المرافعات وقانون الاثبات أو بنصوص قانونية خاصة، فالمشِّرع اليمني لم يحدد ميعاداً موحداً للطعن بالإلغاء، بل تضمنت بعض القوانين الخاصة مواعيد مختلفة، في حين سكت البعض الآخر، وهذا القصور التشريعي يوجب تحديد أساس ميعاد الطعن بالإلغاء للقرار الإداري غير المشروع من جهة (المبحث الأول) وتحديد طبيعته القانونية من جهة أخرى (المبحث الثاني) .

## المبحث الأول: أساس ميعاد الطعن بالإلغاء

**يتحدد أساس ميعاد الطعن بإلغاء القرار الإداري، من خلال نصوص قانونية خاصة. وبالنظر إلى خصوصية بعض القرارات الإدارية، حدد المشِّرع اليمني ميعاداً للطعن ببعض القرارات الإدارية بقوانينٍ خاصة (المطلب الأول) في حين أحال البعض الآخر إلى القانون العام (المطلب الثاني).**

### المطلب الأول
### ميعاد الطعن بالإلغاء للقرار الإداري غير المشروع بقوانين خاصة

**تضمنت القوانين الخاصة مواعيداً متفاوتة للطعن بإلغاء القرار الإداري؛ فاعتمد ستين يوماً، في حين أخذ البعض الآخر بثلاثين يوماً، وحُصر هذا الميعاد على حالة الفصل من الخدمة فقط، من ذلك الفقرة (ح) من المادة (211) والفقرة (د) من المادة (221) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية[7]، التي حددت الميعاد بثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغ صاحب الشأن بالقرار، وحددت المادة (103) من قانون السلطة القضائية[8] الميعاد ذاته، كما حددت المادة(98) من القانون نفسه ثلاثين يوماً للتظلم في القرار وذلك من تاريخ الإخطار. غير أن المادة(59) من قانون الاستثمار[9] التي حددت ميعاد ثلاثين يوماً للتظلم من تاريخ استلام القرار الزمت الإدارة البت بالتظلم خلال عشرين يوماً من تاريخ استلام التظلم، ويعد فوات هذا الميعاد دون رد بمثابه قبول للتظلم وعلى الإدارة تصحيح القرار، وفي حالة رُفض التظلم يحق للمتظلم أن يقدم تظلمه إلى رئيس الوزراء. أما المادة (92) من اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات[10] فقد حددت الميعاد بستين يوماً من تاريخ صدور القرار، في حين خلت من تحديد ميعاد للتظلم .**

**إن التباين في ميعاد الطعن بالإلغاء في القوانين الخاصة[11]، إضافةً إلى غياب تنظيم**

(7) – اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم (91) لسنة 1991م الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (221) لسنة 1991م.

(8) – القانون اليمني رقم (1) لسنة 1991م بشأن السلطة القضائية وتعديلاته.

(9) – قانون الاستثمار اليمني رقم (22) لسنة 2002.

(10) – اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية رقم (81) لسنة 5991م، الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (23) لسنة 7002م.

(11) – المادة (71) من قانون المواصفات والمقاييس الصادر بالقانون رقم (44) لسنة 9991 بشأن المواصفات والمقاييس وضبط الجودة. التي منحت حق المتضرر من قرار اغلاق المنشأة اللجوء إلى القضاء ولكنها لم تحدد ميعاداً محدداً للطعن بهذا القرار. كما لم تمنح المادة(03) من قانون الجنسية رقم(6) لسنة 0991 مقدم طلب الجنسية اليمنية في حال رفض الوزير أو مضي سنة من تاريخ تقديم الطلب حق اللجوء للقضاء للطعن بقرار الرفض أو مضي المدة، بالرغم من إشارة المادة (13) من القانون ذاته اختصاص القضاء اليمني بنظر المنازعات الخاصة بتطبيق هذا القانون.

تشريعي لميعاد التظلم أمام الإدارة من القرارات الإدارية، وعدم وضع ميعاد محدد لبت الإدارة بالتظلم، يبين مدى قصور التشريع اليمني في التنظيم الإداري مقابل التشريعات المقارَنة .

تجدر الإشارة إلى أن تحديد ميعاد الطعن بالإلغاء وميعاد التظلم غاية في الأهمية إذا ما نُظر إليه باعتباره معياراً لبداية سريان ميعاد رفع دعوى الإلغاء. ولا شك أن هذا القصور التشريعي يؤدي إلى إرباك أصحاب الشأن والقضاء على حدٍ سواء، علاوة فإنه يعد تهديد وإهدار للحقوق، ذلك أن ميعاد رفع دعوى الإلغاء هو ميعاد سقوط .

بالرجوع إلى المادة (103) من قانون السلطة القضائية نجد أنها تضمنت ميعاداً للطعن بالإلغاء تمثَّل بثلاثين يوماً من تاريخ نشر القرار المطعون فيه في الجريدة الرسمية، وإعلام صاحب الشأن به أو علمه به علماً يقينياً. كما أن المادة (98) من القانون ذاته حددت الميعاد نفسه في التظلمات الخاصـــة بشؤون القضاة أمام المجلس الأعلى للقضاء[12]، غير أنها حصرت موضوع التظلم في تقدير درجة كفاءة رجال القضاء بـ(متوسط) أو (أقل من متوسط)، ويكون الإخطار –هنا- من رئيس مجلس القضاء الأعلى، أو الذين حل دورهم ولم تشملهم الحركة القضائية بسبب غير متصل بتقارير الكفاءة أو في حالة فوات ميعاد التظلم في الميعاد المحدد في المادة ذاتها ويكون ذلك بواسطة إخطار من رئيس هيئة التفتيش القضائي .

يبقى التساؤل هنا عن شكل إخطار تقرير الكفاءة؟ حيث لم تحدد المادة سالفة الذكر شكلاً معيناً للإخطار، وبالتالي يجوز أن يكون الإخطار بأي وسيلة قانونية طالما ستصل إلى علم المتضرر. يعد التحديد الدقيق لعلم المتضرر من القرار الإداري غاية في الأهمية، إذا ما نظر إلى بداية ونهاية سريان هذا الميعاد، وقد استخدم المشِّرع عبارة «مجرد انتهاء هيئة التفتيش» لتحديد ميعاد التظلم، وهي عبارة غير دقيقة بحاجة إلى إعادة صياغة؛ لأن هذه العبارة لا تفيد بداية ونهاية الميعاد. تدارك المشَّرع هذا الإشكال المتمثل بإخطار المتضرر عندما أضاف فقرة أخرى هي أنه يحق للقاضي المتضرر التظلم من القرار إذا فات ميعاد التظلم بالمدة المحددة في المادة بذاتها. في حين لم يحصر المشِّرع اليمني موضوع الطعن بالقرارات الإدارية الأخرى أمام الدائرة الإدارية المختصة بالمحكمة العليا[13]، فيفتح هذا السكوت المجال لتطبيق القواعد العامة في قانون المرافعات

(12)- حيث نصت المادة (89) من القانون رقم (1) لسنة 1991م بشأن السلطة القضائية وتعديلاته، على أن : « يخطر رئيس مجلس القضاء الأعلى من تقدر درجة كفاءته من أعضاء السلطة القضائية بمتوسط أو أقل من متوسط مجرد انتهاء هيئة التفتيش المختصة من تقدير كفاءته، ولمن أخطر الحق في التظلم من التقدير في ميعاد ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار، كما يقوم رئيس هيئة التفتيش القضائي بإخطار أعضاء السلطة القضائية الذين حل دورهم ولم تشملهم الحركة القضائية بسبب غير متصل بتقارير الكفاءة التي فصل فيها وفقاً للمادة (001) أو فات ميعاد التظلم في الميعاد المنصوص عليه في هذه المادة وذلك قبل عرض مشروع الحركة القضائية على مجلس القضاء الأعلى بثلاثين يوماً على الأقل » .

(13) - المادة (101) : " تختص الدائرة الإدارية بالمحكمة العليا دون غيرها بالفصل في الطلبات التي يقدمها القضاة بإلغاء القرارات الإدارية النهائية المتعلقة بأي شأن من شؤونهم..... " .

وقانون الإثبات[14].

يتبين أن المشِّرع اليمني قد عمد إلى تقصير ميعاد الطعن بالإلغاء أو التظلم الخاص بالقضاة؛ نظراً لخصوصية قانون السلطة القضائية الذي يقتضي – بالطبع - الخروج عن القواعد العامة في آجال الطعن بالقرارات الإدارية؛ وذلك لاستقرار المراكز القانونية للسلطة القضائية والقضاة، وتحقيق مصالح جميع الأطراف العامة والخاصة، فالمصلحة الخاصة تقتضي أن يمنح القاضي الوقت الكافي للطعن بالقرار الإداري، في حين تقتضي المصلحة العامة عدم الإطالة بأجل الطعن بهذه القرارات. كما أن الفقرة (د) من المادة (221) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية حددت هي الأخرى أجل (ثلاثين) يوماً لاحتفاظ الموظف بحقه في اللجوء إلى القضاء المختص في حالات الفصل. وفي هذه الحالة لا يحق للإدارة سحب القرار أو تعديله إلا خلال هذا الأجل، كما تخول للموظف المتضرر من قرار الإدارة اللجوء إليها قبل رفع دعوى الإلغاء لإقناعها بمراجعة قرارها، إما بسحبه أو إلغائه أو تعديله أو التعويض عنه، غير أنها لم تحدد ميعاداً محدداً للتظلم أو البت فيه.

لا شك إن القرار الإداري بفصل الموظف العام يرتب عليه آثاراً سلبية، لذلك أحاط المشِّرع اليمني الموظف بمجموعة من الضمانات، حماية له من انحراف الإدارة في استعمال سلطتها القانونية، وتستمد هذه الضمانات وجودها وقوتها القانونية من مبدأ المشروعية الذي يحتم على الإدارة الخضوع له، غير أن هذه الحماية في تحديد ميعاد الطعن قصيرة ومحصورة في حالة الفصل من الوظيفة العامة فقط. ويبقى التساؤل عن مدة ميعاد الطعن في باقي القرارات الإدارية الأخرى التي قد يتضرر منها الموظف الخاضع لقانون الخدمة المدنية ؟

إن سكوت المشِّرع عن باقي القرارات الإدارية الأخرى التي قد تضر بالموظف العام، هو ما دفع بعض درجات التقاضي للرجوع إلى القواعد العامة في قانون المرافعات والتنفيذ المدني وقانون الإثبات، واستندت في أحكامها إلى المادة (275) من قانون المرافعات، غير أن الدائرة الإدارية بالمحكمة العليا رأت أن منطوق المادة -سالفة الذكر- لا ينطبق على دعوى الإلغاء، بل هو ميعاد طعن بالاستئناف في الدعوى وليس طعن بالإلغاء بالقرار الإداري الذي يتميز بطبيعة خاصة .

إن تحديد ميعاد الطعن بالقرار الإداري بقوانين خاصة لم ينفرد به المشِّرع اليمني، بل هو توجه أخذت به بعض التشريعات المقارنة[15]. كما قدمت الاحالة على قانون المرافعات وقانون الإثبات أو القوانين الأخرى بشأن المنازعات الإدارية – ومنها تحديد ميعاد الطعن بالإلغاء - جاءت نصا

(14) - الفقرة (8) من قرار مجلس القضاء الأعلى رقم (771) لعام 0102م بشأن إنشاء محكمتين إداريتين مختصتين.» تطبق بشأن المنازعات الإدارية قوانين قضايا الدولة والرسوم القضائية والمرافعات والتنفيذ المدني والإثبات والقوانين الأخرى".

(15) – فمن أمثلة المواعيد الخاصة في مصر ما جاء في القانون رقم (٢٣١) لسنة ٩٤٩١م بشأن براءات الاختراع والرسوم الصناعية، حيث نصت المادة (23) أن: " القرار الصادر من اللجنة في المنازعة المعروضة يجوز الطعن فيه أمام محكمة القضاء الإداري بمجلس الدولة في ميعاد ثلاثين يوماً من تاريخ إخطار صاحب الشأن به، وتفصل المحكمة في هذا الطعن على وجه الاستعجال ".

صريحا بالفقرة الثامنة من قرار مجلس القضاء الأعلى، والمادة (12) بشأن قضايا الدولة[16]، التي تضمنت بأن على المحكمة المختصة إعلان الدعوى القضائية والطعون المتعلقة بها والأحكام والقرارات القضائية وفقاً لقانون المرافعات (القانون العام).

## المطلب الثاني
## ميعاد الطعن بالإلغاء بالقانون العام

يقتضي غياب نص قانوني خاص في التشريع اليمني بتحديد ميعادٍ موحد للطعن بالإلغاء اجتهاد القاضي الإداري. وفي ظل وجود محكمتين متخصصتين بالمنازعات الإدارية، وباعتبار القضاء الإداري مصدراً لتأسيس قواعد القانون الإداري[17]، تتمثل طبيعة اجتهاد القاضي الإداري، في خلق القاعدة القانونية في حالة غياب النص أو في حالة وجود نقص تشريعي، لذا اتجهت الدائرة الإدارية بالمحكمة العليا للنقض بإلغاء القرار الإداري[18] استناداً إلى المادة (23) من قانون الإثبات المتعلقة بميعاد سقوط سائر الحقوق التي لم يتم حصرها بالمادة (22) من القانون ذاته، كما أخذت المحكمة الإدارية بصنعاء بهذا التوجه[19]، بينما لم تتقيد المحكمة العليا بميعاد محدد لدعوى التعويض، وقبلت الطعن بعد مرور أكثر من اثني عشر عاماً[20].

وبالرجوع إلى القرار الأول للمحكمة العليا وقبل إنشاء المحكمتين الإداريتين، يتبين مدى تذبذب محاكم الموضوع في الأخذ بميعاد موحد للطعن بالقرار الإداري، ففي هذا القرار قضت محكمة الموضوع برفض الدعوى لتقديمها بعد فوات الميعاد، وجاء حكم محكمة الاستئناف بتأييد هذا الحكم مستندة إلى المادة (275) من قانون المرافعات والتنفيذ المدني، في حين أكدت المحكمة العليا أنه لا يمكن اعتبار القرار الإداري بمثابة حكم قضائي ينطبق عليه ما ينطبق على الحكم من مواعيد مقررة قانوناً للطعن المنصوص عليه بالمادة (275) من القانون -سالف الذكر-[21]. كما قضت محكمة الموضوع ببطلان القرار الإداري بعد مضي عشر سنوات[22]، غير أن محكمة الاستئناف نقضت هذا الحكم لعدم

(16) - القانون رقم (03) لسنة 6991م بشأن قضايا الدولة .

(17) - أشارت صراحة المذكرة الإيضاحية لقانون مجلس الدولة المصري رقم (561) لسنة 5591 «إن القانون الإداري، مرجع سابق.

(18) -حكم في الطعن بالإلغاء رقم (97671/4241هـ) مجلة الأحكام القضائية، المركز اليمني للتوفيق والتحكيم، الجزء الأول، عدد رقم (3)، لسنة 8002، ص 823.

(19) - قرار المحكمة الإدارية بالأمانة، رقم (252) لسنة 4341هـ غير منشور.

(20) - حكم في الطعن بالإلغاء رقم (09391/4241هـ) مجلة الأحكام القضائية، مرجع سابق، ص 333.

(21) - « لأن القرار الإداري أياً كان مصدره ينبغي أن تقدم بشأن المطالبة بإلغائه دعوى إدارية وهي التي يطلق على تسميتها بدعوى الإلغاء " .

(22) - حكم محكمة جنوب غرب صنعاء رقم (5/6141هـ) 6991م مجلة الأحكام القضائية، المركز اليمني للتوفيق والتحكيم، الجزء الأول، عدد رقم (3)، لسنة 8002م، ص 943.

جواز سماع الدعوى، لرفعها بعد مضي المدة المحددة قانوناً[23]، وأيدت الدائرة الإدارية بالمحكمة العليا حكم محكمة الاستئناف بعدم سماع الدعوى لمضي المدة[24].

تقتضي خصوصية القرار الإداري تدخُّل المشِّرع اليمني لتنظيم ميعاد للطعن بالإلغاء، وميعاد التظلم أمام الإدارة صاحبة القرار، فيما إذا رفضت هذا التظلم، أو في حالة عدم بتِّها بموضوع التظلم، أو في حالة صدور قرار لصالح المتضرر ورفضت تنفيذه .

إن تطبيق المادة (23) من قانون الإثبات كقاعدة على جميع الطعون بالدعاوى بما فيها القرارات الإدارية التي لم يرد بشأنها نص خاص في التشريع اليمني يحدد ميعاد الطعن بالإلغاء يجعل تطبيق القواعد العامة أمراً حتمياً، غير أن ميعاد الطعن بهذه القواعد يوسِّع نطاق تطبيقها لتشمل جميع الدعاوى المتعلقة بالحقوق، وفي الوقت ذاته تختلف من قانون لآخر، بينما تتميز الحقوق المتعلقة بالقرار الإداري بطابع خاص، لارتباطها بالإدارة صاحبة القرار والسيادة، فتعسف الإدارة وارد أحياناً، لعدم وجود الكفاءة المهنية لموظفيها وغياب المساءلة القانونية لهؤلاء التابعين.

يبقى تحديد ميعاد الطعن بالإلغاء أمراً ضرورياً لضمان استقرار الأوضاع والمراكز القانونية، لكي لا يظل باب الطعن بالقرارات الإدارية مفتوحاً إلى أجل غير مسمى، وكذلك تأمين الحماية القانونية للحقوق المكتسبة الناشئة من القرارات الإدارية، فمن المؤكد أن الدعوى لا تُقبل إذا أقيمت خارج نطاق الميعاد المحدد، كما أن عدم التحديد يؤدي إلى عدم إمكانية التفرقة بين القرارات المنعدمة -التي تتجرد من الصفة الإدارية بسبب جسامة العيب الذي شابها ومن ثم لا تتحصن بفوات الميعاد- وبين القرارات المشوبة بعيب من عيوب الإلغاء والتي تتحصن بفوات الميعاد.

تجدر الإشارة إلى أن ميعاد رفع دعوى الإلغاء في القضاء الإداري المقارن[25] يتميز بقصر المدة، وذلك خلافاً لميعاد التقادم المسقط للحقوق، يرجع ذلك إلى تحقيق استقرار المراكز القانونية، وحسن سير العمل الإداري مما يقتضي سرعة البت في مصير القرارات الإدارية، علاوةً على ذلك، من شأنه أن يقلل عدد الدعاوى ومن ثم تخفيف العبء عن كاهل القضاء.

إن تحديد ميعاد الطعن بالإلغاء والتظلم في القوانين الخاصة والعامة واختلاف درجات التقاضي بتحديد ميعاد الطعن بالإلغاء يفتح المجال للتساؤل عن طبيعة هذا الميعاد في القانون

(23) - وذلك استناداً إلى المواد (302،002،831) من قانون المرافعات رقم (82) لسنة 2991م .

(24) - حكم في الطعن الإداري رقم (2002/91171م). مجلة الأحكام القضائية، مرجع سابق، ص 943.

(25) - فالمشِّرع الجزائري حدد بالمادة (928) من قانون الإجراءات المدنية ميعاد الطعن بالدعوى بأربعة أشهر أمام القضاء، كما أن المادة (42) من قانون مجلس الدولة المصري رقم (74) لسنة 2791م، حددت ميعاد الطعن بالقرار الإداري بستين يوماً حيث نصت على أن" ميعاد رفع الدعوى أمام المحكمة فيما يتعلق بطلبات الإلغاء ستون يوماً من تاريخ نشر القرار الإداري المطعون فيه في الجريدة الرسمية أو في النشرات التي تصدرها المصالح العامة أو إعلان صاحب الشأن به. وهو الأجل ذاته المحدد في الفقرة الأولى من الفصل 063 من القانون المغربي سواء رفعت أمام القضاء الإداري أو المجلس الأعلى .

والقضاء اليمني.

## المبحث الثاني: الطبيعة القانونية لميعاد الطعن بالإلغاء

تمثل مسألة تحديد طبيعة ميعاد الطعن بالإلغاء في القانون والقضاء اليمني صعوبةً، نظراً لغياب نص قانوني خاص يحدد ميعاد الطعن بالإلغاء للقرارات الإدارية كافة المشوبة بعيب من عيوب الإلغاء، بل أن المسألة محل خلاف فقهي .

إن التنظيم التشريعي لميعاد الطعن بالإلغاء ضروري للموازنة بين حماية حق المدعي، ورعاية بعض الأوضاع الخاصة في دعوى الإلغاء لضمان استقرار الحقوق والمراكز القانونية. وتحديد طبيعة ميعاد الطعن يوجب علينا بدايةً التمييز بين ميعاد التقادم وميعاد السقوط (المطلب الأول) للوصول إلى تحديد معيار للتمييز بينهما (المطلب الثاني) .

### المطلب الأول
### التمييز بين ميعاد التقادم المسقط والسقوط للدعوى الإلغاء

استندت الدائرة الإدارية بالمحكمة العليا لتحديد ميعاد الطعن بالإلغاء في غياب نص قانوني على القواعد العامة في المادة (23) من قانون الإثبات. وبالرجوع إلى المادة سالفة الذكر يتبين أن المشِّرع اليمني استخدم مصطلح «عدم سماع الدعوى»، وهذا المصطلح يرجع أساسه إلى الفقه الإسلامي والمقصود به ميعاد لتقادم الحقوق (الديون) أو (الحيازة)، ومفهوم التقادم في الفقه الإسلامي يتسع ويضيق حسب اجتهاد الفقه الإسلامي. ولئن كان من المسلَّم به في القضاء الإداري أن ميعاد دعوى التعويض لا يتقيد بزمن محدد، غير أن التساؤل يبقى عن طبيعة ميعاد الطعن بالإلغاء في القانون اليمني، ما إذا كان ميعاد تقادم أم ميعاد سقوط؟

يختلف مفهوم التقادم بالفقه الإسلامي عن مفهوم التقادم بالقانون المقارن، فبعض الفقه يأخذ بالمفهوم الموضوعي للتقادم[26] بينما يتجه البعض الآخر إلى المفهوم الإجرائي للتقادم[27]. ومن خلال استناد قضاء النقض الإداري إلى المادة (23) من قانون الإثبات يتضح أن القاضي الإداري قد أخذ بالمفهوم الإجرائي للتقادم الذي يقضي بسقوط الدعوى دون المساس بموضوعها[28]، بمعنى

(26) – بمعنى أنه متى انقضى ميعاد التقادم يكون سقوط الحق موضوع الدعوى للتقادم.

(27) – أي أنه متى انقضى ميعاد التقادم يكون هناك سقوط محله حق الدعوى فقط مع بقاء الحق الموضوعي.

(28) – القاضي حسين محمد المهدي: التقادم وأثره على سلطة الادعاء بالحكم وأسباب وقفه وانقضائه، مجلة البحوث القضائية، يصدرها المكتب الفني

أن الحق لا ينقضي بالتقادم، والقول بخلاف ذلك سيؤدي بالضرورة إلى انقضاء الدعوى معه حتى لو اقترنت بإقرار المدعى عليه بحق المدعي، وهذا الحكم لا يقره غالبية الفقه الإسلامي.

في حين اختلف فقهاء القانون حول مسألة التمييز بين ميعاد التقادم وميعاد السقوط، فالبعض لا يجد اختلافاً جوهرياً بينهما ولئن اختلفا في بعض الأحكام[29]، في حين يميز بعض الفقه[30] بين التقادم المسقط والسقوط، والمدة الاجرائية. فيعتبر التقادم ليس وسيلة دفاع في الموضوع، وإنما هو دفع بعدم القبول، فالخصم الذي يَدفع بالتقادم هو في الأصل يوجهه إلى وسيلة حماية الحق. ويستند هذا الرأي على موقف القضاء الإداري الفرنسي، فمثلاً إذا كان القاضي الإداري ينظر في دعوى متعلقة بالضرر الذي سببته أشغال عامة، ودَفع بالتقادم في هذه الدعوى فإن المحكمة لا تصدر قراراً بالموضوع، في حين يكون مثل هذا القرار إلزامياً في مثل هذه الدعوى متى كان المقصود بالتقادم هو منازعة منصبَّة على الموضوع[31]. أما السقوط فهو رخصة يُقرُّها القانون بزمن محدد يجب استعمالها خلاله ما لم يسقط الحق، ويجوز للقاضي إثارته من تلقاء نفسه دون أن يتمسك به الخصم، ولا يسري عليه الانقطاع أو الوقف، بخلاف التقادم الذي يجب أن يتمسك به الخصم، ويجوز فيه الانقطاع ووقف السريان. كما أن الحق المتقادم إذا لم يصح أن يكون طلباً فإنه يصح أن يكون دفعاً، لأن الدفوع لا تتقادم. أما الحق الذي سقط لعدم استعماله بسبب انقضاء الميعاد فلا يصلح طلباً ولا دفعاً. وغالباً ما يكون ميعاد السقوط قصيراً خلافاً لميعاد التقادم. من ضمن غاية التقادم أن يكون قرينة على الوفاء بالدين الذي مضى عليه ميعاد التقادم ويغلب عليه –واقعياً- الوفاء. فالتقادم وسيلة للإعفاء من الإثبات أكثر منه سبباً لانقضاء الالتزام، في حين لا يضع المشِّرع لميعاد السقوط قرينة، ولا يفترض أمراً بل يحتم على صاحب الحق استعماله في وقت معين وإلا فيسقط، فسقوط الحق لا يقوم على قرينة الوفاء، بل هو جزاء على عدم استعماله في الوقت المحدد.

بالرجوع إلى ميعاد الطعن بالإلغاء، فالدعوى يجب أن تقام في المدة القانونية المحددة، فإذا

---

بالمحكمة العليا، عدد رقم (1) 5002، ص 35. د. طلعت دويدار: سقوط الخصومة في قانون المرافعات، ص 863.

(29) – د. غانم إسماعيل: النظرية العامة للالتزام، مكتبة عبدالله وهبة، ج2، د.ط، 554،7691م، د. عبدالعزيز محمد كمال: التقنين المدني في ضوء القضاء والفقه، مكتب القاهرة، د ط، د.ت، القاهرة، ص 023. مستندين بذلك على قرار المحكمة العليا المصرية التي أقرت بأحد قراراتها بأنه" لا وجه للتفرقة بين مواعيد السقوط ومدد التقادم المسقط إلا أنه لما كانت مدد التقادم أو مواعيد السقوط لا يسري عليها كلها أحكام واحدة، بل بعضها تنظمه قواعد خاصة لا يخضع لها البعض الآخر، لم يكن مجدياً البحث عن كل مسألة على حدة لمعرفة طبيعة البواعث التي دعت إلى تعيين المدة فيها".

(30) – د.جلال العدوي: أصول الالتزامات، رابطة الالتزام، الجزء 2، د.ط، د. ت، ص 692./ د.عبد الحكيم فودة: الموسوعة الشاملة في الدفوع والدفوعات في ضوء الفقه وفقه النقض، الجزء4، ص816. يراجع: عابدين، محمد أحمد: التقادم المكسب والمسقط في القانون، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د.ط، ٥٩٩١، ص ٦١./ يراجع: د. حسن علي أحمد: التقادم في المواد المدنية والتجارية فقهاً وقضاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط، ٥٨٩١. ص ٤٣.

(31) etrueH (A) : aL noitpircserp ne tiord tiomdinistrata .J.A .6591.DocroE .p9.

لم يُحترم هذا الميعاد فإن التقادم المسقط لا ينقضي به الحق (موضوع الدعوى)، وإنما ينقضي الحق في الدعوى. أما السقوط فإنه لا يرد على الدعوى كما هو الحال في التقادم، وإنما يرد على الحق نفسه وليس على وسيلة حمايته، ويترتب عليه فقدان الحق في حالة عدم استخدامه في الميعاد المحدد له أو عدم اتخاذ الإجراء الضروري للاحتفاظ به.

يستنتج مما سبق أن السقوط يختلف عن التقادم لتعلقه بالنظام العام، كما أن عبء إثبات السقوط يقع على عاتق الطرف الذي دفع به، كما لا يُشترط في السقوط توافر للشخص مصلحة الذي يستخدمه، في حين يشترط توافر المصلحة في التقادم ولا يبدأ في السريان إلا من اللحظة التي تولد فيها الدعوى. أما السقوط فهو جزاء لحق إجرائي[32].

إن البحث في موضوع التفرقة بين التقادم المُسْقَط والسقوط من الموضوعات الشائكة والخلافية بين شرَّاح القانون، نظراً لغياب معيار دقيق يميز بينهما.

## المطلب الثاني

## طبيعة معيار التمييز بين التقادم وسقوط الحق

يُرجَع البحث عن معيار يحدد طبيعة ميعاد الطعن بالإلغاء إلى غياب تنظيم تشريعي يحدد معيار التفرقة بين التقادم والسقوط في التشريعات عامة، لذا حاول جانب من فقه القانون[33] إيجاد معيار للتمييز بينهما، باعتبار أن الأول يعزز حالة واقعية مخالفة للقانون، في حين يؤدي الثاني إلى تقوية حالة قانونية موجودة من قبل، وذلك بعزلها عن أي منازعة، وهذه الحالة القانونية تكون مخالفة للواقع. لم يوفق هذا الرأي باعتباره معياراً قاصراً على الحيازة، ولا يأخذ بالاعتبار النصوص القانونية الصريحة والحالات الأخرى[34].

بينما اتجه بعض الفقه[35] إلى تحديد معيار للتفرقة بين التقادم والسقوط بالاعتماد على المعيار الغائي الذي حدده المشِّرع لكل منهما، فيما إذا كان ميعاد تقادم أو ميعاد سقوط، فإن كان الميعاد قد قصد منه حماية الأوضاع المستقرة أو للجزاء على إهمال الدائن، أو لتقوية قرينة على الوفاء، كان الميعاد ميعاد تقادم، وإن كان الميعاد محدداً بوقت معين يجب خلاله استعمال حق أو

(32) - د. عبد المنعم الشرقاوي و د. فتحي والي: المرافعات المدنية والتجارية، الكتاب الثاني، د.ط، دون نشر، القاهرة، 7791، ص 89، د. نبيل اسماعيل عمر: اصول المرافعات المدنية والتجارية، مرجع سابق، ص 339.

(33) - د. نبيل إسماعيل عمر: سقوط الحق في اتخاذ الإجراء في قانون المرافعات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ط، 4002 ص ٤٨.

(34) - نفس المرجع.

(35) - د. عبدالرزاق السنهوري: الوسيط في شرح القانون المدني، الجزء الثالث، نظرية الالتزام بوجه عام، الأوصاف- الحق- الانقضاء، دار القلم، بيروت، ص1002

رخصة، فيعتبر ميعاد سقوط. وانتُقد هذا الرأي لصعوبة معرفة غاية المشِّرع من تقرير التقادم أو السقوط. في حين ذهب رأي آخر إلى معيار المصلحة العامة فإذا كان الميعاد يتعلق بالمصلحة العامة اعتبر ميعاد سقوط وإذا لم يتعلق بهذه المصلحة اعتبر تقادماً. وانتُقد هذا الرأي لأن فكرة المصلحة العامة فكرة غامضة بذاتها، فلا يستقيم الأمر بتفسير فكرة غامضة بأخرى أكثر منها غموضاً، إضافةً إلى أن جميع حالات السقوط لا تتعلق بالنظام العام[36].

يتبين أن المعايير -سالفة الذكر- لا تعبِّر عن طبيعة ميعاد الطعن بالإلغاء، فيما إذا كان ميعاد تقادم أم ميعاد سقوط، ويرجع ذلك إلى غموض الفكرتين، فالمشِّرع لم يحدد معياراً فاصلاً لتحديد طبيعة ميعاد الطعن بالقرار الإداري وترك الموضوع لاجتهاد الفقه، لذلك تباينت الآراء.

يمكن القول أن اختلاف الفقه في تحديد معيار التفرقة بين التقادم المسقط والسقوط هو اختلاف شكلي أكثر منه موضوعي، ففي القانون اليمني الذي استعمل المصطلح الفقهي «عدم سماع الدعوى» حدد مواعيد مختلفة للتقادم المسقط للحقوق الخاصة، وخصص المادة (23) من قانون الإثبات لسائر الحقوق التي لم يتم حصرها بنص خاص، واستند عليها قضاء النقض لتحديد ميعاد الطعن بالإلغاء بالرغم من اختلاف مضمون الدعوى العادية ودعوى الطعن بالإلغاء، وهذا ما أكدته الدائرة الإدارية بالمحكمة العليا في أحد أحكامها.

بالرغم من توجه المحكمة العليا يبقى ميعاد الطعن بالإلغاء ميعاد سقوط لتعلقه بحق إجرائي، وبغض النظر عن اختلاف المفاهيم في الفقه الإسلامي، فإن الحق الإجرائي يعرف أنه» رخصة إجرائية يمنحها القانون للخصم لتحقيق مصلحة خاصة معينة يمكن لصاحبها ممارستها من عدمه»، فكلما ارتبط ميعاد الطعن بحق إجرائي يحدده القانون بمدة معينة أو بترتيب زمني معين عُدَّ سقوطاً دون النظر إلى مدى تعلقه بالنظام العام أو الغاية التي يهدف لها. فالسقوط كجزاء يبقى له طبيعة مستقلة عن غيره من المفاهيم القريبة منه في القانون المقارن، سواء ميعاد التقادم أم ميعاد إقامة الدعوى. فميعاد الطعن بالإلغاء يعد ميعاد سقوط؛ ذلك أن غالبية التشريعات المقارنة قد ربطت هذا الحق بميعاد معين، فإذا انقضى هذا الميعاد ولم يتم الطعن بالإلغاء سقط هذا الحق وتنقضي الدعوى دون أثر مباشر على موضوعها، وعليه يتحصن القرار الإداري بالرغم من عدم مشروعيته، باستثناء بعض القرارات الخاصة التي استثناها القضاء الإداري من التحصن، حيث يبقى الطعن فيها بالإلغاء ممكناً مادامت قائمة.

تجدر الإشارة إلى أن الفقه الإسلامي قد استقر على أن تحديد ميعاد السريان وكيفية انقضائه يرجع إلى سلطة الدولة المعنية بتقدير مصالح الناس وفقاً لمقتضيات الشرع. كما أن

(36) - د. إبراهيم محمد الشريف: الوجيز في شرح قانون المرافعات، مكتبة ومركز الصادق للطباعة والنشر والتوزيع،صنعاء، 4102، ص 452.

القضاء هو الآخر يملك سلطة تقديرية في حال غياب نص قانوني يحدد سريان ميعادٍ معين وكيفية انقضائه، فالقضاء اليمني بدرجاته المختلفة قدَّم حلولاً متباينة وخاصة في تحديد ميعاد الطعن بالإلغاء، فبعض درجات التقاضي تأخذ ستين يوماً والبعض، الآخر تأخذ خمس سنوات، غير أن الدائرة الإدارية في المحكمة العليا قد استقرت على الميعاد المحدد بالمادة (23) من قانون الإثبات والمتمثل خمس سنوات، وهو ميعاد طويل جداً مقارنة بما أخذ به القضاء الإداري المقارن. إن الغاية من تحديد ميعاد قصير نسبياً لميعاد الطعن بالإلغاء هي استقرار المراكز القانونية وتحقيق المصلحة العامة. فطول ميعاد الطعن بالقرار الإداري المراد الطعن فيه قد تترتب عليه آثار لا يستطيع القضاء تفاديها، والأكثر صعوبة من ذلك أنه قد يصدر قراراً جديداً يمحو آثاراً القرار السابق، فتصبح دعوى الإلغاء لا قيمة لها. كما أن أحكام عدم سماع الدعوى الواردة في المادة -سالفة الذكر- تتعلق بسائر الحقوق التي لم يتم ذكرها بالمادة (22) من القانون نفسه. فإذا كان القضاء اليمني قد أخذ بالمفهوم العام للحقوق، واعتبر أن الطعن بالإلغاء حقٌّ للمدعي، فإن الشطر الثاني من المادة نفسها ينص على أن» الحق مستحق الأداء من يوم ثبوته....» تبين هذه العبارة قصد المشِّرع اليمني من الحقوق، وبذلك يخرج هذا المفهوم عن نطاقه الموسع، لأن الميعاد المحدد في المادة سالفة الذكر هو ميعاد تقادم الحق موضوع الدعوى في القانون، ولا يمكن القياس عليه بدعوى الطعن بالإلغاء، لأن فقه القضاء الإداري المقارن قد استقر على وجوب التفرقة بين دعوى الإلغاء ودعوى التعويض، فيما يتعلق بميعاد الطعن، فالأولى حددتها غالبية التشريعات بستين يوماً، بينما لا تتقيد الثانية -بحسب الأصل- بمدة معينة، ما دام الحق المطالب به لم يسقط بالتقادم، وهذا ما أخذت به المحكمة العليا. فكان أحرى بالقضاء اليمني الاستناد إلى المادة (275) من قانون المرافعات التي حددت قاعدة عامة لميعاد الطعن بستين يوماً باعتبارها مدة إجرائية. لذا يكون لزاماً على المشِّرع اليمني التدخل لحل هذا الإشكال بتحديد ميعاد عام للطعن بالإلغاء أسوة ببقية التشريعات المقارنة.

ولئن أمكن تحديد الطبيعة القانونية لميعاد الطعن بالإلغاء يبقى الخلاف قائماً بين مختلف درجات القضاء حول كيفية احتساب ميعاد سقوط الطعن بالإلغاء.

## الفصل الثاني
# كيفية حساب ميعاد الطعن بالإلغاء

تتميز دعوى الإلغاء بنطاق زمني ضيق خلافاً لدعوى القضاء الكامل التي لا تتحدد بمدة معينة لرفعها ما دام الحق قائماً ولم يسقط بالتقادم، غير أن المشِّرع اليمني لم ينظم ميعاد الطعن بالإلغاء، كما لم ينظم كيفية حساب هذا الميعاد، وهذا الفراغ التشريعي يوجب الرجوع إلى القواعد العامة، إضافة إلى الاستناد على القانون والقضاء الإداري المقارن لحساب ميعاد الطعن بدعوى الإلغاء (المبحث الأول) وانقضائه (المبحث الثاني).

## المبحث الأول
## حساب مدة ميعاد الطعن بالإلغاء

يحُسب ميعاد الطعن بالإلغاء قانوناً وقضاءً بضبط بدء سريان هذا الميعاد من جهة (المطلب الأول) ووسائل إطالته من جهة أخرى (المطلب الثاني) .

### المطلب الأول
### بدء سريان ميعاد الطعن بالإلغاء

اتخذ المشِّرع اليمني وسائل متعددة مناطاً لبدء سريان ميعاد الطعن بالأحكام عامة، ففي المادة (276) من قانون المرافعات يبدأ سريان ميعاد الطعن من تاريخ إعلان صاحب الشأن به إعلاناً صحيحاً. ويبدأ ميعاد الطعن بالمادة (103) من قانون السلطة القضائية من تاريخ النشر في الجريدة الرسمية وإعلان صاحب الشأن به أو علمه به علماً يقينياً، وبيَّنت المادة (46) من قانون الجامعات والمادة (92) من اللائحة التنفيذية للقانون ذاته أنه يبدأ من تاريخ إصدار القرار. كما حددت الفقرة (ح) من المادة (211) والفقرة (ب) من المادة (22) من اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية بدء سريان الطعن من تاريخ إبلاغ صاحب الشأن بصورة القرار.

ويمكن حصر تعدد صور بدء سريان ميعاد الطعن في القانون العام والقوانين الخاصة بالإعلان والنشر بالجريدة الرسمية والعلم اليقيني. وتلتقي هذه الطرق جميعها حول أمر واحد هو إثبات حصول علم صاحب الشأن بالقرار المطعون فيه علماً حقيقياً أو حكماً. كما أضافت المادة (110) من

قانون المرافعات مواعيد المسافة[37]. وتضاف هذه المواعيد إلى المواعيد المحددة في القانون، غير أن المشِّرع لم ينظم كيفية حساب هذه المواعيد كما فعل نظيره المصري، لذا يرى البعض[38] أن اليوم الأول للإعلان أو النشر أو العلم اليقيني لا يحسب، وينقضي فيه بانتهاء اليوم الأخير، بينما قضت المادة (111) من قانون المرافعات اليمني بأن» العطلات الرسمية والقضائية توقف المواعيد». بمعنى إذا صادف هذا اليوم عطلة رسمية امتد إلى أول يوم عمل بعد انتهاء العطلة.

كما قدَّر قضاء النقض الإداري -هو الآخر- ميعاداً لبدء سريان ميعاد التظلم في حالة ما إذا لم يكن الإعلان صحيحاً من قبل الإدارة كما أوجبه القانون، آخذاً بالاعتبار ما ادَّعاه المدعي أن علمه بالقرار مصادفة وليس بإعلان مكتوب[39]. وبالرجوع إلى اختلاف وسيلتي الإعلان والنشر لبدء سريان ميعاد الطعن بالإلغاء أو التظلم، يرى جانب من الفقه[40] أن العلم بالقرارات التنظيمية هي النشر والعلم بالقرارات الفردية إعلان بحد ذاته، ما لم يُجز القانون نشرها، فتسري المدة من تاريخ النشر، وهذا ما أخذ به مجلس الدولة الفرنسي والمصري مع التشكيك بهذا المبدأ في بعض الأحكام القضائية، وبعض الفقه[41].

حدد المشِّرع اليمني شكل النشر بأن يكون بواسطة الجريدة الرسمية. ولا يقبل لنشر بغير هذه الوسيلة، فلا يعتد النشر بلصق القرار في لوحة إعلانات المصلحة أو أي مكان آخر، ما لم يحدده القانون. أما الإعلان فهو الطريقة التي تنقل بها الإدارة القرار إلى علم فرد بعينه أو أفراد بذواتهم. والإدارة ليست ملزمة باتباع وسيلة معينة، فيجوز أن يكون الإعلان بواسطة محضر، وقد يكون بإبلاغ صاحب الشأن بأصل أو صورة القرار. وبالرغم من غياب نص يبين كيفية إبلاغ القرار، إلا أن المادة (276) من قانون المرافعات أكدت على أن يكون الإعلان صحيحاً، وهذه العبارة توجب أن يكون كتابةً؛ لإمكانية حساب بدء سريان ميعاد الطعن أو التظلم، وهذا ما أخذ به قضاء النقض الإداري[42]. يقع عبء إثبات النشر أو الإعلان على عاتق الإدارة، ونظراً لغياب شكلية معينة للإعلان، فيمكن أن يستمد من توقيع صاحب الشأن على أصل القرار أو صورته بالعلم. ويبقى التساؤل حول ما إذا كان يقتصر بدء سريان ميعاد الطعن أو التظلم على الوسيلتين سالفتي الذكر،

(37) - المادة (011): يزاد على الميعاد المعين في القانون ميعاد مسافة على النحو الاتي:
1- يوم لكل مسافة مقدارها (52) كيلو مترا، وما يزيد عن الكسور عن (51) كيلو مترا .
2-خمسة عشر يوماً بالنسبة لمن يقع محله في مناطق الحدود أو المناطق الجبلية التي لا تصلها المواصلات الحديثة.
3-ستون يوماً لمن يكون موطنه في الخارج.

(38) - د. محمد علي سليمان: قضاء الإلغاء في الجمهورية اليمنية، عالم الكتب اليمنية، بدون تاريخ النشر، صنعاء، ص 022.

(39) - حكم في الطعن الإداري رقم (2002/28511) مجلة أحكام القضاء اليمني، مرجع سابق، ص 773.

(40) - سليمان محمد الطماوي: القضاء الإداري، الكتاب الأول، قضاء الإلغاء، دار الفكر العربي،6991، القاهرة، ص 994.

(41) - نفس المرجع، ص 605.

(42) - حكم في النقض الإداري رقم(61111) لسنة 2241هـ، مجلة أحكام القضاء اليمني، مرجع سابق، ص 383.

أم أن سريانهما يمكن أن يبدأ متى ثبت علم ذي المصلحة بصدور القرار المعيب؟

اعتمدت المادة (103) من قانون السلطة القضائية اليمني العلم اليقيني كوسيلة لبدء سريان ميعاد الطعن بالإلغاء أو التظلم، إذا أقام الدليل عليه، وهذا ما أخذ به مجلس الدولة المصري[43]. وبالرغم من إقرار مجلس الدولة المصري فكرة العلم اليقيني، غير أنه قيَّدها بشروط تضمنت الاحتفاظ بمصالح الأفراد، بحيث لا يسري الميعاد بالنسبة إليهم إلا إذا كان العلم على سبيل اليقين بالقرار المطعون فيه، كما لو كان قد تم إعلامهم حقيقةً بمؤدى القرار ومحتوياته لا ظناً ولا افتراضاً. ويمكن أن يُثْبت العلم اليقيني من أية واقعة أو قرينة تفيد حصوله، دون التقيد بوسيلة إثبات معينة.

## المطلب الثاني
## وسائل إطالة سريان ميعاد الطعن بالإلغاء

اعتمد القانون والقضاء الإداري المقارن وسائل عديدة لإطالة ميعاد الطعن بالإلغاء، كالقوة القاهرة، والتظلم، والمساعدة القضائية، ورفع الدعوى إلى محكمة غير مختصة، واعتراض جهة إدارية أخرى على القرار.

تؤدي القوة القاهرة إلى وقف ميعاد الطعن، حيث لا يبدأ السريان إلا بعد زوال هذه القوة[44]. وقد توسع القضاء الإداري المقارن في تطبيق شروط القوة القاهرة المحددة في القانون العام، فأخذ بالاعتبار الجانب الشخصي للمدعي[45]. كما أن التظلم هو الآخر وسيلة لانقطاع السريان، يمنحها المشِّرع للأفراد للمطالبة بعدول الإدارة عن القرار المعيب. وتعد بعض التشريعات المقارنة تقديم التظلم إلى الإدارة شرطاً لقبول الطعن بالإلغاء بالنسبة للجزاءات التأديبية وغيرها، وقد أشارت المادة (103) من قانون السلطة القضائية إلى موضوع التظلم، وأن التظلم يبقى في الأصل اختيارياً لصاحب الشأن[46]. فالقوانين الخاصة التي أقرت ميعاداً محدداً للطعن بالإلغاء لم تشترط التظلم لرفع هذه الدعوى. ويجب أن يُبَّت في التظلم قبل مضي ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه حسب المادة (100) من قانون السلطة

(43) - حكم مجلس الدولة الصادر في 12 يونيو 0591 السنة الرابعة، ص 949 قائلاً (...جرى قضاء هذه المحكمة على اعتبار علم صاحب الشأن قائماً مقام النشر أو الإعلان في هذا الخصوص....). راجع د. سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص 905.

(44) - د.سليمان محمد الطماوي: مرجع سابق، ص 525.

(45) - حكم المحكمة الإدارية المصرية في 1791/21/03، مجموعة المبادئ، الجزء الثاني، ص 7221. «حيث اعتبر الاضطراب العقلي من الاعذار التي ترقى إلى مرتبة القوة القاهرة»

(46) - د. مطيع علي حمود جبير: القضاء الإداري دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، مكتبة ومركز الصادق للطباعة والنشر والتوزيع، 4102، صنعاء، ص 122.

القضائية، غير أن باقي القوانين الخاصة لم تحدد ميعاداً للتظلم، ولم ينظم المشّرع اليمني ميعاداً محدداً لبدء السريان في حالة سكوت الإدارة على التظلم أو كان الرفض غير مبرر قانوناً. ويمكن الاهتداء بالقضاء المقارن، حيث يعد مضي ثلاثين يوماً في بعض القوانين أو ستين يوماً في البعض الآخر على تقديم التظلم دون أن تجيب عنه السلطة المختصة بمثابة رفض له، وعليه يكون ميعاد رفع دعوى الطعن بالإلغاء ثلاثين يوماً أو ستين يوماً اضافية، تبدأ من تاريخ انقضاء هذه المواعيد، كما تُمَّدد هذه المواعيد في حالة استغرقت الإدارة وقتاً أكثر من المدة المحددة بالقانون. ومن أسباب قطع بدء سريان ميعاد الطعن رفع الدعوى إلى محكمة غير مختصة، وهي حالة افتراضية يجهل فيها رافع الدعوى إلى محكمة غير مختصة، ففي هذه الحالة يعد رفع الدعوى أمام هذه المحكمة قاطعاً للميعاد[47]. ويعد هذا تطبيقاً للمادة (144) من القانون المدني التي تنص على أنه» ينقطع سريان المدة التي يترتب عليها عدم سماع الدعوى في الأحوال الآتية المطالبة القضائية، ولو رفعت إلى محكمة غير مختصة...». ويضاف إلى الوسائل السابقة لقطع بدء سريان ميعاد الطعن المساعدة القضائية، واعتراض جهة إدارية أخرى على القرار.

تمثل الوسائل سابقة الذكر سبباً لوقف أو انقطاع بدء سريان ميعاد الطعن في القانون والقضاء المقارن، والحكمة من هذه الوسائل واضحة كما سبق توضيحه، غير أن القانون اليمني وقضاءه لم يحدد ميعاداً موحداً للطعن بالإلغاء، لذا اتجه قضاء النقض الإداري إلى اعتماد خمس سنوات لرفع دعوى الطعن بالإلغاء، وهي مدة طويلة كما سبق توضيح ذلك، وبالتالي تصبح جميع هذه الوسائل فاقدة للغاية التي خُصصت لأجلها أمام القضاء اليمني، فالقوة القاهرة يصعب استمرارها خمس سنوات بالنسبة للمدعي، والتظلم بطبيعته لا يستلزم هذه المدة وكذلك باقي الوسائل التي تؤدي إلى وقف أو انقطاع بدء سريان ميعاد الطعن بالإلغاء حتى يتدخل المشّرع بتنظيم ميعاد عام للطعن بالإلغاء.

(47) - د. مطيع علي حمود جبير: القضاء الإداري، مرجع سابق، ص 422.

## المبحث الثاني
## انقضاء ميعاد الطعن بالإلغاء

يترتب على انقضاء ميعاد الطعن بالإلغاء سقوط حق الطاعن برفع الدعوى، وبذلك يتحصن القرار فلا يُعاد النظر فيه، سواء بطلب إلغائه قضائياً أم سحبه إدارياً، غير أن هذا الأثر لا يمنع من المطالبة بالتعويض عن الأضرار الناتجة عن القرار غير المشروع. فإذا عُدَّ الأثر المباشر لانقضاء ميعاد الطعن تحصنا للقرار (المطلب الأول) غير أن القانون والقضاء المقارن قد استثنيا بعض القرارات من السقوط رغم انقضاء الميعاد المحدد (المطلب الثاني).

### المطلب الأول
### تحصن القرار الإداري

يتحصن القرار الإداري غير المشروع في القوانين الخاصة بفوات المدة المحددة في كل قانون، أما باقي القرارات الإدارية التي لم يرد بشأنها ميعاد محدد فإنها تخضع للقانون العام، وبحسب توجه قضاء النقض الإداري اليمني ينقضي ميعاد الطعن، وعليه عدم سماع الدعوى بفوات خمس سنوات، وبذلك يسقط الحق برفع الدعوى، ويتحصن القرار الإداري حكماً.

وينصرف عدم سماع الدعوى في الفقه الإسلامي إلى شروط القبول، فيقال إن الدعوى مسموعة أو غير مسموعة، أي لم تكتمل الشروط المقبولة لسماعها، ويُعد الميعاد من شروط الدعوى، فالتخلُّف عن الميعاد يقتضي عدم سماع الدعوى. في حالة تحصن القرار الإداري يجب التفريق بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية. يقصد بالقرارات الفردية تلك التي تنشئ مراكز قانونية خاصة بفرد معين أو أفراد معينين بذواتهم. يكون تحصن القرار ضد الإلغاء والسحب، ويترتب على تحصن القرار غير المشروع بمضي الميعاد نتائج غاية في الأهمية، حيث يصبح القرار كما لو كان سليماً، فلا يمكن للأفراد الطعن فيه بعد فوات الميعاد، وهذا ما قضت به المحكمة الإدارية العليا في مصر[48]. وفي المقابل لا يمكن للإدارة سحب قرارها بعد فوات ميعاد الطعن؛ وذلك استقراراً للمراكز القانونية الناجمة عنه، وتفاديا لإرباك الإدارة في أعمالها وتحقيقاً للمصلحة العامة. ما أدى إلى اعتبار هذا

(48) - حكم المحكمة الإدارية المصرية رقم(644) لسنة 42 ق جلسة 5891/5/91. على أنه» متى تحصن القرار الإداري فإنه يحمل على الصحة، ويصبح حجة على ذوي الشأن بحيث لا تقبل أي دعوى يكون القصد منها تجريده من قوته التنفيذية في مواجهتهم وإلا انطوى الأمر على إلغاء ضمني للقرار وإخلال بالاستقرار الذي استهدفه القانون للمراكز والآثار القانونية المشار إليها بعد أن انقضت مواعيد الطعن فيها بالإلغاء».

(الميعاد) من النظام العام. وهذا ما أخذ به القضاء الإداري المقارن[49]. كما قضت المحكمة الإدارية المصرية بعدم جواز سحب الإدارة لقراراتها الفردية إلا في الميعاد المقرر قانوناً [50].

غير أن تحصن القرارات الفردية ليس مطلقاً، إذ يمكن للإدارة سحب القرار إذا لم ينتج عنه مراكزاً أو أوضاعا قانونية بالنسبة للغير، وهذا ما قضت به محكمة القضاء الإداري المقارن[51]. غير أن القاعدة المتمثلة في عدم جواز إلغاء الإدارة لقراراتها غير المشروعة بعد انقضاء ميعاد الطعن ينصرف إلى القرارات الفردية دون التنظيمية. فالأخيرة هي تلك القرارات التي تتضمن قواعد عامة مجردة تسري على جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم شروط القاعدة القانونية. ويترتب على انقضاء ميعاد الطعن بالإلغاء -بالنسبة للقرارات التنظيمية- أن تتحصن وتصبح بحكم القرارات السليمة، فلا يمكن للإدارة سحبها، ولكن يبقى لها الحق بإلغائها نظراً لطبيعتها التنظيمية التي تقتضي التغير حسب الظروف[52]. كما يمتد هذا المنع إلى الأفراد من الطعن فيها؛ لاستقرار المراكز القانونية التي نتجت عنها، غير أن القرارات التنظيمية بكونها تخاطب أفراداً معينين بصفتهم لا بذواتهم، تؤدي إلى اتساع نطاق المتضررين منها، كما أن نفاذ هذه القرارات يتصف باستمرارية، آثارها ونفاذها مدة قيامها، فمن باب أولى إعادة النظر في مشروعية هذه القرارات. لذا فقد استثنى القضاء الإداري المقارن حالات يمكن للأفراد الطعن بهذه القرارات رغم فوات ميعاد الطعن.

(49) - حكم المحكمة العليا الليبية رقم 03/72 ق بتاريخ 5891/5/91. مجلة المحكمة العليا س 32 1و2 ص 92 . قائلة أن" الدفع بعدم قبول الدعوى المقامة أمام محكمة القضاء الإداري بطلب إلغاء القرار المطعون فيه لرفعها بعد الميعاد من الدفوع المتعلقة بالنظام العام التي تجوز إثارتها لأول مرة أمام محكمة النقض ".

(50) - لأنه ' لا يجوز للإدارة سحب القرارات الفردية المخالفة للقانون إلا بشرط أن يحدث هذا السحب في ميعاد الستين يوماً المنصوص عليها في قانون مجلس الدولة، فإذا انقضى هذا الميعاد اكتسب القرار حصانة نهائية تعصمه من أي إلغاء أو تعديل من جانب الإدارة وأصبح لصاحب الشأن حق مكتسب فيما تضمنه بحيث يعتبر الإخلال بهذا القرار بقرار لاحق مخالفاً للقانون تعيب القرار الأخير وتبطله ...."

(51) - على أن « القرارات الفردية التي لا تنشئ مزايا أو مراكز أو أوضاعاً قانونية بالنسبة للغير هذه القرارات يكون من حق جهة الإدارة سحبها في أي وقت، لأن القيود التي فرضت على جهة الإدارة في سحب القرارات الفردية إنما تكون في حالة ما إذا أنشأت هذه القرارات مزايا أو مراكز أو أوضاعاً قانونية لمصلحة فرد من الأفراد ...." راجع: البقمي مشبب محمد سعد: مواعيد دعوى إلغاء القرار الإداري في النظام السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 1102 ص 741. / قرار محكمة العدل العليا بغزة، رقم(03) لسنة 4002، راجع بعلوش شريف أحمد يوسف: دعوى إلغاء القرار الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، 0102 ص 79.

(52) - د. ماجد راغب الحلو: القضاء الإداري،الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 0102، ص 523.

## المطلب الثاني
## الاستثناء من تحصن القرار

تمثل الاستثناءات من تحصن القرار الإداري غير المشروع -رغم تفويت ميعاد الطعن- قاعدة أرساها القضاء الإداري المقارن، فمنها حالات تتعلق بالقرار الإداري التنظيمي ومنها ما يتعلق بالقرار بشكل عام. وترجع الحالات التي استقر عليها القضاء الإداري المقارن بالنسبة للقرارات التنظيمية، إما لعيبٍ شاب اللائحة التنظيمية ذاتها[53]، أو لتغير الظروف التي أُصدر فيها القرار[54]، أو لتغير تفسير القانون[55] أو اللائحة، أو الدفع بعدم شرعية القرار بصفة عرضية[56].

كما أن هناك حالتان استثنائيتان يتجدد فيهما ميعاد الطعن بالنسبة للقرار غير المشروع فيما إذا ظهرت وقائع قانونية أو مادية بعد انقضاء ميعاد الطعن[57]، وهما حالة تأخر اكتشاف المصلحة، وحالة الحكم بعدم الدستورية. ويقصد بظهور المصلحة هي أن تكون هذه المصلحة موجودة منذ صدور القرار، وليس ظهورها بعد فوات ميعاد الطعن، ولكن بسبب إخفاء الإدارة للهدف الحقيقي من القرار غير المشروع لم يتمكن صاحب الشأن حينها من اكتشافه[58]. كقرار نقل الموظف إلى جهة أخرى يتبين له فيما بعد أنه تفويت لدوره في الترقية بالأقدمية؛ وذلك لترقية من هو أحدث منه. ففي هذه الحالة يبدأ ميعاد الطعن من تاريخ العلم بقرار ترقية زميله. كما قد تظهر المصلحة بصدور قانون جديد بعد صدور القرار، يفتح باب الطعن من تاريخ صدوره[59]. وقد تُكتشَف المصلحة بمناسبة حكم قضائي لصالح المدعي في دعوى معينة، فيفتح ميعاد الطعن من صيرورة هذا الحكم نهائياً[60]. كما يتجدد ميعاد الطعن في حالة الحكم بعدم الدستورية، ويقصد به أن تحكم المحكمة المختصة بعدم دستورية نص معين من الدستور أو القانون الأساسي. ويضاف إلى الاستثناءات سالفة الذكر وجود حالات خاصة تجعل ميعاد الطعن مفتوحاً على الدوام دون التأثر بميعاد الطعن، كالقرارات المنعدمة والمستمرة.

---

(53) - د. شباط يوسف: موعد الطعن في دعوى الإلغاء ودوره في توطيد سيادة القانون، مجلة جامعة دمشق، العدد 21، 9991، ص 202، بعلوش شريف أحمد يوسف: مرجع سابق ص 49.

(54) - الفلاح محمد عبدالله: شروط قبول دعوى الإلغاء، د ط،دار الكتب الوطنية، ليبيا، 1102 مرجع سابق، ص 112.

(55) - البقمي مشبب محمد سعد : مرجع سابق، ص 051.

(56) - الفلاح محمد عبدالله: مرجع سابق، ص 102.

(57) - الفلاح محمد عبدالله: نفس المرجع، ص 502.

(58) - حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن رقم (1201) لسنة 51ق جلسة 2791/5/7 . يراجع: الحلو ماجد راغب: مرجع سابق، ص 123. / غانم هاني عبدالرحمن: الوسيط في أصول القضاء الإداري في فلسطين، الطبعة الأولى، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، 6102، ص 923.

(59) - حكم المحكمة الإدارية العليا رقم(363) لسنة 92 ق جلسة 2791/2/51.

(60) - حكم المحكمة الإدارية العليا رقم(664) لسنة 42 ق جلسة 5891/5/42.

## الـخاتمـة

تمثلت إشكالية الدراسة بالتساؤل عن القانون الواجب التطبيق في ظل غياب تنظيم تشريعي موحَّد يحدد ميعاد الطعن بالإلغاء في القانون اليمني. أوضحت الدراسة أن القصور التشريعي في تنظيم ميعاد عام للطعن بالإلغاء، استوجب الوقوف عند تحديد ميعاد الطعن بالإلغاء في القوانين الخاصة الذي اختلف من قانون لآخر، فالبعض اعتمد ثلاثين يوماً، في حين أخذ البعض الآخر بستين يوماً. كما اقتصر ميعاد التظلم -هو الآخر- على بعض هذه القوانين، ولئن كان مبرر للمشرع اليمني في تقصير ميعاد الطعن بالإلغاء في بعض القرارات الإدارية كونها تتصف بطبيعة خاصة، فكان الأحرى به أيضاً توحيد ميعاد الطعن بباقي القرارات التي لا تتصف بهذه الطبيعة.

نتج عن غياب تنظيم تشريعي موحد يحدد ميعاد الطعن بالإلغاء تذبذب وتفاوت القضاء بدرجاته المختلفة في تحديد هذا الميعاد، فالبعض اعتمد ستين يوماً المقررة في المادة (275) من قانون المرافعات للطعن بالأحكام عامة، بينما استند البعض الآخر إلى المادة (23) من قانون الإثبات التي تحدد ميعاد تقادم الحقوق عامة بخمس سنوات. وهو ما أخذت به الدائرة الإدارية في المحكمة العليا. ويعد هذا الميعاد طويلاً بالنسبة للطعن بدعوى الإلغاء التي تتميز بقصر الميعاد، كما هو ثابت في القضاء الإداري المقارن. اضافة إلى أن غياب تنظيم تشريعي عام يحدد ميعاد الطعن بالإلغاء، انعكس بدوره على كيفية حساب ميعاد الطعن بالإلغاء. وبالرجوع إلى القانون العام، تبين مدى صعوبة تطبيق القواعد العامة، وخاصة عند النظر إلى ما أخذ به قضاء النقض الإداري بشأن ميعاد سقوط الطعن بالإلغاء المحدد بخمس سنوات، إذ أن القواعد المتعلقة ببدء وانقضاء سريان ميعاد الطعن، ووسائل إطالته تصبح غيرذات جدوى أمام القضاء الإداري، باعتبار أن الميعاد طويل جداً، يتمكن المتضرر من القرار الإداري خلاله الطعن بالقرار دون الحاجة للاستناد إلى وسائل إطالة الميعاد.

وفي الأخير يبقى من الضروري تدخل تشريعي لتنظيم ميعاد الطعن بدعوى الإلغاء؛ وذلك لتوحيد المنظومة القانونية للقانون، والقضاء الإداري الذي مازال في طور الإنشاء؛ لاستقرار المراكز القانونية لجميع الأطراف، بحيث يمكن للإدارة صاحبة القرار غير المشروع سرعة تدارك أخطائها بسحب القرار أو إلغائه خلال ميعاد عام يحدده القانون، وللمتضرر أيضاً حق إلغائه قضائياً.

# قائمة المراجع


**اولا: المراجع العامة**

- د. سليمان محمد الطماوي: القضاء الإداري، الكتاب الأول، دار الفكر العربي، الطبعة السابعة، القاهرة، 1996.
- د. شنطاوي علي خطار: موسوعة القضاء الإداري، دار الثقافة، الطبعة الأولى، ج1، عمان، 2014.
- أحمد بن يحيى بن جابر بن داود البَلَاذُري: فتوح البلدان، دار ومكتبة الهلال- بيروت،1988.
- عز الدين ابن الأثير: الكامل في التاريخ، مجلد4، دار الكتاب العربي، بيروت – لبنان،1997.
- د.محمد رفعت عبدالوهاب: النظرية العامة للقانون الإداري، دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية، 2009.
- د. غانم إسماعيل: النظرية العامة للالتزام، مكتبة عبدالله وهبة، ج2، د.ط، 1967.
- د. عبدالعزيز محمد كمال: التقنين المدني في ضوء القضاء والفقه، مكتب القاهرة، د ط، د.ت، القاهرة.
- د.جلال العدوي: أصول الالتزامات، رابطة الالتزام، الجزء2، د.ط، د.ت.
- محمد أحمد: التقادم المكسب والمسقط في القانون، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د.ط، .1995.
- د.حسن علي أحمد: التقادم في المواد المدنية والتجارية فقهاً وقضاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط، 1985.
- د. عبد المنعم الشرقاوي و د. فتحي والي: المرافعات المدنية والتجارية، الكتاب الثاني، د.ط، دون نشر، القاهرة،1977.
- د. نبيل إسماعيل عمر: سقوط الحق في اتخاذ الإجراء في قانون المرافعات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ط،2004.
- د. عبدالرزاق السنهوري: الوسيط في شرح القانون المدني، الجزء الثالث، نظرية الالتزام بوجه عام، الأوصاف- الحق- الانقضاء، دار القلم، بيروت، د.ت.
- د. إبراهيم محمد الشرفي: الوجيز في شرح قانون المرافعات، مكتبة ومركز الصادق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، 2014 .
- د. مطيع علي حمود جبير: القضاء الإداري دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، مكتبة ومركز الصادق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، 2014.

- ماجد راغب الحلو: القضاء الإداري،الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2010.
- الفلاح محمد عبدالله : شروط قبول دعوى الإلغاء، د ط،دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2011.
- غانم هاني عبدالرحمن: الوسيط في أصول القضاء الإداري في فلسطين، الطبعة الأولى، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، 2016.

ثانيا : المراجع الخاصة

- د. بنين عبدالله رمضان: نطاق دعوى الإلغاء، مجلة العلوم القانونية والشرعية، عدد رقم (6) 2015.
- القاضي حسين محمد المهدي: التقادم وأثره على سلطة الادعاء بالحكم وأسباب وقفه وانقضائه، مجلة البحوث القضائية، يصدرها المكتب الفني بالمحكمة العليا، عدد رقم (1) 2005.
- د. محمد علي سليمان: قضاء الإلغاء في الجمهورية اليمنية، عالم الكتب اليمنية، صنعاء، د.ت.
- شباط يوسف: موعد الطعن في دعوى الإلغاء ودوره في توطيد سيادة القانون، مجلة جامعة دمشق، العدد 12، 1999.

ثالثاً: الرسائل والاطروحات

- البقمي مشبب محمد سعد: مواعيد دعوى إلغاء القرار الإداري في النظام السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2011.
- بعلوش شريف أحمد يوسف: دعوى إلغاء القرار الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، 2010.

رابعاً: القوانين واللوائح اليمنية

- اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (122) لسنة 1991م.
- القانون رقم (1) لسنة 1991م بشأن السلطة القضائية وتعديلاته .
- اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية رقم (18) لسنة 1995م، الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (32) لسنة 2007م.
- القانون رقم (30) لسنة 1996م بشأن قضايا الدولة .
- قانون المرافعات رقم (28) لسنة 1992م .

- قانون الاستثمار رقم (22) لسنة 2002

**خامساً: الاحكام القضائية**

- حكم في الطعن بالإلغاء رقم (17679/1424هـ) مجلة الأحكام القضائية، المركز اليمني للتوفيق والتحكيم، الجزء الأول، عدد رقم (3)، لسنة 2008.
- قرار المحكمة الإدارية بالأمانة، رقم (252) لسنة 1434هـ غير منشور.
- حكم في الطعن بالإلغاء رقم (19390/1424هـ) مجلة الأحكام القضائية.
- حكم محكمة جنوب غرب صنعاء رقم (5/1416هـ) 1996م مجلة الأحكام القضائية، المركز اليمني للتوفيق والتحكيم، الجزء الأول، عدد رقم (3)، لسنة 2008م.
- حكم في الطعن الإداري رقم (17119/2002م). مجلة الأحكام القضائية.
- حكم في الطعن الإداري رقم (11582/2002) مجلة أحكام القضاء اليمني.
- حكم في النقض الإداري رقم(11116) لسنة 1422هـ، مجلة أحكام القضاء اليمني.
- حكم مجلس الدولة الصادر المصري في 21 يونيو 1950 السنة الرابعة.
- حكم المحكمة الإدارية المصرية في 30/12/1971، مجموعة المبادئ، الجزء الثاني.
- حكم المحكمة الإدارية المصرية رقم(446) لسنة 24 ق جلسة 19/5/1985.
- حكم المحكمة العليا الليبية رقم 27/30 ق بتاريخ 19/5/1985. مجلة المحكمة العليا س 23 1و2.
- قرار محكمة العدل العليا بغزة، رقم(30) لسنة 2004
- حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن المصرية رقم (1021) لسنة 15ق جلسة 7/5/1972.

**سادساً: المقالات والنشريات**

- خلدون نوري إبراهيم سعيد العزاوي: مدى سلطة قاضي الإلغاء في اصدار الأوامر للإدارة. http://almerja.com/reading.php?idm=50362

# تحديث للرؤية الأستراتيجية لتصحيح أوضاع قطاع الكهرباء بعدن مع خطة إجراءات تنفيذية عاجلة ومتوسطة المدى للتغلب على التحديات والمصاعب الراهنة التي تعيشها مؤسسة الكهرباء بعدن

م/ خالد عبد الواحد محمد نعمان

سأحاول في هذه الورقة المقتضبة التي أعددتها سريعا في ضؤ التغييرات الإيجابية المحتملة التي أحدثها قرارتعيين محافظ جديد لمحافظة عدن، وخاصة وأن المحافظ الجديد، أعلن أنه يرغب في إصلاح أوضاع الخدمات بعدن ومن ضمنها خدمات الكهرباء التي تدهورت بصورة مريعه جدا حتى وصلت إلى الحضيض، خلال سنوات الحرب 2015م -2020م، وأصبحت معاناة سكان عدن لا تطاق، ولم تشهد مثلها في التاريخ الطويل لدخول الكهرباء لعدن والذي كان في عام 1926 م، أي قبل 94 عاما، وكانت أول مدينة تدخلها الكهرباء على مستوى كل مدن الجزيرة والخليج، وأصبحت أسواء مدينة في مجال خدمات الكهرباء بين مدن المنطقة كلها .

وهذه الورقة أختزلنا فيها تجربة أكثر من خمسة وأربعين عاما، بالقرب من هذا القطاع وقياداته المتعاقبه، بحكم المناصب التي توليناها كمستشار للطاقة في سكرتارية مجلس الوزراء، ومعاون للشئون الإقتصادية في المكتب الخاص لرئيس الوزراء بالجنوب سابقا، وعضو المجلس التنفيذي لمحافظة عدن، وعضو المجلس الإستشاري للمحافظة، ونائب رئيس فريق إعداد الرؤية الإقتصادية لولاية عدن، وأخيرا عضو مجلس حكماء محافظة عدن المعطل . وقد حاولنا أولا أن نضع الرؤية الأستراتيجية لتصحيح أوضاع قطاع الكهرباء بعدن، ثم عمل خطة إجراءات تنفيذية عاجلة ومتوسطة

المدى للتغلب على التحديات والمصاعب الراهنة التي تعيشها مؤسسة الكهرباء، والتي يفترض أن تنفذها قيادة المؤسسة العامة للكهرباء بدعم لامحدود من قبل قيادة السلطة المحلية الممثلة بالمحافظ الجديد، ومؤسستي الرئاسة والحكومه وبدعم من منظمات المجتمع المدني وفي مقدمتهم رجال المال والأعمال وأيضا المستهلكين للكهرباء. ويجب التنوية بأن هذا الإصلاح الشامل لهذا القطاع يتطلب تحديد الرؤية الأستراتيجية الواقعية بشكل واضح وصريح وشفاف، ثم توفر الإرادة والعزم للتنفيذ وتوفر الإدارة الفعالة والقوية والحكيمة لترتيب أولويات التنفيذ وفق خطط وبرامج واضحة تتضمن آليات التنفيذ والرقابة والتقييم . لقد وضعنا هذه الرؤية بأفق الدولة الإتحادية المكونة من أقاليم والتي تضع محافظات عدن ولحج والضالع وأبين في إقليم واحد، تحت مسمى «إقليم عدن»، طبعا مع الإحتفاظ بخصوصية عدن كمنطقة إقتصادية خاصة، تتمتع بإستقلال إقتصادي ومالي حسبما أقرته مخرجات الحوار الوطني الشامل بشأنها .

## 1 – جوهر الرؤية الأستراتيجية لتصحيح أوضاع قطاع الكهرباء بعدن:

تعتمد الرؤية الأستراتيجية على إعادة تصحيح أوضاع قطاع الكهرباء بعدن (أو إقليم عدن) على إعادة صياغة منظومة الطاقة الكهربائية بعدن على أساس أنها خدمة إقتصاديه منتجة يجب أن تعمل وفق أسس إقتصادية وبكفاءة عالية وبتكلفة معقولة وأن يتحمل المستهلكون كلفة هذه الخدمة كل حسب إستهلاكه الفعلي ولا يعفى أحد منها، وأنها خدمة يجب أن توفر مقومات تنمية منظومتها الأنتاجية والتوزيعية وفقا لإحتياجات النمو السكاني والنمو الحضري بشكل مستمر بالإعتماد على مواردها ذاتها، ولايمنع ذلك من لجوئها إلى الإقتراض بشروط ميسره من الحكومة أو الجهات الممولة أي كانت بنوك تجارية أو إسلامية أو منظمات دولية أو أقليمة مانحة أو الدخول في شراكة مع القطاع الخاص، وفق قانون الشراكة مع القطاع الخاص أو قانون الإستثمار أو قانون المنطقة الحرة، في كل أو جزء من مكونات المنظومة، أو الحصول على دعم من قبل الدولة،فيما إذا كانت الدولة تريد أن تدعم أي شريحة مجتمعية في ظل الوفرة لديها . ولكن ذلك لا يستحب، نتيجة للتجربة المريرة التي مرت بها المنظومة خلال أكثر من ال50 عاما الماضية والتي كانت احد الأسباب الرئيسة لتعثر مسار تنمية هذا القطاع بعد أن أستنزف الدعم بأشكال مختلفة حوالي أكثر من 5 مليارات دولار خلال العشرين السنه الماضية فقط . كما يجب عند أعادة تصحيح أوضاع هذا القطاع أن يتم الفصل بين المكونات الثلاثة للمنظومة، التوليد، والنقل والتوزيع وجعل العلاقات أو التشابك بين هذه المكونات الثلاثة، تحكمها الألتزامات القانونية المتبادلة على أسس فنية وإقتصادية متينه وثابته . وفي كل الأحوال، إذا ظلت مسئولية إدارة هذا القطاع على أساس مؤسسة حكومية، فيجب أن تمنح الإستقلال المالي والإداري والفني لتعمل وفق آلية السوق وعلى أسس مؤسسة تجارية خدمية منتجة، تقدم سلعة أساسية، لا غني عنها من قبل

كل المستهلكين، ولاتسأل عنها الحكومة، الاّ في حدود الدعم المقدم لها من الحكومة دون التدخل في شئونها الداخلية، ويجب أن تدار من قبل مجلس إدارة متخصص يحافظ على مصالحها أمام الجميع ( الدولة والمجتمع ) . ولايمنع أن يفتح المجال للمنافسة الشريفة بين مختلف القطاعات لتقديم هذه الخدمة المنتجة على أساس عادل لخدمة كل المستهلكين أو لقطاعات محددة من المستهلكين . كما يجب إعتبار المنظومة الكهربائية للمحافظات الأربع عدن ولحج والضالع وأبين منظومة وطنية واحدة تبرر تشغيلها بكفاءة إقتصادية وبتغطية سكانية مناسبة، وفي كل الأحوال صيفا وشتاء مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانية الإحتفاظ بالربط بالشبكة الوطنية العامة لإستخدامها عند الحاجة والطوارىء في سد النقص في الطاقة أو تصدير الفائض منها. وفي كل الأحوال يجب على كل المنظومة الأنتاجية للتوليد، أن تعتمد على محطات تعمل بالتوربينات الغازية أو البخارية التي تشغل بالغاز أوالفحم أو الوقود الثقيل ( المازوت ) وعلى أساس محطات قادرة على تلبية الأحمال الأساسية Stations Load Base، وليس محطات تعتمد على مولدات الديزل، التي تستخدم للأحمال الطارئة أو ألإحتياطيه Peak Load Stations، وذلك لتخفيض كلفة الأنتاج والتشغيل والصيانة ولضمان عمر اطول للمنظومة الكهربائية. و لابد من إمتلاك المنظومة لخطوط النقل العالي بمستوياتها الثلاثة بقدرة 132 ألف كيلوفولت، و33 ألف كيلوفولت و11 ألف كيلوفولت أكانت بكابلات أرضية أو هوائية على كامل نطاق التغطية الكهربائية للأقليم، وأن يعاد نشر محطات التحويل والتوزيع للرفع والخفض على المناطق وفقا لحاجتها الفعلية والمتوقعة بحيث تضمن توزيع الأحمال وإستقرار وإنسيابية التيار الكهربائي في كل المناطق بصورة آمنه وعادلة . هذا هو جوهر الرؤية، ويمكن تلخيصها في الإضاءت التالية :-

- أن يعاد صياغة قطاع المنظومة الكهربائية على أساس أنها خدمة إقتصادية منتجه، يجب أن تعمل وفق أسس إقتصادية وبكفاءه عالية وبتكلفة معقولة.
- أن يتحمل المستهلكون لهذه الخدمة كلفتها كل حسب إستهلاكه الفعلي، ولايعفي أحدا منها
- يجب أن توفر هذه الخدمة مقومات تنمية منظومتها الأنتاجية والتوزيعية وفقا لإحتياجات السكان في النمو السكاني والحضري، بإستمرار بالإعتماد على ذاتها.
- لا يمنع من أن تلجاء المؤسسة للأقتراض بشروط ميسره، من الحكومة أو من البنوك التجارية أو الأسلامية أو منظمات التمويل الإقليمية والدولية.
- إمكانية الشراكة مع القطاع الخاص وفق قانون الشراكة، أو قانون الأستثمار أو قانون المنطقة الحرة في جزء أو كل من مكونات المنظومة.
- الفصل بين مكونات المنظومة الأنتاجية (التوليد) والنقل والتوزيع وتنظيم العلاقة بين هذه المكونات على أساس علاقات تعاقدية فنية وإقتصادية واضحة وشفافة وملزمة.
- منح الإستقلالية المالية والإدارية والفنية، إذا ظلت خدمة الكهرباء بمنظومتها الكاملة

أو الجزئية تتبع للمؤسسة الحكومية " المؤسسة العامة للكهرباء " وعلى أن تدار من قبل مجلس إدارة معين مستقل عن القرارات الحكومية وتعمل وفق أسس تجارية وفقا لآليات السوق.

- فتح مجال المنافسة الشريفة بدون إحتكار في كل أو جزء من المنظومة الكهربائية لكل القطاعات على أساس عادل لخدمة كل المستهلكين أو لقطاعات محددة من المستهلكين.
- إعتبار المنظومة الكهربائية للمحافظات الأربع عدن ولحج والضالع وأبين منظومة وطنية واحدة تبرر تشغيلها بكفاءة إقتصادية وبتغطية سكانية مناسبة، وفي كل الأحوال صيفا وشتاء مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانية الإحتفاظ بالربط بالشبكة الوطنية العامة لإستخدامها حين الحاجة والطوارىء.
- يجب على كل المنظومة الأنتاجية للتوليد، أن تعتمد على محطات تعمل بالتوربينات الغازية أو البخارية التي تعتمد على الغاز أو الفحم أوالوقود الثقيل (المازوت) وعلى أساس محطات Stations Load Base، وليس محطات تعتمد على مولدات الديزل Peak Load Stations، إلا لحالات الأستخدام الإحتياطي أو الطارىء، وذلك لتخفيض كلفة الأنتاج والتشغيل والصيانة ولضمان عمر اطول للمنظومة الكهربائية.
- إمتلاك المنظومة لخطوط النقل العالي بمستوياتها الثلاثة بقدرة 132 ألف كيلوفولت، و33 ألف كيلوفولت و11 ألف كيلوفولت بكابلات أرضية أو هوائية على كامل نطاق التغطية الكهربائية، وأن يعاد نشر محطات التحويل للرفع والخفض على المناطق وفقا لحاجتها الفعلية والمتوقعة بحيث تضمن توزيع الأحمال و إستقرار وإنسيابية التيار الكهربائي في كل المناطق بصورة آمنه وعادلة.

## 2 –ماهي التحديات والتهديدات الراهنة في قطاع الكهرباء بعدن:

يمكن يمكن تحديد وتلخيص التحديات والتهديدات الراهنة في منظومة الكهرباء بعدن وفي إدارتها كماهي في بداية شهر سبتمبر 2020م والتي تنتصب أمام القيادة الجديدة في المحافظة والقيادة في المؤسسة العامة للكهرباء هي الأتي: -

1. عجز حاد في التوليد: يعاني القطاع عجز حاد في طاقة التوليد بمنظومة عدن وصل إلى حوالي 58 % حيث وصل إجمالي التوليد حتى يوم أمس الخميس 3 سبتمبر 2020م 216.8 ميجاوات والعجز 291 ميجاوات وإجمالي الحمل المطلوب 506،8 ميجاوات. منها الأنتاج من المحطات الحكومية المختلفة 68.6 ميجاوات ومن محطات الطاقة المشتراه المستاجره 148،2 ميجاوات، أي أن كل أنتاج التسع المحطات الحكومية لا تنتج سوى 31.6 % من أجمالي التوليد، وأن 68.4 % من التوليد يأتي من 6 موردين للطاقة المشتراه، وذلك

بدل على خطورة وضع التوليد للكهرباء في عدن، من حيث العجز الكبير في التوليد، وفي أعبائه وتكلفته الأقتصادية. ومرفق 3 جداول، هي التقرير اليومي للأنتاج من كل محطة على حدة واجمالي الأحمال والعجز، والتقرير عن عدد الساعات لتشغيل محطات التوليد حسب الوقود والأحمال، والتقرير اليومي لأستهلاك الوقود مع الطاقة المنتجة لكل محطة ومعامل الكفاءة في كل محطة . وكل هذه التقارير عن الفترة 1-3 سبتمبر 2020م . وكما توضحه هذه التقارير، فأن كل المحطات الحكومية قد أنتهى عمرها الأفتراضي، وتستهلك كميات كبيرة من الوقود والزيوت وكفاءتها حميعها متدنية، حيث لايتجاوز معامل الكفاءة فيها مابين 35 إلى 39 % فقط، بينما محطة الحسوة (الروسية والصينية) بالرغم من أنها قدرتها التصميمة تصل ألى 185 ميجاوات، فبالرغم من أنها تستهلك أكثر من 200 ألف لتر من المازوت يوميا وأكثر من 900 ألف لتر من المياه يوميا، فإن متوسط التوليد فيها لايصل إلى أكثر من 23.3 ميجاوات ومعامل كفاءتها هو الأدني، حيث لا يتجاوز 23.8 %، ويمكن أن تصل أقصى طاقتها إلى 50 ميجاوات،إذا أجريت لها عمرات مكلفة، ناهيك عن الكلفة الباهضة لتكلفة العمالة في التشغيل، حيث يعمل فيها أكبر مجموعة من الموظفين مقارنة بجميع المحطات الحكومية. اما المحطات المستأجره الست، فأنها تستهلك 642 ألف لتر من الديزل يوميا، ناهيك عن تكلفة التأجير العالية. والخلاصة، أن توليد الكهرباء في ظل هذا الوضع على حافة الهاوية، ومكلف جدا. ولايمكن تحقيق أي تحسين في الخدمة وزيادة التوليد، أذا ظللنا نعتمد على هذه المحطات المتهالكة والطاقة المستأجره، وفي ظل عدم تنفيذ أعمال الصيانه العمرية في وقتها المزمن حسب توصيات الشركات المصنعة، وعدم توفر قطع الغيار التشغيلية أو الطارئة حسب الأحتياج . أذن فكل عمليات التوليد القائمة، هي أستنزاف للمال العام، وسؤ خدمة ومعاناة مستمرة للمواطنين . وقد تنخفض القدرات المولدة المذكورة أعلاه في أي وقت أذا توقفت بعض المحطات، أو انتهى الوقود، أو حدث أعطاب في الشبكة كما يحدث دوما. وهذا العجز ليس العجز الكلي عن الإحتياجات الفعليه، لأن معظم المنشآت الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية تستخدم مولداتها، ناهيك عن الإحتياجات الفعلية للمحافظات التي تم ربطها بمنظومة عدن مؤخرا أو عبر الشبكة الوطنية والتي تضررت والتي تحتاج إلى أعادة تأهيل بكلفة تصل إلى 10 مليون دولار، وهي في نطاق إقليم عدن . والخلاصة أن تكاليف أنتاج الطاقة في عدن من قبل المحطات الحكومية او المستأجره، تصل إلى 345 مليون دولار في السنة، ويمكن توزيعها على النسب التالية : -

- 46 % كلفة وقود التوليد من محطات الطاقة (المستأجره من شركات الطاقة)
- 35 % كلفة وقود التوليد من المحطات الحكومية.
- 10 % كلفة الطاقة المشتراه (المستأجره).

- 4 % رواتب العاملين في مجال التوليد.
- 5 % تفقات أخرى.

وهذا يعني بأننا يمكن أن نبني محطة كل عام من هذه الكلفة السنوية لأنتاج طاقة توليد لا تفى سوى ب 42 % من أجمالي الحمل على الشبكة، وليس الحجم المطلوب من الكهرباء للمدينة، حيث أن جزء كبير من الطلب يوفره المستهلكون من القطاع الخاص من خلال مولداتهم الخاصة .

2. التحديات والمشاكل في شبكات النقل والتوزيع داخل محافظة عدن والربط بالشيكة الوطينة :

3. تعمل منظومة النقل في عدن بجهد نقل متوسط 33 كيلوفولت، و11 كيلوفولت، وتشمل محطة تحويل رئيسية واحدة ( الحسوة التحويلية 132 / 33 كيلوفولت والتي تربط عدن بالشبكة الوطنية، ونغذي محافظة أبين عبر خط النقل 132 كيلوفولت الحسوة / جعار، كما يتم تغذية محافظة الضالع وأجزاء من محافظة لحج عبر خط النقل 132 كيلوفولت الحسوة / نوبة دكيم / الحبيلين، وقد تعرضت هذه الخطوط (خطوط النقل ومحطات التحويل الرئيسية ) إلى أضرار كبيرة أثناء الحرب وتعمل حاليا بنسبة 50 % من جاهزيتها وهي بحاجة إلى إعادة تأهيل وأصلاح بكلفة 12 مليون دولار. أما شبكات التوزيع داخل عدن، فتتكون من 16 محطة تحويل و 1621 محولات توزيع، بكابلات بجهد 33 كليوفولت و 11 كيلوفولت، بطول 2،116.4 كيلومتر من الخطوط الهوائية وبكابلات أرضيه بطول 2،207.3 كيلومتر . وكل هذه الشبكة للتوزيع تحتاج إلى التحسين وإزالة العشوائية المحملة عليها، ومعالجة الأختناقات فيها وتعزيز مصادر التغذية فيها، ناهيك عن تصريف الطاقة من محطة التوليد الجديدة قدرة 264 ميجاوات، والكلفة المقدرة لذلك هي 55،72 مليون دولار، وقد أعتمد مجلس الورزاء بقراره رقم 36 لعام 2019م بتاريخ 14 مايو 2019م، توفير كلفة تصريف الطاقة من المحطة الجديدة بكلفة 19،695 مليون دولار ( تسعة عشر مليون وستمائة وخمسة وتسعون دولار أمريكي ) والتي لم تنفذ حتى الآن بعد مضي أكثر من عام من إتخاذ القرار، وذلك يدلل على أن خدمات الكهرباء في عدن لا تحتل الأولوية لدى الحكومة، وذلك ماسيؤدي على عدم دخول المحطة الجديدة للخدمة في صيف عام 20201م، وستظل معاناتنا مستمرة سنه أخرى .

4. تدني كبير في كفاءة التشغيل والتوزيع وإرتفاع نسبة الفاقد: بالرغم من هذا العجز في التوليد، فإن أكثر من نصفه يعتبر فاقد فني وغير فني عبر الأستهلاك الداخلي أو التسرب في الشبكات أو السرقات والربط العشوائي من الشبكة العامة في كل المناطق العشوائية والمرتفعات، ويشكل حوالي 57 % من حجم التوليد، أي أن مايحتسب أنه مباع لا يشكل سوى أقل من 50 % من الطاقة المولدة . وبالتالي فقد صرف على هذا التوليد نفقات وقود وزيوت

ورواتب ونفقات تشغيل أخرى ولم تحصلها المؤسسة كمبيعات.

5. عدم ضمان إستمرار التشغيل الدائم بسبب عدم أنتظام تموينات الوقود والمتطلبات الأخرى للتشغيل: لقد ظل تزويد المحطات بالوقود من ديزل ومازوت بشكل غير منتظم ومتقطع، يشكل سببا رئيسيا للأطفاءات المتكررة، ودائما ما يتم الوصول إلى الحافة من انعدام المخزون للوقود في كل المحطات، ويسبب ذلك تذمرا كبيرا للسكان، وللأسف لايوجد حل مستدام لهذه المشكلة، لأن التزويد بالوقود ظل محتكرا من قبل جهة واحدة، وتشكو تلك الجهة من عدم سداد مستحقاتها بإنتظام، ويبلغ أستهلاك المحطات يوميا من الوقود مايزيد عن 2000 طن ديزل، و 550-750 طن من المازوت يوميا (طن الديزل 1،200 لتر، وطن المازوت 1،050 لتر). ناهيك عن عدم توفر الزيوت والفلاتر وقطع غيار في الوقت التي تحتاجه علميات التشغيل والصيانة للمحطات، في ظل عدم قدرة مؤسسة الكهرباء على تسديد قيمة الوقود وهذه المواد، بسبب الظروف المالية التي تعيشها من التخلف عن التسديد لمستحقاتها من قبل معظم المستهلكين . ويعتبر ذلك من أكبر التهديدات والتحديات على إمكانية ضمان إستمرار تقديم خدمة الكهرباء . وقد تولت الحكومة، تسديد كلفة الوقود المورد للمحطات الحكومية والمستأجره، ولكن أيضا لم تتمكن من ضبط أنتظام توريدات الوقود، وأيضا أخفقت « الأدارة الذاتية » من تأمين الوقود بشكل منتظم، ومازالت هذ الأزمة قائمة تتكرر بإستمرار، بالرغم من أن تعليمات صدرت مؤخرا من رئيس الجكومة المكلف بتسيير الأعمال، بتكليف شركة النفط اليمنية، من تحمل مسئولية تزويد المحطات بالوقود، ولكن ليس هناك ضمانات لأستمرار ذلك مالم تعود آلية اللجنة التي كانت تشرف على التموين بالوقود من قبل المنحة السعودية.

6. محطات توليد متداعية وتشغل بكلفة عالية وبإعتمادية غير مضمونه: إن كل المحطات العاملة قد أنتهى عمرها الإفتراضي، فمحطة الحسوة قد أنتهى عمرها الإفتراضي قبل مدة طويلة، والآن تشغل بكلفة عالية جدا تصل إلى 3 - 5 أضعاف مثيلاتها من المحطات، وقد أستنزفت لتشغيلها خلال الخمسة والعشرين من السنوات الماضية، مايربو على كلفة إقامة سبع محطات مماثلة، أماً محطات الديزل في المنصورة فقد عملت بدون توقف وبدون إجراء عمرات أو صيانة،وبالتالي فهي قد أستهلكت، وتوقفت الأولى والثانية بعد أجراء عمرة لها يكلفة 23 مليون يورو، وتعمل الآن تحت الخطر لأنه من المفترض أن تتوقف لأجراء الصيانة الدورية لها بعد عمل أكثر من 12 ألف ساعة تشغيل كما ان المحطة الغازية (الحسوة 2 القطرية) بحاجة إلى إعادة تأهيل وبقية المحطات الحكومية تحتاج إلى صيانات عمرية وقطع غيار أساسية، وتبلغ التلفة المطلوبة للقيام بهذه الصيانة والعمرة مايفوق عن 14 مليون دولار . ولم يتبقى سوى محطات الطاقة المؤجرة والتي هي حل كارثي أستنزفت ملايين

الدولارات، كان يمكن أن تبنى فيها العديد من المحطات، أذن فلابد من إنشاء محطات بديلة وفق الرؤية الموضحة أعلاه وتوقيف كل المحطات العاملة التي تستنزف الأموال بعبثية لا مثيل لها . ولكن ذلك لم يمكن تنفيذه حتى الصيف القادم، الاّ إذا أشتغلت المحطة الغازية الجديدة (محطة الرئيس) بقدرة 264 ميجاوات، والتي سنتحدث عنها لاحقا، والتي وعد الأخ رئيس الجمهورية، عند لقائه بشخصيات ووجاهات عدن في يونيو 2018م بأن المحطة ستكون جاهزة للعمل في صيف عام 2019م، ولكن مازالت المحطة تحبو، ومازال أمر تصريف طاقتها محل شك في أن تعمل في صيف عام 2021م مالم تحل المشاكل التي سنستعرضها لاحقا في سياق هذه الوثيقة .

7. الإفتقار التام لكل أنواع مواد وأدوات التشغيل والصيانه: إن كل مخزونات مؤسسة الكهرباء من مواد شبكة ومحولات وقطع غيار، ومنشآت وآليات وأدوات عمل، قد دمرت أو نهبت أثناء الحرب، ولم تعوض عنها أبدا، فيما عدى بعض المساعدات الأماراتية الأسعافية للتشغيل المؤقت بعد الحرب مباشرة ثم توقفت، وأصبحت المؤسسة في شح شديد لكل متطلبات العمل والتشغيل والصيانه والإصلاحات، بدء من المحولات والفيديرات والكابلات ومواد الشبكة، وحتى الأليات الخاصة بالطوارىء أصبحت شحيحة ولا تلبي الأحتياجات المطلوبة، وكل التشغيل للشبكات بعد الحرب تمت بحلول مؤقتة، ومازالت حتى الآن بحلول مؤقتة وليست دائمة.

8. الإختلاس الواسع للتيار الكهربائي بأشكال مختلفه: إن ظاهره السطو على الشبكات العامة أو أعمدة النور، وسرقة التيار الكهربائي، أصبحت شائعة وهي السائدة في كل المناطق العشوائية والتي بنيت أثناء وبعد الحرب،وكلها تستهلك الكهرباء مجانا ناهيك عن الأخطار التي تسببها تلك الأعمال على الشبكات وعلى المستهلكين النظاميين الأخرين، كما أن إختلاس الكهرباء في بعض المناطق المرتفعة من أحياء عدن والتي يصعب الوصول إليها. وعند الإختلاس يتوسع المختلسون في إستهلاك الكهرباء للتكييف وأغراض أخرى، الأمر الذي يؤثر ذلك على الشبكات ودائما ما تتعرض تلك المناطق لأحتراق الكابلات، وحوادث حريق، وللأسف بعض موظفي الكهرباء هم من يساعدوا في تلك الأختلاسات.

9. وضع مالي صعب ومعقد لايفي بادنى نفقات التشغيل : تعاني مؤسسة الكهرباء من وضع مالي صعب جدا بكل المقاييس، فبالرغم من أن الطاقة المباعة تصل إلى مايقترب من مليار ريال شهريا، إلاّ أن التحصيل لايتجاوز ال 15 % من قيمة الكهرباء المباعة، ويتركز التسديد بنسبة 13 % من القطاع التجاري، أما القطاع المنزلي فلايدفع سوى 2 % من إجمالي المتحصلات الشهرية، وذلك بسبب إمتناع المستهلكين من سداد قيمة إستهلاك الكهرباء منذ عام 2011م، وتراكمت المديونيات التي على المستهلكين لتصل إلى 30 مليار ريال، بينما عليها

مديونيات للغير (لشركة النفط مقابل الوقود وآخرين ) بحوالي 15 مليون دولار وأكثر من مليار ريال يمني .

10. عمالة فائضه عن الحاجة وعدم توازن بين العمالة الفنية والإدارية : تنؤ مؤسسة الكهرباء بحمل ثقيل في مجال القوى العاملة، ففيها تضخم عمالة كبير وصل إلى 2752 موظف منهم 1016 موظفين في الشئون الإدارية والمالية و1736 موظفا فنيا، ويعتبر ذلك من أعلى المعدلات العالميه لأنتاج الكهرباء، ففي حالة إنتاج المؤسسة الذي بلغ متوسط إنتاج يومي مايقارب 216 ميجاوات فإن معدل أنتاج الميجاوات الواحد يقابله حوالي 13 موظف ويشكل ذلك عبىء كبير على مالية المؤسسة وكفاءتها التشغيلية. ناهيك عن المؤسسة يجب أن يكون الغلبه فيها للعمالة الفنية، ولكن واقع المؤسسة يشير إلى أن العمالة الأدراية تشكل أكثر من 70 % من العمالة الفنية، والمفترض أن لا يتجاوز عدد العمالة الادارية نصف عدد العمالة الفنية. لذلك سيظل هذا الوضع يضغط بشكل كبير على فعالية وكفاءة التشغيل في المؤسسة، وعزوف كثير من الجهات التمويلية من إقراض مؤسسة الكهرباء لمشروعاتها التطويرية.

11. الإهمال والتسيب وعدم الإنضباط والفساد المستشري في المؤسسة : تعاني الأوضاع الأدارية والمالية من ضعف شديد في الألتزام بنظم وقوانين العمل، وتسيب في تطبيق الثواب والعقاب، وتدخل النقابات في أعمال الأدارات وكثرة الإضرابات والأعتصامات والمطالبة بالحقوق دون الألتزام بالواجبات وتفشي الفساد في تقديم الخدمات للمواطنين والعديد من الترهل في تطبيق أنظمة شئون الموظفين والمناقصات وغيرها من أعمال المؤسسة.

لذلك أمام كل تلك التحديات والتهديدات والمصاعب فقد إقترحنا خطط عمل عاجلة لمواجهة هذه التحديات، وخطط عمل متوسطة ألأجل لمواجهة هذه التحديات، ومصفوفة تنفيذية تبرمج تنفيذ هذه الخطط بآجال زمنية محددة للوصول إلى أهداف الرؤية الإستراتيجية التي وضعناها في مقدمة هذه الورقة.

## 3 – الخطة العاجلة لمواجهة التحديات والتهديدات القائمة :

هذه الخطة يجب أن تكون مداها خلال ماتبقى من عام 2020م، وحتى منتصف عام 2021م بحيث تعيد إصلاح المنظومة الكهربائية بعدن إلى مسارها الطبيعي المعتاد في حدها الأدني، بحيث تتغلب على ألإنقطاعات ورفع كفاءة المنظومة فنيا، وإعادة السيطرة على الأوضاع المالية والأدارية في الحدود المقبولة لتستطيع المؤسسة على ألأقل تحمل نفقاتها التشغيلية الأساسية، وتتهياء للأنتقال إلى الأصلاحات الجذرية التي تتسق مع الرؤية الأستراتيجية المعروضه أعلاه، أي هي مرحلة تفكيك التحديات وتخفيف حدة التهديدات التي يعاني منها القطاع والمؤسسة، ووضع مداميك لإصلاحات لاحقة تمكن المنظومة من إستعادة عافيتها بالكامل في مرحلة الخطة

المتوسطة الأجل، بما يحقق الوصول إلى تنفيذ جوهر الرؤية الأستراتيجية في غضون 5 أعوام لاحقة .

لذلك سنوزع إجراءات ومهام هذه المرحلة من الخطة العاجلة على أساس مكونات المنظومة ومجالات عمل المؤسسة، وحسب الأولوية على النحو التالي :-

(1) في مجال التوليد :

أ- لقد كانت هذه المحطة، هي ماوعده فخامة الرئيس عبده ربه منصور هادي رئيس الجهورية، حين لقائه بمجموعة كبيرة من وجهاء وشخصيات محافظة عدن، في يونيو 2018م بعدن، وحينها وعد المشاركون في الأجتماع بأنه ستيم توفير محطة أسعافية غازية من شركة جنرال إليكتريك الأمريكية لمحافظة عدن يقدرة 500 ميجاوات على مرحلتين، يبداء تشغيل المرحلة الأولى في صيف عام 2019م، وأوكل المهمة للتنفيذ والتمويل لشركة بترومسيلة اليمنية، ولكن لان القرار تم بقرار سياسي، والمهمة أوكلت لشركة، لا تعرف عن أوضاع عدن ومنظومتها الكهربائية، وإداراتها تدار من الخارج، وليس من اليمن، فقد نفذت التوجيهات على طريقة « سري مري »، وأهملت، بل وأقصت مؤسسة الكهرباء بعدن من التنسيق والمشاركة معها في تنفيذ المشروع أو على ألأقل الألمام بتفاصيلة، بإعتيبارها الجهة التي ستستفيد من المحطة وسترتبط بشبكتها . لذلك أكتشف مؤخرا بأن المحطة لا تتضمن مشروع تصريف تلك الطاقة التي ستنتجها المحطة والتي ستحتاج إلى شيكة نقل بجهد عالي بقدرة 132 كيلوفولت، وأيضا إلى ربطها بشبكة النقل الحالية التابعة لمؤسسة الكهرباء بقدرة 33 كليوفولت و11 كيلوفولت . وقد تدارك مجلس الوزراء بناء على مقترح من مؤسسة الكهرباء بأن يدرج مشروع تصريف الطاقة من المحطة الجديدة إلى شبكة مؤسسة الكهرباء، ورصد له أعتمادات تحول لشركة بترومسيلة لتوفير المواد لأنشاء الربط الشبكى للنقل والتوزيع، ولكن مر عام كامل ولم تتحول تلك المخصصات المقره، ناهيك عن التأخير في تنفيذ مشروع المحطة ذاتها لمدة أكثر من عام عن الموعد، الذي وعد به فخامة الرئيس . وحتى لا يعرف متي سيتم أإنجاز المحطة الجديدة التي تعتبر أسعافية، ولا متي سينفذ مد شكبة نقل تصريف الطاقة . ولم يتم أي تواصل أو تنسيق بين مؤسسة الكهرباء وشركة بترومسيله حول الموضوع، وكأنهما ليست مؤسستنان حكوميتان، تخضعان لسلطة حكومية واحدة . لذا فإن من أهم الحلول في مجال التوليد والأسعاف لخدمة الكهرباء في عدن، هو تشكيل وحدة تنفيذ مشتركة، لأنجاز المحطة الأسعافية وشبكة التقل والتصريف، وأيضا الأتفاق على تأهيل العاملين الذين سيشغلون تلك المحطة وصيانة شبكة النقل لتدخل في الخدمة لمواجهة أحتياجات وأحمال الصيف القادم 2021م، وأيضا لتتمكن مؤسسة الكهرباء من إجراء الصيانة الدورية والعمرية لمحطات التوليد القائمة في شتاء عام 2020م.

ب- البحث بشكل سريع جدا مع الحكومة وعبر السلطة المحلية بعدن، للطلب السريع من صندوق الأعمار السعودي أو أي دولة خليجية، بتبني وتمويل، أيلولة كافة وحدات التوليد المؤجرة إلى أصول المؤسسة وطاقتها التوليدية أكان بالشراء أو بأي طريقة أخرى مع ضمان إستمرار تشغيلها وصيانتها وتوفيرقطع غيارها لما تبقى من عمرها الإفتراضي، بحيث تصبح كل قدرات التوليد المتوفرة تحت سيطرة مؤسسة الكهرباء، وتفادي أي إبتزازات قائمة أو لاحقة من قبل المؤجرين، مع إمكانية أن تتحكم المؤسسة في إستهلاك الوقود والزيوت والفلترات وقطع الغيار لكل منظومة التوليد بدون أي تدخل أو فيتو من أي أحد سوى مصلحة المؤسسة والمواطن، وبحيث ننهي مسلسل تأجير الطاقة بعدن بشكل نهائي تماما

ج- التواصل السريع مع شركة النفط وشركة مصافي عدن، أو أي جهة أخرى من شركات القطاع الخاص ( مزودة للديزل أو المازوت ) على أساس تنافسي، والتعاقد معها لضمان توفير كميات وقود لكل محطات التوليد للإحتياجات الفعلية لشهر واحد على الأقل،على أن تكون مخزونة في خزانات المحطات، وأن تضمن الديمومة لهذا التوريد بإستمرار شهريا . وتعطى الأولوية القصوي في تخصيص إيرادات المؤسسة لتغطية جزء أو كل من قيمة هذا الوقود، لأنه من البديهي أن لايستمر الشحت أو البيع بالدين لآجال طويلة من قبل أي جهة كانت، لأن أي جهة حكومية أوجهة إقليمية مانحة، لايمكن أن تقبل أن يستمر الدعم أو إعطاء المنح المجانية للوقود الذي يولد الطاقة والتي تباع للمستهلكين إلى مالا نهاية، ولابد أن تعتمد المؤسسة على نفسها ولو جزئيا فيما يتعلق بالوقود، لآننا لسنا في مجتمع رفاهية بحيث نوفر الطاقة بالمجان في عدن خلافا لكل بقية المحافظات وبقية دول العالم، ولايوجد بلد في العالم تمنح الطاقة بالمجان .

د- لآبد من العناية القصوى بنوعية الديزل والمازوت الذي يورد للمحطات، حيث بلغ إلى مسامعنا – بحضور مدير عام الكهرباء الحالي - من جهات إجنبية في لقاء معهم، بأن الديزل المورد للمحطات، نوعيته رديئة وبالتالي يؤثر ذلك على كثافة إستخدام الفلترات وعلى كفاءة المولدات . كما يجب وضع نظام رقابي صارم على إستخدام الوقود في المحطات، وإستخدام المعيارية لأستهلاك الوقود في كل وحدة من وحدات التوليد، وإخضاع أي وحدة تخرج عن تلك المعيارية للصيانة أو التوقيف . كما يجب الرقابة على الأستخدام الداخلي للوقود، وعدم السماح بإستخدام الوقود لغير أغراض التوليد وإحتياجات التشغيل في المحطات، على أن يوضع نظام رقابة إليكتروني بحجم إستهلاك الوقود في كل وحدة من وحدات التوليد وفي كل محطة إجمالا، وترفع التقارير اليومية بحجم إستهلاك الوقود في كل محطة، ويعاد العمل بلجنة التقنين التي شكلت أثناء المنحة السعودية للوقود.

٥- يطور التقرير الأحمر اليومي حول التوليد في كل المحطات، إلى تقرير «حالة التوليد اليومي

« عن أوضاع التوليد في كل محطات التوليد مع إضافة مؤشرات أخرى حول الحمل الأقصى والعجز والأرسال إلى شبكات المحافظة، على أن يرسل ذلك التقرير يوميا إلى مدير عام المؤسسة والجهات المعنية داخل المؤسسة يوميا وإلى محافظ المحافظة بالفاكس أو الأيميل أو الواتساب في وقت محدد يوميا .

و- تبذل عناية قصوى في توفير الزيوت والفلترات وقطع الغيار الضرورية لأستمرار التشغيل المستمر بكميات كافية، يحيث لا تتوقف أي وحدة توليد بسبب نفاذ أو عدم وجود هذه المواد، على أن يحتفظ بمخزون كاف داخل كل محطة تكفيها لفترة لا تقل عن شهر واحد وتتمون المحطات بهذ المواد بإنتظام دوريا بحيث يبقى المخزون الشهري في المحطات متوفرا بإستمرار .

ز- لابد من وضع برامج صيانة دورية وعمرية من الآن لكل وحدة توليد وفقا لساعات التشغيل الفعلية التي أشتغلت خلالها، ولا يسمح تحت أي ظرف تشغيل أي وحدة من وحدات التوليد تحت حالة الخطر وفق لمواصفات ومتطلبات وكاتلوجات شركات التصنيع لهذه الوحدات، وفي كل الأحوال يجب أن تتوفر كل مواد الصيانة العمرية والدورية قبل إدخال الوحدات « دور الصيانة « . ويفضل أن تبرمج أعمال الصيانة خلال فترة الشتاء.

ح- تشكيل فريق فني / مالي لأجراء تحليل إقتصادي فني ومالي لدراسة مؤشرات التشغيل وكلفته في كل محطة من المحطات العاملة وإحتساب معدلات كفاءة التشغيل وتقديم توصيات حول كيف يمكن رفع كفاءة تشغيل محطات التوليد إلى أقصى قدر ممكن وبأقل التكاليف، وإقتراح الإجراءات اللازمة أكانت فنية أو إدارية أو مالية لتحسين كفاءة تشغيل المحطات ووحدات التوليد المختلفة.

ط- إجراء تقنين شديد لإستهلاك الطاقة الداخلي في المحطات، ومكافحة أي فاقد في إطار الشبكات الداخلية داخل المحطات، أو في منظومات توليد الطاقة داخل كل محطة أكان في الطاقة أو الوقود أو الزيوت أو أي من متطلبات التشغيل، وإنهاء كل مظاهر التسيب والعشوائية التي كانت تسود العمل في المحطات، ومكافحة السرقات التي كانت تتم في المحطات أيضا والتي كان يبلغ عنها المدير الجديد للمؤسسة.

ي- تطوير غرفة مجمع نظام التحكم الآلي في منظومة التوليد بعدن ووضع نظام دقيق عادل ومبرمج لتوزيع الأحمال على الشبكات، وأيضا برمجة الأرسال للطاقة ( الألصاء ) والأطفاء على أسس عادلة ومعلومة مقدما بحيث يشعر المستهلكين بمواعيد الألصاء والأطفاء بشكل دقيق ومبرمج مسبقا، ويجب أن تعمل وحدات التحكم المركزية على مدار الساعة للرد على البلاغات وإعطاء المعلومات الدقيقة عن الوضع في كل مديرية من مديريات المحافظة.

(2) في مجال النقل والتوزيع :

أ- إن الوضع الراهن لشبكة النقل والتوزيع في حالة سيئة جدا، أكان بالنسبة لشبكات النقل العالي أو المنخفض أو بالنسبة لمحطات التحويل وكل ماتم إعادته من تيار كهربائي للمناطق، هي عبارة عن ترتيبات مؤقتة، وتمشي الأمور ب « البركة «، ولابد من إعادة تأهيل لكل مكونات شبكة النقل والتوزيع الرئيسية والفرعية ومحطات التحويل، كما أنه لم يتم حتى الأن إعادة تأهيل أضرار الحرب في الشبكات ومحطات التحويل، حيث تعرضت أصول المؤسسة ومخازنها وبعض محطاتها كمحطة شهناز للتدمير الكامل، ولم يتم تعويضها بأي شي، سوى المساعدات الأماراتية الطارئة، بل أن هناك مناطق مختنقة، أوقد قد تجاوزت الحمل الأقصى لشبكة التوزيع القائمة Congested or loaded Over، وبالتالي إحتمال أن تحترق المحولات والكابلات الأرضية او الهوائية بنتيجة زيادة الأحمال، كما أن المناطق الجديدة أكانت العشوائية أو المناطق الشعبية أو المناطق الجديدة المخططة، فلا يمكن توصيل التيار لها بصورة نظامية لعدم توفر الشبكات الرئيسية والفرعية ولا الأحمال التي تستطيع المؤسسة أن توصل الكهرباء لهذه المناطق، لذلك يتم التوصيل لهذه المناطق بالسرقة من المناطق المجاورة أو من أعمدة الكهرباء العامة، وهذه الظاهرة منتشرة في كل من البريقة والمعلا والتواهي وحجيف ودار سعد والمدارة وكل المناطق العشوائية وفي المرتفعات بالجبال. وكانت المؤسسة قد رفعت كشوفات كاملة بمتطلبات إعادة تأهيل الشبكة وإصلاح الأضرار، ورفعت الكلف لذلك، كما أسلفنا الأشارة لذلك ولكنها لم تستلم المؤسسة أي مخصصات لذلك. لذلك فإن الأولوية في هذه المرحلة العاجلة يمكن أن تركز على الأتي:-

أ- لابد من توفير أو التعويض عن كل ماتم تدميره أو إحتراقه أو نهبه من مواد الشبكات الرئيسية أو الفرعية خلال أو بعد الحرب، وإعطائها الأولوية القصوى للتوفير، لأن كل الترقيعات والتوصيلات التي تمت بعد الحرب لإعادة التيار في بعض المناطق مازالت لها صفة المؤقته ويمكن أن تنهار في أي لحظة وتطفى مديريات بكاملها، ولابد من إعادة أوضاع الشبكات الرئيسية والفرعية إلى وضعها الطبيعي في أقرب فرصة ممكنه، وذلك لن يتأتى الاّ بتوفير المواد والمحولات وعدد العمل المختلفة، علما بأنه لاتوجد لدى المؤسسة حاليا أي محولات أو فيدرات تعالج أي إحتراق أو عطل في أي من المحولات القائمة، وبعد توفيرذلك حتى الحد الأدني من المتطلبات،،يشرع فورا بتصحيح أوضاع كل شبكات النقل والتوزيع في مختلف المديريات، وتبداء بالمناطق التي أوضاعها خطرة أو المختنقة والتي يمكن أن تسبب بكوارث حريق أو سقوظ الكابلات على السكان.

ب- البدء الفوري بحملة عبر فرق متخصصة على صعيد كل مديرية محمية بقوات أمنية وبتمثيل لنيابة الأموال العامه، تقوم بقطع كل الكابلات والتوصيلات التي تتمون من

أعمدة النور أو تتمون بطريقة غير شرعية من شبكات المؤسسة الرئيسية أو الفرعية وقطعها بصورة نهائية، ولايتم إعادتها ألأ عبر الطرق النظامية وخاصة للورش والعشوائيات من المحلات والبقالات والمفارش والأحواش وغيرها . والتعامل بحزم مع هذه الحالات وفق القانون.

ج- لابد من إستئناف أعمال مشروعات مد الشبكات الرئيسة التي تم البدء فيها وتوقفت أثناء الحرب والتي لها تمويلات خارجية أو محلية وبالذات في خطوط النقل العالي 133 كليوفولت وغيرها من خطوط النقل 33 ألف كليوفولت و 11 ألف كيلوفولت.

د- تشكيل فرق فنية لتحديد مكامن الخلل الفني في الشبكات والتي يمكن أن تؤدي إلى تخفيض الفاقد الفني إلى أدنى مستوياته وإقتراح الأجراءات للتنفيذ والبدء الفوري للتنفيذ وذلك سيخفض من كلفة التشغيل ورفع الكفاءة للنقل والتوزيع وبالتالي توفير قدر أكبر من الطاقة المولدة للبيع .

ه- توفير التمويلات اللازمة عبر الخطة الأستثمارية أو عبر الدعم من صندوق الأعمار السعودي أو المنظمات الدولية أو الأقليمة لتنفيذ خطة التدخلات المطلوبة في محطات التحويل الفرعيه والمحولات في كل أنحاء المحافظة، وإقتراح القيام بتغيير أو صيانة أو إستبدال المحولات التي لم تعد تستوعب الأحمال في المناطق أو صيانة تلك المحطات التي لم تخضع للصيانة لفترات طويلة، أو تلك التي مواقعها لم تعد مناسبة وتشكل خطر على السكان، وأيضا إقتراح حجز مواقع جديدة لتلك المحطات التي تتطلبها تطوير شبكات النقل والتوزيع بمافيها محطات الرفع والخفض للطاقه، وقبل ذلك، أو بالترافق مع ذلك يجب إعطاء أولوية قصوى لتوفير المحولات والفيدرات بمختلف أنواعها وإحجامها لمواجهة نتائج عمل هذا الفريق أو المتطلبات العاجلة لمواجهة الحالات القائمة الخطرة للمحطات التي قد تجاوزت الأحمال فيها الطاقات القصوى لهذه المحولات .

(3) في مجال الشبكات الفرعية وقرأءة العدادات ومكافحة الأختلاس للطاقة من قبل المستهلكين :

أ- عمل تغييرات جذرية في قسم قراء العدادات بحيث يلزم قراء العدادات بالتغطية الكاملة لكل المستهلكين بدون إستثناء وعدم السماح بقراءات صفرية، الأ بعد مرور قارئ العدادات 3 مرات على الأقل على المستهلك غير المتواجد أو المغلق، ويترك له إشعارا مكتوبا بضرورة إحضار القراءة كما كان معمول به من نظام سابقا في المؤسسة . كما يجب أن يلزم قارىء العداد أن يتحقق من صفة المستهلك فيما إذا هو سكني أو

تجاري أو صناعي أو خدمي وأي قطاع يتبع المستهلك، هل هو قطاع حكومي أو خاص أو عام أو فردي منزلي أو خلافه . كما يؤهل قارىء العدادات على إمكانية التحقق الأولي فيما إذا كان المستهلك مختلسا للتيار الكهربائي، أكان من خلال مقارنة حجم الأستهلاك مع عدد وحجم التركيبات الكهربائية المتوفره في موقع الأستهلاك، أو إذا هناك تلاعب في العداد أو وجود أثر لتوصيلات مباشرة،أو فض للتحريز المختوم على العداد أو أي وسيلة إختلاس أخرى . وعليه في كل الأحوال على قارىء العدادات تسجيل بلاغ بذلك إلى المؤسسة دون أن يبلغ المستهلك . وفي كل الأحوال لابد من تغيير قراء العدادات في كل دورة قراءه، بحيث لا يغطى نفس القارىء نفس المنطقة التي قرأها سابقا في الدورة التالية تفاديا لأي تواطؤ أو تغرير، يمكن أن يحدث بين القاري والمستهلك . ويجب أن تفرض رقابة صارمة على قراء العدادات والقيام بنزول مبرمج من قبل قيادة إدارة العدادات أو من قسم رقابة الأداء أو أقسام المراجعه على القراءات بصورة دروية للتحقق من أداء قراء العدادات وصحة قراءاتهم وصحة صفة المستهلك فيما أذا كان سكني أو تجاري أو خلافه، لأن صفة المستهلك قد تغيرت بشكل كبير جدا في كل المناطق وفي كل المساكن التي واجهتها إلى الشوراع،حيث إلحقت بالمساكن العديد من المحلات التجارية والورش والبقالات ومحلات الخدمات الأخرى وظلت تتمون بالكهرباء على عدادات المساكن .

ب- تنظيم حملات تفتيش مسائية بمعية الأمن وممثلي نيابة الأموال العامة، إلى كل احياء عدن، وبالذات في المساكن والمنشآت والمحلات وكل المستهلكين القاطنين في المناطق الجبلية والعشوائية أو في المنازل المحوشة أو في الفلل التي مازالت عداداتها داخل البيوت، وفي العمارات وفي كل مكان يشك فيه أن يختلس الكهرباء، ويتم تحرير واقعة سرقة مال عام، ثم يقطع عنه التيار إلى حين دفع الغرامات والقيام بعمل تعهدات قانونية أمام النيابة العامة بعدم تكرار تلك السرقات والاّ يحال الجاني للمحاكمة القضائية العاجلة.

ج- تشكيل فرق عمل في كل منطقة للإصلاح الفوري للشبكات الفرعية المعلقة والتي تشكل خطرا على السكان أو على المارة أو على المنشآت، وتغطية الكابلات المكشوفة في الأرض، وإستبدال الكابلات المهترئة أو تلك التي أصبحت لاتفي بحجم الأستهلاك الفعلي في المناطق السكنية المكتضه، أي إعادة أوضاع الشبكات الفرعية إلى سابق عهدها قبل الأصابة بالعشوائية في عمل كل مكونات الدولة وأجهزتها بعدن .

د- مد الشبكات الفرعية في المناطق الجديدة للسكان والمنشآت الخاصة، فإنه لابد أن يتحمل تكلفتها بالشراكة بين المؤسسة و المستفدين على أساس التوزيع العادل بين

جملة المستفيدين والمؤسسة، وبمقدار مسئولية وملكية المستفيد في الجزء من الشبكة الفرعية الجديدة، وبدون مبالغه بالكلفة، أما في المشاريع السكنية الجديدة الخاصة أو العامة،فإن مسئولية تركيب الشبكات الفرعية للكهرباء والمياه والمجاري فإنها من مسئولية المطور أو المالك للمشروع .

ه- تبسيط إجراءات إدخال التيار الكهربائي للمواطنين والمشاريع والمنشآت، وإصدار دليل واضح ومكتوب ملزم لتقديم هذه الخدمة للمواطنين والمستثمرين، يتحدد فيها المتطلبات لتقديم هذه الخدمة وكلفتها وطريقه إحتسابها وتسديدها والفترة الزمنية لإدخال التيار، وصيغة الأتفاقية القانونية التي على أساسها ستتحدد الألتزامات المتبادلة بين طالب الخدمة والمؤسسة، والشروط الجزائية عند الأخلال بإلتزامات كل طرف، كما يجب أن يتضمن هذا الدليل الموانع القانونية والموضوعيه التي تمنع إدخال هذه الخدمة للمواطنين، مثل عدم صحة وثبوت ملكية الموقع المراد إدخال التيار أليه وغيرها من الأسباب التي تجعل من إدخال الخدمة غير ممكنا، الاّ إذا أزيلت تلك الأسباب. وأن يعلن هذا الدليل على العامة، ويمكن أن يعلق في كل منطقة من مناطق مؤسسة الكهرباء، ويمكن أن يباع لمقدم الخدمة بملغ زهيد مقابل كلفة طباعته، وأن تكون المحاكم المستعجلة هي الحكم في حالة الإختلاف بين الطرفين، والهدف من هذ الأجراء، هو تعظيم قيمة الأنسان وإحترام حقوقه والذي يطلب خدمة حكومية كالكهرباء، وأيضا يرفع من قيمة المؤسسة الحكومية لدي المواطن . وفي كل الأحوال يجب أن تكون مؤسسة الكهرباء هي المسئولة عن الحصول على موافقات الجهات الخدمية الأخرى من حيث عدم تعارض توفير الخدمة الكهربائية مع الخدمات الأخرى من مياه ومجاري وطرق وخلافه.

و- لابد من التنسيق بين مؤسسات الخدمات المعنية كالمياه والكهرباء والمجاري والطرقات، وإستعادة نظام الإجتماعات الدورية لمجلس تخطيط المدينة الذي كان معمول به سابقا، حيث لابد من أن تتداول خرائط الشبكات الرئيسية والفرعيه بين هذه المؤسسات المعنية وبحيث لا تتعارض شبكات الخدمات مع بعضها البعض، ويتم التنسيق المسبق بينهما فيما يتعلق بتقديم خدمات كل منها للأخرين .

(4) في المجال المالي وتحسين أوضاع إيرادات المؤسسة، وتخفيض نفقاتها، وأولويات تخصيص الأنفاق :

أ- يجب الوقف الفوري لكل أنواع الإبتزازات والأتاوت التي تدفعها المؤسسة للغير تحت أي مسمى أكان الحراسات غير الرسمية أو المقاومة أو الحماية أو أي مسمى آخر

غير شرعي، أستجد بسب الحرب خلالها أو بعدها بمافي ذلك عمليات نقل الإيرادات أوالنفقات من وإلى البنوك والمؤسسة. ويجب أن يتم ذلك بموجب قرار حكومي يصدر عن رأس السلطة المحلية، وتوفر الحماية القانونية من قبل إدارة أمن المحافظة لمسئولي المؤسسة الذين سينفذون هذا الأجراء بدون أي مقابل.

ب- يجب وقف الصرفيات غير القانونية لأي جهة كانت داخل المؤسسة أو خارجها بمافيهم الموظفين المزدوجين والمفرغين بصورة غير قانونية، او الذين لايداومون في المؤسسة، بإستثناء المدراء السابقون، الذين تم تغييرهم، وهولاء يجب أن يرتب لهم وظائف تليق بخدماتهم التي قدموها للمؤسسة، ويجب أن يكون الصرف والأنفاق وفقا لمسوغات قانونية واضحة وبموجب وثائق واضحة وشفافة. وأن تحدد أولويات للصرف من إيرادات المؤسسة تبداء بمستحقات العاملين والتسديد المنتظم لإستقطاعات التأمينات الإجتماعية عن العاملين، وتوفير متطلبات التشغيل بمافيها تسديد جزء من صرفيات الوقود، وتؤجل الصرفيات الأخرى كالحوافز والمكافآت إلى أن يستقر وضع المؤسسة المالي .

ج- لابد من تعزيز قدرات المؤسسة على جباية الإيرادات، وفتح منافذ للتسديد في كل المناطق بحيث تكون معلومة لدى المواطنين وتفويض صلاحيات التقسيط للمحصلين وفقا لحدود معينة وللأستهلاك المنزلي فقط، شريطة أن تكون الأستلامات إليكترونية يعتد بها . ويجب أن يكون دوام المحصلين صباحي ومسائي، وأن تكون هناك دوريات تقوم بجمع الحصيلة كل يوم، ولابد أيضا من التعاقد مع البنوك والصرافين الموثوقين، من إمكانية الدفع عبر هذه الجهات أكان من خلال التحويلات الأليكترونية من حساباتهم، أو من خلال الدفع النقدي في مقار الصرافين، شريطة تنظيم وصول السيولة المدفوعة عبر هذه البنوك والصرافين على أساس أسبوعي أو شهري إلى حسابات المؤسسة لدى البنوك مباشرة .

د- لابد من التواصل مع الحكومة عبر السلطة المحلية، لأستصدار قرار إستثنائي من الحكومة، بإعفاء كامل لأستهلاك الفترة من 26 مارس 2015م وحتى 31 ديسمبر 2016م، على كل الشرائح، بإعتبارها فترة حرب ونزوح وإنقطاع التيار الكهرباء في بعض المديريات بصورة كاملة، وتعوض الدولة لاحقا قيمة هذا الإستهلاك لمؤسسة الكهرباء، وبالنسبة للأشخاص الذي ألتزموا بالدفع عن تلك الفترة فيستعاد لهم مادفعوه بالتقسيط خصما من إستهلاكهم الفعلي وفواتيرهم الصادرة بعد تاريخ إتخاذ القرار، وأن يبداء التسديد الملزم لكل الأستهلاك الفعلي للتيار الكهربائي إبتداء من فاتورة شهر يناير2020 م بإنتظام لكل الشرائح ولكل المستهلكين بدون أي إستثناء،،

ويسمح بتقسيط المتخلفات ماقبل فترة ألأعفاء، أو مابعد يناير 2017م بالتقسيط بنسبة لا تقل عن 5 % من إجمالي المتخلفات،شريطة تسديد كامل قيمة الأستهلاك الفعلي للشهر الصادرة فيه الفاتورة . ويمكن إستثناء الحالات الصعبة للأستهلاك المنزلي بنسبة التقسيط، بقرار صادر من سلطة عليا في الكهرباء تتكون من لجنة ثلاثية تمثل المدير العام للمؤسسة ومدير الدائرة المالية، وأحد الشخصيات المرموقة في كل مديرية من مديريات عدن، والتي تعرف ظروف المواطنين في كل مديرية وتصدر بهذه اللجان قرار من مدير عام المؤسسة.

ه- لابد أن تعد موازنة مالية وإستثمارية للمؤسسة تغطي ما تبقى من عام 2020م، تستوعب فيها كل الأجراءت المذكورة أعلاه، والبدء بالبحث عن تمويلات للمشروعات الأستثمارية التي يمكن أن تتخلق من ضرورة تنفيذ الأجراءات المذكورة أعلاه، وإعدادها بشكل مشروعات محددة عناصرها بوضوح مع كلفتها. وبالذات لجهة زيادة القدرة التوليدية أو لتعزيز شبكة النقل والتوزيع الرئيسة او الشيكات الفرعية، والتواصل مع كل الجهات الحكومية ووزارتي التخطيط والمالية والجهات التمويلية والداعمة أكانت في إطار مركز سلمان لأعادة الأعمار، أوفي دول التحالف أوالصناديق الخليجية أو المنظمات الدولية كمؤسسة التنمية الدولية والبنك الأسلامي للتنمية أومؤسسات ومنظمات الأمم المتحدة أوغيرها من الجهات المانحة أو الداعمة أو الممولة. ولا يمنع أيضا من التواصل مع رجال الخيرورجال المال والأعمال ممن يستطيعون تقديم أي دعم للكهرباء بعدن وحتى لو قدموا مواد وأجهزة ومعدات للكهرباء باسعار خاصة مخفضة او حتى بيع وقود للمحطات بهامش ربح ضئيل .

و- إستعادة المبالغ التي صرفت لأفراد ومجاميع خلال فترة الحرب بصورة غير شرعية وقانونية، أوأولئك الموظفون الذين منخرطون في أعمال أخرى وفي تشكيلات مليشاوية تحت أي دعاوي، ويجب عليهم أن يحددوا موقفهم من العمل في المؤسسة أو الأنتماء للمؤسات البديلة التي أن أنخرطوا بها ولايجوز الجمع بين وظيفتين وراتبين في آن واحد.

ز- ضرورة تعزيز وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسة ورفع كفاءتها وسرعتها في إنجاز المهام والتي تتطلبها طبيعة عمل مؤسسة الكهرباء، وإن تكون الرقابه سابقة ولاحقة للصرف، وأن ترفع أي ملاحظات إلى الجهة القيادية في المؤسسة في التو واللحظة لإتخاذ القرار بالأجازة للصرف أو توقيف الصرف، ولايجوز تأخير الصرف المبرر والمستوفية وثائقة .

ح- لابد من تفويض الصلاحيات المالية لمدراء المناطق ومدراء المحطات، لتسيير الأعمال

اليومية بالسرعة اللازمة، وأن تعتمد طريقة السلف المستديمة الدوارة، لبعض الأعمال التي تحتاج إلى سرعة إنجاز، على أن تصفى تلك السلف دوريا وبدون مماطلة ولا تسويف . وكل يتحمل مسئولية ونتائج أعماله وتصرفاته المخالفة للأنظمة المالية، فيما إذا ظهرت مخالفات لايمكن تبريرها.

ط- لابد من إعداد لوائح مالية حديثة واضحة تخول الصلاحيات، وتوحد أسس الصرف، وأيضا لابد من تحديث النظام المالي الآلي، وإدخال التفنيات الحديثة في إصدار الفواتير وتوزيعها وذلك عبر وسائل التكنلوجيا الذكية، بحيث يتمكن المستهلك من الحصول على فاتورته عبر هاتفه السيارأو الكمبيوتر أو عبر الشبكة العنكبوتية (الأنترنت)، كماهو معمول في بعض الخدمات كالإتصالات، وتيسير أيضا الدفع عبر تلك الشبكات من خلال حساباته في البنوك أو عبر شركات الصرافة أو عبر بطاقات الإعتماد.

(5) في المجال الإداري وتحقيق الأنضباط والكفاءة في إداء المؤسسة، وتعزيز فرص التأهيل والتدريب، والأستفادة من التكنلوحيا الحديثة في مجال عمل المؤسسة :

تعيش مؤسسة الكهرباء بعدن، أوضاع إدارية منفلته وتسيب وعدم إنضباط، وفساد، وعدم الألتزام بأنظمة الكهرباء أو الأنظمة الأدارية والمالية، وتدخلت عدة جهات في أعمال المؤسسة، أسوة بمعظم مؤسسات الدولة في عدن نظرا للحرب ولغياب الدولة وهيبتها وفعاليتها على مدى الست السنوات الماصية، بل اصبح الإبتزاز والبلطجة والتهديد بالسلاح وبدونه على مدراء المناطق والمحطات ومدراء الإدارت العامة للمؤسسة، هو السائد، ولم تعد المؤسسة وقياداتها قادرة على إنفاذ أي أمر أو نظام أو قانون نابعة من أوامرها أو لوائحها أو أنظمتها على العاملين أو على المستهلكين أو على أي مؤسسة عامة أو خاصة لها علاقه بها، وزار الطين بله أن تدخلت النقابات فيما لا يعنيها وأصبحت سيفا مسلطا على الإدراة وتريد أن تتدخل في اعمال الإدارة وتمشيها حسب إرادة قياداتها التي لا تعرف طبيعة مهامها. لذلك فإن مهام عاجلة تنتظر القيادة الجديدة للمؤسسة، ويمكن إيجاز بعض من المهام ذات الأولوية المطلقة في الأتي:-

أ- لابد من إعادة الإنضباط في العمل والألتزام بالدوام الكامل والنوبات في كل مواقع المؤسسة بدون إستثناء أكان في المناطق او في المحطات أو في فرق الصيانه، وإعتماد نظام البصمة ألأليكتروني للتوقيع للحضور والأنصراف، وإعتماد صرف الرواتب وفقا لسجلات التحضير . ولا يستثنى من ذلك حتى قيادة المؤسسة والمدراء العموم والذين يجب أن يكونو قدوة في عملهم.

ب- لابد من تأسيس قسم أو دائرة للرقابة على ألأداء والأعلام، ويتكون من كفاءات في مختلف عمليات المؤسسة، يتولى الرقابه على ألأداء في كل مواقع المؤسسة، ويجهز

بصورة حديثة جدا للتواصل مع جميع مواقع المؤسسة، ويرتبط بكل وسائل التواصل الأجتماعي من أنترنت وواتساب وفيسبوك وتيوتر وهاشتاج وغير ذلك من الوسائل، ويكون صلة الوصل بين المؤسسة والمستهلكين لنقل شكاواهم عن أداء المؤسسة في أي من منظومة عمل مؤسسة الكهرباء، ولكن هذا القسم، ليس بديلا عن أقسام التحكم والبلاغات، ولكنه أيضا رقيبا علي هذ الأقسام وكل مواقع المؤسسة لمتابعة الإداء ورصد أي خروقات سلبية أو إيجاييبة عن أداء المؤسسة، ولا مانع أن يكون في إطاره الناطق الأعلامي الرسمي للمؤسسة، الذي هو المخول الوحيد، إلى جانب مدير عام المؤسسة بالحديث لوسائل الأعلام عن مايحدث في المؤسسة ويصدر البلاغات المنتظمة عن كل نشاط المؤسسة . ولامانع أيضا من أن يكون مشرفا على مؤقع المؤسسة ألأليكتروني فيما إذا أستحدث موقعا إلكيترونيا للمؤسسة . ويرتبط هذا القسم أو الإدارة بمكتب المدير العام مباشرة .

ج- لابد من عودة جميع اللجان الفنية والإدارية للعمل وفقا للوائحها، وبالذات لجنة المناقصات ولجنة شئون الموظفين ولجنة التخطيط والدراسات، وغيرها من اللجان المنظمة بلوائح تحدد مهام علمها وإحتصاصاتها، ولامانع من مراجعة بعض اللوائح وذلك للتسريع بإتخاذ القرار وتفعيل كفاءة تلك اللجان، وفضل أن يشكل في هذه الظروف مجلس إستشاري للمدير العام يتكون من أفضل الخبرات في المؤسسة في مختلف مجالات العمل لمساعدة المدير العام في تأدية مهامه في ظل هذه الظروف الصعبه الأستثنائية، أو يمكن أن يتحول هذا المجلس إلى مجلس إدارة للمؤسسة، ولكن في هذه الحالة يجب أن يضاف إليهم كوادر من خارج المؤسسة يمثلون مصالح المستهلكين أو الدولة أو السلطة المحلية . ولكن من الكفاءات في مجال الكهرباء وإن كانوا من المتقاعدين.

د- يحظر تدخل أي جهة كانت عدى جهة الأشراف الحكومي في أعمال إدارة المؤسسة أكان في الأدارة العامة أو المناطق أو المحطات، بما في ذلك المليشيات والمقاومة والنقابات، ويمنع منحها أي مزايا أو أتاوات أو غير ذلك من الأموال او الصرف العيني للديزل أو المواد الأخرى المملوكة للمؤسسة دون حق قانوني شرعي .

ه- يشكل فريق متابعة لكل المسروقات والنهب لأليات المؤسسة وموادها التي سرقت خلال الحرب أو بعد الحرب، والعمل على إستعادتها بكل الطرق الممكنة، والأستعانة بالأمن العام والمرور لضبط هذه الأليات والمسروقات وإعادتها لملكية المؤسسة، بما في ذلك تلك التي أستولى عليها بعض موظفي المؤسسة بحجج واهيه أو بقوة السلاح .

و- إعادة النظر في الهيكل الأداري والوظيفي للمؤسسة بما يتناسب وحجم الأعمال المناطة بمؤسسة الكهرباء، وجعله أكثر مرونة وسلاسة في توزيع المهام والسلطات وفي

أداء المهام والتنفيذ والإيلاغ بالمعلومة بكل فعالية وسرعة من الأعلي إلى ألأسفل والعكس، وإعادة النظر في توصيف الوظائف والمهام وبالتالي إمكانية تعديل الأجور حسب الأنجاز أو الإنتاح .

ز- حظر التوظيف الجديد في المؤسسة بشكل مطلق، إلى حين إستعادة المؤسسة لعافيتها، وإعادة توزيع العاملين بشكل أكثر كفاءه، لأن المؤسسة تعاني من تضخم وظيفي تمنع أي جهة ممولة من تمويل أي مشروعات للكهرباء بسب تدني مؤشرات التشغيل والكفاءة في المؤسسة، ولابد من تطبيق قانون التقاعد لمن بلغ أحد الأجلين، لتخفيف العبىء المالي والأداري على المؤسسة.

ح- تطبيق نظام صارم للعقاب والمحاسبة لكل الموظفين الذين يقومون بسلوك فاسد والذين يسيئون إلى شرف المهنه والى عمل المؤسسة أو سرفة أموالها أو ممتلكاتها،وأنزال اقصى العقوبات بحقهم بمافيها الفصل من الخدمة أو تقديمهم للمحاكمة، وبالذات الذي يدلسون ويطففون في قراءه العداد بقصد أو الذين يوصولون للمستهلكين التيار الكهربائي بصورة غير شرعية أو اؤلئك الذي يسهلون أو يتسترون أو يقومون بأعمال تساعد على سرقة وإختلاس التيار الكهربائي أو الذين يسرقون المواد والمعدات والوقود وغيرها من أنواع الإختلاس أو السرقات بقصد المنفعة الشخصية.

(6) في مجال الشراكة مع القطاع الخاص :

لقد أثبتت تجربة عمل مؤسسة الكهرباء كموسسة حكومية،على مدى الخسمين العاما الماضية، تعثرها في تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية وبما بلبي الأحتياجات الفعليه للطاقة الكهربائية لكل القطاعات ووصلنا إلى ماوصلنا إليه من وضع سيء جدا في حصول السكان على الطاقة الكهربائية. وكل ذلك بسب جملة من الأخطاء والممارسات الذاتية والموضوعيه، التي لا يتسع المجال لذكرها الآن، وإستمرار إحتكار المؤسسة لتزويد السكان بالطاقة، سيعني إستمرار الأزمات والمعاناة للكهرباء، وكلنا يتذكر أزمة عام 1978 وعام 1979 وتكرار الأزمات كل صيف منذ عام 1986 وحتى الآن . وكانت كل المعالجات تتسم بطابع السفري، والذي كلف الدولة حوالي أكثر من 5 مليارات دعم، ناهيك عن كلفة تشغيل أقل من 270 ميجاوات بكلفة لا تقل عن 650 مليون دولار سنويا . لذلك لابد من دخول جهة جديدة لمجال الطاقة، ولنبداء في مجال التوليد، الذي يشكل أكبر كلفة في مجال أنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية. لذا فأنه في خطة المرحلة العاجلة فنقترح الأجراءات التالية :

أ- البدء في إعداد شروط مرجعية Referance of Terms للتقدم بمشاريع إقامة محطات توليد الطاقة الكهربائية، بموجب قوانين الشراكة مع القطاع الخاص، أو قوانين الإستثمار أو

قوانين المنطقة الحره، على أن تكون القدره التوليدية لاتقل عن 200 ميجاوات ولا تزيد عن 1،000 ميجاوات ولامانع أن تكون على مراحل، وأن تعتمد على توربينات غازية أو بخارية تشغل بالغاز أو الفحم الحجري النظيف أو الوقود الثقيل، ويمكن أن تنتشر أو تتوزع على مختلف محافظات إقليم عدن (عدن، ولحج و ابين والضالع)، وذلك لتغطية إحتياجات هذا الأقليم من الطاقة خلال المرحلة المتوسطة من الخطة بدء من عام 2021م وما يليها،ويجب أن يكون سعر كلفة التوليد وبيعه معلوما مسبقا، ويتعدل وفق أسس موضوعيه معلومة أيضا. ولامانع من أن يكون المستثمر الذي سيتثمر في أقامه هذه المحطات شركة قطاع خاص عائلية، أو شركة تضامنية أو شركة مساهمة مغلقة أو شركة مساهمة عامة، أو أن تبداء كشركة خاصة ثم تتحول إلى شركة مساهمه عامه، عندما تنشاء سوق للأوراق المالية في اليمن، ولامانع من أن تكون شركة محلية أو أجنبية أو مختلطه . ويجوز للشركة المستثمره أن تبيع الطاقة بالجملة عند باب المحطة، ولامانع أن تبيع الطاقة للمستهلكين الكبار من المنشآت الصناعية والزراعية والخدمية مباشرة أكانت عبر شبكات النقل الخاصة بها أو عبر إستجار الشبكات العامة من مؤسسة الكهرباء . وأن تبداء المؤسسة بأعداد الشروط المرجعية وتقديم العروض وتحليلها والبث فيها خلال المرحلة العاجلة من الخطة ليبدء التنفيذ بدء من العام 2018م، أن لم يكن قبل ذلك، ويجب أن يكون المجال مفتوح للمنافسة بين الشركات لتنفيذ أكثر من محطة في هذا الإطار والحدود والشروط . ولامانع أن تمتد خدمات هذه الشركات إلى ماخارج إقليم عدن، أذا وجد فائض في إنتاج الطاقة للأقليم . وفي كل الأحوال يجب أن تكون هناك ضمانات ملموسة للتنفيذ . ويحبذ أن توقع العقود قبل نهاية خطة المرحلة العاجلة.

(7) في مجال التخطيط التوجيهي لتلبية الإحتياجات المتنامية للطاقة الكهربائية على أسس علمية وفنية سليمة :

وبهذا الصدد فإن المهمة الرئيسبة هي البدء في جمع معطيات لإعداد المخطط التوجيهي التخليقي لتلبية إحتياجات الطاقة الكهربائية لأقليم عدن حتى عام 2030 م، بالأستناد إلى إسقاطات النمو السكاني والنمو الحضري وفقا للمخطط التوجيهي لمدينة عدن والمخططات التوجيهية لمدن محافظات إقيم عدن، إن توفرت وأيضا البدء في تحديد ملامح المشروعات التي تتطلبها تنفيذ مشروع المخطط التوجيهي إن مهمة.

**4 – الخطة المتوسطة الآجل لمواجهة التحديات والتهديدات القائمة :**

**من مهام الخطة المتوسطة الأجل في قطاع الكهرباء، هي إعادة ألأستقرار النسبي ووضع مداميك للتنمية المستدامه لقطاع الكهرباء في إقليم عدن وذلك وفقا للأسس والمعايير الفنية وألأقتصادية، التي تعمل علي أساسها كل مؤسسات وشركات قطاع الكهرباء في كل أنحاء العالم، وتمتد هذه الخطة زمنيا إلى خمس سنوات منذ بداية عام 2021 م وحتى نهاية عام 2025م . وهي ستبنى على مأتأسس من إنجاز مهام الخطة العاجلة وسنستعرض فيما يلي أهم المهام التي تنتصب في هذه الخطة وهي على النحو التالي :-**

**أ- البدء الفوري بتنفيذ مشروعات توليد الطاقة المقدمة كمشروعات إستثماية ومتابعتها والرقابة عليها لتنفذيها فق المواعيد الزمنية المتفق عليها**

**ب- البدء بإعداد المخطط التوجيهي التخليقي والحصول على الموافقة عليه من للسلطة المختصة والبدء في تقديم المشروعات المنفذه له، والبحث عن التمويل الحكومي أو الخاص أو عبر التمويل من قبل دول الأقليم أو منظمات التمويل الأقليمية والدولية**

**ج- الشروع في تنفيذ المشروعات الكبري التي تم الحصول على تمويلها أكان بالتنفيذ المباشر أو عبر المقاولين التي ترسى عليهم المناقصات وبإشراف فعال ودقيق ومتابعة مستمره من قبل قيادة المؤسسة**

**5 – المصفوفة التنفيذية المزمنة لتنفيذ مهام الخطط العاجلة والمتوسطة، وآليآت التنفيذ والرقابة والتقييم ورفع التقارير عن التنفيذ لهذه الخطط:**

**مرفق المصفوفة التنفيذية المزمنة، التي تشمل مهام كل مرحلة من مراحل الإصلاحات في قطاع الكهرباء للخطة العاجلة ومتوسطة المدي وهي على شكل جدول بهذه التفاصيل :**

**إجراءات ومهام الخطة العاجلة للفترة سبتمبر 2020م وحتى مايو 2021م**

| الرقم | الإجراء أو المهمة | الهدف من المهمة | زمن الإقرار والتنفيذ | جهة التنفيذ والرقابة والتقييم |
|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |

**[21] Khan, F.R. (1973).** ***Evolution of structural systems for high-rise buildings in steel and concrete***. In J. Kozak (Ed.), *Tall Buildings in the Middle and East Europe: Proceedings of the 10th Regional Conference on Tall Buildings-Planning, Design and Construction.* Bratislava: Czechoslovak Scientific and Technical Association.

**[22] Khan, F.R., & Sbarounis, J. (1964).** ***Interaction of shear walls and frames in concrete structures under lateral loads***. *Structural Journal of the American Society of Civil Engineers, 90*(ST3), 285-335.

**[23] Kowalczyk, R., Sinn, R., & Kilmister, M.B. (Eds) (1995).** ***Structural Systems for Tall Buildings (Council on Tall Buildings and Urban Habitat Monograph).*** New York: McGraw-Hill.

**[24] Lu, L. W**. ***STRUCTURAL SYSTEMS***, Modern Engineering and Technology Seminar 1974, Vol. IX, Building and Architecture Session, Modern Engineering and Technology Seminar Committee, Taipei, Taiwan, pp. 15-46, 1974.

**[25] Moon, K. (2005).** ***Dynamic Interrelationship between Technology and Architecture in Tall Buildings*****. Unpublished PhD Dissertation, Massachusetts Institute of Technology.**

**[26] Popov, E.P. (1982).** ***Seismic framing systems for tall buildings***. *Engineering Journal/American Institute of Steel Construction, 19*(Third Quarter), 141-149.

**[27] Schueller, W. (1986).** ***High-Rise Building Structure*** (2nd ed). Malabar, Florida: Krieger.

**[28] Schueller, W.** ***HIGH-RISE BUILDING STRUCTURES***, Wiley Interscience, New York, 1977.

**[29] Taranath, B. (1998**). ***Steel, Concrete, & Composite Design of Tall Buildings***. New York: McGraw-Hill.

sity Press.

**[11] Connor, J.J. (2003)**. ***Introduction to Structural Motion Control***. New York: Prentice Hall.

**[12] Corrin, M.E., & Swensson, K.D. (1992).** ***Eccentrically braced frames: Not just for seismic design. Modern Steel Construction,*** 33-37.

**[13] Drosdov, P. F. and Lishak, v. I**.:- ***SPATIAL RIGIDITY & STABILITY OF TALL BUILDINGS OF DIFFERENT STRUCTURAL SCHEMES***, Prefabricated Multi-Storey Buildings, proceedings of Conference held in Moscow, October 1976, Central Research and Design Institute for Dwellings, Moscow, pp. 27-35, 1978.

[**14**] **Huxtable, A.L. (1984).** ***The Tall Buildings Artistically Reconsidered****: The Search for a Skyscraper Style.* New York: Pantheon Books

**[15] Iyengar, H. (1986).** ***Structural and steel systems. Techniques and Aesthetics in the Design of Tall Buildings,*** Bethlehem, PA: Institute for the Study of High-Rise and Habitat, Lehigh University, 57-69.

**[16] Juneid Qureshi** ***Design of slender Tall Buildings for Wind & Earthquake***. Regency Steel Asia Symp. On Latest Design & Construction Technologies for Steel and Composite Steel-Concrete Structures 2015

[**17**] **Khan, F. R**.:***CURRENT TRENDS IN CONCRETE HIGH-RISE BUILDINGS***, Tall Buildings, A. Coull and B. S. Smith, Eds., Pergamon Press, London, pp. 571-590, 1967

**[18] Khan, F.R. (1967*). The John Hancock Center****.*** *Civil Engineering*, *37*(10), 38-42.

**[19] Khan, F.R. (1969).** ***Recent structural systems in steel for high-rise buildings***. In *Proceedings of the British Constructional Steelwork Association Conference on Steel in Architecture.* London: British Constructional Steelwork Association.

**[20] Khan, F.R. (1972).** ***Influence of design criteria on selection of structural systems for tall buildings***, In *Proceedings of the Canadian Structural Engineering Conference.* Toronto: Canadian Steel Industries Construction Council, 1-15.

## References


**[1]Ali, M.M. (1990*). Integration of structural form and esthetics in tall building design: the future challenge***. In L.S. Beedle & D. Rice (Eds.), *Proceedings of the 4th World Congress of the Council on Tall Buildings and Urban Habitat: Tall Buildings-2000 and Beyond.* Chicago, IL: Council on Tall Buildings and Urban Habitat, 3-12.

**[2] Abalos, I., & Herreros, J. (2003*). Tower and Office: From Modernist Theory to Contemporary Practice. Cambridge, MA: MIT Press.***

**[3] Ali, M.M., & Armstrong, P.J. (Eds). (1995).** ***Architecture of Tall Buildings****.* Council on Tall Buildings and Urban Habitat Monograph. New York: McGraw-Hill.

**[4] Ali, M.M. (2005**). ***The skyscraper: epitome of human aspirations.*** In *Proceedings of the 7th World Congress of the Council on Tall Buildings and Urban Habitat: Renewing the Urban Landscape* [CD-ROM]. Chicago, IL: Council on Tall Buildings and Urban Habitat.

**[5] Ali, M.M., & Armstrong, P.J. (2007).** ***Strategies for integrating sustainable tall buildings.*** In *Proceedings of the AIA Convention 2007: Growing Beyond Green.* Washington, DC: American Institute of Architects.

[**6**] **Alberti, Leon Battista (1992): On the Art of Building in Ten Books**. MIT Press, Cambridge/ London.

**[7] Ali, M.M. (2001)**. ***Art of the Skyscraper: The Genius of Fazlur Khan.*** New York: Rizzoli.

**[8] ASCE/Sei7-16 Ł *Minimum Design Loads and Associated Criteria for Buildings and Other Structures***

[**9**] **Beedle, L. s., Ed**.:- ***TALL BUILDING SYSTEMS IDENTIFIED***, The Times, Vol. 11, No. 2, p. 2, 1980

**[10] Billington, D.P. (1983)**. **The Tower and the Bridge: The New Art of Structural Engineering. Princeton**, NJ: Princeton Univer-

- Dead load on all slabs is assumed and live load

6. The results, Conclusion and Summary

We take in consideration internal forces and the result was inserted in **table 9**

| System | | Frame(F) | | Shear Wall (SW) | | Dual System (c) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | LC | | LC | | LC | |
| Axial Force [kN] | Max Fx | 5 DEAD LOAD | 4124.59 | 1 EQ+X | 5520.64 | 5 DEAD LOAD | 3839.19 |
| | Min Fx | 2 EQ-X | 1453.15 | 1 EQ+X | 5520.64 | 1 EQ+X | -593.89 |
| Torsion moment [kNm] | Max Mx | 5 DEAD LOAD | 5.656 | 2 EQ-X | 32.01 | 5 DEAD LOAD | 74.04 |
| | Min Mx | 5 DEAD LOAD | -5.66 | 1 EQ+X | -32.01 | 5 DEAD LOAD | -74.63 |
| Bending moment [kNm] | Max Mz | 1 EQ+X | 655.75 | 2 EQ-X | 627.41 | 1 EQ+X | 348.77 |
| | Min Mz | 2 EQ-X | -655.75 | 1 EQ+X | -627.41 | 2 EQ-X | -348.77 |

**Table 9** *Maximum and Minimum forces in Systems F-SW-C*

- The axial load in frame system increase about 10% than in system C (Dead load).
- Torsion moments in all systems is so small, where bending moment is dominated by component of earthquake in direction X.
- The value of moment in frame system increase about 53% than Dual System. At the end this table explain that system (c) is the best system to carry lateral load.
- Tall buildings present special challenges to design & construction.
- The challenges from seismic loads can be addressed through innovative design concepts.
- Moving forward, more complex & taller buildings will be conceived & constructed.
- Structural engineers have the biggest contribution to make in making buildings safe & economical.

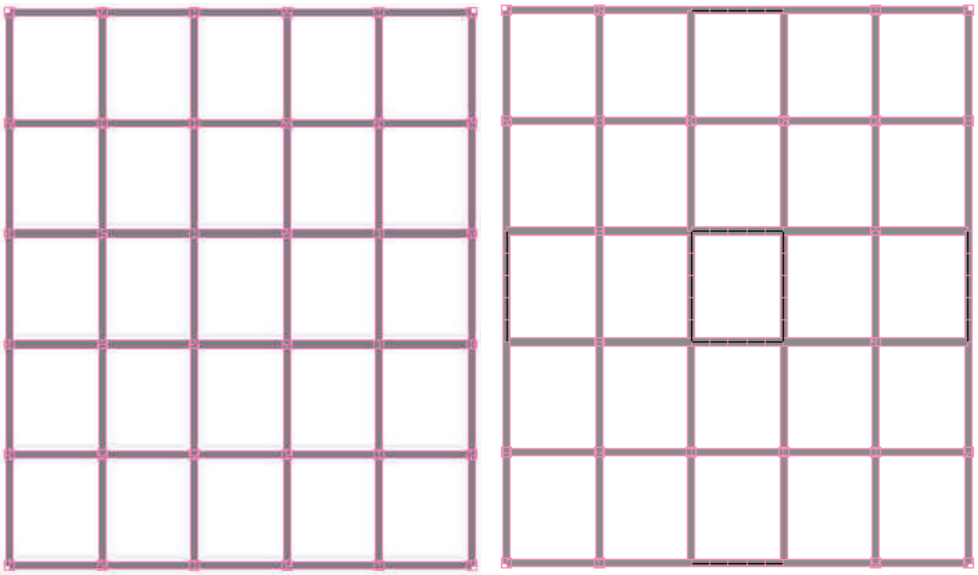


**Figure 9**. *architectural plan of related models to F-SW-C systems and for 10 storey*.

- Height of storey is 3.5m.
- The thickness of floor slab is 15cm.
- The structural systems are: F-SW-C.
- Seismic zone 2C and therefore the seismic zone factor is Z=0.25.
- The importance factor of construction is I =1.
- Overstrength Factor R, so we have: frames system, R=8 and shear walls system, R=4.5 and In couple system, R is determined according to the frames contribution percentage in bearing base shear forces.
- Yield strength of steel for longitudinal reinforcement =.
- Yield strength of steel for cross-sectional reinforcement for shear walls and = for stirrups in beams and columns.
- Characteristic compressive strength of concrete =21MPa(the amount of cement is 350kgf/m3 in

control concrete case and 400kgf/m3 in non-control concrete case).
- To simplify the problem, it is assumed that all columns have square cross-section with initial dimensions

begin from 50x50cm and 50x60cm for beams.

regardless of whether this system achieve the economic cost of the building required designing it, and what if one of these systems achieve economic cost of the multi-storey building without the other, whether those buildings are similar to or different from each other in the number of storeys, type of foundation soil. To answer these questions and study the problem at hand the following models of RC high-rise buildings was imposed, as shown in **Figure 9**:

- Structural models for RC high-rise building consisting of 10-storey, structural systems in it are:

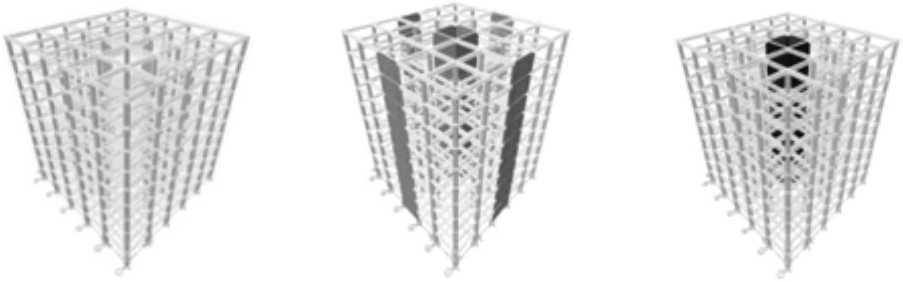
Frames system (F).

Shear Walls system (SW).

Couple system (C)(Dual System).

## 5. Characterization of the Problem

Two architectural plans of the structure of RC high-rise buildings are supposed for D. The first dose not contain shear walls, as shown in **Figure 9**, for F , SW and C system and for 10 storey. Analysis was done by STAAD-pro.



Frames system (F) Shear Walls system (SW) Couple system (C)

**Figure 8:** *some of supposed structural models for three structural systems (F,SW, C)*

### *Geometric characteristic of the Problem*

- Structure regular RC high-rise building is supposed
  (the architectural plan is symmetrical for axes x and y).
- The structure floor area is 30x30m2 for 10storey.

Center.

In ***exoskeleton*** structures, lateral load-resisting systems are placed outside the building lines away from their facades. Examples include Hotel de las Artes in Barcelona. Due to the system's compositional characteristics, it acts as a primary building identifier – one of the major roles of building facades in general cases. Fire proofing of the system is not a serious issue due to its location outside the building line. However, thermal expansion/ contraction of the system, exposed to the ever-changing outdoor weather, and the systemic thermal bridges should be carefully considered during design[10].

## 4. Models of structural systems

Reinforced concrete (RC) high-rise buildings designed to resist vertical loads in general, and checked on the seismic loads, in particular, adopted structural systems in the design to resist the forces of earthquakes consist of [**Figure** 8.] :

1. Shear Walls System.
2. Moment - Resisting Frame System.
3. Dual System is the system that contains together frames and shear walls.

In couple system, shear walls were presented as central reinforced concrete core of the stairs and lifts, which were favorite to resist the shear forces in general in the regular structures and private due to its symmetry and placed in the centre of the structure, and if the shear walls were insufficient to resist the shear forces caused by earthquakes, the additional shear walls are added to give structural system appropriate stiffness to resist the horizontal forces in both directions [2, 8].

There are many types of structural systems, resistance to the forces of earthquakes, and structural systems which previous referred to it considered more systems used in the design of public and private structures, but in the design of RC high-rise buildings, can we adopt certain structural system without the other and generalization use in the design of RC high-rise buildings whatever the number of stories, type of foundation soil and

diagonal members in diagrid structural systems can carry gravity loads as well as lateral forces due to their triangulated configuration in a distributive and uniform manner. Compared with conventional framed tubular structures without diagonals, diagrid structures are much more effective in minimizing shear deformation because they carry shear by axial action of the diagonal members, while conventional tubular structures carry shear by the bending of the vertical columns and horizontal spandrels (Moon, 2005)[25].

The diagrid can be compared with another prevalent structural system, the outrigger structures. Properly designed, an outrigger structure is effective in reducing the overturning moment and drift of the building. However, the addition of the outrigger trusses between the shear core and exterior columns does not add lateral shear rigidity to the core. Thus, tall buildings that employ outrigger systems still require cores having significant shear rigidity. The diagrid structure provides both bending and shear rigidity. Thus, unlike outrigger structures, diagrid structures do not need high shear rigidity cores because shear can be carried by the diagrids located on the perimeter, even though supertall buildings with a diagrid system can be further strengthened and stiffened by engaging the core, generating a system similar to a tube-in-tube.

Other types of lateral load-resisting systems in the category of exterior structures include ***space trusses, super frames and exoskeleton***. These have been occasionally used for tall buildings.

***Space truss*** structures are modified braced tubes with diagonals connecting the exterior to interior. In a typical braced tube structure, all the diagonals, which connect the chord members – vertical corner columns in general, are located on the plane parallel to the facades. However, in space trusses, some diagonals penetrate the interior of the building. Examples include the Bank of China Tower of 1990 by I. M. Pei in Hong Kong.

A ***superframe*** is composed of megacolumns comprising braced frames of large dimensions at building corners, linked by multistory trusses at about every 15 to 20 stories. The concept of superframe can be used in various ways for tall buildings, such as the 56-story tall Parque Central Complex Towers of 1979 in Caracas, Venezuela and the 168-story tall Chicago World Trade

The stiffness of a framed tube can also be enhanced by using the core to resist part of the lateral load resulting in a ***tube-in-tube*** system. The floor diaphragm connecting the core and the outer tube transfer the lateral loads to both systems. The core itself could be made up of a solid tube, a braced tube, or a framed tube. Such a system is called a tube-in-tube, an example of which is the 52-story One Shell Plaza of 1971 in Houston, Texas. It is also possible to introduce more than one tube inside the perimeter tube. The inner tube in a tube-in-tube structure can act as a second line of defense against a malevolent attack with airplanes or missiles.

A **diagrid** system is another type of exterior structure. With their structural efficiency as a varied version of the tubular systems, diagrid structures have been emerging as a new aesthetic trend for tall buildings in this era of pluralistic styles. Early designs of tall buildings recognized the effectiveness of diagonal bracing members in resisting lateral forces. However, while the structural importance of diagonals was well recognized, the aesthetic potential of them was not appreciated since they were considered obstructive for viewing the outdoors. Thus, diagonals were generally embedded within the building cores which were usually located in the interior of the building.

A major departure from this design approach occurred when braced tubular structures were introduced in the late 1960s. For the 100-story tall John Hancock Center in Chicago, the diagonals were located along the entire exterior perimeter surfaces of the building in order to maximize their structural effectiveness and capitalize on the aesthetic innovation. This strategy is much more effective than confining diagonals to narrower building cores. Despite the clear symbiosis between structural action and aesthetic intent of the Hancock Tower, this overall design approach has not emerged as the sole aesthetic preference of architects. However, recently the use of perimeter diagonals – thus the term “diagrid” – for structural effectiveness and lattice-like aesthetics has generated renewed interest in architectural and structural designers of tall buildings.

The difference between conventional exterior-braced frame structures and current diagrid structures is that, for diagrid structures, almost all the conventional vertical columns are eliminated. This is possible because the

the tubular framework. Therefore, the columns can be more widely spaced and the sizes of spandrels and columns can be smaller than those needed for framed tubes, allowing for larger window openings than in the framed tubes (Khan, 1967)[18].

A ***bundled tube*** is a cluster of individual tubes connected together to act as a single unit. For very tall structures, a single framed tube is not adequate, since the width of the building at its base should be large to maintain a reasonable slenderness (i.e., height-to-width) ratio such that the building is not excessively flexible and does not sway too much. The system efficiency is considerably diminished in a single framed tube of enormous height due to shear lag effect. For such a structure, the three-dimensional response of the structure could be improved for strength and stiffness by providing cross walls or cross frames in the building.

The 110-story Sears Tower completed in 1974 was the first bundled tube structure in which nine steel framed tubes are bundled at the base, some of which are terminated at various levels along the building's height with two tubes continuing between the $90^{th}$ floor and the roof. Such flexibility of organizing the floor areas, from very large at the base to much smaller at the top, gave the bundled tube system an added advantage. The bundled tube concept also allowed for wider column spacing in the tubular walls, which made it possible to place interior frame lines without seriously compromising interior space planning of the building. The bundled tube system thus offers great freedom in the architectural planning by creating a powerful vocabulary for a variety of existing building forms. **Figure** 8 shows the bundled tube concept as it was applied to the Sears Tower (Ali, 2001)[1, 4, 7]. A bundled tube building in concrete is One Magnificent Mile of 1983 in Chicago. In this multi-use building, it was possible to assemble the individual tubes in any configuration and terminated at different heights without loss of structural integrity. By carrying the idea of bundled framed tubes further, it is possible to add diagonals to them to increase the efficient height limit. In addition, it is worth noting that to behave as a bundled tube the individual tubes could be of different shapes, such as rectangular, triangular or hexagonal as is demonstrated by this building.

achieving a cantilever deflection of 50 to 80 percent of the total lateral sway of the building).

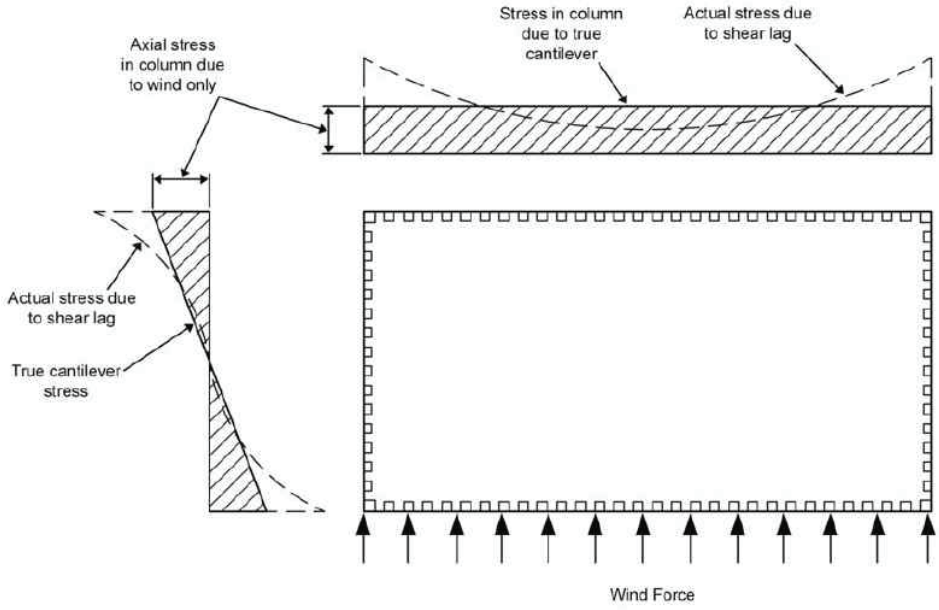



**Figure 7** *Shear lag*

A ***braced tube*** is a variation of the framed tube and was first applied on the 100-story John Hancock Center of 1970 in Chicago (Ali, 2001)[5, 7]. This concept stems from the fact that instead of using closely spaced perimeter columns, it is possible to stiffen the widely spaced columns by diagonal braces to create wall-like characteristics. The framed tube becomes progressively inefficient over 60 stories since the web frames begin to behave as conventional rigid frames. Consequently, beam and column designs are controlled by bending action, resulting in large size. In addition, the cantilever behavior of the structure is thus undermined and the shear lag effect is aggravated. A braced tube overcomes this problem by stiffening the perimeter frames in their own planes. The braces also collect gravity loads from floors and act as inclined columns. The diagonals of a trussed tube connected to columns at each joint effectively eliminate the effects of shear lag throughout

***Exterior Structures***

The nature of building perimeters has more structural significance in tall buildings than in any other building type due to their very tallness, which means greater vulnerability to lateral forces, especially wind loads. Thus, it is quite desirable to concentrate as much lateral load-resisting system components as possible on the perimeter of tall buildings to increase their structural depth, and, in turn, their resistance to lateral loads.

The **tube** is one of the most typical exterior structures, which can be defined as a three-dimensional structural system utilizing the entire building perimeter to resist lateral loads. The earliest application of the tubular notion is attributed to Fazlur Khan, who thought of this concept in 1961 (Ali, 2001)[7] and designed the 43-story DeWitt-Chestnut Apartment Building in Chicago, completed in 1965, the first known building designed as a framed tube. The introduction of tube systems has been revolutionary since for the first time the three-dimensional response of buildings was directly exploited to advantage departing from the conventional rigid frame system consisting of rigidly connected planar beam-column grids. Tubular forms have several types depending upon the structural efficiency that they can provide for different heights. In a ***framed tube*** system, which is the basic tubular form, the building has closely spaced columns and deep spandrel beams rigidly connected together throughout the exterior frames. Depending upon the structural geometry and proportions, exterior column spacing should be from 1.5 to 4.5m on centers. Practical spandrel beam depths should vary from 0.6 to 1.2m. As shown in **Figure 7**, for a framed tube subjected to lateral loads, the axial forces in the corner columns are the greatest and the distribution is non-linear for both the web frame (i.e., frame parallel to wind), and the flange frame (i.e., frame perpendicular to wind). This is because the axial forces in the columns toward the middle of the flange frames lag behind those near the corner due to the nature of a framed tube which is different from a solid-wall tube. This phenomenon is known as *shear lag*. The purpose of optimal design of a framed tube is to limit the shear lag effect and aim for more cantilever-type behavior of the structure within reasonable and practical limits (i.e., by

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Tube**<br>Tube in Tube | Ext. Framed Tube (Steel or Concrete) + Int. Core Tube (Steel or Concrete | 80 | Effectively resists lateral loads by producing interior shear core - exterior framed tube .interacting system | Interior planning limitations due to shear core | West Madison Street 181 (Chicago, USA, 50 stories, 207 m) Steel 100 Efficiently resists lateral shear by axial forces in the diagonal members. Complicated joints. Hearst |
| **Diagrid** | - | Steel | 100 | Efficiently resists lateral shear by axial forces in the diagonal members | Complicated joints | Hearst Building (New York, USA, 42 stories, 182 m), 30 St Mary Axe, also known as Swiss Re Building (London, (UK, 41 stories, 181 m |
| | | Concrete | 60 | = | Expensive formwork. .Slow construction | (O-14 Building (Dubai |
| **Space Truss Structures** | - | Steel | 150 | Efficiently resists lateral shear by axial forces in the space .truss members | Obstruct the view. May .obstruct the view | Bank of China (Hong Kong, (China, 72 stories, 367 m |
| **Super frames** | - | Steel | 160 | Could produce super tall buildings | Building form depends to a great degree on the structural system | Chicago World Trade Center (Chicago, USA, 168 stories, Unbuilt |
| | | Concrete | 100 | = | = | Parque Central Tower (Caracas, Venezuela, 56 stories, (221 m |
| **Exo-skeleton** | - | Steel | 100 | Interior floor is never obstructed by perim- .eter columns | Thermal expansion / contraction. Systemic .thermal bridges | Hotel de las Artes (Barcelona, (Spain, 43 stories, 137 m |

**Table 8** *Exterior Structure*

| Category | Sub-Category | Material / Configuration | Efficient Height Limit | Advantages | Disadvantages | Building Examples |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tube** | Framed Tube | Steel | 80 | Efficiently resists lateral loads by locating lateral systems at the .building perimeter | Shear lag hinders true tubular behavior. Narrow column spacing .obstructs the view | Aon Center (Chicago, USA, (83 stories, 346 m |
| | | Concrete | 60 | = | = | Water Tower Place (Chicago, (USA, 74 stories, 262 m |
| | Braced Tube | Steel | 100 With) Interior Columns) – 150 (Without Interior (Columns | Efficiently resists lateral shear by axial forces in the diagonal members. Wider column spacing possible compared with framed tubes. .Reduced shear lag | Bracings obstruct the .view | John Hancock Center (Chicago, USA, 100 stories 344 m |
| | | Concrete | 100 | = | = | Onterie Center (Chicago, 58 stories, 174 m), 780 Third Avenue (New York, USA, 50 (stories, 174 m |
| | Bundled Tube | Steel | 110 | .Reduced shear lag | Interior planning limitations due to the bundled .tube configuration | Sears Tower (Chicago, USA, (108 stories, 442 m |
| | | Concrete | 110 | = | = | Carnegie Hall Tower (New York, USA, 62 stories, 230.7 (m |

tial elongation and shortening of columns. Outriggers can also be supported on megacolumns in the perimeter of the building. Although this structure is primarily an interior system, the belt trusses or megacolumns offer a wider perimeter, thus resisting the lateral push of the building's 'feet' spread.

For buildings between about 30 to 70 stories, steel braced cores or reinforced concrete core walls are generally effective for resisting lateral loads. However, for greater heights, the resistance of the core systems to bending caused by overturning becomes progressively inefficient. Moreover, a core system with its highly slender attribute can generate excessive uplift forces in the core columns and high overturning forces on the foundation system. In reinforced concrete cores, excessive wall elements where large net tensile forces develop can easily cancel the inherent efficiency of concrete in compression. Likewise, in steel cores, excessive welded or bolted tensile splices could greatly reduce the ease of erection and fabrication. The core-outrigger system alleviates this problem. Some other advantages of the core-and-outrigger system are that the exterior column spacing can easily meet aesthetic and functional requirements, and the building's perimeter framing system may consist of simple beam-column framing without the need for rigid-frame-type connections.

For supertall buildings, connecting the outriggers with exterior megacolumns opens up the façade system for flexible aesthetic and architectural articulation thereby overcoming a principal drawback of closed-form tubular systems. In addition, outrigger systems have a great height potential up to 150 stories and possibly more. The principal disadvantages are that the outriggers interfere with the rentable space and the lack of repetitive nature of the structural framing results in a negative impact on the erection process. However, these drawbacks can be overcome by careful architectural and structural planning such as placing outriggers in mechanical floors and development of clear erection guidelines. The outrigger systems may be formed in any combination of steel, concrete and composite construction. Because of the many functional benefits of outrigger systems and the advantages outlined above, this system has lately been very popular for supertall buildings all over the world.

provide resistance for buildings up to about 10 or 35 stories, respectively, depending on the height-to-width ratio of the system (see **Table 4**).

***Outrigger systems*** have been historically used by sailing ships to help resist the wind forces in their sails, making the tall and slender masts stable and strong. The core in a tall building is analogous to the mast of the ship, with outriggers acting as the spreaders and the exterior columns like the stays. As for the sailing ships, outriggers serve to reduce the overturning moment in the core that would otherwise act as pure cantilever, and to transfer the reduced moment to the outer columns through the outriggers connecting the core to these columns (**Figure 6**).

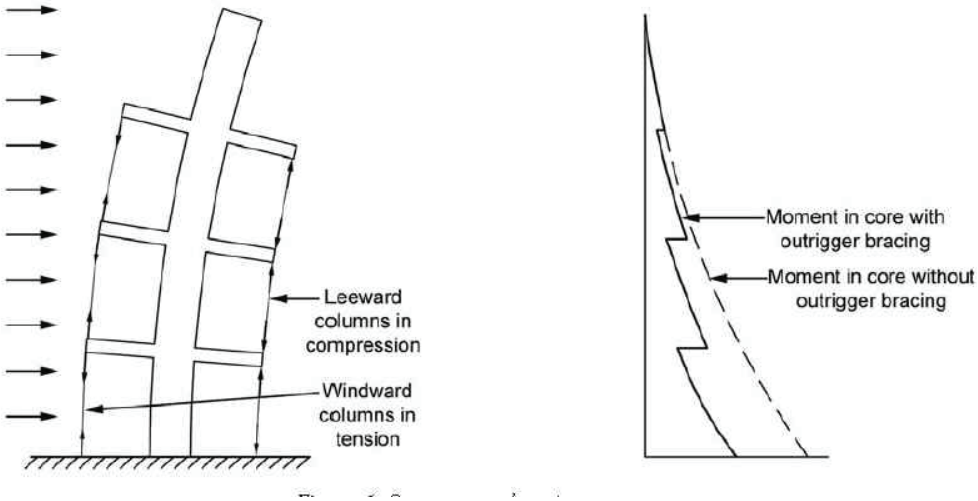



**Figure 6** *Core-supported outrigger structures.*

The core may be centrally located with outriggers extending on both sides or in some cases it may be located on one side of the building with outriggers extending to the building columns on the other side (Taranath, 1998)[29].

The outriggers are generally in the form of trusses in steel structures, or walls in concrete structures, that effectively act as stiff headers inducing a tension-compression couple in the outer columns. Belt trusses are often provided to distribute these tensile and compressive forces to a large number of exterior frame columns. The belt trusses also help in minimizing differen-

around the core, on the exterior, and throughout the interior of the building along grid lines.

***Braced frames*** are laterally supported by vertical steel trusses, also called shear trusses, which resist lateral loads primarily through axial stiffness of the members. These act as vertical cantilever trusses where the columns act as chord members and the concentric K, V, or X braces act as web members. Such systems are called **c**oncentric **b**raced **f**rames (CBF). **E**ccentric **b**raced **f**rames (EBF) have, on the other hand, braces which are connected to the floor girders that form horizontal elements of the truss, with axial offsets to introduce flexure and shear into the frame [26]. This lowers stiffness-to-weight ratio but increases ductility and therefore EBFs are used for seismic zones where ductility is an essential requirement of structural design. Braced frames are generally located in the service and elevator core areas of tall buildings. The frame diagonals are enclosed within the walls[15].

Reinforced concrete planar solid or coupled ***shear walls*** have been one of the most popular systems used for high-rise construction to resist lateral forces caused by wind and earthquakes. They are treated as vertical cantilevers fixed at the base. When two or more shear walls in the same plane are interconnected by beams or slabs, as is the case with shear walls with door or window openings, the total stiffness of the system exceeds the sum of the individual wall stiffnesses. This is so because the connecting beam forces the walls to act as a single unit by restraining their individual cantilever actions. These are known as coupled shear walls. Shear walls used in tall office buildings are generally located around service and elevator cores, and stairwells. In fact, in many tall buildings, the vertical solid core walls that enclose the building services can be used to stabilize and stiffen the building against lateral loads

Rigid frames may be combined with vertical steel trusses or reinforced concrete shear walls to create ***shear wall (or shear truss)-frame interaction systems***. Rigid frame systems are not efficient for buildings over 30 stories in height because the shear racking component of deflection caused by the bending of columns and girders causes the building to sway excessively. On the other hand, vertical steel shear trusses or concrete shear walls alone may

**Tables 7** and **8** summarize the details of the systems in each category. In addition, **Figure 4** and **5** show the concept of each system diagrammatically. This classification of structural systems is presented more as a guideline and should be treated as such. It is imperative that each system has a wide range of height applications depending upon other design and service criteria related to building shape, aspect ratio, architectural functions, load conditions, building stability and site constraints. For each condition, however, there is always an optimum structural system, although it may not necessarily match one of those in the system's tables due to the predominant influence of other factors on the building form. An exterior structure may be combined with an interior one, such as when a tubular frame is also braced or provided with core-supported outriggers and belt trusses, to enhance the building's stiffness[10, 12].

***Interior Structures***

The two basic types of lateral load-resisting systems in the category of interior structures are ***the moment-resisting frames*** and ***shear trusses/shear walls***. These systems are usually arranged as planar assemblies in two principal orthogonal directions and may be employed together as a combined system in which they interact. Another very important system in this category is the core-supported outrigger structure, which is very widely used for supertall buildings.

The ***moment-resisting frame*** **(MRF)** consists of horizontal (girder) and vertical (column) members rigidly connected together in a planar grid form. Such frames resist load primarily through the flexural stiffness of the members (Kowalczyk, Sinn, & Kilmister, 1995)[23]. The size of the columns is mainly controlled by the gravity loads that accumulate towards the base of the building giving rise to progressively larger column sizes towards the base from the roof. The size of the girders, on the other hand, is controlled by stiffness of the frame in order to ensure acceptable lateral sway of the building. Although gravity load is more or less the same in all typical floors of a tall building, the girder sizes need to be increased to increase the frame stiffness. Likewise, columns already sized for gravity loads need to be slightly increased to increase the frame stiffness as well. MRFs can be located in or

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Shear Wall (or Shear Truss) - Frame Interaction System** | Braced Rigid Frames | Steel Shear Trusses + Steel Rigid Frames | 40 | Effectively resists lateral loads by producing shear truss - frame interacting system. | Interior planning limitations due to shear trusses | Empire State Building (New York, USA, 102 stories, 381 m), Seagram Building, 17th to 29th floor (New York, USA, (38 stories, 157 m |
| | Shear Wall / Rigid Frames | Concrete Shear Wall + Steel Rigid Frame | 60 | Effectively resists lateral loads by producing shear wall - frame interacting system. | Interior planning limitations due to shear walls. | Seagram Building, up to the 17th floor (New York, USA, 38 stories, (157 m |
| | | Concrete Shear Wall + Concrete Frame | 70 | = | = | South Wacker Drive 311 (Chicago, USA, 75 stories, 284 m), Cook County Administration Building, former Brunswick Building (Chicago, USA, 38 stories, 145 m |
| **Outrigger Structures** | - | Shear Cores (Steel Trusses or Concrete Shear Walls) + Outriggers (Steel Trusses or Concrete Walls) + (Belt Trusses) + Steel or Concrete Composite (Super) Columns | 150 | Effectively resists bending by exterior columns connected to outriggers extended from the core. | Outrigger structure does not add shear resistant | Taipei 101 (Taipei, Taiwan, 101 stories, 509 m), Jin Mao Building (Shanghai, China, 88 (stories, 421 m |

**Table 7** *Interior Structure*

| Category | Sub-category | Material/ Configuration | Efficient Height Limit | Advantage | Disadvantages | Building Examples |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Rigid Frames** | - | Steel | 30 | Provide flexibility in floor planning. .Fast construction | Expensive moment connections. Expensive fire .proofing | Lake Shore 880 & 860 Drive Apartments (Chicago, USA, 26 stories, 82 m), Business Men›s Assurance Tower (Kansas City, USA, 19 stories), Seagram Building, 30th to the top floor (New York, USA, 38 (stories, 157 m |
| | | Concrete | 20 | Provide flexibility in floor planning. Easily moldable | Expensive formwork. Slow construc- .tion | Ingalls Building (Cincinnati, USA, 16 stories, (65 m |
| **Braced Hinged Frames** | - | Steel Shear Trusses + Steel Hinged Frames | 10 | Efficiently resist lateral loads by axial forces in the shear truss members. Allows shallower beams compared with the rigid frames without diagonals | Interior planning limitations due to diagonals in the shear trusses. Expensive diagonal connections | Low-rise buildings |

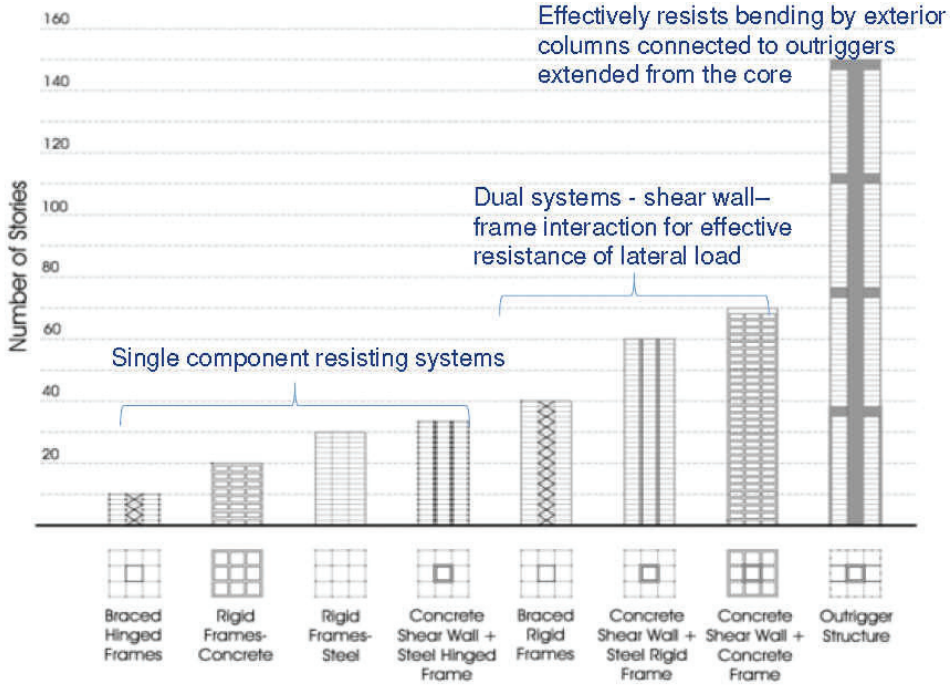



**Figure 5** *Exterior Structures: effectively resist lateral loads by systems at building perimeter*

Structural systems of tall buildings can be divided into two broad categories: ***interior structures*** and ***exterior structures***. This classification is based on the distribution of the components of the primary lateral load-resisting system over the building. A system is categorized as an interior structure when the major part of the lateral load resisting system is located within the interior of the building. Likewise, if the major part of the lateral load-resisting system is located at the building perimeter, a system is categorized as an exterior structure. It should be noted, however, that any interior structure is likely to have some minor components of the lateral load-resisting system at the building perimeter, and any exterior structure may have some minor components within the interior of the building.

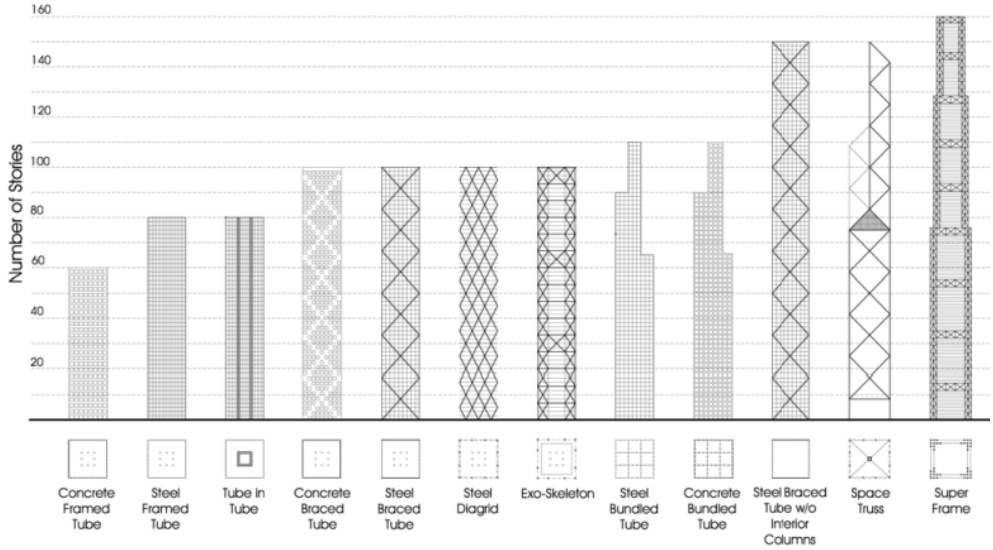



**Figure 4** *Interior Structures: single / dual component planar assemblies in 2 principal directions[16]*

The six secondary systems are, in fact, combinations of the four primary structures as shown in **Figure 6**. This classification is part of a study of the dynamic response of different tall building structures.

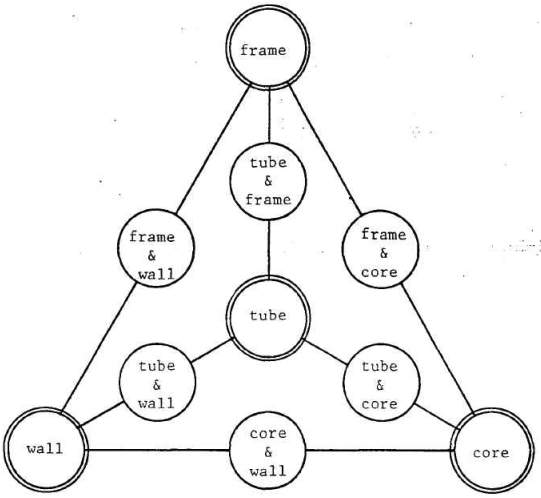



**Figure 6** *Classification of Structural Systems of Multi-Story Buildings (Drosdov, Lishak, 1978)*

In Schueller's (1977)[28] classification, primary emphasis is given to visual and descriptive analysis of the structural systems (see **Table 6**). He lists 14 separate tall building structural systems in an attempt to adequately represent the spectrum of tall building structures.

| | | |
|---|---|---|
| 1. Bearing Walls | 2. Cores and Bearing Walls | 3. Self Supporting Boxes |
| 4. Cantilevered Slab | 5. Flat Slab | 6. Interspatial |
| 7. Suspended | 8. Staggered Truss | 9. Rigid Frame |
| 10. Core and Rigid Frame | 11. Trussed Frame | 12. Belt-Trussed Frame and Framed Core |
| 13. Tube-in-Tube | Bundled Tube .14 | |

**Table 6** *Common high rise structures (Schueller, 1975)*

| Gravity Load Resistant Systems | | Lateral Load Resistant Systems |
|---|---|---|
| 1. Horizontal (floor) Framing | | 1. Moment Resistant Frame |
| 2. Vertical Framing | | 2. Shear Wall or Truss |
| | a). bearing walls | 3. Combined Frame and Shear Wall or Truss |
| | b). hangers | 4. Moment Resistant Frame with Stiffening Features |
| | c). load transfer girders | 5. Core Structure |
| | | 6. Framed Tube |
| | | 7. Combined Framed Tube and Core Structure |
| | | 8. Framed Tube with Stiffening Features |
| | | 9. Other Tube Structure |

**Table 4** *Structural Systems (Lu, 1974)*

Drosdov and Lishak (1978)[13] developed a classification that categorizes the variety of existing structural systems into four primary load bearing systems and six secondary (combination) load bearing structures as seen in **Table 5**.

| Primary Structural Systems | Secondary (Combination) Structural Systems |
|---|---|
| 1. Framed systems (Frame) | 1. Frame-Braced System (Frame & Wall) |
| 2. System with Flat Walls (Wall) | 2. Frame System (Frame & Core) |
| 3. Core-Trunk System (Core) | 3. Frame-Envelop System (Tube & Frame) |
| 4. Envelop-Type System (Tube) | 4. Trunk-Wall System (Core & Wall) |
| | 5. Cellular System (Tube & Wall) |

**Table 5** *STRUCTURAL SCHEMES* (Drosdov, Lishak, 1978)

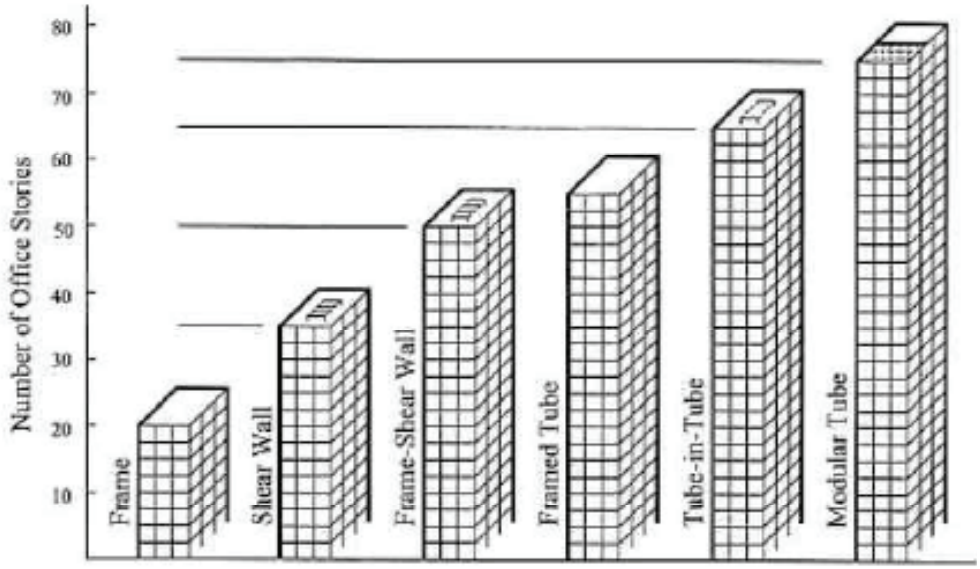



**Figure 5** *Classification of tall building structural systems by Fazlur Khan ( concrete).*

Because of a better understanding of the mechanics of material and member behavior, he reasoned that the structure could be treated in a holistic manner, that is, the building could be analyzed in three dimensions, supported by computer simulations, rather than as a series of planar systems in each principal direction. Feasible structural systems, according to him, are rigid frames, shear walls, interactive frame-shear wall combinations, belt trusses, and the various other tubular systems [22].

Lu (1974)[24] has presented a classification using the same basic approach, namely, a listing of vertical load resisting members, horizontal load resisting subsystems, and energy dissipation systems. This arrangements is shown in **Table 4**. A more detailed listing of lateral load resisting subsystems is included, which clearly indicates the myriad of combinations of lateral load resisting subsystems employed in the design of tall buildings.

| | |
|---|---|
| 3. Shear Truss Frame with Belt Trusses | 3. Frame-Shear Wall |
| . 4. Framed Tube | 4. Framed Tube |
| 5. Column Diagonal Truss Tube | 5. Tube-in-Tube |
| 6. Bundled Tube | 6. Modular Tube |
| 7 . Truss Tube without Interior Columns | |

**Table 3** *High rise structural systems (Khan, 1974)*

This marked the beginning of a new era of skyscraper revolution in terms of multiple structural systems. Later, he upgraded these diagrams by way of modifications [20, 21](Khan, 1972, 1973). and developed these schemes for both steel and concrete **Figure 4** and **5.** (Ali, 2001; Ali & Armstrong, 1995; Schueller, 1986)[3, 7, 27]. Khan argued that the rigid frame that had dominated tall building design and construction so long was not the only system fitting for tall buildings.

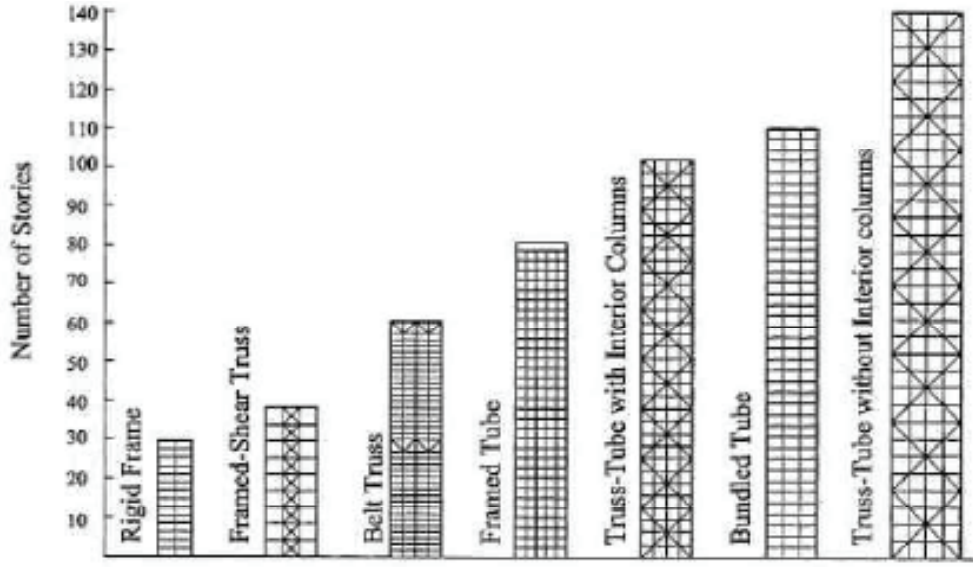



**Figure 4** *Classification of tall building structural systems by Fazlur Khan(steel).*

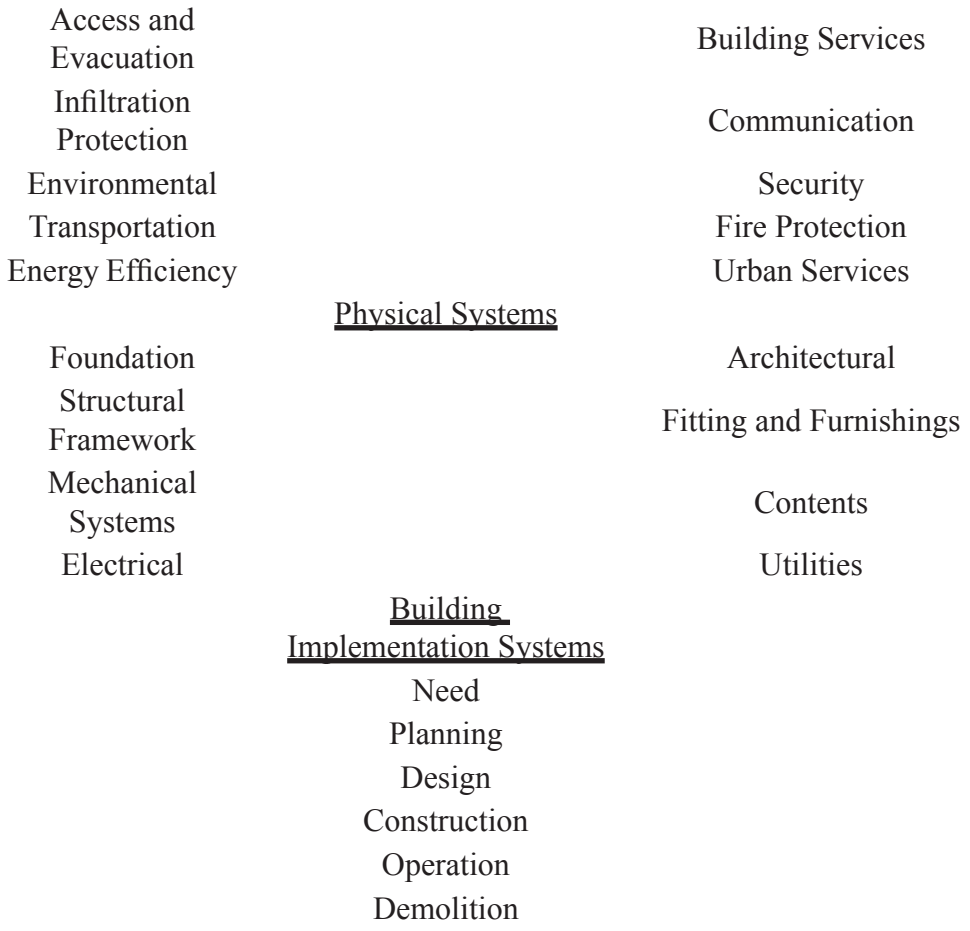



**Figure 3** *Tall Building Systems (Beedle, 1980)[9]*

Fazlur Khan in 1969 classified structural systems for tall buildings relating to their heights with considerations for efficiency in the form of "Heights for Structural Systems" diagrams [19,21].

Khan [17, 21] uses a material-oriented classification to discuss the different responses of various steel, concrete and mixed structural systems to lateral loads.(see **Table 3**).

| **Steel Structural Systems** | **Concrete Structural Systems** |
|---|---|
| 1. Rigid Frame | 1. Frame |
| 2. Shear Truss Frame | 2. Shear Wall |

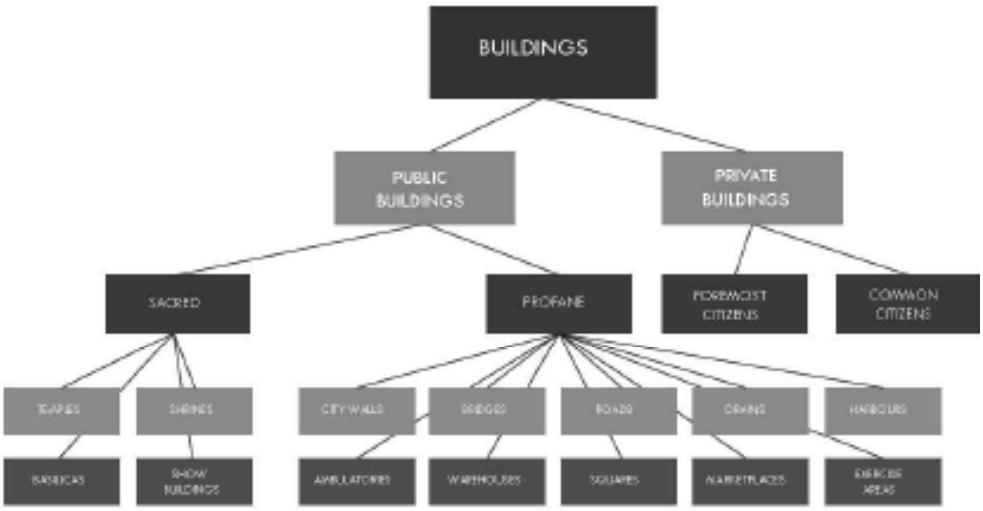



**Figure 2** *Types of buildings and elements*

For the purpose of research, it is desirable to categorize the different aspects of tall buildings.

Loading Systems

Gravity
Temperature
Earthquake
Wind
Fire
Accidental Loading

Functional Systems

Utilization
Ecological
Site
Esthetics
Space Cognition

Parking
Ownership, Financing
Operation
Maintenance
Management

rigid-frame system is used for very tall structures. This calls for a structural system that goes well beyond the simple rigid frame concept. Based on his investigations Khan argued that as the height increases beyond 10 stories, the lateral drift starts controlling the design, the stiffness rather than strength becomes the dominant factor, and the premium for height increases rapidly with the number of stories. Following this line of reasoning, Khan recognized that a hierarchy of structural systems could be categorized with respect to relative effectiveness in resisting lateral loads for buildings beyond the 20- to 30-story range (Khan, 1969)[19].

**3.0 Classification of Tall Building Structural Systems.**

Building types and elements Alberti (1992)[6] does mention the existence of various building types that has developed from the original shelter as specialization of functions. Generally buildings divided into two types: Public buildings with several functions, sacred as well as profane, and private buildings divided into two groups- those foremost citizens and those for common citizens **Figure 2**.

These different aspects are referred to as building systems. Beedle (1980)[9] defines four distinct building systems: Loading Systems, Physical Systems, Functional Systems, and Building Implementation Systems. These are seen in **Figure** 3. Under the "Physical Systems" heading are such i terns as foundation systems, structural framework, mechanical and service systems, and electrical systems. In general, the structural system of a building is a three dimensional complex assemblage of interconnected structural elements. The primary function of the structural system is to effectively and safely carry all the loads which act upon the building, and to resist sway by providing adequate stiffness. The structural system physically supports the entire building, and with it, all the other various building systems

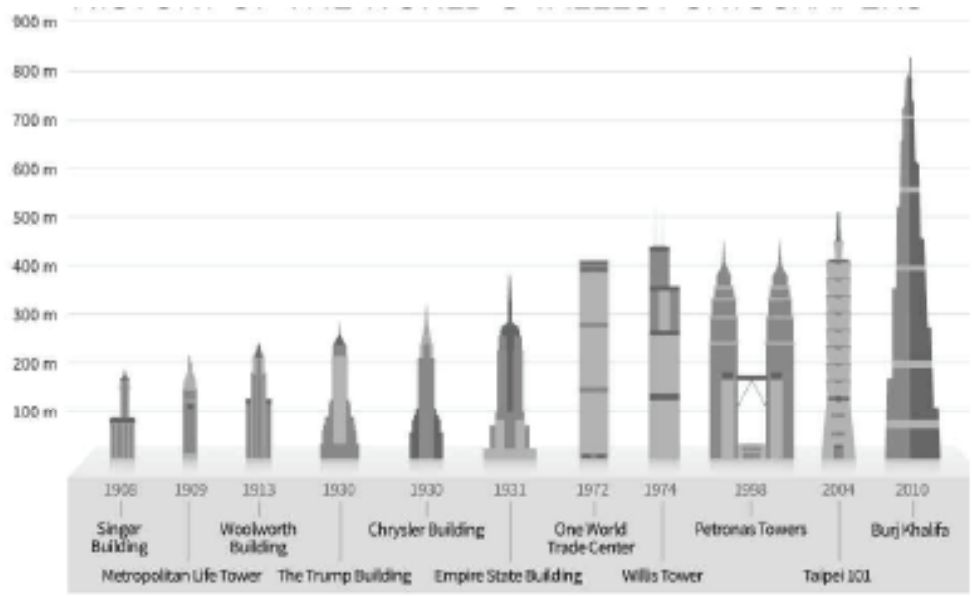



**Figure 1** *Historical brief of tall building in the world*

The floor framing system usually carries almost the same gravity loads at each floor, although the girders along the column lines need to be progressively heavier towards the base of the building to carry increasing lateral forces and to augment the building's stiffness.

The column sizes increase progressively towards the base of the building due to the accumulated increase in the gravity loads transmitted from the floors above. Further to this, the columns need to be even heavier towards the base to resist lateral loads. The net result is that as the building becomes taller and the building's sway due to lateral forces becomes critical, there is a greater demand on the girders and columns that make up the rigid-frame system to carry lateral forces.

If we assume the same bay sizes, the material quantities required for floor framing is almost the same regardless of the number of stories. The material needed for floor framing depends upon the span of the framing elements, that is, column-to-column distance and not on the building height. The quantity of materials required for resisting lateral loads, on the other hand, is even more increased and would begin to exceed other structural costs if a

| | Country | Height>50m | Percentage |
|---|---|---|---|
| 1 | **UAE** | 3969 | 70.5% |
| 2 | **KSA** | 315 | 6% |
| 3 | **Bahrain** | 120 | 2% |
| 4 | **Qatar** | 340 | 6% |
| 5 | **Oman** | 20 | 0.3% |
| 6 | **Kuwait** | 280 | 5% |
| 7 | **Lebanon** | 6%<br>340 | |
| 8 | **Syria** | 60 | 1.1% |
| 9 | **Iraq** | 100 | 1.7% |
| 10 | **Jordan** | 80 | 1.3% |
| 11 | **Yemen** | 7 | 0.1% |
| | TOTAL | 5631 | |

**Table 2.** *Middle east country for high-rise building, height above 50m*

## 2.0 Developments of Structural Systems

Structural development of tall buildings has been a continuously evolving process. There is a distinct structural history of tall buildings similar to the history of their architectural styles in terms of skyscraper ages **Figure 1**. These stages range from the rigid frame, tube, core-outrigger to diagrid.

The primary structural skeleton of a tall building can be modeled as a vertical cantilever member with its base fixed in the ground. The structure has to carry the vertical gravity loads and the lateral load. The building must therefore have adequate shear and bending resistance and must not lose its vertical load-carrying capability.

## 1.0 Introduction

Tall buildings emerged in the late nineteenth century in the United States of America. They constituted a so-called "American Building Type," meaning that most important tall buildings were built in the U.S.A.

The function of tall buildings has been as commercial office buildings. Other usages, such as residential, mixed-use, and hotel tower developments have since rapidly increased. Tall building development involves economics, technology, aesthetics, politics, and municipal regulations[1, 4, 10, 11, 14].

| # | City | Number of skyscrapers | Percentage |
|---|---|---|---|
| 1 | **Asia** | 12,730 | 69% |
| 2 | **North America** | 3,659 | 20% |
| 3 | **Europe** | 888 | 5% |
| 4 | **South America** | 637 | 3% |
| 5 | **Oceania** | 433 | 2% |
| 6 | **Africa** | 136 | 1% |
| Total | | 18483 | |

**Table 1** *Tall Buildings in Regions (2020, based on most active cities in the regions reported in Emporis.com).*

Many tall buildings are built worldwide, especially in Asian countries, such as China, Korea, Japan, and Malaysia. Based on data published in the 1980s, about 49% of the world's tall buildings were located in North America. The distribution of tall buildings has changed radically with Asia now having the largest share with 69%, and North America's at 20% (**Table 1**). This data demonstrates the rapid growth of tall building construction in Asian during this period while North American construction has slowed. In fact, nine of the top ten tall buildings are now in Asia and only one, One World Trade Center is in North America, NY, USA. In the middle east the high-rising building is going to increase from time to time, the state is look as in **Table2**.

# Art and Analysis of high-rising building

**Ali Saleh Mohammed Abdulrazaq**
**Thamar University, Department of Civil Engineering**

Abstract:

Tall building developments have been rapidly increasing worldwide. This paper reviews the evolution of tall building's structural systems and the technological driving force behind tall building developments. For the primary structural systems, a new classification – interior structures and exterior structures – is presented. While most representative structural systems for tall buildings are discussed, the emphasis in this review paper is on current trends such as modeling and analysis. Consideration of site specific lateral loading due to wind or earthquake loads along with vertical gravity loads is important for finding the behavior of the tall buildings. The design of tall buildings essentially involves a conceptual design, approximate analysis, preliminary design and optimization, to safely carry gravity and lateral loads. Analysis and design of buildings for static and dynamic forces is a routine affair these days because of availability of affordable computers and specialized programs which can be used for the analysis. Finally, the future of structural developments in tall buildings is envisioned briefly.

**Keywords:** Shear wall, Framing, Diagrid structures, Exterior structures, Interior structures, Outrigger systems, Dual Structural , Structural systems, Tall buildings, Finite Element Method

# Research Journal of Queen Arwa University

A Refereed Bi-annual Journal issued by Queen Arwa University – Issue no. (24)
(Jan- June 2020)

**Editor in Chief**
**Prof. Waheeba Ghaleb Faree**

**Deputy Editor in Chief**
**Dr. Ghassan Ali M. Hashim**

**Editorial Board**
**Prof. Mohammad A. Al-Khayyat**
**Dr. Hazza Al-Homidi**
**Dr. Abdul-Malik Saif Al-Selwi**

**Editorial Advisers**

**Prof. Fred Kortell**
University of 20 August 1955 - Algeria

**Prof. Malika Zugheib**
University of 1955 - Algeria

**Prof.Qaid Al-Sharjabi**
Sana'a University - Yemen

**Prof. Khalil Al-Hadi Vzvz**
Tunis University, Tunisia

**Dr. Fahmi Mohammed Saeed**
Community College - Yemen

**Art Direction**
**Aziz Ghaleb Ismail**

**A Refereed Journal interested in providing scientific production of researchers in Arabic and English in various scientific fields**