



الصفحة	محتويات العدد	
	الافتتاحية	مدير التحرير
٣٩-١	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤م.	١-٣
٨٠-٤٠	أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن.	٢-
١٢٤-٨١	تشكيل الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية في اليمن بين المركزية واللامركزية.	٣-
١٢٥- ١٧١	مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية- جامعة عدن.	٤-



أ.د/ سنان غالب المرهضي

كلية التجارة والاقتصاد

المقدمة

تتعدد الأزمات ومصادرها التي تواجه المنظمات وبشكل يكاد أن يكون يومياً، فمنها ما هو داخلي (البيئة الداخلية للمنظمة)، ومن ذلك انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في أوساط أعضاء المنظمة وعدم تلبية الحوافز المادية والمعنوية (مع إدراك قيادات المنظمة لذلك) لحاجات ورغبات أعضاء المنظمة، وخارجي (البيئة الخارجية للمنظمة) ليس للمنظمة يد فيها ولا قدرة على السيطرة عليها بل قد تكون ضحية لتلك الأزمات. وتسبب الأزمات تكاليف باهظة (مباشرة وغير مباشرة)، واهتزاز الثقة بقدرات وكفاءات القيادات الإدارية للمنظمة. وتتأثر فاعلية القيادات الإدارية في المنظمات في إدارة الأزمات التنظيمية بعوامل عديدة قد يكون أهمها الثقافة التنظيمية السائدة.

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية (القيم، والمعتقدات، والأعراف Norms، والقيم المتوقعة، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي) في أوساط القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية، وفاعلية إدارة الأزمات، لاعتبار وجود علاقة وعند مستوى معنوي بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات. وتأسيساً على ذلك فقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي بغرض بناء الجانب النظري اعتماداً على اختيار (لكثرتها) بعض الأدبيات الإدارية في بناء الجانب النظري، وتصميم استبانة وزعت على عينة من القيادات الإدارية في المنظمة محل الدراسة بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وتتكون هذه الدراسة من الأجزاء الأساسية التالية: أولاً: منهجية الدراسة، ثانياً: الجانب النظري، ثالثاً: تحليل البيانات المجمع ميدانياً، ورابعاً: الاستنتاجات والمقترحات.



أولاً: منهجية الدراسة Study Methodology

مشكلة الدراسة:

تعتبر المشتقات النفطية (بنزين - ديزل - غاز منزلي - مازوت) بمثابة شرايين الحياة لأي مجتمع وبغض النظر عن مستواه الحضاري. وعليه فإن أي قصور أو إعاقة في تدفقها يعني بقاء انسيابية حياة المجتمع. وعلى الرغم من التناسب الطردي بين المستوى الحضاري والموقع الجغرافي للمجتمعات وأهمية المشتقات النفطية، ومن ثم استحالة ممارسة حياة طبيعية دونما انسيابيتها وتدفقها، فإن الحكومات تتولى مسؤولية ضمان توفرها. ويؤدي حدوث أزمات في توافر وتدفق المشتقات النفطية إلى انتشار الشائعات في أوساط المواطنين بل واهتزاز ثقة المواطن بالحكومة، بشكل عام، وبالجهات المسؤولة عن توفير المشتقات النفطية، بشكل خاص، على مستوى الجمهورية.

وتتعدد أسباب حدوث وتكرار أزمات المشتقات النفطية في اليمن ومنها:

أعمال تخريبية (إرهابية)، وتقدم المصافي وتكرار تعطلها، والتهريب لخارج اليمن (تدعم الحكومة كل المشتقات النفطية)*، وأصحاب المصالح في حدوث السوق السوداء، وليس للجهة المسؤولة عن توفير وإدارة المشتقات النفطية يد مباشرة في الأسباب آنفة الذكر.

وعليه تركز هذه الدراسة على فاعلية القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية في إدارة الأزمات، وتأثير الثقافة التنظيمية السائدة في ذلك. وتكمن مشكلة الدراسة في سؤالين رئيسيين هما:

- ١ - ما هي الثقافة التنظيمية السائدة في أوساط القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية (القيم والمعتقدات، والأعراف، والقيم المتوقعة، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي)؟
- ٢ - ما مدى فاعلية إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية؟

* تم رفع الدعم في أغسطس ٢٠١٤ م.



أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع الذي تتناوله (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات) والذي يؤثر على المجتمع بكل أفرادهِ وشرائحهِ، وكذلك من الجوانب الآتية:

١ - التكلفة المباشرة الباهظة لأزمات المشتقات النفطية المتكررة في اليمن التي تقدر بعشرات المليارات (ريال يمني) خلال الأعوام الأخيرة بشكل عام ومنذ 2011م وحتى منتصف عام 2012م ثم بدأت تختفي فتظهر من وقت لآخر.

٢ - إضافة إلى التكلفة غير المباشرة على مستوى الفرد والمنظمات فالمجتمع والمتمثلة في: الوقت المهدر في طوابير الانتظار للحصول على المشتقات، والشعور بالإحباط وعدم الرضا عن أداء الحكومات المتعاقبة، والسمعة السيئة التي تلحق بالوطن من خلال التناول الإعلامي لمثل هذه الأزمات سلبية التأثير على كافة أنشطة المنظمات اليمنية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

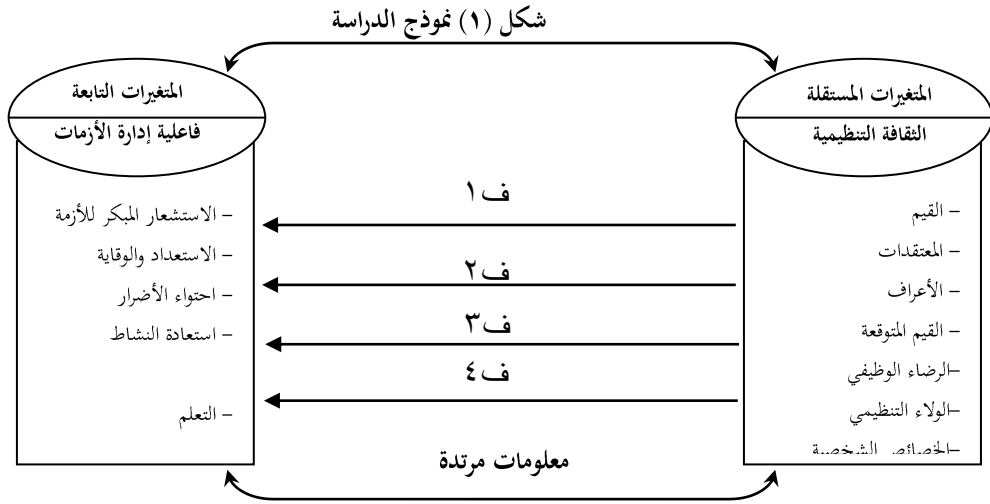
١ - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة محل الدراسة والمتمثلة في: القيم، المعتقدات، والأعراف (Norms) والقيم المتوقعة، وكذلك الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٢ - التعرف على مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات.

٣ - التعرف على مستوى العلاقة بين الخصائص الشخصية وفاعلية إدارة الأزمات.

٤ - التعرف على مستوى الفروق الإحصائية بين قوة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي واختلاف الخصائص الشخصية والمستوى الإداري.

نموذج وفرضيات الدراسة:



فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:

- ١ - هناك علاقة وعند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات ، ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ - هناك علاقة وعند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات .
 - ب - هناك علاقة وعند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات.
 - ج - هناك علاقة وعند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات.
 - د - هناك علاقة وعند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين القيم المتوقعة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات.



- ٢ - هناك علاقة وعند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين الرضا الوظيفي وفاعلية إدارة الأزمات.
- ٣ - هناك علاقة وعند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين الولاء التنظيمي وفاعلية إدارة الأزمات.
- ٤ - هناك علاقة وعند مستوى معنوي ≤ 0.05 بين الخصائص الشخصية وفاعلية إدارة الأزمات.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي شائع التطبيق في الدراسات الاجتماعية بشكل عام والإدارية على وجه الخصوص . ويساعد المنهج الوصفي على شرح الظاهرة نظرياً من خلال الاستفادة من البيانات الثانوية (الأدبيات الإدارية ذات العلاقة) والتي على أساسها تم بناء الجزء النظري لهذا البحث ، ودراسة أسبابها عملياً (الدراسة الميدانية) من خلال البيانات الأولية (First Data) والمتمثلة في المسح الميداني بغرض اختيار فرضيات الدراسة (والتي تمثل حلولاً افتراضية للمشكلة محل الدراسة)، أي فهم سلوك الظاهرة في الواقع العملي ومن ثم التنبؤ باتجاهها مستقبلاً.

مقياس الدراسة:

تم إجراء مسح مكتبي للعديد من الدراسات العربية والأجنبية (هناك كم كبير من الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والقليل من إدارة الأزمات من وجهة نظر منظمات الأعمال) بغرض بناء الجانب النظري من ناحية، والبحث عن أداة لقياس الظاهرة محل البحث بمتغيراتها المستقلة والتابعة، ولم يجد الباحث وبما هو متاح دراسة تجمع بين الأبعاد المستقلة والتابعة (نموذج الدراسة) من ناحية أخرى، إذ أن أغلب الأدبيات والدراسات تجمع بين الأنماط القيادية وفاعلية إدارة الأزمات ، مما اضطر الباحث إلى بناء أداة لقياس تأثير الأبعاد المستقلة على البعد التابع، معتمداً في ذلك على دراسة الطش (2012) والعاجز (2011) في قياس الثقافة التنظيمية، وتم اقتباس : خمس فقرات لقياس الرضا الوظيفي من (Schriesheim and Tsui: 1980)، وأربع فقرات لقياس الالتزام التنظيمي من (Porter and Steers 1974).



جدول (١) تقسيمات الاستبيان وفقراته

مصادر الفقرات	عدد الفقرات	العوامل	محاور الدراسة
شائعة الاستخدام	7	النوع، الحالة الاجتماعية، وغيرها	الخصائص الشخصية
العاجز (2011) والطشي (2012)	8 6 10 6	القيم المعتقدات الأعراف القيم المتوقعة	الثقافة التنظيمية
Schriesheim and Tsui 1980	5		الرضا الوظيفي
Porter and Steers 1974	4		الولاء التنظيمي
احمد حسين (2010)	6 9 7 4 4	إشارات الإنذار الاستعداد احتواء الأضرار استعادة النشاط التعلم	إدارة الأزمات
	(76) فقرة		إجمالي الفقرات

وتم تطبيق أوزان محددة لفقرات الاستبيان تراوحت بين موافق تماماً = (5) ، موافق = (4) ، غير متأكد = (3) ، غير موافق = (2) ، وغير موافق على الإطلاق = (1) وفقاً لمقياس (Likert) الخماسي المتعارف عليه.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية في الإدارة العامة وفرع أمانة العاصمة لشركة النفط اليمنية، من رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم تقريباً (٢٥٢)



العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م

(، وتم توزيع استمارة استبيان بعدد (١٥٠) على عينة مقصودة غير احتمالية ، عبيدات ، - أبو نصار ، مبيضين 102 :1997)، وتمت استعادة ١٠٨ استمارة، الصالح منها للتحليل ١٠٠ استمارة أي بواقع ٤٠٪ .

أساليب التحليل الإحصائي المطبقة في هذه الدراسة:

وبغرض شرح الظاهرة محل الدراسة واختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، واختبار فرضياتها ، وشرح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومعرفة اتجاهات إجاباتهم، فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بشكل عام والأساليب الإحصائية الآتية على وجه الخصوص :

- ١ - النسب المئوية بغرض معرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.
- ٢ - اختبار (Person) بهدف معرفة مدى الاتساق الداخلي والترابط بين أبعاد الدراسة والعلاقة فيما بينها.
- ٣ - اختبار (T- test) بغرض معرفة الفروقات بين أبعاد وعناصر الدراسة والمستويات الإدارية.
- ٤ - تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة التباين بين أبعاد وعناصر الدراسة.

صدق أداة قياس الدراسة وثباتها:

يمكن النظر إلى صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال الآتي:

١ - صدق المحتوى:

ويقصد بها مدى صلاحية الفقرات لقياس الظاهرة محل الدراسة، ولهذا الغرض قام الباحث بمسح الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بهدف الحصول على مقياس يجمع بين المتغيرات المستقلة والتابعة فلم يجده فيما تم الاطلاع عليه، مما اضطر الباحث إلى مواءمة أداة لقياس الظاهرة محل الدراسة (جدول ١). وتمت إعادة صياغة الفقرات وبشكل مبسط وواضح مع إرشادات توضيحية في بداية كل محور وآليات تواصل مع الباحث لتوضيح أي غموض أو استفسار.

٢ - الاعتمادية Reliability



وتؤكد نتائج اختبار كورونباخ - ألفا Koronbah Alpha في جدول (٢) درجة الاتساق والثبات لأداة الدراسة واقترب قيمة الاختبار لعوامل الدراسة من الواحد الصحيح، مما يعني ثبات فقرات المقياس المستخدم (Sekaran, 2003).

اختبار ثبات مقياس الدراسة:

جدول (2) اختبار معامل كورونباخ - ألفا لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (كرومباخ ألفا)
القيم التنظيمية	8	.911
المعتقدات التنظيمية	6	.554
الأعراف التنظيمية	10	.871
التوقعات التنظيمية	6	.532
الرضا الوظيفي	5	.760
الولاء التنظيمي	4	.805
الثقافة التنظيمية	39	.916
اكتشاف إشارات الإنذار	6	.901
الاستعداد والوقاية	9	.899
احتواء الأضرار	7	.890
استعادة النشاط	4	.815
التعلم	4	.934
فاعلية إدارة الأزمات	30	.962

حدود الدراسة (Limitation of Study):

تتلخص حدود الدراسة في الآتي:

- ١ - عيوب الحالة الدراسية، ومنها عدم إمكانية تعميم نتائجها على بقية المنظمات اليمنية.
- ٢ - محدودية أفراد عينه الدراسة عما يفترض أن يكون بسبب عدم تجاوب قيادات الشركة.



٣ - اقتصار الدراسة على الإدارة العامة للشركة وفرع أمانة العاصمة ، أي عدم شمولها لفروع الشركة في بقية المحافظات.



ثانياً: الجانب النظري Literature Review

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تتعدد النظرة لمفهوم الثقافة التنظيمية من باحث لآخر في الكثير من الأدبيات الإدارية ذات العلاقة، إلا أنها تكاد تجمع على مدلول واحد للثقافة التنظيمية. ويمكن تناول بعضها في الآتي:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير لتحديد ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه من السلوك، وما هو صحيح وغير صحيح (الهييتي 2005:24). ويضيف إلى ما سبق كل من (Robbins 405 : 2004) الرموز والطقوس والأساطير التي تشكل فهماً مشتركاً في أوساط أعضاء المنظمة لأهدافها والسلوك المتوقع لتحقيقها وهي كذلك قيم وأعراف، ومعتقدات ومشاعر ترشد الأفراد لطريقة التفكير الصحيحة والسلوك المرغوب فيه (Daft 2013:390)، أو هي قيم وأعراف مشتركة للرقابة على سلوك أعضاء المنظمة أثناء تعاملهم مع بعضهم ومع المستفيدين الخارجيين (Jones 2013: 390). ويرى (LUHMAN AND CUNLIFFE 2013 : 118) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن وضع "المعتقدات، والقيم، والفرضيات، والأعراف، والقصص المروية، والاحتفالات والأدوات، والرموز والشعارات في المنظمة التي تؤثر على طرق وسلوكيات العاملين وأدائهم لوظائفهم". ويتفق (العاجز، 2011:11) مع المفهوم السابق مع إضافة تطور تلك العناصر بمرور الزمن وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك والتفكير والمشاعر والإحساس والاتجاهات الموحدة - نسبياً. ويلاحظ على المفهومين الأخيرين شمولهما على مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية. ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية بكل عناصرها تشكل السياق الواقعي والهوية المميزة للمنظمة والحبل السري الجامع والموجه لقرارات وأفعال وسلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة إزاء المواقف والأحداث المختلفة التي تواجه المنظمة. وتؤكد المفاهيم التي تناولت الثقافة التنظيمية، سواءً المستعرضة آنفاً أو غيرها، أنها لاتخلو من الإشارة إلى عناصر أساسية في الثقافة التنظيمية تكمن



في: القيم والمعتقدات والأعراف (NORMS) والقيم المتوقعة. ولما يخدم أهداف وأغراض هذه الدراسة من المفاهيم فسوف يتم تناولها في الآتي:

١ - القيم Values

تدل القيمة (لغويًا) على المنفعة أو الشيء الثمين ودرجة أهميته من وجهة نظر الفرد أو الجماعة أو المنظمة. وتدرج أهمية القيم بشكل هرمي لدى الفرد والجماعة وفقاً لنظرية وهرم (Maslow) (مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية)، وهي كذلك لدى المنظمات مع تباينها من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة المؤسسين أو القيادات العليا في المنظمة وطبيعة نشاطها والعوامل البيئية الداخلية والخارجية. وتعتبر الممارسات العملية اليومية وتفاعلات الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة وتعاملهم مع المستفيدين الخارجيين انعكاساً للقيم التنظيمية الموجهة والمتحكمة بالممارسات التنظيمية المختلفة والمؤثرة كذلك في مختلف مكونات البيئة الداخلية للمنظمة. وتشكل رؤية ورسالة وأهداف المنظمة والقيم المدونة مرجعية شرعية، يحتكم إليها أعضاء المنظمة في كافة سلوكياتهم التنظيمية (سودان عبدالناصر 2012).

والقيم عبارة عن " معايير عامة نمطية يسترشد بها الأفراد لتحديد نوعية السلوك المرغوب فيه تجاه المواقف والأحداث المختلفة والمخرجات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها (سلوكيات)" (المرهضي ، 196 : 2012). وتنقسم القيم التنظيمية إلى نوعين شائعين في المنظمات (وبغض النظر عن تبعية وطبيعة نشاط المنظمة وبيئتها التنظيمية) : غايات أو أهداف (Terminal Values) والتي تتحكم وتهيمن على كل حركات وسكنات المنظمة. وتعكس غاية وأهداف المنظمة حاجات ورغبات المستفيدين الداخليين والخارجيين، ويشار إليها في رؤية ورسالة المنظمة بغرض الاسترشاد بها في سلوكيات وقرارات وأفعال وعلاقات أعضاء المنظمة واستخدامهم للموارد وتعتبر مرجعية لعمليات القياس والتقييم. ويعتمد تحقيق أهداف وغاية المنظمة على فاعلية وصوابية السلوكيات (An instrumental Values) المؤدية إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة المحددة سلفاً، وعليه يتم توجيه



سلوكيات الأفراد والجماعات نحو الغايات المنشودة من خلال حزمة من المفردات القيمة كالأعراف (Norms)، والمعتقدات، وتشريعية متمثلة في القواعد والإجراءات وما يتوقعه الفرد والجماعة من المنظمة مقابل جهوده الفكرية والعضلية والسلوكية في الاتجاه المرغوب فيه.

٢ - المعتقدات: Believes والأعراف NORMS

تعتبر المعتقدات والأعراف، إضافة إلى القيم، من وسائل الرقابة الموجهة لسلوكيات الأفراد نحو غايات المنظمات. ويمكن تناولهما على النحو الآتي:

أ - المعتقدات التنظيمية:

ينظر للمعتقدات على أنها " أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية وأهمية المشاركة في صناعة القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية " (العاجز ، 17 : 2011 ، عمر 2010 : 40).

ب - الأعراف التنظيمية norms

هي عبارة عن سلوكيات غير مكتوبة يتم تطبيقها اجتماعياً في أوساط أعضاء المنظمة أو مجموعة العمل (قسم، إدارة، المنظمة). وتتكون الأعراف السلوكية مع مرور الوقت وعمل الأفراد معاً، وغالباً ما تكون نمطية وتحظى باتفاق أغلب العاملين في المنظمة أو الإدارة. ومن تلك الأعراف الالتزام بإرشادات السلامة والمحافظة على نظافة مكان العمل، ومساعدة الآخرين، والاجتهاد والمثابرة في العمل ، والتعاون بين الأفراد في جمع تبرعات لأحد زملائهم في العمل، ومشاركة بعضهم في الأفرح والأتراح، وتناول الطعام في العمل، وعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وتجاوز الرؤساء المباشرين والصعود إلى القيادات العليا لطلب المساعدة في حل المشاكل الشخصية ، والعملية. وهذه أعراف سائدة في المنظمات اليمنية (المرهضي – 2012 : 199 ، Jones ، 2013).

وقد تؤثر المعتقدات والأعراف السلوكية إيجابياً في اتجاه تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ويكون ذلك في حالة ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتوفر



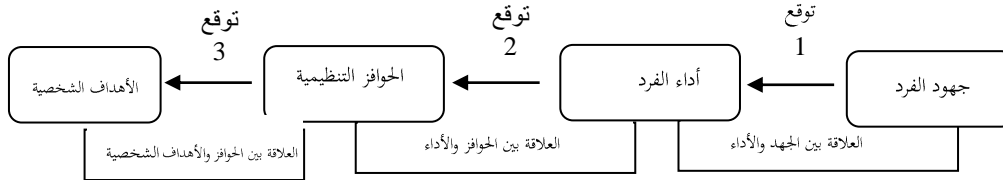
العوامل البيئية المناسبة الأخرى، وعكس ذلك سوف تكون الأعراف والمعتقدات وبالأعلى على المنظمة وتؤثر سلبياً على أدائها. وتسعى المنظمات إلى تشجيع القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المجسدة للسلوكيات المرغوب فيها ذات العلاقة بغايتها وأهدافها، إلا أن ذلك التشجيع - في رأي الباحث - مهما كانت درجته لا يترك أثراً إيجابية بدون رضا وظيفي وبيئة عمل صحية.

٣ - القيم (السلوكية) المتوقعة VALUE EXPECTANCY

القيم المتوقعة هي عبارة عن " التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر أثناء فترة عمل الفرد في المنظمة" (العاجز ، 17 :2012)، أو هي عبارة عن الجهود المبذولة من العاملين لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية المرغوب فيها مع توقع حصولهم على المكافآت الجزية (Cummings and Worley 436 :2008)، وقوة الدافع نحو فعل بطريقة معينة، اعتماداً في ذلك على قوة التوقع أي حجم المكافأة المتوقعة الحصول عليها مقابل الجهد الذي بذل ومن ثم تحقيق النتائج المرغوب فيها (Robbins and Judge, 2007).

وهناك علاقة طردية بين جهود الأفراد في أداء مهامهم في المنظمة وما يتوقعونه من مكافآت مشجعة ومرضية لهم (تلبية أهدافهم الذاتية الفردية والجماعية)، وتشمل الحوافز: العلاوات، وزيادة المرتبات، والترقية إلى منصب أعلى. ويكون للحوافز معنى (Meaning) في اعتقاد الباحث إذا توفر فيها نوع من الموضوعية والعدالة وتمت في تصميمها مراعاة حاجات ورغبات أعضاء المنظمة المتجددة مع الأخذ بالاعتبار الاختلافات الفردية، والتعامل معهم كمستهلكين داخليين وفق فلسفة المستهلك الملك (Customers as Kings). ويوضح الشكل الآتي انسيابية القيم المتوقعة.

شكل (٢) انسيابية القيم المتوقعة



Source: (Robbins and Judge 2007 : 208)

ويتضح من الشكل السابق الآتي:

توقع (١) إدراك الفرد بأن زيادة الجهد سوف يحقق الأهداف المرغوب فيها للمنظمة.

توقع (٢) رضا المنظمة عن أداء الفرد سوف يدفعها لمكافأته على ذلك.

توقع (٣) إدراك الفرد بأن المكافأة (الحوافز) سوف تلبى حاجاته (أهدافه) ورغباته الشخصية.

وعليه فإن تطبيق العلاقة الترابطية بين التوقعات الثلاثة المبينة بالشكل (٢) تعتمد على عملية: تشخيص حاجات ورغبات أعضاء المنظمة وفي تصميم نظام الحوافز مع مراعاة الاختلافات الفردية ، ودرجة الثقة بين أعضاء المنظمة وإدارتها وعدالة الحوافز وتوزيعها ، وهذا كله عملية تراكمية مكتسبة مع مرور الزمن. ويعتقد (Cumming and Worley 2008 : 436) بضرورة أن تصاحب عمليات تطبيق نظرية (القيم) المتوقعة خمسة عناصر أساسية حتى تأتي ثمارها عملياً هي:

١ - حوافز مجزية Availability :

الحوافز المعززة للأداء المرغوب فيه يجب أن تكون ملبية لحاجات ورغبات الأفراد والجماعات ، وعدم تلبية الحاجات والرغبات قد تؤدي إلى نتائج سلبية



٢ - توقيت الحوافز Timeliness (الانضباط):

تؤثر المعلومات المرتدة على الأداء (سلبى أو إيجابى) وكذلك الحوافز، فإذا لم تمنح في الوقت المناسب (أي وقت الإنجاز) فلن يكون لها الأثر الكبير في تعزيز السلوك الذي منحت من أجله.

٣ - ربط الحوافز بالأداء مع مراعاة الظروف المصاحبة للأداء

Performance Contingency: يؤدي الربط الواضح والموضوعي بين الأداء والحوافز إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه في اتجاه تحقيق النتائج المرغوب فيها ، فزيادة مرتب فرد متميز إلى مستوى معين مقابل زيادة أدائه إلى المستوى المرغوب فيه سوف يدفع كل فرد لزيادة أدائه مقابل زيادة مرتبه.

٤ - الثبات النسبي للحوافز Durability:

تتباين الفترة الزمنية بين منح الحوافز باختلاف نوعية الحافز ، فتتباين في حالة الحوافز المعنوية، والعكس في الحوافز المادية.

٥ - علنية الحوافز وإدراك ورؤية الآخرين لها Visibility:

فكما أن إدراك مستوى الحوافز مسألة ضرورية، فإن رؤية أعضاء المنظمة لمن تمت مكافأتهم أكثر أهمية للتحفيز على السلوكيات المرغوب فيها. ومن الحوافز المرئية : الترقيات وزيادة الصلاحيات (السلطة) والمكافآت المادية والتكريم وغيرها.

ويوضح الاستعراض السابق للقيم المتوقعة إمكانية الاستفادة منها عملياً في المنظمات بغرض توجيه سلوكيات أعضاء المنظمة نحو الأهداف المرغوب فيها، إذا ما توفرت الشروط الموضوعية مثل تلبية نظام الحوافز الحالية - ومنها الأجور والمرتبات - لحاجات ورغبات أعضاء المنظمة، وهذا ما يجب أن يكون. ومنح أية حوافز ومكافآت بعد ذلك يكون غرضه تمييز الفرد عن أقرانه والاعتراف بتميزه، ومن ثم التشجيع على مثل هذه السلوكيات .

وموضوعية مستوى الأداء المخطط له على مستوى الفرد والجماعة والكفاءة المعرفية والمهاراتية والقدرات والخبرة للمكلف بأداء المهام، كلها توفر بيئة عمل

ملائمة نسبياً بكل مكوناتها ، فتوفر الموارد الضرورية لأداء المهام، وتوفر مستوى رضا مناسب للمكلفين أو المكلف بأداء المهام.

ويتناول الجزء التالي من هذا البحث فاعلية إدارة الأزمات ومدى تأثير الثقافة التنظيمية ممثلة بالعناصر السابقة في تلك الفاعلية.

إدارة الأزمات Crises Management

المفهوم: Concept of Crisis Management

الأزمة عبارة عن : نقطة تحول إلى الأفضل أو إلى الأسوأ ، أو لحظة حاسمة في وقت حرج ، أو حاله عدم استقرار (المرهضي ، 2012)، أو تهديد ، أو حدث كبير وخطير يقل احتمال وقوعه (الفقيه ، 2012:16). ويرى شديد (بدون تاريخ) أنها موقف يطرأ فجأة فتصبح الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه. يتفق الباحث مع المفهوم الذي أورده (شديد) كونه يتفق والمجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة. بينما إدارة الأزمة عبارة عن " كيفية التغلب (مواجهة) على الأزمات بالأدوات العلمية أو إدارة التوازن والتكيف مع التغيرات المختلفة " (عليوة : 25 : 2004). ويرى (أحمد 2010) بأنها " أساليب علمية إدارية تُستخدم لمواجهة الحالات الطارئة (الأزمات) وإجراء الاستعدادات اللازمة لها قبل وقوعها". وعليه فإن إدارة الأزمات عبارة عن منهج علمي واضح لأعضاء المنظمة ويتفق مع طبيعة الموقف للتعامل مع الأزمة ، والذي يأخذ خمس مراحل: اكتشاف (استشعار) الأزمة ، الاستعداد والوقاية من الأزمة ، احتواء (إدارة) أضرار الأزمة ، واستعادة النشاط الطبيعي للمنظمة ، والتعلم من الأزمة. وتتناولها الصفحات الآتية بشكل مختصر على النحو الآتي:

١- اكتشاف (استشعار) الأزمة:

يعتبر التعامل الاستباقي (Proactive approach) مع الأزمات أحد الأساليب الحديثة لاستشعار والتنبؤ والتعامل مع الأزمات والوقاية منها قبل حدوثها (الفقيه ، 2012). وتسعى المنظمات الحديثة إلى إيجاد آليات استشعار واكتشاف إشارة الأزمات مبكراً ومن ثم العمل على الحد من آثارها السلبية أو منعها. ويعتقد الهدمي



ومحمد (80: 2004) بأنه (الاستشعار) الإجابة عن تساؤلات محددة ومنها: ماهي البوادر والمؤشرات التي صاحبت نشوء الأزمة، وماهي العلاقات المبكرة التي ظهرت وكذلك الجو والمناخ المساعد الذي أحاط بها، ومن هم الأطراف صانعو الأزمة سواءً كانوا معلومين أم يعملون بالخفاء. وصنع (إثارة) الأزمة في الوقت الراهن يساعد على تحديد فهم مؤشرات الأزمة ومن ثمّ العمل على إخمادها. وعمليات تحديد واكتشاف مؤشرات الأزمات ليس بالأمر السهل إذ أن هناك عوامل معيقة منها: تقادم التقنيات المستخدمة، ومقاومة الإبداع، وتجاهل التحذيرات ذات العلاقة وعدم الاهتمام بها، وتكرار الإشاعات، ونمطية وتقليدية الإدارة وعدم الاستماع والإصغاء للتفذييين (المرهضي 2012). ويضيف أبو فارة (26: 2009) عوامل منها :

" حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة - لإدارة الأزمة عن صناع القرار - وعدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة في الوقت المناسب، ووجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات المنظمة ومناعتها ضد الأزمات. ويتضح من العوامل السابقة بأنها ذات علاقة مباشرة بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركة، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتأثير ذلك على فاعلية إدارة الأزمات من عدمه.

ويمكن تقسيم إشارة الإنذار إلى بيئية خارجية غير مسيطر عليها نظراً لمحدودية قدرات المنظمة، وديناميكيته، وقد تُعذر الإدارة إذا ما أخفقت في التأثير فيها، إلا أنها مسئولة عن الاستعداد لمواجهةها. وهناك بوادر أزمات بيئية داخلية مسيطر عليها (نسبياً) من قبل إدارة المنظمة وتتحمل مسؤولية التعامل معها ومعالجتها مبكراً، ومن تلك: ضعف القيادة الإدارية، وتقادم الهيكل التنظيمي السائد، وتدني الرضا الوظيفي، وزيادة معدل الغياب، وشكاوى العملاء، والفساد بأنواعه، وعدم توفر نظم معلوماتية فعالة تدعم صانع القرار في كل مراحل صناعة القرارات ذات العلاقة بإدارة الأزمات، وأهم من كل ما سبق وجود بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتعلم ومن ثمّ مواجهة الأزمات.

٢- الاستعداد والوقاية من الأزمة:

تتطلب عمليات مواجهة الأزمات بل وتجنبها ، الإعداد العلمي لخطط متعددة ، بتنوع الأزمات، على أن تتضمن خمس خطوات أساسية: التخطيط والتنظيم، وتحديد المصادر الأساسية للأزمة أو المشكلة ، وتطوير خطة لمواجهة الأزمة ، اختيار الخطة ، والاستمرار في تحديث الخطة، (المرهضي 2012). ويعتمد نجاح تنفيذ خطة مواجهة الأزمات على كفاية وكفاءة العوامل المادية والبشرية ، والبيئة التنظيمية الصحية بشكل عام. أما شركات النفط، وخاصة تلك العاملة في بيع وتسويق المشتقات النفطية، فإن فاعليتها في مواجهة الأزمات ذات العلاقة يتطلب منها : توفير مخزون استراتيجي في كل مدينة يتناسب وحجم الطلب ، ووسائل نقل حديثة لمد المناطق والمدن بالمشتقات في حالة ظهور بؤابر أزمة من أقرب مخزون، وكذلك مركز إدارة أزمات مجهز بالتقنيات المعلوماتية، وفريق إدارة فعال، وكذلك ثقافة تنظيمية إيجابية التجاوب والتعامل مع الأزمات يسودها نوع من الرضا والولاء.

٣- احتواء أضرار الأزمة (إدارتها):

تترك الأزمات أضراراً كثيرة، مما يعني ضرورة بذل جهود استثنائية لمعالجتها على شكل جزئي ، وكلي، والحد من الخسائر المنظورة وغير المنظورة الناتجة عن الأزمة ، ومن ثم تطمين المستفيدين الداخليين والخارجيين. وتتعدد مناهج احتواء وإدارة الأزمات، ومن ذلك المنهج المتكامل المعتمد على مراحل وطرق علمية للتعامل وإدارة الأزمات (الهدمي ومحمد 2007) والتي تتلخص في :

اختراق الأزمة و يعني بحث موضوع الأزمة بعناصرها المختلفة ومن ثم تقييمها بكل عناصرها ، والنفاذ إلى جوهر وقلب الأزمة ، وحشد المؤيدين للحلول المطروحة من أصحاب المصالح ومن ثم التحرك إلى الأخذ بزمام المبادرة وبما يخدم توجهات ومصالح الشركة، وحتى تتمكن إدارة المنظمة من التحكم والسيطرة على الأزمة وأخيراً توجيه الأزمة وتحويل أضرارها إلى فرص لإجراء تغييرات إيجابية.



وتعتمد المرحلة الأخيرة من وجهة نظر الباحث على مهارات القيادات الإدارية وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى تجاوب ودعم أعضاء المنظمة لتوجه القيادة الجديد.

٤ - استعادة النشاط الطبيعي للمنظمة:

يعتمد الوقت المستغرق لتجاوز الأزمة وأضرارها واستعادة المنظمة لنشاطها على نوعية الأزمة وكفاءة القيادة الإدارية ودعم ذوى المصالح الداخليين والخارجيين لها. وتأخذ استعادة المنظمة لنشاطها بعد حدوث الأزمة إحدى الحالات الآتية (أبو فارة 2009) : العودة إلى الوضع السابق للأزمة، ويكون ذلك ممكناً في حالة محدودية آثار الأزمة وفاعلية وسرعة التعامل معها، وعدم القدرة على العودة إلى الوضع السابق للأزمة نظراً لقوة آثار الأزمة وشحة الموارد من ناحية وعدم فاعلية الإدارة من ناحية أخرى، وأخيراً وضع أفضل للمنظمة مما كانت عليه قبل الأزمة نظراً لفاعلية وكفاءة الإدارة في استغلال الأزمة وإحداث تغييرات إيجابية ما كانت لتتم لولا حدوث الأزمة. وتحقق المرحلة الأخيرة من وجهة نظر الباحث يتطلب توافر شروط ومعايير موضوعية أهمها: ثقافة تنظيمية داعمة ونمط قيادي ملائم وعلمية التخطيط والتعامل مع الأزمات ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٥ - التعلم من الأزمة:

التعلم التنظيمي عملية تراكمية مكتسبة من التجارب المتراكمة من تعامل المنظمة مع الأزمات، وفلسفة القيادات الإدارية تجاه مواردها البشرية، ومن ذلك تمكين العاملين من صناعة القرارات واتخاذها وبما يتفق والمواقف المصاحبة للأزمة، ومؤسسية عملية التعلم من خلال إدارة المعارف وتطويرها، وتوفير بيئة وثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التعلم (المرهضي ، 2014)، وهذا متواضع في البيئة التنظيمية للمنظمات اليمنية. وتتراكم الخبرات والتعلم من تجارب المنظمة السابقة في التعامل مع الأزمات مما يؤهلها في إدارة ومواجهة الأزمات المستقبلية بفاعلية وكفاءة. وتتعلم المنظمات مع مرور الوقت من خبراتها المتراكمة كيف تراقب عن كثب مصادر الأزمات، والتهديدات



ومن ثم إعداد خطط لكيفية التعامل معها. وعندما تواجه المنظمة أزمة جديدة فإنه تتبادر إلى أذهان القيادات الإدارية وبشكل تلقائي خبراتها في كيفية تعاملها مع الأزمات السابقة (المرهضي ، 2014).

ثالثاً: تحليل البيانات المجمعة ميدانياً

يتناول هذا الجزء بالتحليل والمناقشة: خصائص أفراد عينة الدراسة، الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي.

١- خصائص أفراد عينة الدراسة:

١٤٪ فقط من أفراد عينة الدراسة إناث، وهذا يعزى إلى خصوصية المجتمع اليمني والذي يتصف بأنه مجتمع محافظ وبالدخول المتأخر للمرأة اليمنية إلى سوق العمل. بينما ٢٣٪ من أفراد عينة الدراسة عزاب بسبب غلاء المهور السائد في اليمن والوضع الاقتصادي المتدهور. و٨٧٪ من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين ٤٠ سنة وأقل من ٣٠ سنة، وهذا يعكس شبابية المجتمع اليمني والذي يشكل الشباب منه (١٥ - ٦٥ سنة) أكثر من 56٪ (كتاب الإحصاء السنوي، ٢٠١٢). و٨٣٪ من أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية فأعلى، مما يعني حرص شركة النفط اليمنية على استقطاب موظفين أكثر كفاءة. ويتمتع أفراد عينة الدراسة بخبرات تتراوح بين أقل من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة وبنسبة ٧٨٪، وهذه خبرات معقولة كون الشركة قطاع عام ونظراً لعملها التقليدي والمتمثل في بيع ماتتسلمه من مشتقات نفطية. ويشغل ٧٤٪ من أفراد عينة الدراسة رئيس قسم و٢٦٪ مدير إدارة فأعلى.

وأكدت نتائج اختبار T-test للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة تشابه إدراكهم للظاهرة التنظيمية محل الدراسة، ويمكن إيعاز ذلك إلى تقاربهم في: النوع ٨٦٪ ذكور، و٧٧٪ متزوجين، و٨٧٪ تتراوح أعمارهم بين ٣٠ : ٤٠ سنة، و٨٣٪ من حملة الشهادات الجامعية فأعلى، وخبرة ٥٢٪ أقل من عشر سنوات و٢٦٪ أقل من خمسة عشرة سنة. وعليه فإن النتائج آتفة الذكر المتوصل إليها قريبة من الواقع من



العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م

وجهة نظر الباحث نظراً لتقارب خصائص أفراد عينة الدراسة، مع ظهور فوارق عند مستوى معنوي ٠٥ . للقيم التنظيمية ٠٢١ ، واحتواء أضرار الأزمة ٠١٥ ، والتعلم ٠٤ ، وفاعلية إدارة الأزمات ٠٢٧ . تعزى إلى اختلاف المستوى الإداري والوظيفة التي يشغلها الفرد (٢٦٪ مدير إدارة فاعلي، ٧٤٪ رؤساء أقسام) وهذه نتائج متوقعة نظراً لاختلاف إدراك الظواهر التنظيمية باختلاف المستوى الإداري والوظيفة التي يشغلها الفرد.

٢ - مستوى الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية:

جدول (٣) اختبار T-test مستوى الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات							
المحاور	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى التطبيق
القيم التنظيمية	100	2.92	.87	-9.55	99	.342	48.0%
المعتقدات التنظيمية	100	3.36	.59	6.167	99	.000	59.0%
الأعراف التنظيمية	100	3.04	.73	.505	99	.615	51.0%
التوقعات التنظيمية	100	3.39	.56	7.001	99	.000	59.8%
الرضا الوظيفي	100	2.66	.86	-3.887	99	.000	41.5%
الولاء التنظيمي	100	4.02	.80	12.716	99	.000	75.5%
الثقافة التنظيمية	100	3.17	.53	3.214	99	.002	54.3%
اكتشاف إشارات الإنذار	100	2.92	.83	-9.25	99	.357	48.0%
الاستعداد والوقاية	100	2.95	.81	-5.81	99	.563	48.8%
احتواء الأضرار	100	2.98	.78	-2.40	99	.811	49.5%
استعادة النشاط	100	3.21	.76	2.809	99	.006	55.3%
التعلم	100	2.93	.95	-7.38	99	.462	48.3%
فاعلية إدارة الأزمات	100	2.99	.71	-2.06	99	.837	49.8%

٣ - الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من تحقق أهداف الدراسة:

يوضح اختبار T-test في جدول (٣) وعند مستوى نظري ٣ من مقياس ليكرت Likert الخماسي تواضع مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة محل الدراسة وبواقع ٥٤,٣٪، ٤٩,٨٪ على التوالي، مما يعني ضعف مستوى عوامل الثقافة التنظيمية عملياً والتي تمت دراستها مما أثر على فاعلية إدارة الأزمات. ويمكن تناول العوامل الأقل تطبيقاً والموضحة في الجدول (٣) السابق على النحو التالي:

الثقافة التنظيمية:

- الرضا الوظيفي ٤١,٥٪ متواضع جداً، على الرغم من أن الشركة محل البحث تجارية، وكانت أقل متغيرات ذات علاقة بالرضا الوظيفي حيث أكد أفراد عينة الدراسة عدم رضاهم عنها هي: فرص الترقية ٣٣٪، المرتبات والحوافز ٣٦,٣٪، والرضا عن الرئيس المباشر ٣٦,٥٪. وهذه النتائج متوقعة نظراً لتواضع الأجور والمرتبات في المنظمات اليمنية بسبب تدهور الوضع الاقتصادي وارتفاع تكاليف الحياة اليومية وتناقص القوة الشرائية لدخل الفرد، وعدم موضوعية تطبيق الحوافز المعنوية وخضوعها للمزاجية والاجتهاد الشخصي والولاءات الضيقة في توزيعها.

- القيم التنظيمية ٤٨٪ بشكل عام وفي المتغيرين: تكريم المتميزين في حل المشاكل ومواجهة الأزمات ٣٩,٨٪، والربط بين الحوافز والأداء ٤٤٪، وتؤكد هذه النتيجة سبب انخفاض فاعلية إدارة الأزمات، لأن عدم اعتراف إدارة الشركة بالمتميزين في حل المشاكل والربط بين الحوافز والأداء أسباب قوية تنعكس سلباً على سلوكيات الأفراد إزاء الأزمات.



العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م

- الولاء التنظيمي ٧٥,٥٪، وهذه نتيجة غير متوقعة والتي قد لا تعبر عن واقع الحال في المنظمات اليمنية وتتعارض وانخفاض الرضا الوظيفي آنف الذكر (٤١,٥٪) للارتباط الوثيق في رأي الباحث بينهما. ويمكن إيعاز ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي إلى: شحة توفر فرص عمل بديلة أمام الموظفين ومن ثمّ تمسكهم بالوظائف التي يشغلونها على الرغم من تواضع مستوى رضاهم عنها، أو عدم دقة الإجابة عن التساؤلات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي.

فاعلية مواجهة إدارة الأزمات:

تواضع فاعلية إدارة الأزمات وكما هو موضح في الجدول (٣) ٤٩,٨٪ بشكل عام وكانعكاس لتواضع عناصر الثقافة التنظيمية الموضحة آنفاً، ويوضح الجدول: اكتشاف إشارات الإنذار ٤٨٪، و التعلم ٤٨,٣٪، وكانت المتغيرات ذات العلاقة بعوامل إدارة الأزمات الأقل تطبيقاً عملياً تشمل: مسح بيئة العمل التنظيمية الداخلية والخارجية بشكل شامل بغرض التعرف على مؤشرات الأزمات ٤٣,٨٪، يليها التعلم من الخطط والممارسات ذات العلاقة ٤٦,٥٪، ومن ثم وجود غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أضرار الأزمات ٤٥,٥٪. ويتضح مما سبق أن تواضع مستوى فاعلية إدارة الأزمات محل الدراسة يمكن إيعازه إلى تواضع الثقافة التنظيمية وتواضع علمية إدارة الأزمات.



جدول (٤) تحليل التباين المرحلي لبيان مدى تأثير محاور الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات (stepwise regression (backward model):

Coefficients(1)					
مستوى الدلالة المحسوبة	القيمة التائية	Standardi zed Coefficien ts	Unstandardized Coefficients		Model
		القيمة المعيارية Beta	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار B	
					(Constant)
.891	-.137		.391	-.054	
.005	2.908	.291	.082	.238	القيم التنظيمية
.547	-.604	-.049	.098	-.059	المعتقدات التنظيمية
.003	3.009	.329	.106	.319	الأعراف التنظيمية
.235	1.196	.090	.096	.115	التوقعات التنظيمية
.080	1.772	.148	.068	.121	الرضا الوظيفي
.002	3.187	.244	.067	.215	الولاء التنظيمي
.657	-.446		.351	-.156	(Constant)
.005	2.865	.283	.081	.232	القيم التنظيمية
.004	2.978	.309	.100	.299	الأعراف التنظيمية
.243	1.174	.088	.095	.112	التوقعات التنظيمية
.082	1.758	.146	.068	.120	الرضا الوظيفي
.002	3.179	.242	.067	.214	الولاء التنظيمي
.832	.213		.298	.063	(Constant)
.005	2.868	.284	.081	.232	القيم التنظيمية
.001	3.360	.339	.098	.328	الأعراف التنظيمية
.057	1.925	.159	.068	.130	الرضا الوظيفي
.001	3.363	.254	.067	.224	الولاء التنظيمي

Dependent Variable: 1.00 فاعلية إدارة الأزمات



-اختبار فرضيات الدراسة:

النموذج الثالث يبين دلالة تأثير كل من القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة داخلية في النموذج على متغير فاعلية إدارة الأزمة كمتغير تابع ، وقد تبين أن معاملات هذه المتغيرات إيجابية الميل وذات دلالة إحصائية.

ويتضح من الجدول (٤) تأثير: القيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات. وهذه النتائج متوقعة وتدعم فرضيات الدراسة ومن ثم قبولها.



جدول (٥) مصفوفة الارتباط تبين التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على مجموعة إدارة الأزمات
Pearson—Test

فاعلية إدارة الأزمات	التعلم	استعادة النشاط	احتواء الأضرار	الاستعداد والوقاية	اكتشاف إشارات الإنذار	القيم التنظيمية
.632(**)	.577(**)	.567(**)	.527(**)	.556(**)	.525(**)	القيم التنظيمية
.375(**)	.371(**)	.362(**)	.298(**)	.344(**)	.270(**)	المعتقدات التنظيمية
.637(**)	.517(**)	.512(**)	.481(**)	.640(**)	.552(**)	الأعراف التنظيمية
.420(**)	.322(**)	.433(**)	.345(**)	.350(**)	.398(**)	التوقعات التنظيمية
.522(**)	.381(**)	.459(**)	.409(**)	.493(**)	.491(**)	الرضا الوظيفي
.405(**)	.154	.259(**)	.401(**)	.380(**)	.459(**)	الولاء التنظيمي
.745(**)	.597(**)	.643(**)	.604(**)	.693(**)	.659(**)	الثقافة التنظيمية

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

154. واضح أنه غير دال إحصائياً أي أن الولاء التنظيمي لا يؤثر على التعلم. وتؤكد نتائج تحليل Pearson في الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط قوية وعند مستوى معنوي ٠٠١. بين الثقافة التنظيمية بمجملها ٧٤٥. والعوامل ذات العلاقة محل الدراسة وفاعلية إدارة الأزمات، مما يعني قبول فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية، ماعدا الفرضية الرابعة والتي تحققت في الجزء الخاص بالمستوى الإداري.



رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

أ - الاستنتاجات:

يمكن ومن خلال التحليل السابق استنتاج الآتي:

الثقافة التنظيمية:

- ١ - انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية بشكل عام، مما انعكس سلبياً على فاعلية إدارة الأزمات.
- ٢ - انخفاض الرضا الوظيفي في أوساط القيادات الإدارية التي شملها البحث، فما بنا لنا بالموظفين.
- ٣ - عدم إعطاء الاهتمام الكافي بالمبدعين والمتميزين.
- ٤ - تقليدية منح الحوافز المادية والمعنوية وعدم ربطها بالأداء.
- ٥ - غياب وتغييب عمليات تعزيز القيم الثقافية الإيجابية من خلال رواية القصص والاحتفالات ذات العلاقة.
- ٦ - مركزية القرارات الإدارية وتركزها في قمة الهيكل التنظيمي، وضعف إشراك المستويات الإدارية الدنيا في الشركة.
- ٧ - ضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولذلك نجد أفراد عينة الدراسة غير راضين عن رؤسائهم.
- ٨ - عدم عدالة وموضوعية الحوافز المادية والمعنوية.

إدارة الأزمات:

- ١ - عدم علمية الاستعداد والتنبه لبوادر الأزمات ومن ثم مواجهتها.
- ٢ - ضعف جاهزية الشركة بالخطط والبرامج ذات العلاقة بالوقاية من الأزمات.
- ٣ - عدم وجود غرفة عمليات وآليات لمواجهة الأزمات.
- ٤ - الشركة أسيرة لأمراض بيروقراطية القطاع العام على الرغم من أنها تجارية.
- ٥ - ضعف الاستفادة من الكوادر المتعلمة في الشركة.
- ٦ - ضعف عمليات التعلم والاستفادة من التجارب المتراكمة والخطط والتجارب السابقة.



ب - المقترحات:

الثقافة التنظيمية:

- ١ - ضرورة الاهتمام بالمبدعين والمتميزين وإعادة النظر بالحوافز المادية والمعنوية وبما يعزز الرضا الوظيفي.
- ٢ - ضرورة إعطاء الاهتمام المناسب بالثقافة التنظيمية وتعزيزها في المناسبات الوطنية والدينية.
- ٣ - ضرورة تفويض السلطة للمستويات الإدارية التنفيذية والتحرر من أمراض البيروقراطية والمركزية.

إدارة الأزمات:

- ١ - ضرورة الاستعداد والجاهزية لمواجهة الأزمات من خلال الخطط والبرامج والمحاكاة ذات العلاقة.
- ٢ - ضرورة إنشاء غرفة عمليات مجهزة بالآليات المناسبة لإدارة الأزمات.
- ٣ - ضرورة التعلم من التجارب السابقة بل والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- ١ - الصيرفي محمد (2012)، "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، عمان، الأردن.
- ٢ - الهدمي ماجد سلام، محمد جاسم (2007)، "مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول"، زهران للنشر، الأردن.
- ٣ - أبو فارة يوسف أحمد (2009)، "إدارة الأزمات مدخل متكامل"، إثراء للنشر والتوزيع - الأردن.
- ٤ - المرهضي سنان (2012)، "محاضرات في إدارة الأزمات"، محاضرات منشورة عبر مركز الأمين للتوزيع والنشر - صنعاء - اليمن.
- ٥ - المرهضي سنان (2014)، "العلاقة بين خصائص منظمة التعلم والرأس المال البشري"، دراسة تحليلية على عينة من الأبحاث الأكاديمية اليمنية (2013). مجلة كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء : العدد 41 - مارس - 2014م 1 - 24.
- ٦ - المرهضي سنان (2012)، "نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي"، مركز الأمين للتوزيع والنشر - اليمن - صنعاء.
- ٧ - أحمد حسين عثمان (2010)، "أثر جودة المعلومات في إدارة الأزمات"، دراسة ميدانية لعينة من شركات الاتصالات الأهلية في الصومال"، رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة لكية العلوم الإدارية - جامعة عدن - اليمن.
- ٨ - الهيبي صلاح الدين (2005)، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين - دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، العدد، (43: 20). (2002).



٩ - العاجز وايهاب فاروق مصباح (2011)، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية"، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة - كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.

١٠ - عمر هالة سالم (2010)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية لآراء المديرين في شركة مصفاة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة عدن - كلية العلوم الإدارية.

١١ - سودان عبدالناصر عبدالرحمن ناصر (2012)، "الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية" - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اليمنية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أسيوط - مصر - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.

المراجع باللغة الانجليزية:

- 1-Daft Richard L , (2013), "Understanding the Theory and Design of Organizations", SOUTH Western.
- 2-Jones Gareth R, (2013), "Organizational Theory Design and Change", Pearson Prentice Hall □
- 3-Luhman John t and Cunliffe Ann I (2013) Key concepts in Organization Theory SAGA.
- 4--Robbins S and Neil Barnwell , (2004), "Organizational Theory", Person Prentice Hall.
- 5--Robbins Stephen P and Jude Timothy A. (2007), "Organizational Behavior", Person Prentice Hall.
- 6--Kreitener R and Kinicki A (2008), " Organizational Behavior", McGraw--Hill. □
- 7--Cummings Thomas G and Worley Christopher G (2008)," Organizational Development and Change", South - Western.
- 8--Porter.L.W. Steers.R.M. Mowday.R.T and Boulian .P.V.(1974) "Organizational Commitment, JOB Satisfaction and Turnover a Mong Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology -29-603- 609.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات :دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م



9--Schrie Sheimc and Tsui A.S(1980)," Development and Validation of Short Satisfaction instrument For Use in Survey Feedback Interventions. Paper Presented at The Western Academy OF Management Meeting.



الملحق: الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

الرجاء عدم ذكر الاسم

الأخ مدير.....

المحترم

تحية طيبة وبعد.....

الاستمارة التي بين يديك دراسة في "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات"، دراسة ميدانية على مدراء شركة النفط اليمنية"،
لذا ولأهمية الموضوع العلمية ولغرض إعداد البحث علمياً ومن ثمّ الإسهام في تعزيز أداء الشركة بشكل عام وفاعلية إدارة الأزمات على وجه الخصوص، فإن الباحث بحاجة لتعاونكم وإجاباتكم عن أسئلة الاستبيان، لما لذلك من أثر عظيم على إنجاز البحث وبشكل علمي وموضوعي.

ملاحظات هامة:

- ١ . المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث وبشكل إجمالي.
- ٢ . يرجى الإجابة عن كافة الأسئلة علماً بأن الباحث يضع نفسه تحت تصرفكم للاستفسار عن أي سؤال غير واضح على الأرقام ٧٧٧٧٣٥٠٠٠ أو ٧١١١١٨٢٨٢.

الباحث:

أ.د. سنان غالب المرهضي

جامعة صنعاء - كلية التجارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



الجزء الأول : معلومات عامة : -

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب :

- النوع : ١. ذكر () ٢. أنثى ()
- الحالة الاجتماعية : ١. متزوج () ٢. أعزب ()
- العمر :
- ١ - أقل من ٣٠ سنة () ٢ - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ()
- ()
- ٣ - من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة () ٤ - من ٥٠ سنة فأكثر ()
- المؤهل العلمي :
- ١ - ثانوية وأقل () ٢ - دبلوم بعد الثانوية () ٣ - البكالوريوس () ٤ - ماجستير () ٥ - دكتوراه ()
- عدد سنوات الخبرة في الشركة :
- ١ - أقل من ٥ سنوات () ٢ - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات () ٣ - من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة () ٤ - من ١٥ سنة فأكثر ()
- الوظيفة الحالية :
١. مدير عام () ٢. نائب مدير عام () ٣. مدير إدارة () ٤. رئيس قسم ()
- مدة العمل في الوظيفة الحالية :
١. أقل من ٥ سنوات () ٢. من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات () ٣. من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة () ٤. من ١٥ سنة فأكثر ()

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م



الجزء الثاني : من فضلك ضع علامة (√) في المكان الذي يمثل رأيك إزاء كل عبارة من

العبارات الآتية : -

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارة
أ- القيم التنظيمية :					
					١ تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية صناعة القرارات الإدارية.
					٢ يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.
					٣ يتبادل الموظفون المعلومات والمعارف فيما بينهم وهم منفتحون على الأفكار الجديدة.
					٤ يتم إعطاء فرصة للموظفين لشرح وتوضيح أساليب خلاقة ابتدعوها لتطوير نظم واليات العمل.
					٥ يتم تكريم الموظفين المتميزين في حل المشاكل ومواجهة الأزمات.
					٦ يتم تصميم العمل بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعاً به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى.
					٧ تقوم الإدارة في إشراك الموظفين في وضع مقترحات بالحلول الممكنة لمواجهة الأزمات.
					٨ تعمل الإدارة في إشراك الموظفين في عمليات التخطيط بشكل دائم ومستمر عبر أليات واضحة.
ب - المعتقدات التنظيمية:					
					١ توجد قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عمليات صناعة القرارات .
					٢ تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتياً بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.
					٣ يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس مستوى الأداء.
					٤ تتناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع المسؤولية التي تتحملها.
					٥ تهتم الإدارة بمعالجة المشاكل والأزمات التي تواجهها الشركة وتشجع على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية.
					٦ يعتمد بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها.
ج- الأعراف التنظيمية :					
					١ يتكيف الموظفون مع التطورات الإدارية والتكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.
					٢ يستفيد ويتعلم الموظفون الشباب (الجدد) من الموظفين القدامى والأكثر تجربة وخبرة.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م



٣	الأعراف السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.				
٤	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.				
٥	ينظر المدراء للأخطاء باعتبارها مصدر من مصادر التعلم.				
٦	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.				
٧	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.				
٨	تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير أدائهم.				
٩	يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل اجراءات العمل الإدارية بشكل يناسب والتغيرات البيئية.				
١٠	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وانجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية في مكان مخصص لذلك.				
د- التوقعات التنظيمية:					
١	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق ببرامج ودورات تأهيلية، رغبة في تعلم كلما هو جديد.				
٢	الموظفون قادرين من خلال تفويض الصلاحيات الإدارية على الاستجابة السريعة لمهامهم دون أخذ تعليمات جديدة				
٣	يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.				
٤	يدرك الموظف اتباع المدى الذي تغطية واجبات وظيفته.				
٥	تتجه الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية صناعة القرارات الإدارية ضمن الدوام الرسمي.				
٦	لا تمنع من استكمال إنجاز المتبقي من مهامك خارج أوقات الدوام الرسمي.				
هـ- الرضا الوظيفي					
١	ما مدى رضاك عن وظيفتك الحالية؟				
٢	ما مدى رضاك عن رئيسك المباشر؟				
٣	ما مدى رضاك عما تتقاضاه من مرتب وحوافز؟				
٤	ما مدى رضاك عن فرص ترقية في الشركة؟				
٥	ما مدى رضاك عن العمل في الشركة بشكل عام؟				
و- الالتزام التنظيمي					
	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م



١	أشعر بالفخر عندما أذكر للآخرين انتمائي للشركة .				
٢	أفتخر بانتمائي للشركة .				
٣	أهتم بمصالح (مصير) الشركة.				
٤	أقبل أية وظيفة أو مهام أكلف بها في الشركة وبما يخدم استمرار العمل في الشركة .				

المحور الثاني : متغيرات إدارة الأزمات

م	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	غير متأكد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماما (١)
أ - اكتشاف إشارات الإنذار :						
١	تدعم الإدارة العليا عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأحداث وتهتم بذلك.					
٢	هناك اهتمام بجمع علامات الخلل التي قد تكون مؤشرات لحدوث أزمة واكتشافها.					
٣	تحدد وحدات الشركة مؤشرات الأزمات التي ستواجهها.					
٤	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات الأزمة .					
٥	هناك اهتمام بعمليات تصنيف مؤشرات حدوث الأزمة وتبويبها وتحليلها.					
٦	هناك طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسة جمع مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها.					
ب - الاستعداد والوقاية :						
١	تكوّن فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة .					
٢	يتوافر الدعم المناسب (مادي ومعنوي) للفريق الذي يشخص الأزمات المحتملة ويخطط لها.					
٣	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة وإجراءاتها.					
٤	يسهل الحصول على الإمكانيات (المادية، والبشرية، التقنية) المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة إليها من أجل التعامل مع الأزمات.					
٥	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها .					

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م



م	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	غير متأكد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماما (١)
٦	تتوافر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الشركة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار .					
٧	تعقد اجتماعات دورية وتجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة في الشركة التي أعمل بها.					
٨	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الأزمات .					
٩	هناك اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة					
ج- احتواء الأضرار :						
١	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة .					
٢	تتم السيطرة على الأزمة للحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة .					
٣	هناك مبادرة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بفترة زمنية قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة .					
٤	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة.					
٥	هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على ما سببته الأزمة أو ما قد تسببه.					
٦	توجد غرفة عمليات مناسبة مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أضرار الأزمة .					
٧	هناك قدرة في سرعة مناسبة على تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء أضرار الأزمة.					
د - استعادة النشاط :						
١	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاط الاعتيادية في الشركة من غير تأخير في ظروف الأزمات.					
٢	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة مع تقديم المواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي.					
٣	تعمل الشركة على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرار حدوثها .					
٤	تبادر الشركة بتوجيه رسالة وحملة إعلامية					

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية
على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية ٢٠١٤ م



م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	غير متأكد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
	مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام إذا استدعى الأمر ذلك - حول الأضرار التي سببتها الأزمة، وكيف تم التعامل معها .					
هـ - التعلم :						
١	تستخلص المؤسسة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة الاستفادة منها مستقبلاً .					
٢	يتم تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية .					
٣	تدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.					
٤	هناك مقارنة لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في شركات أخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة					

شاكراً تعاونكم سلفاً .



د. حسن سعيد الصبري

كلية التجارة والاقتصاد

المقدمة

تلعب الضريبة دوراً مهماً في حياة المجتمعات، وتخضع في وجودها وتطورها لمتغيرات في أنظمة تلك المجتمعات الاقتصادية والسياسية السائدة، كما أنها تتغير وفقاً للمستجدات والتطورات التي تمر بها المجتمعات عبر الأزمان. ولهذا أخذت معظم الدول في الوقت الحاضر على عاتقها خلق مناخ ملائم للاستثمار وتشجيعه بشتى الوسائل، سواءً كان الاستثمار محلياً أم خارجياً، وذلك بتوفير قوانين تتضمن أحكاماً واضحة ومستقرة تنظم عمل الشركات، وعلاقة الإدارة بالمستخدمين والنشاط المصرفي، وإصدار وتداول الأوراق المالية، وضبط الاستيراد والتصدير، وأخيراً تشريعات ضريبية مناسبة. ومجال هذا البحث معني بالإطار القانوني للضريبة العامة على المبيعات وعلاقته بالاستثمار في اليمن.

مشكلة البحث:

تعتبر الضرائب أداة مالية تؤثر على الاقتصاد الوطني حيث تساهم في توجيه الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية. كما تؤثر الضرائب على إنفاق القطاع الخاص في مجالات الاستهلاك، مما يؤثر على مستوى العرض واستقرار الأسعار، فزيادة معدلات الضريبة تؤدي إلى نقص الأموال لدى المستهلكين، وانخفاض الطلب على السلع والخدمات، وبالتالي التأثير في استقرار الأسعار.

وعليه تكمن مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- هل يؤثر قانون الضريبة العامة على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات عينة الدراسة حول أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن؟



أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه، وتتلخص الأهمية في الآتي:
- كون هذا البحث أول دراسة تتناول موضوع أثر قانون ضريبة المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن لحدائثة تطبيق هذه الضريبة.
 - كون هذا البحث يتناول آلية تطبيق الضريبة العامة على المبيعات ومدى تأثير هذه الآلية والضريبة في الوقت نفسه في الاستثمار في اليمن.

أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي:
- أ- التعريف بضرية المبيعات وأهدافها وخصائصها.
 - ب- دراسة تحليلية لأهم عناصر قانون الضريبة العامة على المبيعات في اليمن رقم ١٩ لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته، وإبراز العوامل المشجعة على الاستثمار التي تضمنها القانون.
 - ج- إجراء الدراسة الميدانية لاستطلاع رأي كل من المكلفين والإدارة الضريبية والمحاسبين القانونيين حول مدى مساهمة قانون الضريبة العامة على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن.

الدراسات السابقة:

لا توجد دراسات كثيرة في هذا الموضوع، وخاصة في الدول العربية، وذلك لحدائثة تطبيق الضريبة العامة على المبيعات (القيمة المضافة) في بعض الدول العربية، ولم يسبق أن أعدت دراسات حول هذا الموضوع في اليمن. وهناك دراسة أعدت في الأردن حول هذا الموضوع سيبين الباحث أهم أهدافها ونتائجها على النحو التالي:

دراسة الخشارمة^(١) أعدت هذه الدراسة في الأردن بعنوان "أثر قانون ضريبة المبيعات على تشجيع الاستثمار في الأردن".

^١-حسين علي خشارمة، "أثر قانون ضريبة المبيعات على تشجيع الاستثمار في الأردن"، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد (٨)، العدد (١)، ٢٠٠٢ م، ص ٢٤٧-٢٧١.



أهداف الدراسة :-

أهم ما استهدفته هذه الدراسة هو: معرفة مدى مساهمة قانون ضريبة المبيعات رقم (٦) لعام ١٩٩٤م والقانون المعدل له رقم (١٥) لعام ١٩٩٥م في تشجيع الاستثمار في الأردن.

نتائج الدراسة :

أهم ما توصلت إليه الدراسة هو الآتي:

- إن قانون ضريبة المبيعات لا يشجع الاستثمار في الأردن، حيث أظهر المجيبون على الاستبيان عدم رضاهم عن ضريبة المبيعات للأسباب التالية :
 - أ- لم تكن ضريبة المبيعات مدروسة بدقة وعناية من قبل الحكومة .
 - ب- تساهم ضريبة المبيعات في رفع أسعار السلع المنتجة محلياً.
 - ج- تقلل ضريبة المبيعات من منافسة السلع المنتجة محلياً للسلع المستوردة وبالتالي تؤثر على الصناعة الوطنية سلبياً.
 - د- تؤثر ضريبة المبيعات على رفاه أفراد المجتمع سلبياً.

وما يميز دراسة الباحث عن هذه الدراسة هو الآتي:

- ١- تتفق هذه الدراسة مع دراسة الباحث كونها يبحثان في مدى تأثير قانون الضريبة العامة على المبيعات (القيمة المضافة VAT) على الاستثمار.
- ٢- تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث، حيث إن دراسة الباحث تتناول مدى تأثير قانون الضريبة العامة على المبيعات (القيمة المضافة) على الاستثمار في بيئة مختلفة هي اليمن، وهي أول دراسة عن هذا الموضوع في اليمن.
- ٣- تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث من حيث عينة الدراسة، فدراسة الباحث اعتمدت على ثلاث فئات هي: المكلفين بالضريبة العامة على المبيعات، والعاملين بالإدارة الضريبية المعنية والمحاسبين القانونيين، في حين أن هذه الدراسة اعتمدت على عينة مكونة من فئة واحدة هي المكلفين الخاضعين لهذه الضريبة .



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيتين التاليتين:

- ١- يؤدي تطبيق قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته إلى تشجيع الاستثمار في اليمن.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات فئات عينة الدراسة (المكلفين، الإدارة الضريبية والمحاسبين القانونيين) حول أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته في تشجيع الاستثمار في اليمن.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته سيعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهجية الآتية:

- ١- المنهج الوصفي التحليلي للإطار النظري.
- ٢- منهج الدراسة الميدانية: وذلك بتصميم استبانة لاستطلاع آراء العينة حول موضوع البحث.

حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على دراسة الإطار القانوني لقانون ضريبة المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته وعلاقته بالاستثمار في اليمن.

مكونات البحث:

- بالإضافة إلى هذه المقدمة يتكون البحث من مباحث ثلاثة: -
- الأول: الإطار النظري.
 - الثاني: الدراسة الميدانية.
 - الثالث: النتائج والتوصيات.



المبحث الأول

الإطار النظري للبحث

يتضمن هذا الإطار موضوعات سبعة نعرضها تباعاً فيما يلي.

١ - تعريف الضريبة العامة على المبيعات:

قبل تعريف الضريبة العامة على المبيعات لابد من تعريف الضريبة بصفة عامة، حيث إن ذلك يمكن من تحديد الإطار العام لموضوع الضريبة العامة على المبيعات. وتعرف الضريبة بأنها: فريضة نقدية تفرضها الدولة على المكلفين بصفة نهائية كأداة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية والاجتماعية. وتتقسم الضرائب بشكل عام إلى قسمين: ضرائب مباشرة (ضرائب الدخل) وضرائب غير مباشرة (ضرائب على الإنفاق). وعلى هذا فيمكن القول بأن الضريبة العامة على المبيعات هي ضريبة غير مباشرة تُفرض عند نقطة استيراد أو بيع السلع والخدمات الخاضعة للضريبة والتي يتم استيرادها أو بيعها من قبل المكلفين الذين تتجاوز قيمة مبيعاتهم السنوية حد التسجيل المحدد بالقانون^(١).

وبالرغم من أن مسمى الضريبة في اليمن وفقاً لأحكام قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته هي (ضريبة على المبيعات)، إلا أن السمات والخصائص المميزة لهذه الضريبة، وخاصة سمة الخصم الضريبي، تحقق مفهوم الضريبة على القيمة المضافة، فبعض الدول تسميها ضريبة القيمة المضافة (دول الاتحاد الأوروبي مثلاً)، والبعض الآخر تسميها ضريبة عامة على المبيعات (مثل مصر والأردن واليمن). ومن أوجه الاختلاف الرئيسية بين الضريبة على القيمة المضافة وضريبة المبيعات ما يلي^(٢): يتم تحصيل الضريبة على القيمة المضافة خلال جميع مراحل الإنتاج والتوزيع المختلفة

(٢) حسام أبو علي الحجوي، أصول محاسبة ضريبة المبيعات وتطبيقها في الأردن، المطابع المركزية، عمان، الأردن، ٢٠٠٤ م، ص ١٣.

(٣) المرجع السابق مباشرة، ص ١٥-١٦.



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

في حين أن ضريبة المبيعات يتم تحصيلها في المرحلة الأخيرة من مراحل إنتاج وبيع السلعة أو الخدمة .

١- في ظل ضريبة القيمة المضافة يسمح بخصم الضريبة على مدخلات الإنتاج من الضريبة على مخرجات الإنتاج حيث يعتبر الخصم الضريبي من السمات الرئيسية لهذه الضريبة ، أما ضريبة المبيعات فمن الصعب التأكد من أنها لا تشمل مدخلات الأعمال حيث لا يسمح في حال تطبيقها بالخصم الضريبي لمدخلات الإنتاج من الضريبة المستحقة على مخرجات الإنتاج.

٢- إن الضريبة على القيمة المضافة تعزز مفهوم الرقابة الداخلية الذاتية، حيث إن مشتري السلعة أو الخدمة يحرص على الحصول على فاتورة ضريبية أصولية تتضمن مقدار ضريبة القيمة المضافة من مورد السلعة أو الخدمة حتى يتمكن من الحصول على قبول خصمها من ضريبة القيمة المضافة على مبيعاته، وبالتالي يساهم مشتري السلعة أو الخدمة في الرقابة لضمان توريد الضريبة للخزينة العامة للدولة. هذا في حين أن مشتري السلعة أو الخدمة في ضريبة المبيعات لا يهتم في الحصول على فاتورة ضريبية أصولية وبالتالي لا يهتم في ضمان توريد هذه الضريبة للخزينة العامة حيث لا يستفيد من الخصم الضريبي لمدخلات مشترياته من السلع والخدمات من الضريبة المستحقة على مبيعاته .

٣- لا تؤثر الضريبة على القيمة المضافة على الأسعار التي تدفعها المنشأة في النهاية على مدخلاتها من السلع والخدمات ، لذلك فإنها لا تحدث اختلالات وتشويه في قرارات الإنتاج، في حين أن ضريبة المبيعات على مدخلات الإنتاج من السلع والخدمات تساهم في ارتفاع تكلفة هذه المدخلات في الإنتاج خاصة عندما يكون معدل الضريبة مرتفعاً .

٤- إن الضريبة على القيمة المضافة يجري تحصيلها على امتداد سلسلة مراحل إنتاج وبيع السلع والخدمات مما يضي الشفافية على آثار الضريبة، في حين



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

تحصل ضريبة المبيعات مرة واحدة في المرحلة النهائية لإنتاج وبيع السلعة أو الخدمة.

٢ - السمات الأساسية لضريبة القيمة المضافة / الضريبة العامة على المبيعات:

تتمثل السمات الأساسية لضريبة القيمة المضافة / الضريبة العامة على المبيعات بالآتي^(٤):

- أ- كونها ضريبة ذات وعاء واسع تفرض على مراحل الإنتاج المتعددة، مع خصم الضرائب على مدخلات الإنتاج من الضرائب المستحقة على مخرجات الإنتاج (المبيعات). وتعتبر هذه السمة أهم السمات التي تتميز بها ضريبة القيمة المضافة.
- ب- فرض الضريبة على الصادرات بمعدل (صفر %) ^(٥)، ويعني هذا أن الصادرات تغادر البلد المعنى غير محملة بأية ضريبة محلية على القيمة المضافة، ويسمى هذا بمبدأ الوجهة (destination principle) وهو القاعدة المأخوذة بها دولياً، والغرض من ذلك هو تشجيع الصادرات ودعم القدرة التنافسية للسلع المصدرة في الأسواق الأجنبية، مما يؤدي إلى تشجيع الاستثمار.

٣ - أهداف الضريبة على القيمة المضافة (الضريبة العامة على المبيعات):

تحقق الضريبة على القيمة المضافة أو الضريبة العامة على المبيعات ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- أ- هدف مالي: ويتمثل هذا الهدف بتحقيق موارد مالية للدولة تساعد في تغطية نفقاتها الجارية والاستثمارية.
- ب- هدف اقتصادي: ويتمثل بتحقيق الآتي^(٦):

(٤) صندوق النقد الدولي، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD، "ضريبة القيمة المضافة - التجارب والقضايا"، وثيقة أعدت لمؤتمر الحوار الدولي حول القضايا الضريبية المعنى بضريبة القيمة المضافة، روما، ٢٠٠٥ م، ص ٩٠.

(٥) يختلف الإعفاء عن المعدل الصفري اختلافاً كلياً، ففي حالة الإعفاء من الضريبة لا يحق للمكلف خصم أو المطالبة باسترداد الضريبة المدفوعة على مدخلات الإنتاج للسلع المعفية، في حين أنه في حالة الضريبة الصفرية على الصادرات أو على بعض السلع التي يحددها القانون يحق للمكلف المطالبة باسترداد الضريبة التي سبق أن دفعها على السلع الداخلة في تصنيع السلع المصدرة، المرجع السابق مباشرة، ص ٩٠.

(٦) أ.د منصور ياسين الأديمي، "دراسة تحليلية مقارنة لنظام الضرائب غير المباشرة مع مشروع قانون الضريبة العامة على المبيعات في الجمهورية اليمنية"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، العددان ١٥ و١٦، إبريل ٢٠٠٠، مارس ٢٠٠١، ص ٨٤-١٣٨.



- ترشيد الاستهلاك من خلال فرض ضريبة على السلع غير الضرورية وغير الأساسية.
 - تشجيع الصادرات عن طريق إخضاعها لمعدل الضريبة الصفري مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الخارجية.
 - تشجيع وتنشيط الصناعة الوطنية بمنع الازدواج الضريبي عن طريق تقرير خصم الضريبة على مدخلات الإنتاج.
 - سهولة إدارة الضريبة وتبسيط الإجراءات وإعفاء المكلفين من أعباء كثيرة لتسهيل تعاملهم مع الإدارة الضريبية.
- ج- هدف اجتماعي: ويتمثل بتحقيق التوزيع العادل لعبء الضريبة بما يعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية وذلك بتقرير بعض الإعفاءات بالنسبة للسلع الضرورية والأساسية مراعاة لذوي الدخل المحدودة.
- ٤- آلية تطبيق الضريبة العامة على المبيعات :

أولاً : نطاق سريان الضريبة

١- النطاق المكاني

- على الرغم من أن التشريع اليمني حدد في المادة (٣) من قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته أن نطاق سريان الضريبة العامة على المبيعات هو أراضي الجمهورية اليمنية ، إلا أن القانون :
- (١) لم يحدد صراحة إعفاء البضائع في المناطق والأسواق الحرة ، على الرغم من أنه أشار إلى استحقاق الضريبة "على ما يستورد من سلع وخدمات خاضعة للضريبة بمقتضى هذا القانون من المناطق والمدن والأسواق الحرة إلى السوق المحلي" .
- (٢) لم يرد أي نص قانوني ينظم كيفية التعامل مع السلع العابرة -أي السلع التي تمر عبر أراضي الجمهورية اليمنية ترانزيت - إلى دول أخرى براً أو بحراً ، وكان من المفترض أن يرد نص قانوني يعفيها من الضريبة وينظم كيفية التعامل معها ومن هي الجهة المخولة بذلك .



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

٣) تم إعفاء الملاحة الجوية وأية خدمات مرتبطة بخدمات الطيران المدني وخدمات الملاحة البحرية وخدمات الموانئ وخدمات النقل البري، وإدراج هذه الخدمات ضمن جدول الخدمات التي تخضع للضريبة بمعدل (صفر).

٢- النطاق الزمني

الأصل في القوانين أنها تسري في تاريخ لاحق وليس بأثر رجعي لصدورها، وإلى ذلك أشار دستور الجمهورية اليمنية في المواد (١٠٣) و(١٠٤).

والحكمة من عدم سريان القوانين بأثر رجعي، خصوصاً في الجوانب المالية والضريبية، هي ما قد تحدثه من إرباك للأشخاص الخاضعين للضريبة وعرقلة أنشطتهم، والسريان بأثر رجعي سوف يثقل كاهل المكلفين لأنهم لم يأخذوا بالحسبان هذه المطالبات عند عقد تعاملاتهم ولم يجنبوا لها الاحتياطات أو يكونوا لها المخصصات. لذلك ينبغي تفادي الوقوع في المشاكل الضريبية الناجمة عن:

١) إخضاع أرصدة مخزون أول المدة الموجودة قبل سريان القانون. حيث قررت المادة (٥٩) من القانون اليمني أن "يتم إخضاع أرصدة السلع الموجودة لدى المكلفين في اليوم السابق لسريان أحكام هذا القانون للضريبة وتلتزم الجهات المذكورة بتقديم بيانات إلى المصلحة وفروعها بالأرصدة الموجودة لديهم من السلع الخاضعة للضريبة وقيمتها والضريبة المستحقة عليها خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ سريان أحكام هذا القانون وسداد الضريبة عليها".

٢) وكذلك السلع الموجودة عند تاجر الجملة أو تاجر التجزئة والتي سبق شراؤها قبل تاريخ سريان القانون.

ثانياً: السلع والخدمات الخاضعة للضريبة

نصت المادة (٣) من القانون رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م وتعديلاته على الآتي:
تفرض الضريبة على:

- ١) قيمة مبيعات السلع والخدمات الخاضعة للضريبة في الجمهورية التي يقوم بها المكلف من خلال مزاولته نشاطاً تجارياً وذلك في الوقت الذي تتم فيه عملية البيع.
- ٢) قيمة كل الواردات من السلع والخدمات الخاضعة للضريبة وقت الاستيراد.



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

وتلحق بهذا القانون جداول تعتبر جزءاً منه ولا يجوز تعديلها إلا بقانون لاحق وهي كما يلي:

- (١) الجدول رقم (١) بالخدمات المعفاة من الضريبة.
- (٢) الجدول رقم (٢) بالسلع والخدمات الخاضعة للضريبة بمعدل (صفر٪).
- (٣) الجدول رقم (٣) بالسلع والخدمات الخاضعة للضريبة العامة على المبيعات بنسب محدد قرين كل منها .

ويمكن التعليق على هذه المواد وشرحها كما يلي:

(١) الأنشطة الخاضعة: يلاحظ أن المشرع اليمني اعتبر كل عملية بيع خاضعة للضريبة "في الوقت الذي تتم فيه عملية البيع"، كما ورد نص في الفقرة (١) من المادة (٣) من القانون . وكان القانون لا يستوجب وضع حد للتسجيل أو الخضوع لأن عملية البيع مستمرة من المستورد أو المنتج الصناعي إلى تاجر الجملة ثم التجزئة وصولاً للمستهلك النهائي. وهذا الأمر منطقي لأن المكلف الأساسي بدفع هذه الضريبة هو المستهلك النهائي للسلعة ، أما التاجر أو المستورد فما هما إلا وسطاء في تحصيل الضريبة وتوريدها للخزينة العامة . ولكن المادة (٦) من القانون ، والتي وردت في غير مكانها ، حيث وردت في الباب الثالث الخاص بالتسجيل، وكأنها تعارض نص المادة (٣) ، نصت على الآتي:

"يصدر الوزير لائحة خاصة بنظام التسجيل يحدد بموجبها حد التسجيل لأغراض هذه الضريبة بحيث لا يقل حد التسجيل عن خمسين مليون ريال للسلع والخدمات الخاضعة للضريبة".

ويفهم من نص هذه المادة أن المكلف النهائي بالضريبة هو الشخص المسجل الذي بلغ حد التسجيل أو تطوع بتسجيل نفسه وليس كل عملية بيع وفقاً لأحكام الفقرة (هـ) من المادة (٦) من القانون. كما نصت عليه أنه يجوز لأي شخص يقوم ببيع سلع أو أداء خدمات خاضعة للضريبة أو ينوي القيام بها ولكنه ليس ملزماً بالتسجيل بموجب الفقرة (ب) من هذه المادة أن يتقدم إلى المصلحة لتسجيله بموجب هذا القانون وتسري



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

عليه أحكام هذا القانون اعتباراً من بداية الفترة الضريبية التي تلي مباشرةً الفترة التي تقدم بها الشخص بطلب التسجيل.

(٢) الأشخاص الخاضعون : ورد ضمن التعريفات في المادة (١) من القانون أن الأشخاص الخاضعين للضريبة - المكلفين - هم " كل شخص بلغت مبيعاته من السلع والخدمات الخاضعة للضريبة حد التسجيل المنصوص عليه في هذا القانون ، سواءً تم البيع مباشرةً أو عن طريق وسيط ، وكذلك كل مستورد لسلعة أو خدمة خاضعة للضريبة مهما كان حجم مستورداته".

وهنا يقع المشرع في خطأ جديد حيث يعتبر أن البائع للسلع أو المقدمين للخدمات أو المستوردين هم المكلفين أصلاً بالضريبة، مع أنه، وللتأكيد نقول إن: المكلف الحقيقي بالضريبة غير المباشرة هو المستهلك النهائي وليس المنتج أو البائع. وينحصر دور البائعين على لعب دور الوسطاء المحصلين للضريبة وتوريدها لمصلحة الضرائب.

ثالثاً: التسجيل والواجبات والأعباء الملقاة على المكلف

يلحق بالشخص المسجل لدى الإدارة الضريبية عدة واجبات أساسية، تتطلبها جميع التشريعات الضريبية بما في ذلك التشريع الضريبي اليمني^(٧) موضوع الدراسة وهي:

(١) إصدار الفاتورة الضريبية.

(٢) إمساك الدفاتر والسجلات.

(٣) تقديم الإقرار الضريبي الشهري.

(٤) تحصيل الضريبة وسدادها.

(٥) إعلام الإدارة الضريبية بأي تغيير في النشاط.

(٦) الامتثال للرقابة من مصلحة الضرائب.

(٧) حقوق المكلفين المسجلين.

(٨) الإعفاء وحق الخصم.

(٩) التظلم أمام اللجان والمحاكم.

(٧) الجمهورية اليمنية، "قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم ١٩ سنة ٢٠٠١ م" المعدل بالقانون رقم ٤٢ لسنة ٢٠٠٥ م، مصلحة الضرائب، سلسلة القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الضريبية، سبتمبر ٢٠٠٨ م، ص: ٢٢-٢٣.



١٠ (١) حق الاسترداد للفوائض، وضرائب الصادرات.
وسيتم عرض هذا الموضوع من خلال موضوعات التسجيل والقيمة والفواتير
والسجلات.

١- التسجيل:

حددت المادة رقم (٦) الفقرات أ، ب، ج، د من القانون مايلي:

أ - يصدر الوزير لائحة خاصة بنظام التسجيل يحدد بموجبها حد التسجيل لأغراض
هذه الضريبة بحيث لا يقل حد التسجيل عن خمسين مليون ريال. وفي رأينا أن المشرع
اليمني ، كما هو الحال دائماً ، كلف نفسه مشقة بالغة في هذا الأمر ، وكان
يمكن أن يتحدد نموذج الطلب والبيانات الواجب إثباتها وشروط وقواعد التسجيل في
اللائحة التنفيذية ، دون داع لإصدار لائحة مستقلة بالتسجيل.

وعلى الرغم من أن التشريع اليمني اعتبر عدم قيام المكلف الخاضع بالتسجيل جريمة
يعاقب عليها القانون ، إلا أن الفقرة (د) من المادة (٦) تفترض أنه قد قام بالتسجيل
على النحو الصحيح ولو لم يسجل نفسه لدى المصلحة ، وهذا تناقض لا يقبله العقل .
وكان بالإمكان القول إنه ولأغراض المحاسبة وفرض العقوبات يعتبر متهرباً ... لأنه لو
افترضنا أنه مسجل مع أنه لم يسجل فلماذا تفرض عليه عقوبات إذا ؟.

ب - مع مراعاة أحكام هذا القانون يكون كل شخص غير مسجل ملزماً
بتسجيل نفسه إذا بلغت أو تجاوزت قيمة مبيعاته التي قام بها خلال السنة المالية السابقة
لتاريخ العمل بهذا القانون أو أية سنة مالية أو جزء منها بعد العمل بهذا القانون حد
التسجيل المقرر وفقاً للفقرة (أ) من هذه المادة.

ج - على كل شخص أصبح ملزماً بتسجيل نفسه بموجب هذه المادة أن يتقدم إلى
المصلحة بطلب التسجيل لهذا الغرض وذلك في موعد أقصاه تاريخ العمل بهذا القانون.

د- إذا لم يتقدم الشخص الملزم بالتسجيل بموجب هذا القانون بطلب التسجيل
حسبما هو مطلوب بموجب الفقرة (ج) من هذه المادة يعامل الشخص كشخص مسجل
لأغراض هذا القانون اعتباراً من التاريخ الذي أصبح فيه ملزماً بالتسجيل بافتراض أن
الطلب قد قدم على النحو الصحيح.



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

هـ - يجوز لأي شخص يقوم ببيع سلع أو أداء خدمات خاضعة للضريبة أو ينوي القيام بها ولكنه ليس ملزماً بالتسجيل بموجب الفقرة (ب) من هذه المادة أن يتقدم إلى المصلحة لتسجيله بموجب هذا القانون وتسري عليه أحكام هذا القانون اعتباراً من بداية الفترة الضريبية التي تلي مباشرة الفترة التي تقدم بها الشخص بطلب التسجيل. ومما سبق يتضح أن المشرع اليمني قد عمل على وجود حد للتسجيل يصبح بموجبه الصانع المحلي ومؤدي الخدمة مكلفاً بالضريبة متى ما بلغ هذا الحد، وهذا يعني خروج الوحدات الإنتاجية الصغيرة من شبكة الضريبة على القيمة المضافة / أو الضريبة العامة على المبيعات مما يؤدي إلى حماية هذه الوحدات وبالتالي تشجيع الاستثمار.

٢- القيمة والفواتير والسجلات:

أ- القيمة المتخذة كأساس لربط الضريبة:

تكون القيمة الواجب الإقرار عنها والتي تتخذ أساساً لربط الضريبة بالنسبة للسلع والخدمات الخاضعة للضريبة هي القيمة الحقيقية الثابتة بفاتورة البيع والتي تمثل سعر البيع الفعلي للسلعة أو السعر المدفوع فعلاً مقابل الخدمة، ولمصلحة الضرائب في سبيل التحقق من ذلك السعر أن تطلب من البائع أو مؤدي الخدمة أن يقدم لها العقود وغيرها من الوثائق المتعلقة ببيع السلعة أو أداء الخدمة (مادة ٨ الفقرة أ).

وفي حالة قيام الشخص المسجل ببيع السلعة الخاضعة للضريبة عبر أية قنوات وسيطة أو أي شخص يرتبط معه بعلاقة تكون القيمة المتخذة أساساً لربط الضريبة هي القيمة الحقيقية الثابتة بفاتورة البيع وبما لا يقل عن سعر البيع الفعلي للسلعة السائد في السوق لتاجر الجملة (مادة ٨ فقرة ب).

وفيما يخص السلع والخدمات المستوردة تحدد القيمة المتخذة كأساس لربط الضريبة وفقاً للمادة ٩ الفقرات أ و ب من القانون على النحو التالي :

أ- تكون قيمة السلع المستوردة الخاضعة للضريبة عبارة عن مجموع القيمة المتخذة أساساً لتحديد الرسوم الجمركية (سيف) بموجب قانون الجمارك مضافاً إليها



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

الرسوم الجمركية وغيرها من الضرائب والرسوم المفروضة على السلعة (عدا الضريبة المفروضة بهذا القانون).

ب - تكون قيمة الخدمة المستوردة وفقاً للقيمة الواردة بالعقود أو بالفواتير أو مستندات الدفع.

ويتضح مما ورد في المادة ٩ فقرة (أ) أن المشرع اليمني قد حدد الوعاء الضريبي للسلع المستوردة على أساس ثمن الشراء سيف زائداً الرسوم الجمركية وأي رسوم وضرائب أخرى بخلاف الضريبة العامة على المبيعات، وهذا يعني مزيداً من الحماية للصناعة مما يؤدي إلى تشجيع الاستثمار.

وتنص المادة (١٠): مع مراعاة أحكام المادتين (٨، ٩) من هذا القانون إذا لم يتم تحديد مبلغ مستقل من السعر لسلع أو خدمات ما كضريبة فتكون القيمة الواجب الإقرار عنها والتي تتخذ أساساً لربط الضريبة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الضريبة} = \frac{\text{قيمة السلعة شاملة الضريبة} \times \text{نسبة الضريبة}}{\text{نسبة الضريبة} + ١٠٠}$$

ب - فاتورة البيع :

حددت المادة ١١ الفقرات (أ، ب، ج، د، هـ، و) من القانون الجوانب المتعلقة بالفاتورة على النحو الآتي:

أ - على المسجل ألا يصدر سوى فاتورة بيع واحدة عن كل عملية بيع للسلع أو أداء الخدمات الخاضعة للضريبة.

ب - مع مراعاة أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة يلتزم المسجل الذي يقوم ببيع سلع أو أداء خدمات خاضعة للضريبة لشخص آخر مسجل أن يقدم إلى الأخير فاتورة بيع من أصل وصورة تسلّم الأصل للمستلم وتحفظ الصورة لدى المسجل لغرض احتساب الضريبة.

ج - فاتورة البيع يصدر بتحديد بياناتها والإجراءات الخاصة بها قرار من رئيس المصلحة.



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

د - لرئيس المصلحة تعديل بيانات الفاتورة أو إصدار نماذج لفواتير بيع تتفق مع طبيعة نشاط بعض المسجلين.

هـ - يتم تسجيل بيانات الفاتورة بالسجل المعد لذلك أولاً بأول.

و - تنظم اللائحة التنفيذية الحالات التي يحق فيها للمسجل التعديل في القيمة المحددة بفاتورة البيع بعد إتمام البيع للسلعة أو أداء الخدمة.

إن الأصل في الفقه المحاسبي أن الفواتير لا تعدل إلا في حالات تقرها مبادئ المحاسبة المالية والمراجعة وهي حالات مشروعة قانوناً ونادراً ، وتعديل الفواتير أو المستندات أو القيود المحاسبية أو تغييرها أو إحداث أي كشط فيها يعرضها للإهدار ، ويعرض القائمين بها للمساءلة المحاسبية والقانونية. فما بال المشرع اليمني يقرر التعديل كمبدأ ويصدر به لائحة تحدد الحالات التي تعطي أو لا تعطي الحق بالتعديل وكأن التعديل في الفواتير هو الأصل وعدم التعديل استثناء من هذه القاعدة؟!؟

ج - السجلات:

حددت الفقرة رقم ١٢ الفقرات (أ، ب) الجوانب المتعلقة بالسجلات المحاسبية على النحو التالي:

أ - يلتزم المكلف والمسجل بمسك سجلات ودفاتر محاسبية منتظمة يسجل فيها أولاً بأول العمليات التي يقوم بها وتحدد اللائحة التنفيذية الحدود والقواعد والإجراءات والسجلات التي يلتزم المكلف والمسجل بمسكها والبيانات التي يتعين تثبيتها فيها والمستندات التي يجب الاحتفاظ بها.

ب - في حالة استخدام المكلف لأنظمة الحاسب الآلي يعتد بالبيانات والملفات المستخدمة كبديل لتلك الدفاتر، وفي هذه الحالة يجب أن تكون هذه الأنظمة والدفاتر موجودة في اليمن للاطلاع عليها من قبل المصلحة.

والسؤال هنا هو: هل أعدت الإدارة الضريبية العدة ودربت مأموريها وفاحصيها على استخدام الأنظمة الحاسوبية؟

د - الإقرارات الضريبية:



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

حددت المادة (١٣) الفقرات (أ، ب، ج، د، هـ) من القانون الجوانب المتعلقة بالإقرارات الضريبية كالآتي:

- أ - تكون الفترة الضريبية لكل مسجل شهراً ميلادياً واحداً.
- ب - على كل شخص مسجل أن يقدم إلى المصلحة إقراراً عن كل فترة ضريبية في غضون (٢١) يوماً التالية لانتهاء الشهر السابق، سواء استحققت الضريبة أو لم تستحق عن هذه الفترة. وتلتزم المصلحة بقبول الإقرار الضريبي على مسؤولية الشخص المسجل.
- ج - يجب أن يقدم الإقرار على النموذج المعد لهذا الغرض من المصلحة وعلى أن يحتوي على المعلومات الضرورية لاحتساب الضريبة الواجب سدادها.
- د - يجوز للمصلحة أن تطلب من الشخص المسجل تقديم الوثائق والمستندات المؤيدة لإقراره، ويجوز طلب هذه المعلومات من أي شخص كان لأغراض هذا القانون.
- هـ - يجوز للمصلحة تمديد مهلة تقديم الإقرارات بموجب هذه المادة بناءً على طلب كتابي من الشخص المسجل إذا كانت لديه حجة مقبولة ومبررات وجيهة لذلك، ولا يغير هذا التمديد التاريخ المقرر لسداد الضريبة وفقاً لأحكام هذا القانون.
- ويرى الباحث أن الدخول مع المكلف في منازعات أثناء تقديم الإقرار يحرم الخزينة العامة من انتظام تدفق الموارد إليها بصورة منتظمة، والتطويل في هذه المنازعات يؤدي إلى تآكل المال العام بسبب التضخم. كما أن التشكيك في بيانات المكلف الخاضع والتطويل في عملية المراجعة عند تقديم الإقرار يتعارض مع أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام الضريبة على القيمة المضافة وهما مبدأ ذاتية الربط، ومبدأ آلية الاعتماد^(٨). وعليه فإن كل المواد الواردة بهذا الشأن بحاجة إلى إعادة نظر بسبب التكرار كما هو الحال في المادة (٨) والمادة (١١).

٥ - حقوق المكلفين بالضريبة

١ - الإعفاء

تستهدف الإعفاءات تحقيق الآتي :

(٨) Liam Epril, et all, "The Modern VAT ", International monetary fund , Washington ,D.C. 2001,p .138.



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

- أ- التوزيع العادل لعبء الضريبة بما يعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية وذلك بتقرير بعض الإعفاءات بالنسبة للسلع الضرورية الأساسية مراعاة لذوي الدخل المحدود، وبما يعمل على عدم المساس بالقدرة الشرائية لهؤلاء المعدمين.
- ب- حيادية الإعفاءات، سواء من حيث المصدر أو المستفيد، فقد تسقط بعض السلع من الإعفاء مع أنها أساسية لمحدودي الدخل. ولكن ذلك لا يؤدي إلى الإخلال بمبدأ العدالة في التوزيع، أو حيادية المصدر، ولا يجوز أن يعفى أشخاص أو شريحة اجتماعية ولا تستفيد منه شريحة اجتماعية أخرى.
- ج- ترشيد الاستهلاك من خلال فرض ضريبة على السلع غير الضرورية وغير الأساسية (الترفيهية).

وما لم تتحقق هذه الأهداف عند إعفاء أي سلعة أو خدمة، فمن الأفضل عدم الإعفاء، خصوصاً إذا ما عرفنا أن الضريبة هي عبارة عن اقتطاع جبري على المكلفين، ويجب أن يتساوى فيها الجميع، "والمساواة في الظلم عدل" كما يقولون .

وبذلك يمكن استخدام هذه الأهداف الفرعية لتقييم الجدول رقم (١) الخاص بالخدمات المعفية من تلك الضريبة. والسلع المعفاة من الضريبة وفقاً لما بينه قانون الضريبة العامة على المبيعات (قانون رقم ١٩ لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته) على النحو الآتي:

أ- السلع المعفاة:

- حددت المادة (٤٠) الفقرة (ب) من القانون السلع المعفاة من الضريبة العامة على المبيعات وهي السلع التالية:
- ١- القمح ودقيق القمح.
 - ٢- الأرز.
 - ٣- الأدوية.
 - ٤- الذهب الخام.
 - ٥- الأمتعة الشخصية الخاصة بالمسافرين القادمين من الخارج.
 - ٦- النقود الورقية والمعدنية المتداولة .



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

- ب- السلع والخدمات الخاضعة للضريبة بمعدل (صفر٪):
- تضمن الجدول (٢) المرفق بالقانون السلع والخدمات الخاضعة للضريبة بمعدل صفر٪ على النحو الآتي :
- ١- الصادرات (من سلع وخدمات).
 - ٢- خدمات الملاحة الجوية وأية خدمات مرتبطة بخدمات الطيران المدني وخدمات الملاحة البحرية وخدمات الموانئ وخدمات النقل البري.
 - ٣- حليب الأطفال .
- ويرى الباحث أن إخضاع السلع والخدمات المبينة أعلاه للضريبة بمعدل (صفر٪) هو لتشجيع الصادرات وتعزيز القدرة التنافسية للسلع والخدمات المصدرة إلى الأسواق الأجنبية ، مما يؤدي إلى تشجيع الاستثمار في إنتاج السلع المصدرة.
- ج- الخدمات (المحلية والمستوردة) المعفاة من الضريبة:
- يتضمن الجدول رقم (١) المرفق بالقانون (١٩) لسنة ٢٠٠١م وتعديلاته الخدمات المعفاة من الضريبة العامة على المبيعات على النحو التالي:
- ١- خدمات الفنادق ذات نجمة واحدة فما دون.
 - ٢- الخدمات المالية والمصرفية.
 - ٣- خدمات التأمين.
 - ٤- الخدمات الصحية العلاجية.
 - ٥- الخدمات التعليمية بمختلف أنواعها.
 - ٦- كافة الخدمات التي تقوم بها الهيئات والجمعيات والمنظمات غير الحكومية المعترف بها من قبل الجهات المختصة غير الهادفة للربح.
 - ٧- خدمات النقل البري الداخلي التالية:
 - أ- خدمات نقل البضائع عدا خدمات النقل السريع.
 - ب- خدمات نقل الركاب .
 - ج- خدمات صيانة الطرق.
 - ٨- خدمات تأجير أو تشغيل أو استغلال الأراضي والعقارات لأغراض السكن الخاص.



- ٩- خدمات المياه والمجاري والكهرباء.
 - ١٠- خدمات نظافة المنازل والشوارع وخدمات مكافحة التلوث المتعلقة بالبيئة بما فيها جمع النفايات والقمامة.
 - ١١- خدمات ترميم المآثر التاريخية.
 - ١٢- خدمات الحجاج (وكالات الحج والعمرة).
- ويلاحظ على الإعفاءات المبينة آنفاً الآتي:

- ١- التمييز بين المطاعم والفنادق يؤدي إلى تفاوت في الأسعار في القطاع الواحد ، ويدمر السياحة لأن أصحاب الفنادق والمطاعم سيفضلون الاستثمار في ما هو دون المستوى ، خصوصاً أن الفنادق والمطاعم مخصصة بالدرجة الأساسية لأغراض سياحية داخلية وخارجية على قدم المساواة.
- ٢- عدم إخضاع جميع السلع للضريبة، الخاضعة منها والمعفية، وتلك التي تستورد لصالح جهات حكومية ومعفاة بموجب قانون الجمارك من أجل تسهيل تعقيديات الفصل بين السلع الخاضعة وغير الخاضعة في الإدارة الجمركية، لأن تأخيرها في الجمارك تترتب عليه تكاليف جمركية.
- ٣- اللجوء للحصرية وعدم العمومية في القانون اليمني، مما يؤدي إلى الغموض وإيجاد لبس عند التطبيق والدخول في منازعات مع المكلفين. فعلى سبيل المثال: نص القانون على إعفاء مدخلات الإنتاج الزراعي ، على سبيل الحصر : (الحراثات والحصادات ومضخات المياه الزراعية وأجزائها وقطع غيارها ، والبذور والتقاوي والأغراس والفسائل). والسؤال: أين أدوات التسقية والري ، والرش الآلي ، والأغطية التي تحفظ النبات من الحر أيام الصيف وتحافظ على المياه من التبخر ، أو من البرد أيام الشتاء. ثم أين المبيدات الزراعية التي تستخدم للقضاء على الآفات الزراعية . مما لا شك فيه أن عدم ذكر هذه المدخلات الضرورية سوف يؤدي إلى الدخول في منازعات بين الإدارة الضريبية والمكلفين.
- ٤- وينص القانون في المادة رقم (٤١) على " ألا تسري الإعفاءات الضريبية المنصوص عليها في القوانين الأخرى على هذه الضريبة ما لم ينص على الإعفاء صراحة في



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

هذا القانون وقانون الاستثمار". وهذا النص يعتبر كارثة قانونية لأنه بموجبه تتعطل أحكام قانون الاستثمار مع أن قانون الاستثمار قانون خاص وقانون الضرائب قانون عام. والخاص يقيد العام وليس العكس.

٥- كما أن القانون أعفى سلعاً وخدمات غير ضرورية (الخدمات المصرفية وخدمات التأمين) وتمثل الأساس الواسع الذي تعتمد عليها عمومية الضريبة على القيمة المضافة، في وفرتها واعتبارها الرافد الأساسي ليس فقط لسد الاختلالات في الموازنة العامة للدول، ولكن أيضاً في تحقيق العدالة في توزيع العبء الضريبي بين الأفراد^(٩) ورفد التنمية بموارد ضرورية.

د - استثناء المواد الوسيطة والسلع اللازمة للإنتاج من الضريبة:

تتطلب عملية تشجيع الاستثمار توفير نظام ضريبي يوفر المناخ الاستثماري المناسب، بالإضافة إلى تشجيع الصناعات التي تتمتع بميزة نسبية في إنتاجها عن طريق منح الحوافز الضريبية التي تدفع المستثمرين إلى الاستثمار في تلك المجالات^(١٠). كما أن تشجيع المنشآت على التجديد والإحلال للمعدات الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية على الاقتصاد^(١١). وبغرض حماية الصناعة الوطنية وتشجيع الاستثمار فقد استثنى قانون الضريبة العامة على المبيعات اليمني مدخلات الإنتاج والسلع الرأسمالية الخاصة بالإنتاج (آلات ومعدات) من تأدية ضريبة المبيعات عند الاستيراد وذلك فيما يخص المسجلين الذين يمسكون سجلات وحسابات منتظمة (مادة ٣٤ فقرة أ). وجاء قرار نائب رئيس الوزراء وزير المالية (٢٠١) لسنة ٢٠٠٥ م الخاص بتحديد آلية التعامل مع مدخلات الإنتاج والسلع الرأسمالية

^(٩) Alan A.Tait, "value Added Tax: International practice And Proplems", IMF ., Washington D.C., 1988 P. 49-53.

^{١٠} أ.د محمد خالد المهدي، "دور الضريبة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع حالات تطبيقية في التشريع الضريبي المقارن"، مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد ١٩، العدد الثاني، ٢٠٠٣م، ص: ٢٥٩-٢٦٠.

^{١١} د.عز الدين ابراهيم، حتمية أسلوب الضريبة على القيمة المضافة لإصلاح الضريبة العامة على المبيعات في مصر، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٥٣.



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

المستوردة للمصنعين المسجلين^(١٢) بالعمل على تعقيد هذا الاستثناء وربطه بإجراءات طويلة مربوطة بثلاث جهات هي مصلحة الضرائب ومصلحة الجمارك والهيئة العامة للاستثمار مما يؤدي إلى عرقلة تشجيع الاستثمار.

٢ - خصم الضريبة وردھا :

يعتبر خصم الضريبة المحملة على المدخلات من الضريبة المستحقة على المبيعات من أهم خصائص الضريبة العامة على المبيعات/ضريبة القيمة المضافة، بل وتعتبر جوهر الإصلاح الضريبي لضريبة الإنتاج والاستهلاك التي كانت تطبق قبل ضريبة القيمة المضافة. وعلى ذلك أجازت المادة (١٤) الفقرة (أ) من قانون الضريبة العامة على المبيعات بخصم ضريبة المدخلات من الضريبة المستحقة على المبيعات كالآتي :

للمسجل عند حساب الضريبة الواجب أدائها عن الفترة الضريبية أن يخصم من إجمالي الضريبة المستحقة على قيمة مبيعاته من السلع أو قيمة الخدمات المؤداة ما يلي:

- ١- ضريبة المدخلات المدفوعة عن السلع والخدمات الخاضعة للضريبة خلال الفترة الضريبية.
 - ٢- ضريبة المدخلات المدفوعة عن السلع والخدمات المستوردة الخاضعة للضريبة خلال الفترة الضريبية .
 - ٣- ضريبة المدخلات المدفوعة على التالف والفاقد من السلع المنتجة محلياً والمستوردة وفقاً للأسس والمعايير التي تحددها اللائحة التنفيذية .
- ويترتب على خصم ضريبة المدخلات من الضريبة المستحقة على المبيعات تجنب الازدواج الضريبي.

^{١٢} الجمهورية اليمنية، وزارة المالية، مصلحة الضرائب، (قرار نائب رئيس الوزراء وزير المالية رقم ٢٠١ لسنة ٢٠٠٥ لتحديد آلية التعامل مع مدخلات الإنتاج والسلع الرأسمالية المستوردة للمصنعين المسجلين)، سلسلة القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الضريبية، سبتمبر ٢٠٠٨ م، ص ١٥٥-١٥٩.



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

٦ - الحوافز التي منحها قانون الضريبة العامة على المبيعات لغرض تشجيع الاستثمار في اليمن:

منح قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م وتعديلاته حوافز لغرض تشجيع الاستثمار في اليمن، ويمكن إيجاز أهمها كما يلي:

١- إعفاء المكلفين الصناعيين من ضريبة المبيعات على مستلزمات الإنتاج المستوردة التي تُدفع عند وصول السلع إلى المنافذ الجمركية وذلك لغرض تشجيع الصناعات المحلية وبالتالي تشجيع الاستثمار.

٢- إعفاء الآلات والمعدات الرأسمالية وقطع الغيار من ضريبة المبيعات وذلك لغرض تشجيع التجديد والتحديث للمشروعات القديمة وتشجيع الاستثمارات الجديدة وبما لا يتعارض مع قانون الاستثمار (مادة ٤١ من القانون).

٣- فرض الضريبة بمعدل (صفر٪) على السلع والخدمات المصدرة وخدمات الملاحة الجوية الدولية وأية خدمات مرتبطة بخدمات الطيران المدني الدولية وخدمات الملاحة البحرية الدولية وخدمات الموانئ وخدمات النقل البري الدولي (مادة ٣ جدول ٢ من القانون)، وذلك لغرض دعم القدرة التنافسية لأسعار هذه السلع والخدمات في الأسواق الخارجية وبالتالي تشجيع الاستثمار في هذه السلع والخدمات، وكذا إعطاء الحق للمصدر باستعادة الضريبة المدفوعة على مدخلات السلع المصدرة (مادة ١٦ فقرة أ من القانون).

٤- إعطاء المكلف الحق بخصم ضريبة المبيعات المفروضة على مدخلاته من الضريبة المستحقة على مخرجاته (المبيعات) وذلك لغرض منع الازدواج الضريبي وبالتالي تشجيع الاستثمار (المواد ١٥ و ١٦ من القانون).

٥- تحديد الوعاء الضريبي محاسبياً لغرض الضريبة العامة على المبيعات (القيمة المضافة) فيما يخص السلع المستوردة يتم على أساس ثمن السلعة المستوردة (سيف) مضافاً إليها الرسوم الجمركية وغيرها من الضرائب والرسوم المفروضة على السلعة (عدا ضريبة المبيعات) (المواد ٥/ج و ٩/أ من القانون)، وذلك بهدف حماية الصناعة الوطنية وبالتالي تشجيع الاستثمار.



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

وهذه الحوافز متقاربة إلى حد كبير مع ما ورد بقوانين الضريبة العامة على المبيعات (القيمة المضافة) وقوانين الاستثمار في بعض الدول العربية التي تطبق هذه الضريبة وهي مصر والأردن ولبنان.

٧ - الدور الإعلامي لقانون الضريبة العامة على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن:

لم يتطرق المشرع اليمني في قانون الضريبة العامة على المبيعات وتعديلاته إلى أي نص حول توعية المكلفين بأثر ما ورد بهذا القانون على تشجيع الاستثمار. ويرى الباحث ضرورة قيام الإدارة الضريبية بالتعاون مع الهيئة العامة للاستثمار بتوعية المكلفين بأثر هذا القانون على تشجيع الاستثمار.

المبحث الثاني

الدراسة الميدانية

١- نطاق مجتمع الدراسة ووصف عينتها:

١-١ - مجتمع الدراسة:

ارتباطاً بمشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، تم تحديد مجتمع الدراسة بالمكلفين بالضريبة العامة على المبيعات (قطاع صناعي - تجاري - خدمي) والإدارات المعنية بتطبيق الضريبة العامة على المبيعات في مصلحة الضرائب وقتة المحاسبين القانونيين.

١-٢ - وصف عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فتتكون من المدراء الماليين للمكلفين الخاضعين للضريبة العامة على المبيعات، ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالإدارة العامة لكبار المكلفين المعنية بإدارة الضريبة العامة على المبيعات والإدارات المعنية بمصلحة الضرائب وكذا المحاسبين القانونيين في أمانة العاصمة صنعاء ومحافظة الحديدة وتعز. وتم توزيع (٢٨٠) استبانة على فئات العينة الثلاث، وكان عدد الاستبيانات المرتجعة منهم والصالحة للتحليل (٢١٠) استبانة، أي ما نسبته (٧٥٪) بعد استبعاد الاستبيانات التي لم تستوف البيانات المطلوبة، وهي نسبة جيدة في تخصصات العلوم الاجتماعية عادة.

٢- تحليل النتائج:

٢-١ - البيانات المتعلقة بالمجيبين:

يبين الجدول رقم (١) توزيع المجيبين عن أسئلة الاستبانة بحسب فئاتهم العمرية:



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

جدول رقم (١) توزيع المجيبين حسب فئات العمر

النسبة المئوية	عدد المستجيبين	فئة العمر
٧,٦٢%	١٦	أقل من ٣٠ سنة
٣٦,٢٠%	٧٦	٣٠ - ٣٩ سنة
٣٩,٠٤%	٨٢	٤٠ - ٤٩ سنة
١٦,٦٧%	٣٥	٥٠ - ٥٩ سنة
٠,٤٧%	١	٦٠ سنة فما فوق
١٠٠%	٢١٠	المجموع

ويتضح من الجدول المبين أعلاه أن نسبة (٣٩,٠٤%) من المجيبين تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة، وحسب اعتقاد الباحث، فإن هذا يدل على أن معظمهم من فئة أصحاب الخبرة والدراية التي تمكنهم من إعطاء معلومات مهمة ومفيدة للبحث. ويبين الجدول رقم (٢) توزيع المجيبين حسب مؤهلاتهم العلمية.

جدول رقم (٢)

توزيع المجيبين حسب مؤهلاتهم العلمية

النسبة المئوية	عدد المجيبين	المؤهل العلمي
٨,١٠%	١٧	دبلوم (سنتان بعد الثانوية)
٨١,٤٣%	١٧١	بكالوريوس
٧,٦٢%	١٦	ماجستير
٢,٨٥%	٦	دكتوراه
١٠٠%	٢١٠	المجموع

ويتضح من الجدول رقم (٢) أعلاه أن نسبة (٨١,٤٣%) من المجيبين في العينة يحملون شهادة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الذين يحملون شهادة الماجستير (٧,٦٢%)، في حين بلغت نسبة الذين يحملون شهادة الدكتوراه (٢,٨٥%). وتعد النسب السابقة مؤشراً على كفاءة العينة في فهم البحث ومقدرتهم على الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة.



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

ويبين الجدول رقم (٣) توزيع المجيبين حسب خبرتهم العملية.

جدول رقم (٣)

توزيع المجيبين حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
٪٢٠	٤٢	أقل من ٥ سنوات
٪٢١,٩٠	٤٦	٥ - ٩ سنة
٪١٧,٦٢	٣٧	١٠ - ١٤ سنة
٪٢٠,٩٥	٤٤	١٥ - ١٩ سنة
٪١٠	٢١	٢٠ - ٢٤ سنة
٪٥,٧١	١٢	٢٥ - ٢٩ سنة
٪٣,٨١	٨	٣٠ سنة فما فوق
٪١٠٠	٢١٠	المجموع

ويتضح من الجدول أعلاه أن خبرة المجيبين العملية تتراوح بين ٥ - ٩ سنوات بنسبة (٢١,٩٪) والبعض منهم ما بين ١٠ - ١٤ سنة بنسبة (١٧,٦٢٪) وما بين ١٥ - ١٩ سنة بنسبة (٢٠,٩٥٪)، وهذا يعطي مؤشراً للاطمئنان للنتائج التي حصل عليها الباحث نظراً لكون معظم الإجابات قد بنيت على خبرة عملية لا بأس بها.

٢-٢ - تحليل آراء المجيبين حول أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات على تشجيع الاستثمار في اليمن:

يبين الجدول رقم (٤) آراء المجيبين حول أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات على تشجيع الاستثمار في اليمن (تم احتساب النتائج إحصائياً بواسطة الحاسب الآلي):



جدول رقم (٤)
آراء المجيبين حول أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات
على تشجيع الاستثمار في اليمن

رقم	المتغير	مؤيد بشدة		مؤيد		محايد		غير مؤيد		غير مؤيد بشدة		المجموع
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
١	عمل قانون ضريبة المبيعات على وجود حد للتسجيل يصبح بموجبه الصانع والمستورد ومودي الخدمة مكلفاً بالضريبة مما يؤدي إلى حماية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والإنتاج المحلي.	٣٧	١٧,٦٢	٩٩	٤٧,١٤	٤١	١٩,٥٢	٣٢	١٥,٢٤	١	٠,٤٨	٢١٠
٢	تحصيل الضريبة على المستوردات عند التخليص الجمركي وتحصيلها عند البيع من المصنع أو الخدمات لدى تأديتها تعتبر عملية مقبولة.	٣٨	١٨,١٠	٩٩	٤٧,١٤	٣٣	١٥,٧١	٢٩	١٣,٨١	١١	٥,٢٤	٢١٠
٣	احتساب ضريبة المبيعات على قيمة السلع المستوردة مضافاً إليها الرسوم الجمركية والرسوم الأخرى (بدون ض. المبيعات) يحقق مزيداً من الحماية للصناعة المحلية مما يشجع على الاستثمار.	٣٤	١٦,١٩	١٠٣	٤٩,٠٥	٤٤	٢٠,٩٥	٢٢	١٠,٤٨	٧	٣,٣٣	٢١٠
٤	تساوي معدل ضريبة المبيعات على السلع المستوردة والمحلية يؤدي إلى عدم تشجيع الاستثمار.	٥٠	٢٣,٨١	٨٣	٣٩,٥٢	٣٠	١٤,٢٩	٤١	١٩,٥٢	٦	٢,٨٦	٢١٠
٥	إخضاع السلع المصدرة للخارج للضريبة بمعدل صفر وإعطاء الحق للمصدر بالمطالبة باسترداد ضريبة المدخلات على السلع المصدرة يؤدي إلى تشجيع الصادرات وتشجيع الاستثمار.	٧٣	٣٤,٧٦	١٠٣	٤٩,٠٥	٢٤	١١,٤٣	٧	٣,٣٣	٣	١,٤٣	٢١٠
٦	خصم الضريبة على مدخلات الإنتاج من الضريبة المستحقة على المبيعات يخفف العبء الضريبي على الصناعات الوطنية مما يؤدي إلى تشجيع الاستثمار.	٥٩	٢٨,١٠	١٠٣	٤٩,٠٥	٣٦	١٧,١٤	١١	٥,٢٤	١	٠,٤٨	٢١٠
٧	عدم تحديد عدد السلع الخاضعة للضريبة يؤثر سلباً في الاستثمار.	٣٧	١٧,٦٢	٨٦	٤٠,٣٩٥	٥٣	٢٥,٢٤	٣٢	١٥,٢٤	٢	٠,٩٥	٢١٠
٨	استثناء مدخلات الإنتاج والسلع الرأسمالية الخاصة بالإنتاج من الضريبة على المبيعات بشروط معينة يؤدي إلى عرقلة الاستثمار.	٢٣	١٠,٩٥	٦٧	٣١,٩٠	٤٨	٢٢,٨٦	٦١	٢٩,٠٥	١١	٥,٢٤	٢١٠

يظهر الجدول رقم (٤) أعلاه ما يلي:



أشرف قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

١. موافقة المستجيبين على أن حد التسجيل الذي يصبح بموجبه الصانع والمستورد ومؤدي الخدمة مكلفاً بالضريبة العامة على المبيعات يؤدي إلى حماية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والإنتاج المحلي، حيث أيد هذا الرأي ما نسبته (٦٤,٧٦٪). وتمثل هذه النسبة بين مؤيد بشدة (١٧,٦٢٪) ومؤيد (٤٧,١٤٪).
٢. تأييد المستجيبين لعملية تحصيل الضريبة العامة على المبيعات للمستوردين لدى تأديتها، حيث أيد هذا الرأي ما نسبته (٦٥,٢٤٪) متمثلاً بمؤيد بشدة بنسبة (١٨,١٠٪) ومؤيد بنسبة (٤٧,١٤٪) من المجيبين.
٣. تأييد المجيبين على الرأي القائل بأن احتساب الضريبة العامة على المبيعات على قيمة السلع المستوردة مضافاً إليها الرسوم الجمركية والرسوم الأخرى (بدون الضريبة العامة على المبيعات) يحقق مزيداً من الحماية للصناعة المحلية مما يشجع على الاستثمار، حيث بلغت نسبة تأييد هذا الرأي (٦٥,٢٤٪) من المجيبين بين مؤيد بشدة ومؤيد.
٤. عدم تأييد المجيبين لتساوي معدل الضريبة العامة على المبيعات المفروض على السلع المنتجة محلياً والمستوردة وأن ذلك لا يشجع على الاستثمار، حيث بلغت نسبة الإجابة (٦٣,٣٣٪) بين مؤيد بشدة ومؤيد.
٥. أظهر الجدول أن نسبة (٨٣,٨١٪) من المجيبين تؤيد الرأي القائل بأن إخضاع السلع المصدرة للخارج للضريبة بمعدل صفر٪، وإعطاء الحق للمصدر بالمطالبة باسترداد ضريبة المدخلات المتعلقة بالسلع المصدرة يؤدي إلى تشجيع الصادرات، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الخارجية وبالتالي تشجيع الاستثمار.
٦. كما أظهر الجدول أن ما نسبته (٧٧,١٥٪) من المجيبين قد أيدوا الرأي القائل بأن خصم الضريبة المدفوعة على مدخلات الإنتاج من الضريبة المستحقة على المبيعات يخفف العبء الضريبي على الصناعات الوطنية ويترتب على ذلك تشجيع الاستثمار.



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

٧. أظهر الجدول أن (٥٨,٢١%) من المجيبين تؤيد بأن عدم تحديد عدد السلع الخاضعة للضريبة العامة على المبيعات له أثر سلبي على الاستثمار.
٨. أظهر الجدول أن نسبة (٤٢,٨٥%) من المجيبين بين مؤيد ومؤيد بشدة يرون بأن استثناء مدخلات الإنتاج والسلع الرأسمالية الخاصة بالإنتاج من الضريبة على المبيعات بشروط معينة (حددها القانون) يؤدي إلى عرقلة الاستثمار.
- ٣- اختبار الفرضيات:

لاختبار صحة فرضيات البحث تم إخضاع نتائج إجابات أفراد العينة لاختبار ONE-SAMPLE T STATISTICS وذلك لإيجاد قيمة الوسط الحسابي ومقارنته مع أداة القياس (٣) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات، وذلك كما يلي:

- قبول الفرضية الموجبة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر وذات دلالة إحصائية من قيمة أداة القياس البالغة (٣).
- رفض الفرضية الموجبة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أقل وذات دلالة إحصائية من قيمة أداة القياس البالغة (٣).
- قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أقل وذات دلالة إحصائية من قيمة أداة القياس البالغة (٣).
- رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر وذات دلالة إحصائية من قيمة أداة القياس البالغة (٣).

ولتعميم نتائج إجابات أفراد العينة على مجتمع الدراسة تم إخضاعها لاختبار One-sample T test وذلك لحساب مستوى دلالة T ومقارنتها مع الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) المعتمدة وذلك كما يلي:

- تعميم نتائج إجابات أفراد العينة على مجتمع الدراسة بالنسبة للفرضيات الموجبة والعدمية إذا كان مستوى دلالة T أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) المعتمدة.



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

▪ عدم تعميم نتائج إجابات أفراد العينة على مجتمع الدراسة بالنسبة للفرضيات الموجبة والعدمية إذا كان مستوى دلالة T أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) المعتمدة.

٣-١- نتيجة اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: يؤدي قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لعام ٢٠٠١ م وتعديلاته إلى تشجيع الاستثمار في اليمن. قام الباحث باختبار هذه الفرضية وفقاً لاختباراً بوسط فرضي، وهذا النوع من الاختبارات يهدف إلى معرفة التأييد في اتجاهات الرأي نحو فرضية الباحث من عدمه، وقد كانت نتائج الاختبار وفقاً للجدول (٥) على النحو التالي:

جدول (٥) قانون الضريبة العامة على المبيعات

وأثره في تشجيع الاستثمار في اليمن وفقاً لاختبار t بوسط فرضي

رقم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة
١	٣,٦٦	٠,٩٥٦	٣	١٠,٠٣٤	٠,٠٠٠	معنوية
٢	٣,٥٩	١,٠٩٥	٣	٧,٨١٢	٠,٠٠٠	معنوية
٣	٣,٦٤	٠,٩٨٤	٣	٩,٤٧١	٠,٠٠٠	معنوية
٤	٣,٦٢	١,١٣١	٣	٧,٩٢٩	٠,٠٠٠	معنوية
٥	٤,١٢	٠,٨٤٤	٣	١٩,٣٠٢	٠,٠٠٠	معنوية
٦	٣,٩٩	٠,٨٤١	٣	١٧,٠٥٨	٠,٠٠٠	معنوية
٧	٣,٥٩	٠,٩٨٠	٣	٨,٧٣٠	٠,٠٠٠	معنوية
٨	٣,١٤	١,١١٥	٣	١,٨٥٧	٠,٠٦٥	معنوية
النتيجة الإجمالية	٢٩,٣٦	٣,٠٥٦	٢٤	٩,٦٦	٠,٠٠٠	معنوية

من الجدول (٥) حول اختبار t بوسط فرضي تظهر النتائج الأساسية التالية:

(١) استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية (٨) متغيرات كلها تتعلق بمدى تشجيع قانون الضريبة العامة على المبيعات للاستثمار في اليمن.



- (٢) يتضح أن الوسط الحسابي لجميع المؤشرات (المتغيرات) يبلغ (٢٩,٣٦٪)، في حين أن الوسط الفرضي لهذه المؤشرات هو (٢٤). وعلى مستوى كل متغير يتضح أن الوسط الحسابي لكل متغير أكبر من الوسط الفرضي (٣)، أي أكبر من أداة القياس ذاتها) باستثناء المتغير رقم (٨)، الذي يعتبر غير دال إحصائياً. وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه المتغيرات ما بين (٣,١٤) و (٤,١٢). وهذا يعني أن اتجاهات رأي العينة تؤيد وجود التأثير الإيجابي لقانون الضريبة العامة على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن.
- (٣) وبالنظر إلى مستوى معنوية الاختبار بشكل إجمالي نجد أنها (٠,٠٠٠٠)، وهي أقل من مستوى المعنوية التي حددها الباحث عند (٠,٠٥). وقد ظهرت معنوية اختبار كل متغير من متغيرات الفرضية عند (٠,٠٠٠٠) باستثناء المتغير رقم (٨)، وهذا يعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية، أو بعبارة أخرى إن مستوى المعنوية مرتفع.

القرار:

وعلى ضوء ما سبق يتم قبول فرضية الباحث التي تنص على:
" يؤدي قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته إلى تشجيع الاستثمار في اليمن".

٢-٣- نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين إجابات فئات عينة الدراسة (العاملين في الإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة العامة على المبيعات والمحاسبين القانونيين) حول أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم ١٩ لسنة ٢٠٠١ م في تشجيع الاستثمار في اليمن".
ونظراً لوجود ثلاث فئات في مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة، فقد قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين ANNOVA. وتظهر نتيجة الاختبار في الجدول رقم (٦) على النحو التالي:



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

جدول رقم (٦)

آراء فئات العينة حول أثر قانون الضريبة العامة
على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن

مصدر التباين	مجموع المبيعات	درجة الحرية	متوسط المبيعات	النسبة الفئوية	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦٥٨,٩٢٤	٢	٣٢٩,٤٦٢	٧,٨٣٧	٠,٠٠١
داخل المجموعات	٨٧٠٢,٦٤٣	٢٠٧	٤٢,٠٤٢		
المجموع	٩٣٦١,٥٦٧	٢٠٩	-		

ومن اختبار التباين في الجدول رقم (٦) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين بالإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة والمحاسبين القانونيين. ويستدل على ذلك من قيمة F البالغة (٧,٨٣٧). وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٥). ولتتبع دلالة الفروق قام الباحث باستخدام التباين على أساس الوسط الحسابي للعينات (جدول رقم ٧) وكذلك استخدام اختبار شيفيه (جدول رقم ٨) وذلك على النحو التالي:

جدول (٧) تباين آراء فئات العينة حول أثر قانون الضريبة
العامة على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن

فئة العينة	عدد العينة	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة
المكلفون بالضريبة	٧٠	٣٥	٠,٠٠١
الإدارة الضريبية	٧٠	٣٠,٩٦	
المحاسبون القانونيون	٧٠	٣٤,٣٤	
المجموع	٢١٠	٣٣,٤٣	٠,٠٠١

من اختبار التباين في الجدول (٧) تتضح لنا النتائج التالية:

١. هناك - وبشكل عام - تباين في الأوساط الحسابية للعينة بحسب فئة العينة (الوظيفة)، حيث إن الوسط الحسابي لفئة المكلفين بالضريبة هو



(٣٥,٠٠)، بينما الوسط الحسابي لاستجابات الإدارة الضريبية (الإدارة العامة لكبار المكلفين والإدارات المعنية لمصلحة الضرائب) هو (٣٠,٩٦)، والوسط الحسابي للمحاسبين القانونيين هو (٣٤,٣٤).

٢. ويمكن القول إن الوسط الحسابي لكل من المكلفين بالضريبة والمحاسبين القانونيين يقع في فئة واحدة ولا يوجد اختلاف كبير بينهما، إلا أن الوسط الحسابي لاستجابات العاملين في الإدارة الضريبية يبتعد كثيراً عن الوسط الآخرين، وتتأكد هذه المقولة باستخدام الاختبار البعدي scheffe المبين في الجدول (٨) الآتي:

جدول (٨) الاختبار البعدي scheffe لتباين الفرضية الثانية

مستوى الدلالة = ٥%		حجم العينة	فئة العينة
١	٢		
-	٣٠,٩٦	٧٠	الإدارة الضريبية
٣٤,٣٤		٧٠	محاسب قانوني
٣٥,٠٠		٧٠	المكلف بالضريبة
٠,٨٣٦	١		مستوى الدلالة

وبالنظر إلى معنوية الاختبار نجد أنها (٠,٠١) وهي أقل من مستوى المعنوية التي حددها الباحث وقيمتها (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عن عدم وجود اختلاف بين مفردات العينة من ناحية الفئة (الوظيفة) حول أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن. بعبارة أخرى، توجد اختلافات في استجابات العينة حول أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات في تشجيعه للاستثمار في اليمن.

القرار:

وعلى ضوء ما سبق، ترفض فرضية الباحث التي تنص على: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين إجابات فئات عينة الدراسة وهم العاملون

أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن



بالإدارة الضريبية والمكلفون بالضريبة العامة على المبيعات والمحاسبون القانونيون حول
أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات في تشجيع الاستثمار في اليمن".



المبحث الثالث النتائج والتوصيات

النتائج:

خلص البحث إلى النتائج التالية:

١. إن قانون الضريبة العامة على المبيعات - رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١ م وتعديلاته يؤدي إلى تشجيع الاستثمار في اليمن، حيث أظهر المجيبون من فئات العينة رضاهم عن ذلك للأسباب الآتية:
 - عمل قانون الضريبة العامة على المبيعات على وجود حد للتسجيل لأغراض هذه الضريبة، والتي بموجبها يصبح المنتج المحلي والتجار ومؤدو الخدمات مكلفين بالضريبة، مما يؤدي إلى حماية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والإنتاج المحلي وبالتالي تشجيع الاستثمار.
 - احتساب ضريبة المبيعات على قيمة السلع المستوردة مضافاً إليها الرسوم الجمركية والرسوم الأخرى بدون ضريبة المبيعات يحقق مزيداً من الحماية للصناعة المحلية مما يشجع على الاستثمار.
 - إخضاع الصادرات من السلع للضريبة بمعدل صفر٪ (الضريبة الصفورية) وإعطاء الحق للمصدر باستعادة الضريبة المدفوعة على مدخلات السلع المصدرة يؤدي إلى تشجيع الصادرات وبالتالي تشجيع الاستثمار.
 - خصم الضريبة على مدخلات الإنتاج من الضريبة على المبيعات يخفف العبء الضريبي على الصناعات الوطنية مما يؤدي إلى تشجيع الاستثمار.
 - تحصيل الضريبة على السلع المستوردة عند التخليص الجمركي وعند البيع من المصنع أو الخدمات لدى تأديتها تعتبر عملية مقبولة وتساعد على تشجيع الاستثمار.
٢. تساوي معدل الضريبة على السلع المستوردة والمحلية يؤدي إلى عدم تشجيع الاستثمار.



أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م
وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن

٣. استثناء مدخلات الإنتاج والسلع الرأسمالية الخاصة بالإنتاج من الضريبة العامة على المبيعات بشروط حددها القانون يؤثر سلباً على الاستثمار.
٤. عدم تحديد عدد السلع الخاضعة للضريبة يؤثر سلباً على الاستثمار.

التوصيات:

١. العمل على تحديد عدد السلع الخاضعة لضريبة المبيعات، لأن لعدم التحديد أثراً سلبياً في تشجيع الاستثمار.
٢. إعادة النظر في معدلات الضريبة المفروضة على السلع المستوردة بما يحقق أكبر قدر ممكن من الحماية للمنتجات المحلية وذلك لأن تساوي معدلات الضريبة على السلع المستوردة والمنتجة محلياً له أثر سلبي على الاستثمار.
٣. إعادة النظر في شروط استثناء مدخلات الإنتاج والسلع الرأسمالية الخاصة بالإنتاج من الضريبة العامة على المبيعات وتبسيط إجراءات الحصول على رخصة الاستثناء وحصر الإجراءات بجهة معينة كالهيئة العامة للاستثمار مثلاً بدلاً من ربط هذه الإجراءات بثلاث جهات هي مصلحة الضرائب ومصلحة الجمارك والهيئة العامة للاستثمار.
٤. العمل على نشر الوعي الضريبي بواسطة كافة الوسائل الإعلامية المقروءة والمسموعة وضمن مناهج التعليم الثانوي أو الجامعي.
٥. تشجيع الدراسات والأبحاث التي تبين أثر ضريبة المبيعات على الاستثمار، ومن ثم تعديل الأنظمة الضريبية بما يتلاءم مع متطلبات النمو الاقتصادي وبما يضمن حق الخزينة العامة من الإيرادات.
٦. إعطاء الفرصة للقطاعات الإنتاجية والخدمية للمساهمة في وضع السياسات الضريبية.
٧. العمل على تطوير الإدارة الضريبية المسؤولة عن إدارة الضريبة العامة على المبيعات، وكذا تنمية مهارات العاملين بها من خلال الدورات التدريبية الدورية.



المراجع

- ١- حسام أبوعلي الحجاوي ، أصول محاسبة ضريبة المبيعات وتطبيقاتها في الأردن، المطابع المركزية ، عمان ، الأردن ٢٠٠٤م.
- ٢- حسين علي خشارمة ، أثر قانون ضريبة المبيعات على تشجيع الاستثمار في الأردن ، مجلة المنارة ، جامعة آل البيت ، المجلد (٨) ، العدد (١) ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٤٧ - ٢٧١.
- ٣- د.عزالدين إبراهيم ، حتمية أسلوب الضريبة على القيمة المضافة لإصلاح الضريبة العامة على المبيعات في مصر ، دار النهضة العربية ، القاهرة ٢٠٠٢م.
- ٤- د.منصور ياسين الأديمي ، دراسة تحليلية مقارنة لنظام الضرائب الغير مباشرة مع مشروع قانون الضريبة العامة على المبيعات في الجمهورية اليمنية ، مجلة كلية التجارة والاقتصاد ، كلية التجارة والاقتصاد ، جامعة صنعاء ، العددان ١٥ و ١٦ ، ابريل ٢٠٠٠ - مارس ٢٠٠١م ، ص ٨٤ - ١٣٨.
- ٥- أ.د.محمد خالد المهائني ، دور الضريبة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع حالات تطبيقية في التشريع الضريبي المقارن ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون ، المجلد ١٩ ، العدد الثاني ، ٢٠٠٣م ، ص ٢٥٠ - ٢٧٢.
- ٦- صندوق النقد الدولي ، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD ، ضريبة القيمة المضافة - التجارب والقضايا (مؤتمر الحوار الدولي حول القضايا الضريبية المعني بضرورة القيمة المضافة ، روما ، ٢٠٠٥م).
- ٧- الجمهورية اليمنية ، قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م وتعديلاته ، سلسلة القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الضريبية ، مصلحة الضرائب ، سبتمبر ٢٠٠٨م.



٨- الجمهورية اليمنية، قرار نائب رئيس الوزراء وزير المالية رقم (٢٠١) لسلعة
٢٠٠٥ م بتحديد آلية التعامل مع مدخلات الإنتاج والسلع والرأسمالية
المستوردة للمصنعين المسجلين، سلسلة القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات
الضريبية، مصلحة الضرائب، ٢٠٠٨ م.

9- Alan A.Tait ,“value Added Tax: International practice And
Problems”,IMF .,Washington D.C.,1988.

10- Liam Epril ,etall,“The Modern VAT ”,International monetary
fund ,Washington ,D.C. 2001.



ملحق البحث

أخي الكريم:

يقوم الباحث بعمل بحث بعنوان (أثر قانون الضريبة العامة على المبيعات رقم (١٩) لسنة ٢٠٠١م وتعديلاته على تشجيع الاستثمار في اليمن).
إن مشاركتكم الكريمة في هذا الاستبيان هامة وضرورية وستسهم بشكل إيجابي في تطوير النظام الضريبي من خلال آرائكم ومقترحاتكم القيمة،
وجميع الآراء ووجهات النظر ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والامتنان لاهتمامكم وتعاونكم!!!

د.حسن سعيد محمد صالح الصبري

قسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة صنعاء



إلى أي مدى تتفق بأن أيّاً من الفقرات التالية تؤثر في الاستثمار في اليمن

م	المتغير	مؤيد بشدة	مؤيد	محايد	غير مؤيد	غير مؤيد بشدة
١	عمل قانون ضريبة المبيعات على وجود حد للتسجيل: وهو الحد الذي يصبح عنده الصانع المحلي والمستورد ومؤدي الخدمة مكلماً بدفع الضريبة، وهذا بدوره يؤدي إلى حماية هامة للوحدات الإنتاجية الصغيرة والإنتاج المحلي.					
٢	تحصيل ضريبة المبيعات للمستوردات عند التخليص الجمركي للبطاعة المستوردة وتحصيل ضريبة المبيعات على المنتج المحلي عند البيع من المصنع أو الخدمات لدى تأديتها عملية موفقة ومقبولة.					
٣	احتساب ضريبة المبيعات على قيمة السلع المستوردة مضافاً إليها الرسوم الجمركية والرسوم الأخرى (بدون ضريبة المبيعات) يحقق مزيداً من الحماية للصناعة المحلية، مما يشجع على الاستثمار.					
٤	تساوي معدل ضريبة المبيعات المفروض على السلع المستوردة والمحلية يؤدي إلى عدم تشجيع الاستثمار.					
٥	إخضاع السلع المصدرة إلى الخارج بمعدل ضريبة صفر والسماح للمصدر بالمطالبة برد الضريبة المدفوعة على مدخلاته المستخدمة في إنتاج السلع المصدرة يؤدي إلى تشجيع الصادرات وبالتالي تشجيع الاستثمار.					
٦	خصم الضريبة على مدخلات الإنتاج من الضريبة المستحقة على مبيعات الإنتاج يخفف العبء الضريبي على الصناعات الوطنية مما يؤدي إلى تشجيع الاستثمار.					
٧	عدم تحديد عدد السلع الخاضعة لضريبة المبيعات يؤثر سلباً في الاستثمار.					
٨	استثناء مدخلات الإنتاج والسلع الرأسمالية الخاصة بالإنتاج من الضريبة العامة على المبيعات بشروط معينة يؤدي إلى عرقلة الاستثمار.					



د/ فاضل أحمد السنباني
كلية الشريعة والقانون

المقدمة

تتجه الدول اليوم، صغيرها وكبيرها، نحو التوسع في الأخذ بنظام اللامركزية الإدارية، وبما يؤدي إلى الاستقلال الكامل للهيئات المحلية^{١٢}، ويتفق مع ظروفها السياسية والاجتماعية.^{١٤}

ولا تختلف اليمن عن بقية دول العالم في شأن الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية، بل إن اللامركزية الإدارية الإقليمية في اليمن أصبحت همّاً وطنياً يورق الجميع، وخاصة مع وجود النزعة الاستقلالية لبعض مواطني المحافظات الجنوبية، ولذلك كان وما يزال النظام اللامركزي المطلوب الأخذ به في اليمن، يحتل أولوية خاصة في برامج الأحزاب السياسية، والشغل الشاغل لرجال الفكر والسياسة.

وإذا كانت الدول المعاصرة، ومنها اليمن، تتجه نحو اللامركزية الإدارية، إلا أنها تختلف في حجم الاستقلال الذي تمنحه للهيئات المحلية، والذي يعد من المشاكل التي تواجه هذه الدول في شأن تنظيمها لجهازها الإداري.

وإذا كان اختيار أعضاء المجالس المحلية بالانتخاب، يحقق (وبإجماع الفقه ومن خلال التطبيقات العملية) استقلال الهيئات المحلية^{١٥}، إلا أن هذا الاستقلال يكون ناقصاً، ما لم يكتمل بوجود جهاز تنفيذي مستقل كذلك، يتم اختياره من قبل ممثلي أبناء الوحدات المحلية (أعضاء المجالس المحلية) وتابع لهذه المجالس، لا مختار وتابع للسلطة

^{١٢} د/ محمد عبد الحميد أبو زيد، الإدارة المحلية، بدون ناشر، ١٩٩٩م ص ١٢.

^{١٤} د/ ظريف بطرس، الإدارة المحلية مفهومها وإيكولوجيتها، موسوعة الحكم المحلي، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٧م ص ٢.

^{١٥} د/ محمد وليد العبادي، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٨م ص ٧ + هامش الصفحة، ص ١١٠.



المركزية. ويظهر بوضوح ضعف هذا الاستقلال، عندما يكون رؤساء الأجهزة التنفيذية المختارون من قبل السلطة التنفيذية هم رؤساء المجالس المحلية.^{١٦}

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في بيان مدى المركزية واللامركزية في تشكيل الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية في اليمن، وفي كيفية الوصول إلى أجهزة تنفيذية محلية تكون أكثر استقلالاً عن السلطة المركزية وأكثر تبعية للسلطة المحلية تحقق استقلال الهيئات المحلية في إدارة شئونها، وهو ما تقوم عليه وتصبو إليه معظم نظم الإدارة المحلية.

فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية هامة تتمثل في أن الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية هي أجهزة محلية مشكّلة من قبل الوحدات المحلية وتابعة لها، لا مشكّلة من السلطة المركزية وتابعة لها، وهذه الفرضية هي ما يقوم عليه التنظيم المحلي في الدول المتقدمة وما تسعى إلى تحقيقه معظم الدول النامية.

أهداف البحث:

- ١ . بيان مدى نجاح المشرّع اليمني أو فشله في الأخذ بقواعد وأحكام اللامركزية الإدارية، في شأن تشكيل الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية، وكشف أوجه العيوب والثغرات التي وقع فيها، والتي حالت دون الوصول إلى لامركزية إقليمية أكثر استقلالاً.
- ٢ . الوصول إلى نتائج وتوصيات ملموسة، تحقق لامركزية الجهاز التنفيذي للوحدة المحلية، وتجعله أكثر استقلالاً، وهو ما يؤدي في النهاية إلى استقلال واللامركزية الهيئات المحلية، وهو ما تسعى إليه اليوم كافة دول العالم ومنها اليمن.

^{١٦} د/ عبد المعطي العساف، محددات عملية التنظيم وتكيفاتها على مستوى التنظيم المحلي، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٨٤م، ص ٣٢.



أهمية البحث :

تختص الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية بسلطة تنفيذ القرارات ذات الطابع المحلي، خصوصاً وأن دور المجالس المحلية يقتصر على المداولة والإقرار. هذه الأهمية للأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية، تعكس أهمية البحث في طريقة تشكيلها، وما إذا كانت تشكّل من قبل السلطة المركزية، أو من قبل المجلس المحلي، وهو ما يكشف درجة تبعيتها واستقلالها عن السلطة المركزية من ناحية، وعن المجلس المحلي من ناحية أخرى. أو بمعنى آخر يكشف العناصر المركزية واللامركزية في تشكيلها، خصوصاً وأن قانون السلطة المحلية لم يجعل للمجلس المحلي سلطة رئاسية على الجهاز التنفيذي كما هو الحال في بريطانيا^{١٧}، وهو ما يدفع إلى التساؤل عن طبيعة الدور الذي تلعبه المجالس المحلية في مواجهة الأجهزة التنفيذية لضمان تنفيذ قراراتها.

إطار البحث:

يعتبر موضوع البحث من موضوعات اللامركزية الإدارية الإقليمية (الإدارة المحلية) والتي تعدّ أحد أساليب التنظيم الإداري ويتحدد إطاره في الكشف عن مدى المركزية واللامركزية في تشكيل الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية في اليمن وذلك منذ العمل بقانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠م وتعديلاته وحتى اليوم، وهو القانون الصادر عقب الوحدة اليمنية المباركة والذي وحّد نظماً مغايرة كانت مطبقة في شطري اليمن.

منهج البحث :

سيستبع الباحث - بإذن الله - الأسلوب الوصفي التحليلي المقارن، مع التركيز على الأحكام والقواعد الواردة في قانون السلطة المحلية وتعديلاته، والخاصة بإنشاء

^{١٧} تتجسد السلطة المحلية في بريطانيا في شخص واحد، هو المجلس المحلي، وقد تتجسد في أكثر من شخص، كما هو الحال في فرنسا، حيث تتجسد السلطة المحلية على مستوى الأقاليم والمحافظات في المحافظ (مفوض الجمهورية) وفي المجلس المحلي، وهو ما يعرف ب (ازدواج السلطة المحلية).
يراجع في ذلك:

- د/ دائل الخلافي، اللامركزية الإدارية بين الحكم المحلي والإدارة المحلية، بدون ناشر، ط٤، ٢٠٠٢م، هامش ص١١٣، ص١١٤.



تشكيل الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية في اليمن بين المركزية واللامركزية

الأجهزة التنفيذية مع دراسة الظروف السياسية والاجتماعية التي نشأت فيها وأدت إليها، وظروف تطبيقها، وذلك باعتبار القانون من الدراسات الاجتماعية.

خطة البحث:

تتجسد الوظيفة التنفيذية للوحدة المحلية في اليمن ، في الرؤساء التنفيذيين ، والمكاتب التنفيذية ، ولذلك سوف تكون دراستنا في مبحثين ، الأول ونخصه لبيان المركزية واللامركزية في اختيار رؤساء الأجهزة التنفيذية ، ونخصص الثاني لبيان المركزية واللامركزية في تشكيل المكاتب التنفيذية ، على أن نسبق هذه الدراسة بمبحث تمهيدي نخصه لبيان معاني بعض المصطلحات المرتبطة بالبحث ، وعلى التفصيل الآتي:

المبحث الأول - معاني بعض المصطلحات المرتبطة بالبحث .

المطلب الأول: الفيدرالية (اللامركزية السياسية).

المطلب الثاني : السلطة المحلية.

المطلب الثالث : الوحدة المحلية.

المطلب الرابع: الجهاز التنفيذي للوحدة المحلية .

المبحث الثاني : المركزية واللامركزية في اختيار رؤساء الأجهزة التنفيذية .

المطلب الأول : رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة(المحافظ) .

المطلب الثاني : رئيس الجهاز التنفيذي للمديرية(مدير عام

المديرية) .

المبحث الثالث : المركزية واللامركزية في تشكيل المكاتب التنفيذية:

المطلب الأول : المركزية واللامركزية في تشكيل المكتب التنفيذي

للمحافظة.

المطلب الثاني : المركزية واللامركزية في تشكيل المكتب التنفيذي

للمديرية.

هذا بالإضافة إلى هذه المقدمة و إلى الخاتمة .



المبحث الأول

معاني بعض المصطلحات المرتبطة بالبحث

تضمن البحث بعض المفاهيم والمصطلحات ، ولذلك يعدّ بيانها مقدمة ضرورية وتمهيدية له، وتمثل هذه المصطلحات في الفيدرالية (اللامركزية السياسية) ، السلطة المحلية ، الوحدة المحلية، الجهاز التنفيذي للوحدة المحلية ، وسوف نخصص لكل منها مطلباً مستقلاً ، وعلى النحو الآتي.

المطلب الأول

الفيدرالية (اللامركزية السياسية)

رغم التباعد بين موضوع البحث والفيدرالية (اللامركزية السياسية) وذلك باعتبار البحث من موضوعات الإدارة المحلية (اللامركزية الإدارية الإقليمية)، إلا أن أهمية بيان معناها يتفق من ناحية أولى مع رأي بعض الفقه الذي يرى عدم وجود اختلاف في الطبيعة والجوهر بين اللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية الإقليمية، وإنما هو اختلاف في الدرجة والمدى^١ . ومن ناحية أخرى يتفق مع اتجاه اليمن للأخذ بالنظام الفيدرالي وما قد يثيره هذا النظام من تساؤل عن آثاره على الإدارة المحلية. وعليه يمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين: نخصص الأول لبيان معنى الفيدرالية والثاني لبيان اتجاه اليمن للأخذ بالنظام الفيدرالي وتأثير ذلك على نظام الإدارة المحلية.

الفرع الأول

معنى الفيدرالية (اللامركزية السياسية)

إن الفيدرالية هي نظام يرتبط بشكل الدولة، حيث تقسّم الدول من حيث الشكل إلى دول موحدة أو بسيطة ودول اتحادية أو مركّبة. ومن الدول الاتحادية الدول ذات الاتحاد الفيدرالي، والدولة ذات الاتحاد الفيدرالي -بعكس الدولة الموحدة -هي التي توزّع فيها مظاهر السيادة الداخلية بين السلطة الاتحادية (الفيدرالية) وسلطة الولايات. ولأن التعدد في مراكز السلطة في النظام الفيدرالي يمتد إلى سلطات الحكم ، أي إلى السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية



والسلطة القضائية، فقد سميت بـ (اللامركزية السياسية)، وهي في هذا تختلف نوعاً ما عن اللامركزية الإرادية التي يكون التعدد فيها مقصوداً على سلطة التنفيذ^٢."

الفرع الثاني

أخذ اليمن بالنظام الفيدرالي وأثر ذلك على الإدارة المحلية

ثار جدل كبير بين مؤيد ومعارض للأخذ بالنظام الفيدرالي، وإذا كان السائد أن الدول تأخذ بالنظام الذي يتلاءم مع ظروفها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وإذا كان يتطلب لتطبيق النظام الفيدرالي دولة يتكون شعبها من قوميات مختلفة أو غير متجانسة تماماً، وأن تكون ذات إمكانيات هائلة وموارد كبيرة مختلفة ومتعددة^١، فإن ظروف اليمن ليست كذلك^٢. ومع ذلك فإن الأخذ به أصبح أكيداً بعد أن جاء في توصيات ومقررات مؤتمر الحوار الوطني الشامل على اتباع الشكل الفيدرالي، كما اشتملت وثيقة الحوار الوطني تنظيمياً للسلطات الثلاث على النحو السائد في هذا النظام^٣ -". وتفيداً لذلك صدر القرار الجمهوري رقم (٢) لسنة ٢٠١٤م بتشكيل

١ - ويستند هذا الفقه في رأيه إلى أن اللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية الإقليمية مظهران لفكرة واحدة، هي فكرة توزيع الاختصاصات بين الحكومة المركزية وهيئات إقليمية، والفرق بينهما هو في مدى هذا التوزيع حيث يقتصر في اللامركزية الإدارية على الوظيفة الإدارية بينما يمتد في اللامركزية السياسية إلى التشريع والتنفيذ والقضاء.
د/ محمد عاطف البنا، الإدارة المحلية ١٩٦٨م ص ٦٧ وما بعدها نقلاً عن نفس المؤلف، النظم السياسية، دار الفكر العربي ط٢ ١٩٨٥م، ص ١٥١.

٢ - د/ محسن خليل، النظم السياسية والقانون الدستوري، الجزء الأول، النظم السياسية، دار النهضة العربية، بدون تاريخ، ص ١٠٢، ص ١٠٣.

١ - د/ محسن خليل، مرجع سابق، ص ١٠٤، ص ١٠٦.

٢ - فالشعب اليمني أمة واحدة، يجمع أبناءها وحدة الأصل والتاريخ واللغة والدين، واقتصادها ضعيف نسبياً، ولا تختلف كثيراً الموارد من إقليم إلى آخر، ولا يمكن لأقليم من أقاليمها السعة الاعتماد على موارده الذاتية بحيث يمكن أن يكون اقتصاداً مستقلاً بذاته، وهي لذلك سوف تعتمد على التمويل المركزي (الفيدرالي) والذي لن يكون إن وجد إلا في صورة معونات ومساعدات خارجية، والأخطر من ذلك أن تطبيق الفيدرالية يكلف الدولة مبالغ باهضة تنفق على الأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية التي تنشأ في كل إقليم، وبذلك تنحول الموارد المركزية والمحلية المحدودة التي تذهب إلى المواطن مباشرة في صورة مرافق وخدمات بسيطة إلى الانفاق على هذه الأجهزة.

٣ - مخرجات مؤتمر الحوار الوطني الشامل، الوثيقة الصادرة عن مؤتمر الحوار الوطني الشامل، ص ٩٤ وما بعدها.



لجنة لتحديد الأقاليم والتي انتهت من عملها إلى تقسيم اليمن إلى ستة أقاليم، كما صدر القرار الجمهوري رقم (٢٧) لسنة ٢٠١٤م بتشكيل لجنة لصياغة الدستور وحدد في آلية عملها بأن تكون في إطار مقررات مؤتمر الحوار الوطني الشامل . أما عن وضع الإدارة المحلية (اللامركزية الإدارية الإقليمية) في ظل النظام الجديد، فإنها لن تتغير لأنه نظام يقوم في ظل الدولة الموحدة أو الدولة الفيدرالية، كل ما هنالك أن تطبيقه سوف يكون في إطار الأقاليم بحيث تكون الوحدات المحلية (المحافظة والمديرية) الواقعة في نطاق كل إقليم تابعة لحكومة الإقليم وتخضع لها رقابياً وإشرافياً، وسوف يجري مستقبلاً تنظيم هذه الوحدات المحلية بقوانين صادرة من برلمان الأقاليم وذلك على النحو السائد في الدول ذات النظام الفيدرالي.

المطلب الثاني

السلطة المحلية

إن معرفة معنى (السلطة المحلية)، يكتسب أهمية خاصة، إذا ما علمنا بأن الجهاز التنفيذي للوحدة المحلية هو أحد أجهزة السلطة المحلية، وبأن المشرع اليمني سمى القانون المنظم للهيئات والمرافق المحلية بـ (قانون السلطة المحلية)، وبأن بعض الفقه اليمني قد ذهب إلى أن للسلطة المحلية معنى مرادفاً للإدارة المحلية (كما سنرى تفصيلاً). ولبيان معنى السلطة المحلية وما إذا كان لها مفهوم يدل على نوع من اللامركزية الإقليمية، نبين أولاً بعض المفاهيم والمصطلحات التي تطلق عليها، لنبين من خلالها في الفقرة ثانياً معنى السلطة المحلية.



الفرع الأول

المفاهيم والمصطلحات التي تطلق على اللامركزية الإدارية الإقليمية

يطلق الفقه على اللامركزية الإدارية الإقليمية ، مصطلح (الإدارة المحلية) أو (الحكم المحلي) ١٨ ، ولكل من هذه المصطلحات دلالاته في تحديد طبيعتها ومداهها ، وفيما يلي بيان موجز بمعاني هذه المصطلحات.

أولاً : الإدارة المحلية

يطلق الفقه مصطلح (الإدارة المحلية) على اللامركزية الإدارية الإقليمية ، تمييزاً لها عن اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية^{١٩} ، ويقصد بالإدارة المحلية ، توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية ، وتتمارس اختصاصها في استقلال عن السلطة المركزية ، وتحت رقابتها وإشرافها^{٢٠} . وعلى ذلك تعتبر الإدارة المحلية ، توزيعاً للوظيفة الإدارية ، دون أن يمتد ذلك إلى سائر أنشطة السلطة التنفيذية أو إلى أنشطة السلطتين التشريعية والقضائية ، والذي تفضل معظم الدول إدارتها بالأسلوب المركزي (القومي) .

ولمصطلح (الإدارة المحلية) مفهوم مرن حيث يمكن إطلاقه على اللامركزية الإدارية في صورتها الكاملة (المطلقة) ، أو على اللامركزية الإدارية في صورتها الناقصة (النسبية) . ووجه الاختلاف بينهما يكمن في إن الأولى ، بخلاف الثانية ، تشكل مجالسها بالانتخاب وليس فيها أعضاء معينين ، ولها كذلك اختصاصات أكثر اتساعاً ، بل إن بعض الفقه قد ذهب إلى أن اصطلاح (الإدارة المحلية) يمكن إطلاقه

^{١٨} هناك مصطلح يسمى (الحكم الذاتي) ، وهذا المصطلح وإن كان يعني منح إقليم معين داخل الدولة نوعاً من الاستقلال في إدارة شئونه ، إلا أنه لا يعد تنظيمياً إدارياً وسياسياً لأداء وظائف الدولة بأسلوب لا مركزي لعدم شموليته لكافة إقليم الدولة .
^{١٩} د/ مطيع علي حمود جبير ، القانون الإداري (دراسة مقارنة) ، بدون ناشر ، ط ١ ، ٢٠١٤م ص ٩٣ .

^{٢٠} يعرف بعض الفقه (الإدارة المحلية) بأنها (قيام أشخاص معنوية عامة مستقلة إلى جانب السلطة المركزية بممارسة جزء من الوظيفة الإدارية ضمن حدود إقليمية معينة تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية ، أو بأنها توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين السلطة المركزية وهيئات إقليمية محلية ، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية) ، يراجع في ذلك - د/ حمدي سليمان القبيلات ، مرجع سابق ، ص ٢١ ، ص ٢٣ .



على اللامركزية التفويضية (عدم التركيز الإداري) ٢١ ، والتي تعدّ إحدى صور النظام المركزي.

ثانياً : الحكم المحلي

انقسم الفقه في بيان مفهوم الحكم المحلي إلى آراء ثلاثة ، فيما يلي بيانها وبإيجاز .
الرأي الأول : يرى أن لمصطلح (الحكم المحلي) معنى مرادفاً لمصطلح (الإدارة المحلية) ٢٢.

الرأي الثاني : (ويمثل غالبية الفقه) فيذهب إلى انتقاد الرأي الأول ، وذلك لأن لهذا المصطلح في نظرهم مدلولاً سياسياً ، لا يوجد إلا في الدول الفيدرالية ، مستنداً إلى المعنى اللغوي للمصطلح ، لأن كلمة (حكم) الواردة فيه ، تدل على اشتماله على جوانب سياسية ودستورية ، تتعلق بنظام الحكم وتمسّ وضع الدولة السياسي ، وهو في هذا يختلف عن المعنى اللغوي لمصطلح (الإدارة المحلية) ، وبذلك يعدّ هذا المصطلح أحد صور اللامركزية السياسية ، في حين أن الإدارة المحلية إحدى صور اللامركزية الإدارية ٢٣.

الرأي الثالث : (وهو رأي وسط) فيذهب إلى أن (الحكم المحلي) هو اللامركزية التي تجمع بين عناصر اللامركزية الإدارية الكاملة ، وبعض خصائص اللامركزية السياسية ، فيكون للهيئات المحلية في ظل الحكم المحلي ، مجالس يتم اختيار جميع أعضائها بالانتخاب ، وتختص بممارسة الوظيفة الإدارية في جميع الشؤون المحلية أو

^{٢١} د/ أحمد شرف الدين ، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الجمهورية اليمنية ، منشورات جامعة صنعاء ، ط ٣ ، ١٩٩١م ص ٢١ .

^{٢٢} يذهب الدكتور/ عبد الرزاق الشبخلي إلى عدم وجود اختلاف بين الإدارة المحلية والحكم المحلي على الصعيد النظري والتطبيقي وبأن هذين المصطلحين يعبران مفهوماً واحداً لا غير ، ذلك هو استقلال نسبي لمنطقة معينة في إدارة شؤونها المحلية تحت رقابة المركز - يراجع في ذلك مؤلفه الإدارة المحلية (دراسة مقارنة) دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، ط ١ ، ٢٠٠١م ، ص ٢٠ .

^{٢٣} يراجع في ذلك د/ محمود أبو السعود ، التنظيم القانوني للهيئات والمرافق المحلية ، دار الثقافة الجامعية ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص ٣٢ وما بعدها .

- د/ دائل المخلافي ، مرجع سابق ، ص ١٦٧ ، ص ١٦٨ .

- د/ محمد علي الخلايله ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها ، في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠٠٩ ص ٥٥ .



ذات الطابع المحلي، بالإضافة إلى اختصاصها بموضوعات ذات طابع تشريعي، وذلك دون أن يكون للهيئات المحلية برلمان مستقل، ويحدث ذلك في حالة منح المشرع المجالس المحلية الاختصاص بإصدار لوائح تنظيمية (مثال ذلك منحها الاختصاص بتحديد الرسوم) والتي لا تختلف عن التشريعات التي يصدرها البرلمان إلا من حيث المصدر وفقاً للمعيار الشكلي، أما من حيث الموضوع فهي مثل التشريع قواعد عامة ومجردة، وفي موضوعات يختص بها المشرع.^{٢٤}

الفرع الثاني

معنى السلطة المحلية

ذهب بعض الفقه اليمني إلى أن (السلطة المحلية) تعني الإدارة المحلية^{٢٥}، واستخدموا اللفظين كمترادفين، في حين أن للسلطة المحلية معنى لا علاقة له بمفاهيم ومصطلحات اللامركزية، بدليل أنه لم يثر خلاف في الفقه حول دلالاته في الكشف على نمط معين من اللامركزية، كما هو شأن المفاهيم والمصطلحات السابقة، وذلك لأن تعبير (السلطة المحلية) ينصرف إلى السلطة صاحبة الاختصاص بإدارة الشؤون المحلية في إقليم معين داخل الدولة، تمييزاً له عن (السلطة المركزية) التي تختص بإدارة الشؤون العامة على مستوى إقليم الدولة بأكمله. ومما يؤكد هذا المعنى ما ذهب إليه البعض من أن السلطة المحلية قد تكون موحدة عندما تتجسد في شخص واحد، كما هو الحال في بريطانيا، حيث تتجسد السلطة المحلية كاملة في المجلس المحلي، وقد يتعدد أشخاص السلطة المحلية، أو ما يسمى (ازدواج السلطة المحلية)، كما هو الحال في فرنسا، حيث تتجسد السلطة المحلية على مستوى الأقاليم والمحافظات في المحافظ (مفوض الجمهورية المعين من قبل الحكومة المركزية)

^{٢٤} يراجع في ذلك: د/ عبد المطي محمد عساف، د/ هاني يوسف خاشقجي، مبادئ في الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، بدون ناشر، ط ١، ١٩٨٢م، ص ١٥، ص ١٦.

^{٢٥} يراجع في ذلك: د/ دائل المخلافي، مرجع سابق ص ٢٥٩، ص ٢٦٠.

د/ حمود دبان القديمي، التنظيم القانوني للسلطة المحلية في الجمهورية اليمنية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق، جامعة آسيوط، ٢٠٠٧م، ص ١٣.



والمجلس المحلي^{٣٦}. وقد تضمنت ما يؤكد ذلك المادة (١) من قانون السلطة المحلية اليمنى، والتي جاء فيها النص على أن تتألف السلطة المحلية من رئيس الوحدة الإدارية والمجلس المحلي والأجهزة التنفيذية للوحدة الإدارية، وأن هذه الأجهزة هي التي تعبّر عن سلطة الوحدة الإدارية، كما أن الدستور اليمني الحالي لم يسم الباب الثالث (السلطة المحلية) وإنما أسماها (أجهزة السلطة المحلية). ونظراً لهذا المفهوم الخاص بالسلطة المحلية فإننا نؤيد التعديل الدستوري الذي تقدّم به رئيس الجمهورية السابق إلى مجلس النواب باستبداله بمصطلح (الحكم المحلي)^{٣٧} وذلك للآتي :

- ١ . إن تعبير السلطة المحلية لا يدل على نمط أو نوع اللامركزية ومداه.
- ٢ . إن مصطلح الحكم المحلي يؤدي إلى التوسع باتجاه اللامركزية ويفسح المجال أمام المشرّع في منح الهيئات المحلية اختصاصات ذات طابع تشريعي دون أن نصل إلى الفيدرالية.
- ٣ . لأن الرأي القائل بأن (الحكم المحلي)، نوعاً من الفيدرالية (اللامركزية السياسية) لا محل له هنا، لأن اليمن حالياً دولة بسيطة لا فيدرالية، ولأن القانون لا الدستور هو الذي يحدد القواعد والأحكام الخاصة بالهيئات المحلية، ولأن تسمية النظام بالحكم المحلي هو ما تأخذ به بعض الدول ومنها بريطانيا على الرغم من أنها دولة بسيطة.

المطلب الثالث

الوحدة المحلية

ما إن تنشأ دولة من الدول، وتكتمل عناصر وأركان وجودها، حتى تشرع في تقسيم إقليمها إلى وحدات إدارية (إقليمية)، لتتمكن من القيام بوظيفتها العامة، ولذلك يعدّ التقسيم خطوة هامة وضرورية لإدارة النشاط الإداري والتنفيذي للدولة، سواء أخذت

^{٣٦} ورد هذا الرأي في مؤلف د/دائل المخلافي، مرجع سابق، هامش صفحة ١١٣، ص ١١٤، على الرغم من أنه قد ذهب في رؤية (كما سبق أن بينا في المتن) إلى أن الإدارة المحلية تعني السلطة المحلية.

^{٣٧} تضمنت التعديلات الدستورية التي تقدم بها رئيس الجمهورية السابق إلى مجلس النواب تسمية الباب الثالث ب (الحكم المحلي) بدلاً عن (أجهزة السلطة المحلية).

- يراجع في شأن هذه التعديلات صحيفة، الثورة العدد (١٥٩٤٢) والصادر يوم الأحد الموافق ٦/٧/٢٠٠٨م.



بالنظام المركزي أو بالنظام اللامركزي، وإن كان النظام اللامركزي يكتسب أهمية خاصة، كونه حجر الأساس في تحديد أشخاص الوحدات الإدارية، ونطاق اختصاصها، ومسئولية القائمين عليها .

فما هو المقصود بالوحدة المحلية ؟ وما هي السلطة المختصة بإنشاء الوحدات المحلية ؟ إن الإجابة عن هذه التساؤلات هي موضع بحثنا في الفروع التالية.

الفرع الأول

المقصود بالوحدة المحلية

تكتسب الوحدة المحلية أهمية خاصة باعتبارها وعاء الإدارة المحلية وحيزها المكاني أو حدودها الجغرافية أو مجالها الإقليمي.^{٢٨} وقد تعددت تعريفات الفقه للوحدة المحلية، وذهبوا في تعريفاتهم، إلى أنها (مساحة محددة من إقليم الدولة ، الذي يقوم النظام المحلي بتقسيمها ، سواءً كانت قرية أو مدينة صغيرة أو كبيرة ، أو مجموعة من المدن والقرى ، ويعتبر كل من النطاق الجغرافي والبشري والنطاق الوظيفي أهم المقومات التي تقوم عليها الوحدة المحلية)، أو أنها (وحدات أهلية مستقلة، لها مصادرها وإيراداتها الذاتية ، وتمثل حلقة الوصل بين الحكومة والمواطن ، وتلعب الدور الأبرز والأهم في المجالات التنموية وتقدم خدمات البنية التحتية للمجتمعات المحلية) ، أو أنها (عبارة عن منطقة معينة، لها سكان يقيمون فيها ، مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، وشخصية قانونية مستقلة ، وسلطة تقدم خدمات عامة مع درجة كبيرة من الاستقلال)، أو أنها (عبارة عن مناطق جغرافية معينة ذات استقلال مالي وإداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية ، وتقدم الخدمات العامة ، ويقوم على إدارتها مجلس محلي،

^{٢٨} أحمد محمد الحربي ، تنظيم الإدارة المحلية والتنمية الذاتية (دراسة عن ديمقراطية المشاركة والتخطيط في الجمهورية العربية اليمنية ، الأمانة العامة للمجالس المحلية للتطوير التعاوني ، ط ١ ، ١٩٨٩م ص٦٦.



إما عن طريق الانتخاب أو التعيين، أو الجمع ما بين الانتخاب والتعيين ، وتمارس اختصاصاتها وواجباتها تحت رقابة السلطة المركزية ، وبموجب القانون^{٢٩} .

وتقسّم كل دولة إقليمها إلى وحدات محلية كبيرة وصغيرة بحيث تكون الوحدات المتساوية في الحجم والإمكانات في مستوى واحد ، بحيث تدرج الوحدات المحلية الصغيرة في إطار الوحدات الكبيرة وتخضع لها.

وتختلف الدول في عدد المستويات ، فمنها ما يأخذ بالتقسيم الثنائي كما هو الحال في اليمن ، حيث تنظم وحداتها المحلية في مستويين المستوى الأعلى ويمثل المحافظات والمستوى الأدنى ويمثل المديرية^{٣٠} ، أما في شأن الأسلوب الذي اتبعه المشرع اليمني في شأن التقسيم ، فهو الأسلوب التدريجي (الهرمي) حيث منح المحافظة سلطة رقابية وإشرافية على المديرية التابعة لها ، وهو الأسلوب المتبع في فرنسا وفي غالبية الدول^{٣١} ، وهذا التقسيم لا يجري اعتباطاً وإنما بناءً على أسس ومعايير يتم الاسترشاد بها عند إجراء التقسيم^{٣٢}.

الفرع الثاني

السلطة المختصة بإنشاء الوحدات المحلية

على الرغم من أهمية تقسيم الوحدات المحلية ، إلا أنه لا يوجد قانون في معظم الدول صادر بتقسيم إقليمها إلى وحدات محلية ، والتقسيم الحالي لها يقوم على أسس تاريخية

^{٢٩} وردت هذه التعريفات في مؤلف د/ صفوان المبيضين ، د/ حسين الطراونة ، د/ توفيق عبد الهادي ، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١١م ، ص ٢٠ ، ص ٢١ .

^{٣٠} في فرنسا يكون تنظيم وحداتها في ثلاثة مستويات هي الأقاليم ثم المحافظات ثم البلديات ، أما عدد المستويات في مصر فهي خمسة مستويات هي : المحافظة ، المركز ، المدينة ، الحي ، القرية ، يراجع في شأن ذلك د/ محمود أبو السعود ، مرجع سابق ، ص ٩٠ ، ص ٩١ .

^{٣١} يراجع تفصيلاً في شأن الأساليب المتبعة في تقسيم الوحدات المحلية :

د/ أحمد شرف الدين ، مرجع سابق ، ص ٩٩ ، ص ١٠٦ ، - د/ فاضل أحمد السنباني ، التنظيم القانوني للسلطة المحلية في اليمن (دراسة مقارنة في ضوء مبادئ الإدارة المحلية) ، محاضرات لطلبة كلية الشرطة ، ص ٤ ، ص ٥ .

^{٣٢} يراجع تفصيلاً في شأن معايير التقسيم : د/ أحمد شرف الدين ، المرجع السابق ، ص ٩٦ . ص ٩٩ . د/ فاضل السنباني ، المرجع السابق ، ص ٣ ، ص ٤ .

- أحمد محمد الحربي ، المرجع السابق ، ص ٦٧ وما بعدها .



وجغرافية^{٣٣} ، والحال كذلك في اليمن. وإذا كانت السلطة المختصة بالتقسيم في الغالب من الدول من اختصاص السلطة التنفيذية (السلطة المركزية)^{٣٤} ، فإن السلطة المختصة بالتقسيم في اليمن هي السلطة التشريعية، وقد تضمنت ذلك المادة (١٤٥) من الدستور ، والتي جاء فيها النصّ على أن (تقسم أرض الجمهورية إلى وحدات إدارية وفقاً للتقسيم الإداري للجمهورية ويبين القانون الصادر بإنشائها عددها وتقسيمها وحدودها)، وقد أكدت على ذلك المادة (٥) من قانون السلطة المحلية ، والتي ورد نصّها بصورة مطابقة لما ورد في الدستور ، إلا أن المادة (٧) من القانون نصّت على أنه استثناءً من نصّ المادة (٥) يجوز تعديل التقسيم الإداري على مستوى المديرية فما دون، سواء من حيث الاستحداث أو التركيب أو الارتباط بقرار جمهوري ، بعد موافقة مجلس الوزراء ، بناءً على اقتراح من وزير الإدارة المحلية^{٣٥} ، والمشرّع في نصّ المادة (٧) لم يكن موفقاً لسببين : الأول أن الدستور وإن خصّ المشرّع بالتقسيم ، إلا أنه لم يجيز له تفويض اختصاصه في شأن التقسيم للسلطة التنفيذية ، ولذلك فإن هذا التفويض عند الفقه الراجح يعتبر باطلاً ، لأن السلطات الثلاث في الدولة تستمد اختصاصها من الدستور مباشرة ، وعليها أن تمارسه بنفسها لا أن تفوض فيه ، لأنه لا يملك التفويض إلا الأصيل ، والأصيل - هنا - هو السلطة المؤسسة التي وضعت الدستور.^{٣٦}

والسبب الثاني ، أن الاستحداث والتركيب أو الارتباط على مستوى المديرية ، يتضمن تعديلاً في التقسيم على مستوى المحافظة ، وقد حدثت بعض التقسيمات في ظل قانون السلطة المحلية الحالي ، وذلك من قبل السلطة التنفيذية في صورة القرار الجمهوري بقانون ، منها القرار الجمهوري بقانون رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٨م ، والخاص بإنشاء محافظتي عمران والضالع ، والقرار الجمهوري بقانون رقم (٩) لسنة ١٩٩٩م ،

^{٣٣} صبحي محرم ود/ محمد فتح الله الخطيب ، اتجاهات معاصرة في نظام الحكم المحلي ، دار النهضة العربية ، بدون تاريخ ، ص ٦٣ .

^{٣٤} د/ أحمد حافظ نجم ، المجالس المحلية بين الاستقلال والتبعية (دراسة مقارنة) للعلاقة بين الحكومة المركزية والمجالس المحلية في كل من المملكة المتحدة وفرنسا والاتحاد السوفيتي ومصر ، مكتبة النصر بالزقاريق ، ١٩٩٠م ، ص ١١٣ .

^{٣٥} يراجع نصّ المادة (٥) والمادة (٧) من قانون السلطة المحلية اليمني.

^{٣٦} د/ سليمان الطماوي ، النظرية العامة للقرارات الإدارية (دراسة مقارنة) ، مطبعة عين شمس ، ط ٦ ، ١٩٩١م ، هامش ص ١٧ .



والمتمضمن إنشاء مديريات تابعة لكل من محافظة عدن ولحج وشبوة والبيضاء وحضرموت^{٣٧}، وقد صدرت هذه القرارات تطبيقاً للمادة (١١٩) من الدستور (قبل إلغائها في تعديلات عام ٢٠٠١م)^{٣٨}، وهذه القرارات بقوانين تعد مخالفة للدستور وتشكل اعتداءً على اختصاص السلطة التشريعية، لأنها صدرت في الظروف العادية ولم تعرض على البرلمان للموافقة عليها، وهي بالتالي لم تراع الشروط المطلوبة لتطبيق المادة (١١٩)، ومنها أن تكون هناك ظروف استثنائية تتطلب الإسراع في اتخاذ قرارات لا تحتمل التأخير، وأن تعرض على البرلمان^{٣٩}.

ونعتقد أن اختصاص السلطة التنفيذية بعملية التقسيم أكثر ملاءمة من اختصاص المشرع للأسباب الآتية:

١ . إن اختصاص (السلطة المركزية) بعملية التقسيم لا يتنافى مع مبدأ اللامركزية، ولا ينال من استقلال الوحدات الإدارية وحقها في سلطة القرار، لأن الوحدة المحلية لا تصبح ذات شخصية معنوية مستقلة وصاحبة قرار، إلا بعد إنشائها بالفعل، لأن القرار الصادر بإنشاء تلك الوحدات هو الذي يصيغ عليها الشخصية المعنوية، كما أن القرار الصادر بإلغاء الوحدة المحلية هو الذي يسلب منها تلك الشخصية، ومن ثم فإن الفترة المحصورة بين الإجراءين - إجراء الإنشاء وإجراء الإلغاء - هي المساحة الزمنية المتاحة قانوناً وعملاً للوحدة المحلية لممارسة اختصاصاتها المستقلة، بعيداً عن تدخلات الحكومة المركزية وهي سلطة تخضع لرقابة القضاء^{٤٠}.

٢ . إن عملية التقسيم هي عملية علمية وفنية، ولذلك فإن السلطة التنفيذية أكثر قدرة وأكثر كفاءة في القيام بهذا العمل من المشرع.

^{٣٧} يراجع في ذلك: الجريدة الرسمية العدد (١٤) لسنة ١٩٩٨م والعدد (١١٢) لسنة ١٩٩٩م.

^{٣٨} يراجع في ذلك نص المادة (١١٩) من الدستور قبل التعديل.

^{٣٩} يراجع تفصيلاً:

- د/ فاضل أحمد السنيباني، النظام الدستوري لرئيس الدولة في اليمن (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق جامعة عين شمس، ١٩٩٩م، ص ١١٣ وما بعدها.

^{٤٠} د/ أحمد حافظ نجم، مرجع سابق، ص ١١٣، ص ١١٤.



- ٣ . إن الاختصاص بتقسيم الدولة إلى وحدات محلية (كما سبق أن بيّنا) ، هو في الغالب من الدول من اختصاص السلطة التنفيذية.
- ٤ . حتى لا تضطر السلطة التنفيذية إلى القيام بعملية التقسيم (بتأثير الظروف المختلفة) بإجراءات باطلة ، في صورة القرار الجمهوري بقانون ، وعلى النحو السابق إيضاحه.

المطلب الرابع

الجهاز التنفيذي للوحدة المحلية

يوجد في كل وحدة محلية إلى جانب المجلس المحلي جهاز تنفيذي يختص بتنفيذ القرارات ذات الطابع المحلي، وذلك لاقتصار دور المجالس المحلية على المداولات وإصدار القرارات ، بل إن المشرع اليمني قد جعل الأجهزة التنفيذية شريكاً أساسياً في ممارسة السلطة المحلية ، بخلاف بعض الدول التي تجعل السلطة المحلية تتجسد فقط في المجلس المحلي^{٤١} . وتتجسد الوظيفة التنفيذية للوحدة المحلية ، إما في شخص واحد وهو الرئيس التنفيذي، أو في مجموعة من الأشخاص يشكّلون عادة ما يعرف بالمجلس أو المكتب أو اللجنة ، وقد تتجسد هذه الوظيفة في المجلس التنفيذي والرئيس التنفيذي بالمشاركة ، والذي يعتبر في معظم الأحوال رئيس اللجنة أو المكتب أو المجلس^{٤٢} ، كما هو الحال في اليمن ، والتي تتجسد الوظيفة التنفيذية فيها في الرؤساء التنفيذيين والمكاتب التنفيذية.

ويشارك الرؤساء التنفيذيين موظفون محليون ، ينتظمون في فئات ومجموعات وظيفية محددة ، ويندرجون في إطار سلّم وظيفي قاعدته صغار الموظفين وفي أعلاه الرؤساء التنفيذيون ، ويضطلعون بتنفيذ أنشطة المجلس المحلي وإدارة مرافقه المحلية وكذا المرافق القومية إن وجدت ، ولكن بتفويض من الحكومة المركزية.^{٤٣}

^{٤١} تنص المادة (٣) من قانون السلطة المحلية اليمني على أن تتألف السلطة المحلية من رئيس الوحدة المحلية ، والمجلس المحلي ، والأجهزة التنفيذية للوحدة الإدارية ، وهي التي تعبر عن سلطة الوحدة الإدارية.

^{٤٢} يراجع في ذلك :

- صبحي محرم ود/ محمد فتح الله الخطيب ، مرجع سابق ، ص ١٤١ .

^{٤٣} يراجع في ذلك : - د/ دائل المغلافي ، مرجع سابق ، ص ١١١ ، ص ١١٢ .



تشكيل الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية في اليمن بين المركزية واللامركزية

وإذا كانت القاعدة ، خضوع هؤلاء الموظفين للمجالس المحلية وهو المتبع في غالبية دول العالم، إلا أن دولاً أخرى تخضع البعض منهم للسلطة المركزية^{٤٤} ، كما هو الحال في اليمن .

أما من حيث النظام الذي يخضع له الموظفون المحليون ، وذلك من حيث التعيين والترقية والنقل فإن النظم تختلف باختلاف الدول ، فمنها ما تأخذ بالنظام المستقل والذي يعني استقلال كل وحدة محلية بوضع النظام الذي يخضع له العاملون فيها ، بحيث يكون لكل وحدة محلية نظامها الخاص، ومنها ما تأخذ بالأسلوب الموحد ، والذي يعني وجود نظام قانوني واحد يخضع له جميع العاملين بالوحدات المحلية، ومنها ما تتبع النظام المتكامل، والذي يعني خضوع جميع العاملين بالدولة، بما فيهم العاملين المحليين لنظام قانوني واحد^{٤٥} وهو النظام المتبع في اليمن .

وتختلف درجة استقلال وتبعية الجهاز التنفيذي للسلطة المركزية من ناحية وللمجلس المحلي من ناحية أخرى تبعاً للنظام الذي تأخذ به الدول ، فالدول التي تتبع النظام المستقل يكون جهازها التنفيذي أكثر استقلالاً من الدول التي تتبع النظام الموحد ، ويكون الجهاز التنفيذي في الدول التي تتبع النظام الأخير أكثر استقلالاً من الدول التي تتبع النظام المتكامل.

المبحث الثاني

المركزية واللامركزية في اختيار رؤساء الأجهزة التنفيذية

تنصّ قوانين بعض الدول على أن الرئيس التنفيذي هو رئيس الوحدة المحلية، ومن الدول التي تجمع بين المنصبين هولندا والنرويج وإيطاليا^{٤٦} ، وكذلك اليمن . وتختلف طريقة اختيار الرئيس التنفيذي من دولة إلى أخرى، فقد تتولى تعيينه السلطة المركزية

^{٤٤} يراجع في ذلك : - د/ دائل المخلافي ، مرجع سابق ، ص ١١٢ .

^{٤٥} يراجع في شأن هذه النظم ومزاياها وعيوبها :

- د/ سمير محمد عبد الوهاب ، الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة ، مع دراسة حالة مصر ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ٦٨ - ٧٠ .

- أيمن عودة المعاني ، الإدارة المحلية ، دار وائل للنشر ، ط ١ ، ٢٠١٠م ص ٩٩ وما بعدها .

^{٤٦} صبحي محروم ود/ فتح الله الخطيب ، مرجع سابق ، ص ١٤٣ .



أو السلطة المحلية الأعلى، وقد يكون اختياره بالانتخاب من قبل المواطنين المحليين انتخاباً حراً مباشراً، وقد يتولى المجلس المحلي انتخابه^{٤٧}. وتلعب طريقة اختيار الرئيس التنفيذي دوراً هاماً في تحديد مدى استقلاله عن السلطة المركزية. وتتظم الوحدات المحلية في اليمن في مستويين، وعلى شكل هرمي، يوجد في أعلاه (المحافظة) يرأسها ويرأس جهازها التنفيذي (المحافظ)، وفي قاعدته (المديرية) يرأسها ويرأس جهازها التنفيذي (مدير عام المديرية). ونظراً لاختلاف الأحكام الخاصة بطرق اختيارهما وبدرجة استقلالهما عن السلطة المركزية، فسوف نخصص لكل منهما مطلباً مستقلاً.

المطلب الأول

رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة (المحافظ)

رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة هو المحافظ. وللمحافظ وظيفة مزدوجة، فهو من ناحية أولى رئيس الوحدة المحلية ورئيس جهازها التنفيذي، وممثل السلطة التنفيذية في المحافظة، وله بهذه الصفة سلطة الإشراف على تنفيذ القوانين والسياسة العامة للدولة في إدارته لشؤون المحافظة في كافة المجالات، وتوجيه أجهزتها التنفيذية، والمحافظة على النظام العام والأموال العامة، وحماية الحقوق والحريات العامة، وتعميم القوانين والقرارات والتعليمات الصادرة عن السلطة المركزية، ومتابعة تنفيذها^{٤٨}. وهو من ناحية أخرى يرأس المجلس المحلي وينظم أعماله وينفذ قراراته وتوصياته، بما يكفل تحقيق مهامه، ويشرف على الإعداد والتحضير لاجتماعاته^{٤٩}. وقد ترتب على هذه الازدواجية في الاختصاص ازدواجية في المسؤولية، فهو من ناحية مسؤول ومحاسب أمام السلطة المركزية (رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء) ويجب عليه تنفيذ

^{٤٧} د/ فوزي العكش، الحكم المحلي والإدارة المحلية، الأسس والتطبيقات، بدون ناشر، ١٩٨٣م، ص ٩٢، ص ٩٣.

^{٤٨} يراجع في ذلك المادة (٤٠) والمادة (٣٩) من قانون السلطة المحلية.

^{٤٩} يراجع في ذلك المادة (٤٠) الفقرات ١، ٢، ١٦ والمادة (٤٢) من قانون السلطة المحلية.



قراراتهما ولرئيس الجمهورية سلطة إقالته^{٥٠}، و من ناحية أخرى مسئول أمام المجلس المحلي والذي يملك في مواجهته حق سحب الثقة منه^{٥١}. وفيما يلي بيان بمدى الاستقلال في اختيار رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة بعد بيان طريقة اختياره.

الفرع الأول

طريقة اختيار رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة (المحافظ)

كان اختيار رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة (المحافظ)، وفقاً للمادة (٣٨) من قانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠م يتم بالتعيين، وذلك بقرار جمهوري بناءً على ترشيح من وزير الإدارة المحلية بعد موافقة مجلس الوزراء، إلا أنه تم تعديل هذه المادة بالقانون رقم (١٨) لسنة ٢٠٠٨م، والذي تضمن اختيار المحافظ بالانتخاب^{٥٢}، حيث يجري اليوم انتخاب المحافظ بالاقتراع السري من قبل هيئة انتخابية، تتكون من رئيس وأعضاء المجلس المحلي للمحافظة، ورؤساء وأعضاء المجالس المحلية لمديريات المحافظة^{٥٣}، فإذا لم يتوفر النصاب القانوني أجل الاجتماع إلى اليوم الذي يليه مباشرة في نفس توقيت ومكان الاجتماع السابق، ويعتبر الاجتماع في هذه الحالة صحيحاً بحضور أغلبية أعضاء الهيئة الانتخابية المستمرة عضويتهم، فإذا لم يتوفر النصاب، رُفِع الأمر إلى الوزير لعرضه على مجلس الوزراء، لتطبيق الإجراء المنصوص عليه في الفقرة (ك) من المادة (٣٨)، والتي تتضمن النص على أنه في حالة تعذر انتخاب المحافظ، وفقاً للشروط والإجراءات المنصوص عليها في المادة (٣٨) من القانون، يتم تعيين المحافظ بقرار جمهوري بناءً على ترشيح وزير الإدارة المحلية وبعد موافقة مجلس

^{٥٠} يراجع في ذلك نص الفقرة (و) من المادة (٣٨) ونص المادة (٤٠) من قانون السلطة المحلية .

^{٥١} يراجع في ذلك نص المواد (٤٠)، (١١٨) من قانون السلطة المحلية .

^{٥٢} يراجع في ذلك : القانون رقم (١٨) لسنة ٢٠٠٨م ، الجريدة الرسمية العدد (٨) لسنة ٢٠٠٨م

^{٥٣} يراجع في ذلك : نص المادة (٣٨) من قانون السلطة المحلية والمادة (٣) من اللائحة التنظيمية الخاصة بانتخاب المحافظ وأمين العاصمة ، وإن كانت اللائحة قد أضافت لفظ (رئيس) و (رؤساء) إلى الهيئة الانتخابية المختصة باختيار المحافظ ، يراجع في ذلك الجريدة الرسمية العدد (٨) لسنة ٢٠٠٨م.



الوزراء ، وتباشر وزارة الإدارة المحلية عملية انتخاب محافظ جديد ، لبقية المدة فور زوال أسباب التعذر^{٥٤} .

والملاحظ أن المشرع في المادة (٣٨) ، لم يكتف بالنص على القاعدة المتبعة في حالة تعذر انتخاب المحافظ فحسب ، بل تضمن مثالا لحالات التعذر ، وهي حالة عدم حضور أغلبية أعضاء الهيئة الانتخابية ، وإضافة اللائحة التنظيمية الخاصة بانتخاب المحافظ حالة أخرى ، وذلك بتضمينها النص على (أنه في حالة تساوي الأصوات بين المرشحين اللذين حصلوا على أكبر عدد من الأصوات يُرفع الأمر لوزير الإدارة المحلية للعرض على مجلس الوزراء ليتخذ ما يراه مناسباً)^{٥٥} ، ويصدر بعد ذلك قرار جمهوري بتعيين من تم انتخابه محافظاً ، ومدة ولاية المحافظ أربع سنوات تبدأ من تاريخ أداءه اليمين الدستورية أمام رئيس الجمهورية ، ويجوز إعادة ترشيح وانتخاب المحافظ بذات الطريقة لولاية تالية فقط في ذات المحافظة. وتحديد فترات تولية المحافظ بفترتين لا يحول دون الترشح لمنصب المحافظ في محافظة أخرى ، وهو ما اتجه إليه المشرع في المادة (٣٨) سالف الذكر خصوصاً إذا ما كان للمحافظ موطن انتخابي في محافظة أخرى ، إذا ما علمنا بتعدد المواطن الانتخابية للمرشح لمنصب المحافظ.^{٥٦}

وإذا كان المشرع في التعديل (سالف الذكر) قد أعطى المجلس المحلي للمحافظة ومجالس المديرية التابعة لها حق انتخاب المحافظ فإنه لم يعطها في المقابل سلطة إقالته ، بل أبقى على ذات القواعد القانونية والتي تمنحها حق السؤال وطلبات الإحاطة وسحب الثقة ، وهذه الرقابة لم تعد تنفق والوضع الجديد ، كما أنها تشبه الرقابة السياسية التي يمارسها البرلمان في مواجهة الحكومة وإن كانت لم تشمل على حق الاستجواب.

^{٥٤} يراجع في ذلك المادة (٣٨) من قانون السلطة المحلية.

^{٥٥} يراجع في ذلك المادة (٣٨) من قانون السلطة المحلية.

^{٥٦} يجوز للمرشح لمنصب المحافظة أن يرشح نفسه في كل محافظة يقيم فيها عادة ، أو بها مقر عمله الرئيس ، أو مقر عائلته ولو لم يكن مقيماً فيها - يراجع في ذلك المادة (٣٨) من قانون السلطة المحلية بعد تعديله.



الفرع الثاني

المركزية واللامركزية في اختيار رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة (المحافظ)

يتضح لنا من خلال بيان طريقة اختيار المحافظ أن وظيفته تجمع بين العناصر اللامركزية والمركزية ، وفيما يلي بيان ذلك.

أولاً : العناصر اللامركزية في وظيفة المحافظ

توجد عدة عناصر تجسّد الطابع اللامركزي في وظيفة المحافظ، وتجعله أكثر استقلالاً عن السلطة المركزية، وتتمثل هذه العناصر في الآتي:

١ . اختيار المحافظ بالانتخاب من قبل المجلس المحلي للمحافظة ومجالس المديرية التابعة لها ، وذلك لأن الأخذ بمبدأ الانتخاب يحقق نوعاً من الاستقلال الذاتي للإدارة المحلية من جهة ، ويجعلها أقرب إلى تمثيل أبناء الوحدة الإدارية من جهة أخرى.^{٥٧}

٢ . منح أعضاء المجلس المحلي للمحافظة ومجالس المديرية مجتمعة ، حق سحب الثقة من المحافظ ، يقوى من الطابع اللامركزي في وظيفة المحافظ ، لأنه يجعل بقاءه في المنصب مرهوناً برضا ممثلي أبناء المحافظة ومديرياتها وثقتهم فيه ، وإلا تعرّض لسحب الثقة.

٣ . حق المجلس المحلي للمحافظة في سؤال المحافظ ، وفي تقديم طلبات الإحاطة.

٤ . إن تحديد المشرّع (في التعديل الخاص بطريقة اختياره) ، للشروط المتطلبية في المرشّح لوظيفة المحافظ ، وتوقيت مدة انتخابه ، وعدد مرات توليه للوظيفة ، كل ذلك من الأمور التي تتفق مع الطابع التمثيلي لوظيفة المحافظ.

ثانياً : العناصر المركزية في وظيفة المحافظ

على الرغم من أن اختيار المحافظ أصبح بالانتخاب ، إلا أنه لا يزال لهذه الوظيفة بعض الأحكام التي تضيف عليها الطابع المركزي وبصورة كبيرة وتتمثل في الآتي.

^{٥٧} يراجع في ذلك :

- صبحي محروم و د/ فتح الله الخطيب ، مرجع سابق ، ص ١٤٩ ، ص ١٥٠ .

- د/ عبد الرزاق الشبخلي ، الإدارة المحلية ، دراسة مقارنة ، دار المسيرة ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٢ م ، ص ١٧١ .



١ - إن الذي يحدث عادة أن الحزب الفائز بمقاعد البرلمان وتُشكّل منه الحكومة هو نفس الحزب الذي يفوز بأغلبية المقاعد في المجالس المحلية والتي يقع عليها عبء اختيار المحافظين، وهو ما حدث في اليمن . وهذه الحالة تضعف من لا مركزية المحافظين لأنها تجعلهم متأثرين بتوجيهات السلطة المركزية وتعليماتها ولو على حساب مصلحة الوحدات المحلية التي يمثلونها . وحالاً لذلك نرى أن يكون اختيار رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة (المحافظ) بالانتخاب المباشر من قبل أبناء المحافظة ، خصوصاً وأن المحافظ هو رئيس المجلس المحلي.

٢ - إن إشراك رؤساء مجالس المديرية (مدراء عموم المديرية)، في عملية انتخاب المحافظ، يُضعف من الطابع اللامركزي في هذه الوظيفة، وذلك لأن مدراء المديرية يشغلون مناصبهم بالتعيين من قبل السلطة المركزية، (وعلى نحو ما سنرى تفصيلاً)

٣ - اختلاف مدة المحافظ عن مدة المجالس المحلية التي قامت باختياره، فمدة المحافظ أربع سنوات بينما مدة المجالس ثلاث سنوات، وبالتالي يكون انتخاب المحافظ في تاريخ وزمن مختلف عن تاريخ وزمن انتخاب المجالس المحلية، وهو ما يعني أن المحافظ يرأس مجلساً (مجلس المحافظة) ويشرف على أخرى (مجالس المديرية)، لم تقم بانتخابه. وهذا يدل دلالة واضحة على أن وجوده في المنصب لا يستند إلى الانتخاب، أو بمعنى أدق إلى إرادة ممثلي أبناء المحافظة ومديرياتها، وإنما إلى إرادة السلطة المركزية، وهو ما يثير الشك حول جدية السلطة في الانتقال بالانتخاب (كوسيلة ديمقراطية) إلى اللامركزية الإدارية، كما أن هذا الوضع يُضعف من عملية التعاون والتنسيق في إدارة الشأن المحلي بين هذه المجالس والمحافظ.

٤ - إن اختيار المحافظ بالانتخاب قد يدفع إلى الاعتقاد بأن وظيفة المحافظ وظيفته تمثيلية، لا يتقاضى عنها أجر، شأنه في ذلك شأن العمدة في فرنسا، الذي يتم اختياره بطريقة غير مباشرة (من بين زملائه أعضاء المجلس البلدي)^(١)، وتتسم وظيفته كما هو الشأن في اليمن بالطابع المزدوج. إلا أن الناظر إليها من زوايا مختلفة، يجد أنها وظيفة ثابتة ولها أجر محدد في القانون، ويكفي للاستدلال على ذلك بما ورد في

(١) يراجع في شأن العمدة في فرنسا، د/ محمد عبد الحميد أبو زيد، مرجع سابق، ص ٧٩، ص ٨٣.



مقدمة المادة (٣٨/أ) من النصّ على أن يكون لكل محافظة محافظاً بدرجة وزير...، وقد كان من المفترض أن يُعدّل هذا النصّ، بعد أن أصبح اختياره بالانتخاب، ولا ينال من ذلك ما ورد في الفقرة (هـ) من المادة (٣٨)، من أن الفائز بمنصب المحافظ إذا كان يشغل وظيفة عامة فيعتبر مستقيلاً من منصبه بقوة القانون بمجرد فوزه، ويحتفظ بحقوقه الوظيفية المكتسبة بعد انتهاء ولايته، وذلك لأن وظيفة المحافظ (كما سبق أن أشرنا)، وظيفة من الوظائف التي لها درجة مالية محددة في القانون، ويعتبر شغلها احتفاظاً لشاغلها بحقوقه وامتداداً لها.

٥ - إن تأثير السلطة المركزية في اختيار المحافظين، لا يزال واضحاً، حتى بعد اتباع طريقة الانتخاب، حيث أدت انتخابات المحافظين في ١٧ مايو ٢٠٠٨م إلى إعادة اختيار معظم المحافظين السابقين، والذين كانوا قد شغلوا مناصبهم بالتعيين، وسبب حدوث ذلك، أن الحكومة وحزبها (حزب المؤتمر الشعبي العام)، عندما حصلت في الانتخابات المحلية التي تمت في ٢٠٠٦م على أغلبية مقاعد المجالس المحلية، وعلى مستوى المديرية والمحافظ، أصدرت التعديل (سالف الذكر)، وقد ساعد على ذلك أن التعديل لم يجعل اختيار المحافظ من بين أعضاء المجلس المحلي للمحافظة، كما هو الحال في معظم الدول. وحتى يكون التعديل ذا مضمون حقيقي في تحقيق الديمقراطية، نرى أن يكون اختيار المحافظ بالانتخاب المباشر، أو يكون اختياره من بين زملائه أعضاء المجلس المحلي للمحافظة.

٦ - إن النصّ على جواز إعادة ترشيح وانتخاب المحافظ - الذي انتهت مدة ولايته الثانية - في محافظة أخرى، يكون له فيها موطن انتخابي، يدل على سعي السلطة وحزبها الحاكم إلى إبقاء من تريد من المحافظين، ولمدة غير محددة، خصوصاً وأنها (كما سبق الإشارة) قد وسّعت من المواطن الانتخابية، والتي يجوز لمن انتهت مدة ولايته من المحافظين حق الترشح فيها.

٧ - إن الإبقاء على اختصاص مجلس المحافظة ومجالس المديرية بسحب الثقة من المحافظ لم يعد يتفق والوضع الجديد، والصحيح هو اختصاص هذه المجالس بإقالته، بعد أن أصبحت المختصة باختياره، خصوصاً وأن الإقالة أقوى رقابياً من سحب الثقة.



٨ - إذا كان المشرّع قد جعل الرقابة التي يمارسها المجلس المحلي للمحافظة ومجالس المديرية في مواجهة المحافظ ، تشبه الرقابة السياسية التي يمارسها البرلمان في مواجهة الحكومة، فإنه لم يأخذ بأهم وسائل هذه الرقابة ، وهي حق الاستجواب ، وهو ما يُضعف من لا مركزية هذه الوظيفة ، خصوصاً وأن الاستجواب وسيلة مكمّلة لغيرها من وسائل الرقابة السياسية ومقدمة ضرورية لسحب الثقة لأنها تحمل (بعكس السؤال وطلبات الإحاطة) معنى الاتهام والمساءلة، حيث يمكن من خلالها التعرف على مدى مسئولية المحافظ، وبالتالي السير في إجراءات سحب الثقة ، أو الحيلولة دون ذلك.

٩ - إن النصّ على اختصاص السلطة المركزية بتعيين المحافظ في حالة تعذر انتخاب المحافظ الجديد ، يُضعف من لا مركزية هذه الوظيفة ولا يتفق مع طابعها التمثيلي ، والذي يستوجب في مثل هذه الحالة ، استمرار المحافظ السابق في شغل منصبه حتى تزول أسباب التعذر، ويتم انتخاب المحافظ الجديد.

١٠ - النصّ على مسئولية المحافظ أمام السلطة المركزية ، ووجوب التزامه بتنفيذ قرارات مجلس الوزراء ورئيس الجمهورية، وحق الأخير في إقالته، في الوقت الذي هو مسئول أمام المجلس المحلي، وحق الأخير في سحب الثقة منه، تؤدي إلى ازدواجية المسئولية، وبالتالي وقوع المحافظ بين المطرقة والسندان ، في حالة التعارض بين قرارات السلطة المركزية وقرارات المجلس المحلي ، فأيهما ينفذ^{٥٨}.

^{٥٨} ذهب الدكتور أحمد حافظ نجم إلى أن ما يعاب على نظام الإدارة المحلية في فرنسا هو الازدواج في وظيفة المحافظ ، مما يجعله عرضة للوقوع بين المطرقة والسندان في حالة تعارض قرارات الحكومة المركزية مع قرارات المجلس العام ، ونعتقد أن وظيفة المحافظ في اليمن أكثر ازدواجية من وظيفة المحافظ في فرنسا ، لأن المجلس العام في فرنسا له رئيس منتخب يمارس معظم الاختصاصات المحلية ، يراجع د/ أحمد حافظ نجم ، المجالس المحلية بين الاستقلال والتبعية (دراسة مقارنة) للعلاقة بين الحكومة المركزية والمجالس المحلية في كل من المملكة المتحدة وفرنسا والاتحاد السوفيتي ومصر ، مكتبة النصر بالزقاري ، ١٩٩٠م ، ص ٨٤ ، ص ٨٥.



المطلب الثاني

رئيس الجهاز التنفيذي للمديرية

مدير عام المديرية هو رئيس الوحدة الإدارية ، ورئيس جهازها التنفيذي، وهو بحكم منصبه هذا رئيس مجلسها المحلي^{٥٩} ، وهو لذلك يمارس اختصاصات مزدوجة. فهو من ناحية يتولى تحت إشراف وتوجيه المحافظ تنفيذ القوانين والسياسة العامة للدولة، في إدارته لشئون المديرية في كافة المجالات، وتوجيه أجهزتها التنفيذية، والمحافظة على النظام العام فيها، وحماية الحقوق والحريات . وهو من ناحية أخرى، رئيس للمجلس المحلي للمديرية، يرأس اجتماعاته، وينظم أعماله، وينفذ قراراته وتوصياته ، بما يكفل تحقيق مهامه^{٦٠} . وفيما يلي بيان بطريقة اختيار مدير عام المديرية ، ومدى الاستقلال في وظيفته.

الفرع الأول

طريقة اختيار رئيس الجهاز التنفيذي للمديرية (مدير عام المديرية)

نصّت المادة (١٨) من قانون السلطة المحلية على أن (يكون لكل مديرية مدير عام يصدر بتعيينه قرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على ترشيح من وزير الإدارة المحلية) . ويذهب البعض^{٦١} ، إلى (أن التعيين في هذه الوظيفة يرتبط باعتبارات سياسية معينة فيمن يشغلها ، ويقدرها الوزير، ومحافظ المحافظة، وهيئات فروع التنظيم السياسي الحاكم في المحافظة). ونعتقد أن من الواجب الابتعاد بهذه الوظيفة عن التأثيرات السياسية، لأنها وظيفة إدارية لا سياسية، تحكمها اعتبارات موضوعية تخضع في شأنها لرقابة القضاء . ولأن مدير عام المديرية حُكماً رئيس المجلس المحلي للمديرية، فإننا نجد بعض الفقه يعارض منح السلطة المركزية تعيين رؤساء المجالس المحلية، لأن هذا الإجراء في نظرهم يفتح الباب أمام الحكومة المركزية للتدخل والرقابة على أعمال السلطة المحلية من ناحية، كما يضرّ بمبدأ ديمقراطية الحكم المحلي من

^{٥٩} يراجع في ذلك المادة (٨٢) من قانون السلطة المحلية.

^{٦٠} يراجع في ذلك المادة (٨٤) من قانون السلطة المحلية.

^{٦١} د/ حمود القديمي، مرجع سابق، ص ١١٣ .



ناحية أخرى، ويرى أن المنطق يتطلب أن يكون الشخص الرئيس الذي يتولى مهمة بلورة الآراء والمقترحات، ويشرف على تنفيذ القرارات منتخباً كذلك^{٦٢}، لأن الانتخاب يحقق نوعاً من الاستقلال الذاتي للإدارة المحلية من جهة ويجعلها أقرب إلى تمثيل أبناء الوحدة الإدارية من جهة أخرى^{٦٣}، ويضمن قيام المجلس بالعمل مع الرئيس في خط واحد ولتحقيق هدف محدد بدلاً من الصراع بينهما^{٦٤}.

الفرع الثاني

المركزية واللامركزية في اختيار رئيس الجهاز التنفيذي للمديرية (مدير عام المديرية)

إذا كان تعيين السلطة المركزية لرئيس الجهاز التنفيذي للمديرية (مدير عام المديرية) ، يُضعف من استقلال هذه الوظيفة ، ويضفي عليها الطابع المركزي، إلا أن لهذه الوظيفة قواعد وأحكام تضيف عليها الطابع اللامركزي ، تتمثل في الآتي :

أولاً : اختصاص المجلس المحلي للمديرية بسحب الثقة من مدير عام المديرية ، وهو ما نصّت عليه المادة (١١٩) من قانون السلطة المحلية ، وهو ما يعني ضرورة موافقة مجلس المديرية الضمنية على التعيين ، وإلا تعرّض لسحب الثقة منه عقب تعيينه ، كما أن استمرار حصوله على ثقة المجلس أمر ضروري ، لاستمراره في الوظيفة المعين فيها ، وإن كان من المفترض ضرورة حصوله عقب تعيينه من السلطة المركزية على ثقة المجلس المحلي ، لأن اختصاص المجلس بسحب الثقة ، يفترض سبق حصوله عليها . والملاحظ أن المشرّع تطلّب موافقة ثلثي أعضاء مجلس المديرية لسحب الثقة ، وهذا يتضمن تشدداً يُضعف من الدور الرقابي للمجلس المحلي ، وبالتالي من الطابع اللامركزي في هذه الوظيفة ، نرى معه الاكتفاء بأغلبية أعضاء المجلس.

ثانياً : اختصاص المحافظ المنتخب بالإشراف على مدير عام المديرية ، حيث يمارس الأخير اختصاصاته تحت إشراف وتوجيه المحافظ^{٦٥} . وتطبيقاً لذلك ، يختص المحافظ

^{٦٢} صبحي محرم و د/ محمد فتح الله الخطيب ، مرجع سابق ، ص ١٤٩ .

^{٦٣} د/ عبد الرزاق الشيعلي ، مرجع سابق ، ص ١٧١ .

^{٦٤} صبحي محرم و د/ محمد فتح الله الخطيب ، مرجع سابق ، ص ١٥٠ .

^{٦٥} يراجع في ذلك المادة (٨٤) من قانون السلطة المحلية.



برفع تقارير سرية نصف سنوية إلى وزارة الإدارة المحلية، تتعلق بسلوك ومستوى أداء مدراء العموم في المحافظة، ومدى انضباطهم وتقييدهم بالواجبات المناطة بهم، مشفوعة بآرائه ومقترحاته، كما يختص بموافاة وزارة الإدارة المحلية بتقارير تقييم الأداء السنوي لهم، فضلاً عن اختصاصه بإشعار مدراء العموم كتابياً بما يلاحظه على أي منهم من أوجه القصور والضعف في مستوى الأداء، وعدم الانضباط والإهمال في أداء الواجبات.^{٦٦}

المبحث الثالث

المركزية واللامركزية في تشكيل المكاتب التنفيذية

أنشأ قانون السلطة المحلية لكل وحدة إدارية على مستوى المحافظة والمديرية مكتباً تنفيذياً، وتضمنت نصوصه الأحكام والقواعد الخاصة بطريقة تكوينه واختصاصاته ونظام عمله^{٦٧}. والمكتب التنفيذي عبارة عن مجلس جماعي يضم في عضويته أشخاص معينين مع عضو واحد منتخب، وهو مأخوذ من نظام الإدارة المحلية المصري مع اختلاف في التسمية^{٦٨}، وسوف نتعرض أولاً لبيان مدى المركزية واللامركزية في تشكيل المكتب التنفيذي للمحافظة، وثانياً لبيان مدى المركزية واللامركزية في تشكيل المكتب التنفيذي للمديرية.

^{٦٦} يراجع في ذلك المواد: ٧٨، ٨٠، ٨١ من اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية.

^{٦٧} يراجع في ذلك المواد ٥٢ - ٥٨ في شأن المكتب التنفيذي للمحافظة والمواد ٩١ - ٩٧ في شأن المكتب التنفيذي للمديرية.

^{٦٨} لقد أخذت اليمن هذا النظام من مصر مع اختلاف في التسمية حيث تسمى في مصر (المجالس التنفيذية) وفي اليمن (المكاتب التنفيذية). يراجع في شأن المجالس التنفيذية في مصر د/ محمود أبو السعود، مرجع سابق، ص ٩٢، ص ٩٤.



المطلب الأول

المركزية واللامركزية في تشكيل المكتب التنفيذي للمحافظة

يتكون المكتب التنفيذي للمحافظة من محافظ المحافظة رئيساً ، أمين عام المجلس المحلي للمحافظة نائباً للرئيس ، وكيل المحافظة ومديري الأجهزة التنفيذية بالمحافظة أعضاء.

وبالاطلاع على طريقة تكوين المكتب التنفيذي للمحافظة ، يتضح أن العضوية فيه هي عضوية بحكم الوظائف ، وبالتالي فإن دراسة مدى الاستقلال في اختيار شاغلي هذه الوظائف هي دراسة لمدى الاستقلال في تشكيل المكتب التنفيذي . وحيث وقد سبق أن تعرضنا لطريقة اختيار رئيس المكتب التنفيذي للمحافظة وهو (المحافظ) فلم يبق لنا - هنا سوى البحث في مدى الاستقلال في اختيار نائب رئيس المكتب التنفيذي (أمين عام المجلس المحلي) وأعضاء المكتب التنفيذي للمحافظة (وهم وكيل المحافظة ، ومديري الأجهزة التنفيذية بالمحافظة).

الفرع الأول

نائب رئيس المكتب التنفيذي للمحافظة والمديرية (أمين عام المجلس المحلي)

لكل من المكتب التنفيذي للمحافظة والمكتب التنفيذي للمديرية نائب ، هذا النائب هو أمين عام المجلس المحلي، ووظيفة الأمين العام من الوظائف الهامة، والتي تعين المجلس المحلي على تنفيذ مهامه واختصاصاته^{٦٩} ، فضلاً عن كونه وبحكم منصبه نائباً لرئيس الوحدة المحلية. وفيما يلي بيان بطريقة اختياره ومدى استقلال وظيفته ، وذلك دون أن نفصل في الدراسة ما بين أمين عام المجلس المحلي للمحافظة وأمين عام المجلس المحلي للمديرية للاتفاق بينهما في معظم الأحكام، مع الإشارة إلى أوجه الاختلاف إن وجدت.

أولاً : طريقة اختيار نائب رئيس المكتب التنفيذي (أمين عام المجلس المحلي)

يُنتخب نائب رئيس المكتب التنفيذي (أمين عام المجلس المحلي) من قبل المجلس المحلي ومن بين أعضائه ، وبالتالي يُشترط فيه ما يُشترط في عضو المجلس المحلي ، بالإضافة

^{٦٩} يراجع في ذلك المواد (٢٢) ، (٦٤) من قانون السلطة المحلية.



إلى شروط أخرى نصّ عليها قانون السلطة المحلية ، تتعلق بالسن والمؤهل والخبرة الإدارية^(١). وقد عالج المشرّع حالة عدم توافر شرط أو أكثر في من تم انتخابهم لعضوية المجلس المحلي أو تعدّر لأي سبب انتخابهم ، وذلك بالنصّ في الفقرة (ب) من المادة (٢١) على اختصاص رئيس الجمهورية باختيار أمين عام المجلس المحلي للمحافظة من بين أعضاء المجلس، وذلك بناءً على عرض وزير الإدارة المحلية وموافقة مجلس الوزراء. أما بالنسبة لأمين عام المجلس المحلي للمديرية، فقد نصّت الفقرة (ب) من المادة (٦٣) على اختصاص مجلس الوزراء بالتعيين، ومن بين أعضاء المجلس المحلي للمديرية ، بناءً على ترشيح وزير الإدارة المحلية. وتشرف على عملية الانتخاب لجنة إشرافية مشكّلة من وزارة الإدارة المحلية، كما يختص المجلس المحلي بإقالة أمينه العام ، ويصدر قرار الإقالة بموافقة ثلثي أعضاء المجلس المحلي المستمرة عضويتهم ويجب أن يكون قرار الإقالة مسبباً^(٢) .

ثانياً : المركزية واللامركزية في اختيار نائب رئيس المكتب التنفيذي (أمين عام المجلس المحلي)

تتسم هذه الوظيفة بالطابع اللامركزي لاختصاص المجلس المحلي بانتخاب الأمين العام ومن بين أعضائه . ومع ذلك فقد وُجدت بعض الأحكام التي تُضعف من لامركزية هذه الوظيفة تتمثل في الآتي:

- ١ . منح السلطة المركزية الاختصاص بتعيين الأمين العام ، في حالة تعدّر انتخابه ، أو عدم توافر شرط أو أكثر من الشروط المطلوبة في الأمين العام ، ونرى في حالة توافر إحدى الحالات السابقة الإبقاء على اختصاص المجلس المحلي بالاختيار ، وذلك من غير أعضاء المجلس المحلي ، أو موافقة المجلس المحلي على من تم تعيينه من قبل السلطة المركزية ، حتى يتحقق التوافق والانسجام بين أعضاء المجلس والأمين العام.

^(١) يراجع في شأن الشروط المطلوبة في أمين عام المجلس المحلي للمحافظة المادة (٢١) وأمين عام المجلس المحلي للمديرية، المادة (٦٣) من قانون السلطة المحلية.
^(٢) يراجع في ذلك المواد ٢٥ ، ٦٨ ، ١٢٠ من قانون السلطة المحلية.



٢ . منح السلطة المركزية ، ممثلة في وزارة الإدارة المحلية ، الاختصاص بتشكيل اللجنة الإشرافية على انتخابات الأمين العام^(٣) ، ونرى إصلاحاً لذلك ، اختصاص اللجنة العليا للانتخابات بتشكيل اللجنة المشرفة على الانتخابات ، لما للجنة العليا للانتخابات من حيده واستقلال^(٤) .

٣ . صعوبة قيام المجلس المحلي بإقالة أمينه العام ، حيث تطلب المشرّع موافقة ثلثي أعضاء المجلس المحلي على الإقالة ، بالإضافة إلى شرط التسبب ، وبالتالي صعوبة قيام المجلس المحلي بإقالته وانتخاب أمين عام جديد ، ونرى إصلاحاً لذلك موافقة أغلبية أعضاء المجلس ، وهذا يتفق مع قاعدة الإجراء الموازي ، والذي يعني أن الأغلبية التي اختارته ، هي الأغلبية التي تملك إقالته ، مع بقاء شرط التسبب ، ضماناً لموضوعية القرار ، بل إن موافقة أغلبية أعضاء المجلس المحلي على الإقالة تكون ذات أهمية في الحالات التي يكون فيها الأمين العام معيّناً من قبل السلطة المركزية.

الفرع الثاني

المركزية واللامركزية في اختيار أعضاء المكتب التنفيذي للمحافظة

أعضاء المكتب التنفيذي للمحافظة هم وكيل المحافظة ومدراء عموم الوزارات والمصالح الحكومية في المحافظة. وفيما يلي بيان بمدى المركزية واللامركزية في طريقة اختيارهم.

أولاً : وكيل المحافظة

وكيل المحافظة يتم اختياره بطريقة التعيين وذلك من قبل السلطة المركزية ، وهو ما يعني أن هذه الوظيفة تتسم بالطابع المركزي . ولكن هل لهذه الوظيفة أحكام تصبغ عليها الطابع اللامركزي ؟ هذا وذاك هو ما سيكون محل بحثنا في الفقرات التالية .

(١) طريقة اختيار وكيل المحافظة

^(٣) يراجع في ذلك نص المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية.

^(٤) يراجع في شأن ضمانات استقلال اللجنة العليا للانتخابات د/ فاضل السنباني ، النظام الدستوري لرئيس الدولة في اليمن ، مرجع سابق ، ص ١٣٤ - ص ١٣٩ .



نصّ قانون السلطة المحلية على أن لكل محافظة وكيل محافظة أو أكثر . وإذا كان المشرّع في قانون السلطة المحلية قد خصص لهذه الوظيفة الفرع الثاني، بعد المحافظ الذي خصص له الفرع الأول، فإنه لم يبين طبيعة هذه الوظيفة بصورة تفصيلية ، وما يقع على شاغلها من مهام واختصاصات، مكتفياً بالنصّ على أن يتولى وكيل المحافظة مهام الإشراف على قطاع أو أكثر في المحافظة، أو على الشئون العامة في نطاق جغرافيا معين ، وفقاً لما يتضمنه قرار تعيينه^(١). أما في شأن درجته والسلطة المختصة بتعيينه، فقد حددت ذلك المادة (٤٩) من قانون السلطة المحلية، والتي نصّت على أن يكون لكل محافظة وكيل محافظة أو أكثر بدرجة وكيل وزارة ، يصدر بتعيينه قرار جمهوري، بعد موافقة مجلس الوزراء بناءً على ترشيح وزير الإدارة المحلية ، وهو ما يعني أن وكيل المحافظة يشغل رأس السلم الإداري في التنظيم الإداري الهيكلي للجهاز الإداري العام للدولة^(٢) أسوةً بوكيل الوزارة ، ويخضع في وظيفته للقواعد والأحكام الخاصة بالعاملين بالجهاز الإداري للدولة.

٢) المركزية واللامركزية في اختيار وكيل المحافظة

يتضح لنا من خلال الاطلاع على طريقة اختيار وكيل المحافظة أنها تتصف بالطابع المركزي وذلك للآتي:

- أ) إن الاختصاص بتعيين وكيل المحافظة هو للسلطة المركزية.
- ب) إن المشرّع لم ينصّ على اختصاص المجلس المحلي للمحافظة برقابة وكيل المحافظة ، وسحب الثقة منه ، أسوةً برئيس الوحدة المحلية (المحافظ) ، ومدراء الأجهزة التنفيذية في المحافظة ، خصوصاً وأن وكيل المحافظة يمارس أنشطة ذات طابع محلي وفي نطاق الوحدة المحلية (المحافظة) ، أو على الأقل يكون تعيينه كما ذهب بعض الفقه بناءً على ترشيح من المحافظ وليس وزير الإدارة المحلية ، لأن ذلك هو ما يتفق مع نصّ المادة (٣٠/ب) من قانون الخدمة المدنية ، باعتبار المحافظ المسئول الأول في

^(١) يراجع في ذلك نصّ المادة (٥٠) من قانون السلطة المحلية.

^(٢) يراجع في ذلك د/ حمود ديبوان القديمي ، مرجع سابق ، ص ٣٥٣ .



المحافظة ورئيساً لجميع الموظفين، وله سلطة الترشيح والتعيين في حدود الصلاحيات المقررة للوزراء^(٢).

ثانياً : مديري الأجهزة التنفيذية بالمحافظة

يقصد بمديري الأجهزة التنفيذية مدراء مكاتب وفروع الوزارات والمصالح وسائر الأجهزة الحكومية في الوحدات الإدارية^(٣)، وللتعرف على مدى استقلال وظائفهم، ينبغي التعرّض أولاً لبيان طريقة اختيارهم.

١) طريقة اختيار مديري الأجهزة التنفيذية بالمحافظة

لا يخضع شاغلوا هذه الوظائف رئاسياً للمجلس المحلي، كما هو الشأن في بريطانيا، وبما يعني سلطة المجالس المحلية في تعيينهم، وإنما المختصّ بالتعيين مجلس الوزراء بناءً على ترشيح من المحافظ، بالتنسيق مع الوزير المختص^(٤).

٢) المركزية واللامركزية في اختيار مديري الأجهزة التنفيذية بالمحافظة

إذا كان اختصاص السلطة المركزية بتعيين مدراء مكاتب وفروع الوزارات والمصالح وسائر الأجهزة الحكومية بالمحافظة يضي عليها الطابع المركزي، فهناك أحكام خاصة بهذه الوظائف تقوّي من الطابع اللامركزي تتمثل في الآتي:

أ) - حق المحافظ المنتخب في المشاركة في ترشيحهم وحقه في الإشراف والرقابة عليهم^(٥).

ب) - حق كل عضو في المجلس المحلي للمحافظة في أن يوجه أسئلة لأي من مديري الأجهزة التنفيذية للمحافظة وذلك في الشئون التي تدخل في اختصاصاتهم، وعلى من تُوجّه إليه الأسئلة الإجابة عنها بجلسة المجلس المحلي، إلا إذا رأى المجلس الاكتفاء برد مكتوب^(٦).

^(٢) يراجع في ذلك: د/ حمود دبوان ألقديمي، مرجع سابق، ص ٣٥٣.

^(٣) يراجع في ذلك: نصّ المادة (٢) من قانون السلطة المحلية والخاصة بالتعاريف.

^(٤) يراجع في ذلك: نصّ المادة (٤٣) من قانون السلطة المحلية.

^(٥) بعد أن قررت الفقرة (أ) من المادة (٤٣) رئاسة المحافظ لجميع الموظفين المدنيين العاملين في نطاق المحافظة، استثنت الفقرة (ب) عملية التعيين لشاغلي هذه الوظائف.

^(٦) يراجع في ذلك: نصّ المادة (١٠٨) من قانون السلطة المحلية.



ج) حق المجلس المحلي في استدعاء مديري الأجهزة التنفيذية والاستيضاح منهم ، حول أية مسائل تدخل في اختصاصاتهم ، أو موافاة المجلس بأية بيانات أو معلومات لأية موضوعات تتعلق بتلك الاختصاصات^(١) .

د) حق كل عضو من أعضاء المجلس المحلي في إحاطة أي من مديري الأجهزة التنفيذية علماً بأي أمر له أهمية عامة وعاجلة في الشؤون الداخلة في اختصاصاتهم ، وعلى العضو مقدّم الإحاطة أن يبين في الطلب صفتها العامة والعاجلة^(٢) .

هـ) حق المجلس المحلي في سحب الثقة من رؤساء الأجهزة التنفيذية ، ويتم ذلك بناءً على طلب الهيئة الإدارية أو ثلث أعضاء المجلس على الأقل . ولا يصدر قرار سحب الثقة إلا بعد مناقشة الطلب والاستماع إلى كل الآراء ، بما في ذلك الاستماع إلى أقوال الشخص المطلوب سحب الثقة منه وتحقيق دفاعه . ويصدر قرار السحب بموافقة أغلبية أعضاء المجلس ، ويترتب على سحب الثقة اعتبار الشخص معزولاً من منصبه بقوة القانون^(٣) . والملاحظ أن اعتبار الشخص معزولاً من منصبه عند سحب الثقة منه وضع منتقد ، لأن هذه الوظائف هي وظائف إدارية يخضع شاغلوها لقانون الخدمة المدنية ، والصحيح هو اعتبار الشخص موقوفاً عن عمله عند سحب الثقة منه ، ويُحال إلى التحقيق والتأديب . ويعتبر حق المجلس في سحب الثقة من أهم الإجراءات التي تقوّي من الطابع اللامركزي في هذه الوظائف ، لأن التعيين فيها يُبنى على الموافقة الضمنية للمجلس المحلي للمحافظة على من تم تعيينهم ، وإلا تعرّضوا لسحب الثقة . ولذلك فإن حصول المعين على ثقة المجلس المحلي للمحافظة واستمرارها أمر ضروري لاستمرارهم في هذه الوظائف .

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الرقابة التي منحها المشرّع للمجلس المحلي للمحافظة ، والتي تقوّي من لامركزية هذه الوظائف ، تشبه الرقابة السياسية التي يملكها البرلمان في مواجهة الحكومة ، والأصحّ هو منح المجالس المحلية رقابة رئاسية كما هو شأن

^(١) يراجع في ذلك : نصّ المادة (١٠٩) من قانون السلطة المحلية .

^(٢) يراجع في ذلك : نصّ المادة (١١٠) من قانون السلطة المحلية .

^(٣) يراجع في ذلك المواد (١٢١ ، ١٢٢) من قانونا لسلطة المحلية .



المجالس المحلية في بريطانيا، حتى يتحقق لها الاستقلال بصورة أكبر، خصوصاً وأن هؤلاء يشغلون (كما سبق أن قلنا) وظائف إدارية لا سياسية.

المطلب الثاني

المركزية واللامركزية في تشكيل المكتب التنفيذي للمديرية

يتكون المكتب التنفيذي للمديرية من مدير عام المديرية رئيساً ، أمين عام المجلس المحلي للمديرية نائباً ، مديري الأجهزة التنفيذية بالمديرية أعضاء . وحيث أن العضوية في المكتب التنفيذي للمديرية هي عضوية بحكم الوظائف ، فإن دراسة مدى الاستقلال في طريقة شغل هذه الوظائف هي دراسة لمدى استقلال المكتب التنفيذي . وحيث وقد سبق لنا التعرّض لبيان طريقة اختيار رئيس ونائب رئيس المكتب التنفيذي للمديرية (مدير عام المديرية ، وأمين عام المجلس المحلي للمديرية) فلم يبق لنا هنا سوى بيان مدى الاستقلال في اختيار أعضاء المكتب التنفيذي للمديرية ، ولبيان مدى استقلالهم نبين أولاً طريقة اختيارهم.

الفرع الأول

طريقة اختيار أعضاء المكتب التنفيذي للمديرية (مدراء الأجهزة التنفيذية بالمديرية)

يختص المحافظ بتعيين مدراء الأجهزة التنفيذية المدنية بالمديرية ، وذلك تطبيقاً للمادة (٤٣/أ) والتي تنصّ على أن (يكون المحافظ رئيساً لجميع الموظفين المدنيين العاملين في نطاق المحافظة وتنتقل له السلطة والصلاحيات المقررة للوزراء ، من حيث التعيين والنقل والندب والإعارة ، والإحالة إلى التحقيق والتأديب).

الفرع الثاني

المركزية واللامركزية في اختيار أعضاء المكتب التنفيذي

للمديرية (مدراء الأجهزة التنفيذية بالمديرية)

لم ينصّ المشرّع على إخضاع شاغلي هذه الوظائف رئاسياً للمجلس المحلي للمديرية . ومع ذلك فقد تضمن قانون السلطة المحلية أحكاماً تشهد بالطابع اللامركزي لهذه الوظائف ، تتمثل في الآتي:



أولاً: اختصاص المحافظ بالتعيين، يؤكد الطابع اللامركزي في هذه الوظائف خصوصاً وقد أصبح اختياره بالانتخاب.

ثانياً: مسئولية مدراء الأجهزة التنفيذية أمام المجلس المحلي للمديرية والذي يملك في مواجهتهم حق السؤال والاستيضاح وطلب الإحاطة، والأقوى من ذلك حق عزلهم عن طريق سحب الثقة منهم^(١). وقد سبق القول بأن إجراء سحب الثقة يقوّي من الطابع اللامركزي في هذه الوظائف لأنه يتضمن الموافقة الضمنية للمجلس المحلي على التعيين في هذه الوظائف وإلا تعرّض شاغلوها لسحب الثقة من قبل المجلس المحلي. ولذلك فإن الحصول على ثقة المجلس المحلي واستمرارها ضروري لاستمراره في الوظيفة. ولا تختلف ملاحظاتنا على شاغلي هذه الوظائف عن الملاحظات التي سبق بيانها بشأن شاغلي مديري الأجهزة التنفيذية بالمحافظة للاتفاق بينهما في معظم الأحكام.

^(١) يراجع في ذلك: نصوص المواد (١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١٢١، ١٢٢) من قانون السلطة المحلية.



الخاتمة

تضمنت هذه الدراسة بيان العناصر المركزية واللامركزية في تشكيل الجهاز التنفيذي للوحدة المحلية ، وذلك من خلال بيان المركزية واللامركزية في طريقة اختيار رئيسه وكل عضو من أعضائه، وقد اتضح من هذه الدراسة طغيان العناصر المركزية في تشكيل الجهاز التنفيذي ، وبالتالي تبعيته للسلطة المركزية. واليمن في هذا تختلف عن معظم دول العالم، والتي تجعل الجهاز التنفيذي للوحدة المحلية جهازاً تابعاً وتابعاً للمجالس المحلية، ومعاوناً لها، ويخضع لرقابتها الرئاسية. وحيث إن الهدف من هذه الدراسة هو الوصول إلى جهاز تنفيذي أكثر لا مركزية، فسوف نتعرض في النتائج للعيوب والثغرات التي حالت دون تحقيق ذلك، ونقدم في التوصيات طرق معالجتها.

أولاً: النتائج : توصلت دراستنا هذه إلى النتائج التالية .

- ١ . لقد أدى عدم انتخاب المحافظ بالطريق المباشر ، أو على الأقل من بين أعضاء المجلس المحلي للمحافظة ، إلى تأثير السلطة المركزية في عملية اختيار المحافظين ، وليس أدل على ذلك من أن الانتخاب أعاد معظم المحافظين السابقين ، والذين كانوا قد شغلوا مناصبهم بالتعيين.
- ٢ . إن إشراك رؤساء المجالس المحلية للمديريات في عملية التصويت لانتخاب المحافظ ، أضعف من لا مركزية هذه الوظيفة ، لأنهم يشغلون مناصبهم بالتعيين.
- ٣ . إن انتخاب المحافظ في تاريخ وزمن مختلف عن تاريخ وزمن انتخاب المجالس المحلية التي قامت باختياره ، ولمدة تختلف عن مدتهم ، يثير الشك حول جدية السلطة في الانتقال بالانتخاب (كوسيلة ديمقراطية) إلى اللامركزية ، ويؤدي إلى عدم التوافق والانسجام في إدارة الشأن المحلي بين هذه المجالس والمحافظ.
- ٤ . إن وظيفة المحافظ أصبحت بالانتخاب وظيفية تمثيلية ، وبالتالي فإن بقاء النصّ على أن يكون لكل محافظة محافظ بدرجة وزير يؤدي إلى التناقض في الأحكام.



- ٥ . إن منح المحافظين (الذين انتهت مدة ولايتهم الثانية) حق الترشح لمنصب المحافظ في محافظة أخرى لهم فيها موطن انتخابي ، دليل على سعي السلطة المركزية للاحتفاظ ببعض المحافظين إلى مدد غير محددة ، ولتحقيق ذلك نجد أن المشرع قد عدّد من المواطن الانتخابية.
- ٦ . إن بقاء النصّ على حق مجلس المحافظة ومجالس المديرية التابعة لها في سحب الثقة من المحافظ ، لم يعد يتفق مع الوضع الجديد والذي جعل اختياره بالانتخاب من قبل هذه المجالس ، والأصحّ هو اختصاصها بإقالته ، فضلاً عن أن الإقالة أقوى رقابياً من سحب الثقة.
- ٧ . إن الرقابة التي يمارسها المجلس المحلي للمحافظة ومجالس المديرية في مواجهة المحافظ تعتبر رقابة ناقصة وغير مكتملة ما لم تشمل على رقابة الاستجواب ، وذلك باعتبار الاستجواب مقدمة ضرورية لسحب الثقة.
- ٨ . إن اختصاص السلطة المركزية باختيار المحافظ ، وذلك في حالة تعدّد انتخاب المحافظ الجديد ، أو في حالة تساوي الأصوات بين المرشحين لمنصب المحافظ ، يُضعف من لا مركزية هذه الوظيفة.
- ٩ . إن اختصاص السلطة المركزية بتعيين رئيس الجهاز التنفيذي للمديرية (مدير عام المديرية) لا يُضعف من لا مركزية الجهاز التنفيذي فحسب ، بل يُضعف من لا مركزية الهيئات المحلية ، خصوصاً وأن رئيس الجهاز التنفيذي للمديرية يعتبر حُكماً رئيس المجلس المحلي.
- ١٠ . إن تطلّب موافقة ثلثي أعضاء المجلس المحلي للمديرية لإصدار قرار بسحب الثقة من رئيس الجهاز التنفيذي للمديرية (مدير عام المديرية) فيه تشدّد يُضعف من الدور الرقابي لمجلس المديرية ، خصوصاً وأن مدير عام المديرية يشغل منصبه بالتعيين من قبل السلطة المركزية.
- ١١ . إن في منح السلطة المركزية الاختصاص بتعيين نائب رئيس المكتب التنفيذي (أمين عام المجلس المحلي) للمحافظة والمديرية ، في حالة تعدّد انتخابه، أو في حالة



عدم توافر شرط من الشروط المتطلبية فيه، يُضعف من الطابع اللامركزي في هذه الوظيفة.

٢ ١ . إن اختصاص السلطة المركزية بالإشراف على انتخاب رئيس الجهاز التنفيذي للمحافظة (المحافظ) ونائب رئيس المكتب التنفيذي (أمين عام المجلس المحلي) ، يُضعف من حيادية عملية الانتخاب.

٣ ١ . إن اشتراط نسبة الثلثين لإقالة نائب رئيس المكتب التنفيذي (الأمين العام) ، بالإضافة إلى شرط التسبيب، يُضعف من الدور الرقابي للمجالس المحلية، ولا يتفق مع قاعدة الإجراء الموازي ، والتي تقضي بأن النسبة المتطلبية في الاختيار هي النسبة المتطلبية في الإقالة.

٤ ١ . تميّز وظيفة وكيل المحافظة بالطابع المركزي، وذلك لعدم وجود أي دور للمجلس المحلي للمحافظة في تعيينه أو في الرقابة عليه.

٥ ١ . إن اختصاص السلطة المركزية بتعيين أعضاء المكتب التنفيذي للمحافظة (مدراء فروع الوزارات والمصالح الحكومية بالمحافظة)، يُضعف من لا مركزية الجهاز التنفيذي.

٦ ١ . إن الرقابة التي يمارسها كل من المجلس المحلي للمحافظة في مواجهة مديري فروع الوزارات والمصالح الحكومية بالمحافظة والمجلس المحلي للمديرية في مواجهة مديري فروع الوزارات والمصالح الحكومية بالمديرية، ليست رقابة رئاسية وإنما هي رقابة خاصة (تشبه رقابة البرلمان على الحكومة)، وهذا يُضعف من الدور الرقابي للمجالس المحلية وبالتالي من اللامركزية.

يتضح من خلال الاطلاع على هذه النتائج أن فرضية الدراسة والتي نصّت على أن الأجهزة التنفيذية للوحدات المحلية هي أجهزة محلية مُشكّلة من قبل الوحدات المحلية وتابعة لها، لا مشكّلة من قبل السلطة المركزية وتابعة لها لم تتحقق ، وذلك لغلبة العناصر المركزية في تشكيل الأجهزة التنفيذية في اليمن، وبالتالي تبعيتها للسلطة المركزية .



ثانياً التوصيات : بناً على نتائج هذه الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- ١ . أن يكون انتخاب المحافظ، بطريقة مباشرة، أي من قبل الناخبين من أبناء المحافظة، أو على الأقل من بين أعضاء المجلس المحلي للمحافظة.
- ٢ . في حالة عدم الأخذ بالتوصية الواردة في الفقرة (١) يجب النصّ على عدم إشراك رؤساء مجالس المديرية (مدراء المديرية) في انتخاب المحافظ، لأنهم يشغلون مناصبهم بالتعيين من قبل السلطة المركزية.
- ٣ . أن تكون مدة المجالس المحلية ومدة المحافظ متساوية، وأن يكون انتخاب المحافظ عقب الانتهاء من انتخاب أعضاء هذه المجالس.
- ٤ . إلغاء النصّ الذي يقضي بأن يكون لكل محافظة محافظ بدرجة وزير.
- ٥ . النصّ على عدم أحقية المحافظ الذي انتهت مدة ولايته الثانية من الترشح لمنصب المحافظ في محافظة أخرى.
- ٦ . اختصاص المجالس المحلية المختصة بانتخاب المحافظ بإقالته بدلاً من النصّ على اختصاصها بسحب الثقة منه.
- ٧ . إنقاص النسبة المتطلبية لصحة الاجتماع المخصص لسحب الثقة من المحافظ، خصوصاً وأن النسبة المخصصة لإصدار قرار بسحب الثقة هي أغلبية الحاضرين.
- ٨ . النصّ على حق مجلس المحافظة في استجواب المحافظ باعتبار الاستجواب مقدمة ضرورية لسحب الثقة.
- ٩ . في حالة تساوي الأصوات بين المرشحين لشغل منصب المحافظ يجب النصّ على إجراء القرعة بينهما، أما في حالة تعدد انتخاب المحافظ الجديد فيجب النصّ على استمرار المحافظ السابق في شغل المنصب حتى اختيار المحافظ الجديد، بدلاً من إعطاء السلطة المركزية حق تعيين المحافظ.
- ١٠ . انتخاب رئيس الجهاز التنفيذي للمديرية (مدير عام المديرية)، من قبل ناخبي المديرية، أو على الأقل من قبل المجلس المحلي للمديرية، ومن بين أعضائه، خصوصاً وأنه حُكماً رئيس المجلس المحلي للمديرية.



- ١ ١ . اختصاص اللجنة العليا للانتخابات بالإشراف على انتخاب المحافظ وانتخاب أمين عام المجلس المحلي.
- ١ ٢ . أن تكون نسبة أغلبية أعضاء المجلس المحلي، هي النسبة المطلوبة لإقالة أمين عام المجلس المحلي .
- ١ ٣ . أن يكون للمجلس المحلي للمحافظة دور في تعيين وكيل المحافظة وفي الرقابة عليه.
- ١ ٤ . أن يكون الاختصاص بتعيين أعضاء المكتب التنفيذي للمحافظة (مدراء فروع الوزارات والمصالح الحكومية بالمحافظة) للمجلس المحلي للمحافظة ، وأن تكون رقابته على شاغلي هذه الوظائف رقابة رئاسية.
- ١ ٥ . أن يكون للمجلس المحلي للمديرية الاختصاص بتعيين أعضاء المكتب التنفيذي للمديرية (مدراء فروع الوزارات والمصالح الحكومية بالمديرية) ، وأن تكون رقابته عليهم رقابة رئاسية.



قائمة المراجع

أولاً : المراجع

- ١ . د/ أحمد حافظ نجم ، المجالس المحلية بين الاستقلال والتبعية (دراسة مقارنة) للعلاقة بين الحكومة المركزية والمجالس المحلية في كل من المملكة المتحدة وفرنسا والاتحاد السوفيتي ومصر، مكتبة النصر بالزقازيق، مصر ، ١٩٩٠م.
- ٢ . د/ أحمد عبدالرحمن شرف الدين، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الجمهورية اليمنية ، منشورات جامعة صنعاء ، ط٣ ، ١٩٩١م.
- ٣ . أحمد محمد الحري ، تنظيم الإدارة المحلية والتنمية الذاتية(دراسة عن ديمقراطية المشاركة والتخطيط في الجمهورية العربية اليمنية) ، الأمانة العامة للمجالس المحلية للتطوير التعاوني، ط١ ، ١٩٨٩م.
- ٤ . أيمن عودة المعاني ، الإدارة المحلية ، دار وائل للنشر، عمان -الأردن ، ط١ ، ٢٠١٠م.
- ٥ . د/ حمدي سليمان القبيلات ، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية ، دار وائل للنشر، عمان -الأردن ، ط١ ، ٢٠١٠م.
- ٦ . د/ حمود دبوان القديمي، التنظيم القانوني للسلطة المحلية في الجمهورية اليمنية ، دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق ، جامعة اسيوط ، مصر ، ٢٠٠٧م.
- ٧ . د/ دائل المخلافي ، اللامركزية الإدارية بين الحكم المحلي والإدارة المحلية ، بدون ناشر ، ط٤ ، ٢٠٠٢م.
- ٨ . د/ سمير محمد عبدالوهاب ، الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة ، مع دراسة حالة مصر ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م.



- ٩ . د/سليمان الطماوي النظرية العامة للقرارات الإدارية(دراسة مقارنة) ، مطبعة عين شمس ، القاهرة ، ط٦ ، ١٩٩١م.
- ١٠ . صبحي محرم و د/ فتح الله الخطيب ، اتجاهات معاصرة في نظام الحكم المحلي ، دار النهضة العربية ، القاهرة بدون تاريخ.
- ١١ . د/ صفوان المبيضين ، د/ حسين الطراونة ، د/ توفيق عبد الهادي، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية ، دار البازوري العلمية للنشر، عمان -الأردن ، ٢٠١١م.
- ١٢ . د/ ظريف بطرس ، الإدارة المحلية مفهومها وأيكولوجيتها ، موسوعة الحكم المحلي ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٧٧م.
- ١٣ . د/ عبد الرزاق الشبخلي ، الإدارة المحلية ، دراسة مقارنة ، دار المسيرة ، عمان -الأردن ، ط١ ، ٢٠٠١م.
- ١٤ . د/ عبد المعطي محمد العساف، د/هاني يوسف خاشقجي ، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، بدون ناشر ، ط١ ، ١٩٨٢م.
- ١٥ . د/ فاضل أحمد السنباني ، النظام الدستوري لرئيس الدولة في اليمن (دراسة مقارنة) ، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٩م.
- ١٦ . د/ فوزي عبد الله العكش ، الحكم المحلي والإدارة المحلية ، الأسس والتطبيقات ، بدون ناشر ، ١٩٨٣م.
- ١٧ . د/ محسن خليل ، النظم السياسية والقانون الدستوري ، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة ، بدون تاريخ.
- ١٨ . د/ محمد عبد الحميد أبو زيد ، الإدارة المحلية ، بدون ناشر ، ١٩٩٩م.



- ١٩ . د/ محمد علي الخلايله ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة) ، دار الثقافة للنشر، عمان - الأردن ، ط ١ ، ٢٠٠٩م.
- ٢٠ . د/ محمد وليد العبادي ، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٨م.
- ٢١ . د/ محمود أبو السعود، التنظيم القانوني للهيئات والمرافق المحلية، دار الثقافة الجامعية ، القاهرة ، بدون تاريخ.
- ٢٢ . د/ محمود عاطف البنا ، النظم السياسية دار الفكر العربي، القاهرة ، ط ٢ ، ١٩٨٤/١٩٨٥م.
- ٢٣ . د/مطيع علي جبير ، القانون الإداري ، (دراسة مقارنة)، بدون ناشر ، ط ١ ، ٢٠١٤م.

ثانياً: الوثائق

- ١ . قانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠م منشورات وزارة الإدارة المحلية.
- ٢ . التعديل الخاص لقانون السلطة المحلية والمتضمن تقصير مدة المجالس المحلية إلى ثلاث سنوات، الجريدة الرسمية، العدد (١٥) لسنة ٢٠٠٢م. وزارة الشؤون القانونية.
- ٣ . التعديل الخاص بقانون السلطة المحلية والمتضمن اختيار المحافظ بالانتخاب ، الجريدة الرسمية، العدد (٨)، لسنة ٢٠٠٨م. وزارة الشؤون القانونية .
- ٤ . التعديل الخاص بقانون السلطة المحلية والمتضمن مد فترة أعضاء المجالس المحلية القائمة إلى أربع سنوات، الجريدة الرسمية، العدد (٢٣) لسنة ٢٠٠٨م. وزارة الشؤون القانونية .
- ٥ . اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية منشورات وزارة الإدارة المحلية.
- ٦ . اللائحة التنظيمية الخاصة بانتخاب المحافظين وأمين العاصمة، الجريدة الرسمية ، العدد (٨) لسنة ٢٠٠٨م ، وزارة الشؤون القانونية .



- ٧ . القرار الجمهوري رقم (٢٦) لسنة ٢٠١٤ م والخاص بتحديد آلية عمل لجنة الدستور .
- ٨ . القرار الجمهوري رقم (٢) لسنة ٢٠١٤ م والخاص بتشكيل لجنة لتحديد الأقاليم .



أ/ أحمد علي أحمد الوذن

كلية التجارة والاقتصاد

المقدمة

إن التعليم العالي بأنماطه المختلفة أحد الوسائل الرئيسة التي تعوّل عليها المجتمعات لمواجهة المتغيرات والمستجدات في مختلف مجالات الحياة، وذلك من خلال وظائف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وما تقدمه من برامج أكاديمية متخصصة ومتنوعة، وأنشطة تدريسية، وأبحاث علمية في مختلف المجالات. وأضحت كثير من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العالمية - بالمفهوم المعاصر للجامعة - أهم مقياس لتقدم أي مجتمع من المجتمعات، وقاطرة تقدمه ككل، بصفاتها مراكز أكاديمية منتجة، ناقلة ومحدثة للمعرفة، بالإضافة إلى كونها حاضنة للتقنية (السبيعي، ٢٠٠٦:ص٤). وتُظهر الدراسات في مجال الاتصال الإنساني أهمية الاتصال غير اللفظي في عملية الاتصال، مثل: دراسة (العريني، ٢٠١١)، دراسة (الذيابات، ٢٠٠٦)، وكذلك دراسة (الخطيب، ٢٠٠٦)، ودراسة (Hemelin,2003) ، ودراسة (Artman,2005). لذلك فإن الأستاذ الجامعي لا بد أن يكون ذا مهارة عالية في الاتصال غير اللفظي نظراً للعدد الكبير من الطلاب داخل القاعات الدراسية. ويعتبر الاتصال غير اللفظي أكثر ثباتاً في الذاكرة، ودائماً ما يؤكد أو يعزز أو يوضح الاتصال اللفظي.

كما أثبتت دراسة (ألبرت مهرابيان) أن الاتصال غير اللفظي يشكل ٥٥% مما نتواصل به، والكلام ٧%، ونبرات وطبقة الصوت ٣٨% (بيز، ١٩٧٧:ص٨). ومن الملاحظ ندرة الدراسات التي تعالج الاتصال غير اللفظي، لاسيما في الوطن العربي. من هنا جاء هذا البحث لبيان مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا.



مشكلة البحث:

تُعد الهيئة التدريسية حجر الزاوية في التعليم العالي، كونها تقوم بعملية مناقشة يومية، متفاعلة وديناميكية بين الأستاذ وطلابه، بهدف نشر روح البحث والتمحيص، وغرس أسس العلم وقواعده، والحرص على تقمّص أخلاقيات العلم والعلماء، وتأصيل القيم والمبادئ التي تحكم العمل في مؤسسات التعليم العالي. فالأستاذ الجامعي الكفاء له سمات شخصية، وكفاءة تدريسية ومهنية، وله اهتمامات اجتماعية وثقافية معلنة. وفي هذا السياق يُجمع المختصون في التعليم العالي على أن نجاح الأستاذ الجامعي في أدائه يرجع إلى أمرين أساسيين هما: أولاً: مؤهلاته، وتمكّنه من تخصصه العلمي. وثانياً: اطلاعه ومتابعته للنظريات التربوية، والممارسات المرتبطة بعمليات التعلّم والتعليم، مع المهارة في استخدام التقنيات التعليمية (السبيعي، ٢٠٠٦، ص٧). ويُعدّ عضو هيئة التدريس المكوّن الرئيس لمنظومة التعليم الجامعي، فبالاعتماد على مدى تأهله وقدراته العلمية والمهنية في أدائه للوظائف الأساسية ضمن هذه المنظومة تتوقف المكانة والصيت الأكاديمي للمؤسسة التي ينتمي لها، مستخدماً في ذلك كل الوسائل الشخصية والتقنية لبلوغ الهدف.

تساؤل البحث:

مامدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال

- المظهر، المكان، الزمان، الحركات) لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا ؟

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من:

- ١ . تركيزه على الاتصال غير اللفظي لما له من وظيفة بالغة الأهمية في جميع مجالات الحياة بشكل عام، وفي التعليم الجامعي بشكل خاص.
- ٢ . كونه سيعمل على تقييم مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن.



- ٣ . لما للأستاذ الجامعي من أهمية في تميّز مخرجات الجامعة، والمعرفة بمستوى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي والقدرة على تعزيز النواحي الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية، مما يدعم فاعلية الاتصال لتحقيق الأهداف.
- ٤ . حيوية الاتصال غير اللفظي في التعليم بشكل عام، لما له من فاعلية في المشاركة والتواصل مع الآخرين، وذلك لإحداث تغيير إيجابي في السلوكيات.
- ٥ . كونه يعتمد على القرآن الكريم في تناوله اللغة غير اللفظية، وكذلك السنّة النبوية التي تركز على أن الرسول ﷺ كان يكثر من استخدام اللغة غير اللفظي أو لغة الإشارة للتعبير عن مواقفه وآرائه.

أهداف البحث:

- التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال المظهر، المكان، الزمان، الحركات) لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث:

- " لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا."

وتتبع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- " لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال المظهر لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا."
- " لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال المكان لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا."
- " لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال الزمان لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا."
- " لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال الحركات لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا."



منهج البحث:

يعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، الذي تضمن مسحاً مكتيبياً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الأدبيات السابقة، والاستطلاع الميداني بواسطة أداة البحث وتحليلها إحصائياً للوصول إلى النتائج.

مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع طلاب الدراسات العليا ببرنامجي الماجستير والدكتوراه بقسم إدارة الأعمال في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣م، وقد مثل ذلك كله عينة شاملة للبحث. ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

حدود البحث:

الحدود المكانية: أجري هذا البحث في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن.
الحدود الزمنية: طُبّق هذا البحث في الفصل الأول من العام الجامعي (٢٠١٢/٢٠١٣م).

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا.

الحدود البشرية: وتشمل جميع طلاب الدراسات العليا ببرنامجي الماجستير والدكتوراه بقسم إدارة الأعمال في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن.

المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات، تم تفرغ وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS, V.13)، وقد تمّ استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة وأبعادها.



- اختبار T-test للعينة الواحدة لاختبار فرضيات البحث.

أداة البحث

تم جمع البيانات المتعلقة بهذا البحث من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، المتعلقة بالاتصال بشكل عام والاتصال غير اللفظي بشكل خاص، وكذلك من خلال مقابلة بعض المختصين في مجال الاتصال، ومقابلة بعض المدربين المعتمدين في مختلف المجالات، ومن ثم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر. وعليه فقد تم بناء أداة خاصة بالبحث مكونة من (٤٣) ثلاثة وأربعين فقرة، مقسّمة إلى (٤) أربعة أبعاد رئيسية، يوضحها الجدول التالي رقم (١).

جدول (١) أبعاد البحث وفقرات كل بُعد

البُعد	موضوعه	فقراته	
		من	إلى
الأول	المظهر	١	١٠
الثاني	المكان	١١	١٨
الثالث	الزمان	١٩	٣٠
الرابع	الحركات	٣١	٤٣

كما اشتملت أداة البحث على معلومات شخصية تخصّ المستجيبين، وتمثل المتغيرات التالية:

(البرنامج الدراسي، المعدل التراكمي). هذا وقد تم استخدام بدائل متدرجة، بحيث تعكس درجة توافر مهارات الاتصال غير اللفظي، وذلك على النحو التالي:

- ❖ عالية : وتأخذ العلامة (٤) .
- ❖ متوسطة : وتأخذ العلامة (٣) .
- ❖ ضعيفة : وتأخذ العلامة (٢) .
- ❖ معدومة : وتأخذ العلامة (١) .



ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث، تم حساب المدى (٤ - ٣ = ١) ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣ ÷ ٤ = ٠,٧٥). بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٢) معيار تحديد مدى توافر المهارات

مدى التوفر	إلى	من
معدومة	١,٧٤	١
ضعيفة	٢,٤٩	١,٧٥
متوسطة	٣,٢٤	٢,٥
عالية	٤	٣,٢٥

ثبات الأداة

تم قياس ثبات أداة البحث إحصائياً بمحاورها الأربعة من خلال حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات (٠,٩٤). وهو معامل قوي يبين مدى ثبات أداة البحث في جميع البيانات. والجدول الآتي رقم (٣) يوضح معامل الثبات لألفا كرونباخ لمحاور البحث وللأداة ككل.

جدول رقم (٣) معادلة الثبات لأبعاد الأداة والأداة كاملة

الأبعاد	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
البعد الأول: المظهر	٠,٨١٠
البعد الثاني: المكان	٠,٧٠٨
البعد الثالث: الزمان	٠,٩٠٣
البعد الرابع: الحركات	٠,٧٣٥
الأداة كاملة	٠,٩٣٦



إجراءات البحث

بعد أن أصبحت أداة البحث في صورتها النهائية وأصبحت جاهزة للتطبيق، تم تطبيقها على مجتمع البحث المكوّن من (٥٥) خمسة وخمسين طالباً هم طلاب الدراسات العليا (ماجستير، ودكتوراه) خلال الفصل الأول للعام الجامعي (٢٠١٢/٢٠١٣م)، وذلك بتوزيعها على الطلاب أثناء تواجدهم في قاعات المحاضرات. وقد تم توضيح هدف هذا البحث لأفراد مجتمع البحث في الإجابة عن فقرات أداة القياس بكل دقة وأمانة. وبلغ عدد استمارات القياس الموزعة (٥٥) خمسة وخمسين استمارة، وتم استرجاع (٤٢) استمارة، خضعت للتحليل، وشكّلت ما نسبته (٧٦,٣٦%) من مجتمع البحث الكلي، وهي نسبة مناسبة لأغراض البحث العلمي.

الدراسات السابقة

قام الباحث بعملية مسح للمكتبة، بغرض معرفة الأدبيات السابقة التي تعاطت مع موضوع البحث المراد سبر أغواره. ورغم أهمية الموضوع، إلا أن الدراسات التي تناولته كانت محدودة - حسب الجهد الذي بذله الباحث - واطلع الباحث على تلك الدراسات المحدودة، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

١ - دراسة (العربي ٢٠١١) بعنوان: "مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية من خلال (المظهر، المكان، الزمان، الحركات) لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة، وكذلك التعرف على معنوية الفروق في مستوى مهارات الاتصال غير اللفظية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة في كلية العلوم بجامعة القصيم وفق متغيرات (المستوى الدراسي، المعدل التراكمي، والتخصص).

وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:



➤ تتوافر درجة مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر الطلبة. لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم باختلاف متغير التخصص ومتغير المعدل التراكمي.

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم باختلاف متغير السنة الدراسية لصالح السنة الرابعة.

٢ - دراسة (المسعودي، ٢٠٠٩م) بعنوان: "الدلالات التربوية للحوار غير اللفظي في بعض جوانب السنّة النبوية المطهرة". وهدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم الحوار غير اللفظي في بعض جوانب السنّة النبوية المطهرة، وأهم أنواعه، ووضع تصور مقترح للحوار غير اللفظي. وأوصت الدراسة بتوجيه المعلمين لاستخدام الحوار غير اللفظي باعتباره سنّة نبوية استخدمها النبي ﷺ فضلاً عن ما يحققه من فوائد تعليمية وتربوية، والتحذير من استخدام الحوار غير اللفظي الذي يحمل رسائل سلبية.

٣ - دراسة (الذبيات، ٢٠٠٦) بعنوان: "مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاعات الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين". وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية: (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية: (التصرفات، الزمان، المكان، الصوت، والحركات) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين، وأثر ذلك على فاعلية الاتصال. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

■ أن مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى رؤساء الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوفرة بدرجة مرتفعة.



- أن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوفرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة.
- أن هناك أثراً هاماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وبين فاعلية الاتصال الإداري.

٤ - دراسة (الخطيب، ٢٠٠٦) بعنوان: "لغة الجسم في السنّة النبوية"، هدفت الدراسة إلى إظهار مدى اهتمام الرسول ﷺ بهذه اللغة ومقدار استخدامه لها، ومدى معرفة الصحابة ﷺ بها وأثرها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الرسول ﷺ كان يكثر من استخدام لغة الجسم للتعبير عن مشاعره، وهذا يدل على معرفته بأهمية اللغة في الاتصال بينه وبين الصحابة الكرام ومجتمعه المحلي، كما كان الصحابة ﷺ يفهمون هذه الرسائل ويدركون معناها، وهذا يدل على مدى استخدام هذه اللغة في السنّة النبوية.

٥ - دراسة (النظامي، ٢٠٠٢) بعنوان: "مهارات الاتصال لدى هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة". وهدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة. وتوصلت الدراسة إلى أن مهارات الاتصال (مهارة التحدث، مهارة القراءة، ومهارة الكتابة، مهارة الاستماع) كانت متوفرة لدى هيئة التدريس بدرجة متوسطة. واحتلت مهارة الاستماع المرتبة الأولى من حيث تواجدها، تلتها في الترتيب مهارات الكتابة، ثم القراءة، ثم التحدث، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير المستوى الدراسي، لصالح طلاب السنة الرابعة. كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً لدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الجنس ولصالح الإناث.



٦ - دراسة (الحنيدى، ٢٠٠٢) بعنوان "لغة الجسم بالقرآن الكريم". وهدفت الدراسة إلى إبراز الآيات التي تشير إلى لغة الجسم، وتوضيح دلالاتها، وبيان طرق عرضها. وبينت نتائج الدراسة أن لغة الجسم أسهمت في تقرير بعض مبادئ العقيدة، كالتوحيد والرسالات، وأدت لغة الجسم وظيفة كبرى في رسم مشاهد الغيب، والحياة الآخرة من حشرٍ وحسابٍ ونعيمٍ وعقاب، وصوّرت المشاعر الإنسانية كالخوف والفرح والحسرة والسرور. وتعبّر لغة الجسم عن معانٍ وصفاتٍ إيجابية وسلبية. وقد عرض القرآن مشاهد تصور لغة الجسم بقسميها، فصوّرت الشخصية الإسلامية التي ترسخ مفهوم القدوة من خلال إظهار الإيماءات والحركات والهيئات التي يجب أن يتحلى بها المسلم، كما صوّر القرآن مشاهد تعكس السمات السلبية كاستراق النظر، وخضوع القول، ونهى عن سلوكها لما تسببه من آثار سلبية على الأفراد والمجتمعات.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

دراسة (Hamelin,2003)

Hamelin, J . M . (2003). " It goes without saying " nonverbal communication signals as a tool for establishing effective classroom management .

بعنوان: "الأمر يسير بدون أن تتحدث - إشارات الاتصالات غير اللفظية كأداة لإنشاء إدارة فعالة للصف الدراسي". هدفت الدراسة إلى فحص دور التواصل غير اللفظي في الفصول الدراسية من حيث صلته بإدارة الفصول الدراسية. وقد أجريت هذه الدراسة على المرحلة الدراسية الإعدادية، حيث قامت باستطلاع لدور لغة الجسد والإيماءات في الحفاظ على بيئة تعلّم مثمرة. واستمرت هذه الدراسة لمدة عام كامل لاستكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها المعلمون لخلق بيئة مواتية للتعلم، وشملت أساليب جمع البيانات: الملاحظات الميدانية، والمراقبة، والفيديو، والمقابلات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فعالية الإشارات غير اللفظية مثل : وقت الانتظار، وقرب المسافة، ونظرة المعلم.



ومما لا شك فيه أن دراستنا هذه ستستفيد من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب، أهمها: المفاهيم والأهمية والأهداف من جانب، والمنهج والأدوات والأساليب من جانب آخر، وستمثل نتائج تلك الدراسات مدخلاً مهماً للدراسة.

مكونات البحث:

يتكون البحث بالإضافة إلى هذه المقدمة من الأجزاء التالية:
الإطار النظري للبحث، والبحث الميداني، والنتائج والتوصيات.

الإطار النظري

يتكون هذا الإطار النظري من موضوعين رئيسيين هما الاتصال غير اللفظي والتعليم الجامعي ونتناولهما فيما يلي.

أولاً: الاتصال غير اللفظي

يعد الاتصال غير اللفظي (ما يطلق عليه حديثاً لغة الجسد) من أقدم طرق الاتصال التي عرفها الإنسان، وهو أمر لا يمكن تحاشيه أو التهرب منه، فعندما يكف الإنسان عن الكلام فإنه لا يستطيع أن يكف عن الحركة وعن التعبير عن ذاته بوسائل أخرى. والاتصال غير اللفظي دائماً يكمل أو يعزز أو يفسر الاتصال اللفظي. ويعتقد علماء النفس بأن أكثر من ٧٥٪ من تصرفات البشر تتم بصورة لا إرادية وأن ٢٥٪ الباقية تكون إرادية. والتصرفات غير الإرادية غالباً ما تكون غير لفظية عن طريق الإيماءات، أو الإيحاءات، أو الرموز، وهي ذات تأثير أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات (وليمز، ٢٠٠٨: ص ١٣). ويمكن أن يُظهر الاتصال غير اللفظي الأفكار والمشاعر والمقاصد الحقيقية لشخص ما. ولذلك يشار في بعض الأحيان لسلوكيات غير اللفظية بأنها تصريحات" لأنها تخبرنا عن الحالة العقلية الحقيقية للشخص" (نافارو، ٢٠١٠: ص ١٤). وتبيّن الأبحاث أن الاتصال غير اللفظي هو الجزء الأهم من أية رسالة تنتقل إلى المستقبل، وأن الرسالة غير اللفظية المنقولة هي غنية ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه، وحركات الجسم، واليدين،



والقدمين، وملابس الشخص المرسل، ونظرياته، وتوتره، وانفعالاته.... وما إلى ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن أهم مزايا الاتصال غير اللفظي (بيز، ١٩٩٧: ص٨) ما يلي:
أولاً: يعبر عن معلومات وجدانية لا يُعبّر عنها بطريقة لفظية.
ثانياً: الاتصال غير اللفظي يعطي معلومات متصلة بمضمون الرسالة اللفظية، فهو يمدّنا بأدوات لتفسير الكلمات التي نسمعها، مثل: نبرة الصوت، وتعبيرات الوجه... وهكذا. إضافة إلى أنه يفيد في فهم طبيعة العلاقة بين الأطراف المشتركة في عملية الاتصال.

ثالثاً: الرسائل غير اللفظية تتميز بصدقها لأنه غالباً لا يمكن التحكم بها.
وقد وجد البروفسور (بردهويسل) أن نسبة العنصر الأساسي الشفهي في المحادثة وجهاً لوجه أقل من ٣٥٪، وأن أكثر من ٦٥٪ من الاتصال يتم بشكل غير شفهي. (محمود، ٢٠٠١: ص١٨).

عناصر الاتصال

تتضمن عناصر الاتصال الآتي (أبو إصبع، ١٩٩٨: ص٥٤)، (الجندي، ٢٠٠٢: ص٨) :

أ. المرسل : وهو منشئ الرسالة، قد يكون شخصاً يتكلم، أو يكتب، أو يستخدم أجزاء جسمه في عملية الاتصال.

ب. الرسالة : وهي أساس عملية الاتصال، وقد تكون: منطوقة، أو مكتوبة، أو مطبوعة، أو صوتاً، أو إشارة، أو إيماءات، أو حركة وغيرها....

ج. الوسيلة أو القناة : وهي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل، فقد تكون: سمعية، أو بصرية، أو سمعية وبصرية، وقد تكون حواس الإنسان. ويمكن تقسيم الوسائل أو القنوات إلى ثلاثة أنواع:

- الاتصال الشخصي: ويتم بين الأفراد من خلال المواجهة.
- الاتصال الوسيط: ويتم عبر وسيط مثل (الهاتف، والفاكس، والإنترنت).
- الاتصال الجماهيري: وهو توصيل الرسالة إلى جمهور كبير ومتنوع عبر الإذاعة، أو التلفزيون، أو الصحافة، أو الكتاب.



- د. المستقبل: وهو هدف عملية الاتصال فقد يكون: رجلاً، أو امرأة، أو طفلاً، أو جمهوراً، وينبغي على المرسل أن يعرف خصائص المستقبل، وطبيعته.
- هـ. الاستجابة: وهي التغذية الراجعة، أو ردة الفعل، وهي التعبير عن مدى قبول الرسالة أو رفضها. وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة، أو إيجابية أو سلبية.
- و. البيئة: وهي المحيط الذي يتم فيه إجراء عملية الاتصال، وتساعد على فهم عملية الاتصال، وتحديد أسلوب الاتصال، ووسائله، وحجمه، ونوعه.

وظائف الاتصال غير اللفظي

لقد أدرك الجاحظ بعض وظائف الاتصال الصامت حيث يقول: والإشارة واللفظ شريكان ونعم العون هي له ونعم الترجمان هي عنه وما أكثر ماتوب عن اللفظ وما تغني عن الخط. وفي الإشارة بالطرف والحاجب وغير ذلك من الجوارح مرفق كبير ومعونة حاضرة في أمور يسترها الناس من بعض ويخفونها من الجليس. هذا ويمكن بيان وظائف الاتصال غير اللفظي من خلال النقاط التالية (مكاوي، ٢٠٠١: ص ٢٨):

١ - التنظيم: تنظيم التدفق الاتصالي بين المشاركين، حيث يمكن للاتصال غير اللفظي أن يقوم بتنظيم وربط التدفق الاتصالي بين أطراف الاتصال، مثل حركة الرأس، أو العينين، أو تغيير المكان إلى مكان آخر، أو إعطاء إشارة للشخص المقابل ليكمل الحديث، أو يتوقف عنه. ومثال ذلك في القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿عَبَسَ وَتَوَلَّى ﴿ أَنْ جَاءَهُ الْأَعْمَى ﴾ (عبس، الآيتان: ١، ٢) لأن العبوس يوحي لابن أم مكتوم بالتوقف عن السؤال، وكذلك في قوله تعالى: ﴿وَأِنِّي كَلِمًا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوا أَصَابِعَهُمْ فِي آذَانِهِمْ وَاسْتَعْشَوْا ثِيَابَهُمْ وَأَصْرُوا وَاسْتَكْبَرُوا اسْتَكْبَارًا﴾ (نوح آية: ٧).

٢ - التناقض: يتحدث المرء بأمر ما، لكن تعابير وجهه أو أفعاله تدل على أمر مناقض تماماً لما تلفظ به، ومثاله قوله تعالى: ﴿وَإِذَا خَلَوْا عَضُوا عَلَيْكُمُ الْأَنَامِلَ مِنَ الْغَيْظِ...﴾ (آل عمران، آية ١١٩).



- ٣ - **البديل:** الاتصال الصامت قد يكون بديلاً عن الاتصال اللفظي، ومثاله قوله تعالى: ﴿فَأَشَارَتْ إِلَيْهِ قَالُوا كَيْفَ نُكَلِّمُ مَنْ كَانَ فِي الْمَهْدِ صَبِيًّا﴾ (مريم، آية ٢٩).
- ٤ - **مكمل:** فقد يكون الاتصال الصامت مكماً للاتصال اللفظي كإشارة الرسول بإصبعيه الوسطى والسبابة بعد بيانه استحقاق كافل اليتيم للجنة وهذا فيه إكمال بيان لدرجته في الجنة ومدى التلازم حيث يقول الرسول ﷺ: "أنا وكافل اليتيم في الجنة كهاتين" وأشار بالسبابة والوسطى وفرج بينهما شيئاً (البخاري، الصحيح، كتاب الطلاق، باب اللعان، رقمه، ٥٣٠٤/٣).
- ٥ - **التأكيد:** الاتصال الصامت كذلك قد يكون مؤكداً للرسائل اللفظية، ونجد مثاله في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿وَيَوْمَ يَعَضُّ الظَّالِمُ عَلَى يَدَيْهِ يَقُولُ يَا لَيْتَنِي اتَّخَذْتُ مَعَ الرَّسُولِ سَبِيلاً﴾ (الفرقان، آية ٢٧)، حيث كان عض اليدين من الظالم يوم القيامة مؤكداً على ندمه.
- ٦ - **التكرار:** فقد يكون الاتصال الصامت فيه تكرار للرسالة اللفظية، فقد يتحدث الشخص بكلام ثم يكرره بحركة أو إشارة، كأن يذكر المعلم رقماً معيناً للطلاب ويمثل ذلك الرقم بأصابعه، وذلك لتأكيد المقصود.
- ٧ - **الضبط:** يساعد التفاعل غير اللفظي على ضبط سلوك الطلاب وتنظيمه داخل الفصل أو القاعة، وذلك عن طريق الإشارة، الإيماءات، نظرات العين، تعبيرات الوجه، وغيرها من تفاعلات غير لفظية تساهم في ضبط السلوك. هذه بعض من النقاط التي يشترك فيها نوعا الاتصال اللفظي وغير اللفظي، مع التأكيد على أن هذين النمطين يعملان معاً في عملية الاتصال، خاصة فيما يتعلق بالاتجاهات والانفعالات.

مهارات الاتصال غير اللفظي

يعد الاتصال غير اللفظي من الوسائل المهمة لتوصيل الرسالة إلى الآخرين من خلال التعبير عنها بسلوك معين غير منطوق، ويحدث هذا التواصل من خلال العديد من



القنوات، مثل: تعابير الوجه، والإيماءات، والإشارات، وحركات العيون، وحركات الأيدي والأرجل، والهيئة، والمسافة، والمظهر، والصوت، والدلالات الزمنية، والمكانية. وفيما يلي توضيح لذلك.

(١) التعبيرات الصادرة عن الوجه وحركات العيون:

يعتبر الوجه أسرع الوسائل التي تنقل المعاني من المرسل إلى المستقبل وبالعكس، وهي عبارة عن الإشارات والتغيرات التي تحدث للوجه، ويقوم الأفراد بالتواصل من خلالها للتعبير عن أحاسيس ومشاعر معينة مثل: الابتسامة والضحك، للتعبير عن الفرح، والعبوس، للتعبير عن الحزن والغضب ... وغيرها من التعبيرات التي تظهر مدى التأثير بموقف أو ظرف معين يتعرض له الفرد. وللوجه نوعان من التغيرات: إما فطرية مثل: الابتسامة، والحزن، والغضب وغيرها. وإما مكتسبة مثل: الغمز بالعين، وإشارة القبلة، وغيرها. (عرار، ٢٠٠٧:ص٤٦). قال تعالى: ﴿وَجُوهٌ يَوْمَئِذٍ مُّسْفِرَةٌ ❖ ضَاحِكَةٌ مُّسْتَبْشِرَةٌ﴾ (عبس، الآيتان: ٣٩، ٣٨). أما التعبيرات باستخدام حركات العين فهي تشمل جمع سلوكيات العين: كإطالة النظر، وتحاشيه، وحركة الرموش، والدموع، وتغيرات بؤبؤ العين. وتعتبر العيون من أكثر أعضاء الجسم التي يستخدمها الأفراد لإرسال إشارات غير لفظية للتعبير عن طبيعة الموقف أو نوع العلاقة التي تربط بينهم. وهي من الأدق والأجدي بين وسائل الاتصال الكثيرة، التي يتمتع بها الإنسان لإظهار ما يعتدل في قرارات نفسه (عرار، ٢٠٠٧:ص١٥٩). وقد ذكر القرآن الكريم لغة العيون في آيات تصف مواقف ودلالات معينة. قال تعالى: ﴿وَإِذَا مَرُؤًا بِهِمْ يَنْغَامِرُونَ﴾ (المطففين، آية ٣٠). وكذلك قد تغنى الشعراء كثيراً بالعيون؛ لما لها من تأثير على الأفراد، ومن ذلك ما قاله عمرو بن ربيعة: (عرار، ٢٠٠٧:ص٢٨٨):

أشارت بطرف العين خيفة أهلها إشارة محزون ولم تتكلم

فأيقنت أن الطرف قد قال مرحباً وأهلاً وسهلاً بالحبیب المتيّم



وتستخدم مهارة التركيز بواسطة العيون في الاتصال غير اللفظي عند الرغبة في الحصول على تغذية راجعة، أو معرفة ردود فعل الآخرين حول موقف أو موضوع معين (لاونديس، ٢٠١٠: ص٢٦).

٢) التعبيرات الناتجة عن المسافة:

ويقصد بها المسافة الفاصلة بين الأفراد في الاتصال المباشر، وبين الأفراد والأشياء التي تحيط بهم. وقد قُسمت المسافة أربعة أقسام هي: (المسافة الحميمة، المسافة الشخصية، المسافة الاجتماعية، المسافة العامة). ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المسافة باختلاف الثقافات، وكذلك باختلاف الوضع أو المركز الاجتماعي. وتضيق المسافة التفاعلية بين الناس مع ازدياد الفارق في العمر. أما الجنس، أي التفاعل بين الرجال والنساء فإن المسافة تتسع في المجتمع العربي والإسلامي، فيكون مبدأ الفصل أكثر من التفاعل فقط، حيث لكل من الجنسين مجاله الخاص. (الخوري، ٢٠٠٠: ص١٥).

٣) التعبيرات الناتجة عن المظهر:

تعلق بعض الثقافات أهمية كبيرة على مظهر الإنسان وعلى جاذبية هذا المظهر. ويحدث التفاعل بين الأفراد من خلال: المظهر الجسمي، والبشرة، والشعر، والهيئة، ونوع الملابس، وألوانها، والإكسسوارات، والروائح، وغيرها من الأمور التي بواسطتها يتم إرسال إشارات تواصلية غير لفظية، حيث يشعر الأفراد بالرضا عن مظهرهم، ورضا الآخرين عنهم. (ديماري، ٢٠٠٨: ص١٨).

٤) التعبيرات الناتجة عن اللمس:

يعد اللمس أداة اتصالية مؤثرة، تعبّر عن العديد من المشاعر، مثل: الخوف، والقلق، والحب، وغيرها. واللمس محكوم بقواعد اجتماعية صارمة، تستنّها عدة اعتبارات، مثل: النوع الاجتماعي، والعمر، والقربية، والخلفية الثقافية للشخص. وما هو مسموح به في ثقافة ما محظور في ثقافة أخرى. أما في مجال التعليم فإن الأساتذة يمارسون هذا السلوك في العلاقة مع الطلاب داخل الفصول أو القاعات، في حين أن الطلاب لا يمارسونه، ويتم استخدام هذا الاتصال بحذر.



٥) التعبيرات باستخدام الإيماءات:

ويقصد بها حركات الجسم، وجميع حركات اليدين والكف والكتف. وقد تكون الإيماءات مؤكدة للاتصال اللفظي، أو موضحة له، أو مساعدة للطرف الآخر في فهم مضمون الرسالة، أو تكون مشجعة لحفز الآخرين، (شحرور، ٢٠٠٨:ص٤٢). وأظهرت الأبحاث العلمية أن لليدين اتصالاً عصبياً بالدماغ يفوق أي جزء آخر في الجسم، لأن الإشارات والوضعيات التي يقوم بها الأفراد أثناء الاتصال من خلال اليدين تزودنا بتفاصيل جوهرية ودقيقة عن الحالة النفسية والانفعالية، لذلك فإن استخدام الفرد هذه الإشارات والحركات إما لتأكيد صحة ما يقول، أو لإثارة الشك، أو لإخفاء شعور باطني لا يرغب في أن يبوح به جهراً (الخوري، ٢٠٠٠:ص٥).

٦) نظائر اللغة (الصوت):

قال تعالى: ﴿واقصد في مشيك واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير﴾. (سورة لقمان، آية ١٩). إن التغييرات في الصوت تنبئ عن حالة الإنسان الداخلية، من حيث الشعور، والتفكير، وسمات شخصيته. لذلك فإن الصوت له تأثير كبير على اللغة اللفظية في عملية الاتصال، يكون ذلك من خلال: نبرة أو نغمة الصوت، والتغيير في مقامات الصوت بالارتفاع والانخفاض، وكذلك الوقفات التي تتخلل بعض العبارات، ودرجة الخشونة والليونة، ورتابة الصوت على نمط واحد. (وليمز، ٢٠٠٨:ص٧٨). إن نبرة الصوت هي التي تنقل الإقناع في ما وراء تركيب الخطاب الدفاعي، وإن الانفعال الذي تنقله نبرة الصوت أشد وقعاً من الانفعال الذي تنقله الكلمات نفسها. (ميسنجر، ٢٠٠٩:ص٢٧٥).

٧) التعبيرات الناتجة عن استخدام الزمان والمكان:

يستخدم الأفراد الزمان والمكان غالباً للتعبير عن السلطة، فاحترام الوقت من خلال الحضور والانصراف وكذلك اختيار الوقت المناسب للكلام والصمت له تأثير كبير على الآخرين سواءً بالإيجاب أم السلب. ويذكر (برنت روبن) في كتابه الاتصال والسلوك الإنساني: "إن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دوراً كبيراً في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك الاجتماعات"



(أبو النصر، ٢٠٠٦: ص١٣٩). ويستخدم الأفراد المكان للتعبير عن أهميته من خلال الجلوس في المكان الأفضل، كما أن المسافة التي تفصل بين الأفراد تعبّر عن العلاقة بينهم، وتختلف باختلاف الخلفية الثقافية للأفراد.

عناصر الاتصال غير اللفظية

أولاً: عنصر المكان (العريبي، ٢٠١١، ص٢٠):

تتأثر عملية الاتصال بمكان الاتصال من خلال عاملين أساسيين هما:
الأول: المسافة التي تفصل بين أطراف عملية الاتصال، من حيث القرب والبعد. وتختلف من ثقافة إلى أخرى، ففي الثقافة العربية بُعد المسافة يعكس العلاقة غير الودية. أما في التعليم فلا بد أن تكون المسافة مناسبة لقرب أو بعد المعلم عن طلابه.
الثاني: ما يتعلق بالأمور المادية الموجودة في مكان الاتصال، مثل: التهوية، والإضاءة، وترتيب المقاعد، ونوعيتها، وغير ذلك.

ثانياً: عنصر الزمان:

إن عملية الاتصال تتأثر بشكل كبير بالوقت، من حيث بدء عملية الاتصال واستمرارها وتوقفها. وتختلف اتجاهات احترام الوقت باختلاف الثقافة الاجتماعية التي ينتمي إليها أطراف عملية الاتصال. ويشير (السالم، ٢٠٠١) إلى أن التأخر عن حضور الموعد وعدم الالتزام به يوئد انطباعاً سيئاً عن الشخص، بينما يدل الالتزام بالحضور في المواعيد على جدية الشخص، واحترامه لنفسه وللآخرين. أما في التعليم فعامل الوقت ذو تأثير كبير جداً وواضح على الطلاب سلبياً أو إيجابياً.

ثالثاً: عنصر الحركات (بيز، ١٩٩٧: ص٨):

يقوم الأفراد باستخدام الحركات التي تعبّر عن معاني اتصالية ذات دلالات مختلفة، وذلك من خلال: تعبيرات الوجه، وحركة العيون، والإشارات، وحركة الجسم، وحركات الرأس، واليدين ... وجميع هذه الحركات ذات دلالات معينة، وهي تختلف من ثقافة إلى أخرى. ودائماً ما تكون هذه الحركات أكثر ثباتاً في الذاكرة، ودائماً ما تؤكد أو تعزز، أو توضح الاتصال اللفظي. ويشكّل الاتصال غير اللفظي ٥٥٪ مما نتواصل به.



رابعاً: **عنصر المظهر** (العريبي، ٢٠١١، ص ٢١) :

للمظهر أهمية كبيرة في تكوين الانطباع الأول عن الأفراد، ولذلك يعتبر مكملاً لعملية الاتصال. وقد يكون لشكل الجسم والمظهر العام دور كبير في التأثير على الآخرين، وقد يكون هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً، وذلك من خلال الملابس، وألوانها، والاهتمام بالهيئة، والشعر، والإكسسوارات التي يستخدمها الفرد، وكذلك الاهتمام بالأدوات التي يحملها، وتنظيمها وترتيبها، وغير ذلك.

ثانياً: التعليم الجامعي:

ويتضمن هذا القسم من البحث عرضاً مفصلاً للتعليم الجامعي، وخصائص الأستاذ الجامعي، وذلك على النحو التالي:

١ - التعليم الجامعي:

تقوم الجامعات في العصر الحاضر بدور بالغ الأهمية في حياة الأمم والشعوب على اختلاف مراحل تطورها، وتكمن رسالة الجامعات في ثلاثة وظائف.

- تتلخص الوظيفة الأولى في قيام الجامعة بالمشاركة في تقدم المعرفة ونشرها، وذلك عن طريق التعليم والتدريس، وتزويد الطلاب بمختلف العلوم والمعارف المختلفة، إضافة إلى إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية والإدارية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع، وفي مختلف مواقع العمل.

- تتلخص الوظيفة الثانية في قيام الجامعة بدور أساس في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية، والعمل على تطويرها. وتزداد أهمية هذه الوظيفة في العصر الحاضر؛ عصر الثورة العلمية.

- الوظيفة الثالثة لرسالة الجامعة تكمن في خدمة المجتمع عن طريق النهوض بدورها التثقيفي والإرشادي، والمشاركة في تقديم الخدمات الاجتماعية والتوعية العامة، وتدعيم الاتجاهات الاجتماعية والقيم الإنسانية المرغوب فيها.



ومن الواضح أن هذه الوظائف الثلاث متصلة ببعضها ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً، بحيث أن أيّ خلل في إحدى هذه الوظائف يؤثر سلبياً على الوظائف الأخرى. (كسناوي، ٢٠٠١:ص٣٨).

وتشكّل مؤسسات التعليم العالي نظاماً مركبة، تتفاعل مع المؤسسات القائمة في بيئتها، من نظم سياسية، واقتصادية، وثقافية، واجتماعية. وهي تتأثر بمحيطها المحلي والوطني، كما تتأثر على نحو متزايد ببيئتها الإقليمية والدولية. وفاعليتها تقاس بالتأثير على هذه البيئات المختلفة. (هادي، ٢٠٠٧:ص١٧).

وجاء في الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي (للقرون الحادي والعشرين) الرؤية والعمل، المادة الأولى منه: "ضرورة صيانة مهمات وقيم التعليم العالي الأساس، وتوسيع نطاقها، خاصة مهمة الإسهام في التنمية والتطوير المستمر في المجتمع. وإذا ما كان التعليم العالي يرتبط بسياق وطني أو محلي محدد فإن رؤية عالمية تصبح ضرورية أيضاً، بناءً على المبادئ الآتية وفق رؤية الأمم المتحدة (هادي، ٢٠٠٧:ص١٧ - ١٩):

(١) إتاحة الانتفاع بالتعليم العالي للجميع ممن يملكون القدرات والإعداد المناسب لكل مرحلة في الحياة.

(٢) الاستعانة بكافة الأشكال استجابة للاحتياجات التعليمية للجميع في كل مراحل الحياة.

(٣) أن تكون مهمة التعليم العالي ليس التدريب فحسب بل التربية أيضاً.

(٤) أن يضطلع التعليم العالي بوظيفة الرصد اليقظ ولفت الانتباه.

(٥) أن يكون له دور أخلاقي توجيهي في أزمة القيم.

(٦) أن يطور (عن طريق جميع أنشطته) ثقافة السلام.

(٧) أن يقيم روابط للتضامن العالمي مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي، ومع مؤسسات أخرى في المجتمع.

(٨) أن يستحدث أسلوباً إدارياً يستند إلى المبدأ المزدوج للاستقلال المسئول والخضوع للمساءلة في إطار من الشفافية.

(٩) أن يظهر حرصاً على صياغة معايير للجودة والملاءمة.



٢ - أهم الخصائص الواجب توافرها في الأستاذ الجامعي:

الأستاذ الجامعي هو العنصر الفعّال في العملية التعليمية الجامعية و المحرك الأساسي لها ، فخصائصه المعرفية والانفعالية لها دور هام في فعالية العملية التعليمية، لأنه مهما كان مستوى المناهج الدراسية التي تقدمها الجامعة والتجهيزات و المعايير و المباني التي تتوفر لها ، ونوعية الطلبة الذين يقبلون عليها، لا يمكنها أن تحقق أهدافها في إحداث التغيير المطلوب، وفرض قيادتها العلمية والاجتماعية ما لم يتواجد فيها الأستاذ الكفاء تدريسياً. (فعاليات ملتقى الأغواط ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٣).
وعليه فإننا نحاول أن نركز في بحثنا هذا على الخصائص أو الصفات الإيجابية والضرورية التي يرى الطالب الجامعي بحتمية توفرها لدى الأستاذ الجامعي لتحسين عملية التواصل لنقل المعارف والتفاعل بين محوري العملية الاتصالية.

خصائص الأستاذ الفعّال:

تختلف وجهات النظر في تحديد الخصائص التي يجب أن تتوفر في شخص ما لتطلق عليه اسم (أستاذ).
فالدكتور "Philip Jackson" يرى أن الأستاذ هو صانع قرار يفهم طلبته، ويتفهمهم، قادر على إعادة صياغة المادة الدراسية، وتشكيلها بشكل سهل على الطلبة استيعابها، يعرف ماذا يعمل ويعرف متى يعمل (عدسي، ١٩٩٦، ص ٣٥).
فإذا نظرنا لهذا المفهوم يتبين من خلاله أن الأستاذ الفعّال ليس فقط الذي يمتلك المعارف والخبرات ، وإنما هو الذي يستطيع توصيل هذه المعارف والخبرات إلى طلبته واستيعابهم لها في جو من التفاهم المتبادل.
ولا يخفي أثر نوع العلاقة المتبادلة بين الأستاذ وطلبته على تعامله معهم وإقبالهم عليه وتعاونهم معه، فإذا اتصفت هذه العلاقة بالإيجابية انقلبت على نشاط الطلبة بشكل إيجابي، وإذا كانت سلبية مال نشاطهم نحو السلبية والفتور. ولتصبح العلاقة إيجابية بين الطرفين مطلوب ما يلي (عدسي، ١٩٩٦، ص ٣٦):



١ - أن يفتح الأستاذ على طلبته باعتبار كل منهم إنساناً له إنسانيته وله حقوق وعليه واجبات. ويعني الانفتاح هنا مشاركة الأستاذ للطلبة أفكارهم وطموحاتهم ومشاعرهم بكل صدق وإيجابية.

٢ - أن يثق بالطلبة ويفهمهم ويحترم آراءهم ويتحسس مشاكلهم. ومع أن لكل شخص خصائصه وصفاته الخاصة، إلا أن هناك صفات وخصائص مشتركة تجمع بين الأساتذة الفاعلين، ولها أثرها على ما يحمله طلبتهم عنهم من تصورات وأفكار، وما تحدثه لديهم من انطباع عنهم. وهذه الصفات هي: البشاشة والحيوية والعدالة والأمانة والذكاء والتحلي بالأخلاق الحميدة والصبر والاحتمال وكذلك روح المعرفة والاستفهام والإحساس بالقدرة والكفافية في العمل والإنجاز. وتُعرف فاعلية الأستاذ في مدى ما أنجزه طلبته من تقدم نحو تحقيق الأهداف التربوية المعينة. ويرى Medely أن تحديد فاعلية الأستاذ تقاس بسلوك طلبته وليس سلوكه هو شخصياً. وتُعرف قدرة الأستاذ وكفائته على أنها مجموعة المعارف والقدرات والمبادئ التي يحملها ويؤمن بها، والتي يوظفها في تدريسه، وهو القادر بواسطتها على إنجاز نتائج مرغوب فيها.

ويشير بعض الباحثين إلى الكفاءة من خلال مفهوم المدخلات في العملية التربوية، في حين يشير آخرون إليها من خلال مفهوم المخرجات، أي النتائج التي تخرج بها العملية التعليمية مثل المستويات العلمية للخريجين ونجاحهم في الأعمال التي يمارسونها. ويتساءل كل من "ج، هيلد" وآخرون (١٩٧٠) فيما إذا كان تحديد الكفاءة يعني مجموعة من صفات وخصائص الأستاذ في وضع تعليمي معين أو أنها عبارة عن النتائج المترتبة على التدريس (فعاليات ملتقى الأغواط، ٢٠٠٣، ص ١٨).

يرى شيفلسون وأ. بوسو (R. Shvelson et A. Pusso 1977) أن معايير الكفاءة تستند إلى مقاييس التحصيل كمقياس للأستاذ الكفاء والفعال. ولمعرفة هذه الخصائص قام الباحثان (بيترسون، ولبرج) بدراسة طلبا فيها من الطلاب أن يصفوا الأستاذ الجيد من خلال خبراتهم السابقة، فكانت النتيجة ذكر صفات منها ما يلي:

١ . أن يكون ذا خبرة عالية (الإلمام الواسع بمجال التخصص).



- ٢ . أن يتمتع بالأخلاق العالية (الصدق في الكلام والمعاملة) .
 - ٣ . أن يعتمد على أسلوب المناقشة والحوار أثناء المحاضرة .
 - ٤ . أن يكون ملتزماً بمواعيد المحاضرات.
 - ٥ . أن يقدم المحاضرة بأسلوب واضح ومشوق.
 - ٦ . أن يكون عادلاً في تعامله مع الطلبة (المعاملات الشخصية).
 - ٧ . أن يسمح للطلاب بطرح الأسئلة أثناء المحاضرة.
 - ٨ . أن يكون محترماً لرأى الطالب حتى ولو كان مخالفاً لرأيه.
 - ٩ . أن تكون لديه المهارة اللغوية.
- وقد ذكر(القرني، ٢٠٠٧) بعض طرق التدريس التي يمكن أن تكون أساساً يعتمد عليه أستاذ الجامعة في تدريس طلبته، وهي خطوات التدريس المفترض اتباعها من قبل أستاذ الجامعة المتميز. وهذه الخصائص توضح الطرق المثالية للأستاذ الجامعي، ومنها ما يلي (القرني، ٢٠٠٧:ص ٥ - ١٢) :
- ١ . توظيف المساعدات البصرية. (مثل الفيديو تيب، والأفلام، والأوفرهد ، وبروجكتر).
 - ٢ . تحفيز أسلوب التعلم التعاوني.
 - ٣ . استخدام أمثلة واقعية ، على أن تكون لها علاقة مباشرة بموضوع المحاضرة.
 - ٤ . مناقشة نتائج البحوث الحديثة مع الطلبة، كونها معلومات إضافية جديدة يجب إلمام الطلبة بها.
 - ٥ . أخذ الأمور بارتياح وإضفاء جوّ المرح، فيقدم لهم طرفة، أو فكاهة مسلية تطرد عنهم الملل، وتعيد إليهم الحيوية.
 - ٦ . توزيع درجات المقرر الدراسي على أساس عدة عوامل متنوعة (تنوع متطلبات كل مقرر مثل: الاختبار التحريري، والمشاركة في الحوار والمناقشة، وتقديم كل طالب محاضرة أمام زملائه، وتقديم مشروع خاص، وتقديم بحث أو تقرير أو ملخص كتاب حديث، أو التكليف بواجب له علاقة بموضوعات المقرر).



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:

دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عين

٧ . يجب على أستاذ المقرر أن يحدد عدداً من الساعات المكتبية تتناسب مع أوقات الطلبة.



البحث الميداني

عرض النتائج

النتائج المتعلقة بتساؤل البحث : ما مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال (المظهر، المكان، الزمان، الحركات) لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا ؟

ولتحديد استجابات أفراد عينة البحث على فقرات أبعاد البحث فقد كانت النتائج كالآتي:

➤ البعد الأول: المظهر:

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لبعد المظهر مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الفقرة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب متوسطات بعد المظهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
١	٣	يظهر أمام طلابه بالمظهر اللائق من حيث النظافة والهنام.	٣,٥٧	٠,٥٠١	١,٣٦١-	٠,١٨١	عالية
٢	٦	يحترم طلابه بغض النظر عن معدلاتهم الدراسية.	٣,٢٤	٠,٧٢٦	١,٨٦٠	٠,٠٧٠	متوسطة
٣	٩	يبدو مستمتعاً بالتدريس والعمل مع طلابه أثناء المحاضرة.	٣,١٩	٠,٨٩٠	٧,٣٩٤	٠,٠٠٠	متوسطة
٤	٢	يهتم بالملبس وتناسق الألوان ومناسبتها للمكان.	٣,١٧	٠,٥٨١	٠,٣٧٤	٠,٧١٠	متوسطة
٥	٧	يبيد حماسة وحيوية أثناء المحاضرة.	٣,١٢	٠,٨٣٢	٣,٤٦٩-	٠,٠٠١	متوسطة
٦	٤	تتسم شخصيته بدمائة الخلق (أي لئب الخلق مع مرونة في التعامل)	٣,٠٥	٠,٨٢٥	٢,١٢٥	٠,٠٤٠	متوسطة
٧	١	مرح داخل قاعة المحاضرة.	٢,٨٣	٠,٧٩٤	٠,٩٢٧	٠,٣٥٩	متوسطة
٨	١٠	دائم الابتسامة داخل القاعة.	٢,٨٣	٠,٦٩٦	٢,٣٢٧-	٠,٠٢٥	متوسطة
٩	٨	يهتم بالروائح العطرية.	٢,٦٧	٠,٩٢٨	١,٣٨٧	٠,١٧٣	متوسطة
١٠	٥	يشعر الطلاب بالخوف والرهبة عند المناقشة.	٢,٥٧	٠,٨٠١	١,٥٥٣-	٠,١٢٨	متوسطة
		المتوسط العام لبعد المظهر	٣,٠٢	٠,٤٦٦	٠,٣٣١	٠,٧٤٣	متوسطة



يتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي العام لبعده المظهر قد بلغ (٣,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٤٦٦)، وهذا مؤشر يدل على أن مهارات الاتصال غير اللفظي لبعده المظهر لدى هيئة التدريس متوفرة بدرجة متوسطة. كما يكشف الجدول أن استجابة أفراد عينة البحث على البعد الأول (المظهر) قد تراوح متوسطها الحسابي ما بين (٢,٥٧ - ٣,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٥٠١ - ٠,٩٢٨). ولتحديد مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس لبعده المظهر فقد تبين أن هناك:

- فقرة واحدة متوفرة بدرجة عالية.
- تسع فقرات متوفرة بدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة (٣) على الترتيب الأول وتنصّ على: (يظهر أمام طلابه بالمظهر اللائق من حيث النظافة والهدام) بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وتقابل درجة عالية في حين حصلت الفقرة (٥) على الترتيب الأخير وتنصّ على: (يشعر الطلاب بالخوف والرهبه عند المناقشة) بمتوسط حسابي (٢,٥٧) وتقابل درجة متوسطة.

ومن خلال التحليل السابق يتضح أن درجة توافر مهارات الاتصال غير اللفظي المتعلقة ببعده (المظهر) من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا كانت بدرجة متوسطة، حيث جاءت معظم الممارسات بدرجة متوسطة، مع وجود ممارسة واحدة بدرجة عالية، وهي: (يظهر أمام طلابه بالمظهر اللائق من حيث النظافة والهدام) مما يدل على اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالمظهر، وتركيزهم على الظهور بالمظهر الحسن أمام طلابهم، وكذلك لتكوين صورة جيدة ومقبولة لدى الطلاب. ولكن هناك بعض الممارسات السلبية التي أثرت على بعده المظهر، كشعور الطالب بالرهبة والخوف عند المناقشة أو الحوار أو طرح سؤال، وقد يرجع ذلك إلى عدم التفاعل مع الطالب عند المناقشة أو عدم التقبل، وهذا يعطي بالمقابل عدم الراحة والطمأنينة في الكلام، أو مقاطعة الطالب كثيراً، أو عدم التواصل البصري مع الطالب، وهذا يقلل من عملية التواصل والاتصال بصورة جيدة، مما يؤثر على أهمية وقيمة المحاضرة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنصّ على: "لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال المظهر لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

وجهة نظر طلاب الدراسات العليا"، أظهرت نتائج اختبار t للعينة الواحدة والموضحة في جدول (٤) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الفقرات المتعلقة بالبعد الأول المظهر وبين القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذا البحث (٣) ، حيث كانت غالبية قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (٠,٠٥) ، مما يشير إلى أن آراء العينة لم تكن واضحة حول مهارات الاتصال غير اللفظي لبعد المظهر لدى هيئة التدريس. ومن ذلك يتضح بأن مهارات الاتصال غير اللفظي لبعد المظهر لدى هيئة التدريس غير متوفرة. ومن خلال ما سبق نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه (لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال المظهر لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا).

➤ البعد الثاني: المكان



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد المكان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الترتيب	الفقرة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب متوسطات بعد المكان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحسوية	الدرجة الموافقة
١	١٢	يهتم بالإضاءة داخل القاعة أثناء المحاضرة.	٣,٤٨	٠,٦٧١	٣,٩٦٤	عالية
٢	١١	يضع مسافة مناسبة بينه وبين الطلاب أثناء المحاضرة.	٣,٣٨	٠,٦٢٣	٤,٥٩٧	عالية
٣	١٨	يتسم الطلاب بالانضباط والانتظام داخل القاعة في محاضراته.	٣,٣٦	٠,٦١٨	٢,٢١٨	عالية
٤	١٣	يهتم بالتهوية داخل القاعة أثناء المحاضرة.	٣,٢٩	٠,٨٣٥	٢,٢١٨	عالية
٥	١٤	يحرص على أن يكون المناخ ملائماً (صيفاً و شتاءً) داخل القاعة أثناء المحاضرة.	٣,٢٩	٠,٨٨٩	٢,٩٦٤	عالية
٦	١٧	يجلس أو يقف في مكانه من بداية المحاضرة حتى نهايتها.	٢,٨٨	٠,٨٨٥	٦,٥٩٦	متوسطة
٧	١٥	يهتم بتنظيم مقاعد جلوس الطلاب داخل القاعة.	٢,٦٠	٠,٨٨٥	٠,٨٦٨	متوسطة
٨	١٦	يوظف المكان في عرض المحاضرة (أي بقاعة المحاضرة) كأن يقول الجهة اليمنى من القاعة تمثل كذا واليسرى كذا.	٢,٠٥	٠,٩٣٦	٣,٧٤٧	ضعيفة
		المتوسط العام لبعد المكان	٣,٠٣٨	٠,٤٥٥	٠,٥٥٠	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المكان قد بلغ (٣,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٤٥٦). وهذا مؤشر يدل على أن مهارات الاتصال غير اللفظي لبعد المكان لدى هيئة التدريس متوفرة بدرجة متوسطة. كما يكشف الجدول أن استجابة أفراد عينة البحث على البعد الثاني (المكان) قد تراوح متوسطها الحسابي ما بين (٢,٠٥ - ٣,٤٨) وبانحراف معياري (٠,٦١٨ - ٠,٩٣٦). ولتحديد مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس لبعد المكان فقد تبين أن هناك:

- خمس فقرات متوفرة بدرجة عالية.



- فقرتان متوفرة بدرجة متوسطة.
 - فقرة واحدة متوفرة بدرجة ضعيفة.
- وحصلت الفقرة (١٢) على الترتيب الأول وتنصّ على: (يهتم بالإضاءة داخل القاعة أثناء المحاضرة) بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وتقابل درجة عالية في حين حصلت الفقرة (١٦) على الترتيب الأخير وتنصّ على: يوظف المكان في عرض المحاضرة (أي بقاعة المحاضرة) كأن يقول الجهة اليمنى من القاعة تمثل كذا واليسرى كذا بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وتقابل درجة ضعيفة.
- ومن خلال التحليل السابق يتضح أن درجة توافر مهارات بعد (المكان) لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا، مع أن أكثر مهارات بعد المكان جاءت بدرجة توافر عالية، كالاتمام بالإضاءة والتهوية، وانتظام الطلاب داخل القاعة، والمسافات المناسبة بين المحاضر وبين الطلاب. ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس يرون أهمية الأمور المادية داخل القاعة لما لها من دور مهم في تركيز الطلاب عندما تكون الظروف مناسبة ومريحة داخل القاعة. ولكن هناك ممارسات سلبية وذات متوسطات حسابية متوسطة أثرت على بعد المكان في فاعلية الاتصال الإيجابي مع الطلبة. فمثلاً يقف عضو التدريس في مكان واحد كل وقت المحاضرة، (أو يجلس في مكان واحد من بداية المحاضرة حتى نهايتها)، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتوظيف المكان في عرض المحاضرة مما يؤدي إلى رتابة المحاضرة على نمط واحد، ويبعث على الملل والسرحان وتشتت الذهن عن المحاضرة، ولاسيما إن كانت المحاضرة نظرية، وتعتمد على سرد المعلومات، ولكن تغيير المكان يعمل على جذب الانتباه.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنصّ على: "لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال المكان لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا"، أظهرت نتائج اختبار t للعينات الواحدة والموضحة في جدول (٥) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني المكان وبين القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذا البحث (٣)،



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

حيث كانت غالبية قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن آراء العينة لم تكن واضحة حول مهارات الاتصال غير اللفظي لبعيد المكان لدى هيئة التدريس، ومن ذلك يتضح بأن مهارات الاتصال غير اللفظي لبعيد المكان لدى هيئة التدريس غير متوفرة. ومن خلال ما سبق نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال المكان لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا).

➤ **البعد الثالث: الزمان**

**جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لبعد الزمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي**

الترتيب	الفقرة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب متوسطات بعد الزمان	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الحسابية قيمة t	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
١	٢٣	يوزع الأنشطة والواجبات بشكل منتظم على مدار الفصل.	٣,١٩	٠,٨٣٣	- ٠,١٧٢	٠,٨٦٤	متوسطة
٢	٢٦	يوزع المنهجية (وصف المقرر وكيفية التقييم) على الطلاب في أول محاضرة.	٣,١٧	٠,٧٦٢	١,٠٠٠	٠,٣٢٣	متوسطة
٣	٢٠	لا يشغل وقت المحاضرة بأشياء ليست لها علاقة بالمحاضرة أو بأشياء شخصية مثل: الجوال وغيره.	٣,١٤	٠,٩٢٦	٠,٧٥٢	٠,٤٥٦	متوسطة
٤	٢١	يعطي الطلاب وقتاً مناسباً للمناقشة والحوار.	٣,١٠	٠,٨٢١	- ٠,٤٨٩	٠,٦٢٨	متوسطة
٥	٢٥	يطرح الأفكار الرئيسة في الوقت المناسب أثناء المحاضرة.	٣,٠٥	٠,٨٥٤	١,٤٨١	٠,١٤٦	متوسطة
٦	١٩	يأتي إلى المحاضرة في الوقت المحدد.	٢,٩٨	٠,٨٩٧	-	٠,٠٠٠	متوسطة



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

		٧,٦٣٣					
متوسطة	٠,٧٢٠	٠,٣٦١	٠,٧٨٠	٢,٩٨	يختار الوقت المناسب للحديث أو التوقف أو الاستمرار.	٢٨	٧
متوسطة	٠,١٦٤	١,٤١٧	٠,٩٤٧	٢,٩٣	يعطي الطلاب الوقت الكافي لإبداء آرائهم ويستمع لها.	٢٢	٨
متوسطة	٠,١٠٥	-	٠,٩٣٢	٢,٧٦	يبدأ المحاضرة في وقتها وينتهيها مع انتهاء وقتها.	٢٧	٩
متوسطة	٠,٨٤٤	-	٠,٩١٨	٢,٧١	يعطي الطلاب فترة راحة أثناء وقت المحاضرة.	٣٠	١٠
ضعيفة	٠,٠٠١	-	٠,٩٦٨	٢,٤٥	يُشرك الطلاب في تغيير وقت المحاضرة.	٢٩	١١
ضعيفة	٠,٠٥٠	-	٠,٨٦٩	١,٩٨	يحدد الساعات المكتتبية في أوقات مناسبة للطلاب.	٢٤	١٢
متوسطة	٠,١٧	١,٣٩-	٠,٦١١	٢,٨٧	المتوسط العام لبعء الزمان		

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي العام لبعء الزمان قد بلغ (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦١١)، وهذا مؤشّر يدل على أن مهارات الاتصال غير اللفظي لبعء الزمان لدى هيئة التدريس متوفرة بدرجة متوسطة، كما يكشف الجدول أن استجابة أفراد عينة البحث على البعد الثالث (الزمان) قد تراوح متوسطها الحسابي ما بين (١,٩٨ - ٣,١٩)، وانحراف معياري (٠,٧٦٢ - ٠,٩٦٨). ولتحديد مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس لبعء الزمان فقد تبين أن هناك:

- عشر فقرات متوفرة بدرجة متوسطة.

- فقرتين متوفرة بدرجة ضعيفة.

وحصلت الفقرة (٢٣) على الترتيب الأول وتتصّ على: (يوزع الأنشطة والواجبات بشكل منتظم على مدار الفصل) بمتوسط حسابي (٣,١٩) وتقابل درجة متوسطة في حين



حصلت الفقرة (٢٤) على الترتيب الأخير وتنصّ على: (يحدد الساعات المكتبية في أوقات مناسبة للطلاب) بمتوسط حسابي (١,٩٨) وتقابل درجة ضعيفة. ومن خلال التحليل السابق يتضح أن درجة توافر مهارات بعد (الزمان) لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا، حيث جاءت معظم المهارات بدرجة توافر متوسطة، كتوزيع الأنشطة على مدار الفصل، وتوزيع المنهجية على الطلاب، وإعطاء الطلاب الوقت الكافي والمناسب للمناقشة وإبداء الرأي، وطرح الأفكار في الوقت المناسب. ويمكن تفسير ذلك أن أعضاء هيئة التدريس (رغم ما يملكونه من خلفية كبيرة في الاهتمام بالوقت ولمعرفتهم أنهم دائماً في مواجهة النقد وخاصة فيما يتعلق بالوقت) لم يتطور تركيزهم واهتمامهم بالوقت، بما يجعلهم قدوة للطلاب في الاهتمام وتقدير الوقت، ولكن هذا الاهتمام لم يكن في بعض الأحيان منتظماً، وهناك عدم اهتمام من قبل أعضاء هيئة التدريس في إشراك الطلاب في تغيير وقت المحاضرة أو عند تحديد الساعات المكتبية بما يتناسب مع الأوقات الملائمة للطلبة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنصّ على: "لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال الزمان لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا"، أظهرت نتائج اختبار t للعينات الواحدة والموضحة في جدول (٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الفقرات المتعلقة بالبعد الثالث الزمان وبين القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذا البحث (٣)، حيث كانت غالبية قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن آراء العينة لم تكن واضحة حول مهارات الاتصال غير اللفظي لبعده الزمان لدى هيئة التدريس. ومن ذلك يتضح بأن مهارات الاتصال غير اللفظي لبعده الزمان لدى هيئة التدريس غير متوفرة.

ومن خلال ما سبق نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصّ على أنه (لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال الزمان لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا).



➤ البعد الرابع: الحركات

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحركات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

التقدير	مستوى الدلالة	القيمة t الحسابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب متوسطات بعد الحركات	الفرقة في الأداة	الترتيب
عالية	٠,٤٩٨	٠,٦٤٨	٠,٦٢ ٧	٣,٤ ٠	يحافظ على الاتصال البصري مع الطلاب عند المناقشة أو الحوار أثناء المحاضرة.	٣٢	١
عالية	٠,٠٠٠	٤,١٨٤	٠,٧٣ ٤	٣,٤ ٠	يحافظ على وضع جسمه أمام الطلاب أثناء القراءة أو الكتابة على السبورة.	٣٧	٢
عالية	- ٠,٠١٤	٢,٥٥٣	٠,٥٧ ٧	٣,٣ ٦	المشي بهدوء ووقار معتدلاً.	٣٦	٣
عالية	٠,١٩٧	١,٣١١	٠,٦٦ ٥	٣,٢ ٦	يوزع النظرات داخل القاعة أثناء المحاضرة.	٣٣	٤
متوسطة	٠,٢٩٤	- ١,٠٦٢	٠,٨٢ ٤	٣,١ ٧	توافق حركات الجسم مع الألفاظ أثناء المحاضرة (أي عندما يتكلم الأستاذ تكون حركات جسمه أو يديه أو تعبيرات وجهه متوافقة مع ألفاظه).	٣٤	٥
متوسطة	٠,٠٠٠	٤,٠١٢	٠,٦٧ ٧	٣,٠ ٧	يستخدم في الحديث مع الطلاب بعض الحركات مثل: (هزّ الرأس لأعلى أو لأسفل أو الجوانب) للتعبير عن الرفض أو التأييد.	٣١	٦
متوسطة	٠,٠٠١	٣,٥٧١	٠,٧٤ ٥	٢,٩ ٣	يستخدم إشارات اليدين عند مناقشة أو حوار الطلاب مثل: (الإشارة باليد للطلاب	٤٠	٧



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

					بالكلام أو رفع اليد لأعلى بالتوقف أو تدوير اليد لاستمرار الكلام).		
متوسطة	٠,٠١٤	- ٢,٥٥٥	١,١٠	٢,٩ ٠	يتجنب السلوكيات المشتتة لانتباه الطلاب أثناء المحاضرة مثل: (المسبحة وغيرها).	٤١	٨
متوسطة	٠,١٦٤	- ١,٤١٧	٠,٨٧ ٢	٢,٨ ٦	تتضح عليه علامات الغضب أو السرور أو الحزن أو التعب أثناء المحاضرة.	٣٥	٩
متوسطة	٠,٥٣٨	٠,٦٢١	٠,٧٦ ٢	٢,٨ ٣	يستخدم حركات الجسم والإشارات والإيماءات وتعبيرات الوجه أثناء المحاضرة بطريقة تزيد من درجة انتباه الطلاب.	٣٩	١ ٠
متوسطة	٠,٥٧٨	- ٠,٥٦١	٠,٩٠ ٦	٢,٦ ٤	يتحرك بين الطلاب أثناء المحاضرة.	٣٨	١ ١
ضعيفة	٠,٠٠٠	- ٥,٤١٦	١,٠٢ ٥	٢,٢ ١	يستخدم الاتصال الجسدي (اللمس) كأن يضع يده على رأس أو كتف الطالب عند حركته داخل القاعة أو المصافحة قبل أو بعد المحاضرة.	٤٣	١ ٢
ضعيفة	٠,٠٠٠	- ٤,٩٦٨	٠,٩٦ ٩	٢,١ ٩	عندما يتحدث إلى طالب أو مجموعة من الطلاب في القاعة أو في مكتبه ينظر إليهم من أعلى النظارة.	٤٢	١ ٣
متوسطة	٠,٣٤٩	٢,٩٣	٠,٤٠ ١	٢,٩ ٤	المتوسط العام لبعده الحركات		

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي العام لبعده الحركات قد بلغ (٢,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٤٠١)، وهذا مؤشر يدل على أن مهارات الاتصال غير اللفظي لبعده الحركات لدى هيئة التدريس متوفرة بدرجة متوسطة. كما يكشف الجدول



استجابة أفراد عينة البحث على البعد الرابع (الحركات) قد تراوح متوسطها الحسابي ما بين (٢,١٩ - ٣,٤٠) وبانحراف معياري (٠,٦٢٧ - ١,١٠٠). ولتحديد مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس لبعد الحركات فقد تبين أن هناك:

- أربع فقرات متوفرة بدرجة عالية.
- سبع فقرات متوفرة بدرجة متوسطة.
- فقرتان متوفرة بدرجة ضعيفة.

وحصلت الفقرة (٣٢) على الترتيب الأول وتتصّ على: (يحافظ على الاتصال البصري مع الطلاب عند المناقشة أو الحوار أثناء المحاضرة) بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وتقابل درجة عالية في حين حصلت الفقرة (٤٢) على الترتيب الأخير وتتصّ على: (عندما يتحدث إلى طالب أو مجموعة من الطلاب في القاعة أو في مكتبه ينظر إليهم من أعلى النظارة) بمتوسط حسابي (٢,١٩) وتقابل درجة ضعيفة.

ومن خلال التحليل السابق يتضح أن درجة توافر مهارات بعد (الحركات) لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا، وقد جاءت أربع مهارات لبعد الحركة بدرجة عالية، أولها المهارة (يحافظ على الاتصال البصري مع الطلاب عند المناقشة أو الحوار أثناء المحاضرة)، وكانت معظم مهارات بعد الحركات بدرجة توافر متوسطة، كاستخدام حركة الرأس، وتوافق حركة اليدين مع الألفاظ، وتوزيع النظرات، وتجنّب الحركات المشتتة لانتباه الطلاب. ويرجع تفسير ذلك إلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بحركات أجسامهم، أو تعبيرات وتغيرات الوجه، إلا إنها لم تكن بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك للقصور في الاطلاع على أهمية لغة الجسم في التواصل والاتصال مع الطلاب، وقد أثبتت الدراسات أن ٥٥٪ مما نتواصل به يعتمد على الاتصال غير اللفظي. ولم تكن هناك ممارسة سلبية وذات درجة مرتفعة أو متوسطة أثرت على بعد الحركات.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تتصّ على: "لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال الحركات لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا"، أظهرت نتائج اختبار t للعينة الواحدة



والموضحة في جدول (٧) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الفقرات المتعلقة بالبعد الرابع الحركات وبين القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذا البحث (٣)، حيث كانت غالبية قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن آراء العينة لم تكن واضحة حول مهارات الاتصال غير اللفظي لبعد الحركات لدى هيئة التدريس. ومن ذلك يتضح بأن مهارات الاتصال غير اللفظي لبعد الحركات لدى هيئة التدريس غير متوفرة. ومن خلال ما سبق نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنصّ على أنه : (لا تتوافر مهارات الاتصال غير اللفظي من خلال الحركات لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا). وبالنسبة لترتيب أبعاد البحث حسب المتوسط الحسابي لكل بعد ، فإن الجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لأبعاد البحث مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم البعد	أبعاد البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢	بعد المكان	٣,٠٣٨٧	٠,٤٥٥٧٣	متوسطة
٢	١	بعد المظهر	٣,٠٢٣٨	٠,٤٦٦٨٦	متوسطة
٣	٤	بعد الحركات	٢,٩٤١٤	٠,٤٠١٢٦	متوسطة
٤	٣	بعد الزمان	٢,٨٦٩٠	٠,٦١١٠٣	متوسطة
		المتوسط العام	٢,٩٦٨٢	٠,٤٨٣٧٢	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لمهارات الاتصال غير اللفظي قد بلغ (٢,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٤٨٤) وهذا مؤشر يدل على أن مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس متوفرة بدرجة متوسطة.



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

كما يكشف الجدول أن بعد المكان قد احتل المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٣٨٧). وجاء ثانياً بعد المظهر، بمتوسط حسابي (٣,٠٢٣٨). واحتل المرتبة الثالثة بعد الحركات، بمتوسط حسابي (٢,٩٤١٤). واحتل المرتبة الرابعة بعد الزمان بمتوسط حسابي (٢,٨٦٩٠).

ويتضح من ترتيب الأبعاد (حسب المتوسطات الحسابية) أن أعضاء هيئة التدريس يركزون على المكان والمظهر ويستخدمون حركات أجسامهم ولكن بدون تركيز أو اهتمام، ويقلُّ اهتمامهم بمهارات الزمن. وقد تقاربت هذه النتيجة مع دراسة الذيابات (٢٠٠٦) في ترتيب الأبعاد حيث كانت (الصوت، الحركات، المكان، المظهر، الزمان).



النتائج والتوصيات

يتناول هذا القسم من البحث عرض وتفسير النتائج التي أسفر عنها البحث، والتوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء نتائج البحث.

أ: النتائج:

بيّنت نتائج البحث أن درجة توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك في أن عملية الاتصال غير اللفظي بكل أبعادها تصدر عن ممارسات وخبرات سابقة، ومن الضروري الاهتمام بها لتفعيل عملية الاتصال والتركيز عليها لإنجاح المحاضرات.

وفيما يتعلق باستجابات عينة البحث على الأبعاد الأربعة فقد كانت كما يلي:

- بعد المظهر: أشارت النتائج إلى أن درجة توافر مهارات الاتصال غير اللفظي المتعلقة ببعدها (المظهر) من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا كانت بدرجة متوسطة.
- بعد المكان: أشارت النتائج إلى أن درجة توافر مهارات بعد (المكان) لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا.
- بعد الزمان: أشارت النتائج إلى أن درجة توافر مهارات بعد (الزمان) لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا.
- بعد الحركات: أشارت النتائج إلى أن درجة توافر مهارات بعد (الحركات) لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا.

وقد جاء ترتيب أبعاد مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة عدن من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا بقسم إدارة الأعمال كما يلي:

احتل بُعد المكان المرتبة الأولى، وجاء ثانياً بُعد المظهر، واحتل المرتبة الثالثة بُعد الحركات، واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الزمان.



ب - التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث يود الباحث -فيما يلي -طرح بعض التوصيات:
- ضرورة العمل على تهيئة الظروف المناسبة جميعها، لجعل اتصال أعضاء هيئة التدريس بالطلبة اتصالاً فعالاً، وكذلك الظروف التي ترفع من كفاءة عضو هيئة التدريس الذاتية.
 - إقامة دورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال لأعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة.
 - تقويم عملية الاتصال داخل الجامعة من حين لآخر.
 - إجراء المزيد من البحوث والدراسات عن الكفاءة الذاتية لدى عضو هيئة التدريس، لأثرها الكبير في إنتاجيته ومدى عطائه.
 - ضرورة القيام بدراسات مستمرة تتناول متغيرات عدة ذات علاقة بالاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، للوصول بالعملية التعليمية إلى أعلى مستوى ممكن.
 - ضرورة تقويم أداء الأستاذ الجامعي لنفسه، سواءً من وجهة نظر طلابه، أو من وجهة نظره شخصياً، مع وضع آلية واضحة للاستفادة من نتائج التقويم في تطوير أدائه.



المصادر

القرآن الكريم

المصادر العربية

- ١ . البخاري، محمد بن إسماعيل البخاري الجعفي (١٩٩٩م): "الجامع الصحيح المسند من حديث رسول الله وسننه وأيامه (توقيع محمد فؤاد عبد الباقي)"، دار الفيحاء، دمشق، سوريا.
- ٢ . أبو إصبع، صالح خليل (١٩٩٨م): "العلاقات العامة والاتصال الإنساني"، ط١، دار الشروق، عمان، الأردن.
- ٣ . أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٦): "لغة الجسم: دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي"، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- ٤ . الجنيدى، خيرى زهير (٢٠٠٢م): "لغة الجسم في القرآن الكريم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.
- ٥ . الخطيب، محمد شريف (٢٠٠٦م): "لغة الجسم في السنة النبوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.
- ٦ . الخوري، فؤاد إسحاق (٢٠٠٠م): "لغة الجسد"، ط١، دار الساقى، بيروت، لبنان.
- ٧ . الذيابات، أحمد سليمان (٢٠٠٦م): "مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظي وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاعات الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة عمّان، الأردن.
- ٨ . السالم، عبد الله عبد الكريم (٢٠٠١م): "أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين"، مجلة الإدارة، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية، المجلد ٣٣، العددان (٣، ٤)، من ص ٧٤ - ١٠٣، القاهرة، مصر.



- ٩ . السبيعي، خالد صالح (٢٠٠٦م): "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة أساليب التدريس الفعالة ومتطلبات استخدامها في جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي"، لد.ط.أ، كلية المعلمين، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- ١٠ . العريني، احمد بن عبد الله (٢٠٠١م)، مدى توافق مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب ، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
- ١١ . القرني، علي (٢٠٠٧م): "طرق وأساليب تنمية أداء الأستاذ الجامعي التدريسي" ، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية .
- ١٢ . المسعودي، هدى بنت بطيح (١٤٣٠هـ): "الدلالات التربوية للحوار غير اللفظي في بعض جوانب السنة النبوية المطهرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- ١٣ . النظامي، نانسي عبد الحميد (٢٠٠٢م): "مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٤ . بيز، آلن (١٩٩٧م): "لغة الجسد: كيف تقرأ أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم"، تعريب: سمير شيخاني، ط ١، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
- ١٥ . ديماري، آن وفالري وايت (٢٠٠٨م): "الانطباعات الأولى"، ط ٣، مكتبة جرير للنشر والتوزيع والترجمة ، الرياض، السعودية.
- ١٦ . شحور، ليلي (٢٠٠٧م): "أسرار لغة الجسد"، ط ١، الدار العربية للعلوم "ناشرون"، بيروت، لبنان.
- ١٧ . عدسي، محمد عبد الرحيم (١٩٩٦م) " المعلم الفاعل و التدريس الفعال"، ط ١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- ٨ ١ . عرار، مهدي أسعد (٢٠٠٧م): "البيان بلا لسان"، ط ١، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- ٩ ١ . فعاليات الملتقى الوطني، ديسمبر ٢٠٠٣م ، التقييم التربوي في المنظومة الجامعية، واقعة و سبيل تطويره، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الأغواط ، الأغواط، الجزائر.
- ٠ ٢ . كسناوي، محمود محمد (٢٠٠١م): "توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الواقع - توجهات مستقبلية)"، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الواقع - توجهات مستقبلية)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- ١ ٢ . لاونديس، ليل (٢٠١٠م): "كيف تتواصل بسرعة مع أي شخص"، ط ١، مكتبة جرير للنشر والتوزيع والترجمة، الرياض، السعودية.
- ٢ ٢ . محمود، منال طلعت (٢٠٠١م): "مدخل إلى عالم الاتصال"، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
- ٣ ٢ . مختار، عبد الرزاق : "وظائف التفاعل غير اللفظي في العملية التعليمية"، من الموقع الإلكتروني <http://san3.3arabiyate.net/montada-f17/topic-t27.htm> ، آخر زيارة للموقع الأربعاء ٣/١/٢٠١٣م، الساعة ٣٤:١١ مساءً.
- ٤ ٢ . مكاوي والسيد، حسن عماد و ليلي حسين (٢٠٠١م): "الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- ٥ ٢ . ميسنجر، جوزيف (٢٠٠٩م): "لغة الجسد النفسية"، ترجمة : محمد عبد الكريم، ط ٣، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة ، دمشق، سوريا.
- ٦ ٢ . نافارو، جو (٢٠١٠م): "ما يقوله كل جسد"، ط ٢، مكتبة جرير للنشر والتوزيع والترجمة ، الرياض، السعودية.



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الادارية- جامعة عدن

٢٧ . هادي، رياض عزيز (٢٠٠٧م): "أخلاقيات مهنة التعليم الجامعي"،
سلسلة "ثقافة جامعية"، مركز التطوير والتعليم المستمر، جامعة
بغداد، بغداد، العراق.

٢٨ . وليمز، سوزان دينس (٢٠٠٨م) "أسرار لغة الجسد"، تعريب: مركز
دافنشي، ط ١، إبداع للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المصادر الأجنبية:

1. Artman, M . A . (2005) , " What we say and do: the nature and role of verbal and nonverbal communication in teacher-student writing conferences ", Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin-Milwaukee, U.S.A.
2. Hamelin, J . M . (2003) , " It goes without saying nonverbal communication signals as a tool for establishing effective classroom management", Unpublished master's thesis. Pacific Lutheran University. California, U.S.A.



الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم
الأداة في صورتها النهائية

أخي الطالب / الملحق ببرنامج الدراسات العليا إدارة الأعمال تحية طيبة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد
إن عملية التواصل والاتصال بين عضو هيئة التدريس والطلبة لها أهمية كبيرة في
تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريسية في الجامعة، كذلك لا بد من توافر
مهارات اتصال لفظية وغير لفظية لدى هيئة التدريس. ويقوم الباحث بإجراء دراسة
ميدانية بعنوان:

**مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي: دراسة تطبيقية في
كلية العلوم الإدارية- جامعة عدن**

لذا يضع الباحث بين يديك هذه الاستبانة بهدف التعرف على وجهة نظرك الموضوعية
بمدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى مدرسك في هذا البرنامج الذي تدرسه
حالياً. وتتكون الأداة من أربعة أبعاد هي: (المظهر، المكان، الزمان، الحركات)، لذلك
أرجو التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات هذه الأداة، ووضع علامة (X) تحت درجة
توافر المهارة لدى عضو هيئة التدريس، والتي تراها مناسبة وتعبّر عن رأيك. علماً أن
المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث
العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث أحمد علي أحمد الوذن



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

أولاً: البيانات الشخصية

الاسم : (اختياري)

أخي الطالب ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب فيما يلي:

- البرنامج الدراسي : () ماجستير. () دكتوراه.
- المعدل التراكمي : () جيد. () جيد جداً. () ممتاز.

ثانياً : (مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس)

م	العبارة	درجة توافر المهارة			
		عالية	متوسطة	ضعيفة	معدومة
البعد الأول : المظهر : ويقصد به كل ما يتعلق بالمظهر الخارجي وشخصية الأستاذ في المحاضرة.					
١	مرح داخل قاعة المحاضرة.				
٢	يهتم بالملبس وتناسق الألوان ومناسبتها للمكان.				
٣	يظهر أمام طلابه بالمظهر اللائق من حيث النظافة والهدام.				
٤	تتسم شخصيته بدمائة الخلق (أي لِين الخلق مع مرونة في التعامل).				
٥	يشعر الطلاب بالخوف والرهبة عند المناقشة.				
٦	يحترم طلابه بغض النظر عن معدلاتهم الدراسية.				
٧	يبدى حماسة وحيوية أثناء المحاضرة.				
٨	يهتم بالروائح العطرية.				
٩	يبدو مستمتعاً بالتدريس والعمل مع طلابه أثناء المحاضرة.				
١٠	دائم الابتسامة داخل القاعة.				
البعد الثاني : المكان : ويقصد به كل ما يتعلق بمكان المحاضرة أو المحاضر أثناء المحاضرة .					
١	يضع مسافة مناسبة بينه وبين الطلاب أثناء المحاضرة.				



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن

م	العبارة	درجة توافر المهارة		
		عالية	متوسطة	ضعيفة
١	يهتم بالإضاءة داخل القاعة أثناء المحاضرة.			
٢	يهتم بالتهوية داخل القاعة أثناء المحاضرة.			
٣	يحرص على أن يكون المناخ ملائماً (صيفاً و شتاءً) داخل القاعة أثناء المحاضرة.			
٤	يهتم بتنظيم مقاعد جلوس الطلاب داخل القاعة.			
٥	يوظف المكان في عرض المحاضرة (أي بقاعة المحاضرة) كأن يقول الجهة اليمنى من القاعة تمثل كذا واليسرى كذا...			
٦	يجلس أو يقف في مكانه من بداية المحاضرة حتى نهايتها.			
٧	يتسم الطلاب بالانضباط والانتظام داخل القاعة في محاضراته.			
البعد الثالث: الزمان : وهو كل ما يتعلق بالوقت (قبل أو أثناء أو بعد) المحاضرة من قبل الأستاذ.				
٨	يأتي إلى المحاضرة في الوقت المحدد.			
٩	لا يشغل وقت المحاضرة بأشياء ليست لها علاقة بالمحاضرة أو بأشياء شخصية مثل : الجوال وغيره.			
١٠	يعطي الطلاب وقتاً مناسباً للمناقشة الحوار.			
١١	يعطي الطلاب الوقت الكافي لإبداء آرائهم ويستمع لها.			
١٢	يوزع الأنشطة والواجبات بشكل منتظم على مدار الفصل.			
١٣	يحدد الساعات المكتتبية في أوقات مناسبة للطلاب.			
١٤				



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الادارية- جامعة عدن

م	العبارة	درجة توافر المهارة		
		عالية	متوسطة	ضعيفة
٢ ٥	يطرح الأفكار الرئيسة في الوقت المناسب أثناء المحاضرة.			
٢ ٦	يوزع المنهجية (وصف المقرر وكيفية التقييم) على الطلاب في أول محاضرة.			
٢ ٧	يبدأ المحاضرة في وقتها وينهيها مع انتهاء وقتها.			
٢ ٨	يختار الوقت المناسب للحديث أو التوقف أو الاستمرار.			
٢ ٩	يُشرك الطلاب في تغيير وقت المحاضرة.			
٣ ١٠	يعطي الطلاب فترة راحة أثناء وقت المحاضرة.			
البعد الرابع : الحركات : ويقصد بها جميع الإشارات أو الإيماءات أو حركات الرأس أو الجسم أو اليدين أو العيون أو تعبيرات الوجه التي يستخدمها الأستاذ في المحاضرة .				
٣ ١	يستخدم في الحديث مع الطلاب بعض الحركات مثل : (هزّ الرأس لأعلى أو لأسفل أو الجوانب) للتعبير عن الرفض أو التأييد.			
٣ ٢	يحافظ على الاتصال البصري مع الطلاب عند المناقشة أو الحوار أثناء المحاضرة.			
٣ ٣	يوزع النظرات داخل القاعة أثناء المحاضرة.			
٣ ٤	توافق حركات الجسم مع الألفاظ أثناء المحاضرة (أي عندما يتكلم الأستاذ تكون حركات جسمه أو يديه أو تعبيرات وجهه متوافقة مع ألفاظه).			
٣ ٥	تتضح عليه علامات الغضب أو السرور أو الحزن أو التعب أثناء المحاضرة.			
٣ ٦	المشي بهدوء ووقار معتدلاً.			



مهارات الاتصال غير اللفظي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي:
دراسة تطبيقية في كلية العلوم الادارية- جامعة عدن

م	العبارة	درجة توافر المهارة		
		عالية	متوسطة	ضعيفة
٣ ٧	يحافظ على وضع جسمه أمام الطلاب أثناء القراءة أو الكتابة على السبورة.			
٣ ٨	يتحرك بين الطلاب أثناء المحاضرة.			
٣ ٩	يستخدم حركات الجسم والإشارات والإيماءات وتعبيرات الوجه أثناء المحاضرة بطريقة تزيد من درجة انتباه الطلاب.			
٤ ٠	يستخدم إشارات اليدين عند مناقشة أو حوار الطلاب مثل : (الإشارة باليد للطلاب بالكلام أو رفع اليد لأعلى بالتوقف أو تدوير اليد لاستمرار الكلام).			
٤ ١	يتجنب السلوكيات المشتتة لانتباه الطلاب أثناء المحاضرة مثل : (المسبحة وغيرها).			
٤ ٢	عندما يتحدث إلى طالب أو مجموعة من الطلاب في القاعة أو في مكتبه ينظر إليهم من أعلى النظارة.			
٤ ٣	يستخدم الاتصال الجسدي (اللمس) كأن يضع يده على رأس أو كتف الطالب عند حركته داخل القاعة أو المصافحة قبل أو بعد المحاضرة.			