(JAPCEHR)

ISSN-L:2707-742X

مجلة مركز جزيرة العرب
للبحوث التربوية والإنسانية

Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

مجلة علمية دورية محكمة /شهرية(فصلية مؤقتاً) تصدرعن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

المجلد (2) العدد (16) رمضان 1444هـ / مارس 2023م

https://doi.org/10.56793/pcra221315

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanity Researches

ISSN: 2707-742X

https://doi.org/10.56793/pcra221316

تصدر عن مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

It is issued by the Arabian Peninsula Center for Research and Assessment

مجلة علمية محكمة دورية شهرية (فصلية مؤقتاً)

Scientific journal, periodical, monthly (temporarily quarterly)

المجلد (2) العدد (16) رمضان 1444هـ / مارس 2023م

Volume (2), Issue (16), Ramadan 1444 AH; March 2023 AD

رخصة النشر والتداول: يؤكد مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم: أن هذا المُصنَّف مرخص بموجب المشاع الإبداعي المُصنَّف 4.0 دولي. (CC BY NC ND)

License Copyright: The Arabian Peninsula Center for Research and Assessment confirms that this work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. (CC BY NC ND)

Arabian Peninsula Center for Research and Evaluation. Republic of Yemen. Sana'a

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية

ISSN: 2707-742X

رئيـس هيئة التحـريـر
أ. د. فهد صالح قاسم مغربه
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي ورئيس
مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم

Chairman of the editorial board
Prof. Fahd Saleh Qasem Maghrabah
Professor of educational administration and
planning and head of the Arabian Peninsula Center
for Research and Evaluation

مدير التحـريـر
أ.م.د. منصور صالح العبدي
أستاذ إدارة الجودة المشارك؛ ومدير إدارة
البحث العلمي بمركز جزيرة العرب

Editorial manager
Prof. Dr. Mansour Saleh Al-Abdi
associate professor of quality management;
Director of the Scientific Research Department
at the Arabian Peninsula Center

مساعد مدير التحـريـر
أ.م.د. مبروك صالح السودي
أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك؛ ومدير
إدارة التقييم العلمي بمركز جزيرة العرب

Assistant Editorial Director
Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi
Associate Professor of Higher Education
Administration; Director of the Scientific
Assessment Department at the Arabian Peninsula
Center

سكرتيرة التحرير
المهندسة/ أمة السلام فهد صالح المعمري

Editorial secretary
Engineer / Amat Al-Salam Fahd
Saleh Al-Maamari

أعضاء هيئة التحرير — Members of the editorial board

م	الاسم واللقب/التخصص/الجامعة	N	Name and surname/major/university
1	أ.د/عبد الخالق هادي طواف/إدارة أعمال/جامعة عمران- اليمن	1	Prof. Abdul Khaleq Hadi Tawaf/ Business Administration/ Amran University- Yemen
2	أ.م.د/إبراهيم عثمان حسن/مناهج وطرق التدريس/جامعة الخرطوم+ حائل	2	Prof. Dr. Ibrahim Othman Hassan / Curricula and Teaching Methods / University of Khartoum + Hail
3	أ.د/عبد السلام عوض لبص/ مناهج وطرق تدريس/جامعة عدن	3	Prof. Dr. Abd al-Salam Awad Labhas/ Curricula and Teaching Methods/ University of Aden
4	أ.م.د/عبد الجبار الطيب النور/ إدارة وتخطيط تربوي/جامعة صنعاء	4	Prof. Dr. Abdul-Jabbar Al-Tayyib Al-Nour/ Educational Administration and Planning/ Sana'a University
5	أ.م.د/صادق أحمد السبئي/ علوم مالية ومحاسبية/ جامعة نجران	5	Prof. Dr. Sadiq Ahmed Al-Sabai / Financial and Accounting Sciences / Najran University
6	أ.م.د/حمود محسن المليكي/إدارة وتخطيط تربوى/جامعة ذمار	6	Prof. Dr. Hammoud Mohsen Al-Maleiki/ Educational Administration and Planning/ University of Dhamar
7	أ.د/عبد الكريم حسين رعدان/بلاغة ونقد أدبى/جامعة المهرة	7	Prof. Dr. Abdul Karim Hussein Raadan/Rhetoric and Literary Criticism/University of Al-Mahra
8	أ.م.د/سعيد عمربن دحباج/ تفسيروعلوم القرآن/جامعة سيئون	8	Prof. Dr. Saeed Omar Bin Dahbaj/ Interpretation and Sciences of the Qur'an/ Seiyun University
9	أ.م.د/أيمن عبده حسن/مناهج وتدريس تربية رياضية/ جامعة أسيوط	9	Prof. Dr. Ayman Abdo Hassan / Curriculum and Teaching of Physical Education / Assiut University
10	أ.م.د/عبد الرحمن أحمد المختار/تاريخ إسلامى/جامعة عمران	10	Prof. Dr. Abd al-Rahman Ahmad al-Mukhtar/ Islamic History/ Amran University Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar
11	أ.د/أسامة سعيد هنداوي/تكنولوجياتعليم/ ج.الأزهر	11	Prof. Osama Saeed Hindawi/ Education Technology/ Al-Azhar University
12	أ.م.د/محمد قاسم قحوان/أصول تربية/جامعة عمران	12	Prof. Dr. Muhammad Qassem Qahwan/ Fundamentals of Education/ Amran University
13	أ.د/محمد عبد الله حُميد/إدارة وتخطيط استراتيجى/جامعة حجة	13	Prof. Dr. Muhammad Abdullah Humaid / Management and Strategic Planning / University of Hajjah
14	أ.م.د/محمد حسن الفتاح/آداب لغة إنجليزية/جامعة عمران	14	Prof. Dr. Muhammad Hassan Al-Fattah/ English Language Arts/ Amran University Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran
15	أ.د/علي أحمد القاعدي/فقه مقارن/جامعة عمران	15	Prof. Ali Ahmed Al-Qaedi/ Comparative Jurisprudence/ Amran University
16	أ.م.د/مبروك صالح السودي/إدارة تعليم عالي/جامعة عمران	16	Prof. Dr. Mabrouk Saleh Al-Soudi/ Higher Education Department/ Amran University
17	أ.م.د/نورالدين عيسى آدم علي/مناهج وطرق تدريس/جامعة سنار+ حائل	17	Prof. Dr. Nouruddin Issa Adam Ali/Curriculum and Teaching Methods/University of Sinnar + Hail
18	أ.د/نعمان أحمد فيروز/ مجلس الاعتماد الأكاديمى/جامعة إب	18	Prof. Noman Ahmed Fayrouz/ Academic Accreditation Council/ Ibb University
19	أ.م.د/علي قائد سنان/لغويات (نحو وصرف)/جامعة صنعاء	19	Prof. Ali Qaid Sinan / Linguistics (grammar and morphology) / Sana'a University Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and
20	أ.م.د/فازع خالد المسلمي/ مناهج وطرق تدريس إنجليزية	20	Prof. Dr. Fazaa Khaled Al-Muslimi/ English Curricula and Teaching Methods Sanaa University
21	أ.م.د/فضل الله عبد الرزاق قطران/ بلاغة/جامعة عمران	21	Prof. Dr. Fadlallah Abdul Razzaq Qatran/ Rhetoric/ Amran University Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Comparative Jurisprudence/ Amran
22	أ.م.د/طه أحمد العقبى/فقه مقارن/جامعة عمران	22	Prof. Taha Ahmed Al-Aqbi/ Jurisprudence/ Amran University
23	أ.م.د/ضياء علي نعمان/ قانون خاص/المركز الدولي للخبرة مراكش المغرب	23	Prof. Dr. Diaa Ali Noman / Private Law / International Center of Expertise, Marrakech, Morocco
24	أ.م.د/فاضل محمد المصباحي/دعوة وثقافة إسلامية/جامعة نجران	24	Prof. Dr./ Fadel Muhammad Al-Misbahi/ Islamic Call and Culture/ Najran University
25	د.حمد بن هلال اليحمدي/إدارة وتخطيط/الجامعة المفتوحة/سلطنة عمان	25	Dr. Hamad bin Hilal Al-Ahmadi/ Management and Planning/ The Open University/ Sultanate of Oman
26	د/عبد الحكيم عبده قاسم/علم نفس/ج. عمران	26	Dr. Abdul Hakim Abdu Qasim/ Psychology/ Amran University

جميع حقوق الطبع والاقتباس محفوظة– لمجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية

افتتاحية العدد

الحمد لله الذي أسبغ علينا نعمه؛ ظاهرة وباطنة، وهدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ونصلي ونسلم على إمام المرسلين، والمبعوث رحمة للعالمين؛ البشير النذير، والسراج المنير رسولنا الكريم، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيراً، وبعد/

يطيب لي باسم هيئة تحرير مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ أن أضع بين أيدي الباحثين الأجلاء، والقراء الأعزاء؛ وعموم جمهور المجلة؛ العدد (16) من المجلد (2)؛ رمضان/ 1444هـ - مارس/ 2022م وتضمن (6) أبحاث قيمة- جميعها بالعربية- تنوعت موضوعاتها وأماكنها؛ قدم الأول خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، ودرس الثاني القراءات الشاذة وأثرها في التفسير واللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني؛ دراسة تطبيقية؛ سورة الأنعام أنموذجًا، وقدم الثالث رؤية مستقبلية مقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية، واستقصى الرابع درجة تحقق تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء مصادر التمويل في الإسلام أمانة العاصمة نموذجا، وحلل الخامس البعد الفلسفي وقسماته العامة في فكر محمد إقبال (دراسة وصفية تحليلية)، وقيم السادس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية، وكما يتضح من العناوين فقد تناولت الأبحاث موضوعات في الإدارة والتخطيط التربوي وعلم القراءات والحد من الإعلام المتطرف وتنويع مصادر تمويل التعليم غضافة إلى فلسفة الشاعر العالمي محمد إقبال، وانتهاء بدور الإدارة الإلكترونية، كما قدمت توصيات إبداعية؛ إضافة إلى ما تميزت به من جودة عالية في إخراجها وتنسيقها، وتنوع مصادرها ومشاركة باحثات وباحثين من أربع جامعات يمنية.

وبهذه المناسبة نتقدم بوافر التحية ممزوجة بجزيل الشكر وبالغ الامتنان؛ للباحثين والباحثات الذين شاركوا وساهموا بأبحاثهم القيمة ضمن هذا العدد، من كل من جامعات صنعاء والمهرة وتعز وإب، والشكر موصول لأسرة التحرير من المحكمين والإداريين؛ لجهودهم الرائعة في التحكيم والتنسيق، سائلاً الله أن يجزيهم خير الجزاء؛ كما نهنئ الباحثين وإدارة المجلة؛ وبعد الحصول على البادئة التعريفية من كروسريف (crossref) وبادئة أبحاث العدد (https://doi.org/10.56793/pcra221316) فقد تم نشر جميع أبحاث المجلة على موقع رسيرش قيت(https://www.researchgate.net/profile/mrkz-jzyrt-alrb-waltqyym)، وما زال العمل مستمرا للتوسع عبر المزيد من المنصات العالمية، وبما يضمن تحقيق الفائدة وتداول الأبحاث وانتشارها عالمياً.

وأخيراً؛ يسعدنا أن نؤكد لجميع الباحثين والباحثات؛ في الجامعات والمؤسسات البحثية اليمنية والعربية والعالمية؛ أن شعار المجلة هو الريادة والتميز في تقديم خدمات سريعة وبجودة عالمية وبرسوم لا تتجاوز التكلفة، وبذلك فالتحكيم والنشر عبر مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ سيبقى الأجود في التحكيم، والأسرع زمنياً والأقل تكلفة؛ بهدف خدمة البحث والباحثين- بدون استثناء- ونرحب دوماً بالأفكار الإبداعية، والبحوث الأصيلة، والتي تهدف إلى نشر المعرفة وتعزيز القيم الأصيلة والتعريف بمنهج الوسطية والاعتدال ونشر الوعي التربوي ومفاهيم الإدارة الحديثة، سائلين الله أن يبارك للجميع حلول شهر رمضان المبارك، وأن يوفقنا جميعاً لصيامه وقيامه؛ وأن يعم فيه الأمن والسلام شتى أرجاء المعمورة، وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضاه،،، آمين.

والله ولي الهداية والتوفيق

رئيس هيئة التحرير

أ.د. فهد صالح مغربه المعمري

Terms and rules of publication in the Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research		شروط وقواعد النَشْر في مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية	
The Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, which is an international, specialized and indexed scientific journal. Its international standard number is E.ISSN: 2707-742X; And the prefix number of the journal's research (https://doi.org/10.56793/pcra221316).		مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، وهي مجلة علمية محكمة متخصصة دولية ومفهرسة ورقمها المعياري الدولي E.ISSN: 2707-742X ؛ ورقم البادئة التعريفية لأبحاث المجلة(https://doi.org/10.56793/pcra221316).	
❁ General Conditions: The journal publishes studies and research on the conditions of science and its recognized steps. According to the following:		❁ الشروط العامة: تنشر المجلة الدراسات والأبحاث التي تتو افر فيها شروط العلمي وخطو اته المتعارف عليها. وفقاً للآتي:	
1	The subject of the research should be within the terms of reference of the journal (educational and human).	أن يكون موضوع البحث ضمن اختصاصات المجلة (التربوية والإنسانية).	1
2	The research adheres to the publishing rules followed in the journal.	التزام البحث بقواعد النشر المتبعة في المجلة.	2
3	The research has not been published or submitted for publication to any other journal.	البحث لم ينشر ولم يقدم للنشر إلى أي مجلة أخرى.	3
4	The researcher's commitment to scientific research ethics and intellectual property rights.	التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية.	4
5	Adhere to the rules of scientific research; Documenting references, controlling citations, and placing footnotes.	الالتزام بقواعد البحث العلمي؛ توثيقٍ المراجع، وضبط الاستشهاد، ووضع الحواشي.	5
6	The journal organizes the arrangement of research papers according to technical considerations.	تنظّم المجلّة ترتيب البحوث حسب الاعتبارات الفنّية.	6
	The researcher bears full legal responsibility for the content he publishes; it expresses the researcher's point of view; It does not express the point of view of the center / magazine.	يتحمّل الباحث كامل المسؤولية القانونيّة عن المحتوى الّذي ينشره؛ فهو يعبر عن وجهة نظر الباحث؛ ولا يعبّر عن وجهة نظر المركز/ المجلة.	7
N	❁ Publishing rules, procedures and conditions:	❁ قواعد النشر وإجراءاته وشروطه:	م
1	The number of research pages should not exceed (25) pages, including figures, appendices, and a list of references, leaving a space of 1.25 between lines.	يجب ألاّ يتجاوز عدد صفحات البحث (25) صفحة بما فيها الأشكال والملاحق وقائمة المراجع، مع ترك مسافة 1.25 بين السطور.	1
2	The received study should be grammatically, spelling and linguistically checked.	الدراسة المستلمة يجب أن تكون مدققة نحوياً وإملائياً ولغوياً.	2
3	The number of study words is (9,000) words as a maximum, and the title words do not exceed (20) words.	عدد كلمات الدراسة (9.000) كلمة كحد أقصى، ولا تزيد كلمات العنوان عن (20) كلمة.	3
4	The number of words of the abstract in Arabic does not exceed 200 words, and 250 in English, and the keywords are 3-5 words.	عدد كلمات الملخص باللغة العربية لا تزيد عن 200 كلمة، و250 في الإنجليزية، والمفتاحية 3- 5 كلمات.	4
5	The paper is formatted on (A4 scale), so that the font type and size are as follows:	يتم تنسيق الورقة على (مقياس A4)، بحيث يكون نوع وحجم الخط على النحو التالي:	5

6	When submitting the research, individual spacing is taken into account, leaving margins of (2.5 cm) on all sides (top - bottom - right - left).	يراعي عند تقديم البحث التباعد المفرد مع ترك هوامش مسافة (2.5 سم) من جميع الجهات (أعلى– أسفل– يمين– يسار).	6
7	The type of font adopted in research, whether in Arabic or English, is Sakkal Majalla. The font size for main headings is (16), for subheadings (14) bold, for the rest of the texts (14) normal, for tables and figures (12) normal, and for the summary and margins size (12) normal.	نوع الخط المعتمد في الأبحاث سواء باللغة العربية أو الإنجليزية هو Sakkal Majalla، حجم خط العناوين الرئيسة (16) وللعناوين الفرعية (14) غامق، ولباقي النصوص (14) عادي، للجداول والأشكال (12) عادي، وللملخص والهوامش حجم (12) عادي.	7
8	The title of the research with the data of the researchers on the first page: size (18) and be accurate and expressive of the content of the research.	عنوان البحث مع بيانات الباحثين في الصفحة الأولى: حجم (18) ويكون دقيقاً ومعبّراً عن محتوى البحث.	8
9	Proper documentation in the body of the study and the list of references according to the documentation system (APA) for educational and administrative research, or (MLA) for religious and literary research.	التوثيق السليم في متن الدراسة وقائمة المراجع وفقا لنظام التوثيق (APA) للبحوث التربوية والإدارية، أو (MLA) للبحوث الدينية والأدبية.	9
10	Translate Arabic references into English, with the prefix (DOi) added to the references available.	ترجمة المراجع بالعربية إلى اللغة الإنجليزية، مع إضافة البادئة (DOi) للمراجع التي تتوفر عليها.	10
11	Acknowledging the originality of the research and not withdrawing it; After informing the researcher of the acceptance of publication in the journal.	الإقرار بأصالة البحث وعدم سحبه؛ بعد إبلاغ الباحث بقبول النشر في المجلة.	11
12	The researcher coordinates the research according to the conditions of the journal mentioned below.	يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط المجلة المذكورة أدناه.	12
13	The researcher uploads the coordinated research in a Word file on the journal's website (https://apcfra.com/sendpaper), or to the journal's e-mail: apcra.org@gmail.com	يحمل الباحث البحث المنسق في ملف وورد على موقع المجلة(https://apcfra.com/sendpaper)، أو إلى بريد المجلة الإلكتروني: apcra.org@gmail.com	13
14	The researcher is informed electronically of the receipt of the research, its initial acceptance, and the date of sending it for arbitration within 24 hours.	يبلغ الباحث إلكترونياً باستلام البحث والقبول المبدئي له وموعد إرساله للتحكيم خلال24 ساعة.	14
15	The researcher is notified to pay the fees ($50). And for Yemenis ($40) or an apology with a statement of reasons.	يتم إشعار الباحث بتسديد الرسوم ($50) دولاراً أمريكياً. ولليمنيين ($40) أو الاعتذار مع بيان الأسباب.	15
16	The study is sent to (2) arbitrators in the field of specialization, and arbitration takes place within (5-7) days.	يتم إرسال الدراسة إلى (2) محكمين في مجال التخصص، والتحكيم خلال (5- 7) أيام.	16
17	The researcher must make the required modifications from the arbitrators.	يجب على الباحث إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين.	17
18	The researcher receives a letter of final acceptance with the specified date for publication according to the date of his acceptance for publication.	يتلقى الباحث خطاباً بالقبول النهائي مع الموعد المحدد للنشر بحسب تاريخ قبوله للنشر.	18
19	Studies are arranged upon publication in the journal according to technical considerations only.	ترتب الدراسات عند النشر في المجلة وفقاً للاعتبارات الفنية فقط.	19

20	Once the researcher is notified that his study has been finally accepted for publication, the copyright is transferred to the journal.	بمجرد إشعار الباحث بقبول دراسته للنشر قبولاً نهائياً، تنتقل حقوق الطبع والنشر إلى المجلة.	20
21	The study is published electronically. Within a week after the modifications are completed.	يتم نشر الدراسة إلكترونياً؛ خلال أسبوع بعد الانتهاء من التعديلات.	21
22	A list of references referred to in the body of the research is placed at the end of the research, in alphabetical order, and Arabic comes first, followed by references in English.	توضع قائمة بالمراجع المشار إليها في متن البحث في آخر البحث مرتبة ألف بائياً، وتأتي العربية أولاً يليها المراجع بالإنجليزية.	22
23	The researcher(s) shall obtain one copy and (5) extracts from the issue in which the research is published.	يحصل الباحث/الباحثون/ على نسخة واحدة و(5) مستلات من العدد الذي ينشر فيه البحث.	23

To communicate with the journal:

All correspondence should be directed to: The editor-in-chief of the journal
Prof. Dr. Fahd Saleh Qasem Maghrabah.
Republic of Yemen - Sana'a.
Phone: the international code (00967).
Tel. 01-381947
Mobile + WhatsApp (00967 - 771196665/ 00967715474947
Website: https://www.apcfra.com
Email: apcra.org@gmail.com
Or direct download via the website:
https://apcfra.com/sendpaper

للتواصل مع المجلة:

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس هيئة تحرير المجلة
الأستاذ الدكتور/ فهد صالح قاسم مغربه.
الجمهورية اليمنية- صنعاء.
الهاتف: المفتاح الدولي (00967). هاتف 01- 381947
الموبايل+ واتس (00967- 771196665/ 00967715474947
الموقع الإلكتروني:
https://www.apcfra.com
البريد الإلكتروني: apcra.org@gmail.com
أو التحميل المباشر عبر الموقع:
https://apcfra.com/sendpaper

فهرس المحتويات TABLE OF CONTENTS

الرقم	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	صفحة pp/
00	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	أ- ح
161	خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية د. صفاء ناصر العبيدي A Proposed Strategic Map to Develop Strategic Performance in Yemeni Public Universities Dr. Safa'a Nasser Al- Abidi	27 - 1
162	القراءات الشاذة و أثرها في التفسير واللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني؛ دراسة تطبيقية؛ سورة الأنعام أنموذجًا 1- د. علي محمد باكرمان؛2- د. عبد الله سالم باحارث 3-د. محمد برك خميس Non-Canonical Recitations and their Impact on Interpretation and Language in Al-Muntajeb Al-Hamadhaani's Book Al-Fareed fi I'raab Al-Quraan Al-Majeed ; An Empirical Study; Surat Al-In'aam as a Case Study 1-Dr. Ali Muhammad Ba Karmaan; 2-Dr. Abdullah Salem Ba Haareth; 3-Dr. Muhammad Barak Khamees	52 - 28
163	رؤية مستقبلية مقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية د. رويدا علي ناشر العريقي A Futuristic Vision Proposed to Limit the Role of Satellite Channels in the Formation of Extremist Thought Among Yemeni University Students Dr. Ruwaida Ali Nashir Al-Ariqi	82 - 53
164	درجة تحقق تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء مصادر التمويل في الإسلام أمانة العاصمة نموذجا الباحثة/ عبير عبده أحمد العرافي The Degree of Verification in Funding Public Education in Republic of Yemen in the Light of Islamic Funding: the Capital Secretariat is a Case Study Researcher/ Abeer Abdu Ahmed Al-Arafi	109 -83
165	البعد الفلسفي وقسماته العامة في فكر محمد إقبال (دراسة وصفية تحليلية) أ.م.د/ محمد فاضل الفقيه The Philosophical Dimension and its General Divisions in the Thought of Muhammad Iqbal (Descriptive Analytical Study Prof. Dr. Muhammad Fadel Al-Faqih	127-110
166	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية د. شاكر سراع منصر سراع The Role of Electronic Management in Improving Strategic Performance in Yemeni Universities through the Development of Human Resources Dr. Shaker Seraea Munassar Seraea	159-128

 ISSN: 2707-742X

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (16): 30 مارس 2023م
ص: 1 -27
تاريخ الاستلام: 2023/01/05 القبول: 2023/02/02

ISSN: 2707- 742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (16): 30 Mar: 2023
p: 1- 27
Copyright License

خارطة استر اتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستر اتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية [1]

د. صفاء ناصر العبيدي

أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية والنفسية|| كلية التربية والعلوم رداع|| جامعة البيضاء|| الجمهورية اليمنية

تلفون: 967734231285 || إيميل: safaanasser@baydaauniv.net

الملخص: هدف البحث إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة الأداء الاستراتيجي بمحورية (الأداء الإداري، والأداء الأكاديمي). وكذلك التعرف على عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات في الجامعات اليمنية الحكومية. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه: (التحليلي، والتطويري)، وتم تحكيم الخارطة المقترحة وفق أسلوب دلفي المعدل، حيث تم توزيعها عينة قصدية مكونة من (13) خبيرًا. وخلصت الدراسة إلى أن واقع الأداء الاستراتيجي (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية ضعيف، كما أن مؤشرات التحليل البيئي للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، فجاءت كالآتي: مؤشرات تحليل البيئة الخارجية (22) مؤشرًا، أما مؤشرات البيئة الداخلية فتمثلت في (45) مؤشرًا. كما تم إعداد الخارطة الاستراتيجية المكونة من (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، بُعد المستفيدين، البُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التطور والنمو) لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية. وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بضرورة التوسع في نشر رؤية واضحة لدى منتسبي الجامعات عن مفهوم الأداء الاستراتيجي وأساليب تحسينه وتطويره من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة، إضافة إلى تقديم مقترحات لدراسات مكملة لموضوع البحث الحالي.

الكلمات المفتاحية: الخارطة الاستراتيجية، تطوير الأداء الاستراتيجي، الجامعات اليمنية الحكومية.

A Proposed Strategic Map to Develop Strategic Performance in Yemeni Public Universities

Dr. Safa'a Nasser Al- Abidi

Assistant Professor, Department of Educational and Psychological Sciences || College of Education and Science Rada || Al-Bayda University|| Mail: safaanasser@baydaauniv.net|| Tel: 967734231285

Abstract: The research aimed to prepare a proposed strategic map for the development of strategic performance in Yemeni public universities, by identifying the level of practice of administrative performance and academic performance. It also aimed at identifying the factors of strength, weakness, opportunities and challenges in Yemeni public universities. To achieve this, the descriptive approach was used in its two types: analytical and developmental, the proposed map was judged according to the modified Delphi method. the modified Delphi method. The questionnaire was distributed to an intentional sample consisting of (13) experts. The research reached a number of results, the most important of which are: The indicators of environmental analysis of strategic performance in Yemeni public universities came according to the following: indicators of the external environment analysis results were (22) indicators, while the indicators of the internal environment were (45) indicators. The strategic map was prepared with its four dimensions (the beneficiaries dimension- the financial dimension- the internal operations dimension- the development and growth dimension) after setting a vision, mission, values, goals, and strategic goals to develop strategic performance in Yemeni public universities. A number of recommendations were put accordingly.

Key Words: Strategic map, strategic performance development, Yemeni public universities.

[1] -أصل البحث: أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة (Ph.D) في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، المشرف الرئيس: أ. د. عبد الجبار الطيب؛ المشرف المشارك أ.د. عبدالرحمن الشرجي العام الجامعي 1444هـ – 2022م. ونوقشت الاثنين: 2022/12/24 من أ.د. عبد الجبار الطيب مشرفا ورئيس اللجنة؛ أ.د/ فهد مغربه؛ مناقشا خارجيا، أ.د/ عبد الله النجار؛ مناقشا داخليا، حيث أجيزت مع التوصية بالطبع والتبادل بين الجامعات.

المقدمة.

يتسم عصرنا بالتحولات، والتطورات المتسارعة، والمستمرة بمختلف المجالات العلمية والمعرفية، والتكنولوجية، والتقنية، والمؤثرة بمختلف مجالات حياة المجتمع، وكون مؤسسات التعليم العالي، وبالأخص الجامعات لا تعيش بمعزل عن تلك التطورات؛ لذا فإن ذلك يفرض عليها ضرورة صياغة استراتيجياتها وخططها، وأساليبها بما يمكنها من التحول، والانفتاح، والمواكبة، وتحرير الفكر، وصنع حضارتها، ورسم مستقبلها باعتبارها قمة المنظومة التعليمية التي يقع على عاتقها الدور الأكبر لمواجهة التغيرات بما تمتلكه من موارد فكرية وتقنية.

وحتى تنمو وتتطور لا بد من تبني مفاهيم الأدب الإداري الحديثة ومنها الأساليب الاستراتيجية التي أثبتت نجاحها وفاعليتها في التطوير المنشود من منطلق ريادة المجتمع الذي تتفاعل معه بشكل تكتيكي هادف ومستمر وبما يمكنها من الحفاظ على مكانتها المستدامة (Jensen&Andreas،2017).؛ بالرفع من مستوى أدائها الاستراتيجي وتوفير الوسائل الاستراتيجية، وضمن إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها. كما ينطوي على تطويرها عمليات لتأسيس فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه، ونهج لإدارة التطوير بطريقة تزيد من تحقيقه على الآماد الزمنية المختلفة (Radu, et.al, 2014, 277). وبدوره يتطلب من أعضائها والباحثين فيها التطوير المستمر للأداء والقدرات والمهارات الاستراتيجية للاستمرار في الحفاظ على خبراتها ومهاراتها المتنامية والمتطورة؛ واستكشاف طرق وأساليب جديدة للمساهمة في الرفع من قيمة مخرجاتها وخدماتها والوصول بها إلى ما وراء الحرم الجامعي بكفاءة وفاعلية وتميز (University of Nevada, 2016).

ومن هذه المداخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقدرتها على تعديل موقع الجامعة واستراتيجيتها لتحقيق ميزة تنافسية ومكانة عالمية بتطبيق إطار عمل استراتيجي يتمثل في الخارطة الاستراتيجية كنظام إداري وأداة استراتيجية تلخص مسارات ورحلة الجامعة للوصول إلى غاياتها المستقبلية باستخدام النماذج الاستراتيجية لإدارة الأداء وتنسيقها؛ وربط الأداء والأهداف بشكل متناسق ومتكامل (American Institute of CPAs,2012). وتنطلق بساطتها كونها كما وصفها Kaplan (2008) and Norton تمثل تصورا مبسطا لتوضيح علاقة سببية للمكونات الاستراتيجية للمؤسسة، وتحويلها من أصول الحاجات المعنوية إلى مخرجات فعلية ولكونها في الواقع رسوما بيانية للتعبير عن الأداء الاستراتيجي ولتنفيذ الاستراتيجية؛ فامتلاك الجامعات لرؤية ورسالة وبيانات وخطة استراتيجية يمثل تحديًا ولكن التحدي الأكبر يُكمن في تنفيذ الاستراتيجية.

وبالنظر إلى الجامعات اليمنية يجد المتتبع أن اليمن- كغيره من الدول النامية- بحاجة إلى نظام للتعليم الجامعي يتصف بالديناميكية والجودة والكفاءة العالية، ويعمل على تطوير مواردها البشرية لزيادة مخزونها من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التقنية ليتمكن من تحقيق أهدافها وبناء قدراتها التنافسية، وهذا يتطلب من الجامعات تحسين وتطوير برامجها وتجويد مخرجاتها (وزارة التعليم العالي، 2006). لذا تحاول الحكومة اليمنية جاهدة اعتماد المنهج الاستراتيجي كأسلوب لإحداث التطوير والتحسين المستمرين على المستويات الأكاديمية والإدارية والمالية ولتحقيق أعلى درجة من الجودة والفاعلية (الخولاني، 2012). وبهذا أوصت الكثير من الدراسات بضرورة تتبع فلسفة ومفاهيم الاتجاهات الإدارية الحديثة والاستفادة منها أسوة بالجامعات الرائدة؛ التي تبنت المداخل الاستراتيجية في إدارة شؤنها وتطوير ذاتها بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة، وبالأخص بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة حديثة ودقيقة أثبتت فاعليتها في شتى جوانب الأداء الاستراتيجي (نشوان، 2017؛ اليافعي، 2020؛ الجابري، 2020).

وتُعد الخارطة الاستراتيجية من أكثر الأساليب فاعلية في تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي، حيث إنها تمثل خارطة عمل تسهم في تحقيق التوازن التخطيطي على مختلف المستويات، وتحدد الاتجاه الاستراتيجي لشمولية أبعاد الأداء الجامعي (اليافعي، 2018). كما تساعد على رسم نظام يمكن الجامعات من تطبيق الخطط وضبط ومراقبة وقياس النمو بطريقة تجمع

فيها كافة الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التوازن بين الجوانب الملموسة وغير الملموسة بما يحقق ميزة تنافسية؛ لكونها نظام صُمم لتمكين الجامعات من رفع مستوى أدائها، باعتبارها كلًا متكاملًا، الأمر الذي جعل البحث في هذا المفهوم ضرورة حتمية بوصفها وسيلة منطقية ومنظمة، تدفع الجامعات الحكومية لمواكبة الجامعات الإقليمية والعالمية (العبيدي والعدواني، 2021؛ نشوان، 2017؛ عزالدين، 2014؛ نصر، 2010).

مشكلة البحث:

تؤكد الكثير من الدراسات أن الجامعات الحكومية اليمنية لا تقوم بالدور المأمول منها، كون أدائها الاستراتيجي لا ينسجم مع مكانتها في المجتمع، كما أشارت تلك الدراسات، ومنها دراسة (مطهر، 2005) أن هناك ضعفًا في القدرة المؤسسية في الجامعات اليمنية، وتمثل ذلك في عدم وجود خطط استراتيجية مستقبلية، أو توفر هيئات إدارية عالية القدرات ذات مهنية متخصصة. ويعلل ذلك؛ لاتباع السياسات التقليدية، وضعف فاعلية التشريعات والإجراءات، والهياكل التنظيمية (الجرباني، 2012)؛ كما أن الأنظمة الإدارية في الجامعات اليمنية ما يزال يعتريها العديد من أوجه القصور والضعف كغياب الرؤى الاستراتيجية، والخطط، والبرامج، والأنشطة (الحضرمي، 2021)، وضعف العمليات الإدارية السائدة وتدني الكفاءات، وغياب سياسات تقييم الأداء، وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات، (الصُرابي، 2016).

ناهيك عن قصور في مواكبة المناهج للتطور المعرفي والثروة المعلوماتية وإنشاء البرامج دون دراسة توضح مدى الجدوى منها(تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020)، وغياب الربط بين البرامج الدراسية واحتياجات التنمية، وافتقارها لسياسات ونماذج واضحة لمواجهة معوقات التمويل (الجابري، 2020). وأضاف أبو شيحة والعبيدي(2016؛2021) أن دور الجامعات في وظيفة خدمة المجتمع ضعيف. وبهذا خرج تقرير التنمية البشرية الوطني (2013، ص 56) إلى نتيجة مفادها، إن الجامعات اليمنية غير قادرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة الأولى في غياب شبه كامل لوظائفها الأخرى؛ نتج عن غياب اهتمام الجامعات بتحليل احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع من مخرجاتها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014). لذا استُبعد اليمن من تقرير مؤشرات جودة التعليم العالي الصادر عن المنتدى العالمي في دافوس لعام (2015م/2016م). وجاء هذا نتيجة للحرب الغوغائية والصراع اللذان تعيشهما اليمن؛ فقد شكلت تلك الظروف وانعكاساتها، تحديًا كبيرًا مليئًا بالأزمات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية في الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي (غالب، 2020، 110).

وبناءً على ما سبق تكمن المشكلة في غياب أي خارطة استراتيجية تلائم بيئة الجامعات الحكومية، وتراعي خصوصيتها بالتركيز على التحديث والتجديد في أدائها من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز.

أسئلة البحث:

بناء على ما سبق؛ يُمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

1- ما الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

2- ما واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية؟

3- ما عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية؟

4- ما مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إعداد خارطة استراتيجية لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
2- التعرف على درجة ممارسة الأداء الأكاديمي بمجالاته (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمناهج وطرق التدريس، والبحث العلمي، والمكتبات، وخدمة المجتمع) وأهميته بحسب آراء الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية.
3- التعرف على عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
4- بيان مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث- على وجه الخصوص- فيما تتوقعه الباحثة من الفوائد المستفادة منه، وأهمها:

- تتطلع الباحثة أن تقدم الخارطة الاستراتيجية أسلوبًا جديدًا لتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات، بما يمكنها من تحقيق التميز، والريادة في مختلف محاور أدائها.
- تأمل الباحثة أن تُعطي الخارطة الاستراتيجية الإدارات، وأصحاب المصالح، والمستفيدين صورة شاملة عن عمليات سير الأداء، مما يُسهل طريقة تدفق البيانات والمعلومات، ويُعمق فهم الأداء الاستراتيجي بمختلف مراحله.
- قد يفتح البحث آفاقًا بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيرات جديدة ذات صلة، وبالتالي تعزيز مجالات التطوير لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: الخارطة الاستراتيجية بمكوناتها (الرؤية، الرسالة- القيم، الغايات، الأهداف، أبعاد الخارطة الاستراتيجية).
- الحد البشري: مجموعة من الخبراء الإداريين والأكاديميين الممارسين في الميدان.
- الحد المكاني: الجامعات اليمنية الحكومية.
- الحد الزماني: العام الجامعي 2021/ 2022.

مصطلحات البحث:

- **الاستراتيجية:** عرفها Thomas بأنها "الخطط المستقبلية للمنظمة التي تحدد غاياتها على المدى البعيد لتحقيق التلاؤم بين المنظمة والرسالة والبيئة المحيطة بها، بطريقة فاعلة وكفؤة" (الدوري، 2010، ص25).
- وتُعرف كذلك بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين المجتمع، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها " (السهلي، 2019، 11).

- وتعرف إجرائيًا بأنها: "إطار عام، وخطة عمل، تضعها الجامعات اليمنية الحكومية لتخطيط وتوجيه، وتنسيق وتنظيم أدائها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها بناءً على تحليل استراتيجي، وفي ظل معايير محددة".

- **الخارطة الاستراتيجية:** تُعرف بأنها: "رسم تخطيط من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد في الأبعاد الأربعة من أجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح" (Paul, 2006, p99).
  - وتُعرف إجرائيًا: بأنها بنية منطقية ومتكاملة، لوصف استراتيجيات الأداء في الجامعات اليمنية الحكومية، بالإسهام في ترجمة رؤيتها، ورسالتها وقيمها وغاياتها وأهدافها الفرعية إلى أربعة أبعاد (المستفيدين، المالي، العمليات الداخلية، التطور والنمو) مترابطة فيما بينها، بما يحقق الغايات والأهداف المرغوب فيها وفق آراء الخبراء وتقديراتهم.
- **الأداء:** يُعرف بأنه: "مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية والأكاديمية الشاملة، والتي يمارسها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة التعليمية لجميع عناصرها ومجالاتها المختلفة، تحقيقًا لغاياتها وأهدافها، وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيقًا لرغبات الطلبة وحاجاتهم" (العطاب، 2016، ص 81).
  - ويُعرف الأداء إجرائيًا بأنه: قدرة الجامعات اليمنية الحكومية على تجسيد استراتيجياتها في أدائها التشغيلي وتحقيق رضا المستفيدين، وأصحاب المصالح على حد سواء، وبما يواكب التغيرات الحالية والمستقبلية.
- **التطوير:** يُعرف بأنه: "تجديد تدريجي، يعبر عن جهدٍ مخطط له، ويهدف إلى التحسين، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف المرجوة، بصورة تكاملية، وأكثر كفاءة، وشمولية"(السهلي، 2019، ص11).
  - ويُعرف التطوير إجرائيًا بأنه: جهود الجامعات اليمنية الحكومية المبذولة لرفع قدرتها على استخدام مواردها المتنوعة بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهداف أدائها الاستراتيجي (الإداري، الأكاديمي) بكفاءة وفاعلية وبما يحقق توقعات وتطلعات المستفيدين.
- **الأداء الاستراتيجي:** يُعرف بأنه: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية، واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها، وذلك بقياس مدى تحقق الأهداف وفق معايير: الإنتاجية، والربحية، والقيمة المضافة، ومؤشرات الأداء، ومعدلات النمو" (الحاج، 2015، ص 33).
  - التعريف الإجرائي للأداء الاستراتيجي: هو خطوات استراتيجية تمارسها الجامعات اليمنية الحكومية لتنفيذ أدائها الاستراتيجي (الإداري والأكاديمي) لتمكينها من تحقيق سمات التميز لأدائها الاستراتيجي.
- **الجامعة: تعرفها القوانين اليمنية من منطلقين: إداري:** تُعرف المادة (58) للقانون (45) لسنة 1992م الجامعات الحكومية بأنها: "مؤسسة علمية تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مستقلة في أداء وظائفها العلمية والتربوية وتلحق موازنتها بموازنة التعليم العالي والبحث العلمي وللجامعة استقلال مالي وإداري في موازنتها".
- **أما أكاديميًا**، فتعرفها المادة (2) بأنها: "كل مؤسسة أكاديمية تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، حكومية، أو أهلية، أو خاصة، تكون من كليتين على الأقل، شريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس/ الليسانس) عن أربع سنوات"(قانون التعليم العالي رقم (13)، 2010م).
  - وتُعرف إجرائيًا بأنها: كل منشأة حكومية تضم مجموعة من الكليات، التي تقدم البرامج الأكاديمية المتنوعة في شتى مجالات العلوم الإنسانية والتطبيقية، وتمنح الشهادة الجامعية وفقًا لنظم محددة.

2- الدراسات السابقة.

اهتمت الدراسات السابقة عرضت لموضوع البحث في الجامعات أو خارجها، والتي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها، والاستفادة منها، وصنفتها إلى مجموعتين هما:

أ- دراسات تناولت الأداء الاستراتيجي:

- **هدفت دراسة (العبيدي وآخرين، 2021)** إلى تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء، باستخدام بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة (المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي معتمدين أسلوب دلفي لجمع البيانات مستخدمين استبانة تم تطبيقها على (17) خبيرًا بجامعة البيضاء. وخلصت الدراسة إلى أن تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء حصل مع متوسط كلي (1.54) أي بدرجة ضعيفة، وعلى مستوى الأبعاد حصل بُعد المستفيدين على أعلى متوسط (1.58)، ثُم بُعد العمليات الداخلية بمتوسط (1.56)، وثالثًا بُعد الأداء المالي على متوسط (1.54)، وأخيرًا بُعد التعلم والنمو بمتوسط (1.47). وجميعها جاءت بدرجة ضعيفة.
- **أما دراسة (الشمري، 2021)** فهدفت إلى الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة من (55) عبارة شملت خمسة أبعاد: (المستفيدين، المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، خدمة المجتمع). والمطبقة على عينة من (85) من القيادات الأكاديمية؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة (كبيرة)، وهنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير رئيس القسم، وتبعًا للخبرة لمن خبرتهم أقل من(5 سنوات)، ولصالح الرتبة الأكاديمية (أستاذ).
- **بينما هدفت دراسة (Alharafsheh et al, 2021)** إلى التعرف على أثر خصائص قادة ريادة الأعمال على الأداء الاستراتيجي، مقاسة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن مع وجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة. وتم تصنيف هذه الدراسة كدراسة تجريبية تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في المنطقة الشمالية، وعددها (5) جامعات، وتكونت عينة البحث من عمداء الجامعات ونوابهم، وأظهرت النتائج أن خصائص رواد الأعمال تؤثر على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، كما أن لها تأثيرًا مهمًا على مستوى التخطيط الاستراتيجي، وهذا ينعكس على تحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة. كما أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي وسطي في العلاقة بين خصائص رواد الأعمال والأداء الاستراتيجي. وأن هناك علاقة غير مباشرة بين خصائص رواد الأعمال والأداء الاستراتيجي ترجع إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي.
- **ومن جهة أخرى دراسة (Soewarno& Tjahjadi, 2020)** هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للاستراتيجية على الأداء الإداري الاستراتيجي والميزة التنافسية وأصحاب المصلحة. ولتحقيق ذلك استخدام الباحثان معايير الجودة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة، وزعت على عينة مكونة من (450) مديرًا من مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا. وخلصت الدراسة إلى أن ضغط الميزة التنافسية وأصحاب المصالح لهما تأثير إيجابي على الأداء الإداري الاستراتيجي. كما تتوسط الاستراتيجية العلاقة بين الميزة التنافسية وأصحاب المصالح. كما تتوسط الاستراتيجية العلاقة بين معايير الأداء والضغط التنافسي. وأوضحت النتائج أن الجامعات لاتزال بحاجة إلى استيعاب معايير الجودة، والاتجاهات الديناميكية في البيئة التنافسية، ومصالح أصحاب المصلحة عند تطوير استراتيجيات الأداء وتنفيذها.

- **وهدفت دراسة (AL- Dahiyat, 2020)** إلى تطوير نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد أبعاد ومؤشرات الأداء الرئيسة بناءً على أهداف جامعة مؤتة الاستراتيجية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل المحتوى لأبعاد ومؤشرات الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة مؤتة بشكل خاص، كما طبق الاستبانة على عينة مكونة من (65) قائدًا بجامعة مؤتة. وخلصت الدراسة إلى تحديد (42) مؤشر أداء مالي وغير مالي لقياس الأداء الاستراتيجي بجامعة مؤتة، تتلخص في الأبعاد الآتية: (الحوكمة والإدارة، والتعليم والتعلم، وإطلاق برامج جديدة، والبحث العلمي، والتبادل الثقافي، والتفويض، وتنوع الموارد المالية، وكفاية خدمات الدعم الداخلي، وتنمية المجتمع، والسمعة).

ب- دارسات تناولت الخارطة الاستراتيجية:

- **دراسة (الشرجبي والعبيدي، 2022)** هدفت إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال التعرف على واقع التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، وأهم معوقات تطويره، والتحليل البيئي للنظام. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي العدد من الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمكونة من (رؤية، ورسالة، وقيم، وغايات) لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، إضافة إلى الإنجازات والمعوقات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه التعليم الفني والتدريب المهني. وإعداد الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية المكونة من (رؤية، ورسالة، وقيم)، وكذلك أبعاد الخارطة الاستراتيجية المتمثلة في (بُعد التعلم والنم، بُعد العمليات الداخلية، البُعد المالي، بُعد المستفيدين).
- **فيما هدفت دراسة (Loureiro & Petenuci, 2022) إلى** تقديم مقترح- في ظل وجهة نظر تفسيرية- لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لاستراتيجية تدويل الجامعات الحكومية. وتم تطوير دراسة الحالة هذه في إطار نهج نوعي، واستخدم الباحثان منهجية البحث التشاركي لبناء خريطة استراتيجية ولوحة معلومات وإطار عمل لمؤشرات الأداء لتدويل الجامعة. وقدم البحث من خلال مفهوم قابلية النقل، إمكانية أن تعكس الجامعات الأخرى خططها الخاصة وتعمل على تطويرها وقياس درجة تدويلها دون التقيد فقط بالتصنيفات الأكاديمية التي تقيس التدويل.
- **وهدفت دراسة (Sharaf- Addin, & Fazel, 2021)** إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كنظام الأداء الإداري لجامعة بيشة، وبيان كيف يمكن للجامعة الانتقال من مهمة إلى رؤية باستخدام الأهداف والغايات الموضحة في خطتها الاستراتيجية للأعوام 2017- 2022. واستخدم الباحثان منهج البحث النوعي؛ ويتألف من مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، وتحليل متعمق لتوثيق الخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام 2017- 2022، ومناقشة شاملة ومقابلة وجهاً لوجه مع المديرين التنفيذيين المعنيين. وتم تطوير إطار عمل BSC كعملية تكميلية للخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام 2017- 2022. كما تم تصميم خريطة استراتيجية بناءً على نموذج .BSC وبينت النتائج أنه يمكن استخدام إطار عمل وخريطة استراتيجية BSC لتقييم ومراقبة أداء الجامعة نحو تحقيق حالة "التميز التعليمي والبحثي" من خلال ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى خطط عمل.
- **أما دراسة (العبيدي والعدواني، 2021)** فهدفت الدراسة إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوثائق ذات الصلة بالموضوع، وفي ضوئها تم إعداد الخارطة الاستراتيجية، ومن ثم توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: إعداد الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير التدريب في الجامعات اليمنية الحكومية، وتكونت

من (الرؤية والرسالة والغايات) بالإضافة إلى إبعاد الخارطة الاستراتيجية المتمثلة في (المستفيدين، المالي، العمليات الداخلية، التطور والنمو).

- **وجاءت دراسة (Rompho ،2020)** للتعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكيف يمكن أن تحقق بطاقة الأداء المتوازن أهداف العملاء، إضافة إلى معرفة آراء موظفي الجامعة حول بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، أما مجتمع وعينة الدراسة فتكونت من القيادات الأكاديمية والإدارية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه رغم استخدام الجامعة لبطاقة الأداء المتوازن إلا أنه لا يوجد دليل على ذلك، لذا قدمت الدراسة نموذجًا لخرائط استراتيجية على أساس التركيز على أصحاب المصلحة وبناءً على مدخلات الجامعة لمساعدتها على تنفيذ استراتيجياتها.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يُعد البحث الحالي امتدادًا للدراسات السابقة، إلا أنه تميز عنها بالتركيز على إعداد خارطة استراتيجية لتطوير الأداء الاستراتيجي بشقيه (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية، حيث لم يتم تناوله بإبعاده المقترحة من قبل، كما يتميز بكونه بحث نوعي.

3- منهجية البحث.

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه: التحليلي (تحليل المحتوى- التحليل البيئي) والتطويري. كما تنوعت أدوات جمع البيانات لتشمل تحليل المحتوى والمقابلة غير المقننة وأسلوب دلفي، وتكون مجتمع البحث وعينته من مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (13) خبيرًا من الخبراء (قائد، أكاديمي) في عددٍ من الجامعات اليمنية الحكومية.

4- نتائج البحث والخارطة المقترحة.

- **نتيجة السؤال الأول للبحث**: ما واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية:

وللإجابة على السؤال؛ تستعرض الباحثة ما يلي: في ظل الانفجار السكاني، والمعرفي، والتقني، وتكنولوجيا الاتصالات، والعولمة، والتجديد، والتغيير الطارئ في كافة مناحي الحياة، وانعكاس ذلك على بيداغوجية الجامعات، وفي سبيل ذلك تسعى الجامعات الحكومية إلى تحقيق أهداف كبيرة كمية وكيفية تُسهم في بناء البلاد من خلال: تدريس وتدريب القوى البشرية من مختلف التخصصات العلمية في مجالات الحياة المختلفة، وتم بإحلال الكوادر اليمنية محل الأجنبية.

- نشر الوعي والثقافة في المجتمع اليمني، وتوسيع مدارك وآفاق المواطن اليمني وتحقيق الفرص للحصول على التعليم العالي، ولا يزال التعليم الجامعي بتخصصاته المختلفة- التطبيقية والإنسانية- يمثل ضرورة لبناء مجتمع المعرفة.
- بناء الدولة اليمنية الحديثة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (مركز المعلومات، 2007؛ صالح، 2021).
- وكون الأداء الاستراتيجي محور الارتكاز للتطور والتحديث، فقد أولت وزارة التعليم العالي اليمنية الكثير من الجهد والاهتمام، وانتهجت عددًا من الإصلاحات في جانبي الأداء (الإداري والأكاديمي) على حدٍ سوء، ومن أهمها:

الأداء الإداري:

أُنشت الإدارة العامة لتطوير مؤسسات التعليم العالي بالقرار الوزاري رقم (517) لسنة 2007م، لتولي المشاركة في تطوير أداء الجامعات اليمنية وآلياته، حيث عملت على إيضاح فلسفتها وسياساتها وأهدافها واستراتيجياتها وهياكلها

ونظمها الأكاديمية والإدارية، والعمل على التنسيق بين وزارة التعليم العالي والمشاريع والمؤسسات التطويرية بما فيها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، ومتابعة قرارات المجلس الأعلى لتخطيط التعليم والمجلس الأعلى للتعليم العالي بما يخص تطوير وتحسين أداء الجامعات، وعلى الرغم من إنشاء هذه الإدارة إلا أن دورها اقتصر على توفير التجهيزات اللازمة للعمل، وإعداد المهام وتوضيح الاختصاصات والهياكل التنظيمية الجامعية.

ومن جهة أخرى نصت المادة (46) من اللائحة على إلزام الجامعات بالإعلان عن وظائف أعضاء هيئة التدريس الشاغرة، وملئها وفق معايير محدده كما أوضحها القرار الجمهوري رقم (23) لسنة 2007م (وزارة التعليم العالي والبحث العملي، 2007، ص 54). كما نصت المادة (17مكرر) من قانون الجامعات اليمنية على: "أن تنشأ في كل جامعة دائرة مختصة لتقويم وتطوير الأداء الأكاديمي في الجامعة" (قانون الجامعات اليمنية، 2010). وجاءت أخيرًا الرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة بأهدافها لتوفير تعليم جامعي بجودة عالية، تحقق متطلبات التنمية وسوق العمل، وتعزز كفاءة وتمويل التعليم وإعادة هندسته عملياته، وتطوير البنية التحتية والتقنية (المجلس السياسي الأعلى، 2020)، ومن منحنى أخرى يسعى مجلس الجودة والاعتماد الأكاديمي إلى تنشيطها وتحويلها لواقع ملموس من خلال الورش والندوات لتحقيق الاعتماد.

وبالرغم من كل الجهود المذكورة أنفًا؛ إلا أن الجامعات اليمنية الحكومية ظلت راكدة على حالها باستنساخ البنى والهياكل التنظيمية، والتي باتت تقليدية الشكل والمحتوى، إضافة إلى تقادم وتناقص خبراتها الإدارية والأكاديمية والإشرافية والفنية إذا ما قورنت بالجامعات التي تحتل تصنيفا عاليًا في الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ لذلك فإن أداءها الاستراتيجي كان ولا يزال يتسم بالضعف، ويمكن عرضها على النحو الآتي: الأغبري (2005)؛ البنك الدولي(2010)؛ حسان (2013)؛ زميلان(2009)؛ المجلس الأعلى لتخطيط التعليم(2007)؛ ناصر(2015) اليافعي(2020)؛ وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2013) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2007):

1- وجود صعوبة في تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية ذات الأبعاد المتعددة.
2- اتباع هرمية الهيكل التنظيمية كما تنحو كل من السلطة وآليات صنع القرار والتمويل إلى المركزية.
3- التداخل بين الوظائف في الجامعات والكليات، وعدم التناسب بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة لبعض الأفراد.
4- تعدد الجهات المشرفة على الجامعات (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والمجلس الأعلى للتعليم الجامعي، وزارة التعليم العالي، الإدارة الجامعية، وزارة المالية، وزارة الخدمة المدنية).
5- ضعف الآليات الموضوعية والديمقراطية والمعايير للأداء الجامعي وصراع تعارض في مصالح الأفراد والإدارات.
6- انشغال القيادات الأكاديمية والإدارية بالمشكلات اليومية دون النظر إلى المشكلات الاستراتيجية للجامعة.
7- تدني العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار، نتيجة للتمسك بالنمطية والروتين، والتفكير التقليدي في أداء المهام.
8- ضعف مراكز التنمية المهنية والإدارية لقادة العمل الإداري والأكاديمي.
9- غياب الشفافية، والالتزام بالمعايير التي ينص عليها القانون في التعيين على مختلف المستويات.
10- جمود المرجعيات الفكرية، وغياب إدارة التغيير، والافتقار إلى القيادة التحويلية.
11- محدودية عملية الاتصال التنظيمية والإدارية؛ على مستوى المؤسسات التعليمية التابعة للجامعة والمجتمع.
12- نقص كمي ونوعي في الكوادر الإدارية والمالية والفنية في أغلب الجامعات.

ولعل من المناسب أن نشير إلى أنه بالرغم من تزايد الإنفاق على التعليم الجامعي خلال الفترة(2001- 2010) ليصل إلى (18.3%) غير أن هذه الزيادة جاءت لتلبي الحاجة إلى الاتساع الرأسي والأفقي دون ارتباطه بسياسات واضحة، ويؤول ذلك إلى عدم القدرة على الرفع من كفاءة التعليم، أو إدخال معايير ضبط الجودة، وإنما للوفاء بمتطلبات تسيير الجامعات، أو التخصصات التي تم استحداثها (الحكيمي، 2011، ص5)، فضلًا عن تراجعها في الفترة (2011- 2013)

لتصل إلى ما نسبته (15.75%) من إجمالي إنفاق الدولة على قطاع التعليم والتدريب (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، ص96)، وفي الآونة الأخيرة، يشير تحليل الوضع الرهن للتعليم العالي والبحث العلمي (2020) إلى انعدام الموازنات المعتمدة للجامعات الحكومية بسبب الأوضاع الراهنة، لذا تعتمد على مواردها الذاتية لاستمرار العملية التعليمية.

إلا أن هذه المورد (التمويل غير الحكومي) بشقيه: الذاتي والمتمثل في رسوم الطلبة، والتعليم الموازي، والنفقات الخاصة، والابتعاث محدودة جداً (وزارة التعليم العالي، 2006، ص 50) كونها لم تتجاوز ما نسبته (5%) من نفقاتها؛ ويعلل ذلك لانعدام التشريعات التي تتيح للجامعات استثمار ممتلكاتها والانتفاع من ريعه برغم أنها تشكل رافداً مالياً كبيراً كالمستشفيات ومراكز البحوث والتدريب ومراكز التعليم المستمر، فيما يمثل الشق الثاني القروض والمنح الخارجية لكنها لا تأخذ مسارًا ثابتًا، ناهيك عن أن آليات القروض غير مرغوب فيها نظراً لعوامل كثيرة أهمها ارتفاع أسعار الفائدة، والشروط التي قد ترافقها من جهة أخرى (المركز الوطني للمعلومات، 2006، ص 6). فواقع الحال المالي يشير إلى:

- ضعف القدرة التمويلية في الجامعات الحكومية، وسد احتياجات نفقاتها، في ظل عجز التمويل الحكومي.
- التركيز على النفقات المالية التقليدية دون الربط فيما بين أهدافها ومواردها المتاحة ومخرجاتها.
- تتسم الرقابة المالية الجامعية بالمركزية مما يحد من الحرية في تحقيق الأهداف الجامعية المرسومة.
- تعاني الفساد المالي المصحوب بغياب اللوائح اللازمة، مما أدى إلى تفشي المحسوبية والرشوة في الجامعات.
- التباين الكبير في التكلفة السنوية بين الطالب والجامعة، وحجم الإنفاق على الابتعاث مقارنة بالإنفاق على البحث العلمي (الجابري، 2020؛ صالح، 2021).
- عدم اكتمال البنية التحتية على مستوى الجامعات والكليات التابعة لها (العبيدي، 2020، ص568)
- التباين الكمي والنوعي في إمكانيات ووحدات نظام الجامعة.
- التناقص المستمر لأجهزتها ومعداتها، وضعف شبكات المعلومات، ونظم جمع البيانات (حسان، 2013).
- نقص النفقات في تجهيزاتها العلمية والخدمية من: (مكتبات، وورش عمل، ومعامل، ومواد أولية، ووسائل إيضاح) وما إلى ذلك (البنك الدولي، 2010، ص52).
- قصور جاهزية عدد من المباني في الجامعات الحكومية بشكل كامل، كون معظم المباني المتوفرة حاليًا قيد الإنشاء ولم تتمكن من استكمالها بسبب الحرب المستمرة منذ ثمان سنوات.
- جزءً من مباني الجامعات الحكومية (الحديدة، حجة، البيضاء، صعدة) لاتزال مستأجرة، وغير كافية، ومهددة بالإغلاق بسبب عدم الوفاء للمؤجرين بتسديد الإيجارات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020).
- ونظراً لمحدودية مواردها المالية والمادية أصبح أداء الجامعات، ووظائفها، وأدوارها، عبارة عن ردود أفعال للمطالب والاحتياجات الاجتماعية، والاقتصادية، والمجتمعية، مما جعلها تتخبط في مشاكلها تحت عوز الحاجة للموارد الضرورية، والتعثر في القيام بوظائفها عامًا بعد آخر (اللجنة الوطنية للتعليم للجميع، 2014، ص35). إلا أن هذا العبء لا يقع على عاتق التعليم الجامعي فقط، إذ لابد من مساهمة المجتمع في تحقيق أهداف التعليم العالي والمشاركة في إدارته وتمويله (مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، 2013، ص103)، لذا فهي بحاجة إلى تعديل اللائحة المالية للوزارة، وإصدار لائحة مالية للموارد الذاتية للجامعات الحكومية، والتفكير بمشاريع استثمارية فيها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020).

الأداء الأكاديمي:

المعهود به أن المهمة الأولى للجامعات تحقيق النمو المتكامل لمنتسبيها، وإكسابهم القدرة على الابتكار والإبداع، والمشاركة، بل وإكسابهم مهارات تؤهلهم لتحقيق ما يريدونه في المستقبل، إلا أنه وبحسب ما أوضحت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2007، ص 32) إلا أن الجامعات الحكومية لاتزال قاصرة شكلاً ومضموناً، لكونها في الآتي: الجرباني؛ الحاج؛ الحضرمي؛ المجلس الأعلى لتخطيط؛ ناصر؛ الهبوب (2020؛ 2014؛ 2021؛ 2012؛ 2015، 2012):

1- الاختلال الكبير في سياسات الاستقطاب للكوادر المتميزة.
2- ضعف وجود آلية واضحة للبرامج التدريبة من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم.
3- قصور البنية التحتية الإلكترونية لهيئة التدريس الأكاديمية والطلبة على حدٍ سواء
4- الافتقار إلى الإطار الفكري الموجه لعملية بناء المنهج والتدريس في الجامعات.
5- غياب نظريات التدريس والتعليم الجامعي، أو تدريس المساقات وفق أسس علمية حديثة.
6- صعوبة مجاراة المناهج للتطورات العلمية والتكنولوجية.
7- ضعف الموازنة بين الجوانب النظرية والعلمية، وعدم ربطها باحتياجات سوق العمل.
8- الاعتماد بشكل رئيس على الملخصات والملازم.
9- شحة فرص التطبيق العملي والتدريب الميداني.
10- التوسع في فتح كليات وأقسام وتخصصات متكررة، كما أن سياسة الابتعاث الخارجي غير واضحة.
11- استحواذ كليات التربية على معظم النشاط التعليمي الجامعي في ظل محدودية البدائل الأخرى من الكليات ذات التخصصات النادرة التي تساير علوم العصر، واحتياجات خطط التنمية.
12- هجرة الكفاءات العلمية إلى خارج الوطن.
13- هيمنة المناهج والأساليب التدريسية التقليدية، وعدم ملاءمتها للتحولات والتغيرات المتسارعة.

وأضاف كلٌ من البنك الدولي والعبيدي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2010؛2020؛2020) الآتي:

أ. ضعف إمكانيات إعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس.
ب. تخلف برامجه عن مواكبة المستجدات العلمية التي تخدم التنمية، وتنهض بالمجتمع.
ج. نمطية نظام القبول والتسجيل واعتماده على الطرق التقليدية دون مراعاة لقدرات الطلبة، واستعداداتهم.
د. الافتقاد إلى الثقافة والتقاليد البحثية، وقلة الإمكانيات والوسائل اللازمة للقيام بالبحوث العلمية كـ (المعامل، الفنيون، المكتبات المتجددة، الدوريات).
هـ. ضعف توثيق صلة مخرجات وخدمات الجامعات بالمجتمع في شتى مجالات الحياة.
و. قصور التنظيم المؤسسي الذي يربط بين البحث العلمي ومؤسساته.
ز. غياب الاستثمار في البحث العلمي من جانب المؤسسات الاقتصادية المختلفة، وتدني المخصصات المعتمدة.
ح. ضعف حركة النشر العلمي، والإحياء الفكري لمختلف المناشط، وغياب الندوات والمؤتمرات العلمية (الفقيه، 2017).
ط. فصل التعليم عن التنمية، وضعف التلاؤم مع الوظائف والمهن القائمة في سوق العمل.
ي. غياب الشراكة بين الجامعات ومختلف المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة (العبيدي والعبيدي، 2021).

وبالنظر لما سبق؛ ترى الباحثة أن هذا يشكل دافعًا قويًا ورغبة في تبني أساليب وحلول استراتيجية حديثة مناسبة وفاعلة؛ أي أن تطوير الأداء الاستراتيجي أساس للإصلاح، ومحققًا للغايات والأهداف، مما ينبغي على الجامعات السعي إلى توفير وإعداد الكوادر البشرية التي تمتلك الخبرات والمهارات لرفع مستوى الأداء بمختلف جوانبه، وزيادة الفاعلية في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واكتساب القدرة اللازمة لممارسة الاستقلال المالي والإداري، والبحث عن موارد مالية ذاتية بتوظيف بنيتها التحتية، وتصميم بيئة تكنولوجية جامعية بالاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة.

- **نتيجة السؤال الثاني**: ما عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية؟

وللإجابة على السؤال؛ قامت الباحثة بإجراء التحليل البيئي؛ والذي يعد أحد الركائز الأساسية والتقنيات المفيدة، التي تساعد الجامعات على تطوير أدائها الاستراتيجي، من خلال فهم البيئة التنظيمية وبيتها الخارجية وفقًا لتفكير استراتيجي، يعزز الكفاءة والإبداع، ويدعم التفاعل والاتصال بين الأطراف المعنية، ويعمل على زيادة الوعي لدى صانعي القرار لتمكينهم الحد من المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ القرار، لذا لا بد من توفير إطار واضح لتقييم بيئة الجامعات اليمنية الحكومية، ومن هنا تم الإجابة عن السؤال الثالث للبحث بالاستفادة من التحليل البيئي لعدد من الجامعات اليمنية الحكومية، والمتمثلة في: (تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020، جامعة صنعاء2022- 2026- جامعة إب2025- جامعة ذمار2022- 2026- جامعة البيضاء2020) وتم اختيارها كعينة قصدية كون استراتيجياتها حدثيه العهد، وذلك لمعرفة عوامل البيئة الداخلية، والمتمثلة في نقاط القوة التي من الممكن أن تمتلكها الجامعات اليمنية الحكومية في التغلب على نقاط الضعف التي تحد من تميز الأداء الاستراتيجي للجامعات، وعوامل البيئة الخارجية، والمتمثلة في الفرص التي يمكن التركيز عليها واستغلالها لخلق أداء استراتيجي وفقًا لرؤى استراتيجية التطور والنمو للتغلب على التحديات، وتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفقًا لمصفوفة سوات، ويمكن عرض أهم نتائج التحليل البيئي بناءً على النقاط المشتركة بين الجامعات في الآتي:

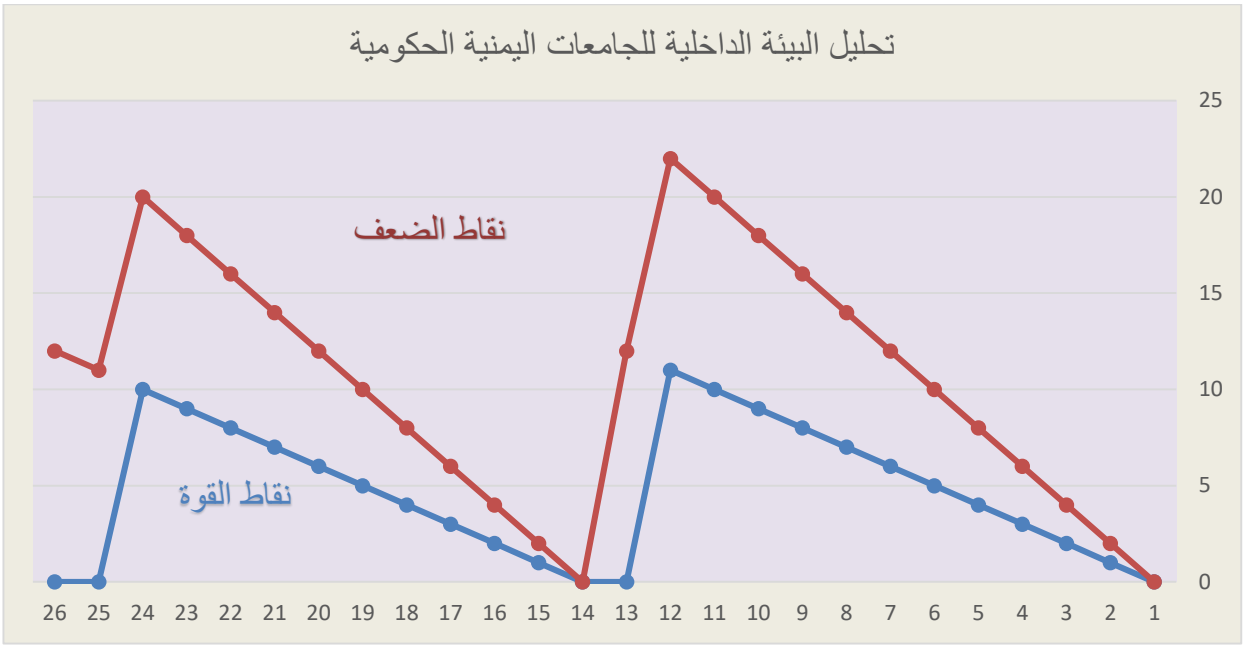
تحديد نقاط القوة والضعف للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية:

جدول (1) نقاط القوة والضعف للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية

الجانب	نقاط القوة	نقاط الضعف
الأداء الإداري	توفر قوانين ولوائح تنفيذية للجامعات تمكن القيادات من أداء واجباتها الأساسية.	التساهل في تطبيق القوانين واللوائح في مختلف جوانب الأداء.
	وجود إرادة لدى قيادة الجامعات ومنتسبيها نحو التحسين والتطوير.	افتقار الجامعة للسياسات واللوائح التنفيذية والتوصيف الوظيفي الواضح، لجميع وحدات الجامعة ووظائفها.
	الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية لتسهيل الإجراءات في الجامعات.	ضعف قدرات الجامعات على الاحتفاظ بالكفاءات.
	تتحسن شروط ومعايير الوظيفة العامة بشكل عام.	المركزية في اتخاذ القرارات وضعف الاستقلال المالي والإداري
	سعة الحرم الجامعي، وتوفر مساحة كافية لمبان جديدة.	انعدام التمويل الحكومي للجامعات، منذ العام 2014.
	وجود مصادر تمويل ذاتية كالتعليم الموازي وبرامج التدريب.	ضعف الاستفادة من الخبرات الأكاديمية والإدارية.
	توفر حد مقبول من البنية التحتية في أغلب الجامعات.	ضعف استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة للجامعات.
	شروع الجامعات في توظيف تقنيات المعلومات.	غياب نظم المعلومات والاتصالات اللازمة لربط الجامعة بوحداتها وكلياتها مما أدى إلى ضعف الرقابة والإشراف.
	اتجاه عدد من الجامعات نحو تكوين الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الداخلية والخارجية.	ضعف الوعي المؤسسي لدى القطاعين العام والخاص بأهمية الشراكة والتعاون مع الجامعات.

	إمكانية استقطاب الدعم الداخلي والخارجي لتطوير البنية التحتية للجامعات.	انقطاع الرواتب وندرة الحوافز المشجعة على الاستمرار في الوظيفة.
	حصول الكادر النسائي على فرص متزايدة في الوظائف الأكاديمية والإدارية والفنية.	تركيز الميزانيات على المشاريع الجديدة وضعف استكمال المشاريع القديمة أو إعادة تأهيلها.
		جمود سقف موازنة الجامعات مقارنة بحجم التزاماتها والإجراءات الإدارية الروتينية في مجال المنافسة.
الأداء الأكاديمي	الاعتراف بالجامعات أكاديميًا على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.	منافسة الجامعات الأهلية والدولية على استقطاب الخبرات والكفاءات الجامعية.
	توجه الجامعات نحو تحقيق الاعتماد الأكاديمي.	ضعف تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مختلف الأداء التدريسي والبحثي والمجتمعي.
	تعدد المدارس الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وتنوع تخصصاتهم.	عدم كفاية الكادر الأكاديمي بما يتناسب مع معايير الاعتماد الأكاديمي.
	تقديم البرامج التعليمية والأبحاث التطبيقية، والخدمات الاستشارية والتدريبية لتعزيز تنمية المجتمع.	غياب وحدات التطوير الأكاديمي على مستوى الكليات.
	توفر مصادر تعليم وبحث إلكتروني بالتوازي مع تطور تكنولوجيا المعلومات ووسائط الاتصال.	عدم وجود سياسة واضحة للتعيين والتأهيل والإيفاد لكوادر الجامعة.
	وجود برامج بحثية تستقطب الباحثين من داخل وخارج الوطن.	عدم ملائمة بعض البرامج لمتطلبات سوق العمل.
	تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة مما يتيح إعطاء فرص متعددة لالتحاق الطلبة.	افتقار الجامعة للبنية التحتية المتكاملة (مباني- معامل تطبيقية ولغوية- التجهيزات- والطباعة والنشر).
	وجود مكتبات مركزية عامة ذات محتوى ورقي متنوع.	ضعف جودة المدخلات الناتجة عن ضعف التعليم العام.
	ارتفاع الطلب على برامج الدراسات العليا.	ضعف توظيف البنية التكنولوجية والتقنية
	إمكانية تأسيس الأوقاف والكراسي الدراسية والبحثية.	محدودية برامج الدراسات العليا.
		انعدام الطلبة الوافدين على الجامعات لضعف مخرجاتها.
		التأثيرات الثقافية على سلوكيات منتسبي الجامعات.

يتبين من الجدول السابق، أن مؤشرات التحليل البيئي لجانبي البيئة الداخلية للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية كانت (45) مؤشرًا موزعة على النحو الآتي: (23) مؤشرًا للأداء الإداري منها (11) مؤشرات قوة و(12) مؤشرات ضعف، و (22) مؤشرًا للأداء الأكاديمي منها: (10) مؤشرات قوة، و(12) مؤشرات ضعف. وهو ما يعكس وضعًا استراتيجيًا متوسطًا لحدٍ ما، وتم توضيحه بالشكل الآتي:



شكل (1) تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة –نقاط الضعف) للجامعات اليمنية الحكومية

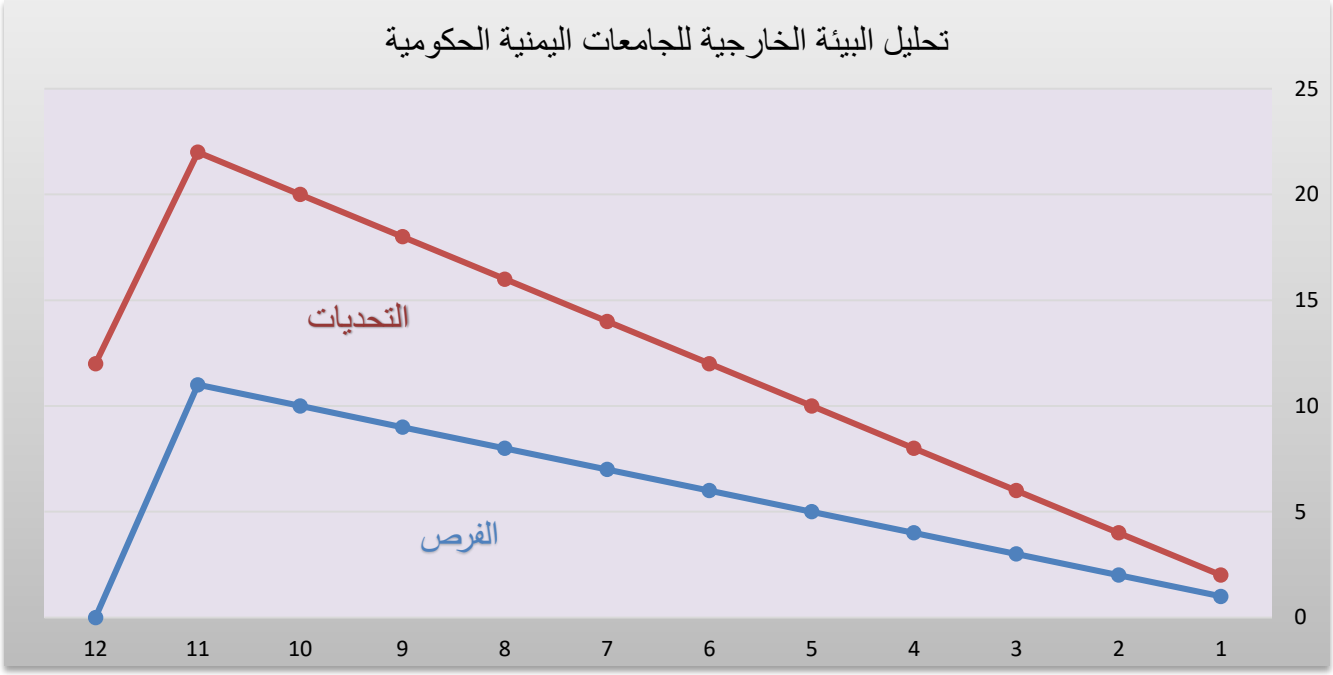
تحديد الفرص والتحديات للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية:

جدول (2) الفرص والتحديات للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية

الفرص	التحديات
تأكيد الحاجة لإسهام الجامعات الحكومية في تحقيق الرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة.	استمرار العدوان والحصار على اليمن.
وجود توجهات رسمية وإرادة سياسية نحو تطوير التعليم الجامعي مع توافر الخبرات الوطنية.	الركود السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي
التجانس الاجتماعي وتعدد المصادر الثقافية واستجابة المجتمع المحلي يجعل للجامعة دورًا بارزًا وريادًيا في مختلف المجالات.	نمو القطاع الخاص والحكومي وزيادة الطلب على توظيف الكفاءات.
تعتبر أحد أهم بيوت الخبرة لامتلاكها الكوادر المتخصصة بمختلف المجالات لمواكبة التطورات المختلفة وتحديثها.	خضوع البرامج الأكاديمية لمبدأ العرض والطلب في سوق العمل.
تزايد الضغط المجتمعي للالتحاق ببرامج التقنية والمعلوماتية.	تدخل الجهات الحكومية والمجتمعية المؤثرة على الأداء الجامعي.
تبي فلسفة تعليمية جديدة في التعليم العالي مواكبة للتطورات التكنولوجية والتقنية.	اتساع الفجوة بين حاجات سوق العمل ومتطلبات التنمية ونوعية مخرجات الجامعات.
الشهرة والمكانة الأكاديمية للجامعات الحكومية تعزز من المنافسة القوية للجامعة مقارنة بالجامعات الأهلية.	منافسة الجامعات والكليات الخاصة.
إمكانية التوجه الاستفادة من التطورات التكنولوجية والتقنية.	تحدي التصنيف الدولي كمعيار للاعتراف بمخرجات الجامعات.
وجود منظمات مانحة تدعم تحسين جودة الأداء الجامعي.	تقادم تطوير سياسات التعليم العالي وأهدافه.
	ضعف الدعم الحكومي لأنشطة الجودة والاعتماد الأكاديمي.
	تدني مستوى الالتحاق الجامعي للإناث بالمناطق الريفية.

ضعف القدرات الفنية لبناء شراكات وعلاقات تعاون دولية.	

يتضح من الجدول (2) أن مؤشرات نتائج تحليل البيئة الخارجية (22) مؤشرًا، منها (9) مؤشرات فرص، و(13) مؤشرات تحديات. مما يدل على أن التحديات في البيئة الخارجية أكثر من الفرص للجامعات اليمنية الحكومية، وأنها بحاجة إلى استراتيجيات للتحسين والتطوير، حتى تتمكن الجامعات من الاستفادة من الفرص المتاحة لدعم مركزها التنافسي حتى تضمن النمو، والتطور، والتوسع، والإصلاح، وفق ما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (2) تحليل البيئة الخارجية (الفرص، التحديات) للجامعات اليمنية الحكومية

يتضح من الإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة أن الأداء الاستراتيجي بحاجة إلى برامج لمواجهة ضعف الأداء الناتج عن ضعف البيئة الداخلية من ناحية، ومن ناحية أخرى التأثير السلبي لمتغيرات البيئة الخارجية سواء الخاصة أو العامة، ونتج عن ذلك تأكيد الخبراء لأهمية تطوير الأداء الاستراتيجي بمحوريه (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية، وهو ما تم الإجابة عنه في السؤال الرابع للبحث، والمتعلق بالخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية.

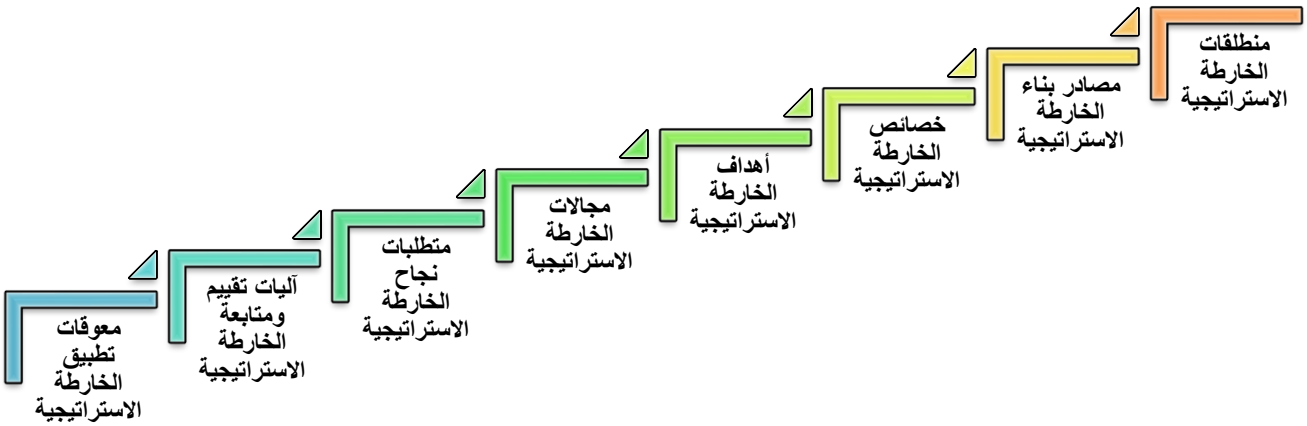
- **نتيجة السؤال الفرعي الرابع**، ما مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية؟

والإجابة على السؤال؛ تستعرضها الباحثة على النحو الآتي: تؤكد التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الجامعات اليمنية على ضرورة توظيف الأساليب الإدارية الحديثة، فقد نصت الفقرة (12) من المادة (5) من قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة1995م، وتعديلاته بالقانون رقم (30) لسنة 1997، على "المساهمة في تطوير سياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة..." وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة"(وزارة الشؤون القانونية، 1995).

أهم الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة تم استنتاج الآتي:

- أهمية تصميم خارطة استراتيجية كدليل نموذجي للجامعة اليمنية؛ وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة تُعد بمثابة نموذج تطبيقي يحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية، ويعمل على تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي.
- قلة امتلاك الجامعات اليمنية خططا للأداء الاستراتيجي، وإن وجدت فهي غير مكتملة، كما أنها غير منسجمة مع واقع الأداء الجامعي، لذا فالجامعات بحاجة إلى تطوير أدائها الاستراتيجي وفق خصائصها البيئية.
- ضرورة التطوير والتحسين المستمر للأداء الاستراتيجي في الجامعات- كما أشار محتوى البحث- وذلك لما له من أهمية في تلافي نقاط الضعف ومعالجتها بتوظيف نقاط القوة، وكذلك مواكبة التطورات المتلاحقة في البيئة الخارجية، والتكيف مع متغيراتها، وبما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها الخارطة الاستراتيجية المقترحة في الجامعات، هو ما سيضمن تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويحد من الأساليب التقليدية والعشوائية السائدة للأداء الاستراتيجي في الجامعات.
- واستجابة للتحديات والتغيرات التي تواجهها الجامعات اليمنية عمومًا، والحكومية خصوصًا، ولدورها الجوهري في إعداد رأس المال البشري لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، ولتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة؛ لذا عمد البحث إلى إعداد خارطة استراتيجية تُمكن الجامعات من تقليل الهدر في الموارد والطاقات لأداء وظائفها، فضلًا عن تصحيح الانحرافات، وابتكار القيمة لكل ما يتعلق بعمليات أدائها، مستندة على موارد فكرية ذات مستوى عالٍ من التدريب والتأهيل، وبنية تحتية متكاملة ومتجددة؛ وبذلك فإن المخرجات والخدمات التي تقدمها سوف تتمتع بمستويات عالية، تناظر ما تقدمه الجامعات الإقليمية والعالمية، ومطابقة لحاجة سوق العمل، ومتطلبات خطط تنمية المجتمع، ومن هنا كانت الحاجة إلى إعداد الخارطة الاستراتيجية وفقًا للشكل والخطوات الآتية.



شكل (3) مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة (إعداد الباحثة)

أولًا- منطلقات الخارطة الاستراتيجية:

جاءت الحاجة إلى الخارطة الاستراتيجية من منطلقات عدة تم حصرها في الآتي:

- الأطر التشريعية والقانونية واللوائح الرسمية للحكومة الخاصة بالدولة اليمنية، ومؤسسات التعليم العالي.
- الرؤية الوطنية للدولة اليمنية الحديثة 2030م، والاستراتيجية الوطنية(2000- 2025)، استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي(2006- 2015)، وما نجم من توجهات استراتيجية في الجامعات الحكومية، رؤية مجلس الاعتماد الأكاديمية، والداعية إلى تحقيق معايير الجودة للوصول إلى ميزة تنافسية للتعليم الجامعي.

- التغيرات المتسارعة والمستمرة في البيئة المعرفية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وانعكاس أثرها على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، الأمر الذي يتطلب من الجامعات ممارسة أساليب أداء متطورة ومفاهيم تمكنها من مواكبة هذه التغيرات، بما يحقق تبني خدمات نوعية تتناسب مع توقعات المجتمع، بما فيها مجالات سوق العمل.
- تلبية لرؤية مركز الجودة والاعتماد الأكاديمي، والساعية نحو الاعتماد الأكاديمي بالجامعات اليمنية، والمواكبة للاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي وفقًا لمعايير الجودة العالمية.
- الخارطة الاستراتيجية إطار عملي يتم من خلال ترجمة عناصر الاستراتيجية الجامعية إلى برامج ومشروعات عمل صغيرة مترابطة، ومتكاملة تعكس طبيعة عملها.
- ما تمر به البلاد من أزمات متتالية نتيجة للحرب المستمرة منذ سنوات، والتي أثرت بصورة مباشرة على مؤسسات التعليم وبالأخص التعليم الجامعي، الأمر الذي يتطلب من صناع القرار تتبع أساليب إدارية حديثة تسهم في رسم صورة الأداء، وترجمته إلى واقع بما يسهم في مواكبة التغيرات والتغلب على التحديات.

ثانيًا- مصادر بناء الخارطة الاستراتيجية:

تستند الخارطة الاستراتيجية في عملية بنائه وبلورتها على عدد من المصادر الأساسية؛ والتي حددت في الآتي:

أ. واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات وفق ما أشارت إليه التقارير الحكومية والرسمية، ونتائج البحوث.

ب. أثبتت دراسات عدة؛ أن الجامعات تحتاج إلى إصلاحات كبيرة لبيئتها الداخلية لتتميز في أدائها الاستراتيجي.

ج. بعض التجارب العالمية التي تبنت الخرائط الاستراتيجية، إلى جانب ما تم جمعه من الدراسات والأبحاث العلمية على الصعيدين الإقليمي والدولي؛ ذات الصلة بموضوع البحث.

د. نتائج التحليل البيئي في الجامعات اليمنية الحكومية، والتي أظهرت الحاجة إلى تطوير الأداء بالاستفادة من نقاط القوة والفرص لمواجهة نقاط الضعف والتحديات، وإعداد الخارطة بأبعادها الأربعة.

هـ. استخلاص آراء ومدخلات الخبراء باستخدام أسلوب دلفي، والتي استهدفت إعداد الخارطة الاستراتيجية، وتحديد خصائصها، وما إذا كانت قادرة على تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية.

ثالثًا- خصائص الخارطة الاستراتيجية:

بالرغم من أن جميع مراحل وخطوات إعداد الخارطة الاستراتيجية بطرق علمية وموثوقة، وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين في عملية تحكيم الخارطة الاستراتيجية من عدمها، إلا أن الباحثة أخذت بوجهة النظر التي ترى بضرورة تحكيم الخارطة، حرصًا منها على تحري الدقة والموضوعية للخارطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى ملاءمة الخارطة الاستراتيجية لبيئة الجامعات اليمنية. وعليه فقد تم عرض الخارطة الاستراتيجية على مجموعة من الخبراء المحكمين كما هو موضح بـ(ملحق رقم 6)، حيث شمل التحكيم مجموعة من الخصائص الموضحة في الجدول أدناه.

جدول (3) خصائص الخارطة الاستراتيجية من وجهة نظر الخبراء في الجامعات اليمنية الحكومية

م	مبادئ الخارطة وتفسيرها	التكرارات			النسبة المئوية
		موافق	موافق لحد ما	غير موافق	
1	التأصيل والإسناد المرجعي: إعداد الخارطة يستند لمرجعيات أساسية.	13			%100
2	الشمول: الخارطة تحتوي جميع الأجزاء الرئيسة والفرعية لتطوير الأداء	13			%100

3	الدقة: المكونات الأساسية للخارطة تنسجم مع أهداف البحث ونتائجه.	13			%100
4	الترابط: جميع مكونات الخارطة مترابطة بعلاقات سببية مع بعضها.	13			%100
5	التكامل: تكامل أجزاء الخارطة وفقًا لعلاقاتها الأساسية.	12	1		%92.3
6	المرونة: تتناسب مع بيئة الجامعات الحكومية وتتفق مع خصوصياتها.	13			%100
7	الإيجاز: خالية من الحشو؛ كما تصف مكوناتها بصورة مختصرة.	13			%100
8	الوضوح: مكونات الخارطة الاستراتيجية سهلة الفهم والاستيعاب.	13			%100
9	الفاعلية: تضمن تحسين الأداء الاستراتيجي وتطويره للرفع من جودة الأداء الجامعات اليمنية الحكومية وكفاءتها.	13			%100

يتضح من الجدول (3) أن خصائص الخارطة الاستراتيجية قد حازت على درجة موافقة مهمة جدًا جدًا من قبل المحكمين للخارطة بنسبة اتفاق بلغت (100%) لجميع خصائصها عدا خاصية المرونة فقد حازت على موافقة بلغت (92.3%)، وهذا يعني أن الخارطة قد تحقق أهداف البحث التي وضعت من أجله.

رابعًا- أهداف الخارطة الاستراتيجية:

كون الخارطة الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غايات الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، ضمن أهداف التنمية المستدامة للمجتمع، ومتطلبات سوق العمل، فإن الخارطة الحالية تهدف بشكل عام إلى تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية بمختلف مجالاته، وبشكل خاص، تهدف الخارطة الاستراتيجية إلى:

1- تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية بصورة شاملة ومترابطة في ضوء الخارطة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المستفيدين، المالي، العمليات الداخلية، النمو والتطور)
2- ترسيخ لامركزية الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في جميع شؤونها؛ الأكاديمية والإدارية، والمالية.
3- التوظيف الأمثل للموارد في الجامعات الحكومية من خلال تطوير الأداء الاستراتيجي.
4- تطبيق الاعتماد الأكاديمي على برامج أدائها كافة.
5- تطوير مهارات وكفاءات الطلبة لتواكب متطلبات سوق العمل، واحتياجات التنمية.
6- تطوير واستحداث البنية التحتية في الجامعات الحكومية.
7- تعزيز الشراكة بين الجامعات، والمجتمع، والنقابات، والمنظمات الإقليمية والدولية الداعمة.

خامسًا- مجالات الخارطة الاستراتيجية:

تم إعداد الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية من خلال المنطلقات المشار إليها سابقًا، وقد تكونت الخارطة الاستراتيجية من مجموعة من المحاور، تم اشتقاقها من أدبيات البحث، والتجارب العالمية الناجحة، بالاستناد إلى آراء الخبراء ومقترحاتهم، والتي تمثلت في مجالاتٍ ثلاثة، هي:

المجال الأول- التوجه الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية:

الرؤية: في ضوء النظرة المستقبلية للجامعات اليمنية الحكومية، تم التوصل إلى صياغة الرؤية التالية:

"مؤسسات متميزة بمخرجات تعليمية وبحثية واجتماعية منافسة محليا وعالمياً".

الرسالة: وبناءً على ذلك تنبثق المهام والمسؤوليات المتوخاة من الجامعات اليمنية الحكومية، والملخصة في رسالة الجامعات الحكومية: "**تسعى الجامعات الحكومية إلى الابتكار والتميز في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع**

وفقًا لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من خلال بناء مؤسسي متميز ومستدام، توظيف تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها، وتعزيز دور البحث العلمي في إنتاج المعرفة وتسويقها، وبناء شراكات مجتمعية فاعلة".

القيم: ترتكز الخارطة الاستراتيجية على عدد من القيم أهمها:

- **روح الريادة:** التقييم والتحسين والتطوير المستمر للأداء الاستراتيجي بمختلف مراحله، بما يتوافق مع متطلبات ومتغيرات العصر، ومعايير الجودة والاعتماد المحلية والإقليمية والعالمية.
- **المشاركة:** تتخذ كل الإجراءات التي تتيح مشاركة أصحاب المصالح، والمستفيدين في كافة الجامعات الحكومية.
- **تداول المعرفة:** تسهم الجامعات الحكومية في إنتاج المعرفة، وتطبيقها، وتداولها مع مختلف الجهات ذات العلاقة.
- **الحرية:** حماية الحرية الأكاديمية والبحثية للأكاديميين، وتمكينهم من الابتكار، والإبداع في مجالات الأداء المختلفة.
- **التأثير:** تمتلك الجامعات الحكومية سمعة وقوة تأثير بين الجامعات المحلية والإقليمية.
- **الاستدامة:** يتحقق تقدير استدامة الجامعة من مدى استمرار نتائجها، أي تعكس قدرتها على الاستمرار والبقاء.

المجال الثاني- الغايات والأهداف الفرعية التي تسعى الجامعات الحكومية إلى تحقيقها:

تحقيقًا للرؤية والرسالة تم تحديد الغايات الاستراتيجية وأهدافها الفرعية على النحو الآتي:

الغاية الأولى- تطوير البناء المؤسسي و أنظمته بما يحقق ابتكار القيمة:

الأهداف الفرعية:

1- انسجام استراتيجياتها وفعاليات تطبيقها بما يتسق مع غاياتها.
2- تنفيذ برامجها وفق خطتها الاستراتيجية.
3- تقديم خدمات: أكاديمية، وبحثية، واجتماعية ذات قيمة مضافة عالية.
4- إشراك المستفيدين في توصيف وظائفها: الأكاديمية، والبحثية، والخدمية.
5- تعزيز ارتباطها بالمجتمع المحلي بمشاركة المستفيدين في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
6- تنمية مواردها وإمكانياتها لتحقيق الاستدامة.
7- تطبيق معايير: كمية، ونوعية لتقييم الأداء الاستراتيجي.
8- إعلان نتائج ومؤشرات الأداء للأطراف كافة، لضمان مشاركتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة.

الغاية الثانية- بيئة جامعية محفزة لتقديم مخرجات ذات كفاءة وكفاية عالية:

الأهداف الفرعية:

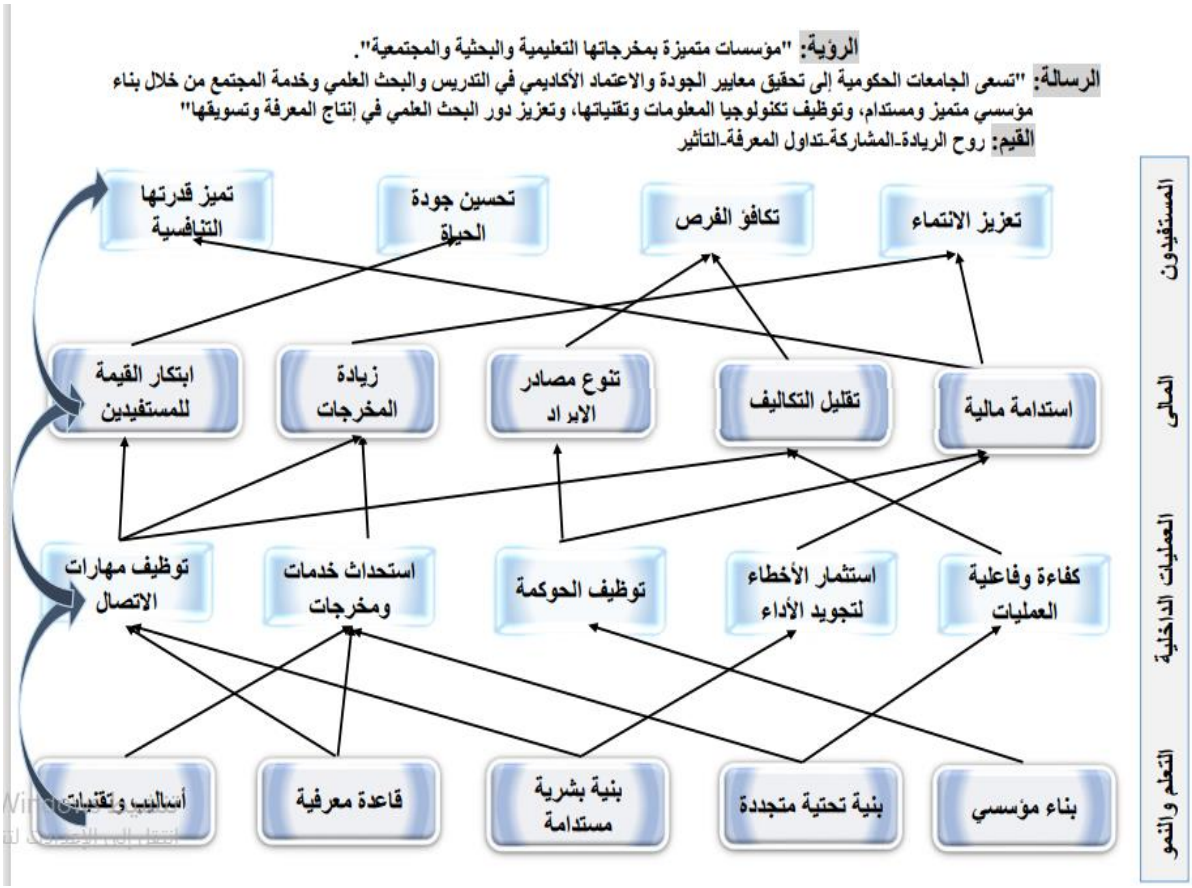
1- توظيف القوى الفكرية المتميزة وتفعيلها.
2- تطوير خبرات منتسبيها، وكفاءاتهم، ومهاراتهم، وتوظيفها لتحقيق أداء استراتيجي متكامل.
3- تطوير البنية التحتية بما يتوافق مع معايير الأداء الاستراتيجي.
4- تحقيق الرفاهية للمستفيدين: الداخليين والخارجيين.
5- توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجالات أدائها المختلفة.
6- التفرد ببرامج دراسية تميزها عن الجامعات المناظرة.
7- امتلاك المختبرات والمعامل مثل: العلمية، واللغة إنجليزية، والحاسوب عالية التجهيز.
8- توفير مكتبة إلكترونية متكاملة للمستفيدين.
9- تنظيم عددٍ من الفعاليات مثل: اللقاءات، والندوات، والمطبوعات، والأمسيات.

الغاية الثالثة- تقديم خدمات جامعية متميزة ومستمرة لضمان توثيق صلة الجامعات بالمجتمع:

الأهداف الفرعية:

1- وضع استراتيجيات وآليات لتحقيق رضا المجتمع عن الأداء الاستراتيجي في الجامعات.
2- التنسيق والتكامل بين الوظائف الثلاث للأكاديميين بصورة تتلاءم مع تخصصاتهم العلمية وميولهم وموهبهم.
3- ربط أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات المجتمع المدني بمختلف مجالاتها، كخبراء واستشاريين.
4- تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة، وتنمية مهاراتهم الحياتية.
5- إكساب الخريجين المهارات الإبداعية، والابتكارية التي تمكنهم من الاستجابة لمتطلبات سوق العمل.
6- توفير بيئة أداء متكاملة، لتمكين أعضاء هيئة التدريس من الابتكار، والإبداع في أدائهم، وإنتاجهم العلمي.
7- عقد المؤتمرات العلمية في مختلف التخصصات بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني والجامعات، ومراكز الأبحاث العربية والعالمية.
8- الاهتمام البحثي بقضايا التنمية المستدامة للمجتمع، وقياس أثرها ونتائجها.

المجال الثالث- الخارطة الاستراتيجية:



شكل(4) الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومي

سادسًا- متطلبات نجاح الخارطة الاستراتيجية:

حتى تتمكن الجامعات من تطوير أدائها الاستراتيجي من خلال تفعيل الخارطة الاستراتيجية المقترحة لابد من توافر عددٍ من المتطلبات الضرورية، من أهمها:

أ. إيمان الجامعات الحكومية بالجودة والتميز كثقافة تنظيمية وكقيمة مؤسسية.
ب. تطوير وتعديل اللوائح والقوانين الجامعية، بما يسمح لها بالتصرف دون قيود في إدارة شئونها على مختلف المستويات، وبما يتفق مع التوجه اللامركزي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي.
ج. إنشاء مجالس أمناء الجامعات للمشاركة في وضع خطط الأداء الاستراتيجي، ومتابعة آليات تنفيذه وتقييمه.
د. التأهيل المستمر للقوى الفكرية ذات الخبرة والكفاءة بمختلف مستويات الأداء الاستراتيجي؛ في ظل نظام للحوافز المادية والمعنوية المناسبة.
هـ. تأسيس الشراكات الجامعية الاستثمارية، واستحداث وحدة تنظيمية في مجالات الوقف والاستثمار.
و. تحسين العلاقة مع المنظمات الداعمة والممولة، بما يعزز من دعمها للأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية.
ز. إعادة الثقة في الجامعات الحكومية مع مختلف المؤسسات (المجتمعية- الحكومية- سوق العمل).
ح. تكييف التجارب العالمية بما يتسق مع خصوصية الجامعات اليمنية.

سابعًا- خطوات تطبيق الخارطة الاستراتيجية:

تمر خطوات تطبيق الخارطة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بعدة خطوات تتمثل في الآتي:

1- **إعداد خطة التطوير التنفيذية**: وذلك في ضوء تقييم الأداء الاستراتيجي الحالي في الجامعات الحكومية وفقًا لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.
2- **رؤية الجامعة**: وضوح الغايات المراد بلوغها، يسبقها نشر وغرس مفهوم الخارطة الاستراتيجية وطريقة تطبيقها.
3- **وضع الاستراتيجيات**: تستند على تدريب القيادة على تطبيق الخارطة الاستراتيجية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم للأداء الاستراتيجي.
4- **عناصر النجاح**: بناءً على تحديد أطراف تنفيذ الخارطة الاستراتيجية بمختلف المستويات، وتوضيح المهام، وأساليب وزمن التنفيذ، وتوفير الإمكانيات؛ بما يمكنها من تحقيق كفاءة وفاعلية المخرجات والخدمات.
5- **تحديد أساليب القياس**: تحدد من خلال تدعيم ثقافة مشتركة في الجامعات الحكومية لمجالات قياس الأداء الاستراتيجي، وأدواته، ووسائله وفق بطاقة الأداء المتوازن.
6- **تطوير خطة الأداء الاستراتيجي**: وتبنى على تحفيز المستفيدين، وأصحاب المصالح، وخلق الدافعية لديهم على الإبداع، والابتكار في الأداء، وتنمية روح الولاء والانتماء في الجامعات الحكومية.
7- **تحديد الأعمال التنفيذية**: تحدد من خلال مساعدة منتسبي الجامعات الحكومية على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تحديد مؤشرات الأداء لكل جانب.
8- **المتابعة والتقييم**: ويتم فيها ربط جميع مراحل تطبيق الخارطة الاستراتيجية وصولًا إلى تغذية راجعة بعد القياس، لتحديد درجة الوصول إلى الغايات الموضوعة (Kaplan & Norton, 2004)

ثامنًا- معوقات تطبيق الخارطة الاستراتيجية:

من أبرز المعوقات التي قد تعيق تنفيذ الخارطة في الجامعات اليمنية عن تطوير أدائها الاستراتيجي، ما يلي:

1- تعدد الجهات المشرفة على الجامعات الحكومية، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضعف لامركزية الأداء الجامعي.
2- تدني جودة مدخلات وعمليات وخدمات التعليم بمراحله كافة، وضعف مواكبتها لأهداف تنمية المجتمع.

3- ضعف البيئة الداخلية في الجامعات في ظل عدم قدرتها على تحقيق الاكتفاء الذاتي من مواردها.
4- غياب الحوكمة، والعدالة، والشفافية، والحرية التي ينبغي أن تتميز بها الجامعات.
5- الغياب شبه التام لدور الجهات المشرفة على الجامعات كوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والنقابات، ومجلس النواب، وغيرها.
6- ضعف كفايات ومهارات معظم القيادات الجامعية الحالية، وعدم قدرتها على مواكبة تطورات الفكر الإداري.
7- غياب التصنيف الوطني، ومعايير اتحاد الجامعات العربية، والاعتماد البرامجي.
8- انعكاس الآثار السلبية للتغيرات السياسية، والاقتصادية، والأمنية، والاجتماعية على الجامعات الحكومية.
9- وعلى الرغم من تلك المعوقات التي قد تحد أو تحول دون تنفيذ الخارطة الاستراتيجية إلا أنه يمكن التغلب عليها من خلال توفير متطلبات تفعيل الخارطة الاستراتيجية المقترحة، والعمل الجاد على تطبيقها.

تاسعًا- آليات تقييم ومتابعة الخارطة الاستراتيجية:

ينبغي أن تعطى الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي اهتمامًا كبيرًا، بإيجاد آلية ذات كفاءة وفاعلية لمتابعة وتقييم خط سيرها لذلك لا بد من إنشاء آلية تبدأ من إيجاد فريق عمل يتبع مركز الجودة والاعتماد الأكاديمي، لتحقيق رقابة خارجية مستقلة، مرورًا بمراكز الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات، ولمتابعة ودراسة آثار ونتائج تنفيذ الخارطة الاستراتيجية بالصورة التي رسمت بها، وتقييم مدى رضا أصحاب المصالح والمستفيدين عنها. ولا يتأتى ذلك إلا بالاستناد على مجموعة من الأدوات كالتقارير المكتبية، والدراسات الميدانية المقننة والدقيقة وفقًا لمقاييس ومعايير بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تحليل النتائج لقياس مدى التطور في الأداء الاستراتيجي، في ظل استخدام التغذية الراجعة لتحديد ومعالجة الانحرافات بمختلف مراحل تطبيق الخارطة الاستراتيجية.

مقترحات ختامية:

امتدادًا لما تم التوصية به، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1- آليات تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
2- دور التحالفات الاستراتيجية في تطوير الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1- أبو شيحة، عبد الله. (2016). تصور مقترح لتطوير دور جامعة صنعاء في خدمة المجتمع المحلي في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، [أطروحة دكتوراه غير منشوره]، جامعة صنعاء.
2- الأغبري، بدر سعيد. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي، للمؤتمر التربوي الخامس، كلية التربية، جامعة البحرين.
3- البنك الدولي. (2010). الجمهورية اليمنية تقرير حول وضع التعليم: التحديات الفرص. مطبوعة مشتركة بين البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي والجمهورية اليمنية.
4- تقرير التنمية الإنسانية العربية. (2013). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للأنماء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية.
5- الجابري، عدنان. (2020). النمذجة الإحصائية لجدوى الاستثمار في التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة تعز.
6- جامعة إب. (2016). استراتيجية الجامعة 2025. مركز التطوير وضمان الجودة، إب، اليمن.

7- جامعة البيضاء.(2020). مصفوفة تحليل الاحتياجات. مركز التطوير وضمان الجودة، البيضاء، اليمن.

8- جامعة تعز. (2010). استراتيجية جامعة تعز 2010- 2025. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.

9- جامعة ذمار. (2022). الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار 2022- 2026. مركز التطوير وضمان الجودة، ذمار.

10- جامعة صنعاء. (2022). الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء 2022- 2026. صنعاء.

11- الجرباني، نصر. (2020). تصور مقترح لإنشاء حاضنات أعمال بالجامعات اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

12- الحاج، أحمد علي. (2014). التعليم الجامعي في اليمن. المتفوق للطباعة والنشر.

13- الحاج، أحمد علي. (2015). تطوير نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية وفقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن. المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع.

14- الحضرمي، فضل. (2021). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الحياتية والمواطنة في الجامعات اليمنية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة] ة، جامعة إب.

15- الخولاني، زمزم. (2012). أنموذج مقترح لتمويل البحث العلمي في الجامعات اليمنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة صنعاء.

16- الدوري، زكريا؛ وصالح، أحمد. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث. (ط1)، دار اليازوري.

17- الرطيل، صالح؛ وباغريب، ياسمين. (2019). إمكانية تطبيق (ستة سيجما) في جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة عدن للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 13(36)، 10- 54. https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article

18- زميلان، أبو بكر. (2009). تقييم جودة العملية التعليمية في جامعة عدن على مستوى البكالوريوس (أنموذج حالة كلية التربية- عدن). المؤتمر الثالث للتعليم العالي (تحديات جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي في دول العالم الثالث).

19- السهلي، محمد. (2019). تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك سعود.

20- الشمري، الأدهم بن خليفة. (2021). رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 5، 279- 335. https://search.emarefa.net/ detail/BIM- 1322402

21- صالح، إبراهيم. (2021). استراتيجية مُقترحة مُخرجات البرامج الأكاديمية بجامعة تعز في ضوء أهداف التنمية المستدامة. [أطروحة دكتوراه منشورة]، جامعة تعز.

22- الصُرابي، نبيله حسن. (2016). أنموذج مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء Six Sigma . [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة صنعاء.

23- العبيدي، حسن ناصر والعبيدي، صفاء ناصر. (2021). مستوى أداء وظيفة خدمة المجتمع بفرع جامعة البيضاء رداع. مجلة جامعة البيضاء (عدد خاص بأعمال المؤتمر الثاني)، 3(2)، 603- 623. DOI https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.168

24- العبيدي، صفاء ناصر. (2020). تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداع في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة جامعة البيضاء، 2(2)، 560:581. DOI https://search.emarefa.net/detail/BIM- 1322402

25- العبيدي، صفاء ناصر. (2021). يوم العلم 16يوليو جامعة البيضاء الواقع والطموح: تطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء للفترة 2019- 2021م، جامعة البيضاء، البيضاء، اليمن، ص 233- 237.

26- العبيدي، صفاء ناصر؛ وأمين، عبد الجبار الطيب؛ والشرجبي، عبد الرحمن محمد. (2021). تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(44)، 1- 25. https://doi.org/10.26389/AJSRP.F160821

27- العبيدي، صفاء ناصر؛ والعدواني، خالد مطهر. (2021). خارطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية. مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، 5(+2)، 15- 40.

28- عزالدين، إسماعيل نعمان. (2014). تصور مقترح لتقييم أداء الجامعات اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء.

29- غالب، إنشراح أحمد. (2020). رؤية معاصرة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب، 5، 106- 164.

30- الفقيه، منال أحمد. (2017). تقويم أداء جامعة إب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC). [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة إب.

31- المجلس السياسي الأعلى. (2020). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة. صنعاء.
32- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية. رئاسة الوزراء، صنعاء.
33- مطهر، محمد بن محمد. (2005). التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية، (ط1)، المركز الوطني للمعلومات.
34- ناصر، محمد سعيد. (2015). أولويات التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. [أطروحة دكتوراه غير منشوره]، جامعة صنعاء.
35- نشوان، إبراهيم ناجي. (2017). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء دراسة تقويمية وفق بطاقة الأداء المتوازن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملكة أروى.
36- نصر، نوال. (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العربي السنوي الخامس/ الدولي الثاني: الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعراق
37- الهبوب، أحمد. (2012). دراسة تحليلية مقارنة لأهداف التعليم العالي في اليمن والأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (59)، 161- 197.
38- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2007). تقرير الإنجاز السنوي. صنعاء.
39- وزارة الشؤون القانونية. (2010). القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي. صنعاء.
40- اليافعي، وفاء أحمد عبده. (2020). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. [أطروحة دكتوراه منشورة]، جامعة تعز.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second- References in English

1- Abeidi, Safaa Nasser. (2020). A proposed vision for developing performance at the Faculty of Education, Rada, in the light of modern administrative trends. Al- Bayda University Journal, 2(2), 581:560.DOI https://search.emarefa.net/detail/BIM-1322402
2- Abeidi, Safaa Nasser. (2021). Science Day, July 16, Al- Bayda University, Reality and Ambition: Developing the Strategic Performance of Al- Bayda University for the period 2019- 2021, Al- Bayda University, Al- Bayda, Yemen, pp. 233- 237.
3- Abu Shiha, Abdullah. (2016). A proposed vision for developing the role of Sana'a University in serving the local community in light of the requirements of total quality. [unpublished doctoral thesis], Sana'a University.
4- Al- Abaidi, Hassan Nasser and Al- Obaidi, Safaa Nasser. (2021). The level of community service performance at Al- Bayda University Rada'a branch. Al- Bayda University Journal (special issue of the work of the second conference), 3 (2), 603- 623.DOI https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.168
5- Al- Abaidi, Safaa Nasser, Amin, Abdul- Jabbar Al- Tayeb and Al- Sharjabi, Abdul- Rahman Muhammad. (2021). Assessment of academic leaders at Al- Bayda University for strategic performance using the balanced scorecard. Journal of Educational and Psychological Sciences, 5(44), 1- 25. DOI https://doi.org/10.26389/AJSRP.F160821
6- Al- Abeidi, Safaa Nasser and Al- Adwani, Khaled Mutahar. (2021). A proposed strategic map to activate e- training in Yemeni public universities. Journal of Integration in Social and Mathematical Science Research, 5(2), 15- 40.
7- Al- Aghbari, Bader Saeed. (2005). Total quality management, an introduction to university education reform in the Arab world. for the Fifth Educational Conference, College of Education, University of Bahrain.
8- Al- Bayda University (2020). Needs analysis matrix. Development and Quality Assurance Center, Al- Bayda.Yemen.
9- AL- Dahiyat, Mohammad Abdulrahim. (2020). Measuring the strategic Performance of Mutah University. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 24 (1), 1528- 2635.
10- AL- Dahiyat, Mohammad Abdulrahim. (2020). Measuring the strategic Performance of Mutah University. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 24 (1), 1528- 2635.

11- Al- Douri, Zakaria, and Saleh, Ahmed. (2009). Strategic thought and its implications for the success of business organizations: readings and research. (1st edition), Dar Al- Yazuri.

12- Al- Faqih, Manal Ahmed. (2017). Evaluation of Ibb University performance using the Balanced Scorecard (BSC). [Unpublished master's thesis], Ibb University. 31.

13- Al- Haboub, Ahmed. (2012). A comparative analytical study of the objectives of higher education in Yemen and Jordan. Journal of the Association of Arab Universities, (59), 161- 197.

14- Al Hadhrami, Fadl. (2021). A proposed strategy to develop life skills and citizenship in Yemeni universities. [Unpublished PhD thesis], University of Ibb.

15- Al- Hajj, Ahmed Ali. (2014). University education in Yemen. superior for printing and publishing.

16- Al- Hajj, Ahmed Ali. (2015). Developing a strategic performance evaluation system in Yemeni universities according to the balanced scorecard. Al- Motafaweq for printing, publishing and distribution.

17- Al- Jabri, Adnan. (2020). Statistical modeling of the investment feasibility in university education in the Republic of Yemen in the light of the balanced scorecard. [Unpublished PhD thesis], Taiz University.

18- Al- Jarbani, Nasr. (2020). A proposed vision for the establishment of business incubators in Yemeni universities in the light of some international experiences. Arab Democratic Center for Strategic, Political and Economic Studies.

19- Al- Khawlani, Zamzam. (2012). A proposed model for financing scientific research in Yemeni universities. [Unpublished master's thesis], Sana'a University.

20- Al- Ratil, Saleh and Baghraib, Yasmine. (2019). The possibility of applying (Six Sigma) in the University of Aden from the point of view of faculty members. Aden University Journal of Social Sciences and Humanities, 13(36), 10- 54. https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/ IUGJEPS/article/view/2852

21- Al- Sahli, Muhammad. (2019 AD). Developing educational policies in Saudi universities in light of the requirements of competitiveness. [Unpublished doctoral thesis], King Saud University.

22- Al- Shammari, Al- Adham bin Khalifa. (2021). A proposed vision for the development of strategic performance at King Khalid University in the light of the balanced scorecard. Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences, 5, 279- 335. https://search.emarefa.net/detail/BIM- 1322402

23- Al- Surabi, Nabila Hassan. (2016). A proposed model for the development of administrative processes at Sana'a University in the light of Six Sigma. [Unpublished doctoral dissertation], Sana'a University.

24- Al- Yafei, Wafaa Ahmed Abdo. (2020). A proposed strategy to develop the performance of Yemeni universities in light of the knowledge management approach. [Published PhD thesis], Taiz University.

25- Alharafsheh,Malek, Harahsheh, Alaa, Abu Lehyeh, Salman& Alrawashed Nahed.(2021). The Impact of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders on Strategic Performance. The Mediating Role Of Strategic Planning. International Journal of Scientific & Technology Research, 10(01), 299- 309.

26- Alharafsheh,Malek, Harahsheh, Alaa, Abu Lehyeh, Salman& AlrawashedhNahed.(2021). The Impact of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders on Strategic Performance. The Mediating Role Of Strategic Planning. International Journal of Scientific & Technology Research, 10(01), 299- 309.

27- American Institute of Certified Public Accountants.(2012) Inc.(AICPA) and The Chartered Institute of Management Accountants.

28- American Institute of Certified Public Accountants.(2012) Inc.(AICPA) and The Chartered Institute of Management Accountants.

29- Arab Human Development Report. (2013). United Nations Development Program. Arab Fund for Economic, Social and Economic Development, Regional Office for Arab States.

30- Ching, L. (2009). How Strategy Map Works For Ontario, s Health System. International Journal of Public Sector Management. 22(4), 349- 363.DOI:10.1108/09513550910961628

31- Ching, L. (2009). How Strategy Map Works For Ontario, s Health System. International Journal of Public Sector Management. 22(4), 349- 363.DOI:10.1108/09513550910961628

32- Dhamar University. (2022). Dhamar University Strategic Plan 2022- 2026. Development and Quality Assurance Center, Dhamar.

33- Ezzeddine, Ismail Noman. (2014). A proposed concept for evaluating the performance of Yemeni universities using the balanced scorecard. [Unpublished PhD thesis], Sana'a University.

34- Ghaleb, Inshirah Ahmed (2020). A contemporary vision for crisis management in higher education institutions in the Republic of Yemen. Journal of Arts, 5, 106- 164.

35- Jensen, Mogens Hogh & Andreas Roepstorff. (2017). University in the Blue Ocean. White Paper for the Royal Academic Annual Science- Policy Meeting. Selskab.

36- Jensen, Mogens Hogh & Andreas Roepstorff. (2017). University in the Blue Ocean. White Paper for the Royal Academic Annual Science- Policy Meeting. Selskab.

37- Kaplan, Robert. S & Norton, David. 2008). the Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston, MA: Harvard Business School Press.

38- Kaplan, Robert. S & Norton, David. 2008). the Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston, MA: Harvard Business School Press.

39- Loureiro, Lourenço, R., & Petenuci, M. E. (2022). Balanced Scorecard as a Model to Implement Internationalization in Public Universities. An Interpretative Glance through Participative Research. Revista Contemporânea de Contabilidade, 19(50).

40- Loureiro, Lourenço, R., & Petenuci, M. E. (2022). Balanced Scorecard as a Model to Implement Internationalization in Public Universities. An Interpretative Glance through Participative Research. Revista Contemporânea de Contabilidade, 19(50).

41- Ministry of Higher Education and Scientific Research. (2007). Annual achievement report. Sana'a.

42- Ministry of Legal Affairs. (2010). Law No. (13) of 2010 regarding higher education. Sana'a.

43- Mutahar, Muhammad bin Muhammad. (2005). Challenges Facing Higher Education in the Republic of Yemen: Reality and Future Vision. (1st edition), National Information Center.

44- Nashwan, Ibrahim Naji. (2017). Strategic planning as an input for the development of institutional performance at Sana'a University, an evaluation study according to the balanced scorecard. [A magister message unpublished]. Queen Arwa University.

45- Nasr, Nawal. (2010). Foreign experiences in improving institutional performance in higher education institutions. The Fifth Annual / Second International Arab Conference: Recent trends in the development of institutional and academic performance in qualitative higher education institutions in Egypt and Iraq.

46- Nasser, Muhammad Saeed. (2015). Priorities of change in Yemeni universities in the light of contemporary global trends. [Unpublished doctoral dissertation], Sana'a University.

47- Radu, Cătălina, Grigore, Ana- Maria& Bâgu Constantin. (2014). The Strategic performance Management Proocess. 272-279. https://www.researchgate.net/publication/46533357

48- Radu, Cătălina, Grigore, Ana- Maria& Bâgu Constantin. (2014). The Strategic performance Management Proocess. 272-279. https://www.researchgate.net/publication/46533357

49- Rompho, Nopadol. (2020). Building the Balances Scorecard for the University Case Study:

50- Rompho, Nopadol. (2020). Building the Balances Scorecard for the University Case Study:The University in Thailand. Faculty of Commerce and Accountancy. Thammasat University, Thailand. 9. 2551.55- 67.

51- Saleh, Ibrahim. (2021). A proposed strategy for the outputs of the academic programs at Taiz University in the light of the goals of sustainable development. [Published PhD thesis], Taiz University.

52- Sana'a University. (2022). Sana'a University Strategic Plan 2022- 2026. Sana'a.

53- Sharaf- Addin, H. H., & Fazel, H. (2021). Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. Asia- Pacific Journal of Management Research and Innovation, 17(1-2), 57- 70.

54- Sharaf- Addin, H. H., & Fazel, H. (2021). Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. Asia- Pacific Journal of Management Research and Innovation, 17(1-2), 57- 70.

55- Soewarno, N. and Tjahjadi, B. (2020). Mediating Effect of Strategy on Competitive Pressure Stakeholder Pressure and Strategic Performance Management (SPM), HEIs in Indonesia. Benchmarking: An International Journal, 27 (6), 1743-1764.

56- Soewarno, N. and Tjahjadi, B. (2020). Mediating Effect of Strategy on Competitive Pressure Stakeholder Pressure and Strategic Performance Management (SPM), HEIs in Indonesia. Benchmarking: An International Journal, 27 (6), 1743-1764.

57- Taiz University. (2010). Taiz University Strategy 2010- 2025. Ministry of Higher Education and Scientific Research, Sana'a, Yemen.

58- The Supreme Council for Education Planning. (2015). Education indicators in the Republic of Yemen. Prime Ministry, Sana'a.

59- The Supreme Political Council. (2020). The national vision for building the modern Yemeni state. Sana'a.

60- The University in Thailand. Faculty of Commerce and Accountancy. Thammasat University, Thailand. 9. 2551.55- 67.

61- The World Bank. (2010). The Republic of Yemen, a report on the status of education: challenges and opportunities. A joint publication between the International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank and the Republic of Yemen.

62- University of Ibb. (2016). University Strategy 2025. Center for Development and Quality Assurance, Ibb, Yemen.

63- University of Nevada. (2016). University Libraries Strategic Plan 2016- 2032. Reno.

64- University of Nevada. (2016). University Libraries Strategic Plan 2016- 2032. Reno.

65- Zamilan, Abu Bakr. (2009). Evaluating the quality of the educational process at the University of Aden at the bachelor's level (case model of the College of Education- Aden). Third Conference on Higher Education (Challenges of Higher Education Quality and Academic Accreditation in Third World Countries).

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (16): 30 مارس 2023م
ص: 28 -52
تاريخ الاستلام: 2023/01/15 القبول: 2023/03/13

ISSN: 2707- 742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (16): 30 Mar: 2023
p: 28- 52
Copyright License

القراءات الشاذة و أثرها في التفسيروالللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني؛ دراسة تطبيقية؛ سورة الأنعام أنموذجًا[1]

د. علي محمد باكرمان
رئيس قسم علوم القرآن|| كلية التربية المهرة|| جامعة حضرموت|| اليمن||
تلفون: (00967711127543 -777198533)|| الإيميل: Bakrmanly14@gmail.com

د. عبد الله سالم باحارث
أستاذ القراءات المساعد ||كلية التربية المهرة ||جامعة حضرموت||
تلفون: (00967772012831)|| الإيميل: Bahareth2010@gmail.com

د. محمد برك خميس
أستاذ القراءات المساعد|| الكلية العليا للقرآن الكريم- سيؤن|| جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية||
التلفون: (00967775673116)|| الإيميل: Mohammed414657@gmail.com

الملخص: يتناول هذا البحث القراءات الشاذة وأثرها في التفسير واللغة في (الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد) للمنتَجَب الهَمَذاني دراسة تطبيقية على سورة الأنعام، ويَهدف إلى إبراز الصلة الوثيقة بين القراءات واللغة العربية، وكذلك إظهار أثر القراءات الشاذة في التفسير، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وقد اقتضى البحث أن يأتي في مقدَّمةٍ، وتمهيد ومبحثين، وخاتمة، اشتمل التمهيد على تعريف بالمؤلِّف المنتَجَب الهَمَذاني والمؤلَّف (الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد). ثم جاء المبحث الأول لبيان معنى القراءات الشاذة، وأسباب شذوذها، وكذلك ضابطها، وذكر بعض رواتها وبعض ما أُلِّف فيها. وتناول المبحث الثاني الدراسة التطبيقية لنماذج من سورة الأنعام، وختم البحث بجملة من النتائج ومن أهمها: عناية المنتَجَب الهَمَذاني بالقراءات الشاذة عناية كبيرة، وكذلك فإنّ كتابه (الفريد في إعراب القرآن المجيد) يُعد مصدرًا للقراءات القرآنية، وأظهر البحث أيضاً مدى الصلة الوثيقة بين القراءات الشاذة والتفسير وإضافتها لمعانٍ تفسيرية جديدة؛ بناء على النتائج أوصى الباحثون بدراسة استقرائية شاملة لجميع مواضع القراءات الشاذة في الكتاب الفريد للمنتجب الهمذاني على غرار هذا البحث؛ خدمة للكتاب، ولِما لَمسناه من الفائدة، مع وجود المادة العلمية له، وكذلك عقد مقارنة في مدى الاستفادة من القراءات الشاذة، بين الكتاب الفريد، وكُتب مَن تقدَّمه ممَّن تأثَّر بهم في التأليف، مثل: معاني القرآن وإعرابه للزجاج، وإعراب القرآن للنحاس.

الكلمات المفتاحية: القراءات الشاذة، أثرها في التفسير، كتاب الفريد، دراسة تطبيقية، سورة الأنعام.

Non-Canonical Recitations and their Impact on Interpretation and Language in Al-Muntajeb Al-Hamadhaani's Book Al-Fareed fi I'raab Al-Quraan Al-Majeed ; An Empirical Study; Surat Al-In'aam as a Case Study

Dr. Ali Muhammad Ba Karmaan

[1] -**توثيق الاقتباس:** باكرمان، علي محمد؛ باحارث، عبد الله سالم؛ خميس، محمد برك (2023). القراءات الشاذة وأثرها في التفسير واللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني؛ دراسة تطبيقية؛ سورة الأنعام أنموذجًا، ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية؛ المجلد (2)*** العدد (16)، ص ص: 28- 52. https://doi.org/10.56793/pcra2213162

Head of Quran Sciences Department|| Assistant Professor in Interpretation || Faculty of Education|| Hadhramout University|| Yemen|| Tel: 00967 711127543- 777198533 || Mail: Bakrmanly14@gmail.com||

Dr. Abdullah Salem Ba Haareth

Assistant Professor in Recitations|| Faculty of Education|| Hadhramout University|| Yemen

Tel: 00967772012831|| Mail: Bahareth2010@gmail.com||

Dr. Muhammad Barak Khamees

Assistant Professor in Recitations|| Al-Kuliyya Al-'Ulya lilQuraan Al-Kareem|| Seiyun|| University of the Holy|| Quraan and Islamic Sciences|| Tel: 00967 775673116 || Mail: Mohammed414657@gmail.com

Abstract: This research deals with non-canonical recitations and their impact on interpretation and language in the book Al-Fareed fi I'raab Al-Quraan Al-Majeed by Al-Muntajeb Al-Hamadhaani. This empirical study on surat Al-An'aam aims at highlighting the strong relation between the recitations and the Arabic language, as well as at manifesting the implication of non-canonical recitations on interpretation. The researcher used the analytical descriptive approach. The research necessitated that it comprises an introduction, a preface, two chapters, and a conclusion. As for the introduction, it included the significance of the topic, the rationale for its selection, the research objectives and limitations, The preface included the author's biography, Al-Muntajeb Al-Hamadhaani, and the book Al-Fareed fi I'raab Al-Quraan Al-Majeed. Then the first chapter manifested the meaning of non-canonical recitations, the reasons for their anomaly, as well as their criteria, in addition to stating some of their narrators and some of what was written about them. The second chapter dealt with the practical application of samples from surat Al-An'aam, and the research concludes with a number of results, the most important of which are Al-Muntajeb Al-Hamadhaani's huge interest in the non-canonical recitations, and that his book (Al-Fareed fi I'raab Al-Quraan Al-Majeed) is considered a source for Qur'anic recitations. Further, the research also demonstrated the extent of the strong relation between non-canonical recitations and interpretation, and their addition of new interpretative meanings. Based on the results, the researchers recommended conducting an inductive and comprehensive study of all cases of the non-canonical recitations in the book of Al-Muntajeb Al-Hamadhaani, similar to this research, so as to serve the book, and for what that have been realised in terms of the benefits with the availability of scientific material for it. Additionally, making a comparison of the extent of benefit from non-canonical recitations, between the aforementioned book, and books from those who have preceded him and those who influenced him in authoring, such as Ma'ani Al-Quraan wa I'raabihi by Al-Zajjaaj and I'raab Al-Quraan by Al-Nahaas.

Keywords: Abnormal readings, their impact on interpretation, the book of Al-Farid, an applied study, Surat Al-An'am.

المقدمة.

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فإن القرآن الكريم مصدر اللغة العظيم، وأساسها القويم، ارتباط علومها به ارتباط وثيق، لا تنفك عنه، ولا يقع بينهما انفصام، به تعلو، وإلى مقاصده تسمو، من أجله تبقى، ولشرف مكانه ترقى، لا منزلة رفيعة لها لولاه، والمتمسك بكل ما فيه يبلغ غاية العز ومنتهاه.

وإن من فروع الدراسات القرآنية المتصلة بالعلوم العربية (القراءات الشاذة)، فالاحتجاج لها مبني على معرفة كلام العرب ومقاييسه نحوًا وصرفًا ودلالةً وبلاغةً، فجاء هذا البحث تجلية لهذا الأمر وهو بعنوان (القراءات الشاذة وأثرها في التفسير واللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتَجَب الهَمَذاني. دراسة تطبيقية. سورة الأنعام أنموذجًا).

مشكلة البحث:

من خلال اطلاع الباحثين على كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتَجَب الهَمَذاني وجدوا أن القراءات المتواترة قد حظيت بالكثير من الدراسات في حين أن القراءات الشاذة لم تعطَ حقها من البحث والدراسة وخاصة فيما يتعلق بجانب تأثيرها في التفسير واللغة، الأمر الذي يعطي ميزة لهذه الدراسة كونها السابقة في بحث هذا الجانب.

كما ظهر للباحثين وجود تأثير للقراءات الشاذة في التفسير واللغة من خلال تدريسهم القرآن الكريم وعلومه.

و أيضًا وقع اختيارهم لكتاب "الفريد في إعراب القرآن المجيد للهمذاني" في كونه قد أعدَّه الكثير من علماء القراءات مصدراً من مصادر توجيه القراءات.

أسئلة البحث:

1- ما أثر القراءات الشاذة في التفسير في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني؟

2- ما أثر القراءات الشاذة في اللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني؟

أهداف البحث:

1- إظهار أثر القراءات الشاذة في التفسير في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني.

2- بيان أثر القراءات الشاذة في اللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني.

3- خدمة القرآن الكريم وقراءاته.

أهمية البحث:

- يساعد الباحثين في القراءات لمعرفة أثر القراءات الشاذة في التفسير في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد.
- يساعد الباحثين في اللغة لمعرفة أثر القراءات الشاذة في اللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد.
- يساعد الباحثين في التفسير لمعرفة أثر القراءات الشاذة في التفسير في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد.
- يأمل الباحثون أن يفيد في خدمة القرآن الكريم وقراءاته بإظهار أسرار هذا الكتاب العزيز.
- كما يتوقع أن يمثل إضافة تسهم في إثراء المكتبة القرآنية بالبحوث والرسائل النافعة.
- قد يفيد في التعريف بمصدر مهم يعد عند كثير من علماء القراءات مصدراً من مصادر التوجيه.

الدراسات السابقة:

1- **التوجيه النحوي الدلالي للقراءات الشاذة في ضوء الاتجاه العقدي في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني 643هـ.** لمحمد كمال السبع، بحث محكم، مجلة المعيار، العدد (62)، مجلد (25)، الجزائر، 2021م. والفارق بين بحثنا وبحثه واضح من العنوان.

2- **منهج المنتجب الهمذاني في القراءات وتوجيهها في كتابه (الفريد في إعراب القرآن المجيد).** لسعاد بنت محمد الفيفي، بحث محكم، مجلة البحوث الإسلامية، السعودية، العدد (120)، 2020م. ولم نقف على البحث كاملاً ووقفنا على مستخلصه، وقد ذكر ت الباحثة أن الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد يُعد من أكثر كتب الإعراب إيرادًا للقراءات مع الاحتجاج لها وتوجيهها، ولهذا فقد اهتم هذا البحث- بحثها- بتتبع وحصر وجمع هذه المواضع التي ذكرت فيها القراءات، ثم دراستها للوقوف على **منهجه في عرض القراءات وتوجيهها** في كتابه المشار إليه. وعلى هذا فعمله في البحث هو إيضاح منهج المنتجب الهمذاني في عرضه للقراءات وتوجيهها، وهذا يختلف كليًا عن عملنا في البحث.

3- **التوجيه النحوي للقراءات القرآنية في (الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد) للمنتجب الهمذاني (ت 643هـ)**، لباسمة خلف مسعود، وهي رسالة ماجستير في اللغة العربية وآدابها، سنة 2012م مقدمة إلى مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة ديالي. والملاحظ من العنوان أن الباحثة قد درست القراءات القرآنية دراسة نحوية، وجاء بحثها في مقدمة وتمهيد، واشتمل التمهيد على مفهوم التوجيه النحوي، وسيرة المنتجب الهمذاني، وموقفه من القراءات القرآنية. وجاء بعد التمهيد ثلاثة فصول، الفصل الأول: وتناولت الباحثة فيه التوجيه النحوي في مرفوعات الأسماء، ومنصوبات الأسماء، ومجرورات الأسماء. وجاء الفصل الثاني في مرفوعات الأفعال، ومنصوبات الأفعال، ومجزومات الأفعال، والفصل الأخير: في مرفوعات الأدوات والحروف، ومنصوبات الأدوات والحروف، ومجرورات الأدوات والحروف. فالباحثة لم تستقص كل آيات السور القرآنية وإنما أخذت نماذج تطبيقية. ومن ضمنها ذكرت ثلاث آيات من سورة الأنعام، ولكن هذه الآيات كلها كانت من المتواتر وليست من الشاذ، وبهذا يظهر الاختلاف بين بحثنا وبحثها.

4- **بحث القراءات الشاذة أحكامها و آثارها.** للدكتور: إدريس حامد محمد، جامعة الملك سعود، 1424هـ. وقد ذكر الباحث في بحثه: مفهوم القراءات، ومفهوم الشذوذ، والقراءات الشاذة من حيث نشأتها، ومصدرها، أهميتها، وأنواعها، وبيَّن التناقض بين القراءات الشاذة والمتواترة إن وجد. وبيَّن أيضًا فوائدها والاحتجاج لها. وتناول أيضًا آثار القراءات الشاذة في التفسير، والأحكام الفقهية، وكذا علوم اللغة. واقتصر في بيان أثر القراءات الشاذة في التفسير على الأنواع الآتية: أ- القراءات الشاذة التي بينت معنى الآية. ب- القراءات الشاذة التي وسعت معنى الآية. ج- القراءات الشاذة التي أزالت الإشكال. وضرب أمثلة لكل نوع منها. وهذه التي اقتصر عليها الباحث هي التي ذكرها بازمول في كتابه (أثر القراءات في التفسير والأحكام). وبهذا يظهر الاختلاف بين بحثنا وهذا البحث بحسب ما سبق ذكره.

5- **القراءات الشاذة و أثرها في التفسير.** للدكتور عبد الله بن حمَّاد بن حميد القرشي. مجلة معهد الإمام الشاطبي للدراسات القرآنية، العدد السابع، 1430هـ، وقد تناول الباحث بحثه في فصلين، الفصل الأول وشمل التعريف بالقراءة الشاذة وبيان ضوابطها، وأشهر رواة القراءات الشاذة، وحكم الاحتجاج بالقراءة الشاذة من حيث الأحكام والتفسير. وحوى الفصل الثاني على ستة نماذج من أثر القراءات الشاذة في التفسير، توافق مع بحثنا في أُنموذج واحد فقط، وهو قوله تعالى: ﴿قُلْ أَغَيْرَ اللّهِ أَتَّخِذُ وَلِيًّا فَاطِرِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَهُوَ يُطْعِمُ وَلاَ يُطْعَمُ ﴾ [الأنعام: 14].

6- **القراءات الشاذة بين الرواية والتفسير و أثرها في التفسير دراسة مقارنة.** للباحث: سامي محمد سعيد عبد الشكور، وهي رسالة تقدم بها الباحث لنيل درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة- كلية القرآن والدراسات الإسلامية- قسم القراءات في عام 1420هـ. وتقع في مجلدين، ويدور محور الرسالة حول (دخول التفسير في القراءات الشاذة، ومن ثم تسميته قراءة شاذة)، وقد فرّق الباحث بين القراءة الشاذة، وما يسمى بالقراءة التفسيرية وخلص (إلى أن كثيرًا من أقوال السلف أدخلت على أساس أنها قراءة ورواية من روايات القرآن، ثم قيل بعد ذلك قراءة شاذة). ومن ثم استعرض القراءات التي أطلق عليها أنها شاذة وهي في الحقيقة من التفسير. وتناول ما ورد في القرآن كله. ويتضح الفارق جليًا بين البحثين، أن بحثنا محصور في سورة الأنعام وفي (الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد).

حدود البحث:

سيقتصر البحث بتناول نماذج من القراءات الشاذة الواردة في سورة الأنعام من كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني، وإبراز ما احتوته من أثر تفسيري، أو لغوي.

منهجية البحث.

المنهج المُتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي.

إجراءات البحث:

1- الاقتصار على نماذج للقراءات الشاذة من السورة المذكورة.

2- سير العمل في البحث وفق العناوين الآتية:

أ. المطلب الأول: وفيه تُذكر الآية المشتملة على القراءة الشاذة، إن كانت واحدة، أو أكثر من قراءة شاذة.

ب. موضع القراءة: وفيه تذكر الكلمة التي فيها القراءة، ونِسبُتها إلى مَن قرأ بها، وهذا في حال إذا ورد في الآية قراءة شاذة واحدة، أما إذا ورد في الآية أكثر من قراءة فيتم توضيح عدد القراءات ثم تُبيَّن كل قراءة على حدة.

ج. نص الهمَذاني: وفيه يُذكر النص الذي أورده المنتجب الهمَذاني في كتابه، والذي يذكر فيه القراءة.

د. الدراسة: وفيها يُذكر توجيه القراءة.

هـ. أثر القراءة في التفسير: وفيه يُذكر الأثر الناتج من معنى الآية؛ مع ما وُجد فيها من معنى بعد معرفة الشاذة.

3- الاقتصار على ذِكر القراءات الشاذة في الآية التي أوردها الهمَذاني في كتابه المذكور، وفي حال وردت قراءة أخرى في الآية، ولم يذكرها الهمَذاني، فإنها تُذكر في الحاشية، مع الإشارة إلى مكان ورودها، بحيث يُستَوفى ذِكر جميع القراءات الشاذة في الآية.

4- عزو الآيات وترقيمها بذكر اسم السورة، ورقم الآية، مع التزام رسم المصحف العثماني.

5- لم نترجم للأعلام طلباً للاختصار.

خطة البحث:

انتظمت خطة البحث في مقدمة ومبحث تمهيدي ومبحثين وخاتمة وكما يلي:

- **المقدمة**: واحتوت على: مشكلة البحث وأسئلته، أهمية الموضوع وأسباب اختياره، وأهداف البحث، والدراسات السابقة، وحدود البحث، ومنهج البحث، وخطة البحث، واشتمل التمهيد على تعريف بالمؤلِّف والمؤلَّف.
- **المبحث الأول: التعريف بالقراءات الشاذة، وفيه خمسة مطالب:**
  - **المطلب الأول: معنى القراءات الشاذة لغة واصطلاحًا.**
  - **المطلب الثاني: أسباب الشذوذ.**
  - **المطلب الثالث: ضابط القراءات الشاذة.**
  - **المطلب الرابع: رواة القراءات الشاذة.**
  - **المطلب الخامس: التأليف في القراءات الشاذة.**
- **المبحث الثاني: نماذج من القراءات الشاذة في سورة الأنعام وتوجيهها لدى المنتجب الهمذاني وفيه اثنا عشر مطلبًا.**

1- قوله تعالى: ﴿وَلَوْ جَعَلْنَاهُ مَلَكًا لَّجَعَلْنَاهُ رَجُلاً وَلَلَبَسْنَا عَلَيْهِم مَّا يَلْبِسُونَ﴾ [الأنعام: 9].

2- قوله تعالى: ﴿قُلْ أَغَيْرَ اللّهِ أَتَّخِذُ وَلِيًّا فَاطِرِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَهُوَ يُطْعِمُ وَلاَ يُطْعَمُ ﴾ [الأنعام: 14].

3- قوله تعالى: ﴿وَمِنْهُم مَّن يَسْتَمِعُ إِلَيْكَ وَجَعَلْنَا عَلَى قُلُوبِهِمْ أَكِنَّةً أَن يَفْقَهُوهُ وَفِي آذَانِهِمْ وَقْرًا﴾ [الأنعام: 25].

4- قوله تعالى: ﴿وَهُوَ الْقَاهِرُ فَوْقَ عِبَادِهِ وَيُرْسِلُ عَلَيْكُم حَفَظَةً حَتَّىَ إِذَا جَاء أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ تَوَفَّتْهُ رُسُلُنَا وَهُمْ لاَ يُفَرِّطُون﴾[الأنعام: 61].

5- قوله تعالى: ﴿ثُمَّ رُدُّواْ إِلَى اللّهِ مَوْلاَهُمُ الْحَقِّ أَلاَ لَهُ الْحُكْمُ وَهُوَ أَسْرَعُ الْحَاسِبِين﴾[[الأنعام: 62].

6- قوله تعالى: ﴿وَلَهُ الْمُلْكُ يَوْمَ يُنفَخُ فِي الصُّوَرِ عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِير﴾ [الأنعام: 73].

7- قوله تعالى: ﴿وَجَعَلُواْ لِلّهِ شُرَكَاء الْجِنَّ وَخَلَقَهُمْ وَخَرَقُواْ لَهُ بَنِينَ وَبَنَاتٍ بِغَيْرِ عِلْمٍ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى عَمَّا يَصِفُون﴾ [الأنعام: 100].

8- قوله تعالى: ﴿وَنُقَلِّبُ أَفْئِدَتَهُمْ وَأَبْصَارَهُمْ كَمَا لَمْ يُؤْمِنُواْ بِهِ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَنَذَرُهُمْ فِي طُغْيَانِهِمْ يَعْمَهُون﴾ [الأنعام: 110].

9- قوله تعالى: ﴿وَلِتَصْغَى إِلَيْهِ أَفْئِدَةُ الَّذِينَ لاَ يُؤْمِنُونَ بِالآخِرَةِ وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُواْ مَا هُم مُّقْتَرِفُون﴾ [الأنعام: 113].

10- قوله تعالى: ﴿وَقَالُواْ هَذِهِ أَنْعَامٌ وَحَرْثٌ حِجْرٌ لاَّ يَطْعَمُهَا إِلاَّ مَن نَّشَاء بِزَعْمِهِمْ وَأَنْعَامٌ حُرِّمَتْ ظُهُورُهَا وَأَنْعَامٌ لاَّ يَذْكُرُونَ اسْمَ اللّهِ عَلَيْهَا افْتِرَاء عَلَيْهِ سَيَجْزِيهِم بِمَا كَانُواْ يَفْتَرُون﴾ [الأنعام: 138].

11- قوله تعالى: ﴿وَقَالُواْ مَا فِي بُطُونِ هَذِهِ الأَنْعَامِ خَالِصَةٌ لِّذُكُورِنَا وَمُحَرَّمٌ عَلَى أَزْوَاجِنَا وَإِن يَكُن مَّيْتَةً فَهُمْ فِيهِ شُرَكَاء سَيَجْزِيهِمْ وَصْفَهُمْ إِنَّهُ حَكِيمٌ عَلِيم﴾ [الأنعام: 139].

12- قوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ فَرَّقُواْ دِينَهُمْ وَكَانُواْ شِيَعًا لَّسْتَ مِنْهُمْ فِي شَيْءٍ إِنَّمَا أَمْرُهُمْ إِلَى اللّهِ ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا كَانُواْ يَفْعَلُون﴾ [الأنعام: 159].

- **الخاتمة، خلاصة بأهم النتائج والتوصيات .**

المبحث التمهيدي- التعريف بالمؤلِّف والمؤلَّف:

المطلب الأول- التعريف بالمؤلِّف[2]:

اسمه: هو العلامة منتَجَب الدين حسين بن أبي العز، رشيد الدين يعقوب، وكنيته أبو يوسف، المشهور بـ: (المُنتَجَب).

لقبه: اختلف الباحثون في لقب المُنتَجَب: هل هو بالجيم أو الخاء، وفي البلدة التي نُسِب إليها: هل هي بالدال المهملة أو الذال المعجمة، واستقرَّ الأمر عند الأكثرية ممن ترجم له أنه: المُنتَجَب – بالجيم -، الهمَذاني – بالذال المعجمة -؛ لشهرته بالمُنتَجَب، وشيوع اسم البلدة: همَذان بالذال المعجمة.

ولم يُعلَم شيء عن مولده ونشأته سوى شَذَرات يسيرة تخص قراءته على شيخه أبي الجود غياث بن فارس بمصر سنة (598هـ)، وأنه سمع بدمشق مِن أبي اليُمْن الكِندي، وكان يتنقَّل بين دمشق ومصر طلبًا للعلم.

مصنفاته: ومنها:

1. الدرة الفريدة في شرح القصيدة: هو شرح مطول كبير في القراءات، للقصيدة الشاطبية في القراءات السبع.
2. شرح المفصل للزمخشري: قيل: إنه قد أجاد فيه.
3. الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد: وهو كتابنا الذي فيه دراستنا هذه.

- وقد برع في عدة علوم، كالتفسير، والقراءات، والبلاغة، والفقه، والحديث، ولذلك تنوَّع ثناء العلماء عليه.
- قال عنه الإمام الذهبي: المقرئ النحوي، شيخ الإقراء بالتربة الزنجيلية، كان رأسًا في القراءات والعربية[3].

---

(2) ينظر: الذهبي، محمد بن أحمد، سير أعلام النبلاء، (219/23)، والذهبي، معرفة القراء الكبار على الطبقات والأعصار، (637/2)، ومسعود، باسمه خلف، التوجيه النحوي للقراءات القرآنية في الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (ص: 6- 15).

(3) ينظر: الذهبي، محمد بن أحمد، سير أعلام النبلاء، (23/ 219).

- **وفاته:** أما وفاته فقد أُرّخ له أنه توفي في دمشق في الثالث عشر من شهر ربيع الأول سنة (643هـ).

ثانيًا- التعريف بالمؤلَّف:

- **تسميته:** هو الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمَذاني[4].
- **سبب تأليفه:** قد ذكر المنتجب الهمَذاني - رحمه الله - سبب تأليفه لكتابه هذا فقال: "وإني لما فرغْتُ مِن كتابي الموسوم بالدرة الفريدة في شرح القصيدة، وقد رأيتُ الهِمم إليه مصروفة، والقلوب به مشغوفة، أحببتُ أن أشْفعَه بكتاب آخر في إعراب القرآن، مُقْتَضَب من أقاويل المفسرين، ومِن كتب القراء والنحويين، بعدما سمعتُ أكثرها مِن مَشْيَخَتي، وروَيتُها عن أئمتي، مجتهدًا في جَمْع متفرِّقه، وتمييز صحيحه، وإيضاح مُشْكِله، وحَذْف حَشْوِهِ، واختصار أَلْفاظه، وتقريب معانيه"[5].
- **وصفه وقدره:** الناظر والدارس لهذا الكتاب يجده لا يقف عند مجرد الإعراب، بل يتعدى ذلك إلى فوائد وأفنان تفيد قارئها، وتُضيف إليه معارف جليلة، وعلى هذا نَهَج مؤلف هذا الكتاب، فتجده يذكر معاني الألفاظ، ووجوه تصريفها، ولغاتها، وما ورد فيها من قراءات، فالكتاب بحق يعتبر موسوعة لا في الإعراب فحسب، بل في المعاني، واللغات، والقراءات أيضًا. ففي الإعراب أعرب القرآن كاملًا، إلا المتكرر، أو المتشابه، أو ظاهر الإعراب.
- وأما المعاني، فالإعراب أصلًا قائم على بيان المعنى وتوضيحه، لذلك أوضح المؤلف كل كلمة يراها بحاجة إلى إيضاح، فكان يُخضِع الإعراب للمعنى؛ حتى عُدَّ كتابه هذا مِن كُتُب التفسير.

وعندما نأتي إلى تعامل المؤلف مع القراءات، نجده قد أَوْلاها اهتمامًا كبيرًا، حتى شَغَلت حيّزًا كبيرًا في كتابه، فكان إيراده لها إما لتوجيه إعرابها، أو لإعراب وجه آخر تَقْتَضيه اللفظة وقد قُرئ به، وكان يقف مع القراءة المتواترة وينتصر لها، ويذكر الشاذة ويوجّهها.

وقد اشتمل الكتاب على بعض المباحث النحوية، والصرفية، واللغوية، وكان المؤلّف رحمه الله يؤيد رأيه ويدعمه بالشواهد القرآنية، والحديثية، والشعرية.

المبحث الأول- التعريف بالقراءات الشاذة:

المطلب الأول- معنى القراءات الشاذة:

أولًا- القراءات لغة واصطلاحًا:

لغة: جمع قراءة، وهي مصدر قرأ يقرأ قرآنًا وقراءة، على وزن فعاله، والقراءة تكون بمعنى: الجمع والضم أي: ضم الشيء بعضه إلى بعض ومنه قولهم: ما قرأت الناقة جنينًا أي: لم تضم رحمها على ولد، وسمي القرآن قرآنًا؛ لأنه يجمع السور، فيضمها وقيل: بمعنى التلاوة: وهي النطق بالكلمات المكتوبة، ومنه قولهم قرأت الكتاب أي: تلوته وسميت التلاوة قراءة؛ لأنها تضم الأصوات التي ينطق بها[6].

(4) ينظر: الحاج خليفة، كشف الظنون عن أسامي الكتب والفنون، (2/ 1258)، والقِنَّوجي، أبجد العلوم، (ص: 284)،

(5) الفريد، للهمذاني (1/ 46- 47).

(6) ينظر: الأزهري، محمد بن أحمد، تهذيب اللغة، مادة (قرأ) (9/ 206)، وابن فارس، أحمد بن فارس، مقاييس اللغة، مادة (قرأ) (5/ 78).

اصطلاحًا: تنوعت عبارة العلماء في تعريف القراءات القرآنية، ومن أشهر تلك التعاريف تعريف ابن الجزري لها حيث عرفها بقوله: "علم بكيفية أداء كلمات القرآن واختلافها بعزو الناقلة"[7].

وهذا التعريف يشمل القراءات المتواترة، والمشهورة، والشاذة وذلك؛ لأنَّ القراءات المعزوة لناقلها إما أن تكون متواترة، أو مشهورة، أو شاذة.

ثانيًا- الشذوذ لغة واصطلاحًا:

- **الشذوذ لغة:** مشتق من مادة (ش ذ ذ)، مصدر شَذَّ يَشِذُّ شُذُوْذًا، يقال شَذَّ الرجل إذا انفرد عن القوم واعتزل جماعتهم، قال ابن سيده: "شَذَّ الشْيءَ يَشِذُّ ويَشُذُّ شَذًّا وشُذُوذاً: ندر عن جمهوره، وسمى أهل النحو ما فارق ما عليه بقية بابه وانفرد عن ذلك إلى غيره شاذًا حملًا لهذا الموضع على حكم غيره، قال السخاوي: "وكفى بهذه التسمية تنبيهًا على انفراد الشاذ، وخروجه عما عليه الجمهور"[8].
- **اصطلاحًا:** تنوعت عبارات تعريف **القراءات الشاذة**، وذلك راجع إلى اختلافهم في تحديد ضابط الشاذ من ذلك:

1- الإمام السخاوي، يرى أن الشاذ ما ليس بمتواتر قال": وإذا كان القرآن هو المتواتر، فالشاذ ليس بقرآن؛ لأنه لم يتواتر"، وتبعه على ذلك الإمام الصفاقسي قال: "فالشاذ ما ليس بمتواتر، وكل ما زاد الآن على القراءات العشرة فهو غير متواتر"[9].

2- الشاذ ما صح سنده، ووافق العربية، وخالف رسم المصحف، وهو مذهب مكي بن أبي طالب، وتبعه على ذلك ابن الجزري في أول أمره، قال مكي: "القسم الثاني: ما صح نقله في الآحاد، وصح وجهه في العربية، وخالف لفظه خط المصحف فهذا يقبل، ولا يقرأ به لعلتين: إحداهما: أنه لم يؤخذ بإجماع، إنما أخذ بأخبار الآحاد، ولا يثبت قرآن يقرأ به بخبر الواحد، والعلة الثانية: أنه مخالف لما قد أجمع عليه، فلا يقطع على مغيبه وصحته، وما لم يقطع على صحته لا تجوز القراءة به، ولا يكفر من جحده، وبئس ما صنع إذا جحده"[10].

3- القول الذي عليه الجمهور من أهل القراءات والأداء هو أن القراءات الشاذة هي التي خالفت أركان القراءة المقبولة، أو واحدًا منها وهي: (التواتر، وموافقة الرسم، وموافقة وجه من أوجه العربية)، ذكر ذلك الإمام أبو شامة حيث قال: "فكل قراءة ساعدها خط المصحف مع صحة النقل فيها، ومجيئها على الفصيح من لغة العرب، فهي قراءة صحيحة معتبرة، فإن اختلت هذه الأركان الثلاثة أطلق على تلك القراءة أنها شاذة وضعيفة[11]، تبعه على ذلك الإمام ابن الجزري قال: "وهو مذهب السلف الذي لا يعرف عن أحد منهم خلافه"[12]. **وهو التعريف المختار.**

المطلب الثاني- أسباب الشذوذ[13]:

بالنظر في الكم الهائل الذي وصلنا من القراءات الشاذة يمكن أن نحدد أسباب الشذوذ في الآتي:

- **أولًا-** أن تكون هذه القراءة من الأحرف المنسوخة أو المتروكة: فما ترك في العرضة الأخيرة فهو في حكم المنسوخ والمتروك، وسبب بقائها هو أن عددًا غير قليل من الصحابة لم يحضروا العرضة الأخيرة، ولم يعلم بها، كما أن عددًا

(7) ابن الجزري، محمد بن محمد، منجد المقرئين ومرشد الطالبين (ص: 49).

(8) ينظر: ابن سيده، علي بن إسماعيل، المحكم والمحيط، مادة (شَذَّ) (7/ 610)، السخاوي، علي بن محمد، جمال القراء، (2/ 566).

(9)السخاوي، علي بن محمد، جمال القراء، (2/ 570)، الصفاقسي، علي بن محمد، غيث النفع في القراءات السبع، (ص: 14).

(10) مكي بن أبي طالب، مكي بن أبي طالب القيسي، الإبانة عن معاني القراءات، (ص: 51).

(11) ينظر: أبو شامة، شهاب الدين عبد الرحمن، المرشد الوجيز، (1/ 171).

(12) ينظر: ابن الجزري، محمد بن محمد، النشر في القراءات العشر، (1/ 9).

(13) ينظر: شكري، أحمد خالد، أسباب وجود القراءات الشاذة بتصرف.

منهم كانت لهم مصاحف خاصة تختلف في ترتيبها وتتفاوت في مدى استيعابها لسور القرآن فهم يقرؤون بما حفظوه من قبل، أو بما أثبتوه في مصاحفهم مما لم يعلموا بنسخة أو إزالته.

- **ثانيًا**- مخالفة الرسم العثماني: كتابة المصحف زمن عثمان بن عفان - رضي الله عنه - تعد حدًا فاصلًا بين ما يقبل من القراءات وما يرد، فالمقبول ما وافق الرسم إذا نقل متواترًا ووافق اللغة وما خالف الرسم فمردود مرفوض لا تحل القراءة به، وهكذا أصبحت موافقة رسم المصحف شرطًا أساسيًا من شروط صحة القراءة والقراءة التي لا توافق هذا الرسم تبقى خارج المصحف، إلا أنه ومع قرار المنع من القراءة بما يخالف الرسم، بقي عدد من الناس متمسكًا بالقراءة بما يخالف الرسم مع قناعتهم بصواب فعلهم، ولذا وقف علماء القراءة ممن يفعل ذلك موقفًا حاسمًا غلقًا للباب ومنعًا للتهاون في القراءة بما يخالف الرسم، حتى بلغ الأمر إلى درجة الضرب والاستتابة لمن يفعل ذلك، كما حصل مع ابن شنبوذ.
- **ثالثًا**- قلة الرواة: تحدث العلماء عما كان يقرأ به في الصدر الأول من قراءات قلَّ رواتها مع الزمن، فتركت لذلك.
- **رابعًا**- نقل روايات تفسيرية على أنها قراءة؛ ذلك إن جزءًا مما يرى على أنه قراءة شاذة هو في الأصل تفسير للآية، وتبيين لمعناها وتوضيح لها، حصل فيه عند بعض النقلة تحريف أو وهم فبدلًا من أن تنقل الرواية تفسيرًا، تنقل على أنها قراءة، ومعظم هذا النوع من المدرج أي: مما زيد على ألفاظ الآية من ألفاظ موضحة أو مفسرة وقد يكون بإبدال لفظ مكان آخر.

المطلب الثالث- ضابط القراءات المقبولة:

وضع علماء القراءات للقراءة المقبولة أركانًا، فحيثما اختل ركن من هذه الأركان حكم على القراءة بالشذوذ، وعليه فتكون القراءة الشاذة هي: ما فقدت أحد الأركان الثلاثة لقبولها، يقول أبو شامة: "وذكر المحققون من أهل العلم بالقراءة ضابطًا حسنًا في تمييز ما يعتمد عليه من القراءات وما يطرح، فقالوا: كل قراءة ساعدها خط المصحف مع صحة النقل فيها[14]، ومجيئها على الفصيح من لغة العرب فهي قراءة صحيحة معتبرة، فإن اختل أحد هذه الأركان الثلاثة أطلق على تلك القراءة أنها شاذة وضعيفة"[15].

المطلب الرابع: رواة القراءات الشاذة:

قسم العلماء رواة القراءات الشاذة إلى قسمين:

1. رواة على جهة العموم.
2. رواة على جهة الخصوص.

أما القسم الأول: من الرواة فهم كثير منهم، من الصحابة الكرام والتابعين بل إن بعض أئمة القراءات العشر روي عنهم بعض الشذوذ.

فمن الصحابة: ابن مسعود، وأمير المؤمنين علي بن أبي طالب، وأم المؤمنين عائشة، وابن عباس، ومعاذ وغيرهم.

ومن التابعين: طاووس بن كيسان اليماني، ومسروق بن الأجدع، ومجاهد بن جبر المكي، ويحيى بن يعمر، وغير هؤلاء كثير، وننبه في هذا المقام إلى أن القراء العشرة أصحاب القراءات المتواترة رويت عنهم بعض الوجوه الشاذة.

---

(14) وقد توافق أهل العلم على اشتراط التواتر أو الاستفاضة لا مجرد صحة النقل.

(15) أبو شامة، شهاب الدين عبد الرحمن، إبراز المعاني من حرز الأماني، (ص: 5).

أما القسم الثاني: فهم القراء الأربعة بعد العشرة (الحسن البصري، وابن محيصن والأعمش، ويحيى اليزيدي).

المطلب الخامس- التأليف في القراءات الشاذة:

تعود البدايات الأولى إلى التأليف في القراءات الشاذة للإمام هارون بن موسى الأعور، في النصف الثاني من القرن الثاني، قال أبو حاتم السجستاني: كان أول من سمع بالبصرة وجوه القراءات وألفها وتتبع الشاذ منها فبحث عن إسناده هارون بن موسى الأعور وكان من القرّاء[16]، مع أن كثيرًا من العلماء قد كرهوا صنيعه هذا، بعد ذلك توالت المؤلفات في القراءات الشاذة لكن البعض منها لم يحمل هذا العنوان؛ لأنَّ مؤلفه لم يقصده بذلك، بل ذكر القراءات الشاذة في ثناياه ونحن سنذكر شيئًا من هذه المؤلفات: ومنها:

1- كتاب الشواذ لأحمد بن يحيى المعروف بثعلب.
2- الشواذ لأبي بكر بن مجاهد.
3- شواذ القراءات لمحمد بن أحمد المعروف بابْن شَنَبُوذ.
4- المفيد في شواذ القراءات لمحمد بن عبد الله بن أُشْتَه.
5- مختصر في شواذ القرآن من كتاب (البديع) للحسين بن خالويه.
6- المحتسب في تبيين وجوه شواذ القراءات لأبي الفتح عثمان بن جني.
7- المحتوى في القراءات الشاذة للإمام أبي عمرو الداني.
8- اللوامح في شواذ القراءات لأبي الفضل الرازي.
9- القراءات الشواذ لأحمد الْبَاطِرْقَانِيُّ.
10- الرشاد في شرح القراءات الشاذة للإمام أبي معشر الطبري.

المبحث الثاني- نماذج من القراءات الشاذة في سورة الأنعام وتوجيهها لدى المنتجب الهمذاني.

المطلب الأول: قوله تعالى: ﴿وَلَوْ جَعَلْنَاهُ مَلَكًا لَّجَعَلْنَاهُ رَجُلاً وَلَلَبَسْنَا عَلَيْهِم مَّا يَلْبِسُونَ﴾ [الأنعام: 9].

ورد فيها موضعان اختلف في قراءتهما:

1- **الموضع الأول:** (وَلَلَبَسْنَا) وفيه قراءتان: 1- قُرئ (ولَبَسْنا) بلام واحدة وهي قراءة ابن مُحَيْصِن، والبزي، وزيد بن علي[17].
2- قُرئ (ولَلَبَّسْنا) وقرأ بها الزّهريّ، ومعاذ القارئ، وأبو رجاء[18].

2- **الموضع الثاني:** يَلْبِسُونَ﴾ بضم الياء وفتح اللام وتشديد الباء (يُلَبِّسون) وهي قراءة ابن مُحَيْصِن[19].

نص الهمَذاني: قال: "قُرئ: (ولَلَبَّسْنا عليهم ما يُلَبِّسون) بتشديدها. والتلبيس كالتدليس والتخليط، شُدِّد للمبالغة. الجوهري: وتقول: رجل لَبَّاسٌ، ولا تقول مُلبِّسٌ(20). وقُرئ أيضًا: (ولَبَسْنا) بلام واحدة استغناء عنه بلا لجعلنا"(21).

---

(16) ينظر: ابن الجزري، محمد بن محمد، غاية النهاية في طبقات القراء، (2/ 348).

(17) ينظر: ابن خالويه، الحسين بن أحمد، شواذ ابن خالويه، (ص/36). وقرأ ابن مُحَيْصِن أيضًا بـ (ولَبَّسْنا). الدمياطي، أحمد بن أحمد، إتحاف فضلاء البشر، (ص/ 260).

(18) ينظر: ابن خالويه، الحسين بن أحمد، شواذ ابن خالويه، (ص/36)، وقرئ (ولَّبَسْنا) ونسبت هذه القراءة للزّهري وابن مُحَيْصِن. ينظر: الكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات (ص/164).

(19) ينظر: ابن خالويه، الحسين بن أحمد، شواذ ابن خالويه، (ص/36)، والكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص/164).

(20) ينظر: الجوهري، إسماعيل بن حماد، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، مادة (لبس)، (3/ 974).

(21) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 550).

الدراسة: قُرئ: (ولَبَسْنا) بلام واحدة مخففة هي فاء الفعل، ولم يأت بلام في الجواب اكتفاءً بها في المعطوف عليه.

وقُرئ: (ولَلَبَّسْنا) بلامين وتشديد الفعل على التَّكْثيرِ.

قال الواحدي: يقال لَبَّسْتُ الأمْرَ على القَوْمِ ألبِّسُهُ إذا شَبَّهْته عليهم، وجعلته مُشْكلاً، وأصله من التَّستُّرِ بالثوب، ومنه لُبْسُ الثوبِ؛ لأنه يُفيد سَتْرَ النفسِ، والمعنى: إذا جَعَلْنَا الملكَ في صيورة البَشَرِ، فهم يظنون أن ذلك المَلَكَ بَشَرًا، فيعود سؤالهم أنَّا لا نرضى برسالة هذا الشَّخْصِ[22]. وقرئ: (يُلَبِّسون) بضم الياء وفتح اللام وتشديد الباء[23].

أثر القراءة في التفسير: لم يختلف المعنى كثيرًا باختلاف القراءات، ولكن الزيادة في المبنى زيادة في المعنى، والتشديد أضاف معنًى زائدًا وهو المبالغة في اللّبْسِ والخلطِ عليهم، ومعنى الآية أي لخلطنا عليهم ما يخلطون على أنفسهم أو على غيرهم؛ لأنهم إذا رأوه في صورة إنسان قالوا هذا إنسان وليس بملك، فإن استدل لهم بأنه ملك كذبوه، وقال بعضهم: المعنى للبسنا على رؤسائهم كما يلبسون على ضعفائهم، وكانوا يقولون لهم إنما محمد بشر وليس بينه وبينكم فرق فيلبسون عليهم بهذا ويشككونهم[24].

المطلب الثاني: قوله تعالى: ﴿قُلْ أَغَيْرَ اللّهِ أَتَّخِذُ وَلِيًّا فَاطِرِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَهُوَ يُطْعِمُ وَلاَ يُطْعَمُ ﴾ [الأنعام: 14].

ورد في الآية موضعان اختلف في قراءتهما وهما:

الموضع الأول: (فَاطِرِ) وقد ورد فيه قراءتان:

1. قُرئ بالنصب (فاطرَ)، وهي قراءة شاذة ذكرها الرازي[25]، والعُكبري[26]، وأبو حيان[27].
2. قُرئ (فاطرُ)، برفع الراء، وهي قراءة ابن أبي عبلة[28].

نص الهمَذاني: قال: "قُرئ بالنصب على المدح، أو على إضمار فعل تقديره: أترُكُ فاطرَ السماوات والأرض؛ لأن قوله: (أَغَيْرَ اللّهِ أَتَّخِذُ وَلِيًّا) يدل على ترك الولاية له، وحَسُن إضماره لقوة هذه الدلالة... وبالرفع: على إضمار (هو).

وليس قول من قال: من قرأ بالنصب جعله بدلاً من ولي، أو صفة له بمستقيم[29]، لفساد المعنى"[30].

الدراسة: في كلمة (فاطر) قراءتان بالنصب، وبالرفع، وجَّه الهمذاني قراءة النصب على المدح، وهو ما وجهها به الرازي[31]، وأبو حيان[32].

وخرَّجه العكبري[33] على أنه صفة لولي على إرادة التنوين أو بدل منه أو حال، والمعنى على هذا أأجعل (فَاطِرَ

---

(22) ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، (11/ 269)، وابن عادل، سراج الدين عمر بن علي، اللباب في علوم الكتاب (8/ 39).

(23) ينظر: المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 550).

(24) وروى بعضهم عن ابن عامر أنه قرأ: مَّا (يَلْبِسُونَ) بنصب الباء يعني: جعلنا عليه من الثياب ما يلبسونه على أنفسهم. والقراءة المعروفة: بالكسر. يقال: لبِس يلبَسُ إذا لبِس الثوب. ولبِس يلبِس: إذا خلط الأمر. السمرقندي، نصر بن محمد، بحر العلوم، (1/ 457).

(25) ينظر: الرازي، محمد بن عمر، التفسير الكبير، (12/ 491).

(26) ينظر: العُكبري، عبد الله بن الحسين، التبيان، (1/ 484). وَقرأ الزُّهْرِيُّ ونبيح والجراح (فَطَرَ) على الماضي، ينظر: ابن خالويه، مختصر في شواذ القرآن من كتاب البديع، (ص/ 42). وهي قراءة شاذة لم يذكرها الهمَذاني.

(27) ينظر: أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 452). ولم نقف على من نسبها لقارئ من القرّاء.

(28) ينظر: الهذلي، يوسف بن علي، الكامل، (ص: 538)، والكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص/165).

(29) جوّز العكبري هذين الإعرابين، ينظر: العُكبري، عبد الله بن الحسين، التبيان، (1/ 484).

(30)المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 555).

(31) ينظر: الرازي، محمد بن عمر، التفسير الكبير، (12/ 491).

(32) ينظر: أبي حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 90).

(33) ينظر: العُكبري، عبد الله بن الحسين، التبيان، (1/ 484).

السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضَ) غير الله. قال أبو حيان: "والأحسن نصبه على المدح"[34].

أما قراءة الرفع فقد وجهها الهمَذاني على أنها خبر لمبتدأ مضمر تقديره (هو)، وبه قال ابن عطية [35]، وأبو حيان[36]، والسمين الحلبي[37]. وزاد ابن عطية أنه يجوز أن يكون مرفوعًا على الابتداء[38].

وردَّ أبو حيان توجيه ابن عطية بالرفع بالابتداء، فقال: "ويحتاج إلى إضمار خبر ولا دليل على حذفه"[39].

أثر القراءة في التفسير: معنى الآية: أن الله فَاطر السماوات والأرض أي: أوجدها على غير مثال سابق، فلم يُسْبَقْ إلى خلقهما. ولم يختلف المعنى فيها باختلاف القراءة.

الموضع الثاني: (وَهُوَ يُطْعِمُ وَلاَ يُطْعَمُ) وفيه عدة قراءات:

1- بفتح الياء وفتح العين (وهو يَطعَم)، وبضم الياء وكسر العين (يُطعِم)[40]. ولم نقف على نسبتها لأحد.

2- بضم الياء وفتح العين (وهو يُطعَم)، وبضم الياء وكسر العين (يُطعِم) وهي منسوبة إلى يعقوب من رواية ابن المأمون[41].

3- بضم الياء وكسر العين فيهما (يُطعِم)، وهي من قراءة الأشهب ويمان العماني وابن أبي عبلة [42].

4- بضم الياء وكسر العين فيهما (يُطعِم)، وبفتح الياء وفتح العين (ولا يَطعَم) وهي قراءة سعيد بن جبير، ومجاهد، وعكرمة، والحسن والمطوعي والأعمش، وأبو حيوة، وعمرو بن عبيد[43].

نص الهمَذاني: قال: "قُرئ (وهو يَطْعَمُ) بفتح الياء وفتح العين، و(ولا يُطْعِمُ) بضم الياء وكسر العين على البناء للفاعل فيهما، والمستكن فيهما للولي الذي هو غير الله.

وقُرئ أيضاً: (وهو يُطْعَمُ) بضم الياء وفتح العين على البناء للمفعول، (ولا يُطْعِمُ) بضم الياء وكسر العين على البناء للفاعل، والضمير فيهما لغير الله أيضًا.

وقُرئ أيضًا: (وهو يُطْعِمُ ولا يُطْعِمُ) بضم الياء وكسر العين فيهما على بنائهما للفاعل، والضمير فيهما لله سبحانه وفُسِّر على وجهين:

أحدهما: بمعنى وهو يُطعِم ولا يَستطعِم، يقال: أطعمت بمعنى استطعمت، عن الزهري[44].

والثاني: بمعنى يطعم تارة ولا يطعم تارة أخرى على ما يرى من المصالح، كقولك: هو يعطي ويمنع، ويَبْسُطُ ويَقْدِر، ويُغني ويُفقر.

وقرئ أيضًا: (وهو يُطْعِمُ) بضم الياء وكسر العين، (ولا يَطْعَمُ) بفتح الياء وفتح العين على البناء للفاعل فيهما أيضًا،

---

(34)أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 90).

(35) ينظر: ابن عطية، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (2/ 273).

(36) ينظر: أبي حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 90).

(37) ينظر: السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (4/ 555).

(38) ينظر: ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، (2/ 273).

(39)أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 90).

(40) ينظر: العُكبري، عبد الله بن الحسين، التبيان، (1/ 484)، والسمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (4/ 558).

(41) ينظر: الكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص/165)، والزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، (2/ 11).

(42) ينظر: الهذلي، يوسف بن علي، الكامل، (ص: 538)، وابن عطية، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (2/ 273).

(43) ينظر: ابن خالويه، الحسين بن أحمد، شواذ ابن خالويه، (ص/36)، والدمياطي، أحمد بن أحمد، إتحاف فضلاء البشر، (ص/ 260). وقرئ بـ (يَطْعَمُ ولا يُطْعَمُ) وهي قراءة مجاهد، وقرئ أيضًا (يُطْعِمُ ولا يَطْعَمُ) وهي قراءة الأعمش، ينظر: ابن خالويه، الحسين بن أحمد، شواذ ابن خالويه، (ص/36)، لم يذكر الهمذاني هاتين القراءتين الشاذتين.

(44) ينظر: الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، (2/ 11)، وابن عادل، سراج الدين عمر بن علي، اللباب في علوم الكتاب (8/ 56).

والمستكن فيهما أيضًا لله جلَّ ذكره ومعناهما ظاهر"[45].

الدراسة: في قوله تعالى: (وَهُوَ يُطْعِمُ وَلاَ يُطْعَمُ) قرأ بعضهم الأول مبنيًا للفاعل والثاني مبنيًا للمفعول، وقرأ بعضهم عكس ذلك، وقرأ آخرون الأول والثاني بالبناء على الفاعل وقرأ آخرون بغير ذلك. وقد وجهت هذه القراءات بعدة توجيهات وهي كالآتي:

1- من قرأ بـ(وهو يَطعَمُ لا يُطعِمُ) جعل الضمير فيهما عائد لغير الله، وإنما هو للولي على أن المعنى في الآية أن الولي يأكل ولا يُطعِمُ غيره[46].

2- ومن قرأ بـ(وهو يُطعَم ولا يُطعِم) جعلوا أيضًا الضمير لغير الله سبحانه وتعالى، وإنما هو عائد على الولي الذي يُطعَمه غيره ولا يُطْعِم هو أحدًا لعَجْزِه. والمعنى أتخذ من هو مرزوق غير رازق وليًا[47].

3- ومن قرأ بضم الياء وكسر العين فيهما (وهو يُطعِم ولا يُطعِم) فقد جعلوا الضمير في الأول (وهو يُطعِم) عائدٌ على الله، وفي الثاني (ولا يُطعِم) عائدٌ على الولي.

قال أبو حيان الأندلسي: " فَالضَّمِيرُ فِي وَهُوَ يُطْعِمُ عَائِدٌ على اللَّه وفي ولا يُطْعَمُ عائِدٌ عَلَى الْوَلِيّ"[48].

وقال ابن عطية: " يعني الوثن أنه لا يُطعِم"[49]. ووجه آخرون بتوجيه آخر فجعلوا الضمير في الفعلين عائد على الله وفسروا بأن معناه وهو يُطْعِم ولا يَسْتَطْعِم. وحكى الأزهري: أطعمت بمعنى استطعمت، ونحوه: أَفَدْت، ويجوز أن يكون المعنى: وهو يُطْعِم تارة ولا يُطْعم أخرى على حسب المصالح كقولك: هو يعطي ويمنع ويَقْدِر ويبسط ويغني ويفقر[50].

4- ومن قرأ بـ(وهو يُطْعِم ولا يَطْعَمُ) جعلوا الضمير في الفعلين عائدٌ على الله سبحانه وتعالى، والمعنى أن الله يرزق ولا يأكل ولا يشبه المخلوقين، فهو منزه عن الأكل ولا يشبه سبحانه مخلوقاته[51].

أثر القراءة في التفسير: اختلفت القراءات في معناها فالبعض جعل الضمير فيها يعود على الله وبهذا صار لها معنى وهو أن الله يرزق ولا يأكل ولا يشبه المخلوقين أو بمعنى يُطْعِم ولا يَسْتَطْعِم أو أن يكون المعنى: يُطْعِم تارة ولا يُطْعم أخرى.

والبعض جعل الضمير يعود على المعبود من دون الله وهو الولي فصار لها معنى آخر وهو أن الولي يأكل ولا يُطعِمُ غيره، أو بمعنى الذي يُطعَمه غيره ولا يُطْعِم هو أحدًا لعَجْزِه فهو مرزوق غير رازق، وعلى هذا فلا يمكن اجتماع هذه المعاني في شيء واحد، وكذلك اختلافها في المعنى على قراءة الجمهور الذي المعنى فيها هو يَرْزق، ولا يُرْزَق.

لكننا نجد أن هذه المعاني كلها حق والآية تحتملها فهو من باب اختلاف التنوع لا التضاد والتناقض.

قال ابن الجزري: "وكذلك ما قرئ شاذًا (وَهُوَ يُطْعَمُ وَلَا يُطْعِمُ) عكس القراءة المشهورة...، فيهما، فَإِنَّ ذلك كله وإن اختلف لفظًا ومعنى وامتنع اجتماعه في شيء واحد، فإنه يجتمع من وجه آخر يمتنع فيه التَّضَاد"[52].

---

(45) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 556).

(46) ينظر: السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (4/ 558).

(47) ينظر: الرازي، محمد بن عمر، التفسير الكبير، (12/ 492)، والسمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (4/ 557)، وأبي حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 453).

(48) أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 453).

(49) ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، (2/ 273).

(50) ينظر: الرازي، محمد بن عمر، التفسير الكبير، (12/ 492)، السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (4/ 557)، وأبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 453).

(51) ينظر: ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (2/ 273).

(52) أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 468).

المطلب الثالث: قوله: ﴿وَمِنْهُم مَّن يَسْتَمِعُ إِلَيْكَ وَجَعَلْنَا عَلَى قُلُوبِهِمْ أَكِنَّةً أَن يَفْقَهُوهُ وَفِي آذَانِهِمْ وَقْرًا﴾ [الأنعام: 25].

موضع القراءة: (وَقْرًا). قَرأ طلحة بْنُ مُصَرِّفٍ (وِقْرًا) بِكسر الواو[53].

نص الهمَذاني: قال: "قرئ: (وِقْرًا) بكسرها، أما الوَقْر بالفتح: فهو الثِقْلُ في الأذن، يقال: وقِرتْ أذنه تَوْقَرُ بكسر العين في الماضي وفتحها في الغابر وَقْرًا، إذا صمّت. قيل: والوَقار مشتق منه، وهو الإمساك عن الطيش، والفعل منه وَقَرَ يَقِرُ وقارًا، وإذا استقر وثقل في المجلس. وأما الوِقْر بالكسر: فهو الحِمْلُ. قيل: وفعل الله بهم هذا مجازاة على كفرهم"[54].

الدراسة: في كلمة (وقرًا) قراءة شاذة وهي بكسر الواو، وفي قراءة الجمهور بالفتح، والفرق بين الوَقْر والوِقْر أنَّ المفتوح هو الثِّقل في الأذن، يُقال منه: وَقِرتْ أذنه بفتح القاف وكَسْرِها، والمضارع تَقِر وتَوْقَر بحسب الفعلين ك (تَعِد) و(تَوْجَل). وحكى أبو زيد: أذنٌ مَوْقورة، وهو جارٍ على القياس، ويكون فيه دليلٌ على أن وَقَر الثلاثي يكون متعدّياً، وسُمِع (أذن مُوْقَرَة) والفعل على هذا أَوْقَرْتُ رباعياً كأكرم. والوِقْر - بالكسر - الحِمْل للحمار والبغل ونحوهما، كالوسَق للبعير[55].

أثر القراءة في التفسير: يظهر أثر القراءة بالكسر (وِقرًا) كأنَّه جعل آذانهم وقَرَتْ من الصمم كما تُوقَرُ الدَّابَّةُ بالحِمْلِ، فهم يسمعون لكن مع ثقل في السمع. والمادة أيضًا تَدُلُّ على الثَّقَلِ والرَّزانة، ومنه الوَقَارُ للتُّؤدَةِ، والسَّكينة.

وأما قراءة الجمهور بالفتح (وَقرًا) فهي واضحة أي: في آذانهم ثِقَلاً أي: صَمَماً. والمقصود عدم السماع بالكلية[56].

المطلب الرابع: قال تعالى: ﴿وَهُوَ الْقَاهِرُ فَوْقَ عِبَادِهِ وَيُرْسِلُ عَلَيْكُم حَفَظَةً حَتَّىَ إِذَا جَاء أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ تَوَفَّتْهُ رُسُلُنَا وَهُمْ لاَ يُفَرِّطُونَ﴾[الأنعام: 61].

موضع القراءة: (لاَ يُفَرِّطُون): قرئ بالتخفيف وهي قراءة الأعرج[57].

نص الهمذاني: قال: "وقرئ: بالتخفيف من الإفراط، وهو مجاوزة الحد، يقال: أفرط في الأمر، إذا جاوز فيه الحد، أي: لا يزيدون على ما أمروا به"[58].

الدراسة: في كلمة (يُفْرِطُون) قراءة شاذة بالتخفيف يقال: أفرط في الأمر إذا زاد فيه، وفرَّط فيه إذا قصَّر[59]، وأَفْرَط فُلانٌ في أمرِهِ، أي: عَجِل فيه وجاوز القَدْر[60]، وأفْرَطْت فِي القَوْل، أَي: أكثرتُ[61].

أثر القراءة في التفسير: يظهر أثر قراءة التخفيف في زيادة المعنى للآية فقراءة التخفيف هنا بمعنى مجاوزة الحد في أُمروا به وقد نص على هذا ابن جني[62]، والزمخشري[63]، وعليه جماهير أهل التفسير واللغة، وذكر السمين الحلبي معنى آخر للقراءة وهو: لا يتقدمون على أمر الله قال: " وهذا يحتاج إلى نَقْلِ أنَّ أفرط بمعنى فَرَّط أي تَقَدَّم. وقال الجاحظ قريبًا

(53) ينظر: ابن الجزري، محمد بن محمد، النشر في القراءات العشر، (1/ 50).

(54) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 566).

(55) ينظر: السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (4/ 578).

(56) ينظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، (11/ 306)،وابن عادل، سراج الدين عمر بن علي، اللباب في علوم الكتاب، (8/ 80).

(57) ينظر: الكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص: 169)، النوزاوازي، محمد بن أبي نصر، المغني في القراءات، (765/2).

(58) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (603/2).

(59) ينظر: ابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 223).

(60) ينظر: الفراهيدي، الخليل بن أحمد، العين، مادة (فرط) (7/ 419).

(61) ينظر: الأزهري، محمد بن أحمد، أبي منصور، تهذيب اللغة، مادة (فرط) (13/ 226).

(62) ينظر: ابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 223).

(63) ينظر: الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، (2/ 32).

من هذا فإنه قال: «معنى لا يُفْرِطون: لا يَدَعون أحدًا يفرُط عنهم أي: يَسْبقهم ويفوتهم"[64]. وذكر أبو البقاء المعنيان[65].

المطلب الخامس: قال تعالى: ﴿ثُمَّ رُدُّواْ إِلَى اللّهِ مَوْلاَهُمُ الْحَقِّ أَلاَ لَهُ الْحُكْمُ وَهُوَ أَسْرَعُ الْحَاسِبِينَ﴾ [الأنعام: 62].

موضع القراءة: (الْحَقِّ): قُرئ بالنصب وهي قراءة الحسن وقتادة[66].

نص الهمذاني: قال: "وقرئ: (الحقَ) بالنصب على المدح، كما تقول: الحمد لله الحقَ، والمراد به الله جلَّ ذكره، بمعنى: ردوا إلى سيدهم ومالكهم الحق، أي: العدل الذي لا يحكم إلا بالحق، وقيل: نعت لمصدر محذوف، أي: الردَّ الحقَّ، والأول هو الوجه بشهادة قراءة الجمهور"[67].

الدراسة: قراءة (الحقَ) بالنصب على وجهين:

الأول: على المدح كقول المؤلف، وهو قول الزمخشري[68]، وابن عطية[69]، وهو ما رجحه أبو حيان[70].

الثاني: نعت لمصدر محذوف تقديره الردَ الحقَ قول للنحاس[71]، والعكبري[72].

أثر القراءة في التفسير: النصب على المدح يسمى نعت مقطوع، ولهذا رجحه المؤلف كونه يتوافق مع قراءة الجمهور فلا تعارض بين القراءتين في الإعراب قال الرضي: "والأكثر في كل نعت مقطوع أن يكون مدحًا أو ذمًا أو ترحمًا، نحو: الحمد لله الحميدَ"[73].

المطلب السادس: قوله: ﴿وَلَهُ الْمُلْكُ يَوْمَ يُنفَخُ فِي الصُّوَرِ عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ﴾ [الأنعام: 73].

موضع القراءة: (عَالِمُ الْغَيْبِ): قُرئ بالجر وهي قراءة الحسن وعصمة عن أبي عمرو[74].

نص الهمذاني: قال: " وقُرئ: عالمِ الغيب بالجر على البدل من الهاء في (له)"[75].

الدراسة: قُرئ (عالمِ الغيب)، بالجر وقد ذكر العلماء في توجيهها ثلاثة أقوال:

الأول: أنه بدل من الهاء في (له)، وهو ما ذكره المؤلف، ونص عليه النحاس[76]، ومكي[77]، وهو الأجود عند أبي حيان[78].

الثاني: بدلاً من (لرب العالمين) ذكره العكبري[79]، ولبعد المبدل فيه استبعده أبو حيان[80].

---

(64) السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (4/ 668).

(65) ينظر: العُكبري، عبد الله بن الحسين، إملاء ما من به الرحمن، (1/ 245)، والعُكْبَري، عبد الله بن الحسين، التبيان، (1/ 504).

(66) ينظر: مختصر الشواذ، لابن خالويه (ص: 43)، والنوزاوازي، محمد بن أبي نصر، المغني في القراءات، (765/2).

(67) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (604/2).

(68) ينظر: الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، (2/ 32).

(69) ينظر: ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (2/ 301).

(70) ينظر: أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 541).

(71) ينظر: النحاس، أحمد بن محمد، إعراب القرآن، (2/ 14).

(72) ينظر: العُكْبَري، عبد الله بن الحسين، التبيان، (1/ 504).

(73) ينظر: الرضي، رضي الدين الأستراباذي، شرح الرضي على الكافية (2/ 323).

(74) ينظر: الكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص: 170).

(75) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (617/2).

(76) ينظر: النحاس، أحمد بن محمد، إعراب القرآن، (2/ 17).

(77) ينظر: مكي بن أبي طالب، الهداية إلى بلوغ النهاية في علم معاني القرآن وتفسيره، وأحكامه، وجمل من فنون علومه، (3/ 2072).

(78) ينظر: أبي حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 557).

(79) ينظر: العُكْبَري، عبد الله بن الحسين، التبيان، (1/ 510).

(80) ينظر: أبي حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 557).

الثالث: نعت للضمير (له) نص عليه ابن عطية[81]، وهو مذهب الكسائي خالف فيه الجمهور، قال السمين الحلبي: "عالمِ: بالجر وفيها ثلاثة أوجه، أحسنها: أنه بدل من الهاء في (له)، الثاني: أنه بدل من (رب العالمين) وفيه بُعْدٌ لطول الفصل بين البدل والمبدل منه، الثالث: أنه نعت للهاء في (له) وهذا إنما يتمشَّى على رأي الكسائيّ حيث يجيز نعت المضمر بالغائب وهو ضعيفٌ عند البصريين والكوفيين غيرَ الكسائي"[82].

أثر القراءة في التفسير: يظهر أثر القراءة من ناحية بلاغية نحوية، وهي تعدد الأوجه الإعرابية للكلمة الواحدة، وهذا يظهر عمق اللغة العربية، وتنوع المذاهب النحوية.

المطلب السابع: قال تعالى: ﴿وَجَعَلُواْ لِلّهِ شُرَكَاء الْجِنَّ وَخَلَقَهُمْ وَخَرَقُواْ لَهُ بَنِينَ وَبَنَاتٍ بِغَيْرِ عِلْمٍ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى عَمَّا يَصِفُونَ﴾ [الأنعام: 100].

ورد في الآية موضعان اختلف في قراءتهما وهما:

الموضع الأول: (الْجِنَّ): قُرئ بالرفع وهي قراءة أبي حيوة[83]، وبالجر لأبي البَرَهْسَم[84].

نص الهمذاني: قال: "قرئ: (الجنُ) بالرفع على أنه خبر مبتدأ محذوف، كأنه قيل: من هم؟ فقيل: الجن، أي: هم الجن، كالمخصوص بالمدح في قولك نعم الرجل زيد، على أحد التأويلين، وقُرئ: بالجر على الإضافة التي للتبيين" [85].

الدراسة: في كلمة (الجن): قراءتان بالرفع وبالجر وجّه الهمذاني قراءة الرفع على الابتداء وهو ما وجّهها به الزمخشري[86]، وابن عطية[87].

أثر القراءة في التفسير: وتظهر فائدة القراءة بالرفع في بيان الإجمال الواقع في كلمة الشركاء؛ لأن كلمة شركاء لو أطلقت لصح أن يراد به الإنس والجن والشجر والحجر قال الرازي: "أما وجه القراءة بالرفع فهو أنه لما قيل: وجعلوا لله شركاء فهذا الكلام لو وقع الاقتصار عليه لصح أن يراد به الجن والأنس والحجر والوثن فكأنه قيل ومن أولئك الشركاء؟ فقيل: الجن"[88]، وقال أبو حيان: "ويكون ذلك على سبيل الاستعظام لما فعلوه والانتقاص لمن جعلوه شريكا لله"[89].

وأما فائدة القراءة بالجر فهي تفيد الإضافة البيانية قال الزمخشري: "والمعنى أشركوهم في عبادته؛ لأنهم أطاعوهم كما يطاع الله"[90]، أي إنه بيَّن الشركاء كأنه قيل: الشركاء المطيعين للجن، اعترض أبو حيان على هذا المعنى للقراءة ووصفه بكونه غير ظاهر قال أبو حيان: "ولا يتضح معنى هذه القراءة إذ التقدير: وجعلوا شركاء الجن لله، وهذا معنى لا يظهر"[91]، قال السمين: "قلت: معناها واضح بما فسَّره الزمخشري في قوله، والمعنى: أَشْرَكوهم في عبادتهم إلى آخره ولذلك سَمَّاها إضافة تبيين، أي إنه بيَّن الشركاء كأنه قيل: الشركاء المطيعين للجن"[92].

---

(81) ينظر: ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (2/ 309).

(82) السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (4/ 695).

(83) ينظر: ابن خالويه، مختصر في شواذ القرآن من كتاب البديع، (ص: 45).

(84) ينظر: ابن خالويه، مختصر في شواذ القرآن من كتاب البديع، (ص: 45).

(85) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (658/2).

(86) ينظر: الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، (2/ 52).

(87) ينظر: ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (2/ 329).

(88) الرازي، محمد بن عمر التيمي، التفسير الكبير، (13/ 90).

(89) أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 603).

(90) الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، (2/ 52).

(91) أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 603).

(92) السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (5/ 86).

الموضع الثاني: (وَخَلَقَهُمْ): بسكون اللام وهي قراءة يحيى بن يعمر[93].

نص الهمذاني: قال: "وقرئ: و(خلْقهم) بإسكان اللام على أنه مصدر، واختلف في معناه على وجهين:

أحدهما: أن يراد بخلْقهم اختلاقهم وكذبهم، أي وجعلوا لله خلْقهم، حيث نسبوا قبائحهم إلى الله في قولهم: (وَاللّهُ أَمَرَنَا بِهَا) [الأعراف: 28].

الثاني: أن يراد بخلْقهم الأصنام، أي: وجعلوا الجن والأصنام التي صنعوها شركاء لله"[94].

الدراسة: ورد في كلمة (وَخَلَقَهُمْ): قراءة شاذة بسكون اللام، وهي على المصدر وهو هنا يأتي بمعنيين بمعنى اختلاقهم أو بمعنى بمخلوقهم[95].

أثر القراءة في التفسير: القراءة بسكون اللام في (وخلْقهم) وسعت معنى الآية وقد ذكر الهمذاني لها معنيان هما:

الأول: بمعنى الاختلاق وهو الكذب: وقد نص على هذا المعنى الزمخشري قال: " وخلقهم، أي: اختلاقهم الإفك، يعنى: وجعلوا لله خلقهم حيث نسبوا قبائحهم إلى الله في قولهم: (وَاللّهُ أَمَرَنَا بِهَا)"[96].

الثاني: بمعنى مخلوقهم وهي الأصنام، وهذا المعنى نص عليه جماهير المفسرين منهم: النحاس[97]، وابن عطية وقال: " وقرأ يحيى بن يعمر «وخلْقهم» بسكون اللام عطفًا على الجن أي جعلوا خلقهم الذي ينحتونه أصنامًا شركاء بالله"[98]، ونص على المعنيين ابن جني[99]، والسمين الحلبي[100].

المطلب الثامن: قال تعالى: ﴿وَنُقَلِّبُ أَفْئِدَتَهُمْ وَأَبْصَارَهُمْ كَمَا لَمْ يُؤْمِنُواْ بِهِ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَنَذَرُهُمْ فِي طُغْيَانِهِمْ يَعْمَهُونَ﴾ [الأنعام: 110].

موضع القراءة: (وَنَذرُهُمْ): بسكون الراء وهي قراءة الأعمش[101].

نص الهمذاني: قال: " وقرئ: (ويذرْهم) بإسكان الراء، وفسرت على وجهين:

أحدهما: أن الإسكان فيها تخفيف.

والثاني: أنه جزم عطفًا على (لَمْ يُؤْمِنُواْ) على معنى: أنه لم يذرهم في طغيانهم يعمهون بل بين لهم الهدى فَعَدَلُوا عنه"[102].

الدراسة: القراءة بجزم الراء في (ويذرهم) يحتمل أن يكون للتخفيف لثقل الحركات، أو يكون علامة للجزم عطفًا على المجزوم قبله، وهو ما نص عليه أبو البقاء[103].

أثر القراءة في التفسير: يظهر الأثر اللغوي لقراءة الإسكان هنا أن السكون قد يكون للتخفيف وهو مقصد من مقاصد العربية، وقد يكون علامة للجزم، وقولنا أن السكون هنا علامة للجزم يكون المعنى: جزاء على كفرهم، وأنه لم يذرْهم في

---

(93) ينظر: ابن خالويه، مختصر في شواذ القرآن من كتاب البديع، (ص: 46)، والكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص: 174)،

(94) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (659/2).

(95) ينظر: السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (5/ 86).

(96) الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، (2/ 53).

(97) ينظر: النحاس، أحمد بن محمد، إعراب القرآن، (2/ 25).

(98) ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (2/ 329).

(99) ينظر: ابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 224).

(100) ينظر: السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (5/ 86).

(101) ينظر: الكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص: 176)، والنوزاوازي، محمد بن أبي نصر، المغني في القراءات، (792/2).

(102) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (671/2).

(103) ينظر: العُكْبَري، عبد الله بن الحسين، التبيان، (1/ 531).

طغيانهم بل بَيَّنَ لهم، وقد اعترض السمين الحلبي على هذا المعنى بقوله: " وهذا الثاني ليس بظاهر"[104].

المطلب التاسع: قوله تعالى: ﴿وَلِتَصْغَى إِلَيْهِ أَفْئِدَةُ الَّذِينَ لاَ يُؤْمِنُونَ بِالآخِرَةِ وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُواْ مَا هُم مُّقْتَرِفُونَ﴾ [الأنعام: 113].

موضع القراءة: (وَلِتَصْغَى). قرأه الحسن البصري، وابن شرف بإسكان اللام[105].

نَصُّ الهمَذاني: قال: "... وقُرئ: (ولْتصغى) بإسكانها تخفيفًا، كما تُسكَن لام الأمر لذلك"[106].

الدراسة: وجَّه العلماء قراءة الإسكان على أنها للتخفيف، كما تُسكَن لام الأمر لذلك، وأصلُها الكسر بشهادة قوله تعالى: (لِيُنفِقْ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ) [الطلاق: 7]، وأنكر الرماني إسكانها على أنها لام الأمر وقال: هو غلط؛ إذ لو كان كما زُعِم أنها لام الأمر لكان: (ولتصغَ إليه) بحذف الألف، قال الهمَذاني: وقد يجوز أن تكون اللام لام أمر، وتكون الألف ناشئة عن إشباع الفتحة، كالتي في قوله عزَّ وجل: (سَنُقْرِؤُكَ فَلاَ تَنسَى) [الأعلى: 6]على أحد الأوجه، أو كقوله: (إنه من يتقِ ويصبر) على قراءة قُنْبُلٍ[107].

وقال السَّمِين الحَلَبي: "وخرَّجوا تسكين اللام على أحد وجهين: إما أنها لام كي، وإنما سُكِّنت إجراءً لها مع ما بعدها مُجْرى: كَبِد ونَمِر، قال ابن جِنّي: وهو قوي في القياس، شاذ في السماع، والثاني: أنها لام الأمر، وهذا وإن تمشَّى في (وَلِيَرْضَوْهُ وَلِيَقْتَرِفُواْ)، فلا يتمشَّى في (وَلِتَصْغَى)؛ إذ حرف العلة يُحذف جزمًا، قال أبو البقاء: وليست لامَ الأمر؛ لأنه لم يجزم الفعل، قلت: قد ثبت حرف العلة جزمًا في المتواتر، فمنها: (أرسله معنا غدًا نرتعي ويلعب)، (إنه من يتقي ويصبر فإن الله)، (سَنُقْرِؤُكَ فَلاَ تَنسَى)، (لا تخف دركًا ولا تخشى)، وفي كل ذلك تأويلات ستقف عليها إن شاء الله تعالى، فلتكن هذه القراءة الشاذة مثل هذه المواضع، والقول بكون لام (لتصغى) لام كي سُكِّنت لتوالي الحركات، واللامَين بعدها لامَي أمْرٍ بعيد وتَشَهٍّ"[108].

أثر القراءة في التفسير: أفادت هذه القراءة أن اللام في (وليرضوه) وفي (وليقترفوا) يمكن أن تكون لام الأمر مضمنة الوعيد والتهديد، ولكن ذلك بعيد الاحتمال في (ولتصغى)، وإن كان ذلك قد جاء في الكلام كبيت شعر، وكقراءة قُنْبُلٍ: (إنه من يتقي ويصبر)، وقال بعضهم: هي في (لتصغى) لام كي، وسكنت شذوذًا في قراءة الحسن، وفي الفعلين الثاني والثالث هي لام الأمر مضمنًا التهديد والوعيد بدون شذوذ[109].

قال الزمخشري: "(ولتصغى) جوابه محذوف تقديره: وليكون ذلك جعلنا لكل نبي عدوًا، على أن اللام لام الصيرورة، وتحقيقها ما ذُكر[110]، والضمير في (إليه) يرجع إلى ما يرجع إليه الضمير في (فعلوه)، أي: ولتميل إلى ما ذُكر من عداوة الأنبياء، ووسوسة الشياطين (أفئدة) الكفار، (وليرضوه) لأنفسهم، (وليقترفوا ما هم مقترفون) من الآثام"[111].

فالقول بأن اللام في: (ولتصغى) هي لام الأمر هو الأقرب؛ نظرًا لما عُطف عليها، وجَرْيًا على ما ماثَلَها من نظائرها في المتواتر كما مرَّ.

---

(104) السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (5/ 112).

(105) ينظر: ابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 227).

(106) ينظر: المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 676).

(107) ينظر: المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 676، 677).

(108) السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، الدر المصون، (5/ 121).

(109) ينظر: ابن عطية، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (3/ 445).

(110) أي: إن الزمخشري رجَّح أن تكون اللام في (ولتصغى) لام كي أو الصيرورة، على ما ذكره قبل هذا في تفسيره.

(111) الزمخشري، محمود بن عمر، الكشاف، (2/ 389).

المطلب العاشر: قوله تعالى: ﴿وَقَالُواْ هَـذِهِ أَنْعَامٌ وَحَرْثٌ حِجْرٌ لاَّ يَطْعَمُهَا إِلاَّ مَن نَّشَاء بِزَعْمِهِمْ وَأَنْعَامٌ حُرِّمَتْ ظُهُورُهَا وَأَنْعَامٌ لاَّ يَذْكُرُونَ اسْمَ اللّهِ عَلَيْهَا افْتِرَاء عَلَيْهِ سَيَجْزِيهِم بِمَا كَانُواْ يَفْتَرُونَ﴾ [الأنعام: 138].

موضع القراءة[112]: (حِجْرٌ)، وفيه عدة قراءات[113]:

1. قُرئ بضم الحاء وفَتْحِها مع سكون الجيم، أما قراءة الضم (حُجْر) فقد نُسِبت إلى الحسن، وقتادة، والأعرج، وعبد الوهاب عن أبي عمرو، وأما قراءة الفتح (حَجْر) فقد نُسِبت إلى عبد الوارث عن الحسن، وقتادة.
2. قُرئ بكسر الحاء، وتقديم الراء على الجيم (حِرْج)، ونُسِبت: إلى أُبيّ بن كعب، وابن مسعود، وابن عباس، وابن الزبير، والأعمش، وعمرو بن دينار رضي الله عنهم.

نص الهمَذاني: قال: "قرئ: بضم الحاء وفَتْحِها مع سكون الجيم، وقرئ أيضًا: (حِرْجٌ) بكسر الحاء، وتقديم الراء على الجيم"[114].

الدراسة: ذكر الهمَذَاني في توجيه قراءة ضم الحاء وفَتْحها مع سكون الجيم أنها لُغات بمعنىً، ومعناه: الحرام، ووافقه في هذا التوجيه بعض مَن وجَّهَ هذه القراءة[115].

وأما قراءة كسر الحاء وتقديم الراء على الجيم فذَكَر الهمَذاني في توجيهها وجهين:

أحدهما: أنه بمعنى (حِجْر)[116]، فقُلب، كجَبَذَ، وجَذَبَ.

والثاني: بمعنى التضييق، فلا قَلْب على هذا، وأصله: (حَرِجٌ) بفتح الحاء وكسر الراء، فخُفِّف ونُقِل، فاعْرِفْهُ فإنَّ فيه أدنى غُموض[117].

وذكر العُكبري نحوه، وأضاف: أي ضيِّقٌ بالتحريم[118].

وجمع ابن جِنّي هذين الوجهين فقال: " (حَرْثٌ حِرْج) في معنى (حِجْر)، ومعناه عندهم: أنها ممنوعة محجورة أن يطعَمَها إلا مَن يشاؤون أن يُطعِموه إياها بزعمهم"[119].

---

(112) ورد في الآية مواضع أخرى غير التي أوردها الهمَذاني، وهي:

1- (وقالوا هذه نَعَمٌ) على الإفراد، وهي قراءة أبان بن عثمان. ينظر: ابن خالويه، مختصر في شواذ القرآن من كتاب البديع، (ص: 46)،

2- (مَن نشاءُ) بالنون قراءة الجمهور، وبالياء قرأ بها الخفاف عن أبي عمرو. ينظر: ابن جُبارة الهذلي، يوسف بن علي، الكامل في القراءات العشر والأربعين الزائدة عليها، (ص: 549)، والكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص: 179).

3- (بزَعَمِهِم) بفتح الزاي والعين، قراءة ابن أبي عبلة، وهي لغةٌ في كل ثلاثي عينه حرف حلقي، مثل: النهر، والشعر. ينظر: العكبري، عبد الله بن الحسين، إعراب القراءات الشواذ، (ص: 515).

4- (حُجْراً) بضم الحاء وسكون الجيم وتنوين الراء بالنصب، قراءة الحسن، وقرأ عيسى بن عمر بضم الحاء والجيم: (حُجُر). ينظر: ابن جرير الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان، (12/ 141)، والبنَّا الدمياطي، أحمد بن محمد، إتحاف فضلاء البشر، (ص: 34).

5- (وحرثِ حِجْر) بالإضافة، قرأ بها الأعرج. ينظر: الكرماني، محمد بن أبي نصر، شواذ القراءات، (ص: 179).

(113) ينظر: ابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 231، 232).

(114) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 700، 701).

(115) ينظر: ابن جرير الطبري، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، (12/ 142)، والعكبري، عبد الله بن الحسين، إعراب القراءات الشواذ، (1/ 514).

(116) ومعنى (حِجْر) أي: محرَّمة. ينظر: أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (2/ 233).

(117) ينظر: المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 701).

(118) ينظر: العكبري، عبد الله بن الحسين، إعراب القراءات الشواذ، (1/ 515).

(119) ينظر: ابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 232).

أثر القراءة في التفسير: نَعَت الإمام الطبري القراءات في كلمة (حجر) بأنها لغات فقال: "ففي (الحجر) إذًا لغات ثلاث: (حِجر) بكسر الحاء، والجيم قبل الراء، و(حُجر) بضم الحاء، والجيم قبل الراء، و(حِرج) بكسر الحاء، والراء قبل الجيم"[120]. وعليه فالتحجير والتضييق والتحريم كلها معانٍ آلت إليها لفظة (حجر) من خلال ما ورد فيها من قراءات[121].

المطلب الحادي عشر: قال تعالى: ﴿وَقَالُواْ مَا فِي بُطُونِ هَـذِهِ الأَنْعَامِ خَالِصَةٌ لِّذُكُورِنَا وَمُحَرَّمٌ عَلَى أَزْوَاجِنَا وَإِن يَكُن مَّيْتَةً فَهُمْ فِيهِ شُرَكَاء سَيَجْزِيهِمْ وَصْفَهُمْ إِنَّهُ حِكِيمٌ عَلِيم﴾ [الأنعام: 139].

موضع القراءة: (خَالِصَةٌ)، وقد قرئ بعدة قراءات[122]:

1- (خالِصٌ) بغير تاء: قرأ بها ابن عباس، وابن مسعود رضي الله عنهم، والأعمش، وابن جُبَير، وابن أبي عَبْلة.
2- (خالِصَةً) بالتأنيث والنصب: قرأ بها ابن عباس رضي الله عنه، والأعرج، وقتادة، وسفيان بن حسين.
3- (خالِصًا) بالتذكير والنصب: قرأ بها سعيد بن جُبَير.
4- (خالِصُهُ) بالرفع والإضافة إلى ضمير (ما): قرأ بها ابن عباس رضي الله عنه، والزهري، والأعمش، وأبو طالوت.

نص الهمَذاني: قال: "وقرئ: (خالِصٌ) بغير تاء. وقرئ: (خالِصَةً) بالتأنيث والنصب. وقرئ: (خالِصًا) بالتذكير والنصب. وقرئ: (خالِصُهُ) بالرفع والإضافة إلى ضمير (ما)"[123].

الدراسة: وُجِّهت قراءة (خالِصٌ) بأنها حُمِلت على لفظ (ما) في الآية، أما قراءة (خالِصَةً) فقيل: إنَّ الهاء فيها للمبالغة، كما هي في (رواية) وغيرها، وعليه فيكون معنى: خالصٌ وخالصة واحد، لا فرق بينهما إلا أن الهاء للمبالغة، وهذا كما تقول: فلان خالِصَتي، وإن كان باب هاء المبالغة أن تلحق بتاء مبالغة كعلَّامة ونسَّابة ونحوه، وقيل: الهاء فيها لتأنيث الأنعام، إذ ما في بطونها أنعام أيضًا، وقيل: هي على تأنيث لفظ (ما)؛ لأنَّ (ما) واقعة في هذا الموضع موقع قولك: جماعة وجملة[124]، وقراءة (خالِصًا) وُجِّهت بأنها على الحال من الضمير المذكور في لفظ (ما)، وأما قراءة (خالِصُهُ) فوَجَّهها العلماء بأنَّ الرفع للابتداء، والخبر (لذكورنا)، والمبتدأ وخبره خبر (ما)[125].

أثر القراءة في التفسير: أورد الطبري في تفسيره أنَّ المفسِّرين مختلفون في معنى قوله: (ما في بطون هذه الأنعام)، فذكر أنَّ بعضهم: عَنَى به اللبن، وعَنَى به آخرون: ما في بطون البحائر والسوائب من الأَجِنَّة، ورجَّح بينهما بقوله: أريد المبالغة في خلوص ما في بطون الأنعام لذكورهم دون إناثهم[126]. وبهذا تكون القراءات الشاذة الواردة في لفظة: (خالصة) قد أَوْضَحَت تعديد مذاهب المشركين الفاسدة في المراد بـ: (ما في بطون هذه الأنعام)[127].

المطلب الثاني عشر: قوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ فَرَّقُواْ دِينَهُمْ وَكَانُواْ شِيَعًا لَّسْتَ مِنْهُمْ فِي شَيْءٍ إِنَّمَا أَمْرُهُمْ إِلَى اللّهِ ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا كَانُواْ يَفْعَلُونَ﴾ [الأنعام: 159].

موضع القراءة: (فَرَّقُواْ).

بتخفيف الراء مع حذف الألف (فَرَقُوا)، وهي قراءة: إبراهيم النخعي، والأعمش، ويحيى بن وثَّاب، وأبي صالح مولى

(120) ابن جرير الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، (12/ 142).
(121) ينظر: ابن عطية، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (3/ 471)،والسمين الحلبي، شهاب الدين أحمد، الدر المصون، (5/ 181).
(122) ينظر: العكبري، عبد الله بن الحسين، إعراب القراءات الشواذ، (ص: 179).
(123) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 703، 704).
(124) ينظر: ابن عطية، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (3/ 472).
(125) ينظر: ابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 232، 233)،والبنَّا الدمياطي، أحمد بن محمد، إتحاف فضلاء البشر، (2/ 35).
(126) ينظر: ابن جرير الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، (12/ 146، 148).
(127) ينظر: ابن عطية، عبد الحق بن غالب، المحرر الوجيز، (3/ 471).

ابن هانئ[128].

نص الهمَذاني: قال: "وقرئ أيضاً: (فرَقوا) بتخفيف الراء مع حذف الألف"[129].

الدراسة: القراءة المتواترة في لفظة: (فرقوا) بدون ألف مع تشديد الراء، وبالألف مع تخفيف الراء، فبالنظر إلى قراءة التشديد (فرَّقوا) يتبيَّن أنَّ معنى الآية بها يكون على وجهين:

الأول: بمعنى اختلفوا في دينهم كما اختلف اليهود والنصارى. **والثاني:** بمعنى ءامنوا ببعض وكفروا ببعض.

أما قراءة التخفيف (فارقوا) فيكون معنى الآية بها: تركوا دينهم. وهو يَؤُول إلى معنى التشديد، أي: فارقوه كله، فخرجوا عنه ولم يتبعوه[130].

وقد أيَّد هذا المعنى قول الطبري: "فَهُمْ لِدِين الله الحق مفارقون، وله مفرِّقون"[131].

وإذا نظرنا إلى معنى الآية على القراءة الشاذة يلاحَظ أنه يكون على وجهَين:

الأول: نفس معنى الآية على قراءة التشديد؛ فالتخفيف يكون فيه معنى التشديد.

الثاني: بمعنى فصلُوهُ عن الدين، ومازَوهُ عنه[132].

وقريبًا من معنى الفصل والتمييز أورد أبو حيان أحد معاني الآية فقال: "وقيل: تَرَكوه وبايَنُوه، ومَن فرَّق دينه فآمن ببعض وكفر ببعض فقد فارق دينه المطلوب منه"[133].

أثر القراءة في التفسير: إذا تأمَّلنا المعنى الثاني للقراءة الشاذة في الفقرة السابقة نجد من خلاله أنَّ فَصْل الشيء وتمييزه عن غيره فيه معنى أبلغ من التَّرْك والمُبَايَنة، وعليه فقد أضافت قراءة: (فَرَقوا) بالتخفيف مع حذف الألف، هذا المعنى البليغ إلى الآية الكريمة على سبيل الإجمال، وإن كان القراءتان مآلهما واحد، وهو بمعنى: التفريق[134].

الخاتمة.

أولاً- أهم النتائج التي توصلنا إليها من هذا البحث وهي كالآتي:

1. عناية المنتجب الهمذاني بالقراءات الشاذة عناية كبيرة بل وبتوجيهها، وهذا ظاهر في كتابه بشكل واضح وجلي.
2. لا ينسب المنتجب القراءة الشاذة إلى قارئها بل يكتفي بقوله: (وقرئ)، بخلاف فعله في القراءات المتواترة فإنه أحيانًا ينسبها إلى قارئها، وأحيانًا ينسبها إلى الجمهور، أو إلى قارئ من غير ذكر لاسمه بعبارة (وقرئ).
3. ظهر تأثر المنتجب بمجموعة من مؤلفات سابقيه مثل: معاني القرآن وإعرابه للزجاج، وإعراب القرآن للنحاس، والكشاف للزمخشري، وغيرها من كتب التفسير والكتب المتعلقة بالدراسات القرآنية.
4. أنّ (الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد) يُعد مصدرًا للقراءات القرآنية.
5. الصلة الوثيقة بين القراءات الشاذة والتفسير وإضافتها لمعان جديدة.
6. العلاقة الوطيدة بين القراءة الشاذة واللغة العربية حيث اعتمد عليها اللغويون في قواعدهم اللغوية والنحوية.

---

(128) ينظر: ابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 238).

(129) المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 730).

(130) ينظر: المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 730).

(131) ابن جرير الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، (12/ 269).

(132) ينظر: المنتجب الهمَذاني، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، (2/ 730)، وابن جني، أبو عثمان بن جني، المحتسب، (1/ 238).

(133) أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، تفسير البحر المحيط، (4/ 260).

(134) ينظر: ابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير، (8/ 194).

التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثون ويقترحون ما يلي:

1. عمل دراسة استقرائية شاملة لجميع مواضع القراءات الشاذة في الكتاب الفريد للمنتجب الهمذاني على غرار هذا البحث؛ خدمة للكتاب، ولِما لَمسناه من الفائدة، مع وجود المادة العلمية له.
2. عقد مقارنة في مدى الاستفادة من القراءات الشاذة، بين الكتاب الفريد، وكُتب مَن تقدَّمه ممَّن تأثَّر بهم في التأليف، مثل: معاني القرآن وإعرابه للزجاج، وإعراب القرآن للنحاس.
3. عمل دراسة استقرائية تحليلية للجهود المعاصرة في خدمة القراءات الشاذة من خلال كتب علوم القرآن.
4. عمل دراسة حول كتب اللغة العربية من ناحية كونها مصادر رئيسة للقراءات القرآنية.

فهرس المصادر والمراجع.

1. ابن الجزري، محمد بن محمد بن يوسف، 1402هـ – 1982م، غاية النهاية في طبقات القراء، دار الكتب العلمية – بيروت، ط2.
2. ابن الجزري، محمد بن محمد بن يوسف، 2018م، النشر في القراءات العشر، المحقق: علي محمد الضباع، المطبعة التجارية الكبرى.
3. ابن الجزري، محمد بن محمد بن يوسف، عُنِي بنشره لأول مرة عام 1351هـ، غاية النهاية في طبقات القراء، مكتبة ابن تيمية، ط1.
4. ابن الجزري، محمد بن محمد بن يوسف،1420هـ-1999م، منجد المقرئين ومرشد الطالبين، دار الكتب العلمية، ط1.
5. ابن جُبارة الهذلي، يوسف بن علي، أبي القاسم، المغربي، 1428هـ- 2007م، الكامل في القراءات العشر والأربعين الزائدة عليها، المحقق: جمال بن السيد بن رفاعي السيد، مؤسسة سما للنشر والتوزيع، ط1،
6. ابن جرير الطبري، محمد بن جرير، أبي جعفر، 1431هـ، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، المحقق: محمود محمد شاكر، وأحمد محمد شاكر، مكتبة ابن تيمية -القاهرة.
7. ابن جني، أبي الفتح عثمان، 1414هـ - 1994م، المُحْتَسَب في تبيين وجوه شواذ القراءات والإيضاح عنها، المحقق: علي النجدي ناصف، والدكتور عبد الفتاح إسماعيل شلبي، ط3.
8. ابن خالويه، 1980م، مختصر في شواذ القرآن من كتاب البديع، مكتبة المتنبي - القاهرة.
9. ابن سيده، علي بن إسماعيل، 2000م، المحكم والمحيط الأعظم، المحقق: عبد الحميد هنداوي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1.
10. ابن عادل الحنبلي، سراج الدين، عمر بن علي، أبي حفص الدمشقي، 1419 هـ - 1998م، اللباب في علوم الكتاب، المحقق: الشيخ عادل أحمد عبد الموجود، والشيخ علي محمد معوض، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، ط1.
11. ابن عاشور التونسي، محمد الطاهر بن محمد الطاهر، 1984م، التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد»، الدار التونسية للنشر – تونس.
12. ابن عطية الأندلسي، عبد الحق بن غالب، أبي محمد، المحاربي، 1422هـ، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، المحقق: عبد السلام عبد الشافي محمد، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1.
13. ابن فارس، أحمد بن فارس بن زكريا، 1399هـ، 1979م، مقاييس اللغة، المحقق: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر.
14. أبو جعفر النَّحَّاس، أحمد بن محمد بن إسماعيل بن يونس المرادي النحوي، 1421هـ، إعراب القرآن، وضع حواشيه وعلق عليه: عبد المنعم خليل إبراهيم، منشورات محمد علي بيضون، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1.
15. أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف، 1422هـ- 2001م، تفسير البحر المحيط، المحقق: الشيخ عادل أحمد عبد الموجود، والشيخ علي محمد معوض، والدكتور: زكريا عبد المجيد النوقي، والدكتور: أحمد النجولي الجمل، دار الكتب العلمية، لبنان- بيروت، ط1.
16. أبو شامة المقدسي، عبد الرحمن بن إسماعيل الدمشقي، 1395هـ - 1975م، المرشد الوجيز إلى علوم تتعلق بالكتاب العزيز، المحقق: طيار آلتي قولاج، دار صادر - بيروت.
17. أبو شامة المقدسي، عبد الرحمن بن إسماعيل الدمشقي، 2006م، إبراز المعاني من حرز الأماني، دار الكتب العلمية.
18. الأزهري، محمد بن أحمد، أبي منصور، الهروي، 2001م، تهذيب اللغة، المحقق: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث- بيروت، ط1،
19. البنَّا، العلامة الشيخ أحمد بن محمد، 1407هـ- 1987م، إتحاف فضلاء البشر بالقراءات الأربعة عشر، المحقق: الدكتور شعبان محمد إسماعيل، عالم الكتب- بيروت، مكتبة الكليات الأزهرية- القاهرة، ط1.

20. الدهان، محمد بن أبي نصر بن أحمد، (من علماء القرن السادس)، 1439هـ.2018م، المغني في القراءات: المحقق: د. محمود بن كابر بن عيسى الشنقيطي، الجمعية العلمية السعودية للقرآن الكريم وعلومه (تبيان)، سلسلة الرسائل العلمية (49)، ط1.
21. الذهبي، محمد بن أحمد بن عثمان، 1404هـ – 1984م، معرفة القراء الكبار على الطبقات والأعصار، المحقق: بشار عواد، وشعيب الأرناؤوط، وصالح عباس، مؤسسة الرسالة – بيروت، ط1.
22. الذهبي، محمد بن أحمد بن عثمان، 1405هـ، 1985م، سير أعلام النبلاء، المحقق: مجموعة من المحققين بإشراف الشيخ شعيب الأرناؤوط، مؤسسة الرسالة، ط3.
23. رضي الدين الأستراباذي، 1398هـ - 1978م، شرح الرضي على الكافية، تصحيح وتعليق: يوسف حسن عمر الاستاذ بكلية اللغة العربية والدراسات الاسلامية كلية اللغة العربية والدراسات الإسلامية، جميع حقوق الطبع محفوظة، جامعة قاريونس.
24. الزمخشري، محمود بن عمر، أبي القاسم، الخوارزمي، 2001م، الكشاف عن حقائق التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل، المحقق: عبد الرزاق المهدي، دار إحياء التراث العربي – بيروت.
25. السمرقندي، نصر بن محمد بن إبراهيم، أبي الليث الحنفي، 2010م، بحر العلوم، المحقق: د. محمود مطرجي، دار الفكر – بيروت.
26. السمين الحلبي، شهاب الدين أحمد بن يوسف، أبي العباس، 2013م، الدر المصون في علوم الكتاب المكنون: المحقق: الدكتور أحمد محمد الخراط، الناشر: دار القلم، دمشق.
27. الصفاقسي، علي بن محمد النوري، أبي الحسن، المالكي، 1425هـ - 2004م، غيث النفع في القراءات السبع، دار الكتب العلمية – بيروت، المحقق: أحمد محمود عبد السميع الشافعي الحفيان، ط1.
28. العُكْبَري، عبد الله بن الحسين بن عبد الله، أبي البقاء، 1396هـ، 1976م، التبيان في إعراب القرآن، عيسى البابي الحلبي وشركاه.
29. العُكْبَري، عبد الله بن الحسين بن عبد الله، أبي البقاء، 1399هـ - 1979م، إملاء ما من به الرحمن من وجوه الإعراب والقراءات في جميع القرآن، دار: الكتب العلمية بيروت لبنان، ط1.
30. العُكْبَري، عبد الله بن الحسين بن عبد الله، أبي البقاء، 1417هـ- 1996م، إعراب القراءات الشواذ، المحقق: محمد السيد أحمد عزُّوز، عالم الكتب بيروت- لبنان، ط1.
31. علم الدين السخاوي، علي بن محمد بن عبد الصمد الهمداني المصري الشافعي، 1418هـ - 1997م، جمال القراء وكمال الإقراء، تحقيق: د. مروان العطيَّة - د. محسن خرابة، دار المأمون للتراث – دمشق – بيروت، ط1،
32. فخر الدين الرازي، محمد بن عمر التيمي، 1420هـ، التفسير الكبير = مفاتيح الغيب، دار إحياء التراث العربي – بيروت، ط3.
33. الفراهيدي، الخليل بن أحمد، البصري، 1980م، كتاب العين، المحقق: د مهدي المخزومي، د إبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال.
34. الكرماني، محمد بن أبي نصر، 1422هـ، 2001م، شواذ القراءات، المحقق: د. شمران العجلي، مؤسسة البلاغ، بيروت - لبنان.
35. مكي بن أبي طالب حَمّوش، أبي محمد، القيرواني ثم الأندلسي القرطبي المالكي، 2010م، الإبانة عن معاني القراءات، المحقق: الدكتور عبد الفتاح إسماعيل شلبي، دار نهضة مصر للطبع والنشر.
36. مكي بن أبي طالب حَمّوش، أبي محمد، القيرواني ثم الأندلسي القرطبي المالكي، 1429هـ - 2008 م، الهداية إلى بلوغ النهاية في علم معاني القرآن وتفسيره، وأحكامه، وجمل من فنون علومه، المحقق: مجموعة رسائل جامعية بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الشارقة، بإشراف أ. د: الشاهد البوشيخي، مجموعة بحوث الكتاب والسنة - كلية الشريعة والدراسات الإسلامية جامعة الشارقة، ط1.
37. المنتجب الهمَذاني، 1427هـ - 2006م، الكتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد، المحقق: محمد نظام الدين الفتيّح، مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع، ط1.

Second: An index of sources and references translated from Arabic into English.

1. Ibn Al-Jarzy, Muhammad bin Muhammad bin Yusuf, 1982, Ghaayat Al-Nihaaya fi Tabaqaat Al-Quraa`, Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyya – Beirut, 2nd Edition.
2. Ibn Al-Jarzy, Muhammad bin Muhammad bin Yusuf, 2018, Al-Nashr fil Al-Qira`at Al-'Ashr, Editor: Ali Muhammad Al-Dhubaa, Al-Matba'a Al-Tijaariya Al-Kubraa.
3. Ibn Al-Jarzy, Muhammad bin Muhammad bin Yusuf, first published in 1351 AH, Ghaayat Al-Nihaaya fi Tabaqaat Al-Quraa`, Maktabat Ibn Taymiyya, 1st Edition.

4. Ibn Al-Jarzy, Muhammad bin Muhammad bin Yusuf, 1999, Munjid Al-Muqraeen wa Murshid Al-Taalibeen, Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyya, 1st Edition.
5. Ibn Jubaara Al-Hadhli, Yusuf bin Ali, Abi Al-Qaasem, Al-Maghriby, 2007, Al-Kaamel fi Al-Qira`at Al-'Ashr wa Al-Arba'een Al-Zaedah 'Aleiha, Editor: Jamal bin Al-Sayyed bin Rifaa'i Al-Sayyed, Muassasat Samaa for publishing and distribution.
6. Ibn Jinni, Abi Al-Fatih Uthmaan, 1994, Al-Muhtasab fi Tabyeen Wujuuh Shawaadh Al-Qira`at wa Al-Idhaah 'anha, Editors: Ali Al-Najdi Naasef and Dr. Abdul Fattaah Ismaa'eel Shalaby, 3rd Edition.
7. Ibn Khaalwiyeh, 1980, Mukhtasar fi Shawaadh Al-Quraan mi Kitaab Al-Badee', Maktabat Al-Mutanabbi, Cairo.
8. Ibn Sayyidah, Ali bin Ismaa'eel, Abi Al-Hassan, Al-Mursi, 2000, Al-Muhkam wa Al-Muheet Al-A'dham, Editor: Abdul Hameed Hindawi, Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyya – Beirut, 1st Edition.
9. Ibn 'Adel, Siraaj Al-Deen, Omar bin Ali, Abi Hafs Al-Dimashqiy, 1999, Al-Libaab fi 'Uluum Al-Kitaab, Editors: Sheikh 'Adel Ahmad Abdul Mawjuud and Sheikh Ali Muhammad Mu'awwadh, Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyya – Beirut, 1st Edition.
10. Ibn 'Ashoor, Muhammad Al-Taaher bin Muhammad Al-Taaher, 1984, Al-Tahreer wa Al-Tanweer (Tahreer Al-Ma'na Al-Sadeed wa Tanweer Al-'Aql Al-Jadeed min Tafseer Al-Kitaab Al-Majeed) Al-Daar Al-Tunisiyya li Al-Nashr – Tunisia.
11. Ibn 'Atiyya Al-Andalusy, Abdul Haqq bin Ghaalib, Abi Muhammad Al-Muhaariby, 1422 AH, Al-Muharrir Al-Wajeez fi Tafseer Kitaab Al-Azeez, Editor: Abdul Salaam Abdul Shaafi Muhammad, Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyya – Beirut, 1st Edition.
12. Ibn Faares, Ahmed bin Faares bin Zakaria, 1979, Maqaayes Al-Lughah, Editor: Abdul Salaam Muhammad Haarun, Daar Al-Fikr.
13. Abi Ja'far Al-Nahhaas, Ahmad bin Muhammad bin Ismaa'eel Al-Muraady, 1421 AH, I'raab Al-Quraan, Footnotes and Commentary: Abdul Mun'im Khaleel Ibrahim, Muhammad Ali Beidhuun's Publications, Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyya – Beirut, 1st Edition.
14. Abi Hayyaan Al-Andalusi, Muhammad bin Yusuf, 2001, Tafseer Al-Bahr Al-Muheet, Editors: Sheikh 'Adel Ahmad Abdul Mawjuud, Sheikh Ali Muhammad Mu'awwadh, Dr. Zakaria Abdul Majeed Al-Nuuqi and Dr. Ahmad Al-Najuuli Al-Jamal, Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyya – Beirut, 1st Edition.
15. Abi Shaama Al-Maqdasi, Abdul Rahmaan bin Ismaa'eel Abdul Al-Dimashqiy, 1975, Al-Murshid Al-Wajeez ilaa 'Uluum Tata'laq bi Al-Kitaab Al-'Azeez, Editors: Tayyaar Aalati Qoulaaj, Daar Saader - Beirut.
16. Abi Shaama Al-Maqdasi, Abdul Rahmaan bin Ismaa'eel Abdul Al-Dimashqiy, 2006, Ibraaz Al-Ma'ani min Hirz Al-Amaani, Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyya.
17. Al-Azhaary, Muhammad bin Ahmad, Abi Mansoor Al-Harawy, 2001, Tahdheeb Al-Lughah, Editor: Muhammad 'Awadh Mur'eb, Daar Ahyaa Al-Turaath Al'Araby, Beirut – Lebanon, 1st Edition.
18. Al-Banna, Sheikh Ahmad bin Muhammad, 1987, Itihaaf Fudhalaa` Al-Bashar fi Al-Qira`at Al-Arba'ata 'Ashar, Editor: Dr. Sha'baan Muhammad Isma'eel, 'Aalam Al-Kutub - Beirut, Maktabat Al-Kuliyyat Al-Azhaariyya – Cairo, 1st Edition.
19. Al-Dahhaan, Muhammad bin Abi Nasr bin Ahmad, 2018, Al-Mughni fi Al-Qira`at: Editor: Dr. Mahmoud bin Kaabir bin 'Eimy bin 'Issa Al-Shanqeity, Saudi Scientific Association for the Holy Quran and its Sciences (Tibyaan), Series of Dissertations (49), 1st Edition.
20. Al-Dhahaby, Muhammad bin Ahmad bin 'Uthmaan, 1984, Ma'rifat Al-Qurraa` Al-Kibaar 'ala Al-Tabaqaat wa Al-A'saar, Editors: Bashaar 'Awaad, Shu'eib Al-Arnaauut and Saleh 'Abbaas, Muassasat Al-Risaalah – Beirut, 1st Edition.
21. Al-Dhahaby, Muhammad bin Ahmad bin 'Uthmaan, 1985, Seir A'laam Al-Nubalaa, Editor: Group of Editors under the supervision of Sheikh Shu'eib Al-Arnaauut Muassasat Al-Risaalah – Beirut, 3rd Edition.
22. Al-Raazy, Muhammad bin Omar Al-Teymi, Abi Abdullah, 1420 AH, Al-Tafseer Al-Kabeer = Mafateeh Al-Gheyb, Daar Ahyaa Al-Turaath Al'Araby - Beirut, 3rd Edition.

23. Radhiy Al-Deen Al-Astrabaadhi, 1978, Sharh Al-Radhiy 'ala Al-Kaafiya, Correction and Commenting: Yusuf Hassan Omar, Professor at the Faculty of Arabic Language and Islamic Studies, All rights reserved, Qaaryounis University.
24. Al-Zamkhashry, Muhammad bin Omar, Abi Al-Qaasem, Al-Khawarizmi, 2001, Al-Kashaaf 'an Haqaaeq Al-Tanzeel wa 'Uyuun Al-Aqaaweel fi Wujuuh Al-Ta`weel, Editor: Abdul Razzaaq Al-Mahdi, Daar Ahyaa Al-Turaath Al'Araby - Beirut.
25. Al-Sakhaawy, Ali bin Muhammad bin Abdul Samad Al-Hamadaani, 1997, Jamaal Al-Quraa` wa Kamaal Al-`Iqraa`, Editors: Dr. Marwaan Al-'Attiyyah and Dr. Muhsin Kharaabah, Daar Al-Ma`muun li Al-Turaath – Damascus – Beirut.
26. Al-Samarqandiy, Nasr bin Muhammad bin Ibraheem, Abi Al-Leith Al-Hanafi, 2010, Bahr Al-'Uluum, Editor: Dr. Mahmoud Martajy, Daar Al-Fikr – Beirut.
27. Al-Sameen Al-Halabi, Shihaab Al-Deen Ahmad bin Yusuf, Abi Al-'Abbaas, 2013, Al-Durr Al-Masuun fi 'Uluum Al-Kitaab Al-Maknuun: Editor: Dr. Ahmad Muhammad Al-Kharaat, Publisher: Daar Al-Qalam, Damascus.
28. Al-Safaqsi, Ali bin Muhammad Al-Nuuri, Abi Al-Hassan, Al-Maalki, 2004, Ghyth Al-Naf' fi Al-Qiraa`t Al-Sab', Daar Al-Kutub Al-'Ilmiyyah – Beirut, Editor: Dr. Ahmad Mahmoud Abdul Samee' Al-Shaafi'y Al-Hafyaan, 1st Edition.
29. Al-Tabary, Muhammad bin Jareer, Abi Ja'far, 1431 AH, Jaami' Al-Bayaan'an Ta`weel Ay Al-Quraan, Editor: Mahmoud Muhammad Shaaker and Ahmad Muhammad Shaaker, Maktabat Ibn Taymiyya – Cairo.
30. Al-'Ukbary, Abdullah bin Al-Hussein bin Abdullah, Abi Al-Baqaa`, 1976, Al-Tibyaan fi I'raab Al-Quraan, Editor: Ali Muhammad Al-Bajaawy, Publisher: 'Issa Al-Baaby Al-Halabi and Partners.
31. Al-'Ukbary, Abdullah bin Al-Hussein bin Abdullah, Abi Al-Baqaa`, 1979, Imlaa` maa min bihi Al-Rahmaan min Wujuuh Al-I'raab wa Al-Qira`at fi Jamee' Al-Quraan, Daar Al-Kutb Al-'Ilmiyyah – Beirut, Lebanon, 1st Edition.
32. Al-'Ukbary, Abdullah bin Al-Hussein bin Abdullah, Abi Al-Baqaa`, 1996, I'raab Al-Qiraa`t Al-Shawaadh, Editor: Muhammad Al-Sayyed Ahmad 'Azzouz, 'Aalam Al-Kutb – Beirut, Lebanon, 1st Edition.
33. Al-Karamaani, Muhammad bin Abi Nasr, 2001, Shawaadh Al-Qira`at, Editor: Dr. Shamraan Al-'Ajli, Muassasat Al-Balaagh, Beirut - Lebanon.
34. Al-Faraheidy, Al-Khaleel bin Ahmad, Al-Basary, 1980, Kitaab Al-'Ein, Editors: Dr. Mahdi Al-Makhzoumi and Dr. Ibraheem Al-Saamira`e, Daar wa Maktabat Al-Hilaal.
35. Makki bin Abi Taaleb, Abi Muhammad, Al-Qirawaani Al-Qurtubi Al-Maalki, 2010, Al-Ibaanah 'an Ma'aani Al-Qira`at, Editor: Dr. Abdul Fattaah Isma'eel Shalabi, Daar Nahdhat Masr for Printing and Publishing.
36. Makki bin Abi Taaleb, Abi Muhammad, Al-Qirawaani Al-Qurtubi Al-Maalki, 2008, Al-Bidaayah ila Buluugh Al-Nihaayah fi 'Ilm Ma'ani Al-Quraan wa Tafseeroh, wa Ahkaamoh, wa Jumal min Funoon 'Uluumoh, Editor: A Set of University Theses at the Faculty of Higher Studies and Scientific Research - Sharjah University, under the supervision of Professor Al-Shaahed Al-Busheikhy, Publisher: Majmou'at Al-Kitaab wa Al-Sunnah, Faculty of Shariah and Islamic Studies, Sharjah University, 1st Edition.
37. Al-Muntajeb Al-Hamadhaani, Hussein bin Abi Al'Izz, 2006, Al-Kitaab Al-Fareed fi I'raab Al-Quraan Al-Majeed, Editor: Muhammad Nidhaam Al-Deen Al-Fatteyih, Maktabat Daar Al-Zamaan for Publishing and Distribution, 1st Edition.

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (16): 30 مارس 2023م
ص: 53 -82
تاريخ الاستلام: 2023/02/03 القبول: 2023/03/01

ISSN: 2707- 742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (16): 30 Mar: 2023
p: 53- 82
Copyright License

رؤية مستقبلية مقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية[1](2*).

د. رويدا علي ناشر العريقي

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المساعد وعلم الاتصال||جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية
التلفون: 00967775604448 || **الإيميل**: nashire123123@gmail.com

الملخص: هدف البحث إلى وضع رؤية مستقبلية للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية، من وجهة نظر الطلبة أنفسهم؛ واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه؛ الوصفي المسحي الوثائقي، والميداني بالاستبانة؛ إضافة لأسلوب دلفي للدراسات المستقبلية (DELPHI TECHNIQUE). تم تطبيقهما على عينتين؛ عينة عشوائية من طلبة جامعة صنعاء، بلغت (650). طالباً وطالبة؛ وعينة من الخبراء بلغ عددهم (9). من الأساتذة؛ بجامعتي صنعاء وتعز، وكشفت نتائج البحث أن عدد الطلبة؛ الذين يشاهدون القنوات الفضائية (582). بنسبة (89%)، وأن دور القنوات في تكوين الفكر المتطرف بمتوسط (2.35من 3)، وجاءت القنوات المحلية بمتوسط (2.35). وبدور (كبير). وأن فئة الشباب الذي يعاني من البطالة؛ هم أول المستهدفين، بمتوسط (2.57)، وأن أكثر أساليب تكوين الفكر المتطرف؛ تتمثل في تكرار الأناشيد والزوامل التي تتضمن أهداف الجماعات المتطرفة؛ بمتوسط (2.54)، وأنها تشوه صورة الإسلام بمتوسط (2.56). وجميعها بتقدير (كبير)، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). تبعا لمتغيرات: الكلية: (نظرية – تطبيقية). لصالح التطبيقية، وتبعا للمستوى الدراسي: (أول – رابع). لصالح الأول، وتبعا لمتغير النوع: (ذكر-أنثى). لصالح الإناث، وتبعاً لمكان السكن: (ريف – مدينة). لصالح المدينة. كما أوضحت نتائج البحث موافقة الخبراء بالإجماع على (59). عبارة طبقاً للمحك المعياري المعتمد بنسبة (80%). فأعلى، وفي ضوء النتائج؛ قامت الباحثة ببناء رؤية مستقبلية للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية، بما يتناسب مع ظروف وطبيعة وواقع المجتمع اليمني، مع مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: رؤية مقترحة، دور القنوات الفضائية، الفكر المتطرف، آراء طلبة الجامعات، اليمن.

A Futuristic Vision Proposed to Limit the Role of Satellite Channels in the Formation of Extremist Thought Among Yemeni University Students

Dr. Ruwaida Ali Nashir Al-Ariqi

Associate Professor of Management, Strategic Planning and Communication Science||September 21 University of Medical and Applied Sciences
Phone: 00967775604448 || **Email**: nashire123123@gmail.com

[1]-**أصل البحث**: أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي، إشراف: أ.د: فائزة عبدالله قحطان العبسي؛ كلية التربية – جامعة تعز مشرفاً رئيساً، وأ.د: علي حسين العمّار؛ رئيس قسم الصحافة-جامعة صنعاء، مشرفاً مشاركاً؛ مقدمة إلى قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية جامعة تعز، نوقشت وأجيزت 1439هـ- 2017م

2*توثيق الاقتباس(APA): العريقي، رويدا علي ناشر (2023). رؤية مستقبلية مقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية: المجلد (2)* العدد (16)، ص ص: 53- 82. https://doi.org/10.56793/pcra2213163

Abstract: The research aimed at developing a future vision to limit the role of satellite channels in forming extremist ideology among Yemeni university students, from the perspective of the students themselves. The researcher used the descriptive approach in its two styles. The descriptive, documentary, and field survey with the questionnaire; In addition to the Delphi method for future studies (DELPHI TECHNIQUE), they were applied to two samples. A random sample of Sana'a University students, amounting to (650). Male and female students; and a sample of experts numbered (9). Professors; at the Universities of Sana'a and Taiz, and the results of the research revealed that the number of students; Those who watch satellite channels are (582), with a rate of (89%), and that the role of the channels in the formation of extremist ideology is an average of (2.35 out of 3), and the local channels came in an average of (2.35). and with a (large). role, and that the category of young people who suffer from unemployment; They are the first to be targeted, with an average of (2.57), and that most methods of forming extremist ideology are; Represented in the repetition of chants and songs that include the goals of extremist groups; with an average of (2.54), and that it distorts the image of Islam with an average of (2.56). and all of them have a (large). rating. (first-fourth). in favor of the first, and according to the gender variable: (male-female). in favor of females, and according to the place of residence: (rural- city). in favor of the city. The results of the research also showed the unanimous agreement of the experts on (59). statements according to the approved standard test with a rate of (80%). or higher, and in light of the results; The researcher built a future vision to limit the role of satellite channels in forming extremist ideology among Yemeni university students, in accordance with the conditions, nature and reality of Yemeni society, with proposals for complementary studies on the subject.

Keywords: proposed vision, role of satellite channels, extremist ideology, opinions of university students, Yemen.

المقدمة.

لا ينكر أحد أهمية وخطورة دور وسائل الإعلام وعظم تأثيرها سلباً أو إيجابا، فوسائل الإعلام أضحت اليوم عاملاً فعالاً ومهماً لا يمكن إغفاله في التأثير في حياة الأفراد والشعوب وتوجهاتهم وأفكارهم ومعتقداتهم سيما في ظل هذا التنوع الكبير، كما لا يمكننا إغفال الدور الذي يؤديه الإعلام في تغذية أو دعم أو ظهور العنف والإرهاب والتطرف (اسعيداني، 2016).

وأكدت دراسة (بيكارد، 1986). وأجريت في العاصمة الأمريكية واشنطن؛ أن وسائل الإعلام مسؤولة عن انتشار الإرهاب والعنف، إلا أن وسائل الإعلام ليست مسؤولة وحدها عن سرعة انتشار العنف والإرهاب ووجود عوامل أخرى جديدة تتداخل مع وسائل الإعلام مثل وسائل الاتصالات السريعة وأساليب التدريب العالية التي تمت في معسكرات الإرهابيين، وظهور عوامل أخرى؛ اقتصادية واجتماعية أسهمت في تنمية العنف لدى الأفراد، وبهذا الاتجاه أحدثت الفضائيات العربية وما تزال انقلاباً حقيقياً في المفاهيم بات معها المستقبل مفتوحاً على تحديات كبيرة، ومع تطور تكنولوجيا العلوم وعلوم الإعلام والاتصال أصبحت الصورة التلفزيونية هي سيدة التعبير ومالكة النظر والسمع والانتباه والفكر (العبد الله، 2006).

واستناداً إلى التأثير الذي يملكه التلفزيون على الجمهور المتلقي فقد تمت محاولات كثيرة للربط بينه وبين نشر الأفكار المتطرفة، ويرى البعض من الدارسين للشؤون الإعلامية أن العلاقة بين الإعلام والجماعات المتطرفة أصبحت الآن تشبه شراكة بين مؤسستين إحداهما تقوم بصنع الحدث والأخرى تسوّقه (علوان، 2008).

والتطرف عبارة عن ممارسة لفكر الخواء واليأس السياسي الذي يحاول تضييق مجالات الاختيار أمام الناس، حيث أن الغاية النهائية للفكر المتطرف هي تقوية المركز السياسي والاجتماعي لأصحاب هذا الفكر، وبذلك فالتطرف مرتبط بالإرهاب فهو أسلوب من أساليب فرض وجهة النظر التي يؤمن بها الفرد أو الجماعة، أي أنه سلوك يفرض الرأي من خلال التهديد والقوة لتحقيق أغراض معينة أو فرض أفكار معينة، وبدون شك فالإرهاب ظاهرة اجتماعية تؤدي العوامل

الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والتربوية والإعلامية والسياسية دوراً في إفرازها ونموها على أرض الواقع، لكن العامل الفكري يأتي في مقدمة تلك العوامل، فالتطرف الفكري يعطي الإرهابي تسويغاً لعمله وتفسيراً لجرمه (الشهراني، 2011: http://uqu.edu.sa/page/ar/59189).

وقد لاحظت الباحثة الكثير من البرامج في القنوات الفضائية التي تدعو إلى العنف والتطرف في الفكر والرأي والسلوك، وظهر ذلك في الوسط الشبابي بشكل خاص، والمجتمع اليمني بشكل عام لا سيما في السنوات التالية لثورة فبراير(2011)، حيث كان للقنوات الدور الكبير في نشر التطرف والتعصب والعنف، وتمثل هذا التأثير بإسهام بعض وسائل الإعلام بطريقة التهويل في عرض الأحداث، بل بعضها مارس التحريض السياسي أو الطائفي كل بحسب أجندته السياسية.

وفي السنوات الأخيرة كثر التراشق الإعلامي المتطرف، ولم يعد الفكر المتطرف الذي يمكن إدراكه من خلال السلوك مقتصراً على تخريب الممتلكات، فقد وصل إلى حد إزهاق الأرواح وتعذيب الإنسان الذي استخلفه الله على هذه الأرض وكرمه وفضله على كثير من خلقه.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

بينت الأحداث المعاصرة أن الإعلام أقوى من أية ترسانة عسكرية، وأن الفضائيات تحدث أثرًا في الرأي العام بشكل لا تستطيع أن تفعله طلقات الرصا ص، والأحداث الأخيرة (ثورات الربيع العربي). التي عاشتها المنطقة العربية واليمن جزء منها لوحظ التأثير الكبير لوسائل الإعلام، واليمن منذ ثورة (11فبراير 2011). انتشر فيها الكثير من مظاهر التطرف، ووسائل الإعلام منها (القنوات الفضائية). كانت العنصر الأساسي في تغذية التطرف والعنف في أوساط المجتمع اليمني.

فبين عامي (2012/2011)، تم إطلاق قنوات يمنية غير حكومية غلب عليها الطابع السياسي الجهوي والسياسي الديني، ومنها قناة خاصة بالسلفيين اليمنيين، وقناة خاصة بأنصار الله (الحوثيين). إضافة إلى قناتين تتبعان الحراك الجنوبي: إحداها يمثل الفصيل المطالب بفك الارتباط عن الشمال، وأخرى تابعة لحزب الإصلاح، ويمتلك بعض زعماء القبائل قنوات خاصة، بحيث صارت كل الأطراف الفاعلة في الساحة تمتلك تقريباً قنواتها الخاصة بها وهي من خلالها تعمل على التحريض ضد الأطراف الأخرى في الساحة، كما أكدت دراسة (الشامي، 2017: http://albadeelinfo/news-10305.html)، ضعف المسؤولية الاجتماعية في عمل القنوات الحكومية والخاصة، ولفتت الانتباه إلى ممارسة هذه القنوات التشهير وإثارة الكراهية وإساءة استخدام حرية الرأي والتعبير، ومن الأخطاء التي سجلتها الدراسة توظيف الدين لأغراض سياسية والخلط بين الرأي والخبر، وإطلاق اتهامات وصولاً إلى الخلط بين الإعلام والدعاية والتعبئة والحشد، وممارسة التحريض ضد الخصوم والتعبئة السلبية ما يؤثر في السلم المجتمعي والتعايش السياسي والقبلي والمذهبي.

ومما تقدم تكمن مشكلة البحث في غياب أي رؤية مستقبلية للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف، مع مخاطر تواجه الأجيال الجديدة والحياة المستقبلية، وما يرافقها من تحديات كبيرة والمتمثلة في استمرار الحروب والمؤامرات الداخلية والخارجية على المجتمع اليمني، مع ضعف الاستفادة من تجارب واتجاهات بعض الدول العربية والأجنبية في الحد من الفكر المتطرف، وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما الرؤية المستقبلية المقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية من وجهة نظر الطلبة؟

2. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). بين تقديرات العينة لدور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، والمستوى الدراسي، والنوع الاجتماعي، ومكان السكن)؟
3. ما مجالات الرؤية المستقبلية للحد من دور القنوات في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. الكشف عن دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية، من وجهة نظر الطلبة أنفسهم.
2. فحص مدى وجود فروق بين تقديرات عينة البحث لدور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية تعزى للمتغيرات (نوع الكلية، والمستوى الدراسي، والنوع الاجتماعي، ومكان السكن).
3. وضع الرؤية المستقبلية المقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية، من وجهة نظر الخبراء.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه، كما يعد البحث الأول من نوعه- حسب علم الباحثة- كون البحوث الإعلامية التربوية في اليمن ما تزال قليلة، ولذا تأمل الباحثة أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:

- قد يمثل البحث خطوة أولى وأساسية نحو العمل على إيجاد حلول للحد من دور القنوات الفضائية التي تعمل على تغذية ظاهرة التطرف والعنف.
- أهمية المرحلة العمرية التي يتناولها البحث، وهي المرحلة الجامعية، حيث يُعد قطاع طلبة الجامعات من القطاعات المهمة في المجتمع؛ لدوره المستقبلي من ناحية، ونسبته الكبيرة في المجتمع من ناحية أخرى.
- قد يفيد في تنبيه القائمين على الإعلام التربوي للقيام بدورهم في حماية طلبة الجامعات من الأفكار المتطرفة التي تغذيها القنوات الفضائية، وبالتالي فالبحث يدعو الإعلام التربوي إلى تلافي نواحي القصور عنده وتجاوز عثراته.
- قد يمثل هذا البحث مرجعاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال؛ لأهمية محتواه وما توصل إليه من نتائج، حيث يعتبر إضافة للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة اليمنية بشكل خاص.

حدود البحث:

تقتصر نتائج البحث على الحدود البحث الآتية:

- **الحد الموضوعي:** واقع دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف، وتقديم رؤية مستقبلية مقترحة للحد منه.
- **الحد البشري:** عينة من طلبة الجامعات اليمنية.
- **الحد المكاني:** جامعة صنعاء لتمتعها بتنوع سكاني يمثل كل طلبة الجمهورية اليمنية.
- **الحد الزمني:** تم إجراء هذا البحث وتطبيقه على العينة في العام الجامعي (2016، 2017).

مصطلحات البحث:

- **الرؤية المستقبلية:** تمثل حلماً ووضعاً مستقبلياً يطمح للوصول إليه(آغا، 2010: ص782).

- ويقصد بها في هذا البحث: " الصورة الذهنية للغايات المنشودة التي لا يمكن تحقيقها في الوقت الحاضر بسبب الظروف الحالية، بينما يمكن استثمار الفرص المستقبلية للوصول إلى تحقيق تلك الغايات بعد فترة من الزمن للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية.

- **الـدور:** يعرف بأنه: الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون" (نشوان، 1992: 109).
  - **وتُعرّف الباحثة الدور إجرائياً:** بأنه كل ما تقوم به القنوات الفضائية للتأثير على طلبة الجامعات، وتغيير اتجاهاتهم وأفكارهم ومعتقداتهم، وتوجيه سلوكهم نحو العنف والتعصب والتطرف.

- **القنوات الفضائية:** يقصد بها في هذا البحث القنوات الفضائية المحلية والعربية والأجنبية، وقد تبنّت الباحثة التعريف الآتي كتعريف إجرائي للقنوات الفضائية في هذا البحث: بأنها القنوات الفضائية التي تُبَث محلياً، وعربياً، وأجنبياً، والتي أصبحت تمارس تأثيرها على نواحي الحياة كافة السياسية والعقائدية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال الوصول إلى المشاهدين في منازلهم من دون حواجز رقابية(علوان، 2008).

- **الفكر: الفكر في اللغة:** عرف (ابن منظور، 1993). في لسان العرب الفكر بقوله (الفكر). أعمال الخاطر في الشيء، والتفكر اسم التفكير، ومنهم من قال فكري، وقال الجوهري (التفكر). التأمل، وعرفه (أنيس وآخرون، 2004). في المعجم الوسيط: "الفكر إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول، والفكرة الصورة الذهنية لأمر ما.
- **الفكر عند** أبي حامد الغزالي: "إحضار معرفتين في القلب ليستثمر منهما معرفة ثالثة"((الغزالي، إحياء علوم الدين ط 4 ص 425).). وقد جعل الفكر مرادفاً للتأمل والتدبر، وهذا ما يغلب على معاني كثير من آيات الذكر الحكيم كما سبق

- **التطرف:** التطرف في اللغة كلمه مشتقة من الطرف بمعنى الناحية، أو الطائفة من الشيء، وتطرف فلان أي أتى الطرف، وفى المسألة جاوز فيها حد الاعتدال (مجمع اللغة العربية، 1985ص572)، فالطرف من كل شيء منتهاه، وفى التنزيل العزيز بسم الله الرحمن الرحيم ﴿وَأَقِمِ الصلاة طَرَفَيِ النهَار﴾ (هود: 114).
- **والتطرف اصطلاحاً:** عرّفت (البرعي، 2002: 11). التطرف بأنه المبالغة في التمسك فكراً أو سلوكاً بجملة من الأفكار قد تكون دينية عقائدية أو سياسية أو اقتصادية أو أدبية أو فنية تشعر القائم بها بامتلاك الحقيقة المطلقة، وتخلق فجوة بينه وبين النسيج الاجتماعي الذي يعيش فيه وينتمي إليه، الأمر الذي يؤدي إلى غربته عن ذاته وعن الجماعة ويعوقه عن ممارسة التفاعلات المجتمعية التي تجعله فرداً منتجاً.
  - **وإجرائيا:** هو غلبة سوء الظن في الآخرين، والانغلاق العقلي، والجمود الفكري، مع المغالاة في الاتجاهات التي يعتنقها المتطرف، مصحوبة بانفعالية حادة يمكن من خلالها أن يسلك المتطرف في ظروف خاصة سلوكاً عدوانياً عنيفاً.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-1- دور القنوات الفضائية في نشر التطرف والعنف:

يمكن حصر أدوار وسائل الإعلام في زرع العنف وتنمية فكر التطرف والإرهاب في الآتي (سلامي، 2016):

1. مساحة الحرية المطلقة التي منحتها شبكة (الإنترنت). لمعتنقي تلك الأفكار في نشرها والترويج الإعلامي لها.
2. اتباع وسائل الإعلام سياسة التهويل والتضخيم لتحقيق الإثارة الصحفية والإقبال الجماهيري بغرض الربح المادي.

3. ما تبثه بعض الصحف ووسائل الإعلام من أخبار وصور، بل مقالات تنمي هذا الفكر تحت غطاء الحرية المغلوطة.
4. هيمنة الطابع الإخباري على التغطية الإعلامية وتغييب التغطية ذات الطابع التحليلي والتفسيري.
5. افتقار بعض هذه الوسائل إلى الخبراء والمختصين في المجالات الأمنية والاجتماعية والنفسية والتربوية لإقناع المشاهد بحقيقة الحدث وعدم الانسياق وراء التضخيم الإعلامي الذي يؤدي في معظم الأحيان إلي نتائج عكسية.
6. قيام بعض القنوات الفضائية بعرض المناظر والمشاهد المأساوية وتصوير الأضرار بشكل متكرر ومبالغ فيه.

2-1-2- الفكر المتطرف (عوامله، ومظاهره، و آثاره).

2-1-2-1-عوامل التطرف الفكري:

ويمكن عرض أهمها نقلا عن (حربز، 1996)، و(الهواري، (2004)، وأبو الروس، (2001). و(الباز، (2006). في الآتي:

1. فساد الأنظمة الحاكمة وما ينتج عن ذلك من تعطيل الحقوق، وسوء الأداء الخدمي، وتفشي الرشوة والمحسوبية.
2. غياب الديمقراطية والتداول الحقيقي للسلطة، وعدم احترام حرية الرأي.
3. سياسة الهيمنة الأجنبية في المنطقة العربية التي ترسخ الاحتلال الاسرائيلي للأراضي العربية في تحدٍ صارخ للشرعية الدولية، والحيلولة دون قيام الأمم المتحدة بدورها فهذا يُعد من العوامل الرئيسية في تنامي ظاهرة الفكر المتطرف.
4. استخدام الدول الغربية بقيادة أمريكا للقوة غير المبررة ضد الشعوب الإسلامية وافتعال الحروب.
5. تضخم ظاهرتي الفقر والبطالة بين الشباب المتخرجين من الجامعات، والشباب من مختلف الفئات الاجتماعية كالأميين وأنصاف المتعلمين، وقد كشف تقرير صادر عن اليونسكو أن تقلص فرص العمل في الوطن العربي أدى إلى ارتفاع معدل البطالة إلى (27.8%)، وهي النسبة الأعلى في العالم، حيث تجاوزت النسبة (21%). في كل من سوريا ومصر ولبنان، وبلغت نحو(18%). في الأردن، و(20%). في تونس والمغرب، و(17%). في كل من السودان والصومال واليمن و(15%). في العراق، وفي الجزائر تجاوزت نسبة البطالة (30%). (تقرير الأمم المتحدة الإنمائي (2011، http://www.un.org/ar/esa/hdr/hdr11.shtml)
6. اتساع ظاهرة الهجرة من الأرياف إلى المدن وانتشار الأحياء الفقيرة مع انخفاض حاد في الخدمات، وتفاقم البطالة، وعدم مقدرة هؤلاء المهاجرين على التكيف مع حياة المدنية، فأصبحت تلك الأحياء بيئة خصبة للتطرف.
7. غياب القيم الاجتماعية التي توجه سلوك الفرد نتيجة عدم قيام مؤسسات التنشئة والضبط الاجتماعي بدورها.
8. التفكك الأسري والمشكلات الاجتماعية، وضعف دور الأسرة في مراقبة الأبناء.
9. الجهل والأمية المنتشرة في المجتمعات العربية فهي تُعد من العوامل الرئيسية في إشعال جذوة التطرف الفكري
10. الفهم الخطأ للدين ومبادئه وأحكامه نتيجة للافتقار إلى المثل العليا والفراغ الديني.

وترى الباحثة مما سبق أن هناك مجموعة من العوامل الدافعة للتطرف الفكري، ولا يقتصر على عامل واحد، ولا يمكن القول: أن هناك عاملاً واحداً مسؤولاً عن تلك الظاهرة، وإنما عوامل متداخلة وكل عامل يؤثر ويتأثر بالآخر.

2-1-2-2-مظاهر التطرف الفكري:

هناك مظاهر عديدة للتطرف ومن أهم مظاهر التطرف الفكري وفقا لكل من (عزت، ومراد، 2002). (رشوان، 2002). (اليوسف، (2006)، و(بوادي، (2006). الآتي:

1- التعصب للرأي وعدم الاعتراف برأي الآخرين أو بوجود الآخر، وجمود لا يسمح برؤية واضحة لمصالح الخلق، ولا مقاصد الشرع، ولا ظروف العصر، وإغلاق نوافذ الحوار مع الآخرين.

2- المغالاة والتشـــدد في القيام بالواجبات، ومحاســـبة الناس على التقصـــير في أداء الســـنن، وإطلاق أحكام التكفير والإلحاد لإهمالها أو التقصـــير في أدائها، دون مراعاة تفاوت وقدرات الناس وأن فيهم الضـــعيف، أو حديثي العهد بالإسلام.

3- سوء الظن بالآخرين والنظر إليهم نظرة دونية، والبحث عن زلاتهم وتضخيمها والتعامل معها بغلظة وخشونة.

4- السعي إلى تغيير الواقع الاجتماعي بأفكاره وتقاليده، بأساليب عنيفة، متجاوزين التاريخ وسنن الحياة والواقع.

5- بلوغ المتطرفين حد تكفير العصاة أو إخراجهم من دائرة الإيمان واستباحة أموالهم وأعراضهم ودمائهم.

6- العنف في التعامل والخشونة في الأسلوب والغلظة في الدعوة على خلاف ما جاء به القرآن الكريم والسنة النبوية.

7- التطرف الفكري يجعل صاحبه يرى أنه وحده على الحق ومن سواه على الضلال.

8- قلب المفاهيم وتشويه الحقائق، والقدرة على خلق الأكاذيب وعدم الثقة بالآخرين والميل إلى التآمر عليهم.

9- الموقف المتشدد ضد المرأة وإعاقتها عن مسؤولياتها المجتمعية باسم الدين.

2-1-2-3- آثار التطرف الفكري:

هناك آثار سـلبية للتطرف الفكري في كافة مناحي الحياة: ويمكن إجمال أهم الآثار نقلا بتصـرف عن كل من (آغا، 2010: ص ص 779- 829، (2010)، (المنصوري، 2010: http://www.wasatia.org/2012/04/27/). فيما يأتي:

1. يؤثر في الفكر ويجعله أسيراً لأفكار جامدة غير قادرة على الإبداع والابتكار.
2. إفســاد القيم الاجتماعية والتشــكيك في بعض المســلمات التي يؤمن بها المجتمع مما تنعكس ســلباً على العلاقات الأسرية والاجتماعية فتظهر النزاعات والتوترات.
3. الإخلال بالنظام الاجتماعي وزعزعة الأمن والاستقرار، وانتشار الفتن وحصول القلاقل والاضطرابات.
4. يؤثر سلباً على المنظومة المجتمعية، وتسود الأيديولوجيات الهامشية، ويولد انشقاقات تضرب وحدة المجتمع.
5. تشويه صورة الإسلام ووضع عراقيل أمام نجاح الدعوة السليمة والصحيحة.
6. يؤثر التطرف الفكري على الاقتصـــاد والتنمية وذلك من خلال ازدياد الإنفاق على الأجهزة والمؤســـســـات الأمنية، وتعرّض المصـــالح العامة للهجمات والتأثير ســـلباً على التنمية، وهجرة رؤوس الأموال إلى الخارج، وانحســـار الاســـتثمارات الخارجية، وضـعف النشـط السـياحي والتجاري، وبالتالي انتشـار البطالة وارتفاع نسـبة التضـخم، وتعطيل مشاريع التنمية والاصلاح والخدمات العامة.

وترى الباحثة أن قضـــية التطرف تحتاج إلى اهتمام متعدد الأبعاد من الدوائر الســـياســـية والأكاديمية، حيث أصبحت مظاهرها تؤثر في الحياة اليومية للناس، فقضية التطرف تعد تهديداً كامناً قد تتكشف أبعاده في أي لحظة، وقد تعددت الحركات التي تتبنى هذا الطرح في المجتمع اليمني متخذة شعارات لإثبات وجودها ولكسب المناصرين لها.

خلاصة تجارب دولية في التعامل مع مكافحة الفكر المتطرف

جدول (1). أوجه التشابه بين المحاور الأساسية لتجارب الدول في مكافحة الفكر المتطرف

المحاور	العراق	مصر	السعودية	الأردن	الإمارات	ليبيا	فرنسا	ألمانيا	الدنمارك
الإعلام	تشابهت بعض الدول بأنها قامت بتوجيه وسائل الإعلام لمواجهة ودحر الفكر المتطرف إعلامياً من خلال: أ. تخصيص مساحات للحملات الإعلامية مثل (السعودية، والعراق، ومصر). ب. تفكيك المنظومة الفكرية التي يستند إليها الفكر المتطرف من خلال العلماء والمفكرين مثل (السعودية، والعراق). ت. وضع استراتيجيات إعلامية لمواجهة التطرف (الشبكة الإعلامية العراقية، واتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري).								

الأمن	قامت بعض الدول بوضع سياسة أمنية تهدف إلى مشاركة الأجهزة الأمنية مع المجتمعات المحلية في دمج المتطرفين بالمجتمع مثل (برنامج حياة في ألمانيا)، (ونموذج آرهوس الدنماركية)، وبرامج مشابهة لإعادة التوجيه والدمج للجماعات المتطرفة في (بلجيكا)، و(فرنسا)، وقامت (السعودية). بتأسيس مركز محمد بن نايف للمناصحة والرعاية، وتأسيس مركز هداية عام 2012م في (الإمارات). المنبثق عن المنتدى العالمي لمكافحة التطرف في نيويورك.
المجال الفكري	تشابهت عدد من الدول في تقديم مبادرات فكرية تستند إلى تفكيك الإيدلوجية الجهادية العنيفة، مثل (الأردن). قامت بوضع (رسالة عمّان، 2005). للحواريين الأديان، وقامت دول أخرى بتقديم مراجعات فكرية مثل (مصر، ليبيا).

ثانياً- الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على بعض البحوث والدراسات السابقة الأكثر ارتباطاً بمجال الدراسة الحالية، وسيتم عرض تلك الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وكما يلي:

أ- دراسات محلية:

- **دراسة (إسماعيل، 2013):** هدفت إلى معرفة العلاقة بين التطرف الفكري والإرهاب من وجهة نظر الطلبة اليمنيين الوافدين في الجامعات الأردنية، واتجاهاتهم نحو الإرهاب، والتعرف على العوامل المؤدية إلى الإرهاب من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من بين ست عشرة جامعة. **وتوصلت الدراسة إلى أن** التطرف الفكري لدى الطلبة اليمنيين الوافدين في الجامعات الأردنية جاء بمستوى متوسط، وجاءت العوامل الدينية في مقدمة العوامل التي تؤدي إلى الإرهاب من وجهة نظر الطلبة.
- **دراسة (المنتصر، 2012):** هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين تكرار المفاهيم والقيم الديمقراطية في الأخبار والبرامج السياسية ومستوى إدراك الأطفال والمراهقين لها، وذلك باختبار فروض نظرية الغرس الثقافي ومتغيراتها الوسيطة، حيث تم تحليل مضمون الأخبار والبرامج السياسية لدورة كاملة (ثلاثة أشهر). لاكتشاف المشاهد واللقطات والقضايا والمفاهيم والقيم الديمقراطية التي تكررت، وتم اختيار عينة الدراسة من طلبة الصف التاسع الأساسي، وكذلك من (الصف الثالث ثانوي). حيث مثلت عينة كل شريحة (340 أساسي، 340 ثانوي). **وتوصلت الدراسة إلى** اعتبار التنشئة السياسية للأطفال والمراهقين جدار حماية لهم من استغلالهم من قبل الجماعات المتطرفة والإرهاب.
- **دراسة (الشميري، 2011):** هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التعرض لبرامج الرأي في القنوات الاخبارية العربية وتأثيرها على المشاركة السياسية لدى الشباب الجامعي اليمني، واعتمدت الدراسة منهج المسح من خلال إجراء مسح تحليلي لعينة من برامج الرأي على قناتي الجزيرة والعربية الإخباريتين بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من الشباب الجامعي اليمني في جامعتي صنعاء وتعز، وقد بلغت (400). مفردة، واستخدم الباحث أداتي تحليل المضمون، واستمارة استبيان. **وكشفت النتائج** وجود أدوار مهمة تقوم بها برامج الرأي في القنوات الإخبارية العربية في معالجة مفاهيم ومجالات المشاركة السياسية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التعرض لبرامج الرأي في القنوات الاخبارية العربية ومستويات المشاركة السياسية، كما كشفت أهمية برامج الرأي في زيادة المعرفة السياسية والاهتمام السياسي وتكوين الاتجاهات السياسية التي تعد متغيرات وسيطة في العلاقة بين الاعتماد على برامج الرأي وسلوك المشاركة السياسية لدى شباب الجامعات في اليمن.
- **دراسة (الرزاقي، 2010):** هدفت إلى معرفة أثر ظاهرة الإرهاب على الأمن الوطني اليمني في الفترة من (1990-2007)، ومعرفة العوامل والدوافع التي أسهمت في نمو وانتشار ظاهرة الإرهاب في اليمن وآثارها السلبية وتداعياتها على مصالحه الداخلية والخارجية بالإضافة إلى رصد السياسات والإجراءات التي تبنتها الحكومة اليمنية للحد من تداعيات وآثار هذه

الظاهرة، وهذه الدراسة تقع في مجال دراسة الحالة، واستخدم الباحث منهجاً رئيسياً واقترابين، أما المنهج الرئيسي فيتمثل في المنهج الاستقرائي، أما المقاربات فقد استعان الباحث بالمقاربة التاريخية بالإضافة إلى المصلحة الوطنية ليقدم إطاراً يمكن من خلاله وصف سياسة الدولة ومدى فاعليتها واستخدامه من قبل صناع القرار. **وتوصلت إلى** تأكيد صحة الفرضية العلمية التي تنص على أن ظاهرة الإرهاب قد أثرت بشكل سلبي على أمن اليمن الوطني في كافة المستويات.

ب- دراسات سابقة في الدول العربية:

- هدفت **دراسة (شرادقة، 2016):** التعرف على دور وسائل الإعلام في مكافحة ظاهرة التطرف والإرهاب، وتحقيق وحدة العمل الإعلامي العربي وتكامله في مجال مكافحة الإرهاب والتطرف، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة بلغت). 25.(من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الأردنية، **وتوصلت الدراسة إلى** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير المرتبة الأكاديمية نحو دور وسائل الإعلام في مكافحة ظاهرة الإرهاب والتطرف، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الرؤية الفكرية الإسلامية الحقة التي ينطلق منها جميع أعضاء هيئة التدريس في سعيهم إلى نبذ العنف والتطرف والإرهاب، بالإضافة إلى رفضهم كل أشكال التدمير التي تجلب الخراب والهلاك للمجتمعات.
- **دراسة (العتيبي، 2016):** هدفت إلى التعرف على مضمونات التحريض على التطرف الفكري في مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتيوب)، والتعرف على أنواع التحريض على التطرف ووسائل التحريض، وتحدد مجتمع الدراسة بجميع صفحات ومشاركات المقالات والصور والأفلام وتغريدات التطرف الفكري المنشورة عبر مواقع التواصل: (فيسبوك، تويتر، يوتيوب). وتم تحديد العينة خلال الفترة الزمنية من 2016/6/15م، وحتى 2016/7/15م، وقد استخدم الباحث أداة تحليل المضمون من خلال رصد التكرارات للموضوعات المرتبطة بالتحريض على التطرف عينة البحث، **وتوصلت الدراسة إلى أن** التحريض في موقع تويتر المرتبة الأولى بين مواقع التواصل الاجتماعي التي تحتوي على مضامين التحريض على التطرف الفكري ضمن قائمة تحليل المضمون المحددة من قبل الباحث، وقد جاء التحريض المذهبي في المرتبة الأولى وفقاً لترتيب مضامين التحريض على التطرف الفكري.
- **دراسة (عمارة، 2016):** وهدفت إلى رصد الدور الذى تقوم به البرامج الحوارية في تشكيل معارف واتجاهات الشباب الجامعي المصرى نحو التنظيمات الإرهابية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية قوامها (400). مفردة من الشباب الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة تأثير مشاهدة البرامج الحوارية في اتجاه المبحوثين نحو التنظيمات الإرهابية بلغت(69%)، وبلغت نسبة من لم يتأثروا بمشاهدة البرامج الحوارية في تغيير اتجاهاتهم نحو التنظيمات الإرهابية نحو (31%)، ونسبة (86.7%). يرون أن دور البرامج الحوارية حول التنظيمات الإرهابية كافية، في حين ترى نسبة (13، 3%). أن البرامج الحوارية غير كافية.
- **دراسة (موسى، 2016):** هدفت الدراسة إلى معرفة الضوابط والمعايير المهنية والاخلاقية التي يراها طلاب الإعلام الليبيون عند تناول القنوا ت الفضائية الليبية لظاهرة الإرهاب في ليبيا، واستخدم الباحث منهج المسح الإعلامي بشقيه: الوصفي والتحليلي الميداني، واختار الباحث مجتمع الدراسة وهم طلبة الإعلام بالجامعات الليبية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (30). طالباً وهم المتوفرون للباحث، واعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة الاستقصاء لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالبحث (الشق الميداني). من خلال صحيفة الاستقصاء، **وتوصلت الدراسة إلى**

أن "ملكية القناة وطبيعة توجهها السياسي" جاءت في مقدمة العوامل التي تحدد سياسة نشر الأخبار في القنوات الفضائية الليبية.

ج- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- **دراسة (Parter, 2008):** هدفت إلى التعرف على دور وسائل الإعلام في الانحراف الفكري لدى فئة الشباب في كرواتيا، ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل (30). برنامجاً تلفزيونياً وإجراء مقابلات مع (30). شاباً وشابة يدرسون علم النفس في إحدى جامعات العاصمة الحكومية، واستخدم الباحث استمارتي تحليل المضمون واستمارة الاستقصاء كأداة لجمع المعلومات، **وتوصلت الدراسة إلى أن** هناك ثمانية برامج تلفزيونية تشجع السلوك الفكري المنحرف عبر تقديمها لأفكار أيديولوجية بعيدة عن الديمقراطية، إلى جانب الأفلام الوثائقية الحزبية والتي تمجد الانقلابات، كما بينت أن (66%). من الشباب يعتنقون أيدولوجيات ويمارسونها داخل الحرم الجامعي ولو أدى ذلك إلى استخدام الأسلحة أو تسبيب الجروح أو الموت للشخص المقابل.
- **دراسة (توني ونورم، 1988):** أجريت في واشنطن هدفت إلى توضيح الدور الذي تقوم فيه شبكات الأخبار في التلفزيون الأمريكي لتغطية حوادث الإرهاب ودور هذه التغطية على الرأي العام، وهذه الشبكات الثلاث هي: أي بي سي، سي بي اس، أن بي سي، وعينة الدراسة هي مجموعة من أشرطة الفيديو مسجل عليها عملية إرهابية تمت تغطيتها عن طريق هذه الشبكات، وهي اختطاف طائرة (أي. دبليو.تي). في يونيو (1985). وقد عرضت هذه الأحداث في الفترة الزمنية من (14-32). يونيو من العام المذكور، واستخدم الباحثان تحليل المضمون كأداة لتحليل التقارير المسجلة على شرائط الفيديو، مع تحليل أحاديث عامة للجمهور مع ردود أفعالهم، وتوصلت الدراسة إلى أن المادة المصورة التي عرضت على الجمهور من المصادر التلفزيونية أثناء عملية الاختطاف كانت كلها للرهائن مع التركيز على انفعالاتهم النفسية، ولذلك شكك الباحثان في موضوعية نقل الحدث، كما أن كل المقابلات والأحاديث كانت مع أقارب الرهائن والضحايا وأسرهم، فكانوا الأشخاص المحورين في كل المقابلات مما صبغ الحقائق بصبغة انفعالية شديدة بعيدة عن الحيادية في نقل الحدث، كما لم تذكر أية محطة من المحطات الثلاث أي شيء عن الأسباب الحقيقية والرئيسية لوقوع الحدث الإرهابي ولا عن مطالب القائمين به، مما يوضح أن محطات التلفزيون الثلاثة كانت غير موضوعية في نقل الحدث.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطرف والإعلام المتلفز، أنها ركزت في تناولها على اعتماد عينة البحث على القنوات الفضائية كمصدر للمعلومات ومتابعة أحداث التطرف والإرهاب، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المذكورة من حيث الهدف، واتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي؛ بينما اختلفت من حيث الأسلوب المستخدم، واتفق هذا البحث مع الدراسات التي استخدمت عينة بشرية، تنوعت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسات بين صحيفة الاستقصاء واستمارة تحليل المضمون، حسب نوع وطبيعة كل دراسة، واستخدمت الباحثة في الدراسة الحالية الاستبانة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة، ومن النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وطريقة عرضها في تطوير أداة البحث الحالي، وهذا يعني أن هذه الدراسة الحالية جاءت امتداداً للدراسات السابقة، وتميزت بوضع رؤية مستقبلية مقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف وتقويم الرؤية المستقبلية من الخبراء المتخصصين في الإعلام، والتربية، والقانون، والإدارة التربوية والتخطيط، وخبراء بدراسة الجماعات المتشددة، وذلك باستخدام أسلوب (دلفي).

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهج البحث:

فرضت طبيعة هذا البحث استخدام المنهج الوصفي بأسلوبيه: المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي.

مجتمعا البحث وعينته:

فرضت طبيعة البحث مجتمعين بحثيين، **أحدهما**: من طلبة الجامعات، لقياس واقع دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، **وثانيهما**: عينة من الخبراء لتقويم الرؤية المستقبلية المقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية.

1) **مجتمع البحث وعينته:**

- **مجتمع الطلبة:** يتألف مجتمع البحث من طلبة جامعة صنعاء للعام الجامعي (2016/ 2017). وذلك لوجود الجامعة بالعاصمة، وتمتعها بتنوع سكاني يمثل كل طلبة الجمهورية اليمنية، واحتواء جامعة صنعاء على عدد كبير من طلبة الجامعات اليمنية النازحين من المحافظات الأخرى، وبلغ عددهم حسب تقديرات إدارة الإحصاء في جامعة صنعاء (63101). ثلاثة وستون ألف ومئة وواحد طالب وطالبة، للكليات النظرية، والتطبيقية،
- **عينة البحث الخاصة بالطلبة:** تم اختيار العينة على مرحلتين:

1. **المرحلة الأولى:** تم فيها اختيار أربع كليات من جامعة صنعاء، حيث تم اختيار كليتين نظرية، وكليتين تطبيقية بطريقة عشوائية، وهي كليات (الطب، العلوم، الإعلام، الآداب، وإجمالي عدد طلبتها (14070). وبنسبة (22%). من المجتمع.
2. **المرحلة الثانية:** تم فيها اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية طبقية من المستويين الأول والرابع، بهدف معرفة الفروق بين المستجدين الذين مازالوا متأثرين ببيئاتهم، وطلبة المستوى الرابع وأثر التعليم الجامعي على نضجهم العقلي، وتم اختيار العينة بحيث لا تقل عن (5%). وبذلك بلغ عدد الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (703). من إجمالي طلبة الكليات التي تم اختيارها، وعند تفريغ البيانات في الحاسوب ظهر للباحثة ضعف صلاحية (53). استمارة، وبذلك أصبحت الصالحة للتحليل (650). استمارة، بنسبة 92.5% وهي التي مثلت العينة الحقيقية التي دخلت في التحليل

أ. **خصائص العينة:**

جدول (2) خصائص عينة البحث حسب متغيرات (الكلية، المستوى الدراسي، النوع، مكان السكن).

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة%
الكلية	نظرية	250	%38.4	المستوى الدراسي	المستوى الأول	339	%52.2
	تطبيقية	400	%61.6		المستوى الرابع	311	%47.8
	الإجمالي	650	%100		الإجمالي	650	%100
النوع الاجتماعي	ذكر	469	%72.1	مكان السكن	ريف	129	%19.9
	أنثى	181	%27.9		مدينة	521	%80.1
	الإجمالي	650	%100		الإجمالي	650	%100

- يتضح من الجدول (2). أن إجمالي طلبة الإنسانية (250)، بنسبة (38.4%). بينما عدد طلبة العلمية (400)، بنسبة (61.6). وتبعاً لمتغير المستوى؛ فطلبة الأول (339)، ويمثلون (52.2%)، بينما طلبة الرابع (311)، بنسبة (47.8%). وتبعاً لمتغير النوع، فالذكور (469)، ويمثلون (72.1%)، بينما الإناث (181)، بنسبة (27.9%)، وتبعاً لمتغير مكان السكن، حيث بلغ القادمون من الريف (129)، بنسبة (19.9%). بينما سكان المدينة (521). طالباً، بنسبة (80.1%).

2) عينة البحث من بالخبراء باستخدام أسلوب (دلفي):

نظراً لطبيعة البحث الحالي ولمتطلبات تطبيق أسلوب دلفي، فقد أخذت الباحثة عينة من الخبراء االمتخصصين بموضـــوع البحث الحالي، حيث قامت الباحثة باختيار (9). من الخبراء؛ وجميعهم من الأكاديميين المتمكنين في التربية والإعلام من جامعتي صنعاء وتعز، سبعة منهم بدرجة استاذ دكتور، واثنان (استاذ مشارك).

ثالثاً: تصميم أدوات البحث وضبطها:

فرضـــت طبيعة البحث اســـتخدام اســـتبانة وجهت إلى طلبة الجامعات اليمنية لقياس آرائهم حول دور القنوات الفضائية، واستبانة أخرى وجهت للخبراء لتقويم الرؤية المستقبلية المقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية، وتفصيل ذلك على النحو الأتي:

1) تصمم أداة جمع البيانات الخاصة بالطلبة وضبطها:

قامت الباحثة ببناء أداة البحث التي تم توجيهها لطلبة الجامعات، وشملت الأداة (8). أسئلة وعدد (78). عبارة.

2) صدق وثبات الأداة الخاصة بالطلبة:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من الصـدق الظاهري للاسـتبانة، قامت الباحثة بعرضـها على عدد المحكمين (15). محكماً من الأسـاتذة في قسـم أصـول التربية، في كلية التربية، وقسـم الإدارة والتخطيط في كلية التربية بجامعة صـنعاء، وقسـم الأصـول والإدارة التربوية، في كلية التربية، بجامعة تعز، وأسـاتذة في القانون بجامعة تعز، وأسـاتذة السـياسـة الخارجية بجامعة صـنعاء، ومتخصـصـون في كلية الإعلام بجامعة صـنعاء، وخبراء في دراسـة الجماعات الإسـلامية المتشـددة خارج اليمن، وحددت نسبة (80%). كمعيار لاعتماد العبارات التي اتفق عليها المحكمون، وأصبح عددها (75). عبارة، موزعة على (7). أسئلة.

ب. الثبات: معامل). Alphaألفا):

يعد الثبات من متطلبات البحث، وللتحقق من ثبات الأداة ســتخدمت الباحثة طريقة الاتســاق الداخلي وذلك باستخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronpach) لجميع عبارات الأداة بشكل عام كما هو موضح في جدول رقم(3):

جدول (3). نتائج اختبار ثبات الأداة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
75	.88

يتضـح من الجدول (3). أن معامل الثبات باسـتخدام معامل الفا كرونباخ (0، 88)، وهو معامل ثبات عالٍ، وبناء على ذلك فإن جميع عبارات الاستبانة صالحة للتطبيق، على عينة البحث.

3) تصميم أداة جمع البيانات الخاصة بالخبراء باستخدام أسلوب (دلفي):

أ. أداة البحث الخاصة بالخبراء حسب اسلوب دلفي Delphi)):

قامت الباحثة ببناء اسـتبانة الرؤية المسـتقبلية المقترحة حسـب أسـلوب دلفي؛ بمسـح الأدبيات والدراسـات السـابقة وذلك بالتعاون مع خبراء لجنة التسـيير، وقد احتوت على(66). عبارة موزعة على سـتة مجالات رئيسـة؛ وقد اعتمدت الباحثة على العديد من الأساليب والطرق للتواصل مع الخبراء منها: زيارتهم إلى مكان العمل، واستخدام البريد الإلكتروني، إضافة إلى الاتصال الهاتفي في حال تطلب الأمر توضيح أو شرح أمر ما.

ب. صدق أداة البحث الخاصة بالخبراء حسب أسلوب دلفي Delphi)):

قامت الباحثة بعرضها مبدئياً على خبراء استشاريين متخصصين ممن يحملون درجة الدكتوراه في مجالات تخصصية مختلفة؛ للاستفادة منهم في معرفة صياغة وسلامة محتوى الأداة، وذلك قبل عرضها على خبراء الجولة الأولى. ومن ناحية أخرى اعتبرت الباحثة الخبراء المشاركين في أسلوب دلفي (Delphi)، وهم من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإعلام، وشئون الجماعات المتطرفة، والقانون، وأصول التربية بمثابة لجنة تحكيم للأداة، وذلك لإمكانيتهم التعديل والحذف والإضافة على الأداة، وقد اعتمدت الباحثة النسبة (80%). كمعيار لجولات تطبيق الاستبانة، فاذا أجاب الخبراء على (80%). فأكثر على كل عبارة في الاستبانة فتكتفى بالجولة الأولى، أما إذا نقصت النسبة عن (80%). فيتطلب تطبيق الجولة الثانية، حتى يتم التوصل إلى اتفاق وإجماع للخبراء على عبارات الاستبانة.

ت. إجراءات تطبيق أداة البحث الخاصة بالخبراء حسب اسلوب دلفي (Delphi)):

1- تم تطبيق الاستبانة على خبراء اللجنة الاستشارية لأسلوب دلفي (Delphi)). والتواصل معهم لبدء الجولة الأولى.

2- قامت الباحثة باستعادة استبانات الجولة الأولى وتحليلها ومناقشة نتائجها، ومن خلال نتائج الجولة الأولى تم إعداد وتوزيع استبانة الجولة الثانية.

3- استعادة استبانة الجولة الثانية، وقامت بتحليلها، وعرضها، ومقارنة نتائج الجولة الثانية بنتائج الجولة الأولى.

- طلب من كل خبير (في الجولة الثانية). اختيار الاستجابة المعبرة عن رأيه، وذلك بعد اطلاعه على التغذية الراجعة التي اشتملت على استجابة كل خبير على حدة، وعلى متوسط استجابة جميع الخبراء على كل عبارة من عبارات الأداة، بالإضافة إلى النسب المئوية لتوضيح تلك المتوسطات.

4) التحليل الإحصائي لأداتي البحث:

بعد جمع الاستبانات من الطلبة أولاً، ثم من الخبراء، قامت الباحثة بتفريغ البيانات من الاستبانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج.SPSS وقد اعتمدت الباحثة على الوزن النسبي للحكم على متوسطات إجابات الطلبة ومدى إجماع آراء الخبراء تجاه كل عبارة، وذلك عن طريق ترجمة سلم الإجابة اللفظي إلى سلم رقمي على النحو الآتي:

جدول (4). توزيع القيمة الرقمية على الإجابة اللفظية لفئات المتوسط والوزن النسبي للاستبانة وأسلوب دلفي

السلم اللفظي	السلم الرقمي للإجابة	مديات المتوسطات	حجم التأثير	الحدود الحقيقية للوزن
موافق	3	3.00-2.35	كبير	%100.0 -%77.3
إلى حد ما	2	2.34 – 1.68	متوسط	%77.2 -%55.3
غيرموافق	1	1.67 – 1	ضعيف	%55.2 -%33.3

التحليل الإحصائي لأداتي البحث؛ الاستبانة وأسلوب دلفي (Delphi)):

قامت الباحثة بإدخال البيانات بعد جمع الاستبانات من الخبراء، إلى الحاسوب باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للبحوث الاجتماعية والمعروفة بـ (SPSS)، ومن ثم تحليلها إحصائياً بواسطة العمليات الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث.

2- المتوسط الحسابي والانحراف لتحديد استجابات عينتي البحث من الطلبة والخبراء تجاه عبارات الاستبانة.

3- الوزن المئوي الذي يمثل(نسبة الاتفاق أو الاجماع).

4- اختبارT.test لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث في متغيرات البحث: (الكلية، المستوى الدراسي، النوع، مكان السكن).

5- استخراج المدى بين الجولتين (الفرق بينهما)، والذي يمثل مدى التوافق بين الجولتين.

4- نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها.

- **نتائج الإجابة عن السؤال الأول** " ما دور القنوات الفضـائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم؟

وللإجابة؛ تم تجزئة السؤال إلى عدة أسئلة فرعية، سيتم عرض نتائجها كالآتي:

1) درجة مشاهدة القنوات الفضائية:

هناك إقبال كبير على مشاهدة القنوات الفضائية بشكل عام، كما هو موضح في جدول (5).

جدول (5). تكرار عينة البحث الذين يشاهدون القنوات الفضائية

البيان	العدد	النسبة المئوية
الذين أجابوا نعم	582	%89.5
الذين أجابوا لا	60	%9.2
بدون إجابة	8	%1.3
الإجمالي	650	%100

يتضـح من الجدول (5). أن أفراد العينة الذين يشـاهدون القنوات الفضـائية قد بلغ (582). مبحوثاً بنسـبة (89.5%)، بينما بلغ عدد عينة البحث الذين لا يشـاهدون القنوات الفضـائية (60). مبحوثاً بنسـبة قليلة بلغت (9.2%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التلفزيون كوسيلة إعلام يعتمد عليها في معرفة الكثير من الأحداث الداخلية والخارجية.

2) اتجاهات القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف من وجهة نظر الطلبة أنفسهم:

تؤدي القنوات التي تبث الخطاب المتطرف دوراً كبيراً في تكوين الفكر المتطرف، كما يوضحها الجدول (6).

جدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات العينة حول اتجاهات القنوات في تكوين الفكر المتطرف

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدور
25	إثارة الطائفية.	2.59	.676	1	كبير
7	ضعف الاهتمام بتقديم برامج للشباب تساعدهم في تفريغ طاقاتهم.	2.57	.710	2	كبير
34	برامج الحوارات التي تغذي التطرف.	2.54	.703	3	كبير
29	التعصب.	2.53	.712	4	كبير
26	إثارة المناطقية.	2.52	.652	5	كبير
27	نشر ثقافة الانتقام.	2.52	.698	6	كبير
28	رفض الآخر.	2.52	.698	7	كبير
33	البرامج التي تثير الفتنة الطائفية.	2.52	.672	8	كبير
23	إثارة الصراع.	2.51	.666	9	كبير
30	الدعوة للحرب.	2.49	.668	10	كبير
8	التعاطف مع الجماعات المتطرفة وإظهارها بمظهر المدافع عن الحق.	2.48	.704	11	كبير
13	ضعف الإعلام المعتدل وظهور الإعلام المتطرف.	2.48	.748	12	كبير
24	التحريض.	2.45	.669	13	كبير
4	دعم مبدأ الدعاية السياسية القائمة على نشر الأفكار المتطرفة.	2.42	.801	14	كبير
12	عدم الاهتمام بقضايا الفقر والبطالة و أثرها على المجتمع.	2.40	.724	15	كبير
3	دعم بعض الفصائل من خلال الدعاية لها.	2.39	.765	16	كبير
32	فيديوهات الجماعات المتطرفة.	2.37	.735	17	كبير

10	العمل على نشر الأفكار المتطرفة من خلال نشر كل أعمالهم الإجرامية.	2.37	.760	18	كبير
22	تطرف القنوات الفضائية في طرح القضايا.	2.35	.694	19	كبير
6	ضعف الاهتمام بالتوعية بمخاطر التطرف ووسائل محاربته.	2.34	.689	20	متوسط
21	نشر أنشطة الجماعات المتطرفة الإرهابية التي ترتكبها في المجتمع.	2.33	.758	21	
19	عدم تبني القنوات الفضائية للخطاب الديني الوسطي.	2.33	.797	22	متوسط
9	عدم الاهتمام بقضايا الشباب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية.	2.32	.751	23	
1	عدم الاهتمام بعرض برامج للتعرف على تفاصيل التطرف ومنابعه.	2.29	.699	24	
16	عدم الاهتمام بتوعية القبائل من مخاطر إيواء الجماعات المتطرفة.	2.28	.810	25	متوسط
5	تقديم الجماعات المتطرفة كأبطال عند بث أعمالهم الإرهابية.	2.27	.752	26	
20	ضعف البرامج التي تبين نبذ الدين الإسلامي للتطرف والإرهاب.	2.24	.725	27	
31	توجيه برامج الفتاوى لخدمة طرف محدد.	2.23	.816	28	متوسط
11	غياب البرامج التي تسهم في بيان حقيقة التطرف.	2.20	.931	29	
15	قلة الاهتمام بمناقشة المنطلقات الفكرية لمرجعيات التيارات المتطرفة.	2.19	.851	30	
14	ضعف البرامج التي تهتم بمناقشة قضايا الفتاوى المضللة للشباب.	2.18	.798	31	متوسط
2	التركيز على الصورة التقليدية للحرب مما أدى إلى زيادة ظاهرة التطرف.	2.17	.765	32	
17	تكرار بث الأخبار والبرامج المتعلقة بالتطرف والإرهاب.	2.14	.901	33	
18	تعدد القنوات التي تعمل على بث روح الكراهية بين المذاهب المختلفة.	2.05	.621	34	
	الإجمالـي	2.38	0.741		كبير

يتضح من الجدول (6). أن القنوات الفضائية لها دور في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات حسب رأي عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.38 من 3). بدلالة لفظية (كبيرة)، **وتعزو الباحثة** هذه النتيجة إلى الصراع الدائر بين مختلف الأحزاب السياسية في اليمن، **ويعزى ذلك** إلى غياب الخطة البرامجية التي تهتم بأهم فئة في المجتمع وهي فئة الشباب، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Parter, 2008). التي أظهرت تأثير البرامج التلفزيونية التي تشجع السلوك الفكري المنحرف عبر تقديمها لأفكار أيدلوجية بعيدة عن الديموقراطية، كما اتفقت مع دراسة (عمارة، 2016). التي أظهرت أن تأثير البرامج الحوارية في اتجاه المبحوثين نحو التنظيمات الإرهابية بلغت (69%)، ومن خلال العرض السابق لنتائج اتجاهات القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات، اتفق هذا البحث مع دراسة(احمد، 2014). التي أظهرت في نتائجها أن جزءاً كبيراً جداً من أسباب الإرهاب وأعمال العنف والفكر المتطرف يقع على دور الإعلام وتأثيراته.

3) نوع القنوات الفضائية التي تعمل على تكوين الفكر المتطرف:

فقد كانت القنوات المحلية من أكثر القنوات الفضائية التي تعمل على تكوين التطرف كما يوضحها جدول (7).

جدول (7). متوسطات إجابات العينة حول القنوات الفضائية التي تعمل على تكوين الفكر المتطرف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	الرتبة
1	المحلية.	2.35	.802	كبير	1
2	العربية.	2.19	.820	متوسط	2
3	الأجنبية.	2.15	.904	متوسط	3

يتضح من الجدول (7). أن (القنوات المحلية). جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط (2.35). وتشير إلى دلالة (كبير)، بينما القنوات الفضائية العربية جاءت بمتوسط (2.19). ثم والقنوات الفضائية الأجنبية، بمتوسط (2.15). وكلاهما

بدلالة تأثير (متوسط)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2016). التي أكدت أن ملكية القناة وطبيعة توجهها السياسي جاءت في مقدمة العوامل التي تحدد سياسة نشر الأخبار في القنوات الفضائية، **وترجع الباحثة** ذلك إلى الصراع الدائر الذي جعل القنوات الفضائية المحلية أكثر تطرفاً في عرض قضاياها، بينما القنوات العربية والأجنبية أيضاً مسؤولة في تكوين الفكر المتطرف كما يرى أفراد العينة، ولكن بدرجة موافقة أقل.

4) تأثير القنوات الفضائية:

هناك تأثير بشكل عام للقنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي المتطرف كما هو موضح في جدول (8).

جدول (8). متوسطات إجابات العينة حول تأثير القنوات الفضائية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدلالة التأثير
9	أشعر بالكراهية لأطراف الصراع السياسي والديني.	2.41	.606	1	كبير
1	أرفض الحوار والمناقشة مع الاخرين.	2.13	.759	2	متوسط
2	أفرض معتقداتي و أفكاري على الآخرين.	1.97	.742	3	متوسط
4	أميل إلى العدوانية وسوء الظن مع الآخرين.	1.91	.810	4	متوسط
5	أميل إلى الانعزالية.	1.79	.725	5	متوسط
8	أتعاطف مع الجماعات المتطرفة.	1.76	.839	6	متوسط
7	أدافع عن القضايا التي يطرحها زعماء الجماعات المتطرفة.	1.73	.751	7	متوسط
3	أتعامل مع الآخرين بغلظة وخشونة.	1.69	.801	8	متوسط
6	أرتبط في سلوكي بالعنف.	1.69	.770	9	متوسط
10	الشعور بالاغتراب والميل نحو الانعزالية.	1.30	.829	10	ضعيف
	الإجمالي	1.83	0.609		متوسط

يتضح من الجدول (8). أن للقنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي المتطرف تأثيراً على المشاهدين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي(1.83). بدلالة لفظية (متوسط)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كثرة البرامج التي تعكس الفكر المتطرف بصور مختلفة، كما تعزو الباحثة ذلك إلى المبالغة والتهويل في الطرح للأحداث ضد الخصوم مما يعمل على تغذية التطرف والعنف في المجتمع اليمني.

5) الفئات الشبابية المستهدفة من القنوات الفضائية التي تتبنى الخطاب الإعلامي المتطرف:

وكانت فئة الشباب الذي يعاني من البطالة من أكثر الفئات التي يتم استهدافها من القنوات الفضائية التي تتبنى الخطاب الإعلامي المتطرف، كما هو موضح في جدول (9).

جدول (9). متوسطات إجابات العينة حول الفئات الشبابية المستهدفة من القنوات التي تبث الخطاب المتطرف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الرتبة	الدلالة اللفظية
3	الشباب الذي يعاني من البطالة.	2.57	.694	1	كبير
1	الشباب المتعصب دينياً وحزبياً.	2.47	.757	2	كبير
2	الشباب المستقل	1.98	.677	3	متوسط

يتضح من الجدول (9). أن القنوات الفضائية التي تتبنى الفكر المتطرف تستهدف **(الشباب الذي يعاني من البطالة)**، في المرتبة الأولى وثانيا **(الشباب المتعصب دينياً وحزبياً)**. **وثالثا (الشباب المستقل). وتعزو الباحثة** ذلك نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد بسبب الصراعات السياسية المستمرة، حيث تعمل القنوات الفضائية التي تتبنى الفكر المتطرف على استغلال هذه الظروف الاقتصادية حتى تستطيع التأثير على الشباب، كما جاء دراسة (بيكارد، 1986). التي أشارت نتائجها إلى ظهور عوامل أخرى مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والدينية التي

أسهمت في تنمية العنف لدى الأفراد، ودراسة (ريشة، 2016). التي أكدت أن انتشار الفقر والبطالة وتدني الدخول كان سبباً رئيسياً في استقطاب الشباب إلى التطرف. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الضغوط لأجنيو Agnew، فالضغوط الاقتصادية التي يعيشها الشباب الذي يعاني من البطالة قد تؤدي إلى مشاعر سلبية كالإحباط، ومن المتوقع أن تؤدي إلى السلوك الإجرامي، ويرى أجنيو أن الجريمة يمكن أن تتولد بسبب هذه الضغوط عندما تكون تلك الضغوط غير عادلة، ومكثفة، ومقترنة بمستوى ضبط ذات منخفض، ووجود حافز لتأقلم المنحرف (الإجرامي).

6) الموضوعات التي تعمل على تغذية الفكر المتطرف في القنوات الفضائية:

هناك العديد من الموضوعات التي تبثها القنوات الفضائية تعمل على تغذية الفكر المتطرف حسب رأي عينة البحث، كما هو موضح في جدول (10).

جدول (10). متوسطات إجابات العينة حول الموضوعات التي تعمل على تغذية الفكر المتطرف في الفضائيات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	حجم التأثير
4	تكرار الأناشيد والزوامل التي تتضمن أهداف الجماعات	2.54	.703	1	كبير
6	خطابات القادة والزعماء الداعية للعنف	2.52	.724	2	كبير
1	تكرار الاخبار المتعلقة بقضايا التطرف والإرهاب	2.45	.826	3	كبير
10	البرامج الدينية التي تثير الفتنة الطائفية	2.40	.672	4	كبير
7	فيديوهات الجماعات المتطرفة	2.37	1.735	5	كبير
9	الدراما التلفزيونية ذات العلاقة بالعنف	2.28	.761	6	متوسط
2	برامج الحوارات التي تغذي التطرف	2.25	.791	7	متوسط
8	المحاضرات الدينية المتشددة	2.15	.893	8	متوسط
3	التقارير التي توضح أهداف الجماعات المتطرفة	2.09	.838	9	متوسط
5	برامج الكوميديا السياسية والاجتماعية والثقافية	1.89	.798	10	متوسط

يتضح من الجدول (10). أن العينة تؤكد مبالغة الفضائيات في تغطية الأحداث بشكل غير حيادي أو موضوعي.

7) تقييم أداء القنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي المتطرف:

تعمل القنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي المتطرف على تشويه صورة الإسلام ونشر التعصب، وإثارة الرعب حسب تقييم عينة البحث، كما هو موضح في جدول (11).

جدول (11). متوسطات إجابات العينة لأداء القنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي المتطرف

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	التأثير
4	تعمل على تشويه صورة الإسلام.	2.56	.621	1	كبير
9	تساهم في نشر التعصب ورفض الآخر.	2.53	.615	2	كبير
2	تثير الرعب في أوساط المجتمع.	2.50	.761	3	كبير
5	تبالغ في تقديم الإرهابيين وتجعلهم كأبطال حقيقيين.	2.46	.655	4	كبير
3	تبث أفكار سامة وموجهة.	2.44	.687	5	كبير
8	تساهم في تغذية العنف والتطرف.	2.37	.796	6	كبير
1	لا توجد لديها استراتيجية واضحة عند تناول قضايا التطرف	2.36	.671	7	كبير
10	تساهم في تغيير معتقدات وآراء و اتجاهات المشاهد.	2.28	.641	8	متوسط
7	تعكس وجهات نظر فردية.	2.18	.685	9	
6	تساعد الشباب على استيعاب ظاهرة التطرف وكيفية التحصن منها.	2.09	.789	10	
13	تعمل على غرس قيم الإنتماء الوطني.	1.30	.829	11	

11	تعمل على تغيير نمط العلاقات الاجتماعية.	1.29	.870	12	ضعيف
12	تسعى لنشر ثقافة التعايش السلمي.	1.29	.870	12	

يتضح من الجدول (11). حول تقييم أفراد العينة لأداء القنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي للجماعات المتطرفة، أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.35). وانحراف معياري (0.73). بدلالة لفظية (كبير). **وتعزو الباحثة** ذلك إلى خطاب الكراهية الذي تبثه الفضائيات باسم الدين للتأثير على الشباب، وإلى تكرار عرض المشاهد التي تشوه صورة الآخر المضاد لهم في الاتجاه دون مراعاة لأخلاقيات المهنة.

- **عرض نتائج السؤال الثاني:** "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في تقدير عينة البحث لدور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية تعزى لمتغيرات البحث الديموغرافية:(نوع الكلية، المستوى الدراسي، النوع الاجتماعي، مكان السكن)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء الاختبار التائي (T-test)؛ لمعرفة دلالة الفروق في تقدير عينة البحث لدور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف تعزى لمتغيرات البحث وكانت النتائج كالآتي:

أ. توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في تقدير أفراد عينة البحث لدور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية تعزى لمتغير الكلية:(نظرية–تطبيقية). كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (12). نتيجة اختبار T-TEST لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير الكلية

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t	الدلالة	الدلالة اللفظية
نظرية	309	15.8400	389	4.007	.000	دالة إحصائياً
تطبيقية	341	20.3942				

يتبين من الجدول (12). أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بحسب متغير الكلية (نظرية، تطبيقية). هي: (15.8400- 20.3942). على التوالي، وكانت قيمة (T). (4.007). عند درجة حرية (389). ومستوى ($\alpha \leq 0.05$). أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية بين النظرية والتطبيقية لصالح التطبيقية، لذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، ويمكن تفسير النتيجة بأن طلبة التطبيقية قد يكونوا أكثر وعياً من طلبة النظرية.

ب. توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). في تقدير أفراد العينة لدور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية تعزى لمتغير المستوى الدراسي (أولى، رابعة). كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (13). نتيجة اختبار T-TEST لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t	الدلالة	التفسير
المستوى الأول	363	21.0539	389	4.576	.000	دالة إحصائياً
المستوى الرابع	287	16.0214				

يتبين من الجدول (13). أن المتوسطات لاستجابات العينة بحسب متغير(المستوى الدراسي). هي (21.0539- 16.0214). على التوالي، وكانت قيمة (T). (4.576). عند درجة حرية (389). ومستوى ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المستوى الدراسي لصالح طلبة المستوى الأول، لذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وقد يعزى ذلك إلى أن طلبة المستوى الأول قد يشاهدون القنوات أكثر من الرابع.

ت. توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في تقدير أفراد العينة لدور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية تعزى لمتغير النوع: (ذكور– إناث)، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (14). نتيجة اختبار T-TEST لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة	التفسير
ذكر	441	17.0142	389	-4.793	.000	دالة إحصائياً
أنثى	209	22.8716				

يتبين من الجدول (14). أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع (ذكر – أنثى). هي: (17.0142 -22.8716). بانحراف معياري: (8.62627 -15.14382). على التوالي، وكانت قيمة (T). (4.793). عند درجة حرية (389). ومستوى ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، لذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، ويمكن تفسيرها بأن فئة الإناث تعاني من التطرف بشكل أكبر، ومن الأعمال الإرهابية، حيث فقدت الكثير من النساء أبناءها وإخوتها، سواء كانوا ضحايا لعمليات إرهابية، أو كانوا مشاريع انتحارية لفكر متطرف تغذيه القنوات التي تتبنى الفكر المتطرف، كما يعزى أيضاً إلى أن الإناث أكثر مشاهدة للقنوات الفضائية.

1. توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في تقدير أفراد العينة لدور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية تعزى لمتغير مكان السكن: (ريف، مدينة). كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (15). نتيجة اختبار T-TEST لمعرفة الفروق في استجابات العينة تبعاً لمتغير مكان السكن

النوع	العدد	المتوسط	درجة الحرية	قيمة t	الدلالة	التفسير
ريف	237	15.6923	389	2.639	.009	دالة إحصائياً
مدينة	413	19.3834				

يتبين من الجدول (15). أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بحسب متغير مكان السكن: (ريف – مدينة). هي: (15.6923 -19.3834). بانحراف معياري: (8.06678 -11.67317). على التوالي، وكانت قيمة (T). (2.639). عند درجة حرية (389). ومستوى ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان السكن لصالح الطلبة الذين يسكنون في المدينة؛ لذلك نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سكان المدينة قد يكونون أكثر وعياً لدور القنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي المتطرف، ويستطيعون التمييز بين القنوات التي تبث الفكر المتطرف في برامجها والأخرى التي تبث الفكر المعتدل، مقارنة بسكان الريف؛ نظراً لتوفر وسائل الاتصال الأخرى لمتابعة الأحداث.

- **عرض نتائج السؤال الرابع**: "ما الرؤية المستقبلية المقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية"؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب دلفي (DELPHI TECHNIQUE)، وتوصلت الباحثة إلى استجابة الخبراء لتقويم الرؤية المستقبلية المقترحة، كما سيتم عرض النتائج على النحو الآتي:

أولاً- عرض نتائج الجولة الثانية:

1) المجال الأول- المجال التشريعي والتنظيمي:

الجدول (16). نتائج الجولة الثانية للمجال التشريعي والتنظيمي مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات

م	العبـــارة	الوزن النسبي		المدى	الرتبة
		الأولى	الثانية		
8	تفعيل القوانين الإعلامية في مساءلة القنوات المتطرفة.	100.0	100.0	0	1
4	وضع استراتيجية إعلامية لمكافحة الفكر المتطرف.	96.30	96.30	0	2

2	إنشاء هيئة وطنية للإعلام تشرف على الأداء الإعلامي الوطني.	96	100.0	4	3
7	وضع قانون يجرّم استخدام منابر المساجد لنشر الفكر المتطرف.	96	100.0	4	4
1	على مجلس النواب تبنّي مشروع إلغاء وزارة الإعلام.	88.7	96.3	7.6	5
3	إيجاد ميثاق شرف إعلامي، تعده جميع الأحزاب والمذاهب لحفظ الثوابت الوطنية.	85	100.0	15	6
5	سنّ تشريعات تجرّم الإعلام الذي يبث الكراهية ويحرض على العنف.	85	100.0	15	7
6	عدم التصريح للقنوات الطائفية التي تحرض على العنف بالعمل نهائياً.	81.3	100.0	18.7	8

المجال التشريعي والتنظيمي تضّمن بصورته النهائية (8). عبارات أساسية، ويلاحظ أن قيم الجولة الثانية كانت أعلى من قيم الجولة الأولى وتبيّن قيم المدى مقدار الفرق بين نسبة إجماع الخبراء في الجولتين، وهو ما يفسر التفاوت بين العبارات وترتيب أهمية كل عبارة من وجهة نظر الخبراء.

2) المجال الثاني: المجال الأكاديمي:

الجدول (17). نتائج الجولة الثانية للمجال الأكاديمي

م	العبارة	الوزن النسبي		المدى	الرتبة
		الأولى	الثانية		
9	استحداث مادة التربية الإعلامية كمتطلب يدرّس لجميع طلبة الجامعات اليمنية.	96	100.0	4	2
10	إضافة مادة بمسمى التربية الوطنية كمتطلب جامعة تعزز قيم الانتماء الوطني.	96	100.0	4	2
11	تفعيل الأنشطة داخل الجامعات بهدف توعية الطلبة بخطورة العنف والتطرف.	85	100.0	15	5
12	إقامة الندوات والمؤتمرات للتصدي لما يطرح عبر القنوات من مغالطات و أفكار مغرضة للتأثير السلبي على الشباب.	96	100.0	4	2
13	تفعيل دور المراكز البحثية في تنفيذ أنشطة علمية لمكافحة التطرف والعنف.	88.7	100.0	11.3	4
14	تجديد اللائحة الداخلية لإدارة الأنشطة الطلابية وفروعها في الكليات لتضمينها أنشطة عن نبذ العنف والتطرف.	86	96.30	10.3	3
15	تضمين دليل الطالب الجامعي عبارات إرشادية على احترام الآراء.	88.7	100.0	11.3	4
16	إصدار دليل للمواثيق المهنية والأخلاقية الجامعية متضمنة الابتعاد عن التعصب وما ينتج عنه من ضرر في القول والفعل.	96	100.0	4	2
17	تبنّي الجامعات أنشطة لتنمية التفكير الناقد لدى طلبتها لفهم ما يطرح عبر وسائل الإعلام من مغالطات و أفكار متطرفة.	88.7	100.0	11.3	4
18	تفعيل الإدارات ذات الصلة بالطالب لتقديم الأنشطة والخدمات الارشادية.	96	100.0	4	2
19	تجديد لائحة الجامعة بتضمينها معرفة واسعة عن الأمن الفكري لمن يشغل مراكز قيادية في الكليات أو في الجامعات.	85	100.0	15	5
20	دعم مشاركة طلبة الجامعات اليمنية في الأنشطة الطلابية التي تقيمها الجامعات العربية عن القنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي المتطرف.	96	100.0	4	2
21	تكليف المراكز البحثية في الجامعات بدراسة الأفكار المتطرفة في الأوساط الطلابية.	96	100.0	4	2
22	تحديث البرامج الأكاديمية والمقررات الجامعية بما يعزز مفاهيم الوسطية ونبذ العنف والتطرف لدى طلبة الجامعات.	100	100.0	0	1
23	إقامة لقاء سنوي بين اتحادات الطلبة ومنظمات المجتمع المدني لتعزيز الأنشطة الطلابية الداعمة لقيم المواطنة والحوار والتعايش.	85	100.0	15	5
24	تفعيل الإعلام الجامعي في توجيه الأنشطة ذات الصلة بالعنف والتطرف.	88.7	93.30	4.6	2

25	تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من مهارات توجيه الطلبة نحو الوسطية.	81.3	100.0	18.7	6
26	تفعيل دور نقابات هيئة التدريس في محاربة التطرف وغرس قيم الانتماء الوطني.	88.7	100.0	11.3	4

تضمن المجال الأكاديمي (18). عبارة، ويلاحظ أن قيم الجولة الثانية كانت أعلى من قيم الجولة الأولى، وتبيّن قيم المدى مقدار الفرق بين نسبة إجماع الخبراء في الجولتين وهو ما يفسر التفاوت بين كل عبارة من وجهة نظر الخبراء.

3) المجال الثالث- الشراكة المجتمعية:

الجدول (18). نتائج الجولة الثانية لمجال الشراكة المجتمعية

م	العبـــارة	الوزن النسبي للجولة		المدى	الرتبة
		الأولى	الثانية		
28	تعزيز الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومنظمات المجتمع المدني والقيادات لدعم الأنشطة الطلابية ذات الصلة بنبذ التطرف.	92.3	96.30	4	1
29	تبني الجامعات بالشراكة مع المنظمات المدنية سياسة احتواء الطلبة المتطرفين بهدف ادماجهم في الحياة المجتمعية المعتدلة.	96	100.0	4	1
30	تعزيز التعاون المتبادل بين الجامعات وبين القنوات لمكافحة التطرف من خلال برامج خاصة بالأنشطة الطلابية ذات الصلة بهذا الجانب.	92.3	100.0	7.7	3
31	تبنّي الجامعات برامج وخطط خاصة بحل مشكلتي الفقر والبطالة لدى طلبتها بالتعاون مع الشركات والمؤسسات.	88.7	96.30	7.6	2
32	التنسيق بين الجامعات اليمنية والقائمين على الإعلام بعمل ورش عمل لتدريب وتأهيل الإعلاميين وتوجيههم نحو الإعلام الموضوعي.	96	100.0	4	1
33	التنسيق بين الاجهزة الأمنية والمؤسسات الإعلامية ووضع الخطط التي تساند الأجهزة الأمنية للوقاية من التطرف.	81.3	100.0	18.7	5
34	التنسيق بين الجهات الرسمية وغير الرسمية مع الجامعات لدعم إعداد برامج للتأهيل النفسي والاجتماعي والديني لطلبة الجامعات.	88.7	100.0	11.3	3
35	إعداد الجامعات ورش عمل للعاملين في القنوات الفضائية لمناقشة المشاكل الدينية والسياسية و آثارها على طلبة الجامعات.	85.3	100.0	14.7	4
36	إصدار الجامعات الكتب والمؤلفات التي تدعم العقلانية وتنشر الفكر النهضوي بالتعاون مع الجهات المهتمة بمكافحة الفكر المتطرف.	81.3	100.0	18.7	5

تضمن مجال الشراكة المجتمعية بصورته النهائية (9). عبارات، ويلاحظ أن قيم الجولة الثانية كانت أعلى من قيم الجولة الأولى، وتبيّن قيم المدى مقدار الفرق بين نسبة إجماع الخبراء في الجولتين وهو ما يفسر التفاوت بين العبارات وترتيب أهمية كل عبارة من وجهة نظر الخبراء.

4) المجال الرابع- الإعلامي:

الجدول (18). نتائج الجولة الثانية للمجال الرابع: المجال الإعلامي

م	العبـــارة	الوزن النسبي للجولة		المدى	الرتبة
		الأولى	الثانية		
37	إنتاج برامج متخصصة تهتم بتحليل الفكر المتطرف مع المحللين والخبراء.	96	100.0	4	1
38	طرح برامج محددة ومدروسة بعناية لعلاج ظاهرة التطرف بالحوار.	85	100.0	15	4
39	إعداد برامج بلغات مختلفة تبين نبذ الإسلام للتطرف والدعوة للوسطية.	81.3	96.30	15	4
40	إعداد الإعلاميين وتأهيلهم للتعامل مع ظاهرة التطرف وفق مهنية عالية.	96	100.0	4	1

41	إنشاء قاعدة معلوماتية إعلامية حول ظاهرة التطرف والعمل على تحليل تلك المعلومات بما يضمن محاصرة المتطرفين إعلامياً وثقافياً.	88.7	96.30	7.6	2
42	تعزيز التبادل الإعلامي بين القنوات الفضائية لمكافحة ظاهرة التطرف والقضاء عليها من خلال إعداد البرامج والدراسات حول الظاهرة.	88.7	100.0	11.3	3
43	ضرورة أن تقوم القنوات الفضائية بدور أساسي في بناء الهوية الثقافية الوطنية بعيداً عن خصوصيات سياسية أو دينية.	96	100.0	4	1
44	تبني خطاب إعلامي ديني يرتكز على نشر ثقافة التسامح بين المجتمع.	85	96.30	11.3	3
45	التوقف عن استخدام الخطاب التحريضي المثير للكراهية للأخرين.	81.3	96.30	15	4
46	توجيه البرامج في القنوات لمناقشة قضايا الشباب ومعالجة مشكلاتهم.	96	100.0	4	1

تضمن المجال الإعلامي بصورته النهائية (10). عبارات، ويلاحظ أن قيم الجولة الثانية كانت أعلى من قيم الجولة الأولى، وتبيّن قيم المدى مقدار الفرق بين نسبة إجماع الخبراء في الجولتين، وهو ما يفسر التفاوت بين العبارات وترتيب أهمية كل عبارة من وجهة نظر الخبراء.

5) المجال الخامس- الديني:

الجدول (19). نتائج الجولة الثانية للمجال الديني للمجال الديني

م	العبارة	الوزن النسبي للجولة		المدى	الرتبة
		الأولى	الثانية		
47	تشكيل تحالف ديني من علماء اليمن من كافة التيارات لمواجهة أي فكر متطرف.	88.7	100.0	11.3	2
48	تشكيل مجلس خاص بالإفتاء يتولى مسألة الفتوى للجميع.	96	100.0	4	1
49	منع تسييس منابر المساجد.	85	100.0	15	3
50	إلغاء الفرز الطائفي للجوامع.	96	100.0	4	1
51	ترسيخ قيم الوسطية من خلال تفعيل دور وزارة الأوقاف والإرشاد.	96	100.0	4	1
52	إشراك أئمة المساجد لممارسة دورهم ونشر قيم التسامح والتعايش.	85	100.0	15	3

تضمن المجال الديني بصورته النهائية (6). عبارات، ويلاحظ أن قيم الجولة الثانية كانت أعلى من قيم الجولة الأولى، وتبيّن قيم المدى مقدار الفرق بين نسبة إجماع الخبراء في الجولتين، وهو ما يفسر التفاوت بين العبارات وترتيب أهمية كل عبارة من وجهة نظر الخبراء.

6) المجال السادس: المجال الأمني:

الجدول (20). نتائج الجولة الثانية للمجال الأمني

م	العبارة	الوزن النسبي للجولة		المدى	الرتبة
		الأولى	الثانية		
54	تطوير وسائل الإعلام الأمني وتنمية كفاءتها في مواجهة الفكر المتطرف.	96	100.0	4	1
57	إبراز الصورة المشرقة للإسلام والتصدي للحملات الموجهة ضد الإسلام.	96	100.0	4	2
56	توظيف الإعلام الأمني باعتباره إعلاماً متخصصاً لدعم الأجهزة الأمنية.	88.7	96.30	7.6	3
55	رسم سياسة أمنية إعلامية وطنية قادرة على حشد طاقات المجتمع وحفزها لمواجهة ما تبثه القنوات من أفكار متطرفة.	88.7	100.0	11.3	4
58	التعاون مع الدول والمنظمات الدولية في العمل الإعلامي المناهض للتطرف.	85	100.0	15	5

59	إنتاج أفلام وبرامج تبين خطورة القنوات التي تبث الخطاب المتطرف.	81.3	96.30	15	6
53	إنشاء إدارات متخصصة بالإعلام الأمني قادرة على طرح قضايا التطرف بأسلوب علمي على الشباب.	81.3	100.0	18.7	7

تضـــمن المجال الأمني بصـــورته النهائية (7). عبارات، ويلاحظ أن قيم الجولة الثانية كانت أعلى من قيم الجولة الأولى، وتبيّن قيم المدى مقدار الفرق بين نسـبة إجماع الخبراء في الجولتين، وهو ما يفسـر التفاوت بين العبارات وترتيب أهمية كل عبارة من وجهة نظر الخبراء.

النتائج النهائية: من خلال العرض السـابق لنتائج الجولتين بصـورة أولية قامت الباحثة بالعمل بآراء الخبراء وفق نسـبة الإجماع التي تم اعتمادها في كل جولة على حدة، حيث كان معيار الجولة الأولى حسب الدلالة اللفظية: (كبير، متوسط). وحذف العبارة بصورة نهائية إذا كانت لفظ الدلالة (ضعيف)، وفي الجولة الثانية كان المعيار الذي اعتمدته الباحثة أكثر دقة، حيث بلغت نسـبة إجماع بالموافقة (80%). كحد أدنى لكل عبارة، وبذلك تمكنت الباحثة من الحصـول على العبارات النهائية للرؤية المسـتقبلية المقترحة بشـكل نهائي في كل المجالات، وفي ضـوئها تم وضـع الرؤية المسـتقبلية للحد من دور القنوات في تكوين الفكر المتطرف وكالآتي:

الرؤية المستقبلية للحد من دور القنوات في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية

مبررات الرؤية المقترحة:

1. منذ بداية (2011). تأثرت اليمن كسـائر الأقطار العربية الأخرى بمظاهر الربيع العربي (الثورات العربية). وشـهدت اليمن خلال الفترة 2011- 2017. تزايداً ملحوظاً في الأفكار المتطرفة؛ السـياسـي والمذهبي والمناطقي، وانتشـار خطاب التخوين بصورة متبادلة بين أطراف الصراع عبر شاشات القنوات الفضائية.
2. ضعف الاهتمام من القيادة السياسية بقضايا الشباب وعلى رأسها البطالة.
3. غياب القوانين التي تنظم عمل الإعلام المرئي والمسموع.
4. ضعف تنفيذ القوانين التي تجرّم الدعوة إلى العنف والتحريض في وسائل الإعلام.
5. غياب الشراكة المجتمعية في العمل للحد من الفكر المتطرف في المجتمع اليمني.
6. ضعف مشاركة المؤسسات الأكاديمية والتربوية في الحد من الفكر المتطرف.
7. غياب دور المؤسسات الدينية ورجال الدين في نشر قيم التسامح والتعايش السلمي.
8. ضعف الإعلام الأمني والتربوي في التوعية بمخاطر التطرف على المجتمع ونشر قيم المواطنة والتعايش السلمي.

مصادر الرؤية:

استندت الباحثة في بنائها للرؤية المستقبلية على عدد من المصادر لبناء الرؤية المقترحة، تمثلت في الآتي:

1. الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات.
2. تجارب واتجاهات بعض الدول العربية والأجنبية المتعلقة بمكافحة الفكر المتطرف.
3. النتائج الميدانية للبحث الحالي التي أظهرت دور القنوات الفضـائية في تكوين الفكر المتطرف من وجهة نظر الطلبة.
4. آراء الخبراء المتخصصين في الإعلام والإدارة والتخطيط والقانون والجماعات المتشددة، وفقاً لأسلوب (دلفي).
5. الدوريات والمجلات العلمية المحكمة والكتب المطبوعة الإلكترونية.

6. المسح الميداني، والزيارات التي قامت بها الباحثة مع الخبراء المتخصصين وذوي الشأن بهذا المجال.

أهداف الرؤية المقترحة:

1. إيجاد آلية لتنظيم العمل في القنوات الفضائية بما يحد من التطرف والتعصب في طرح القضايا.
2. لفت انتباه القيادة السياسية إلى خطورة البطالة والفقر على الشباب، والمجتمع.
3. لفت الانتباه لأهمية الإعلام التربوي، فالإعلام التربوي يهدف إلى إحداث تغيير مقصود في قيم واتجاهات أفراد المجتمع والتعامل مع المشكلات والقضايا المجتمعية على أسس تربوية موضوعية.
4. الإشارة إلى دور وزارة الأوقاف والإرشاد في ممارسة دورها من أجل تحصين الهوية العقدية ضد نزاعات التطرف، والترويج لثقافة التسامح والوسطية والاعتدال والاعتراف بالآخر.
5. إعادة النظر في مضامين العمل الإعلامي واستبدالها بمضامين تركز على معالجة انتشار الفكر المتطرف، والعنف.
6. تفعيل دور الجامعات اليمنية، وتوجيه البحوث العلمية، وتجديد المناهج التعليمية، بما يسهم في حماية طلبة الجامعات من الفكر المتطرف وتأثير القنوات الفضائية.
7. لفت انتباه مؤسسات المجتمع الحكومية وغير الحكومية إلى أهمية الشراكة الحقيقية للحد من دور القنوات الفضائية التي تتبنى الخطاب الإعلامي المتطرف.

خطوات تطبيق الرؤية المقترحة:

1. اعتماد برامج عمل محددة وجداول زمنية للتنفيذ.
2. اعتماد منهجية محددة لتوجيه الجهات المعنية في الرؤية للعمل بما يحد من نشر الفكر المتطرف.
3. رفع تقارير دورية: (فصلية وسنوية). عن تطور الأداء للوقوف على الأسباب أو المعوقات قد تواجه إنجاز الرؤية .
4. تشكيل لجان متخصصة في المجالات المحددة في الرؤية لتقييم النتائج ومتابعتها دورياً.
5. إنشاء مراكز بحثية متخصصة للوقوف على ملاحظات الرأي العام حول الإعلام ومخرجاته ووسائله، والاستفادة منها عند تخطيط الدورات البرامجية.

المعوقات المتوقعة أمام تطبيق الرؤية المقترحة:

هناك مشكلات وتحديات قد تؤثر سلباً على عملية تنفيذ الرؤية المقترحة، ومن أهمها الآتي:

1. ظروف الحرب والتعصب الإعلامي الذي تعيشه بعض القنوات الفضائية.
2. ضعف القوانين والتشريعات التي تُجرّم ما تقوم به بعض القنوات الفضائية من أعمال التحريض وإثارة الفتن.
3. التعصب والولاءات في العمل الإعلامي.
4. ثقافة إعلامية ترفض الرأي الآخر والمشاركة، وتعتمد مناهج الإقصاء والتهميش.
5. ضعف الوازع الديني والوطني مما أضعف دور الإعلام الوطني الملتزم بالثوابت الوطنية.
6. عدم وجود ميثاق شرف يوجه سياسة الإعلام سلطة ومعارضة بما يعزز الحوار والشراكة والرأي الآخر.
7. تأثير الظروف الاقتصادية والبطالة على الشباب ما يجعلهم هدفاً لوسائل الإعلام المحرضة إلى الفتن والتطرف.
8. وجود كادر إعلامي غير مؤهل للتعامل مع قضايا التطرف والإرهاب.

أساليب التغلب على المعوقات التي تواجه تنفيذ هذه الرؤية:

1. استقرار النظام السياسي.

2. توجيه نشـاط الحكومة والأحزاب والمؤسـسـات التعليمية ومنظمات المجتمع ووسـائل الإعلام لمواجهة الفكر المتطرف.
3. تفعيل دور الجامعات في أداء وظائفها والمشاركة الفعالة في الحد من الفكر المتطرف.
4. توجيه منابر الجوامع إلى الدعوة للسلم الاجتماعي والتعايش السلمي.
5. إيجاد سياسة إعلامية تلتزم بها جميع القنوات الفضائية، تهدف إلى نشر قيم التعايش والتسامح في المجتمع.
6. الاهتمام بقضايا الشباب وتطلعاتهم.
7. إيجاد شراكة حقيقية بين المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني لحل قضايا الفقر والبطالة.

مجالات الرؤية المستقبلية المقترحة:

في ضـوء الإطار النظري للبحث، ونتائج البحث الميدانية، والاتجاهات المعاصـرة، وتجارب بعض الدول العربية والأجنبية، يمكن بناء الرؤية المسـتقبلية المقترحة للحد من دور القنوات الفضـائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية، وفق المجالات الآتية:

أولاً- المجال التشريعي والتنظيمي:

1. على مجلس النواب تبني مشروع إلغاء وزارة الإعلام.
2. إنشاء مجلس أعلى للإعلام يشرف على الأداء الإعلامي الوطني.
3. إيجاد ميثاق شرف إعلامي وطني يشترك في إعداده جميع الأحزاب والمذاهب؛ تحدد فيه الثوابت الوطنية.
4. وضع استراتيجية إعلامية لمكافحة الفكر المتطرف.
5. تفعيل التشريعات التي تجرّم نشر المواد الإعلامية التي تبث الكراهية وتحرّض على العنف.
6. وضع قانون يُجرّم استخدام منابر المساجد لنشر الفكر المتطرف.
7. تفعيل القوانين الإعلامية في مساءلة القنوات المتطرفة.

ثانياً- المجال الأكاديمي:

1. استحداث مادة التربية الإعلامية كمتطلب يُدرّس لجميع طلبة أقسام الجامعات اليمنية.
2. إضافة مادة بمسمى التربية الوطنية كمتطلب جامعة تعزز قيم الانتماء الوطني.
3. تفعيل الأنشطة الطلابية داخل الجامعات بهدف توعية الطلبة بخطورة العنف والتطرف.
4. إقامة الندوات والمؤتمرات للتصدي لما يطرح عبر القنوات من مغالطات وأفكار للتأثير السلبي على الشباب.
5. تفعيل دور المراكز البحثية في تنفيذ أنشطة علمية لمكافحة التطرف والعنف في الوسط الطلابي الجامعي.
6. تجديد اللائحة الداخلية للأنشطة الطلابية وفروعها في الكليات لتضمينها أنشطة تتعلق بنبذ العنف والتطرف.
7. تفعيل أداء الإدارات ذات الصلة بالطالب في الجامعات اليمنية لتقديم الأنشطة والخدمات الإرشادية للطلبة.

ثالثاً- مجال الشراكة المجتمعية:

1. تفعيل الشـراكة المجتمعية بين الجامعات، ومنظمات المجتمع المدني، والشـخصـيات والقيادات السـياسـية والاقتصادية، لدعم الأنشطة والمسابقات الطلابية، ذات الصلة بنبذ التطرف.
2. تبني الجامعات بالشراكة مع المنظمات المدنية، سياسة احتواء المتطرفين؛ بهدف إدماجهم في الحياة.
3. تعزيز التعاون المتبادل بين الجامعات والقنوات لمكافحة الفكر المتطرف من خلال الأنشطة الطلابية.

4. تبنّي الجامعات برامج وخطط خاصة بحل مشكلتي الفقر والبطالة لدى طلبتها بالتعاون مع الشركات والمؤسسات.
5. التنسيق بين الجامعات والقائمين على الإعلام بعمل ورش لتأهيل الإعلاميين وتوجيههم نحو الإعلام الموضوعي.
6. إعداد الجامعات ورش عمل للعاملين في القنوات لمناقشة المشاكل الدينية والسياسية وآثارها على طلبة الجامعات.
7. إصـدار الجامعات للكتب والمؤلفات التي تدعم العقلانية وتنشـر الفكر التوعوي لدى طلبة الجامعات بالتعاون مع الجهات المهتمة بمكافحة الفكر المتطرف.

رابعاً- المجال الإعلامي:

1. إنتاج برامج متخصصة تهتم بتحليل الفكر المتطرف مع الخبراء والمحللين.
2. طرح برامج محددة ومدروسة بعناية لعلاج ظاهرة التطرف بالحوار والمناقشة.
3. إعداد برامج تبث باللغات المختلفة تُبيّن نبذ الإسلام للتطرف والدعوة للوسطية.
4. إعداد الإعلاميين وتأهيلهم للتعامل مع ظاهرة التطرف وفق مهنية عالية.
5. إنشاء قاعدة معلوماتية حول التطرف وتحليل المعلومات بما يضمن محاصرة المتطرفين إعلامياً وثقافياً.
6. تعزيز التبادل الإعلامي بين القنوات لمكافحة التطرف والقضاء عليه وإعداد البرامج والدراسات حول الظاهرة.
7. تبنّي خطاب إعلامي ثقافي ديني جديد يرتكز على نشر ثقافة التسامح بين أفراد المجتمع.

خامساً- المجال الديني:

1. تشكيل تحالف ديني من علماء اليمن من كافة التيارات والمذاهب لمواجهة أي فكر متطرف.
2. تشكيل مجلس خاص بالإفتاء يتولى مسألة الفتوى للجميع.
3. منع تسييس منابر الجوامع.
4. إلغاء الفرز الطائفي للجوامع.
5. ترسيخ قيم الوسطية والاعتدال في المجتمع من خلال تفعيل دور وزارة الأوقاف والإرشاد.
6. إشراك أئمة المساجد لممارسة دورهم التنويري والتوعوي، ونشر قيم التسامح والتعايش السلمي.

سادساً- المجال الأمني:

1. إنشاء إدارات متخصصة بالإعلام الأمني قادرة على طرح قضايا التطرف بأسلوب علمي على الشباب.
2. تطوير وسائل الإعلام الأمني وتنمية كفاءتها التدريبية في مجالات مواجهة الفكر المتطرف.
3. رسم سياسة أمنية إعلامية وطنية قادرة على حشد طاقات المجتمع لمواجهة ما تبثه القنوات من أفكار متطرفة.
4. توظيف الإعلام الأمني باعتباره إعلاماً متخصصاً لدعم دور الأجهزة الأمنية في هذا المجال.
5. إبراز الصورة المشرقة للدين الإسلامي الحنيف والتصدي للحملات الموجهة ضد الإسلام.
6. التعاون مع الدول والمنظمات الإقليمية والعربية والدولية في مجال العمل الإعلامي المناهض للتطرف.
7. إنتاج أفلام وبرامج تُبيّن خطورة القنوات الفضائية التي تبث الخطاب الإعلامي المتطرف.

التوصيـات والمقترحات (متطلبات تطبيق الرؤية المقترحة):

لتطبيق الرؤية المقترحة، توصي الباحثة وتقترح الآتي:

1- ضرورة اقتناع واضعي السياسات الإعلامية والتعليمية والقيادات العليا بتبني الرؤية المقترحة.

2- إنشاء هيئة وطنية عليا للمتابعة والإشراف، تتكون من كادر متخصص عالي المستوى، تكون ذات صلاحيات واسعة، تتيح لها التغيير والتطوير والتحديث، بعيداً عن أي اتجاهات، وتمارس مهامها في التخطيط والإعداد للرؤية.

3- إشـــراك فئات مختلفة في المجتمع مثل رجال الأعمال، ورجال الدولة من الشـخصـيات الاعتبارية، ووجهاء المجتمع، ورؤساء الأحزاب، ومنظمات المجتمع المدني، في التخطيط للحد من الفكر المتطرف في اليمن.

4- إيجاد قانون ينظم عمل الإعلام المرئي والمســموع، حيث تمثل هذه الرؤية مرحلة انتقالية للتغيير، يتم تطبيقها بصورة تدريجية في نظام الإعلام في اليمن.

5- ضرورة تشكيل جهة رقابية عليا لها سلطات محددة بمجال الإعلام تراقب السلوك المهني للفضائيات.

6- وضع آليات واستراتيجيات عملية لمواجهة طوفان المادة الإعلامية للحد من المواد التي تغذي العنف والتطرف.

7- تبني الوضوح والشفافية والصراحة من قبل وسائل الإعلام في طرح قضايا التكفير والعنف والغلو وأسبابها والاعتراف بوجودها وآثارها، ولا سيما بعد أن شاعت هذه الأمور بشكل كبير في مجالس الناس الخاصة والعامة.

8- إجراء دراسة عن دور الجامعات اليمنية في الحد من التطرف الفكري.

9- إجراء دراسة للتعرف على مستوى التطرف الفكري في الأوساط الطلابية لدى الجامعات اليمنية.

10- إجراء دراسة لوضع استراتيجية للإعلام الجامعي لمواجهة ظاهرة العنف والتطرف والإرهاب.

قائمة المصادروالمراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم بن على، (1993). لسان العرب. دار صادر، ط (3)، بيروت، لبنان.
2. أبو الروس، أحمد(2001). **الإرهاب والتطرف والعنف في الدول العربية**"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
3. أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين ط 4، دار الندوة الجديدة، بيروت، لبنان.
4. إسماعيل، رشاد عبد الرزاق(2013). العلاقة بين التطرف الفكري والإرهاب من وجهة نظر الطلبة اليمنيين الوافدين في الجامعات الاردنية" **اطروحة دكتوراه**، جامعة مؤتة، الاردن.
5. آغا، محمد هاشم(2010). رؤية تربوية للخروج من أزمة التطرف الفكري في المجتمع الفلسطيني بمحافظة غزة" **مجلة جامعة الأزهربغزة**، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 20.
6. الأمم المتحدة (2011). **تقرير الأمم المتحدة الإنمائي**، متوفر على الموقع:http://www.un.org/ar/esa/hdr/hdr11.shtml
7. الأمم المتحدة، الجمعية العامة، ثقافة السلام 2016). استراتيجية الأمم المتحدة العالمية لمكافحة الإرهاب" خطة عمل لمنع التطرف العنيف، **تقرير الأمين العام الأمم المتحدة**، على الرابط: http://wwwhuman-human.blogspot.com.tr/2016/01/blog-/ post_93.html
8. أنيس، إبراهيم؛ منتصر، عبد الحليم؛ الصوالحي، عطية؛ أحمد، محمد خلف الله (2004). مجمع اللغة العربية؛ مكتبة الشروق الدولية، ط (4).
9. الباز، راشد(2006). **أزمة الشباب الخليجي واستراتيجيات المواجهة**" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
10. البرعي، وفاء، (2002). **دورالجامعة في مواجهة التطرف الفكري**"، ط 9، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
11. البشر، خالد بن مسعود(2005). **أفلام العنف والإباحة وعلاقتها بالجريمة**"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
12. بوادي، حسين عبد الحميد(2006). **الوسطية حياة وحضارة**"، ط1، الإسكندرية، مصر.
13. بيكارد، روبرت، جي (1986). الإعلام والعنف" ترجمة أشرف الصباغ، القاهرة، مصر.
14. توني جرين ونورم. ف(1988). التلفزيون والإرهاب" ترجمة: مندور مصطفى، القاهرة، مصر.
15. حربز، عبد الناصر(1996). **الإرهاب السياسي**"، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
16. رشوان، حسين عبد الحميد (2002). **الإرهاب والتطرف من منظورعلم الاجتماع**"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

17. سلامي، أسعداني(2016). استراتيجية الإعلام في الوقاية من التطرف والإرهاب" رؤية نقدية من منظر اجتماعي إعلامي، **المؤتمر العلمي حول الإعلام ورهان التنمية، 20-21** أبريل.
18. شرادقة، تحسين محمد أنيس (2016). دور وسائل الإعلام في مكافحة ظاهرة الإرهاب والتطرف" ورقة عمل مقدمة **للمؤتمر الدولي المحكم تحت عنوان: دور الشريعة والقانون والإعلام في مكافحة الإرهاب**، تحت شعار عالم بلا إرهاب، جامعة الزرقاء، الأردن.
19. الشميري، مجيب أحمد حازم(2011). دور برامج الرأي في الفضائيات الإخبارية العربية في تدعيم المشاركة السياسية لدى طلاب الجامعات في اليمن"، **أطروحة دكتوراه**، كلية الإعلام، قسم الإذاعة والتلفزيون، جامعة القاهرة.
20. الشنقيطي، سيد محمد ساداتي(1999)، "**الإعلام الإسلامي، المنهج**"، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية.
21. الشهراني، سعد بن علي (2011). **أثر الانحراف الاعتقادي على الإرهاب العالمي الصهيونية نموذجاً**"، متوفر على الموقع http://uqu.edu.sa/page/ar/59189
22. العبد الله، مي (2006). **التلفزيون وقضايا الاتصال في عالم متغير**" دار النهضة العربية بيروت، لبنان.
23. العتيبي، نايف بن ضيف الله (2016). التحريض على التطرف الفكري عبر وسائل الإعلام الجديدة" دراسة تحليل مضمون، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإعلام، المملكة العربية السعودية.
24. عزت، ومراد (2002). **المملكة العربية السعودية ومكافحة الإرهاب من وراء أحداث 11 سبتمبر**" ط1، الرياض، السعودية.
25. علوان، حسن (2008). موضوعة الإرهاب في الفضائيات العربية "دراسة في الشكل والمضمون" **أطروحة دكتوراه** في فلسفة الإعلام والاتصال، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.
26. عمارة، محمد محمد (2016). علاقة تعرض الشباب الجامعي للبرامج الحوارية في القنوات الفضائية باتجاهاتهم نحو التنظيمات الإرهابية" دراسة ميدانية، **مجلة البحوث والدراسات الإعلامية** العدد 1 الجزء 1، يوليو.
27. الغزالي، أبو حامد محمد بن محمد (د. ت). إحياء علوم الدين، دار المعرفة – بيروت.
28. معتوق، جمال (2011). **مدخل إلى سوسيولوجيا العنف**"، دار بن مرابط للنشر والتوزيع، ط4، الجزائر.
29. المنتصر، منصور (2012). دور البرامج السياسية في قناة اليمن الفضائية في التنشئة السياسية للأطفال والمراهقين"، **رسالة ماجستير**، كلية الإعلام، قسم الإذاعة والتلفزيون، جامعة صنعاء.
30. المنصوري، محمد طاهر(2010). ظاهرة التطرف الديني والفكري في المجتمعات المسلمة وأثرها على الوحدة والتنمية" ورقة ألقيت في **المؤتمر الدولي الثالث للوسطية في لبنان**، تحت عنوان " الوسطية ونهج الاستقرار في الشرق الأوسط " بيروت،
31. نشوان، يعقوب(1992). **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق"**، ط3، الأردن، دار الفرقان.
32. الهواري، محمد (2004). الإرهاب المفهوم والأسباب وسبل العلاج" بحث منشور في **مؤتمر موقف الإسلام من الإرهاب**، المنعقد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
33. اليوسف، عبد الله (2006). **الأنساق الاجتماعية ودورها في مقاومة الإرهاب والتطرف**" مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second- References in English

1- Liebes, T., and A. First. (2003).Framing the Palestinian-Israeli Conflict." In Framing Terrorism: The News Media, the Government, and the Public, ed. P. Norris, M. Kern, and M. Just, 59–74.New York: Routledge.
2- Parter, V. (2008),. Media and Ideological extremes in Croatian youth. Journal of Media today, 3(2): 90-156.
3- Pers, E,N. Signorielli, J.courtright, W.Samter, S. Caplan, and J. Lambe(2002). Public Perception of Media FUNCTIONS AT The Beginning of War on Terrorism' In Cmmunication and Terrorism; Public and Media Responses to 9/11, ed. B.S. Greenberg.
4- Scheufele, D.A., and Tewksbury, D(2007).Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of Three Media Effects Models," Journal of Communication,Volume 57,p.9-20.

Third- references in Arabic; Translated into English:

1- Abu Al-Rous, Ahmed (2001). Terrorism, Extremism and Violence in the Arab Countries", Modern University Office, Alexandria, Egypt.

2- Abu Hamid Al-Ghazali, Revival of Religious Sciences, 4th Edition, Dar Al-Nadwa Al-Jadida, Beirut, Lebanon.

3- Agha, Muhammad Hashem (2010). An educational vision to get out of the crisis of intellectual extremism in the Palestinian society in Gaza Governorate." Journal of Al-Azhar University in Gaza, Human Sciences Series, Volume 12, Number 20.،

4- Al-Abdullah, Mai (2006). Television and Communication Issues in a Changing World, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Beirut.

5- Al-Baz, Rashid (2006). The Gulf Youth Crisis and Confrontational Strategies" Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

6- Al-Burai, Wafaa, (2002). The Role of the University in Confronting Intellectual Extremism, 9th Edition, University Knowledge House, Alexandria, Egypt.

7- Al-Ghazali, Abu Hamid Muhammad bin Muhammad (D.T). Revival of Religious Sciences, Dar Al-Maarifa- Beirut.

8- Al-Hawari, Muhammad (2004). Terrorism, the concept, causes, and means of treatment, a research published in the Conference on Islam's Position on Terrorism, held at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, SKA.

9- Al-Muntasir, Mansour (2012). The Role of Political Programs in the Yemen Satellite Channel in the Political Upbringing of Children and Adolescents, Master's Thesis, College of Information, Department of Radio and Television, Sana'a University.

10- Al-Otaibi, Nayef bin Dhaifallah (2016). Incitement to intellectual extremism through new media, a study of content analysis, master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences, College of Social Sciences, Department of Media, Kingdom of Saudi Arabia.

11- Al-Shahrani, Saad bin Ali (2011). The Impact of Belief Deviation on Global Terrorism, Zionism as a Model, available at http://uqu.edu.sa/page/ar/59189

12- Al-Shamiri, Mujeeb Ahmed Hazem (2011). The Role of Opinion Programs on Arab News Satellite Channels in Strengthening Political Participation among University Students in Yemen", PhD thesis, Faculty of Mass Communication, Department of Radio and Television, Cairo University.

13- Al-Shanqeeti, Syed Muhammad Sadati (1999), "Islamic Media, Methodology", Dar Alam Al-Kutub, Riyadh, SKA.

14- Alwan, Hassan (2008). The topic of terrorism in Arab satellite channels, "a study in form and content," a doctoral dissertation in the philosophy of media and communication, the Arab Open Academy in Denmark.

15- Al-Youssef, Abdullah (2006). Social patterns and their role in combating terrorism and extremism, Center for Studies and Research, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

16- Amara, Mohamed Mohamed (2016). The relationship between university youth exposure to talk shows on satellite channels and their attitudes towards terrorist organizations. A field study, Journal of Media Research and Studies, Issue 1, Part 1, July.

17- Anees, Ibrahim; Montaser, Abdel Halim; Al-Sawalhi, Attia; Ahmed, Mohamed Khalafallah (2004). Arabic Language Academy; Al-Shorouk International Library, edition(4) .

18- Bawadi, Hussein Abdul Hamid (2006). Moderation is life and civilization", 1st edition, Alexandria, Egypt.

19- Ezzat, and Murad (2002). The Kingdom of Saudi Arabia and the fight against terrorism behind the events of September 11, 1st Edition, Riyadh, Saudi Arabia.

20- Harbes, Abdel Nasser (1996). Political Terrorism", Madbouly Bookshop, Cairo, Egypt.

21- Humans, Khaled bin Masoud (2005). Films of Violence and Permissibility and Their Relationship to Crime", Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

22- Ibn Manzoor, Muhammad bin Makram bin Ali, (1993). Arabes Tong. Dar Sader, 3rd edition, Beirut, Lebanon.

23- Ismail, Rashad Abdel-Razzaq (2013). The Relationship between Intellectual Extremism and Terrorism from the Perspective of Yemeni Foreign Students in Jordanian Universities" PhD thesis, Mutah University, Jordan.

24- Maatouk, Jamal (2011). Introduction to the Sociology of Violence, Dar Ibn Merabet for Publishing and Distribution, 4th Edition, Algeria.

25- Mansouri, Muhammad Taher (2010). The phenomenon of religious and intellectual extremism in Muslim societies and its impact on unity and development. A paper delivered at the Third International Conference on Moderation in Lebanon, under the title "Moderation and the Approach to Stability in the Middle East," Beirut.

26- Nashwan, Yaqoub (1992). Educational administration and supervision between theory and practice, 3rd edition, Jordan, Dar Al-Furqan.

27- Pickard, Robert, G (1986). Media and Violence" Translated by Ashraf Al-Sabbagh, Cairo, Egypt.

28- Rashwan, Hussein Abdel Hamid (2002). Terrorism and Extremism from a Sociological Perspective", University Youth Foundation, Alexandria.

29- Salami, Asadani (2016). Media Strategy in Preventing Extremism and Terrorism" A Critical View from a Media Social View, Scientific Conference on Media and Development Bet, 20-21 April.

30- Sharadjah, Tahsin Muhammad Anis (2016). The Role of the Media in Combating the Phenomenon of Terrorism and Extremism.

31- Tony Green and Norm. F (1988). Television and Terrorism" Translated by: Mandour Mustafa, Cairo, Egypt.

32- United Nations (2011), United Nations Development Report, available at: http://www.un.org/ar/esa/hdr/hdr11.shtml

33- United Nations, General Assembly, Culture of Peace 2016). The United Nations Global Counter-Terrorism Strategy "An Action Plan to Prevent Violent Extremism", Report of the United Nations Secretary-General, available at: http://wwwhuman-human.blogspot.com.tr/2016/01/blog-post_93.html

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (16): 30 مارس 2023م
ص: 83 -109
تاريخ الاستلام: 2023/02/03 القبول: 2023/03/10

ISSN: 2707- 742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (16): 30 Mar: 2023
p: 83- 109
Copyright License

درجة تحقق تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء مصادر التمويل في الإسلام أمانة العاصمة نموذجا[1][2*]

الباحثة/ عبير عبده أحمد العرافي

باحثة بمرحلة الدكتوراه|| قسم الإدارة والتخطيط التربوي|| كلية التربية؛ جامعة صنعاء || الجمهورية اليمنية

تلفون: 00967770020457|| **الإيميل:** abeeralarafy@gmai.com

الملخص: هدف البحث الحالي إلى التعرف على درجة تحقق تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء مصادر التمويل في الإسلام، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والجهة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة- من إعداد الباحثة- تكونت من (58) عبارة، تم توزيعها على عينة مقصودة بلغت (234) من الوكلاء ومديري العموم ومديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم، ومكتب التربية بأمانة العاصمة صنعاء، ووزارة المالية، وهيئتي الأوقاف والزكاة، وتم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، وبينت النتائج أن درجة تحقق تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء مصادر التمويل في الإسلام؛ جاءت بمتوسط كلي (2.14 من5)، بتقدير لفظي (قليلة)، وعلى مستوى الأبعاد؛ جاء التمويل الخارجي أولاً؛ بمتوسط (2.30) وثانيا: التمويل المجتمعي بمتوسط (2.23)، وثالثاً؛ الحكومي (2.08)، ورابعاً: الذاتي (1.96)؛ وجميعها بتقدير (قليلة)، كما بينت النتائج وجود فروق دالة عند ($\alpha \leq 0.05$) في مصادر التمويل لصالح وزارة المالية، وفي مجال التمويل الحكومي، لصالح هيئة الأوقاف ووزارة المالية مقارنة بوزارة التربية، وفي مجال التمويل الخارجي لصالح وزارة المالية مقارنة بكل من وزارة التربية وهيئة لزكاة، وفي ضوء النتائج؛ أوصت الباحثة بتفعيل مصرف ابن السبيل وتخصيص نسبة من الزكاة لدعم طلبة العلم، وسن قوانين ولوائح لتفعيل التمويل الذاتي لرفع قدرة المدارس لاستغلال إمكاناتها المادية. وتبني أنشطة ومبادرات وخدمات لدعم العملية التعليمية، وتحويل صندوق المعلم إلى صندوق وقفي استثماري، وفتح باب المشاركة المجتمعية لتمويله، إضافة لمقترحات بدراسات في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: تمويل التعليم العام، الجمهورية اليمنية، مصادر التمويل الإسلامي.

The Degree of Verification in Funding Public Education in Republic of Yemen in the Light of Islamic Funding: the Capital Secretariat is a Case Study

Researcher/ Abeer Abdu Ahmed Al-Arafi

PhD researcher || Department of Educational Administration and Planning || Faculty of Education; Sana'a University || Republic of Yemen|| Phone: 009677 70020457 || Email: abeeralarafy@gmai.com

1- أصل البحث: رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، المشرف الرئيس: د. عبد الخالق محمد الدعيس؛ د. محمد عثمان المخلافي؛ أستاذا الإدارة التربوية المساعدان، كلية التربية، جامعة صنعاء، 1444 هـ- 2023 م، ونوقشت بتاريخ:2023/1/25، وأجيزت بتقدير ممتاز ودرجة (94%).

[2*] التوثيق للاقتباس(APA): العرافي، عبير عبده أحمد (2023). درجة تحقق تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء مصادر التمويل في الإسلام أمانة العاصمة نموذجا، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية: المجلد (2)* العدد (16)، ص ص: 83- 109. https://doi.org/10.56793/pcra2213164

Abstract: The current research aimed to identify the degree of achievement of public education funding in the Republic of Yemen in the light of funding sources in Islam, and to identify whether there are statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) for the estimates of the sample members according to the following variables: (educational qualification, years of service , job title, and entity), the researcher used the analytical descriptive survey method, and the tool consisted of a questionnaire - prepared by the researcher - consisting of (58) phrases, which were distributed to an intended sample of (234) agents, general managers, and directors of departments in the Ministry of Education. and the Office of Education in the capital Sana'a, the Ministry of Finance, and the Awqaf and Zakat authorities. Statistical treatments were carried out using the SPSS program. The results showed that the degree of public education financing in the Republic of Yemen was achieved in light of the sources of financing in Islam. It came with a total average (2.14 out of 5), with a verbal grade (low), and at the level of dimensions; External funding came first; with an average of (2.30), and secondly: community financing, with an average of (2.23), and thirdly; government (2.08), and fourthly: the self (1.96); All of them are rated (few), and the results showed significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in funding sources in favor of the Ministry of Finance, and in the field of government funding, in favor of the Awqaf Authority and the Ministry of Finance compared to the Ministry of Education, and in the field of external financing in favor of the Ministry of Finance compared to each of the Ministry of Finance. Education and Zakat Authority, and in the light of the results; The researcher recommended activating the Ibn al-Sabil Bank, allocating a percentage of the zakat to support students of knowledge, and enacting laws and regulations to activate self-financing to raise the ability of schools to exploit their financial capabilities. Adopting activities, initiatives and services to support the educational process, converting the teacher's fund into an investment endowment fund, and opening the door for community participation to finance it, in addition to proposals for studies on the subject.

Keywords: financing public education, the Republic of Yemen, sources of Islamic financing.

المقدمة.

أصبحت أزمة تمويل التعليم في الوقت الحالي من أبرز المشكلات التي تستدعي البحث عن حلول عاجلة ودائمة، حيث أن تدهور التعليم بشكل ملحوظ يعود في جانب منه إلى افتقاره للتمويل الكافي. وفي ظل أوضاع الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم وبخاصة العام وضعف قدرة الحكومات على الوفاء بمتطلباته المتراكمة، جاء هذا البحث كمحاولة لإيجاد حلول دائمة كونه يبحث في مصادر التمويل الإسلامي لضمان تلبية الاحتياجات المالية لمؤسسات التعليم العام.

إن توفير الأموال اللازمة للخطة التربوية يثير بصورة أولية موضوع البحث عن الموارد الممكنة التي تستطيع أن تمول الخطة وتمدها بالمال اللازم، ولابد لكل خطة تربوية أن تبين بعد تقديرها للنفقات مصادر التمويل التي تستطيع اللجوء إليها من مصار الميزانية المركزية للدولة إلى السلطات المحلية والضرائب الخاصة التي يمكن فرضها للأغراض التربوية (الرشدان، 2001: 135).

أن قضية تمويل التعليم تكاد تكون القضية المحورية والقاسم المشترك بين جميع دول العالم رغم اختلافها من الناحية الاقتصادية، وهي قضية متجددة بسبب أوضاع النظام الاقتصادي العالمي غير المستقر (العجمي، 2007: 19) أضف إلى ذلك الزيادة المطردة للإنفاق على التعليم بسبب زيادة أعداد الملتحقين بالتعليم العام، ومن منطلق أن التعليم مسؤولية الجميع و" أن المسلم للمسلم كالبنيان يشد بعضه بعضا " (الألباني، 2002: 170).

وكون الإسلام قد "أعطى للدولة الحق في التدخل في النشاط الاقتصادي لمنع إلحاق الضرر بالمجتمع "(عفر، 1415: 35) فقد رأت الباحثة أن تبحث في مصادر تمويل التعليم من الفكر الإسلامي. وطبق هذا البحث في أمانة العاصمة

صنعاء لكونها مركز الدولة التي تتواجد بها وزارة التربية والتعليم والمرافق الحكومية ذات الصلة، أضف إلى ذلك كثافتها السكانية التي قد تسمح بتعميم النتائج على الجمهورية اليمنية.

فقد جاء الإسلام وافياً بمطالب الحياة كلها وسد عوزها وتحقق أهدافها في شتى جوانب الحياة، فهو عقيدة وعبادة وخلق وتشريع وحكم وقضاء ومسجد وسوق وهو علم وعمل، لقد قرر الإسلام من الأحكام الاقتصادية ما يكفي لتنظيم أوجه العلاقة بين المتعاملين حيث جاءت أحكامه شاملة في ذلك منظمة لأوجه كسب المال وتنميته وأوجه صرفه وإنفاقه، والمرء ما هو إلا حافظ له، يستثمر جهده وطاقته في كيفية تنميته في الأوجه المشروعة (الطريقي، 1430: 13).

مشكلة البحث:

تعد أزمة تمويل التعليم من أخطر وأكبر الأزمات التي تواجه التعليم في البلدان النامية خاصة في مراحل التعليم العام، ولا تبدو فقط هذه الأزمة في صعوبة الوفاء بالالتزامات المالية اللازمة لتقديم خدمة تعليمية على مستوى كمي ونوعي مناسب، بل تبدو في عدم استعداد العديد من البلدان لتقديم مساعدات مناسبة للتعليم بنفس السخاء الحادث في مجالات أخرى في تنمية المجتمع (البحيري، 2014: 120).

أضف إلى ذلك ما تشهده اليمن حالياً من ظروف استثنائية تتمثل في أزمة طاحنة عصفت باقتصاد البلاد جراء العدوان والحصار، فكان لزاما البحث عن مصادر لتمويل أهم شرايين البلاد – التعليم- وذلك بالعودة إلى الفكر الإسلامي كونه المنهج والمنهل الذي يحمل في طياته الحل.

أسئلة البحث:

يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تحقق تمويل التعليم العام في ضوء مصادر التمويل في الإسلام بالجمهورية اليمنية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع استخدام مصادر التمويل الإسلامي في تمويل التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى الإنفاق على التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق تمويل التعليم العام من مصادر التمويل في الإسلام تبعا لمتغيرات (المؤهل- سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي- الجهة).

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيس إلى:

التعرف على درجة تحقق تمويل التعليم العام في ضوء مصادر التمويل في الإسلام بالجمهورية اليمنية.

ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع استخدام مصادر التمويل الإسلامي في تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.
2. التعرف على واقع الإنفاق على التعليم العام بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.
3. التعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (المؤهل- سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي- الجهة).

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال أهمية تمويل التعليم ودوره في تنمية المجتمع، ثم من ندرة الدراسات- فبحسب علم الباحثة لم تجر أي دراسة علمية في الموضوع- وبذلك تأمل الباحثة أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:

- قد تفيد في لفت نظر المؤسسات التعليمية لمصادر تمويل بديلة عن ميزانية الحكومة بسبب الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد.
- تزويد المسؤولين بمعلومات عن مصادر التمويل الإسلامي الممكن استخدامها لتمويل التعليم العام تساعدهم في اتخاذ قرارات في ضوئها.
- الإسهام في الكشف عن أوجه القصور الموجودة فيما يتعلق بتمويل التعليم العام والإنفاق عليه بغرض إصلاحها.
- تزويد المكتبة اليمنية ببحث علمي يستفيد منه الباحثون في المجال، كما قد تفتح آفاقا جديدة لمزيد من البحوث.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية**: درجة تحقق تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء مصادر التمويل في الإسلام.
- **الحدود البشرية**: عينة من قيادات (وكلاء، مديري عموم، ومديري ادارت والعاملين في الشؤون المالية) بوزارة التربية والتعليم، ومكتب التربية بأمانة العاصمة والمناطق التعليمية ونوابهم، وموظفي هيئة الزكاة، وعينة من وزارة المالية ممثلة بوكلاء الوزارة ومديري عموم ومديري الموازنة العامة للدولة والإدارة العامة للحساب الختامي للدولة.
- **الحدود المكانية**: وزارة التربية والتعليم ومكاتب التربية في أمانة العاصمة صنعاء، وزارة المالية، والهيئة العامة للأوقاف، الهيئة العامة للزكاة.
- **الحدود الزمنية**: تم تطبيق البحث الميداني خلال العام 2022/ 2023

مصطلحات البحث:

- **مصادرالتمويل**: "هي المبالغ النقدية أو العينية التي ترد إلى التعليم أو المؤسسات من جهات حكومية مختلفة رسمية أو شعبية في هيئة تبرعات أو منح أو ريع لاستثمارات مختلفة" (محمد، 2006: 55)
  - وتعرفها الباحثة إجرائيا: "هي الموارد المالية نقدية وغير نقدية مباشرة وغير مباشرة التي تلجأ إليها المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف محددة وإدارتها بكفاءة وفعالية".
- **التمويل: مول: المال**: "معروف ما ملكته من جميع الأشياء. والجمع أموال. وفي الحديث نهى عن إضاعة المال، قيل أراد به الحيوان أن يحسن إليه ولا يهمل: وقيل إضاعته إنفاقه في الحرام والمعاصي وما لا يحبه الله وقيل أراد به التبذير والإسراف وإن كان في حلال مباح، قال ابن الأثير المال في الأصل ما يُمْلَك من الذهب والفضة ثم أطلق على كل ما يقتنى ويُمْلَك من الأعيان وأكثر ما يطلق المال عند العرب على الإبل لأنها كانت أكثر أموالهم". (ابن منظور، 1997: 223)
- **التمويل**: "كل ما يمكن حيازته والانتفاع به على الوجه المعتاد شرعاً، ويعنى بتحديد احتياجات الأفراد والمنظمات والشركات من الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها واستخدامها، مع الأخذ في الحسبان المخاطرة المرتبطة بمشاريعهم. ويعني التمويل بصفة عامة البحث عن إمكانية الدفع بطرائق عقلانية تضمن توفير الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة. (معلا، 2015: 21، 74)
- **والتمويل** وفقاً لقاموس أكسفورد " العلم الذي يدرس إدارة الصناديق بشكل يوفر تداول المال ومنح الائتمان وصنع الاستثمار وتوفير التسهيلات المصرفية "(جوهر والباسل، 2016: 7)

- **التعليم العام**: "هو تعلم نظامي مدته (12) عاما بعد مرحلة رياض الأطفال، ويتم فيه تنمية المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والأخلاق والعبادات، وتطوير القدرات الفردية والجماعية بغرض الإعداد للحياة، ومواصلة التعلم" (وزارة التربية، 2013: 5)
  - ويعرف إجرائيا: بأنه التعليم الذي يشمل المرحلتين الأساسية والثانوية.
- **مصادر التمويل في الإسلام**: تتضمن الموارد المالية الإسلامية بأنواعها، ثم كيفية صرف الإيرادات في الأوجه المخصصة لها على أسس شرعية واضحة.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

2-1-1- التمويل (أهدافه- أهميته).

يرتبط نشاط التمويل في العمل الإداري الإسلامي بنظرية الإنفاق وهي أساس الاقتصاد الإسلامي إعمالاً لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ﴾ (البقرة: 254) فالإنفاق حركة وتنمية للعمال، وتنمية للاقتصاد ومن خلاله تدور حركة المجتمع وتنتعش الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية ويتحسن المستوى المعيشي. (البرعي والمرسي، 2001: 206)

أهداف التمويل ودو افعه:

يهدف التمويل وفقا لـ (المغربي، 2016: 19)

1. إن الهدف الأساسي هو تحقيق أكبر عائد يقوم بتغطية متطلبات المؤسسة وتغطية مستلزماتها والتزاماتها.
2. استخدام الموارد التي تم الحصول عليها بشكل يؤدي إلى فعالية عمليات وإنجاز المؤسسة.
3. تحقيق رفاهية ومنفعة المجتمع.
4. تحديد نظام سليم وأساس جيد لتوجيه الأموال إلى المؤسسات، واستخدامها في تحقيق الأهداف الطويلة الأجل.

أهمية التمويل:

ترجع أهمية التمويل وفقا لـ (المغربي، 2016: 11) إلى:

1. الحاجة الاقتصادية للخدمات والسلع التي يحتاجها الناس في حياتهم اليومية.
2. تكييف الوسائل النقدية المتاحة مع العمليات المادية بأنواعها المختلفة الضرورية الاجتماعية.
3. تحقيق أعلى عائد ممكن من خلال الدورة السريعة للمخصصات المالية في عملية تجديد الإنتاج الاجتماعي.
4. تحقيق مبدأ العقلانية والتوفير عند الإنفاق في العمليات المالية التي تم إنجازها على مستوى المؤسسات.
5. الحصول على الأموال التي بواسطتها يتم تشغيل أعمال المؤسسة.

2-1-2- مصادر التمويل في الإسلام:

تتعدد المصادر والموارد المالية التي يمكن الحصول منها على النفقات وفقا للشريعة الإسلامية؛ وتوجزها الباحثة أهمها؛ نقلا عن كل (السرطاوي، 1999: 167)، و(الأشعري، 2000: 213) (العثماني، 2019: 153) كما يلي:

1- **الزكاة (Zakah (Poor Tax:** الزكاة في اللغة تعني " النماء والزيادة " كما تعني " التطهير"، فأصل الزكاة في اللغة الطهارة والنماء والبركة والمدح. (مشهور، 1991: 33)، **وشرعاً:** حق أعطاه الله سبحانه وتعالى للفقير من مال الغني، قدره ربع العشر إذا حال عليه الحول. (الأشعري، 2000: 213) وسميت الحصة المخرجة من المال زكاة لأنها تزيد في المال الذي أخرجت منه، وتوفره في المعنى وتقيه من الآفات. وقال ابن تيمية: نفس المتصدق تزكو وماله يزكو، ويطهر ويزيد في المعنى، والنماء والطهارة ليسا مقصورين على المال، بل يتجاوزه إلى نفس المعطي؛ قال تعالى ﴿ خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا﴾ (التوبة: 103)، والزكاة ركن من أركان الإسلام فرضت في السنة الثانية من الهجرة، وهي عبادة لا يجوز إنكارها أو التقصير فيها، حيث قرنها الله مع الصلاة في حدود ثمان وعشرين مرة..

2- **(الأنفال والغنائم (Booty):** والغنائم مفردها غنيمة وهي كل ما يظفر به المسلمون من الكفار عنوة من أموال وأراضٍ وممتلكات، وخمس الغنيمة مورد من موارد رأس مال المسلمين، اما الأربعة اخماس المتبقية فللجند المحاربين.

3- **الفيء (Tribute):** وهي الأموال التي حصل عليها المسلمون من الكفار دون قتال، وحدد الله مصارفها في سورة الحشر قال تعالى: ﴿مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَى فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ أن اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ (7)﴾

4- **ربع العشر في أموال التجارة (Custom/ Tithes):**

5- **الجزية (Non-Muslim Residency Tax):**

6- **الخراج (Kharaj(Agriculture Fee:**

7- **الهبة (Grants and Gifts):** والهبة: بكسر الهاء تطلق على ما لا يقصد به بدل إذ أنها تمليك بلا عوض.

8- **الوصية (Will):** وهي هبة الرجل ماله لآخر بعد موته أو هي تمليك مضاف إلى ما بعد الموت بطريق التبرع.

9- **الأموال التي لا مالك لها (Unclaimed Wealth):** وهي الأموال التي لا يعرف مالكها ولا من يستحقها وهي أنواع:

10- **اللقطة Unclaimed lost and Found Property:** وهي الأموال التي لا يملكها أحد

11- **التركة اليتيمة: Inheritance Unclaimed:** وهي مال من مات من المسلمين ولا وارث له

12- **الأموال المصادرة Confiscated:** وهي الأموال التي يصادرها الحاكم من المخالفين والمختلسين

13- **الرسوم والغرامات المفروضة Fee and Fines:** السعر مقابل خدمة تؤديها بعض أجهزة الدولة؛ مثل: خدمات البريد والمرور وأجور اعتماد الوثائق. أما الغرامات فهي الجزاءات المالية التي تفرضها الدولة على المخالفين.

14- **النشاطات التي تقوم بها الدولة لتعزيز قدرتها المالية Public Economic Activities:** مثل صناعة النفط وتصديره، والنقل والاتصالات والصناعات الضخمة مثل الكيماويات والكهرباء والزراعة والمعادن والأجهزة والمعدات، وهذا النوع ظهر في الدولة الحديثة نتيجة تطور وظيفتها واتساع مجالاتها.

15- **القروض Loans:** ويقصد بها استدانة الدولة مالاً من الغير لفترة زمنية معينة لتوظيفه في خدمة ما، مع تعهدها برده حسب الاتفاق إلى مالكه في فترة زمنية معينة يمكن تمديدها إذا تعذر التسديد.

16- **الصدقة (Charities):** يوجه الإسلام إلى الصدقة والبر والإنفاق طوعا احتسابا لرضى الله وعوضه في الدنيا ومثوبته في الآخرة واجتنابا لغضبه ونقمته وعذابه. قال تعالى: ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَقْرِضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ هُوَ خَيْرًا وَأَعْظَمَ أَجْرًا وَاسْتَغْفِرُوا اللَّهَ أن اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾. (المزمل: 20).

17- **الوقف (Endowments):** والمتفق عليه لدى العلماء أن الوقف نوع من أنواع الصدقات. وكانت الأوقاف تصرف على وجوه البر والخير التي يحددها الواقف ويديرها بنفسه أو من يراه مناسبا. وحين اتسع الوقف أنشئت الدواوين في عهد الخليفة عمر بن الخطاب- رضي الله عنه- ومن جاء بعده إلى أن صار للوقف ديواناً تابعاً للمالية. وفي عهد الخليفة

الأموي هشام بن عبد الملك صار للأوقاف ديوان مستقل تحت إشراف القاضي، وصار المتعارف عليه أن يتولى القضاء النظر في الأوقاف بحفظ أصولها وقبض ريعها وصرفه في الأوجه المنصوص عليها... وقد أنشئت (إدارة الأوقاف) في العهد العثماني لتنظيم الأوقاف العامة والخاصة بسبب إقبال الولاة والسلاطين على الوقف وبخاصة إشادة العقارات ودور الأيتام والمساجد والمدارس. (صبري، 2011: 14-19)

ويشكل نظام الأوقاف لبنة أساسية للتكافل الاجتماعي فقد كانت الأوقاف تلعب دوراً كبيراً في بنيان الأمة والمجتمع المدني. وقد كانت الأوقاف على قمة ما حضت عليه الشريعة لتنوعه فهو يشمل كافة الخدمات؛ ولهذا راج سوقه وكثرت الأموال الموقوفة كثرة هائلة وكانت المورد الذي لا ينضب معينه لصنع التقدم والازدهار. (جوهر وجمعة، 2011: 2)

والأوقاف كبيرة نسبيا إلا إنها ربما تمت إدارتها بشكل غير فعال ما أي إلى انخفاض العائدات الاجتماعية، أن رفع مستوى الوعي بالعوائد الاجتماعية المحتملة التي يمكن أن تحققها الأوقاف يمكن أن يجعلها فرصة استثمارية أفضل (OECD, 2020: 18).

- **الوقف**: بالفتح وسكون القاف لغة الحبس والمنع وهو مصدر وقف؛ فالوقف: مؤسسة قانونية ودينية، يخصص فيها شخص بعض ممتلكاته لغرض ديني أو خيري، وبعد الإعلان عن وقف تلك الأشياء لا تبقى ملكيتها بيد الواقف ويمكن للمستفيدين من الوقف الاستفادة من العين الموقوفة ومن عائداتها، ولكنهم ليسوا المالكين لها؛ بل تعود ملكيتها لله تعالى وحده. (العثماني، 2019: 153).
- **دليل مشروعيته**: قال تعالى: ﴿ لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ ﴾ (آل عمران: 92)، وقوله عز وجل: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (الحج: 77)
- أما السنة فقد ثبت أن النبيﷺ وقف أرضاً في سبيل الله – سبعة حوائط- في المدينة كانت لرجل يهودي اسمه مخيريق قاتل يوم أُحد مع المسلمين وأوصى قبل خروجه للقتال أن أمواله لمحمد ﷺ، وقد قتل بالمعركة وهو على يهوديته وقبض النبي الأكرم ﷺ السبعة الحوائط وتصدق بها أي أوقفها. وكان هذا أول وقف في الإسلام. ومن أدلة الوقف قوله ﷺ" إذا مات الإنسان انقطع عمله إلا من ثلاثة: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له "رواه مسلم. (القري، 1423: 126)
- **حكمه**: قربة مندوب إليها. (السرطاوي، 1999: 167)
- **الوقف في القانون اليمني**: "يكون الوقف بإيجاب من الواقف يقف به مالاً معيناً منقولاً أو غير منقول ولا يشترط في الوقف القبول، يتم الوقف قولاً أو كتابة بلفظ صريح أو كناية، ويجب الإشهاد ما لم يكن الوقف بخط يد الواقف".
- **أنواعه**: 1- الوقف الخيري (العام): ما خصص ريعه لصرفه على أوجه البر، 2- الوقف الأهلي (الذري): ما خصص للواقف وأقاربه وذريته. (قانون الأوقاف، 1998: المواد 5- 7).

2-1-3- دور الوقف الخيري في التعليم:

سجل التاريخ أن أهل اليسار من المسلمين كانوا يتسابقون في انشاء المدارس والمعاهد ودور الدراسة والكتاتيب والكليات ويجعلونها وقفاً لمنافع المسلمين. ولم تقتصر الأوقاف على إنشاء المباني بل تضمنت كل ما يحتاج إليه التلميذ والمعلم من غذاء وكساء ومكتبة ورعاية صحية. (القري، 2002: 129)

مصادر الصناديق الوقفية:

فيما يلي مصادر الصناديق الوقفية كما أوردها (الزحيلي، د ت: 4-11):

1. تبرع الأفراد عادة، وأصحاب رؤوس الأموال، ورجال الأعمال خاصة.
2. تبرع المؤسسات والشركات من القطاعين؛ الخاص والعام، كمؤسسة التأمينات الاجتماعية أو صناديق التقاعد.
3. إسهام الدولة من خزينتها، أو عن طريق الضريبة، أو طابع مخصص للصناديق الوقفية.
4. ريع الصناديق الوقفية عامة.
5. ريع الاستثمار الوقفي لأموال الصناديق والأنشطة والخدمات التي تقدمها.
6. تبرع المنظمات الدولية كاليونسكو واليونسف ومنظمة المؤتمر الإسلامي وبنك التنمية الإسلامي.
7. مشاركة مؤسسات الوقف الإسلامي، وزارة الأوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، بما يخصص لها من ريع الأوقاف.
8. ريع الأوقاف الجديدة التي تتفق أغراضها مع أهداف الصندوق.
9. الهبات والتبرعات والإعانات والوصايا، التي تتفق مع طبيعة الصندوق، ويكون الوقف على الصندوق ومجالاته.
10. المباني والدكاكين الملحقة بالمساجد.

أهداف الصناديق الوقفية:

تهدف الصناديق الوقفية وفقا لكل من (الخصاونة، 2020: 8)، (هديل، 2021: 24) إلى الآتي:

1. إحياء سنة الوقف.
2. تجديد الدور التنموي للوقف في إطار تنظيمي جديد.
3. تلبية احتياجات المجتمع غير المدعومة بالشكل المناسب.
4. تحقيق المشاركة الشعبية في الدعوة للوقف وإدارة مشروعاته.
5. منح العمل الوقفي مرونة تحقق الانضباط وتضمن تدفق العمل وانسيابه.

2-1-3- تمويل التعليم في اليمن:

يجمع العلماء على أن التعليم ونشره والصرف عليه أحد المصارف الشرعية؛ حيث جاء في الروضة الندية للسيد صديق حسن خان قال: ومن جملة سبيل الله الصرف في العلماء الذين يقومون بمصالح المسلمين الدينية، فإن لهم في مال الله نصيبا؛ لأن العلماء ورثة الأنبياء وحملة الدين. (القرضاوي، 1997: 647).

كما قد يدخل الإنفاق على طلبة العلم ضمن مصرف "ابن السبيل way farer" وخصوصا الذين يهاجرون من بلد إلى بلد. وقد ذكر القرآن الكريم هذا اللفظ –ابن السبيل – في معرض العطف عليه والإحسان إليه ثماني مرات. ففي القرآن المكي قال تعالى: ﴿وَآتِ ذَا الْقُرْبَى حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا (26) ﴾(الإسراء: 26) ﴿فَآتِ ذَا الْقُرْبَى حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ ذَلِكَ خَيْرٌ لِلَّذِينَ يُرِيدُونَ وَجْهَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (الروم: 38)

كما حث الإسلام على طلب العلم. قال تعالى: ﴿قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانْظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنْشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ أن اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (20)﴾(العنكبوت: 20). وقال﴿قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِكُمْ سُنَنٌ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ (137) ﴾ (آل عمران: 137). وقال رسول الله ﷺ: " من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع" رواه الترمذي.

والمتفرغ للعلم يأخذ من الزكاة بقدر ما يعينه على أداء مهمته إذا تعذر الجمع بين الكسب وطلب العلم. وإنما أعطي طالب العلم لأنه يقوم بفرض كفاية فائدة علمه لمجموع الأمة. فمن حقه أن يعان لان الزكاة لأحد رجلين: اما من احتاج من المسلمين أو لمن يحتاج إليه المسلمون وهذا قد جمع الأمرين.(القرضاوي، 1997: 561)

أشكال مصادر تمويل التعليم:

توجد الكثير من أشكال التمويل الحكومي؛ ومن أهمها وفقا لـ (خلف، 2007: 186-188) الآتي:

أ. **الإيرادات الضريبية**: وتمثل اهم إيرادات الميزانية الحكومية في معظم الدول سواء كانت مباشرة يتحملها من تُفرض عليه ممارسة النشاطات الإنتاجية الاقتصادية كضريبة الإنتاج، الضريبة على الدخول. أو الضرائب غير المباشرة التي لا يتحمل من تُفرض عليه هذه الضريبة وإنما يتم نقل عبئها الضريبي إلى جهة أخرى هي التي تتحمل عبئها في النهاية وأهمها الضرائب الجمركية، حيث أن التاجر المستورد للبضاعة هو الذي يدفع الضرائب وليس المستهلك؛ ولكن المستهلك هو الذي يتحمل عبئها في النهاية لأن المستورد يضيف الضريبة الجمركية على السلع.

ب. **الإيرادات الحكومية**: سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إلى الإيرادات التي تحققها المشاريع الحكومية التي تقوم بهذه النشاطات. أو إيرادات الحكومة الصافية من أملاكها العامة، أي بعد طرح مصاريف الصيانة من إيرادات الأملاك، وتختلف أهميتها تبعاً لأهميتها النسبية في إيرادات الحكومة.

ج. **القروض:** ويتم اللجوء إليها كوسيلة للحصول على إيرادات وبالذات في حال عجز إيرادات الحكومة الاعتيادية عن تلبية نفقاتها الاعتيادية. وهذه القروض قد تكون قروضاً داخلية أو قروضاً خارجية، وتعتمد القروض على القدرة على الاقتراض ووجود جهات قادرة ومستعدة على إقراض الحكومة. فكلما زادت قدرة الحكومة وزادت الثقة فيها زادت قدرتها على الاقتراض وزادت الجهات التي توفر لها قروضاً.

د. **التمويل بالعجز**: هو الذي يمكن أن تلجأ إليه الحكومة نتيجة عجز إيراداتها عن تلبية نفقاتها، ويمكن أن يتم عن طريق البنك المركزي بإصدار نقود جديدة لتمويل العجز في ميزانية الحكومة.

هـ. **المشاركة المجتمعية**: المشاركة المجتمعية بين القطاع الخاص من مؤسسات وشركات وهيئات وجمعيات وأفراد من أموال نقدية أو عينية أو حتى مشاركة بالجهود البدنية والأفكار الإبداعية المنتجة.

و. **المساعدات الخارجية**: وهي عبارة عن إسهامات في شكل مِنَح من دول أجنبية لتمويل بعض المشروعات، كما تتخذ شكل تعاون مشترك تسهم به الدول المانحة بجهود التخطيط والتدريب (الغامدي، 2006: 75)

مصادر تمويل التعليم في المدارس:

من استقراء مصادر تمويل التعليم في البلاد العربية يبدو أن هناك العديد من المصادر الرئيسية النقدية والعينية، وهي حسب أولويتها عند (محمد، 2011: 135):

1. الأموال العامة التي تخصصها الحكومة للتعليم من ميزانيتها السنوية.
2. الموارد المالية التي تتحملها السلطات المحلية الرسمية منها والشعبية.
3. الأموال الخاصة التي تنفقها الأسر على أبنائها أو المنظمات غير الحكومية على أعضائها في صورة رسوم دراسية، وقيمة كتب وغيرها، ونفقات تنقل والمصاريف الخاصة للدراسة.
4. الموارد التي تتبرع بها الشركات والمنظمات غير الحكومية، وهبات وعطايا التجار والمحسنين في صور عينية ونقدية.
5. وهناك دول تخصص أراضي من ممتلكات الأوقاف من أراضي وعقارات الدولة وتقام عليها المدارس.

تلك هي المصادر التقليدية لتمويل التعليم في البلاد العربية ودول العالم تقريبا، وهي في تزايد مستمر وبخاصة النفقات العامة المرصودة في الميزانية العامة السنوية للدولة، مع الفارق في حجم تلك الزيادة بين الدول، ولاسيما بين الدول الصناعية المتقدمة ودول العالم الثالث.

وبجانب هذه المصادر التقليدية لتمويل التعليم وجدت مصادر تمويل جديدة في بلدان العالم الثالث وأهمها:

أ. المساعدات والقروض الخارجية من المنظمات الإقليمية والدولية.

ب. المنح التي تقدمها الدول الصناعية الكبرى للعديد من الدول الفقيرة منها دول عربية.
ج. الأموال التي يتم تحصيلها من الرسوم الدراسية ومن قيمة البرامج الخاصة لتدريب العمال وفئات أخرى من السكان.
د. الأموال العائدة من المؤسسات التعليمية من بيع المواد والخدمات التي تقدمها للجمهور.
هـ. وهناك مصادر أخرى ثانوية تختلف من بلد إلى آخر فرضتها ظروف محلية.

الإنفاق على التعليم:

تقسم نفقات التربية بحسب (فليه، 2007: 236-237) إلى:

1. **نفقات جارية:**
   - نفقات الإدارة: مرتبات وتعويضات وتنقلات (الإداريين، التفتيش).
   - نفقات التعليم: مرتبات وتعويضات وتنقلات الموظفين – متفرغين وغير متفرغين –والمعلمين واللوازم والرحلات المدرسية.
   - نفقات الصيانة وإدارتها (كهرباء – ماء – أعمال صيانة).
   - بدلات أجور المباني.
   - مستحقات ثابتة (ضرائب).
   - خدمات ملحقة (الصحة المدرسية – منح مدرسية).
   - الكتب
   - وسائل الايضاح
   - مصلحة الديون (دفع فوائد، تسديد قروض)
   - عمليات التوزيع الإعانات المقدمة من الإدارات الأخرى.
2. **نفقات رأسمالية:**
   - نفقات البناء (مدارس – مساكن – أقسام).
   - الإصلاحات الكبرى والتعديلات في الأبنية.
   - إنشاء الأراضي

أثر ضعف الانفاق على التعليم:

تعد عملية تمويل التعليم المرتكز الأساسي لإحداث التطوير المطلوب في التعليم، كما أنها مقياس حقيقي لمدى الاهتمام به من قبل الحكومة، ولذلك فتمويل التعليم من مسؤولية الدولة، وميزانية التعليم جزء من الميزانية العامة للدولة، والتعليم في اليمن بالمجان لمختلف المراحل من التعليم الأساسي وحتى نهاية التعليم الجامعي، ويؤكد قانون التعليم (45) لعام 1992 في مادته الثامنة أن " التعليم مجاني في كل مراحله وتكفله الدولة، وتحقق الدولة هذا المبدأ تدريجيا وفق خطة يقرها مجلس الوزراء ".

وعلى الرغم من أن الإنفاق على التعليم من الميزانية العامة للدولة، إلا أن نسبة الملتحقين بالتعليم في اليمن تظل متدنية فنصف الأطفال في سن التعليم خارج التعليم. ويتمثل ضعف مصادر تمويل التعليم بالآتي (الاغبري، 2003: 36)

1) نفقات التعليم الأساسي لا تتلاءم مع تعميم التعليم.
2) الارتفاع الكبير في الهدر التعليمي في المراحل الأساسية؛ ما ينعكس على تكلفة التعليم.

3) هناك عدد كبير من المدرسين لا يوفون النصاب القانوني في التدريس، مما يعني هدراً في الإنفاق.
4) الاختلال في هيكلة الموازنة فيما بين الأبواب والفصول والبنود والأنواع.
5) عدم العدالة في توزيع الميزانية على المستويات المركزية والمحلية.
6) محدودية مصادر التمويل وعدم تنوعها وهدر المتاح.
7) عدم فصل ميزانية التعليم الأساسي عن الثانوي.
8) تدني صرف المخصصات المالية.
9) ضعف مخصصات الصيانة والترميم والتشغيل والتدريب وإعادة التأهيل.
10) غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية ما أدى إلى غياب مبدأ الثواب والعقاب وانخفاض كفاءة الإنتاج.

وتتفق الباحثة مع الرأي القائل:" إن تمويل التعليم بوضعه الحالي لا يناسب متطلبات القرن الواحد والعشرين ومستجداته، وطالما أن الدولة لا تملك استراتيجية متكاملة لتمويل التعليم فإن الباب يتسع لممولين جدد يمولونه حسب رغباتهم واهتماماتهم، ما قد يتسبب في ضرب الاستقرار التعليمي وتخلخل النسيج الثقافي. (جوهر والباسل، 2016)

ثانياً- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة؛ ذات العلاقة بالموضوع، ويتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

أ- دراسات محلية سابقة:

- **دراسة البدوي (2021)** هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير مصادر تمويل التعليم العام الحكومي بمحافظة إب في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة استبانة تم تطبيقها على عينة قصدية من الخبراء في جولات أسلوب دلفي بلغ عددهم 24 خبيرا من مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب ومن المختصين في الإدارة والتخطيط التربوي في أسلوب دلفي المعدل، واستخدمت المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطويري، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوصلت إلى أن واقع توفر مصادر تمويل التعليم العام الحكومي بمحافظة إب كانت بدرجة منخفضة، أما على مستوى المجالات الأربعة جاءت منخفضة مع وجود تفاوت في قيمتها الإحصائية حيث جاء المجال المتعلق بالتمويل المجتمعي في المرتبة الأولى وبوزن نسبي 51% وتمويل المنح والقروض في المرتبة الثانية وبوزن نسبي 49% وجاء التمويل الحكومي ثالثا بنسبة 46% والتمويل الذاتي أخيرابنسبة 46%.
- **دراسة الخضمي (2018)** هدفت إلى الكشف عن دور الأوقاف في دعم التعليم والتعرف إلى المعوقات التي تحد من الدور المأمول للأوقاف وتقديم مقترحات لدور الأوقاف في دعم التعليم واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة طبقت على عينة من القيادات الإدارية لكل من وزارتي التربية والأوقاف ممثلة بوزيري الأوقاف والتربية ونوابهما والمستشارين والوكلاء ومديري عموم الإدارات، واستخدم النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوصلت إلى أن مستوى الدور القائم للأوقاف في دعم العملية التعليمية ضعيف جدا بنسبة 34%. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لمستوى الدور القائم للأوقاف في دعم التعليم بالجمهورية اليمنية.
- **دراسة الثابتي (2015)** هدفت إلى التعرف على واقع دور شركات النفط والغاز في تمويل التعليم وأهميته والتعرف على الفجوة بين الواقع والأهمية ووضع تصور مقترح لدور شركات النفط والغاز في تمويل التعليم في المحافظات النفطية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة طبقها على (105) من مديري عموم مكاتب التربية بالمحافظات النفطية ومدري الادارات التابعة لها ومديري عموم شركات النفط والغاز العاملة في المحافظات وقيادة وزارة النفط

وتوصل إلى نتائج منها: يقدر أفراد مجتمع البحث واقع إسهام الشركات النفطية في تمويل التعليم بمتوسط 1.53 ودرجة ضعيفة جداً، كما تترتب إسهام شركات النفط في دعم التعليم العام تنازليا كالآتي: (المباني 1.58، الخدمات والتجهيزات 1.58، التدريب والتأهيل 1.48) وجميعها بتقدير ضعيف جداً. الشركات النفطية/الغازية لا تحدد طبيعة المشاريع التي تقدمها في دعم التعليم وإنما تقدم مبالغ إجمالية تتولى وزارة النفط والمجالس المحلية تحديد جوانب الإنفاق في دعم جوانب التعليم أو سواها.

- **دراسة مجاهد (2008)** هدفت إلى التعرف على أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة لتمويل التعليم العام والإنفاق عليه، وواقع التمويل للتعليم العام في اليمن وأهم مشكلاته وتقديم تصور مقترح لتطوير مصادر التمويل العام، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة طبقت على عينة (150) من خبراء التعليم ومن لهم علاقة بتمويله بواقع 50 شخصاً من ثلاث جهات ممثلة بقيادات ومدراء عموم وزارة التربية والتعليم والمؤسسات ذات العلاقة بتمويل التعليم وقيادات ومستشاري التعليم بالمنظمات المانحة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكشفت النتائج أن المصدر الحكومي: يعتبر المصدر الرئيسي في تمويل التعليم العام، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أساليب تطوير مصار تمويل التعليم العام وفقاً لاختلاف الجهة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تبعاً للجهة على مستوى العبارات.

ب- دراسات سابقة في البلدان العربية:

- **دراسة التويجري (2020)** هدفت إلى التعرف على دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية، بما في ذلك مصادر تمويله ومصارفه ومعوقاته ومقترحات تطويره، استخدم المنهج الوصفي والمنهج الوثائقي الاسترادي القائم على جمع المعلومات ثم تصنيفها وتنظيمها وتحليلها، طبقت أداة الاستبانة على عينة (177) من مجتمع الدراسة المتمثل في مسؤولي اوقاف الجامعات السعودية والعاملين فيها والمهتمين بها، وباستخدام الوسائل الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية) توصلت الدراسة إلى عدم وجود معلومة واضحة عن متوسط التمويل الوقفي للجامعات السعودية، وأهم مصادر التمويل الوقفي: الأوقاف الفردية، والأعيان الموقفة على العلماء وطلبة العلم.
- **دراسة النور(2019)** هدفت بشكل رئيس إلى التعرف على دور ديوان الزكاة في تنمية المجتمع المحلى في السودان وتفرع منه: التعرف على إسهام ديوان الزكاة في المجال التعليمي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية منتظمة (300) فرد من مجتمع الدراسة المستهدفين (3400) فرد من فئة الفقراء الذين تم تحديدهم بطريقة الملاحظة، وباستخدام الطرق الإحصائية (النسب المئوية، التكرارات، وقيمة مربع كاي) توصلت إلى نتائج منها؛ أسهم ديوان الزكاة في بناء مدارس ودعم المجال التعليمي من خلال تعليم الأيتام في مرحلة الأساس وذلك بنسبة 86%، كما دعم ديوان الزكاة والخلاوي والمساجد بنسبة 80% كما دعم برنامج الحقيبة المدرسية وكفالة الطالب الجامعي.
- **دراسة صلاح الدين، وآخرون (2018)** هدفت إلى دراسة واقع ادارة أموال الوقف وتوظيفها في تمويل التعليم العالي بسلطنة عمان، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي واستبانة تم تطبيقها على (100) من الخبراء في كل من جامعة السلطان قابوس، كلية العلوم الشرعية، وزارة الأوقاف والشئون الدينية، وزارة التعليم العالي، اخصائيين في (إدارة الأعمال، القانون، الاقتصاد، الفقه) توصلت إلى مجموعة من الإجراءات والمقترحات منها: تبني مبدأ الكراسي العلمية التي تقوم فكرتها على الوقف. وإنشاء إدارة متخصصة للأوقاف والاستثمار بإدارات مؤسسات التعليم العالي.

ج – دراسات سابقة بالإنجليزية:

- **دراسة سيميا-Simiyu- (2021)** هدفت إلى التعرف على ممارسات التمويل في المدارس الحكومية بمقاطعة بانجوما في كينيا، وكيف ترتبط هذه الممارسات مع ملاءمة البنية التحتية وكفاءة مواد التعليم والتعلم في مدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين الممارسات التمويلية والإنجاز الأكاديمي للمتعلمين بمقاطعة بانجوما، استخدم فيها المنهجين الوصفي والاستنتاجي، وطبقت أداة البحث (استبانة، مقابلة) تألف مجتمع البحث من 252 مدرسة تشكل مجتمع الدراسة، تم أخذ عينة طبقية تشكل 15%من مجتمع الدراسة (36 مدرسة)، على (مدير التعليم، مديرين، رؤساء الأقسام الأكاديمية) وتوصلت الدراسة إلى أن المصدر الرئيسي لتمويل مدارس الثانوية العامة بمقاطعة بونجوما اليوم المجاني للتعليم الثانوي ودفع رسوم الآباء كما أن ممارسات التمويل لها ارتباط إيجابي بكل من توفير البنية التحتية، ملاءمة مواد التعليم والتعلم والإنجاز الاكاديمي.
- **دراسة الزبيدي وعدول (2019) ,Zubaedy & Adewle)** وهدفت إلى تقديم ادوات التمويل الإسلامي (الصكوك، الزكاة، الأوقاف) كمصدر بديل ودائم لتمويل التعليم العالي بنيجيريا، اعتمدت المنهج النوعي (دراسة حالة) واستخدمت المقابلة لمجموعة خبراء (8) في المالية والاقتصاد والتخطيط والتربية والتمويل الإسلامي ينتمون إلى صناع سياسات التعليم العالي بنيجيريا، واستخدم تحليل البيانات الاستقرائي والاستنتاجي وبينت نتائج الدراسة أن أدوات التمويل الإسلامي تقوم على الإنصاف والعدالة ولا تستند إلى أي شكل من أشكال الفساد أو الغش، كما يجب أن تشارك الحكومة مع فاعلي الخير في مجالات (الصكوك، الوقف) بحيث تحول المنتجات إلى استثمار.
- **دراسة تابسم، وآخرون(2016) Tabssum, Zahid, Saleem-:** هدفت إلى تحديد الثغرات والتحديات في التمويل العام للتعليم في باكستان ومخصصات قطاع التعليم من الموارد المالية في باكستان وتقييم الإنفاق الحكومي على التعليم، وتم استخدام بيانات ميزانية التعليم للخمس السنوات السابقة للبحث، كما تم استخدام ميزانية التنمية والرواتب لمعرفة أولويات الحكومة في تمويل التعليم، توصلت الدراسة إلى أن الإنفاق الحكومي على التعليم حوالي 2% من الناتج المحلي ما يجعل باكستان في أدنى مستوى لتمويل التعليم بين دول جنوب آسيا وميزانية الرواتب تشكل الجزء الأكبر من ميزانية التعليم الحالية، وتخصيص أموال التنمية منخفضة.
- **دراسة كارهرت(2016)-Carhart-** هدفت إلى فحص تأثير القرارات المالية بشأن التحصيل الدراسي باستخدام الانحدار، تحليل تأثير نفقات المدارس في اداء التلاميذ (تكساس) وأظهرت تحليلات الانحدار أن هناك علاقة مهمة بين الإنفاق المدرسي في المجالات الوظيفية والمجالات الداعمة وزيادة التحصيل الدراسي، في حين أن الإنفاق في القيادة المدرسية كانت لها العلاقات الإيجابية والسلبية مع درجات الاختبار.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات (صبيح، 2005)، (الثابتي، 2015)، (مجاهد، 2008)، (صلاح الدين وعساف ولاشين والمعنى، 2018)، (النور، 2019)، (الخضمي، 2018) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والأداة. وتختلف مع (صبيح، 2005) في مجتمع وعينة الدراسة كما تتفق مع (الثابتي، 2015) في جزء من العينة مكاتب التربية، إلا أنه اعتمد المكاتب في المحافظات النفطية وأضاف شركات النفط والغاز العاملة في تلك المحافظات، كما تختلف مع دراسة (مجاهد، 2008) في أن مجتمعه ضم مجموعة من الخبراء، كما تتشابه الحالية مع (البدوي، 2021) و(الخضمي، 208) في جزء من مجتمع الدراسة المتمثل بالتربية مع الاختلاف الجغرافي بالنسبة لرسالة البدوي وزيادة فئة المستشارين والوزراء للوقف والتربية بالنسبة ل(الخضمي، 2018)، كما تتشابه مع (الزبيدي وعدول، 2019) في الموضوع وتختلفان في الأداة والمنهجية

والمجتمع. ودراسة (كارهارت، 2016) و(تابسم وآخرون، 2016) في موضوع تمويل التعليم وفي الأداة والمنهجية، كما تتشابه الحالية مع (التويجري، 2020)في الأداة وتختلف عنها في المنهجية ومجتمع البحث.

أما ما يميز البحث الحالي فهو التركيز على مصادر التمويل في الإسلام ومحاولة تغطية النقص الحاصل في هذا الجانب من الدراسات السابقة، كما أنه عمل بتوصية بعض الدراسات بالبحث عن مصادر أخرى لتمويل التعليم.

3-منهجية البحث وإجراءاته.

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي المسحي التحليلي؛ باعتباره يدرس الظاهرة ويوضح خصائصها، وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ويحدد العلاقة بين متغيرات الظاهرة وأسبابها واتجاهاتها واستخلاص النتائج منها.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من قيادات (وكيل وزارة- مدير عام- مدير إدارة – مختص) أربع جهات حكومية رسمية هي: ووزارة المالية، وهيئتي الأوقاف والزكاة، وزارة التربية والتعليم، الديوان العام– ومكتب التربية بأمانة العاصمة – ومكاتب التربية بالمناطق التعليمية. وفي وزارة المالية وزعت الاستبانة على خمسة وكلاء ومدراء عموم ومدراء إدارات قطاعات أخرى (19) للاستفادة من خبرتهم الواسعة في هذا المجال.

عينة البحث:

تم أخذ عينة قصدية من مجتمع البحث في (وزارة التربية – مكتب التربية بأمانة العاصمة – مكاتب التربية بالمناطق التعليمية – وزارة المالية – هيئة الأوقاف – هيئة الزكاة).

وصف عينة الدراسة:

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (المؤهل- الجهة- المسمى الوظيفي- الخبرة).

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	45	%19.2	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	12.4	%12
	بكالوريوس	161	%68.8		من 6 إلى 10 سنوات	14.1	%14
	أعلى من بكالوريوس	28	%12.0		أكثر من 10 سنوات	73.5	%74
	المجموع	234	%100.0		المجموع	100.0	%100
الجهة	وزارة التربية والتعليم	166	%71	المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	11	%5
	هيئة الاوقاف	12	%5		مدير عام	37	%16
	هيئة الزكاة	16	%7		مدير ادارة	105	%45
	وزارة المالية	40	%17		مختص	81	%35
	المجموع	234	%100		المجموع	234	%100

يتضح من الجدول (1) أن عينة الدراسة شملت (45) فرداً أقل من بكالوريوس وبنسبة (19.2%)، و(161) بكالوريوس وبنسبة (68.8%)، و(28) أعلى من البكالوريوس وبنسبة (12.0%) من مجتمع الدراسة، كما أن (166) من وزارة التربية والتعليم وبنسبة (71%) و(12) بنسبة (5%)، من هيئة الأوقاف و(16) بنسبة (7%)، من هيئة الزكاة و(40) بنسبة (17%) وزارة المالية. وتبعا للخبرة؛ فنسبة (12%) 5 سنوات فأقل، بينما (14%) تراوحت خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات،

ونسبة(74%) خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وأخيراً؛ فنسبة (0.5%) وكلاء وزارة، بيمنا نسبة (45%) مدراء إدارات، ونسبة (16%) مدراء عموم، ونسبة (35%) من المختصين، وعموما فتنوع العينة يؤكد شموليتها لمختلف المستويات، وهو ما سينعكس في دقة الإجابات والوثوق بالنتائج التي سيخرج بها البحث.

أداة البحث:

نظراً لطبيعة أهداف البحث فقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث وتم بناؤها بالاستفادة من (الأدب النظري، الدراسات السابقة) حيث تم تصميم الاستبانة بالصورة الأولية وتضمنت (40) عبارة، توزعت على أربعة مجالات بالإضافة إلى البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، والمجالات هي: المباني، التأثيث، الانشطة والبرامج، الخدمات.

صدق الاستبانة الظاهري:

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على المشرفين، ثم على مجموعة (10) محكمين من ذوي الاختصاص، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين صيغت بصورتها النهائية؛ حيث تكونت من جزأين؛ وعلى النحو الآتي:

1) الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية(الديمغرافية) لأفراد عينة البحث، تهدف للتعرف على بياناتهم الشخصية وتمثلت في (المؤهل – الجهة- المسمى الوظيفي- الخبرة).
2) الجزء الثاني: وتكون من محورين:
   1) المحور الأول: مجالات مصادر تمويل التعليم العام، واحتوى على (20) عبارة موزعة على أربعة مجالات.
   2) المحور الثاني: مجالات الإنفاق على التعليم العام، واحتوى على (38) عبارة موزعة على أربعة مجالات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال أنواع الصدق الآتية:

- **صدق المحتوى (Content Validity)** لضمان أن الاستبانة تشتمل على مجموعة من البنود الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما كانت بنود الاستبانة أكثر تمثيلا للمفهوم المراد قياسه، زاد صدق المحتوى، والصدق الظاهري (Face Validity) الذي يقيس المظهر العام للاستبانة من حيث وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها.
- **الصدق الذاتي (صدق المحك):** للتأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، تم حساب معامل "الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ"، حيث كان معامل الصدق الذاتي لجميع المحاور والمجالات فوق المعدل المطلوب (70%)، حيث حصل أقل بعد على (.613**) كما هو موضح في الجدول رقم (8)، مما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه.
- **الصدق البنائي:** ويبين مدى ارتباط كل عبارة بالمجال الذي تنتمي إليه، وللتحقق من توفر الصدق البنائي، أو ما يسمى أحياناً بالصدق التمييزي أو الاتساق الداخلي (Internal Validity) لعبارات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (2):

جدول (2) معاملات ارتباط العبارات بمحاورها

المجال	رقم العبارة	الارتباط بالمجال	الدلالة	المجال	رقم العبارة	الارتباط بالمجال	الدلالة
	المحور الأول: مصادر تمويل التعليم العام						
	1	.832**	0.00		1	.639**	0.00
	2	.776**	0.00		2	.807**	0.00

التمويل الحكومي	3	.912**	0.00	التمويل المجتمعي	3	.841**	0.00
	4	.927**	0.00		4	.822**	0.00
	5	.800**	0.00		5	.821**	0.00
	6	.912**	0.00	التمويل الخارجي	1	.887**	0.00
	7	.785**	0.00		2	.907**	0.00
التمويل الذاتي	1	.613**	0.00		3	.909**	0.00
	2	.734**	0.00				
	3	.734**	0.00				
	4	.745**	0.00				
	5	.765**	0.00				

المحور الثاني: الإنفاق على التعليم العام

المجال	العبارة	الارتباط	الدلالة	المجال	العبارة	الارتباط	الدلالة
المباني المدرسية	1	.874**	0.00	الأنشطة والبرامج المدرسية	1	.831**	0.00
	2	.893**	0.00		2	.849**	0.00
	3	.909**	0.00		3	.868**	0.00
	4	.847**	0.00		4	.870**	0.00
	5	.855**	0.00		5	.884**	0.00
	6	.802**	0.00		6	.897**	0.00
	7	.874**	0.00		7	.900**	0.00
الأثاث المدرسي والتجهيزات	1	.829**	0.00		8	.893**	0.00
	2	.839**	0.00		9	.799**	0.00
	3	.833**	0.00		10	.842**	0.00
	4	.871**	0.00		11	.851**	0.00
	5	.921**	0.00		12	.848**	0.00
	6	.860**	0.00		13	.874**	0.00
	7	.923**	0.00	الخدمات التعليمية	1	.862**	0.00
	8	.922**	0.00		2	.910**	0.00
	9	.891**	0.00		3	.886**	0.00
	10	.845**	0.00		4	.945**	0.00
	11	.855**	0.00		5	.923**	0.00
	12	.845**	0.00		6	.915**	0.00
					7	.919**	0.00

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (0.927**- 0.613**) وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لعبارات كل مجال والمحور الذي تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة البحث:

وهناك جانبان مهمان في سياق الثبات: الثبات الداخلي والثبات الخارجي، يعني الأول ثبات النتائج في الموقع ومعقولية البيانات في ذلك الموقع، أما الثاني فيعني ثبات البيانات وقابليتها للتطبيق في مواقع مختلفة، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ، وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن(0.70) وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (3).

جدول (3) معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور أداة الدراسة

م	المحاور	العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	الصدق الذاتي *
1	التمويل الخارجي	7	0.951	0.975

2	التمويل الذاتي	5	0.839	0.992
3	التمويل المجتمعي	5	0.898	0.948
4	التمويل الخارجي	3	0.942	0.971
مصادر تمويل التعليم العام		20	0.920	0.959
1	المباني المدرسية	6	0.951	0.975
2	الأثاث المدرسي	12	0.975	0.987
3	الأنشطة والبرامج المدرسية	13	0.975	0.987
4	الخدمات التعليمية	7	0.973	0.986
الإنفاق على التعليم العام		38	0.975	0.987

يتضح من جدول (3)، أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحدد لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل مجال، وكل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات ومحاور أداة البحث الحالي وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت معامل الثبات للمحاور بين (0.839، 0.975)، وبذلك يتأكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

مقياس أداة البحث (الاستبانة):

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للعبارات والمحاور، والذي يحدد بدائل سلم الإجابة بإحدى البدائل الخمس، وذلك باستخدام المعادلة (أكبر قيمة- أصغر قيمة÷ عدد الفئات؛ (5-1=4÷3=0.80) ثم إضافتها لأقل قيمة، وبذلك أصبحت المديات كما يبينها الجدول (4).

جدول (4) الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

المعنى اللفظي (درجة الممارسة)	مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	الوزن النسبي
قليلة جداً	1 – 1.80	صفر – 36 %
قليلة	1.81- 2.60	36. % – 52%
متوسطة	2.61- 3.40	52.1% – 68%
كبيرة	3.41- 4.20	68.1% – 84%
كبيرة جداً	4.21- 5	84.1% – 100%

المعالجات الإحصائية:

للحصول على إجابات لأسئلة البحث استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها بـ (SPSS)، حيث استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة في قياس المتغيرات والاتساق الداخلي لها (تحديد ثبات الاستبانة).
2- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتغيرات المستقلة مجتمعة، والمتغير التابع.
4- اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على مصادر الفروق ودلالتها إحصائياً في تحليل التباين.

4-نتائج البحث ومناقشتها.

- **النتيجة المتعلقة بإجابة السؤال الأول:** "ما واقع استخدام مصادر التمويل الإسلامي في تمويل التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟"

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى الدرجة الكلية للمحور، وعلى مستوى كل مجال من محاور مصادر تمويل التعليم العام، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات كل مجال، والجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة البحث على العبارات الخاصة بواقع تمويل التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة، على النحو التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على تمويل التعليم العام في اليمن

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف	النسبة%	الترتيب	الاستخدام
4	التمويل الخارجي	2.30	1.15	%46	1	قليلة
3	التمويل المجتمعي	2.23	0.93	%45	2	قليلة
1	التمويل الحكومي	2.08	1.11	%42	3	قليلة
2	التمويل الذاتي	1.96	0.80	%39	4	قليلة
المتوسط الكلي لتمويل التعليم العام		2.14	0.85	%43		قليلة

يتضح من الجدول (5)، أن المتوسط العام لمصادر تمويل التعليم العام في الجمهورية اليمنية بلغ (2.14)، وبانحراف معياري (0.85) وبوزن نسبي (43%)، وهذا يعني أن مصادر تمويل التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بشكل عام بدرجة (قليلة)، كما تراوحت متوسطات المجالات بين (1.96-2.30)، حيث كانت درجة تقدير جميع المجالات بدرجة (قليلة)، وهذا يُشير إلى أن مصادر تمويل التعليم العام بجميع مجالاته تُمارس في الجمهورية اليمنية بدرجة (قليلة)، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية.

1) نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمجال التمويل الخارجي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال التمويل الخارجي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	النسبة%	الرتبة	الدلالة
1	المشاركة في المؤتمرات الدولية التي تناقش مشكلات التعليم وحث الدول على دعم التعليم في اليمن.	2.32	1.33	%46	1	قليلة
3	حث الصناديق العربية للتنمية لتمويل التعليم في اليمن.	2.32	1.26	%46	2	قليلة
2	توجيه المنح والقروض لمشروعات التعليم العام التي تدعم تحقيق الأهداف المجتمعية.	2.27	1.26	%45	3	قليلة
	التمويل الخارجي	2.30	1.15	%46		قليلة

تُشير نتائج الجدول (6) إلى أن المتوسط العام لإجابة عينة الدراسة على المجال الرابع التمويل الخارجي، والمتمثل في معرفة واقع التمويل الخارجي في تمويل التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة قد بلغ (2.30)، وبانحراف معياري مقداره (1.15) وبوزن نسبي (46%)، ويعني ذلك أن واقع التمويل الخارجي من وجهة نظر عينة البحث جاء بدرجة (قليلة)، وتفسر هذه النتيجة بوجود توجهٍ نحو تقليل دعم العملية التعليمية في اليمن، وقد حصلت جميع عبارات المجال على درجة(قليلة) وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.27-2.32) وتعزى هذه النتيجة إلى تغير سياسة التعليم في اليمن بما لا يتوافق مع الأهداف الدولية للتعليم، كما تعكس نقص المنح والقروض المخصصة للتعليم العام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البدوي، 2021)، والتي أشارت إلى أن ممارسة مجال التمويل الخارجي جاء بدرجة (قليلة) ما عدا عبارة واحدة بدرجة(متوسطة)، كما اختلفت مع دراسة (مجاهد، 2008). مما يدل على تراجع دور المنظمات والأمم المتحدة في تمويل التعليم العام.

2- نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمجال التمويل المجتمعي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال التمويل المجتمعي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	النسبة%	الرتبة	الدلالة
1	تفعيل دور مجالس الآباء للإسهام في الجوانب التمويلية.	2.66	1.11	%53	1	متوسطة
5	تشجيع المؤسسات للمشاركة في دعم المعلمين وتكريمهم.	2.28	1.25	%46	2	قليلة
2	تشجيع الميسورين ماليا لتخصيص جزء من وصاياهم للتعليم.	2.23	1.13	%45	3	قليلة
4	انشا مؤسسات لرعاية الطالب وكفالته ماليا.	1.99	1.25	%40	4	قليلة
3	تشجيع الو اقفين على الوقف لصالح التعليم العام	1.98	1.15	%40	5	قليلة
	التمويل المجتمعي	2.23	0.93	%45	قليلة	

تُشير نتائج الجدول (7) إلى أن المتوسط العام للمجال الثالث التمويل المجتمعي، قد بلغ (2.23)، وبانحراف (0.93) وبوزن نسبي (45%)، ويعني ذلك أن واقع التمويل المجتمعي من وجهة نظر عينة البحث في تمويل التعليم العام بشكل عام جاء بدرجة (قليلة)، وتعزى هذه النتيجة إلى تفشي الفقر بين طبقات المجتمع نتيجة انقطاع الرواتب، وقد حصلت جميع عبارات هذا المجال على درجة(قليلة) ما عدا عبارة واحدة بدرجة(متوسطة) وتراوحت متوسطات عباراته بين (1.98-2.20) حيث حصلت عبارة "تفعيل دور مجالس الآباء للإسهام في الجوانب التمويلية "على أعلى قيمة وبمستوى ممارسة (متوسطة)، ويعزى هذا إلى المشاركة المجتمعية المفروضة على كل طالب والتي يسهم بها الآباء، كما تعزى هذه النتيجة إلى عدم تفعيل الأوقاف التعليمية وحصرها في العلوم الشرعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البدوي، 2021)، والتي أشارت إلى أن ممارسة مجال التمويل المجتمعي جاء بدرجة (قليلة) ما عدا عبارة واحدة بدرجة(متوسطة)، واختلفت مع دراسة (صبيح، 2005) مما يدل على تأثير الوضع الاقتصادي المتردي رغم تشريع المشاركة المجتمعية وفرضها.

3- نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمجال التمويل الحكومي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على عبارات التمويل الحكومي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	النسبة%	الرتبة	الدلالة
5	تخصيص مساحات من أراضي الأوقاف لإنشاء مدارس للتعليم العام.	2.35	1.28	%47	1	قليلة
7	تزويد المدارس بالكهرباء والماء مجانا.	2.21	1.42	%44	2	قليلة
1	رفع مخصصات التعليم العام السنوية في الميز انية العامة للدولة.	2.13	1.34	%43	3	قليلة
4	تخصيص نسبة من الضر ائب المفروضة لصالح التعليم العام.	2.06	1.30	%41	4	قليلة
3	تخصيص نسبة من عائدات البترول لصالح التعليم العام.	2.02	1.35	%40	5	قليلة
6	تخصيص نسبة من الرسوم الجمركية لصالح التعليم العام.	2.00	1.29	%40	6	قليلة
2	تخصيص نسبة من أموال الزكاة لصالح تمويل التعليم العام.	1.83	1.18	%37	7	قليلة

التمويل الحكومي	2.08	1.11	%42	قليلة	

تُشير نتائج الجدول (8) إلى أن المتوسط العام للمجال الأول التمويل الحكومي، قد بلغ (2.08)، وبانحراف (1.11) وبوزن نسبي (42%)، ويعني ذلك أن واقع التمويل الحكومي من وجهة نظر عينة البحث في تمويل التعليم العام بشكل عام جاء بدرجة (قليلة)، وقد حصلت جميع عبارات هذا المجال على درجة(قليلة) وتراوحت متوسطاتها بين (1.83-2.35) وتعزى هذه النتيجة إلى عدم تفعيل دور الأوقاف التعليمية، كما تعكس إهمال أحد المصارف القائمة والمتمثل بابن السبيل كأحد المصارف الثمانية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البدوي، 2021)، (صبيح، 2005) والتي أشارت جميعها إلى ضعف دور التمويل الحكومي، كما اتفقت مع دراسة (الخضمي، 2018) فيما يتعلق بدور الأوقاف والتي أشارت إلى أن مستوى واقع دور الأوقاف في دعم التعليم ضعيف، واختلفت مع دراسة (مجاهد، 2008)، ويدل ذلك على (تراجع الدور الحكومي في التمويل) والسبب انعدام التوازن بين تزايد الطلب على التعليم والموازنة المخصصة للتعليم.

4- نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمجال التمويل الذاتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على عبارات التمويل الذاتي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	النسبة%	الرتبة	الدلالة
1	فرض غرامات على الطلبة المخالفين للأنظمة واللوائح المدرسية.	2.20	1.24	%44	1	قليلة
2	استثمار آلات الطباعة والتصوير لصالح المدرسة.	2.11	1.13	%42	2	قليلة
5	استثمار جزء من سور المدارس في شكل مبانٍ تجارية وتأجيرها.	1.98	1.12	%40	3	قليلة
4	إقامة دورات تدريبية متنوعة مقابل رسوم مالية لصالح المدرسة.	1.86	1.09	%37	4	قليلة
3	استثمار مرافق المدرسة وتأجيرها خارج الدوام والعطلة الصيفية.	1.67	0.98	%33	5	قليلة جداً
	التمويل الذاتي	1.96	0.80	%39		قليلة

تُشير نتائج الجدول (9) إلى أن المتوسط العام لإجابة عينة الدراسة على التمويل الذاتي، قد بلغ (1.96)، وبانحراف (0.80) وبوزن (39%)، ويعني ذلك أن واقع التمويل الذاتي بشكل عام جاء بدرجة (قليلة)، وحصلت جميع عبارات هذا المجال على درجة(قليلة) ما عدا عبارة واحدة بدرجة(قليلة جداً) وتراوحت متوسطات عباراته بين (1.67-2.20) وتعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود قوانين ولوائح منظمة لاستثمار مرافق وإمكانات المدارس المادية، كما تشير هذه النتيجة إلى ضعف التمويل الذاتي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البدوي، 2021) و(مجاهد، 2008) والتي أشارت جميعها إلى أن ممارسة مجال التمويل الذاتي جاءت بدرجة (قليلة)، واختلفت مع دراسة (صبيح، 2005)، مما يدل على عدم استغلال المصادر الذاتية في تمويل التعليم.

- **نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الإنفاق على التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة ؟**

وللإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات والانحرافات على مستوى كل مجال، والنتائج يبينها جدول10.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الإنفاق على التعليم العام

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدلالة
2	الأثاث المدرسي والتجهيزات	2.39	1.14	%48	1	قليلة
1	المباني المدرسية	2.24	1.11	%45	2	قليلة
3	الأنشطة والبرامج المدرسية	2.19	1.08	%44	3	قليلة
4	الخدمات التعليمية	1.89	1.11	%38	4	قليلة

الإنفاق على التعليم العام	2.17	1.05	%43	قليلة	

يتضح من الجدول (10)، أن المتوسط العام لمستوى الإنفاق على التعليم العام في الجمهورية اليمنية بلغ (2.17)، وبانحراف (1.05) وبوزن نسبي (43%)، وهذا يعني أن مستوى الإنفاق على التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بشكل عام بدرجة (قليلة)، كما أن المتوسط الحسابي لمجالات الإنفاق على التعليم العام في الجمهورية اليمنية تراوحت بين (1.89-2.39)، حيث كانت درجة تقدير جميع المجالات بدرجة (قليلة) وهذا يُشير إلى أن مستوى الإنفاق على التعليم العام بجميع مجالاته التي تُمارس في الجمهورية اليمنية جاء بدرجة (قليلة)، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل مجال من حيث الأولوية، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها؛ قلة الموارد والإمكانات المالية والمادية، وتراجع دور الدول المانحة بسبب الظروف السياسية.

- **نتيجة السؤال الثالث:** "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العينة لدرجة تحقق تمويل التعليم العام من مصادر التمويل في الإسلام تبعاً لمتغيرات (المؤهل– سنوات الخدمة – المسمى الوظيفي؟)

1) الفروق حسب متغير المؤهل (أقل من بكالوريوس – بكالوريوس- أعلى من بكالوريوس):

جدول (11) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات تقديرات العينة على مستوى المحاور والمجالات ككل لدرجة تحقق تمويل التعليم العام وفقاً لمتغير المؤهل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي
مصادر تمويل التعليم العام	بين المجموعات	1.23	2	0.614	0.84	0.43	غير دالة
	داخل المجموعات	168.39	231	0.729			
التمويل الحكومي	بين المجموعات	1.33	2	0.665	0.54	0.59	غير دالة
	داخل المجموعات	287.21	231	1.243			
التمويل الذاتي	بين المجموعات	0.42	2	0.209	0.33	0.72	غير دالة
	داخل المجموعات	147.25	231	0.637			
التمويل المجتمعي	بين المجموعات	2.28	2	1.138	1.32	0.27	غير دالة
	داخل المجموعات	199.66	231	0.864			
التمويل الخارجي	بين المجموعات	1.55	2	0.773	0.58	0.56	غير دالة
	داخل المجموعات	309.24	231	1.339			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى تحقق تمويل التعليم العام ككل، وعلى مستوى كل مجال من المحاور على حدة، وفقاً لمتغير المؤهل (أقل من بكالوريوس – بكالوريوس- أعلى من بكالوريوس).

2) الفروق حسب متغير الجهة (وزارة التربية والتعليم- هيئة الأوقاف- هيئة الزكاة- وزارة المالية):

جدول (12) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات تقديرات العينة على مستوى المحاور والمجالات ككل لدرجة تحقق تمويل التعليم العام وفقاً لمتغير الجهة:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي

مصادر تمويل التعليم العام	بين المجموعات	11.13	3	3.71	5.38	0.00	دال
	داخل المجموعات	158.49	230	0.69			
التمويل الحكومي	بين المجموعات	31.70	3	10.57	9.46	0.00	دال
	داخل المجموعات	256.84	230	1.12			
التمويل الذاتي	بين المجموعات	4.45	3	1.48	2.38	0.07	غير دال
	داخل المجموعات	143.22	230	0.62			
التمويل المجتمعي	بين المجموعات	5.38	3	1.79	2.10	0.10	غير دال
	داخل المجموعات	196.55	230	0.85			
التمويل الخارجي	بين المجموعات	18.47	3	6.16	4.84	0.00	دال
	داخل المجموعات	292.32	230	1.271			

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث على مستوى تحقق تمويل التعليم العام، وعلى مستوى مجالات (مصادر التمويل، الحكومي، الخارجي)، حيث جاءت قيمة الدلالة في كل منها (0.00)، وتعكس وجود فروق في كل منها عند أقل من (0.01)، ولمعرفة مصدر دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية على مستوى مصادر تمويل التعليم العام ككل، وعلى مستوى بُعدين هما (التمويل الحكومي)، (التمويل الخارجي)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجهة، والنتيجة كالآتي:

جدول (13) اختبار شيفيه (scheffe) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات (مصادر التمويل، الحكومي، الخارجي) وفقاً لمتغير الجهة

مصادر تمويل التعليم العام	المتوسط	العدد	وزارة التربية	وزارة المالية	
وزارة التربية والتعليم	2.03	166		-.53905-*	
هيئة الأوقاف	2.50	12			
هيئة الزكاة	2.03	16			
وزارة المالية	2.57	40	.53905*		
التمويل الحكومي	المتوسط	العدد	وزارة التربية	هيئة الأوقاف	وزارة المالية
وزارة التربية والتعليم	1.88	166		-.93847	-.87418
هيئة الأوقاف	2.82	12	.93847*		
هيئة الزكاة	1.94	16			
وزارة المالية	2.76	40	.87418*		
التمويل الخارجي	المتوسط	العدد	وزارة التربية	هيئة الزكاة	وزارة المالية
وزارة التربية والتعليم	2.22	166			-.58112-*
هيئة الأوقاف	2.64	12			
هيئة الزكاة	1.69	16			-1.11250
وزارة المالية	2.80	40	.58112*	1.11250*	

*** توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05).**

يتضح من الجدول (13) أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجهة في مصادر التمويل لصالح وزارة المالية، وفي مجال التمويل الحكومي، لصالح هيئة الأوقاف ووزارة المالية مقارنة بوزارة التربية، وفي مجال التمويل الخارجي لصالح وزارة المالية مقارنة بكل من وزارة التربية وهيئة لزكاة.

3) الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي (وكيل وزارة- مدير إدارة- مدير عام – أخرى):

جدول (14) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى المحاور والمجالات ككل لدرجة تحقق تمويل التعليم العام وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	التقدير اللفظي
مصادر تمويل التعليم	بين المجموعات	5.113	3	1.704	2.383	0.070	غير دال
	داخل المجموعات	164.509	230	0.715			
التمويل الحكومي	بين المجموعات	6.212	3	2.071	1.687	0.171	غير دال
	داخل المجموعات	282.331	230	1.228			
التمويل الذاتي	بين المجموعات	4.159	3	1.386	2.222	0.086	غير دال
	داخل المجموعات	143.510	230	0.624			
التمويل المجتمعي	بين المجموعات	4.545	3	1.515	1.765	0.155	غير دال
	داخل المجموعات	197.389	230	0.858			
التمويل الخارجي	بين المجموعات	8.551	3	2.850	2.169	0.092	غير دال
	داخل المجموعات	302.239	230	1.314			

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى تحقق تمويل التعليم العام ككل، وعلى مستوى كل مجال من المحاور على حدة، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيل وزارة- مدير إدارة- مدير عام- أخرى).

4) الفروق حسب متغير سنوات الخبرة (5سنوات فأقل – من 6 إلى 10– أكثر من 10 سنوات):

جدول (15) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى المحاور والمجالات ككل لدرجة تحقق تمويل التعليم العام وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	تفسير الدلالة
مصادر تمويل التعليم العام	بين المجموعات	1.229	2	0.61	0.843	0.43	غير دالة
	داخل المجموعات	168.39	231	0.73			
التمويل الحكومي	بين المجموعات	1.33	2	0.67	0.535	0.59	غير دالة
	داخل المجموعات	287.21	231	1.24			
التمويل الذاتي	بين المجموعات	0.42	2	0.21	0.328	0.72	غير دالة
	داخل المجموعات	147.25	231	0.64			
التمويل المجتمعي	بين المجموعات	2.28	2	1.14	1.317	0.27	غير دالة
	داخل المجموعات	199.66	231	0.86			
التمويل الخارجي	بين المجموعات	1.55	2	0.77	0.577	0.56	غير دالة
	داخل المجموعات	309.25	231	1.34			

يتضح من جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى تحقق تمويل التعليم العام ككل، وعلى مستوى كل مجال من المحاور على حدة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (5سنوات فاقل – من 6 إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات). وتعزو الباحثة ذلك إلى توافق العينة، وعدم وجود أي أثر لسنوات الخبرة.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث الحالي توصي الباحثة وتقترح- الترتيب حسب أهميتها- الآتي:

1. زيادة مخصصات التعليم من الموازنة العامة للدولة.
2. تفعيل الأوقاف التعليمية ومصرف ابن السبيل في الزكاة لدعم العملية التعليمية.
3. زيادة كفاءة الإنفاق التعليمي من خلال وضع معايير يمكن الاسترشاد بها في تقدير النفقات.
4. تحويل صندوق المعلم إلى صندوق وقفي استثماري، وفتح باب المشاركات المجتمعية.
5. وضع مخصصات مصرف ابن السبيل في مشاريع تنموية لدعم طلبة العلم.
6. إجراء دراسات في الصناديق الوقفية التعليمية كمصدر شرعي حديث لدعم التعليم العام.

قائمة المصادر والمراجـع

- القرآن الكريم
- الألباني، محمد ناصرالدين (2002) مختصر صحيح الإمام البخاري المجلد الأول ط1، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض.

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور (1997) ط2 لسان العرب مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان.
2. الأشعري، أحمد بن داوود المزجاجي (2000) ط1 مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة.
3. الاغبري، بدر سعيد علي (2003) إصلاح التعليم وتطويره في اليمن، جامعة صنعاء، اليمن.
4. البحيري، خلف محمد (2014) اقتصاديات التعليم ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. البدوي، أرزاق عبد الله ناجي (2021) تصور مقترح لتطوير مصادر تمويل التعليم العام الحكومي بمحافظة إب في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة إب.
6. البرعي، محمد عبد الله؛ والمرسي، محمود عبد الحميد (2001) الإدارة في الإسلام ط2، وقائع الندوة (31) مكتبة الملك فهد، جدة ص (206).
7. التويجري، عبد العزيز عبد الرحمن (2020) دور الوقف في تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية/ جامعة المجمعة العدد 21 الجزء الأول ص ص (146 – 204).
8. جوهر، على صالح؛ والباسل، ميادة (2016) الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم، مصر.
9. الخضيي، عبد الله علي سعد (2018) تصور مقترح لدور الأوقاف في دعم التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء.
10. خلف، فليح حسن (2007) اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.
11. الرشدان، عبد الله زاهر(2001) في اقتصاديات التعليم، ط1 دار النشر للاوائل، عمان.
12. رفاعي، عقيل محمود (2008) تطوير التعليم العام وتمويله، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
13. الزحيلي، محمد (د ت) الصناديق الوقفية المعاصرة، جامعة الشارقة.
14. السرطاوي، فؤاد(1999) التمويل في الإسلام ودور القطاع الخاص ط2، ار المسيرة، عمان، الأردن.
15. صبري، عكرمة (2011) الوقف بين النظرية والتطبيق، دار النفائس، عمان، الأردن.
16. صبيح، لينا (2005) صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر الإسلامي وأوجه الإفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
17. صلاح الدين، نسرين صالح؛ وعساف، صالحة عبد الله؛ ولاشين، محمد عبد الحميد؛ والمعنى، عبد الله بن حمد (2018) إدارة أموال الوقف وتوظيفها كبديل لتمويل التعليم العالي، المجلة التربوية المتخصصة مجلد 7 العدد 5 ص ص (86 – 101).
18. الطريقي، عبد الله بن عبد المحسن (1430 هـ) الاقتصاد الإسلامي ط11، الرياض.
19. العثماني، المفتي محمد تقي (2019) مقدمة في التمويل الإسلامي ط1، دار الرواد للنشر، دمشق، سوريا.

20. عفر، محمد عبد المنعم (1415 هـ) السياسة الاقتصادية في اطار مقاصد الشريعة الإسلامية، مكة.
21. الغامدي، عبد الله بن مغرم (2006) الإنفاق على التعليم، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
22. فلية، فاروق عبده (2007) اقتصاديات التعليم ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
23. القرضاوي، يوسف (1997) فقه الزكاة ج 1، مؤسسة الرسالة، بيروت.
24. القري، محمد بن علي(1423 هـ) مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة.
25. مجاهد، فائز ناصر(2008) تطوير مصادر تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة صنعاء.
26. محمد، أحمد علي الحاج (2006) نحو استراتيجية لتطوير مصادر جديدة لتمويل مدارس المستقبل في مملكة البحرين، دراسة مقدمة لجائزة مكتب التربية العربي لدول الخليج للبحوث التربوية.
27. محمد، أحمد علي الحاج (2011) اقتصاديات المدرسة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
28. المرتضى، أحمد بن يحيى (2013) كتاب الأزهار في فقه الأئمة الأطهار مطابع الصفوة، صنعاء، اليمن.
29. مشهور، أميرة عبد اللطيف (1991) الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة.
30. معلا، سلمان عبد الله (2015) التمويل والمؤسسات التمويلية ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016) التمويل والاستثمار في الإسلام ط1، دار الجنان، الأردن.
32. النور، النور محمد موسى (2019) دور يوان الزكاة في تنمية المجتمع المحلي السوداني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد تنمية الأسرة والمجتمع، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
33. هديل، خليفي هيام (2020) الصناديق الوقفية ودورها في تحقيق التنمية المحلية – تجارب دولية رائدة مع الإشارة إلى حال الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second - References in English

1. Adewale, Adebayo Saheed & Zubaedy, Abduraheem Adul Ganiyi (2019): Islamic Finance Instruments as Alternative Financing Sustainable Higher Education in Nigeria, Global Journal Althaqaf Voloum 9 Issue 1، Malasia.
2. Carhrt, Andrew Edward (2016): School Finance Decision and Academic Performance: an Analysis of the Impacts of School Expenditures on Student Performance, A thesis of Public Policy and Administration, California State University, Sacramento.
3. OECD (2020): How Islamic Finance Contributes Development Goals, OECD Development Co-operation Policy Papers, 30 OECD Publishing, Paris.
4. Simiyu، Carolyne Nabwoba (2021): Funding in Public Secondary School and its Influence on Academic Achieving in Bungom County, Kenya, Doctoral Dissertational in Curriculum & Instruction of Masinde Muliro, University Science and Technology.
5. Tabssum, Rbia &Zahid, Juneid &Saleem,Khdija (2016): Gaps and Challenges in Public Financing of Education in Pakistan, Discussion Paper, a publication of the Sustainable Development Policy Institute.

List of sources and references

- The Holy Quran
- Al-Albani, Muhammad Nasir al-Din (2002) Mukhtasar Sahih al-Imam al-Bukhari, Volume One, Edition 1, Al-Ma'arif Library for Publishing and Distribution, Riyadh.

third- References in Arabic; translated into English.

1. Ibn Manzoor (1997), 2nd Edition, Lisan Al Arab, Foundation for Arab History, Beirut, Lebanon.

2. Al-Ash'ari, Ahmed bin Dawood Al-Majjaji (2000), 1st Edition, Introduction to Islamic Management, Jeddah.
3. Al-Aghbari, Badr Saeed Ali (2003) Education Reform and Development in Yemen, Sana'a University, Yemen.
4. Al-Buhairi, Khalaf Muhammad (2014) Education Economics, 1st Edition, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
5. Al-Badawi, Arzak Abdullah Naji (2021) A proposed vision for developing sources of financing government public education in Ibb Governorate in light of contemporary global experiences, unpublished master's thesis, Department of Educational Fundaments and Administration, College of Education, University of Ibb.
6. Al-Burai, Muhammad Abdullah; And Al-Mursi, Mahmoud Abdel-Hamid (2001) Administration in Islam, 2nd Edition, Proceedings of the Symposium (31), King Fahd Library, Jeddah, p.(206) .
7. Al-Tuwaijri, Abdulaziz Abdul-Rahman (2020) The role of the endowment in financing higher education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of global experiences, Journal of Humanities and Administrative Sciences/ Majmaah University, Issue 21, Part One, p.(204-146) .
8. Jawhar, on Saleh; and El-Basel, Mayada (2016) Optimum Investment in Education Financing, Egypt.
9. Al-Khadami, Abdullah Ali Saad (2018) A proposed vision for the role of endowments in supporting public education in the light of the experiences of some Islamic countries, an unpublished master's thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Sana'a University.
10. Khalaf, Falih Hassan (2007) Education Economics and Planning, Modern World of Books, Irbid, Jordan.
11. Al-Rashdan, Abdullah Zahir (2001) in the economics of education, 1st edition, Al-Awael Publishing House, Amman.
12. Rifai, Aqil Mahmoud (2008) Public Education Development and Funding, New University Publishing House, Alexandria, Egypt.
13. Al-Zuhaili, Muhammad (D.T.) Contemporary Endowment Funds, University of Sharjah.
14. Al-Sartawi, Fouad (1999) Finance in Islam and the role of the private sector, 2nd Edition, R Al-Masirah, Amman, Jordan.
15. Sabri, Ikrimah (2011) The Waqf between Theory and Practice, Dar Al-Nafees, Amman, Jordan.
16. Sobeih, Lina (2005) Educational financing formulas derived from Islamic thought and ways of benefiting from them in financing Palestinian university education, an unpublished master's thesis, Department of Fundamentals of Education, the Islamic University of Gaza.
17. Salah El-Din, Nisreen Saleh; Assaf, Saleha Abdullah; Lashin, Mohamed Abdel-Hamid; Meaning, Abdullah bin Hamad (2018) Managing Endowment Funds and Employing Them as an Alternative to Financing Higher Education, Specialized Educational Journal, Volume 7, Issue 5, p.(101-86) .
18. Al-Tariqi, Abdullah bin Abdul Mohsen (1430 AH), Islamic Economics, 11th edition, Riyadh.
19. Al-Othmani, Mufti Muhammad Taqi (2019) Introduction to Islamic Finance, 1st Edition, Al-Ruwad Publishing House, Damascus, Syria.
20. Afar, Muhammad Abdel Moneim (1415 AH) Economic Policy in the Framework of the Purposes of Islamic Sharia, Mecca.
21. Al-Ghamdi, Abdullah bin Mughram (2006) Spending on education, Arab Education Library for the Gulf States, Riyadh.
22. Falia, Farouk Abdo (2007) Economics of Education, 2nd Edition, Dar Al Masirah, Amman, Jordan.
23. Al-Qaradawi, Youssef (1997) Jurisprudence of Zakat Part 1, Al-Risala Foundation, Beirut.
24. Al-Qari, Muhammad bin Ali (1423 AH), Introduction to the Fundamentals of Islamic Economics, 4th Edition, Al-Hafiz House for Publishing and Distribution, Jeddah.

25. Mujahid, Fayez Nasser (2008) Developing sources of financing public education in the Republic of Yemen in light of contemporary trends, an unpublished master's thesis, Department of Administration and Planning, College of Education, Sana'a University.
26. Mohammed, Ahmed Ali Al-Hajj (2006) Towards a strategy for developing new sources of funding for future schools in the Kingdom of Bahrain, a study submitted for the Arab Bureau of Education Award for the Gulf States for educational research.
27. Muhammad, Ahmed Ali Al-Hajj (2011) School Economics, Dar Al-Masirah, Amman, Jordan.
28. Al-Mortada, Ahmed bin Yahya (2013) The Book of Flowers in the Jurisprudence of the Immaculate Imams, Al-Safwa Press, Sana'a, Yemen.
29. Mashhour, Amira Abdel Latif (1991) Investment in the Islamic Economy, 1st Edition, Madbouly Bookshop, Cairo.
30. Mualla, Salman Abdullah (2015) Finance and financial institutions, 1st edition, Amjad House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
31. Al-Maghrabi, Muhammad Al-Fateh Mahmoud Bashir (2016) Finance and Investment in Islam, 1st Edition, Dar Al-Jinan, Jordan.
32. Al-Nur, Al-Nur Muhammad Musa (2019) The role of the zakat yuan in the development of the Sudanese local community, an unpublished doctoral thesis, Institute for Family and Community Development, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology.
33. Hadil, Khalifi Hayam (2020) Endowment funds and their role in achieving local development- pioneering international experiences with reference to the case of Algeria, unpublished master's thesis, majoring in financial management, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Umm El-Bouaghi.

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (16): 30 مارس 2023م
ص: 110- 127
تاريخ الاستلام: 2023/02/09 القبول: 2023/03/25

ISSN: 2707- 742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (16): 30 Mar: 2023
p: 110- 127
Copyright License

البعد الفلسفي وقسماته العامة في فكر محمد إقبال (دراسة وصفية تحليلية) [1]

أ.م.د/ محمد فاضل الفقيه

أستاذ الفكر الإسلامي والاجتماعي المشارك|| كلية العلوم التطبيقية والتربوية بالنادرة|| جامعة إب || اليمن

الجوال:00967773988147 || **إيميل:** mfadhelalfagaih@gmail.com

الملخص: هدف البحث الحالي إلى تحديد ما هوية (طبيعة) البعد الفلسفي، والقسمات العامة لفلسفة محمد إقبال، وللإجابة عن تساؤلات البحث فقد استخدم الباحث منهج الاستقراء، والمنهج الوصفي التحليلي النقدي المقارن، فضلاً عن استخدم المنهج التاريخي كلما اقتضى الأمر ذلك، وقد تكون البحث من مقدمة منهجية مختصرة، وثلاثة محاور وخاتمة؛ خصص المحور الأول لبيان مصادر فلسفة محمد إقبال ومؤثرات شخصيته، وخصص الثاني لكشف البعد الفلسفي في فكر إقبال الديني، في حين تناول المحور الثالث، السمات العامة لفلسفة إقبال، وأما الخاتمة فقد توصلت إلى العديد من النتائج، كان من أهمها: أن المفكر إقبال صاحب فلسفة عُرف بها، هي الفلسفة الذاتية، حيث يرى أن هدف الإنسان الديني والأخلاقي هو إثبات الذات لا نفيها، كما لوحظ أن فلسفة إقبال تتسم بالنزعة الروحية او المجردة، وأن هذا الفيلسوف وجهده الفلسفي يمثل استمراراً لمناقشة أولئك المفكرين الأوروبيين حول العلاقة بين الفلسفة والدين ومكانة الدين في العلم الحديث...

الكلمات المفتاحية: البعد الفلسفي، الفكر الديني، النزعة الروحية، فاعلية الفكر، الفلسفة الذاتية.

The Philosophical Dimension and its General Divisions in the Thought of Muhammad Iqbal (Descriptive Analytical Study

Prof. Dr. Muhammad Fadel Al-Faqih

Associate Professor of Islamic and Social Thought || College of Applied and Educational Sciences Al-Nadra || Ibb University || Yemen

E. mfadhelalfagaih@gmail.com|| Phone: 00967773988147

Abstract: The Research aimed at determine the identity (nature) of the philosophical dimension, and the general divisions of the philosophy of Muhammad Eqbal. A brief methodology, three axes and a conclusion. The first axis was devoted to explaining the sources of Muhammad Eqbal's philosophy and the influences of his personality, and the second was devoted to revealing the philosophical dimension in Eqbal's religious thought, while the third axis dealt with the general features of Eqbal's philosophy. As for the conclusion, it reached many results, the most important of which were: The thinker Eqbal has a philosophy he is known for, which is self- philosophy, as he believes that the religious and moral goal of man is to affirm the self and not to negate it. As noted in Eqbal's philosophy is characterized by moral and spiritual tendency،This philosopher and his philosophical efforts represent a continuation of the discussion of those European thinkers about the relationship between philosophy and religion, the relationship between science and religion, and the place of religion in modern science.

Keywords: philosophical dimension, religious thought, spiritual tendency, effectiveness of thought, self- philosophy.

[1]- التوثيق للاقتباس (APA): الفقيه، محمد فاضل (2023). البعد الفلسفي وقسماته العامة في فكر محمد إقبال (دراسة وصفية تحليلية)، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية: المجلد (2)* العدد (16)، ص ص: 110- 127. https://doi.org/10.56793/pcra2213165

مقدمة.

محمد إقبال(ت. 1938) [2] شاعر أبدع في وصف حيرة المسلم في هذا القرن وصاغها أسئلةً وصوراً وعوالم حية، مقتفياً بذلك خطى كبار الشعراء: أمثال جلال الدين الرومي (ت. 1373) وسعدي الشيرازي (ت. 1374) وغيرهما وكان إقبال- مثلهم- يرى أن الشعر هو أفضل أسلوب للتعبير عن حقيقة الإنسان وطبيعة تكوينه وعلى أثرهم- كذلك- يرى أن المثل الأعلى في الثقافة الإسلامية هو اللانهائية وأن ثقافةً لها هذه النزعة لا بد أن تحل معضلة الزمان والتاريخ مكانة بالغ الأهمية[3]. التحق سنة 1895 بكلية لاهور حيث تحصل على إجازة في الفلسفة الإسلامية، درس في إنجلترا القانون ونال الدكتوراه في الفلسفة من ألمانيا عن موضوع ازدهار علم ما وراء الطبيعة في بلاد فارس.

عند عودته إلى الهند سنة 1908 عمل أستاذ للفلسفة واللغة الإنجليزية في الكلية الشرقية بلاهور ثم اشتغل بالمحاماة، كما انتخب في بعض الهيئات السياسية.

وحين توقف الدكتور محمد البهي أمام هذه الملاحظة، رأى أن إقبال لم يكن إلا مسلماً أولاً، ومفكراً غربياً في الصياغة والمنهج ثانياً[4].في حين اعتبر الشاعر الألماني هيته أن إقبال ينتمي إلى ثلاثة أحياز روحية، هي منابع آثاره العظيمة، وهي حيز القارة الهندية، وحيز العالم الإسلامي، وحيز الفكر الغربي[5]. وهذا لا يعني أنه مفكرٌ أو فيلسوف غربي، بل يبين مدى اطلاعه واستفادته من هذه العلوم في خدمة هدفه المتمثل بقيام فلسفة إسلامية قوامها الدين، تعتمد أيضاً على العقل ومنجزاتها إذ كانت ضمن ومقاصد الدين الكبرى؛ ويطلع القارئ آراء وفلاسفة ومفكرين وعلماء غربيين، مثل: جون لوك، ديفيد هيوم، ستيفن هوكنج، هنري برغسون، فريدريك نيتشة، رينة ديكارت، جورج باركلي، إسحاق نيوتن، برتراند راسل، زينون، دانتي، دلدن كار، ماكتا جارت، برود، القديس أوغسطين، منك، ماكدوناك، نومان، برونج، شوبنهور، برادلي، بلانك، هيجل، لورد هالدين، رونجير، الكزاندر، روسين، جون ستيورات مل، روجر بيكون، شبنجلر، هورنت نبرج، جورج فوكس، البرت أينشتاين، وليم هاملتون، جورج فليهلم وليم لايبنتز، يونج، داروين [6]. إن أثر إقبال على العالم الإسلامي كبير يظهر جلياً من خلال الترجمات التي قامت لجُل أعماله من طرف العديد من الكُتاب والعلماء المسلمين وغيرهم وبمختلف اللغات التي كان لها (الأثر الكبير لدى أبناء الشعوب المسلمة التي تلقت أفكاره بالقبول والإعجاب، وأيضاً ترجمات العديد من المستشرقين الذين قاموا بنشر أفكاره في البلدان الغربية أمثال: آرثر آربري وتوماس آرلوند و هوايتهد وأنا ماريه شيميل وهنري ماسي وآرثر جيفري)[7] وغيرهم لا يسع المجال لذكرهم كلهم، لأن هدف إقبال الحقيقي هو (حرصه الشديد على الإيمان بنفسه وبشخصيته ونقل هذا الإيمان إلى كل فرد مسلم خاصة وإلى كل فرد في العالم، وعلى أن يفرض الفرد نفسه على الحياة وأن يكرمها ليكرم هو من طرف الجماعة والحياة)(8)وربما لا نجد مفكراً إسلامياً يتسع أحد مؤلفاته لاستيعاب آراء هذا العدد الوفير من المفكرين في تلك الفترة كما أنه استوعب تراث الفلاسفة والمتكلمين والعرفاء وتمثله للتجربة الصوفية، واطلاعه الجيد على الفلسفة والعلوم الإنسانية الحديثة، إنه تجلى ببراعة في تأويل

([2]) محمد إقبال (1938- 1877) ولد بمدينة سيط كلوت في البنجاب (الباكستان) وبها تعلم اللغة والدين.

([3]) كتب إقبال ودواوينه المترجمة إلى العربية هي: أسرار الذات، رسالة الشرق، ضرب الكليم وتجديد الفكر الديني في الإسلام. نذكر أيضاً المترجمة؛ تجديد التفكير الديني في الإسلام (ترجمه للعربية: عباس محمود) 2- تجديد الفكر الديني في الإسلام (ترجمة ثانية للعربية: يوسف عدس)3- رسالة المشرق (بيام مشرق) زبور العجم (زبور عجم)، 4- والآن ماذا ينبغي أن نفعل يا أمم الشرق، 5- الفتوحات الحجازية (أرمغان حجاز)، 6- صلصة الجرس (بانك درا)، 7- أسرار معرفة الذات (أسرار خودي) 8- رموز بيخودي (أسرار فناء الذات)، 9- مسافر، 10- جناح جبريل (بال جبريل)، 11- ضرب كليم (الكليم موسى عليه السلام)

([4]) محمد البهي – الفكر الإسلامي الحديث وصلته بالاستعمار الغربي، القاهرة: مكتبة وهبة، 1991م، ص 380.

([5]) محمد العربي بو عزيزي – محمد إقبال: فكره الديني والفلسفي، دمشق: دار الفكر، 1999م، ص 17.

([6]) محمد إقبال: تجديد الفكر الديني في الإسلام، ترجمة: عباس محمود، القاهرة، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، 1968م، ص 10- 766.

([7]) خليل الرحمن عبد الرحمن: محمد إقبال وموقفه من الحضارة الغربية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، 1405هـ، ص313.

([8]) سلمى أنجم: العلامة محمد إقبال في عيون الأدباء العرب، مجلة العلوم الإسلامية والدينية، يوليو – ديسمبر 2016، 1(2)، باكستان، ص92.

القرآن، وتعاطى مع لغته باعتبارها لغة رمزية خاطب الله بها الإنسان للإشارة إلى معاني لا تتسع لها قوالب الألفاظ، وأتاح له هذا الأسلوب أن يصور في مدلولات النص الخفية، ويتوغل في مضمونه الباطني، بوصفه رموز وإشارات وشفرات لحقائق تضيق بها العبارات.

ومن هنا كان اختيار موضوع البحث هذا انطلاقاً من القيمة النظرية والعملية التي يتمتع بها فكر محمد إقبال، فضلاً عن إشكاليته وتساؤلاته وأهدافه المبينة على النحو الآتي:

أسباب اختيار البحث:

فضلاً عن اهتمام الباحث في إثراء المعرفة الفلسفية عموما والفكر الفلسفي الإسلامي الحديث والمعاصر خصوصاً. فإن الرغبة في الكشف عن الجهد الفلسفي الذي أنتجه الفيلسوف إقبال، وفهم ومعرفة ما يميزه عن غيره من الفلاسفة والمفكرين. هو ما دفع الباحث إليه دون غيره خصوصا أن عملا بحثيا يخص فكر محمد إقبال قد سبق هذا البحث.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة **مشكلة البحث** وسؤاله كما يلي: إن تشكيل معرفة دينية مواءمة للعصر يتوقف على إعادة بناء فلسفة دينية جديدة تجيب عن السؤال المركب، وهو: ما هي مكانة الإنسان في العالم؟ وما هي طبيعة العلاقة بينه وبين الله؟ وما حقيقة الدين وحدوده ومجالاته؟ وهو ما يتطلب تسليط الضوء على فلسفة إقبال ومنطلقاتها وسماتها الأساسية.

تساؤلات البحث:

1- ما المؤثرات القديمة والحديثة في شخصية محمد إقبال وفكره؟
2- ما البعد الفلسفي في فكر محمد إقبال؟
3- ما السمات الأساسية لفلسفة محمد إقبال؟

أهداف البحث:

يعمل البحث على تحقيق الأهداف الآتية:

1- تبيان جوهر شخصية المفكر محمد إقبال، ومصادر تأثير فلسفته.
2- تحديد البعد الفلسفي في فكر محمد إقبال.
3- الكشف عن السمات الأساسية في فكر محمد إقبال.

أهمية البحث:

- **حداثة البحث وأصالته**، إذ تفتقر المكتبة اليمنية لمثل هذه الأبحاث للمفكر المسلم الفيلسوف محمد إقبال، وهو مجال لم يعطه المفكرون والباحثون اليمنيون أهمية على الرغم من أهميته ولذا تقصَّدنا البحث في منظومة محمد إقبال الفلسفية والفكرية.
- **أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه**، حيث يُعد الفيلسوف محمد إقبال ذا فلسفة عالمية، تقدم رؤية للإنسان المسلم والإنسانية جمعاء، وبالتالي من حق الأجيال المعاصرة والقادمة في اليمن أن تعرف وتقدر هذا المجهود الفلسفي والمعرفي، الذي قدمه المفكر والفيلسوف محمد إقبال؛ نظراً لما قدمته من ثراء معرفي وفلسفي لهذا المجال.

الدراسات السابقة:

أما عن الدراسات السابقة عن فكر إقبال وجهوده العلمية والتجديدية فهي كثيرة لا داعي لاستعراضها هنا لضيق المجال المتاح في هذا البحث، لكن أنوه إلى وجود بعض الدراسات التي تناولت الجهود الفلسفية لإقبال مثل:

1- دراسة الصديق، بن غزالة (2013): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المشروع التجديدي الذي تبناه إقبال وتوضيح دوافعه والأهداف التي يسعى إليها، ولبلوغ هذا الهدف فقد خُصص أحد أبعاد هذا المشروع الخاص برؤية إقبال للذات المطلقة وعلاقتها بالعالم، ومفهوم النبوة، وأثر دلالتها على الثقافة الإسلامية.

2- دراسة محمد، زاهدة طه (2017): هدفت إلى كشف علاقة إقبال بالمؤسسة الاستشراقية في مراحل حياته المختلفة، سواءً في مرحلة وجوده في الهند، أو في مرحلة انتقاله إلى أوروبا لإكمال دراساته الفلسفية.

3- دراسة الزهرة، برباش فطيمة (2019): هدفت إلى إبراز مفهوم التجديد في فلسفة إقبال من خلال شخصيته، وعصره، وظروفه، ودوافعه، ومنهجه التجديدي الذي قدمه في كتابه تجديد الفكر الديني في الإسلام.

وهي في الحقيقة تتناول جهودا فكرية أخرى عند إقبال من باطن الجهد الفلسفي الذي هو موضوع بحثنا الذي تركز وفق المنهج الوصفي – التحليلي للكشف عن طبيعة هذا الجهد الفلسفي وقسماته العامة بالدرجة الأساس.

منهجية البحث وهيكلته.

منهج البحث:

يركز البحث الحالي على المعرفة الفلسفية والنظرية والدينية، ومن ثم اتبع البحث منهج الاستقراء في جمع المعلومات المتعلقة بفكر محمد إقبال وفلسفته، سواء من مؤلفاته أو ممن كتب عنه وأرخ له، فضلاً عن استخدام المنهج التحليلي والوصفي ليتمكن من تحليل المفاهيم الواردة في نصوص مفكرنا موضوع البحث، واستنباط السمات الأساسية لفلسفته؛ كما استخدم البحث المنهج المقارن كلما تطلب الأمر ذلك، وكذلك استخدم الباحث المنهج التاريخي العملي.

هيكلة البحث:

فرضت طبيعة البحث تقسيمه إلى مقدمة وثلاثة مباحث، وخاتمة، وعلى النحو الآتي:

- المقدمة: وتضمنت ما سبق.
- المبحث الأول: شخصية محمد إقبال مؤثراتها ومصادر فلسفته:
  - المطلب الأول: موجز سيرة المفكر محمد إقبال.
  - المطلب الثاني: تعريف مصطلحات البحث الأخرى.
  - المطلب الثالث: مصادر تكوين شخصيته الفكرية.
- المبحث الثاني: البعد الفلسفي في فكر محمد إقبال:
  - المطلب الأول: ثنائية الديني والفلسفي (الوحي والعقل) عند إقبال.
  - المطلب الثاني: علاقة المادة بالروح في الإنسان والوجود المطلق.
- المبحث الثالث: السمات البارزة لفلسفة محمد إقبال.
  - االمطلب الأول- النزوع المنهجي والمذهبي في فلسفة إقبال.
  - لمطلب الثاني- طبيعة فلسفة إقبال وموضوعاتها وقضاياها.

- المطلب الثالث- تأثير فلسفة إقبال في العالمين الشرقي والإسلامي.
- الخاتمة: خلاصة بأهم النتائج، التوصيات والمقترحات.

المبحث الأول- شخصية محمد إقبال مؤثراتها ومصادر فلسفته.

المطلب الأول: موجز سيرة المفكر محمد إقبال:

محمد إقبال (1938- 1877) ولد بمدينة سيالكوت في البنجاب (الباكستان) وبها تعلم اللغة والدين. ووالد محمد إقبال هو إقبال ابن الشيخ نور محمد، كان أبوه يكنى بالشيخ تتهو، أي: الشيخ ذي الحلقة بالأنف، وذلك في صباح يوم الجمعة الثالث من ذي القعدة 1294هـ الموافق 9 تشرين الثاني نوفمبر 1877م، ويعود نسب إقبال إلى أسرة برهمية؛ ينتمي لجماعة من اليانديت في كشمير إلا أن أحد أجداده اعتنق الإسلام في عهد السلطان زين العابدين باد شاه (1421. 1473م). درس اللغة الفارسية والعربية إلى جانب لغته الأردية. لقد سافر إقبال إلى أوروبا وحصل على درجة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة ميونخ في ألمانيا عام 1908م، وعاد إلى وطنه في شهر يوليو عام 1908م.كان وثيق الصلة بأحداث المجتمع الهندي حتى أصبح رئيسا لحزب العصبة الإسلامية في الهند، ثم العضو البارز في مؤتمر الله أباد التاريخي عام 1930م، حيث نادى بضرورة انفصال المسلمين عن الهندوس، ورأى ضرورة تأسيس دولة إسلامية، واقترح لها اسم باكستان، وتوفي إقبال عام 1938م بعد أن ملأ الآفاق بشعره البليغ وفلسفته العالية، و روائعه من الشعر الصوفي التي بها سُمِّيْ بشاعر الإسلام[9].
مؤلفاته: له العديد من المؤلفات، الفكرية والدواوين الشعرية بالفارسية والأوردية (*).

المطلب الثاني: تعريف مصطلحات البحث الأخرى:

- **البعد الفلسفي:** هو النظرة الفلسفية التي قدمها المفكر إقبال في مؤلفاته الفكرية والشعرية بأسلوبه الفلسفي لتلك الموضوعات التي تتعلق بالعلم، والتجارب الروحية، وتصور واجب الوجود، والحقيقة والمادة، والذات البشرية، والجبر والاختيار، وروح الحضارة الإسلامية، والاجتهاد، وتطوير الشريعة الإسلامية، وتظهر شخصية إقبال في كتابه: (تجديد التفكير الديني في الإسلام) مفكراً وفيلسوفاً إسلامياً، حيث نراه فيه كأنه يريد أن يضع علم الكلام من جديد. إن محمد إقبال قد تناول فيه الموضوعات المشار إليها بالبحث الدقيق والدراسة العميقة في ضوء المعارف الإسلامية والفلسفة الحديثة، وفتح أبواب التفكير في الإسلام أمام المفكرين والدارسين المعاصرين له في المجالات المختلفة.
- **القسمات العامة:** يقصد بها استدعاء (دعوة) لروح وخصائص فلسفة إقبال. وهذه الدعوة ليست إعادة إحياء وإنما هي كشف لبيان تراثها وقوتها. (**)
- **فكر إقبال:** يقصد به طبيعة فكر إقبال ومكوناته، وتوجهه الفكري، ذات المصدر الإسلامي والإنساني والمعرفي، الجامع بين الأصالة والمعاصرة، والتقليد والتجديد.

([9]) محمد إقبال: تجديد الفكر الديني في الإسلام، ترجمة: محمد يوسف عدس، دار الكتاب اللبناني، بيروت2011م، ص14- 16.

*) من مثل: أسرار خودي 1915م، رموز بيضوي 1918م، بيام مشرق 1923م، تحية الغرب، زبور عجم 1927م، وجاويد نامه 1932م، مسافر 1934م، وبس جه بايد كرد. أما دواوينه باللغة الأردية فهي: بال جبريل 1935م، ضرب كليم 1937م، صلصلة الجرس.

**) سنشير الى هذه القسمات في مكانها.

المطلب الثالث: مصادر تكوين شخصيته الفكرية:

ككل مفكر لم يأتِ من فراغ، بل ساهمت عدة عوامل في تكوينه الشخصي وفي بلورة فكره وفي وجوده كعَلَم من أعلام الفكر أو الأدب أو الفلسفة، سواء العربية الإسلامية خاصة، أو الغربية عامة، وهذا كان حال العلامة والمفكر محمد إقبال، فقد تأثر بعدة مدارس يمكن حصرها في اثنتين وهما على التوالي:

أ- المصدر الإسلامي: ويقصد به:

تشبع المفكر محمد إقبال بثقافة القرآن وتفاسيره وعلومه التي نشأ وترعرع عليها، فضلا عن المامه بالسنة النبوية، والدراسات الكلامية والأصولية، والصوفية والفلسفية، التي ظهرت في العالم الإسلامي؛ يشهد بذلك دعوته إلى التجديد الديني، واستشهاداته الثرية من النصوص الإسلامية المتعددة الجوانب في مؤلفاته العامة والأدبية، ومنهجيته الغارقة في المعرفة الفلسفية والعرفانية الصوفية؛ فالتربية الأبوية لها الدور الكبير في تكوين شخصية إقبال فطالما سهر أبوه على تعليمه القرآن، وأرشده إلى التدبر في معانيه، فإقبال يعد نفسه ثمرة تربيتهم، فيصف أمه قائلاً فيها: (لقد كانت حياتك صفحة مذهبة في كتاب الكون وكنت قدوة الدين والدنيا)[10].

قوة إيمانه بالإسلام ودعوته وشدة الحب والإخلاص لرسول الله صلى الله عليه وسلم خاتم الرسل، فتمسك بحبه وتعلق به، وتحصن من عدوى الثقافة الأوروبية، فامتلاء قلبه بحب رسول الله عليه وسلم عصمه من التأثر بمغريات الحضارة الغربية الساحرة فخرجت كما خرج إبراهيم من نمرود)[11].

ب- المدرسة الغربية:

إن تعلم إقبال في الجامعات الغربية خاصة منها الإنجليزية والألمانية، أكسبه انفتاحاً على كل الثقافات مهما كان نوعها أو مصدرها، هذا زاده تشبعاً علمياً وفكرياً في أهم مراحل تكوين شخصيته وفكره الفلسفي، ومناهجه المتعددة. وأدبهم المتميز. فاستفاد منها بروح نقدية تميز بين ما هو أنسب لروح ثقافته الإسلامية، ففي مجال الشعر تأثر خاصه بالشاعر الألماني غوته (1832- 1749م) الذي تعمق في الفكر الإسلامي واللغة العربية، واطلع على شُعرائها وتأثر بهم، وفي المجال الفلسفي تأثر إقبال بالعديد من المفكرين والفلاسفة الغربيين منهم الفيلسوف الألماني "فريدريك نيتشه"، " (1804- 1900م)، وخاصة بفلسفته الذاتية، ووضع القيم الأخلاقية والدينية موضع تساؤل. وتأثر بالفيلسوف الفرنسي "هنري برغسون" في أمرين هما: (تفضيل الوجدان والحدس على العقل، وفي مسألة الوقت وواقعيته)[12]. وغيرهما ممن أعجب بفلسفتهم.

المبحث الثاني- البعد الفلسفي في فكر محمد إقبال

المطلب الأول- ثنائية الديني والفلسفي (الوحي والعقل) عند إقبال.

تشير أغلب مؤلفات المفكر إقبال عموماً، وكتابه تجديد الفكر الديني على وجه الخصوص، فضلاً عن استنتاجات العديد ممن كتب وبحث في فكر الشاعر والمفكر والمجدد الديني محمد إقبال، إلى أن البعد الفلسفي هو أكثر ما يميز محاولة الفيلسوف محمد إقبال في تلك المؤلفات، فهو البعد الذي كان ينطلق منه، ويستند إليه كإطار منهجي ومعرفي، كما أنه البعد الذي كان إقبال ضالعاً فيه، وبارعاً في معارفه، ومنذ البداية كشف إقبال عن هذا البعد عندما حدد

([10]) بن غزالة محمد الصديق: فلسفة التجديد الحضاري في فكر محمد إقبال، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013م، ص11.

([11]) أبو الحسن علي الحسن الندوي: روائع إقبال، دمشق، دار الفكر، 1960م، ص25.

([12]) برباش فطيمة الزهرة: مفهوم التجديد في فلسفة محمد إقبال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية علوم إنسانية واجتماعية، الجزائر، 2019م، ص16- 22.

طبيعة مهمته، والغاية من محاولته، بقوله: (بناء الفلسفة الدينية الإسلامية بناءً جديداً، أخذ بعين الاعتبار المأثور من فلسفة الإسلام، إلى جانب ما جرى على المعرفة الإنسانية من تطور في نواحيها المختلفة)[13].

فقد أراد العودة إلى القرآن الكريم في اكتشاف فلسفته والتي يعارض فيها الفلسفة اليونانية (إن الفلسفة اليونانية كانت قوة ثقافية عظيمة في تاريخ الإسلام، ولكن التدقيق في درس القرآن الكريم وفي تمحيص مقالات المتكلمين على اختلاف مدارسهم التي نشأت ملهمة بالفكر اليوناني، يكشفان عن حقيقة بارزة هي أن الفلسفة اليونانية- مع أنها وسعت أفاق النظر العقلي عند مفكري الإسلام- غشت على أبصارهم في فهم القرآن)[14].

(فقد اتجه أبو حامد الغزالي إلى إقامة الدين على دعائم من التشكيك الفلسفي، كما أن ابن رشد قد تأثر بأرسطو فاصطنع المذهب القائل بخلود العقل الفعال، ذلك المذهب الذي يتعارض تماماً مع نظرة القرآن الكريم إلى قيمة النفس الإنسانية وإلى مصيرها)[15]. ولهذا الغرض ركز إقبال على أمرين مهمين:

الأول: التركيز على منهج الملاحظة والتجربة في القرآن الكريم، لأن روح القرآن- في نظر إقبال- تتجلى فيها النظرة الواقعية، بخلاف الفلسفة اليونانية ذات النظرة المجرد، وإغفال الواقع المحسوس؛ لذلك يشير إقبال إلى أن ما في القرآن من الروح التجريبية، ترفض عالم الماورائيات، في بحث الإنسان وراء معرفة وجود الخالق[16].

الثاني: التأكيد على أن هناك ثورة إسلامية عقلية قد حدثت على التفكير اليوناني في كل ميادين الفكر، بالإضافة إلى ميادين الرياضيات والفلك والطب، كان أهم جوانبها يتمثل في نقد المسلمين للمنطق اليوناني، لذلك لاحظنا اهتمام إقبال بأفكار وتصورات المفكرين والفلاسفة الأوروبيين (المحدثين)، مؤكداً أنه يجب مواجهتها نظراً لأنها تدعي دون غيرها امتلاك الحقيقة والتمدن والتقدم.

وقد أراد إقبال أن يجادل في هذه المسألة، حين أراد أن يفرق بين روح الفلسفة وروح الدين، إذ يرى أن روح الفلسفة، هي روح البحث الحر، لكن مصطلح الدين يسمو فوق مطلب الفلسفة، والفلسفة نظر عقلي في الأشياء، وهي بهذا الوصف، لا يهمها أن تذهب إلى أبعد من تصور يستطيع أن يرد كل ما للتجربة من صور خطية إلى نظام أو منهج، فهي كأنها ترى الحقيقة عن بعد. أما الدين، فيهدف إلى اتصال بالحقيقة، وهو أقرب وأوثق، فالفلسفة نظريات، أما الدين فتجربة حية، ومشاركة واتصال وتنسيق، وينبغي على الفكر لكي يحقق هذا الاتصال أن يسمو فوق ذاته[17]. ومن المكونات الأساسية للبعد الفلسفي عند إقبال كذلك، الدفاع عن النزعة الروحية التي حاولت النزعة العقلية تجفيف منابعها، سعياً منها نحو تحقيق انتصار نهائي وحاسم للعقل (البرهاني المنطقي)، فإقبال يرى أن هناك ما هو أسمى من العقل يمكن أن يصل إليه الإنسان، وهو ذلك البعد الذي يتصل بالمعنويات وبالتجربة الروحية والشعورية عند الإنسان.

([13]) محمد إقبال: تجديد الفكر الديني في الإسلام، ترجمة: عباس محمود، القاهرة، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، 1968م، ص 2.

([14]) المرجع السابق، ص 8.

([15]) المصدر نفسه، ص9.

([16]) مرجع سابق، ص 10.

([17]) المصدر نفسه، ص 74.

المطلب الثاني- علاقة المادة بالروح في الإنسان والوجود المطلق.

أولاً- ثنائية الوجود أو الوحدة الشهودية:

عارض إقبال هذه الفلسفة الخاطئة للحياة وقرر أن الوجود ليس كلياً كما زعموا، بل هو فردي يخص جميع الموجودات كلاً على حدة، ومن هنا فالغاية من الحياة الإنسانية هي إثبات (الذات) لا سلبها، وتربية الذات لا إهمالها، يكون ذلك في نظر إقبال بطريقتين:

الأولى: التشبه بالله من ناحية التحلي بصفاته.

الثانية: التغلب على الموانع التي تعترض سبيله في الحياة، وأعظم هذه الموانع هي (المادة) وهي ليست شراً محضاً وإنما هي وسيلة لإيقاظ الهمم، وإبراز قوى الإنسان الكامنة".

رأى إقبال أن حياة الذات وانتصارها هو الأمر الذي يريده الله لأن تتحقق المسئولية ويعمر الكون وتهون الصعاب، وتحقيق الذات الصالحة هي منطلق النهوض والتحضر[18]. حيث يرى أن هدف الإنسان الديني والأخلاقي، هو إثبات الذات لا نفيها، وكماله يتوقف على قدر إثبات ذاته وتمكين استقلاله، وأن الذات العليا هي المثل الأعلى للإنسان، وكلما تخلق الإنسان بأخلاق الله كما جاء في الأثر، قرب من كماله، وتقمص ذاته على قدر بعده من الخالق....

فقد جاء في خطاب وجهه للدكتور نيكلسون، قوله يقول فيه:" كل من حاول إثبات إفادتي من "نيتشه" فهو لا يعرف الحقيقة. إن نظريتي في الإنسان الكامل قد أبديتها وكتبت فيها قبل أن أعرف نيتشه بسنيين طويلة. وقد سبق أن نشرت مقالاً في هذا الصدد منذ فترة طويلة، ثم ألحقته في رسالتي للدكتوراه عن تطور ما وراء الطبيعة في إيران عام 1908م، وأهم ما يفرق بيني وبين نيتشه، أن نيتشه لا يرى من الضروري أن تتصادم الذات في طريق تنميتها وارتقائها إلى القمة مع العوامل الخارجية، وأما عندي فمن الضروري أن تحدث المعركة بين الذات وبين العوامل الخارجية، والسبب في ذلك أن نيتشه لا يرى من الضروري بقاء الإنسان، وأما عندي فأقر ببقاء الإنسان" [19]

فنزول آدم من الجنة- حسب قراءة إقبال- هو إبرازها لأبعاد ذاتية الإنسان في نموها من حالة بدائية إلى مرحلة أكثر تطوراً. نمو ينقله من وضع يكون فيه مرتكزاً على الشهوة الغريزية ومقطوعاً عن البيئة التي يعيش فيها إلى آخر يعي فيه أن له نفساً استيقظت لتدرك أنها صاحبة إرادة، ذلك أن الهبوط تجسيد للعقل الإنساني القائم على حرية الاختيار [20].

يمكن الإشارة إلى أن هناك ملامح النزعة الواحدية الوجودية المطلقة في فلسفة محمد إقبال، لكنها نزعة روحية مثالية: وتظهر النزعة المثالية تلك بالتصريح أو بالتلميح في تبني مذهب (وحدة وجود الروحية أو وحدة الشهود) في فلسفته، ويمكن أن نخفف هذا الحكم بالقول بميلها إلى وحدة الوجود المثالية أو الروحية وبتعبيرات المذاهب الحدسية (مذهب بارمنيدس في وأفلوطين الفلسفة اليونانية وأوغسطين في الفلسفة المسيحية، والصوفية في الإسلام، ومذهب سبينوزا ولايبنتز ومثالية هيجل المطلقة في الفلسفة الحديثة، وهنري برغسون في الفلسفة المعاصرة، وهي إما وحدة وجود روحية بتعبير الفلاسفة أو (وحدة الشهود بتعبير الصوفية).

([18]) أحمد محمد محمد عبد الله زايد: الهوية والذات في فكر محمد إقبال: قراءة في أسس البناء ومقومات النهوض، وحدة الأمة، ع12، بحوث ودراسات، جامعة قطر، يونيو 2019م، ص141- 143.

([19]) سيد عبد الماجد الغوري: محمد إقبال الشاعر المفكر الفيلسوف، دمشق، دار ابن كثير، الساقي، 1993م، ص 89.

([20]) أحميدة النيفر: الإنسية وحداثة القراءة القرآنية: من إقبال إلى طه عبد الرحمن، مجلة التسامح، ع17، 2005م، ص158.

وعندما يقرأ إقبال في قوله تعالى: ﴿وَأَنَّ إِلَى رَبِّكَ الْمُنتَهَى﴾ [21] يرى أنها تشير إلى أنه لا يجب البحث عن المنتهى في حركة الأفلاك، وإنما يبحث عنه في وجود روحاني كوني لا نهاية له، ورحلة العقل إلى هذا المنتهى الأخير، رحلة طويلة وشاقة، وفي هذا المنزع يبدد أن العقل الإسلامي قد أتجه اتجاهاً مبايناً لاتجاه التفكير اليوناني كل المباينة[22].

وحين يتحدث عن فكرة الحياة الإنسانية، يرى إقبال أن هذه الحياة روحية في أصلها ومنشئها، وهذا الذي ييسر للإنسان أن يحرر نفسه من أسر الروابط المادية[23]. وهكذا نستنتج أن الجانب الروحي، أو الأبعاد الروحية عند إقبال، تحتاج إلى ثلاثة أمور- كما يقول- :" تأويل الكون تأويلاً روحياً، وتحرير روح الفرد، ووضع مبادئ أساسية ذات أهمية عالمية توجه تطور المجتمع الإنساني على أساس روحي". وهو ما يعني- بحسب إقبال- إعادة التوازن المفقود بين فلسفة الغرب وفلسفة الشرق. فلسفة الغرب التي انحازت كلياً إلى العقل وظلت بحاجة إلى النزعة الروحية لاكتساب التوازن. وفلسفة الشرق التي لها طبيعة روحية، وهي بحاجة إلى النزعة العقلية لاكتساب التوازن أيضاً.

ثانياً- صلة الكون الطبيعي والذات الإنسانية بالمطلق:

فالعلم بالطبيعة،- كما يقول- ، هو علم بسنة الله، ونحن في ملاحظتنا للطبيعة إنما نسعى وراء نوع من الاتصال الوثيق بالذات المطلقة، (الله) وما هذا إلا صورة أخرى من صور العبادة؛ فالكون عند محمد إقبال (قابل للزيادة كونه ينمو وليس منتجاً مكتملاً، خرج من يد صانعه منذ أحقاب قديمة)، لذلك للإنسان من موقف نقدي مستقل تجاه التجربة، سواء كانت التجربة الصوفية الداخلية أو التجربة الخارجية، وهي النظر في الأنفس والأفاق والتاريخ فما دام الكون ينمو، فهو يتغير، وما دام يتغير، فكذلك المعارف والأفكار تتغير.

ويشير السنغالي سليمان بشير ديان صاحب كتاب (التفكير الفلسفي في الإسلام) أن إقبال لم يكن يفصل القرآن عن التطور الذي يشهده العالم، ليظل محبوساً دائماً في الماضي البعيد، وهذه الفكرة تلتقي مع فكرة برغسون بشأن التطور الخلاق، فعندما نكون في عالم مفتوح، وغير مكتمل، فإننا لا نتعامل مع الزمن كما لو أنه عدو يدمر كل شيء، وإنما هو يمنح الكائن القدرة على إبراز الجديد، وتحقيق ما لم يكن قد تحقق من قبل، وفكرة الانطلاق الحيوي، أو الاندفاع الخلاق- كما يرى برغسون- ، ولما كانت الدفعة الحية نشطة، تخلق ألواناً من الجدة، فلن يكون مستقبل الموجودات الحية أبداً تكراراً آلياً لماضيها، ولن يكون التنبؤ مستحيلاً على الإطلاق[24].

وللأمة المسلمة (ذاتية) تحمل خصائص معبرة عن هويتها الإسلامية، هوية محددة السمات، واضحة القسمات وقد غدت السمات وتلك القسمات هدفاً لخصومنا ومرمى لأعدائنا، يحاولون طمسها أو تغيير ملامحها.

والأمر هنا يتعلق بـ (ذاتية الإسلام) كجوهر وروح الذاتيات الأخرى، أو بـ (ذاتية الأمة) وهي الكيان الكبير، أو بـ (ذاتية المسلم) وهو الكيان الفاعل. حيث يمكننا القول بأن جوهر فلسفة وأدب إقبال يتمحور حول قضية "الذات" و"الهوية"، ونتاجه الفكري يعالج هاتين المسألتين أو المسألة الواحدة إن قلنا بترادفهما، ويمكن توظيف كل أو أكثر ما كتبه إقبال لخدمة القضية المركزية في فكره. وهذا ما أكده الخبير بتراث إقبال ولغته وفلسفته عبد الوهاب عزام حين قال: "أساس فلسفة إقبال ما سماه "خودي": "الذات الذاتية". وفي موضع آخر يتكلم عزام عن خصوصية المصطلحات التي يستعملها إقبال في أدبه فيؤكد ذات المعنى قائلاً: "إن كل واحدة من هذه الاصطلاحات لها أهميتها إلا أن من بينها

([21]) سورة النجم الآية 42.

([22]) محمد إقبال: تجديد الفكر الديني في الإسلام، ص 152.

([23]) المصدر نفسه، ص 16.

([24]) محمد بن سعيد بن حامد آل مدشة الغامدي: مفهوم ختم النبوة عند محمد إقبال، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 29(2)، 2021م، ص404.

اصطلاحاً بمثابة المحور لفكر إقبال، المحور الذي حوله يدور شعره كله، ألا وهو خودي مقابل الذاتية"[25]. وبالسؤال عن سر ذلك يجيبنا عزام بجملة من الأسباب هي:

1. أن الذاتية جوهر الكون وأساس نظامه، وسر الحياة فيه.
2. أن الذاتية هذه تحيا من تخليق المقاصد، وتوليد الآمال، كما يقول إقبال: "نحن أحياء بتخليق المقاصد، ونحن منيرون من شعاع الأمل".
3. أن الذات تقوى بعشق ما تؤمل وسعيها إليه، غير متوانية، وإقدامها عليه غير هيابة.
4. الجهاد الدائم والكفاح المتصل تقوى به الحياة وتزداد وتنير، والإحجام والتردد والسكون إلى الخضوع تضعف الحياة ويطفئها.
5. على الإنسان أن يوضح ماذا في فطرته من مواهب، وأن يعتمد على نفسه، ويظهر ذاته فيقول هو فعله، ويحذر التقليد والاعتماد على غيره، وطلب ما عند الناس والغفلة عما في نفسه من كنوز[26].

ويرى إقبال من خلال فلسفته النهضوية أن الذات الفردية (الإنسان) هي محور صلاح الكون أو فساده، أو إصلاحه وإفساده، بكثير من أفكاره وطروحاته لإعادة بناء الإنسان الصالح، ورسم معالم شخصيته، حتى إننا لنقرأ ديواناً كاملاً وهو (ضرب الكليم) لا يكاد يخرج عن معالجة قضية الذات. كما لم يهمل إقبال (الذات) الجماعية (الأمة) بكثير التوجيه والتذكير كما سيظهر من ثنايا وتضاعيف البحث.

شاع استعمال لفظ (خودي = الذاتية) بالأوردية على معنى خاص مذموم وهو (الأنانية والغرور والكبر)، كما طغت عليه فلسفة غريبة أذهبت رونق معنى الذاتية، حيث اعتبرت تلك الفلسفة الأفلاطونية أن ذات الإنسان وهم وخدعة وأنها مندثرة ذائبة في بحر الوجود الكلي، ولكي يتخلص الإنسان (الذات) من الوهم والخدعة عليه أن يتخلص من الرغبة ويتدرج منها إلى ترك العمل ليتلاشى في هذا الوجود الكلي، وقد حولت هذه الأفكار في نظر إقبال الأمة من أمة عاملة إلى أمة راكدة جامدة لا حراك فيها.

فالإنسان الذي أكل من الشجرة (من المعرفة) أخطأ من حيث أراد أن يصل إلى ثمرتها من أقرب طريق ودون أي كدح. لذلك كان تصحيح الخطأ عبر انتقاله إلى البيئة الملائمة لإبراز قواه العاقلة عن طريق الكد، تلك البيئة التي تحقق خصوصياته باعتباره كائناً متميزاً بالمعرفة والحرية لا يمكنه أن يطلق ذاته إلا عبر الصراع والرضا بالتناهي[27].

وجملة القول:

أن تصُور إقبال مؤسس على النظرية الحيوية*، حيث يرى محمد إقبال أن: (الطبيعة قابلة للزيادة وبالتالي ليس لها حد، بمعنى أن أيَّ حدٍ لامتدادها ليس حداً نهائياً، وعدم محدوديتها إنما هو بالقوة لا بالفعل، فالطبيعة إذن يجب أن تُفهم على أنها كائن حي دائم النمو، ونموه ليس له حدود نهائية خارجية وإنما حده الوحيد حد داخلي هو الذات الأولية التي تبعث الحياة في الوحدة الكلية وتحافظ عليها، تلك النظرة التي تجعله في حركية لا تتوقف وجدل مستمر ونمو مطرد.

([25]) محمد إقبال: ضرب الكليم، القاهرة، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، 2013م، ص13.

([26]) المصدر نفسه، ص16.

([27]) محمد إقبال: تجديد الفكر الديني في الإسلام، ص 100- 101.

*مفهوم الحيوية هذه النظرية ترى أن ذات الله تعالى ليست ساكنة أصلاً، بل أنها سيلان حركي وجميع مخلوقاته مظاهر قدرته اللامحدودة، وهي الأخرى قد خلقت لتخلق هي أيضاً. وكان يؤمن إقبال بأن هذا هو الألوهية الذي ورد في القرآن الكريم والحديث القدسي (لا تسبوا الدهر فإن الله هو الدهر الذي يوفر لنا هذا التصور الحركي لدوران التخليق).

جدلية تنهي عصر ليلج آخر، وتراهن على الإنسان كائناً خالداً يصنع ذاته بالمعرفة والعشق وتعير الاعتبار للزمان الذي يبقى عوداً أبدياً بل حقيقة يتحقق بها التطور المبدع في كل المستويات.

المبحث الثالث- السمات البارزة لفلسفة محمد إقبال.

أبان لنا الاقتراب من فلسفة محمد إقبال عمق الفكر الفلسفي- الديني- في دراسة الأوجه المتعددة للخبرة الإنسانية وللعالم الخارجي، فالنتائج التي بلغتها فلسفة إقبال في معرفة الحقيقة كانت وما زالت عميقة ومتنوعة تماماً، كالموروثات الفلسفية الأخرى، وقد استفاد من الموروث الإسلامي والغربي حال نشوئها وتأثير الفكر الشرقي والغربي واضح على هذا الفيلسوف، غير أن ثمة ما نستطيع أن نميز به هذه الفلسفة عن غيرها.

المطلب الأول- النزوع المنهجي والمذهبي في فلسفة إقبال:

يمكن لنا أن نوضح عناصر هذه السمات من خلال الاتجاه العقلي الفلسفي الذي نهل منه الفيلسوف والمنحى المذهبي الذي سلكه إقبال كما شرحهما بنفسه، ومنها:

1. تتركز وجهة فلسفة إقبال ومذهبها، في البعد الروحي الذي سيطر على منظومته الفلسفية كافة. إذ يجعل إقبال الدافع الروحي، عنصرا مهماً في حقلي الحياة والفلسفة. فتنظر فلسفة إقبال إلى الإنسان- مثلاً- على أنه كائن روحي في طبيعته، وتهتم لمصيره الروحي، كما توحده مع وجود روحي في جوهره، ولا يعتبر الإنسان أو الكون ماديين من حيث الجوهر، كما أن نجاح الإنسان وازدهاره، يشكلان هدفاً للحياة الإنسانية لا نفيها،- وإن ارتبطت الفلسفة بالدين ارتباطاً وثيقاً- إلا أن الغلبة للدين، ومع ذلك يبقى الدافع الرئيسي في الفلسفة والدين كليهما، يكمن في السلوك سلوكاً روحياً في الحياة الأرضية، وفي بلوغ خلاص الإنسان في علاقته بالكون.
2. يؤكد إقبال من جهة أخرى أن اعتماد الخطاب القرآني لإعادة النظر في مفهوم المعرفة يؤدي إلى أنه مفهوم لا يمكن أن يقوم إلا على المنهج التجريبي القائل بأن الملاحظة والتجربة هما أساس العلم وأصله – خصوصية الخطاب القرآني في هذا المجال تمثلت في جعل المحسوس المتناهي نصب العينين من أجل الحصول على المعرفة[28].
3. وضوح عنصر الثقافة الفلسفية العلمية (التجريبية)، أو بروز المنهج العلمي في الفلسفة عند إقبال. فهو يرى أولوية تقديم جانب العمل والتجربة على جانب الرأي والتفكير المجرد. فأول سطر يفتتح به إقبال كتابه هو (القرآن الكريم كتاب يُعنى بالعمل أكثر مما يُعنى بالرأي).
4. أثبت إقبال أن الحقيقة التي يكشفها العقل المحض لا قدرة لها على إشعال جذوة الإيمان القوي الصادق، تلك الجذوة التي يستطيع الدين وحده أن يشعلها، وهذا هو السبب في أن الدين أستطاع دائماً أن ينهض بالأفراد، ويبدل الجماعات بقضها وقضيضها، وينقلهم من حالٍ إلى حال" (29). ولعل هذا التحليل يقودنا إلى الجزم، أن الفيلسوف محمد إقبال صاحب فلسفة عُرف بها، هي الفلسفة الذاتية. (*)

([28]) المصدر نفسه، ص 111 و 148.

([29]) محمد إقبال: تجديد الفكر الديني في الإسلام، ص 207.

*) وهنا يقف الباحث أمام مصطلحين جديرين بالتعريف والتحليل هما (الهوية والذات) أما الهوية فمعناها كمصطلح دال: "حقيقة الشيء من حيث تميزه عن غيره، وتسمى أيضاً وحدة الذات"[29]. أما الذات فيقصد بها: "حقيقة الموجود ومقوماته، وتقابل العرض". وتطلق على ما به من الشعور والتفكير، والخصائص الذاتية لموضوع معين". وذات الشيء حقيقته وخاصته. وذات الشيء عينه ونفسه.

، وتمتاز الهوية بخاصية الثبات وعدم التغير، وإلا كانت عرضاً حقيقة، وتتمثل أهمية الهوية في كونها تمثل المقومات التي لا يقوم الشيء إلا بها، وخاصته التي لا يعرف إلا بوجودها، ولذا كان تغيير الهوية أو تغييرها قضية تتسم بسمتين أساسيتين هما: الخطورة والصعوبة، فليس أخطر على شخص أو أمة من العبث بحقيقتها وتبديل هويتها والنحت في مقوماتها، أما الصعوبة فليس ميسوراً أن نغير أو ننحت شخص آملين تغيير حقيقته وخصائصه بيسر وطواعية

ويجب القول إن الفلسفة العقلية اليونانية، وما تلاها، لعبت دوراً هاماً في تظليل العقول الإسلامية، وعلى الرغم من محاولة المدارس الروحية إسكاتها، لكنها وجدت قبولاً لها عند بعض المفكرين ومن عامة الناس أيضاً.

5. تعتمد فلسفة إقبال على الكشف- (المنهج العرفاني الذوقي الحدسي الصوفي في المعرفة)- وسيلةً إلى معرفة المطلق، وعلى الفكر وسيلةً إلى معرفة النسبي. فالفكر والمعرفة الفكرية لا يكفيان؛ فلكي يعرف الإنسان الحقيقة عليه أن يحظى باختيارها فعلياً. هذا يعني أن نتجهز بخبرة كشفية مباشرة في الموضوع لنتحد معه.
6. كما يؤكد إقبال أنه على الرغم من أهمية الفكر في إيجاد تبريرات منطقية، وذلك ما حدث، إلا أن هناك طريق أعلى لمعرفة الحقيقة، طريق أسمى من الفكر، هو الإدراك المباشر أو اختيار الحقيقة المطلقة التي لا يمكن الوصول إليها بالفكر بأي شكل من الأشكال – يستطيع الفكر أن يشير إلى الحقيقة، لكنه لا يستطيع أن يكتشفها أو يبلغها. فإذا كان الفكر وسيلة الفلسفة بمعناها الفكري، كان الكشف الوسيلة الوحيدة لإدراك المطلق.

وهكذا تعتمد فلسفة إقبال اعتماداً كلياً على الكشف، وتعترف بفاعلية الفكر والذكاء عندما يطبقان في نطاق طاقتهما المحدودة، حيث نجد محمد إقبال يستهل كتابه بقوله: "إن التفكير الفلسفي ليس له حد يقف عنده، فكلما تقدمت المعرفة، وفتحت مسالك جديدة للفكر، أمكن الوصول إلى آراء أخرى[30].

7. تعترف فلسفة إقبال بالمرجعيات القديمة، حيث أدرك الفيلسوف إقبال، قيمة الموروث، فمنذ البداية كشف إقبال عن هذا البعد حين أراد أن يحدد طبيعة مهمته، والغاية من محاولته، وهي كما يقول:(بناء الفلسفة الدينية الإسلامية بناءً جديداً، أخذ بعين الاعتبار المأثور من فلسفة الإسلام، إلى جانب ما جرى على المعرفة الإنسانية من تطور في نواحيها المختلفة(31).

ولذلك تبين لنا أن إقبال كان قاصداً ومدركاً لقوله المأثور من فلسفة الإسلام، وليس المأثور من فلسفة المسلمين، فقد أراد العودة إلى القرآن في اكتشاف فلسفته، وفي التعرف عليها لكي يبرهن على أن القرآن الكريم هو منبع فلسفة الإسلام.

المطلب الثاني- طبيعة فلسفة إقبال وموضوعاتها وقضاياها:

تتيقن فلسفة إقبال من علاقة الفلسفة بالحياة على الرغم من أن الغزارة الطبيعية، والازدهار المادي، وما أحدثته الفلسفة- وما زالت تحدثه- في تحريك العقل وتشغيله لفهم الطبيعة وما بعد الطبيعة أو لفهم الواقع ومحركاته، إلا أن الفلسفة لم تعد مع ذلك رياضة ذهنية، لذا برزت العلاقة الوثيقة بين النظرية والواقع، بين العقيدة والحياة، في فلسفة إقبال. وكل جهود إقبال الفلسفية تبحث عن الحقيقة لذاتها، بل لتجعل الناس أحراراً، ولا يعني هذا البحث شيئاً من الذرائعية، لأن محمد إقبال يطرح مفهوم الحرية الإنسانية بمعزل عن الفلسفة المعاصرة ذات النزعة المادية، التي شكلت الجزء الكبير من القاعدة المعرفية لموضوع الحرية، إذ تم التعاطي مع الإنسان في بعده البيولوجي الطبيعي ككائن منتج ومستهلك يتطور بدافع الإشباع المادي، ومن ثم تم تقييد الحرية بالمنفعة الذاتية. وفي هذا إبعاد للبعد الروحي لدى الإنسان. بينما الحرية عند إقبال ترتبط بالبعد الأخلاقي الذي يتصف به الإنسان دون غيره من الخلق؛ إذ يؤكد على كون الدين يعد مصدراً للمعرفة من خلال التجربة الدينية (الفردية والجماعية)، فهو يرى أن طلب المعرفة في جوهره بعد صورة من صور الصلاة؛ فالمتأمل في الطبيعة تأملاً علمياً هو نوع من الصوفي الباحث عن العرفان يؤدي صلاته،.... فالصلاة إذن- سواء في ذلك صلاة الفرد أم صلاة الجماعة- هي تعبير عن مكنون شوق الإنسان إلى من يستجيب لدعائه في سكون العالم

([30]) محمد إقبال، مصدر سابق، ص 3.

([31]) محمد إقبال، مصدر سابق، ص 2.

المخيف، وعليه فالقيمة الأخلاقية التي تترتب على الشعائر والمناسك التي قال بها الدين، في نظر إقبال، هي القيمة نفسها التي ينبغي أن تترتب على الفعل المعرفي في البحث في علوم الطبيعة وغيرها، ما دام أن الوجهة واحدة وهي الله جل وعلا، وهذا معطى منهجي يربط بين العلم والأخلاق[32]. وهنا ندرك أن الحقيقة عند إقبال لا تقاس بالواقع والعمل فقط، بل تُعد المرشد الوحيد للعمل والقائد الوحيد للإنسان الذي يفتش عن الخلاص، وينطلق منهج إقبال الفلسفي من مشكلات الحياة المأساوية والعملية، ويبحث عن الحقيقة لكي يفهم ويحاول أن يقدم تصورات لحل مسألة شقاء الإنسان في العالم الذي يجد نفسه فيه وكل ملمح في هذه الفلسفة يعمل على تفتيح قلب الإنسان لأنها انطلقت من الدين، وأصبحت الفلسفة عند إقبال تعاش، لأنها فلسفة حياة – وهذا لأنه لا يكفي أن نعرف الحقيقة، بل لا مناص لنا من أن نحياها. لذلك لا يهدف إقبال إلى معرفة الحقيقة المطلقة وحسب، بل يسعى إلى تحقيقها ليستمر معها.

إن ما يؤكد العلاقة الوثيقة القائمة بين النظرية والعمل، وبين الفلسفة والحياة، هو التشديد على الطهارة الأخلاقية كضرورة للبحث عن الحقيقة، وفي هذا الصدد يدعو الفيلسوف إلى التمييز بين الأبدي وغير الأبدي، كما يشدد على التحرر لتسهيل بلوغ الغاية العليا للحياة.

وتعتقد هذه الفلسفة،- في غالبيتها- أن الحقيقة واحدة في مطلقها، وروحية في مطلقها، وهي- كذلك- تفسر الحياة والحقيقة في ضوء المثالية الواحدية الوجودية. ويعود ذلك إلى مرونة عقل الفيلسوف محمد إقبال في الميل في اتجاه المذاهب الفلسفية الروحية عموماً وإلى الإشراقية الصوفية خصوصاً من جانب، وإلى مرونة المثالية الواحدية وديناميتها التي تتخذ أشكالاً عديدة وتعبر عن نفسها كوحدة في العقائد المتنازعة، من جانب آخر.

وهكذا تكون فلسفة إقبال كلها من بدايتها إلى نهايتها قد جاهدت لتحقيق إصلاح اجتماعي – روحي، في عالم الإصلاح فقط، بل للحضارة الإنسانية جمعاء؛ ولكي ترتقي الإنسانية – كذلك- إلى مستوى الحياة الروحية.

حقاً إن الدين- وليس الفلسفة- كان وما يزال- سبب عمق وقوة وغاية العقل والروح، وقد ظهر هذا التصور جلياً في فلسفة إقبال،- كما تبدى لنا في هذا المقام- أن فلسفة إقبال تتصف بقربها المضمر، أو غير المعلن، من الحقيقة، من خلال سؤاله الإشكالي الكبير المبسط!! هل الدين ممكن؟ يقول إقبال " إنه- أي الدين- إيمان بمصير الإنسان، لذلك تكون الحياة الدينية رياضة رفيعة، يكشف بها المؤمن رتبته في سلم الموجودات، أما غاية هذه الحياة الدينية، فهي كشف الذات بوصفها مجالاً أعمق من نفس الفرد العادية، وهذه التجربة تتيح اتصال الذات الإنسانية بذات الحق العليا، كما يكشف عن تفردها ومرتبتها الميتافيزيقية، وإمكان تقدمها في تلك المرتبة" (33)

وهنا تكون الفلسفة اتصالاً وثيقاً بمعرفة الذات، وتنطلق من طبيعة الإنسان الفطرية، أي من ذات الإنسان. وفي سيرها- أي الذات الإنسانية- لبلوغ الحقيقة، اهتمت فلسفة إقبال بحياة الإنسان الداخلية أكثر مما اهتمت بالعالم الخارجي، وبالطبيعة المادية، والعالم المادي، وعلى الرغم من تطوره في عصر إقبال، لم يعد العقل مصدراً للوصول إلى الحقيقة تلك الحقيقة التي لا توجد إلا في الداخل (يقصد الروح أو الوجدان) والدين، العقل، ولكن هل معنى هذا التصور أن العقل لا يحظى باهتمام إقبال أو أنه يقلل من شأنه عند إعلائه من شأن الدين والوجدان الداخلي للإنسان؟ والجواب أنه لا يعني قولنا هذا أن إقبال قد أغفل دور العقل وأغفل عن دراسة طبيعة العالم المادي، بل على العكس، دعا إلى دراسة كل العلوم الحديثة والاستفادة منها في مجالات عديدة من النشاط الإنساني، لكن إقبال شعر بأن روح الإنسان الباطنة، هي المفتاح أو السر الوحيد لحقيقته، وحقيقة الكون، وهي ذات دلالة أسمى من العالم المادي أو الخارجي.

([32]) مولاي أحمد صابر: التجديد الديني والمسألة الأخلاقية عند محمد إقبال، المحور، (د.ت) ص238.

([33]) محمد إقبال: تجديد الفكر الديني في الإسلام، ص 212- 214.

وما يمكن استنتاجه والخلوص إليه هنا- وبحسب إقبال نفسه- هو أن الدين في طبيعته وغايته مغاير للعلم، الذي لا يمكن أن يعطي للإنسان سلطاناً إلا على قوى الطبيعة. ثم أن كشف الذات ورقيها ليس أمراً عقلياً قابلاً للقياس المنطقي، (للتصرف)، بل هو حقيقة حيويته، لا يمكن اقتناصها في شباك المقولات المنطقية.

وما نستنتجه – أيضاً- أن الدين وإن استقل عن المنظومة العقلية فإن ذلك لا يعني أنه منقطع عن الواقع بل أنه ينتشر في حركة الزمان ويكشف عن نفسه أمام أعين التاريخ عندما يكشف عن ذاتية الإنسان الذي يتحول صانعاً للعالم أو محركاً له.

المطلب الثالث- تأثير فلسفة إقبال في العالمين الشرقي والإسلامي.

أولاً- أثر فكره على شبه القارة الهندية:

أسهم في إثراء الفكر الإسلامي وتقديم فكر تجديدي ورؤية للفكرة العالمية الإسلامية[34] وموقفاً مضاداً للاستعمار الغربي الذي يعتبره أم الخبائث ومجمع الرذائل[35]، لذا فموقفه من الاستعمار أحدث تجديداً كبيراً في حياة المسلمين في الهند، ووضعهم على طريق الإسلام وشرح لهم حقائقه، وملأ قلوبهم بالإيمان والحماس لقضيتهم، حيث تحولت مدرسته إلى مدرسة ثقافية روحية تجديدية أنتجت في الهند مفكرين ومصلحين منهم ("أبو الأعلى المودودي" و"أبو الحسن الندوي"، و "وحيد الدين خان" الذين قادوا معركة تجديد الحياة الإسلامية بكتابتهم وأفكارهم المستنيرة في الحياة العلمية والثقافية والروحية، حتى أوصلوا قضية الإسلام في الهند الإسلامية وباكستان إلى مستوى القضايا المصيرية التي صاغت حياة تيار كبير من المسلمين صياغة إسلامية عصرية متجددة)[36].

ثانياً- أثر فكره على العالم الإسلامي:

لقد كان الأسلوب الفكري الذي اتبعه إقبال في معالجة قضايا المسلمين أسلوباً تحليلياً علمياً دقيقاً للتجربة الدينية الإسلامية وجد في الإسلام قوة وقدرة على تغيير أوضاع المسلمين، ولكن لا حرج عنده (الأخذ من ثمار التقدم العلمي والتقني الحاصل، وهذا ضمن شقين من مشروعه الفكري: الأول الأخذ من التطورات الحاصلة في الفكر الإنساني المعاصر خاصة العلمية منها، والثاني الحفاظ على جوهر العقيدة الإسلامية التي تنطوي على عناصر التطور)، إن هذين النهجين كان لهما الأثر في نفوس المسلمين النخبة منهم خاصة، حيث وجدوا روح التجديد والإصلاح التي طالما يبحث عنها المسلم الضائع بين روح التقليد للتراث أو بين التقدم الغربي أو بين الإثنين. حيث كان إسهام إقبال الفكري الإسلامي هو (تعديل المفاهيم الإسلامية لبيان القيمة الإيجابية في الإسلام في ظل الضغط الفكري المادي الإلحادي الطبيعي وسيادته في أوروبا)، خاصة مساهمته الفكرية هو عمله الكبير " تجديد الفكر الديني في الإسلام" الذي يعتبر عملاً كبيراً لجيل كان يتصارع مع التفكير الوضعي المادي، حيث اهتم إقبال مثل الأفغاني وعبده بتأخر العالم الإسلامي وأراد للمسلم نهضة شاملة ولكن عن طريق إعادة الثقة له بنفسه أي ما سماه بالبعث الذاتي)، ولم يكن فكر إقبال ذو حدود جغرافية محددة بل وصل إلى العالم العربي عبر نفسه الشعري الفلسفي المعبر عن أمم المشرق، بعد الزيارات التي قام بها إلى مصر وفلسطين فتحدث إلى العرب وشارك في كفاحهم لقضية فلسطين، وكذا الترجمات للعديد من كتبه ودواوينه الشعرية للعربية من طرف الباحثين العرب.

([34]) سلمى أنجم: مرجع سابق، ص91.

([35]) خليل الرحمن: مرجع سابق، ص310.

([36]) محسن عبد الحميد: تجديد الفكر الإسلامي، 1996م، ص112.

وخير دليل على أثر إقبال الفكري على العالم الإسلامي هو (اهتمام وإشادة المستشرقين بأطروحاته أثناء دراساتهم للحركات الإسلامية المعاصرة، خاصة بعد وصفه للحركة التجديدية التي قامت في تركيا بأنها تعد الوثبة المطلوبة للعالم الإسلامي، وبأنها النموذج الذي يجب على بقية العالم الإسلامي الاقتداء به)[37]. والحذر من قبول الفكر الحر المادي الهدام والتنادي بفكرة القومية التي تحد من عالمية الدين الإسلامي وإنسانيته حسب وجهة نظر إقبال، رغم أنه كان (يشيد تارة بدراسات بعض المستشرقين الذين تنصب دراستهم ضمن توجهاته الفكرية وبأصالة القرآن الكريم، وتارة أخرى ينقدهم لما يتعلق الأمر بمعطيات التشريع الإسلامي وبأصالة الفكر الفلسفي الإسلامي)، وهذا راجع إلى أن إقبال كان كثير الاطلاع على أعمالهم وأستشهد بكثير منهم في محاضراته التي كان يلقيها على طلابه ومحبي فكره في أنحاء العالم.

الخاتمة.

خلاصة بأهم النتائج:

- المفكر إقبال صاحب فلسفة عُرف بها، هي الفلسفة الذاتية، حيث يرى أن هدف الإنسان الديني والأخلاقي هو إثبات الذات لا نفيها.
- ليست الفلسفة هي غاية ما يريد أن ينتهي إليه إقبال، فهناك ما هو أسمى من الفلسفة عند إقبال، وهو الدين، حيث رأت فلسفة إقبال محور الوجود هو الذات، أو الشخص، ولذلك فدراسة خصائص الوجود لا تنفصل عن كونها دراسة للموجود ذاته، وتحقيق هذه الخصائص في الوجود تمثل توجهاً نحو إظهار وكشف الذات نفسها.
- لوحظ أن الفيلسوف إقبال لا ينكر وجود المادة أو العقل، إنما يقرر أن وجود المادة له سبب مباشر يحدده، وهو وجود عقل مدبر، يدرك هذه المادة، وبالتالي لا يقر إقبال بالوجود المادي، إنما الجوهر الحقيقي لديه هو الروحي أو النفوس، فالحقيقة لدينا هي حقيقة روحية كاملة المحتوى والخبرة، والتي يُدرك ظاهرها مثل باطنها، أو هي ما تعبر عن نفسها من خلال أن حقيقتها لا تختلف عن ظاهرها، فالروح تعمل من جديد على تحقيق صفائها الأصلي لتتحد مع المطلق، وتُقيم علاقتها مع الله بمجرد الوجود الأزلي للروح النقية في فرديتها، وفي كل الأحوال، تتحرر من قصورها وتورطها في الحياة.
- لوحظ في فلسفة إقبال أن الكون مؤلف من الذرات الروحية التي تؤلف مدينة الله، لذلك نستطيع القول إن إقبال احتفظ بنزعته المعنوية والروحية... (حسب مذهب الفيلسوف بارمنيدس، والفيلسوف الألماني جوتفريد فليلهلم وليم لايبنتز في العصر الحديث)...
- لوحظ من خلال التحليل التاريخي أنه إذا كانت فلسفة إقبال صارت اليوم قديمة، فهي قديمة من ناحية زمنية، لا من ناحية معرفية، فهي لم تقرأ بصورة معمقة ولم تتجاوز هذه الفلسفة معرفياً إلى اليوم، وهناك انقطاعاً معرفياً عنها.
- لوحظ من خلال التحليل أنه عند مقارنتها بالفلسفة الغربية، بموقفها التحليلي حيال المعرفة والتجربة، تكون فلسفة إقبال تأليفية. فالنصوص الأساسية لهذه الفلسفة لا تهتم لمظهر واحد للتجربة والحقيقة، بل تهتم لمحتوى النطاق الفلسفي كله. فالميتا فيزياء، والابستمولوجيا، والأخلاق، والدين وعلم النفس....الخ. مسالك لا ينفصل أحدها عن المسالك الأخرى، بل إن الفكر يتعامل معها في وحدتها الطبيعية كمظاهر لحياة وتجربة أو لحقيقة واحدة شاملة.

([37]) زاهدة محمد طه: المؤثرات الإستشراقية ودورها في تشكيل الفكر الفلسفي عند محمد إقبال في كتابه: تجديد التفكير الديني في الإسلام، مجلة تبين، 5(19)، العراق، 2017م، ص69.

- يعتبر الفيلسوف إقبال واحداً من أهم ما أنتجته المعرفة الإنسانية والإسلامية في العصر الحديث، أي في العقود الأولى من القرن العشرين، وعلى الرغم من ذلك، ما زالت المعرفة به محدودة، حتى من المثقفين ومن طلبة العلم أنفسهم.
- تأكد لنا أننا مع فيلسوف إسلامي لا يقل أهميةً ومنزلةً عن فلاسفة الغرب وأوروبا عموماً، ولهذا يصح القول بأن هذا الفيلسوف وجهده الفلسفي، يمثل استمراراً لمناقشة أولئك المفكرين الأوروبيين حول العلاقة بين الفلسفة والدين والعلاقة بين العلم والدين ومكانة الدين في العلم الحديث.
- اتضح لنا أن الفكر الإسلامي المعاصر يفتقر لمثل محاولة إقبال ومستواها الفكري والفلسفي، وذلك في مناقشة ومطارحة الأفكار والفلسفات الأوروبية، بطريقة تحليلية ونقدية، قادرة على إقناع المثقف المسلم، والمثقف الأوروبي الغربي على حدٍ سواء.
- من الممكن القول- وفي ظل مفهومي صراع الحضارات- وحوار الحضارات إن البعد الفلسفي عند محمد إقبال هو بُعدٌ مُفعمٌ بالمناقشات والتأملات الفكرية والفلسفية الأوروبية الحديثة؛ كما يمكن اعتباره، أنه يمثل التقاء المناقشات الفكرية والفلسفية، من جديد، بين الفلسفة الإسلامية والفلسفة الأوروبية الحديثة، اللتين انقطعت الصلة بينهما من بعد فلسفة ابن رشد، حين مثلت هذه الفلسفة الرشدية، ولأول مرة، نقطة التقاء وتفاعل الفلسفات الثلاث الكبرى التي عرفها تاريخ الفكر الإنساني، وهي الفلسفة اليونانية التي تنتمي إلى العصر القديم، والفلسفة الإسلامية التي تنتمي إلى العصور الوسطى، والفلسفة الأوروبية التي تنتمي إلى العصر الحديث، وهذه كانت عنصر القوة الدينامية في فلسفة ابن رشد، وبقدر ما ينتمي أيضاً إلى الفلسفة الأوروبية الحديثة، ويصلح أن يكون (فلسفة إقبال) فلسفة في التفاعل والانفتاح بين هاتين الفلسفتين، فقد اعتنى إقبال كثيراً بمناقشة أفكار ومقولات المفكرين والفلاسفة الأوروبيين، كما لو أنه موجه لهم وضع مؤلفاته لهذه الملاحظة التي تجلت فيه بوضوح كبير، الأمر الذي يستوجب المزيد من البحوث والدراسات لهذا المجال الهام، المعروف بمجال التفاعل المعرفي بين مختلف الحضارات،

التوصيات والمقترحات.

بناء على ما سبق؛ يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

1. يوصي أصحاب القرار السياسي في البلدان العربية والإسلامية أن يتم تأليف مقررات فلسفية بحسب المراحل العمرية والمراحل التعليمية بحيث يتضمن محتوى هذه المقررات فلسفة محمد إقبال بشروحات مفادها فهم الذات والأخر، والإصلاح الديني، التطور، مفهومي حوار الحضارات وصدام الحضارات.
2. كما يقترح الباحث بإجراء أبحاث في:
   1) مفهوم حوار الحضارات عند محمد إقبال.
   2) مفهوم صدام الحضارات عند محمد إقبال.
   3) مفهوم الذات عند محمد إقبال.
   4) مفهوم الأخر عند محمد إقبال.

المصادر والمراجع.

- القرآن الكريم.

1. إقبال، محمد: تجديد التفكير الديني في الإسلام، ترجمة: عباس محمود، دمشق، مركز الناقد الثقافي، ط2، 2010م.
2. إقبال، محمد: تجديد الفكر الديني في الإسلام، ترجمة: عباس محمود، القاهرة، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، 1968م.
3. إقبال، محمد: ضرب الكليم، القاهرة، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، 2013م.
4. أنجم، سلمى: العلامة محمد إقبال في عيون الأدباء العرب، مجلة العلوم الإسلامية والدينية، باكستان، يوليو – ديسمبر 2016م.
5. البهي، محمد: الفكر الإسلامي الحديث وصلته بالاستعمار الغربي، القاهرة: مكتبة وهبة، 1991م.
6. بو عزيزي، محمد العربي: محمد إقبال: فكره الديني والفلسفي، دمشق: دار الفكر، 1999م.
7. زايد، أحمد محمد محمد عبد الله: الهوية والذات في فكر محمد إقبال: قراءة في أسس البناء ومقومات النهوض، وحدة الأمة، ع12، بحوث ودراسات، جامعة قطر، يونيو 2019م.
8. الزهرة، برباش فطيمة: مفهوم التجديد في فلسفة محمد إقبال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2019م.
9. صابر، مولاي أحمد: التجديد الديني والمسألة الأخلاقية عند محمد إقبال، المحور، (د.ت).
10. الصديق، بن غزالة محمد: فلسفة التجديد الحضاري في فكر محمد إقبال، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، 2013م.
11. عبد الحميد، محسن: تجديد الفكر الإسلامي، سلسلة قضايا الفكر الإسلامي (10)، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، الو م أ، 1996م.
12. عبد الرحمن، خليل الرحمن: محمد إقبال وموقفه من الحضارة الغربية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، 1405هـ.
13. الغامدي، محمد بن سعيد بن حامد آل مدشة: مفهوم ختم النبوة عند محمد إقبال، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 29(2)، 2021م.
14. الغوري، سيد عبد الماجد: محمد إقبال الشاعر المفكر الفيلسوف، دمشق، دار ابن كثير، الساقي، 1993م.
15. محمد، زاهدة طه: المؤثرات الاستشراقية ودورها في تشكيل الفكر الفلسفي عند محمد إقبال في كتابه: تجديد التفكير الديني في الإسلام، مجلة تباين 5(19)، العراق، 2017م.
16. مفتاح، بن أعمر: التجديد الحضاري عند محمد إقبال، جامعة بوضياف – المسيلة، الجزائر، 2018م.
17. الندوي، أبو الحسن علي الحسن: روائع إقبال، دمشق، دار الفكر، 1960م.
18. النيفر، أحميدة: الإنسية وحداثة القراءة القرآنية: من إقبال إلى طه عبد الرحمن، مجلة التسامح، ع17، 2005م.

References translated from Arabic into English.

- The Holy Quran.

1. Iqbal, Muhammad, Renewing Religious Thinking in Islam, translated by: Abbas Mahmoud, Damascus, Al- Naqid Cultural Center, 2nd edition, 2010 AD.
2. Iqbal, Muhammad, Renewal of Religious Thought in Islam, translated by: Abbas Mahmoud, Cairo, Committee of Authoring, Translation and Publishing, 1968.

3. Iqbal, Muhammad: Dharb al- Kaleem, Cairo, Hindawi Foundation for Education and Culture, 2013.
4. Anjum, Salma, Al- Allama Muhammad Iqbal in the Eyes of Arab Writers, Journal of Islamic and Religious Sciences, Pakistan, July- December 2016.
5. Al- Bahi, Muhammad, Modern Islamic Thought and its Relation to Western Colonialism, Cairo: Wahba Library, 1991 AD.
6. Bouazizi, Muhammad al- Arabi, Muhammad Iqbal: His Religious and Philosophical Thought, Damascus: Dar al- Fikr, 1999.
7. Zayed, Ahmed Muhammad Muhammad Abdulla, Identity and the Self in the Thought of Muhammad Iqbal: A Reading in the Foundations of Building and the Elements for Advancement, Unity of the Nation, p. 12, Research and Studies, Qatar University, June 2019.
8. Al- Zahra, Barbash Fatima, The Concept of Renewal in the Philosophy of Muhammad Iqbal, University of Muhammad Kheidar Biskra, Faculty of Humanities and Social Sciences, Algeria, 2019.
9. Saber, Moulay Ahmed, Religious Renewal and the Ethical Issue in Muhammad Eqbal,s Scale, Al- Mehwar, (D.T).
10. Al- Siddiq, Bin Ghazala Muhammad, The Philosophy of Civilization Renewal in the Thought of Muhammad Iqbal, Master Thesis, University of Batna, College of Human, Social and Islamic Sciences, 2013.
11. Abdul Hameed, Mohsen, Renewal of Islamic Thought, Issues of Islamic Thought Series (10), International Institute of Islamic Thought, Virginia, Alu MA, 1996 AD.
12. Abd al- Rahman, Khalil al- Rahman, Muhammad Iqbal and his Attitudes towards Western Civilization, PhD thesis, Umm Al- Qura University, College of Sharia and Islamic Studies, 1405 AH.
13. Al- Ghamdi, Muhammad bin Saeed bin Hamid Al Madashah, The Concept of the Prophethood Seal in Muhammad Eqbal,s vision, Journal of King Abdulaziz University, College of Arts and Humanities, 29 (2), 2021 AD.
14. Laghuri, Syed Abdel- Majid, Muhammad Iqbal, the Poet, the Thinker, the Philosopher, Damascus, Dar Ibn Katheer, Al- Saqi, 1993 AD.
15. Muhammad, Zahida Taha, Oriental Influences and their Role in Shaping the Philosophical Thought of Muhammad Iqbal in his book: Renewal of Religious Thinking in Islam, Tabayun Magazine 5 (19), Iraq, 2017.
16. Moftah, Ben Omar, the Civilizational Renewal in Muhammad Iqbal' Vision, University of Boudiaf- M'sila, Algeria, 2018.
17. Al- Nadawi, Abu Al- Hassan Ali Al- Hassan, Masterpieces of Iqbal, Damascus, Dar Al- Fikr, 1960 AD.
18. Ahmaida Al- Naifer: Humanism, the Modernity of Quranic Reading from Iqbal to Taha Abd Al- Rahman, Journal of Tolerance, Issue 17, 2005 AD.

مجلة مركـــز جـــــزيرة العـــــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (16): 30 مارس 2023م
ص: 128- 159
تاريخ الاستلام: 2023/02/15 القبول: 2023/03/25

ISSN: 2707- 742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (16): 30 Mar: 2023
p: 128- 159
Copyright License

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية[1][2]

د. شاكر سراع منصر سراع

أستاذ مساعد|| مدرب بمعهد أجيال الدولي للتأهيل والتنمية بعمران|| محافظة عمران||

الإيميل: shakerseraa2@gmail.com|| موبايل: 00967777634454 -00967716626978

المستخلص: هدفت الدراسة للكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، من خلال تنمية الموارد البشرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستبانة من (81) عبارة موزعة على (3) محاور، (11) مجالاً- كأداة؛ تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (246) من القيادات الأكاديمية والإدارية في (6) جامعات يمنية؛ (3) حكومية و(3) أهلية، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامجين الإحصائيين (SPSS) وآموس (Amos)، وكشفت نتائج الدراسة حصول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية على متوسط كلي (2.62 من5)، وحصل الأداء الاستراتيجي على متوسط كلي (2.74 من5) وكلاهما بدرجة (متوسطة)، فيما حصلت تنمية الموارد البشرية، على متوسط (2.47 من5) وبدرجة (ضعيفة)، كما بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا بين (الإدارة الإلكترونية) في (تحسين الأداء الاستراتيجي) بلغت (0.86) وكذلك بين أبعاد (تنمية الموارد البشرية) في (تحسين الأداء الاستراتيجي)، بقيمة (0.88) وأخيراً بين أبعاد (الإدارة الإلكترونية)، في (تنمية الموارد البشرية) بقيمة (0.80)، وجميعها تعكس علاقة طردية موجبة (كبيرة)، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط بلغ (0.91) ويعكس أثراً كبيراً، أي أن الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط (0.45)، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات العينة؛ على مستوى المحاور الثلاثة والمجالات الفرعية تبعاً لمتغيري (النوع؛ ذكر، أنثى، وسنوات الخبرة)، بينما وجدت فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المحاور الثلاثة؛ الإدارة الإلكترونية والأداء الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية؛ لصالح مؤهل (الماجستير) وتبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح وظيفة (عميد/ نائب عميد)، وتبعاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، لصالح الخاصة، وتبعاً لمتغير الدورات التدريبية في محوري (الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية) لصالح فئة 5 دورات فأقل، وفي محور الأداء الاستراتيجي؛ لصالح من لديهم أكثر من 10 دورات. واستنادا لنتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات إضافة لمقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: دور الإدارة الإلكترونية، تحسين الأداء الاستراتيجي، الجامعات اليمنية، تنمية الموارد البشرية، وجهات نظر القيادات.

The Role of Electronic Management in Improving Strategic Performance in Yemeni Universities through the Development of Human Resources

Dr. Shaker Seraea Munassar Seraea

Assistant Professor || Trainer at the International Institute for Rehabilitation and Development||
Amran Governorate|| Email: shakersera2@gmail.com || Mobile: 00967777634454 - 00967716626978

[1] -أصل البحث: أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة (Ph.D) في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، المشرف: أ. د. فهد صالح مغربه؛ العام الجامعي 1444هـ – 2022م. ونوقشت الثلاثاء 29 شعبان1444هـ/ 2023/03/21 من أ.د. محمد عبد الله حميد مناقشا خارجيا ورئيس اللجنة؛ أ.د/ فهد مغربه؛ المشرف؛ أ.م. د/ عبد الرحمن الشرجي؛ مناقشا داخليا، حيث أجيزت مع الإشادة بتميزها.

[2] -التوثيق للاقتباس (APA): سراع، شاكر سراع منصر (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية: المجلد (2)* العدد (16)، ص ص: 128- 159. https://doi.org/10.56793/pcra2213166

Abstract: The study aimed to find out the role of electronic management in improving the strategic performance in Yemeni universities, through the development of human resources. The descriptive analytical correlational approach was used in conducting this study. A questionnaire - of (81) items was designed including (3) dimensions, (and 11) fields - as a data collection instrument. The questionnaire was applied to a stratified random sample of (246) administrative and academic leaders in (6) Yemeni universities - (3) governmental and (3) private. The data were processed using the two statistical programs (SPSS) and (Amos), and the study concluded the following:The application of electronic management in Yemeni universities got an average of (2.62 out of 5), and strategic performance got an average of (2.74 out of 5), both with a (medium) degree, while human resources development got an average of (2.47 out of 5) with a (poor) degree.The results also showed that there is a statistically significant relationship between the dimensions of (electronic management) combined in (improving strategic performance) with a value of (0.86), as well as between the dimensions of (human resources development) combined in (improving strategic performance) with a value of (0.88), and finally between the dimensions of (electronic management) combined in (Human Resources Development) with a value of (0.80);There is a statistically significant effect of electronic management in improving the strategic performance in Yemeni universities with the presence of human resources development as a mediating variable whose size was (0.91) and reflects a significant impact, that is, the indirect effect of the mediating variable reached (0.45), as it increased to approximately double.There are no statistically significant differences between the averages of the sample responses, at the level of the three dimensions and their sub-fields, due to the variables of gender (male, female) and years of experience.There are statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the sample responses due to the educational qualification variable in the three dimensions; electronic management, strategic performance and human resource development in favor of the (Master's) category, according to the job title variable in favor of (Dean/ Deputy Dean), according to the university type variable (public/ private) in favor of private universities, according to the variable of training courses in the two dimensions (electronic administration/ human resources development) in favor of the category of 5 courses or less, and in the strategic performance dimension in favor of those who have more than 10 courses. Finally, based on the results, the researcher came up with a set of recommendations in addition to suggestions for complementary studies on the same subject.

Keywords: the role of electronic management, improving strategic performance, Yemeni universities, human resources development, leaders' perspectives.

المقدمة Introduction.

يشهد العالم تغيرات وتحولات كبيرة؛ وذلك نتيجة الثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل، خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى أتمتة الإدارة؛ حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر ثورة في عالم الإدارة الحديثة؛ نتيجة لما تقدمه من مزايا في تسهيل العمليات الإدارية، وتوظيف التقنية ونظم المعلومات في الإدارة، ولتضمن الاستمرار والبقاء والديمومة وتحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الجودة والمنافسة والتطور، وتقديم الخدمة بأقل جهد وتكلفة؛ مما فرض على الجامعات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، والتي أصبحت سمة العصر وعنوان التميز للمؤسسات وخاصة التعليمية.

كما أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا كبيرا في تطوير العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح تحسين العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة بالإضافة إلى إنها إحدى الأسلحة

الاستراتيجية للتغلب على الصعوبات الإدارية وتحولها إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة والحسابات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وموارد بشرية بسرعة وبدقة فائقة. (علاوي والهمامي، 2018: 20-21).

وكذلك تسهم الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، حيث تعمل على توفير وتداول المعلومات بين العاملين، وتمكينهم من الاتصال ببعضهم البعض، بما يدعم عملية تبادل المعارف والتجارب بين العاملين، كما تتيح فرص التعلم الفردي والتنمية الذاتية عن طريق الشبكات الإلكترونية. (أيوب وخالد، 2018: 74)، وأكدت دراسة، (حمزة، 2019: 416-417)، أن استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة فعالية الموارد البشرية وتحسين الأداء في المنشأة.

ولأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء الاستراتيجي أظهرت نتائج دراسة (جلاب وجاسم، 2017: 150)، وجود علاقة مباشرة وتأثير قوي بين تنمية الموارد البشرية، وتحقيق الأداء الاستراتيجي في الكليات الجامعية بجامعة القادسية ببغداد، كما توصلت دراسة (الخوالدة وآخرون، 2018: 211) إلى أن تنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء في المنظمات، وأكدت دراسة (بوديب وجنوحات، 2020: 168)، أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمختلف مجالاتها من تدريب وتنمية القيادات وتعليم الموارد البشرية تعد أنجح الآليات التي تضمن توفير قوة عاملة تمتلك الاستعداد، والقدرة والكفاءة اللازمة لتحقيق الأداء الاستراتيجي.

ويتبين مما سبق أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الجامعات، والملاحظ أن موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الجامعات اليمنية وخاصة الحكومية منها- لم يلق اهتماماً إلا ما ندر؛ حيث تم إنشاء قسم نظم معلومات بسيط؛ لا يرقى إلى وصفه جزءاً يسيراً من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وبدأت الجامعات بإنشاء بوابات إلكترونية يتم من خلالها التسجيل وتحصيل الرسوم وبعض الأنشطة الإلكترونية في الإدارة، ولكن لا زالت الإدارة التقليدية هي السائدة في أغلب أعمالها، وتحتاج المعاملات إلى شهور لإنجازها، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة وكالآتي.

مشكلة الدراسة Research Problem:

تواجه الجامعات اليمنية تحديات ومشكلات كثيرة؛ مما ينعكس على أدائها وتصنيفها محليا وإقليميا وعالمياً؛ وقد شخصت دراسات سابقة كثيرة معظم جوانب القصور وقدمت حلولا لها؛ ولكن يبدو أن حجم المشكلات يفوق الإمكانات المتوفرة بكثير؛ وهو ما يتطلب حلولا إبداعية؛ فقد توصلت دراسة (ناصر، 2015)، إلى وجود فجوة واسعة بين واقع الجامعات اليمينة الحكومية وبين الاتجاهات العالمية المعاصرة (وخاصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية)، ورغم أهمية الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية كوسيلة فعالة لتحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية إلا أنها لم تحظَ إلا بالقليل من الدراسات، ولكل متغير على حده؛ ومنها دراسة (العبدي، 2019، 29-30)، حيث أظهرت أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية (متوسط)، وأظهرت دراسة (الأكحلي، 2018)، أن واقع الإدارة الجامعية بجامعة صنعاء دون المستوى المنشود وتواجه قصوراً في توظيف الإدارة الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وكذلك أظهرت نتائج دراسات كل من (مغربه وآخرون، 2020)، و(كاتب، 2015)، و(ناصر، 2015) و(سلام، 2014)، و(الدعيس، 2014)، أن هناك قصوراً وتدنياً في خدمات الجامعات اليمنية وقلة في التجهيزات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعفاً في مستوى التدريب الذي يتلقاه العاملون، وجميعها خلصت إلى وجود مشكلة حقيقية ترتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية، ومن جانب آخر أكدت دراسات (عطافي، 2022)، و(الشهاري 2019)، و(العولقي، 2020) و(العامري، 2017) و(الصايدي، 2022)، بأن مستوى الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية لا يرقى للمستوى المأمول، وأن الجامعات اليمنية تعاني من قصور في البنية التنظيمية، وضعف العلاقات وخطوط الاتصالات، والمشاركة المحدودة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، ووجود ضعف في تقييم الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وخلاصة القول: تكمن مشكلة الدراسة في قصور أداء الإدارة التقليدية بالجامعات اليمنية وعجزها الملموس عن الوفاء بالتزاماتها في تحقيق تطلعات الشعب اليمني، ومنافسة مثيلاتها في المنطقة والعالم، مع ضبابية الرؤية وغياب الدراسات التقييمية لحجم الدور والأثر الذي يمكن أن يحدثه تفعيل الإدارة الإلكترونية في تحسين أداءها الاستراتيجي؛ وكذا حالة التردد التي تكتنف الإنفاق على البرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية؛ والناجمة- في الأساس- عن ضعف تقدير بعض القيادات للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء؛ حيث لم يسبق- في حدود علم الباحث- دراسة هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة؛ وأثر كل منها في الآخر وأثرها مجتمعة في منظومة التعليم العالي والجامعي في اليمن.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية بمجالاتها في كل من (تحسين الأداء الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية) في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بمجالاتها في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة بخصوص درجة تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية، وتحسين الأداء الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة –الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية).

أهداف الدراسة Research Aims:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية

وتنبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع كل من (تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأداء الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية) في الجامعات اليمنية.
2. تقييم أثر الإدارة الإلكترونية عند ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين كل من (الأداء الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، وأثر تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات.

3. فحص العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط.
4. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- النوع الاجتماعي- سنوات الخبرة – عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية- الجامعة)،

أهمية الدراسة Research Significance:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وحداثتها، وبذلك يأمل الباحث أن تفيد الدراسة على النحو الآتي:

- **الأهمية النظرية:**

- يتوقع الباحث أن تسهم في تعزيز وعي الجميع بإيجابيات الإدارة الإلكترونية، وإقناع الفاعلين بأهمية التغيير والتأقلم مع التقنيات والأنظمة الحديثة والاستفادة منها في الإدارة الجامعية.
- تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبة تساهم في إفادة الباحثين والمهتمين بالتطوير الإداري.

- **الأهمية التطبيقية:**

- قد تفيد نتائج الدراسة في لفت نظر قيادات الجامعات اليمنية والوزارة إلى أهمية توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، واستشعار دورها في تحسين الأداء الاستراتيجي.
- يتوقع أن تسهم في تحفيز القيادة السياسية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاتخاذ خطوات جادة لتحديث التشريعات واللوائح والأنظمة الإدارية في الجامعات لتتواكب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- يتوقع أن تسهم في تحقيق رؤية موحدة بين الجامعات ومختلف الوزارات؛ بضرورة تمويل وتبني استراتيجية خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية وتشجيع التحول نحو العالم الإلكتروني والمجتمع الرقمي.
- ستفيد في لفت نظر قيادات الجامعات اليمنية للاهتمام بالموارد البشرية؛ أكاديميين وإداريين؛ باعتبارهم أساس التنمية وعماد التطوير الجامعي، وخاصة ضمان العيش الكريم لهم والعدالة والتدريب المستمر.
- ستقدم الدراسة إضافة علمية تفيد الباحثين وتفتح آفاقاً لبحوث جديدة في المجال.

حدود الدراسة Research Limits:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** الإدارة الإلكترونية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) والأداء الاستراتيجي المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وتنمية الموارد (التدريب، التطوير، تقييم الأداء).
- **الحدود البشرية:** القيادات الأكاديمية (عمداء كليات ونوابهم ورؤساء أقسام) والإدارية مدراء (عموم، إدارات).
- **الحدود المكانية:** الجامعات اليمنية، (الحكومية والخاصة).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 2021- 2022م.

مصطلحات الدراسة **Research Terms:**

- **الإدارة الإلكترونية Electonic management:** يعرف (المتوكل، 2022: 85) الإدارة الإلكترونية بأنها: "مدخل إداري حديث يتم من خلاله تنفيذ كافة الأعمال في إدارات ومراكز الجامعة... باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية".

- **ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** "مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية والمتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة)، من خلال تقدير أفراد عينة الدراسة لمفردات الأداة".
- **الأداء الاستراتيجي Strategic performance:** " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد". (عاشور، 2013: 14). ويعرف- أيضاً- بأنه: " مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية".(Jones & George, 2008: 6).
- **ويعرفه الباحث إجرائيا:** " قدرة الجامعات اليمنية على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية والاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال إجابات العينة على عبارات الأداة المعتمدة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة؛ المالي والعملاء والنمو والتعلم والعمليات الداخلية".
- **تنمية الموارد البشرية Human Resource Development:** "هي العملية التي تقوم بها الجامعات والمتعلقة بتنمية العاملين فيها وإكسابهم المهارات والمعارف المهنية لتحقيق أعلى درجة من الأداء والكفاءة. (السكران، 2019: 31).
- **وإجرائيا؛ يعرف الباحث:** بأنها: "عملية تدريب وتطوير العاملين بالجامعات لإكسابهم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائفهم، وكذلك النمو المهني الذاتي والخبرات المتراكمة والتي تحسن الأداء وتقاس بتقديرات العينة للأداة".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

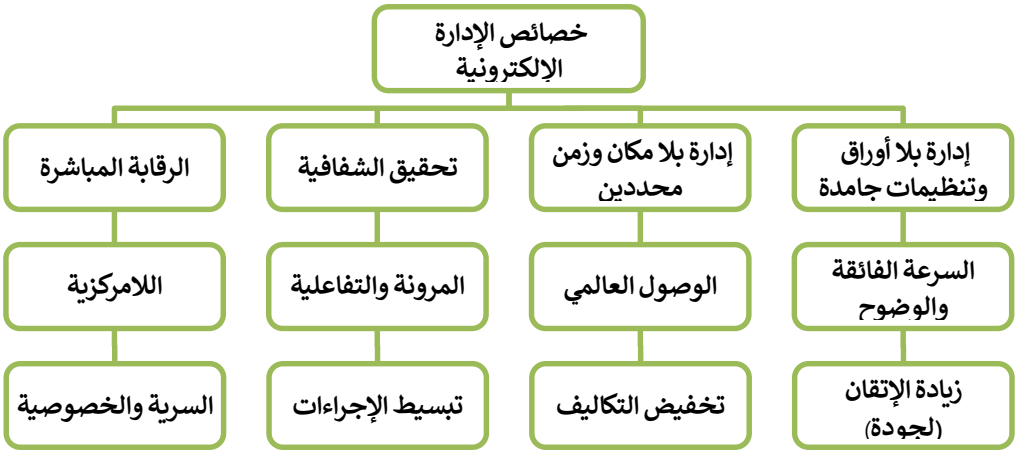
2-1-1-أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات.

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على مستوى الإدارة الجامعة؛ بالاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات، وتساهم في تطوير وتحسين الأداء للجامعات وللمؤسسات بشكل عام وأهم الأهداف التي يمكن أن تحققها- يلخصها الباحث- نقلا عن (أبو النصر، 2018: 172) (قريشي، 2016: 152)، و(يونس، 2015، 13) في الآتي:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، من خلال توفير المعلومات والبيانات التي تيسر اتخاذ القرارات المناسبة.
2. الربط المشترك بين إدارات الجامعة وفروعها وكلياتها، وتقديم الخدمة من بوابة واحدة للجمهور.
3. محاربة الفساد الإداري، وتحقيق الشفافية، وتطوير عمليات الإدارة، وتعزيز فعاليتها.
4. تقليل معوقات اتخاذ القرارات الإدارية بتوفير البيانات والمعلومات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
5. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، وإلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة.
6. التخفيف من نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام إلكتروني، مع سهولة التعامل مع الوثائق، وتصحيح الأخطاء.
7. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية التي تنعكس على إنجاز المعاملات.
8. توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء وثقافة المنظمات الإيجابية لدى جميع العاملين.
9. ايجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.
10. تحقيق المساواة في الحصول على الخدمات وتقليل السلوكيات الضارة مثل (الوساطة، الرشوة، المحسوبية).

2-1-2- خصائص الإدارة الإلكترونية في الجامعات:

تتصف الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية، وتنعكس هذه الخصائص بشكل مباشر على الجامعات التي تمارس الأعمال الإدارية إلكترونياً، ويكتفي الباحث هنا بعرض أهمها نقلا بتصرف عن: (عبد العال، 2022: 369- 370)، و(العالول، 2011: 29-30)، و(الدوسري، 2010: 34): وكما يبينها الشكل الآتي:



شكل (1) خصائص الإدارة الإلكترونية (الشكل من تصميم الباحث بالاستفادة من دراسات سابقة)

2-1-2- الأداء استراتيجي.

2-1-2-1- نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بأنها" نظام شامل لقياس الأداء من بُعْد استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفه وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة لتعرض للمدراء صورة واضحة عن أداء المنظمة ومدى تحقق أهدافها (Kaplan & Norton, 2010, 44)، المشار إليه في (العبيدي وآخرون: 2021).

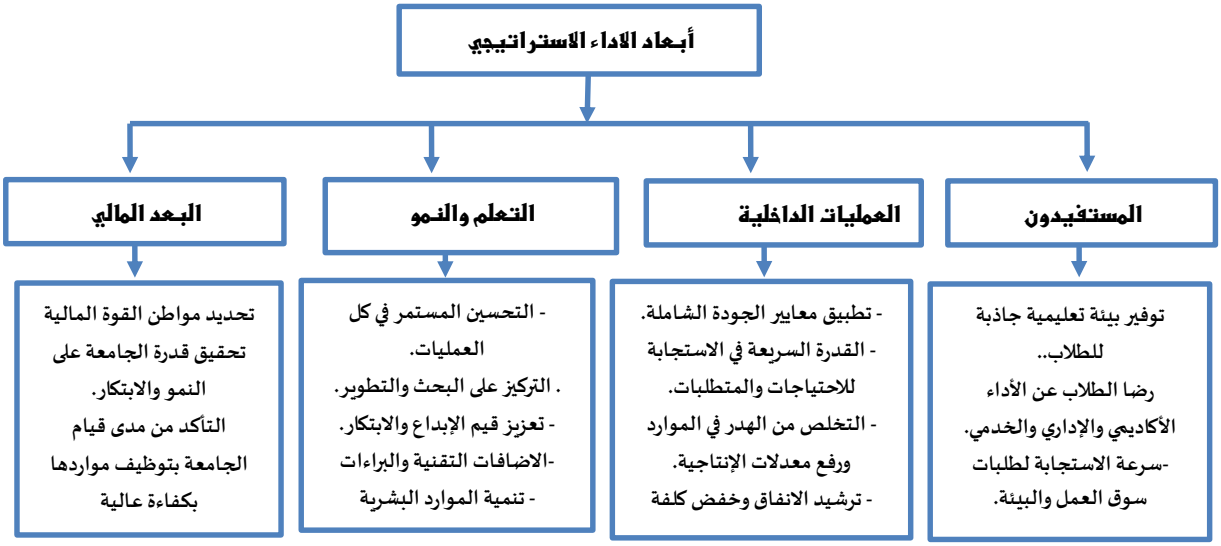
فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، فوائد عدة أبرزها- نقلا بتصرف- عن (الشمري، 2020: 168)، و(الحاج، 2015: 41-42) الآتي:

- توجيه وتنسيق أداء الجامعة بكافة أجهزتها الأكاديمية والإدارية، وعدم الاكتفاء بمراقبة الأداء.
- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى داخل مقاييس الأداء المختلفة.
- توفير صورة شاملة لكافة الأعمال التنفيذية بالجامعة.
- نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر من خلال المراجعة المتكررة للأعمال.
- تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- تربط الأهداف الاستراتيجية بالميزانيات السنوية، كما تربط الأهداف والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة.
- التأكيد على التغذية المرتدة الاستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة.
- تترجم رؤية واستراتيجية الجامعة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المتوازن.
- تعد أداة اتصال فاعلة لجعل الاستراتيجية واضحة لجميع العاملين، وليست غاية دورية لقياس نظام الأداء فقط.
- مقاييسها قادرة على أن تراجع باستمرار، وبشكل مقبول شهريًا أو فصليًا؛ لتحسين الأداء الاستراتيجي.
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية كما تجمع بين أداء الفرد، وأهداف المنظمة، والعملاء، والمجتمع.

2-1-2-2- أبعاد الأداء الاستراتيجي (بطاقة الأداء المتوازن).

تعد بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة الأبعاد المتعددة لقياس الأداء الكلي للمؤسسات؛ حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة أبعاد رئيسية مترابطة فيما بينها تشمل جميع مجالات الجامعة، وكما يبينها الشكل الآتي:



شكل (2) أبعاد الأداء الاستراتيجي في الجامعات (تصميم الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

2-1-3- تنمية الموارد البشرية في الجامعات.

أهداف تنمية الموارد البشرية في الجامعات.

يمكن تلخيص أهم أهداف تنمية الموارد البشرية في الجامعات نذكر أهمها نقلا عن كل: (بن حمدون وبلعور، 2020، 142)، و(بوصاع، 2017: 24)، و(خديجة، 2017: 77) (محمد وحمدي، 2015، 31-32) **في التالي:**

1. تحسين الأداء الكلي للجامعة من خلال الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
2. تحقيق أهداف الجامعات بأقل وقت وتكلفة.
3. إتاحة فرص التقدم والترقي للموظفين في الجامعات.
4. تنمية قدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية من أجل تطوير الأداء الحالي والمستقبلي.
5. تحديد احتياجات أفراد المؤسسة ودعم تحقيقها؛ لدعم عملية الاستقرار الوظيفي
6. مساعدة الأفراد والجامعات على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية.
7. مساعدة الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات.

2-2- الدراسات السابقة بخصوص العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة.

أولاً- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي:

- ذكرت بعض الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الاستراتيجي وبعض الدراسات أظهرت أثراً متوسطاً بينهما، حيث كشفت دراسة (Mudholkar, 2020) أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل عالي كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين أنظمة الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري وأظهرت دراسة (U. HAYATI et al. 2021) أن نجاح نظم المعلومات له أثر إيجابي على جودة الحوكمة وأثر إيجابي على أداء الجامعات في جاوة الغربية، ويؤثر نجاح نظم المعلومات على الأداء التنظيمي بنسبة عالية، وبينت دراسة (قراوي، 2020)، وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري للجامعة لجامعة سطيف1. كل هذا سعيا منها لتحقيق جودة أدائها الاستراتيجي، وأظهرت دراسة (الزمر، 2019)، أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية وبين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات

الفلسطينية، كما كشفت دراسة (الشريف، 2019)؛ وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ودرجة توافر التطوير الإداري في جامعة نجران، وأظهرت دراسة (الحدراوي وآخرون، 2018) أن الإدارة الإلكترونية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تحسين وتحقيق الأداء الاستراتيجي. ودراسة (راضي، 2018) أكدت أن هناك علاقة طردية قوية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الأزهر بغزة.

- وتوصلت دراسة (المصري، 2022) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، كما أشارت نتائج دراسة (مدلول، 2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الإدارة الإلكترونية والعمل الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق، كما يسهم استعمال الإدارة الإلكترونية في المنظمات العامة الصحية في تحسين عمليات استرجاع المعلومات الصحية وعدم بذل الجهد الكبير لذلك، بالإضافة لرفع القيمة النوعية للرعاية الصحية للمرضى.
- وأظهرت نتائج دراسة (البدو، 2021) أن دور تطبيق الإدارة الإلكترونيةِ في تطوير الأداء الإداريّ في المؤسسات التعليمية عالية، ومحور متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري أيضا عالي، وكانت نتائج محور دور التدريب الإلكتروني في تنمية المهارات الإدارية عالية، وأن العلاقة بين البرامج التدريبية الإلكترونية وتطوير الإدارةِ الإلكترونيةِ في المؤسسات التعليمية علاقة طردية قوية.
- وتشير دراسة (فرحان، 2019) إلى وجود علاقة وتأثير إيجابيين ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة بالمعلوماتية، والاتصالاتية والخدماتية) في جودة الخدمة التعليمية، وتوصلت دراسة (المنفوش، 2018) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الاتصال الإداري المتمثلة في اتخاذ القرارات وسرعة الأداء، وتؤكد دراسة (الأشول، 2016)؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء؛ ويتضح أنه كلما زادت الإدارة الإلكترونية بأبعادها كلما زاد تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا.

ثانياً- دورتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي:

- كشفت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات حيث تشير دراسة (Nafari & Rezaei، 2021). إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتوصلت دراسة (Sunahwati, 2019) إلى أن سياسة تنمية الموارد البشرية كانت الاستراتيجية الأكثر أهمية في تحسين أداء مؤسسة BBP2HP مع التدريب والتطوير كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية، وأظهرت دراسة (جلاب وجاسم، 2017)، وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.
- وتوصلت أغلب الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي وكذلك الأداء الكلي للجامعات حيث توصلت دراسة (Sedarmayanti, et al, 2021) إلى أن متغيرات تنمية الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء المحاضر في كلية الآداب بجامعة بادجادجاران، وأكدت دراسة (Alghofaily, 2022) أن هناك علاقة ارتباط قوية دالة إحصائيا بين استراتيجية التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير وأداء الموارد البشرية في الجامعات

ثالثاً- دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية:

- تسهم الإدارة الإلكترونية بأدوار مهمة في تنمية الموارد البشرية، حيث تعمل على توفير وتداول المعلومات بين العاملين، وتمكينهم من الاتصال ببعضهم البعض؛ بما يدعم عملية تبادل المعارف والتجارب بين العاملين، كما تتيح فرص التعلم الفردي والتنمية الذاتية عن طريق الشبكات الإلكترونية. (أيوب وخالد، 2018: 74)، وتوصلت دراسة

(زروخي وآخرون، 2019: 398) إلى أن استخدام وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساهم بنسبة عالية في تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، وأكدت دراسة، (حمزة، 2019: 416- 417)، أن استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في المنشأة.

- وبينت دراستا (الزين، 2022: 19) و(Alrahahle 2014) أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تنمية الموارد البشرية؛ ويلخص الباحث دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية من خلال: توفيرها وتسهيلها لفرص المشاركة في التدريب الإلكتروني. كما تعمل على توفير التنمية الذاتية من خلال المواقع والمنصات الإلكترونية والمحتويات التدريبية والفيديوهات المنشورة، وتوفر الوسائل والأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الجودة للمعلومات وسرعة توافرها.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لوصف الواقع والتأكد من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة المستهدفة؛ للعام الجامعي (2021-2022م) والبالغ عددهم (605)، أكاديمياً وإدارياً، يتوزعون على الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة المختارة، وذلك بحسب الإحصاءات الرسمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، مركز تقنية المعلومات، بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات اليمنية.https://p.oasyemen.net/portal).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عمدية (قصدية) بلغت ثلاث جامعات حكومية هي: (صنعاء، عمران، حجه) كعينة ممثلة للجامعات الحكومية وثلاث جامعات خاصة هي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آزال للتنمية البشرية، جامعة الرازي) ممثلة للجامعات الخاصة، والتي مضى 12 عاما على تأسيسها، كما تم الاعتماد على جدول حجم العينة لمورجان (Morgan,1970) في تحديد عينة الدراسة، وبذلك تم تحديد عينة طبقية عشوائية بلغ الصالح منها للتحليل (246) مفردة.

خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية:

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (نوع الجامعة، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة%	المتغير	الفئات	العدد	النسبة%
الجامعة	حكومي	191	%77.64	الجنس	ذكر	211	%85.77
	أهلي	55	%22.36		أنثى	35	%14.23
	المجموع	246	100.0		المجموع	246	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	49	%19.92	المسمى الوظيفي	عميد/نائب عميد	60	%24.39
	ماجستير	45	%18.29		رئيس قسم	92	%37.40

	دكتوراه فأعلى	152	%61.79		مدير عام إدارة	94	%38.21
	المجموع	246	%100		المجموع	246	%100
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	103	%41.87	الدورات التدريبية	لم ألتحق بأي دورة	103	%41.87
	11-20 سنة	103	%41.87		5 دورات فأقل	98	%39.84
	20 سنة فأكثر	40	%16.26		6-10 دورات	26	%10.57
	المجموع الكلي	246	%100		أكثر من 10 دورات	19	%7.72

يتبين من الجدول (2) وجود بعض التفاوت بين فئات العينة ويعزو الباحث قلة الاناث إلى ضعف اقبالهن في السنوات الماضية، ومن جانب آخر فنسبة (61.79%) (دكتوراه فأعلى)، فيما تقاربت النسب تبعاً للمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة فرغم هجرة نسبة كبيرة من الأكاديميين في الجامعات إلى الخارج نظراً للظروف التي تمر بها البلاد؛ ف(58.13%) ممن تتجاوز خبرتهم (10) سنوات، وأخيراً (58.13%). حصلوا على دورات تدريبية، وبذلك يأمل الباحث أن تنعكس في دقة الإجابات والثقة في النتائج.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة؛ تبين أن الاستبانة هي الأداة المثلى لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت الصورة الأولية للأداة (الاستبانة) من جزأين؛ الأول: البيانات الديموغرافية؛ متغيرات (نوع الجامعة، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات في الإدارة الإلكترونية)، والثاني: (88) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور وتحت كل منها (4) مجالات فرعية، وباكتمال بناء الاستبانة تمت مراجعتها من المشرف، وإجازتها للتحكيم.

- **صدق الأداة:**

أ. **الصدق الظاهري:**

بعد انتهاء الباحث من إعداد الاستبانة وتحديد المقياس المستخدم وصياغة عبارات المحاور واستيعاب ملاحظات وتعديلات المشرف الرئيس، تم عرضها على (30) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الحكومية والخاصة وقد اعتمد الباحث معيار (80%) لتثبيت العبارات وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الملاحظات، وبذلك فقد استقر عدد العبارات الاستبانة في صورتها النهائية (81) عبارة؛ موزعة على المحاور والمجالات كما يبينها الجدول(3):

جدول (3) عدد عبارات الاستبانة وتوزيعها على المحاوروالمجالات في صيغتها النهائية

المحور1:	عدد العبارات		المحور2	عدد العبارات		محور3:	عدد العبارات	
الإدارة الإلكترونية	الأولية	النهائية	الأداء الاستراتيجي	الأولية	النهائية	تنمية الموارد البشرية.	الأولية	النهائية
التخطيط.	8	7	المستفيدين	8	8	التدريب.	8	7
التنظيم.	8	9	العمليات	8	8	التطوير.	8	7
التوجيه.	7	6	التعلم والنمو.	8	7	تقييم الأداء.	8	7
الرقابة.	8	7	المالي	9	8	إجمالي المحور	24	21
إجمالي المحور	31	29	إجمالي المحور	33	31	إجمالي الاستبانة	88	81

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد الانتهاء من تحكيم الاستبانة؛ قام الباحث بتجريبها على عينة استطلاعية- من خارج العينة- بلغت (30) مشاركا، حيث استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ارتباط العبارات، وكانت النتائج كما في الجداول:

المحور الأول- و اقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات:

جدول (4) معامل ارتباط عبارات المحور الأول؛ و اقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات بالمجالات وبالمحور.

المجال الأول: التخطيط			المجال الثاني: التنظيم			المجال الثالث: التوجيه			المجال الرابع: الرقابة		
العبارة	بالمجال	بالمحور	العبارة	بالمجال	بالمحور	العبارة	بالمجال	بالمحور	العبارة	بالمجال	بالمحور
1	.774**	.671**	1	.537**	.562**	1	.827**	.785**	1	.562**	.630**
2	.800**	.757**	2	.642**	.678**	2	.888**	.805**	2	.589**	.645**
3	.685**	.565**	3	.589**	.658**	3	.905**	.813**	3	.659**	.667**
4	.750**	.689**	4	.679**	.731**	4	.873**	.813**	4	680**	.697**
5	.836**	.779**	5	.672**	.722**	5	.892**	.831**	5	.655**	.709**
6	.751**	.670**	6	.662**	.729**	6	.798**	.767**	6	.557**	.599**
7	.849**	.829**	7	.630**	.682**				7	.563**	.613**
			8	.566**	.595**						
			9	.568**	.621**						

**جميع معاملات الارتباط دالة عند (α≥0.000)

المحور الثاني- و اقع الأداء الاستراتيجي بالجامعات اليمنية:

جدول (5) معامل ارتباط عبارات المحور الثاني (و اقع الأداء الاستراتيجي) مع المجالات ومع الدرجة الكلية للمحور

ارتباط عبارات المجال الأول: احتياجات (المستفيدين) الطلبة			ارتباط عبارات المجال الثاني: العمليات الداخلية			ارتباط عبارات المجال الثالث: التعلم والنمو			ارتباط عبارات المجال الرابع: المالي		
العبارة	بالمجال	بالمحور	العبارة	بالمجال	بالمحور	العبارة	بالمجال	بالمحور	العبارة	بالمجال	بالمحور
1	.838**	.796**	1	.793**	.732**	1	.839**	.820**	1	.804**	.735**
2	.870**	.835**	2	.853**	.791**	2	.838**	.799**	2	.813**	.741**
3	.881**	.831**	3	.860**	.808**	3	.894**	.864**	3	.863**	.764**
4	.845**	.809**	4	.859**	.837**	4	.876**	.852**	4	.881**	.783**
5	.890**	.847**	5	.879**	.832**	5	.860**	.842**	5	.827**	.804**
6	.821**	.801**	6	.884**	.861**	6	.774**	.706**	6	.777**	.739**
7	.829**	.790**	7	.846**	.831**	7	.882**	.852**	7	.770**	733**
8	.757**	.722**	8	.700**	.663**				8	.779**	.714**

المحور الثالث- و اقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية:

جدول (6) معامل ارتباط عبارات المحور الثالث (و اقع تنمية الموارد البشرية) مع المجالات ومع الكلي للمحور

ارتباط عبارات المجال الأول: التدريب			ارتباط عبارات المجال الثاني: التطوير			ارتباط عبارات المجال الثالث: تقييم الأداء		
العبارة	بالمجال	بالمحور	العبارة	بالمجال	بالمحور	العبارة	بالمجال	بالمحور
1	.813**	.784**	1	.786**	.785**	1	.855**	.829**
2	.868**	.843**	2	.837**	.804**	2	.878**	.868**
3	.763**	.684**	3	.871**	.840**	3	.846**	.815**
4	.824**	.789**	4	.826**	.761**	4	.884**	.817**
5	.851**	**804.	5	.890**	.859**	5	.790**	.732**
6	.876**	.862**	6	.861**	.834**	6	.888**	.838**
7	.846**	.819**	7	.808**	.778**	7	.853**	.812**

**جميع معاملات الارتباط دالة عند (α≥0.000)

يتبين من الجداول (4، 5، 6) أن كافة عبارات المحاور الثلاثة ذات علاقة ارتباطية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). ومن خلال ما سبق يكون الباحث تأكد من اتساق عبارات الاستبانة وبهذه الإجراءات صارت الأداة صالحة للتطبيق.

ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات الاستبانة- بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية- تم استخراج معامل الثبات؛ (ألفا كرونباخ (Cronbac's Alpha)، باستخدام التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (7) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاورومجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

محور1 الإدارة الإلكترونية	عدد العبارات	الفا كرونباخ	محور2الأداء الاستراتيجي	عدد العبارات	الفا كرونباخ	محور3 الموارد البشرية	عدد العبارات	الفا كرونباخ
التخطيط	7	0.934	احتياجات المستفيدين	8	0.965	التدريب	7	0.911
التنظيم	9	0.945	العمليات الداخلية	8	0.932	التطوير	7	0.907
التوجيه	6	0.954	التعلم والنمو	7	0.891	تقييم الأداء	7	0.895
الرقابة	7	0.982	المالي	8	0.902	الكلي للمحور3	21	0.942
الكلي لمحور1	29	0.980	الثبات الكلي لمحور2	31	0.933	الكلي للاستبانة	81	0.985

يتبين من الجدول (7) أن قيمة معاملات ثبات المحاور؛ الأول (0.980) والثاني (0.902)، والثالث (0.933)، والكلي (0.985) وجميعها (عالية جداً)، وتؤكد صلاحية الاستبانة لما وضعت لأجله، والوثوق في نتائجها وتعميمها.

الوزن النسبي المعياري للإجابات:

تكونت خيارات الإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسى (Likart Scale)، وفقًا للجدول:

جدول (8) مديات المتوسطات والتقديرات اللفظية لاستجابات العينة

م	القيم عند إدخال البيانات	مديات المتوسطات	التقدير اللفظي	درجة التطبيق
1	1	1.80-1.00	ابداً	ضعيفة جداً
2	2	2.60 -1.81	نادراً	ضعيفة
3	3	3.40 -2.61	أحياناً	متوسطة
4	4	4.20 -3.41	غالباً	عالية
5	5	5.00 -4.21	دائماً	عالية جداً

أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) فيما تم تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS21) وقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.
2- معامل ارتباط بيرسونPerson's Correlation : لمعرفة الارتباط وقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
3- اختبار ألفا كرونباخ Cronbac's Alpha : للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
4- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض كل عبارة وترتيبها حسب أعلى متوسط.
5- الانحراف المعياري: للتعرف انسجام الإجابات لعبارات ومجالات ومحاور الدراسة عن متوسطها.

6- الاختبار التائي (t-teat) لفحص الفروق تبعا لمتغيري (النوع الاجتماعي، نوع الجامعة).
7- التباين الأحادي (one way a nova) لفحص الفروق تبعا لمتغيرات (الخبرة، المؤهل، التدريب، الوظيفة).
8- اختبار (شيفيه) للمقارنة البعدية، للتعرف على اتجاه الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي.
9- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
10- تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام (AMOS21) لبيان الدور المباشر وغير المباشر والكلي للأنموذج.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- **عرض نتائج السؤال الأول:** ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

1- عرض النتائج المتعلقة بمجال التخطيط:

للتعرف على واقع تطبيق التخطيط، تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال التخطيط الإلكتروني والنتائج كما يبينها الجدول9:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات التخطيط مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	للجامعة رؤية ورسالة وأهداف استر اتيجية منشورة إلكترونياً.	3.70	1.14	1	عالية
1	تتوفر بالجامعة لو ائح و أنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.78	1.07	2	متوسطة
2	تعتمد الجامعة على الإدارة الإلكترونية لإنجاز مهام التخطيط.	2.78	1.09	3	متوسطة
4	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية لتحديد احتياجات العاملين.	2.64	1.07	4	متوسطة
5	تخطط الجامعة لتدريب العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.63	1.10	5	متوسطة
7	توظف الجامعة الإدارة الإلكترونية لمو اكبة المستجدات الإدارية العالمية.	2.58	1.12	6	ضعيفة
6	تتوفر نماذج الخطط على الموقع الإلكتروني للجامعة.	2.33	1.14	7	ضعيفة
	متوسط مجال: التخطيط	2.78	0.86		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق التخطيط الإلكتروني بالجامعات اليمنية تراوح بين (2.33- 3.70) وبمستوى (ضعيف إلى عالي) لكافة عبارات المجال، وتشير النتيجة إلى أن هناك قيادات جامعية لديها ضعف في التعاملات الإلكترونية، وكذلك تعود القيادات على التخطيط الورقي التقليدي، وضعف الاهتمام بالتخطيط الإلكتروني والتدريب عليه، وكذلك حالة البلاد الغير مستقرة قد يكون لها السبب الأكبر في ذلك.

2- عرض النتائج المتعلقة بمجال التنظيم:

جدول (10) المتوسطات والانحر افات لإجابات العينة على عبارات و اقع التنظيم الإلكتروني مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
9	توجد في الجامعة وحدة مسؤولة عن الإدارة لإلكترونية ونظم المعلومات.	3.26	1.41	1	متوسطة
5	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية لتحسين إدارة شؤون الطلبة.	3.22	1.09	2	متوسطة
2	توفر الجامعة بو ابة خدمات إلكترونية شاملة.	3.15	1.00	3	متوسطة
6	تدير الجامعة شؤونها المالية إلكترونيا.	3.05	1.26	4	متوسطة
3	يتوفر بالجامعة نظام أرشفة إلكتروني.	2.81	1.18	5	متوسطة
1	تتو افق الهياكل التنظيمية للجامعة مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.70	1.06	6	متوسطة
4	توفر الجامعة المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.68	1.09	7	متوسطة
7	تتواصل الجامعة مع المجتمع المحلي إلكترونيا.	2.40	1.07	8	ضعيفة
8	تستخدم الجامعة برامج تواصل إلكترونية لعقد الاجتماعات مع الكليات.	2.36	1.07	9	ضعيفة

	المتوسط الكلي لمجال التنظيم	2.85	0.87	متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن متوسط مجال التنظيم الإلكتروني (2.78) وتعكس قصورا لدى الجامعات اليمنية في التنظيم الإلكتروني. ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف البنية التحتية في الجامعات من الأجهزة الإلكترونية والشبكات وضعف القيادات الإدارية والأكاديمية في استخدام تقنية المعلومات وقصور في الهياكل الأنظمة الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

3- عرض النتائج المتعلقة بمجال التوجيه:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات التوجيه مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
2	تحفز الجامعة العاملين لإنجاز الأعمال إلكترونياً.	2.73	1.22	1	متوسطة
1	تتواصل الجامعة مع مختلف المستويات الإدارية إلكترونياً.	2.63	1.09	2	متوسطة
3	توفر الجامعة التوجيه المهني والأكاديمي للعاملين إلكترونيا.	2.53	1.13	3	ضعيفة
5	تستخدم الجامعة برامج إلكترونية متنوعة للتواصل مع كافة الجهات.	2.50	1.07	4	ضعيفة
4	توفر الجامعة برامج تدريبية لتوجيه العاملين على الأعمال الإلكترونية.	2.45	1.14	5	ضعيفة
6	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية لتطوير العلاقات الإنسانية.	2.45	1.04	6	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال التوجيه	2.55	0.97		ضعيفة

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الإجمالي للمجال (2.55)، وتشير النتيجة إلى أن قيادات الجامعات اليمنية لا تهتم بالتوجيه الإلكتروني بشكل جيد بسبب قلة الامكانات الإلكترونية لعملية التوجيه وضعف التدريب في التوجيه الإلكتروني؛ وبذلك فهي بحاجة ماسة لتطوير أداء مهاراتها القيادية لتطبيق التوجيه الإلكتروني في جامعاتها، بما يُسهم ذلك في الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في عملية التوجيه وتطوير الوضع الحالي غير المقبول لجامعتها.

4- عرض النتائج المتعلقة بمجال الرقابة:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الرقابة الإلكترونية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	يتوفر بالجامعة نظاماً رقابياً إلكترونياً.	2.50	1.18	1	ضعيفة
4	تحدث الجامعة المعلومات الرقابية إلكترونيا.	2.39	1.08	2	ضعيفة
2	تتابع الجامعة الأعمال اليومية إلكترونيا.	2.38	1.12	3	ضعيفة
3	تعمل الجامعة على اكتشاف الاختلالات في الأداء إلكترونيا.	2.28	1.06	4	ضعيفة
5	تعتمد الجامعة في تقييم الأداء على برامج إلكترونية.	2.24	1.07	5	ضعيفة
7	تراجع الجامعة استراتيجيتها وفقا لمتطلبات الإدارة الإلكترونية.	2.21	1.07	6	ضعيفة
6	تزود الجامعة العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم إلكترونياً.	2.01	1.05	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال الرقابة	2.29	0.94		ضعيفة

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.29)، وتشير النتيجة إلى قصور كبير لدى الجامعات اليمنية في تطبيق الرقابة الإلكترونية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الاهتمام بتطبيق التقنية في عمليات الرقابة وكذلك التوجه التقليدي للقيادات وضعف البنية التحتية التقنية والمادية في الجامعات.

ويلخص الباحث الإجابة عن السؤال الأول بالجدول الآتي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على مجالات المحور الأول والكلي للمحور

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
2	التنظيم	2.85	0.87	1	متوسطة

1	التخطيط	2.78	0.86	2	متوسطة
3	التوجيه	2.55	0.97	3	ضعيفة
4	الرقابة	2.29	0.94	4	ضعيفة
المتوسط الكلي لمحور(الإدارة الإلكترونية)		2.62	0.84	متوسطة	

يتبين من الجدول (13) أن المتوسط الكلي لمحور الإدارة الإلكترونية (2.62) وبتقدير ممارسة (متوسطة) ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود خطة أو استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات وضعف اهتمام القيادات بتطبيق التقنية في عمليات الإدارة، وتعودهم على الإدارة التقليدية وضعف البنية التحتية التقنية والمادية في الجامعات وقلة الامكانات المالية والمستلزمات الإلكترونية وكذلك حالة البلاد الغير مستقرة قد يكون لها السبب الأكبر في ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات؛ الحضرمي (2021). والسهلي، (2020)، والبلوي، (2020). و(Waswas1 et al، 2019) والاكحلي، (2018). والعياصر، (2018). و(Mudholkar (2020 وقراوي، (2020). والشريف، (2019). والغامدي، (2018). وعماري، (2018). والتي أكدت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات متوسط.

- **عرض نتائج السؤال الثاني**: "ما مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

1- النتائج المتعلقة بالمجال الأول: المستفيدين (الطلبة):

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات بعد المستفيدين.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تلبي خدمات الجامعة احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع.	3.04	1.06	1	متوسطة
1	تتناسب الخدمات التعليمية بالجامعة مع احتياجات المستفيدين.	2.95	1.03	2	متوسطة
4	توفر الجامعة أماكن مناسبة لممارسة الأنشطة الطلابية.	2.85	1.15	3	متوسطة
7	يُوجَد مستوى مقبول من رضا المستفيدين عن خدمات الجامعة.	2.78	0.99	4	متوسطة
5	تُحدِّد الجامعة احتياجات المستفيدين لتلبيتها.	2.58	1.08	5	ضعيفة
3	تستجيب الجامعة لشكاوى المستفيدين في تحسين أدائها.	2.52	1.17	6	ضعيفة
2	تستطلع الجامعة آراء المستفيدين في تقييم أدائها.	2.51	1.13	7	ضعيفة
8	تتواصل الجامعة مع الطلبة الخريجين، لمتابعة أوضاعهم المهنية.	2.03	1.15	8	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال احتياجات المستفيدين	2.66	0.92		متوسطة

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الكلي لاحتياجات المستفيدين (الطلبة) (2.66) بمستوى (متوسطة)، وتعكس النتيجة وجود ضعف في البنى التحتية لإقامة الأنشطة التعليمية وفي تمويل برامج الجامعات وأنشطتها مما يؤدي إلى إعاقة تنفيذ برامجها وأنشطتها الطلابية، وعدم الاهتمام بمشاركة الطلبة في تقييم الأداء ومتابعة أوضاعهم وتلبية احتياجاتهم.

2- عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: العمليات الداخلية:

جدول (15) المتوسطات والانحرافات لاستجابات العينة حول عبارات العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	يتوفر بالجامعة (مبنى- مكتبة- قاعات..) تو افق معايير الاعتماد باليمن.	3.25	1.11	1	متوسطة
2	تطور الجامعة خدماتها بصورة مستمرة.	3.07	1.13	2	متوسطة
5	تُشجِّع الجامعة العمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الأعمال.	2.94	1.21	3	متوسطة
4	توظف الجامعة التقنيات في تقديم خدماتها العلمية والبحثية والاجتماعية.	2.92	1.00	4	متوسطة
7	يتم تحديث المناهج وأساليب التعليم والتعلم بما يتو افق مع معايير الجودة.	2.91	1.16	5	متوسطة
3	تشرك الجامعة منتسبيها في عمليات التطوير.	2.9	1.09	6	متوسطة

6	يتم التقييم المستمر لأداء الجامعة (إداري- مالي- أكاديمي- بحثي- خدمي).	2.70	1.16	7	متوسطة
8	تمارس الجامعة اللامركزية في إداراتها المختلفة.	2.47	1.11	8	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال العمليات الداخلية	2.89	0.94	متوسطة	

يتبين من الجدول (15) أن المتوسط الحسابية لمستوى ممارسة العمليات الداخلية (2.89) وتشير النتيجة إلى ضعف اهتمام القيادات الجامعية بتطوير العمليات لجامعاتهم وضعف البنى التحتية والموارد المالية وتشجيع العاملين وتنمية مهاراتهم وضعف توظيف الجامعات اليمنية للتقنيات الحديثة في العمليات الداخلية.

3- عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: التعلم والنمو

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات التعلم والنمو مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تتيح الجامعة لمنتسبيها الالتحاق بالدراسات العليا وفقا لاحتياجاتها.	2.93	1.17	1	متوسطة
3	تطور الجامعة برامجها الدراسية بصورة مستمرة.	2.88	1.17	2	متوسطة
4	تُطوِّر الجامعة أنظمتها الإدارية بما يُحسِّن أداءها.	2.8	1.09	3	متوسطة
7	تستفيد الجامعة من خبراتها السابقة في تطوير ادائها.	2.80	1.17	4	متوسطة
5	تواكب الجامعة التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها.	2.79	1.07	5	متوسطة
1	تطور الجامعة قدرات العاملين لتحسين الأداء.	2.74	1.12	6	متوسطة
2	تُقيم الجامعة شراكات مع جامعات إقليمية ودولية لتبادل الخبرات.	2.49	1.17	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال التعلم والنمو	2.78	0.97	متوسطة	

يتبين من الجدول (16) أن المتوسط الكلي للمجال (2.78)، وممارسة (متوسطة)، وتعكس أنها بحاجة كبيرة للاهتمام ببرامجها الدراسية وتطوير أساليبها وتقنياتها لمواكبة التقنيات تعليمية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الخبرات لدى بعض القيادات الجامعية والاستسلام للوضع المتردي للبلاد وضعف التمويل اللازم لتنمية الموارد البشرية.

4- عرض النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: المالي:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات المجال المالي مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تدير الجامعة مواردها المالية وفق استراتيجية واضحة.	2.82	1.15	1	متوسطة
3	تطور إدارة الجامعة أنظمتها المحاسبية باستمرار.	2.78	1.19	2	متوسطة
4	تستخدم الجامعة تقنيات حديثة في الرقابة على الأداء المالي.	2.76	1.23	3	متوسطة
8	تقدم الجامعة التقارير المالية في مواعيدها المحددة.	2.70	1.02	4	متوسطة
5	تنوع الجامعة مواردها المالية وتنميها.	2.67	1.15	5	متوسطة
2	تتناسب إيرادات الجامعة مع نفقاتها.	2.51	1.16	6	ضعيفة
6	تربط الجامعة الحوافز بنتائج الأداء.	2.36	1.12	7	ضعيفة
7	تُخصِّص الجامعة موازنة كافية لكل وظيفة (تعليم- بحث- خدمة مجتمع).	2.32	1.01	8	ضعيفة
	المتوسط الكلي للمجال المالي	2.62	0.92		متوسطة

يتبين من الجدول (17) أن المتوسط الكلي للمجال (2.62) وتعكس النتيجة أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة لوضع استراتيجية واضحة في إدارة مواردها المالية، وتطوير أنظمتها المحاسبية والتي تساعد على تصريف الوارد المالية بدون هدر وبشفافية عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الموارد المالية وضعف البنية التحتية في الأجهزة وقلة الاستفادة من الجامعات المشهورة... ويلخص الباحث الإجابة عن السؤال الثاني بالجدول الآتي:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات العينة على مجالات المحور الثاني

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
2	العمليات الداخلية	2.89	0.94	1	متوسطة
3	التعلم والنمو	2.78	0.97	2	متوسطة
1	احتياجات المستفيدين (الطلبة)	2.66	0.92	3	متوسطة
4	المالي	2.62	0.92	4	متوسطة
	المتوسط الكلي لمحور الأداء الاستراتيجي	2.74	0.89	متوسطة	

يتبين من الجدول (18) أن متوسط الأداء الاستراتيجي (2.74)، وممارسة متوسطة، ويعزو ذلك الباحث إلى الوضع الغير مستقر وإطالة الأزمات الاقتصادية والسياسية وضعف التمويل وقلة القيادات المتمكنة ذو الكفاءة الإدارية وضعف تنمية الموارد البشرية وضعف استغلال الطاقات البشرية والموارد المتاحة وتتفق النتيجة مع دراسات (Nafari & Rezaei 2021)، والعزام، (2019). وعبد المغني، (2020). والشمري، (2020) والرفوع، (2021)، والشاعري، (2022)، والناصر، (2018)، والتي كان مستوى الأداء فيها متوسط. وتختلف مع دراسة العبيدي وامين والشرجبي. (2021). والعولقي، (2020). ومسلم، (2017). والتي كان مستوى الأداء فيها بدرجة ضعيفة.

- **عرض نتائج السؤال الثالث:** "ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟

1- النتائج المتعلقة بالمجال الأول: التدريب

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات التدريب مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	يتوافر للجامعة مركزاً لتدريب الموارد البشرية مجهز بكافة المستلزمات.	2.76	1.12	1	متوسطة
2	تضع الجامعة البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين فيها.	2.56	1.05	2	ضعيفة
4	تقيم الجامعة أداء المتدربين قبل العملية التدريبية وبعدها.	2.50	1.10	3	ضعيفة
1	توجد خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية في الجامعة.	2.43	1.16	4	ضعيفة
6	تراعي الجامعة تحقيق العدالة بين العاملين لمشاركتهم في البرامج التدريبية.	2.39	1.12	5	ضعيفة
7	تقيم الجامعة شراكات مع جامعات متقدمة للاستفادة من برامجها.	2.28	1.03	6	ضعيفة
5	تخصص الجامعة موازنة سنوية لتدريب موظفيها.	2.24	1.18	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال التدريب	2.45	0.92		ضعيفة

يتبين من الجدول (19) أن المتوسط الإجمالي للمجال (2.45) ويعزو الباحث القصور في التدريب بالجامعات اليمنية إلى قلة اهتمام القيادات الجامعية بالتدريب وقلة الموارد المالية المخصصة للتدريب.

2- عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: التطوير

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات التطوير مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	للجامعة نظام واضح لتطوير المسار الوظيفي.	2.65	1.09	1	متوسطة
2	يراعي نظام استقطاب العاملين الجدد بالجامعة مدى معرفتهم الإلكترونية.	2.53	1.06	2	ضعيفة
3	تطور الجامعة مهارات العاملين التقنية المرتبطة بتخصصاتهم.	2.47	1.06	3	ضعيفة
5	تنمي الجامعة الموارد البشرية كهدف أساسي ضمن التطوير التنظيمي.	2.45	1.05	4	ضعيفة
7	تشرك الجامعة العاملين فيها في القرارات ذات الصلة بوظائفهم.	2.39	1.03	5	ضعيفة
6	تطور الجامعة الموارد البشرية وفقا لنتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	2.37	1	6	ضعيفة
4	تتوقف ترقية العاملين على المهارات التي يمتلكونها.	2.35	1.03	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال التطوير	2.46	0.88		ضعيفة

يتبين من الجدول (20) أن المتوسط الإجمالي للمجال (2.46)، وبممارسة (ضعيفة)، ويعزو الباحث القصور في التطوير لدى الجامعات اليمنية لضعف تطبيق نظام المسار الوظيفي في الجامعات وكذلك للمركزية في الأعمال الإدارية وتغليب الوساطات والقرابة وجماعات العمل في تطوير وترقية الموارد البشرية وضعف البنى التحتية التقنية.

- **عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: تقييم الأداء**

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول عبارات تقييم الأداء مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
5	يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين أداء الجامعة.	2.90	1.16	1	متوسطة
1	يوجد بالجامعة نظام تقييم أداء بمعايير واضحة.	2.65	1.14	2	متوسطة
7	تقيم الجامعة أداءها ذاتيا سنويا وفق معايير الجودة.	2.48	1.11	3	ضعيفة
2	تحدد أولويات التدريب وفقاً لنتائج تقييم الأداء..	2.46	1.06	4	ضعيفة
4	توجه الجامعة إداراتها لوضع خطط التطوير بناء على نتائج تقييم الأداء.	2.39	1.07	5	ضعيفة
6	تتم مراجعة وتحديث نظام تقييم الأداء بشكل دوري.	2.35	1.06	6	ضعيفة
3	تتيح الجامعة لموظفيها الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم.	2.23	1.14	7	ضعيفة
	المتوسط الكلي لمجال تقييم الأداء	2.49	0.95	ضعيفة	

يتبين من الجدول (21) أن المتوسط الإجمالي للمجال (2.49)، وبممارسة (ضعيفة)، ويعزو الباحث القصور إلى ضعف نظام تقييم الأداء وضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بتقييم الأداء بسبب عدم توفر الرواتب للعاملين والأوضاع الاقتصادية والأزمات التي تمر بها اليمن بما يؤثر على الجامعات. ويلخص الباحث نتائج السؤال الثالث بالجدول الآتي:

جدول (22) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على مجالات المحور الثالث والمتوسط الكلي للمحور

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	تقييم الأداء	2.49	0.95	1	ضعيفة
2	التطوير	2.46	0.88	2	ضعيفة
1	التدريب	2.45	0.92	3	ضعيفة
المتوسط لمحور(تنمية الموارد البشرية)		2.47	0.88	ضعيفة	

يتبين من الجدول (22) أن متوسط المحور (2.47) وممارسة (ضعيفة)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات وتتفق النتيجة مع دراسة جيجيق وآخرون، (2019). وزروخي وآخرون، (2019). ومحمود، (2018). والتي جاءت تنمية الموارد البشرية ضعيفة ومتدنية، واختلفت مع دراسات (Nafari & Rezaei 2021)، وعبد المجيد، (2021).). والسكران، (2019). والتي جاءت تنمية الموارد البشرية متوسطة.

- **ثانياً- نتائج فحص الفرضيات واختبارها**
- **اختبار الفرضية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية".

وللتأكد من صحة الفرضية استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط، لحساب العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة) على المتغير التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي) وكالآتي:

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الاستراتيجي

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)		
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)	مستوى الدلالة

تحسين الأداء الاستراتيجي	التخطيط	0.861	0.741	172.469	0.000	0.342	5.084	.000
	التنظيم					0.089	1.142	.255
	التوجيه					0.357	5.955	.000
	الرقابة					0.115	2.053	.041

يتبين من الجدول (23) أن العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي) دالة إحصائياً، حيث كان معامل الارتباط بين المتغيرين (0.861) وهي علاقة طردية موجبة كبيرة، وتؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي)، إضافة إلى قيمة معامل التحديد البالغة (R^2=0.741) والتي تبين أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) مجتمعة يُفسر (74.1%) من التباين في المتغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء الاستراتيجي، بينما تفسر البواقي (25.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الاستراتيجي ترجع لعوامل أخرى غير الإدارة الإلكترونية، وتبين النتائج أن الإدارة الإلكترونية تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين الأداء الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة U. HAYATI et al. (2021) أن نجاح نظم المعلومات يؤثر على الأداء التنظيمي بنسبة 71% ودراسة Mudholkar (20201) أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء الإداري بنسبة (75%). والزمر، (2019). واختلفت مع دراسة قراوي، (2020). وقريشي، وسليخ، (2019). والشريف، (2019). الغامدي، (2018). وأظهرت أن إسهام الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة.

- **اختبار الفرضية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغير (الإدارة الإلكترونية) على تنمية الموارد البشرية

ملخص النماذج				تحليل التباينANOVA		معاملات الانحدارواختبار(T)		
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	التخطيط	0.802	0.643	108.705	0.000	0.396	5.081	.000
	التنظيم					0.088	0.974	.331
	التوجيه					0.328	4.720	.000
	الرقابة					0.188	2.906	.004

يتبين من الجدول (24) أن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين دالة إحصائياً، وبلغت (0.802) وهي طردية موجبة كبيرة، كما تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، وقيمة معامل التحديد البالغة (R^2=0.643) تبين أن أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) مجتمعة تُفسر (64.3%) من التباين في تنمية الموارد البشرية، بينما ترجع البواقي (35.7%) لعوامل أخرى، وتؤكد هذه النتيجة أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، فإن تحسين الإدارة الإلكترونية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (91.2%) في تنمية الموارد البشرية، وتبين أن التخطيط أكثر المجالات تأثيراً، يليه التوجيه ثم الرقابة، أما التنظيم فضعيف، وبذلك تقبل الفرضية.

- **اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية".

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء الاستراتيجي

ملخص النماذج				تحليل التباينANOVA		معاملات الانحدارواختبار(T)		
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباطR	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة (T)	مستوى الدلالة

تحسين الأداء الاستراتيجي	التدريب	0.879	0.772	273.295	0.000	0.359	5.020	.000
	التطوير					0.375	4.784	.000
	تقييم الأداء					0.181	2.670	.008

يتبين من الجدول (25) أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً، وبلغت (0.879) وهي علاقة طردية موجبة كبيرة، وتؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة في التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي)، وبمعامل تحديد (R^2=0.772) والتي تبين أن (تنمية الموارد البشرية) تُفسر (77.2%) من التباين في تحسين الأداء الاستراتيجي، بينما ترجع البواقي (22.8%) لعوامل أخرى، وتؤكد هذه النتيجة أنه كلما زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الاستراتيجي. كما تبين أن التطوير أعلى تأثيراً في تحسين الأداء، يليه التدريب ثم تقييم الأداء، وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي Nafari & Rezaei (2021)، Sunahwati (2019) بأن هناك علاقة إيجابية دلالة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي وأن تنمية الموارد البشرية عيالأكثر أهمية في تحسين أداء مؤسسة.

- **فحص الفرضية الرابعة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية".

جدول (26) نتائج الانحدار الخطي المتدرج لأثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي بوجود المتغير الوسيط

ملخص النماذج				تحليل التباين ANOVA	معاملات الانحدار واختبار (T)		
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الارتباط R	التحديد R^2	قيمة (F)	قيمة B	قيمة (T)	الدلالة
تحسين الأداء الاستراتيجي	الإدارة الإلكترونية	0.854	0.729	655.126	0.905	25.595	0.000
	الإدارة الإلكترونية	0.915	0.838	626.713	0.429	10.185	0.000
	تنمية الموارد البشرية				0.538	12.771	0.000

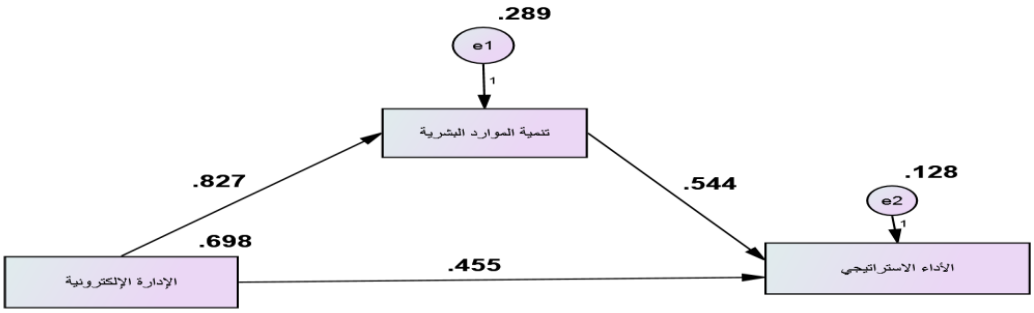
يتبين من الجدول (26) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.854) وهو معامل ارتباط موجب طردي وكبير، وتؤكد قيمة معامل التحديد (R^2=0.729) أن المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) تُفسر (72.9%) من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء الاستراتيجي)، كما أن معامل الارتباط (0.915) وهو معامل ارتباط موجب طردي وكبير، وبمعامل تحديد (R^2=0.838) تبين أن تأثير (الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية) مع بعض تُفسر (83.8%) من التباين في المتغير (تحسين الأداء الاستراتيجي)، أما باقي التباين (16.2%) من التغيرات في الأداء فيعود لعوامل أخرى، وبذلك فكلما اهتمت الجامعات بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية انعكس طردياً في تحسين الأداء الاستراتيجي.

- **اختبار أثر المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) بوجود المتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية)** على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) من خلال تحليل المسار وفقاً للبرنامج الإحصائي (AMOS)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (27) نتائج التأثير المباشر للإدارة الإلكترونية على الأداء الاستراتيجي للجامعات اليمنية في ضوء تنمية الموارد البشرية كمتغير وسيط باستخدام تحليل المسار (Amos)

المسار	معامل التأثير β (Estimate)	الخطأ المعياري S.E.	C.R	الاحتمالية P.
الإدارة الإلكترونية...> تنمية الموارد البشرية	0.827	0.041	20.133	***
تنمية الموارد البشرية...> الأداء الاستراتيجي	0.544	0.042	12.823	***
الإدارة الإلكترونية...> الأداء الاستراتيجي	0.455	0.044	10.227	***

يتبين من الجدول (27) أن قيمة تأثير المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على التابع (الأداء الاستراتيجي) بوجود الوسيط (تنمية الموارد البشرية) قد بلغت (0.455)، كما بلغ تأثير المتغير المستقل على الوسيط (0.827) وبلغت قيمة التأثير المباشر للوسيط على التابع (الأداء الاستراتيجي) (0.544)، كما يلاحظ أن تأثير (المعاملات) علاقة الوسيط في التابع كانت دلالة إحصائياً لأنها أقل من (0.05)، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل (3) قيم معاملات بيتا لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حسب برنامج آموس

Probability level cannot be computed=\P ؛Degrees of freedom = 0 ؛Chi-square =.000 ؛Fitness Indexes:

جدول (28) نتائج التأثير الغير المباشر للمتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) مع الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية باستخدام تحليل المسار (Amos)

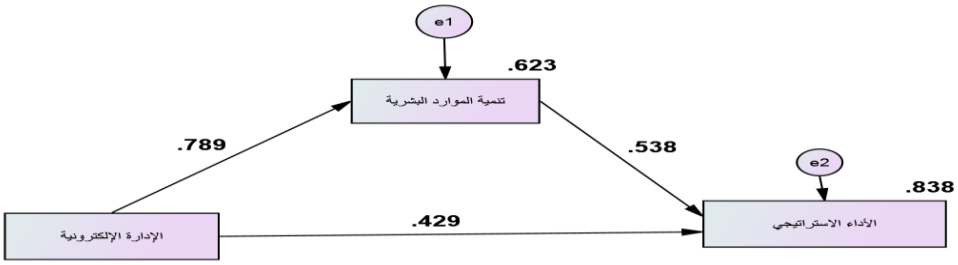
المسار	معامل التأثير β (Estimate)	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الإدارة الإلكترونية... ... .> تنمية الموارد البشرية	0.827	0.000	0.000
تنمية الموارد البشرية... > الأداء الاستراتيجي	0.544	0.000	0.000
الإدارة الإلكترونية... > الأداء الاستراتيجي	0.455	0.450	0.905

يتبين من الجدول (28) أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط بلغت (0.450) وعليه يصبح التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بقيمة (0.905) بوجود الوسيط، وحيث إن تأثير المتغير الوسيط كان دالاً من الناحية الإحصائية فإننا نعتبر وجود تأثير جزئي للمتغير الوسيط، بالتالي يتم قبول فرضية الدراسة إذ تبين تأثير المتغير الوسيط.

جدول (29) نتائج التأثيرات المعيارية للمتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) مع الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية باستخدام تحليل المسار (Amos)

المسار	التأثيرات المعيارية المباشرة	التأثيرات المعيارية غير المباشرة	إجمالي التأثيرات
الإدارة الإلكترونية...> تنمية الموارد البشرية	0.789	0.000	0.789
تنمية الموارد البشرية... > الأداء الاستراتيجي	0.538	0.000	0.538
الإدارة الإلكترونية... > الأداء الاستراتيجي	0.429	0.425	0.854

يتبين من الجدول (29) تأثير تنمية الموارد البشرية مع الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي، حيث ارتفع الأثر من (0.429) إلى (0.854) أي أن الأثر زاد بمقدار (0.425) الضعف، بفعل التأثيرات المعيارية غير المباشرة للمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع) الأداء الاستراتيجي من خلال تنمية الموارد البشرية. والنموذج التالي يوضح ذلك



شكل (4) نتائج التأثيرات المعيارية للمتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية) مع الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية باستخدام تحليل المسار (Amos)

- **اختبار الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية، وتحسين الأداء الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة – عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية- الجامعة).

للإجابة عن السؤال تناول الباحث الفروق لكل متغير على حدة وفقاً للأسلوب الإحصائي المناسب، وكالآتي:

1- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (30) نتائج اختبارت لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق حسب متغير النوع الاجتماعي

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة(T)	مستوى دلالة
تطبيق الإدارة الإلكترونية	ذكر	211	2.61	-.010	.992
	أنثى	35	2.62		
و اقع الأداء الاستر اتيجي	ذكر	211	2.75	.475	.635
	أنثى	35	2.67		
و اقع تنمية الموارد البشرية	ذكر	211	2.47	.150	.881
	أنثى	35	2.45		

يتضح من الجدول (30) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة وفقا لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، حيث وتشير تلك النتيجة إلى تطابق وجهات نظر الجنسين.

2- فحص الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه فأعلى): استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (ONE WAY A NOVA) للفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (31) نتائج اختبارتحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع	درجات الحرية	متوسط	اختبار(F)	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	8.648	2	4.324	6.440	.002
	داخل المجموعات	163.162	243	.671		
	الكلي	171.810	245			
و اقع الأداء الاستر اتيجي	بين المجموعات	5.057	2	2.529	3.265	.040
	داخل المجموعات	188.215	243	.775		
	الكلي	193.272	245			
و اقع تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	5.042	2	2.521	3.337	.037
	داخل المجموعات	183.561	243	.755		
	الكلي	188.604	245			

يتبين من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام المقارنة (شيفيه)، وكما يبينها الجدول الآتي:

جدول (32) نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق بين الفئات في محاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	(I)المؤهل	(J)المؤهل	الفروق بين المتوسطات (I-J)	Sig.	لصالح
تطبيق الإدارة الإلكترونية	ماجستير	دكتوراه فأعلى	.48124*	.001	ماجستير
و اقع الأداء الاستراتيجي	ماجستير	دكتوراه فأعلى	.37751*	.012	ماجستير
تنمية الموارد البشرية	ماجستير	بكالوريوس	.46159*	.011	ماجستير

يتبين من الجدول(32) أن الفروق في المحاور الثلاثة كانت لصالح المؤهل العلمي (ماجستير)؛ فهم يرون أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بالجامعات أعلى من حاملي دكتوراه فأعلى ومن البكالوريوس.

3- **فحص الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي: (عميد/نائب عميد، رئيس قسم، مدير عام/ إدارة)**، استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (ONE WAY A NOVA) كما يبينها الجدول:

جدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينة حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار (F)	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	11.537	2	5.768	8.746	.000
	داخل المجموعات	160.273	243	.660		
	الكلي	171.810	245			
و اقع الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	13.638	2	6.819	9.224	.000
	داخل المجموعات	179.635	243	.739		
	الكلي	193.272	245			
و اقع تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	6.207	2	3.104	4.135	.017
	داخل المجموعات	182.396	243	.751		
	الكلي	188.604	245			

يتبين من الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ وتعكس الاختلاف في متوسطات إجابات العينة حول محاور الدراسة وفقاً لاختلاف المسمى الوظيفي، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام المقارنة البعدية (شيفيه)، وكما في الجدول:

جدول (34) اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في محاور الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي(I)	المسمى الوظيفي(J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	Sig.	لصالح
الإدارة الإلكترونية	رئيس قسم	عميد/نائب عميد	-.45339-*	.001	عميد/نائب
		مدير عام إدارة	-.44373-*	.000	مدير إدارة
الأداء الاستراتيجي	رئيس قسم	عميد/نائب عميد	-.54336-*	.000	عميد/نائب
		مدير عام إدارة	-.43854-*	.001	مدير إدارة
تنمية الموارد البشرية	رئيس قسم	عميد/نائب عميد	.41180*	.005	عميد/نائب عميد

يتبين من الجدول(34) أن الفروق في المحاور الثلاثة كانت بين (رئيس قسم) وبين كل من المسميين الوظيفيين (عميد/نائب عيد، مدير عام إدارة) ولصالح (عميد/نائب عميد، مدير إدارة) وفي مجال واقع الأداء الاستراتيجي كانت بين المسمى الوظيفي (رئيس قسم) وبين كل من المسميين الوظيفيين (عميد/نائب عيد) ولصالح المسمى الوظيفي (عميد/نائب عميد، مدير إدارة).

4- **الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: (10 سنوات فأقل، 11-20 سنة، أكثر من 20 سنة)**، استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (ONE WAY A NOVA) وكانت النتائج كما يبينها الجدول:

جدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع	درجات الحرية	متوسط	اختبار (F)	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	.948	2	.474	.674	.511
	داخل المجموعات	170.862	243	.703		
	الكلي	171.810	245			
و اقع الأداء الاستر اتيجي	بين المجموعات	.589	2	.295	.372	.690
	داخل المجموعات	192.683	243	.793		
	الكلي	193.272	245			
و اقع تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	.926	2	.463	.600	.550
	داخل المجموعات	187.677	243	.772		
	الكلي	188.604	245			

يتبين من الجدول (35) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويشير ذلك إلى الاتفاق استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة بمختلف سنوات خبراتهم.

5- **الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية:** للتأكد من الفروق استخدم الباحث التباين الأحادي (ONE WAY A NOVA) للفروق بين أكثر من متغيرين مستقلين والنتائج كما يبينها الجدول:

جدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين فئات العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig.
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	19.375	3	6.458	10.253	.000
	داخل المجموعات	152.435	242	.630		
	الكلي	171.810	245			
و اقع الأداء الاستر اتيجي	بين المجموعات	18.061	3	6.020	8.315	.000
	داخل المجموعات	175.211	242	.724		
	الكلي	193.272	245			
و اقع تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	13.612	3	4.537	6.275	.000
	داخل المجموعات	174.991	242	.723		
	الكلي	188.604	245			

يتبين من الجدول (36) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.000) في المحاور الثلاثة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام المقارنة البعدية (شيفيه)، والنتائج كما يبينها الجدول:

جدول (37) نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في محاور الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المحور	الدورات(I)	الدورات(J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	Sig.	لصالح
تطبيق الإدارة الإلكترونية	لم ألتحق بأي دورة	5دورات فأقل	-.52975-*	.000	5دورات فأقل
		6-10 دورات	-.44755-*	.011	6-10دورات
		أكثر من 10 دورات	-.78414-*	.000	أكثر من 10 دورات
و اقع الأداء الاستر اتيجي	لم ألتحق بأي دورة	5دورات فأقل	-.46261-*	.000	5دورات فأقل
		6-10دورات	-.42743-*	.023	6-10دورات
		أكثر من 10 دورات	-.85170-*	.000	أكثر من 10 دورات
و اقع تنمية الموارد البشرية	لم ألتحق بأي دورة	5دورات فأقل	-.37627-*	.002	5دورات فأقل
		أكثر من 10 دورات	-.79548-*	.000	أكثر من 10 دورات
	6-10دورات	أكثر من 10 دورات	-.56054-*	.030	أكثر من 10 دورات

يتبين من الجدول (37) أن الفروق في المحاور الثلاثة بين الذين لم يلتحقوا بأي دورة من جهة، وبين كل من لديهم دورات تدريبية (5 دورات، 6-10 دورات، أكثر من 10 دورات) ولصالح من لديهم دورات أكثر.

5- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الجامعة.

جدول (38) نتائج اختبارت لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق حسب متغير نوع الجامعة

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (T)	مستوى دلالة
تطبيق الإدارة الإلكترونية	حكومية	191	2.41	0.72	-8.218	.000
	خاصة	55	3.34	0.83		
و اقع الأداء الاستر اتيجي	حكومية	191	2.47	0.75	-10.465	.000
	خاصة	55	3.66	0.68		
و اقع تنمية الموارد البشرية	حكومية	191	2.22	0.73	-9.565	.000
	خاصة	55	3.32	0.81		

يتضح من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، وبمستوى دلالة (0.000). والفروق لصالح الجامعات الخاصة؛ وتؤكد أن الممارسات في الجامعات الخاصة أفضل منها في الجامعات الحكومية، ويعزو الباحث السبب لوجود إمكانيات مالية؛ بعكس الجامعات الحكومية.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري يوصي الباحث بما يلي:

1. على قيادات الجامعات اليمنية الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، حيث حصل على أقل المحاور وبمستوى ضعيف.
2. على القيادات الجامعية الاهتمام بأبعاد تنمية الموارد البشرية، التدريب والتطوير وتقييم الأداء حيث حصلت جميعها على مستوى ضعيف، وخاصة الاهتمام بالتدريب حيث كان بالرتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى ضعيف.
3. على قيادات الجامعات اليمنية والوزارة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية المادية والمالية والبشرية، حيث إن مستوى التطبيق لا ترقى للمستوى المأمول، ولما لها من دور كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي.
4. على قيادات الجامعات اليمنية تحسين الأداء الاستراتيجي، حيث جاء الأداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة، والاهتمام بمجال المستفيدين (الطلبة) كونهم محور التعليم، والمالي حيث جاء في المرتبة الأخيرة من مستويات تحسين الأداء.
5. على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحديث التشريعات واللوائح والأنظمة الإدارية في الجامعات لتتواكب مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بهيكلة الكليات والأقسام بالجامعات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
6. كما يقترح الباحث إجراء دراسات مكملة وبما يسد الفجوة العلمية في هذا المجال، وعلى النحو الآتي:
   - تطبيق الدراسة بمتغيراتها في مؤسسات تعليمية أخرى لا سيما المدارس والمعاهد وكليات المجتمع.
   - إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على أن تتبنى أبعادا أخرى من أبعاد الإدارة الإلكترونية ومتغيرات تابعة أخرى كالتميز المؤسسي، محاربة الفساد الإداري وغيرها.
   - تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات اليمنية في ضوء تجارب بعض الجامعات العالمية الرائدة وآراء القيادات الأكاديمية والإدارية فيها.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). **إدارة العملية التدريبية**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

2- الأشول، جمال سعد (2016). بعنوان الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بجامعة العلوم والتكنولوجيا". **ماجستير غير منشورة**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والإدارية، صنعاء، اليمن.

3- الأكحلي، عبد الكريم سعيد (2018). تطوير الإدارة الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية" **رسالة ماجستير غير منشورة**، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

4- البدو، أمل محمد (2021). البرامج التدريبية الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، **مجلة قضايا آسيوية**: العدد 7 مجلد 2 المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا – برلين، ص4-28.

5- بن حمدون، خديجة؛ بلعور، سليمان (2020): التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات** 13 (2)، 967-989،

6- بوديب، دنيا؛ وجنوحات، فضلية (2020). استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، **مجلة الاقتصاد الجديد**، المجلد (11)، العدد (1)، ص152-171.

7- جامعة آزال للتنمية البشرية، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، https://www.auhd.edu.ye/index). ت2023/02/23م

8- جامعة الرازي، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، https://alraziuni.edu.ye. ت2023/02/23م

9- جامعة العلوم والتكنولوجيا، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، https://ust.edu.ye/) ت2023/02/23م

10- جامعة صنعاء، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، https://su.edu.ye/ ت2023/02/17م

11- جامعة عمران، (2023) موقع الجامعة الإلكتروني، https://amu.edu.ye/). ت2023/02/23م

12- جلاب، احسان دهش؛ وجاسم، سيف علي، (2017). توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 14 العدد1، ص150-185.

13- الجوفي، محمد أحمد، (2000). فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء، عدن، إب) في ضوء إنموذج مقترح، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة المستنصرية، العراق.

14- الحاج، أحمد على (2015). **تطوير نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية وفقا لبطاقة قياس الأداء المتوازن** .المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء.

15- الحدراوي، حامد؛ مجباس، حيدر؛ الحدراوي، حميدة (2018). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، **مجلة جامعة جهان اربيل العلمية**، إصدار خاص العدد (2) جزء(ب)، ص65-86.

16- حمزة، شريف، (2019). استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية، **مجلة الإبداع الرياضي**، المجلد (10)، العدد (1)، ص411-430.

17- الدعيس، أماني عبد الواسع، (2014). برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تعز في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة تعز.

18- الدوسري، دينا سعود، (2010). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك فيصل، **ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامع الملك فيصل، السعودية.

19- راضي، ميرفت محمد (2018). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية: دراسة خاصة جامعة الأزهر – غزة، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، مج 11، ع 35، ص155-186.

20- زروخي، فيروز؛ سكر، فاطمة الزهراء؛ غلاب، فاتح، (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة آراء عينة من اساتذة جامعة الجزائر3، **حوليات جامعة الجزائر1**، عدد (33)، جزء (4).ص380 -401.

21- الزمر، إبراهيم سعد الدين (2019). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

22- الزين، علوية احمد، (2022). تقدير أثر تكنلوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي باستخدام مربع كاي تربيع 3 دراسة حالة جامعة أم درمان للفترة 2019، **مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية** مجلد (3) عدد (3)، ص19-27.

23- سبرينة، مانع (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة محمد خيضر – بسكرة – الجزائر.

24- السكران، بدرية عبد الله (2019): فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة، **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد 3، العدد 15، ص28-50.

25- سلام، أوسان عبد الرزاق، (2014). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة عدن، **دكتوراه غير منشورة**، جامعة عدن، اليمن.

26- الشريف، ناجى حسين (2019). مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة نجران من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، **إربد للبحوث والدراسات- العلوم التربوية**، مج 21، ع 2، ص242 -299.

27- الشمري، خالد أحمد (2020). تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر، **مجلة كلية التربية** بالقاهرة، عدد: (187)، جزء (5)، ص165 -198.

28- الشهاري، محمد شرف أحمد (2019) تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير- غير منشورة- جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.

29- الصايدي، بشرى ناجي (2022) الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي [**دكتوراه غير منشورة**]. جامعة صنعاء، اليمن.

30- صفوت، ريم محمد (2017): أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، **رسالة ماجستير**، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، الاردن.

31- عاشور، مزريق، (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، **مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة**، العدد (28)، المجلد (4).

32- العامري، ابراهيم محمد (2017). تطوير نظام تقويم الأداء في جامعة صنعاء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

33- عبد العال، عنتر محمد (2019). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن- دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج. ال**مجلة التربوية**. العدد62، ص415 -479.

34- عبد العال، منى طلعت (2022) أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة** (JAAUTH)، المجلد 22، عدد 3ن ص366 -384.

35- العبدي، منصور صالح محمد، (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإلكترونية بالجامعات اليمنية، **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية**، المجلد (1)، العدد (2)، ص 1- 25.

36- العبيدي، صفاء؛ وامين، عبد الجبار؛ والشرجبي، عبد الرحمن (2021). تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد 5، العدد 44.

37- عطافي، جميلة ناجي (2022): دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراة، كلية التربية بجامعة صنعاء، منشورة: مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مجلد (2) عدد (15)، ص: 72-99. https://doi.org/10.56793/pcra2213154

38- العولقي، عبد الله أحمد (2020). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخلٍ لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي. **مجلة الإدارة العامة**، المجلد60، العدد3، ص 475 – 537.

39- الغامدي، سميحة على (2018). واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، ع19، ج11، ص337-380

40- الغامدي، عائض سعيد (2020) دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة رواد الابداع العلمي**، م2، ع 11، ص14 -49.

41- فرحان، نوره محمد (2019). أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة التعليمية بالجامعات اليمنية الخاصة: دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا نموذجا، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية، الخرطوم، السودان.

42- قدور، علي؛ حميدوش، علي، (2018). الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، **مجّلة البديل الاقتصادي**، المجلد (5)، العدد (1)، ص296 -217.

43- قراوي، أحلام (2020). تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري- دراسة حالة جامعة سطيف1، **مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 03 العدد 06، 848 -867.

44- المتوكل، يحيى عباس (2022). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة إب، **المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، م3، ع (6)، ص81- 114.

45- المصري، ماريانا وحيد، (2022). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، **ماجستير غير منشورة**، جامعة القدس المفتوحة فلسطين.

46- مغربه، فهد؛ مجاهد، فائز؛ الحدابي، عبد السلام؛ العبدي، منصور؛ السودي، مبروك؛ كرشوم، عبد الله (2020). متطلبات التعليم الإلكتروني بالجامعات اليمنية لمواجهة جائحة كورونا من وجهة نظر الأساتذة والطلبة بجامعة عمران، ***مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ـ المجلد (1)*** العدد (6)، ص ص: 01- 25. https://doi.org/10.56793/pcra2213661

47- ناصر، محمد سعيد، (2015). أولويات التغيير في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، **دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة صنعاء.

ثانياً- المراجع الإنجليزية. Second - English references

1. Alghofaily Mashael Shaye, Human Resources Development and its Impact on The Performance of Individuals in Universities, Arab Journal of Administration, Vol. 43, No. 2, June 2023
2. Alrahahle, Abdelrazaq Salem (2014), The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization, International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 10; September 2014
3. Farid, Daryush, Nejati, Mehran and Mirfakhredini, Heydar (2008 Balanced scorecard Application In Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide In An Iranian context, University Of Bucharest, Economic and Administrative Series, No.2
4. Jones, Gareth R., (2010), " Organizational Theory, Design, and change ", 6 ed, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
5. Kaplan, Robert. S and Norton, David. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part.2, Accounting Horizon, Vol.15, No.1, Pp. 87-104
6. Mudholkar. GajananP. &. Al-Khasi Mohammed Murshed, (2020)The Role of Electronic Management in Improving Administrative Performance, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 22, Issue 12. Ser. IV (December 2020), PP 41-56
7. Nafari, Ebrahim & Article, Behrooz Research Article The Relationship Between Human Resource Strategies and Organizational Performance Based on The Balanced Scorecard in a Public hospital in Iran: A Cross-Sectional Study, March 18th, 2022. See the published version at https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z
8. Sedarmayanti, Sabar Gunawan, Ane Veriane, Metha Djuwita Supriatna, Mulyaningsih (2021) The Influence of Human Resource Development toward the Lecturers' Performance at the Faculty of Letters, University of Padjadjaran, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11 (1), 261–275.

9. Sunahwati, Eka &Maarif Muhammad & Sukmawati Anggraini, (2019) Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance, JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik) Vol.23 (1), 50-62,

10. U. HAYATI & S. MULYANI & D.E. SUKARSAS &. WINARNINGSIH (2021) Information System's Implementation and its Impact on University Organization Performance in West Java, Utopía y Praxis Latinoamericana, 2021, vol. 26, no. Esp.1.

Third: References in Arabic translated into English:

1. Abdel-Al, Antar Mohamed (2019). Introduction to the balanced scorecard - a field study on strategic performance in Egyptian universities in the light of Sohag University. Educational Journal. Issue 62, pp. 415-479.
2. Abdel-Al, Mona Talaat (2022) The impact of the application of information technology systems on the development of human resource performance skills, an applied study on tourism companies in Port Said Governorate, Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH), Volume 22, No. 3, pp. 366-384.
3. Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad. (2009). Management of the training process, Cairo: Dar Al-Fajr for publication and distribution.
4. Al-Abdi, Mansour Salih Muhammad, (2019). Application of comprehensive quality standards in electronic administration in Yemeni universities, Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, Volume (1), Issue (2), pp. 1-25.
5. Al-Akhli, Abdul Karim Saeed (2018). Developing university administration at Sana'a University in light of the requirements of applying electronic administration" unpublished master's thesis, Public Administration Development Center, Sana'a University.
6. Al-Amiri, Ibrahim Muhammad (2017). Developing a performance evaluation system at Sana'a University using the balanced scorecard, unpublished master's thesis, Public Administration Development Center, Sana'a University, Yemen.
7. Al-Ashwal, Jamal Saad (2016). Entitled Electronic Management and its Impact on Improving Workers' Performance: A Field Study at the University of Science and Technology. Unpublished Master's degree, Arab Academy for Banking and Financial Sciences, College of Financial and Administrative Sciences, Sana'a, Yemen.
8. Al-Awlaki, Abdullah Ahmed (2020). Using the balanced scorecard as an input to support competitiveness in university education institutions. Public Administration Journal, Volume 60, Issue 3, pp. 475-537.
9. Al-Dais, Amani Abdel-Waseeh, (2014). A proposed training program to develop administrative skills among academic leaders at Taiz University in light of the requirements of electronic management, an unpublished master's thesis, College of Education, Taiz.
10. Al-Dosari, Dina Saud, (2010). The extent to which electronic management can be applied at King Faisal University, unpublished master's degree, College of Education, King Faisal University, Saudi Arabia.
11. Al-Ghamdi, Aed Saeed (2020) The role of electronic management in developing the performance of academic leaders in the faculties of Tabuk University from the point of view of faculty members, Pioneers of Scientific Creativity Magazine, Vol. 2, p. 11, p. 14-49.
12. Al-Ghamdi, Samiha Ali (2018). The reality of electronic management and its relationship to the development of administrative work at Al-Baha University, Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, p. 19, part 11, pp. 337-380
13. Al-Hadrawi, Hamed; Majbas, Haider; El-Hadrawi, Hamida (2018). Electronic management and its role in improving strategic performance, an applied study at Al-Mustansiriya University, Cihan University Erbil Scientific Journal, special issue, Issue (2), Part (B), pp. 65-86.
14. Al-Hajj, Ahmed Ali (2015). Developing a strategic performance evaluation system in Yemeni universities according to the balanced scorecard. Al-Mofawfiq for printing, publishing and distribution, Sana'a.
15. Al-Jawfi, Muhammad Ahmed, (2000). The effectiveness of the organizational climate of Yemeni universities (Sana'a, Aden, Ibb) in the light of a proposed model, unpublished doctoral thesis, Al-Mustansiriya University, Iraq.

16. Al-Masry, Mariana Waheed (2022). Requirements for applying electronic management and its role in institutional performance in the Palestinian Ministry of Health, unpublished master's degree, Al-Quds Open University, Palestine.
17. Al-Mutawakkil, Yahya Abbas (2022). The reality of the application of electronic management at the University of Ibb, Arab Journal of Informatics and Information Security, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Egypt, Part 3, P (6), pp. 81-114.
18. Al-Obeidi, Safaa; Wamin, Abdul-Jabbar; And Al-Sharjabi, Abdul Rahman (2021). Assessment of academic leaders at Al-Bayda University for strategic performance using the balanced scorecard, Arab Journal of Science and Research Publication, Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume 5, Issue 44.
19. Al-Razi University, (2023) the university's website, https://alraziuni.edu.ye. T. 02/23/2023 AD
20. Al-Saidi, Bushra Naji (2022) Strategic leadership and its relationship to the level of institutional performance in Yemeni private universities in light of organizational excellence [Unpublished PhD]. Sana'a University, Yemen.
21. Al-Sakran, Badria Abdullah (2019): The Effectiveness of Talent Management Strategies in Developing Teaching Human Resources from the Point of View of Female Leaders and Faculty Members at Taibah University, Arab Journal of Science and Research Publishing, Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume 3, Number 15, pp. 28-50 .
22. Al-Shahari, Muhammad Sharaf Ahmed (2019) Developing the Performance of Yemeni Universities in Light of the European Excellence Model (EFQM), Master Thesis - Unpublished - Al-Andalus University of Science and Technology, Yemen.
23. Al-Shammari, Khaled Ahmed (2020). Evaluation of strategic performance at Shaqra University using Balanced Scorecards (BSC) from the point of view of faculty members at Al-Azhar University, Journal of the College of Education in Cairo, Issue: (187), Part (5), pp. 165-198.
24. Al-Sharif, Nagy Hussein (2019). The extent of the contribution of electronic administration to the development of administrative work at Najran University from the point of view of academic and administrative leaders, Irbid for Research and Studies - Educational Sciences, Vol. 21, p. 2, pp. 242-299.
25. Al-Zein, Alawiya Ahmed, (2022). Estimating the impact of information technology on job performance using chi-square 3, a case study at Omdurman University for the period 2019, Journal of Human and Natural Sciences, Volume (3), Number (3), pp. 19-27.
26. Al-Zumar, Ibrahim Saad Al-Din (2019). The degree of availability of e-management requirements in Palestinian universities in the governorates of Gaza and its relationship to the quality of institutional performance, unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
27. Amran University, (2023) the university's website, https://amu.edu.ye/). T. 02/23/2023 AD
28. Ashour, Mazreq, (2013). The balanced scorecard as a method for measuring and building a culture of distinguished strategic performance for business organizations, Journal of Economics, Management and Commerce, Issue (28), Volume (4).
29. Attafi, Jamila Naji (2022): The Role of Organizational Justice as a Mediating Variable in the Relationship between Excellence Management and Organizational Performance in Yemeni Universities, PhD thesis, Faculty of Education, Sana'a University, published: Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, Volume (2) No. (15), pp. 72-99. https://doi.org/10.56793/pcra2213154
30. Azal University for Human Development, (2023) University website, https://www.auhd.edu.ye/index). T. 02/23/2023 AD
31. Bin Hamdoun, Khadija; Balour, Suleiman (2020): E-training as one of the modern paths for human resource development, Al-Wahat Journal for Research and Studies 13 (2), 967-989,
32. Bodib, Dunya; And misdemeanors, Fadlia (2020). Human Resources Development Strategy as an Introduction to the Success of Organizational Change in Contemporary Organizations, New Economy Journal, Vol. (11), No. (1), pp. 152-171.
33. Farhan, Noura Muhammad (2019). The impact of electronic management on the quality of educational service in Yemeni private universities: a case study of the University of Science and Technology as a model, unpublished master's thesis, University of the Holy Quran and Islamic Sciences, Khartoum, Sudan.
34. Hamza, Sharif, (2019). The use of electronic management elements and their contribution to increasing the effectiveness of human resource management in sports facilities, Journal of Sports Creativity, Vol. (10), No. (1), pp. 411-430.

35. Jallab, Ehsan Dahash; and Jasim, Saif Ali, (2017). Employing human resource capabilities in enhancing strategic performance An analytical survey expedition in some faculties of Al-Qadisiyah University, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 14, Number 1, pp. 150-185.
36. Kaddour, Ali; Hamidouche, Ali (2018). Contemporary trends in the development of human resources and their importance in improving the economic performance of institutions, Economic Alternative Journal, Volume (5), Issue (1), pp. 296-217.
37. Maghreb, Fahd; Mujahid, winner; Al-Hadabi, Abd al-Salam; Al-Abdi, Mansour; Al-Sudi, Mabrouk; Kerchoum, Abdullah (2020). Requirements for e-learning in Yemeni universities to confront the Corona pandemic from the point of view of professors and students at Amran University, Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research - Volume (1), Issue (6), pp.: 01-25. https://doi.org/10.56793/ pcra2213661
38. Nasser, Muhammad Saeed, (2015). Priorities of Change in Yemeni Public Universities in Light of Contemporary Global Trends, Unpublished Ph.D., College of Education, Sana'a University.
39. Qurawi, Ahlam (2020). The application of electronic management in improving administrative performance - a case study of the University of Setif1, Journal of Studies in Human and Social Sciences, Volume 03, Issue 06, 848-867.
40. Radi, Mervat Muhammad (2018). E-management as an introduction to improving the quality of educational service in Palestinian universities: a special study Al-Azhar University - Gaza, Arab Journal for Quality Assurance of University Education, vol. 11, p. 35, pp. 155-186.
41. Sabrina, Manea (2015). The impact of human resources development strategy on the performance of individuals in universities Case study: a sample of Algerian universities, unpublished doctoral dissertation, Mohamed Kheidar University - Biskra - Algeria.
42. Safwat, Reem Muhammad (2017): The Impact of Strategic Adaptation Dimensions on Achieving Strategic Performance: A Field Study on Jordanian Pharmaceutical Companies Listed on the Amman Stock Exchange, Master Thesis, Middle East University, Faculty of Business, Jordan.
43. Salam, Awsan Abdel-Razzaq, (2014). A proposed vision for the application of electronic management at the University of Aden, unpublished Ph.D., University of Aden, Yemen.
44. Sana'a University, (2023) the university's website, https://su.edu.ye/ T. 02/17/2023 AD
45. The Bedouin, Amal Muhammad (2021). Electronic training programs and their relationship to the development of electronic management in educational institutions, Asian Issues Journal: Issue 7, Volume 2, Arab Democratic Center, Germany - Berlin, 4-28.
46. University of Science and Technology, (2023) the university's website, https://ust.edu.ye/ (T23/02/2023)
47. Zarukhi, Fayrouz; Sukkar, Fatima Zahra; Ghallab, Fatih (2019). The impact of information and communication technology on the development of human resources, a study of the opinions of a sample of professors from the University of Algiers 3, Annals of the University of Algiers 1, No. (33), Part (4), p. 380-401.

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches

مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية

ISSN: 2707-742X

TABLE OF CONTENTS فهرس المحتويات

الرقم	عنوان البحث / اسم الباحث/ الباحثين The title of the research / the name of the researcher/ researchers	صفحة pp/
00	المقدمة والفهرس/ كلمة رئيس التحرير/ أ.د/ فهد صالح قاسم مغربه Introduction and index / editor-in-chief's speech/ Prof. Dr. Fahd Salih Qassem Maghrabah	أ- ح
161	خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية د. صفاء ناصر العبيدي A Proposed Strategic Map to Develop Strategic Performance in Yemeni Public Universities Dr. Safa'a Nasser Al- Abidi	27 - 1
162	القراءات الشاذة و أثرها في التفسير واللغة في كتاب الفريد في إعراب القرآن المجيد للمنتجب الهمذاني؛ دراسة تطبيقية؛ سورة الأنعام أنموذجًا 1- د. علي محمد باكرمان؛2- د. عبد الله سالم باحارث 3-د. محمد برك خميس Non-Canonical Recitations and their Impact on Interpretation and Language in Al-Muntajeb Al-Hamadhaani's Book Al-Fareed fi I'raab Al-Quraan Al-Majeed ; An Empirical Study; Surat Al-In'aam as a Case Study 1-Dr. Ali Muhammad Ba Karmaan; 2-Dr. Abdullah Salem Ba Haareth; 3-Dr. Muhammad Barak Khamees	52 - 28
163	رؤية مستقبلية مقترحة للحد من دور القنوات الفضائية في تكوين الفكر المتطرف لدى طلبة الجامعات اليمنية د. رويدا علي ناشر العريقي A Futuristic Vision Proposed to Limit the Role of Satellite Channels in the Formation of Extremist Thought Among Yemeni University Students Dr. Ruwaida Ali Nashir Al-Ariqi	82 - 53
164	درجة تحقق تمويل التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء مصادر التمويل في الإسلام أمانة العاصمة نموذجا الباحثة/ عبير عبده أحمد العرافي The Degree of Verification in Funding Public Education in Republic of Yemen in the Light of Islamic Funding: the Capital Secretariat is a Case Study Researcher/ Abeer Abdu Ahmed Al-Arafi	109 -83
165	البعد الفلسفي وقسماته العامة في فكر محمد إقبال (دراسة وصفية تحليلية) أ.م.د/ محمد فاضل الفقيه The Philosophical Dimension and its General Divisions in the Thought of Muhammad Iqbal (Descriptive Analytical Study Prof. Dr. Muhammad Fadel Al-Faqih	127-110
166	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية د. شاكر سراع منصر سراع The Role of Electronic Management in Improving Strategic Performance in Yemeni Universities through the Development of Human Resources Dr. Shaker Seraea Munassar Seraea	159-128