



ISSN : 2710 -2181  
2710 - 219

# مجلة جامعة الحضارة للبحوث التطبيقية والإنسانية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

تصدر عن جامعة الحضارة باللغتين العربية والإنجليزية

العدد التاسع  
يناير - ٢٠٢٥ م

Civilization University Journal of  
Applied and Humanitarian Researches  
مجلة جامعة الحضارة للبحوث  
التطبيقية والإنسانية

A semi-annual refereed scientific journal

مجلة علمية محكمة نصف سنوية  
تصدر عن جامعة الحضارة باللغتين العربية والإنجليزية

Issue 9, January- 2025  
العدد التاسع - يناير ٢٠٢٥ م

# Civilization University Journal of applied and Humanitarian Researches

A semi-annual refereed scientific journal  
ISSUED BY University of Civilization in Arabic and English

Issue: 9  
January - 2025



**"مجلة جامعة الحضارة للبحوث التطبيقية والإنسانية"**  
مجلة علمية محكمة ، نصف سنوية تصدر عن جامعة الحضارة باللغتين العربية والإنجليزية

**العدد التاسع (يناير) 2025م**

**الرقم القانوني 1286/2019م**  
**الترقيم الدولي: 2710-2181 219-2710 ISSN:**

**عناوين المجلة**

ترسل البحوث والمراسلات إلى مجلة جامعة الحضارة للعلوم التطبيقية والإنسانية على العنوان الآتي:

- الجمهورية اليمنية - صنعاء - جامعة الحضارة، شارع حده جوار مركز المدينة للرياضة.

- هاتف: 774707977

- إيميل: [cujahs.ye@gmail.com](mailto:cujahs.ye@gmail.com)

## الإشراف العام

أ.د. عبد الحميد عبد الهادي السعدون

أ.د. سعد عبد الحسين العتابي

## هيئة التحرير

أ.د. سعد العتابي رئيس التحرير

أ.د. انتصار حسن جويد نائباً

أ.د. علي بناوي الزبيدي نائباً

## إدارة التحرير:

أ.م. د. أمل عبد المعز الحميري مدير التحرير

## أعضاء هيئة تحرير المجلة:

أ.د. أحمد خالد عبد الرحيم صالح  
أ.م. د. محمد حسين سلام مسعود  
أ.م. د. جلال حمود عبد الله القدسي  
أ.د. منير عبد الله سعيد المخلافي  
د. عبد التواب القدسي  
د. ريمان أمان  
أ.د. بدر عبد الرزاق طالب إسماعيل  
أ.م. د. ناظم محمد نعمان سلام (نائب مدير التحرير)  
أ.م. د. وضاح الحاج  
د. لمياء أنور كامل يعقوب  
د. بسام صلاح

## أعضاء الهيئة الاستشارية:

أ.د. حسين بن عبد الله العمري  
أ.د. عبد الوهاب إسماعيل محمد الخولاني  
أ.د. نعمان أحمد علي فيروز  
أ.د. طارق عبد الرؤوف محمد عامر  
أ.د. أحمد محمد القطبة  
أ.د. دايع عبد علي عبود  
أ.د. مالك إبراهيم صالح الدليعي  
أ.د. عبد العزيز إبراهيم مناضل  
أ.د. حاتم الصديق محمد أحمد  
أ.م. د. سمير عبد العزيز الرميحه  
أ.م. د. علي أحمد محمد غزوان  
أ.د. اليمـن  
أ.د. اليمـن  
اليمـن  
مصر.  
اليمـن  
العراق.  
العراق.  
المغرب.  
السودان.  
اليمـن.  
اليمـن.  
د. كمال أبو هادي (إنجليزي)  
أ.د. عبد الله راجحي غانم (عربي)

## التدقيق والمراجعات اللغوية: أ.د. عبد الله راجحي غانم (عربي)

## سكرتارية التحرير: أ. نجوى حسن الحسيني

تصميم الغلاف: أ. زكريا محمد أحمد الأحمدي

طبـع فـي: مركز الراقي (01 205042)

تنسيق وإخراج: ماجد المذبحاني (775 233 706)

## قواعد النشر بالمجلة

- لغة النشر (العربية والإنجليزية).
- ألا يكون البحث قد سبق نشره أو تقديمه للنشر في مجلة علمية أخرى وأن يتسم بالأصالة والموضوعية مع شمول الأثر المعرفي وسلامة المنهجية.
- تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة (العليا، السفلى، اليمني، اليسرى) 3سم، والمسافة بين الأسطر مفردة (single space).
- الكلمات الدالة للبحث (كلمات مفتاحية keywords) تكتب بحجم خط 10 أسفل الخلاصة شريطة ألا تزيد عن خمس كلمات، غير موجودة في عنوان البحث، تعبر عن المجالات التي يتناولها البحث (خاص بالأبحاث العلمية).
- يكون نوع الخط في المتن للبحوث باللغة العربية (Simplified Arabic) بحجم 13 وللبحوث باللغة الإنجليزية (Time New Roman) وبحجم (11)، يكون حجم خط عنوان البحث (16).
- ترتب الجداول والأشكال (أو البيانات والخرائط) بحسب تسلسل ورودها في البحث وتضمُّ عنوانا مختصرا يكتب أعلى الجدول، أمَّا في الأشكال فيكتب أسفل الشكل، وبحجم خط (11) للبحوث باللغة العربية و(10) للبحوث الإنجليزية.
- تُوثَّق المصادر والمراجع العربية بالطريقة العلمية المتعارف عليها في أبحاث العلوم الإنسانية، حيث يذكر الاسم الأخير لصاحب المرجع وسنة النشر ورقم الصفحة (الصالح، 2010م، ص130).
- تُرتَّب المصادر هجائياً، وتبدأ كتابة المصادر باسم الباحث (الباحثين)، ثم السنة، وعنوان البحث، فاسم المجلة، ورقم المجلد، وأرقام الصفحات، وإذا كان المصدر كتاباً تُذكر المعلومات نفسها، وبالترتيب ذاته، مع ذكر جهة النشر ومكانها.
- الخلاصة (Summary) أو المستخلص Abstract: تكتب باللغتين العربية والإنجليزية للبحوث العلمية والإنسانية، ويكون حجم الخط (12) وأن لا تزيد عدد كلماتها عن (200) كلمة.
- يُشترط ألا تزيد عدد صفحات البحث عن 30 صفحة شاملة الجداول والأشكال والمراجع وغيرها للأبحاث الإنسانية و15 صفحة في العلوم التطبيقية وأن يشمل ذلك مُلخَص البحث.
- تُسلَّم ثلاث نسخ ورقية من البحث A4 على أن لا تقل المسافة بين الأسطر عن سطر ونصف فضلاً عن نسخة word ونسخة pdf على قرص مدمج CD.

- ترحب المجلة بنشر ما يصل إليها من مُلَخَّصات الرسائل الجامعية التي نوقشت وأجيزت في حقول العلوم التطبيقية والإنسانية، على أن يكون المُلَخَّص من إعداد صاحب الرسالة نفسه وأن لا يتعدى الـ 5 صفحات، وكذلك عروض الكتب ومُلَخَّصات المؤتمرات والندوات العلمية.
- يرفق مع البحث مُلَخَّص السيرة الذاتية للباحث تتضمن سيرته العلمية، اسمه ولقبه وجامعته والكلية والقسم وأهم مؤلفاته ومشاركاته العلمية والعناوين وأرقام التواصل.
- تخضع جميع البحوث المُقدَّمة إلى التحكيم من قبل متخصصين ذوي خبرة علمية ومكانة أكاديمية متميزة.
- يبلغ رئيس التحرير مؤلف البحث بصلاحية البحث أو عدم صلاحيته للنشر بأسرع وقت ممكن.
- لا تُنشر البحوث إلا بعد إجراء التعديلات المطلوبة بحسب آراء الأساتذة المحكِّمين وتُسَلَّم نسخة ورقية نهائية من البحث، فضلاً عن نسخة إلكترونية على قرص مدمج أو إيميل بالبريد الإلكتروني في موعد أقصاه خمسة عشر يوماً.

### **تكاليف نشر الأبحاث في المجلة هي كالاتي؛**

#### **أولاً: - بالنسبة للناسر (من داخل الجامعة)**

- الباحثين وطلاب الدراسات العليا وأساتذة الجامعة: مبلغ 15000 ريال يمني.

#### **ثانياً: - بالنسبة للناسر الخارجي (من خارج الجامعة)**

- الباحثين وطلاب الدراسات العليا وأساتذة الجامعات اليمنية الأخرى: مبلغ 25000 ريال يمني.
- الباحثين وطلاب الدراسات العليا وأساتذة الجامعات من خارج اليمن: مبلغ \$150.

المواد المنشورة بالمجلة تعبر عن آراء أصحابها ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر المجلة

## كلمة رئيس مجلس الأمناء

بسم الله الرحمن الرحيم



تتجدد إطلالتنا مع كل عدد من أعداد مجلتنا: مجلة جامعة الحضارة، وهذه واحدة من إطلالاتنا التي جاءت مع العدد التاسع 1446 / 2025هـ، ولعل ما يميز هذا العدد هو تعدد أبحاثه وتنوعها، إذ شمل مساحة عملية شاسعة، فكان منها الطبية، والإدارية والتاريخية وغير ذلك من مجالات المعرفة اللا متناهية. وستبقى

مجلتنا مقصداً وأملاً للباحثين الذين يتخيرون لأبحاثهم أفضل المجالات وأصدقها؛ فقد أصبحنا في عالم لا يؤمن بالكم إيمانه بالكيف، ومجلتنا سيظل شعارها التميز والتجدد والمصداقية، وسنظل نسعى ما وسعنا الجهد، للرقى بها إلى أعلى المراتب. ولعل خير شاهد على هذا التوجه أن كل عدد من مجلتنا يبدأ من حيث انتهينا في العدد الذي قبله، فغايتنا هي أن تصبح مجلتنا رقماً له حساب، وقيمة علمية تحظى باحترام الباحثين وتقديرهم. ونحن على ثقة كبير بكوادرنا المؤهلة التي تقوم على هذه المجلة، وكذلك هي ثقتنا في الإخوة الباحثين الذين يشاركونا النجاح والتميز، وستظل أبحاثهم نقطة فارقة في فضاء هذه المجلة، وسنظل نعم العون ونعم السند.

والله الموفق

د. عبد الحميد عبد الهادي السعدون

رئيس مجلس الأمناء

## كلمة رئيس التحرير – افتتاحية العدد التاسع

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي يسر لنا كل عسير، وبفضله وحده، خرج العدد التاسع من مجلة جامعة الحضارة للعلوم الإنسانية والتطبيقية، وكم هي سعادتنا ونحن نرى ثمرة جهودنا وجميع القائمين على هذه المجلة- تتجلى في خروج العدد التاسع في موعده المحدد. وجاء بحلته الرائعة، وقد ضم بين دفتيه أبحاثا متميزة في مادتها، متنوعة في مجالاتها؛ فمنها ثلاثة أبحاث في المجالات الطبية، وبحث في الجودة والعلوم الإدارية وبحثان في التاريخ، وملخص رسالة ماجستير. ولا يمكن أن يكون هذا التنوع عبثا، بل هو دليل واضح على ثقة الباحثين في مجلتنا التي وجدوا فيها نافذة تطل منها أبحاثهم على عوالم المعرفة، وإننا لنعاهد إخواننا وأبناءنا الباحثين أننا لن نخيب آمالهم، وسنظل نمد إليهم أيدينا ونسخر لهم كل إمكانياتنا وقدراتنا؛ لنخطو بمجلتنا إلى أبعد مدى نستطيع الوصول إليه، وإن طموحاتنا لا حدود لها، وإننا لجادون في الوصول بمجلتنا إلى أبعد الغايات وأسمائها؛ لتكون مجلة جامعة الحضارة واحدة من أهم المجالات التي يتنافس الباحثون لنشر أبحاثهم فيها. وإننا لعلّ ثقة تامة أن جهودنا وحدها لن تكون كافية، فنحن في حاجة لأن يشاركنا الباحثون آمالنا وطموحاتنا من خلال رفد مجلتنا بالأبحاث الرصينة والمتميزة، التي تسهم في تقديم المعرفة والوصول إلى كل ما هو جديد، وسيظل التناغم بيننا قائما لنصل إلى ما نصبوا إليه.

أ.د: سعد العتاي

رئيس هيئة التحرير

## قائمة المحتويات

|     |                                                                                                                                                                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9   | اختلال توازن الخارطة الديمغرافية السياسية الفلسطينية<br>(الوكالة اليهودية ونشاطها في اليمن عام 1908-1967م)<br>دراسة تاريخية أنموذجاً<br>د. لمياء انور كامل أحمد يعقوب                                     |
| 45  | جهود الحكم العسكري الثاني ( 1969م – 1985م ) لحل مشكلة جنوب السودان<br>د. حسن عوض الكريم علي أحمد<br>د. سلفادور اتير اشويل لوال                                                                            |
| 75  | علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين<br>في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بالجمهورية اليمنية دراسة ميدانية<br>د.عبد التواب عبد الله مهيوب                                                             |
| 127 | Immediate Partial Breast Reconstruction with<br>Latissmus Dorsi Flap<br>Prof. Dr. Jamila Ali AL-Sanabani, Dr. Mohmed AL-Shoaibi, Dr.<br>Shatha Jbbrr Ahmed                                                |
| 153 | Management of Post Burn Hand Contractures in Yemen<br>Prof. Nasr H. Al- qadsi, Prof. Yahia A.Al-saighi, Prof. Saleh Mused<br>AL-haidani , Dr. Raddad M . Al-fakih                                         |
| 169 | Chemical Disinfectants & Antiseptics Agents Efficacy<br>Testing in Yemen, Between International Standards and<br>Real Practices and Parties Performance Evaluation<br>Mr. Shehab Mohamad Saleh Al-Sohpany |
| 205 | إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018<br>في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة<br>الباحثة/ عفاف صالح معوضة                                                                      |





## اختلال توازن الخارطة الديمغرافية السياسية الفلسطينية (الوكالة اليهودية ونشاطها في اليمن عام 1908 - 1967م) دراسة تاريخية أنموذجاً

د. لمياء أنور كامل أحمد يعقوب \*

### ملخص

تُعد هذه الدراسة محاولة لفهم الدور الذي لعبته الوكالة اليهودية في إخلال التوازن الديمغرافي السياسي الذي شهدته فلسطين، وغيّرت ملامحها في القرن العشرين، من خلال عملية تهجير يهود العالم وتمكينهم من الاستيطان في فلسطين، والسيطرة على معظم أراضيها، وتحجيم ملكية شعبها للأرض، والعمل على ترحيلهم منها.

وقد تولت الإدارة الصهيونية " اللجنة التنفيذية المصغرة في المنظمة الصهيونية العالمية" تأدية المهام التي انيطت بالوكالة اليهودية، والمستندة على أطر قانونية أكدها صك الانتداب عام 1922م؛ في مادته الرابعة، والسادسة. بالتالي فهي منظومة مؤسسية قومية للشعب اليهودي أقيمت قبل إعلان الكيان الصهيوني في الرابع عشر من مايو عام 1948م، أي بنحو ست وعشرين عاماً تقريباً من الاعتراف بها. ولهذا اقتربت الوكالة من دائرة الانضواء تحت عباية المنظمة الصهيونية العالمية؛ بل أضحت الذراع التنفيذي لها، حيث لاتزال قائمة وناشطة في دعم الكيان الصهيوني، ويهود المهجرت تحت آلية المشروع الصهيوني القائم على نظرية "حق العودة".

ومن هنا استقامت الوكالة مع الإمبريالية الاستعمارية البريطانية أولاً والأمريكية لاحقاً، وارتبطت معهما بعلاقة وطيدة وشراكة عميقة؛ وهذا ما زاد من نمو الوكالة عالمياً؛ فهي ترى أن الاستيطان متركزاً أساساً لتفعيل استراتيجية عنصر الأرض، ناهيك عن كونها الحزام الأمني والاقتصادي للمجتمع الصهيوني.

\* استاذ مساعد جامعة الحضارة وجامعة 21 سبتمبر.

وبالتالي، سعت الوكالة اليهودية إلى تهجير يهود اليمن وتوطينهم في الأراضي الفلسطينية، وقد ظهر ذلك جلياً بتأسيسها لمكتب الهجرة في عدن عام 1912م، تحت أنظار بريطانيا ومباركتها. كما طلب المؤتمر الصهيوني السادس عشر عام 1929م من اللجنة التنفيذية للوكالة اليهودية فتح مكتب صهيوني جديد في عدن، التي بدورها رغبت في النظر في احتمالية الاستيطان المؤقت في جنوب اليمن؛ لتأهيل يهود اليمن قبل ترحيلهم إلى فلسطين.

ولذا كانت السياسة الاستيطانية للإخلال بالميزان الديمغرافي لصالح التهويد مبرمجة منذ البداية على عنصري الأرض والمادة البشرية؛ مما سيسمح لترسيخ حكم الأغلبية، وتميز قوة الأرقام في المجال السياسي، وإيجاد واقع جغرافي جديد بتحويل الأراضي الفلسطينية إلى بقع جغرافية معزولة بعضها عن البعض بواسطة المستوطنات، وهي سياسة سعت إليها الوكالة اليهودية وتنظيمات صهيونية أخرى حتى الوقت الحالي. وهي من المفارقات التي يجب الوقوف أمامها؛ لأن الوكالة اليهودية ستسعى إلى توسيع رقعة الاستيطان، ليس في فلسطين فحسب، بل في المنطقة العربية كاملة، وهذا ما صرح به بن غوريون، بقوله: "حدود إسرائيل ستعينها الأجيال القادمة"، وهذا ما أكدته وايزمن: "أن الله منحنا أرضاً ولم يعين لنا حدوداً".

ولذا تعالج هذه الدراسة نشاط منظومة الوكالة اليهودية وعلاقتها بهجرة يهود اليمن منذ بدايات القرن العشرين حتى نهاية الستينيات، والاختلالات التي طرأت على الخارطة الديمغرافية السياسية لفلسطين، وليس هدفها تتبع عملية هجرة اليهود وحيثياتها، وذلك من خلال طرح الإشكاليات الآتية:

- كيف ساهمت الوكالة اليهودية في تكريس الاستيطان والتوطين الصهيوني في فلسطين مع تدفقات يهود اليمن إليها، التدفق الذي أدى بدوره في اختلال التوازن الديمغرافي السياسي للخارطة الفلسطينية؟
- ما تحليل المشهد السياسي المتوقع من زيارة رئيس الوكالة اليهودية دافيد بن غوريون لمكتب الهجرة في عدن؟
- ما علاقة الوكالة اليهودية برفض حاكم عدن لتوطين يهود أوروبا في بعض المناطق التابعة لليمن؟
- هل مشكلة اختفاء أطفال اليهود عام 1950م التي أثيرت مؤخراً، لها جذوراً وتطلعات سياسية تعود إلى ثلاثينات القرن المنصرم؟

ومن هنا يمكن القول: بأنّ طرح تلك التساؤلات من شأنها أن تؤكّد على دور الوكالة اليهودية في العمق الاستراتيجي اليمني والمنطقة العربية وفي تاريخ القضية الفلسطينية واختلال ميزانها الديمغرافي السياسي.

ومن خلال ذلك، تم تقسيم الدراسة إلى عدة محاور، وكل محور سيتم استخدام المنهج التاريخي التحليلي الوصفي لدراسته، التي توصلت إلى أنه كان للوكالة اليهودية دوراً مهماً في اختلال التوازن الديمغرافي السياسي للخارطة الفلسطينية.

- الخلفية التاريخية لنشأة الوكالة اليهودية.
  - نشاط الوكالة اليهودية في اليمن قبل عام 1908م.
  - نشاط الوكالة اليهودية في اليمن عام 1908م - 1919م.
  - نشاط الوكالة اليهودية في اليمن عام 1922م حتى 1929م.
  - نشاط الوكالة اليهودية في اليمن عام 1930-1939م.
  - نشاط الوكالة اليهودية في اليمن عام 1939-1967م.
- الكلمات المفتاحية: الوكالة اليهودية، اليهود، التهجير (الهجرة) والتوطين، فلسطين، اليمن.

---

## ***Imbalance of the Palestinian political demographic map The Jewish Agency and its activities in Yemen in 1908-1967 AD***

### ***Historical studyA model***

---

#### **summary**

This study is an attempt to understand the role played by the Jewish Agency in disrupting the political demographic balance that Palestine witnessed and changed its features in the twentieth century, through the process of displacing the Jews of the world and enabling them to settle in Palestine, controlling most of its lands, limiting the ownership of its people to the land, and working to deport them from it. Anyone who follows the study of the role of the Jewish Agency and its system will notice a clear vision of the role it played in the process of disrupting the balance of the Palestinian political demographic map, through the process of displacing the largest number of Yemeni Jews and settling them in the Palestinian lands, through its office in Aden in 1912 AD, under the eyes of Britain and its blessing, which was based on legal frameworks confirmed by the Mandate in 1922 AD in its fourth and sixth articles Hence, the agency aligned itself with British colonial imperialism first and later with the American. It was linked to them by a close relationship and deep partnership, and this increased the growth of the agency globally: which sees settlement as a fundamental basis for activating the land element strategy, not to mention being the security and economic belt of the Zionist society.

Keywords: Jewish Agency, Jewish immigration (migration) and settlement, Palestine Yemen.

إن الوجود الصهيوني اليوم في العالم الإسلامي لم يأت من غير إعداد أو تخطيط سابق، فالتهيئة العملية لإنشاء دولة صهيونية في فلسطين بدأت تتخذ أسلوباً جدياً منذ مطلع القرن العشرين، وذلك عن طريق الصلة التي تربط الوكالة اليهودية ونشأتها بالهجرة والتوطين، الذي شهده يهود اليمن في القرن العشرين، وما ترتب على هذه الصلة من إخلال في التوازن الديمغرافي السياسي للخارطة الفلسطينية، وهذا الإخلال جاء ضمن إطار زمني يعود بدايته إلى أواخر القرن التاسع عشر قبل انخراط المنظمة الصهيونية في الوكالة اليهودية وتستمر لتنتهي بنا عند هجرة يهود اليمن الكبرى فيما عرف بالبساط السحري عام 1950 م، مروراً بعام 1967 م.

ومما لا شك فيه، أن الهدف الأول من هجرة يهود اليمن وغيرهم؛ هو إيجاد واقع جغرافي جديد بتحويل الأراضي الفلسطينية إلى بقع جغرافية معزولة بعضها عن البعض بواسطة المستوطنات<sup>(1)</sup>، وتأسيس قاعدة استعمارية غربية في المنطقة، بموجها يتعهد الصهاينة بتحقيق مطالب القوى الاستعمارية ذات الطابع الاستراتيجي أولاً، وهذا ما صرح به هرتزل، بقول: "يجب أن نشكل هناك - يقصد فلسطين - جزءاً من الحصن الأوروبي في وجه آسيا، وتكون مركزاً متقدماً للمدينة في مواجهة البرية، ويجب أن نكون على اتصال بكل أوروبا التي ستكون ملزمة بضمان وجودنا"<sup>(2)</sup>.

وهذا ما أكدته وايزمن: "يمكننا القول: إنه إذا ما خضعت فلسطين للنفوذ البريطاني، وشجعت بريطانيا إقامة المستوطنات اليهودية هناك، فسوف نتمكن من تطوير فلسطين؛ لتكون حارساً فعالاً لقناة السويس". كما أوضح أيضاً: أن الاستيطان في فلسطين، سيكون حاجزاً ضد أي خطر خارجي، وأن بريطانيا ستجد اليهود حلفاء لها<sup>(3)</sup>.

وهذا ما وافق عليه جابوتنسكي، بقوله: "إن قيام الدولة الصهيونية في فلسطين، سيتيح المجال لإقامة جزيرة صديقة لبريطانيا في بحر إسلامي يتحفر لطردها من المنطقة"<sup>(4)</sup>.

(1) أبو حسنة، نافذ: جغرافية الاستيطان ووهم الدولة، بيروت - لبنان، دار النسيم لطباعة النشر والتوزيع، 1977 م، (د.ط.)، ص 14.

(2) الصايغ، أنيس: يوميات هرتزل، ترجمة/ هدا شعبان صايغ، بيروت - لبنان، مركز الأبحاث منظمة التحرير الفلسطينية، 1968 م، (د.ط.)، ص 12.

(3) بركات، ناظم محمود: الاستيطان الإسرائيلي في فلسطين بين النظرية والتطبيق، بيروت - لبنان، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط 1، 1988 م، ص 43.

(4) بركات: المرجع السابق، ص 44 (للمزيد حول دعم بريطانيا للكيان الصهيوني في فلسطين، راجع: يعقوب، لمياء أنور كامل أحمد: الدعم البريطاني للكيان الصهيوني (التوطين في جزيرة سقطرى بين النظرية والتطبيق) 1939 م أنموذجاً، مجلة جامعة البلقاء - المجلد (5)، العدد (3)، البلقاء - الجمهورية اليمنية، 2023 م، ص 111-119.

ومن جانب آخر، إيجاد آليات إلزامية للتخلص ما عرف بـ (المشكلة اليهودية). ولذا لعبت الوكالة اليهودية دوراً في عملية الهجرة والاستيطان<sup>(1)</sup>، وبالتالي شكلت الملامح السياسية لتوجهات المشاريع الاستيطانية في فلسطين، بل إنها كانت الآلية التي رسخت وسترسخ الاستيطان حتى الوقت الحالي، حيث تعمل اليوم من خلال شراكة استراتيجية مع الحكومة الصهيونية وخاصة بعد "منحها مكانة قانونية وشعبية خاصة في إطار قانون مكانة المنظمة الصهيونية العالمية والوكالة اليهودية" عام 1952م<sup>(2)</sup>.

### الخلفية التاريخية لنشأة الوكالة اليهودية

ارتبطت الخلفية التاريخية للوكالة اليهودية بالجهاز تنفيذي للمنظمة الصهيونية العالمية، وذلك عقب الاندفاع الاستيطاني للمؤتمر الصهيوني الأول في مدينة بازل السويسرية عام 1897م<sup>(3)</sup> لحشد تأييد العالم، وتمويل المشروع الصهيوني من خلال تجهيز المشاريع الاستيطانية اليهودية وطرحها موضع التنفيذ، واجتذاب المهاجرين اليهود من دول العالم، تمهيداً لإقامة كيان صهيوني في فلسطين<sup>(4)</sup>.

وقد جاء التوظيف السياسي للوكالة اليهودية بداية تحت مسمى المكتب اليهودي الفلسطيني - مكتب العمل- الذي أسس عام 1908م في يافا، التي كانت في ذلك الوقت جزءاً من الإمبراطورية العثمانية، لكن حضورها في مضمونها الفعلي والقانوني جاء بعد وعد بلفور المشؤوم عام 1917م، حيث بدأ تشكيل جهازينوب عن الحركة الصهيونية لتسهيل انشاء وطن قومي، أطلق عليها اللجنة الصهيونية في فلسطين<sup>(5)</sup>، واستمر عملها إلى أن طلبت اللجنة الصهيونية في مؤتمر الصلح في باريس

---

(1) الأمم المتحدة العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسي اللجنة المعنية بحقوق الإنسان النظر في التقارير المقدمة من الدول الأطراف بموجب المادة 40 من العهد التقارير الأولية للدول الأطراف المقرر تقديمها في عام 1993، 1998م، ص265.

(2) سلامة، سالم: "مؤسسات الشعب اليهودي القومية" الخلفيات، التأسيس والتحويلات الوظيفية والتنظيمية، العدد 62، قضايا إسرائيلية، المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية، رام الله - فلسطين، (د.ت)، ص 18، 19.

(3) أبو عليان، عبد العزيز: التطور الأمني للوكالة اليهودية وبنيتها الهيكلية، دراسات سياسية، المعهد المصري للدراسات، القاهرة - الجمهورية المصرية، 2018م، ص1.

(4) الصايغ: يوميات، ص 89، أبو عليان: التطور الأمني، ص1.

(5) أبو عليان: المرجع السابق، ص1.

عام 1919م الموافقة على إنشاء مجلس يهودي، وتغيير اسمه إلى الوكالة اليهودية<sup>(1)</sup>.

وبعد إعلان صك الانتداب على فلسطين الذي وضعته بريطانيا عام 1922م، وأقرته عصبة الأمم المتحدة، في بندها الرابع، في تهيئة الأوضاع السياسية والإدارية والاقتصادية بما يكفل تنفيذ إنشاء وطن قومي لليهود في فلسطين، مع الاعتراف بالوكالة اليهودية وحضورها وآليات عملها من تسهيل هجرة اليهود وتجنيسهم قانونياً، وإدخال اللغة العبرية كإحدى اللغات الرسمية في فلسطين إلى جانب العربية والانجليزية<sup>(2)</sup>؛ نمت الظروف الموضوعية الأزمة والكافية لجعل الوكالة اليهودية آلية الارتهان الصهيوني كهيئة عامة مشتركة بين المنظمة الصهيونية وتيارات خارجها، حيث تولت الإدارة الصهيونية للجنة التنفيذية المصغرة في المنظمة الصهيونية العالمية المهام التي انيطت بالوكالة اليهودية، كما نص عليها صك الانتداب، وأصبحت هي الأداة التي وضعت الآليات الأولية لانتشار المستوطنات الموجهة لتغيير الخارطة الديمغرافية السياسية التاريخية لفلسطين<sup>(3)</sup>.

ومن هذا التاريخ بدأت الوكالة اليهودية كحكومة للمستوطنين في أجهزة الحركة الصهيونية، وكانت تتمتع بسلطات واسعة، وذلك من خلال الإشراف على المرافق لتعليمية والاقتصادية اليهودية داخل فلسطين، وكان للوكالة لجنتان تنفيذيتان الأولى في القدس، تهتم بتنظيم هجرة اليهود إلى فلسطين وتنظيم استيعابهم داخل المستوطنات. والثانية في لندن لتمثيل مصالح الصهاينة أمام الحكومة البريطانية. والثالثة في نيويورك بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية 1945م؛ لهذا سنجد لجنة التوزيع الأمريكية المشتركة المعروفة باللجنة الأمريكية اليهودية حاضرة بقوة بما عرف بالبساط السحري.

وفي 23 أغسطس عام 1929م، في المؤتمر الصهيوني السادس عشر أعيد تنظيم الوكالة وتوسيعها بالشراكة مع منظمة الصهيونية الاستيطانية، وذلك بعد مفاوضات استمرت عشرة أعوام انتهت بتغيير اسم المكتب اليهودي الفلسطيني إلى "الوكالة اليهودية لأرض فلسطين"<sup>(4)</sup>. وبعد إعلان الكيان الصهيوني لكيانه الغاصب عام 1948م، تم تغيير اسم المنظمة إلى "الوكالة اليهودية لأرض

(1) أبو عليان: المرجع السابق، ص 2.

(2) أبو النمل، حسين: الاقتصاد الإسرائيلي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت-لبنان، ط1، 1988، ص28.

(3) الخالدي، وليد: بناء الدولة اليهودية 1897-1948م "الأداء العسكرية"، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، ندوة الحركة الصهيونية وإسرائيل، "لارنكا-قبرص، 1998، (د.ط)، ص69.

(4) سلامة: مؤسسات الشعب اليهودي، ص19.



إسرائيل". بالشراكة مع المنظمة الصهيونية العالمية، بأقسامها ومؤسساتها بنسبة 50%، و50% من تيارات خارجها يهودية غير صهيونية؛ كانوا يتبوؤون مناصب عليا سياسية واقتصادية ممن لم يكن بإمكانهم الانخراط بالحركة الصهيونية، لذلك كان بقاؤهم في أماكنهم إفادة للمشروع الصهيوني<sup>(1)</sup>، من أمثال: هرت صموئيل، الذي كان مندوباً سامياً في فلسطين "الذي أعطى الحرية الكاملة للهجرة اليهودية تحت الأشراف الحصري من جانب المنظمة الصهيونية وعمل على تسهيل وتقديم المساعدات لها<sup>(2)</sup>".

لذلك أوضحت الوكالة اليهودية على الرغم من هذا التقسيم الوهمي في عدد الأعضاء الذراع التنفيذي للمنظمة الصهيونية العالمية، وبالتالي صاغت سياسة المشروع الاستيطاني، وغبرت الخارطة الديمغرافية السياسية للدولة الفلسطينية<sup>(3)</sup>، من خلال زيادة الهجرة اليهودية إلى فلسطين، وشراء الأراضي الفلسطينية؛ لتكون ملكية يهودية مما يسهم من تمكين حركة الاستيطان، وتشجيع الاستيطان الزراعي المبني على العمل اليهودي، ونشر اللغة والتراث العبريين<sup>(4)</sup>.

وبالتالي اعتمدت المنظمة الصهيونية على الوكالة اليهودية لبناء المستوطنات وتوسيعها، وتقديم الحوافز والتسهيلات لتشجيع الهجرة اليهودية للأراضي الفلسطينية بطرق قانونية، بعد أن كانت تتم بطرق غير رسمية.

وفي السياق ذاته، كانت الوكالة اليهودية منذ مضمونها الفعلي حتى عام 1937م، أشبه بحكومة اليشوف - حكومة الاستيطان اليهودي - الساعية إلى هجرة اليهود من مختلف أنحاء العالم إلى فلسطين، وإنشاء المستوطنات فيها، و"توطينهم في القرى والبيوت الفلسطينية التي تم طرد وتهجير أصحابها منها"<sup>(5)</sup>.

وفي عام 1937م، تم حل الوكالة أثر وقوع خلافات بين القائمين عليها، وفي العام التالي جرت

(1) أبو عليان: التطور الأمني، ص 8.

(2) أبو حلبية، حسن عبدالله يوسف: "دور أحداث هاعفوداه" وحدة العمل (في الهجرة والاستيطان الصهيوني في فلسطين من 1919 - 1948 م"، العدد (29)، المجلة العربية للنشر العلمي، رماح - الأردن، 2021م، ص 424.

(3) سلامة، مؤسسات الشعب اليهودي، ص 19.

(4) أبو جبل، كاميليا: يهود اليمن "دراسة سياسية واقتصادية واجتماعية منذ نهاية القرن التاسع عشر وحتى منتصف القرن العشرين"، دمشق-سوريا، دار النمر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 1999م، ص 170.

(5) سلامة، مؤسسات الشعب اليهودي، ص 20.

محاولات لإعادة احياء الوكالة اليهودية لكنها باءت بالفشل، مما دفع التيارات غير الصهيونية والتي تشكل 50% من عضويتها بتركها، وهو ما أحدث نوعاً من التقارب والاندماج بينها وبين المنظمة الصهيونية العالمية حتى السبعينات، وبالتالي شاركت الوكالة والمنظمة الصهيونية العالمية بأكبر عملية تهجير يهود اليمن عام 1948-1950م، وبعد هذا التاريخ تم الفصل بين مهام المنظمة الصهيونية والوكالة اليهودية الذي أقره الكنيست عام 1952م، وبهذا تم تقليص صلاحياتها، كما سنت الوكالة اليهودية إجراءات تحد من نشاطها التمويلي لعملية التهجير<sup>(1)</sup>.

وفي عام 1971م انفصلت المنظمة الصهيونية عن الوكالة مع الاتفاق على رئيس واحد يرأسهما، وفي عام 1979م وقع ميثاق بين الحكومة الصهيونية والوكالة، نص على دور المنظمة الصهيونية في الإشراف على نشاطات الوكالة، وعلى الرغم من ذلك؛ فقد لعبت الوكالة اليهودية دوراً في عملية التهجير والتوطين، بل أصبحت هي المحرك الأساسي لعملية الهجرة والتوطين لليهود العالم حتى الوقت الحالي<sup>(2)</sup>.

ومن أبرز الشخصيات الصهيونية التي ساهمت في بلورة الصورة النهائي للوكالة: بن غوريون، حاييم ويزامن، ولوى مارشال رئيس اللجنة اليهودية الأمريكية، "منظمة يهودية غير صهيونية كانت مهمتها حماية حقوق ومصالح اليهود خارج الولايات المتحدة"<sup>(3)</sup>، وهربت صموئيل (أحد وزراء حكومة اسكويث وأول يهودي يدخل الحكومة البريطانية)<sup>(4)</sup> رئيس اللجنة الاستشارية المكلفة بوضع مسودة للاقتراحات المتعلقة بصورة الحكم المطلوبة في أرض إسرائيل<sup>(5)</sup>، فضلاً عن اثنين من يهود اليمن، وهما: زكريا غلوسكا، وحاييم بديحي<sup>(6)</sup>.

(1) فهي، ولیم: الهجرة اليهودية إلى فلسطين المحتلة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة - مصر، 1971م، (د.ط)، ص 116، 117، الوكالة اليهودية، الموسوعة الفلسطينية، هيئة الموسوعة الفلسطينية، دمشق، ط1، 1984م، 4/589-590.

(2) <https://www.net.aigazeera.com>، تاريخ الاطلاع 2024/3/14.

(3) عيلا، يغال: الوكالة اليهودية الأعوام الأولى (بالعبرية)، المكتبة الصهيونية، مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد ٢، العدد (٦)، القدس-فلسطين، 1991م، ص 135.

(4) محمود، مشاريع الاستيطان، ص 190.

(5) عيلا: الوكالة اليهودية، ص 135.

(6) أبو جبل: يهود اليمن، هامش 1، ص 170.

## نشاط الوكالة اليهودية في اليمن قبل عام 1908م

أولت الحركة الصهيونية ومنظماتها قبل عام 1908م أهمية كبيرة لهجرة يهود اليمن، وهذا الاهتمام مهده ارهاصات تعود إلى عام 1667م، عندما تأثر يهود اليمن بحركة شباتي زيفي في الأناضول، ومحاولة عدداً منهم الهجرة إلى فلسطين، لكن الإمام إسماعيل بن القاسم قاوم هذه الهجرة، وأصدر الأوامر بإعدام حاخام صنعاء سليمان الجمل<sup>(1)</sup>.

وفي منتصف القرن التاسع عشر الميلادي، تنامت آلية الهجرة والتوطين وارتدت طابع أكثر دراماتيكية لمحاولة تهجير يهود اليمن، فقد زارها الحاخام يعقوب سفير من القدس بحجة تبشيرية<sup>(2)</sup>، وفي عام 1882م زار لانجار، ويوسف هالي في اليمن<sup>(3)</sup>.

ومن اللافت أن هذه الزيارات جاءت منساقة مع الموجة الأولى لهجرات اليهود إلى فلسطين، وهذه الزيارات ما هي إلا انعكاس لتزايد نشاط المنظمات الصهيونية التي بلغت ذروتها في الأعوام 1881-1903م، ومنها: جمعية محبي صهيون الروسية التي ساهمت في هجرة يهود الروس عام 1882م، وتُعد هذه أول موجة رئيسية من الهجرات اليهودية، التي تراوح عددها من خمس وعشرين إلى ثلاثين ألف مهاجر<sup>(4)</sup> ومن بينهم مائة أسرة يهودية يمنية<sup>(5)</sup>، وقد تراوحت بين عامي 1881-1882م، 200 شخص يمني من صنعاء والمناطق المحيطة بها، وفي عام 1885م أربع مائة وخمسين شخصاً جلبهم استوطنوا في يافا؛ لأفضليتها الاقتصادية عن القدس<sup>(6)</sup>، وقد نجحت الموجة الأولى من المهاجرين اليهود من إقامة 22 مستوطنة بلغت مساحتها 275 ألف دونم، وقاربت تكاليفها مليوني

(1) أبو جبل: المرجع السابق، ص 21، 22.

(2) أبو جبل: المرجع السابق، ص 21، 22.

(3) سهيل، زينب حسين: يهود اليمن بين الاستقرار والهجرة (1900-1948م)، مجلة الثوابت، العدد (74)، صنعاء - الجمهورية اليمنية، 2013م، ص 82.

(4) اختلفت الروايات حول أعداد اليهود في الهجرة الأولى، راجع: محمود، أمين عبد الله: مشاريع الاستيطان اليهودي منذ قيام الثورة الفرنسية حتى نهاية الحرب العالمية الأولى، الكويت، عالم المعرفة، 1984م، (د.ط)، ص 185، الخالدي: بناء الدولة اليهودية، ص 66.

(5) ماكروا، أريك: اليمن والغرب (1571-1962م)، ترجمة / حسين عبد الله العمري، دمشق-سوريا، دار الفكر، ط 2، 1987م، ص 171، الشامي: يهود اليمن، ص 81.

(6) الشامي: يهود اليمن، ص 108.

(1) جنبة إستراتيجي .

أما موجة الهجرة الثانية، فكانت بين الأعوام 1904-1914م، حيث بلغ عدد المهاجرين اليهود قرابة 35-40 ألف يهودي<sup>(2)</sup> بينهم نحو مائتين وعشرين شخص يمني يهودي هاجروا عام 1907م من صعدة والمناطق المحيطة بها<sup>(3)</sup>.



### - نشاط الوكالة اليهودية في اليمن عام 1908م-1919م

بعد أنشاء المنظمة الصهيونية مكتب فلسطين عام 1908م في يافا - " اللجنة التنفيذية

(1) محمود: مشاريع الاستيطان، ص186.

(2) أوغلو، عمر تلي: الهجرة اليهودية إلى فلسطين بين عامي 1882-1914 في وثائق الأرشيف العثماني والمناهج المطبقة في انتقال الأراضي إلى الصهاينة، الأبحاث والدراسات - الرؤية التركية، (د، م) (د، ط)، 2019م، ص116

(3) الشامي: يهود اليمن، 108.

(4) googol .com

### الصهيونية لفلسطين"، ووكالة اليهودية لاحقاً- لتشجيع حركة الاستيطان الزراعي في فلسطين<sup>(1)</sup>

وضع روبين آرثر الذي رأس الدائرة السياسية للجنة ومهندسها في توطين اليهود نظرية التواصل الجغرافي للبنية الاستيطانية للدولة المستقبلية، وكان الهدف منها انشاء نسق شكلي يكون نموذجاً للمستوطنات من خلال انتشارها نحو السواحل بين يافا وحيفا، وبحيرة طبرية وأعالي حوض نهر الأردن، ويكون الربط هذه السواحل بالسهل الداخلي ( مرج ابن عامر )<sup>(2)</sup> ، وقد جاء هذا النسق على شاكلة حرف N<sup>(3)</sup> ، وهذا ما سهل بعد ذلك تطويق الحزام الأمني لفلسطين وتفكيك منظومته.

و نؤكد هنا، بأن هذه النظرية أكد على تطبيقها صموئيل فينيلي عام 1920م من حيث دعوته إلى استيطان اليهود في الأراضي الخراب وغير المستغلة، و البعيدة عن المناطق المسكونة بالعرب خاصة في السهل الساحلي<sup>(4)</sup> ، ولذا ليس من المصادفة أن جاء انتشار المستوطنات الزراعية لليهود اليمن وغيرهم من عام 1908م حتى الثلاثينات في يافا، والقدس، وتل أبيب<sup>(5)</sup> .

وفي عام 1910م، أولى روبين آرثر أهمية كبيرة لتسريع وتيرة نظرية التواصل الجغرافي على أرض الواقع معتمداً على تقارير كبار المسؤولين في جهاز المخابرات التابع للدائرة السياسية لمكتب فلسطين عن تطور الأحداث في اليمن والاطلاع بدقة على ما كان يدور في صفوف يهود اليمن. ولأجل ذلك بعث مكتب فلسطين صموئيل اليعازر فينيلي<sup>(6)</sup> سكرتير منظمة الاستيلاء على الأراضي إلى اليمن عام 1911م؛ لتنظيم الهجرة إلى فلسطين<sup>(7)</sup> ، فتمكن من تهجير عدداً منهم، بعد أن اتفق مكتب العمل في يافا مع شركة لويد الأسترالية على تخفيض أجرة السفن إلى النصف. وفي العام نفسه تمكن

---

(1) أبو جبل: يهود اليمن، ص 166، المومني، داود: الحركة الصهيونية وفلسطين في الأعلام العربي بين عامي 1897-1914م، مجلة المنار مثلاً: دراسة تاريخية تحليلية، مجلة دراسات بيت المقدس، العدد 21، القدس-فلسطين، 2021م، ص142

(2) الخالدي: بناء الدولة اليهودية، ص 69.

(3) الخالدي: بناء الدولة اليهودية، ص 69.

(4) أبو حلبية: "دور أحدوت هاعفوداه"، ص432.

(5) الشامي: يهود اليمن، ص108.

(6) الصفواني، رياض محمد أحمد: يهود اليمن في القرنين التاسع والعشرين الميلاديين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة صنعاء، صنعاء - الجمهورية اليمنية، 2006م، ص134.

(7) سهيل: يهود اليمن، ص 83.

فنيلى من تهجير حوالي الـ 1500 يهودي، استلموا أعمال الزراعة في السامرا والجليل<sup>(1)</sup>. وفي نهاية عام 1912م عاد فنيلى إلى فلسطين بعد أسس مكتب الهجرة في عدن تحت إشراف مكتب فلسطين في يافا، التي أصبحت المركز الأولى لعملية الهجرة والتوطين. ولذلك لم يأت عام 1914م، حتى بلغ نمو المستعمرات الصهيونية إلى تسع وخمسين مستوطنة، بمساحة 420000 دونم، بما يعادل 2% من مساحة فلسطين<sup>(2)</sup>، ووصل عدد سكانها إلى حوالي 12 ألف نسمة، ينقسمون بين 600 نسمة في المستعمرات الجماعية والتعاونية من مجموع 11580 نسمة من سكان الريف اليهود<sup>(3)</sup>، وسبعين ألف يقطنون المدن وخاصة القدس<sup>(4)</sup>، منهم يهود اليمن الذين شكلوا 8% من أصل 85 يهودي معظمهم استوطنوا تل أبيب<sup>(5)</sup>.

وفي عام 1919م، بالتعاون مع مكتب الهجرة في عدن وبدعم بريطاني؛ تمكن مكتب فلسطين من تهجير ما يقارب 2734 يهودياً يمينياً من أصل 4234 يهودياً مهاجراً منذ بداية عام 1908م حتى عام 1919م، من مجموع يهود اليمن آنذاك البالغ عددهم 57 ألفاً<sup>(6)</sup>.

وفي عام 1920م، تم تأسيس الاتحاد العام للعمال اليهود في فلسطين (الهستدروت)، والذي أصبح إحدى أذرع الوكالة اليهودية والقائم على أنشطتها<sup>(7)</sup>، وكان يمثل يهود اليمن فيها: أبراهام طبيب<sup>(8)</sup> أحد يهود اليمن المهاجرين إلى فلسطين عام 1909م<sup>(9)</sup>، ولهذا سيكون ضمن البعثة المرسلة من الوكالة اليهودية إلى اليمن عام 1930م.

وبالتالي لعبت الوكالة اليهودية بمسمى مكتب فلسطين دوراً في هجرة يهود اليمن منذ عام

(1) الشامي: يهود اليمن، ص 80.

(2) الخالدي: بناء الدولة اليهودية، ص 67.

(3) الخالدي: المرجع السابق، ص 67.

(4) محمود، مشاريع الاستيطان، ص 187.

(5) الشامي، يهود اليمن، ص 85.

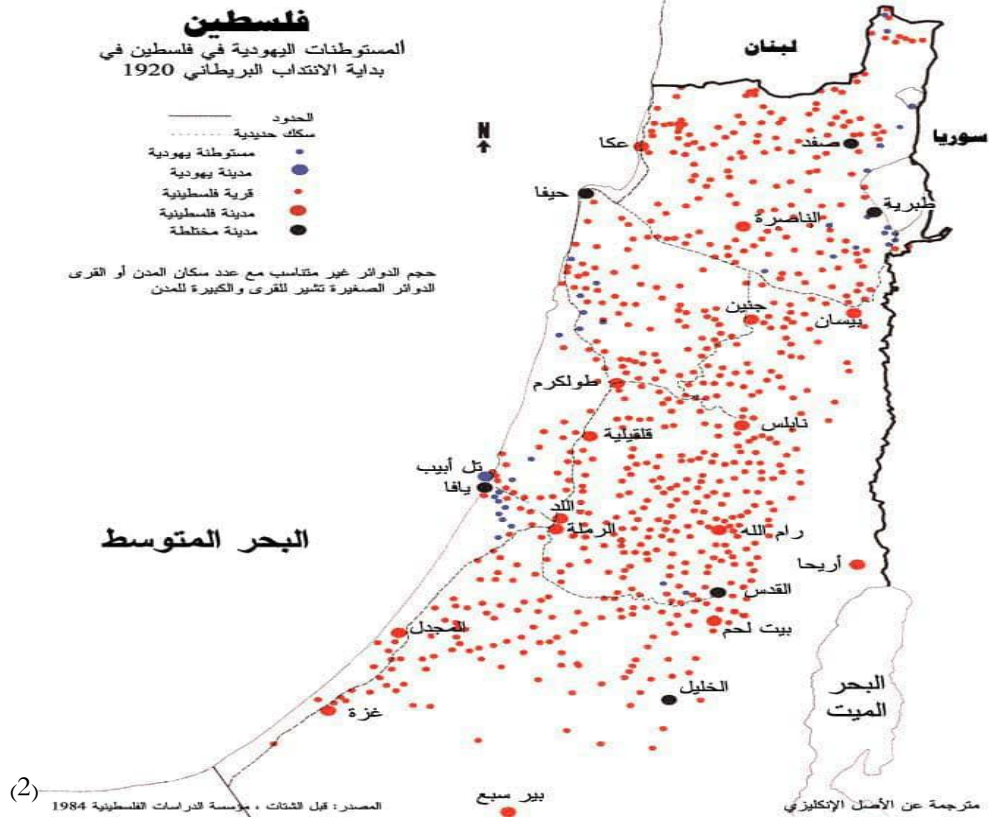
(6) أبو جبل: يهود اليمن، ص 167، 168.

(7) فرسخ، عوني: التحدي والاستجابة في الصراع العربي الصهيوني جذور الصراع وقوانينه الضابطة (1799-1949م)، بيروت - لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، 2008م، ص 162-164.

(8) فحبي: الهجرة اليهودية، ص 294، الشامي، يهود اليمن، ص 108.

(9) أبو جبل: يهود اليمن، هامش 1، ص 171.

1908م، وما يؤكد على العمل الفعلي لها منذ ذلك التاريخ، ما جاء على لسان يوسف شيفر نيتسك رئيس دائرة الهجرة والعمل في الوكالة اليهودية، بقوله: "أن هذه البعثة - يقصد بعثة عام 1930م التي سنأتي على ذكرها لاحقاً- إلى عدن بمحتواها وأهدافها، تشمل استمراراً لنشاط الكبير الذي بدأ قبل 22 عاماً، منذ تأسيس مكتب فلسطين في يافا، ذلك النشاط المنظم تجاه يهود اليمن"<sup>(1)</sup>.



### نشاط الوكالة اليهودية في اليمن من عام 1922م حتى 1929م.

حققت الوكالة اليهودية بعد عام 1922م حتى 1929م، انجازاً مهماً في هجرة يهود اليمن، حيث شهد ذلك الجهاز تطوراً ملحوظاً في عمله وفي المهمات الملقاة عليه بعد أن تم تغيير اسمه إلى الوكالة اليهودية عام 1919م، والاعتراف به وبمهامه عام 1922م، وزاد من أهميته بعد المؤتمر الصهيوني السادس عشر عام 1929م. والعمل تحت قيادته منذ العشرينيات القرن الماضي عدد من الكوادر الصهيونية المهمة، كان أبرزها: دافيد بن غوريون، ويزمان، الذين أدوا دوراً مهماً في

(1) أبو جبل: المرجع السابق، ص 172.

(2) googol.COM



قيادة العمل الاستخباري الصهيوني في اليمن ، وأرسلوا ممثلهم لتنشيط حركة الهجرة، فضلاً عن التقارير التي كانت تصلهم من المصادر أولية، وفي مقدمتها تقارير كبار تجار اليهود في عدن، فقد كان التاجر حاييم الشرعي يعمل ضمن جهاز المخابرات التابع للدائرة السياسية للوكالة اليهودية، وهذا ما لا شك فيه، حيث حول متجره لمركز نشاط تهجير اليهود، ويرسل عبر مكتب عدن تقارير دورية للوكالة اليهودية<sup>(1)</sup>.

كما ساهم يوسف صادوق المهاجر إلى تل أبيب عام 1929م، في تنفيذ مهام خاصة بالوكالة اليهودية في عدن، واوجد صلات مع الزعامات الطائفية اليهودية في شمال اليمن كما اجتمع سراً مع سلاطين المحميات، وذلك تمهيداً لتسهيل عملية هجرة يهود اليمن<sup>(2)</sup>.

كما كانت لعوائل يهودية اتصالات خارجية بحكم قدراتها التجارية، منها عائلة رميشا<sup>(3)</sup>. إضافة إلى التمويلات المالية التي كانت ترسل من يهود شمال اليمن<sup>(4)</sup> للمركز الرئيسي التابع للجنة التنفيذية للوكالة في القدس<sup>(5)</sup>.

ولذلك " فالحملة الواسعة التي قامت بها الوكالة اليهودية بعد صك الانتداب 1922م، لاجتذاب أكثر عدد من يهود اليمن، عكست أدراك الوكالة اليهودية أهمية يهود اليمن بالنسبة إلى الحركة الصهيونية كعنصر أساسي وقاعدة إسناد مهمة جداً لقيام الكيان الصهيوني؛ لذلك اهتمت الوكالة اليهودية بهم وبهجرتهم اهتماماً كبيراً، وكثفت نشاط جهاز استخباراتها؛ مما أسهم في هجرة عدد من يهود اليمن على الرغم من الأحداث التي رافقتها، وهذا يدل على دقة التنظيم وتخطيط البنية الاستخباراتية للجهاز الوكالة اليهودية وارتباطها الوثيق بمكثها في عدن.

وفي هذا السياق، أجرى قادة هذا الجهاز اتصالات واسعة مع ممثليها في اليمن، حتى أن قادة المؤتمر الصهيوني السادس عشر عام 1929م طلبوا من اللجنة التنفيذية للوكالة اليهودية فتح مكتب

(1) أبو جبل: يهود اليمن، ص 173.

(2) أبو جبل: المرجع السابق، هامش 2، ص، 190، 191.

(3) الشامي: يهود اليمن، ص 97.

(4) العظم، نزيه مؤيد: رحلة في البلاد السعيدة من مصر إلى صنعاء، منشورات المدينة، بيروت - لبنان، ط2،

1986م، ص 145، أبو جبل: يهود اليمن، ص 181، 182.

(5) الأحمد، نجيب: فلسطين تاريخاً ونضالاً، عمان، دار الجليل للطباعة والنشر، ط2، 1985م، ص (171)



صهيوني جديد في عدن<sup>(1)</sup>.

ونتيجة لنشاط الوكالة اليهودية أضحت صورة واضحة تماماً لها بشأن رغبة يهود اليمن بالهجرة، فالتزمت بدورها<sup>(2)</sup> بالمساهمة بهجرة حوالي 184 يهودياً أغلبهم من شمال اليمن عام 1923م أي بنسبة 2% من إجمالي المهاجرين الذين استوطنوا فلسطين في العام نفسه، الذين كان عددهم 7421 مهاجراً.

وفي عام 1924م الذي يمثل نقطة تحول في الهجرة اليهودية إلى فلسطين مقارنة بالعام السابق هاجر من اليمن 406 يهودياً بنسبة 3% من إجمالي مهاجري الدول الأخرى البالغ عددهم 12856 ألف يهودي. وفي عام 1925م، مثل: يهود اليمن النسبة الأقل من هجرة يهود العالم بنسبة 2% بفارق 121 يهودياً عن العام الماضي بالرغم من زيادة عدد المهاجرين.

وفي الأعوام 1926 و 1927، و 1929م وصل إجمالي هجرة يهود اليمن إلى 841 يهودياً<sup>(3)</sup> من مجموع 13081 مهاجراً<sup>(4)</sup> أي بنسبة 12%، وكان في مقدمة الموجة الأخيرة يثيعاهو وإسرائيل يثيعيا شرعي<sup>(5)</sup>، أما عام 1928م، فكانت هجرات اليهود إلى فلسطين ضعيفة جداً، حيث بلغت 3178 ألف يهودي<sup>(6)</sup> لم يتخللها يهود اليمن<sup>(7)</sup>

### نشاط الوكالة اليهودية 1930-1939م:

في ٢٣ آب/أغسطس عام 1929م، عقد المؤتمر الصهيوني السادس عشر في زيورخ، فشهدت الوكالة اليهودية خلالها منعطفاً تاريخياً مهماً، من حيث توسعاتها وتنظيمها الداخلي، مما دعا المؤتمر البحث في سياسة زيادة هجرة يهود اليمن إلى فلسطين من خلال فتح مكتب هجرة جديد، وأن تأخذ اللجنة التنفيذية على عاتقها نقل اليتامى إلى فلسطين<sup>(8)</sup>.

(1) أبو جبل: يهود اليمن، ص 170.

(2) أبو جبل: يهود اليمن، ص 170.

(3) فبهى: الهجرة اليهودية، ص 71، الشامي، يهود اليمن، ص 109.

(4) فرسخ: التحدي والاستجابة، ص 392.

(5) الشامي، يهود اليمن، ص 97.

(6) فرسخ: التحدي والاستجابة، ص 392.

(7) الشامي: يهود اليمن، ص 109.

(8) أبو جبل: يهود اليمن، ص 170، 171.

ومن المفارقات أن تركيز المؤتمر على مسألة الإشراف على أطفال اليمن اليتامى؛ لم تكن حديثة بحدثة الهجرة الكبرى لهم عام 1950م، فقد كانت الحركة الصهيوني بجهازها التنفيذي المتمثل بالوكالة اليهودية تضعهم ضمن سياستها، فقد قام عميلها في عدن حاييم الشرعي قبل عام 1930م بتزوير شهادات ميلاد للأيتام وضمهم إلى عائلات لا تملك أولاد أو قليل منهم. وعندما كشفت أمره السلطات البريطانية، قبضت عليه، لكن سرعان ما توسطت له المنظمة الصهيونية فأطلقت صراحه<sup>(1)</sup>.

لذا بحثت الدائرة السياسية للوكالة اليهودية عام 1930م، السياسة التي ينبغي اتباعها لزيادة هجرة يهود اليمن، منوطة بتوصية المؤتمر في النظر بأطفال اليهود اليتامى، فأصدرت اللجنة التنفيذية للوكالة اليهودية في 21 مارس عام 1930م كتاب تعيين بعثة الموفدة إلى عدن، فتم تعيين غروشون اغرنسكي وإبراهيم طبيب اللذين كانا يتزعمان اتحاد المهاجرين اليمنيين على رأس بعثة إلى اليمن؛ لدراسة أوضاع يهود اليمن، والعمل على زيادة هجرتهم، مستدين على الدعم مستعمرة عدن وتنسيقها مع شمال اليمن، والبحث عن آليات تأمين الهجرة، ودراسة تكاليفها<sup>(2)</sup>.

ويتبين من سير الأحداث أن مبعوثي الوكالة اليهودية تمكنا من الاتصال واللقاء بالمندوب السامي السيرستيوارت سيمس، والقنصل الأمريكي وسلاطين لحج والفضلي العوذلي، والتاجر اليهودي حاييم الشرعي، والتي تمخضت في إرسال تقرير مفصل إلى الوكالة اليهودية في فلسطين، يضم في طياته تسجيل كامل بأسماء اللاجئين اليهود في عدن ومحيطها، وأسماء اللجنة المحلية التي تم تشكيلها من ثمانية أعضاء من المكتب الإسرائيلي في عدن ومن زعامة الطائفة اليهودية. لكن من المفارقات أن رد الوكالة اليهودية على التقرير المرسل لها يؤكد على أن الحركة الصهيونية حركة انتقائية، حيث كان تركيزها قائماً على الأيتام وصغار العمر وإعطائهم الأولوية للهجرة، واختيار المهاجرين بسن معين<sup>(3)</sup>، ويبدو أن بعثة الوكالة اليهودية نجحت في مساعيها للتأثير على يهود الشمال، وذلك بوضعها أساليب جديدة لاستقطابهم إلى عدن، وتهجيرهم عبر مكتبها، لكن ما يسترعي الانتباه أن التقرير كشف عن تشكيلها لمجموعات متخصصة بهتريب الأيتام وصغار السن

(1) أبو جيل: المرجع السابق، ص 173، 174.

(2) أبو جيل: يهود اليمن، ص 171، الصفواني: يهود اليمن، ص 133، 134.

(3) أبو جيل: يهود اليمن، ص 174.

من شمال اليمن إلى عدن، عبر طرق متعرجة غير مألوفة<sup>(1)</sup>.

وهذا يتناقض مع الصورة التي رسمتها الوكالة اليهودية لنفسها كحامية لليهود والمظلومين منهم، فموضوع إعطاء الأولوية لهجرة اليتامى وصغار العمر لم يكن يعنيتها، والظروف السيئة التي تلحق بهم جراء القانون الذي فرضه الأمام يحيى حميد الدين عام 1921م، الذي يقضي بإدخال أطفال اليهود الأيتام بالإسلام بالقوة<sup>(2)</sup>، ليس من أولوياتها، بقدر ما يعنيتها أن تغلب على الهجرة العناصر الشابة من اليهود، توقعاً للدور المهم الذي ستقوم به في إقامة الدولة، وهذا إن دل على شيء؛ فإنه يدل على أن الدافع السياسي كان له الاعتبار الأول في تشجيع الهجرة لا الدافع الإنساني. وعلى نحو لافت؛ سنجد أنه بعد بعثة عام 1930م، تزايد نشاط الوكالة اليهودية في تهجير يهود اليمن، فكانت تعتمد على تقارير بعثة أغرونسكي والطبيب التي أضحت بمثابة التطبيق الفعلي والأساسي "لمجمل الأنشطة الصهيونية الرامية إلى تهجير يهود اليمن"<sup>(3)</sup>، كما أن التزام الوكالة اليهودية برفض بنود الكتاب الأبيض الذي أصدره وزير المستوطنات البريطاني اللورد باسفيلد الساعي إلى وضع بعض القيود على الهجرة اليهودية، وعملية شراء الأراضي من العرب يعد إعاقة للمشروع الاستيطاني الرامي لإنشاء وطن قومي لليهود القائم على ركيزة الهجرة، ومخالفاً في الوقت ذاته عما جاء في صك الانتداب من تسهيل هجرة اليهود إلى فلسطين. ولذلك لم ينته عام 1931م حتى وصل عدد يهود اليمن حوالي 2500 مهاجر، استوطنوا خلالها عدة مدن، منها: تل أبيب<sup>(4)</sup>.

وفي عام 1933م سنت حكومة الانتداب قانون الهجرة، وبموجبه فتحت أبواب الهجرة على أوسع نطاق، فكانت "تصاريح الهجرة تسلم إلى الوكالة اليهودية التي توزعها على مكاتبها في الخارج دون أي إشراف ورقابة، كما منحت كذلك حق اعتبارها صاحب العمل، فتمكنت بذلك من احضار العمال اليهود على ضمانتها، كما منح هذا القانون الوكالة اليهودية الإشراف الكامل على الهجرة والتوطين، ويسمح الهجرة لأي يهودي له صلة قرابة في فلسطين أن يهاجر إليها باعتباره شخصاً معالاً"<sup>(5)</sup>.

(1) أبو جبل: المرجع السابق، ص 174.

(2) سهيل: المرجع السابق، ص 89.

(3) أبو جبل: يهود اليمن، ص 174.

(4) الشامي: يهود اليمن، ص 108، 109.

(5) فتهي: الهجرة اليهودية، ص 74، فرسخ: التحدي والاستجابة، ص 510.

ولذلك لم تأت الأعوام 1932-1934م، حتى بلغ عدد المهاجرين 3543 مهاجراً<sup>(1)</sup>، وكان عدد اليهود المهاجرين من اليمن عام 1933م 1200 مهاجر، والعام الذي يليه 1907 مهاجرين، وعام 1935م 13339 مهاجراً. وبهذا شكلت السنوات الثلاثة الأخيرة النقلة النوعية في الهجرة، فقفزت نسبة اليهود في فلسطين إلى قرابة 28% عام 1935م<sup>(2)</sup>.

وساهم تزايد عمليات الهجرة والتوطين في مضاعفة العمليات الاستيطانية؛ مما أسفر عن مواجهات واحتجاجات واسعة شهدتها المدن الفلسطينية عام 1933م، واستمرت حتى عام 1936م<sup>(3)</sup>.

وفي الوقت ذاته، نشطت الوكالة اليهودية في تسهيل الهجرة السرية، بتعاون غير معلن مع حكومة الانتداب، ففي أواسط الثلاثينات أوفدت الوكالة اليهودية وإدارة الهجرة في عدن بعثة غير رسمية إلى صنعاء برئاسة يوسف بن داود، حيث تلقى مساعدات من قبل الطائفة اليهودية، التي كانت تنفذ تعليمات الوكالة اليهودية في القدس<sup>(4)</sup>.

ومن الجدير بالقول، إنه بعد عام 1936م حتى 1939م، لم تذكر الإحصائيات المتعلقة بالهجرات أي هجرة يمنية أو عربية؛ نتيجة للاضطرابات التي كانت تشهدها في فلسطين، لذلك سنلاحظ أنه بعد زيارة بن غوريون لمكتب الهجرة في عدن، حدثت نقلة نوعية في عملية هجرة يهود اليمن.

وفي موازاة ذلك، أخذت الهجرات اليهودية الأوروبية تتدفق بشكل ملحوظ؛ بالرغم من قيام الثورة العربية الكبرى عام 1936م، التي غيرت من نظرة بريطانيا تجاه القضية الفلسطينية وآليات صك الانتداب. ومن هنا كان لابد من إعادة النظر في القضية الفلسطينية، ففي عام 1937م وصلت لجنة بيل الإنجليزية (اللجنة الملكية) إلى فلسطين للتحقيق في الانتفاضة الأولى عام 1936م، وعادت اللجنة إلى بريطانيا عام 1937م، بتقرير اقترحت خلاله حل الأزمة، بإنشاء ثلاثة أقاليم في فلسطين: إقليم تحت الانتداب يضم القدس وبيت لحم ومرا إلى يافا، وإقليم دولة يهودية في

(1) الشامي: يهود اليمن، ص 108، 109.

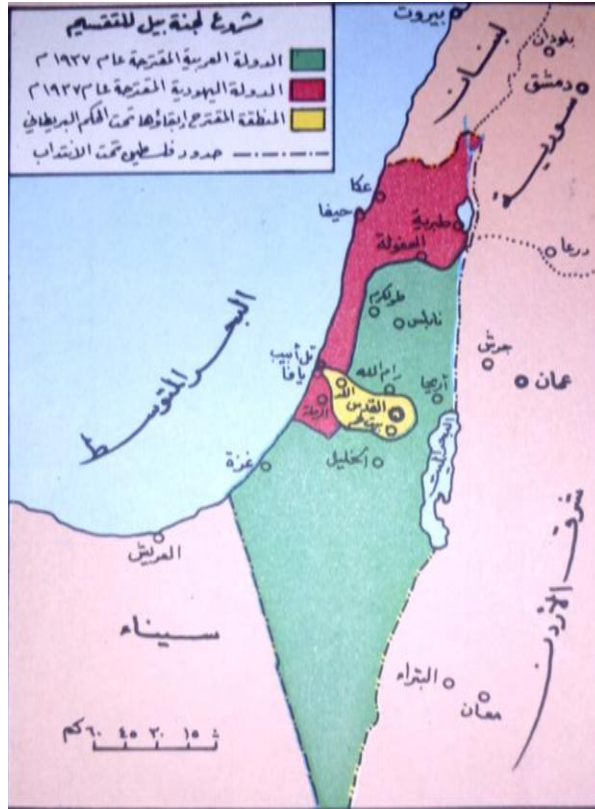
(2) فرسخ: التحدي والاستجابة، ص 510.

(3) الشريف، إبراهيم: الثورة العربية الكبرى دوافعها وحصادها والاحداث التي مربها المشرق العربي، لندن، مؤسسة

العرب، ط4، 1984م، ص 60.

(4) أبو جبل: يهود اليمن، ص 182.

الجليل والجزء الأكبر من السواحل الغربية للبحر الأبيض المتوسط، والإقليم الثالث بقية المناطق الفلسطينية مع شرق الأردن، لكن جاء رد الفعل العربي مناهضاً للتقسيم، وأصرت اللجنة العربية العليا على الاحتفاظ بفلسطين كدولة موحدة، وجاء الرفض أيضاً من الجانب الصهيوني. ورفض التقسيم عادت الثورة الكبرى للانتفاضة، وازدادت توهجها عام 1938 م<sup>(1)</sup>.



(2) (مشروع تقسيم فلسطين عام 1937 م)

ونتيجة الثورة العربية الكبرى بلغ عدد المهاجرين اليهود من غير العرب إلى فلسطين عام 1936 م 29727 مهاجراً، والعام الذي يليه 10536، وعام 1938 م 12868، وعام 1939 م 16405 مهاجرين مقارنة بالعام 1935 م، و الأعوام السابقة لها<sup>(3)</sup>.

(1) الأحمد: فلسطين تاريخاً، ص 250-280.

(2) أبو خليل. شوقي: أطلس التاريخ العربي الإسلامي. دمشق. لبنان. دار الفكر. دار الفكر المعاصر، ط 4، 1996 م، ص 95.

(3) فهبي: الهجرة اليهودية، ص 71.

## نشاط الوكالة اليهودية في اليمن 1939-1967م:

على الرغم من التحولات في المشهد السياسي الفلسطيني منذ الثورة العربية الكبرى؛ واضطرار بريطانيا في 27 مايو عام 1939م، بتغيير سياستها بإصدار وثيقة عرفت بـ "الكتاب الأبيض"، أقرت فيها: إقامة وطن قومي لليهود في دولة فلسطين بغضون عشر سنوات، ووضع قيود حول الهجرة اليهودية ولا تسمح باتساع اليهود؛ وعليه فإن حجم اليهود سيحدد خلال السنوات التالية بخمسة وسبعين ألف مهاجر، وهو ما يجعل العدد الكلي لليهود حوالي ثلث أجمالي السكان، وبعد نهاية خمس سنوات لن يسمح بالمزيد من الهجرة في حالة رفض الفلسطينيين والعرب<sup>(1)</sup>.

وعلى الرغم من حدة المعضلة التي واجهتها الوكالة اليهودية بشأن موقفها وسياساتها تجاه بنود الوثيقة، فقد استمر نشاطها بتهجير يهود اليمن عن طريق مكتبها في عدن وبمساعدة الولايات المتحدة الأمريكية، التي بدأت بالاندفاع نحوها، وتقدم خدمات لها في مجال تحطيم المانيا النازية، والحفاظ على مصالحها بعد اكتشاف البترول في منطقة الخليج العربي، ولذلك يبدو أن الوكالة فكرت بدافع من الولايات المتحدة الأمريكية عام 1930م حول الاستيطان المؤقت جنوب اليمن؛ لتأهيل -على حد زعمها- أفواج من يهود اليمن قبل تهجيرهم إلى فلسطين.

وللنظر حول الآليات الاستراتيجية التي كانت سوف تتبعها، سنجد أنها سياسية توطينية طويلة الأجل، وهذا له دلالة تاريخية سياسية يجب النظر بها<sup>(2)</sup>.

وفي السياق ذاته، فأن هذا الاندفاع يجب ألا يتعارض مع موقفها تجاه فلسطين والاستيطان بها، لذلك رفضت بما ضجت به الصحف العربية عام 1939م، من احتمالية توطين جزء من يهود أوروبا في جزيرة "سقطرى"، والحد من هجرتهم إلى أرض "فلسطين"، حيث هدفت الوكالة اليهودية من وجهة نظر الباحثة من تسريع وتيرة نشاطها في تهجير يهود العالم ويهود اليمن؛ لأن التوطين في غير فلسطين من شأنه أن يهدد موقعها من مسألة الاستيطان الاستعماري في أرض

(1) سلي، محمد عبد الرؤوف: نشاط الوكالة اليهودية لفلسطين منذ انشائها وحتى قيام دولة إسرائيل 1922-1948،

بيروت-لبنان، مؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط1، 1982م، ص215.

(2) حول هذا الموضوع وما انبثق عنه من عدم الاحتمالية الاستيطان المؤقت في جنوب عدن، راجع: أبو جبل: يهود

اليمن، ص179، 180، منبثقة من البرنامج الاستيطاني الذي عززه هرتزل في المؤتمر الصهيوني الأول عام

1897: والقائم على: "العمل وفق خطة محددة على استعمار فلسطين بواسطة اليهود زراعياً"، (فرسخ: التحدي

والاستجابة، ص334، حسين، غازي: الاستيطان اليهودي في فلسطين من الاستعمار إلى الإمبريالية (دراسة)،

سوريا، منشورات اتحاد الكتاب العرب، (د.ط)، 2003م، ص20.

فلسطين، وذلك ما عبرت عنه برقية "وايزمن" إلى (Chamberlain) رئيس الوزراء البريطاني في 18 أبريل 1939م، أي بعد خمسة أيام من برقية السير "جون شكبرغ" إلى "برنارد رايلي" حاكم عدن، يقول فيها: "إن بقاء الوجود اليهودي في فلسطين بنسبة ثلث السكان، وتقليص مساحة الاستيطان اليهودي في منطقة صغيرة، تعتبر في نظرنا تدميراً للأعمال اليهودية، وتسليم الوجود اليهودي في فلسطين إلى حكم العصابات العربية"<sup>(1)</sup>، ولذلك عملت الوكالة اليهودية ممثلة بمكتب هجرتها على ما يبدو بضغط على مندوب السامي في عدن السير "برنارد رايلي بعدم الموافقة على مقترح الحكومة البريطانية"<sup>(2)</sup>.

وفي الوقت التي كان فيه، الحكومة البريطانية، وسلطة الانتداب، كأنهما ملتزمتان بتنفيذ الكتاب الأبيض، كانت الوكالة اليهودية "تعمل على الاستيلاء على مساحة غير يسيرة من الأراضي الفلسطينية، وتنفذ العديد من عمليات الهجرة غير مشروعة"<sup>(3)</sup>.

وفي الأعوام 1939 - 1948م، زار عدن رئيس الوكالة اليهودية ديفيد بن غوريون، بهدف الاطلاع على نشاط مكتب الهجرة<sup>(4)</sup>، وعلى ما يبدو -من وجهة نظر الباحثة- أنها كانت بين عامي 1939 و 1940م، حيث تبين زيارته بهذا التوقيت الحرج وخلال الأحداث التي رافقته رغبته في التنسيق الاستخباراتي والدعم اللوجستي مع بريطانيا والولايات المتحدة في تهجير يهود اليمن سراً، وإدخالهم إلى فلسطين بطرق غير قانونية.

كما اظهرت الوكالة اليهودية وبن غوريون في هذا التوقيت بموقف موحداً تجاه ضرورة بناء قوة يهودية لتشكيل ما يعرف بالفيلق اليهودي، حيث رأي الأخير أن السبيل الوحيد للحفاظ على مستقبل الدولة اليهودية يكمن في بناء قوة يهودية خلال سنوات الحرب؛ لذلك فعند انتهاء الحرب لن تتمكن بريطانيا من تنفيذ بنود الكتاب الأبيض، لذلك أدرك أن تحقيق ذلك يتطلب التوسع في عنصري الأرض والمادة البشرية عن طريق الهجرة، والتي ستكون من يهود أوروبا ويهود فلسطين

(1) فرسخ: التحدي والاستجابة، ص 659.

(2) يعقوب، التوطين، ص 116.

(3) فرسخ: التحدي والاستجابة، ص 207.

(4) الصفواني: يهود اليمن، ص 140، 141.

ويهود بلدان أخرى<sup>(1)</sup>.

ولهذا في عام 1939م تمكنت الوكالة اليهودية من تهجير عدد من يهود اليمن، معتمدة على دعم الولايات المتحدة الأمريكية، التي أرسلت أموال طائلة للطائفة اليهودية في شمال اليمن، التي بدورها انفقتهما على تكاليف تهجير اليهود من الشمال إلى عدن، وخصوصاً على من تنطبق عليه مواصفات الهجرة<sup>(2)</sup>.

ولمواجهة تحديات تلك المرحلة المرحجة حتى عام 1945م، عززت الوكالة اليهودية نشاطها، فوصل إلى عدن ما بين عامي 1943 و1944م حوالي 800 يهودي، ومن المفارقات أن هذه الهجرة جاءت تحت رعاية هيئة الإغاثة<sup>(3)</sup> التابعة لعصبة الأمم المتحدة التي وظفت أن تكون معيناً للكيان الصهيوني، لذلك ليس من المستغرب رغبها في رفع نسبة اليهود في فلسطين عن طريق نقل المهاجرين.

وفي الأشهر الستة الأخيرة من عام 1945م، أرسلت مكاتب الهجرة للوكالة اليهودية إلى فلسطين 12 سفينة حملت 4400 مهاجر سراً، في أكبر موجة هجرة سرية شهدتها الوكالة، ولذا اتسمت الهجرة اليهودية منذ ذلك التاريخ حتى إعلان الكيان الصهيوني بالسرية<sup>(4)</sup>، وبتدفق ملحوظ في أعداد المهاجرين، إذ سعت الوكالة وحكومة عدن فتذليل عملية الهجرة على الرغم من الصعوبات التي رافقت المهاجرين، حيث بلغ عددهم ما بين الأعوام 1939-1945م 4700 يهودي<sup>(5)</sup>.

(1) شاكر، عبد الوهاب: المخططات الصهيونية لإنشاء الفيلق اليهودي خلال الحرب العالمية الثانية، مجلة مداد

الآداب، مجلة فصلية، عدد خاص بالمؤتمرات، 2018-2019: بغداد \_ العراق، ص 1031، 1032.

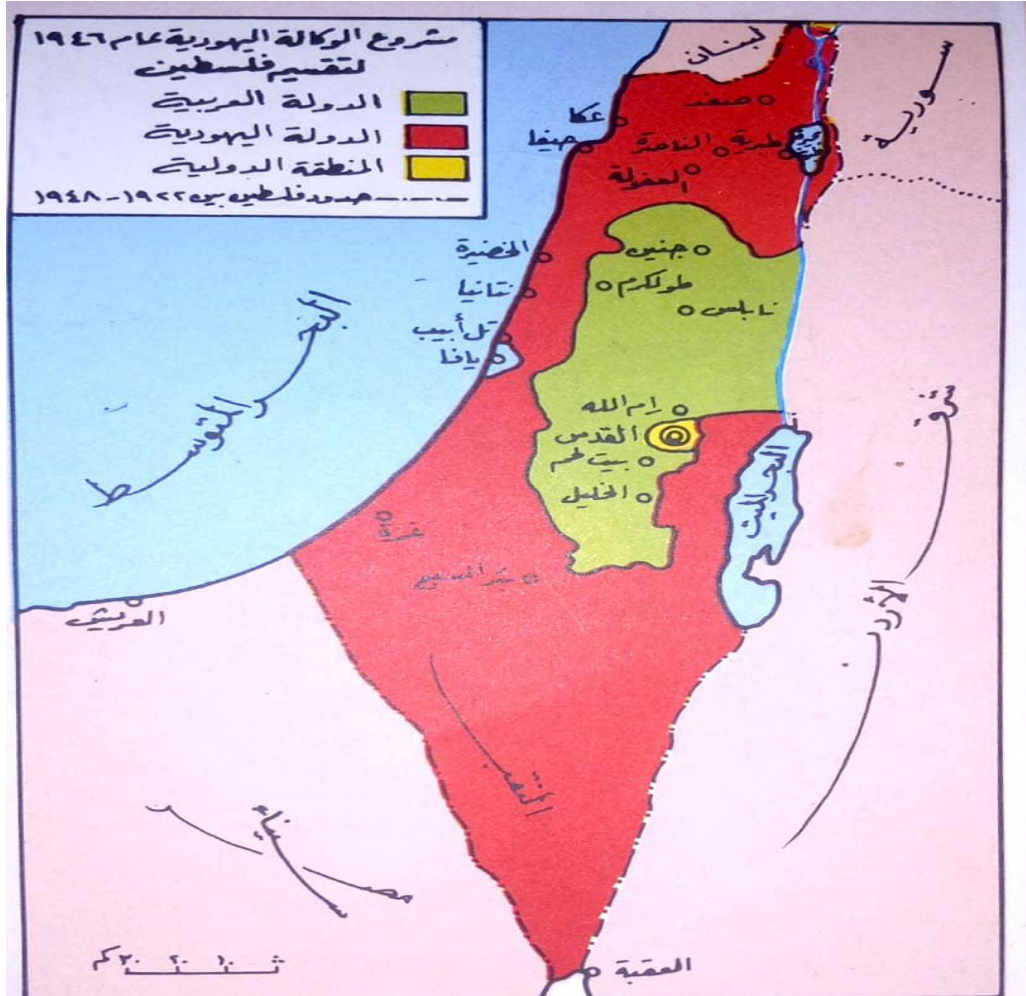
(2) أبو جبل: يهود اليمن، ص 183.

(3) ذكر ماكرو أنها جاءت برعاية غوث الأونروا للاجئين للشرق الوسط، وهذا غير منطقي؛ لأن هذه الهيئة تأسست عام 1950م راجع: اليمن الغرب، ص 174.

(4) أبو عليان: التطور الأمني، ص 30.

(5) أبو جبل: يهود اليمن، ص 184.



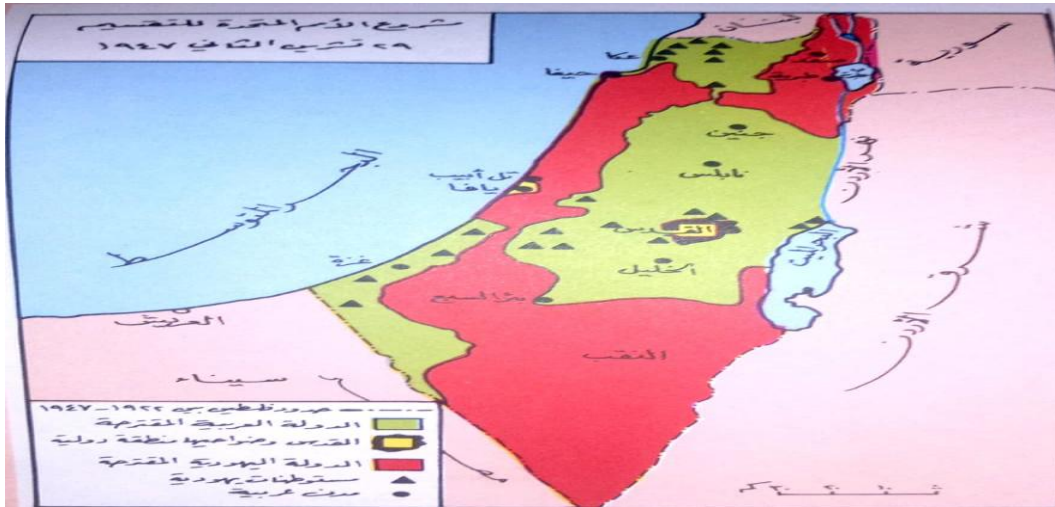


ومنذ نهاية الثلاثينات حتى عام 1950م، ركزت الوكالة اليهودية ثقلها على الولايات المتحدة الأمريكية ، فكما أشرنا سابقا دورها في هجرة يهود اليمن عام 1939م. وفي عام 1942م كانت حاضرة بمشروع بليتمور الذي اطلقتها المنظمة الصهيونية العالمية في نيويورك، ولم يكن مصادفة عقد المؤتمر في نيويورك لأطلاق مشروعها الذي عرف بمشروع بليتمور الداعي إلى تحقيق الهدف الأصلي من وعد بلفور والانتداب ، ومنح الوكالة اليهودية حق السيطرة على الهجرة إلى فلسطين، وحق شراء الأراضي وإقامة المستوطنات وتطوير المناطق غير المزروعة وتحويلها إلى مناطق تستطيع استيعاب اليهود<sup>(1)</sup>، ولهذا كان ليس من المستغرب مساهمة لجنة التوزيع الأمريكية المشتركة المعروفة باللجنة الأمريكية اليهودية، برئاسة الدكتور "جريتزل بايزل" و"القنصل الأمريكي" ؛ في إقامة

(1) فرسخ: التحدي والاستجابة، ص735-738.

معسكرات للاجئين وتنظيمها ريثما تتوافر الظروف الملائمة للهجرة، وذلك بعد موافقة الوكالة اليهودية ومندوبيها في عدن، وما يؤكد على ذلك، أنه في مطلع عام 1947م رفضت الدكتوراة أولفا فينيرغ الاقتراح الذي تقدم به المندوب السامي في عدن السير شامبيون بإعادة قسم من اللاجئين اليهود إلى الشمال كحل للتخفيف الازدحام الذي رافق معسكري حاشد والشيخ عثمان<sup>(1)</sup>.

وقبل نهاية عام 1947م، بشهر وبالتحديد في الخامس والعشرين من تشرين الثاني حدث تغيير بارز غير من وضع حوالي 700 يهودي من اللاجئين في معسكري حاشد والشيخ عثمان خاصة، ويهود عدن عامة؛ فبعد إعلان تقسيم فلسطين 30 نوفمبر 1947م، شهدت عدن في كانون الأول من العام نفسه إضراب عارم، امتد ليشمل اليهود ومراكزهم التي يمتلكوها، وقد ساهمت الوكالة اليهودية في إذكاء الخلافات والصراعات بين المسلمين واليهود في عدن، وعرقلة قيام جبهة يمنية موحدة ضد الصهيونية، وإضعاف العمل المشترك والحركة القومية لدعم القضية الفلسطينية، وتغذية الخلافات والصراعات في المجتمع العدني آنذاك على أسس طائفية؛ وهذا ما أدى إلى مقتل 120 مواطناً منهم 82 يهودياً، وجرح 168، منهم 76 يهودياً<sup>(2)</sup>، فبات هذا الحدث منعطفاً تاريخياً لانطلاق الهجرة الكبرى سنة 1948م.



مشروع تقسيم فلسطين عام 1947م<sup>(3)</sup>

(1) أبو جيل: يهود اليمن، ص 185.

(2) سهيل: يهود اليمن، ص 84.

(3) أبو خليل: أطلس، ص 97.

وبعد أحداث عام 1947م، اتخذت الوكالة اليهودية آلية مغايرة عما كان نشاطها قائماً عليه والموجه نحو الأجهزة الاستخباراتية اليهودية في اليمن، حيث اعتمدت على الاتصالات مع النخبة العليا في اليمن من الأمام يحيى وولده أحمد، وسلاطين المحميات بتعاون مع المندوب السامي البريطاني، ومكتب الهجرة في عدن واللجنة التوزيع الأمريكية اليهودية المشتركة، والشركة الجوية الأمريكية الاسكا، وغيرها من الشركات التابعة للخطوط الجوية الأمريكية<sup>(1)</sup> كما أنشأت الوكالة اليهودية شركة الطيران العال (G.N.A)، وشركة زيم للملاحة والنقل<sup>(2)</sup> وهذا الدعم الهائل؛ ما هو إلا انعكاس لأهمية هجرة يهود اليمن.

وقد تمت هذه الاتصالات عبر مبعوث الوكالة اليهودية إلى عدن والمحميات وصنعاء الدكتور جاكوب فنتشتاين، ويوسف صادوق المسؤول الرئيس لمعسكري حاشد والشيخ عثمان. وقد بدأ التهجير أولاً لليهود عدن، ومن ثم لليهود الشمال<sup>(3)</sup>.

وفي الأعوام 1919-1948م كان عدد يهود اليمن 16000 ألف وأرتفع إلى 48000 بعد قيام الكيان الصهيوني في فلسطين<sup>(4)</sup>، لذلك لم يساهموا بالنسبة للحجم الكلي للهجرة الممتدة من 1919-1948م، بعكس عام 1949م، حيث شكلوا فيها قمة الهجرة الأسيوية لليهود بنسبة 50% بعدد 35422 مهاجراً يهودياً يمينياً من 71555 مهاجراً<sup>(5)</sup>، وذلك بمساهمة يوسف صادوق المسؤول الرئيس لمعسكري حاشد والشيخ عثمان ومكتب الهجرة في عدن<sup>(6)</sup>.

وفي عام 1950م، نقلت الوكالة اليهودية آخر عملية في هيكلها التنظيمي الاستخباراتي في موجة تهجير يهود اليمن الرسمية البالغة 8650 مهاجراً، وهي الموجة التي عرفت تحت مسمى (البساط السحري)، التي شكلت ارتفاع ملحوظ لمعدل يهود اليمن المهاجرون<sup>(7)</sup> بنسبة 14.9% من إجمالي

(1) أبو جيل: يهود اليمن، ص 187.

(2) الشامي، عباس علي: يهود اليمن قبل الصهيونية وبعدها، (د.م.د.ط)، 1998م، ص 98.

(3) أبو جيل: يهود اليمن، ص 186-190.

(4) فتهي: الهجرة اليهودية، ص 135.

(5) فتهي: المرجع السابق، ص 137، الشامي: يهود اليمن، ص 11.

(6) أبو جيل: يهود اليمن، ص 190-191.

(7) الشامي: يهود اليمن، ص 111.

57760 من اليهود الذين هاجروا إلى فلسطين من مناطق عدة<sup>(1)</sup>.

وهذا ما سيختلف عنه بعد عام 1952م، باختفاء الغرض السياسي العام من الهجرة الساعية إلى استجلاب أكبر عدد من المهاجرين بحيث يصبح الاستيطان اليهودي قادراً على إقامة دولة<sup>(2)</sup>. وبعد عام 1950م وضع الكيان الصهيوني قيود على الهجرة التي تتطلب معونة الوكالة اليهودية، التي لا تكون معرضة لخطر قائم، أما الذي تتطلب نفقة الوكالة فوضعت لها أيضاً شروط مماثلة لشروط بعثة عام 1930م<sup>(3)</sup>.

وهكذا شكلت هجرة 1948-1950م كما أسلفنا الموجة الكبرى من الهجرة الرسمية لليهود اليمن، وعلى رغم الدعم الكبير الذي رافقها، فقد نجم عنها قضية اختفاء أطفال يهود اليمن، فور وصول عائلاتهم مطار بن غوريون. بهدف إعطاء أو بيعهم للناجين من يهود الأوكناز من الهولوكوست ممن كانوا بدون أطفال، وخلصت الاستنتاجات التي توصلت إليها ثلاثة لجان رسمية أقيمت للتحقيق في القضية بالأجماع إلى أن غالبية الأطفال توفوا بسبب الأمراض<sup>(4)</sup>.

وعلى نقيض من الاعتقاد السائد بعدم وجود عملية ممنهجة حولها؛ فإن الأحداث التاريخية التي رافقت الوكالة اليهودية شاهدة على نفي هذا الاعتقاد، فقد أشرنا سابقاً دور حاييم الشرعبي عميل الوكالة اليهودية في عدن قبل عام 1930م بتزوير شهادات ميلاد للأيتام وضمهم إلى عائلات لا تملك أولاد أو قليل منهم<sup>(5)</sup>.

وفي سياق آخر، طلب قادة المؤتمر الصهيوني السادس عشر أن تأخذ اللجنة التنفيذية على عاتقها نقل الأيتام إلى فلسطين<sup>(6)</sup>.

كما أن تقرير الوكالة اليهودية في عدن عام 1930م، كشف عن تشكيل مجموعات متخصصة بتهريب الأيتام وصغار السن من شمال اليمن إلى عدن<sup>(7)</sup>، وبالتالي كانت الحركة الصهيونية بجهازها

(1) فبهي: الهجرة اليهودية، ص 137.

(2) فبهي: المرجع السابق، ص 122.

(3) لمعرفة الشروط: راجع: فبهي: الهجرة اليهودية، ص 116، 117.

(4) الشامي: يهود اليمن، ص 87.

(5) أبو جيل: يهود اليمن، ص 173، 174.

(6) أبو جيل: المرجع السابق، ص 170، 171.

(7) أبو جيل: المرجع السابق، ص 174.

التنفيذي المتمثل بالوكالة اليهودية توضع الأطفال ضمن سياستها منذ البداية.

وفي العام 1951م، بلغ عدد المهاجرين من اليمن 698 مهاجراً<sup>(1)</sup> من موجة هجرة بلغت عددها 103327 يهودي اسويي<sup>(2)</sup>.

أما في عام 1952م<sup>(3)</sup> انخفض نشاط الوكالة اليهودية في عملية تنظيم هجرات اليهود من البلد الأم إلى الكيان الصهيوني حيث اعتمدت سياسية جديدة لاختيار المهاجرين، ومنها استمرار الهجرة دون قيود إذا تكفل المهاجر بمصاريف نقله ومعايشته في الكيان الصهيوني، ووضع قيود على الهجرة التي تتطلب معونة الوكالة اليهودية، والتي لا تكون الجماعات اليهودية معرضة للخطر وغيرها من الإجراءات<sup>(4)</sup>، التي أثرت بدورها على انخفاض هجرة يهود اليمن من بعد عام 1952م اليمن، حيث بلغ عددهم منذ هجرة البساط السحري حتى عام 1959م 1259 يهودياً<sup>(5)</sup>.

وفي عام 1962م، وعام 1967م استؤنفت الوكالة اليهودية نشاطها الموسع والعلني مدفوعة بالإجراءات التي سنتها عام 1952م، والقائمة على إزالة القيود على الهجرة التي تتطلب معونة الوكالة اليهودية، التي لا تكون الجماعات اليهودية معرضة للخطر، وهكذا رأت الوكالة اليهودية أن يهود اليمن المتبقين فيها بعد ثورة 26 سبتمبر، وبعد أن أعلنت بريطانيا خروجها من عدن، في خطر فسارعت بتجوير البقية الباقية من اليهود منهم، وهكذا هاجر عام 1962م، قرابة المائة ونيف، وقد عمل الكيان الصهيوني على استغلالهم في بناء المستوطنات الزراعية<sup>(6)</sup>. كما لم يأت يوم 18 من شهر يونيو عام 1967م، حتى هاجر من عدن حوالي 132 يهودياً مهاجراً<sup>(7)</sup>.

(1) الشامي: يهود اليمن، ص 111.

(2) فبهي: الهجرة اليهودية، ص 137.

(3) بلغ عدد يهود اليمن في الكيان الصهيوني في هذا العام 112670 يهودياً (الشامي، يهود اليمن، ص 110).

(4) فبهي: الهجرة اليهودية، ص 116.

(5) عكاشة، محمد عبد الكريم: يهود اليمن والهجرة إلى فلسطين (1881-1950م)، غزة - فلسطين، ط 2، (د. د)،

1998م، ص 320.

(6) سال، نجلاء رافت: يهود اليمن في أدب الهجرة الأولى (1881-1903م)، دراسات يابانية وشرقية، مجلة علمية

دورية محكمة، العدد 5، القاهرة - جمهورية مصر العربية، مركز الدراسات الشرقية، 2011م، ص 128.

(7) الشامي: يهود اليمن، ص 96.

وبهذه الإحصائية تمكنت الوكالة اليهودية وأذعتها من تهجير 50000 ألف يهودي يماني منذ عام 1948 حتى العام 1960 م<sup>(1)</sup>، إضافة إلى 132 مهاجراً عام 1967م؛ مما أحدث اختلال في التركيبة الديمغرافية السياسية لفلسطين. وعليه تمكنت موجات الهجرات اليهودية اليمنية من تأسيس تجمعات استيطانية وفق التجمع الاستعماري الصهيوني السياسي القائم على نشاط الوكالة اليهودية والمنظمات الصهيونية الأخرى، وهي التي بدأت بوادها بالظهور في أوائل الثلاثينات بخصائص تلي متطلبات الاستيطان في بيئة معادي تستبعد العرب تمهيداً لتأطير المجتمع اليهودي.

ولأن المشروع الصهيوني في الثلاثينات ما زال في بداياته، ويعتمد كلياً على الارتهان الغربي من أثرياء اليهود والدعم الأيديولوجي من الدول ذات العلاقة، فقد تمكن الصهاينة من مضاعفة الأراضي التي يستولون عليها، وتوسعوا في عملية تسوية الأراضي وبخاصة في مناطق السهول والأراضي المروية أو القابلة للإرواء<sup>(2)</sup>.

ولم يكن مستغرباً، والحال كذلك أن تنشأ المستوطنات وفق التوجه الوكالة اليهودية وأشرافها المدركة لأهمية المستوطنات الزراعية (عبارة عن مستعمرات زراعية تعاونية عاش فيها اليهود حتى نهاية الانتداب بعدد 63 موشافيم بنسبة 26% من إجمالي 73.76% من المستوطنات في فلسطين<sup>(3)</sup>.

وبالمقابل لم ينته عام 1943م، حتى تمكنت الوكالة اليهودية من إقامة عشرين مستعمرة يهودية يمنية<sup>(4)</sup>، ومنها: مستوطنة الياشيف وهي: أول موشاف أسس عام 1933م، الذي أعيد تأسيسه عام 1951م، ومستوطنة جووليم التي تأسست عام 1945م. بعدها تزايد عدد الموشافيم التي وطن بها يهود اليمن إلى أن وصل إلى خمسة وأربعين مستوطنة أنشأت خلال الأعوام 1948م، و1949م، و1950م، و1951م، و1960م، و1961م، و1965م<sup>(5)</sup>.

وبعد عام 1948م، من أكثر الأعوام التي استولى فيها الكيان الصهيوني على الأراضي وطرد السكان العرب من مدن عديدة، مثل: طبريا، حيفا، يافا، صفد، وطرد الفلسطينيين منها، "الأمر

(1) فبهي: الهجرة اليهودية، ص 137، 143.

(2) فرسخ: التحدي والاستجابة، ص 441.

(3) الخالدي: بناء الدولة اليهودية، ص 100.

(4) أبو جبل: يهود اليمن، ص 184.

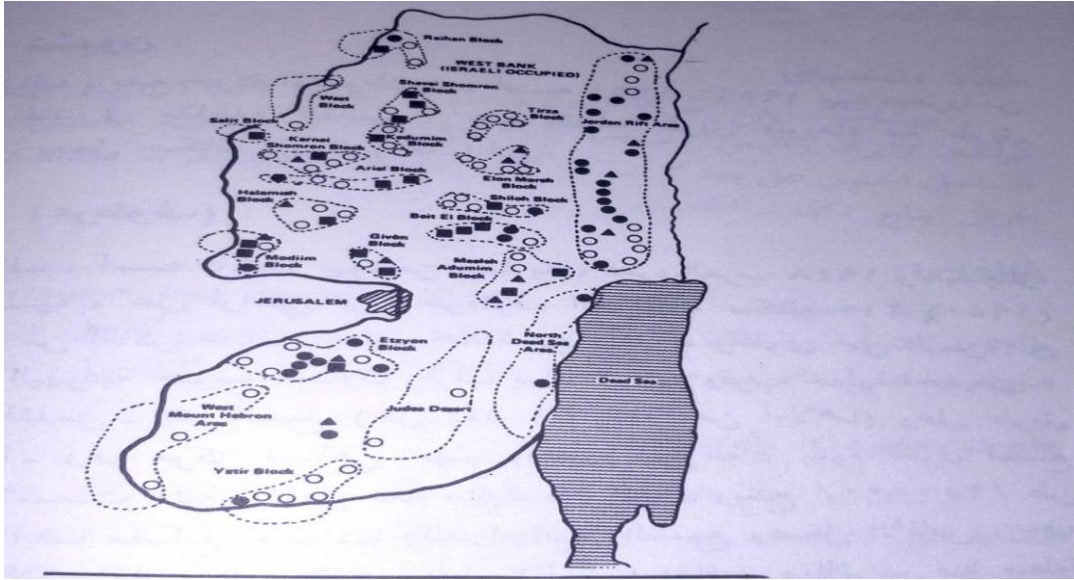
(5) الشامي: يهود اليمن، ص 159-178.



الذي أدى إلى تهجير آلاف منهم، وتشير بعض التقديرات إلى أن عدد الفلسطينيين الذين هجروا قبل 15 أيار 1948 قد وصل إلى " 300 ألف لاجئ. ومع نهاية عام 1948 كانت إسرائيل قد هجرت ما يقارب 90 % من الفلسطينيين من الأراضي التي استولت عليها عام 1948 م، أكثر من ثلثهم من الأراضي التي استولت عليها"<sup>(1)</sup>.

والمتتبع لمواقع المستعمرات الزراعية وشكل إقامتها، واختيار فئة اليهود المهجرون فيها، وطرق معيشتهم؛ سيجد أنها لم تكن معدة لإقامة مهاجر عادي، وإنما لمستوطن يتحفز لمعركة قادمة في الهوية، وترجمة للتصور الصهيوني<sup>(2)</sup> لذا هدف الكيان الصهيوني بالتعاون مع الوكالة اليهودية أن تكون المستعمرات وسيلة لارتباط المهاجر اليهودي بالأرض والتمسك بها، ولذلك يرمى الموشاف إلى خلق جيل من اليهود يقبل على الزراعة ويعتمد على الاكتفاء الذاتي في استغلال الأراضي الزراعية، وينصهر أعضاؤه في بيئة متجانسة. لكن على الرغم من ذلك، فقد شاب الموشافيم مشاكل من ضمنها عدم الانسجام بين اليهود البلد الواحد، فمثلاً: فسكان موشاف (شاليخت) هاجروا من حضرموت، ولكن الخلاف بين العشائر حول ممارسة الطقوس الدينية شكل عائقاً ساهم في تأخر الانصهار الاجتماعي للمهاجرين<sup>(3)</sup>.

- 
- (1) كليب، فتحي: الم النكبة، دمشق - سوريا، دار الوطنية الجديدة، ط1، 1994م، ص210، أبو جعفر، أحمد حسن محمد: دراسة نقدية في قراري الجمعية العامة للأمم المتحدة 181، 194 المتعلقين بالقضية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008م، أطروحة دكتوراة غير منشورة، ص49.
- (2) المداوي، محمود: المستوطنات الصهيونية في الضفة الغربية (أصل التسمية ودلالاتها)، مركز رؤية للتنمية السياسية، إسطنبول - تركيا، ط1، 2016م، ص 5.
- (3) فتهي: الهجرة اليهودية، ص 279، 281.



### المستوطنات الصهيونية في فلسطين

• المستوطنات قبل عام 1977م

المستوطنات عام 1977م

المستوطنات بعد عام 1978م<sup>(1)</sup>

وبعد استعراض نشاط الوكالة اليهودية في اليمن، تبين أنه لولا الجهود المضنية التي بذلتها بتأييد عالمي، وتنسيق مشترك، وتمسكهم بألية الهجرة وما ترتب عنها من تهجير للسكان والاستيطان ومصادرة الأراضي، لما تمكنت من إخلال توازن الخارطة الديمغرافية السياسية لفلسطين، التي مازالت حتى الوقت الحالي تسعى لإخلالها في الضفة الغربية وغزة، وترحيل سكانها<sup>(2)</sup>، الأمر الذي سيساهم في طمس ما بقي من الهوية العربية وتجلياتها السياسية والاقتصادية والثقافية والتربوية<sup>(3)</sup>. ولذلك ستشهد الخارطة الفلسطينية منعطفات نوعية تاريخية في المستقبل القريب إذا لم تشهد انفراجاً سياسياً.

(1) فبهني: المرجع السابق، ص 178.

(2) خماسي، راسم: تطور الفكر والممارسة الكولونيالية الإسرائيلية الهجينة وتطبيقها في التخطيط الحضري، مجلة القدس للبحوث الأكاديمية، العدد (2)، القدس - فلسطين، 2023م، ص 49، مصالحة نور الدين: التصور الصهيوني لـ "الترحيل" نظرة تاريخية عامة، مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد 2، العدد 7، القدس - فلسطين، 1991م، ص 19. حول مستوطنات الضفة الغربية، راجع: مداوي، المستوطنات، ص 54-7.

(3) جبور، سمير: الآثار المحتملة لهجرة اليهود السوفيات في الخريطة الحزبية في إسرائيل، مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد 1، العدد 3، القدس-فلسطين، 1990م، ص 114.



## خاتمة

حاولت الدراسة تتبع نشاط الوكالة اليهودية في اليمن من عام 1908 حتى إقفال مكتبها في عدن عام 1967م، وتبين ما طرأ من اختلال في التوازن الديمغرافي السياسي في الخارطة فلسطين، في اعقاب تجسيد الهجرة كعنصر رقمي مؤثر سعى الكيان الصهيوني لإيجاده؛ وإيجاد واقع جغرافي جديد بتحويل الأراضي الفلسطينية إلى بقع جغرافية معزولة بعضها عن بعض بواسطة المستوطنات، ولخلق حالة من الأمر الواقع يقضي عملياً على فكرة الدولة العربية التي وردت في مشروع تقسيم فلسطين، وإقامة دولتهم التاريخية عن طريق التوسع والعدوان على المناطق العربية، وهذا الخلق ساهم في تفعيله نشاط الوكالة اليهودية، التي اعتمدت على الارتهان من انقسام الجيوسراتيجي لليمن: شمال ويضم الائمة، والجنوب بمحوره الاستعماري، وهذا ما أوجد تضارباً، من خلال عنصرية تفكيره ومعتقداته ومصالحه تجاه اليهود وهجرتهم.

كما أن السيناريوهات السياسية التي رافقت نشاط الوكالة اليهودية في تهجير يهود اليمن، أوجدت واقعاً للصراع العربي الصهيوني، بموجبه تم أغلاق الأفق السياسي، الذي لا يمكن فتحه إلا بفتح باب الوعي بالقضية الفلسطينية وتجلياتها.

وبالتالي شكلت الوكالة اليهودية الذراع الأساس للمنظمة الصهيونية العالمية في مساعيها لأنشاء وطن قومي لليهود، وكانت الآلية التي تولت اجتذاب يهود العالم بشق توجهاًهم الايديولوجية، في البداية، ثم تولت التنفيذ في مستوى الاتصالات السياسية وإخراج البرامج الاستراتيجية العشرية إلى حيز التنفيذ، من خلال تنظيم هجرات اليهود من شتى أنحاء العالم إلى فلسطين ثم استيعابهم وتنظيم أمورهم داخل المستوطنات الزراعية.

## الاستنتاجات

في ضوء الإجابة عن أسئلة الدراسة، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، توصلت الدراسة للآتي:

مارست الوكالة اليهودية ممثلة باللجنة التنفيذية الصهيونية لفلسطين نشاطها بموافقة بريطانيا وحكومة الانتداب، وعلم عصبة الأمم والولايات المتحدة الأمريكية أولاً، وتخاضل محلي عربي غير رقابي ومسؤول ثانياً، وبهذا الارتهان اندفعت الوكالة نحو تكريس الاستيطان. وحين يؤخذ في الحسبان الهجرة كقوة ارتهانية، يغدو واضحاً السيطرة على عنصر الأرض، على الرغم من أن يهود اليمن لم يشكلوا النسبة الأكبر إلا أن لغة الأرقام كانت هي الفيصل، وهي التي تم تتويجها كسياسية استحواذية وإلغائية يجمعها خطوة إخلال التوازن الديمغرافي السياسي للخارطة الفلسطينية، ولعل هذه السياسات كانت من ضمن تحديد مهام زيارة بن غوريون لعدن، ورفض التوطين المؤقت في جنوب اليمن، ولاحقاً في جزيرة سقطرى. كما كانت مسألة الأيتام وصغار السن باختلاف تحليلاتها من تطلعات المنظمة الصهيونية ووكالتها منذ الثلاثينات باعتبارهم عنصر بشري رقمي إضافي لا بد من الاستفادة منه.

## المراجع

- بركات، ناظم محمود: *الاستيطان الإسرائيلي في فلسطين بين النظرية والتطبيق*. بيروت - لبنان. مركز الدراسات الوحدة العربية. ط1. 1988م.
- أبو جبل، كاميليا: *يهود اليمن "دراسة سياسية واقتصادية واجتماعية منذ نهاية القرن التاسع عشر وحتى منتصف القرن العشرين"*، دمشق-سوريا، دار النمير للطباعة والنشر والتوزيع، ط1. 1999م.
- أبو حسنة، نافذ: *جغرافية الاستيطان ووهم الدولة*. بيروت -لبنان. دار النسيم لطباعة النشر والتوزيع. 1977م.
- حسين، غازي: *الاستيطان اليهودي في فلسطين من الاستعمار إلى الإمبريالية* (دراسة). سوريا. منشورات اتحاد الكتاب العرب. (د.ط.). 2003م.
- الأحمد، نجيب: *فلسطين تاريخاً ونضالاً*. عمان. دار الجليل للطباعة والنشر. ط2. 1985م.
- أبو خليل، شوقي: *أطللس التاريخ العربي الإسلامي*. دمشق. لبنان. دار الفكر. دار الفكر المعاصر. ط4. 1996م.
- سليم، محمد عبد الرؤوف: *نشاط الوكالة اليهودية لفلسطين منذ انشائها وحتى قيام دولة إسرائيل 1922-1948م*. بيروت- لبنان. مؤسسة العربية للدراسات والنشر. ط1. 1982م.
- الشامي، عباس علي: *يهود اليمن قبل الصهيئة وبعدها*. (د.م). (د.ط.). 1998م.
- الشريفي، إبراهيم: *الثورة العربية الكبرى دوافعها حصادها والاحداث التي مر بها المشرق العربي*. لندن. مؤسسة العرب. ط4. 1984م.
- الصايغ، أنيس: *يوميات هرتزل*. ترجمة/ هلداسعبان صايغ. بيروت - لبنان. مركز الأبحاث منظمة التحرير الفلسطينية (د.ط.). 1968م.
- عكاشة، محمد عبد الكريم: *يهود اليمن والهجرة إلى فلسطين (1881-1950م)*. غزة - فلسطين. ط2. (د.م). 1998م.
- فرسخ، عوني: *التحدي والاستجابة في الصراع العربي الصهيوني جذور الصراع وقوانينه الضابطة (1799-1949م)*. بيروت - لبنان. مركز دراسات الوحدة العربية. ط1. 2008م.
- فهمي، وليم: *الهجرة اليهودية إلى فلسطين المحتلة*. القاهرة - مصر. معهد البحوث والدراسات العربية. (د.ط.). 1971م.

كليب، فتحي: *الم النكبة*. دمشق - سوريا. دار الوطنية الجديدة. ط1. 1994م.  
 ماكروا، أريك: *اليمن والغرب (1571-1962م)*. ترجمة / حسين عبد الله العمري. دمشق-  
 سوريا. دار الفكر. ط2. 1987م.  
 محمود، أمين عبد الله: *مشاريع الاستيطان اليهودي منذ قيام الثورة الفرنسية حتى نهاية  
 الحرب العالمية الأولى*. الكويت . عالم المعرفة. (د.ط.). 1984م.  
 المداوي، محمود: *المستوطنات الصهيونية في الضفة الغربية ( أصل التسمية ودلالاتها)*.  
 إسطنبول - تركيا. مركز رؤية للتنمية السياسية. ط1. 2016م.  
 أبو النمل، حسين: *الاقتصاد الإسرائيلي*. بيروت - لبنان. مركز دراسات الوحدة العربية.  
 ط1. 1988م.

### الموسوعات

*الوكالة اليهودية، الموسوعة الفلسطينية، هيئة الموسوعة الفلسطينية، دمشق - سوريا*. ط1.  
 1984م.

### الندوات

الخالدي، وليد: *بناء الدولة اليهودية 1897-1948م "الأداء العسكرية"*. مؤسسة الدراسات  
 الفلسطينية، ندوة الحركة الصهيونية وإسرائيل ". لارنكا-قبرص. 1998م.

### الدوريات

أوغلو، عمر تلي: *الهجرة اليهودية إلى فلسطين بين عامي 1882-1914 في وثائق الأرشيف  
 العثماني والمناهج المطبقة في انتقال الأراضي إلى الصهاينة*. الأبحاث والدراسات -  
 الرؤية التركية. (د. م) (د.ط.). 2019م.  
 جبور، سمير: *الأثار المحتملة لهجرة اليهود السوفيات في الخريطة الحزبية في إسرائيل*.  
 مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد ١، العدد ٣. القدس- فلسطين. 1990م.  
 أبو حلبية، حسن عبدالله يوسف: *"دور أحداث هاعفوداه (وحدة العمل) في الهجرة  
 والاستيطان الصهيوني في فلسطين من 1919 - 1948 م"*. العدد (29). المجلة العربية  
 للنشر العلمي. رماح - الأردن. 2021م.  
 خماسي، راسم: *تطور الفكر والممارسة الكولونيالية الإسرائيلية الهجينة وتطبيقها في  
 التخطيط الحيزي*. مجلة القدس للبحوث الأكاديمية. العدد (2). القدس - فلسطين.  
 2023م.

سالم، نجلاء رأفت: *يهود اليمن في أدب الهجرة الأولى (1881-1903 م)*. دراسات يابانية وشرقية. مجلة علمية دورية محكمة. العدد 5. القاهرة - جمهورية مصر العربية. مركز الدراسات الشرقية. 2011م.

سلامة ، سالم: *مؤسسات الشعب اليهودي القومية "الخلفيات، التأسيس والتحويلات الوظيفية والتنظيمية"*. العدد 62. قضايا إسرائيلية. رام الله - فلسطين. المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية. (د.ت).

سهيل، زينب حسين: *يهود اليمن بين الاستقرار والهجرة (1900-1948 م)*. مجلة الثوابت. العدد (74). صنعاء - الجمهورية اليمنية. 2013م .

شاكر، عبد الوهاب: *المخططات الصهيونية لإنشاء الفيلق اليهودي خلال الحرب العالمية الثانية*. مجلة مداد الآداب . مجلة فصلية. عدد خاص بالمؤتمرات. 2018-2019م. بغداد \_ العراق. 2019م.

أبو عليان، عبد العزيز: *التطور الأمني للوكالة اليهودية وبنيتها الهيكلية*. دراسات سياسية. المعهد المصري للدراسات. القاهرة - الجمهورية المصرية. 2018م.

عيلام، يفال: *الوكالة اليهودية الأعوام الأولى (بالعبرية)*. المكتبة الصهيونية. مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد ٢، العدد (٦). القدس-فلسطين. 1991م.

العظم.نزيه مؤيد: *رحلة في البلاد السعيدة من مصر إلى صنعاء*. منشورات المدينة. بيروت - لبنان. ط2. 1986م.

مصالحة، نور الدين: *التصور الصهيوني لـ "الترحيل" نظرة تاريخية عامة*. مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد 2، العدد 7. القدس -فلسطين. 1991م.

المومني، داود: *الحركة الصهيونية وفلسطين في الأعلام العربي بين عامي 1897-1914م*. مجلة المنار مثالا: دراسة تاريخية تحليلية. مجلة دراسات بيت المقدس، العدد 21. القدس-فلسطين. 2021م.

يعقوب، لمياء أنور كامل أحمد: *الدعم البريطاني للكيان الصهيوني (التوطين في جزيرة سقطرى بين النظرية والتطبيق) 1939 م أنموذجاً*. مجلة جامعة البيضاء - المجلد (5). العدد (3). البيضاء - الجمهورية اليمنية. 2023م.

## الرسائل

أبو جعفر، أحمد حسن محمد: دراسة نقدية في قراري الجمعية العامة للأمم المتحدة 181. 194 المتعلقين بالقضية الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين. 2008م.  
أطروحة دكتوراة غير منشورة –

الصفواني، رياض محمد أحمد: يهود اليمن في القرنين التاسع والعشرين الميلاديين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الآداب. جامعة صنعاء. صنعاء – الجمهورية اليمنية. 2006م.

## التقارير

-الأمم المتحدة العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسي اللجنة المعنية بحقوق الإنسان النظر في التقارير المقدمة من الدول الأطراف بموجب المادة 40 من العهد التقارير الأولية للدول الأطراف المقرر تقديمها في عام 1993. 1998م.

## المواقع الإلكترونية

(<https://www.aigazeera.net>). تاريخ الاطلاع 2024/3/14م -  
googol . com تاريخ الاطلاع 2024/3/14م -



## جهود الحكم العسكري الثاني [1969م – 1985م]

### لحل مشكلة جنوب السودان

د. حسن عوض الكريم علي أحمد\*

د. سلفادور اتير اشويل لوال\*\*

#### مستخلص

تناولت هذه الدراسة جهود الحكم العسكري الثاني 1969م – 1985م لحل مشكلة جنوب السودان، وتأتي أهمية هذه الدراسة في أن الحكم العسكري الثاني هو أطول فترة للحكم للحكومات السودانية التي حكمت بعد الإستقلال.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح الجهود التي قامت بها حكومة الحكم العسكري الثاني لحل مشكلة جنوب السودان، وتقييم مدى نجاح هذه الجهود، وتفسير الآثار والنتائج المترتبة عليها . اشتملت هذه الدراسة على ثلاث فترات وخاتمة من ( 1969م – 1972م ) ومن (1972م- 1983م) ومن (1983م – 1985م). اتضح من هذه الدراسة أن الحكم العسكري الثاني ورث المشكلة من الحكومات السابقة، ولكن جهوده كانت الأكثر نجاحاً، خاصة بتوقيعه لاتفاقية أديس ابابا 1972م التي حققت السلام والتنمية في جنوب السودان.

توصي الدراسة بالمزيد من الدراسات عن العلاقة بين السودان وجنوب السودان خاصة بعد انفصال جنوب السودان في 2011م .

كلمات مفتاحية: السودان، جنوب السودان، الحكم العسكري، السلام، الإستقلال.

\* أستاذ مشارك بقسم التاريخ كلية الآداب – جامعة شندي.

\*\* أستاذ مساعد بقسم التاريخ كلية التربية – جامعة أعالي النيل



## ABSTRACT

This study handled the efforts of second martially governance (1969 – 1985) to Dissolve the southern Sudan conflict .the study is more important because the second martially govern ace is a longest period from Sudanese governments ruled after the independence. the study aims to clear up the efforts of the second martially governance to dissolve the southern Sudan conflict and assess the extent of its succeed and explainable the impacts and results towards these efforts. the study included Preface and three Periods and conclusion from (1969 – 1972) and (1972 – 1983) and (1983 – 1985).

The study explained that the second martially governance inheriting the conflict .from the predate governments. but its efforts were most successful , specially which autographing AdISS ABABA agreement 1972 , when grossed the peace and Development in southern Sudan. the study recommend to do more studies about the relations between the Sudan and Southern Sudan specially after the secession of the south in 2011.

بدأت مشكلة جنوب السودان مع الحكومات السودانية قبيل الاستقلال وذلك لعدم مشاركة الجنوبيين في المفاوضات السياسية التي أدت لتقرير المصير<sup>(1)</sup>. هذا بالإضافة لضعف الوظائف التي حصل عليها الجنوبيون عقب تقرير لجنة السودنة<sup>(2)</sup> وتفاقت أزمة الثقة بين الجنوبيين والحكومة الانتقالية بالاضطرابات الاستوائية في أغسطس 1955م في توريت عندما رفض البلك رقم 2 من الفرقة الجنوبية أمر التحرك للمشاركة في احتفالات الاستقلال بالخرطوم<sup>(3)</sup>. وكذلك وعد أعضاء الجنوب في البرلمان بالنظام الفدرالي مقابل تصويتهم لنيل الاستقلال في 19 ديسمبر 1955م. المطلب الذي لم يجد استجابة بعد الاستقلال مما أزم ثقة الجنوبيين في الشماليين<sup>(4)</sup> ومن ذلك يتضح أن فترة الحكم المدني الأول 1954م – 1958م تركزت فيها جهود الحكومة على أمر الجلاء والاستقلال والسودنة، وتركت وضع الجنوب على ما هو عليه .

أما الحكم العسكري الأول 1958م – 1964م، فاتبعت سياسة إدماج الجنوب مع الشمال عنوة بوسيلتين هما: الحل العسكري وتعريب وأسلمة الجنوب، وتنظيم عمل الإرساليات<sup>(5)</sup> فأدت هذه السياسة لإندلاع التمرد وقيام الحرب الأهلية وتكوين الحركات العسكرية مثل الأنانيا 1962م<sup>(6)</sup> ثم عادت الحكومة في أواخر عهدها للوسائل السلمية بتشكيل لجنة شئون الجنوب في أغسطس 1964م<sup>(7)</sup> إلا أن ندوات هذه اللجنة استغلها المعارضون مما أدى لسقوط الحكم العسكري مع عوامل أخرى في أكتوبر 1964م<sup>(8)</sup>. إلا أن الحكم العسكري الأول رغم ذلك بذل جهداً مقدراً في

(1) عبد العزيز محمد موسى ، جنوب السودان خلال الحكم العسكري الأول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 1998م ، ص 90

(2) تقرير لجنة التحقيق في الإضرابات التي حدثت في جنوب السودان، أغسطس 1955م، ص 134

(3) نفس المصدر، ص 139

(4) عمار الشيخ محمد ، معالجة الصحافة السودانية لقضية الحرب في جنوب السودان ، 1987م – 1989م ، دارجامعة إفريقيا العالمية للطباعة ، د. ت ، ص 46-47

(5) عبد العزيز محمد موسى، جنوب السودان خلال الحكم العسكري الأول، ص 21-23

(6) محمد أبو القاسم حاج حمد ، السودان المأزق التاريخي وآفاق المستقبل ، ج2 ، بيروت ، ط2 ، 1996م ، ص 397

(7) عبد العزيز محمد موسى ، جنوب السودان خلال الحكم العسكري الأول ، ص 30

(8) أحمد محمد شاموق ، الثورة الظافرة ست سنوات عجاف ثورة الطلاب ، دار الفكر ، الخرطوم، 1981م ، ص 129

## التنمية الاقتصادية بالجنوب.

كانت فترة الحكم المدني الثاني 1964م – 1969م فترة عدم استقرار وصراع حول السلطة ورغم أن المسألة الجنوبية طرحت في مؤتمر المائدة المستديرة في عام 1965م ولجنة الاثنى عشر<sup>(1)</sup> إلا أن حكومات الأحزاب لم تعمل بتوصياتها؛ وذلك لانشغالها بالكسب السياسي<sup>(2)</sup>. بل لجأت هذه الحكومات منذ 1965م للجيش لتنفيذ السياسات القمعية في الجنوب كما لم يحظ الجنوب بأي نوع من التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

توافرت العديد من الأسباب لإنهاء الحكم المدني الثاني بحكم عسكري ثاني في مايو 1969م منها انشغال الأحزاب بصراعاتها وحل الحزب الشيوعي في 1965م، وقيام التجمعات الإقليمية، وتدهور الموقف الاقتصادي، وإعداد الدستور الإسلامي المعارض من الشيوعيين والقوميين العرب وجهة الجنوب والتجمعات الإقليمية<sup>(3)</sup>. وهكذا كانت الظروف مواتية لقيام انقلاب عسكري في 25 مايو 1969م وتم تشكيل ما يسمى بمجلس قيادة الثورة من عشرة أعضاء منهم واحد مدني هو رئيس الوزراء وتسعة ضباط معظمهم في رتبة الرائد<sup>(4)</sup>. لم يضم هذا المجلس أي واحد من أبناء الجنوب ولكن تداركت حكومة الانقلاب ذلك عندما شكلت مجلس الوزراء الذي ضم 20 وزير فعينت ممثلاً للجنوب حسب التقليد المتبع منذ الحكم الذاتي، فعين جوزيف قرنق<sup>(\*)</sup> وزيراً للتمويل وأبيل الير<sup>(\*\*)</sup>

(1) عبد الماجد بوب ، مؤتمر المائدة لمستديرة ، البحث عن التسوية الصعبة ، مقال ضمن كتاب خمسون عاماً على ثورة أكتوبر السودانية ، 1964م – 2014م ، مركز الدراسات السودانية ، القاهرة ، 2014م ، ص 174 – 178

(2) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق ، ص 49

(3) أبيل الير ، جنوب السودان التماذي في نقض المواثيق والعهود ، ترجمة بشير محمد سعيد وجعفر طه ، دار عزه ، للنشر والتوزيع ، الخرطوم ، 2005م ، ص 62

(4) حسن علي الساعوري ، عسكريون ساسة ، نظرية التحول للحكم المدني التجربة السودانية ، شركة مطابع السودان للعملة ، ط1 ، 2003م ، ص 56

(\*) جوزيف قرنق ، وهو عضو اللجنة المركزية للحزب الشيوعي السوداني ، شغل وزير التميمين في أول وزارة لحكومة مايو ثم وزيراً لشئون الجنوب ومعروف بتأييده للوحدة وإزاء فشل انقلاب 19 يوليو 1971م كان جوزيف قرنق من الذين اعدموا بتهمة المشاركة في هذا الانقلاب ، جعفر كرار أحمد ، مرجع سابق ، ص 207

(\*\*) أبيل الير ، ولد في مستهل الثلاثينات من القرن الماضي بقرية اشماكوي بمركز بور بأعالي النيل ، درس في رمبيك الثانوية ثم وادي سيدنا الثانوية ثم درس القانون بجامعة الخرطوم . وكان ثاني سوداني جنوبي يدرس القانون بعد جوزيف قرنق ، عمل في السلك القضائي منذ سنة 1959م ، حصل على درجة الماجستير في جامعة لندن سنة 1964م ، استقال من السلك القضائي للمشاركة في مؤتمر الدائرة المستديرة مع حزب جبهة الجنوب، ثم نال ماجستير معهد الدراسات القانونية العليا بجامعة بيل ب U.S.A ، منحتة جامعتها الخرطوم وجوبا درجة الدكتوراة

وزيراً للإسكان<sup>(1)</sup>. حمل الرئيس جعفر نميري قائد الثورة في بيانه الأول الحكومات الحزبية عجزها عن حل مشكلة الجنوب، وصون وحدة السودان وكرامته<sup>(2)</sup>.

وهكذا ورثت الحكومات السودانية بعد الاستقلال مشكلة جنوب السودان المتأزمة منذ الحكم الثنائي، وتنوعت جهودها في معالجة المشكلة، فبينما كانت حكومة الحكم المدني الأولى مركزه جهودها في أمر الاستقلال والحفاظ على السودان الموحد. اتخذت حكومة الحكم العسكري الأول سياسة الحل العسكري والتعريب والأسلمة الأمر الذي أزم المشكلة وحولها للعمل العسكري، أما حكومة الحكم المدني الثاني، فتبنت التفاوض لحل مشكلة الجنوب الأمر الذي لم ينجح في حل المشكلة، لتهياً الأسباب للحكم العسكري الثاني، وهو الذي سنتناول مجهوداته في حل المشكلة في ثلاث قترات هي :

### الفترة الأولى ( 1969م – 1972م ) إعلان التاسع من يونيو 1969م

كان أول جهود حكومة الحكم العسكري الثاني بقيادة جعفر نميري نحو مشكلة الجنوب هو أن أعلنت سياستها نحو الجنوب في بيان التاسع من يونيو 1969م، وصدر هذا البيان بعد دراسات ومناقشات في اجتماعات مستمرة وطويلة لأعضاء مجلس الثورة، تعرضت للجدور التاريخية لأبعاد المشكلة<sup>(3)</sup> كما ذكر وزير الدفاع خالد حسن عباس أن بيان 9 يونيو كان نتاج دراسات واسعة وعميقة قامت بها طليعة الثورة قبل قيام الثورة وهذا ما يوضح أن البيان جاء بعد أسبوعين من قيام النظام<sup>(4)</sup> كما يذكر أبيل البر أن هذا الإعلان جاء نتيجة شروط تقدم بها مقابل تولي الوزارة لرئيس الوزراء وذلك بعد أن أجرى مشاورات مع أبناء الجنوب في حزب جبهة الجنوب وبعض أعضاء حزب سائو وبعض الجنوبيين المستقلين، وتم تناول هذه المقترحات في اجتماع مشترك بين مجلس الوزراء ومجلس قيادة الثورة في 28 مايو 1969م وتمت الموافقة عليها وكونت لجنة أدخل فيها

الفخرية في القانون ، شغل ابان مايو وزير للإسكان ثم التموين ثم وزير شئون الجنوب في سنة 1971م . وكان رئيس وفد الحكومة في مفاوضات اديس ابابا 1972م ثم أصبح أول رئيس لحكومة الحكم الذاتي الانتقالية بالإقليم الجنوبي في 1973م ونائباً لرئيس الجمهورية .

(<sup>1</sup>) أبيل البر ، مرجع سابق ، ص 65

(<sup>2</sup>) تقارير مصلحية ، 2 / 9 / 10 ، خطب وبيانات قائد الثورة ، ص 2.

(<sup>3</sup>) تقارير مصلحية ، 136/10/10 حقائق عن الجنوب ، ص 4

(<sup>4</sup>) عادل رضا، جعفر نميري الرجل والتحدي، مطابع الأهرام التجارية، 1978م، ص 230

جوزيف قرنق دون إشراك أبيل الير، ونتج عن توصيات هذه اللجنة بيان التاسع من يونيو<sup>(1)</sup>. تضمن بيان التاسع من يونيو إيجاد تسوية نهائية لمشكلة الجنوب واعتراف بالجدور التاريخية لها التي رسمها الاستعمار البريطاني ووضعت الإخوة الجنوبيين في وضع غير متكافئ مع الشماليين وفشل الحكومات التقليدية التي تعاقبت على السلطة بعد الاستقلال في إيجاد حل لمشكلة الجنوب وحمل القادة الجنوبيين المتحالفين مع القوى الرجعية المساهمة في تدهور أحوال الجنوب، كما اعترف بالفوارق التاريخية والثقافية بين الشمال والجنوب، وحق أهل الجنوب في تطوير ثقافتهم وتقاليدهم، ووعد باستمرار فترة العفو العام ومدها، ووضع برنامج اقتصادي اجتماعي وثقافي للجنوب، وتعيين وزير لشئون الجنوب، وتدريب كادر متمرس لتولي المسؤولية، وتخصيص ميزانية لتنمية الجنوب وذلك من أجل التطبيق العملي السليم لمبدأ الحكم الذاتي<sup>(2)</sup>. وهكذا اتاح بيان التاسع من يونيو الفرصة للجنوبيين في إدارة شئونهم المحلية دون تدخل من الخرطوم إلا عند الضرورة، وفي ذات الوقت مكّنهم من العيش مع الشماليين في إطار الوحدة والإنسجام<sup>(3)</sup>.

استقبلت الدوائر الجنوبية هذا الإعلان استقبلاً حسناً حتى إن الجنوبيين المقيمين في المدن الثلاثة نظموا مظاهرة أعربوا فيها عن تأييدهم لهذه السياسة وذلك في يوم الأحد 15 يونيو 1969م<sup>(4)</sup>. ونتيجة لذلك أعلن الرئيس جعفر نميري تعيين جوزيف قرنق وزيراً لشئون الجنوب؛ وذلك لتنفيذ سياسة الحكومة تجاه الجنوب.

أما مع مستوى القيادات، فقد تباينت ردود الأفعال حول بيان التاسع من يونيو، بينما أيد الجنرال جوزيف لاقو، زعيم الأتانيا البيان بطرحه الجديد، فقد تشكك البعض الآخر، مثل: غردون مورتات الذي أرسل مذكرة للبابا بوليس بأوغندا في أغسطس 1969م<sup>(5)</sup>. وفي هذه الأثناء قام جوزيف قرنق بزيارة للمديريات الجنوبية في أغسطس 1969م، ثم سافر على رأس وفد في نفس الشهر إلى

(1) أبيل الير، مرجع سابق، ص 67 - 68.

(2) وثيقة بيان التاسع من يونيو 1969م، أبيل الير، مرجع سابق، ص 339 - 340.

(3) مثير عبد الرحيم، مشكلة جنوب السودان، طبيعتها وأثر السياسة البريطانية في تكوينها، الدار السودانية، الخرطوم، ط1، 1970م، ص 27.

(4) جريدة اخبار اليوم، العدد 123، 19/6/1969م.

(5) محمد عمر بشير، جنوب السودان خلفية النزاع من الحرب الداخلية للسلام، ترجمة الجنيد علي عمر وهنري رياض، دار الجيل، بيروت، 1981م، ص 27.

أوغندا ليشرح سياسات الحكومة الجديدة حيث التقى بالبابا في كمبالا، كما التقى بغردون مورتات الذي كان ينادي بدولة انفصالية باسم "أزينا" Azania، وطالب بمؤتمر مائدة مستديرة، ورفض قرنق هذا المقترح، وأوضح أن الحل طرحته السلطة الجديدة<sup>(1)</sup>.

ولمواكبة التطور السياسي الجديد وشرحه، فكان لابد من إنشاء جهاز إعلامي مقتدر، وبدأ العمل في وحدة الإعلام والبحوث في أكتوبر 1969م وتم تغيير البرنامج المخصص للجنوب من ركن الجنوب إلى البرامج الموجهة للجنوب وزيدت ساعات الإرسال فيها خاصة في يومي السبت والأحد<sup>(2)</sup>. كما أصدر مجلس قيادة الثورة في فبراير 1970م ابتعاث تسع وزارات مرتبطة بالإنتاج والأمن والصحة، نواب وكلائها ليقموا بالجنوب تحت إشراف وزير الدولة لشئون الجنوب وبرئاسته، كما نص القرار أيضاً على قيام مجلس تخطيط للجنوب تحت إشراف وزير الدولة لشئون الجنوب<sup>(3)</sup>. وتكون هذا المجلس بعضوية رؤساء المصالح الحكومية ومهامه هي :

1. الإشراف على تنفيذ السياسة العامة في الإقليم الجنوبي.

2. توزيع الميزانية وتنسيقها.

3. مراقبة أي مسئوليات أخرى في نطاق الإقليم الجنوبي<sup>(4)</sup>.

أنشئ بالخرطوم مركز تدريب الكادر الجنوبي الذي سيقوم بإستلام السلطة في الجنوب وينفذ سياسة الحكومة ووزارة شئون الجنوب، وكان هذا التدريب في مختلف المجالات<sup>(5)</sup>، هذا بجانب مراكز تدريب مؤقتة في جوبا وملكال، كما تم استيعاب 17 طالب جنوبي في الكلية الحربية بينما لم يقبل سوى 10 طلاب منذ 1956م<sup>(6)</sup> وفتح مكتب وزارة الجنوب بجوبا، واختير في مجال الخدمة المدنية أكثر الموظفين كفاية سواء من الشماليين أو الجنوبيين للعمل في الجنوب، وتم تعيين 21

(1) جعفر كرار أحمد ، الحزب الشيوعي والمسألة الجنوبية ، 1946م – 1985م ، دار جامعة الخرطوم للنشر ، ط 1 ، 2005م ، ص 207

(2) جريدة اخبار الأسبوع ، العدد 122 ، بارخ 1969/9/12م

(3) جعفر كرار أحمد ، مرجع سابق ، ص 213

(4) محمد عمر بشير ، جنوب السودان ، خلفية النزاع ، ص 317

(5) أميرة بكري محمد ، جنوب السودان 1969م – 1985م ، دراسة تاريخية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، 2004م ، ص 61

(6) صحيفة الأيام ، العدد 6116 ، 1971/1/1م

جنوبيا في الوظائف القيادية، كما عين لأول مرة ثلاثة مديرين للمديريات الجنوبية من أبناء الجنوب هم : هلري لوقاي للإستوائية، ولويجي أدوك لأعالي النيل، وتوبي مادت لبحر الغزال<sup>(1)</sup>.

وفي نفس هذه الفترة عقد مؤتمر عام في مطلع 1970م لمعالجة خلافات فصائل الأنانيا بكمبالا تحت رعاية الرئيس الأوغندي أيدي أمين، وفيه اعترف كل من إيمانويل أبور قائد منطقة بحر الغزال وصموئيل أبوجون قائد منطقة الإستوائية، بقيادة جوزيف لاقو، ثم لحقت حكومة النيل الانتقالية في يوليو 1970م واعترفت بجوزيف لاقو<sup>(2)</sup>. الذي تمتع بتعليم ودنياميكية للقيادة، وأعلن الاسم الجديد، وهو حركة تحرير جنوب السودان S. S. L. M. وأسس معسكرها في اونجي كيسبول. وهدفها هو توحيد قبائل الجنوب في قومية واحدة، والدفاع عن القيم والتراث الأفريقي السوداني الجنوبي<sup>(3)</sup>.

وخارجياً جرت مفاوضات في أكتوبر 1970م بين سفير السودان في لندن عابدين إسماعيل وممثل حركة تحرير جنوب السودان مادني دي قرنق ورئيس تحرير مجلة قراس كيرتين Grass Curtain " صحيفة الأنانيا " امتدت لمخاطبة جوزيف لاقو قائد الأنانيا في شرق أفريقيا بواسطة جوزيف قرنق إلا أن الحكومة لم تشجع هذه المحادثات<sup>(4)</sup>.

وهكذا فإن سياسات التاسع من يونيو ومجهودات جوزيف قرنق قد بنت جسراً للثقة بين الجنوبيين ونظام جعفر نميري، واقتناع الرأي العام الإقليمي والعالمي بجدية الحكومة في السعي لسلام حقيقي<sup>(5)</sup>. وإزاء فشل انقلاب 19 يوليو 1971م كان جوزيف قرنق من الذين أعدموا بتهمة المشاركة في هذا الانقلاب، فعين ابييل اليروزيراً لشئون الجنوب خلفاً له في أغسطس 1971م، وأصدر فور توليه منصبه قراراً بتكوين لجنة لدراسة الموقف ووضع التصورات الأساسية للحكم الإقليمي الذاتي في الجنوب<sup>(6)</sup>.

(1) ابييل الير، مرجع سابق، ص 58

(2) تيم نيلوك، صراع السلطة والثروة في السودان، ترجمة الفاتح التجاني ومحمد علي جادين، دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر، ط2، 1994م، ص 233

(3) فيصل عبد الرحمن علي طه، السودانيون والبحث عن حل الأزمة، ص 31

(4) ابييل الير، مرجع سابق، ص 73

(5) جعفر كرار أحمد، مرجع سابق، ص 224

(6) أميرة بكري محمد، مرجع سابق، ص 88

أقنع السيد أبيل الير الرئيس جعفر نميري بإجراء حوار وتفاوض مع حركة تحرير جنوب السودان . S. S. L. M. على أن يقوم الحوار على مجموعة من الأسس السياسية في إعلان التاسع من يونيو، وتوصيات مؤتمر المائدة المستديرة ولجنة الاثنى عشر<sup>(1)</sup> ثم قدم أبيل الير مشروع الحكم الذاتي للجنوب، ووافقت عليه الحكومة، وعرضه على جوزيف لاقورئيس حركة جنوب السودان<sup>(2)</sup>. أبدت حكومة الحكم العسكري الثاني اهتماماً جاداً بحل مشكلة الجنوب وذلك بإعلانها بيان التاسع من يونيو 1969م مع بداية حكمها الذي تضمنت اعترافاً بالمشكلة وضرورة إيجاد تسوية نهائية لها. وبدأت الخطوات العملية بتعيين وزير لشئون الجنوب. وهو جوزيف قرنق. كما أنشئ مجلس تخطيط للجنوب وتمت زيادة عدد الطلاب المقبولين بالكلية الحربية ولأول مرة يعين ثلاثة من أبناء الجنوب مديرين للمديرية الجنوبية الثلاثة. وطدت هذه الخطوات جسر الثقة بين الجنوبيين والحكومة ومهد إعلان التاسع من يونيو لحكومة جعفر نميري وهي اتفاقية اديس ابابا.

### الفترة الثانية (1972م-1983م)

#### اتفاقية أديس أبابا 1972م ونتائجها حتى 1983م :

كانت ثاني جهود الحكم العسكري الثاني لحل مشكلة الجنوب هو اتفاقية أديس أبابا 1972م. حيث ساهمت مجموعة من العوامل للوصول لهذه الاتفاقية، وهي عوامل داخلية منها : أن ظروف جعفر نميري أصبحت لا تحتمل خلافات بعد خلافه مع الحزب الشيوعي إثر محاولة انقلاب يوليو 1971م، ثم حل مجلس قيادة الثورة في أكتوبر 1971م لينفرد بالسلطة. وخارجياً كانت معظم دول الجوار الأفريقي " أوغندا، أثيوبيا، زائير وكينيا متعاطفة مع الحركة الجنوبية، وحرصت على الوصول إلى اتفاق في نطاق السودان الموحد<sup>(3)</sup> وعموماً كانت هناك حاجة من الطرفين للتسوية السلمية، فالحكومة فقدت حليفها الحزب الشيوعي وزادت عليها معارضة الأحزاب السياسية. بينما تأثرت المعارضة الجنوبية بالتزاعات والانقسامات داخل صفوفها<sup>(4)</sup>.

اتاح المنصب الجديد لأبيل الير الاتصال بالحركة والأنانيا بالتنسيق مع مجلس الكنائس

(1) أبيل الير، مرجع سابق، ص 82

(2) هاشم بابكر محمد أحمد غلوب، المصالحات الوطنية في السودان ما بين 1972م - 1985م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2010م، ص 66.

(3) أبيل الير، مرجع سابق، ص 85 - 86

(4) هاشم بابكر محمد أحمد غلوب، مرجع سابق، ص 66



العالمي، ومجلس عموم كنائس أفريقيا بالخرطوم، حيث تم لقاء نميري مع ممثلي حركة تحرير جنوب السودان في أديس أبابا في نوفمبر 1971م<sup>(1)</sup> أعقب ذلك محادثات سرية بين وفد من الحركة ضم أبيل الير مع وفد من الحركة، قدم ممثلو الحكومة مقترح الحكم الإقليمي، وتم الاتفاق على عقد لقاء آخر في يناير 1972م، وقام الرئيس نميري بخطوة إيجابية بتقليل العمليات العسكرية منذ ديسمبر، وأصدر أوامره بوقف الإعلام والدعاية الهجومية ضد الأنانيا، وعين ثلاثة من الجنوبيين من ذوي الشعبية محافظين للمديريات الجنوبية وهم لويجي أدوك محافظاً لأعالي النيل، وهنري لوقاي محافظاً للاستوائية. ود. توت مادد محافظاً لبحر الغزال، ولأول مرة يصبح الجنوبيون مسئولين عن مواطنهم<sup>(2)</sup>.

تم الاتفاق على أديس أبابا مكاناً لإجراء المحادثات؛ وذلك لوجود مقر منظمة الوحدة الأفريقية والاطمئنان للإمبراطور هيللا سلامسي لتأمين هذه المحادثات ورعايتها بعد تحسن العلاقات مع السودان، وترأس وفد الحكومة أبيل الير وزير شئون الجنوب، وانضم للوفد محمد الأمين سفير السودان في نيروبي، وأحمد صلاح بخاري سفير السودان في أديس أبابا<sup>(3)</sup>، أما وفد حركة تحرير السودان، فقاده أزيوني منديري ومادينقي دي قرنق. وبجانب هذين الوفدين، كان هناك وفد من الجنوبيين من داخل القطر اعتبروا كمراقبين، ولم يكن لهم حق الاشتراك في المحادثات، ولكنهم يستطيعوا أن يمارسوا نفوذهم خارج قاعات الاجتماعات. بدأت في 16 فبراير 1972م بحضور ومشاركة وزير الخارجية الأثيوبي مناسي مريام، وتم اختيار القس كار كمنسق لإدارة المباحثات<sup>(4)</sup>.

في المحادثات اتفق على الحفاظ على ثقافة الجنوب وقبول اللغة الإنجليزية لغة رئيسية في الجنوب، وتم الاتفاق على أن تظل حدود الجنوب مع الشمال كما كانت قائمة في أول يناير 1956م مع استثناء مناطق الجدل "ابيي، البرون وحفرة النحاس" وأن يكون الجنوب وحده أقليم ينال وضع خاص وحكم إقليمي في إطار جمهورية السودان، وأن تخصص موارد الجنوب له. وتنشأ مؤسسة تشريعية وأخرى تنفيذية مقرهما جوبا عاصمة الأقليم الجنوبي. وفي المجال الأمني اتفق على

(1) أبيل الير، مرجع سابق، ص 91

(2) نفس المرجع، ص 98 - 102

(3) منصور خالد، السودان أهوال الحرب وطموحات السلام قصة بلدين، دار تراث لندن، 2003م، ص 325

(4) أبيل الير، مرجع سابق، ص 112 - 114

أن يتساوى عدد الشماليين والجنوبيين في القيادة الجنوبية، وأن يجند الجنوبيون في الجيش الوطني للقطر كله بنسبة عدد سكانهم لبقية سكان السودان، كما تم الاتفاق على وقف إطلاق النار وسبل مراقبته<sup>(١)</sup>.

استمر الحوار في طي الكتمان حتى صدور توقيع الاتفاق في 26 فبراير 1972م<sup>(٢)</sup> حيث وقع الوفدان على الاتفاقية بالأحرف الأولى، كما وقع عليها المنسق وممثل الحكومة الأثيوبية وممثلان لمجلس الكنائس العالمي كشهود، ثم صدرا إعلان الاتفاق<sup>(٣)</sup>. رحب الرئيس جعفر نميري ومجلس الوزراء والمكتب السياسي للإتحاد الاشتراكي بالاتفاقية. وفي 3 مارس 1972م أعلن الرئيس عن تأييد حكومته للاتفاقية، وأصدر أمراً بوقف إطلاق النار، وأعلن العفو العام ثم قام بزيارة للجنوب برفقة أبيل الير مبشراً بالاتفاق ووجد تجاوب جماهيري وكذلك عندما عاد من الجنوب خرجت جماهير العاصمة المثلثة مسيرة عن تأييدها للسلام<sup>(٤)</sup> رحب معظم الجنوبيين بالاتفاقية خاصة أنها منحت الجنوب الحكم الذاتي والقرار الذي لم تتخذه حكومات السودان منذ الاستقلال، وأيدها القادة الجنوبيون أمثال: سرسيو أيرو ولوجي أدوك<sup>(٥)</sup>. كما رحب الشماليون بالاتفاق؛ لأنه نقطة تحول في العلاقات السياسية بين الشمال والجنوب. ولكن عارضتها بعض الأحزاب السياسية الشمالية، وأشاعت أنها تثبت نميري في السلطة بمساعدة جنوبية<sup>(٦)</sup> كما عارض الحزب الشيوعي السوداني الاتفاقية في بيان صدر في مارس 1972م لتعارضها مع المصالح الأساسية للسودان ومصالح أبناء الجنوب، ولأنها تنكرت لبنود التاسع من يونيو<sup>(٧)</sup>.

تم التصديق على الاتفاقية في يوم 27 مارس 1972م بحضور الإمبراطور هيلاسلاسي، ووقع عليها كل من جوزيف لاقو ومنصور خالد وأودعت نسخة من الاتفاقية لدى منظمة الوحدة

(١) نفس المرجع ، ص 116 – 127

(٢) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق، ص 53

(٣) أبيل الير ، مرجع سابق ، ص 128 – 129

(٤) نفس المرجع ، ص 130 – 131

(٥) أميرة بكري محمد ، مرجع سابق ، ص 109

(٦) هاشم بابكر محمد أحمد غلوب ، مرجع سابق ، ص 70

(٧) جعفر كرار أحمد ، مرجع سابق ، ص 231 – 233

الأفريقية<sup>(1)</sup> وهكذا نجح الطرفان في الوصول لإتفاق لحل الأزمة، ولعل ذلك يرجع لحسن اختيار وفد المفاوضات وخبرتهم، وسرية المفاوضات، وتجاوز الإجراءات الشكلية، ومناقشة الموضوعات حسب الأهمية والأقدمية<sup>(2)</sup>.

بعد التصديق على الاتفاقية في أبريل 1972م عين جوزيف لاقو برتبة لواء في الجيش السوداني، كما عين أبيل الير نائب لرئيس الجمهورية، وهذه أول مرة ينال جنوبي هذا المنصب، وعين لورنس وول وزير دولة للتخطيط، وصموئيل لوباتي وزير دولة لشئون الحكم المحلي<sup>(3)</sup>. كما عين أبيل الير رئيساً للمجلس التنفيذي العالي الانتقالي حيث شكل حكومة من أحد عشر وزيراً، كما نص البروتوكول، تنوع هذا التشكيل بأن ضم سياسيين من المنفى وآخرين من الداخل من حزبي سانو، وجهة الجنوب. وكان ستة وزراء من الإستوائية، وثلاثة من أعالي النيل، واثنان من بحر الغزال واختير كلمنت أمبورو رئيساً للجنة التوطين. وعين كل من موزس شول، وهنري بافو، وازكيل كودي محافظين لأعالي النيل والاستوائية وبحر الغزال. وأختير رؤساء الخدمة المدنية الإقليمية على أساس الكفاية والتعليم والخبرة وتقدير المسؤولية، وكان أعضاء الحكومة الانتقالية قد أدوا القسم بالخرطوم في 22 أبريل 1972م<sup>(4)</sup>.

تنفيذاً للاتفاقية صدر قانون الحكم الذاتى الإقليمي للمديريات الجنوبية ضمن في المادة الثامنة من دستور السودان الدائم لعام 1973م<sup>(\*)</sup> وجعل اليوم الذي بدأ فيه تنفيذ هذا القانون يوماً للوحدة الوطنية وهو يوم 3 مارس.

وكان أهم ما ورد في معالم هذا الدستور :

1. عرفت المديريات الجنوبية بالأقليم الجنوبي له أجهزته التشريعية والتنفيذية، وسمح بأن تكون اللغة الإنجليزية اللغة الرسمية في الأقليم الجنوبي.
2. تحددت السلطات للحكومة المركزية والحكومات الإقليمية.

(1) أبيل الير، مرجع سابق، ص 134

(2) أميرة بكري محمد، مرجع سابق، ص 151

(3) صحيفة الرأي العام، العدد 447، 1998/11/7م، أضواء حول قضية الجنوب

(4) أبيل الير، مرجع سابق، ص 141 - 143

(\*) وثيقة دستور السودان 1973م، مجلة دراسات افريقية، العدد 29، ملف خاص كتاب وثائق عن التطور الدستوري في السودان 1998م، 2003م، ص 183-208

3. أجهزة الحكومة الإقليمية هي مجلس الشعب الأقليمي والمجلس التنفيذي العالي.
  4. المجلس التنفيذي العالي مسئول عن الحكومة الإقليمية ولكن يعين رئيسه رئيس الجمهورية، بتوصيه من مجلس الشعب الأقليمي الذي يمكنه وبأغلبية ثلثي الأعضاء أن يطلب من رئيس الجمهورية إقالته.
  5. أن يكون هناك جهاز خدمة مدنية بالجنوب.
  6. تكون عدد القوات الجنوبية في الجيش القومي بنسبة عدد السكان في الأقليم.
  7. ضمان الفرص المتساوية لكل مواطني الإقليم في التعليم.
  8. لا يعدل القانون إلا ثلاثة أرباع أعضاء مجلس الشعب القومي، وموافقة ثلثي مواطني الأقليم. واعقب صدور قانون الحكم المحلي تكليف ابييل الير بتنظيم الإدارة الحكومية خلال ثمانية عشر شهراً كما كلف جوزيف لاقو بتجميع قوات الأنانيا بقصد استيعابها في القوات المسلحة وتلا ذلك تكوين لجنة وقف إطلاق النار ولجنة فنية مشتركة لاستيعاب الأنانيا في القوات المسلحة<sup>(1)</sup>.
- ثم كونت لجنتين الأولى لإعادة الجنوبيين للوطن وإغاثتهم والثانية لإعادة التعمير والتأهيل وهم النازحون بالداخل والخارج وبجهود هاتين اللجنتين وصل أكثر من نصف مليون شخص<sup>(2)</sup> (54).
- وأعدت لجنة إعادة مواطني الأقليم الجنوبي المقيمين خارج السودان خاصة دول الجوار برنامج زمني لإعادتهم وحصرت عددهم واحتياجاتهم<sup>(3)</sup>. وأعدت اللجنة 14 مركز على الحدود السودانية في الجنوب لاستقبال حوالي 395 شخص<sup>(4)</sup>. وتمكنت الحكومة من إعادة توطين ما يزيد عن 3 مليون لاجئ من الدول المجاورة والغابة<sup>(5)</sup>. كما تم استيعاب 973 مواطناً عائداً في وظائف ثابتة وأعيد عدد من الموظفين الذين تم فصلهم واسندت 63 وظيفة إدارية علياً للإداريين السابقين من الأنانيا<sup>(6)</sup>.
- أما لجنة وقف إطلاق النار المشتركة، فتكونت برئاسة العقيد عبد اللطيف دهب ونظيره من

(1) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق ، ص 54 - 55

(2) ابييل الير ، رجع سابق ، ص 145 - 146

(3) منصور خالد ، السودان أهوال الحرب ، ص 329

(4) صحيفة الأيام ، العدد 646 ، 2 مارس 1972م

(5) أميرة بكري محمد ، مرجع سابق ، ص 124

(6) متنوعات 4378 / 3/6/1

قوات الأنيانيا العقيد فردريك ماقوت والمراقب الأجنبي الكين مستر بتوبل كاليبقات، وعملت اللجنة في تعاون تام. أما دمج الضباط والجنود الجنوبيين، فقد عهد به إلى لجنة عسكرية مشتركة برئاسة العميد ميرغني سليمان خليل، وبعضوية ستة ضباط كبار، ثلاثة من جيش السودان، وثلاثة من الأنيانيا<sup>(1)</sup>. وهم العقيد أحمد يحي عمران، ولسون لوباوي وأني، وفردريك بريان، وماغوت والرواد، وماثيو باقان والفرد دينق<sup>(2)</sup>. حيث تم تجنيد ألفين من رجال الأنيانيا في كل المديرية الثلاث في مايو 1972م بالإضافة إلى 203 من الضباط منهم واحد برتبة لواء وأربعة عقداً وثلاثة مقدمون و18 رائد و58 نقيب و48 ملازم أول و67 ملازم ثاني، كما تم استيعاب 4500 رجل من الأنيانيا في قوات الشرطة والسجون، 1500 منهم في كل مديرية. وكان التجنيد في المؤسسات مرضياً. وفي 3 مارس 1972م صدر قانون العفو العام، فتم إطلاق سراح 2000 معتقل وسجين من سجون عواصم المديرية الثلاث و21 سجين من سجون المراكز، واستقبل ذلك من الجماهير استقبلاً حسناً، وكان هناك ما يزيد عن 7000 من رجال الأنيانيا لم يتم استيعابهم في القوات النظامية مع إخوانهم البالغ عددهم (10703)، فأستوعب بعضهم للقيام بالأعمال الزراعية وبعضهم في الوحدات الحكومية<sup>(3)</sup>.

كانت أهم الواجبات أمام الفترة الانتقالية 1972م – 1973م هي :-

1. إعادة التوطين والتعمير
2. إنشاء مؤسسات لنظم الحكم الإقليمي " تعيين كوادرو وبناء مكاتب "
3. استيعاب 140 ألف تلميذ من العائدين بالمدارس
4. تجنيد بعض ضباط ورجال الأنيانيا في الجيش والشرطة والسجون
5. خلق الثقة بين الجماعات المختلفة من المواطنين في الإقليم
6. الإعداد للانتخابات الإقليمية في نوفمبر 1973م. وهكذا كانت الفترة الانتقالية البالغة 18 شهراً فترة قصيرة إذا ما قورنت بقائمة الأعمال المناط بها إنجازها، وفي أكتوبر 1973م بدأت الانتخابات<sup>(4)</sup>.

(1) ابيال الير، مرجع سابق، ص 147 – 149

(2) متنوعات 4378 / 3 / 6 / 1

(3) ابيال الير، مرجع سابق، ص 150 – 152

(4) نفس المرجع، ص 176 – 180

أجريت الانتخابات في العام 1974م. نظم القانون إعداد المقاعد الجغرافية بـ 125 مقعدا خصص منها 25 مقعدا للمديريات الجنوبية الثلاثة. 12 مقعدا لبحر الغزال وستة للإستوائية، وسبعة لأعالي النيل. هذا بالإضافة لمقاعد الوحدات الإدارية، وفئات قوى الشعب العاملة<sup>(1)</sup> ترأس أبيل الير الحكومة الإقليمية المنتخبة في الفترة من 1973م – 1977م ثم خلفه جوزيف لاقو 1977م – 1980م، وقد فاز لاقو بالتزكية بعد انسحاب أبيل الير للعمل رئيساً للإتحاد الاشتراكي بالخرطوم<sup>(2)</sup>. واعتمد جوزيف لاقو على أبناء الإستوائية وولائهم العديد من المناصب، وسرعان مادب الخلاف بينه وبين كلمنت أمبورو رئيس مجلس الشعب الإقليمي الذي تم إقصاءه من هذا المنصب، كما عمل بنجامين بول على استقالة لاقو لدى السلطة المركزية بالخرطوم وطالبوا بإعفائه<sup>(3)</sup>. فأصدر الرئيس نميري قراراً بحل المجلس التنفيذي العالي في فبراير 1980م، وصدق بحكومة انتقالية برئاسة بيتر جاتكوث للإشراف على الانتخابات الجديدة في مايو من ذلك العام، وفي هذه الانتخابات فاز أبيل الير بـ 68 صوت مقابل 37 صوت لصموئيل ارو. وانتخب أنجلو بيذا لرئاسة مجلس الشعب الإقليمي<sup>(4)</sup>. عارضته العناصر الاستوائية بقيادة جوزيف لاقو لرفضها لسيطرة الدينكا<sup>(5)</sup> وهكذا كان الصراع مع الشمال في السابق هو السبب الوحيد الذي وحد الجنوبيين في معظم الأحيان، ولكن اتفاق أديس أبابا 1972م أزال هذا العدو، وتعاظم الخلاف بين السياسيين الجنوبيين ببدء تجربة الحكم الذاتي<sup>(6)</sup>.

رغم السلم الذي حققته الاتفاقية فلم تتوقف الحرب بصورة جذرية، وهناك أعمال العنف التي اندلعت من مرة لأخرى مثل ما حدث في أكوبو أثناء الاحتفالات بعيد الوحدة الوطنية في مارس 1975م، عندما تمردت قوات الأنيانيا بحامية أكوبو بأعالي النيل، ورفضت تسليم السلاح القديم، وراح ضحية هذا التمرد العقيد أبيل أشول<sup>(7)</sup> وهكذا أنشئت حركة الأنيانيا مرة أخرى وعرفت

(1) محمد 'براهيم طاهر، الانتخابات البرلمانية في السودان، بنك المعلومات السوداني، الخرطوم، 1986م، ص 96 – 99

(2) عمار الشيخ محمد، مرجع سابق، ص 156

(3) أميرة بكري محمد، مرجع سابق، ص 166

(4) عبد العزيز محمد موسى، جنوب السودان من المفاوضات للانفصال، ص 118

(5) أبيل الير، مرجع سلبق، ص 190

(6) عصام الدين ميرغني طه، مرجع سابق، ص 31

(7) جعفر كرار أحمد، مرجع سابق، ص 242

بالأنيانيا 2 وذلك عندما وصلت طلائع تمرد أكوو إلى أثيوبيا، وأنشئت معسكرات التدريب والتسليح وبدأت بـ 600 فرد، معظمهم من النوير. ثم هرب إليهم الفارون من العدالة بالإضافة للذين تم الاستغناء عن خدماتهم، ولم تصرفوا مرتباتهم<sup>(1)</sup> وانضم إليهم أيضاً بعض المتأثرين بسياسات الكشة التي اتبعها محافظ الخرطوم مهدي مصطفى الهادي التي عملت على إعادة سكان الأقليم إلى مناطقهم خاصة الجنوبيين، وأعلن عن قيام الأنيانيا 2 بقيادة كل من نيكوي دينق مجوك ولوكرياق لادو<sup>(2)</sup> بجانب بعض الأحداث المتفرقة منها حادث مطار واو 1975م، وتهديد كبويتا 1976م، وأحداث مطار جوبا 1977م، وتمرد سجن أبي كواج 1981م<sup>(3)</sup> وفي مطلع عام 1981م هاجمت أنيانيا 2 منطقة شرق النوير وفي نهاية عام 1982م هاجمت أول نقطة عسكرية هي " كوت كير"، وتصاعدت العمليات يوماً بعد يوم حتى تدهور الموقف الأمني في أعالي النيل<sup>(4)</sup>. وفي عام 1982م بدأت حرب العصابات ضد المسلمين والتجار الشماليين، مثل حادث محطة أويل في فبراير 1983م، وهكذا كانت أنيانيا 2 امتداداً طبيعياً لأنيانيا الأولى<sup>(5)</sup> وهكذا كانت اتفاقية أديس أبابا قد مثلت الحل المناسب، والخطوة الإيجابية الرائدة التي مهد لها بيان 9 يونيو أوقفت الحرب وحققت السلام لعشر سنوات<sup>(6)</sup>. هكذا كانت أهم مجهودات حكومة الحكم العسكري الثاني لحل مشكلة الجنوب هو توقيع اتفاقية أديس أبابا سنة 1972م التي بموجبها منح الجنوب الحكم الذاتي، الأمر الذي لم يحدث منذ الاستقلال. وجدت هذه الاتفاقية تأييداً من الداخل والخارج. ونفذت الاتفاقية بتعيين أبيل الير رئيساً للمجلس التنفيذي الإنتقالي ونائباً لرئيس الجمهورية وضمن قانون الحكم الذاتي للجنوب في دستور سنة 1973م. وكانت اتفاقية اديس ابابا خطوة ايجابية رائدة وحل مناسب وحققت السلام لمدة إحدى عشر عاماً تخللتها بعض أعمال العنف .

(1) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق ، ص 60 – 61

(2) إبراهيم محمد آدم ، الأبعاد الفكرية للحركة الشعبية ، ص 51

(3) أحمد محمد أحمد الصادق الكاروري ، العلاقات السودانية الأمريكية في فترة ما بعد الحرب الباردة، 1990م –

3003م، دار جامعة الخرطوم للنشر، ط1، 2006م، ص 207

(4) عصام الدين ميرغني طه ، مرجع سابق ، ص 263

(5) إبراهيم محمد آدم ، الأبعاد الفكرية للحركة الشعبية ، ص 52

(6) هاشم بابكر محمد أحمد علوب ، مرجع سابق ، ص 71

### الفترة الثالثة ( 1983م – 1985م )

#### أولاً : " إلغاء اتفاقية أديس أبابا 1983م:

مهد قرار تقسيم الجنوب إلى ثلاثة أقاليم لإلغاء اتفاقية أديس أبابا وذلك عندما أعلن الرئيس نميري في فبراير 1981م عن استجابته لرغبة العناصر الجنوبية المطالبة بتقسيم الجنوب لأكثر من إقليم، وعندما اقترح نميري فكرة تقسيم الجنوب على السلطة المركزية في مجلس الشعب رفضت الفكرة في اجتماع مارس 1981م بأغلبية ساحقة، ولذلك أصدر نميري قراراً في أكتوبر 1981م بحل مجلس الجمعية الإقليمية والمجلس التنفيذي العالي وعزل ابييل الير وعين حكومة انتقالية لمدة أربعة أشهر برئاسة اللواء قسم الله عبد الله رصاص. وكان من مهام هذه الحكومة عمل استفتاء شعبي حول إعادة تقسيم الأقاليم الجنوبي ووقف التدهور الأمني<sup>(1)</sup>.

أجريت انتخابات الجمعية الإقليمية في مارس – مايو 1982م. ونجح دعاة التقسيم " معظمهم من الإستوائيين " في انتخاب المهندس جيمس طمبره رئيساً لآخر مجلس تنفيذي وآخر حكومة إقليمية للأقاليم الجنوبي في يونيو 1982م ويرى البعض أن اتفاقية أديس أبابا سببت خوف لنميري بتوحيد الجنوبيين، فقام بتقسيم الجنوب حتى يضعفهم .

صدر قرار التقسيم في يونيو 1983م وبموجبه قسم الجنوب إلى ثلاثة أقاليم هي : بحر الغزال وحاكمه لورنسي وول وأعلي النيل وحاكمه دانيال كوت ماثيو والأستوائية وحاكمه جيمس طمبره<sup>(2)</sup>. كما حُلّت كل مؤسسات الحكم الذاتي وهي الجمعية الإقليمية والمجلس التنفيذي وأنشأ مكائها الأقاليم الثلاثة، كل حاكم يساعده خمسة من الوزراء وارتبط قرار التقسيم بإلغاء الاتفاقية في 15 يونيو 1983م<sup>(3)</sup> وهكذا ألغيت اتفاقية أديس أبابا، وأعيدت للحكومة المركزية سلطات الحكومة الإقليمية وهكذا مرت إحدى عشرة سنة على تجربة الحكم الإقليمي لجنوب السودان. وكان معظم المؤيدين للتقسيم من القبائل الرافضة لسيطرة الدينكا بزعامة جوزيف لاقو<sup>(4)</sup> وأصدرت القبائل الاستوائية على رأسها الباريا التي تعارض هيمنة الدينكا وثائق تأييد لقرار التقسيم<sup>(5)</sup>. أما المعارضون

(1) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق ، ص 57

(2) نفس المرجع ، ص 58 – 59

(3) ابييل الير ، مرجع سابق ، ص 251

(4) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق ، ص 59

(5) أميرة بكري محمد ، مرجع سابق ، ص 173



للتقسيم والمبشرون بالإقليم الواحد والمؤيدون للاتفاقية، فقد كان على رأسهم الدينكا<sup>(1)</sup>. واجه نميري معارضة دعاة الوحدة منذ ديسمبر 1981م فاعتقل 24 قائدا جنوبيا منهم، وفي فبراير 1983م اعتقل رئيس الجمعية الإقليمية، ونائب رئيس المجلس التنفيذي العالي وهم من دعاة وحدة الجنوب<sup>(2)</sup>. كون أنصار الوحدة مجلساً اسموه مجلس وحدة جنوب السودان "C. U. S. S" اختير لرئاسته كلمنت امبورو وصمويل أرو نائباً له. وجوزيف أدهو أميناً عاماً. قام نميري باعتقالهم جميعاً<sup>(3)</sup>.

علل الرئيس نميري تقسيمه للجنوب بأنه تلمس خلال زيارته للإقليم الجنوبي في أواسط سنة 1983م أن أبناء الجنوب يتطلعون للتقسيم. وتخوف من الحرب الأهلية من جديد في حال عدم إجراء التقسيم؛ لأن طبيعة الجنوبيين يدخلون الغابة، ويعلنون الحرب إذا لم تتم الاستجابة لآرائهم<sup>(4)</sup>. لكن بجانب قرار التقسيم كانت هناك عوامل أخرى أدت لالغاء الاتفاقية وفقدان الثقة بين الجانبين، منها: إكتشاف البترول في بانتيو، ونقل القوات الجنوبيين منها، واستبدالها بقوات شمالية<sup>(5)</sup>. ومعارضة مشروع جونقلي. وسياسة ترحيل الجنوبيين من العاصمة للجنوب التي عرفت "بالكشة"<sup>(6)</sup>.

ولعل أهم ما أخذ على اتفاقية أديس أبابا أنها سلمت السلطة لبعض قادة التمرد وبعض الملتفين حول نظام نميري، كما عالجت مشكلة الجنوب في مواجهة الشمال، وكرست شخصية الجنوب سياسياً وعسكرياً وثقافياً واجتماعياً، هذا بالإضافة لاختلاف بنود الدستور الذي يقوم على النظام الرئاسي مع بنود الحكم الذاتي الذي يقوم على نظام برلماني<sup>(7)</sup>، وهكذا كان قرار التقسيم من أهم العوامل التي أدت إلى إنهيار اتفاقية أديس أبابا، وفتحت المجال لتجدد الحرب الأهلية.

(1) عمار الشيخ محمد ، مرجع ابق ، ص 59

(2) ابييل الير ، مرجع ابق ، ص 258 – 260

(3) منصور خالد ، النخبة السودانية وإدمان الفشل ، ص 570

(4) أميرة بكري ، مرجع سابق ، ص 172

(5) ابييل الير ، مرجع سابق ، ص 249

(6) عصام الدين ميرغني طه، قصة حرب أهلية، دار الكتب والوثائق ، القاهرة ، د. ت ، ص 284 – 285

(7) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق ، ص 57

## ثانياً :- نشأة وظهور الحركة الشعبية لتحرير السودان ( 1983م ) :

ولدت الحركة في أوائل عام 1983م في قلب العاصمة الخرطوم، حيث تكون تنظيم سري برئاسة البينو أكول وضم آخرين، منهم: وليم نون وكارينو كوانين وسيلفاكير ميارديت، ولم تتخذ الحركة اسماً ولكنها خططت للقيام بإنتفاضة مسلحة تشمل مدن الجنوب الكبرى، وتستولى على الحاميات العسكرية، غير أن كاريينو كوانين استبق هذا التخطيط وقاد تمرد حامية بور<sup>(1)</sup>. كانت أهم العوامل غير المباشرة لظهور هذه الحركة هي إصابة القوات المستوعبة ببعض الإحباط من نقص الاحتياجات الخاصة بالنقل والسكن والسلاح، وعدم تنفيذ بعض بنود الاتفاقية خاصة في موضوع التجنيد وتكر نيميري للتفافية بعد المصالحة الوطنية في 1977م<sup>(2)</sup>. هذا بجانب انفراد حكومة نيميري بقرارات ضد رأي أغلبية المجالس بالجنوب، مثل: الإنفراد بمشروع قناة جونقلي، ومشروعات في استخراج النفط، وانتخاب رئيس المجلس التنفيذي العالي<sup>(3)</sup>.

أما السبب المباشر لظهور الحركة، فهو تزعم كاريينو كوانين<sup>(\*)</sup> ونائبه بولين اليرتمرد الكتيبة 105 في بور بسبب مشاكل مالية وإدارية تمثلت المشاكل المالية في مراجعة رواتب مارس 1983م وتأخر إرسال راتب أبريل حتى أوائل مايو. أما المشاكل الإدارية، فهي الاعتراض على تنفيذ النقل إلى الشمال. وبدأت المعالجة بقرار من المجلس الأعلى للدفاع الوطني بتكليف اللواء صديق البنا قائد القيادة الجنوبية في جوبا بإرسال حملة تأديبية إلى حاميتي بور وواو بقيادة العميد دومنيك كاسيانو<sup>(4)</sup>. في مايو 1983م هاجم كاسيانو رئاسة الكتيبة 105 في بور ورئاسة سرية بيبور في وقت واحد مما أدى لانسحاب الكتيبة 105 إلى حدود أثيوبيا بقيادة كاريينو كوانين رغم إصابته بجرح، أما

(1) فتحي الضو محمد ، السودان سقوط الأقنعة سنوات الخيبة والأمل ، شركة سويتز ، القاهرة ، دار آفاق جديدة ، الخرطوم ، 2006م ، ص 203

(2) هاشم بابكر محمد أحمد علوب ، مرجع سابق ، ص 126

(3) ماجد آل غزاي ، التاريخ السياسي في السودان من الاحتلال حتى حكم البشير ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط 1 ، 2016م ، ص 101.

(4) كاريينو كوانين : من مواليد 1938م منطقة قوقريال وهو من الدينكا ومن مقاتلي الأنانيا الأولى ، استوعب في الجيش برتبة ملازم بعد اتفاقية ادي ابابا 1972م وصل رتبة رائد وكان قائد ثاني بالكتيبة 105 في بور ومنها انتقل لأثيوبيا ، وبكوين الحركة الشعبية أصبح نائباً لقرنق وأسندت إليه قيادة منطقة النيل الأزرق .

(4) فتحي الضو محمد ، مرجع سابق ، ص 203

سرية بيبور، فقد انسحبت دون قتال وعبرت إلى الحدود الحبشية<sup>(1)</sup>.

قدمت أثيوبيا كل التسهيلات للقادمين لحدودها، ثم نقلت القادة إلى أديس أبابا، وكان منقسماً حينها يرى أن السودان يحتضن المعارضة الأترية " المعاملة بالمثل "<sup>(2)</sup> بدأ التنافس على قيادة الحركة بين كل من العقيد صموئيل قاي توت وجون قرنق دي مبيور<sup>(\*\*)</sup> وكانت أثيوبيا متحيزة لقرنق، وكانت قواته تفوق قوات صموئيل قاي عدداً وعتاداً، هكذا كانت أثيوبيا راغبة في مساندة الحركة باعترافها بجون قرنق رئيساً، وعندما انعقد اجتماع معسكر (نيانق في يونيو 1983م) أصبح قرنق رئيساً للحركة الشعبية والجيش الشعبي لتحرير السودان<sup>(3)</sup>. وأدى هذا التشكيل لانسحاب الجناح المعارض لقرنق، وهم أكو تيم وصموئيل قاي توت ووليم عبد الله شول إلى بلقاص قاعدة الأنينيا<sup>(4)</sup>.

وهكذا انفرد جون قرنق بقيادة التنظيم السياسي للحركة الذي أطلق عليه اسم حركة تحرير شعبي السودان (S. P. L. M) أما التنظيم العسكري، فعرف باسم الجيش الشعبي لتحرير السودان (S. P. L. A) والأمر الجديد الذي جاءت به الحركة هو أنها لا تبحث عن مشكلة الجنوب فحسب بل

(1) صحيفة الصحافة ، العدد 74 ، 1983/5/27م والأيام ، العدد 10638 ، 1983/5/18م

(2) إبراهيم محمد آدم ، الأبعاد الفكرية للحركة الشعبية لتحرير السودان ، 1983م ، 2000م ، دراسة حالة ، مركز البحوث والدراسات الأفريقية ، جامعة أفريقيا العالمية ، إصدار رقم 44 ، دت ، ص 58  
(\*) صموئيل قاي توت : كان من ضمن قادة الأنينيا الأولى ومن أوائل الذين اشتركوا في التمرد الثاني وكان قد اختلف مع قرنق في قيادة الحركة ، قتل في عام 1983م في هجوم على الدينكا بمنطقة سيراك .

(\*\*) جون قرنق دي مبيور : ولد حوالي 1944م وهو من قبيلة الدينكا ولد بقرية كنفور شمال بور درس الأولية والوسطى ببحر الغزال والثانوي بفكا ثم التحق بجامعة دار السلام بتانانيا في سنة 1964م ثم التحق بكلية قرنيل بولاية ايوا في U.S.A وحصل على بكالوريوس الاقتصاد في 1969م لما عاد للسودان في 1970م انضم للأنينيا وفي 1971م تلقى دورة عسكرية في إسرائيل . وفي 1972م استوعب في القوات المسلحة برتبة نقيب وفي 1974م عاد إلى U.S.A ودرس محاضرات في الكلية العسكرية وعاد للسودان في 1975م وأصبح محاضراً بكلية الدفاع الوطني ثم عاد إلى U.S.A بمنحة دراسية في 1977م ليحصل على درجة الماجستير في الاقتصاد الزراعي من جامعة ايوا في 1981م ثم الدكتوراة في نفس الجامعة . ولما عاد للسودان في 1983م شغل نائب مدير البحوث العسكرية وعمل متعاوناً مع كلية الزراعة جامعة الخرطوم ، كان في إجازة عادية في مسقط رأسه بور في 1983م ومنها انضم لتمرد اللجنة الكتيبة 105 ثم أصبح رئيس الحركة الشعبية لتحرير السودان حتى توقيع اتفاق نيفاشا في يوليو 2005م والذي بموجبه أصبح نائب رئيس جمهورية السودان ومات اثر تحطم طائرة في أغسطس 2005م .

(3) أحمد محمد الصاق الكاروري ، مرجع سابق ، ص 208

(4) أميرة بكري ممد ، مرجع سابق ، ص 196

قامت من أجل تحرير السودان كله<sup>(1)</sup>.

تبنت الحركة توجهات سياسية وعقائدية لم تكن معروفة عن حركات المقاومة في جنوب السودان من قبل وحددت أهدافها في بيانها التأسيسي في يوليو 1983م<sup>(2)</sup> وهكذا أعلنت الحركة أن هدفها هو تأسيس سودان جديد قائم على المساواة والعدالة الاجتماعية والاقتصادية. تنمي فيه عناصر القطر المختلفة ثقافتها بحرية ولاتختار فيها ديانة خاصة كعقيدة للدولة. وكانت هذه الأهداف قد وجدت تجاوب من مناطق شرق وغرب السودان ومن قلة من المثقفين في شمال السودان<sup>(3)</sup> ولما أعلنت الشريعة الإسلامية في سبتمبر 1983م أضافت الحركة لأسبابها بعداً دينياً، وظل الغاء الشريعة الإسلامية مطلباً حاضراً للحركة في كل مفاوضاتها<sup>(4)</sup>. وعموماً كان تطبيق الشريعة الإسلامية قد عورض من معظم الجنوبيين من داخل مجلس الشعب اعترض عليها النواب الجنوبيون، وعارضها مجلس الكنائس السودانية. ودفع تطبيق الشريعة بالقبائل الجنوبية للانضمام للحركة الشعبية<sup>(5)</sup>.

### ثالثاً: نشاط الحركة الشعبية 1983م – 1985م وجهود الحكومة في مواجهتها :

كونت الحركة عدة لجان منها لجنة الشؤون الخارجية لكسب الدعم الخارجي وداخلياً كونت جمعية الإغاثة وإعادة التعمير، وأسست إذاعتها لبث الدعاية والترفيه للجيش الشعبي<sup>(6)</sup>. بدأت الحركة عملياتها العسكرية في الفترة الأولى للإعلان عن نفسها ويهدف تعطيل قرار التقسيم وتعطيل العمل في مناطق تنقيب عن البترول، فقامت بخطط رهائن في جبل بوما في يونيو 1983م وهاجمت معسكر الشركة المنفذة لقناة جونقلي في يونيو 1983م<sup>(7)</sup>، ثم هاجمت الحركة ملوال في نوفمبر 1983م وهاجمت مدينة الناصر في ديسمبر 1983م وهاجمت ايور وقناة جونقلي واختطف رهائن في فبراير 1984م وضربت الباخرة هجليجه وناوشت مدينة ملكال في فبراير 1984م. وأوقفت العمل في

(1) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق ، ص 61

(2) جعفر كرار أحمد ، مرجع سابق ، ص 267 – 268

(3) ابيال الير ، مرجع سابق ، ص 275

(4) إبراهيم محمد آدم ، الابعاد الفكرية للحركة الشعبية ، ص 92

(5) هاشم بابكر محمد أحمد علوب ، مرجع سابق ، ص 75 – 76

(6) ابيال الير ، مرجع سابق ، ص 283

(7) إبراهيم محمد آدم ، الابعاد الفكرية للحركة الشعبية ، ص 74 – 75

قناة جونقلي كما توقفت أعمال التنقيب في يامبيو وخور عدار.<sup>(1)</sup>

كانت أهم الجهود التي تبنتها الحكومة لحل مشكلة الجنوب هو القضاء على الحركة الشعبية ولما كان ظهور الحركة الشعبية قد تزامن مع الأزمة الاقتصادية فقامت الدولة بتسليح القبائل الشمالية المسلمة الواقعة على الحدود مع الجنوب مثل " المسيرية، المعاليا، والرزيقات " بمبرر حمايتهم وتمكنهم من الدفاع عن أرواحهم وممتلكاتهم وأن تحول دون تقدم الحركة نحو الشمال. كما سلحت الحكومة بعض القبائل الجنوبية مثل: المنداري والديدنقا والمورلي والباريا. وتغلب النوير مرة مع الحكومة ومرة ضدها وكل هؤلاء. تشير إليهم الحكومة بالقوات الصديقة.<sup>(2)</sup> ولكن أدى إنشاء المليشيات القبلية لاستمرار العداوات بين القبائل. كما أن استخدام المدنيين للسلاح يخلق حالة من الفوضى والاضطرابات كما أن في ذلك مؤشر لضعف الدولة وعجزها عن حماية مواطنيها.<sup>(3)</sup>

وكانت أهم الوسائل التي انتهجتها الحكومة هي مساندة معارضي الحركة الشعبية. حيث ساندت صموئيل قاي عندما لجأ للحصول على تأييدها حيث كانت الحكومة ترى في قرنق النزعة الشيوعية وسيطرة الدينكا وبعد اغتياله استمرت الحكومة في دعم خلفه عبد الله شول\* في منطقة واط والناصر ببحر الزراف.<sup>(4)</sup> الذي استمر في دعم الحكومة ووقع معها اتفاق أفضى إلى أمن واستقرار نسبي في منطقة أعالي النيل. حتى انزعج قرنق من عملياته العسكرية فأرسل مجموعة مقربة من عبد الله شول قامت بإغتياله في جزيرة فنجاك وبعد ذلك آلت القيادة إلى غردون كونق الذي استمر في تنفيذ الاتفاق السابق مع الحكومة ولكنه سرعان ما عاد إلى صفوف قرنق بوساطة من بعض أبناء النوير. وتولى بعده فالينو ماتيب في منطقة غرب النوير وقد أمن فالينو على الاتفاقية والتزم بها.<sup>(5)</sup>

(1) عمار الشيخ محمد ، مرجع سابق ، ص 62

(2) محمد عبد الرحيم محمد صالح ، المليشيات القبلية والجيش والحركة الشعبية لتحرير السودان والدولة السودانية ، ندوة بيرجن مركز دراسات التنمية ، جامعو بيرجن ، أبريل 1989م ، ص 112 – 113.

(3) نفس المرجع ، ص 129

(\*) عبد الله شول : من أبناء النوير كان ضابطاً إدارياً في حكومة الأقليم الجنوبي ، بعث إلى لبنان ونال دراسات عليا في جامعة بيروت ، واعتنق الإسلام ثم ارتد منه . . وقطع دراسته وعاد للسودان والتحق بالتمرد ، ثم انشق عن جون قرنق ليقود مجموعة منفصلة ومتعاونة مع الحكومة .

(4) ايل الير ، مرجع سابق ، ص 278

(5) إبراهيم محمد آدم ، الابعاد الفكرية للحركة الشعبية ، ص 78

وكانت من أهم مجهودات حكومة الحكم العسكري الثاني لمعالجة مشكلة الجنوب هو تبني الاتجاه السلمي في أواخر عهدها وذلك عندما كون نميري في مارس 1985م لجنة برئاسة السيد سر الختم الخليفة للنظر في مشاكل الجنوب وتقديم توصيات تحدد أحسن السبل لحلها وعين د. اندرو ويو وزير الدولة لشئون مجلس الشعب القومي مقررًا لها. ولا شك أن نميري أراد بهذا التصرف السعي لإطالة قبضته على السلطة كما سعى للاتصال بقرنق بأن يجعله الرجل الثاني في السلطة وأن يمنحه اليد الطولى في إدارة الجنوب ولكن فشل ذلك. أما لجنة سر الختم الخليفة فقد راحت في غمار الأحداث السياسية التي وقعت في مارس - أبريل 1985م وأطاحت بنميري مثلها مثل اللجنة التي شكلها عبود في 1964م وكانت محاولة بائسة لاحتواء الثورة المسلحة في الجنوب والرفض السياسي الذي أطاح به <sup>(1)</sup> اثر انتفاضة شعبية في أبريل 1985م ساندتها قيادات الجيش .

شهدت الفترة الثالثة والأخيرة للحكم العسكري الثاني إلغاء اتفاقية أديس أبابا في سنة 1983م استجابة لمطالبة بعض الجنوبيين بتقسيم الجنوب، الأمر الذي جدد الحرب مرة أخرى بقيادة الحركة الشعبية لتحرير السودان. وذلك بعد مضي إحدى عشرة سنة من السلام ومن مشاركة الجنوبيين في حكم إقليمهم، وقامت حكومة الحكم العسكري الثاني بعدد من المجهودات لحل مشكلة الجنوب منها اعتقال دعاة الوحدة. ثم العمل العسكري لمواجهة تمرد الكتيبة 105 في بور في 1983م الذي أجبر المتمردين للجوء إلى اثيوبيا حيث وجد المتمردون الرعاية والمساندة. ولما اشتد النشاط العسكري للحركة الشعبية قامت بتسليح قبائل التماس المسلمة والقبائل الجنوبية المعارضة للحركة. كما تحالفت مع معارضي جون قرنق باعتبارهم قادة قوات صديقة الأمر الذي أدى لمزيد من الاضطراب والفوضى الأمنية في جنوب السودان. ثم كونت حكومة الحكم العسكري الثاني في أواخر عهدها لجنة لدراسة مشكلة الجنوب في 1985م لم يسعفها الوقت لتقديم توصياتها حيث آلت الحكومة للسقوط إثر انتفاضة مدنية في نفس العام .

(1) ابليل الير، مرجع سابق ، ص 263 - 264 .

## خاتمة

تنوعت جهود الحكومات السودانية بعد الاستقلال لحل مشكلة الجنوب ما بين الحل العسكري وسياسة التعريب والأسلمة فتبناها الحكم العسكري الأول وسياسة التفاوض التي تبناها الحكم المدني الأول، وكلها لم تنجح في حل المشكلة .

بدأ الحكم العسكري الثاني أول مجهوداته لحل مشكلة الجنوب مع بداية حكمه بإعلان بيان التاسع من يونيو 1969م ، هذا البيان الذي اعترف بالفوارق بين الشمال والجنوب، وحق الجنوب في تطوير ثقافته وتقاليده. تلا ذلك إشراك الحكومة للجنوبيين في إدارة المديريات الجنوبية وإنشاء وزارة لشئون الجنوب. وأدى كل ذلك لتوطيد الثقة بين الحكومة والجنوبيين كما مهد هذا الإعلان وأسس لاتفاق أديس أبابا .

كانت الخطوة الثانية لمجهودات الحكم العسكري الثاني هي اتفاقية أديس أبابا سنة 1972م التي منحت الجنوب الحكم الذاتي الأمر الذي لم يحدث منذ الاستقلال وأشرك بموجها الجنوبيين في حكم إقليمهم لأول مرة في تاريخهم. كما أوقف هذا الاتفاق الحرب الأهلية التي استمرت 17 عاماً وحقق الأمن السلام لمدة 11 عام وكانت أهم الآثار المترتبة على ذلك بدأ التنمية في الجنوب وتطور كوادره في العمل الإداري والسياسي .

في الفترة الأخيرة من الحكم العسكري الثاني شجعت خلافات الجنوبيين القبلية الرئيس نميري لأن يتبنى فكرة دعاة تقسيم الجنوب إلى ثلاثة أقاليم وبالتالي. إلغاء اتفاقية أديس أبابا في 1983م الأمر الذي جدد الحرب الأهلية بقيادة الحركة الشعبية لتحرير السودان بزعامه جون قرنق والتي عملت على تحرير كل السودان. ولمواجهة هذه الحرب تبنت حكومة الحكم العسكري الثاني اتجاهين : الأول هو العمل العسكري المباشر وتسليح قبائل التماس ودعم معارضي الحركة الأمر الذي أدى لمزيد من الاضطرابات والفوضى في الجنوب. وكان الاتجاه الثاني سليماً بتكوين لجنة لدراسة مشكلة الجنوب في مارس 1985م ولكنها لم تبدأ عملها، فكانت نهاية الحكم العسكري الثاني في أبريل 1985م .

لعل أهم ما توصلت له هذه الدراسة أن الحكم العسكري ورث مشكلة منذ بداية الحكم الوطني بعد الاستقلال. ولكن يمكن القول إن الحكم العسكري الثاني كان أنجح من الحكومات السابقة في اجتهاده في حل مشكلة الجنوب وما يؤكد اهتمامه بها هو إعلان بيان التاسع من يونيو 1969م بداية حكمه. الذي توج باتفاق أديس أبابا 1972م الذي أوقف الحرب الأهلية، وحقق الأمن

والسلام والتنمية في الجنوب. إلا أن الحكم العسكري هدم ما بناه من ثقة مع الجنوبيين بإلغاء اتفاق اديس ابابا في 1983م استجابة لدعاة التقسيم مما أعاد الحرب مرة أخرى بقيادة الحركة الشعبية لتحرير السودان. ليطرحها بالعمل العسكري المسلح مما عرقل مشاريع التنمية في الجنوب وأدى لسقوط الحكم العسكري نفسه في 1985م .



## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الوثائق والتقارير:

- وزارة الداخلية ، جمهورية السودان ، تقرير لجنة التحقيق في الإضطرابات التي حدثت بجنوب السودان في أغسطس 1995م ، شركة ماي كوديل الخرطوم (د.ت).  
14/ تقارير مصلحة ، 10/ 9/ 2 ، خطب وبيانات قائد الثورة .  
15/ تقارير مصلحة ، 10/ 10/ 136 حقائق عن الجنوب .  
وثيقة دستور السودان 1973م .  
متنوعات 4378/3/6/1

ملف وثائقي خاص عن التطور الدستوري في السودان 1899م-2002م، مجلة دراسات أفريقية جامعة أفريقيا العالمية ، العدد 29 يونيو 2003م.

### ثانياً: الكتب:

- أبيل الير ، جنوب السودان التماذي في نقض المواثيق والعهد ، ترجمة بشير محمد سعيد وجعفر طه ، دار عزة للنشر والتوزيع ، الخرطوم ، 2005م.  
أحمد محمد شاموق ، الثورة الظافرة ست سنوات عجاف ثورة الطلاب ، دار الفكر ، الخرطوم ، 1981م.  
تيم نيلوك ، صراع السلطة والثروة في السودان ، ترجمة الفاتح التجاني ومحمد علي جادين ، دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر ، ط2 ، 1994م  
جعفر كرار أحمد ، الحزب الشيوعي والمسألة الجنوبية ، 1946م – 1985م ، دار جامعة الخرطوم للنشر ، ط1 ، 2005م  
حسن علي الساعوري ، عسكريون ساسة نظرية التحول للحكم المدني ، التجربة السودانية ، شركة مطابع السودان للعملة ، ط1 ، 2003م.  
عادل رضا، جعفر نميري الرجل والتحدي، مطابع الأهرام التجارية، 1978م.  
عبد العزيز محمد موسى ، جنوب السودان من المفاوضات للانفصال ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، 2013م.  
عصام الدين ميرغني طه ، قصة حرب أهلية، دار الكتب والوثائق ، القاهرة ، (د. ت )  
عمار الشيخ محمد ، معالجة الصحافة السودانية لقضية الحرب في جنوب السودان 1987م-1989م ، دار أفريقيا للطباعة والنشر (د.ت).

ماجد آل غزاي ، التاريخ السياسي في السودان من الاحتلال حتى حكم البشير، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2016م .

محمد إبراهيم طاهر ، تاريخ الإنتخابات البرلمانية في السودان ، بنك المعلومات السوداني ، الخرطوم ، 1986م.

محمد أبو الفاسم حاج حمد ، السودان المأزق التاريخي وآفاق المستقبل ، ج2 ، بيروت ، ط2 ، 1996م .

محمد عمر بشير ، جنوب السودان ، خلفية النزاع من الحرب الداخلية للسلام ، ترجمة الجنيد علي عمر وهنري رياض ، دار الجيل ، بيروت ، 1981م.

مدثر عبد الرحيم ، مشكلة جنوب السودان طبيعتها وتطورها وأثر السياسة البريطانية في تكوينها ، الدار السودانية الخرطوم ، ط1 ، 1970م .

منصور خالد ، النخبة السودانية وإدمان الفشل ، مطابع سجل العرب ، القاهرة ، 1993م .  
منصور خالد ، السودان أهوال الحرب وطموحات السلام قصة بلدين ، دار تراث، لندن ، 2003م .

فتحي الضو محمد ، السودان سقوط الأقنعة سنوات الخيبة والأمل ، شركة سويتز، القاهرة ، دار آفاق جديدة ، الخرطوم ، 2006م .

فيصل عبد الرحمن علي طه ، السودانيون والبحث عن حل الأزمة .

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

أميرة بكري محمد ، جنوب السودان ، 1969م – 1985م ، دراسة تاريخية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، 2004م .

عبد العزيز محمد موسى ، جنوب السودان خلال الحكم العسكري الأول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين ، 1998م .

هاشم بابكر محمد أحمد علوب ، المصالحات الوطنية في السودانية ما بين 1972م – 1985م ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، 2010م .

### رابعاً: مقالات في مجلات وندوات وكتب:

إبراهيم محمد آدم حامد ، الأبعاد الفكرية والسياسية للحركة الشعبية لتحرير السودان ، 1983م - 2000م ، دراسة حالة ، مركز البحوث والدراسات الأفريقية ، جامعة أفريقيا

العالمية ، إصدار رقم (44) ، د . ت .

عبد الماجد بوب ، مؤتمر المائدة المستديرة ، البحث عن التسوية الصعبة ، مقال ضمن كتاب خمسون عاماً على ثورة أكتوبر السودانية ، 1964م – 2014م ، تحرير حيدر إبراهيم علي ، مركز الدراسات السودانية ، القاهرة ، 2014م .

محمد عبد الرحيم محمد صالح ، المليشيات القبلية والجيش " الحركة الشعبية لتحرير السودان والدولة السودانية " ندوة برجن ، مركز دراسات التنمية ، جامعة برجن ، أبريل 1989م .

#### خامساً: الصحف:

أخبار اليوم العدد 123 – 1969/6/19م

أخبار الأسبوع العدد 22 – 1969/9/12م

الأيام ، العدد 6116 – 1971/1/1م

الأيام ، العدد 10638 – 1983/5/18م.

الصحافة ، العدد 74 – 1983/5/27م

الرأي العام ، العدد 447 – 1998/11/7م

## علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بالجمهورية اليمنية دراسة ميدانية

د.عبد التواب عبد الله مهيوب\*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، (وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (40) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (36) استبانة.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج وهي: كانت درجة تطبيق القيادة والرؤية السليمة " متوسطا حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.89) بانحراف معياري (1.1.0). حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد (57.75%) من وجهة نظر أفراد العينة ككل وبدرجة تحقق متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة ان الاداء الوظيفي " كان متوسطا حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري (0.96) وبلغ الوزن النسبي (62.00%) وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، و توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات: العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، وأهدافه وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين ويجب على القائمين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية تقديم مكافأة مادية للعاملين المتميزين لنشر ثقافة الجودة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة الرؤية والسلطة السليمة مفهوم النظام، والتحسين

المستمر، أداء الموظفين.

\* استاذ مساعد في المعهد الوطني للعلوم الادارية.

## Abstract

The study aimed to identify the relationship between total quality management and employee performance at the National Institute of Administrative Sciences. The study used the descriptive analytical approach and the questionnaire as a tool for collecting data. The questionnaires were distributed to a stratified random sample of (40) employees, and the number of returned questionnaires was (36). The study reached several results, namely: The degree of application of leadership and sound vision was average according to the estimates of the study sample, as it came with an arithmetic mean (2.89) with a standard deviation (1.1.0). The relative weight of this dimension was (57.75%) from the point of view of the sample members as a whole and with an average degree of achievement. The results of the study revealed that job performance was average according to the estimates of the study sample, as it came with an arithmetic mean (3.10) with a standard deviation (0.96) and the relative weight was (62.00%) and with an average degree of achievement from the point of view of the study sample members. The study reached several recommendations: Work on unifying the concept of total quality and its basic elements among all parties in the institute The National Institute for Administrative Sciences, its objectives and how to implement them by all employees. Those in charge of the National Institute for Administrative Sciences must provide a financial reward to distinguished employees to spread the message of quality.

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإطار العام للدراسة:

##### مقدمة:

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الجامعات نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين لهذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات العربية تدرك أهمية الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة والاهتمام بالعمل، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون مبنياً على أساس من الوعي بمعاييرها، وأن هذا الوعي لن يأتي إلا من خلال قيام المعنيين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن علم ومعرفة وخبرة.<sup>(1)</sup>

كما أن المؤسسات وكافة القطاعات الحكومية وغيرها، تهدف لزيادة فاعلية الأداء لدى العاملين، حيث يعتبر الموظف المحرك المعتمد للنهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أن تطوير الأداء الوظيفي من المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية من حيث الكم والنوع والجودة، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على المحصلة النهائية وأداء المنظمة ككل.<sup>(2)</sup>

مما سبق، نجد أن نجاح المعهد الوطني للعلوم الإدارية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي يقدمها، الأمر الذي يلعب دور كبير في تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، وبشكل يؤثر في مستوى جودة مخرجاته ونتائجه، ومن هنا يقع على عاتق المعهد تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية

<sup>(1)</sup> فالح شجاع العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير؛ كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط؛ الأردن؛ 2010م ص 4.

<sup>(2)</sup> أسماء خليل على الزهار، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير؛ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر؛ غزة؛ 2020م ص 4.

بمستويات عالية من الجودة، والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عالي من الأداء.

### أولاً: مشكلة الدراسة:

يحرص المعهد الوطني للعلوم الادارية بشكل عام على تحقيق الأهداف الموضوعية وفق خطته الاستراتيجية، ومنها تقديم الخدمات والتميز في سوق العمل، وهذا لا يتأتى إلا بالاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستوى أدائه الوظيفي وتحسينه، من خلال الحوافز والبرامج التدريبية وغيرها. ويرى الباحث أنه على الرغم من تبني الكثير من الجامعات اليمنية لمبادئ الجودة الشاملة في المجال الإداري، إلا أن هناك قصورا واضح في تطبيقها بشكل عام، وقصور تطبيقها وعلاقتها بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بشكل خاص.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية (الديوان العام) ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما علاقة القيادة والرؤية السليمة بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الادارية؟
- ما علاقة المشاركة والمبادلة من قبل العاملين بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية؟
- ما علاقة تطبيق مفهوم النظام بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية؟
- ما علاقة التحسين المستمر بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية؟

### ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس، وهو التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية (الديوان العام).

1. التعرف على علاقة القيادة والرؤية السليمة بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
2. بيان علاقة المشاركة والمبادلة من قبل العاملين بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
3. التعرف على علاقة تطبيق مفهوم النظام بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
4. توضيح علاقة التحسين المستمر بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
5. شرح الفروق في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الناحية العلمية والعملية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:  
الأهمية العلمية:

- تنبثق أهمية الدراسة من الموضوع الذي تناولته، وهو إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة التراكم المعرفي، من خلال النتائج التي تلقي بعض الضوء حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعهد، والمتطلبات الواجب توافرها؛ لتحسين ظروف العاملين وأدائهم الوظيفي.

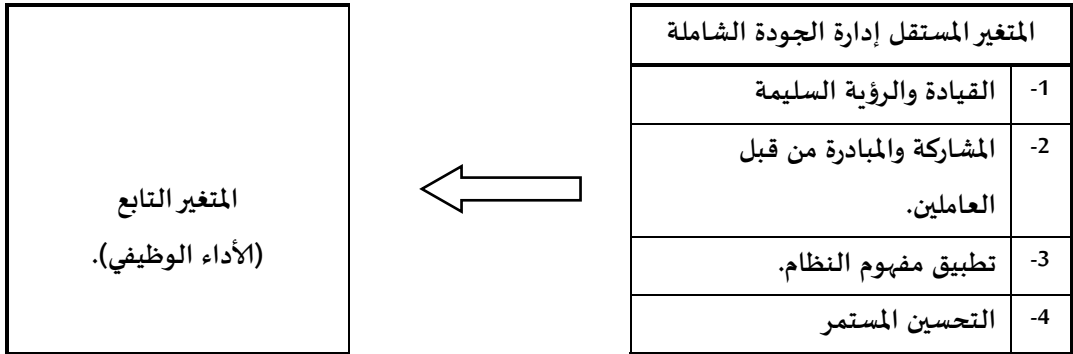
- تتمثل أهميتها في كونها من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.  
الأهمية العملية:

- ستشكل هذه الدراسة الإطار المعرفي الخاص لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعهد، ومستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين فيه.  
- مدى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب وفلسفة إدارية في تحسين أداء الموظفين.

### رابعا: نموذج الدراسة:

1. المتغير المستقل. (إدارة الجودة الشاملة) أبعادها بنائنا على الدراسات السابقة:  
القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، التحسين المستمر).
2. المتغير التابع. (الأداء الوظيفي).  
المتغيرات الشخصية: (الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).





الشكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

**خامسا: فرضيات الدراسة:**

تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة والرؤية السليمة بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة والمبادرة من قبل العاملين بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم النظام بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بأمانة العاصمة صنعاء.

**سادسا: منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كون هذا المنهج يتناسب مع عنوان الدراسة:

**سابعا: حدود الدراسة:**

1- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة في جانبها الموضوعي تحليل علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

2- الحد المكاني: المعهد الوطني للعلوم الإدارية. الديوان العام – أمانة العاصمة.

3- الحد البشري: يشمل الفئات العليا والإداريين بالمعهد

### ثامناً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: هي منهجية منظمة قائمة على التخطيط، ومنع حدوث المشكلات، والأداء الجيد، والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة<sup>(1)</sup>.

التعريف الإجرائي: هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شي داخل المعهد، بحيث تشمل هذه التغييرات السلوك؛ والقيم؛ والمفاهيم الإدارية؛ ونمط القيادة الإدارية، ونظم العمل وإجراءاتها، والأداء من أجل تحسين مكونات المعهد وتطويرها؛ للوصول إلى أعلى جوده في مخرجاته.

القيادة والرؤية السليمة: تعتبر القيادة الموجه الرئيس في كافة المنظمات، حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها. لتحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد، يعملون على تأسيس قيم الجودة تطويرها ومراجعتها بصورة معمقة؛ بهدف الوصول إلى حالة التميز، لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف استراتيجية واضحة، سواء على المدى القصير أو المدى البعيد حيث، تحاول المنظمة تحقيق الميزة التنافسية لها، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة<sup>(2)</sup>.

مشاركة العاملين: هو مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً؛ وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم<sup>(3)</sup>.

التحسين المستمر: وهو أن تأتي بالجديد بشكل دائماً من أجل التميز والبقاء والاستمرار؛ وهو

(1) بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم -الأساسيات- شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019 م ص22.

(2) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن: 2008 م: ص 37

(3) يوسف جسيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. ط1 دار البازور للنشر والتوزيع عمان؛ الأردن: 2008م: ص 201

أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالتحسين عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة، مدخلاتها؛ والعمليات والمخرجات، ووصولها إلى العميل<sup>(1)</sup>.

الأداء الوظيفي: يعرف بأنه: نشاط يُمكّن الفرد من إنجاز مهمة أو هدف مخصص بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للمواد المتاحة<sup>(2)</sup>.

التعريف الاجرائي: هو عبارته عن الأنشطة التي يقوم بها الموظفون في المعهد، والنتائج التي يحققونها في مجال عملهم بنجاح؛ لتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية؛ وفقا للموارد المتاحة.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

دراسة حاجي الساسي (2023م)<sup>(3)</sup>.

هدفت الى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين، وتحسينه، ويعتبر إدارة الجودة الشاملة التي يمكن للمؤسسات الاستعانة بها، لتتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد، وما يتصف به من تغيرات، والتورة التكنولوجية والعمولة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة تطبق ابعاد إدارة الجودة الشاملة، وإن أداء العاملين في مطاحن الحضنة يمتاز بدرجة عالية من الأداء الإيجابي، وقد ساهمت ثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين علي مستوى المؤسسة دراسة مني الأحمر (2022)<sup>(4)</sup>.

هدفت الدراسة الى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد: وعلى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة كأداة رئيسه للبحث، صنفت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على (80) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد.

(<sup>1</sup>) عبد الله عبد الله السنفي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. ط2. دار الأمين للنشر والتوزيع: صنعاء اليمن: 2018م؛ ص 193

(<sup>2</sup>) عدنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير: جامعة الخليل: فلسطين: 2009م؛ ص 9

(<sup>3</sup>) حاجي الساسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2023.

(<sup>4</sup>) مني يحي الأحمر، إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية دراسة ميدانية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية: العدد (31) مارس، جامعة الملك خالد: السعودية: 2022م.

وتوصلت الدراسة الى العديد يد من النتائج: أهمها: أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغت (77:29) وبدرجة تحقق مرتفعة وكذلك بقية المجالات؛ كما بلغت استجابات افراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي بدرجة تحقق مرتفعة التزام الإدارة بتطبيق معايير الجودة الشاملة، يؤدي إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، أن الحوافز التي تقدمها الإدارة غير كافية ومجدية للعاملين بالجامعة.

دراسة أسماء خالد العصيمي (2022م)<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة: إلى إبراز واقع تطبيق أنظمة الجودة، وأثرها على الاداء في وزارة الحج والعمرة فقد تم بناء استبانة، تكونت بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على أربعة محاور، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة وتكونت عينة الدراسة من (100) عامل وعاملة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة، وعدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة حيث يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة، وعدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها، وضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الابحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد اوصت الدراسة بوضع استراتيجية مناسبة للعاملين في وزارة الحج والعمرة والعمل على مشاركة مدراء فيها والعمل على تنفيذها خلال الوقت المطلوب، وتوفير ورش عمل أو مراكز للتدريب في وزارة الحج والعمرة عن الجودة الشاملة.

دراسة عارف المطيري (2022م)<sup>(2)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالقطاع الصحي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة (265) من العاملين المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بلغت

(<sup>1</sup>) أسماء خالد العصيمي، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء دراسة تطبيقية على وزارة الحج والعمرة، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد (6)، العدد (12)، جامعة ام القرى الرياض، 2022م

(<sup>2</sup>) عارف عبد العزيز المطيري، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد (29)، ديسمبر 2022م

583.0) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بين الدّرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات مدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لكافة علميات المستشفى الخارجية والداخلية.

دراسة أسماء الزهار (2020م)<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة: تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في الوظائف؛ الإشراقية، وقد بلغ عددهم (458)، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: جاء محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة موافقة "متوسطة" من قبل العاملين في البلديات الكبرى وبوزن نسبي (٦٦,٢٥%)، جاء محور تطوير الأداء الوظيفي بدرجة موافقة "متوسطة" من قبل العاملين في البلديات محل الدراسة، وبوزن نسبي (66:224%)، اتضح وجود علاقة طردية إيجابية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين واقع إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المستفيد التزام الإدارة العليا بمشاركة العاملين وتدريبهم، والتحسين المستمر، والتطوير (وتطوير الأداء الوظيفي لدى البلديات محل الدراسة).

دراسة عبد الله الدرابكة (2018م)<sup>(2)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء الموظفين في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع أغراض الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية والبالغ عددهم (1400)، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع، الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع (400) استبانة وتم استرداد (350) استبانة. وقد خرجت الدراسة

(<sup>1</sup>) أسماء خليل على الزهار، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير؛ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر؛ غزة؛ 2020م

(<sup>2</sup>) عبد الله يوسف الدرابكة، أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء الموظفين دراسة حالة إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية، رسالة ماجستير؛ كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء؛ الأردن؛ 2018م.

بالنتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05) \alpha \geq$  لإدارة الجودة الشاملة في أداء الموظفين في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية، بينت النتائج أن أداء موظفي إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية قد حقق درجة مرتفعة، ويعود السبب لمتعة إدارة ترخيص السواقين والمركبات بالقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

دراسة فتحية سريع (2016م) (1).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية، وأثر تلك الحوافز في أداء العاملين في جامعة صنعاء، واعتمد الباحث على استخدام منهجين للدراسة: المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الارتباطي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بإعداد استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (1760) موظفاً

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك أثر ضعيف في فعالية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في جامعة صنعاء؛ لوجود خلل في طرق منح الحوافز وآلياتها، ولعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، نظام الحوافز غير فعال ومتدنٍ، ومعظم العاملين في الجامعة ليس لديهم علم بنظام منح الحوافز الجامعة لا تستخدم أساليب المنافسة في منح الحوافز، حيث إن الحوافز المتوافرة لا تشجع العاملين على التنافس في تحسين الأداء، فلا تؤثر إيجابياً في أداء العاملين، فمستوى الأداء يزيد بزيادة الحوافز، وجود محاباة ومعاملة عند تقييم الأداء.

دراسة أسامة البليسي (2013م) (1).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من (265) موظفاً، كما استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جوده جيده؛ كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاية العالية والمستوي الراقي، وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة الوظيفة داخل

(1) فتحية محمد سريع، أثر الحوافز على أداء العاملين في الجهاز الإداري في الجمهورية اليمنية؛ رسالة ماجستير؛ كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء؛ 2016م.

(2) AlAmri, A. (2012). "The total quality management practices in Yemeni public universities". Master thesis. Tun Hussein universities

المنظمات غير الحكومية والأداء الوظيفي لعاملها.

2. دراسة، ALamri (2012) (1).

دراسة بعنوان: ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية اليمنية

### The Total Quality Management practices in Yemeni public universities.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نشاطات وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بطريقة المسح الشامل لكل الموظفين الأكاديميين العاملين في الجامعات المحلية اليمنية والبالغ عددهم (262) موظفاً.

وأظهرت الدراسة أن الجامعات المحلية اليمنية تملك معدلاً منخفضاً من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتصميم برامج تعليمية جديدة تساهم في تحسين وضع الجامعات اليمنية، والعمل على استقطاب الطواقم الإدارية والأكاديمية المتميزة.

دراسة فالح العتيبي (2010) (2).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، قام الباحث بتصميم استبانة، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من (75) من العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: ، بينت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق معيار القيادة؛ وإدارة العمليات ومعايير زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.. وكان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين؛ وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً.. أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسط.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة حول موضوع الجودة الشاملة والأداء الوظيفي نستنتج أن جميعها قد تناولت موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات، وفي مجتمعات إحصائية

(2) أسامة زياد البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، اسلامية، كلية التجارة والاعمال، فلسطين، 2013م.

(<sup>2</sup>) فالح شجاع العتيبي، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010م.

مختلفة، وأنها اتفقت جميعها على ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجتمعات التي أجريت عليها هذه الدراسات.

وتتفق هذه الدراسة مع كثير من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يخص الدراسات التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في مجتمع الدراسة "الجامعات".  
ميزة هذه الدراسة:

(أ) الدراسة هي الأولى -على حد علم الباحث- التي تتناول إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية الديون العام امانة العاصمة.  
(ب) تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت مفهوم تطبيق النظام ضمن أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في مجال التعليم الجامعي.  
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

(أ) الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات في هذه الدراسات.  
(ب) الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.  
(ج) الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.  
(د) الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة:

#### أولاً: تعريف الجودة:

ليس هناك تعريف دقيق للجودة إذ إن تعبير الجودة من التعابير ذات الاستخدام المتعدد، الذي يختلف من شخص إلى آخر، باختلاف المداخل وباختلاف وجهات النظر للمهتمين بموضوع الجودة؛ وقد يكون من الأجدر أن تعود إلى الجذور التاريخية للجودة والمداخل ووجهات النظر المختلفة عن الجودة؛ فالجودة لغة أصلها من الجيد والجيد نقيض الردي والجودة اصطلاحاً هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية qualities والتي تعني طبيعة الشخص وطبيعة الشي ودرجة صلاحيته<sup>(1)</sup>.

(<sup>1</sup>) لعل محمد بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن عمان: 2010م، ص 13.



ومنهم من يري أنها تعني التخلص من العيوب في المنتج؛ ومنهم من يري أنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه بشأن إدارة الجودة الشاملة وذي قبول عام لدى المفكرين والباحثين، فقد عرفها: معهد الإدارة الفيدرالي على أنها: تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء<sup>(2)</sup>.

وتعرفها منظمة التقييس العالمية بأنها: عقيدة أو عرف متأصل، وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين<sup>(3)</sup>.

### ثالثاً: المراحل التاريخية لتطوير إدارة الجودة الشاملة:

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاثة مراحل أساسية هي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

وبدأت هذه المرحلة من منتصف الستينيات من القرن الماضي، وانتهت بعد حوالي عشرين سنة؛ وتم خلالها وضع الفلسفة والمبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة، كما تم خلالها إرساء مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب اتباعها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، موضع التنفيذ؛ وقد تميزت هذه المرحلة بالتركيز على إدارة الجودة<sup>(4)</sup>.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التساؤلات

تمتد هذه المرحلة من منتصف الثمانيات وحتى بداية التسعينات؛ وتم خلالها التصدي لجملة من التساؤلات التي كانت تشكل تحدياً حقيقياً لاستمرار فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها:

- هل هناك نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي الأساليب والنماذج المتاحة التي تساعد المنظمات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

(1) لعلي محمد بوكميش، مرجع سابق، ص 13.

(2) طاهر محسن الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2009م، ص 554.

(3) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، عمان، 2005م، ص 52.

(4) عبد الله عبد الله السنفي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات؛ مرجع سابق، ص 98.

- وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العديد من النماذج التي تضمنت الكثير من الأساليب، التي تمثل أنظمة متكاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ والانتشار الواسع النطاق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية والخدمية؛ وظهور الدراسات الهادفة إلى تقييم فعالية استخدام هذا النظام.

### المرحلة الثالثة: مرحلة بناء النظريات

بدأت هذه المرحلة منذ سنة 1994م عندما حاول أندرسون وزملاؤه بناء نموذج مفاهيمي يتضمن العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وشكل العلاقات التأثيرية المتتابعة المتوقعة بينهما، بهدف تفسير الظاهرة الرئيسة، وهي رضا المستهلك التي هي حركة إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>

**رابعا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

- 1- انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها.
- 2- تقليص تكاليف النوعية: من خلال العمل وفق ستة مداخل مركزية هي:
  - أ- تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي.
  - ب- إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها.<sup>(2)</sup>
- 3- تقليل العمليات الإدارية.
- 4- إتقان العمليات الإدارية
- 5- تبسيط النماذج والإجراءات.<sup>(3)</sup>
- 6- التحسين المستمر؛ لإرضاء العملاء والموظفين.
- 7- تطوير برامج للتدريب.
- 8- تبني القيادة الجيدة.
- 9- الابتعاد عن الخوف من التغيير.
- 10- إزالة الحواجز بين الأقسام.
- 11- العمل الجماعي<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> لعل محمد بوكميش، دة، مرجع سابق، ص75

<sup>(2)</sup> خليل كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن؛ بدون سنة النشر؛ ص79

<sup>(3)</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، دار الكتب المصرية، مصر؛ 2015؛ ص58

<sup>(4)</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية فكرة وفلسفه قبل ان يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر؛ 2012؛ ص32

### خامساً: الأخطاء الشائعة في إدارة الجودة الشاملة:

- 1- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى.
- 2- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المنظمات الملائم.
- 3- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية.
- 4- عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمات مع أقوالهم.
- 5- اتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.
- 6- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
- 7- عدم الاتصال الكافي بالعملاء والموردين.
- 8- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.<sup>(1)</sup>

### سادساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- العوائق الخاصة بالقيادة: من بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

- أ- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- ب- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- ج- مقاومة التغيير، سواء أكان من الإدارة أم من العاملين؛ لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرات في ثقافة طرق العمل في المؤسسة.<sup>(2)</sup>

2- العوائق الخاصة بالقائد:

إن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة هي عجز القيادات الإدارية التي بيدها وضع القرار؛ عن القيام بدورها القيادي، ومن بين المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضع القيادة ما يأتي:

<sup>(1)</sup> قاسم نائف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن؛

2013؛ ص 116

<sup>(2)</sup> منال هاني فطيشان، الجودة الشاملة في التعليم، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان الأردن؛ 2022؛ ص 34

- أ- عدم توافر الكوادر القيادية: بمعنى عدم وجود أشخاص تتوافر فيهم السمات الخاصة واللازمة للنجاح في القيادة.
- ب- عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية: وتبدو مظاهره في خوف القادة من المسؤولية، وتردد بعضهم عن المبادرة ومواجهة المشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم<sup>(1)</sup>.
- 3- هناك مؤشرات كثيرة يمكن أن يستدل بها على تدني الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية منها:
- أ- التأخير وضياع الفرص والتأجيل.
- ب- الشكاوى التي تثار.
- د- هدر الموارد والازدواجية.
- هـ- الأخطاء في المدخلات أو النتائج.
- و- شيوع أسلوب الإدارة بالأزمات.
- ز- العمل الإضافي ولوم العاملين
- ح- انخفاض المعلومات.<sup>(2)</sup>
- 4- قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلى ما يأتي:
- أ- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة. ودعمه.
- ب- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها؛ لأنها مؤثرة في الأداء الرئيس للجودة، وإغفالها حاجات العملاء الخارجيين على المدى الطويل.
- ج- التغيري المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

(<sup>1</sup>) جلابيه دور؛ إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية؛ جامعة 8ماي؛ الجزائر؛ 2018؛ ص110

(<sup>2</sup>) محسن علي عطية؛ الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2009م؛ ص48.

د- طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.

ه- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.

و- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي<sup>(1)</sup>

### سابعاً: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر، ويمكن استعراضها على النحو التالي:

#### 1- التركيز على العميل:

حيث يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على المنظمات العاملة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل، سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولائه ورضاه، وثقة الهدف الأسى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال سيما في ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها<sup>(2)</sup>

#### 2- مشاركة العاملين:

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحوافز، ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلّي الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> بهجت عطيه راضي؛ الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 1، 2016م؛ ص116.

<sup>(2)</sup> حمود حضير؛ إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان؛ الأردن؛ 2010م؛ ص99

<sup>(3)</sup> شاكر بن أحمد الصالح؛ الجودة الشاملة نشأتها -تطورها - أساليبها؛ دار وائل للنشر والطباعة. عمان؛ الأردن؛ 2015م؛ ص99

### 3- التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها، من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة. وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر<sup>(1)</sup> ويرى الباحث أن هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الاتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية والخدمية للمنظمة، من خلال بذل الجهود للوصول إليه.

### 4- القيادة التربوية الفعالة:

إن توافر مناخ مناسب لثقافة الجودة بالمؤسسة الجامعية ينعكس على أعضاء هيئة التدريس، من خلال اكتساب أساليب التنمية، والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة، فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة<sup>(2)</sup>

### 5- دعم الإدارة العليا:

لا تقتصر المسؤولية الملقاة على الإدارة العليا على تخصيص الموارد اللازمة فقط؛ بل لا بد أن تضع مجموعة أولويات، فإذا لم تتمكن هذه الإدارة من إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأولويات فإنها لن تحقق نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم كل الأنشطة المتعلقة بالجودة وتوفير التشجيع والحوافز؛ ودعم إدارة التغيير بالمؤسسة وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup>.

### 6- تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين:

يتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للأفراد العاملين، والذي قد يواجه مقاومة من العاملين، نتيجة التغييرات التي تحدثها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني، الأمر الذي

(1) محمود عبد الفتاح رضوان؛ إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة؛ مصر؛ 2013م؛ ص35.

(2) مني ظواهرية؛ إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة؛ المجلد (8)؛ العدد (24)؛ 2018م؛ ص156

(3) الهاشمي محمد بلعيد التائب؛ درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين؛ رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية؛ جامعة عمان العربية؛ 2018م؛ ص19

يفتح باب المناقشات والحوار، سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يوجهونها في المنظمة، التي تمثل الأسلوب الذي ينتج إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة، فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهمية كبيرة للمنظمة<sup>(1)</sup>.

#### 7- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد، وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، حيث تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة، وماهي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة<sup>(2)</sup>.

#### المبحث الثاني الأداء الوظيفي :

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، ويعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تتمحور حوله جهود الإدارة، كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاية أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية، التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية؛ وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة، فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظرهم واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد، فمنهم من انطلق من

(<sup>1</sup>) وليد عبد الحميد محمد عبد الله: دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في خلق قيمة سوقية مضافة للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين؛ رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ جامعة الأزهر عزة؛ 2018م؛ ص 29

(<sup>2</sup>) منال طه بركات؛ واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية؛ الجامعة الإسلامية؛ عزة؛ 2007م؛ ص 43

المفهوم الكمي، (الأرقام والنسب) ومنهم من اعتبر الأداء مفهوما ذا أبعاد تنظيمية واجتماعية، فضلا عن الجوانب الاقتصادية.<sup>(1)</sup>

وبناء على ذلك نوضح في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وأنواعه، وتحسينه، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

### أولاً: يعرف الأداء الوظيفي

عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاية العاملين في أدائهم لأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة سلفاً وتحديد الفارق ومعالجته.<sup>(2)</sup>

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه؛ لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد وقدرات الموظف وبالبينة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل وأيضاً متطلبات وتحديات الوظيفة، وكذلك الجمهور متلقي الخدمة.<sup>(3)</sup>

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه: مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛ وعلى مدى التطوير في أدائهم خلال فترة زمنية محددة.<sup>(4)</sup>

### ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في:

(1) إبراهيم المحاسنة؛ إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق؛ دار جرير للنشر والتوزيع؛ عمان؛

الأردن؛ 2013م؛ ص 104

(2) منصور محمد العريق؛ إدارة الموارد البشرية؛ الأمين للنشر والتوزيع؛ صنعاء؛ اليمن؛ 2016م؛ ص 285

(3) مياسة أبو سلطان؛ اغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية غزة؛ 2011م؛ ص 214

(4) محمد عبد الغنى حسن؛ الجودة في إدارة وتقييم الأداء؛ دار الكتب المصرية؛ القاهرة؛ 2016م؛ ص 111



- 1- كفايات الموظف: وتعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم؛ وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية، ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العامل وتكون سببا في انتاج أداء أفعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال؛ فهي خصائص مميزة لعامل دون سواه تمكنه من الرقي في أدائه.
- 2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية؛ وكذلك الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها وتعتبر من الأسباب الرئيسة للأداء الجيد؛ لأن إحاطة العامل بكل ثنايا عملة وخلفياته يساهم في تحسين أدائه.<sup>(1)</sup>
- 3- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف، وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- 4- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.

- 5- إجبار المديرين على أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية<sup>(2)</sup>.

### ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

وقد ذكر درة والصباغ مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي أهمها:

- 1- عوامل إدارية تنظيمية، مثل:
  - عدم توافر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
  - صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه.
  - عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.
  - الإشراف السيئ.
  - النقص في التدريب
  - عدم تحديد واجبات الموظف.
  - نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها<sup>(3)</sup>.

(1) عدان نبيله؛ ضغوط العمل والأداء الوظيفي؛ مركز الكتاب الأكاديمي؛ عمان؛ الأردن؛ 2019م؛ ص56

(2) نزار عوني اللبدي؛ تنمية الأداء الوظيفي والإداري؛ دارجلة؛ عمان؛ الأردن؛ 2015م؛ ص19

(3) عبد البارى إبراهيم درة وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين؛ دار

وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2008م؛ ص224

## 2- عوامل بيئية خارجية، مثل :

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .
- تشريعات حكومية.
- سياسات النقابات .
- الاضطراب السياسي

## 3- عوامل تتعلق بالموظف، مثل:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.<sup>(1)</sup>

## رابعاً: أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، وهو معيار الشمولية: وفيه تقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويصنف حينها الأداء إلى:

- أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ننسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو.....الخ.
- ب- الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب

(1) المعتصم بالله هاني الكاس؛ أخلاقية المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية

بغزه؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الأقصى؛ فلسطين؛ 2015م؛ ص50

الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد.... الخ، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية<sup>(1)</sup>.

ويمكن تصنيف الأداء إلى ثلاثة أنواع:

1- أداء المهام: يقصد بها السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهريه في المنظمة، مثل: الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2- الأداء الوظيفي: وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وتسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي.

3- الأداء المعاكس او المعالجة: وهو السلوك التصادمي ويختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل الانحراف والعدوان، وسوء الاستخدام وروح الانتقام.<sup>(2)</sup>

#### خامساً: تحسين الأداء الوظيفي:

يعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاج العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)؛ لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل، ويتكون من خمسة عناصر أو طبقات أساسية كما هو بالشكل الآتي:

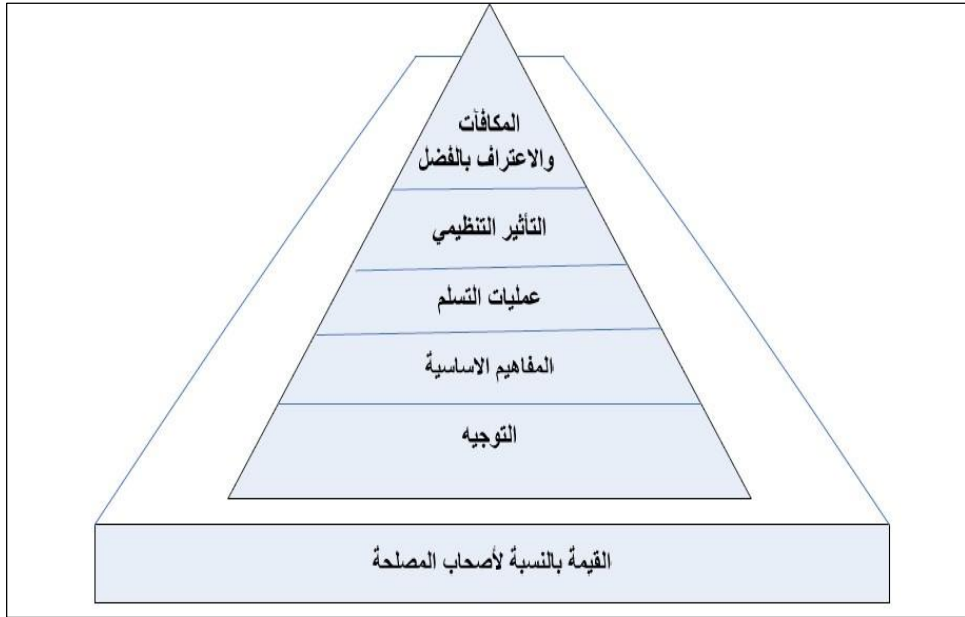
(1) ماجد شاهين: مدي فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء

الوظيفي؛ رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية؛ فلسطين؛ 2010م؛ ص44

(2) مجدى امين خليل غالي؛ أثر الاخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية

بقطاع غزة ؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الأزهر؛ فلسطين؛ 2016م؛ ص32

## عناصر إدارة لتحسين الشامل لأداء



**الطبقة الأولى: التوجيه:** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، التي تعمل على تركيز الطاقات، وحشد الجهود؛ لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.

**الطبقة الثانية: المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأنها أحجار بنائها، التي تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

**الطبقة الثالثة: عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت نفسه تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

**الطبقة الرابعة: التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

**الطبقة الخامسة: المكافآت والاعتراف بالفضل:** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> صال بن سعد المربع، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض؛ 2004م ص66

### المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين:

على مستوى الأفراد العاملين، فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يحقق العديد من المزايا، من

أبرزها:

(1) إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم، وتوظيفها بشكل أكبر في العمل.

(2) تنمية مهارات العاملين وتطويرها، من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

(3) توفير البرامج التدريبية اللازمة لهم.

(4) توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للجهود التي يبذلها العاملون أثناء تنفيذ مهامهم<sup>(1)</sup>.

(5) تشجيع الأفراد العاملين ومروستهم على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطوير.

(6) إظهار جوانب الضعف والقصور للأفراد، بطريقة تصحيحية بناءة.

(7) ألا يسود شعور الخوف لدى العاملين أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤساءهم.

(8) تنبيه الرؤساء في المنظمة مروستهم إلى وجود فرص للترقية في المسار الوظيفي<sup>(2)</sup>.

يرى الباحث أن أداء الموظفين يجب أن يتابع بدقة، ويتم تطويره، وأن بإمكان إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها أن تكون قادرة على الزيادة والارتقاء بأداء الموظفين لذا فإن ثمة علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين، وحيثما تم الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي ينعكس إيجابيا على أداء الموظفين، لذا وجب على الباحث تحديد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وهي (القيادة والرؤية السليمة، ومشاركة العاملين، وتطبيق مفهوم النظام، والتحسين المستمر) ودراسة علاقتها بأداء الموظفين وكيفية إسهام هذه المرتكزات في زيادة أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي.

(<sup>1</sup>) قيس الراقوبي، " إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخاصة والعامة "، رسالة ماجستير، جامعة

الامام المهدي، السودان: 2016م ص52

(<sup>2</sup>) أسماء خليل الزهار، " إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي "، مرجع سابق؛ ص36

### الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

جاء هذا الفصل، لبيان أهداف الدراسة الميدانية، وطبيعة مجتمع الدراسة الميدانية، وعينتها ومواصفاتها، وبين أدواتها وإجراءات تقنياتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية تمهيداً لتحليلها، وتفسيرها، وذلك كما يأتي:

#### المبحث الأول إجراءات الدراسة وأدواتها:

يستعرض هذا المبحث طريقة الدراسة وإجراءاتها من خلال بيان هدف دراسة مجتمع البحث، وعينته، وفيما يأتي بيان ذلك:

##### 1- مجتمع البحث:

إن مجتمع البحث تتمثل في العاملين بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية (الديوان العام) وعددهم (50) فرداً وقد تم استخدام الحصر الشامل؛ نظراً لقلة مفردات المجتمع.

جدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والمفقودة والقابلة للتحليل ونسبة كل منها

| البيان            | الاستبانات الموزعة | الاستبانات المرجوعة | الاستبانات المفقودة | الاستبانات القابلة للتحليل |
|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| العدد             | 40                 | 36                  | 4                   | 36                         |
| النسبة من المجتمع | 100%               | 90%                 | 10%                 | 90%                        |

المصدر: من إعداد الباحث

#### ثانياً: أداة الدراسة

تم الاعتماد بشكل أساسي على الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم إعداد الاستبانة من قبل الباحث، من خلال الاطلاع على الدراسات، والأبحاث السابقة؛ حيث احتوت الاستبانة على الآتي:

##### البيانات الشخصية:

يتضمن المعلومات المحاسبية الشخصية والوظيفية لأفراد العينة التي شملت (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المراجعة الداخلية، والمركز الوظيفي، والتخصص العلمي).

##### المحور الأول:

يتناول الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) ويتكون من (35) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، البعد الأول: القيادة والرؤية السليمة، اشتمل على (12) فقرة، والبعد الثاني: المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، اشتمل على (7) فقرات، والبعد الثالث: تطبيق مفهوم

النظام، اشتمل على (6) فقرات، والبعد الرابع: التحسين المستمر، اشتمل على (10) فقرات.  
المحور الثاني:

يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويتكون من (15) فقرة.  
والجدول الآتي يوضح مكونات أبعاد الاستبانة، والوزن النسبي لكل بعد.  
جدول رقم (2) مكونات أبعاد الاستبانة، والوزن النسبي لكل بعد

| المتغير | المحاور              | الأبعاد                            | عدد الفقرات | الوزن النسبي |
|---------|----------------------|------------------------------------|-------------|--------------|
| المستقل | إدارة الجودة الشاملة | القيادة والرؤية السليمة            | 12          | %24          |
|         |                      | المشاركة والمبادرة من قبل العاملين | 7           | %14          |
|         |                      | تطبيق مفهوم النظام                 | 6           | %12          |
|         |                      | التحسين المستمر                    | 10          | %20          |
| التابع  | الأداء الوظيفي       |                                    | 15          | %30          |
|         | الإجمالي             |                                    | 50          | %100         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### ثالثاً: مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرث الخماسي، المكون من خمس درجات، حيث أعطي الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

### رابعاً: صدق وثبات الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة جمع المعلومات المحاسبية بالطرق الآتية:

#### الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وأعيد صياغة الاستبانة بعد حذف بعض الفقرات وتعديل البعض منها لتصبح بشكلها النهائي (50) فقرة.

#### صدق الاتساق الداخلي

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي

تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المجال، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

**جدول (3) معامل الارتباط بين أبعاد محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)**

| الأبعاد                              | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|---------------|
| 1 القيادة والرؤية السليمة            | .935**         | .000          |
| 2 المشاركة والمبادرة من قبل العاملين | .841**         | .000          |
| 3 تطبيق مفهوم النظام                 | .856**         | .000          |
| 4 التحسين المستمر                    | .924**         | .000          |

(\*\*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

(\*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (3) أن جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) جاءت مرتبطة بمتغيراتها ارتباطاً موجباً، وذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية لأبعاد محاور المتغير المستقل، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

اختبارات الأداة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصدقية إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، تم إجراء اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة والنتائج عن آراء أفراد العينة.

ويفترض هذا الاختبار أن إجابات العينة فيما بينها يجب أن تكون متقاربة نوعاً ما، فكلما تقاربت إجابات كل استبانة مع بقية الاستبانات ارتفعت درجة الثبات، وكذلك درجة المصدقية.

**جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة**

| محاور الاستبيان              | عدد الفقرات | درجة الثبات Alpha |
|------------------------------|-------------|-------------------|
| إجمالي محاور المتغير المستقل | 35          | 0.894             |
| إجمالي محور المتغير التابع   | 15          | 0.762             |
| إجمالي الاستبيان             | 50          | 0.909             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات لأداة لجميع بيانات الاستبيان بشكل عام بلغت (0.909) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة أكبر من النسبة المعيارية 64%، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

### المبحث الثاني تحليل نتائج محاور ومتغيرات الدراسة أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة:

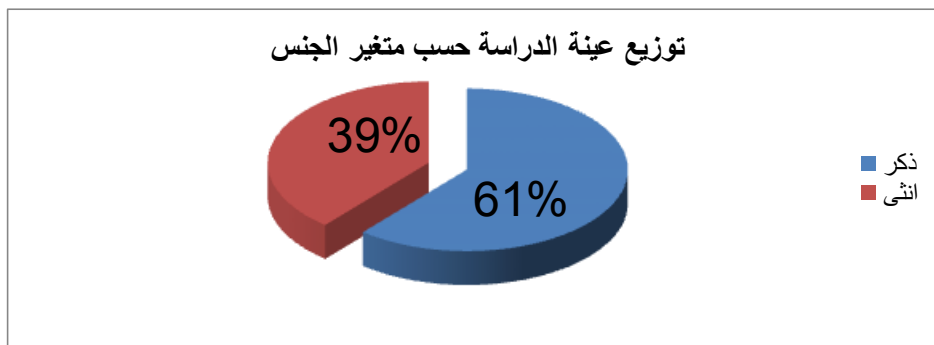
الهدف من تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة هو معرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوث لمجتمع الدراسة، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية. وقد احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، وتم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

الجنس:

جدول (5): خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

| النوع    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ذكر      | 22      | 61%    |
| أنثى     | 14      | 39%    |
| الإجمالي | 36      | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



الشكل (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (5) والشكل البياني الموضح أعلاه أن (61 %)، من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (39 %) فقط من أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهذا يعني أن نتائج التحليل

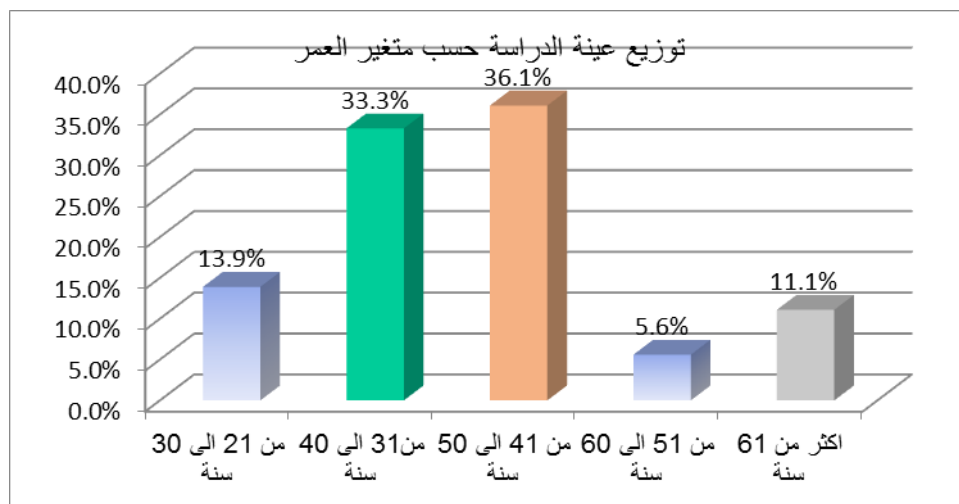
الوصفي لمتغير الجنس يعني أن نسبة الذكور العاملين في المعهد أكبر من نسبة الإناث، وهذا يظهر تأثير المعهد في عملية توظيف العاملين بالعوامل الثقافية السائدة في المجتمع اليمني؛ لأن هناك بعض الأعمال الإدارية التي لا تستطيع الإناث القيام بها.

### متغير العمر

جدول (6) : خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

| النسبة | التكرار | العمر            |
|--------|---------|------------------|
| 13.9%  | 5       | من 21 الى 30 سنة |
| 33.3%  | 12      | من 31 الى 40 سنة |
| 36.1%  | 13      | من 41 الى 50 سنة |
| 5.6%   | 2       | من 51 الى 60 سنة |
| 11.1%  | 4       | أكثر من 61 سنة   |
| 100%   | 36      | الاجمالي         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



الشكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

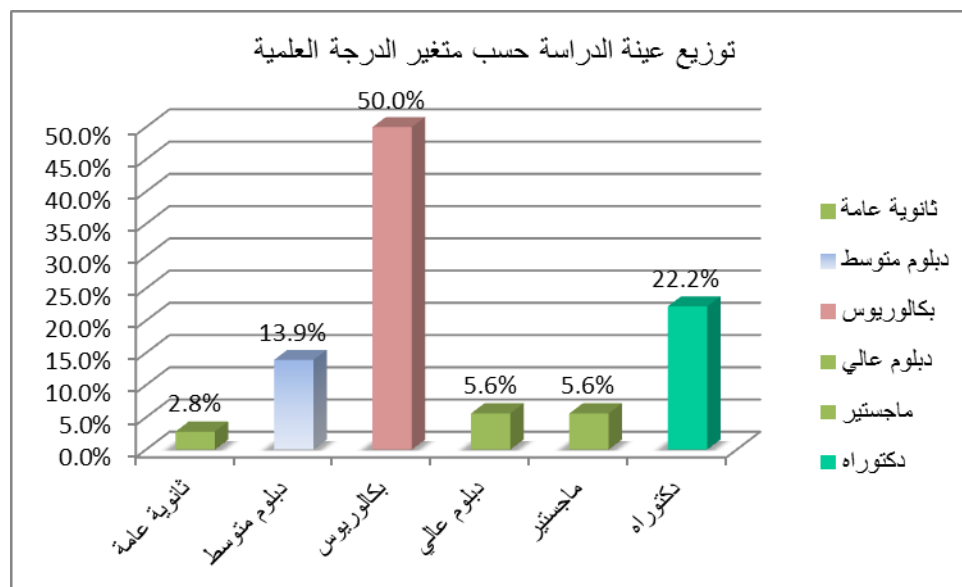
### متغير الدرجة العلمية:

جدول (7) : خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | الدرجة العلمية |
|--------|---------|----------------|
| 2.8%   | 1       | ثانوية عامة    |
| 13.9%  | 5       | دبلوم متوسط    |
| 50%    | 18      | بكالوريوس      |

|       |    |            |
|-------|----|------------|
| 5.6%  | 2  | دبلوم عالي |
| 5.6%  | 2  | ماجستير    |
| 22.2% | 8  | دكتوراه    |
| 100%  | 36 | الاجمالي   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



الشكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

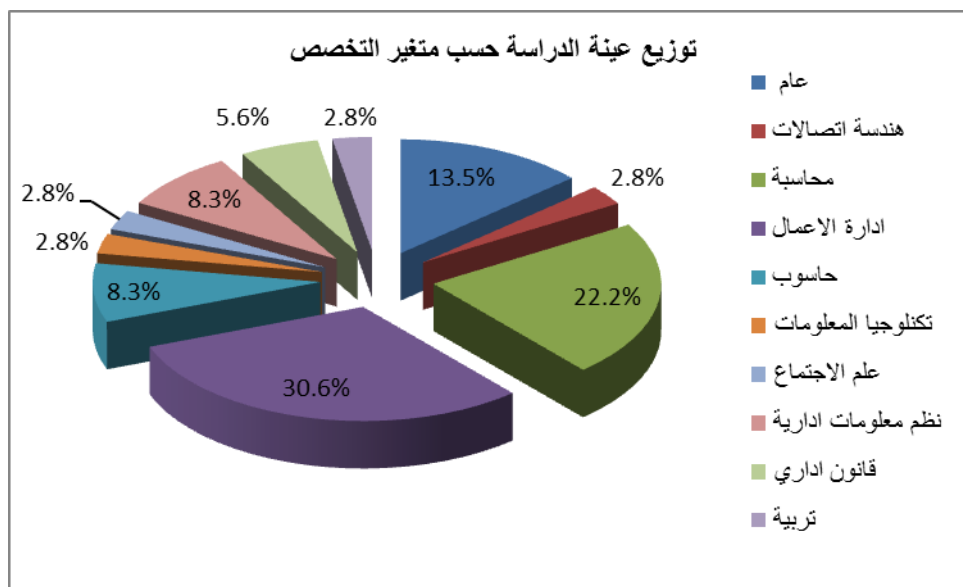
يتبين من الجدول (7) والشكل البياني الموضح أعلاه أن أغلب عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي.  
متغير التخصص:

جدول (8) خصائص عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

| النسبة | التكرار | التخصص              |
|--------|---------|---------------------|
| 13.5%  | 5       | عام                 |
| 2.8%   | 1       | هندسة اتصالات       |
| 22.2%  | 8       | محاسبة              |
| 30.6%  | 11      | إدارة الأعمال       |
| 8.3%   | 3       | حاسوب               |
| 2.8%   | 1       | تكنولوجيا المعلومات |
| 2.8%   | 1       | علم الاجتماع        |

|      |    |                    |
|------|----|--------------------|
| 8.3% | 3  | نظم معلومات ادارية |
| 5.6% | 2  | قانون إداري        |
| 2.8% | 1  | تربية              |
| 100% | 36 | الإجمالي           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



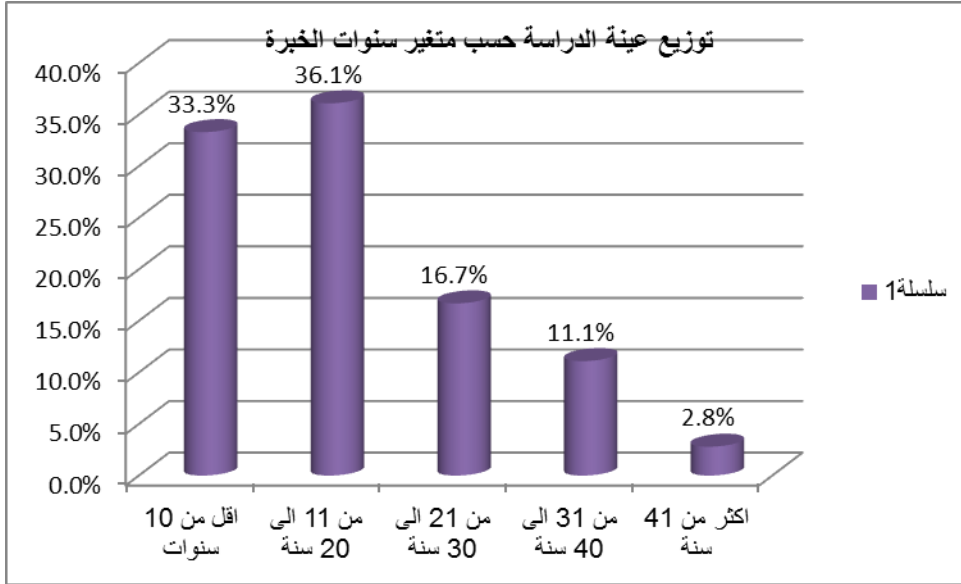
الشكل (4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير التخصص

يتبين من الجدول (8) والشكل البياني الموضح أعلاه أن أغلب عينة الدراسة كانت تخصصاتهم إدارة أعمال ويأتي بعده تخصص محاسبة وجاء في المرتبة الثالثة التخصص العام. متغير سنوات الخبرة:

جدول (9): خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة     |
|--------|---------|------------------|
| 33.3%  | 12      | أقل من 10 سنوات  |
| 36.1%  | 13      | من 11 الى 20 سنة |
| 16.7%  | 6       | من 21 الى 30 سنة |
| 11.1%  | 4       | من 31 الى 40 سنة |
| 2.8%   | 1       | اكثر من 41 سنة   |
| 100%   | 36      | الإجمالي         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



الشكل (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول (9) والشكل البياني المبين أعلاه أن نسبة 36.1% من أفراد عينة الدراسة الإداريين يبلغ متوسط سنوات الخدمة لديهم 20 سنة فأقل؛ 33.3% متوسط سنوات الخدمة لديهم أقل من 10 سنوات من أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين بينما 16.7% بينت سنوات خدمتهم ما بين 10 إلى 30 سنة.

### ثانياً: التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

من أهداف هذه الدراسة معرفة علاقة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية الديون العام، ولتعزيز ذلك تم استخدام أداة الدراسة من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس ليكرت الخماسي، وبعد التحليل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاور، والجدول التالي يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق متغيرات الدراسة وأبعادها على النحو الآتي:

## جدول (10) : كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

| إذا كان المتوسط      | إذا كانت النسبة (درجة الموافقة) | التقدير اللفظي | مستوى التوفر (التحقق) |
|----------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------|
| أقل من 1.8           | أقل من 36%                      | غير موافق بشدة | منعدم                 |
| من 1.81 وأقل من 2.60 | من 36% وأقل من 52%              | غير موافق      | منخفض                 |
| من 2.61 وأقل من 3.40 | من 52% وأقل من 68%              | محايد          | متوسط                 |
| من 3.41 وأقل من 4.20 | من 68% وأقل من 84%              | موافق          | مرتفعة                |
| من 4.21 حتى 5        | من 84% حتى 100%                 | موافق بشدة     | مرتفعة جداً           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

البعد الأول: القيادة والرؤية السليمة.

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد المتغير المستقل،

البعد الأول: القيادة والرؤية السليمة، فقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

## جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد القيادة والرؤية السليم

| م  | البعد                                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | الرتبة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 1- | تضع إدارة المعهد خطة استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف قابلة للقياس لتطبيق معايير الجودة.                     | 2.91            | 1.180             | 58.20%       | متوسط  | 7      |
| 2- | تلتزم إدارة المعهد بتطبيق معايير الجودة الشاملة وتعتبرها جزءاً أساسياً من استراتيجيته.                      | 3.64            | 1.16              | 72.80%       | مرتفع  | 1      |
| 3- | تدعم إدارة المعهد مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل وتدقيق المعلومات من الأقسام المختلفة لتحسين الجودة.           | 2.97            | 1.207             | 59.40%       | متوسط  | 6      |
| 4- | تعمل إدارة المعهد على نشر وتعزيز ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.                                   | 2.91            | 0.979             | 57.80%       | متوسط  | 8      |
| 5- | تعمل إدارة المعهد جاهدة على تحسين جودة خدماته من خلال تبني معايير الجودة الشاملة وتطبيقها في جميع العمليات. | 3.11            | 1.214             | 62.20%       | متوسط  | 2      |
| 6- | تؤمن إدارة المعهد بأن الجودة هي فلسفتها الأساسية في تسيير أعماله.                                           | 3.06            | 0.893             | 61.20%       | متوسط  | 5      |

| م   | البعد                                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | الرتبة |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 7-  | تؤكد الإدارة على الأهمية الاستراتيجية للجودة من خلال دمج معايير الجودة الشاملة في جميع خططه وعملياته لتحقيق التميز المستدام. | 3.08            | 0.967             | 61.60%       | متوسط  | 3      |
| 8-  | تقدر إدارة المعهد الإنجازات المتميزة لموظفيه في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تكريمهم ومكافئتهم.                  | 2.72            | 1.256             | 54.40%       | متوسط  | 10     |
| 9-  | تواكب إدارة المعهد عمليات إدارة التغيير بنجاح من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة وفعالة لتحقيق الجودة.                         | 2.72            | 1.031             | 54.40%       | متوسط  | 9      |
| 10- | تهتم إدارة المعهد بتوفير نظام تحفيز مستمر يشمل المكافأة والمزايا لتعزيز وتحقيق الجودة الشاملة.                               | 2.22            | 1.149             | 44.40%       | منخفض  | 12     |
| 11- | تشجع إدارة المعهد استخدام الأساليب المبتكرة في تطوير الجودة الإدارية.                                                        | 3.08            | 1.228             | 61.60%       | متوسط  | 4      |
| 12- | يوفر المعهد ميزانيه خاصة لدعم مبادرات تطوير الجودة الشاملة.                                                                  | 2.25            | 1.052             | 45.00%       | منخفض  | 11     |
|     | متوسط البعد الأول                                                                                                            | 2.89            | 1.1.0             | 57.75%       | متوسط  |        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (11) ان فقرات البعد الأول " القيادة والرؤية السليمة " كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.89) بانحراف معياري (1.1.0). حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد (57.75%) من وجهة نظر أفراد العينة ككل وبدرجة تحقق متوسطة وهذا يدل أن القيادة والرؤية السليمة تساهم بدرجة متوسطة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.

ومن حيث ترتيب فقرات البعد الأول:

أن الفقرة الأولى التي تنص على تلتزم إدارة المعهد بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وتعتبرها جزءاً أساسياً من استراتيجيته؛ جاءت في المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة ككل بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.16) حيث بلغ الوزن النسبي لها (72.80%) وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل أن إدارة المعهد تلتزم بتطبيق معايير الجودة وتعتبرها

جزءاً أساسياً من استراتيجيته. ويتأتى ذلك لأن القيادة الإدارية تضع الجودة الشاملة هدفاً لها وضمن رؤيتها، وتعمل على تطبيق مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة وتسخير ما يتوافر من الإمكانيات المادية والبشرية، وتنمية الكادر البشري وإشراكه وتعزيز العمل الجماعي وتشجيعه وتنمية روح المبادرة لديهم، ومتابعة عمليات التحسين المستمر والتطوير للخدمات التي يقدمها بما يؤدي إلى تحقيق النجاحات على مستوى المجتمع بما ينعكس على الموظفين وارتفاع وتحسن مستوى أدائهم.

بينما جاءه العبارات رقم 5:7:11؛ 6:3؛ 1:4؛ 9:8؛ في المرتبة الثانية؛ والثالثة؛ والرابعة؛ والخامسة؛ والسادسة؛ والسابعة؛ والثامنة؛ والتاسعة؛ والعاشر على الترتيب من وجهة نظر أفراد العينة ككل بمتوسط حسابي (3.11: 3.08: 3.08: 3.06: 2.97: 2.91: 2.91: 2.72: 2.72) (حيث وبانحراف معياري (1.214: 0.967: 1.228: 0.893: 1.207: 1.180: 0.979: 1.031: 1.256) حيث بلغ الوزن النسبي للعبارات (62.20%؛ 61.60%؛ 61.60%؛ 61.60%؛ 59.40%؛ 58.20%؛ 57.80%؛ 54.40%؛ 54.40%) وبدرجة تحقق متوسطة وهذا يدل على أن الإداريين هم من يشعرون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها أكثر من أعضاء هيئة التدريس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور الإداريين العاملين في المعهد قيد الدراسة بوجود خطة استراتيجية واضحة من قيادة المعهد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة مستلزماتها، وشعور العاملين بأهميتها ودورها الفعال في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي داخل المعهد بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وارتفاع مستوى أدائهم واحتلت العبارتان رقم 10؛ 12؛ في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (2.22؛ 45.00%) وبانحراف معياري (1.149؛ 1.052) حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للعبارتان (44.40%؛ 45.00%) وبدرجة تحقق منخفضة وهذا يدل على أن قيادة المعهد لا توفر نظام تحفيز يشمل المكافآت والمزايا لتحقيق الجودة الشاملة وكذلك عدم توفير ميزانية خاصة لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة؛ ويرجع الباحث هذا إلى الظروف السياسية والاقتصادية والحروب على اليمن ومحاصرتها مما أدى إلى انهيار الاقتصاد وعدم دعم المعهد بالميزانية المخصصة له وانقطاع الرواتب عن أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

### البعد الثاني: المشاركة والمبادرة من قبل العاملين

لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد المتغير المستقل، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، فقد جاءت النتائج كما يلي:



## جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعـد (المشاركة والمبادرة من قبل العاملين)

| م | البعـد                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | الرتبة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 1 | يساهم موظفو المعهد بفعالية في تقديم الحلول والمقترحات من خلال اجتماعات دورية لتحسين الجودة.            | 2.92            | 1.826             | %58.40       | متوسط  | 3      |
| 2 | يشارك موظفو المعهد في حل المشكلات من خلال جهود شاملة ومنسقة لتحسين ورفع مستوى الجودة.                  | 3.53            | 0.976             | %70.60       | مرتفع  | 1      |
| 3 | تهتم إدارة المعهد بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات والمبتكرات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة | 2.81            | 1.737             | %56.20       | متوسط  | 4      |
| 4 | يوجد في المعهد فرق جودة متخصصة تعمل على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.                | 2.36            | 1.099             | %47.20       | منخفض  | 7      |
| 5 | يتم مناقشة وجهات النظر المختلفة بين موظفي المعهد لحل المشكلات واقتراح حلول لها.                        | 3.50            | 0.956             | %70.00       | مرتفع  | 2      |
| 6 | يتم تشجيع العمل الجماعي في المعهد ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.                                 | 2.56            | 1.157             | %51.20       | متوسط  | 5      |
| 7 | تعمل إدارة المعهد على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل                   | 2.53            | 1.143             | %50.60       | متوسط  | 6      |
|   | متوسط البعد الثاني                                                                                     | 2.89            | 2.89              | %57.74       | متوسط  |        |

يتضح من الجدول (12) أن فقرات أبعاد المتغير المستقل " المشاركة والمبادرة من قبل العاملين " كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.89) بانحراف معياري (2.89). حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد (57.74%) وبدرجة تحقق متوسطه من وجهة نظر أفراد العينة ككل وهذا يدل على محدودية المشاركة والمبادرة من قبل العاملين والأداء الوظيفي للإداريين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويعزو الباحث هذا لقلة شراكتهم في عمليات التخطيط

والتنفيذ والمتابعة من خلال لجان الجودة التي تساهم في تعزيز دورهم داخل المعهد مما يحفزهم ويشجع روح المبادرة لديهم بما ينعكس على حالاتهم النفسية ويتحسن مستوى أدائهم الوظيفي. ومن حيث ترتيب فقرات البعد الثاني: المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وفقاً للأهمية النسبية لكل فقرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على (يشارك موظفو المعهد في حل المشكلات من خلال جهود شاملة، ومنسقة لتحسين ورفع مستوى الجودة. من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.53)، وبانحراف معياري (0.976)، وبلغ الوزن النسبي (70.60%) بدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على أن موظفي المعهد يساهمون من خلال جهودهم في تحسين ورفع مستوى الجودة.

كما جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على (يتم مناقشة وجهات النظر المختلفة بين موظفي المعهد لحل المشكلات واقتراح حلول لها) في المرتبة الثانية من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.50)، وبانحراف معياري (0.956)، وبلغ الوزن النسبي (70.00%)، وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة أفراد العينة، وهذا يدل على أن موظفي المعهد يعملون على حل المشكلات واقتراح الحلول لها بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي.

بينما حصلت العبارات رقم (1؛ 3؛ 6؛ 7) على المرتبة الثالثة؛ والرابعة؛ والخامسة؛ والسادسة على الترتيب من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (2.92؛ 2.81؛ 2.56؛ 2.53)، وبانحراف معياري (1.826؛ 1.737؛ 1.157؛ 1.143) وبلغ الوزن النسبي (58.40%؛ 56.20%؛ 51.20%؛ 50.60%)، وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة؛ وهذا يدل على محدودية مشاركة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في وضع حلول والعمل بروح الفريق الواحد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

واحتلت العبارة رقم (4) التي تنص على (يوجد في المعهد فرق جودة متخصصة تعمل على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها؛ في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (2.36)، وبانحراف معياري (1.099)، وبلغ الوزن النسبي (47.20%)، وبدرجة تحقق منخفضة من وجهة نظر أفراد العينة؛ وهذا يدل على قلة وجود فرق جودة متخصصة تعمل على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها. ويرجع الباحث هذا السبب رغم وجود مركز التطوير وضمان الجودة في المعهد إلا أن هذا المركز لا يفعل ولم يقوم بدوره على أكمل وجه في وضع الحلول وعمل استراتيجية للمعهد وعمل دورات تدريبية حول ثقافة الجودة.

## البعد الثالث: تطبيق مفهوم النظام

لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد المتغير المستقل،

البعد الثالث: تطبيق مفهوم النظام، فقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد (تطبيق مفهوم النظام)

| م | البعد                                                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | الرتبة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 1 | توصف النظم واللوائح بالمعهد بأنها سريعة الاستجابة للمتغيرات بفضل مرونتها وتحديثها المستمر لضمان تحسين الإدارة ومواكبة التطورات. | 2.64            | 1.073             | 52.80%       | متوسط  | 5      |
| 2 | يسن المعهد لوائح وتشريعات وقوانين واضحة بهدف تنظيم العمليات لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.                                  | 2.83            | 1.082             | 56.60%       | متوسط  | 3      |
| 3 | تحد التشريعات واللوائح بالمعهد من البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.                           | 2.69            | 1.142             | 53.80%       | متوسط  | 4      |
| 4 | تحدد لوائح المعهد بوضوح المهام والوظائف الموكلة بكل عضو به ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.                                 | 2.94            | 1.094             | 58.80%       | متوسط  | 2      |
| 5 | يوجد في المعهد قوانين واضحة تنظم عملية الترقية والحوافز للأكاديميين والموظفين الإداريين.                                        | 2.61            | 1.178             | 52.20%       | متوسط  | 6      |
| 6 | يوجد مركز للتطوير وضمان الجودة في الهيكل التنظيمي للمعهد                                                                        | 3.08            | 1.228             | 61.60%       | متوسط  | 1      |
|   | متوسط البعد الثالث                                                                                                              | 2.80            | 1.132             | 55.97%       | متوسط  |        |

يتضح من الجدول (13) أن فقرات أبعاد المتغير المستقل "تطبيق مفهوم النظام" كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة ككل، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.80) بانحراف معياري (1.132)، وبلغ الوزن النسبي (55.97%)، وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة وهذا يدل على محدودية تطبيق مفهوم النظام بشكل سليم يساهم في محدودية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ويعزو الباحث إلى محدودية شعور المبحوثين في مختلف المجتمعات الإحصائية بمحدودية وجود نظام متوسط يتم تطبيقه ومتابعته للوصول إلى التطبيق الصحيح لا دارة الجودة الشاملة.

ومن حيث ترتيب فقرات البعد الثالث: تطبيق مفهوم النظام وفقاً للأهمية النسبية لكل فقرة فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) التي تنص على (يوجد مركز للتطوير وضمان الجودة في الهيكل التنظيمي للمعهد من وجهة نظر العينية ككل بمتوسط حسابي (3.08)، وبانحراف معياري (1.132)، وبلغ الوزن النسبي (61.60%)، وبدرجة تحقق متوسطة وهذا يدل على محدودية قيام مركز التطوير وضمان الجودة بدورة على أكمل وجه من حيث تطوير العملية التعليمية في المعهد والاسهام في نشر ثقافة الجودة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

بينما حصلت بقية العبارات رقم (4؛ 2؛ 3؛ 1؛ 5) علي الترتيب في المرتبة الثانية؛ والثالثة؛ والرابعة؛ والخامسة؛ والسادسة؛ بمتوسط حسابي (2.94؛ 2.83؛ 2.69؛ 2.64؛ 2.61)، وبانحراف المعياري (1.094؛ 1.082؛ 1.142؛ 1.073؛ 1.178) وبلغ الوز النسبي (58.80%؛ 56.60%؛ 53.80%؛ 52.80%؛ 52.20%)، وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على أن توصيف النظم واللوائح بالمعهد بانها محدودية الاستجابة للمتغيرات في اطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويعزو الباحث هذا إلى قدم اللوائح وعدم تحديثها بما يواكب تطورات العصر.

#### البعد الرابع: التحسين المستمر

لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد المتغير المستقل، البعد الرابع: التحسين المستمر، فقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد (التحسين المستمر)

| م | البعد                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | الرتبة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 1 | يسعى المعهد إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمها للطلبة.                 | 3.39            | 0.934             | 67.80%       | مرتفع  | 2      |
| 2 | تحرص إدارة المعهد على تدريب موظفيه بانتظام لتشكيل فرق عمل متخصصة في تحسين الجودة. | 3.36            | 0.956             | 67.20%       | مرتفع  | 3      |
| 3 | يستثمر المعهد مصادره المادية والبشرية بكفاية وفعالية.                             | 2.61            | 0.971             | 52.20%       | متوسط  | 10     |
| 4 | يتم إلغاء الأعمال والأنشطة غير الضرورية المعيقة لجودة الخدمات.                    | 2.83            | 0.790             | 56.60%       | متوسط  | 6      |
| 5 | يتحمل المعهد مسؤولياته تجاه المجتمع لجودة الخدمات التي يقدمها.                    | 3.08            | 0.967             | 61.60%       | متوسط  | 4      |
| 6 | تنظر إدارة المعهد إلى التحسين المستمر كجزء أساس من متطلبات الجودة.                | 3.42            | 1.025             | 68.40%       | مرتفع  | 1      |

|                    |                                                                                                              |      |       |        |       |   |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|-------|---|
| 7                  | ينشر المعهد تقارير دورية مفصلة عن طبيعة سير العمل ومستوى جودة الخدمات.                                       | 2.64 | 1.046 | 52.80% | متوسط | 9 |
| 8                  | يعتمد المعهد سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيه بهدف تحسين الجودة.                                       | 2.67 | 1.014 | 53.40% | متوسط | 8 |
| 9                  | يتميز المعهد بقدرة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية متقدمة.                               | 3.06 | 1.013 | 61.20% | متوسط | 5 |
| 10                 | يحرص المعهد على تبادل المعلومات حول المشكلات والموارد المجتمعية مع الجامعات الأخرى من أجل تحسين جودة خدماته. | 2.78 | 1.072 | 55.60% | متوسط | 7 |
| متوسط البعد الثالث |                                                                                                              | 2.98 | 0.862 | 59.68% | متوسط |   |

يتضح من الجدول (14) أن فقرات أبعاد المتغير المستقل " التحسين المستمر " كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.98) بانحراف معياري (0.862)، وبلغ الوزن النسبي (59.68%)، وبدرجة تحقيق متوسطة من وجهة أفراد العينة ويعزو الباحث على قلة الاهتمام الكبير من قبل المعهد بعمليات التحسين المستمر لخدماته وأداء موظفيه وتطويره للحفاظ على مكانته العلمية والتنافسية في المجتمع المحلي مما يساهم في زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين بما ينعكس على العاملين ويؤدي لتحسين أدائهم الوظيفي.

ومن حيث ترتيب فقرات البعد الرابع: التحسين المستمر وفقاً للأهمية النسبية لكل فقرة. فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) التي تنص على (تنظر إدارة المعهد إلى التحسين المستمر كجزء أساس من متطلبات الجودة. بمتوسط حسابي (3.42)، وبانحراف معياري (1.025)، من وجهة نظر العينة ككل وبلغ الوزن النسبي (68.40%) وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. كما جاءت العبارة (1) والتي تنص على (يسعى المعهد إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمها للطلبة). في المرتبة الثانية من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.934)؛ وبلغ الوزن النسبي (67.80%) وبدرجة تحقق مرتفعة وهذا يدل على أن المعهد يسعى إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمها إلى الطلاب.

بينما جاءت العبارة (2) والتي تنص على (تحرص إدارة المعهد على تدريب موظفيه بانتظام لتشكيل فرق عمل متخصصة في تحسين الجودة). من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.956) وبلغ الوزن النسبي (67.20%) وبدرجة تحقق مرتفعة وهذا يدل على حرص إدارة المعهد على تدريب الموظفين لتشكيل فرق عمل لعملية تحسين الجودة.

بينما حصلت العبارات رقم (5؛ 9؛ 4؛ 10؛ 8؛ 7؛ 3) على الترتيب في المرتبة الرابعة ؛ الخامسة؛

والسادسة: والسابعة: والثامنة: والتاسعة: والعاشر: من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.06:3.08؛ 2.98:2.83؛ 2.67؛ 2.61:2.64) وبانحراف معياري (0.967؛ 1.013؛ 1.072؛ 0.790؛ 1.046؛ 0.971) وبلغ الوزن النسبي (61.60%؛ 61.20%؛ 56.60%؛ 55.60%؛ 53.40%؛ 52.80%؛ 52.20%) وبدرجة تحقق متوسطه وهذا يدل على محدودية القيادات العليا بالمعهد بأهمية التحسين المستمر من أجل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

### التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع: الاداء الوظيفي

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المتغير التابع "الاداء الوظيفي"

| م  | البعد                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | الرتبة |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 1  | يؤدي موظفو المعهد أعمالهم بالكفاية والفاعلية المطلوبة                            | 3.63            | 0.899             | 72.60        | مرتفع  | 1      |
| 2  | يلتزم موظفو المعهد بتعليمات مديريهم وتوجيهاتهم بدقة.                             | 3.56            | 0.809             | 71.20        | مرتفع  | 3      |
| 3  | يحقق موظفو المعهد الأهداف المطلوب إنجازها بدقة.                                  | 3.44            | 0.909             | 68.80        | مرتفع  | 5      |
| 4  | يتم تقييم أداء الموظفين بناء على أسس علمية ومعايير واضحة بما يضمن دقة التقييم.   | 3.31            | 0.908             | 66.20        | مرتفع  | 6      |
| 5  | ينجز موظفو المعهد مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.                 | 3.00            | 0.878             | 60.00        | متوسط  | 9      |
| 6  | تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المعهد في تحسين الأداء الوظيفي.        | 3.03            | 0.867             | 60.60        | متوسط  | 8      |
| 7  | يشارك موظفو المعهد في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أدائهم.                     | 2.56            | 0.969             | 51.20        | منخفض  | 14     |
| 8  | يتوفر لدى موظفي المعهد المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.              | 3.47            | 0.910             | 69.40        | مرتفع  | 4      |
| 9  | يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحسين الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال. | 2.92            | 0.937             | 58.40        | متوسط  | 10     |
| 10 | تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المعهد في إنجاز الأعمال بكفاية وفاعلية.     | 2.81            | 0.951             | 56.20        | متوسط  | 13     |
| 11 | يزود المعهد موظفيه بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.                              | 2.33            | 1.042             | 46.60        | منخفض  | 15     |
| 12 | يستطيع موظفي المعهد العمل بفعالية ضمن فرق العمل.                                 | 3.61            | 1.022             | 72.20        | مرتفع  | 2      |

| م  | البعد                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة | الرتبة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 13 | يسعى المعهد إلى تحسين أداء موظفيه من خلال البرامج والدورات التدريبية المطلوبة.                | 2.92            | 1.105             | 58.40        | متوسط  | 11     |
| 14 | يقوم المعهد بتحفيز أصحاب الأداء المميز.                                                       | 2.85            | 1.025             | 57.00        | متوسط  | 12     |
| 15 | يملك موظفو المعهد دافعية قوية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم | 3.06            | 1.218             | 61.20        | متوسط  | 7      |
|    | متوسط بعد المحور الثاني                                                                       | 3.10            | 0.96              | 62.00%       | متوسط  |        |

#### المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (15) أن فقرات أبعاد المحور الثاني (المتغير التابع)، "الأداء الوظيفي" كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري (0.96) وبلغ الوزن النسبي (62.00%). وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على طبيعة العمل وظروف عملهم التي تنعكس على أدائهم.

ومن حيث ترتيب فقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي وفقاً للأهمية النسبية لكل فقرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على "يؤدي موظفو المعهد أعمالهم بالكفاية والفاعلية المطلوبة" من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.899) وبلغ الوزن النسبي (72.60) بدرجة تحقق مرتفعة؛ وهذا يدل على أن موظفو المعهد يؤدون أعمالهم بالكفاية والفاعلية المطلوبة.

كما جاءت العبارة رقم (12) التي تنص على "يستطيع موظفو المعهد العمل بفعالية ضمن فرق العمل. في المرتبة الثانية" من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.022)، وبلغ الوزن النسبي (72.20) وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين داخل المعهد يعملون بروح الفريق الواحد ومنسجمين فيه.

وحلت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) التي تنص على "يلتزم موظفو المعهد بتعليمات وتوجيهات مدراءهم بدقة. من وجهة نظر عينة الدراسة ككل بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.809) وبلغ الوزن النسبي (71.20) وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على التزام وتنفيذ العاملين في المعهد بتوجيهات مديريهم.

بنما حصلت العبارات رقم (15: 6: 5: 9: 13) على الترتيب على المرتبة السابعة والثامنة؛ والتاسعة؛ والعاشر؛ والحادي عشر؛ والثاني عشر) من وجهة نظر عينة الدراسة ككل بمتوسط

حسابي (3.06؛ 3.03؛ 3.00؛ 2.92؛ 2.92) وبانحراف معياري (1.218؛ 0.867؛ 0.937؛ 0.878؛ )، وبلغ الوزن النسبي (61.20؛ 60.60؛ 60.00؛ 58.40؛ 58.40)، وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يدل على محدودية الدافعية لدى موظفي المعهد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم وفقا لمعايير الجودة؛ كذلك قلة الثقافة التنظيمية أدى إلى محدودية تحسين الأداء بين الموظفين.

وجاءت في المرتبة الأخير العبارتان رقم (7؛ 11)؛ من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (2.56؛ 46.60)، وبانحراف معياري (0.969؛ 1.042)، وبلغ الوزن النسبي (51.20؛ 46.60) بدرجة تحقق منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم اشراك قيادة المعهد للموظفين في اتخاذ القرار وعدم وجود استمارة تقييم أداء الموظفين داخل المعهد من أجل معرفة كل موظف أدائه لعمله، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه، ويعزو الباحث هذا إلى تمركز سلطة القرار بيد الإدارة العليا وعدم أخذ رأي مرؤوسهم في اتخاذ القرار؛ كذلك عدم تفعيل دور مركز التطوير وضمان الجودة في تقييم أداء موظفين المعهد.

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن القيادة والرؤية السليمة تساهم بدرجة متوسطة ومحدودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الإداريين هم من يشعرون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها أكثر من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد.
3. أكدت نتائج الدراسة أن قيادة المعهد لا توفر نظام تحفيز يشمل المكافآت والمزايا؛ لتحقيق الجودة الشاملة.
4. بينت نتائج الدراسة الميدانية عدم توفير ميزانية خاصة لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.
5. كشفت نتائج الدراسة محدودية المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.
6. أكدت نتائج الدراسة قلة مشاركة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في وضع حلول، والعمل بروح الفريق الواحد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
7. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية قلة وجود فرق جودة متخصصة، تعمل على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.



8. كشفت نتائج الدراسة الميدانية محدودية تطبيق مفهوم النظام بشكل سليم يساهم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. أكدت نتائج الدراسة الميدانية على محدودية قيام مركز التطوير وضمان الجودة بدورة على أكمل وجه، من حيث تطوير العملية التعليمية في المعهد والإسهام في نشر ثقافة الجودة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
10. أظهرت نتائج الدراسة أن توصيف النظم واللوائح بالمعهد محدودة الاستجابة للمتغيرات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
11. بينت نتائج الدراسة إلى محدودية أهمية عمليات التحسين المستمر للخدمات التي تقدم لما له من أهميته في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.
12. أكدت نتائج الدراسة محدودية اهتمام القيادات العليا بالمعهد بالتحسين المستمر من أجل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.
13. كشفت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد محدود انعكس على أداء عملهم.
14. بينت نتائج الدراسة الميدانية على محدودية الدافعية لدى موظفين المعهد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.
15. كشفت الدراسة الميدانية قلة الثقافة التنظيمية بالمعهد إلى محدودية تحسين الأداء بين الموظفين.
16. أكدت الدراسة الميدانية على عدم إشراك قيادة المعهد للموظفين في الرأي واتخاذ القرارات.
17. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود استمارة تقييم أداء الموظفين داخل المعهد من أجل معرفة كل موظف مستوى أدائه بالعمل ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه.

## التوصيات:

1. العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، وأهدافه وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.
2. ضرورة تركيز الإدارة العليا على الدعم المادي، والمعنوي لنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
3. يجب على القائمين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية تقديم مكافأة مادية للعاملين المتميزين لنشر ثقافة الجودة.
4. العمل على وضع نظم تعتمد على المنهجية العلمية السليمة في تحسين الجودة، والعمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم، وتخصيص جزء من ميزانية المعهد لبحوث ودراسات تطوير وتحسين خدماته.
5. تفعيل مركز التطوير وضمان الجودة بالمعهد؛ لإقامة دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة.
6. الاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمقارنة بنماذج عربية ودولية.
7. ضرورة اتباع المعهد عدد من الأساليب والوسائل للحفاظ على الموظفين أصحاب الخبرات والمعارف؛ ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
8. إعداد برامج تدريبية وتطويرية لتسهم في تطوير القدرات الإبداعية والعمل على تشجيع العاملين للوصول إلى درجة الإبداع.
9. نوصي المعهد الوطني الأخذ بنظام التغذية العكسية الدورية لتحقيق المثالية في الأداء الوظيفي كتفعيل صندوق الشكاوى والأخذ بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرار.

## قائمة المراجع:

### أولا الكتب:

- إبراهيم المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق؛ دار جرير للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2013م.
- أسماء نائف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن؛ 2013م.
- بهجت عطية راضي: الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة. ا.، 2016م.
- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم -الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019م.
- حمود حضير؛ إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان؛ الأردن؛ 2010م؛
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن؛ بدون سنة النشر
- طاهر محسن الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2009م
- شاكر بن أحمد الصالح؛ الجودة الشاملة نشأتها -تطورها - أساليبها؛ دار وائل للنشر والطباعة. عمان؛ الأردن؛ 2015م
- عبد الباري إبراهيم دره وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2008م
- عدان نبيله؛ ضغوط العمل والأداء الوظيفي؛ مركز الكتاب الأكاديمي؛ عمان؛ الأردن؛ 2019م.
- عبد الله عبد الله السنفي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. ط.2 دار الأمين للنشر والتوزيع؛ صنعاء اليمن؛ 2018م
- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. ط.1 دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان

الأردن؛ 2008 م

لعلي محمد بكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن

عمان؛ 2010 م

محمود عبد الفتاح رضوان؛ إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق،

المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة؛ مصر؛ 2013 م

محمد عبد الغنى حسن؛ الجودة في إدارة وتقييم الأداء؛ دار الكتب المصرية؛ القاهرة؛

2016 م

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن،

عمان، 2005 م

محسن علي عطية؛ الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .

الأردن، 2009 م

منال هاني فطيشان، الجودة الشاملة في التعليم، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان الأردن؛

2022 م

مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير

المنظمات، دار الكتب المصرية، مصر؛ 2015 م؛

محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية فكرة وفلسفه قبل أن يكون

تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر؛ 2012 م

نزار عوني اللبدي؛ تنمية الأداء الوظيفي والإداري؛ دار دجلة؛ عمان؛ الأردن؛ 2015 م؛

يوسف جحيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية.

ط.1 دار البازور للنشر والتوزيع عمان؛ الأردن؛ 2008 م

ثانيا الرسائل العلمية:

أسامة زياد البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات

غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الإسلامية، كلية التجارة والأعمال،

فلسطين، 2013 م.

أسماء خليل على الزهار، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي دراسة

ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير؛ كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية، جامعة الأزهر؛ عزه؛ 2020م

الهاشمي محمد بلعيد التائب؛ درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين؛ رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية؛ جامعة عمان

العربية؛ 2018م

المعتصم بالله هاني الكاس؛ أخلاقية المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير

الحكومية بغزة؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الأقصى؛ فلسطين؛ 2015م

جلابيه دور؛ إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الانسانية؛ جامعة 8ماي؛ الجزائر؛ 2018م

خلفي داود، ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017م.

عدنان الجعبري، دور الإبداغ في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية.

رسالة ماجستير؛ جامعة الخليل؛ فلسطين؛ 2009م

عبد الله يوسف الدرابكة، أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء الموظفين دراسة حالة إدارة

ترخيص السواقين والمركبات الأردنية، رسالة ماجستير؛ كلية الدراسات العليا، جامعة

البلقاء؛ الأردن؛ 2018م

صال بن سعد المربع، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية

العامة للجوازات"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض؛

2004م

فتحية محمد سريع؛ أثر الحوافز على أداء العاملين في الجهاز الإداري في الجمهورية اليمنية؛

رسالة ماجستير؛ كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء؛ 2016م.

فالح شجاع العتيبي، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد

البشرية رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010م

قيس الراقوبي، "إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخاصة والعامة"، رسالة

ماجستير، جامعة الإمام المهدي، السودان؛ 2016م

مجدي أمين خليل غالي؛ أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشئون

الاجتماعية بقطاع غزة؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الأزهر؛ فلسطين؛ 2016م  
 مني ظواهرية؛ إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، مجلة  
 جامعة القدس المفتوحة؛ المجلد (8)؛ العدد (24)؛ 2018م  
 منال طه بركات؛ واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة  
 في البنوك العاملة في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية؛ الجامعة  
 الإسلامية؛ غزة؛ 2007م؛

ماجد شاهين؛ مدي فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره  
 على الأداء الوظيفي؛ رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية؛ فلسطين؛ 2010م  
 مياسة أبو سلطان؛ الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية  
 والتعليم العالي في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية غزة؛ 2011م  
 وليد عبد الحميد محمد عبد الله؛ دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في خلق قيمة  
 سوقية مضافة للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين؛ رسالة ماجستير،  
 كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ جامعة الأزهر غزة؛ 2018م

#### ثالثا الدوريات:

مني يحيي الأحمر، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية  
 دراسة ميدانية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية؛ العدد (31) مارس، جامعة الملك خالد؛  
 السعودية؛ 2022م





---

## ***Immediate Partial Breast Reconstruction with Latissmus Dorsi Flap***

---

**Prof. Dr. Jamila Ali AL-Sanabani<sup>\*</sup>, Dr. Mohmed AL-Shoaibi<sup>\*\*</sup>, Dr. Shatha Jbbrr Ahmed<sup>\*\*\*</sup>**

### ***Abstract:***

**background:** Breast reconstruction can be performed as an immediate or delayed procedure. Immediate breast reconstruction (IBR) has been shown to improve body image, self-esteem, and social relationships without compromising local recurrence or survival rates. The latissimus dorsi flap (LDF) is a widely accepted technique for IBR, providing safe and aesthetically pleasing outcomes.

**Aim of study** to assess the outcome of latissimus dorsi flap in immediate partial breast reconstruction regarding the complication, recurrent and patient satisfaction.

**PATIENTS AND METHODS:** The early breast cancer patients who underwent immediate breast reconstruction with LDF after wide local excision with safety margin and axillary lymph node dissection from June 2021 to June 2024, were included in this prospective study, . The data include patients characteristics, tumor pathological characteristic, type of surgery and reconstruction, surgical outcome, complications, recurrence and patient satisfaction.

---

<sup>\*</sup>Prof. of plastic surgery, Faculty of Medicine Sana'a University

<sup>\*\*</sup> Assist. Prof. of plastic surgery, Faculty of Medicine Sana'a University

<sup>\*\*\*</sup>MBBS – SANA'A University.





**RESULTS:** The total of ten of breast cancer patients, the mean of age was  $33.8 \pm (8.08)$  year, BMI was  $24.24 \pm (4.492)$  kg/m<sup>2</sup>, the highest percentage (60%) located in the upper lateral quadrant, (70%) of the patients taken chemotherapy pre- operative, mean size reduction post NACT  $2.229 \pm 1.6266$  cm. Regarding to the histological breast cancer type (90%) of patients had invasive ductal carcinoma, LDF types that used; (50%) myocutaneous LDF, (20%) LDMF and (30%) mini LDF, (20%) of patient developed donor site seroma post-operative, the only one patient has recurrent breast cancer because she refuse to take radiotherapy or chemotherapy post operative and the patients satisfaction from over all outcome is 100%(very satisfied)

**CONCLUSION:** immediate partial breast reconstruction using latissimus dorsi flap is safe and reliable technique with good oncological and cosmetic outcome.

*Key words: breast cancer, wide local excision, latissimus dorsi flap, Breast reconstruction.*



## INTRODUCTION:

Breast cancer is the most common malignancy in women worldwide, and its incidence is still increasing[1].patient with early breast cancer is usually undergo surgery ,including partial mastectomy with radiotherapy [2].combined treatment is increasingly performed as the oncologic safety based on the 5 years survival rate is similar to that of mastectomy alone[3,4,5,6]. Not performing immediate partial breast reconstruction may lead to unsatisfactory aesthetic outcomes, such as breast distortion or retraction, noticeable volume changes, and secondary shape or position change, of the nipple-areolar complex [7] and have a negative impact on the patient's personal satisfaction and quality of life, often manifested through anxiety, shame, significant mood disturbances, decreased sexual interest, and depression[8,9].so immediate breast reconstruction has become an integral part of breast surgery, improving postoperative quality of life and mitigating deleterious effects. This procedure can help patients restore their body image and promotes physical and psychological well-being, in addition to being considered oncologically safe[10,11,12]. The advantages of IBR include one operation, one hospital stay and one sick leave. IBR is therefore cost saving compared with delayed reconstruction [13].

The use of autologous tissue is considered gold standard for patients undergoing breast reconstruction , autogenous tissue is usually the best choice for breast reconstruction because there are no implant-related complications and the cosmetic result is usually better due to better limitation of natural ptosis with soft, warm and pendulous tissue. In addition, this type of reconstruction is not endangered by postoperative radiation [14].among these autologous tissue latissmus dorsi flap is reliable flap can provide tissue to correct partial mastectomy or lumpectomy defects and microsurgical expertise is not needed [15]. It gives a good breast for either slim women with small breasts or overweight women, who have excess tissue in their upper back; the



transposition of the LD muscle does not interfere with the movements and strength of the shoulder in ordinary women. The scar of the donor site in the back can be placed horizontally under the bra or obliquely mimicking the line of a swimsuit giving a good cosmetic result [16]. IBR by LDF appeared to have excellent tolerance to subsequent radiotherapy, the latter having no impact on patient aesthetic satisfaction [17].

Though breast reconstruction using LDF has been reported in several studies, No information has been available regarding clinical outcomes following immediate breast reconstruction (IBR) in the Yemeni population .moreover, there are no detailed investigations that specifically address the possible risks, complications, recurrent and patient satisfaction.so this study aim to assess outcome of Immediate Partial Breast Reconstruction with Latissimus Dorsi Flap .

## PATIENT AND METHODS

### Study Design

This study was a prospective study included 10 female patients with early breast cancer (T1-T3) who underwent immediate partial breast reconstruction with latissimus dorsi flap (LDF) after partial mastectomy (wide local excision with safety margin) and axillary lymph node dissection. Data was collected from June 2021 to June 2024. in Al-Maodah and Ibn Sina`a hospitals in Sana`a city.

Data included patient characteristics (age, BMI), tumor pathological characteristics (tumor size, location, type, hormonal status, weight of excised tumor, size of breast defect), type of surgery and reconstruction, surgical outcome, complications, recurrent and patient satisfaction.

All patients underwent full history and clinical examination, Breast ultrasound, mammography and CT-scan to assess of cancer and distant



metastasis. True cut biopsy for histopathological diagnosis. Patients with a tumor size  $\geq 4$  cm received neoadjuvant chemotherapy to reduce tumor size. Patients were informed about potential complications including flap necrosis, hematoma, infection, seroma, at donor site and other donor site morbidity. Pre operative and post-operative photographs was taken after patient permission and written consent was obtain from patients prior to operation.

Patient satisfaction was evaluated using a pre-discharge satisfaction questionnaire (modified from the Breast-Q questionnaire) because most of patients live outside Sana`a consisting of seven detailed questions across five items.in which The questionnaire responses were categorized into four scores: very satisfied, somewhat satisfied, somewhat dissatisfied, and very dissatisfied.

### **Patients selection:**

Patients Inclusion Criteria: Age  $\leq 60$  yrs , patient who had good cardiopulmonary functions, Clinical staging I –IIIa breast cancer, patient with no any contraindication to surgery and Patient who request to preserve her breast. While the following patients are excluded from the study: Patients with history of previous thoracotomy at donor site, Age  $\geq 60$  years old, Clinical stage IIIB and above And Patient who didn't accept breast reconstruction.

### **Preoperative Marking:**

This marking procedure is performed preoperatively with the patient standing comfortably with the arms at the sides. The location of the breast cancer was marked and about at least 2 cm around the tumor margin was marked .The LDF marking Initiated by the midline is marked along with the palpable tip of the scapula. A line is drawn from the posterior border of the axilla curving medially across the tip of the scapula. This represents the upper border of the latissimus muscle. The estimated inferior margin of the trapezius is drawn as it covers the

superomedial corner of the latissimus muscle. With the arm raised up over the head, the anterior border of the muscle is marked by identifying the edge of the muscle in the axilla and drawing this landmark inferiorly toward the iliac crest. The origin of the muscle from the thoracolumbar fascia is drawn estimating this to be 2–3 cm off the midline and this muscle origin is followed as it curves inferolaterally along the iliac crest. In this fashion, the surface area of the latissimus muscle is outlined in such a way that the skin island can now be centered. The transverse elliptical shaped skin flap of the LD flap was designed on the inner area of the marked bra line to hide the scar while the area covered by the arm was marked on the ipsilateral lateral side of the body for LD flap in the attention position figure (1).



Figure ( 1) Pre-operative marking; A-anterior view with marking of breast tumor.B-lateral view with arm up .C-posterior view reveal LDF marking.

### Operative technique:

The procedure was carried out first in supine position ,under general anesthesia where

wide local excision of tumor utilized the oncoplastic principle (at least 2 cm safety margin around tumor)was performed. Then axillary lymph node dissection was performed .the anterior border of LD muscle is identified and toracodorsal bundle was identified. Once the neurovascular bundle to the LD muscle is identified, it is now time to place the patient in the lateral decubitus position for a unilateral reconstruction. Once the patient is repositioned, an



elliptical incision is made on the previously marked surface of the skin paddle overlying the LD muscle. The skin island is then incised in a circumferential pattern down to the fascia of the LD muscle. The LD flap is mobilized incising the muscle along its margins, which are superior and lateral to the teres major muscle and superior and medial to the trapezius muscle. Anterolaterally, the LD muscle is adjacent to the serratus anterior muscle and inferior the muscle tapers and continuing the dissection posteriorly, using fingers to bluntly dissect the muscle off the underlying rib cage. When the posterior attachments of the flap are freed, its peripheral attachments are severed by sharp dissection at the level of the thoracolumbar fascia, using the unipolar or bipolar cautery to help limit thermal injury. Along the superior aspect of the dissection, care should be taken to identify and preserve the thoracodorsal pedicle, which should have been previously exposed during the axillary dissection. Preservation of the thoracodorsal pedicle is critical, as it provides the blood supply to the LD flap. Once the superficial dissection is completed and the LD muscle is delineated, dissection of the back must be performed in the deep plane. At this point, the skin paddle is checked for capillary refill. It is helpful to suture the dermis of the skin paddle to the LD muscle fascia, preventing any potential shearing of the skin; with blunt dissection, a tunnel is created from the mastectomy defect into the axilla, and the tunnel enlarged sufficiently to allow the pedicle of the LD flap to be rotated into the mastectomy defect. The donor site is typically closed after the LDMF is harvested and prior to transposition. The back wound is closed primarily over suction drains brought out the lateral caudal portion of the wound. The wound is generally closed in two layers' Scarpa's fascia is closed with interrupted 2-0 absorbable sutures along with the dermis in a separate layer, followed by a running 3-0 subcuticular Monocryl stitch placed superficially. A sterile occlusive dressing is applied. Once the back wound is closed, the patient is again rotated to the supine position to complete the reconstruction on the anterior chest wall. The sterile plaster overlying the



mastectomy wound is removed, the patient is rederaped. A subcutaneous tunnel is created from the back through the upper portion of the axilla and into the anterior chest wall. This subcutaneous tunnel wide enough to permit the passage of the LDMF but not too narrow to constrict the pedicle or muscle flap. Once the LDMF is transposed through the axillary tunnel and into the partial mastectomy defect, it is now appropriate to inset the flap for reconstructive breast reconstruction.

The contralateral breast is used as a template for what would be considered appropriate volume and shape. The flap is then inset, using absorbable stitches to tack the muscle into the defect, and the skin paddle is then 'tailortacked' into the partial mastectomy defect after insertion of the drain at the bed of defect. Next, the perfusion to the skin paddle is assessed. If there is any evidence of venous congestion or increased capillary refill, it is important to make sure that the axillary tunnel is wide enough to permit the transposition of the LDMF or the vascular pedicle is not under any tension or twisted. The patient is then placed in the sitting position almost to 90° to recreate normal anatomical landmarks. Once this is done, the symmetry and the volume of the reconstructed breast can be compared with that of the contralateral native breast. Final adjustments are then made between the skin paddle and the partial mastectomy defect. For defects that do not require skin reconstruction, the skin paddle can be deepithelialized and then the dermis and the muscle can be buried into the defect figure (2).

All Patients admitted to ward with maintenance intravenous fluid and allow for start oral diet four hours post-operative, the Foleys catheter was removed at end of operation to encourage early mobilization ,and patient take prophylactic low molecular weight heparin, antibiotic were given to patient(ceftriaxone 1 gm. iv BD+ flagyl 500mg/100ml iv infusion TDS ),perflgan 1 gm iv infusion TDS was given as post-operative pain management, breast mass and axillary lymph

node were send for histopathological study at zero day of operation. Latissmus dorsi Flap was assessed at four hours post-operative for temperature, colure and bleeding character. Patients admitted for 24 hours post-operative and discharge with suction drains and intravenous antibiotics . The drain at breast defect was removed at second day post-operative ,while the back drain was removed when amount of discharge less than 30 ml for 24 hours. patients satisfaction was assess with modified Q-questionnaire pre-discharge.

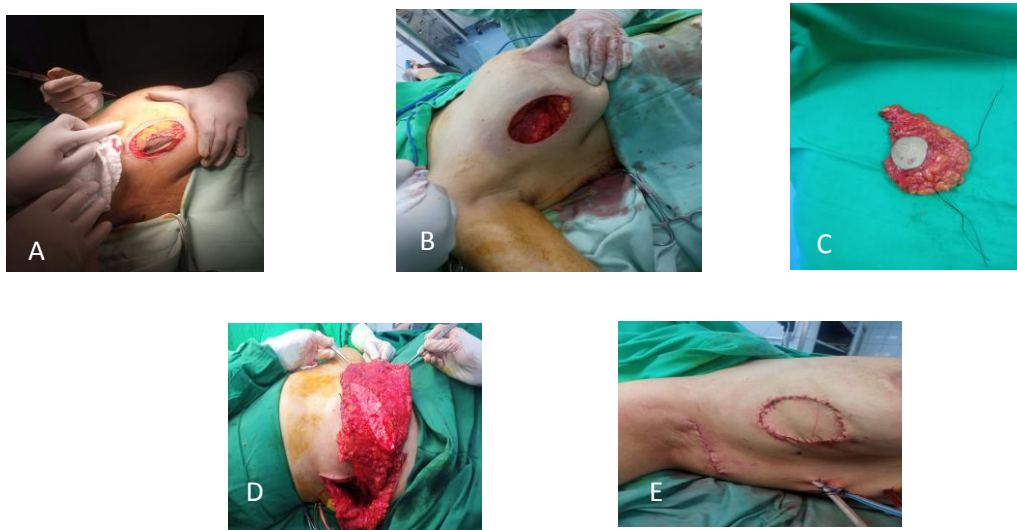


Figure ( 2): Operative techniques;A-WLE for Breast tumor.B-breast defect . C-excised breast tumor.D-LDF elevation.E-complete suture of LDF to breast defect.

### Follow up:

All patient was followed up to one year for the possible complications, recurrence and for cosmetic outcome. All patient was send to oncologist center to continue their management (chemotherapy and radiotherapy) according to MDT decision.

### Statistical Analysis

Statistical analysis will be performed using appropriate software. SPSS (statistical package of social sciences ) version 27 was used for data analysis .number and percent were used to represent the qualitating data ,while the mean  $\pm$  SD was used to represent the qualitating data .P-value was estimated by Chi-square test for correlations between





BMI,neoadjuvant chemotherapy and complications and considered to be statistically significant when less then 0.05.

## The Results

Patients characteristics are list in table (1) the mean of age for patients was ( $33.8 \pm 8.08$ ) years and mean of body mass index (  $24.24 \pm 4.492$ ) kg/m<sup>2</sup> range from 18.7 to 31.2.

**Table ( 1 ) Patients Characteristics**

| Variable                             | Category               | F  | Mean & St.Deviation | %   | Minimum value | Maximum value |
|--------------------------------------|------------------------|----|---------------------|-----|---------------|---------------|
| Age (years)                          |                        |    | $33.8 \pm 8.08$     |     | 15            | 45            |
| BMI (kg/m <sup>2</sup> )             |                        |    | $24.24 \pm 4.492$   |     | 18.7          | 31.2          |
| location of Breast Mass              | Upper Medial Quadrant  | 2  |                     | 20% |               |               |
|                                      | Upper lateral quadrant | 6  |                     | 60% |               |               |
|                                      | Lower medial quadrant  | 1  |                     | 10% |               |               |
|                                      | Lower lateral quadrant | 1  |                     | 10% |               |               |
| Neo adjuvant Chemotherapy            | Yes                    | 7  |                     | 70% |               |               |
|                                      | No                     | 3  |                     | 30% |               |               |
| Size of tumor pre- chemotherapy (cm) |                        | 7  | $5.986 \pm 2.7486$  |     | 4.0           | 10.2          |
| Size of tumor pre- operative (cm)    |                        | 7  | $2.229 \pm 1.6266$  |     | 0             | 4.0           |
| Size of tumor post-chemotherapy (cm) |                        | 3  | $7.268 \pm 5.8321$  |     | 3.8           | 14.0          |
| Size of tumor pre- operative (cm)    |                        | 10 | $4.675 \pm 3.8216$  |     | 2.2           | 14.0          |

Six (60%) of patients had location for their tumor at upper outer quadrant , while two (20%)located at upper inner quadrant. Seven patients (70%) received Neoadjuvant chemotherapy ,in whom the breast size were small and the tumor size more than 4 cm in maximum diameter , in all seven patients the tumor reduce in size post neo adjuvant chemotherapy with mean size  $2.229 \pm 1.6266$  cm table (1).



Table ( 2 )Tumor characteristics

| Variable                        | Category                   | F  | %   | M±SD           | Mini.Value | Max. Value |
|---------------------------------|----------------------------|----|-----|----------------|------------|------------|
| Histological tumor type         | IDC                        | 9  | 90% |                |            |            |
|                                 | Malignant phyllodus tumour | 1  | 10% |                |            |            |
| Nearest safety margin(cm)       |                            | 10 |     | 0.8300±0.27909 | 0.3        | 0.5        |
| Axillary lymph node involvement | Free                       | 7  | 70% |                |            |            |
|                                 | Involve                    | 3  | 30% |                |            |            |
| Estrogen receptor status        | +ve                        | 6  | 60% |                |            |            |
|                                 | - ve                       | 4  | 40% |                |            |            |
| Progesterone Receptor           | +ve                        | 6  | 60% |                |            |            |
|                                 | - ve                       | 4  | 40% |                |            |            |
| HER2/NEU gene                   | +ve                        | 4  | 40% |                |            |            |
|                                 | - ve                       | 6  | 60% |                |            |            |
| Hormonal assessment             | Non triple negative        | 6  | 60% |                |            |            |
|                                 | Triple negative            | 4  | 40% |                |            |            |
| Weight of excised tissue (gram) |                            |    |     | 157.80± 90.870 | 60         | 320        |
| Size of breast defect (cm)      |                            |    |     | 9.80±3.011     | 6          | 14         |

Three patients (30%) have axillary lymph node metastasis (less than four in number),the tumor was excised with free margin in all patients ,where the mean of nearest free margin was  $0.8300\pm 0.27909$  cm. Six (60%) and four (40%) patients have triple positive and triple negative respectively. The mean of the weight of excised breast tissue with tumor was  $157.80\pm 90.870$  gm, ranging from 60 to 320 gram .The mean size of breast defect left after the excision was  $9.80\pm 3.011$  cm table(2)

Regarding tumor pathological type Nine (90%) of patients had invasive ductal carcinoma while only one (10%) patient had malignant phyllodous tumor. In seven patients (70%)the breast defect was reconstructed with the stander latissmus dorsi myocutenouse flap , in the five patients with skin paddle and



two of them without skin, while in three (30%) patients reconstructed with mini LDF.

The mean of duration of back drain removal was  $9.20 \pm 3.011$  days, ranging from 6 days to 14 days. Seroma was developed in two (20%) patients as post-operative complication, where it was aspirated in 2-3 sessions at outpatient clinic. No other significant post-operative complications table (3).

**Table ( 3): Complications**

| variable                  | F/N | Percentage % |
|---------------------------|-----|--------------|
| SEROMA                    | 2   | 20%          |
| Hematoma/bleeding         | 0   | 0            |
| Wound Infection           | 0   | 0            |
| Wound Dehiscence          | 0   | 0            |
| Flap Necrosis             | 0   | 0            |
| Loss of Shoulder Mobility | 0   | 0            |
| Shoulder Weakness         | 0   | 0            |
| Winged Scapula            | 0   | 0            |

Statistical analysis was conducted using chi- square test to assess correlation between body mass index, Neoadjuvant chemotherapy and complication, there was no significantly correlated between body mass index, Neoadjuvant chemotherapy and complication with  $\text{sig} > (0.05)$  table (4).

**Table(4) Correlation between BMI, Neoadjuvant Chemotherapy & Complication**

| CORRELATIONS             | Complication |      |
|--------------------------|--------------|------|
|                          | X2           | Sig  |
| Category Body Mass Index | 4.444        | .108 |
| Neoadjuvant Chemotherapy | .023         | .880 |

The mean of follow up duration for recurrence is 21.5 months, only one patient had recurrent breast cancer (IDC) 2 years post operative because she refuse to complete adjuvant chemotherapy and radiotherapy, so modified radical mastectomy was done.



The Satisfaction score for cosmetic outcomes in patients with breast cancer who underwent the immediate partial breast reconstruction with latissimus dorsi flap, the modified Q- questionnaire results shown in table (4-5) , in which the Very Satisfied take (4), Some satisfied take (3), dissatisfied take (2) and Very dissatisfied take (1) .

**Table ( 5 )Satisfaction score for cosmetic outcomes**

| No. | Questionnaire                                                                                  | Very Satisfied (4)- Some satisfied (3) dissatisfied (2) Very dissatisfied (1) |                |              |                   | SMA   | Verbally       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------------|-------|----------------|
|     |                                                                                                | very satisfied                                                                | some satisfied | dissatisfied | very dissatisfied |       |                |
|     | <b>Breast symmetry</b>                                                                         |                                                                               |                |              |                   |       |                |
| 1-  | How would you rate the symmetry of your reconstructed breast compared with contralateral side? | 5(50.0%)                                                                      | 5(50.0%)       | 0(0.0%)      | 0(0.0%)           | 3.50  | very satisfied |
|     | <b>Breast shape</b>                                                                            |                                                                               |                |              |                   |       |                |
| 2-  | How would you rate the shape of your unclothed reconstructed breast?                           | 8(80%)                                                                        | 2(20.0%)       | 0(0.0%)      | 0(0.0%)           | 3.900 | very satisfied |
| 3-  | How natural is the shape of your reconstructed breast with clothing?                           | 10(100%)                                                                      | 0(0.0%)        | 0(0.0%)      | 0(0.0%)           |       |                |
|     | <b>Postoperative pain</b>                                                                      |                                                                               |                |              |                   |       |                |
| 4-  | How tolerable was the postoperative pain?                                                      | 3(30.0%)                                                                      | 5(50%)         | 0(0.0%)      | 2(20.0%)          | 3.10  | Some satisfied |
|     | <b>Donor site scar</b>                                                                         |                                                                               |                |              |                   |       |                |
| 5-  | Considering its length and shape, how satisfied are you with your scar?                        | 6(60.0%)                                                                      | 2(20.0%)       | 0(0.0%)      | 2(20.0%)          | 3.20  | some satisfied |
|     | <b>Overall outcome</b>                                                                         |                                                                               |                |              |                   |       |                |
| 6-  | How satisfied are you with the overall outcome                                                 | 10(100%)                                                                      | 0(0.0%)        | 0(0.0%)      | 0(0.0%)           | 4.000 | very satisfied |
| 7-  |                                                                                                |                                                                               |                |              |                   |       |                |



| No. | Questionnaire                                                                                | Very Satisfied (4)- Some satisfied (3) dissatisfied (2) Very dissatisfied (1) |                |              |                   | SMA   | Verbally       |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------------|-------|----------------|
|     |                                                                                              | very satisfied                                                                | some satisfied | dissatisfied | very dissatisfied |       |                |
|     | of the operation?                                                                            |                                                                               |                |              |                   |       |                |
|     | If you could go back before surgery, would you still decide to reconstruct with this method? | 10(%100)                                                                      | 0(0.0%)        | 0(0.0%)      | 0(0.0%)           |       |                |
|     | Patient 'Mean satisfaction                                                                   |                                                                               |                |              |                   | 3.657 | very satisfied |

Patient satisfaction was as follows: breast symmetry very satisfied by percentage 86%, Breast shape very satisfied by percentage 98%, postoperative pain some satisfied 78%, for donor site scars were some satisfied 80%, Overall outcome very satisfied 100%.

## Discussions

Breast reconstruction can be performed as an immediate or delayed procedure, immediate reconstruction result in improvement in body image, self-respect, and social relations. immediate reconstruction also reportedly reduce somatic complaints and provides psychological. Social, and spiritual improvement [18]. To date there is no evidence that immediate reconstruction jeopardises either the local recurrence or survival rates in breast cancer[18,19]. Various oncoplastic breast surgery techniques have been reported after partial mastectomy and breast-conserving surgery. The use of latissimus dorsi muscle flap (LDMF) may represent an acceptable and valid option for IBR[20]. This technique LDMF in partial breast reconstruction is safe and associated with low complication and high patient satisfaction rate ,so The flap is safe and effective for reconstruction in setting of breast conserving therapy ,providing aesthetically pleasing result with high patient satisfaction[18]. IBR by LDF appeared to have excellent tolerance to subsequent radiotherapy, the latter having no impact on patient aesthetic satisfaction [21].

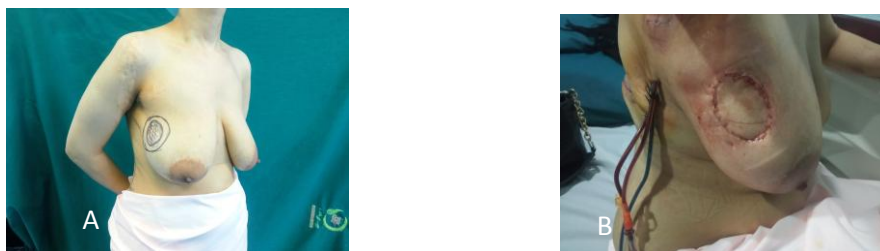
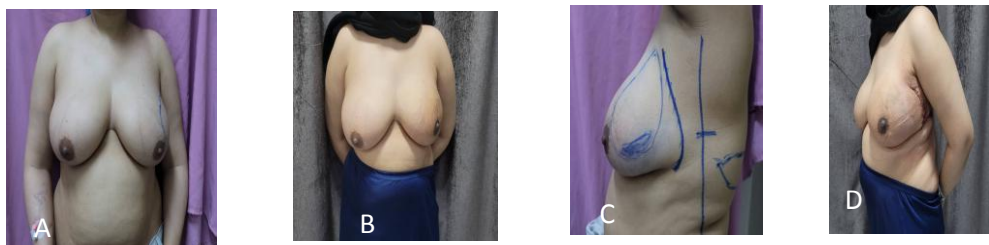


Figure (3);adult age female patient with invasive ductal carcinoma in right breast after taken neoadjuvant chemotherapy,A- pre operative picture ,B- one day post operative with immediate partial breast reconstruction by myocutaneous latissmus dorsi flap.

In this study 70% of our cases received NACT which reduced the tumor size from mean pre chemotherapy size  $2.7486 \pm 5.986$  cm to mean post chemotherapy size  $2.229 \pm 1.6266$  cm ,so decrease amount of breast tissue resected. This simirally with Sonja M urchison et al study that revealed the New adjuvant chemotherapy is effective among majority of patient with breast cancer and is increasingly used preoperative to achieve disease downstaging,reduce distance dissemination[22]. In study done by A Ofri et al 2023 for neoadjuvant chemotherapy in non metaststic breast cancer the surgeon`s perspective reveal that neoadjuvant chemotherapy in carefully selected patients can facilitate increase rate of breast conservation therapy ,and when successful ,offers improved cosmosis due to less extensive resection of tissue,so become integral element in the provision of breast cancer patients.[23]

Our study show that latissmus dorsi was applicable to different quadrants of breast as it reconstruct the upper outer quadrant , inner quadrant , lower medial quadrant and lower lateral quadrant defect in six (60 %) , two (20 %),one (10 % ) and one ( 10 %) patients respectively. This finding was similar to study published by Mohmed Abdelbaky and et al , which reported that The latissmus dorsi flap procedure is applicable to different quadrant of the breast [23].



Figure(4):pre-and post –operative views for patient with left breast invasive ductal carcinoma who received immediate partial breast reconstruction with latissmus dorsi muscle flap. Anterior view:A- pre-operative and B- post-operative ,lateral view C – pre-operative and D- post-operative.

In five (50 %) patients where the defect was large in size and the tumor was near to skin , The whole LDF with skin paddle was used to fill the defect and maintain safety margin respectively , while in two (20 %) patients where the tumor was deep and away from the skin , so only the latissmus dorsi muscle flap without skin paddle was used , In three (30%) patients mini – LDF was used for reconstruction in whom breast size is small

One of the characteristics of oncoplastic surgical intervention is obtained free surgical margins to probability to decrease the number of subsequent surgery [24].There is an international agreement that `no tumor on ink` is an acceptable resection margin in invasive breast cancer[25,26] though a recent meta-analysis suggested that a 2 mm margin may be more adequate[27]. Andre and colleagues report no advantage for resection margins wider than 2 mm [28].in our study we assessed the surgical margins blindly by excising more tissue around tumor due to lack of frozen section analysis in our hospital .our result revealed that the mean of nearest free margin 0.83 cm.

Berthet et al report in their study that immediate breast reconstruction by LDF appeared to be excellent tolerance to subsequent radiotherapy , the latter having no impact on patient aesthetic satisfaction [17] .



Figure (5): patient with right breast invasive ductal carcinoma post taken neoadjuvant chemotherapy, lateral views ;A- pre-operative,B- frist day post immediate partial breast reconstruction with latissmus dorsi flap and C- one year post operative.

Donor site seroma was the post-operative complication form 20% in this study ,despite of the use of closed suction drain for all patients and quilting sutures being used in some cases. As similar to Daltrey et al in.randomized clinical trial of the effect of quilting latissmus dorsi flap donor site on seroma formation reveal use of quilting suture decrease donor site seroma[29] . in this study the donor site seroma were managed with simple needle aspiration in out patient clinic .Most of latissmus dorsi flap series report donor site seroma as the most common complication with rate ranging from 4-80%[30].

Daltry I et al in their study suggested that asymptomatic seroma should not be considered a complication but rather an inevitable side effect of LDF surgery [29]. The current practice of electrocautery dissection may further contribute to development of symptomatic or recurrent seromas, and it is not uncommon to leave drains for several days or even weeks at the donor site. Tomita et al. study that analyzed potential risk factors for seroma development in 174 patients with LDF surgery they found Seroma occurred in 28% of patients receiving mastectomy and LDF, while the incidence was much lower (11%) in patients undergoing a breast conserving surgery with LDF-based volume replacement.[31] . Different approaches to prevent seroma formation have been explored in previous studies. Lee et al. performed a meta-analysis of 14 studies, including three randomized controlled trials, on quilting sutures and





fibrin sealants . Both interventions contributed in varying degrees to reducing seroma-related morbidity following LDF transfer, and their combination might have a synergistic effect. However, more than half of the included studies had a retrospective and non-randomized design and the definition of seroma varied. Further, operative time required for either intervention, additional costs, and the potential for allergic reaction to sealants need to be considered. Therefore, neither intervention is accepted as standard of care and the decision to use them depends on surgeon's preference. In the present study, the prevalence of seroma was 20 %. While drain placement is commonly used in LDF surgery, recommendations regarding the time point of drain removal vary. Some authors recommend removing the last drain when drainage volume decreased under a specific amount (e.g., 20, 30 or 40 ml) per 24 h, while others prefer to leave the drains for a defined time, irrespective of the output . In the present study drains were removed once the drainage volume decreased to < 30 ml in 24 hr.

Additional donor site morbidity includes loss of shoulder mobility, shoulder weakness, and winged scapula. our study show that there are no limitation for shoulder movment in donor site and no winged scapula ,which similar to Steffenssen MCW et al with a meta-analysis of 26 studies, revealed that there is a tendency in the LDF transfer may affect shoulder function, but this limitation seems to be minimal, and few patients experience a major impact on shoulder function [32]. also Smith found that LDF reconstruction does cause impaired shoulder range of motion, strength, and functioning generally resolves by 12 months postoperatively; this finding was supported by additional studies that showed similar improvement in shoulder function. In this study no significant correlation between body mass index and complication ,which similarly Joseph M Escandon report in their study that the rate of donor site and recipient site complications was similar between obese and non obese patient group [33] .In our study the all over outcome of patient satisfaction from



immediate partial breast reconstruction is very satisfied in 100%. Based on the experience of many centers, breast reconstruction using the latissimus dorsi has favorable outcome with significant patient satisfaction. In a review of 170 patients who underwent latissimus dorsi reconstruction, Moore revealed that more than 90% of patients were satisfied with the results and would recommend the procedure to other patients. In the same review, physician evaluators concurred that 80% of patients had satisfaction from the size and shape compared to the opposite breast and 5% were found to have firm breasts [34] .

Limitation of our study was a single center study with small sample size and this can be explained by that:

- Most of surgeons in Yemen still prefer to do MRM regardless the stage of breast cancer and they didn't discuss with the patients the options of breast cancer treatment and reconstruction.
- Lack of multidisciplinary team work to deal with breast cancer management.
- Most of the patient present in a late stage of the breast cancer.

So further studies including larger number for long term follow up are needed to verify the out come of this study.

## Conclusions

Immediate partial breast reconstruction using LDF is a safe and reliable technique with good oncological and cosmetic outcome and should be considered where appropriate to help avoid the need for mastectomy. LD-mini flap can achieve an adequate cosmetic outcome when 20-30% of the breast has to be resected leaving a large partial resection defect in small to moderate sized breasts with early stages (I-II) breast cancer . This technique has a low incidence of complications with high patient satisfaction.



## References

1. Torre LA, Islami F, Siegel RL, Ward EM, Jemal A. Global Cancer in women: burden and trends. *Cancer Epidemiol Biomark Prev.* 2017;26(4):444–57.
2. Rainsbury RM, Paramanathan N. UK survey of partial mastectomy and reconstruction. *Breast* 2007;16:637-45.
3. Veronesi U, Cascinelli N, Mariani L, et al. Twenty-year follow-up of a randomized study comparing breast-conserving surgery with radical mastectomy for early breast cancer. *N Engl J Med.* 2002;347:1227–32.
4. Fisher B, Anderson S, Bryant J, et al. Twenty-year follow-up of a randomized trial comparing total mastectomy, mastectomy with or without radiation, and lumpectomy with or without radiation for the treatment of invasive breast cancer. *N Engl J Med.* 2002;347:1233–41.
5. Huston TL, Simmons RM. Locally recurrent breast cancer after conservation therapy. *Am J Surg.* 2005;189:229–35.
6. Lee J, Jung JH, Kim WW, et al. Five-year oncologic outcomes of volume displacement procedures after partial mastectomy for breast cancer. *Clin Breast Cancer.* 2017;17:70–5.
7. Audretsch WP, et al. Reconstruction of the partial mastectomy defect: classification and method. In: Spear SL, Willey SC, Robb GL, et al., editors. *Surgery of the breast: principles and art.* Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins; 2006. p. 179–216.
8. Troidl H, Kusche J, Vestweber K, Eypasch E, Koeppen L, Bouillon B. Quality of Life: An Important Endpoint Both in Surgical Practice and



- Research. J Chron Dis. 1987;40(6):523-8.  
[https://doi.org/10.1016/0021-9681\(87\)90009-9](https://doi.org/10.1016/0021-9681(87)90009-9)
10. Revicki D. FDA Draft Guidance and Health-Outcomes Research. Lancet. 2007;369(9561):540-2.
  11. Pusic A, Chen CM, Cano S, Klassen A, McCarthy C, Collins ED, et al. Measuring Quality of Life in Cosmetic and Reconstructive Breast Surgery: A Systematic Review of Patient Reported Outcome Instruments. Plast Reconstr Surg. 2007;120(4):823-37.  
<https://doi.org/10.1097/01.prs.0000278162.82906.81>
  12. Schain WS, Wellisch DK, Pasnau RO, Landsverk J. Te Sooner the Better: A Study of Psychological Factors in Woman Undergoing Immediate Versus Delayed Breast Reconstruction. 1985;142(1):40-6.  
<https://doi.org/10.1176/ajp.142.9.A40>
  13. .-Khoo A, Kroll SS, Reece GP, Miller MJ, Evans GR, Robb GL, Baldwin BJ, Wang GB, Schusterman MA: Comparison of resource costs of immediate and delayed breast reconstruction. Plast Reconstr Surg 1998;101:964–968
  14. Recommendations of the AGO Breast Committee (2022) Diagnosis and treatment of patients with early and advance Breast Cancer ,www.ago-online .de.Accesses 15 Aug 2023.
  15. Munhoz AM, Montag E, Fels KW, et al.. Outcome analysis of breast-conservation surgery and immediate latissimus dorsi flap reconstruction in patients with T1 to T2 breast cancer. Plast Reconstr Surg 2005;116:741–52. DOI 10.1097/01.prs.0000176251.15140.36. [PubMed] [Google Scholar] .
  16. Rainsbury RM. Breast-sparing reconstruction with latissimus dorsi miniflaps. Eur J Surg Oncol: the journal of the European Society of Surgical Oncology and the British Association of Surgical



- Oncology2002;28:891–5. DOI 10.1053/ejso.2002.1350. [PubMed]  
[Google Scholar].
17. G Berthet et al. Tolerance of latissimus dorsi flap in immediate breast reconstruction to radiotherapy. J Plast Reconstr Aesthet Surg. 2018 Jan ;10.1016/j.bjps.2017.08.010. Epub 2017 Aug 18. [PubMed] [Google Scholar].
  18. Qiuming Liu et al. Immediate breast reconstruction using latissimus dorsi muscular flap: A retrospective study of Chinese patients with breast cancer Medicine (Baltimore). 2021 Jun 18;100(24);e26175. doi:10.1097//00000000000026175. [pub med][google schooler].
  19. Noone RB, Frazier TG, Noone GC, Blanchet NP, Murphy JB, Rose D. Recurrence of breast carcinoma following immediate reconstruction: a 13-year review. Plast Reconstr Surg 1994; 93: 96–106.
  20. G Berthet et al. tolerance of the latissimus dorsi in immediate breast reconstruction without implant to radiotherapy. 2017 Jan ;71(1):20. doi:10.1016/j.bjps.2017.08.010. Epub 2017 Aug 18. [PUBMED][GOOGLE SCHOLER].
  21. G Berthet et al., : In our study, IBR by LDF appeared to have excellent tolerance to subsequent radiotherapy. J Plast Reconstr Aesthet Surg. 2018 Jan;71(1)15–20. doi:10.1016/j.bjps.2017.80.010. Epub 2017 Aug 18. [pub med][google schooler].
  22. A Ofri et al 2023 Dec. neoadjuvant chemotherapy in non- metastatic breast cancer: the surgeon's perspective. 2023 Dec ;21'(6):356–360. doi:10.1016/j.surge.2023.04.001. Epub 2023 Apr 21. [Pub Med][Google Schooler].
  23. Mohamed Abdelbaky Mohamed, Mohamed A Amin Saleh 2019 Oct . Esthetic outcomes of using latissimus dorsi flap for breast reconstruction after breast conserving surgery . 2019 Oct . the Egyptian Journal of



- surgery 2019;38(4):643-655.doi:10.4103/ejs.ejs-50-19. [PubMed]  
[Google Scholar].
24. Kopkash K, Clark P. Basic Oncoplastic surgery for breast conservation: tips and techniques. *Ann Surg Oncol*. 2018;25(10): 2823–2828.
  25. Houssami N , Mscaskill P , Marinovich ML , Morrow M. The association of surgical margin and local recurrence in women with early – stage invasive breast cancer treated with breast – conserving therapy :A meta-analysis .*Annals of surgical oncology* .2014 01 29;(3):717-730 .<https://doi.org/10.1245/s10434-014-3480-5>.
  26. Shah C, Verma V, Sayles H, Recht A , Vicini F. Appropriate margins for breast conserving surgery in patients with early stage breast cancer : a meta- analysis .in proceedings of the 2017 San Antonio breast cancer symposium, San Antonio, TX, 5-9 December cancer Ees 2018;78(suppl):Abstract nr Gs5-01.2017.
  27. Andre C, Holsti C, Svenner A, Sackey H, Oikonomou I, Appelgren M Johansson ALV, de Boniface J .Recurrence and survival after stander versus onoplastic breast conserving surgery for breast cancer. *BJS Open*. 2021;01:5(1).<http://doi.org/10.1093/bjsopen/zeaa013>.
  28. Andre C, Holsti C, Svenner A, Sackey H, Oikonomou I, Appelgren M Johansson ALV, de Boniface J .Recurrence and survival after stander versus onoplastic breast conserving surgery for breast cancer. *BJS Open*. 2021 01:5(1)<http://doi.org/10.1093/bjsopen/zeaa013>
  29. Daltrey I, Thomson H, Hussien M, Krishna K, Rayter Z, Win-ters ZE (2006) Randomized clinical trial of the effect of quilting latissimus dorsi flap donor site on seroma formation. *Br J Surg* 93:825–830. [https:// doi.org/ 10. 1002/ bjs. 5434](https://doi.org/10.1002/bjs.5434) 15.
  30. Schneider WJ, Hill HL Jr, Brown RG. Latissimus dorsi myocutaneous flap for breast reconstruction. *Br J Plast Surg* 1977;**30**:277–81.



31. Tomita K, Yano K, Masuoka T, Matsuda K, Takada A, Hosokawa K (2007) Postoperative seroma formation in breast reconstruction with latissimus dorsi flaps: a retrospective study of 174 consecutive cases. *Ann Plast Surg* 59:149–151. <https://doi.org/10.1097/SAP.0b013e31802c54ef>.
32. Lee KT, Mun GH. A systematic review of functional donor-site morbidity after latissimus dorsi muscle transfer. *Plast Reconstr Surg* 2014;134:303-14. [Crossref] [PubMed].
33. Joseph M Escandon et al. autologous breast reconstruction with latissimus dorsi flap in obese patients: time-to-event analysis. *J Plast Reconstr Aesthet Surg*. 2023 sep;84:605-617. doi:10.1016/j.bjps.2023.06.035 .Epub 2023 Jun 14. [PubMed][Google Scholar].
34. Moore T S et al. latissimus dorsi myocutaneous flap for breast reconstruction : long-term result. *Plast Reconstr Surg*. 1992 Apr ;89(4):666-72. PMID: 1546078 [PubMed].

## إعادة بناء الثدي الجزئي الفوري باستخدام السديلة الظهرية العريضة

أ.د. جميله السناباني<sup>\*</sup>، أ.م. محمد الشعبي<sup>\*\*</sup>، د. شذى جبر<sup>\*\*\*</sup>

### الملخص:

مقدمة: يمكن إجراء إعادة بناء الثدي كإجراء فوري أو مؤجل. لقد ثبت أن إعادة بناء الثدي الفوري تعمل على تحسين صورة الجسم واحترام الذات والعلاقات الاجتماعية دون المساس بالتكرار المحلي أو معدلات البقاء على قيد الحياة. تعتبر السديلة الظهرية العريضة تقنية مقبولة على نطاق واسع لإعادة بناء الثدي الفوري مما يوفر نتائج آمنة ومرضية من الناحية الجمالية. الهدف: تقييم نتائج السديلة الظهرية العريضة في إعادة بناء الثدي الجزئي الفوري فيما يتعلق بالمضاعفات والتكرار ورضا المريض.

الطريقة: تم تضمين المرضى الذين خضعوا لإعادة بناء الثدي الفوري باستخدام السديلة الظهرية العريضة بعد استئصال موضعي واسع مع هامش أمان واستئصال العقدة الليمفاوية الإبطية من يونيو 2021 إلى يونيو 2024، في هذه الدراسة الاستباقية. تتضمن البيانات التالية خصائص المرضى، الخصائص المرضية للورم، نوع الجراحة وإعادة البناء، النتائج الجراحية، المضاعفات ورضا المرضى. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27 لتحليل البيانات.

النتائج: شملت الدراسة مجموع عشرة من مرضى سرطان الثدي حيث كان الانحراف في العمر  $33.8 \pm 8.08$  سنة، وكان مؤشر كتلة الجسم  $24.24 \pm 4.492$  كجم / م<sup>2</sup>، وهي أعلى نسبة (60٪) تقع في الربع الجانبي العلوي للثدي، (70٪) من المرضى الذين تلقوا العلاج الكيميائي قبل الجراحة، بحيث كلن تخفيض الحجم  $2.229 \pm 1.6266$  سم. فيما يتعلق بنوع سرطان الثدي النسيجي (90٪) من المرضى لديهم سرطان الأفتية الغازية، وأنواع السديلة الظهرية العريضة المستخدمة؛ حيث أن (50٪) من الحالات تم استخدام السديلة الظهرية العريضة كامله مع الجلد، (20٪) من الحالات

<sup>\*</sup> استاذ دكتور في جراحه التجميل والترميم والحروق جامعه صنعاء.

<sup>\*\*</sup> استاذ مشارك في جراحه التجميل والترميم والحروق جامعه صنعاء.

<sup>\*\*\*</sup> بكالوريوس طب عام وجراحه جامعه صنعاء.





تم استخدام السديلة الظهرية العريضة كامله بدون الجلد، (30٪) من الحالات تم استخدام جزء من السديلة الظهرية العريضة مع الجلد (20٪) من الحالات أصيبت بورم مصلي في موقع اخذ السديله بعد العملية الجراحية، المريضة الوحيدة التي عانت من سرطان الثدي المتكرر لأنها رفض تناول العلاج الإشعاعي أو العلاج الكيميائي بعد العملية الجراحية ،اما عن رضا المرضى عن النتائج الإجمالية هو 100% (راضي جدًا).

الخلاصة: إعادة بناء الثدي الجزئي الفوري باستخدام السديلة الظهرية العريضة هي تقنية آمنة وموثوقة ولها نتائج علاجية وتجميلية جيدة.

الكلمات المفتاحية: سرطان الثدي، استئصال محلي واسع، السديله الظهرية، اعاده بناء الثدي.



---

## **Management of Post Burn Hand Contractures in Yemen**

---

Prof. Nasr H. Al- qadsi<sup>\*</sup> , Prof. Yahia A.Al-saighi<sup>\*\*</sup> , Prof. Saleh Mused AL-haidani<sup>\*\*\*</sup> , Dr. Raddad M . Al-fakih<sup>\*\*\*\*</sup> .

### **Abstract:**

- **Background:** Burn contracture of the hand can result in significant impairment of both physical and mental well-being in patients. Various procedures are being used to reconstruct hand contractures resulting from burns, with the goal of creating a sufficient web space and separating fused digits to achieve both aesthetic and functional improvement in a timely manner.
- **Patients and Methods:** This study utilized a prospective descriptive case methodology. A study was undertaken on a sample of 60 patients to evaluate the functional outcomes of several reconstructive methods for post-burn contractures of the hand. The aim was to determine the most effective surgical intervention for recovering hand capabilities required for daily activities.
- **Results:** The results of our study indicate that the majority of participants were female (63.26%) and male (36.74%), with the majority falling into the middle-

---

<sup>\*</sup> Prof. Department of Surgery, Sana'a University, Sana'a City, Yemen, Senior Consultant of Plastic and Reconstructive Surgery

<sup>\*\*</sup> Senior Consultant of Plastic and Reconstructive Surgery, Head Department of Plastic Surgery, Typical Police Hospital, Algamhori teaching hospital, Sana'a City, Yemen. General Coordinator of Yemeni Board of Plastic and Reconstructive Surgery.

<sup>\*\*\*</sup> Senior consultant of plastic and reconstructive surgery, Algamhori teaching hospital

<sup>\*\*\*\*</sup> specialist of Plastic and Reconstructive Surgery, Department of Plastic Surgery, Typical Police Hospital, Algamhori teaching hospital, Sana'a City



aged range of 19–50 years. The median age was 19 years old. Approximately 85.17% of participants were right-handed. The reconstruction procedures used included STSG, FTSG, and Z-plasty. Early complications included infection (3.3%), graft loss (3.3%) which required reoperated, and tip flap necrosis (1.7%) which managed by dressing and secondary intention. Late complications were also observed. There was a recurrence of contracture in 8.4% of cases and hypertrophic scar formation in 5% of cases. The reconstruction was performed using a cross-finger flap.

•Conclusions: post-burn hand contracture can be effectively managed with Z-plasty and its modifications and skin grafts. Postoperative routines include physiotherapy, splinting, and flap selection based on contracture size, location and donor tissue availability. The surgeon experience is also crucial for optimal results.

Key Words: Burns, Hand Contracture, Flexion, Proximal Interphalangeal (PIP), Z-plasty, Split-Thickness Skin Graft (STSG), Full-Thickness Skin Graft (FTSG), Cross Finger Flap.



## Introduction:

The hand is an intricately specialized appendage comprised of numerous delicate components. Any alteration in the structure of the hand leads to a functional deformity, which hinders daily activities. (1) Additionally, as the primary means of interaction between humans and their surroundings, it plays a vital role in perception and expression. (2) However, it is also extremely prone to burn damage. (3) The burns can be induced by various sources. The primary origins of burns are thermal (such as fire, scalds, and hot items), electrical, and chemical agents. (4) Burns are the second most common cause of death related to trauma globally and the primary cause of hand contractures that restrict daily activities. Yemen's status as a developing nation is characterized by high levels of poverty, illiteracy, and ongoing wars and conflicts. The bulk of burn incidents in Yemen are attributed to the negligent use of domestic gas, cooking over open fires, and improper handling of benzene. These incidents are particularly prevalent in low-income areas. In children, particularly infants, the most prevalent causes of burns are accidentally rolling into unguarded fires, scalding burns, exposure to home electrical currents, and explosions caused by poorly constructed stoves. Common causes of burns in adults, especially females as indicated earlier, include kitchen burns resulting from gas leaks or explosions, as well as electrical burns, which are more common in males. These occurrences can lead to severe burns that result in disfigurement and impairment. Even if the hands make up less than 5% of the total body surface area, it is important to recognize that any burns in this region are considered severe and meet the criteria for referral to a burn center, as stated by the American Burn Association (ABA) and American College of Surgeons (ACS) (5). Deep thermal burns to the hand can lead to severe hand contractures and significant functional restrictions as the final outcome. (6) Post-burn hand deformities are diverse and can manifest in atypical manners. One of the most frequent consequences of hand burn injury



is the development of flexion contractures in the proximal interphalangeal (PIP) joints. Furthermore, it is characterized by the coexistence of flexion contracture in one joint and extension contracture in a neighboring joint (7). The outcome of the burns deformity has a considerable impact on patients' lives, often resulting in job loss or the need to shift occupations. This is mostly due to the absence of specialized burn hospitals in most places outside the capital. Additionally, a significant number of patients may arrive late for their appointments or opt for inappropriate procedures, such as relying on traditional medicine or inadequate physiotherapy, due to their financial circumstances. The therapy of post-burn hand abnormalities is typically multifaceted, affecting both the patient and the healthcare system. It is often a protracted and complex process. Given the aforementioned reasons, we have chosen to examine and assess several surgical techniques for repairing hand deformities caused by burns. Our focus will be on evaluating the functional and aesthetic results of these surgeries.

### **Material and methods:**

Under an active institutional review board-approved protocol, this prospective case series study was conducted by a team of plastic surgeons at three hospitals (the Yemeni Germany hospital, Cure hospital, and Algamhori hospital) over a period from 2019 to 2023. A total of 60 patients with hand contractures underwent a variety of surgical procedures, according to patient condition and preference. Data were collected, and the male-to-female ratio was 2:3. A short history including the patient's demographics, duration and mechanism of burn, hand dominance, type of post-burn contracture, unilateral or bilateral, which hand was involved, severity of contractures and their effects on limitation of hand function, and associated hand deformities were recorded. Clinical examination, including types of post-burn contracture, the side and the involved hand, and severity of the post-burn flexion contracture deformity, Also, range of motion, which was classified according to McCauley into four severity grades,



and associated injuries were documented. Surgical details, including flap design, dimensions, and preoperative antibiotic, are given. Intraoperative findings, complications, and follow-up period. In all cases, preoperative and postoperative photographs were recorded. Exclusion criteria were adapted, such as Grade I, II, II and immature hypertrophic scars. All patients are assessed clinically for the viability of the flaps, skin graft take, and any early complications such as wound breakdown, flap necrosis (partial or complete), and skin graft loss. Patients are followed up weekly for two weeks, twice weekly for one month, and monthly thereafter for six months, looking for late complications such as hypertrophic scars, keloid, and recurrence of contracture. Furthermore, surgeon/patient satisfaction was assessed using a modified scoring system created in collaboration with experts in the field of hand surgery. The scoring system consisted of three questions assessing overall satisfaction with the appearance, function, and pain or discomfort of the treated hand. Each question was scored on a scale of 0–10, with 0 indicating complete dissatisfaction and 10 indicating complete satisfaction. The mean satisfaction score for the entire cohort was calculated. Satisfaction scores were collected from all adult patients in the cohort as well as from parents of children aged 12 years or younger. We collected satisfaction scores at the final follow-up. Functional outcome is also rated as good if there is improvement greater than 75% of the normal range for that joint. It is graded poor if improvement is less than 50% of the normal range. In between these two are graded average recovery. Physiotherapy is started as soon as possible. Scar control measures such as pressure garments, silicon sheets, and ointments were started after three weeks, once the healing of the graft or flap was ensured. The treatment of post-burn hand contractures involved a multi-disciplinary approach that includes splinting, hand therapy, and surgery. Static and dynamic splinting methods help to preserve the range of motion while inhibiting the development of additional contractures. Hand treatment entails creating and executing customized exercise regimens aimed at improving the



affected hand's flexibility, strength, and coordination. In severe cases where traditional methods are insufficient, surgical intervention, such as operations to remove scar tissue, becomes necessary. Postburn hand contracture therapy utilizes a range of surgical methods, each possessing distinct benefits and drawbacks. Several approaches to skin grafting include split-thickness grafts that include both the epidermis and sections of the dermis, full-thickness grafts, local flaps, regional flaps, and constant flaps. Local flaps provide dependable results with a complete range of movement, outstanding cosmetic effects, and low recurrence rates. However, they may not cover deficiencies, which can cause partial flap loss and infections. Regional flaps, such as radial artery perforator flap, provide excellent color, texture matching, and shape. However, they also have the disadvantage of increasing the likelihood of venous congestion and bulkiness in the anterior region of the flap. Utilizing distant flaps can decrease the likelihood of hand stiffness, while postponing hand therapy after childbirth can result in postpartum stiffness. Free flaps provide enhanced functional and aesthetic results at the recipient site and enable a one-step reconstruction, eliminating the necessity for several treatments. Nevertheless, badly burned patients may have difficulties as a result of changed hemodynamic conditions, which could result in an increased rate of complications .

### Statistical analysis

The data were entered in an MS Excel spreadsheet and analyzed using SPSS version 26. Descriptive statistics were employed to summarize the patient demographics, intraoperative details, and postoperative outcomes. p-value less than 0.05 was considered statistically significant

### Results

The sample of the current study is 60 patients with post burn hand contracture. Female patients are 63.26% and male patients are 36.74% who most of them



are middle aged 19-50 with median age 19 years and proximately 85% are right handed, and half of them classified as Grade IIIA with flexion contraction (46.7%,N=28) and rest contribute to GIIIB,C,GIVA,B, C equally (10% N=6 for each ). According to the aforementioned McCauley's severity grade, most common site for contracture is volar surface of fingers (60%, N=36), despite palmar suffice least affected (6.7% ,N=4) ,FTSG is most producer employed (46.71%, N=28) ,fallowed by STSG (23.35%N=14), Z-plasty (13.4% N=8), rest with locoregional flaps (15%,N=10). Crossed finger flap is used for sever recurrent contractures, postoperative fixation is performed either by k-wire or by external fixation ,or splint in (70%,N= 42) , postoperative fallow-up ensure , with early complication in first 2weeks is observed only (8.3% ,N= 5) of patients , begin with infection of graft ( 3.3%N=2) which manage by dressing and antibiotics , followed by graft loss mainly in STSG (3.3 % , N=2) which required reoperated and tip flap necrosis (1.7%,N=1) managed by dressing and secondary intention. late complications that presented after 4 month, they include recurrent contracture in (8.4% ,N=5) and hypertrophic scar in( 5% ,N=3) and all of them reconstructed with cross finger flap , with good recovery.

Table (I): classification of burn contractures based on McCauley's severity grade.

| McCauley's grade | No. of Hands | Percentage % |
|------------------|--------------|--------------|
| Grade III A      | 28           | 46.7         |
| Grade III B      | 6            | 10           |
| Grade III C      | 8            | 13.3         |
| Grade IV A       | 6            | 10           |
| Grade IV B       | 6            | 10           |
| Grade IV C       | 6            | 10           |
| Total            | 60           | 100          |



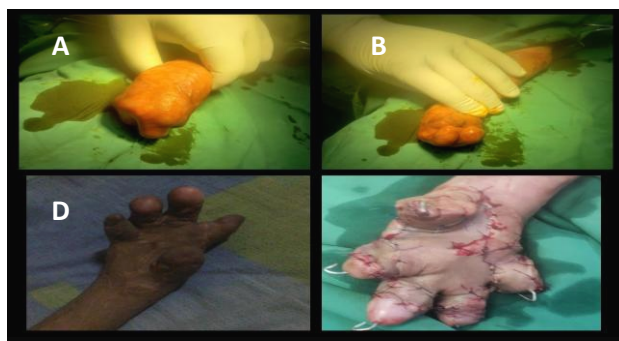
Table (II): classification of post burn hand contractures according to the site of contracture. Type III, IV

| Site of contracture                                     | No. of Cases | Percentage % |
|---------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Volar surface of index, middle, ring and little fingers | 36           | 60           |
| Volar surface of thumb                                  | 6            | 10           |
| Dorsal surface of thumb                                 | 2            | 3.3          |
| Dorsum of Hand                                          | 4            | 6.7          |
| Palm surface of hand                                    | 4            | 6.7          |
| Volar surface of the wrist                              | 2            | 3.3          |
| Dorsum surface of the wrist                             | 6            | 10           |
| Total                                                   | 60           | 100          |

#### A) Post- burn contracture of dorsal of both hands

| Surgical procedure       | Number of procedures | percent |
|--------------------------|----------------------|---------|
| STSG                     | 14                   | 23.28%  |
| FTSG                     | 28                   | 46.76%  |
| Z-plasties               | 8                    | 13.36%  |
| Local transposition flap | 6                    | 10%     |
| Abdominal flap           | 2                    | 3.3%    |
| Groin flap               | 2                    | 3.3%    |
| Total                    | 60                   | 100%    |

#### Some operated cases



A, B) post burn right hand e sever contracture

C) Release contracture with FTSG and k-wire

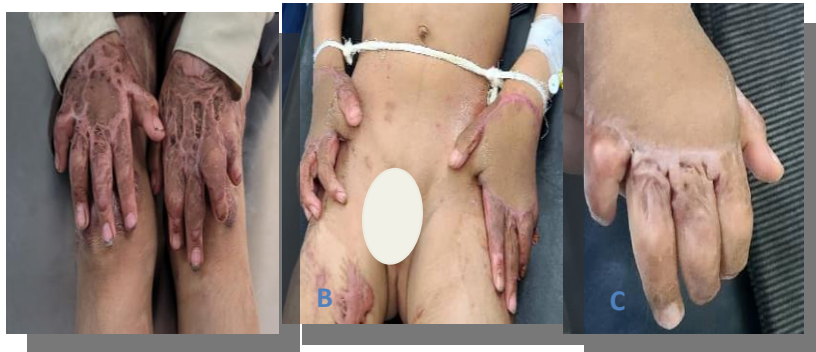
D) 6 month post operative



A) post-burn scar contracture of dorsal hand and fingers.



B) After contracture release and coverage by STSG with K-wires fixation.



B) Release contracture by groin flap of both hand

C) separation of flap of both hand



A, B) Post- burn contracture of volar of thumb, middle, ring  
C, D) Release contracture and cross finger flap and FTSG for donor site  
E) post separation



### Discussion:

The hand comprises less than 5% of the total surface area of the body (3). However, the loss of a hand results in a significant decrease of 57% in overall functionality for an individual (8, 9). Regardless of whether the burned hand is a standalone injury or part of a larger burn affecting the entire body surface area, the most troubling long-term effects of burn damage are the formation of scars and contractures that hinder normal functioning. These burn injuries are characterized by taut and abbreviated scar tissue. They can develop around joints, which can restrict movement or lead to deformity as a result of their interaction with a movable anatomical part. Plastic surgeons frequently encounter patients with finger burn abnormalities. Management of such malformations necessitates a longer duration, involves intricate surgical techniques, and remains a formidable task in the field of plastic surgery. (10) Contracture release is necessary not only for practical improvement but also for aesthetic purposes. (11) Therefore, we conducted the current study to evaluate the efficacy of different surgical methods used to correct abnormalities. Our study included 60 patients who underwent various techniques to repair post-burn hand contractures. We observed that the majority of these patients were middle-aged females (63.26%; N = 38) who spent a significant amount of time in the kitchen preparing food. In contrast, males (36.74%; N = 22) had a median age of



19 years. The majority of them, specifically 85% (N = 51), are right-handed, whereas the remaining 15% are left-handed. Typically, contractures or scarring in the dominant hand negatively impact the patient's vocation and financial circumstances. Choosing the correct approach and time for surgery, along with closely monitored rehabilitation, can greatly improve the chances of survival for someone who has suffered from burns. The results indicate a divergence when compared to the Suneel Kumar et al, research in 2020 (12), which examined 93 patients with hand abnormalities resulting from burns. The average age of the his patients was 27.36 years, with the largest proportion of patients being within the 31–45 age group (34.4%). The number of male patients was 62, accounting for 66.7% of the total, while the number of female patients was 31, making up 33.3%. Out of the total number of patients, 79 (84.9%) were right-hand dominant, whereas 14 (15.1%) were left-hand dominant. And categorized the patients based on their jobs, including students (n = 24, 25.8%), laborers (n = 47, 50.5%), housewives (n = 13, 14%), and others (n = 9, 9.7%). All patients received surgical intervention. (12) The palmar surface of the hand is the most commonly affected by contracture in children and volar surface is commonly on adults. Contrary to the findings of the Nagaraj study in 2021, which reported that palmar involvement is the least common due to its strong ability to recover, the prevalence of contracture is highest among female homemakers and cooks. To protect the flexor tendons and digital neurovascular bundles even more, the palmar fascia and fibrous septae are present. Deep palmar burns have a slower epithelialization process compared to superficial burns, but they result in fewer instances of scarring and contractures. (13) We conducted a comprehensive assessment of the deformity in the skin, tendons, joints, and bones during the formulation of the treatment plan to determine the operating strategy. Selecting surgical treatments that will offer the patient the greatest advantage during each operation when a hand's range of motion is significantly limited. Kucan and Bash emphasize the need to adhere to the well-defined reconstructive ladder,



selecting the most straightforward approach that will successfully accomplish the desired reconstructive objectives (14). The predominant reconstructive techniques utilized are FTSG (46.71%, N = 28), followed by STSG (23.35%), Z-plasty (13.36%), local transposition flap (6.7% and 3.3%), radial forearm flap, abdominal flap, and groin flap. 38.23% of cases employ postoperative fixation, 20.02% use k wire or external fixation, 11.69% use splints, and the remaining patients 30.06% proceed without any form of fixation. We can divide postoperative complications into two categories: early complications within the first two weeks and later complications. In the early phase, the majority of patients (91.7%, N = 55) did not experience any complications after the procedure. Only a small percentage (3.3%, N = 2) developed an infection in the graft, which was successfully treated with repetitive dressing and antibiotics. Additionally, there were two cases (3.3% N = 2) of graft loss with dehiscence, primarily in the STSG, which required reoperation using FTSG. The third type of complication was tip flap necrosis with Z-plasty, occurring in 1.7% of cases (N = 1). This was managed through daily dressing and secondary intentions. Delayed problems occurring after 4 months include hypertrophic scar (3 cases, 5% prevalence), recurrence of contracture with limited functionality, and severe flexion contracture (5 cases, 8.3% prevalence). A cross-finger flap procedure can effectively treat these complications. In general, the flap survival rate was outstanding, with around 89.35% (N = 55) of patients achieving complete flap survival. The median duration of hospitalization was 2 days, particularly for patients who underwent k-wire fixation to monitor finger color, temperature, and capillary refilling. STSG, FTSG, , Z-plasty , locoregional flaps are preformed. The findings appear to contradict the results of the Abdulmalik Alsaif et al. study (2022), which indicate that split-thickness skin transplants offer benefits in terms of scar, cosmetic, and color evaluations and show less hair development compared to full-thickness skin grafts. Particularly in pediatric patients. (15) In their study, Basta et al. (2020) highlight the significant benefits



of using the cross-finger flap technique. This method effectively maintains the length, shape, and sensory and functional capabilities of the affected digit. In conclusion, when treating post-burn hand deformities surgically, Z-plasties and their modifications are the most effective in achieving both functional and aesthetic improvements, if applicable. (16) If not, we can use skin grafts to cover most of the flaws. Undoubtedly, a rigorous postoperative routine of physiotherapy and splinting is essential for achieving the best possible result. For patients who need flaps, it is crucial to carefully choose the appropriate flap based on the size and location of the defect, the availability of donor tissue, and the surgeon's skill level. These factors are essential for achieving the best possible result.

## Conclusion

post-burn hand contracture can be effectively managed with Z-plasty and its modifications, skin grafts. Locoregional flap preferred to be of choice for sever contracture. Mainly we recommend using cross finger flap for sever recurrent contracture. Postoperative routines include physiotherapy and splinting, and flap selection based on contracture size, location, donor tissue availability, and surgeon experience is crucial for optimal results.

## Conflicts of Interest:

The authors declare no conflicts of interest related to this study.



## References

- .1 Hariharan N, Sridhar R, Sankari B, Valarmathy V, Asirvatham E, Geetha K. Reconstruction of postburn crippled hands: A study of functional outcome. Indian J Burns. 2018;26(1):9
- .2 Robson M.C., Smith D.J., Vander Zee A.J. etal. : Making the burned hand functional. Clinics in Plast. Surg., 1992,19:663
- .3 Kurtzman LC, Stern PJ. Upper extremity burn contractures. Hand clinics., 1990;6:261-79
- .4 Grishkevich V, Grishkevich M. Postburn Scar Contractures: Formation, Anatomy and Classification. Adv Plast Reconstr Surg. 2016;1(1):18–24
- .5 Nelson D.L.: The importance of the physical examination. Hand Clinics., 1997;13:13.
- .6 Fufa DT, Chuang ss, Yang JY. Post burn contractures of the hand. Journal of Hand Surgery. 2014;39 (9):1869-76.
- .7 Gkalanl., Zgürl., Gürsu G., kecik A,: factors affecting results in thermal hand burns. Annals of Burns and Fire disasters 1996,9:222-8.
- .8 American Medical Association: Guides to the evaluation of permanent impairment, 4th ed. Chicago: American Medical Association, 1994.
- .9 Engrav LH, Dutcher KA, Nakamura DY. Rating burn impairment. Clin plast surg. 1992;19:569-98.
- .10 Ali H, Zulfiqar B. Reverse radial forearm flap; management of soft tissue defects of dorsum of hand and wrist using reverse radial forearm flap. Prof Med J. 2018;25:12.





- .11 Saaiq M, Zaib S, Ahmad S. The menace of post-burn contractures :a developing country's perspective. Ann Burns Fire Disasters. 2012;25(3):152–158. [PMC free article] [PubMed] [Google Scholar]
- .12 Sunil N, Ahmed F, Jash P, Gupta M, Suba S. Study on Surgical Management of Post Burn Hand Deformities. J Clin Diagn Res. 2015;9(8):6–10
- .13 Gareikpatii N. Study of soft tissue reconstruction in postburn flexion contracture of the hand. Int Surg J 2021;8:3259-63
- .14 Kucan JO, Bash D. Reconstruction of the burned foot. Clin Plast Surg. 1992; 19: 705 - 19.
- .15 Abdulmalik Alsaifa,<sup>1</sup> , Mohammad Karamb,<sup>□,1</sup> , Amrit Hayrec , Ahmad Abuld , Ahmed Aldubaikhie , Narvair Kahlar, Full thickness skin graft versus split thickness skin graft in paediatric patients with hand burns: Systematic review and meta-analysis, <https://doi.org/10.1016/j.burns.2022.09.010> 0305-4179
- .16 Bista N, Shrestha KM, Bhattachan CL , Cross finger flap for reconstruction of complex finger defects, Nepal Med Coll J 2015; 17(1-2): 73-7







---

## ***Chemical Disinfectants & Antiseptics Agents Efficacy Testing in Yemen, Between International Standards and Real Practices and Parties Performance Evaluation.***

---

**Mr. Shehab Mohamad Saleh Al-Sohpany \***

### **Abstract:**

The research aims to explore the current situation of chemical disinfectants and antiseptic chemical agents in Yemen. The study adopts a descriptive and analytical approach to explore the Yemeni context with regard to the adherence of the international standards for testing disinfectants efficacy. analyze National legislations, an interview of relevant authorities' personnel, and the results of a questionnaire measuring consumers real practices of Disinfectants & Antiseptics agents efficacy testing, The research results indicate an absence of National manufacturing protocol and the absence of following any related international standards due to the suffering of insufficient resources needed for obtaining international standards, which justifies the weak infection control performance and the spread of diseases and low global ranking of Yemen due to untrusted chemical disinfectant agents' specifications and poor product declaration procedures caused by unfollowing relevant international standards of testing disinfectants efficacy. Furthermore, the questionnaire results reveal low consumers trust in related governmental authorities' performance and low trusting of Yemeni disinfectant products. Finally, a sum of recommendations is given to address this issue which is mainly initiating an establishment with the name The National Yemeni Center/ Institute of Health, Safety& Environment responsible for creating protocols, standards, policies, procedures and manuals for regulating chemical products and safety procedures.

**Keywords:** Yemen Healthcare, Infection Control, YSMO, disinfectant efficacy testing, industrial standards.

---

\* Organizational Development, OSHE, And Infection Control Consultant- Alrazi University Research Member- Republic of Yemen.

**Email:** [sohpani@alraziuni.edu.ye](mailto:sohpani@alraziuni.edu.ye) – [sohpani@gmail.com](mailto:sohpani@gmail.com) **Mobile:**+967 775100120

**ORCID:** 0000-0002-6144-4209



## 1. Introduction:

### 1.1. Yemen Healthcare situation:

#### a. Yemeni Healthcare issues:

Yemen suffers from a catastrophic health condition described by World health Organization as the worst in the 21<sup>st</sup> century<sup>1</sup>, with high rates of infectious diseases spreading across all the parts of Yemen. This is attributed to the poor performance of infection control, medical waste management, and diseases surveillance & reporting which resulted in the spread of many diseases such as cholera that scored more than 2.5 million suspected cases and 3997 deaths <sup>2</sup>. Moreover, a statement of the Yemeni Ministry of Health (i.e. Northern Part of Yemen) statistics of epidemiological diseases during 2022 in various governorates indicating 2106534 cases of upper respiratory diseases, 1159614 cases of watery diarrhea, 760656 cases of lower respiratory diseases, severe acute respiratory diseases were 4550 cases, bloody diarrhea 47550 cases, 14508 patients of cholera, typhoid 196287 patients, measles 18597 cases, 226 cases of polio, viral hepatitis (A+E) were 14039 cases, and diphtheria were 1105 cases.<sup>3</sup> All of these diseases can be transmitted due to poor disinfecting practices.

However, disinfection is considered as a very important factor for infection control, and medical waste management in the healthcare services. Therefore, all above statistics might be an indicator of poor disinfection practices in Yemen. They draw our attention to the poor quality of the disinfectant agents and products and poor efficacy testing practices.

---

<sup>1</sup> Source: <https://www.undp.org/yemen/stories/yemens-first-centre-infectious-diseases-inaugurated-hodeidah>

<sup>2</sup> WHO report 2016-2021

<sup>3</sup> Source: Yemeni postal agency- [www.ypagency.net/498321](http://www.ypagency.net/498321)

**b. Disinfectants in the Yemeni context:**

Chemical disinfectant agents have a big role in the healthcare system, occupational and environmental safety aspects, especially in the case of unfollowing the international standards and practices in using, choosing, manufacturing, permitting, and waste management of these chemicals, which might lead to:

- Occupational injuries and diseases upon workforce.
- Chemical accidents and property losses.
- Spread of infectious diseases as epidemic and resident diseases.
- High rate of post-operational infection.
- Spreading of infections among patients due to poor environmental cleaning.
- Infected goods via manufacturing processes.
- More burden on the insurance, healthcare sector, economic and social systems.
- Low trust of national products especially chemical disinfectant products.
- Huge rate of fatalities on the population and low life expectancy.
- Disastrous environmental impacts and pollution.
- Rapid increasing in cancers and acute diseases cases.
- Low trust of Yemeni medical and healthcare quality.
- Continuous draining funds facing infection control actions without results.
- Unsuitable disinfectants will generate new resistance strains of pathogens.

All these impacts and more will accrues as long as no international standards are followed in chemical disinfectant management especially testing of its efficacy. Below is a figure describing the systemic interaction of disinfectants efficacy testing importance:

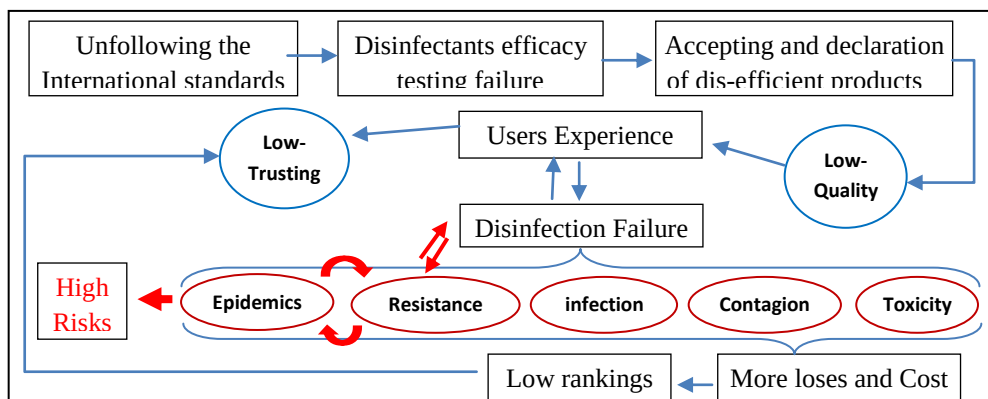


Diagram (1) Shows the Systemic interaction of disinfectants efficacy testing importance

**Examples of Infringing Products in Yemen:** many imported and national infringed disinfectants and sanitizer products have been detected by YSMO<sup>1</sup> and below are some published announcements and warning of non-matching products (at least 12 products are made in Yemen):



Figure (1) of YSMO's announcement of non-matching products<sup>2</sup>

<sup>1</sup> The Yemeni Standardization, Meteorology and Quality Control Organization.

<sup>2</sup> Source YSMO Official website and Facebook page. [www.ysmo.org](http://www.ysmo.org)



## 1.2. Chemical Disinfectants & antiseptics agents:

Disinfectant is a chemical substance or compound used to inactivate or destroy microorganisms on inert surfaces.<sup>1</sup> They can be explained based on the types of substances they are supposed to clean, their grades, their types, and their potency levels. These are illustrated as follows:

- a. **Forms:** Chemical agents physically diverse into 3 types that are used to decontaminate the following substances:
  - **Gas:** such agents are used to decontaminate infectious air.
  - **Solid:** they are used to clean solid surfaces. They are manufactured in the form of dye or paint that act as an antibacterial or antiviral
  - **Liquid:** This type of agents is used for decontaminate surfaces and dissolves in infectious liquids, in whatever method. They are often included in mists, paths, soaps and creams, and this form is regarded as the most widely used and the main focus of this research.
- b. **Grades:**
  - Instrument grade
  - Hospital grade
  - House/commercial grade
- c. **Kinds:** They are named according to each disinfectant biological efficacy such as:
  - **Bactericidal:** They are compounds or substances that destroy bacteria.
  - **Tuberculocidal:** It is a substance or a process which disables or destroys the germs which causes tuberculosis.
  - **Fungicidal:** They are compounds or solutions that destroy fungi.

---

<sup>1</sup> CDC definition.



- **Virucidal:** It refers to any physical or chemical agent that deactivates or destroys viruses.
  - **Sporicidal:** It is a substance or product that kills spores or bacteria.
  - **Yeasticidal:** disinfectants prevent yeast and fungal infections from spreading in high-risk areas.
  - **Germicide:** It is an agent that destroys microorganisms, especially pathogenic organisms.
- d. **EPA Registration Number or EPA Reg:** A hyphenated, two- or three-part number assigned by EPA to identify each germicidal product registered within the United States. The first number is the company identification number, the second is the specific product number, and the third (when present) is the company identification number for a supplemental registrant.
- e. Another way to classify them is based on their functions as follows:
- **Antiseptics:** They are antimicrobial substances or compounds that are applied to living tissues to reduce the possibility of infections.
  - **Disinfectants:** They are only used to decontaminate nonliving surfaces such as tools & floors, and cannot be used as an antiseptic due to its toxicity and health effects.
  - **Sterilant:** They are chemical agents which are used to sterilize important medical devices or medical instruments by killing all micro-organisms.
- f. **Levels:**
- Disinfections potency levels can be classified into three types based on the degree of microbial killing achieved by the disinfectant and the types of microorganisms that are targeted. These levels can be low, intermediate, and high. Here's a brief overview of each level:



- **Low-level disinfections:** Disinfections of low level are used for surfaces that are not heavily contaminated and do not come into contact with blood or other bodily fluids. It is effective against most bacteria, some viruses, and some fungi, but may not be effective against all types of microorganisms. Examples of low-level disinfectants include quaternary ammonium compounds, phenols, and alcohol-based solutions.
- **Intermediate-level disinfections:** Disinfections of this level are used for surfaces that are moderately contaminated and may come into contact with blood or other bodily fluids. It is effective against most bacteria, viruses, and fungi, but may not be effective against all types of microbial spores. Examples of intermediate-level disinfectants include chlorine-based solutions, iodophors, and hydrogen peroxide.
- **High-level disinfections:** These disinfections are used for surfaces that are heavily contaminated and come into contact with blood or other bodily fluids. It is effective against all types of microorganisms, including bacterial spores, but may not necessarily kill all microbial spores. Examples of high-level disinfectants include glutaraldehyde, peracetic acid, and hydrogen peroxide.

In terms of the numerical classification (1-2-3), this system is specific to the disinfection of medical devices and equipment. The levels correspond to the degree of microbial killing required for different types of medical devices, with level 1 being the lowest level of disinfection and level 3 being the highest. The classification system is as follows:

- **Level (1):** Low level means a disinfectant that rapidly kills most vegetative bacteria as well as medium size lipid containing viruses.
- **Level (2):** Intermediate level means a disinfectant that kills all microbial pathogens except bacterial endospores.





- **Level (3):** High level means a disinfectant is able to kill all microbial pathogens except large numbers of bacterial endospores.

g. **Classification:** according to its origin and chemical branch the following diagram describes Chemical agents' classification:

| Disinfectants+Antiseptics- Antiseptics -Disinfectants                                                                                                                                                                                | التصنيف الكيميائي | الأنواع بحسب لون النص لكل مادة كالتالي:- |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|
| Hydrargyri –Dichloridum -Mercuric Amidochloride -Silver nitrate-Copper sulfate-Zinc sulfate -Zinc oxide- Mercuric Chloride -hydrosulfate- Quaternaries-                                                                              | Metallic salts    | غير عضوية<br>Inorganic                   |
| Boric acid-Salicylic acid-Solution of ammonia(Lysol-Vindicator)- Acetic & Acide – Paracetic acide- Glutaral- Sodium carbonate- Sodium hydroxide- Hydrochloric acid                                                                   | Acids and alkalis |                                          |
| Hydrogen peroxide -Potassium permanganate                                                                                                                                                                                            | Oxidizing         |                                          |
| Iodine alchohol solution- Iodinolum -Ioddicerinum- Povidon- -Iodophorm -Chloramine - Hexachlorophane Chloroxylenol- hypochlorite sudiom-NADCC- tosylchloramide- Chlorine dioxide - Chlorhexidine gluconate- Chlorhexidine- Cetrimide | Halogens          |                                          |
| Pix liquida Betulae (Birch tar)-Ichthyolum-Liniment                                                                                                                                                                                  | PETROLUM          | عضوية<br>Organic                         |
| Nitrofurazone (Furacilinum)                                                                                                                                                                                                          | Nitrofur          |                                          |
| Aethonium -Decamethoxin- Roccal-Dimexid                                                                                                                                                                                              | Detergents        |                                          |
| Formaldehyde (Formalinum)-Glutaraldehyde -Hexamethylenetetraminum (Methenamine)                                                                                                                                                      | Aldehydes         |                                          |
| Ethyl alcohol- Isopropanol                                                                                                                                                                                                           | Alcohols          |                                          |
| Phenol -Cresol Resorcinol –Thymol- Benzylbenzoat                                                                                                                                                                                     | Phenol            |                                          |
| Methylenum blue- Brilliant green (Viride nitens)-Etacridin lactate- acriflavine                                                                                                                                                      | Dyes              |                                          |

Figure (2) Disinfectants Classifications and Types<sup>1</sup>

- h. **Efficacy:** Each Chemical agent has a different effectiveness against various organisms in accordance of each organism biological structures and each agent mechanism. In addition, some types of organisms have resistance to chemical agents of low level due to the organisms' natural abilities or the immunity they gain or the heritable change in the nucleotide sequence of the organism's DNA.

The following picture describes the different chemical agents' groups and their efficacy:

<sup>1</sup> This image was taking form a previous awareness published by the researcher.



**The Antimicrobial Spectrum of Disinfectants**

Removal of organic material must always precede the use of any disinfectant.

This table provides general information for selected disinfectant chemical classes. Antimicrobial activity may vary with formulation and concentration. The use of trade names does not in any way signify endorsement of a particular product. They are provided as examples.

|                           | Acids<br>hydrochloric acid, acetic acid, citric acid | Alcohols<br>ethanol, isopropanol | Aldehydes<br>formaldehyde, paraformaldehyde, glutaraldehyde | Alkalis<br>sodium hydroxide, ammonium hydroxide, sodium carbonate | Biguanides<br>chlorhexidine, Nolvasan®, Chlorhex®, Virsan® | Halogens<br>sodium hypochlorite, iodine | Peroxygens<br>accelerated hydrogen peroxide (Rescue®), potassium peroxymonosulfate (Virkon S®), peracetic acid (Dry-Sept® 333) | Phenolic Compounds<br>Lysol®, Oyl®, Amphyl®, TekTol®, Pheno-Tek II® | Quaternary Ammonium Compounds<br>(Roccal®, Zephiran®, Diquat®, Payosal®, D-256®) |
|---------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>most susceptible</b>   |                                                      |                                  |                                                             |                                                                   |                                                            |                                         |                                                                                                                                |                                                                     |                                                                                  |
| mycoplasmas               | +                                                    | ++                               | ++                                                          | ++                                                                | ++                                                         | ++                                      | ++                                                                                                                             | ++                                                                  | +                                                                                |
| gram-positive bacteria    | +                                                    | ++                               | ++                                                          | +                                                                 | ++                                                         | +                                       | +                                                                                                                              | ++                                                                  | ++                                                                               |
| gram-negative bacteria    | +                                                    | ++                               | ++                                                          | +                                                                 | ++                                                         | +                                       | +                                                                                                                              | ++                                                                  | +                                                                                |
| pseudomonads              | +                                                    | ++                               | ++                                                          | +                                                                 | +                                                          | +                                       | +                                                                                                                              | ++                                                                  | -                                                                                |
| rickettsiae               | +                                                    | +                                | +                                                           | +                                                                 | +                                                          | +                                       | +                                                                                                                              | +                                                                   | +                                                                                |
| enveloped viruses         | +                                                    | +                                | ++                                                          | +                                                                 | +                                                          | +                                       | +                                                                                                                              | a                                                                   | +                                                                                |
| chlamydiae                | +                                                    | +                                | +                                                           | +                                                                 | +                                                          | +                                       | +                                                                                                                              | +                                                                   | -                                                                                |
| non-enveloped viruses     | -                                                    | -                                | +                                                           | +                                                                 | -                                                          | +                                       | +                                                                                                                              | -                                                                   | -                                                                                |
| fungal spores             | +                                                    | +                                | +                                                           | +                                                                 | +                                                          | +                                       | +                                                                                                                              | +                                                                   | +                                                                                |
| picornaviruses (i.e. FMD) | +                                                    | N                                | +                                                           | +                                                                 | N                                                          | N                                       | +                                                                                                                              | N                                                                   | N                                                                                |
| parvoviruses              | N                                                    | N                                | +                                                           | N                                                                 | N                                                          | N                                       | +                                                                                                                              | N                                                                   | -                                                                                |
| acid-fast bacteria        | -                                                    | +                                | +                                                           | +                                                                 | -                                                          | +                                       | +                                                                                                                              | +                                                                   | -                                                                                |
| bacterial spores          | +                                                    | -                                | +                                                           | +                                                                 | -                                                          | +                                       | +                                                                                                                              | b                                                                   | -                                                                                |
| coccidia                  | -                                                    | -                                | -                                                           | c                                                                 | -                                                          | -                                       | -                                                                                                                              | d                                                                   | -                                                                                |
| prions                    | -                                                    | -                                | -                                                           | -                                                                 | -                                                          | -                                       | -                                                                                                                              | -                                                                   | -                                                                                |
| <b>most resistant</b>     |                                                      |                                  |                                                             |                                                                   |                                                            |                                         |                                                                                                                                |                                                                     |                                                                                  |

**LEGEND**

- ++ highly effective
- +++ effective
- ++ limited activity
- no activity
- N information not available

a-varies with composition  
b-peracetic acid is sporicidal  
c-ammonium hydroxide  
d-some have activity against coccidia

References: Fraise AP, Lambert PA et al. (eds). Russell, Hugo & Aylliffe's Principles and Practice of Disinfection, Preservation and Sterilization, 5th ed. 2013. Ames, IA: Wiley-Blackwell; McDonnell GE. Antiseptics, Disinfection, and Sterilization: Types, Action, and Resistance. 2007. ASM Press, Washington DC. Rutala WA, Weber DJ. Healthcare Infection Control Practices Advisory Committee (HICPAC). 2008. Guideline for disinfection and sterilization in healthcare facilities. Available at: [http://www.cdc.gov/hicpac/Disinfection\\_Sterilization/toc.html](http://www.cdc.gov/hicpac/Disinfection_Sterilization/toc.html); Quinn PJ, Markey FC et al. (eds). Veterinary Microbiology and Microbial Disease, 2nd ed. 2011. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, pp 851-889.

the Center for Food Security & Public Health  
IOWA STATE UNIVERSITY  
www.cfsph.iastate.edu  
© CFSPH 2010-2018

Figure (3) Disinfectants Comparison Chart

i. **Properties:** Each chemical agent has unique physical, chemical, and biological properties which are critical when choosing the right agent that suites the decontamination activity to accomplish best results and efficiency, these properties are<sup>1</sup>:

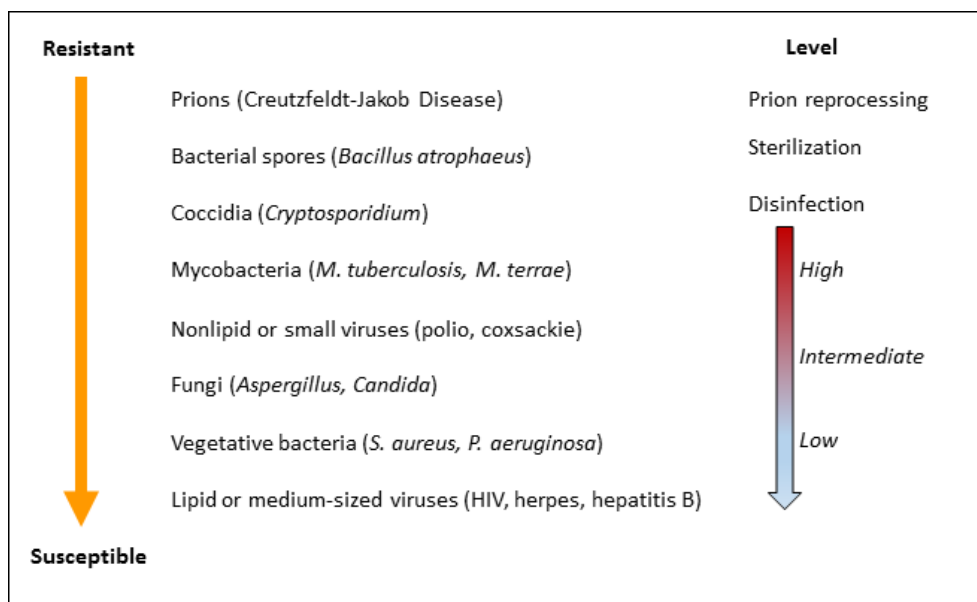
- **Spectrum:** An agent with wide antimicrobial spectrum is better.
- **Safety:** it refers to the level of toxicity and hazardous effects of the agent.
- **Use-life:** it means the length of time a diluted product can remain active and effective. The stability of the chemical and the storage conditions (e.g., temperature and presence of air, light, organic matter, or metals) determine the use-life of antimicrobial products.
- **Stability:** level of reactivity or flammability of the agent.

<sup>1</sup> Were taken from CDC and developed by the researcher.



- Shelf life: Length of time an undiluted or use dilution of a product can remain active and effective. Also refers to the length of time a sterilized product
- Speed acting: the period of time takes to start sanitizing.
- Penetration: the ability of penetrating infectious environment.
- Odor: the absence of scent or undesirable smell.
- Dyeing: causing stains on the surfaces or tissues.
- Environment: Environmental hazards, pollution and wild & aquatic life.
- Economical: should not be prohibitively high in cost
- Ease: the ease of use in storing, diluting and cleaning the agent.
- Compatibility: not corrode instruments and metallic surfaces and should not cause the deterioration of cloth, rubber, plastics, and other materials
- Security: chemical security and biosecurity restrictions of the agent.
- Cleaner: should have good cleaning properties
- Solubility: should be soluble in water.
- Residual effect on treated surfaces: should leave an antimicrobial film on the treated surface
- Stability: should be stable in concentrate and use-dilution.
- Validity: should be authorized, registered and certified quality.
- Environmentally friendly: should not damage the environment on disposal

## j. Resistance:

figure (4) micro-orgasms Resistance level from CDC <sup>1</sup>

**1.3. Disinfectant Efficacy Testing:** Disinfectant efficacy testing is the determination of biocidal effect of a disinfectant in the environment where the agent is used against particular organisms.

- a. **The AOAC:**<sup>2</sup> Association of Official Agricultural Chemists (AOAC) and became AOAC International in 1991. It publishes standardized, chemical analysis methods designed to increase confidence in the results of chemicals and microbiological analyses.

<sup>1</sup> <https://www.cdc.gov/infectioncontrol/guidelines/disinfection/tables/figure1.html>

<sup>2</sup> AOAC International is a 501(c) non-profit scientific association with headquarters in Rockville, Maryland. It was founded in 1884 as the Association of Official Agricultural Chemists (AOAC) and AOAC International in 1991. It publishes standardized, chemical analysis methods designed to increase confidence in the results of chemical and microbiological analyses. Government agencies and civil organizations often require that laboratories use official AOAC methods. AOAC is headquartered in Rockville, Maryland, and has approximately 3,000 members based in over 90 countries



- b. **USP<sup>1</sup>**: USP 1072 outlines three tests on effectiveness that may be necessary to conduct.
- c. **ASTM<sup>2</sup>**: ASTM E1153 method is an antimicrobial test designed to determine the effectiveness of sanitizers on pre-cleaned, inanimate, potent, non-porous and non-food contact surfaces, <sup>3</sup> ASTM E1053 is an antimicrobial product test intended to determine the virucidal efficacy of antimicrobials on environmental surfaces
- d. **EN**: EN 1276 standard specifies a suspension test for establishing whether a chemical disinfectant or antiseptic has bactericidal activity. Bactericidal suspension test (Standard: EN 1276: 1997) and Fungicidal suspension test (Standard EN 1650: 1998, surface test (Standards EN 13713: 1999 and EN 13697: 1999) and AOAC standard AOAC 991.47:1991 Hard surface carrier test method, Hand sanitization (Standard: EN 1500), EN 1040 to measure bactericidal activity and EN 1275 to measure fungicidal activity. The basic suspension test is a simple, limited test of the product and is performed in order to determine minimum standards. EN 13697 is a quantitative non-porous surface test that specifies the bactericidal and/or fungicidal activity of chemical disinfectants. This test is only for chemical disinfectants used in food, industrial, domestic, and institutional area, EN 14476 is a phase 2 step 1 suspension test to evaluate the virucidal activity of chemical disinfectants intended for use in the medical area, EN 1650:2019 - This document specifies a test method and the minimum requirements for fungicidal or yeasticidal activity of chemical disinfectants.

<sup>1</sup> <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7831293/>

<sup>2</sup> American standard testing materials.

<sup>3</sup> <https://www.astm.org/e1052-20.html>



- e. **ATCC:**<sup>1</sup> Most disinfectants efficacy testing standards specifies the use of unique biological agent as a primary variable with specified strains for example: EN 1040 standard specifically identify using *Pseudomonas aeruginosa* ATCC 15442 and *Staphylococcus aureus* ATCC 6538, these strains are available at ATCC for purchase because it owns massive strains bank besides being globally certified standard reference institution. Which means any local authority must take the referenced sample form ATCC otherwise the standard test results credibility won't be accurate or reliable.

#### 1.4. Efficacy testing methods:

Some of the methods used for efficacy testing are explained below:

- a. **Manufacturing Protocols:** These protocols ensure the quality of manufacturing standards of components, concentration, and practices by strict supervision, monitoring and surveillance of manufacturing practices of the manufacturers.
- b. **Chemical Testing:** It is done by executing Chemical analysis to conform the existence of the effective ingredient and its concentration, purity, stability and conforming the non- existence of harmful substances. This process requires advance laboratory equipment's as (HPLC Spectrometers, standard method, well trained workers, ensured conformity of results, equipment calibration, and availability of testing solutions.

---

<sup>1</sup> ATCC or the American Type Culture Collection is a nonprofit organization which collects, stores, and distributes standard reference microorganisms, cell lines and other materials for research and development. Established in 1925 to serve as a national center for depositing and distributing microbiological specimens, ATCC has since grown to distribute in over 150 countries. It is now the largest general culture collection in the world. Source: <https://www.atcc.org/>



c. **Biological efficacy testing:** Biological effectiveness test of the disinfectants is done to conform its efficacy which requires standard testing protocols, the availability of standard micro-organisms with it (particular strains), the existence of microbial counting equipment, good laboratory practices, well trained workers, besides biosafety measures. **(Notes: in Yemen there are no Biological Bank, Genetic Research Centers)**

1. **Dilution method:** The dilution method involves adding a disinfectant to a specified concentration and exposing microorganisms to the disinfectant on a surface. The test evaluates the ability of the disinfectant to reduce the number of microorganisms within a specified time period. This method is commonly used in EPA and ASTM standards.
2. **Suspension test:** Suspension tests involve exposing microorganisms to the disinfectant in a liquid suspension. The test evaluates the ability of the disinfectant to reduce the number of microorganisms within a specified time period. This method is commonly used in EN and ISO standards.
3. **Carrier test:** Carrier tests involve applying the disinfectant to a surface and measuring its ability to reduce microbial populations over a specified time period. This method is commonly used in AOAC and CDC guidelines.
4. **Residual activity test:** Residual activity tests involve applying the disinfectant to a surface and measuring its ability to reduce microbial populations over a specified time period, typically 24 hours or longer. This method is commonly used in ISO standards.



## 2. Methods:

Research methodology followed in this study adopted the following procedures:

**2.1. Scientific Content:** the theoretical content of this research was gathered from Internationally recognized parties and well trusted resources.

**2.2. Yemen Healthcare Ranking:** The global ranking and indicators were taken from the main issuer's reports to compensate the absence of national statistics. These indicators were specially chosen to address this research subject.

**2.3. Yemeni Legislations study:** The researcher has collected National laws of the republic of Yemen which were related to the research subject, then analyzing it in a comparative and descriptive approach.

**2.4. Noticed practices in Yemen:** The researcher used his own observations from the field as well as the dissection with specialized staff, also by collecting additional data from the internet and authorities' social pages.

### 2.5. Authorities' performance assessment:

The performance assessment of governmental authorities was executed by visiting each targeted authority and by asking these six questions:

- k. Who is responsible for disinfectant efficacy testing?
- l. What is the protocol of manufacturing?
- m. What methods are followed to test disinfectant efficacy?
- n. What equipment's used to implement chemical testing?
- o. What standard do you follow to test disinfectant efficacy?
- p. What standard biological agent and testing equipment you use?





**By focusing:** of Chloroxylonol<sup>1</sup> Testing standard<sup>2</sup> as a simple and a focus point.

**2.6. Consumers questionnaire:** The current study employs a simple questionnaire which aims to measure local practices of the customers in chemical disinfectant efficacy testing and measuring the opinion knowledge in this subject was designed by google forms and distributed randomly via WhatsApp and Facebook specialized groups in infection control, safety, healthcare personnel, medical & laboratory, and sent to persons in charge in health, environment ,and related quality and standardization authorities The questionnaire question was in Arabic translated to English in this research as follow:

| Question                                                                  | Options                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - What is your scientific specialization?                                 | Open                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| - Which department are you working in?                                    | Controlled drop list <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medical laboratory/ healthcare</li> <li>- Industrial laboratory &amp; quality</li> <li>- Governmental Supervision Authority</li> <li>- Scientific &amp; academic laboratory</li> <li>- Chemical laboratory</li> <li>- Other</li> </ul> |
| - Please write your department                                            | Open                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| - Do you execute laboratory efficacy tests to disinfectants?              | Yes/ NO                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| - What standards do you follow in choosing effective disinfectant agents? | - Controlled drop list <ul style="list-style-type: none"> <li>- We don't</li> <li>- Original trademark</li> <li>- Being governmentally authorized</li> <li>- By its manufacturing certificates</li> <li>- Only by its price.</li> <li>- Assess after failure accrues</li> </ul>                      |

<sup>1</sup> Chloroxylonol is a famous kind of antiseptic known as (Dettol).

<sup>2</sup> Using EN 1040 Standard and HPLC Spectrometer to test the concentration of Effective ingredient.



| Question                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Options                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal laboratory test</li> <li>- External laboratory test</li> <li>- Analyze on product data</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| - Who do you perform disinfectant efficacy test in laboratory (real practice):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Open                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| - Which authority responsible for testing efficacy of local and imported disinfectants?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Controlled choices <ul style="list-style-type: none"> <li>- Public authority of specification, standards and Quality control</li> <li>- Supreme authority of medicine and medical instruments</li> <li>- General department of industrial mentoring</li> <li>- National center of public health laboratories</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- On a scale of High to Low: how much do you trust the following:</li> <li>- Governmental authorities performance in testing disinfectants efficacy.</li> <li>- Quality &amp; efficacy of locally made disinfectants.</li> <li>- Your own firm performance in disinfectants efficacy testing.</li> <li>- Quality&amp; efficacy of imported disinfectants.</li> <li>- Quality&amp; efficacy of disinfectants products having well-known trademarks.</li> <li>- Credibility of Yemeni laboratory tests.</li> </ul> | The rate was in three levels: <ul style="list-style-type: none"> <li>- High- medium- low</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| - Do you have any notes or questions? You can write your contact number so that the researcher can respond to your queries.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | - Open                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Table (1) the costumer questionnaire

The questionnaire was published on 16<sup>th</sup> march 2023 for 20 days. The collected responses are (33), the collected data was analyzed statically in MS: Excel program.



## 2.7. Research difficulties:

- a. Lack of national statistics.
- b. Low questionnaire responses.
- c. No funds for the current research.

## 3. Results:

### 3.1. Yemen Healthcare Ranking:

The following are the most famous global ranking and indicators which are strongly related to this research subject:

- **GHS:** Global Health security Index 2021 for Yemen is ranked 193 of 195 with a score of 16.1 (the average is 38.9), also ranked as last between 17 western Asian countries and 33 of 34 of low-income countries, more expanded indicators rates as the following table:

| Cat        | Indicators                                                | Rate of 195 | Percentage | Rank/Cat |
|------------|-----------------------------------------------------------|-------------|------------|----------|
| 1. Prevent | 1.1. Antimicrobial resistance (AMR)                       | 170         | 87%        | 192      |
|            | 1.2. Zoonotic disease                                     | 144         | 74%        |          |
|            | 1.3. Biosecurity                                          | 114         | 58%        |          |
|            | 1.4. Biosafety                                            | 70          | 36%        |          |
|            | 1.5. Dual use research and culture if responsible science | 13          | 7%         |          |
|            | 1.6. Immunization                                         | 182         | 93%        |          |
| 2. Detect  | 2.1. Laboratory system strength and quality               | 155         | 79%        | 185      |
|            | 2.2. Laboratory supply chains                             | 58          | 30%        |          |
|            | 2.3. Real time surveillance and reporting                 | 146         | 75%        |          |
|            | 2.4. Surveillance data accessibility and transparency     | 170         | 87%        |          |
|            | 2.5. Case based investigation                             | 95          | 49%        |          |
|            | 2.6. Epidemiology workforce                               | 122         | 63%        |          |
| 3. respond | 3.1. Emergency preparedness and response planning         | 181         | 93%        | 194      |
|            | 3.2. Exercising response plans                            | 154         | 79%        |          |
|            | 3.3. Emergency response operation                         | 145         | 74%        |          |
|            | 3.4. Linking public health and security authorities       | 44          | 23%        |          |



| Cat                  | Indicators                                                                         | Rate of 195 | Percentage | Rank/Cat |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|----------|
|                      | 3.5. Risk communication                                                            | 103         | 53%        |          |
|                      | 3.6. Access to communications infrastructure                                       | 191         | 98%        |          |
|                      | 3.7. Trade and travel restrictions                                                 | 15          | 8%         |          |
| 4.Health             | 4.1. Health Capacity in clinics, Hospitals and Community care centers              | 179         | 92%        | 167      |
|                      | 4.2. Supply chain for health system and Healthcare workers                         | 152         | 78%        |          |
|                      | 4.3. Medical countermeasures and personnel deployment                              | 37          | 19%        |          |
|                      | 4.4. Healthcare access                                                             | 88          | 45%        |          |
| 5. Norms             | 4.5. Communications with Healthcare workers during Emergency                       | 33          | 17%        | 153      |
|                      | 4.6. Infection control practices and availability of equipment                     | 80          | 41%        |          |
|                      | 4.7. Capacity to test and approve new medical countermeasures                      | 120         | 62%        |          |
|                      | 5.1. IHR reporting compliance and disaster risk reduction                          | 49          | 25%        |          |
|                      | 5.2. Cross-border agreements on public health and animal health emergency response | 137         | 70%        |          |
|                      | 5.3. International commitment                                                      | 74          | 38%        |          |
|                      | 5.4. JEE and PVS                                                                   | 110         | 56%        |          |
|                      | 5.5. Financing                                                                     | 90          | 46%        |          |
|                      | 5.6. commitment to sharing of genetic & biological data & specimens                | 12          | 6%         |          |
| 6. Risk              | 6.1. Political and security risk                                                   | 194         | 99%        | 194      |
|                      | 6.2.Socio- economic resilience                                                     | 183         | 94%        |          |
|                      | 6.3.Infrastructure adequacy                                                        | 190         | 97%        |          |
|                      | 6.4.Environmental risk                                                             | 136         | 70%        |          |
|                      | 6.5. Public health vulnerability                                                   | 164         | 84%        |          |
| Yemen Global Ranking |                                                                                    | 193/195     |            |          |

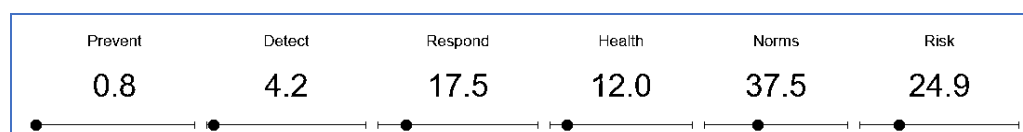
Table (2) GHS ranking of Yemen in 2021<sup>1</sup>

Diagram (2) GHS ranking of Yemen in 2021 Graphically shows Yemen's status in each Category

<sup>1</sup> Source: [www.GHSindex.org](http://www.GHSindex.org)



- **World bank:** in 2021 Yemen is ranked **193** of 195<sup>1</sup>
- **WHO- EMRO:** in 2021 Yemen is ranked **155** of 156.<sup>2</sup>
- **HDI:** Yemen ranks **179** out of 189 on the Human Development Index.
- Transparency International 2021 Corruption Perceptions Index ranked **176** out of 179.
- **Good Country Index:** 2017, ranked **160** out of 163
- **BTI:** Yemen Country Report 2022 Ranks Yemen the **Last** of 137.<sup>3</sup>
- **WHR:** World Health ranking of Yemen in 2023 has a lot of data, the researcher choose cancers and infectious diseases indicators as it the most relevant to this research's subject as follows:

| Top 50 Causes of Death         |            |                            |            |
|--------------------------------|------------|----------------------------|------------|
| Causes                         | World Rank | Causes                     | World Rank |
| <u>Influenza and Pneumonia</u> | 63         | Cervical Cancer            | <b>178</b> |
| <u>Lung Disease</u>            | 49         | <u>Hepatitis B</u>         | <b>7</b>   |
| <u>Kidney Disease</u>          | 95         | <u>Poisonings</u>          | 46         |
| <u>Liver Disease</u>           | 84         | <u>Oral Cancer</u>         | 77         |
| <u>Asthma</u>                  | 26         | <u>Endocrine Disorders</u> | 118        |
| <u>Diabetes Mellitus</u>       | 120        | Uterin Cancer              | <b>181</b> |
| <u>Diarrhoeal diseases</u>     | 64         | Bladder Cancer             | 129        |
| <u>Tuberculosis</u>            | 68         | <u>Pertussis</u>           | 26         |
| <u>Congenital Anomalies</u>    | 29         | <u>Ovary Cancer</u>        | <b>166</b> |
| Oesophagus Cancer              | 24         | <u>Pancreas Cancer</u>     | 134        |
| <u>Colon-Rectum Cancers</u>    | 107        | <u>Lymphomas</u>           | <b>168</b> |
| <u>Peptic Ulcer Disease</u>    | 30         | <u>HIV/AIDS</u>            | 107        |
| <u>Oesophagus Cancer</u>       | 24         | <u>Liver Cancer</u>        | 102        |
| <u>Measles</u>                 | <b>12</b>  | <u>Lung Cancers</u>        | 137        |
| Leukemia                       | 101        | Skin Cancers               | <b>144</b> |
| Oral Cancer                    | 77         | Prostate Cancer            | <b>183</b> |
| Pancreas Cancer                | 134        | Stomach Cancer             | 67         |
| Lymphomas                      | <b>168</b> | Colon-Rectum Cancers       | 107        |

Table (3) World Health Ranking 2023<sup>1</sup> of the Top 50 Causes of Death

<sup>1</sup> Source: [www.devex.com](http://www.devex.com) ,

<sup>2</sup> Source: [www.emro.who.int](http://www.emro.who.int)

<sup>3</sup> Source: <https://bti-project.org/en/reports/country-report/YEM>



The analysis of Yemeni global ranking indicators justifies and proves low performance of disinfectants efficacy testing and low awareness of chemical disinfectants using poor healthcare and standardization procedures of national performance which in turn justifies the high cases of cancers and infectious diseases.

### 3.2. National Legislations & Authorities Performance:

#### a. Legislations:

There are many laws related to the research topic see [27], a conflict of specialization was noted between public authority of specification, standards and Quality control and, public authority of specification, standards and Quality control -Supreme authority of medicine and medical instrument, and National center of public health laboratories besides Occupational safety& Health and public authorities for Environment protection, in the field standardization, licensing, waste management.

Moreover, there are no national standards of disinfectants testing. Analyzing the Ministry of Health guides [13] showed the absence of disinfection standards or testing.

#### b. Authorities Performance:

| Authority/<br>Questions                                          | Public<br>Authority of<br>Specification<br>, Standards<br>and Quality<br>Control<br>(1) | Supreme<br>Authority<br>of Medicine<br>and<br>Medical<br>Instrument<br>(2) | National<br>Center of<br>Public<br>Health<br>Laboratories<br>:<br>(3) | Public<br>authorities<br>for<br>Environmen<br>t protection<br>(4) | General<br>Departmen<br>t of<br>Industrial<br>surveillanc<br>e<br>(5) |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Who is<br>responsible of<br>disinfectant<br>efficacy<br>testing? | (1) & (2)                                                                               | (1) & (2)                                                                  | (1) & (2) &<br>(3)                                                    | (1) & (2)                                                         | (1) & (2)                                                             |
| What is the<br>protocol of<br>manufacturin<br>g you use?         | No standard                                                                             | No standard                                                                | Not relevant                                                          | Not relevant                                                      | Not relevant                                                          |

<sup>1</sup> Source: <https://www.worldlifeexpectancy.com/country-health-profile/yemen>



| Authority/<br>Questions                                                         | Public<br>Authority of<br>Specification<br>, Standards<br>and Quality<br>Control<br>(1)        | Supreme<br>Authority<br>of Medicine<br>and<br>Medical<br>Instrument<br>(2)                        | National<br>Center of<br>Public<br>Health<br>Laboratories<br>:<br>(3)                          | Public<br>authorities<br>for<br>Environmen<br>t protection<br>(4)                              | General<br>Departmen<br>t of<br>Industrial<br>surveillanc<br>e<br>(5) |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| What methods<br>are followed<br>to test<br>disinfectant<br>efficacy?            | Chemical &<br>Biological &<br>GMP &<br>Safety<br>certificates of<br>materials                  | GMP &<br>Safety<br>certificates<br>of materials                                                   | Biological<br>test                                                                             | Not relevant                                                                                   | Not relevant                                                          |
| What<br>equipment<br>used to<br>implement<br>chemical<br>testing?               | Basic tools,<br>no standards,<br>lack of<br>suitable<br>equipment<br>like HPLC<br>spectrometer | Basic tools,<br>no standard,<br>lack of<br>suitable<br>equipment<br>like HPLC<br>spectromete<br>r | Basic tools,<br>no standards,<br>lack of<br>suitable<br>equipment<br>like HPLC<br>spectrometer | Basic tools,<br>no standards,<br>lack of<br>suitable<br>equipment<br>like HPLC<br>spectrometer | Not relevant                                                          |
| What<br>standard<br>biological<br>agent and<br>testing<br>equipment<br>you use? | No specific<br>strains.<br>No macro-<br>orgasms<br>counting<br>device<br>available             | No specific<br>strains<br>No macro-<br>orgasms<br>counting<br>device<br>available                 | No specific<br>strains<br>No macro-<br>orgasms<br>counting<br>device<br>available              | No specific<br>strains<br>No macro-<br>orgasms<br>counting<br>device<br>available              | Not relevant                                                          |
| Response<br>came from:                                                          | The Source<br>preferred not<br>to be<br>mentioned                                              | The Source<br>preferred<br>not to be<br>mentioned                                                 | GM& Quality<br>Manager                                                                         | Authority<br>President                                                                         | Industrial<br>Mentoring<br>G. Manager                                 |
| Response<br>collected Via                                                       | Field visit+<br>calling & text                                                                 | Calling                                                                                           | Field visit+<br>calls                                                                          | Call                                                                                           | call                                                                  |
| Evaluation                                                                      | Poor                                                                                           | Weak                                                                                              | Weak                                                                                           | Poor                                                                                           | Weak                                                                  |

Table (4 ) Assessment of Governmental authorities performance

### 3.3. Noticed practices in Yemen:

The Covid-19 pandemic in 2020 was like a milestone in disinfection aspect worldwide and in Yemen as well. During this period and after that the focus on disinfectants and its efficacy grew rapidly specially after the Yemeni health renaissance of infection control and the big lapse accomplished in healthcare quality besides the huge funding of health system by the



international organizations to face catastrophic Infectious diseases that spread in Yemen from 2015 till the moment.

In addition, many poor practices were noticed by the researcher such as:

- Using chlore as an antiseptic via spraying people with it and as portal decontamination spray.
- The use of harmful products such as methanol or ammonia compounds.
- Using gentian (i.e. blue dyes) though it is scientifically proven to cause skin cancer.
- Using toxic compounds in pottery water filters (silver nitrate).
- Many products produced locally and violated copyright laws and were confiscated by authorities.
- Low awareness of occupational and Environmental safety
- The spread of smuggled medical products.
- The absence of medical waste management [9].
- The high prices of disinfectants conjugate with increased taxes.
- The government stopped funding governmental healthcare facilities.
- The corruption of governmental authorities.<sup>1</sup>
- The absence of safety curricula in Yemeni Universities.[10]

### 3.4. Costumers' practices and views:

- a. The questionnaire results indicate that most of Costumers % 61.5 don't execute laboratory tests of chemical disinfectants, and the few who dose have no standards of testing.
- b. the standards used to choose between different disinfectants to determine its efficacy is described in the following table:

<sup>1</sup> according to CPI corruption indicator 2022 source: [www.tranparancy.org](http://www.tranparancy.org)





What standards do you follow in choosing effective disinfectant agents?

| By what standard you between different disinfectants to determine its efficacy? |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| We don't                                                                        | 15% |
| Original trademark                                                              | 27% |
| Being governmentally authorized                                                 | 6%  |
| By its manufacturing certificates                                               | 6%  |
| Only by its price.                                                              | 6%  |
| Assess after failure accrues                                                    | 6%  |
| Internal laboratory test                                                        | 21% |
| External laboratory test                                                        | 1%  |
| Analyze on product data                                                         | 9%  |

Table(5) summary of costumers questionnaire results

- c. With regard to the laboratory test procedures performed to disinfectant efficacy testing, no results described following any international standards.
- d. The costumers' awareness about the specialized authorities of disinfectant efficacy is highlighted in the table below: Which authority responsible for testing efficacy of local and imported disinfectants?

| Who is the authority responsible of testing national and imported disinfectant efficacy? |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Public authority of specification, standards and Quality control                         | 68% |
| Supreme authority of medicine and medical instruments                                    | 21% |
| General department of industrial mentoring                                               | 3%  |
| National center of public health laboratories                                            | 6%  |

Table (6) describes the costumers' opinions of specialized authority.

e. The costumers trust assessment part results as follows:

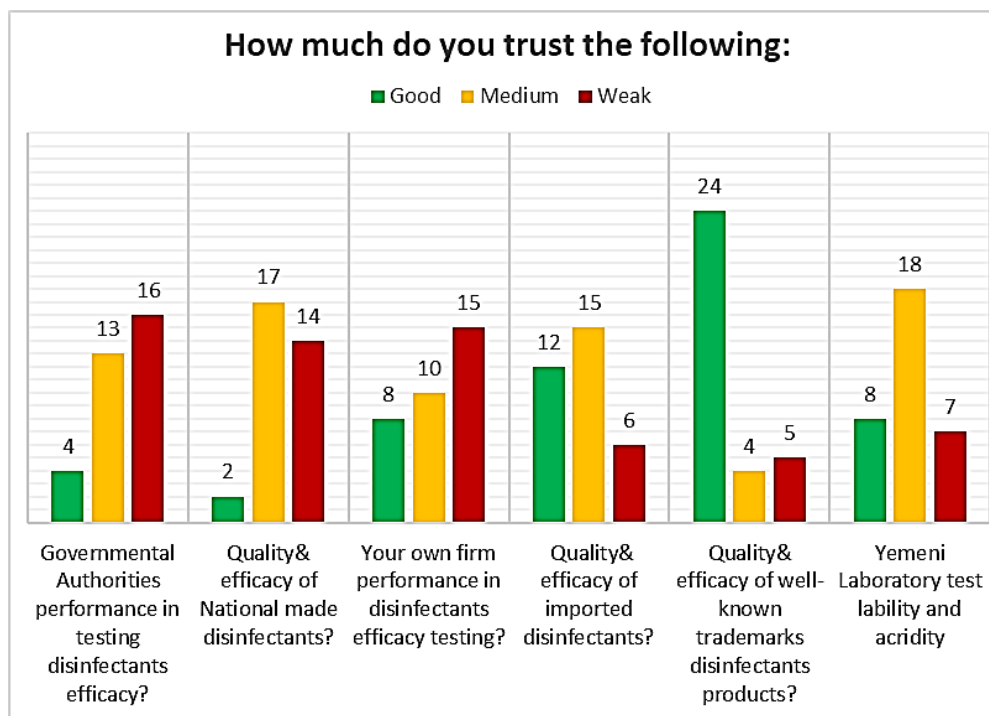


Chart (1) of the costumer's trust assessment results.

#### 4. Discussions:

- The analysis shows clear evidence of high rate of illnesses in Yemen due to the lack of adherence to the international standards in manufacturing and testing of disinfectants.
- Low rate of costumers' trust in governmental performance and Yemeni products.
- Poor governmental authorities' performance and its qualifications with conflict of responsibilities.
- Poor national performance and awareness in infection control practices.



## 5. Conclusion:

The results of this research indicates that Yemen practices of chemical disinfectants & antiseptics agents efficacy testing is extremely poor and do not follow any international practices, which raises an alarm that Yemen will continue suffering of disastrous impacts due to the lack of standards and poor governmental and scientific performance in the fields of healthcare, infection control, occupational and environmental safety. In addition, Yemen will be a contagious zone which may cause a threat to the neighboring countries. Furthermore, low trust in locally produced products could lead to weak demand which leads to industrial and trading failures and difficulties.

## 6. Recommendations:

The following suggestions can improve the quality of disinfectants and their safety in the Yemeni context:

- a. Adhering to international standards is very important which in turn improves the current situation of the disinfectants in Yemen.
- b. Planning and implementing a complete and effective strategies of infection control and healthcare, starting with real assessment of governmental resources, human resources qualifications, analyzing the conflict of specializations and improving laboratories equipment.
- c. The results of this research must be studied and discussed in scientific conferences and workshops and its recommendations must reach government authorities.
- d. The researcher believes that fixing similar issues cannot be done with or by the same corrupted and inefficient governmental personnel, it is important to renew the working force with new qualified personnel.
- e. The researcher highly suggests establishing a Central National Institute of Health, Safety & Environment for Standardization and Researches



which will be responsible of creating protocols, standards, policies, procedures, manuals. Some of the tasks that can be assigned to this institute include: working as a central advanced laboratory aided by a biological bank that is enriched with data, specimens, besides being general research facility to solve all manufacturing, health, safety, environment and scientific research issues in Yemen.

- f. According to the Yemeni national law, the Public Authority of Specification, Standards and Quality Control, is the responsible party for testing and permitting all relevant products. This law must be enacted and never be overcome by other parties.
- g. It is crucial to implement further researches in this area of study.

## 7. Appreciation:

For Al-Hadharah University for publishing this research in its scientific Journal



## 8. Resources:

1. "Division of Oral Health - Infection Control Glossary". U.S. Centers for Disease Control and Prevention. Archived from the original on 13 April 2016. Retrieved 19 April 2016.
2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Disinfectant#cite\\_note-cdc-1](https://en.wikipedia.org/wiki/Disinfectant#cite_note-cdc-1)
3. Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Emerging and Zoonotic Infectious Diseases (NCEZID), Division of Healthcare Quality Promotion (DHQP) , <https://www.cdc.gov/infectioncontrol/guidelines/disinfection/tables/figure1.html>
4. Giuseppina Di Martino,<sup>1</sup> Salvatore Pasqua,<sup>2</sup> Bruno Douradinha,<sup>1,3</sup> Francesco Monaco,<sup>1</sup> Chiara Di Bartolo,<sup>1,2</sup> Pier Giulio Conaldi,<sup>1</sup> and Danilo D'Apolito<sup>1,2</sup> Efficacy of Three Commercial Disinfectants in Reducing Microbial Surfaces' Contaminations of Pharmaceuticals Hospital Facilities, ,\* Int J Environ Res Public Health. 2021 Jan; 18(2): 779. Published online 2021 Jan 18. doi: 10.3390/ijerph18020779, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7831293/>
5. Angelica Artasensi, Sarah Mazzotta, and Laura Fumagalli , Back to Basics: Choosing the Appropriate Surface Disinfectant \*, Antibiotics (Basel). 2021 Jun; 10(6): 613. Published online 2021 May 21. doi: 10.3390/antibiotics10060613, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8224088/>
6. SIG laboratory website: <https://siglaboratory.com/services/disinfectant-antiseptic-products/antimicrobial-test-en-method/>
7. EPA Disinfectant list, <https://www.epa.gov/pesticide-registration/selected-epa-registered-disinfectants>
8. Al-Sohpany Shehab, The Hypothesis of Yemeni Origen of Covid-19, Researchgate, DOI:10.13140/Rg.2.2.11351.96163/1



9. Al-Sohpany Shehab, The leading factors of Medical waste management in Yemen, Al-Razi university Journal for Medical sciences 5 (2)2021.
10. Al-Sohpany Shehab, The availability of specialized and occupational Health and safety curriculums in the Sanaa University, Journal of social studies 28 (NO.4) 68-81,2023.
11. Donggeon Choi<sup>1</sup>, and Seungdae Oh<sup>1</sup>, Removal of Chloroxylonol Disinfectant by an Activated Sludge Microbial Community Microbes Environ. Vol. 34, No. 2, 129-135, 2019  
<https://www.jstage.jst.go.jp/browse/jsme2> doi:10.1264/jsme2.ME18124
12. Yangho Jang<sup>1</sup>, Kwangjick Lee<sup>1</sup>, Seonjong Yun<sup>1</sup>, Myoungheon Lee<sup>1</sup>, Jaeyoung Song<sup>1</sup>, Byungjoon Chang<sup>1</sup>, Nong-hoon Choe<sup>1</sup>, Efficacy evaluation of commercial disinfectants by using Salmonella enterica serovar yphimurium as a test organism<sup>1</sup>, J Vet Sci 2017<sup>1</sup>, 18(2)<sup>1</sup>, 209-216<sup>1</sup>.  
<https://doi.org/10.4142/jvs.2017.18.2.209>
13. General guide of guides for medical services and Emergency and privet sector firms in the Republic of Yemen, Ministry of public health and population, 20222.
14. Rasha Hadi<sup>1</sup>, Saleh Habeeb<sup>1</sup>, Sahib Naher<sup>1</sup>, Saad A.Al-Jubory<sup>1</sup>, A Study of Efficacy of Disinfectants and Bacterial Contamination in AL-Hilla Teaching Hospital<sup>1</sup>, Medical Journal of Babylon-Vol. 9- No. 4 -2012.
15. KIRTI LOHAN<sup>1</sup>, JYOTI SANGWAN<sup>1</sup>, SUMIT LATHWAL<sup>1</sup>, PRATIBHA MANE<sup>1</sup>, Evaluation and Comparison of Microbicidal Activity of Commonly Used Disinfectants: A Laboratory Based Study<sup>1</sup>, National Journal of Laboratory Medicine. 2020 Oct<sup>1</sup>, Vol-9(4)<sup>1</sup>: MO05-MO08<sup>1</sup>, DOI: 10.7860/NJLM/2020/44829:2420
16. Khairatul Ayyun Mohd Ramli<sup>1</sup>, Siti Nur Balqis Shamsuri<sup>1</sup>, Nur Najihah Mohd Raslam<sup>1</sup>, Nurul Huda Nabilah Halim<sup>1</sup>, Nursyafiqah Samad<sup>1</sup>, Mohamad Saifullah Sulaiman and Mohd Fahmi Mastuki<sup>1</sup>, Efficacy of Consumer Antibacterial and Non-antibacterial Body Washes on Skin



- Normal Flora and Pathogen, Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences (eISSN 2636-9346), Mal J Med Health Sci 16(SP1): 16-22, Sept 2020.
17. Fared Mohamed El-Badawy and Hanaa Salah El-Desoky, Quantification of Chloroxylenol, a Potent Antimicrobial Agent in Various Formulations and Water Samples: Environmental Friendly Electrochemical Sensor Based on Microwave Synthesis of Graphene, Journal of The Electrochemical Society, 165 (14) B694-B707 (2018), 0013-4651/2018/165(14)/B694/14/\$37.00, DOI: 10.1149/2.0391814jes
  18. Ajanaobionye Theophilus I., Eze Emmanuel A., Ekwe David C. and Anyaegbunam Zikora K. G., Comparative Study of Disinfectants and Conventional Antibiotics Efficacy on Selected ESKAPE Pathogens, International Journal of Pathogen Research, 11(1): 23-30, 2022; Article no.IJPR.92269 ISSN: 2582-3876, DOI: 10.9734/IJPR/2022/v11i1204. <https://www.sdiarticle5.com/review-history/92269>
  19. C. Nagaraj, Management of Liquid Waste in a Clinical Laboratory, International Journal of Current Microbiology and Applied Sciences ISSN: 2319-7706 Volume 7 Number 08 (2018) Journal homepage :<http://www.ijcmas.com>, <https://doi.org/10.20546/ijcmas.2018.708.416>
  20. Aboh M. I. Oladosu P. and Ibrahim K., Antimicrobial Activities of Some Brands of Household Disinfectants Marketed In Abuja Municipal Area Council, Federal Capital Territory, Nigeria, American Journal of Research Communication, Aboh, et al., 2013: Vol1 (8), [www.usa-journals.com](http://www.usa-journals.com)
  21. Bassam Oudh Al-johny and Abdulelah M. Alkhuzae, Isolation and Identification of Pathogenic Bacteria Showing Resistance against Disinfectants, Al-johny & Alkhuzae J Pure Appl Microbiol, Journal of Pure and Applied Microbiology, 13(4), 2065-2072 | December 2019,



Article 5838•<https://doi.org/10.22207/JPAM.13.4.18>•Print ISSN: 0973-7510; E-ISSN: 2581-690X.

22. Katie Koecher and Debra Krenke, A Comparative Study of the Immediate Effects of a Triclosan Antibacterial, Chloroxylenol Antibacterial and Lotion Soap, EFFECTS OF A TRICLOSAN ANTIBACTERIAL, HLOROXYLENOL ANTIBACTERIAL, (209-214).
23. Monleo'n-Getino T, Cavalleri M(2022) International ring trial to validate a new method for testing the antimicrobial efficacy of domestic laundry products. PLoS ONE 17(6): e0269556  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269556>
24. West, Alyssa M., "Impact of Disinfectant Type, Concentration, and Contact Time on Bactericidal Efficacy against Healthcare-Associated Pathogens" (2018). Open Access Theses. 1474.  
[https://docs.lib.purdue.edu/open\\_access\\_theses/1474](https://docs.lib.purdue.edu/open_access_theses/1474)
25. Sangita Rajdev, Noopur Patel, Summaiya Mullan, Arpita Shah, Efficiency of some commonly used disinfectants on bacterial isolates from critical areas of tertiary care hospital, IP International Journal of Medical Microbiology and Tropical Diseases, <https://doi.org/10.18231/j.ijmmttd.2019.052> 2581-4753/© 2019
26. Todd A. Cutts, M. Khalid Ijaz, Raymond W. Nims, Joseph R. Rubino & Steven S. Theriault, Effectiveness of Dettol Antiseptic Liquid for Inactivation of Ebola Virus in Suspension, Scientific Reports, (2019) 9:6590 | <https://doi.org/10.1038/s41598-019-42386-5>.
27. AOAC International. (2016). Use-Dilution Method. Official Methods of Analysis, 966.04.
28. ASTM International. (2021). E1054-20 Standard Test Methods for Evaluation of Inactivators of Antimicrobial Agents. ASTM International.





29. Centers for Disease Control and Prevention. (2019). Guideline for Disinfection and Sterilization in Healthcare Facilities. CDC.
30. Environmental Protection Agency. (2019). Product Performance Test Guidelines OCSPP 810.2200 - Disinfectants for Use on Environmental Surfaces. EPA.
31. European Committee for Standardization. (2017). Chemical disinfectants and antiseptics – Quantitative suspension test for the evaluation of basic bactericidal activity of chemical disinfectants and antiseptics – Test method and requirements (phase 1). EN 1040: 2017.
32. International Organization for Standardization. (2018). ISO 20743:2013(en) – Test method of determining the efficacy of bactericidal and yeasticidal agents on non-porous surfaces with mechanical action employing wipes in a single carrier test. ISO.
33. International Organization for Standardization. (2018). ISO 22196:2011(en) – Measurement of antibacterial activity on plastics and other non-porous surfaces. ISO.
34. Yemeni National laws:
  - Republican Decree No. (76) of 2004 regarding the regulation of the Ministry of Public Health and Population
  - Republican Decree No. (246) of 2005 regarding the establishment of the National Center for Central Public Health Laboratories
  - Law No. (44) of 1999 regarding specifications, standards and quality control
  - List of hygiene and environmental health violations and their penalties
  - Law No. (26) of 1995 regarding the protection of the environment
  - Law No. (20) of 2003 regarding trade names.



- Republican Decree by Law No. (19) of 1999 regarding encouraging competition and preventing monopoly and commercial fraud
- Republican Decree by Law No. (35) of 1991 regarding public bodies, institutions and companies, amended by Law No. (7) of 1997
- National Directory of Medical and Emergency Services and Private Facilities in the Republic of Yemen, Ministry of Public Health and Population - Sana'a - 2022
- Republican Decree No. (321) of 1999 regarding reorganization The Supreme Authority for Medicines and Medical Supplies
- Environment protection law- 26-1995
- General Cleaning law-39-1999
- Pollution protection of marine life-16-2004
- Private medical and healthcare facilities law-60-1999
- Vice minister declare of public clean and healthy environment and its violations-24-1994
- Water law-33-2002

## تقييم فعالية مواد التطهير والتعقيم بين المعايير الدولية والممارسات الفعلية وتقييم أداء الجهات المعنية في اليمن

شهاب محمد صالح الصهباني\*

### الملخص:

يهدف البحث إلى توضيح المطهرات والمعقمات الكيميائية وخصائصها، مع التركيز على المعايير الدولية لاختبار فاعليتها كمقدمة لدراسة الممارسات الفعلية وتقييم الأداء في اليمن في اتباع المعايير الدولية لاختبار فاعلية المواد التطهير. وتم ذلك باستخدام المنهج التحليلي الوصفي لتحليل التشريعات الوطنية، ومقابلة موظفي الجهات ذات الصلة، ونتائج استبيان قياس الممارسات الحقيقية للمستهلكين لاختبار فاعليتها. تشير نتائج البحث إلى غياب بروتوكول تصنيع وطني وعدم اتباع أي معايير دولية ذات صلة بسبب غياب الموارد اللازمة لتطبيق هذه المعايير الدولية، مما يبرر ضعف أداء مكافحة العدوى وانتشار الأمراض وانخفاض ترتيب اليمن عالمياً. وبسبب مواصفات المطهرات الكيميائية غير الموثوقة وإجراءات التصريح الغير صحيحة عن المنتج الغير مطابق بسبب عدم اتباع المعايير الدولية ذات الصلة لاختبار فاعليتها. تكشف نتائج استبيان إضافي عن انخفاض ثقة المستهلكين في أداء السلطات الحكومية ذات الصلة وانخفاض ثقتهم بمنتجات المطهرات اليمنية. وفي الختام تم تقديم مجموعة من التوصيات لمعالجة هذه القضية وعلى وجه الخصوص إنشاء المركز /المعهد الوطني اليمني للصحة والسلامة والبيئة.

الكلمات المفتاحية: الصحة في اليمن، مكافحة العدوى، قياس فعالية المطهرات، المعايير

الصناعية، المواصفات اليمنية

\* استشاري بناء مؤسسي وصحة وسلامة بيئية - باحث علمي - جامعة الرازي

## ملخصات الرسائل العلمية



## إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018

### في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة\*

## The Possibility of Applying the Requirements of the International Standard ISO 21001:2018 in Private Higher Education Institutions in the Capital

الباحثة/ عفاف صالح معوضة\*

### الملخص

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الأهلية والوقوف على متطلباتها ومدى توفرها في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الظاهرة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم، وعمداء مراكز الجودة ونوابهم، ومديري الوحدات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس الدائمين)، وتم استخدام الحصر الشامل، لصغر حجم المجتمع البالغ 187 من (6) جامعات أهلية، وتم عمل التحليل الإحصائي باستخدام برنامج "SPSS"، وتم استخدام التوزيع التكراري، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T)، واختبار شففيه، كأساليب إحصائية، هذا وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة بدرجة موافقة "مرتفعة" بنسبة (75.6%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري (0.584).

الكلمات المفتاحية: المواصفة الدولية ISO 21001:2018، مؤسسات التعليم العالي الأهلية.

\* البحث مستل من رسالة ماجستير موسومة بـ (إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 2101:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة).

\* الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا - [afaf2014march@gmail.com](mailto:afaf2014march@gmail.com)

## Abstract

This study sought to know the extent to which it can be applied in private higher education institutions and to identify its requirements and the extent of its availability in higher education institutions, The descriptive analytical approach was used as the appropriate approach for such a phenomenon, and the questionnaire was used as a tool for collecting data. The study community consisted of (deans of colleges and their deputies, heads of departments and their deputies, deans of quality centers and their deputies, directors of administrative units, and permanent faculty members). A comprehensive census was used due to the small size of the community of 167 from (6) private universities. Statistical analysis was performed using the "SPSS" program, and frequency distribution, arithmetic mean, standard deviation, T-test, and Sheff test were used as statistical methods. The study reached results, the most important of which is the possibility of applying the requirements of the international standard ISO 21001:2018 in private higher education institutions in the capital, with a "high" approval rate of (75.6%), an arithmetic mean of (3.78), and a standard deviation of (0.584).

**Keywords:** International standard ISO 21001:2018, private higher education institutions.

## المقدمة :

دخل قطاع التعليم كغيره من القطاعات الأخرى مجال الجودة؛ لما له من دور حيوي في بناء الأجيال وازدهار الأمة ولمساهمة الكبيرة في التأثير في تقدم البلاد اقتصادياً، لذا سعى صانعو سياسات التعليم إلى تحديد سياسات وإصلاحات تعليمية لزيادة جودة التعليم العالي من خلال إنشاء وكالات الاعتماد وتصنيفات الجامعات .

وكون عصرنا الحالي يتسم بالتغيير ويتميز بعدم الثبات، فقد اتجهت الكثير من المؤسسات التعليمية لوضع استراتيجيات تتبنى أساليب لإدارة الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة أو ISO أو النموذج الأوروبي EFQM لمواكبة المستجدات ومساعدتها بذات الوقت لتحسين الإدارة التنظيمية (Trisnawati, Rosiawan, 2023)، وتحقيق أهدافها ووظائفها وأدائها، وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة تُرضي جميع المستفيدين وتُخرج كفايات فاعلة ومساهمة في المجتمع. وقد تنافست الكثير من المؤسسات التعليمية في تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات الدولية في أنظمة إدارة الجودة، حيث ساهم ظهورها في تجويد العملية التعليمية، ولعل من أبرز هذه المواصفات هي المواصفة الدولية ISO 21001 التي اقتصت بإدارة المؤسسات التعليمية المختلفة بدءاً من رياض الأطفال وحتى التعليم العالي ويطلق على هذه المواصفة بـ ISO 21001:2018، وتعتبر معيار نظام إدارة مستقل و متسقا مع المواصفة ISO 9001، تركز على أنظمة إدارة المؤسسات التعليمية، فضلاً عن تأثيرها في المتعلمين والأطراف المهتمة الأخرى ذات العلاقة (ISO, 2018, vi).

## المبحث الأول : منهجية البحث

## أولاً: مشكلة الدراسة

مع استمرار العولمة والتقدم السريع في التكنولوجيا تحتاج المؤسسات التعليمية إلى منهجية تسمح لها بإدارة عملياتها الأكاديمية والإدارية؛ لضمان استمرار تقديم الخدمات التعليمية والحفاظ عليها، بما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية ويعزز مكانة الجامعة ودورها في المجتمع . وبالتالي غدت ضروريات البقاء في صدارة المنافسة من الحتميات التي تواجه مؤسسات التعليم لتلبية متطلبات متغيرات العصر وللتحسين المستمر للأداء وللدور الذي تلعبه في نشر العلوم والمعارف لتزويد المجتمع بخريجين قادرين على الاندماج في سوق العمل والمساهمة في التنمية المجتمعية، وهذا تطلب بدوره منها أن تنتهج أساليب ونماذج وأنظمة متطورة لإدارة الجودة من أبرزها المواصفة الدولية ISO 21001:2018 وهي إحدى أنظمة إدارة المؤسسات التعليمية ذات الصلة في عالم التعليم (Shukron, 2022).



شهدت اليمن متمثلة بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي وجميع مؤسساتها في السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً نحو مفهوم الجودة والعمل على بناء أساسٍ قويٍّ لمؤسساتها التعليمية المختلفة سعياً منها لمواجهة التحديات والتغيير والتجديد المتسارع، ومواكبة التطور في مؤسسات التعليم العالي العربية والإقليمية، لذا لا بد أن يكون لها قنوات لتبني استراتيجيات وسياسات إصلاحية وتحسينية لمواجهة العديد من التحديات.

ونتيجة لانتشار الكثير من مؤسسات التعليم العالي الأهلية في الآونة الأخيرة في أمانة العاصمة، فقد رأت الباحثة التعرف على حقيقة وجود قنوات إستراتيجية تعكس إمكانية تطبيق جودة إدارة المؤسسات التعليمية وفق المواصفة الدولية الـ ISO 21001:2018، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي :

ما إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة ؟  
وينبثق عنه السؤالين الفرعيين التاليين :

1. ما مدى توفر متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 ذات العلاقة بالأبعاد (سياق عمل المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الأداء، التحسين) في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة ؟
2. هل يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية ( النوع- العمر- الخبرة- الدرجة العلمية- المسمى الوظيفي- الجامعة)؟

## ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية وتسعى إلى :

1. التعرف على واقع تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة .
2. التعرف على مدى توفر متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 ذات العلاقة بالأبعاد (سياق عمل المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الأداء، التحسين) في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة .

### ثالثاً: أهمية الدراسة

1. تسلط الدراسة الضوء على موضوع اتسما بالندرة سواء في الدراسات المحلية أو حتى العربية حسب علم الباحثة، حيث حاولت الباحثة التعرف على واقع تطبيق المواصفة الدولية الـ ISO21001:2018 ودورها في مؤسسات التعليم العالي الأهلية.
2. تُعد هذه الدراسة إضافة علمية وإثراء للأبحاث المحلية والعربية في مجال المواصفة الدولية الـ ISO21001:2018.

3. تواكب التطورات الإدارية والتعليمية بما يتوافق مع التوجهات العالمية التي تُسهم في تحسين الأداء، وتحقيق مستوى عالٍ من جودة إدارة المؤسسات التعليمية.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى H1 :

تتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الـ (ISO 21001:2018).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- أ) (H1.1): يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلبات سياق عمل المؤسسة .
- ب) (H1.2): يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلبات القيادة .
- ت) (H1.3): يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلبات التخطيط.
- ث) (H1.4): يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلبات الدعم .
- ج) (H1.5): يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلبات التشغيل .
- ح) (H1.6): يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلبات تقييم الأداء .
- خ) (H1.7): يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلبات التحسين .

الفرضية الرئيسة الثانية H2:

لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية ( النوع- العمر- المؤهل العلمي- الخبرة- الدرجة العلمية- المسعى الوظيفي- الجامعة).

## خامساً: حدود الدراسة

### الحدود المكانية :

تناولت الدراسة موضوع إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة .

### الحدود المكانية :

اقتصرت على الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء حيث شملت على (6) جامعات أهلية هي (الجامعة اليمنية- جامعة الملكة أروى- الجامعة اليمنية الاردنية- جامعة الحضارة- الجامعة الإماراتية الدولية- جامعة الرشيد الذكية) .

### الحدود البشرية :

ركزت الدراسة على كل من القيادات الإدارية ذي المسميات الوظيفية (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، عميد مراكز الجودة، نائب عميد مركز الجودة، مدير إدارة، وعضو هيئة تدريس مثبت).

## سادساً: مصطلحات الدراسة الخاصة بأبعاد المواصفة

- "سياق عمل المؤسسة": هو مزيج من القضايا الداخلية والخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على نهج المؤسسة لتطوير وتحقيق أهدافها (ISO 9000, 2015).

- "القيادة": تُعرّف بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة، نقلاً عن (الموسوي، 2004).

- "التخطيط": عملية تحديد للأنشطة اللازمة واختيار البدائل للأهداف والسياسات وإجراءات العمل والبرامج والاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (هلال، النحاس، 2009).

- "الدعم": منح الإنسان والقوة والتمكين للآخرين سواء كانت مادية من خلال المال أم معنوية من خلال العواطف، نقلاً عن (إسحاق، أبوسن، 2022).

- "العملية": مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحول المدخلات إلى مخرجات (ISO 9000, 2015).

- "تقييم الأداء": الأساليب والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتقييم مستوى أداء موظفيها وتزويدهم بملاحظات حول مستوى جودة أداؤهم (Van Dijk, Schodl, 2015).

- "التحسين": نشاط من أجل الحفاظ على مستويات الأداء الحالية والاستجابة للتغيرات في

ظروفها الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة (ISO 9000, 2015).

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1- دراسة (خميس، 2022)، بعنوان: "انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO 21001:2018) في المؤسسات التربوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الانعكاس المترتب على نجاح التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق المواصفة الدولية (2018 : 21001)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات تم توزيعها على عينة من العاملين في مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي البالغ عددهم (15) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى قبول فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي أكدت معنوية الدور الذي يمارسه التوافق الاستراتيجي من خلال أبعاده الأربعة (الامكانيات، الالتزام، التوازن، الرقابة) في تلبية متطلبات المواصفة (2018: 21001) من خلال استيفاء متطلباتها، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاطلاع على تجارب المنظمات التعليمية في الدول المتقدمة الحائزة على شهادة المواصفة (2018: 21001) ومحاولة نقل نتائج نجاحها للمنظمات العراقية.

2- دراسة (Caco & Gani, 2024)، بعنوان: "Implementation Strategy of ISO 21001: 2018- Based Service Quality Management Standards at SMK Telkom Makassar, Indonesia".

"استراتيجية تطبيق المواصفة ISO 21001: 2018 بناء على إدارة جودة الخدمة في SMK Telkom Maskassar، اندونيسيا"

هدفت الدراسة إلى تحليل إستراتيجية تنفيذ معايير إدارة جودة الخدمة المبنية على المواصفة ISO 21001:2018 في جامعة تلكوم - ولاية ماكاسار، أندونيسيا (SMK Telkom Makassar)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتم استخدام الملاحظات واستخدمت المقابلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الإستراتيجية المبنية على المواصفة ISO 21001:2018 في جامعة تلكوم ولاية ماكاسار ستسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة.

### 3- دراسة (FOFOU, 2024)، بعنوان: "Quality of the management system of higher public institutions of learning with a special status in Cameroon"

"نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي العامة ذات الحالة الخاصة في الكاميرون" هدفت الدراسة إلى معرفة ماهي تقييمات الطلبة حول نظام إدارة المؤسسات التعليمية بناءً على إجراءات معايير المواصفة ISO 21001:2018، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومقياس ليكرت، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية بلغت (132) طالباً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (500) طالب في إحدى المؤسسات التعليمية غير الحكومية في الكاميرون، وكانت من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مجال العرض التدريبي (الدورات) يلي التوقعات وبلغت نسبة الرضا للطلبة 97 %، أما المجال الفني، فقد كشف 27.3 % من الرأي بأن سياق إعداد قاعات المحاضرات (المدرجات) جيد، وكان 32.6 % من الرأي أن سياق العمل العملي متوسط، أما بالنسبة لمجال المتعلمين فقد رأى 75 % أن المعلمين ترقى لمستوى توقعاتهم.

### 4- دراسة (Paipay, Bustamante, 2019)، بعنوان: "The ISO 21001: 2018 Standard - Normative annex and its impact on higher education students of Lima"

المواصفة ISO 21001:2018 - الملحق المعياري وأثره على طلاب التعليم العالي في ليما" هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المواصفة ISO 21001:2018 - الملحق المعياري على جودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلبة الفصل الدراسي الأخير من برنامج التعليم قبل المدرسي لمؤسسة للتعليم العالي في ليما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 109 طلاب من إجمالي 150 من مجتمع الدراسة، بنسبة 95 % من مستوى الثقة و 5 % نسبة الخطأ، وخلصت الدراسة إلى استنتاج أن المواصفة ISO 21001:2018 لها تأثير إيجابي في خدمة الجودة التعليمية المقدمة لطلبة الفصل الدراسي الأخير من برنامج التعليم قبل المدرسي لمؤسسة للتعليم العالي في ليما.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات واستقراء بعض المؤشرات يمكن القول:

- 1- إن المواصفة الدولية ISO 21001:2018 صُممت خصيصاً للمؤسسات التعليمية ولا يمكن أن تطبق على أي مؤسسة غير تعليمية، (Yadav et al, 2020).
- 2- إن تنفيذ المواصفة الدولية ISO 21001:2018 يساعد على تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية (Syukron, 2022).

3- إن اعتماد المواصفة الدولية 21001:2018 ISO مفيداً للمؤسسات التعليمية لأنها تساعد على ضمان تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها (Bretaña et al, 2024)؛ (Paipay, Bustamante, 2020).

4- قد تساعد المواصفة الدولية 21001:2018 ISO المؤسسات التعليمية في الحصول على الاعتماد أو تتماشى مع الاعتماد (Ambarwati at el, 2023)؛ (Syahrullah et al, 2022)؛ (Trisnwati, Rosiawan, 2023).

5- إن المؤسسات التعليمية التي تستخدم المواصفة الدولية 21001:2018 ISO تتمتع بمستوى عالٍ من الإتساق التنظيمي، فالمؤسسات التي لديها مستوى عالٍ من النضج التنظيمي تكون فرصتها أكبر في تطبيق المواصفة (Trisnwati, Rosiawan, 2023)؛ (خميس، 2022).

6- تهدف المواصفة 21001:2018 ISO إلى مساعدة المؤسسات التعليمية على تطبيق نظام إدارة قوية وموحدة مع مفردات تعليمية محددة (Wibisono, 2018)؛ (Passarelli, 2022).

7- تعتمد المواصفة الدولية 21001:2018 ISO على طريقتين مهمتين يجب تسليط الضوء عليهما وهما: نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر، لتحسين فعالية نظام إدارة الجودة، حيث يتضمن نهج العملية على التعريف المنهجي للعمليات وإدارتها وتفاعلاتها المتبادلة باستخدام دورة ((PDCA) (Plan-Do-Check-Act)، فالتفكير القائم على المخاطر يعمل على استغلال الفرص ومنع حدوث النتائج غير المرغوب فيها وهذا الأمر يؤدي بدوره للتحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية (Vasilevskyi, 2019)؛ (Paipay, Bustamante, 2020).

### المبحث الثالث: المواصفة الدولية 21001:2018 ISO

#### أولاً: مفهوم المواصفة 21001:2018 ISO

قامت اللجنة الفنية للمنظمة الدولية للمقاييس ISO/PC 288 والتي شارك فيها 86 متخصصاً من 39 دولة بنشر المواصفة الدولية 21001:2018 ISO في مايو من العام 2018 (Bretaña, 2020)، وتعتبر المواصفة الدولية 21001:2018 ISO معياراً تقنياً جديداً نسبياً لتنفيذ نظام إدارة الجودة خصيصاً لقطاع التعليم، ويمكن لأي مدرسة أو مؤسسة تعليمية أو مركز تدريب الاستفادة من النتائج المعترف بها التي يمكن أن يحققها نظام الإدارة الجيد للمؤسسة (Rendón, 2022). وبما أن المواصفة حديثة، فمن المتوقع أن تكون هي المواصفة الأكثر استخداماً في المستقبل

لتنفيذ نظام الإدارة في المؤسسات التعليمية وتطويره، والهدف الأساسي للمواصفة ISO 21001:2018 هو إقامة تواصل فعال بين المؤسسات التعليمية ومستهلكي الخدمات التعليمية، وكذلك تحسين جودة الخدمات التعليمية (Ulker, 2023)، فهي تساعد المؤسسات التعليمية على تحسين أنظمتها الإدارية، بما في ذلك التخطيط وإدارة الموارد والمراقبة والتقييم، ومن خلال وجود نظام إدارة جيد يمكن للمؤسسات التعليمية أن تكون أكثر كفاءة في إدارة العملية التعليمية وضمان جودة الخدمات المقدمة (Masykur et al, 2024).

وقد تم تسجيل مشروع جديد لتحديث المواصفة الدولية ISO 21001 في نوفمبر من العام 2021 من قبل اللجنة الفنية ISO 232 "خدمات التعليم والتعلم"، ولكن لسوء الحظ تم التعليق على مسودة اللجنة وتمت إحالة المسودة مرة أخرى إلى مجموعة العمل في نوفمبر من العام 2022، وفي أبريل 2023 تم إلغاء المشروع (Gueorguiev & Popescu, 2023).

ومن التعريفات التي عُرفت بها المواصفة الدولية ISO 21001:2018 الآتي :

| ت | المفهوم                                                                                                                           | المصدر                                        |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1 | هي معيار يركز على أنظمة الإدارة داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز التعليمي .                                                  | (Permongseni, 2024)<br>(Kaewrattanapat, 2024) |
| 2 | هي معيار الجودة الأساسي للعمل نحو تلبية متطلبات التنمية المستدامة.                                                                | (Le Quyen, 2023)                              |
| 3 | هي أداة تعمل على تعزيز إدارة ثقافة الجودة كجهد قوي قادر على التأثير في مستوى خدمة المؤسسة في تحقيق جميع الأهداف التي تمت صياغتها. | (Syukron, 2022)                               |

### ثانياً : فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001:2018 :

وفقاً لـ (Ortiz, 2021): (FOFOU, 2024) فإن من فوائد المواصفة الدولية ISO 21001:2018:

- تحسين المواءمة بين الأهداف والأنشطة والرسالة والرؤية.
- التركيز بقدر أكبر على المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير تعليم جيد شامل ومنصف للجميع.
- التركيز على التعليم الأكثر تخصيصاً، والاستجابة الفعالة لجميع المتعلمين بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة، والتعلم عن بُعد وفرص التعلم مدى الحياة.
- توفر عمليات وأدوات تقييم متسقة لإثبات وزيادة الفعالية والكفاءة.

- زيادة مصداقية المؤسسة التعليمية.
  - وسيلة تساعد المؤسسات التعليمية في إثبات التزامها بممارسات الإدارة التعليمية.
  - تمكين ثقافة التحسين التنظيمي.
  - مواءمة المعايير الوطنية ضمن إطار المعايير الإقليمية والدولية.
  - توسيع مشاركة أصحاب المصلحة.
  - ضمان تحفيز التميز والابتكار على حد سواء في المعلمين، والمتعلمين، والآباء أو الأوصياء.
- أما بالنسبة لدراسة (Santos, Amon, 2021) فقد ذكرت بان من فوائد المواصفة ISO 21001:2018:

- انخفاض تكلفة الحصول على شهادة الآيزو .
- لا مزيد من التفسير الخاطئ في المتطلبات ومفردات ISO 21001:2018 كما هو الحال في المواصفة ISO 9001:2015 واصداراتها السابقة فيما يتعلق بقطاع التعليم.
- تمتع المؤسسة التعليمية بنظام إدارة المؤسسات التعليمية المبني على المخاطر.

### ثالثاً : مبادئ المواصفة الدولية ISO 21001:2018 :

إن المواصفة ISO 21001:2018 تسهم في زيادة القدرة التنافسية وهي مصممة كبقية مواصفات الآيزو بهيكل عال المستوى؛ لمواءمتها مع مواصفات الـ ISO الأخرى وبالأخص المواصفة ISO 9001:2015، وكذلك لتتلاءم مع البيئة التعليمية؛ كون قطاع التعليم أكثر القطاعات تعقيداً، وتعتمد المواصفة ISO 21001:2018 على أحد عشر مبدأً، تدعم نظام الإدارة في المؤسسة التي يجب أن تدمج فيها (PASSARELLI, 2022)، هي :

- (1) التركيز على المتعلمين والمستفيدين الآخرين: ينصب التركيز الرئيس على تلبية متطلبات المتعلمين والمستفيدين الآخرين بما يتجاوز توقعاتهم.
- (2) القيادة الحكيمة: يُعد إشراك المتعلمين والمستفيدين الآخرين أمراً ضرورياً في قيادة المؤسسة، فالقيادة الحكيمة تتميز بالتفكير التقدمي والنهج الابتكاري.
- (3) إشراك الأفراد: من المهم إشراك جميع الأفراد على جميع المستويات في عملية صياغة وتنفيذ رؤية المؤسسة ورسالتها وتحقيق أهدافها.



- (4) نهج العملية: يتم تحقيق النتائج المتسقة التي يمكن التنبؤ بها بشكل أكثر فعالية وكفاية عندما تدار الأنشطة كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك، بما في ذلك المدخلات والمخرجات، مما يسمح للمؤسسة بتحسين النظام وأدائه.
- (5) التحسين: تركز المنظمات الناجحة على التحسين المستمر، فالتحسين يعد أمراً ضرورياً للمؤسسة للحفاظ على مستويات الأداء الحالية والاستجابة للتغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية، وخلق فرص جديدة .
- (6) القرارات المبنية على الأدلة: إن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة وغالباً ما تنطوي على عدم اليقين، فمن المرجح أن تؤدي القرارات والمناهج التي تستند إلى تحليل البيانات والمعلومات إلى النتائج المرجوة.
- (7) إدارة العلاقات: من المرجح أن يتحقق النجاح المستدام عندما تدير المؤسسة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً لتحسين أدائها.
- (8) المسؤولية الاجتماعية: المؤسسات التعليمية المسؤولة اجتماعياً تكون مستدامة، وتضمن النجاح على المدى الطويل، فهي مسؤولة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والاقتصاد والبيئة.
- (9) تكافؤ فرص الوصول إلى التعليم: تحتاج المؤسسات التعليمية إلى ضمان وصول أكبر عدد ممكن من الأشخاص إلى منتجاتهم وخدماتهم التعليمية، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى التأكد من أن جميع الطلبة يمكنهم استخدام هذه المنتجات والخدمات، والاستفادة منها بشكل عادل، فالمنظمات الناجحة شاملة ومرنة وشفافة وخاضعة للمساءلة من أجل تلبية احتياجات الطلبة واهتماماتهم .
- (10) السلوك الأخلاقي في التعليم: يتعلق السلوك الأخلاقي بقدرة المؤسسة على خلق بيئة مهنية أخلاقية حيث يتم التعامل مع جميع أصحاب المصلحة على قدم المساواة، ويتم تجنب تضارب المصالح، ويتم إجراء الأنشطة لصالح المجتمع، يجب أن يضع فريق المنظمة نفسه على أعلى مستوى من الاحتراف، وأن يعرض صورة من النزاهة (الصدق والإنصاف والشفافية).

11) أمن البيانات وحمايتها: ستعمل المؤسسات الناجحة على بناء الثقة وضمان سرية البيانات وسلامتها وتوافرها، وتحديد التهديدات ونقاط الضعف في أنشطتها وتحديد الضوابط لمنع هذه التهديدات ونقاط الضعف والتخفيف من حدتها.

#### رابعاً: بنود المواصفة الدولية ISO 21001:2018 :

تعتمد المواصفة الدولية ISO 21001:2018 والمعروفة بالهيكل عال المستوى (HSL) على 10 بنود، وهي على النحو التالي :

1. **النطاق Scope:** تحدد المواصفة الدولية ISO 21001:2018 متطلبات نظام إدارة المؤسسات التعليمية EMOS<sup>1</sup> وتوضح الالتزام بتلبية احتياجات وتوقعات المتعلمين والمستفيدين الآخرين في تقديم المنتجات والخدمات التعليمية باستمرار، وتهدف إلى إظهار قدرتها على دعم اكتساب وتطوير الكفاءة من خلال التدريس أو التعلم أو البحث، كما تهدف إلى تعزيز رضا المتعلمين والمستفيدين الآخرين والموظفين من خلال التطبيق الفعال لنظام إدارة المؤسسات التعليمية بما في ذلك عمليات تحسين النظام وضمان التوافق مع متطلبات المتعلمين والمستفيدين الآخرين (ISO 21001, 2018)؛ (Sukmaangara, 2022).

2. **المراجع المعيارية Normative references:** لا توجد أي مراجع معيارية في وثيقة المواصفة (ISO 21001, 2018, 1)، والمراجع المعيارية هي وثائق يشار إلى جزء أو كل محتوياتها ويمكن أن تشكل متطلبات قياسية (Sukmaangara, 2022).

3. **المصطلحات والتعريفات Terms and definitions:** إن المواصفة ISO 21001:2018 أزالَت الغموض واللبس بما يتعلق بالمصطلحات المتعلقة بالتعليم، فإذا كانت المؤسسات التعليمية تريد أن يكون نظام إدارة الجودة الخاص بها أكثر تحديداً للتعليم فالجواب هو المواصفة ISO 21001:2018 (Rahmadi, Iskandar, 2020)، حيث تتضمن بنية عالية المستوى ونصاً أساسياً ومصطلحات عامة مع تعريفات أساسية مصممة لإفادة المستخدمين الذين يطبقون معايير نظام إدارة التعليم المتعدد (RAYA et al, 2022). حيث تحتوي على 49 تعريفاً أساسياً (Abelardo, 2019).

4. **سياق عمل المؤسسة Context of the Organization:** يجب تحديد العوامل التي تؤثر في غرض المؤسسة وأهدافها واستدامتها، حيث يشمل فهم المؤسسة وسياقها على تحديد

<sup>1</sup> EMOS: ايموس هو نظام إدارة المؤسسات التعليمية وهو اختصار للمصطلح الإنجليزي Education Organization Management System.

الجوانب الاستراتيجية الداخلية والخارجية ذات الصلة بأهدافها ومسؤوليتها الاجتماعية وتوجيهها الاستراتيجي التي قد تؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة أو تتأثر بها (Alexander, 2019)، فتحديد القضايا الخارجية والداخلية يساعدها في تحليل نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، كذلك معرفة الفرص لاستغلالها، والتهديدات لتجنبها، كما يجب أيضاً تحديد الأطراف المعنية الذين قد يولدون مخاطر وفرص لعمليات التعليم والتعلم وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والذي له تأثيره المحتمل في قدرة المؤسسة على توفير المنتجات والخدمات التعليمية باستمرار، كما يتوجب على المؤسسة التعليمية تحديد نطاق عملها وإنشاء EMOS وتنفيذه وصيانتها وتحسينه باستمرار بما في ذلك العمليات المطلوبة وتفاعلاتها وتطبيقها في جميع أرجاء المؤسسة وفقاً لمتطلبات المواصفة (Sukmaangara, 2022).

5. القيادة Leadership: القيادة لها أثر كبير في أي مؤسسة، وهي المسؤول الأول عن نجاح تطبيق متطلبات المواصفة ISO 21001، حيث يتعين على الإدارة العليا إظهار قيادتها والتزامها تجاه EOMS من خلال تحمل جميع مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، والتأكد من أن سياسة المؤسسة وأهدافها التي تم وضعها متوافقة ومنسجمة مع سياقها وتوجيهها الاستراتيجي (Sukmaangara, 2022)، فهي تلعب دوراً كبيراً من خلال إشراك جميع الأفراد في القيادة وإعطاء التوجيهات والتفويضات و منحهم الثقة وتشجيعها وتحفيزها ودعم الابتكار والابداع فيهم، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات للوفاء بالأدوار ذات الصلة وأن تضمن بأنه قد تم تعيينها وإبلاغها وفهمها في جميع أرجاء المؤسسة التعليمية، وأن تكون مدروسة جيداً (Osorio, 2020) بما يضمن الوصول إلى الأهداف المرصودة، ويتوجب عليها أيضاً موازنة المخاطر بشكل مناسب وتسخير كافة الموارد اللازمة لإنجاح العمليات لما له من أثر جوهري في التحسين المستمر، الأمر الذي يسهم في تحقيق التميز للمؤسسة.

6. التخطيط Planning: يتوجب على المؤسسة تحديد كل من المخاطر والفرص، مع الأخذ بعين الاعتبار معلومات تحليل سياق عمل المؤسسة، واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ونطاق نظام الإدارة، بحيث يتم تنفيذ الإجراءات المناسبة واللائمة لمنع الآثار الغير مرغوب فيها من المخاطر أو تخفيفها والاستفادة من التأثيرات المرغوب فيها لضمان التحسين المستمر وتحقيق النتائج المحددة (Osorio, 2020)، وإذا قررت المؤسسة إحداث تغييرات أو ظهرت الحاجة لإجراء أي تغيير فعليها القيام بذلك بطريقة مخططة مع مراعاة الغرض من التغيير والعواقب

المرتتبة عليه، كما يجب عليها توفير الموارد المطلوبة للتغيير والتغيير في المسؤوليات والصلاحيات كإجراء تعيينات أو إعادة تخصيص وظائف كي يتم الوفاء بالغرض من التغيير والعواقب المحتملة (ISO 21001, 2018).

7. **الدعم Support:** يشكل هذا البند جميع عمليات الدعم لتنفيذ ايموس EMOS وللأهمية الذي يلعبه الدعم في تنفيذ العمليات الأساسية سواء من ناحية الموارد أو الكفاية والرعاية والتواصل والمعلومات الموثقة (Sukmaangara, 2022)، فعلى الإدارة العليا أن تظهر دعمها من خلال تحديد وتوفير الموارد اللازمة سواء أكانت موارد البنية التحتية من مباني وأراضي ومعدات وأجهزة وخدمات أو الموارد المالية والبشرية وغيرها من الموارد وتحديد قنوات الاتصال الداخلية والخارجية حتى تكون جميع الأطراف المعنية المختلفة على دراية بما يحدث في المؤسسة ليتم التنسيق بشكل صحيح ودعم تطوير نظام الإدارة من أجل ان تدار المؤسسة التعليمية بشكل جيد وبطريقة تجعل التحسين مستدام لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (Osorio, 2020)، كما يجب التحكم في المعلومات الموثقة ومراقبتها ومدى توافرها وصلاحيه استخدامها وتحديثها فضلاً عن حمايتها، مع مراعاة متطلبات الوصول للمتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة (Sukmaangara, 2022).

8. **العملية Operation:** لا بد من تنفيذ تخطيط العمليات والتحكم التشغيلي لها، ووضع معايير للعمليات وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المخططة، ودعم عملية اكتساب كفاءات التعليم والتعلم وتطويرها، والتأكد من أن متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية التي تقدمها للمتعلمين والمستفيدين الآخرين محددة، وتحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ووضع الضوابط المتعلقة بتحديد وتطبيق معايير لتقييم واختيار الأداء ومراقبه وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين بناءً على قدرتهم على توفير العمليات أو المنتجات والخدمات وفقاً للمتطلبات المحددة، مع استخدام أنشطة الرصد والقياس اللازمة بما في ذلك النظر في الشكاوى والتحقق من استيفاء معايير التحكم في العمليات أو مخرجاتها، مع استخدام بنية تحتية وبيئية ملائمة لتشغيل العمليات (ISO 21001, 2018)؛ (Sukmaangara, 2022).

9. **تقييم الأداء Performance evaluation:** إن تقييم الأداء هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة مسبقاً وتحديد أي وجود للانحرافات واتخاذ الفعل الإداري

المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة (السرعة، سنجق، 2015)، ويتطلب من المؤسسة التعليمية تحديد أساليب لتنفيذ أنشطة المراقبة والقياس والتقييم اللازمة لضمان أن النتائج المتوقعة قد تحققت، وعند إجراء المراقبة والقياس ينبغي تحليل نتائج الرصد ومن ثم تقييمها. كما يجب مراقبة رضا المتعلمين والمستفيدين الآخرين وتصوراتهم لمدى تلبية احتياجاتهم واستخدام هذه المعلومات لتحديد ما إذا كانت هناك فرص للتحسين (Sukmaangara, 2022)، وأن يكون إجراء عمليات التدقيق الداخلية على فترات مخططة وبشكل فعال ومراجعتها مرة واحدة على الأقل في السنة والمحافظة عليه لتقديم معلومات حول ما إذا كانت EMOS متوافقة مع متطلبات المؤسسة الخاصة بـ EMOS، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بدون تأخير، والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على التخطيط وتنفيذ برامج التدقيق ونتائج التدقيق (ISO 21001, 2018).

10. **التحسين Improvement:** من الضروري على الإدارة العليا العمل باستمرار لتحسين ملاءمة وكفاءة وفعالية EMOS وإجراء متابعة وتحليل وتقييم للاحتياجات والفرص للتحسين المستمر، ويمكن استخدام تقارير عدم المطابقة لتحديد السبب الجذري لعملية التقييم، واكتشاف حالات عدم المطابقة<sup>1</sup> والسعي إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومتابعتها وتحديد الأسباب لمنع التكرار المحتمل ولتحقيق التحسين المستمر لـ EMOS، وتحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ أي إجراءات ضرورية لتلبية متطلبات المتعلمين وطواقم المؤسسة والمستفيدين الآخرين والأطراف المعنية الأخرى وتعزيز رضاهم من خلال تحسين المنتجات والخدمات لتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتصحيح أو منع أو تقليل الآثار الغير مرغوب فيها وتحسين أداء وفعالية EMOS (ISO 21001, 2018).

#### خامساً: المواصفة ISO 21001:2018 ونهج العملية والتفكير القائم على المخاطر :

تؤكد الأيزو بشكل عام على نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر وتوفر صورة شاملة لضمان الجودة في المؤسسة، وبشكل خاص فإن المواصفة الدولية ISO 21001:2018 تشجع على تنفيذ نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر لتطوير واستخدام فعالية نظام إدارة جودة التعليم

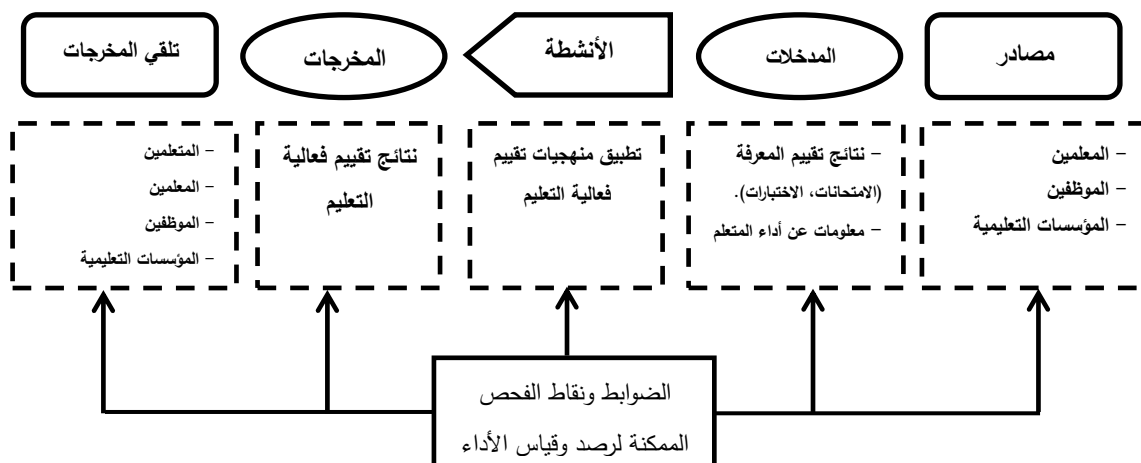
<sup>1</sup> هي أي انحراف عن المواصفة أو المتطلبات، وقد تشمل (متطلبات نظام الجودة، العمليات والإجراءات التنظيمية، المتطلبات القانونية، متطلبات الطلبة وغيرهم من المستفيدين الآخرين، متطلبات التي تتبعها المنظمة) والتي قد تظهر بعد التدقيق الداخلي والمرجعات الخارجية أو وقوع الحادث.

وتحسينه، لزيادة مستوى رضا المتعلمين والمستفيدين الآخرين من خلال تلبية احتياجاتهم وتجاوزها، ويتضمن نهج العملية التعريف المنهجي للعمليات وإدارتها وتفاعلها من أجل تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسية وأهداف المؤسسة التعليمية وخططها (Vasilevsky, 2019)، ويشير هذا إلى أن نهج العملية يسمح للمنظمة بالتحكم في العلاقات المتبادلة والترابط بين العمليات وأنشطة النظام الذي يعمل على تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق النتائج المخططة وفقاً لسياسة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية (FOFOU, 2024)، ويمكن تحقيق إدارة العمليات والأنظمة بشكل عام باستخدام دورة ديمنج PDCA {خطط، نفذ، افحص، اتخذ القرار} مع التركيز على التفكير القائم على المخاطر الذي يهدف إلى استغلال الفرص ومنع النتائج غير المرغوب فيها (Sukmaangara, 2022).

كما إن العقلية القائمة على المخاطر أمر بالغ الأهمية لتحقيق فعالية EMOS من أجل الوفاء بمتطلبات المواصفة، فالمؤسسة التعليمية تحتاج إلى تخطيط وتنفيذ إجراءات من أجل القضاء على المخاطر، وتعتبر معالجة المخاطر والفرص هي الأساس لزيادة فعالية EMOS للتحقيق نتائج أفضل ومنع الآثار السلبية، فالتفكير القائم على المخاطر يسمح للمؤسسة بتحديد العوامل التي قد تؤثر في عملياتها وأنشطتها الذي بدوره سيساعدها على ممارسة الرقابة الوقائية وتحقيق الأهداف المخطط لها (Baatar, 2020).

ويوضح الشكل رقم (1) أدناه تمثيل تخطيطي لعناصر عملية واحدة (تقييم عملية الفعالية

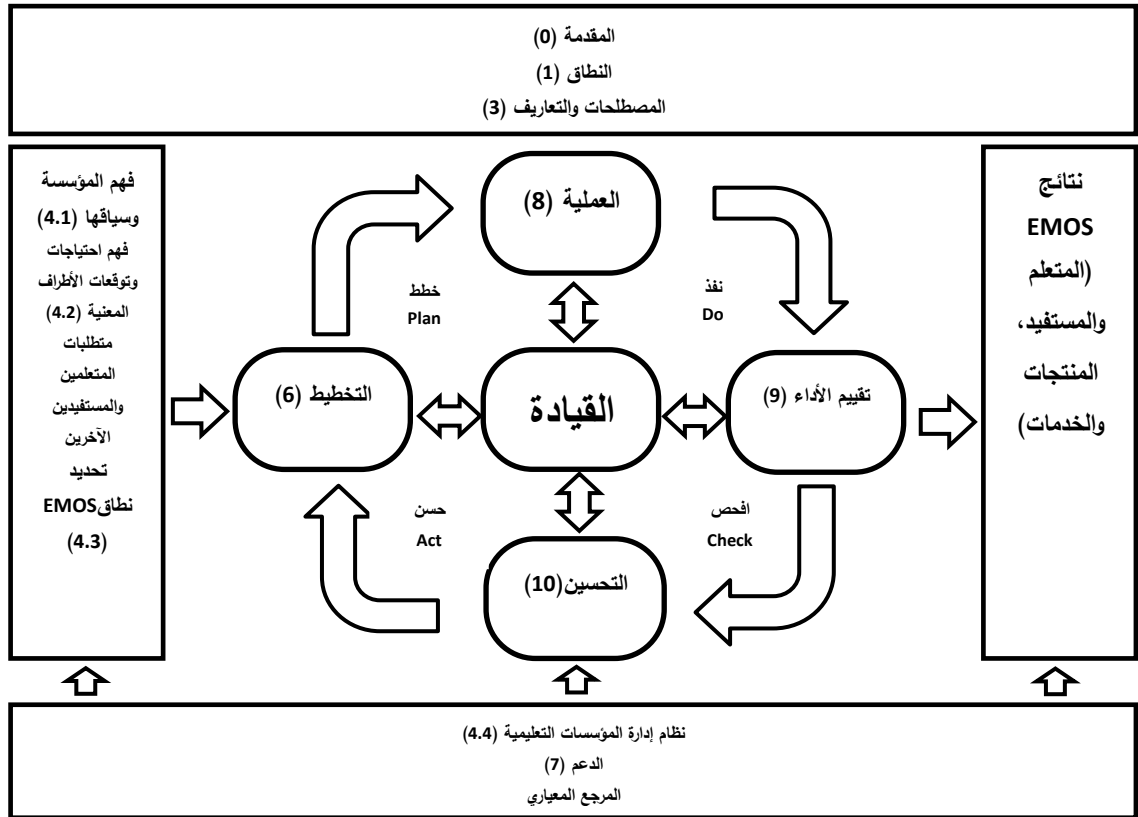
التعليمية):



شكل (1): تمثيل تخطيطي لعناصر عملية واحدة (تقييم عملية الفعالية التعليمية)

المصدر (ISO 21001, 2018, viii)

كما ويوضح الشكل رقم (2) بنود (أبعاد) المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في دورة PDCA:



شكل (2): بنود (أبعاد) المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في دورة PDCA

المصدر (ISO 21001, 2018, ix)

### أولاً : منهج الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج المناسب، حيث يعتبر طريقة منهجية متسلسلة تتميز بالشمولية والمرونة الكبيرة كونه يعمل على دراسة الظاهرة بموضوعية وواقعية ويعبر عنها كيفياً من خلال إيضاح خصائصها، والتعبير عنها كمياً بالأرقام والجداول التي توضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى.

### ثانياً مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ذات المسمى الوظيفي (عميد كلية /نائب عميد، رئيس قسم /نائب رئيس قسم، مدير إدارة، عضو هيئة تدريس مثبت)، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم المجتمع البالغ عددهم (187) مفردة من (6) جامعات أهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة وهي (جامعة الملكة أروى - الجامعة اليمنية - الجامعة اليمنية الأردنية -

جامعة الحضارة - الجامعة الإماراتية الدولية – جامعة الرشيد الذكية)، وقد تم التوزيع كما هو موضح بالجدول رقم (1):

**جدول (1) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة**

| ت | اسم المؤسسة التعليمية      | عميد كلية / نائب عميد | رئيس قسم / نائب رئيس قسم | مدير إدارة | عضو هيئة تدريس مثبت | الإجمالي |
|---|----------------------------|-----------------------|--------------------------|------------|---------------------|----------|
| 1 | الجامعة اليمنية            | 12                    | 16                       | 5          | 13                  | 46       |
| 2 | جامعة الملكة أروى          | 6                     | 16                       | 11         | 12                  | 45       |
| 3 | الجامعة اليمنية الأردنية   | 5                     | 9                        | 5          | 1                   | 20       |
| 4 | جامعة الحضارة              | 7                     | 8                        | 2          | 4                   | 21       |
| 5 | الجامعة الإماراتية الدولية | 6                     | 16                       | 3          | 7                   | 32       |
| 6 | جامعة الرشيد الذكية        | 8                     | 9                        | 3          | 3                   | 23       |
|   | الاجمالي                   | 44                    | 74                       | 29         | 40                  | 187      |

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة

### ثالثاً إدارة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وتكونت من قسمين، القسم الأول المعلومات الديمغرافية، والقسم الثاني المعلومات المتعلقة بالأبعاد السبعة للمواصفة الدولية ISO 21001 والتي شملت على (46) فقرة.

### رابعاً معايير القياس:

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس درجة إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة.

### خامساً عرض البيانات وتحليل النتائج:

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكانت نتائج تحليل إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة كالآتي:



جدول (2) : المتوسطات والانحرافات لأبعاد إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018

| م                                                     | الأبعاد          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------------|
| 1                                                     | سياق عمل الجامعة | 4.03            | .609              | 80.6%          | 1       | مرتفع         |
| 2                                                     | القيادة          | 3.80            | .708              | 76.0%          | 2       | مرتفع         |
| 3                                                     | التخطيط          | 3.74            | .705              | 74.8%          | 4       | مرتفع         |
| 4                                                     | الدعم            | 3.72            | .646              | 74.4%          | 5       | مرتفع         |
| 5                                                     | العملية          | 3.72            | .646              | 74.4%          | 5       | مرتفع         |
| 6                                                     | تقييم الأداء     | 3.68            | .648              | 73.6%          | 6       | مرتفع         |
| 7                                                     | التحسين          | 3.76            | .687              | 75.2%          | 3       | مرتفع         |
| إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 |                  | 3.78            | .584              | 75.6%          | مرتفع   |               |

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات أفراد مجتمع الدراسة لإمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة قد بلغ (3.78) وبلغ الانحراف المعياري (0.584) وبدرجة موافقة (75.6%) وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون أن هناك إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة مجتمع الدراسة، حيث حل البعد الأول في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة موافقة (80.6%)، وجاء البعد الثاني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة موافقة (76.0%)، وفي المرتبة الثالثة جاء البعد السابع بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة موافقة (75.2%)، وفي المرتبة الرابعة جاء البعد الخامس بمتوسط حسابي (3.74) وبدرجة موافقة (74.8%)، البعد الرابع والخامس اتيا في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة موافقة (74.4%)، بينما جاء البعد السادس في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة موافقة (73.6%).

## سادساً مناقشة النتائج (اختبار فرضيات):

## 1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى H1:

الفرضية الرئيسة الأولى H1: (تتوافر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO 21001:2018).

وللتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام اختبار One sample T-test، كما هو موضح من الجدول رقم (3)

جدول (3): اختبار One sample T-test

| م | الأبعاد                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|---------------|
| 1 | سياق عمل الجامعة                                      | 4.03            | .609              | 80.6%          | 73.09  | .000          |
| 2 | القيادة                                               | 3.80            | .708              | 76.0%          | 59.37  | .000          |
| 3 | التخطيط                                               | 3.74            | .705              | 74.8%          | 58.64  | .000          |
| 4 | الدعم                                                 | 3.72            | .646              | 74.4%          | 63.52  | .000          |
| 5 | العملية                                               | 3.72            | .646              | 74.4%          | 63.66  | .000          |
| 6 | تقييم الأداء                                          | 3.68            | .648              | 73.6%          | 62.73  | .000          |
| 7 | التحسين                                               | 3.76            | .687              | 75.2%          | 60.49  | .000          |
|   | إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 | 3.78            | .584              | 75.6%          | 71.45  | .000          |

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (3) يتضح أن المتوسط الحسابي للفرضية الرئيسة الأولى قد بلغ (3.78) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) ونسبة بلغت 75.6%، وانحراف معياري (0.584) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (71.45) وهي قيمة موجبة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند  $\alpha=0.05$  على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث أن قيمة T المحسوبة (71.45) أكبر من قيمة T الجدولية (1.660)، مما يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من أفراد مجتمع الدراسة والوسط الفرضي، مما يعني قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه "تتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO 21001:2018".

ويتفرع من الفرضية الرئيسة سبع فرضيات فرعية:

### 1.1. الفرضية الفرعية الأولى: يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلب سياق عمل الجامعة.

يتضح من جدول (3) أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الأولى قد بلغ (4.03) ونسبة بلغت 80.6%، وانحراف معياري (0.609) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، وحيث أن قيمة T المحسوبة (73.09) أكبر من قيمة T الجدولية (1.660)، هذا يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من أفراد المجتمع والوسط الفرضي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلب سياق عمل الجامعة.

### 2.1. الفرضية الفرعية الثانية: يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلب القيادة.

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثانية قد بلغ (3.8) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) ونسبة بلغت 76.0%، وانحراف معياري (0.708) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، وحيث أن قيمة T المحسوبة (59.37) أكبر من قيمة T الجدولية (1.660)، هذا يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من أفراد مجتمع الدراسة والوسط الفرضي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلب القيادة.

### 3.1. الفرضية الفرعية الثالثة: يتوافر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلب التخطيط.

كما هو موضح في جدول (3) أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثالثة قد بلغ (3.74) ونسبة بلغت 74.8%، وانحراف معياري (0.705) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، وحيث أن قيمة T المحسوبة (58.64) أكبر من قيمة T الجدولية (1.660)، هذا يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من أفراد مجتمع الدراسة والوسط الفرضي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلب التخطيط.

### 4.1. الفرضية الفرعية الرابعة: يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية متطلب الدعم.

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الرابعة قد بلغ (3.72)، ونسبة بلغت 74.4%، وانحراف معياري (0.646) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، وحيث إن قيمة T المحسوبة (63.529) أكبر من قيمة T الجدولية (1.660)، هذا يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة

إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من أفراد مجتمع الدراسة والوسط الفرضي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية مطلب الدعم.

#### 5.1. الفرضية الفرعية الخامسة: يتوافر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية مطلب العمليات.

كما هو موضح في جدول (3) أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الخامسة قد بلغ (3.72) ونسبة بلغت 74.4%، وانحراف معياري (0.646) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، وحيث إن قيمة T المحسوبة (63.66) أكبر من قيمة T الجدولية (1.660)، هذا يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من أفراد مجتمع الدراسة والوسط الفرضي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية مطلب العمليات.

#### 6.1. الفرضية الفرعية السادسة: يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية مطلب تقييم الأداء.

يبين جدول (3) أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية السادسة قد بلغ (3.68) ونسبة بلغت 73.6%، وانحراف معياري (0.648) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، وحيث إن قيمة T المحسوبة (62.73) أكبر من قيمة T الجدولية (1.660)، هذا يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من أفراد مجتمع الدراسة والوسط الفرضي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية مطلب تقييم الأداء.

#### 7.1. الفرضية الفرعية السابعة: يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية مطلب التحسين.

يوضح جدول (3) أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية السابعة قد بلغ (3.76) ونسبة بلغت 75.2%، وانحراف معياري (0.687) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، وحيث إن قيمة T المحسوبة (60.49) أكبر من قيمة T الجدولية (1.660)، هذا يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من أفراد مجتمع الدراسة والوسط الفرضي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه يتوفر في مؤسسات التعليم العالي الأهلية مطلب التحسين.

### 2. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية H2:

الفرضية الرئيسة الثانية H2: "لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد

تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع- العمر- المؤهل العلمي- الخبرة- الدرجة العلمية- المسمى الوظيفي- الجامعة)".

جدول (4): نتيجة اختبار (T-test)، (F) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد مجتمع الدراسة

| إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 | العدد          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T)      | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية        |
|-------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|------------------------|
| متغير النوع                                           | ذكر            | 92              | 3.82              | .577          | 0.145         | غير دالة               |
|                                                       | أنثى           | 30              | 3.64              | .594          |               |                        |
| متغير المؤهل العلمي                                   | دكتوراه        | 88              | 3.80              | .578          | 0.578         | غير دالة               |
|                                                       | ماجستير        | 34              | 3.73              | .607          |               |                        |
| إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:201  | داخل المجموعات |                 | بين المجموعات     |               | اختبار (F)    | مستوى الدلالة عند 0.05 |
|                                                       | درجة الحرية    | المتوسط تربيع   | درجة الحرية       | المتوسط تربيع |               |                        |
| متغير العمر                                           | 118            | 40.741          | 3                 | .189          | .547          | .651                   |
| متغير الخبرة                                          | 118            | 40.740          | 3                 | .189          | .549          | .650                   |
| متغير الدرجة العلمية                                  | 118            | 40.649          | 3                 | .220          | .638          | .592                   |
| متغير المسمى الوظيفي                                  | 116            | 41.132          | 5                 | .035          | .099          | .992                   |
| متغير الجامعة                                         | 116            | 36.382          | 5                 | .985          | 3.141         | 0.011                  |

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ومن النتائج أعلاه فإننا نقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع- العمر- المؤهل العلمي- الخبرة- الدرجة العلمية- المسمى الوظيفي- الجامعة)".

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية سبع فرضيات فرعية:

1.2. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى لمتغير النوع.

يتضح من الجدول رقم (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة الأبعاد تجاه توفر إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية

ISO 21001:2018 في الجامعات الأهلية اليمنية تُعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بـ (إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018).

**2.2. الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى لمتغير العمر".

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة F جاءت غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 تُعزى لمتغير العمر.

**3.2. الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

يتضح من الجدول رقم (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة الأبعاد تجاه توافر إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في الجامعات الأهلية اليمنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018).

**4.2. الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى لمتغير الخبرة".

يبين لجدول رقم (4) أن قيمة F جاءت غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 تُعزى لمتغير الخبرة.

**5.2. الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية".

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة F جاءت غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية

ISO 21001:2018 تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

**6.2. الفرضية الفرعية السادسة:** "لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

من الجدول رقم (4) يتبين لنا أن قيمة F جاءت غير دالة، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**7.2. الفرضية الفرعية السابعة:** "لا يوجد فروق بين متوسط إجابات المبحوثين حول أبعاد تطبيق متطلبات المواصفة الـ ISO21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية بأمانة العاصمة تُعزى لمتغير الجامعة".

كما هو موضح من الجدول رقم (4) أن قيمة F جاءت دالة، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة تجاه إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 تُعزى لمتغير الجامعة.

### الاستنتاجات :

استناداً إلى نتائج الدراسة أعلاه، توصلت الباحثة إلى عدة استنتاجات، وذلك كما يأتي :

- توجد إمكانية لتطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي بأمانة العاصمة بدرجة موافقة "مرتفعة"، وهذا يشير إلى مدى اهتمام مؤسسات التعليم العالي بأبعاد المواصفة الدولية والمتمثلة بـ (سياق عمل المؤسسة التعليمية، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الأداء، التحسين).
- إن مؤسسات التعليم العالي تتمتع بكفاية مرتفعة في جميع أبعاد المواصفة الدولية ISO 21001:2018، مع ذلك عليها التركيز أكثر على بُعد "تقييم الأداء" الذي احتل المركز الأخير مقارنة ببقية ابعاد المواصفة.
- رغم إمكانية تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001:2018 في مؤسسات التعليم العالي الأهلية إلا أنها تحتاج إلى تعزيز أكثر للجودة وبذل الجهود بشكل أكبر، وتوفير جميع المتطلبات المالية والمادية اللازمة لذلك.
- لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسط إجابات مجتمع الدراسة على متغيرات الدراسة،

مما يدل إلى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001:2018 بغض النظر عن خصائصهم الديمغرافية.

### التوصيات :

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم عرضها وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحثة تقترح التوصيات التالية :

- ضرورة تبني الإدارة العليا لإدارة الجودة وتمكين إدارة الجودة فيها من تطبيق الاساليب والأدوات الإدارية الحديثة كالمواصفة ISO 21001:2018 وEFQM2020 وغيرها من الاساليب والادوات التي تساعد المؤسسة في التحسين المستمر.
- ضرورة تفعيل مشاركة الإدارة العليا وجميع العاملين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية ، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تنفيذ التغييرات وتشجيعهم على ذلك.
- ضرورة العمل على وضع استراتيجيات واضحة ومتواءمة مع أهداف المؤسسة وتشمل جميع الأعمال في المؤسسة ومتوافقة مع المواصفة الدولية ISO 21001:2018 لتحقيق الأهداف بسهولة.
- ضرورة توفير الموارد المادية وغير المادية والكافية لدعم الجودة، والتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية.
- ضرورة امتلاك المؤسسة آلية فعالة لقياس أداء المؤسسة، واستخدامه لتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- ضرورة امتلاك المؤسسة آلية فعالة لقياس مدى رضا الطلبة، والمستفيدين الآخرين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وغيرهم في المؤسسة التعليمية.
- العمل على وضع منهجية فعالة للتعامل مع شكاوى الطلبة والمستفيدين الآخرين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وغيرهم وحل مشكلاتهم.
- توثيق جميع العمليات والتعليمات بشكل كامل وواضح ودوري مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الوقائية.
- الاستفادة من تجارب الجامعات اليمنية التي طبقت المواصفة ISO 9001:2015 لتسهيل إستراتيجية تطبيق المواصفة ISO 21001:2018.



## المراجع :

1. هلال، محسن والنحاس، أيمن، (2009)، "مبادئ الإدارة"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، القاهرة.
2. الموسوي، سنان، (2004)، الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
3. خميس، لمى هادي، (2022)، انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO 21001 2018) في المؤسسات التربوية، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(4)، العدد (1): 239-258.
4. اسحاق، عبد الشكور زكريا و أبو سن، أحمد ابراهيم، (2022)، أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل (دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم)، 3(8)، 367-411.
1. Baatar, O. (2020). **QMS QUALITY MANUAL OF MUST. Mongolia**, 50.
2. Caco, B., & Gani, H. A. (2024). **Implementation Strategy of ISO 21001: 2018-Based Service Quality Management Standards at SMK Telkom Makassar**, Indonesia. Asian Journal of Education and Social Studies, 50(2), 165-173.
3. Gueorguiev, T., & Popescu, C. (2023). **STANDARDIZATION AS TOOL TO ENHANCE EDUCATIONAL ACCREDITATION**. Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Engineering Series/Analele Universit??ii Constantin Brâncu?i din Târgu-Jiu. Seria Inginerie, (4).
4. Bretaña, R. M. G., Almaguer, M. H., & Bonilla, M. B. V. (2024). **Implementation of ISO 21001: 2018 in postgraduate academic programs**. Scientia et Technica, 29(1), 7-17.
5. FOFOU, C. W. (2024). **Qualité du système de management des établissements publics d'enseignement supérieur à statut particulier au Cameroun**. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(5), 198-213.



6. Le Quyen, T. T. (2023). **Object-Oriented Approach: Applying ISO 21001 at Vietnamese Higher Education Institutions**. KnE Social Sciences, 45-56.
7. Trisnawati, J. D., & Rosiawan, M. (2023). **Incorporation of ISO 21001 and National Accreditation Board for Higher Education Criteria in Indonesia** : Proceedings of the 19th International Symposium on Management (INSYMA 2022), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Atlantis Press, 660, 1023 - 1031.
8. Masykur, R., & Hadiati, E. (2024). **Manajemen Strategis dalam Penerapan ISO 21001: 2018 di Madrasah: Upaya Menjawab Tantangan Peningkatan Kualitas**. Peradaban Journal of Interdisciplinary Educational Research, 2(1), 55-72.
9. Ambarwati, L., Rusmiati, E., & Aisyah, S. (2023). **Readiness Analysis of Politeknik STMI Jakarta Towards Implementation and Certification of ISO 21001: 2018**. Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management.
10. Shukron, B. (2022). **Penerapan Klausul ISO 21001:2018 Sebagai Upaya Penguatan Manajemen Budaya Mutu Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam**. Jurnal Ilmiah Pendidikan (Tarbawiyah), 6(2), 197-217.
11. RAYA, M. Y., HIDAYAT, T., YUSPIANI., & BASRIA, A. D. (2022). **EKSISTENSI PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI BERDASARKAN SNI ISO 21001:2018** . JURNAL IDAARAH, VI(2), 390-405.
12. Sukmaangara, O. B. (2022). **KODE DOKUMEN ISO 21001:2018 IAIN SYEKH NURJATI CIREBON**. Kumpulan Artikel Website LPM, 2(2022), 46-65.
13. Syahrullah, Y., Yanti, A., Adhiana, T. P., & Imran, R. A. (2022). **GAP analysis of Higher Education Quality Assurance System Implementation**



- against Educational Organization Management Standards ISO 21001: 2018. Jurnal Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering, 14(1), 67-77.
14. Rahmadi, & Iskndar, A. R. (2020). **Analisis Kesiapan Sertifikasi ISO 21001:2018 dengan Metode Gap Analysis (Studi Kasus pada Akademi Telkom Jakarta)**. Journal of Informatics and Communications Technology (JICT), 2(1), 49-58.
  15. Abelardo, D. D. L., Wendy, M. A. T., Jorge, M. E. N., & Isamel, M. D. (2019). **Proposal of ISO 21001 in the educational environment of Aguascalientes**, Mexico. Revista de Educación Técnica, 3(9), 8-16.
  16. Rivera Paipay, K. M., & Tupac Yupanqui Bustamante, M. ?. (2019). **La Norma ISO 21001:2018 – Apéndice normativo y su impacto en estudiantes de educación superior de Lima**, 4(3.2), 50-62.
  17. Vasilevskyi, O. (2019). **Higher education quality system in the context of the ISO 21001: 2018 implementation**. measuring equipment and metrology, 80(4).
  18. Wibisono, E. (2018). **The new management system ISO 21001: 2018: What and why educational organizations should adopt it**. In Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management (pp. 66-73).
  19. PASSARELLI, V. (2022). **ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE ENSINO BÁSICO**. Master Thesis, PAULISTA University, Brazil.
  20. Ortiz, R. O. M. (2021). **Satisfacción de padres de familia bajo la norma ISO 21001:2018 en la institución educativa 2007**, los Olivos 2020. Master Thesis, César Vallejo University, Lima – Perú.
  21. López Osorio, M. D. (2020). **Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas**

- internacionales ISO 21001: 2018 e ISO 9001: 2015.** Caso: Unidad Educativa Montebello (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
22. Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). **Performance appraisal and evaluation.** In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 17(2), 716-721. Elsevier Inc.
23. Yadav, R., Yadav, N., & Yadav, J. (2021). **Quality System Certifications in Education Sector** : Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Atlantis Press, 526, 379 - 382.
24. ISO (2018). **ISO 21001:2018. Educational Organizations.** Management Systems for Educational Organizations-Requirements with Guidance
25. ISO. (2015). **ISO 9000:2015. Quality management systems.** Fundamentals and vocabulary.
26. Santos, E. M. R., & Amon, M. A. (2021). **MAAP Transition from ISO 9001: 2015 to ISO 21001: 2018 the new quality standard in education organization.**
27. Ülker, N. (2023). **Total quality management in the context of University 4.0: New game new rules.** In Frontiers in Education, 8(1146965), 01-05.