

الأنماط الإدارية في المرافق العامة التعليمية- جامعة تعز  
أنموذج(\*)

إعداد

د/ ضياء عبد الرحمن أحمد عثمان  
أستاذ القانون العام المشارك  
بكلية الحقوق- جامعة تعز

## ملخص الدراسة

حددنا بشكل دقيق وعلمي من خلال هذه الدراسة شكل الهيكل الأكاديمي والإداري للمرافق العامة التعليمية في الجمهورية اليمنية ووقفنا على أوجه الخلل في بناء هذا الهيكل العام وأساليب توزيع الثروة والسلطة في إطار هذه المرافق.

واتضح لنا من خلال تلمس جوانب القصور والخلل في بناء وتكوين هذا الهيكل بدائية هذه الأنماط الإدارية وابتعاد المعايير التي يقوم عليها البناء والتشكيل عن العدالة والمساواة ونصوص الدستور والقانون.

حيث جاء بناء هذا الهيكل الأكاديمي الإداري وتشكل الأنماط الإدارية السائدة في هذه المرافق انعكاسا للواقع اليمني المعاش القائم هو أيضا على معايير بعيدة عن العدالة المساواة ونصوص الدستور والقانون.

حيث تبدو على شكل مثلث مترابط من القمة إلى القاعدة مروراً بالوسط على أساس المصالح الشخصية الضيقة لأعضاء هذا الهرم على حساب المصلحة العليا للوطن والشعب من خلال التجاهل التام لهذه المصلحة لحساب المصالح الشخصية لأعضاء هذا المثلث البدائي في تكوينه وبنائه.

ويتكون هذا المثلث من ثلاث عناصر أساسية هي المناطقية والحزبية والفساد، وجوهر وأساس هذا المثلث هو المصلحة الضيقة لأعضائه وبالتالي فإن أعضاء هذا المثلث يحققون مصالحهم الضيقة وفق أسلوب تعاوني تبادلي نفعي يحقق مصالح كلا منهم مع إهمال المصلحة العليا للوطن والمجتمع وعدم تطبيق القانون.

## **Abstract**

### **Types of Administration in Educational public facilities - Taiz university as a sample**

We defined in a scientific and accurate way through this study ,the shape of the academic administrative structure of the educational public facilities in the Republic of Yemen and we aware of the aspects of deficiency in the build of this general structure

And it be come clear to us through the sides of limitation and defect in the structure and form of this structure, primitiveness of this administration types and the standers which the structure and building are away of justice and equal rights and scripts of the constitution and law. whereas this administrative academic structure and form of administrative types which dominate in these facilities come as a reflecting of the Yemeni live reality which also away of justice and equal rights and scripts of the constitution and law .

Where it appears as a triangle interrelated form the top to the bottom passing the middle based on personal benefits for the members of this pyramid

This pyramid is in the supreme interest of the nation and the people through out the completely ignoring of this benefit

For the purpose of personal interests of the members of this triangle which is primitive in its form and structure . And this triangle consist of three basic elements e.g. zonal, corruption and the centerpiece of the triangle is the narrow benefits of its members ,thus they are achieving their benefits by help one another cooperative n commutative opportunity . achieve their benefit with ignoring the home land and society benefit and they don't implement the law Consequently, .

## مقدمة البحث:

اختار الفقه الإداري المرفق العام أساساً لقواعد هذا القانون من خلال حكم بلنكو<sup>(١)</sup> العام ١٨٧٣م، فمن النظريات الأساسية التي استخلصها فقهاء القانون الإداري من هذا الحكم التاريخي "المرفق العام أساس القانون الإداري"<sup>(٢)</sup>. وإن كان المرفق العام قد استمر لفترة زمنية أساساً وحيداً لقواعد القانون الإداري، إلا أن الآراء الفقهية في إطار القانون الإداري اختلفت في تحديد أساس القانون الإداري، باعتبار أن نظرية المرفق العام كأساس للقانون الإداري كانت تمر بأزمة حينها ورغم اختلاف الفقه الإداري حول هذه النقطة فإن أساس القانون الإداري عند أغلب الفقه الإداري هو "المرفق العام+ السلطة العامة"<sup>(٣)</sup>.

حيث جعل فقهاء القانون الإداري المرفق العام أحد عناصر معيار وأساس القانون الإداري ذلك أن هذين العنصرين يشملان كثير من قواعد ونظريات القانون الإداري فإذا نظرنا إلى المرفق العام اليوم نجد ما زال وفق التوضيح السابق يعتمد عليه فقهاء القانون الإداري في صياغة قواعد هذا القانون وبناء نظرياته الفقهية وضبط مرتكزاته لتظهر في صورتها الأخيرة متناسقة لا تعارض أو اختلاف بين مضامينها العامة والتفصيلية.<sup>(٤)</sup>

(١) تلخص قضية بلنكو في أن أحد العربات التي تتبع أحد المرافق العامة في فرنسا دهست أحد الأطفال فرفع والد ا لطفل دعوى أمام المحاكم المدنية على سائق العربة وطالب بتعويض عن الإصابات التي تسبب فيها ودفع محامي السائق أن السائق ارتكب هذه الحادثة وهو يقود عربة تابعة للإدارة وعليه فإن الذي يدفع هذا التعويض هو المرفق العام الذي تتبعه العربة وما السائق إلا أحد موظفي هذا المرفق. وأسس المحامي دفعه على أساس المسؤولية الإدارية، وأن هذه المسؤولية لا يمكن أن تنظمها مبادئ وقواعد المجموعة المدنية التي تنظم علاقة الأفراد بعضهم ببعض بل يجب أن تحكمها قواعد خاصة تبعاً لحاجات المرفق العام وضرورة التوفيق بين حقوق الدولة، وحقوق الأفراد، ورأى أن القضاء الإداري هو المختص بنظر الدعوى وليس القضاء المدني. وخلافاً لكل التوقعات صدر حكم بلنكو الشهير الذي وضع أساساً للقانون الإداري باعترافه بمسؤولية المرفق العام عن التعويض وعدم مسؤولية السائق وقد تنبه الفقه بعد فترة طويلة لهذا الحكم وجعل من المرفق العام أساساً لقواعد القانون الإداري.

راجع مؤلفنا، القانون الإداري، ط ٤، مكتبة خالد ابن الوليد صنعاء ٢٠١٧، ص ٤٢.

(٢) راجع حول أساس القانون الإداري :

د. مصطفى أبو زيد فهمي، الوجيز في القانون الإداري، ج ١، نظرية المرفق العام، ص ٤٧

، د. محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري، ١٩٧٥، ص ٢٢٧ وما بعدها .

-د. ماجد راعب الحلو، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، إسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٤٩

د. محمد فؤاد عبدالباسط، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ١٣

(٣) راجع مؤلفنا القانون الإداري، ط ٤، مصدر سابق، ٢٠١٧، ص ٤٨

(٤) راجع :

-Duguit(L):Trite de droit constitionnele,p.223

-De laubade`re: traite`dedroit administrative,1973,p.75

ذلك أن المرفق العام وفق هذا التوضيح أحد صور النشاط الإداري التي من خلالها تستطيع الإدارة تقديم خدماتها للجمهور، وهي خدمات أساسية لا يمكن لجمهور المجتمع الاستغناء عن أي منها ولا يستقيم حال المجتمع دون تقديمها بشكل مستمر دون انقطاع ويقدم المرفق العام خدماته للجمهور من خلال النشاط الإداري المكلف به من خلال العمل القانوني للإدارة الذي لا يخرج عن أحد صورتين هما:

١- القرار الإداري

٢- العقد الإداري

إلا أننا نحاول من خلال هذه الدراسة الهامة التركيز على الأنماط الإدارية التي تبنى بها المرافق التعليمية وأساليب تسيير نشاطها الإداري، وذلك لما لها من تأثير فاعل على بناء الهيكل الإداري للمرفق العام، وعلى سير العمل الإداري فيه، بما في ذلك من نتائج خطيرة على الخدمات التي يقدمها للجمهور، ويأتي أهمية هذا الموضوع بالآتي:

الاعتماد كلياً على هذه الأنماط الإدارية في المرافق العامة التعليمية وسنحاول من خلال هذه الدراسة تحديد هذه الأنماط الإدارية وتقييمها علمياً.

لملاحظاتنا من خلال تدريسنا لمادة القانون الإداري كلية الحقوق ما يعترى هذه الأنماط الإدارية من عناصر تجعلها أنماط بدائية لا تطور المرفق إلى الأمام بقدر ما ترجع تطور بناء هيكله الإداري وتسيير نشاطه الإداري واتباع أساليب في تحديد الحقوق القانونية فيها سواء لمن يعمل فيها أو ينتفع بخدماتها على أسس غير قانونية وغير عادلة ولا تحقق المساواة رغم الأهمية الدستورية لهذه المبادئ التي لا يجوز إغفالها عند بناء الدولة القانونية.

وسنتناول في المبحث الأول من هذا البحث تحديد الوصف العلمي والقانوني للهيكل العام للإدارة في اليمن من خلال استخدام الأسلوب الوصفي في البحث العلمي ومن خلال تحديد جامعة تعز مجال تطبيقي لهذا الوصف عبر تأريخها منذ نشأتها إلى الآن باعتبارها نموذج الدراسة. كما سنحاول من خلال المبحث الثاني من هذه الدراسة تقييم هذه الأنماط الإدارية تقييماً قانونياً وعلمياً وتأثيرها في شكلها الحالي على النواحي الآتية:

- الهيكل الإداري للجامعة.

-Waline : pre`cis de droit administrative,1969,p74,etc

-Rivero: droit administrative,1965,p.19

- استاذنا الدكتور ثروت عبدالعال أحمد وآخرون، القانون الإداري، ٢٠٠٦، ص١١٢

- البنية التحتية للجامعة.

- سير العمل الإداري.

- الموارد البشرية في الجامعة.

- بناء الأجيال ومخرجات العملية التعليمية.

وفي ضوء ما سبق سنتناول هذا البحث وفق التقسيم الآتي:

**المبحث الأول:** تحديد الأنماط الإدارية في المرافق العامة التعليمية.

**المطلب الأول:** بدائية الأنماط الإدارية في المرافق العامة التعليمية.

**المطلب الثاني:** التطور التاريخي للأنماط الإدارية للمرافق العامة التعليمية

**المبحث الثاني:** تقييم الأنماط الإدارية.

**المطلب الأول:** تأثير الأنماط الإدارية على الهيكل الإداري للجامعة.

**المطلب الثاني:** تأثير الأنماط الإدارية على البنية التحتية للجامعة.

**المطلب الثالث:** تأثير الأنماط الإدارية على سير العمل الإداري.

**المطلب الرابع:** تأثير الأنماط الإدارية على الموارد البشرية في الجامعة.

**المطلب الخامس:** تأثير الأنماط الإدارية على بناء الأجيال ومخرجات العملية التعليمية.

### المبحث الأول: تحديد الأنماط الإدارية في المرافق التعليمية

تمثل بدائية هذه الأنماط أحد العوامل المؤثرة تأثيرا بالغا على العمل الإداري في جامعة تعز وعلى الخدمة التي يقدمها هذا المرفق الهام للجمهور. لقد بدأت فكرة البحث من خلال تدريسنا لمادة القانون الإداري على طلاب المستوى الثاني بكلية الحقوق في جامعة تعز، فقمنا ببذل جهود كبيره منذ بداية العام ٢٠١١-٢٠١٢م في محاولة لرصد وتحديد الإطار العام لهذا العامل، وتحديد الآثار البالغة التي يؤثر بها على بناء الهيكل الإداري للجامعة وعلى تسيير العمل الإداري فيها ومخرجات التعليم التي يخرجها من خلال الخدمة التي يقدمها للمجتمع.

ولم نقف في هذا عند تحديد بدائية هذه الأنماط باعتبارها أحد العوامل المؤثرة والخطيرة على الإدارة وعملها القانوني وإنما حاولنا كذلك تتبع التطور التاريخي لهذا العامل عبر التطور التاريخي العالمي للإدارة، وأساليب إدارتها وصياغة القواعد القانونية التي تحكمها وتنظم عملها الإداري.

وكذلك عبر التطور التاريخي للإدارة وعملها في مرفق جامعة تعز على الرغم من قصر عمر الجامعة التي بدأت الدولة في إنشاء احد مكوناتها في ثمانينيات القرن الماضي. وقد حاولنا الخروج بنتائج كل تلك الجهود من خلال صياغتها صياغة علمية في إطار دراسة قانونية لهذا العامل المؤثر والخطير على الإدارة في اليمن وسير عملها الإداري الذي من أخطر نتائجه وآثاره تعطيل تطبيق القانون الإداري في ضوء ما سبق سنتناول هذا المبحث كالاتي:

**المطلب الأول: بدائية الأنماط الإدارية في المرافق التعليمية.**

**المطلب الثاني: التطور التاريخي لهذا العامل:**

أ- عبر تأريخ الإدارة العامة.

ب- عبر تاريخ الجامعة.

## المطلب الأول

### بدائية الأنماط الإدارية في المرافق التعليمية:

بدائية الأنماط الإدارية في هذه المرافق هو أحد العوامل المؤثرة تأثيرا بالغا على بناء الهيكل الإداري للإدارة العامة وعلى العمل القانوني الصادر عنها والذي من خلاله تمارس نشاطها الإداري وعلى الخدمة التي تقدمها من خلال هذا النشاط لجمهور المجتمع، وإذا كان التحديد السابق تحديدا عاما ينطبق على إدارة أي مرفق عام في أي مرفق من مرافق الدولة فإن تطبيق هذا المفهوم على موضوع الدراسة- جامعة تعز- من اجل توضيحه يجعل تحديد هذا المفهوم كالاتي:

بدائية الأنماط الإدارية هو احد العوامل المؤثرة تأثيرا بالغا على بناء الهيكل الإداري للجامعة وعلى العمل القانوني الصادر عنها والذي لا يخرج عن إحدى صورتين هما: (1)

أ- القرار الإداري. ب- العقد الإداري.

والذي من خلاله تمارس نشاطها الإداري، وعلى الخدمة التي تقدمها الجامعة لجمهور المجتمع المتمثلة بإعداد جيل متعلم قادر على قيادة البلاد، وتسيير شئونها لعامة في المستقبل، وتطويرها بالشكل الذي يجعلها من الفاعلين والمؤثرين في الحياة الثقافية مع الجامعات الأخرى.

(1) راجع د. حسين عثمان محمد عثمان ، اصول القانون الاداري دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية ، ٢٠٠٤ م ، ص ٤٠٣ .

ومن خلال التحديد السابق لشكل الأنماط الإدارية التي تدار بها المرافق العامة التعليمية ومدى بدائيتها يمكننا تحديد الآتي:

أولاً: شكل الأنماط الإدارية في المرافق العامة التعليمية.

ثانياً: التطور التاريخي للأنماط الإدارية في المرافق العامة.

أولاً: شكل الأنماط الإدارية في المرافق العامة التعليمية

ابرز الأنماط الإدارية في المرافق التعليمية بناء الهيكل الإداري لمرفق عام (الجامعة مثالا) وذلك بالتجاوز الشديد للقواعد القانونية ومبادئ ونظريات القانون الإداري ومبادئ ونظريات القانون الدستوري.

وابرز مثال لهذا البناء البدائي إداريا المخالف لشتى قواعد القانون العام كالآتي:

مثلت مترابط من القمة إلى القاعدة مرورا بالوسط على أساس المصالح الشخصية الضيقة لأعضاء هذا الهرم على حساب المصلحة العليا للوطن والشعب من خلال التجاهل التام للمصلحة العليا وتفضيل المصالح الشخصية لأعضاء هذا المثلث الإداري المتخلف عليها. وبالتالي فإن جوهر وأساس تكون هذا المثلث الإداري المتخلف الغير قانوني هو المصلحة الضيقة لأعضائه، فهم أي أعضاء هذا المثلث يحققون مصالحهم الضيقة وفق أسلوب تعاوني تبادلي نفعي يحقق مصالح كلا منهم مع اهمال المصلحة العليا للوطن والمجتمع، وإهمال القانون وعدم تطبيقه مع ما يترتب على ذلك من آثار بالغة الضرر على الآتي:

١- بناء الهيكل الإداري للجامعة.

٢- البنية التحتية للجامعة.

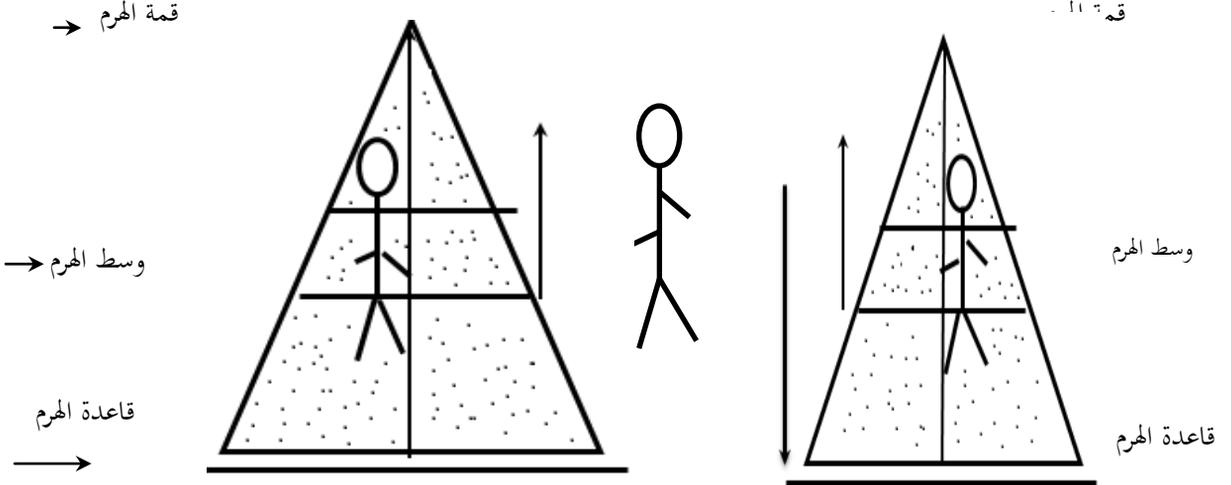
٣- سير العمل الإداري.

٤- الموارد البشرية في الجامعة.

٥- بناء الأجيال ومخرجات العملية التعليمية.

وفي جامعة تعز مثلثين يمكن توضيح صورة الهيكل الإداري المخالف لا بسط قواعد القانون

الإداري ومبادئه العامة ونظرياته من خلال الرسم التوضيحي الآتي:



شكل (١-١) يوضح الهيكل الإداري لجامعة تعز المخالف إداريا لأبسط قواعد القانون

ومن خلال المفهوم السابق تحديده لعامل بدائية الأنماط الإدارية يمكننا تحديد عناصر هذا العامل كالآتي:

(أ) - جوهر الأنماط الإدارية في المرافق التعليمية:

حيث تأتي هذه الأنماط الإدارية في شكل مثلثين انعكاسا لمثلثين آخرين في الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي اليميني هما أساس بناء هذه الأنماط الإدارية البدائية، جوهر وأساس كل مثلث منهم هو المصلحة الضيقة وفق أسلوب تعاوني تبادلي نفعي يحقق مصالح كلا منهم مع إهمال المصلحة العليا للوطن والمجتمع، وإهمال القانون وعدم تطبيقه مع ما يترتب على ذلك من آثار بالغة الضرر.

حيث يسيطر هذان المثلثان على المال العام والخاص والسلطة السياسية والإدارية في الدولة اليمينية الناشئة مع ما يعيب عنصر الشعب فيها باعتباره أحد أهم عناصر بناء الدولة القانونية في الفقه القانوني والسياسي وتوضح طبيعة عنصر المناطقية في تكون هذين المثلثين، كما يتضح العنصر الثاني في السياسة الرديئة التي ترجع إلى طبيعة الأنظمة السياسية والإدارية للدول النامية بما في ذلك من سيطرة العنصر السياسي على إدارة هذه الدولة حديثة النشأة واستئثار الأحزاب السياسية قليلة الخبرة في العمل السياسي والتي تسيطر على قراراتها قوى متخلفة رجعية على السلطة والثروة في مجال الإدارة.

والعنصر الثالث المتمثل بالفساد والذي يغطي كل سلطات الدولة الحديثة في اليمن ويعيقها عن التنمية والتقدم مع غياب تام للقضاء الإداري في اليمن. ويبسط الرسم التوضيحي تكوين وعناصر هذين المثلثين المسيطرين على المال والسلطة في اليمن، سواء كان مال عام أو خاص، وسلطه سياسيه أو إدارية بعد فشل ثورات الربيع العربي في التخلص من عامل بدائية الأنماط الإدارية الواضح في عناصر هذين المثلثين وأسلوب تكوين كل مثلث منهما.

وفي تقديري لا يمكن تحرير الثروة والسلطة وإدارتها بأسلوب علمي قانوني حديث يتوافق وطبيعة العصر ومتطلبات النظام الاقتصادي العالمي المعاصر، إلا من خلال وقت طويل نستطيع خلاله بناء استراتيجية تعليم وطنية وننفذها على أرض الواقع تأتي ثمارها من خلال تعليم جيل جديد على أساس البناء من منطلق الولاء لليمن، حتى يمكن التغلب على هذه الصعوبات، والوصول إلى صياغة جديدة ومتطورة لمبدأ العدالة لاجتماعيه. ومن ثم بناء أنماط إدارية تقوم على أساس هذه العدالة، وتعطي كل ذي حق حقه، وتساوي بين أعضاء الجهاز الإداري في الواجبات.

ب)- آثار بدائية هذه الأنماط على الإدارة وعملها القانوني والتي نحددها كآلاتي:

- ١- التأثير على الهيكل الإداري.
- ٢- التأثير على البنية التحتية.
- ٣- التأثير على سير العمل الإداري.
- ٤- التأثير على الموارد البشرية.
- ٥- التأثير على الخدمة التي يقدمها المرفق العام من خلال نشاطه الإداري لجمهور المجتمع.

## المطلب الثاني

### التطور التاريخي للأنماط الإدارية

من خلال دراستنا لهذا العامل وتأمل جوهره، يتضح لنا أن تطور هذا العامل لا يقتصر على التطور التاريخي للجامعة أو أي إدارة عامه في الجمهورية اليمنية، بل أن لهذا العامل تطور تاريخي عبر التطور التاريخي للإدارة العامة في دول متقدمة ومتطورة حاليا في علم الإدارة وفي القانون الإداري وسنوضح ذلك كآلاتي:

أ- التطور التاريخي عبر تأريخ الإدارة العامة.

ب- التطور التاريخي عبر تاريخ الجامعة.

أ- التطور التاريخي عبر تاريخ الإدارة العامة

يشير أحد كتاب القرن الخامس عشر واصفا حال الإدارة وهيكلها العام في دول أوروبا حينها، بأنه كان على شكل هرم يترايط من القمة إلى القاعدة، مروراً بالوسط بعلاقات شخصيه لا علاقة لها بالمصلحة العامة أو أهداف الإدارة المحددة في علم الإدارة، أو تلك النظريات القانونية التي صاغها الفقه القانوني الإداري من خلال استنباطه لها من نصوص الأحكام القضائية التي صاغها القضاء الإداري في فرنسا، أو غيرها من دول العالم.

ب) التطور التاريخي عبر تاريخ الجامعة:

اخترنا إجراء التطبيق العملي من خلال هذا البحث على جامعة تعز؛ وذلك من خلال المشاهدة والتأمل في بناء هيكلها الإداري، وأسلوب سير العمل الإداري، حيث لاحظنا من خلال هذه الدراسة التشابه الواضح بين الوصف الذي حدده أحد الباحثين للهيكل الإداري، وسير العمل فيه خلال القرن الخامس عشر، وبين حال الإدارة، وأسلوب العمل الإداري في الإدارة العامة للجمهورية اليمنية حالياً. إلا أن ما تجدر الإشارة إليه هنا هو التطور في هذه الصورة، حيث بدت ومن خلال الرسم التوضيحي السابق (١-١) ذو طابع أيديولوجي، وهو أمر طبيعي في ظل وضع سياسي وصفناه علمياً (بالقطبية السياسية) ابتداءً من العام ١٩٩٤م.<sup>(١)</sup>

إلا أنه ونتيجة الفساد المتوغل بشدة في الإدارة اليمنية، فقد تحول خلال هذه الفترة من صورته الأيدولوجية التي يمكن رصدها في بداية هذه الفترة إلى صورة أخرى تتمثل بنفس المثلث المحدد، مع تحول العلاقات بين أعضاء هذا المثلث إلى علاقات أساسها المصلحة الشخصية الضيقة على حساب المصلحة العامة التي تسعى الإدارة العامة لتحقيقها، مع تذبذب الطابع الأيدولوجي (بين الوضوح والاختفاء وفقاً للواقع السياسي) الذي كان يحدد الحدود العامة (بشكل) متعدد من موظفي الإدارة ذات اتجاهات أيديولوجية معينة ومتعارضة، تسيطر على النظام العام لمثلث الهيكل الإداري المختل.

(١) راجع مقالتي (البناء الأكاديمي للمرافق العامة في مجال التعليم العالي، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، بتاريخ ٢٠١٣/٥/٢٢م).

## المبحث الثاني

### تقييم الأنماط الإدارية في المرافق التعليمية

تؤثر الأنماط الإدارية المعتمدة في بناء الهيكل الإداري في المرافق التعليمية تأثيرا بالغا، ليس فقط على الهيكل الإداري، بل على سير العمل القانوني الذي تمارس من خلاله الإدارة العامة نشاطها الإداري، كما يمتد تأثيرها لشتى نواحي الحياة المتعلقة بنشاط المرفق العام ابتداءً من أسلوب بناء الهيكل الإداري للجامعة، وانتهاءً بالأجيال التي تقوم الجامعة بإعدادها وتخريجها من خلال الخدمة التي انشأت من أجلها وهي تعليم أبناء المجتمع اليمني.

ولا يقتصر ذلك في تأثيره على بناء الهيكل الإداري للجامعة بالشكل الذي يجعل هذا البناء مشوها ومخالفا للقانون وأساليبه التي حددها للقيام بهذا البناء، بل تجاوز تأثيره الخطير إلى مستوى أبعد من ذلك، فأثر على الكادر البشري الذي تعتمد عليه الجامعة في خدمتها للمجتمع اليمني، سواء كان ذلك بجانبه الأكاديمي أو الوظيفي، وذلك من خلال إهدار مبادئ دستورية وقانونية عليا تحافظ لهؤلاء على مصالحهم وحقوقهم في المجال الإداري الذي يعملون فيه، وتحقق لهم التطور والتأهيل اللازمين للذين يمكنهما من تقديم خدمة المرفق بأكمل وجه وفي ضوء ما سبق سنتناول هذا المبحث كالاتي:

**المطلب الأول:** تأثير الأنماط الإدارية على الهيكل الإداري للجامعة.

**المطلب الثاني:** تأثير الأنماط الإدارية على البنية التحتية للجامعة.

**المطلب الثالث:** تأثير الأنماط الإدارية على سير العمل الإداري.

**المطلب الرابع:** تأثير الأنماط الإدارية على الموارد البشرية في الجامعة.

**المطلب الخامس:** تأثير الأنماط الإدارية على بناء الأجيال ومخرجات العملية التعليمية.

### المطلب الأول

#### تأثير الأنماط الإدارية على الهيكل الإداري للجامعة

يتأثر الهيكل الإداري للجامعة تأثيرا بأشكال الأنماط الإدارية في المرافق التعليمية، ولهذا الأثر مظاهر عديدة، إلا أننا سنقتصر على مظهرين من أبرز هذه المظاهر هي:  
أولا: أسلوب اختيار شاغلي المناصب الإدارية

ثانياً: تعطيل بعض الإدارات الفاعلة التي لها دورها البارز في تطوير الإدارة وأسلوب عملها الإداري.

#### أولاً: أسلوب اختيار شاغلي المناصب الإدارية:

يحدد القانون رقم (18) لسنة ١٩٩٥م وتعديلاته بشأن الجامعات الحكومية، أساليب إدارية معينة لاختيار شاغلي المناصب الأكاديمية في الجامعة مثل: العمداء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء المراكز الأكاديمية.<sup>(١)</sup>

إلا أن بدائية الأنماط الإدارية في هذه المرافق تؤثر تأثيراً فاعلاً على أسلوب تحديد هؤلاء القيايين الإداريين في الجامعة، ويدعم تأثير هذا العامل، ويزيد من فاعليته شكل الهيكل الإداري المتخلف للجامعة القائم على هرمين إداريين، يتم بناؤهما بشكل غير قانوني في جوهرهما على أساس المصالح الشخصية الضيقة عبر هذا الهرم الإداري المتخلف من القاعدة إلى قمة الهرم بشكل (سبق الإشارة إليه ص(٥)). وفي حالة اختيار رئيس جامعة من قمة الهرم الأول- مثلاً- فإن جميع الكوادر التي تشغل المناصب الأكاديمية في الجامعة (رؤساء الأقسام\_ العمداء\_ وغيرهم) يتم اختيارهم وتوزيعهم على مناصب الهيكل الإداري ذات الأهمية والتأثير البالغ بالجامعة بالشكل الذي يحقق لهذا الهرم الإداري المتخلف سيطرة إدارية كاملة على سير العمل الإداري في الجامعة، وعلى مقدرات و ثروات المرفق العام، وبالشكل الذي يحقق نتيجة نهائية مفادها تحقيق مصالح معينة للعاملين في هذا الهرم من القاعدة إلى القمة، بحيث يضمن لهم هذا الأسلوب المتخلف والمخالف للقانون البقاء أطول فتره ممكنه على إدارة المرفق العام والسيطرة على ثرواته ومقدراته وعلى تسييره بالشكل الذي يحقق تحكم منفرد منهم بالخدمة التي يقدمها للجمهور، واستغلالاً منفرداً أيضاً بهذه الثروة التي هي جزء من المال العام.

ومن هذه المصالح التي تمثل هدفاً نهائياً لبناء الهيكل الإداري بهذا الشكل المتخلف قانوناً الآتي:

- ١- سيطرة إدارية كاملة لقيادة المرافق العامة التعليمية على سير العمل الإداري وأساليب صرف موارد الجامعة المالية.
- ٢- تحقيق مصالح قيادة الجامعة
- ٣- تحقيق مصالح المنتميين للهرم الإداري المسيطر على قيادة الجامعة من القمة إلى القاعدة، سواء داخل الجامعة أو خارجها.
- ٤- تحقيق مصالح سياسية تحقق إطالة أمد سيطرة الهرم الإداري المتخلف على قيادة المرفق العام التعليمي أطول فترة ممكنة.

<sup>(١)</sup> المادة رقم (٢٣، ٣٠)

ولا يقتصر هذا الشكل البدائي للأنماط الإدارية في المرفق التعليمي على الأكاديميين، بل يوازيه هيكل آخر موازي لموظفي المرفق، كما قد يتم تحقيق تقاسم وتوازن معين بين الهرمين الإداريين المكونين للهيكل الإداري في الجامعة بشكل معين يحقق منافع متبادلة، أو يمثل إحدى ضرورات الشكل العام الذي يظهر الصورة العامة للهيكل الإداري في المرفق العام.

وذلك على سبيل المثال أن يكون أعضاء مجلس الكلية من رؤساء الأقسام - ينتمون إلى الهرمين الإداريين المتخلفين- لتحقيق ضرورة إدارية وأكاديمية تتعلق بالصورة التي قد تكون شكلية وتظهر بها الجامعة في صورتها النهائية أمام الآخرين وتتمثل هذه الضرورة الإدارية في: تحقيق مناقشة فاعلة للمواضيع المعروضة على مجلس الكلية، بالإضافة إلا أن إتباع هذا الأسلوب من شأنه أن يحقق تقاسم بين الهرمين الإداريين على مستوى رئاسة القسم، بل وقد يشمل هؤلاء الأعضاء من لا ينتمي إلى أي من الهرمين الإداريين بغية الاستفادة من خبرته الأكاديمية أو الإدارية أو القانونية، ويتم ترتيب وضع الأخير بشكل لا يضر بالأسس التي يتم على أساسها هذا التقسيم البدائي، وبالأسلوب الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق مصلحة أعضاء الهرم القائد لإدارة المرفق الإداري. (مثال: رئيس قسم التشريعات المالية في قرار عميد كلية الحقوق بجامعة تعز العام ٢٠١٠ م حيث تم تعيينه رئيساً لقسم بدون أعضاء وبدون نشاط أكاديمي كبير).

ثانياً: تعطيل بعض الإدارات الفاعلة والتي لها دورها البارز في تطوير الإدارة وأسلوب

#### عملها الإداري:

أ- قد تؤثر هذه الأنماط وبشكل خطير على تطوير بناء الإدارة ، وأساليب عملها الإداري، مما يترتب على ذلك من تأخير لبناء الدولة المدنية الحديثة. ولتوضيح هذه الحالة نضرب أحد الأمثلة قيام أحد العمداء من أحد الهرمين الإداريين بضم أحد الأقسام مع قسم آخر للتقليل من أهميته وتهميش دوره، والتقليل من حجمه في إطار الهيكل الإداري العام، للمرفق العام ذلك أن دور هذا القسم لو تم تطويره وتفعيل عمله الأكاديمي، لكان مؤثراً بشكل كبير على مصالح أعضاء الهرم الإداري المسيطر على قيادة الجامعة، أو على تطوير الإدارة وبناء الإدارة اليمينية وأساليب عملها بالشكل الذي يتعارض مع مصالح أعضاء الهرمين الإداريين المتخلفين، أو غيرهم خارج الإدارة العامة بأكملها. (أبرز مثال دمج قسم التشريعات المالية في كلية الحقوق

تعز في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠٠٩م رغم قانونية بنائه وتواجده مع نشاطه المحدود قبل هذه المدة، ومن تأريخ إنشاء الكلية<sup>(١)</sup>.

ب- ولهذه الأنماط مظاهر أخرى للتأثير على بناء الهيكل الإداري الذي من نتيجته- أيضا- تعطيل أو على الأقل تأخير بناء الدولة المدنية الحديثة في اليمن، أن يقوم عميد كلية باختيار أحد أعضاء هيئة التدريس بشغل منصب رئيس قسم وفق المعايير التي يعتمدها أعضاء هذين الهرمين الإداريين المتخلفين، مما يؤدي إلى تشويه جوهر الهيكل الإداري، وانحراف المبادئ والأهداف التي يقرر القانون الإداري الالتزام بها عند شغل هذه المناصب الإدارية. وسبب كل ذلك- بكل سهولة ويسر. أن المسئول عن اتخاذ القرار في هذه الحالة قدم مصالح أعضاء الهرم الإداري المنتمي له على المصلحة العامة للإدارة العامة، مقابل غض الطرف عن بعض الشروط القانونية التي يلزمه القانون بالالتزام بها عند اتخاذها. ومن ذلك مثلا: شرط عدم جواز بقاء عضو هيئة التدريس شاغلا لهذا المنصب بعد مضي مدة أربع سنوات على تعيينه فيه البتة.<sup>(٢)</sup>

كما لا يجوز الاحتجاج لصحة هذه القرارات وتحسينها من الرقابة القضائية بالقول أن إصدار هذه القرارات تدخل ضمن نظام الملائمة الإدارية لرجال الإدارة، ذلك أن هذه الملائمة هي أيضا تدخل في دائرة رقابة القاضي الإداري والذي يجوز له الغائها بدعوى عدم ملائمة القرارات الإدارية.<sup>(٣)</sup>

ج- كذلك من آثار بدائية الأنماط الإدارية الخطيرة- أيضا- التي تظهر بجلاء إذا طالب المستحق لشغل هذا المنصب الإداري بحقه هنا يكون قد حدث\_ ونتيجة طبيعية للمخالفة الإدارية السالفة الذكر\_ تعارض بين المصالح الخاصة لأعضاء الهرم الإداري المسيطر على

<sup>(١)</sup> راجع قرار رئيس جامعة تعز بهيكل كلية الحقوق الصادر عام ١٩٩٧م. وراجع قرارات رئيس جامعة تعز بتعيين رؤساء أقسام لهذا القسم من العام ١٩٩٧م-٢٠١٤م

<sup>(٢)</sup> راجع المادة رقم (٤٢/٥) من القرار الجمهوري رقم (٣٢) لسنة ٢٠٠٧م باللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية رقم (١٨) لسنة ١٩٥٠م.

<sup>(٣)</sup> راجع حول هذه الشروط القانونية وتفسيرها مقالتي (الوظيفة الأكاديمية بين شروط القانون وتلاعب الساسة)، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، بتاريخ ٢٠١٣/٥/٣م.

- وحول جواز الطعن بعدم ملائمة هذا النوع من القرارات الإدارية راجع استاذنا الدكتور/ ثروت عبدالعال أحمد، الرقابة القضائية على ملائمة القرارات الإدارية، رسالة مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة أسبوت لنيل درجة الدكتوراة، ١٩٩٣م.

قيادة الجامعة وماليتها، والخدمة التي يقدمها المرفق للجمهور وبين نصوص قانونية واضحة لا تحتاج إلى تفسير أو حتى مجرد التوضيح القانوني خاصة لو لجأ العضو الأكاديمي المستحق لشغل هذا المنصب بإثارة الموضوع والتصعيد إلى القيادات العليا للجامعة التي من الممكن أن تكون منتمية للهرم الإداري الآخر (الذي يلعب دورا رقابيا فاعلا يجب الإشارة إليه- هنا- من باب التوثيق لهذا الأمر حيث من مميزات هذه الأنماط الإدارية البدائية رغم غزارة أضرارها على الإدارة، إلا أنها تحقق نوعا من الرقابة الإدارية الفريدة التي لم يتم الإشارة إليها علميا، تعد ميزة هامة للغاية من مميزات الإدارة اليمينية المتخلفة منذ تسعينيات القرن الماضي وإلى الآن).

ويكون الحل التوافقي في هذه الحالة صناعة قسم أكاديمي جديد بعيدا عن الهيكل الإداري للجامعة (بأي شكل من الأشكال التي قد تكون مخالفة أو معارضة وقد تكون مفيدة وفاعلة في تطوير الإدارة، أو غير ذلك).

وبطبيعة الحال قد يكون هذا القسم خالي من أعضاء هيئة التدريس، ولا يكون لرئيسه سوى المشاركة في النقاشات الأكاديمية للمواضيع المعروضة على المجلس، وقد يسعى عميد الكلية من الاستفادة منه أحيانا في بعض آرائه الأكاديمية، إذا كان يملك قدرات ومهارات وملكات أكاديمية قد مثلت أحد عوائق قبوله لشغل منصب إداري فاعل في إدارة المرفق، ولكن كل ذلك يكون في إطار الممكن، وبالشكل الذي لا يسمح له بممارسة أي سلطة أكاديمية أو إدارية في الكلية أو تطوير نشاط القسم وتفعيل دوره الأكاديمي والخدمي للمجتمع.

وبذلك تكون سلطته كرئيس قسم مقيدة لأبعد الحدود، ومن ذلك- مثلا- عدم السماح له بتطوير مواد القسم<sup>(١)</sup>، أو تعيين أعضاء هيئة التدريس فيه على الرغم من الاحتياج الأكاديمي فيه.<sup>(٢)</sup>

إن مظاهر التقييد سالفة الذكر، الهدف منها: تحقيق مصالح شخصية لأعضاء الهرم الإداري المخالف للقانون على حساب المصلحة العامة الذي هو الهدف العام للإدارة الحديثة والمتطورة في عصرنا الحالي، مما يمثل ذلك أحد الأسباب الرئيسة لتأخير اليمن في بناء دولتها المدنية الحديثة، ومع ذلك يمكن السماح بتعيين عضو هيئة تدريس في هذا

(١)- راجع محاولات رئيس قسم التشريعات المالية منذ تأريخ ١٥ / ٨ / ٢٠١٠م من خلال الورشة التي عقدت في هذا التاريخ لتطوير مقررات الكلية وجهوده بعد ذلك في تطوير هذا القسم على مستوى الأعضاء والمقررات الأكاديمية عبر محاضر مجالس الكلية.

(٢) راجع طلب مقدم من أحد خريجات الكلية العام ٢٠١٠م للتعاقد مؤقتا حتى يتم اتخاذ الإجراءات القانونية وفق القانون بتاريخ ٢٠١٢/٧/٨م.

القسم بطريقة مخالفة إذا كان ذلك يحقق مصالح خاصة لأعضاء هرم من الهرمين الإداريين المخالفين للقانون.<sup>(١)</sup>

### المطلب الثاني

#### تأثير الأنماط الإدارية على البنية التحتية للجامعة.

يؤثر الشكل البدائي لأنماط الإدارة وبناء الهيكل الأكاديمي والإداري في المرافق العامة التعليمية على البنية التحتية للجامعة وأسلوب تأثيها، حيث يتم ذلك بشكل مخالف تماما لنصوص قانون المناقصات والمزايدات، وما يتضمنها من شروط قانونية هامة وضرورية تحقق مصلحة المرفق، ومن خلال الالتزام بها يحقق المرفق العام أفضل الخدمات العامة التي يقدمها للمجتمع.

ويظهر تأثير هذا العامل بشكل خطير على أسلوب اختيار الإدارة للمتعاقد معها عند نيتها إبرام عقود إدارية لبناء بنيتها التحتية أو تأثيث بعض المرافق التابعة للجامعة، وأهم صور التخلف الإداري في هذا المجال الآتي:

أ- مخالفة أسلوب اختيار المتعاقد مع الإدارة.

ب- بناء علاقات نفعية مع بعض التجار والمقاولين خارج نطاق القانون.

أ- مخالفة أسلوب اختيار المتعاقد مع الإدارة:

يحدد قانون المناقصات والمزايدات أساليب محده لاختيار المتعاقد مع الإدارة، باعتبار أن العقد الذي أحد أطرافه الإدارة هو عقد إداري يحقق المصلحة العامة، ويجب التأي في اختيار الطرف الآخر للعقد بالشكل الذي يحقق أكبر الفوائد المالية والجودة وفق شروط يحددها المشرع في قانون المناقصات وأساليب وقيود على حرية الإدارة لا تستطيع مخالفتها عند إبرام أي عقد من عقودها الإدارية وأهم هذه الأساليب المناقصة لعامة والممارسة والأمر المباشر ولكل أسلوب منها إجراءات قانونية محده ولجان مشكلة تشرف على إتمامها وتحقق من توافر شروطها القانونية.<sup>(٢)</sup>

(١) - راجع مذكرة من نائب رئيس الجامعة بطلب تعيين مدرس بالقسم محدد بالاسم ، ثم رأي القسم وفق القانون في محاضر القسم والكلية رغم إمكانية الموافقة على هذا التعيين المخالف وفق أسلوب واحد مقابل واحد لتعدد المذكرات المشابهة الأخرى إلى الأقسام الأخرى بالكلية .

(٢) - راجع رسالتي في الدكتوراة الموسومة (حرية التعاقد في القانون اليمني - دراسة مقارنة) مقدمة إلى كلية الحقوق جامعة أسبوط، العام ٢٠٠٧، ص ٢٧٤ وما بعدها .

- د. ثوريه العيوني، معيار العقد الإداري، دراسة مقارنة ،رسالة دكتوراة دولة في الحقوق كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ص ٢٧٤، ١٩٨٧ .

- د. عبدالفتاح صبري أبو الليل: أساليب التعاقد الإداري بين النظرية والتطبيق، دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراة مقدمة إلى كلية الحقوق جامعة عين شمس ١٩٩٤، ص ١٩١ .

- قانون المناقصات والمزايدات اليمني رقم (٢٣) للعام ٢٠٠٧ .

إلا أن الإدارة العامة في الواقع اليميني تسعى في الغالب إلى مخالفة هذه القواعد، من خلال إرساء العطاء على متعاقد بعينه يحقق مصالح شخصية ضيقة لبعض القائمين على إبرام هذه العقود، على حساب المصلحة العامة التي كانت تمثل الهدف الأساسي من إصدار قانون المناقصات والمزايدات، لما يتضمنه من إجراءات قانونية معقدة وشروط محددة يجب توافرها ليكون التعاقد صحيحاً.<sup>(١)</sup>

والذي جعل من هذه العقود تختلف في مرحلة إبرامها عن العقود المدنية التي يعطي لكلا المتعاقدين فيها حرية كاملة في اختيار الآخر.<sup>(٢)</sup>

### ب- بناء علاقات نفعية مع بعض التجار أو المقاولين خارج نطاق القانون:

تمثل هذه الصورة صورة متطورة من صور العمل الإداري في إطار تأثير عامل التخلف الإداري، وذلك من خلال صورتين هما:

الأولى: تتحقق هذه الصورة بعد أن يركن المسؤولون في أحد مرافق الدولة العامة إلى متعاقدين بعينهم، وتنشأ علاقات نفعية متبادلة بين الطرفين على مدى زمن طويل من التعامل اللاقانوني.

الثانية: تكون هذه الصورة نتيجة حسابات مالية معينة يستفيد من خلالها القائمون على إدارة مرفق عام، وذلك بأن يقدم المتعاقد عرضاً مغرياً للمرفق العام، قد يساهم في تطويره، كالاتزام بتأثيث أحد كليات الجامعة- مثلاً- مقابل الإخلال بمبدأ المساواة والانحراف عن مسار القانون الإداري الذي يجب- على الموظف الإداري في أي مرفق عام- تطبيقه عند تقديم الخدمة التي يلتزم المرفق العام بتقديمها للجمهور.

### المطلب الثالث: تأثيره على سير العمل الإداري

يؤثر عامل بدائية الأنماط الإدارية على سير العمل الإداري تأثيراً بالغاً إذا ما تم توجيه العمل الإداري بأسلوب يحقق مصالح أعضاء الهرم الإداري المسيطر على قيادة الجامعة وهيكلها الإداري، حيث يتم توجيه سير العمل الإداري في المرفق العام، بأسلوب مخالف للقانون والدستور والمبادئ الدستورية العليا، والأسس الحديثة لقيادة الإدارة العامة. فمن أهم المبادئ التي يتم مخالفتها:

- مبدأ سيادة القانون.
- مبدأ المواطنة المتساوية.
- مبدأ العدالة الاجتماعية.
- مبدأ المساواة.<sup>(٣)</sup>

(١) راجع قانون المناقصات والمزايدات اليمني رقم (٢٣) للعام ٢٠٠٧.

(٢) راجع مؤلفنا القانون الإداري، مرجع سابق، ص ١٨٢.

(٣) راجع حول هذا المبدأ د. مصطفى أبو زيد فهمي: النظم السياسية والقانون الدستوري، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٦ م، ص ٣٦٠-٣٦٤.

- عدد من النصوص الدستورية.
- قانون الجامعات ولائحته التنفيذية.
- إضافة إلى ذلك في جانب الرقابة الإدارية<sup>(١)</sup>:
- تدني مستوى أداء الرقابة الإدارية<sup>(٢)</sup>
- عدم استقلالية الرقابة الإدارية المستقلة.
- عدم استقلالية الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة.
- وفي جانب الرقابة القضائية:
- ضعف القضاء اليمني في نظر المنازعات الإدارية، وتطبيق القانون الإداري أثناء البت فيها.
- ما يعترض القضاء اليمني بشكل عام من عوامل الضعف المتعلق باستقلاله في إنشائه وأدائه باعتباره سلطة مستقلة من سلطات الدولة اليمنية الحديثة<sup>(٣)</sup>.

وراجع د. هشام محمد فوزي، دستورية القوانين، دراسة مقارنة بين أمريكا ومصر، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان ١٩٩٩م، طبع بالمركز المصري العربي، ص ١٧٨

- د. حسام فرحات أبو يوسف، الحماية الدستورية للحق في المساواة دار النهضة العربية القاهرة، ٢٠٠٤م
- القضية رقم (٣٨) لسنة ١٠ قضائية دستورية، جلسة ٤ مايو ١٩٩١م، الجزء الرابع، ص ٣٥٦ القضية رقم (١٩) لسنة ٨ قضائية "دستورية" جلسة ١٨ ابريل سنة ١٩٩٢م، قاعدة رقم ٢٠،
- رجب عبد الحكيم سليم: المبادئ التي قررتها المحكمة الدستورية العليا منذ انشائها حتى نهاية عام ١٩٩٧، الكتاب الرابع الطبعة الأولى، ١٩٩٨، ص ١٤٧ وما بعدها.
- (١) راجع: د. الهام محمد عبد الملك المتوكل، الرقابة الإدارية في الجمهورية اليمنية، دراسة مقارنة رسالة دكتوراه مقدمه الي كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ٢٠٠١، ص ٥٥٨
- د. محمد محمد الدرة، القضاء الإداري، ط ١، مركز الصلاحي الحديث، ٢٠٠٢، ص ٨٢، ٨٣.
- (٢) راجع حول هذا الموضوع: د. بكر قباني، د. محمود عاطف البنا، الرقابة القضائية لأعمال الإدارة، ط ٨، مكتبة

القاهرة الحديثة، ١٩٧٠، ص ٣٠، ٣١م

- د. سيد خليل هيكال: رقابة القضاء على أعمال الإدارة، دراسة لأنظمة كل من أمريكا وفرنسا ومصر، دار النهضة العربية، ص ١٨
- رسالتي في الدكتوراة، مرجع سابق، ص ٣٩٤.
- (٣) راجع حول مبدأ استقلال السلطة القضائية:
- أ.د. احمد فتحي سرور، الشرعية والإجراءات الجنائية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٧، ص ١٦٨.
- د. محمد عصفور، استقلال القضاء، مطبعة أطلس، القاهرة، ص ٤
- القاضي محمد راشد عبدالمولى، تطوير التشريع والقضاء في الجمهورية العربية اليمنية سابقا - وزارة الإعلام والثقافة، صنعاء، ١٩٨٥، ص ٩٧.
- إسماعيل الوزير، وزير العدل اليمني سابقا، خطة الإصلاح القضائي، سبتمبر ١٩٩٧ التي تصدر عن المؤتمر الشعبي العام، صنعاء، العدد الحادي عشر، يناير مارس ١٩٩٨، ص ٩١.
- عبد الروؤف جابر دراسات قانونية مقارنة في قوانين وهيئات الرقابة العليا، وقانون مراقب الدولة الإسرائيلي والإعلانات الدولية، منشورات الجبلي الحقوقية، ٢٠٠٤، ص ١٠٨، ١٠٧
- رسالتي في الماجستير الموسومة النظام التأديبي (الانضباطي) لأعضاء السلطة القضائية في اليمن مقدمة إلى كلية القانون جامعة بغداد العام ٢٠١٠، ص ٨ وما بعدها.
- بحثنا الموسوم قضائية القانون الإداري اليمني، مجلة بحوث جامعة تعز العدد (١٥)، يناير ٢٠١١، ص ٣٢٨

- التأخر في إنشاء القضاء الإداري اليمني.<sup>(١)</sup>
  - وعوامل تتعلق بالدولة اليمنية الحديثة:
  - حداثة نشأة الدولة اليمنية الحديثة<sup>(٢)</sup>
  - أنظمة الدول النامية، ومنها اليمن والدول العربية.
- ولم يقف تأثير بدائية هذه الأنماط الإدارية كأحد العوامل البارزة والهامة على سير العمل الإداري في الجامعة عند مستوى البدائية التي عرفت به الإدارة العامة في مراحل تاريخه مرت بها وصفت حينها بالبدائية، وبالتحديد هيكلها الإداري وأسلوب أدائها في القرن الخامس عشر، كما وضحنا ذلك سلفاً، بل تجاوز القائمين على الإدارة في اليمن وفي جامعة تعز على وجه الخصوص للوصول إلى درجة تطويع العمل الإداري، وتشويه أساليب ممارسته بالشكل الذي يخدم ويحقق مصالح أعضاء الهرم الإداري القائد للجامعة، والمسيطر على إدارتها بما في هذه الصورة الإدارية من تخلف وظلم كبير لا يتوقف عند تعطيل بناء الدولة اليمنية الحديثة وتراجع شكل وأداء الجهاز الإداري فيها، بل يصل إلى درجة الإضرار ببعض أعضاء الجهاز الإداري للمرفق العام والمنتهجين من خدماته.

حيث خلق القائمون على تسيير الإدارة العامة وسائل وصور متخلفة، تحقق عمقا أكبر في الفساد وتخلفا شديدا لم تمر بها الدول الحديثة عبر مراحل تطويعها فابتكرت صور جديدة منها:

- تبديل أحد الموظفين بأحد الأكاديميين المسؤولين عن تسيير العمل الإداري لغرض تمرير بعض الإجراءات الإدارية، وإنجاز بعض الأعمال الإدارية لإدارة المرفق العام التي لم يوافق عليها المسؤول المختص في الإدارة؛ لمخالفتها للقانون، مع استغلال جهل

<sup>(١)</sup> راجع حول هذا الرأي:

- د . أحمد عبدالمملك أحمد بن قاسم ، الرقابة القضائية على أعمال الإدارة ، دراسة مقارنة ن ط ٣ ، دار الجامعة الجديدة ، ص ٣٠٠ .
- د. عبدالله النبحاني، دراسة مقدمة إلى مجلس القضاء الأعلى ، حول إنشاء محاكم إدارية في عواصم المحافظات الرئيسية بالجمهورية اليمنية، ٢٠٠٨م تم على أساسها صدور قرار بإنشاء محكمة إدارية بصنعاء، وأخرى بعدن .
- د . عادل الصلوي، السلطة القضائية في اليمن والمغرب ، دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراة مقدمة إلى كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة مجد الأول ، ٢٠٠٦م .
- د. ضياء عبدالرحمن أحمد عثمان: القانون الإداري بين النظرية والتطبيق، محاضرة أقيمت في مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة ، تعز، ٢٠٠٩م .
- القاضي مجد راشد عبدالمولى، تطوير التشريع والقضاء في الجمهورية العربية اليمنية سابقا، وزارة الإعلام والثقافة ، صنعاء ، ١٩٨٥م.
- د. ضياء عبدالرحمن أحمد، مقالتي بعنوان (الصحافة والقانون)، نشر في جريدة الرأي لسان حال رابطة أبناء اليمن ، العدد (٥١٦) بتاريخ ١٧/١١/٢٠٠٩م .
- د. عائد الشامي ، خصوصية الإثبات في الخصومة الإدارية، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الحقوق عدن ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ٢٠٠٨م ، ص٢٦٨ – ٢٦٩ .
- <sup>(٢)</sup> راجع د. عبدالرحمن البيضاني، أوجاع اليمن، ج ٣، ط ٣، يونيو ٢٠٠٥، ص ٢٣٥ وما بعدها .

الغير بالمسئول المختص عن هذه الإجراءات، وأساليب تسيير العمل الإداري في المرفق العام.<sup>(١)</sup>

### المطلب الرابع

#### تأثير الأنماط الإدارية على الموارد البشرية في الجامعة.

تؤثر هذه الأنماط الإدارية في بدائيتها تأثيرا بالغا على أساليب الاستفادة من الموارد البشرية في الجهاز الإداري، بما يؤدي إلى إهدار هذه الموارد، أو التقليل من فاعليتها في إنجاز الأعمال الإدارية المناط بها، مما يؤدي إلى خلق صور مشوهة تعبر عن سوء بناء الإدارة اليمينية، وأسلوب ممارستها لعملها الإداري نتيجة هذه البدائية التي أصابت جوهر الهيكل الإداري، وعمله مع ظهوره بشكل قانوني مزيف يخدع كل من نظر إليه من مسافة بعيدة ولم يكلف نفسه الغوص في أعماق الهيكل الإداري، والتعرف على أسرار العمل الإداري، وأساليب إنجازه ومن أهم هذه الصور:

- ١- هجرة الكفاءات والعقول اليمينية للبحث عن فرص عمل جديدة تحقق لهم حياة رغبة.
- ٢- قد تقوم بعض القيادات الإدارية بتهميش الكفاءات الإدارية التي لا تسايرها في تطبيق الأساليب المتبعة في إدارة المرفق ولا تحقق مصالحها ويترتب على ممارسة الإدارة للعمل الإداري وبناء هيكلها في إطار من التخلف النتائج الآتية:

**أولاً:** تعطيل مصالح كل من ينتمي إلى الهرم الإداري المعارض والذي لا يملك السيطرة على قيادة الجامعة.

**ثانياً:** تهميش الكوادر والكفاءات البشرية التي لا تنتمي لأي من الهرمين الإداريين وإهدار حقوقهم بشكل مطلق.

**أولاً:** تعطيل مصالح كل من ينتمي إلى الهرم الإداري المعارض والذي لا يملك السيطرة على قيادة الجامعة:

عندما يسيطر على قيادة الجامعة أحد الهرمين الإداريين فإنه يسيطر من خلال كفاءاته وأعضائه على سلطة ونشاط وثروة المرفق العام، وذلك من خلال تعيين هؤلاء الموظفين العموميين، سواء كانوا من الكادر الأكاديمي، أو الوظيفي، وذلك من خلال تعيينهم في الأماكن

<sup>(١)</sup> راجع مقالتي بعنوان انهيار العملية التعليمية في الجامعات على صحيفة أخبار اليوم اليمينية بتاريخ ٢٠١٢/١٢/٢٨م

الحساسية والهامة للهيكل الإداري في المرفق العام، مما يترتب عليه من تهميش لكل من ينتمي إلى الهرم الإداري المعارض له، مما يضر بحقوقهم الوظيفية وعلى النحو الآتي:

أ- تأخيرهم عن شغل هذه المناصب مع أنهم قد يكونوا أكثر كفاءه من زملائهم الذين شغلوها.

ب- تعطيل مصالحهم التي قد يحققونها من خلال الإدارة، فيما إذا كان سير العمل الإداري في المرفق العام يسير وفق قواعد ومبادئ المرفق العام المعتمدة في القانون الإداري، لأن الشاغلين لهذه المناصب والقائمين على تسيير العمل الإداري فيه، قد يسعون إلى تعطيل أو تأجيل مصالحهم وحقوقهم الإدارية رغم مشروعيتها لفترة زمنية طويلة، وقد لا يحصلون عليها، إلا إذا تم تغيير قيادة الجامعة، وتولي أحد قيادات الهرم الإداري المعارض.

ج- تزداد هذه الحالة وضوحا في آثارها ومعالمها فيما، إذا تولى أحد الهرمين الإداريين قيادة الجامعة وسيطر على إدارتها لفترة زمنية طويلة.

ثانيا: تهميش الكوادر والكفاءات البشرية التي لا تنتمي لأي من الهرمين الإداريين وإهدار حقوقهم بشكل كامل:

- كما وضحنا سلفا فان هناك هرمين إداريين مخالفين للقانون يتولى كلا منهم قيادة الجامعة بواسطة كفاءته وأعضائه بالتناوب، بينما يؤدي هذا الوضع الغير قانوني والذي لا يحقق العدالة والمساواة بين موظفي وكفاءات الجامعة إلى إهدار حقوق أولئك الذين لا ينتمون إلى أي من هذين الهرمين، وإذا كان حرمان أعضاء كل هرم من حقوقهم يأتي حرمانا جزئيا كما وضحنا، فإن هؤلاء الذين لا ينتمون إلى أي هرم منهما لا يحصلون على حقوقهم مطلقا في إطار وضعا إداريا غير قانوني.

### المطلب الخامس

تأثير الأنماط الإدارية على بناء الأجيال ومخرجات العملية التعليمية.

كما سبق وأن وضحنا أن الهرم الإداري المخالف للقانون كان يأخذ في بداية الأمر طابع أيديولوجي، ولهذا الطابع الذي ظهر في بداية الأمر كمحدد رئيس لصورة الهيكل العام للإدارة

في اليمن، كان له الكثير من الأثر على الخدمة التي يقدمها المرفق التعليمي والمتمثل في بناء الأجيال، ويرجع أساس هذا الأثر إلى الآتي<sup>(١)</sup>:

- أولاً: اتجاه البعض نحو بناء بعض الكليات لتمثل اتجاه أيديولوجي معين، ورغم وجاهة هذا الرأي- عند هؤلاء- فإن هذا الأمر مقبلاً من الناحية الأكاديمية لما له من آثار خطيرة على بناء عقلية ونفسية ووطنية الجيل القادم.
  - ثانياً: نتيجة لتأطير الشعب اليمني نفسه في إطار معين، أو عدد محدود من هذه الأطر السياسية التي كان لها شأنها وتأثيرها في الحقبة التاريخية الماضية من تأريخ اليمن وغيرها من دول الوطن العربي. والتي قد يكون لإحداها تأثيرها البالغ لثقلها العددي وفكرها الأيديولوجي الذي لا يمكن مقاومته لعوامل مختلفة على سبيل المثال ارتباطها بالعقيدة الدينية.
  - ثالثاً: انعدام المناخ الأكاديمي والحرية الأكاديمية في الوسط الأكاديمي.
- وقد ترتب على هذا التخلف الإداري عدد من النتائج ذات التأثير البالغ الخطورة على الأجيال منها الآتي:
- أولاً: تفضيل بعض الطلاب على غيرهم من زملائهم في العملية التعليمية.
  - ثانياً: تفضيل بعض الطلاب على غيرهم من زملائهم في الأنشطة الطلابية واتحادات الطلاب.
  - ثالثاً: تعطيل المناخ الأكاديمي في الجامعة.

(١) راجع، د. ضياء عبد الرحمن أحمد عثمان، مقال حريات وحقوق الطلاب في الجامعات اليمنية، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، صنعاء، ٢٧ مايو ٢٠١٣ م.

## الخاتمة:

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة المهمة تحديد الأنماط الإدارية في المرافق العامة التعليمية التي بدت لنا بدائية في بنائها وتكوينها. وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج العلمي الوصفي من خلال جانب تطبيقي عملي وحيوي، حددناه بجامعة تعز نظرا لأهمية هذا المرفق وتأثيره الفاعل على أبناء المجتمع اليمني، واختلاف الهيكل الأكاديمي الإداري لبعض كليات هذا المرفق بشكل متناقض يخدم الدراسة ويحقق أهدافها.

وقد حددنا بشكل دقيق وعلمي من خلال هذه الدراسة شكل الهيكل الأكاديمي والإداري للمرافق العامة التعليمية في الجمهورية اليمنية، ووقفنا على أوجه الخلل في بناء هذا الهيكل العام، وأساليب توزيع الثروة والسلطة في إطار هذه المرافق.

واتضح لنا من خلال تلمس جوانب القصور والخلل في بناء وتكوين هذا الهيكل، بدائية هذه الأنماط الإدارية، وابتعاد المعايير التي يقوم عليها البناء والتشكيل عن العدالة والمساواة ونصوص الدستور والقانون.

حيث جاء بناء هذا الهيكل الأكاديمي الإداري، وتشكل الأنماط الإدارية السائدة في هذه المرافق، انعكاسا للواقع اليمني المعاش القائم هو- أيضا- على معايير بعيدة عن العدالة المساواة ونصوص الدستور والقانون.

حيث تبدو على شكل مثلث مترابط من القمة إلى القاعدة - مرورا بالوسط على أساس المصالح الشخصية الضيقة لأعضاء هذا الهرم على حساب المصلحة العليا للوطن والشعب من خلال التجاهل التام لهذه المصلحة لحساب المصالح الشخصية لأعضاء هذا المثلث البدائي في تكوينه وبنائه .

ويتكون هذا المثلث من ثلاث عناصر أساسية هي: المناطقية، والحزبية، والفساد، وجوهر وأساس هذا المثلث هو المصلحة الضيقة لأعضائه، وبالتالي فإن أعضاء هذا المثلث يحققون مصالحهم الضيقة وفق أسلوب تعاوني تبادلي نفعي يحقق مصالح كلا منهم مع إهمال المصلحة العليا للوطن والمجتمع وعدم تطبيق القانون مع ما يترتب على ذلك من آثار بالغة الضرر على بناء الهيكل الإداري للمرفق وسير العمل فيه ومستوى الخدمة التي يقدمها الجمهور.

ومن خلال هذه الدراسة تلمس الباحث آثار بدائية الأنماط الإدارية في المرافق العامة التعليمية على كلا من:

١- بناء الهيكل الأكاديمي الإداري لهذه المرافق العامة.

٢- سير العمل الإداري.

٣- البنية التحتية في المرفق العام.

٤- الموارد البشرية في المرفق العام.

٥- بناء الأجيال ومخرجات العملية التعليمية .

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الهامة الآتية:

أ- من المصالح التي تمثل هدفا نهائيا لبناء الهيكل الإداري بهذا الشكل الغير قانوني الآتي:

- ١- سيطرة إدارية كاملة للمثلث الغير قانوني على سير العمل الإداري وأساليب صرف موارد المرافق المالية .
- ٢- تحقيق مصالح قيادة المرفق العام المنتمي للمثلث الغير قانوني.
- ٣- تحقيق مصالح المنتمين للهرم الإداري المسيطر على قيادة المرفق العام ، سواء داخل المرفق أو خارجه .
- ٤- تحقيق مصالح سياسيه تحقق إطالة مدة سيطرة الهرم الإداري على قيادة المرفق أطول فتره ممكنة.
- ب- من آثار هذا العامل تعطيل بعض الإدارات العامة الفاعلة التي لها دورها البارز في تطوير الإدارة وأسلوب عملها الإداري.
- ج- من أهم صور تأثير هذا العامل على البنية التحتية للمرفق العام:
  - ١- أساليب التعاقد مع الإدارة وقواعد قانون المناقصات والمزايدات .
  - ٢- تحقيق علاقات نفعية مع بعض التجار أو المقاولين خارج نطاق القانون.
- د- من أهم صور تأثير العامل على سير العمل الإداري:

توجيه العمل الإداري بأسلوب غير قانوني يخدم مصالح الهرم الإداري المسيطر على قيادة الجامعة وهيكلها الإداري مع تعطيل المصلحة العامة التي من أجلها أنشئ المرفق العام.
- و- من صور تأثير هذا العامل على الموارد البشرية:
  - ١- هجرة الكفاءات والعقول اليمينية للبحث عن فرص عمل جديدة تحقق لها عيشة رغدة.
  - ٢- قد تتبع بعض القيادات الإدارية أساليب معينة لتهميش الكفاءات الإدارية التي لا تسايرها في تطبيق الأساليب المتبعة في إدارة المرافق ولا تحقق مصالحها ومن أهمها:
    - أ- تعطيل مصالح كل من ينتمي إلى الهرم الإداري المعارض والذي لا يملك السيطرة على قيادة المرفق العام.
    - ب- تهميش الكوادر والكفاءات البشرية التي لا تنتمي لأي من الهرمين الإداريين وإهدار حقوقهم بشكل مطلق.

#### التوصيات:

- ١- إعادة بناء الهيكل الإداري للإدارة اليمينية على أساس لا علاقة له بالحزبية والمناطقية والفساد.
- ٢- تفعيل المبادئ الدستورية العليا مثل المساواة والعدالة الاجتماعية
- ٣- احترام نصوص الدستور والقانون في إطار الإدارة العامة اليمينية.
- ٤- رفع مستوى أداء الرقابة الإدارية.

- ٥- تفعيل استقلالية الرقابة الإدارية المستقلة وتحقيق استقلالية الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة.
- ٦- تفعيل دور القضاء الإداري، وتطوير أداء القضاة الإداري في الفصل في المنازعات الإدارية.
- ٧- تسهيل وتسريع إجراءات نظر النيابة العامة للمنازعات القضائية التي تعرض عليها.
- ٨- رفع أداء القضاء في نظر المنازعات القضائية بشكل عام.
- ٩- تحقيق استقلالية القضاء.

المراجع:

أولاً: الكتب:

- ١- د. إبراهيم الفياض، العقود الإدارية، مكتبة الفلاح، ١٩٨١م.
- ٢- د. أحمد عبد الملك أحمد بن قاسم، الرقابة القضائية على أعمال الإدارة، دراسة مقارنة، ط٣، دار الجامعة الجديدة.
- ٣- د. أحمد فتحي سرور، الشرعية والإجراءات الجنائية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٧م.
- ٤- د. السيد خليل هيكل، رقابة القضاء على أعمال الإدارة.
- ٥- د. بكر قباني، د. محمود عاطف البناء، الرقابة القضائية لأعمال الإدارة، ط٨، مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧٠م.
- ٦- د. بثروت عبدالعال احمد وآخرون، القانون الإداري، ٢٠٠٦م.
- ٧- د. جابر جاد نصار، العقود الإدارية، ط٢، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٨- د. جابر جاد نصار، المناقصات العامة، دراسة مقارنة، ط٢، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٩- د. حسين عثمان محمد عثمان، أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ١٠- د. حسام فرحات أبو يوسف الحمايه الدستوريه للحق في المساواه (دراسة مقارنة) بين النظام الدستوري المصري والنظام الدستوري الأمريكي، دار النهضة العربية القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١١- د. داود الباز، أصول القانون الإداري، دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، ١٩٩٥م.
- ١٢- د. سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، نظرية العمل الإداري، شركة مطابع الطوبجي التجارية، ١٩٩٣م.
- ١٣- د. سيد خليل هيكل، رقابة القضاء على أعمال الإدارة، دراسة الأنظمة لكل من أمريكا وفرنسا ومصر، دار النهضة العربية.
- ١٤- د. ضياء عبد الرحمن أحمد عثمان، القانون الإداري ط٣، مكتبة خالد بن الوليد صنعاء، ٢٠١٧م.
- ١٥- د. بطيمه الجرف، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٥م.
- ١٦- د. عبد الرحمن البيضاني، أوجاع اليمن، ج٣، ط٣، يونيو ٢٠٠٥م.

- د. عبدالرؤف جابر، دراسات قانونية مقارنة في قوانين وهيئات الرقابة العليا، وقانون مراقب الدولة الإسرائيلية والإعلانات الدولية، منشورات الجبلي الحقوقية، ٢٠٠٤م.
- د. عبدالناصر العطار، مصادر الالتزام، مؤسسة البستاني للطباعة، 1990
- د. عصمت عبدالله الشيخ، التحكيم في العقود الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- د. فؤاد العطار، القضاء الإداري، دراسة مقارنة لأصول رقابة القضاء على أعمال الإدارة واعمالها ومدى تطبيقها في القانون الوضعي، ( بدون تاريخ).
- د. ماجد راغب الحلو، القانون الاداري دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤
- د. ماجد راغب الحلو، القانون الاداري دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٧م.
- د. محمد سعيد حسين أمين، دراسة وجيزة في فكرة العقود الإدارية وأحكام إبرامها، دار الثقافة الجامعية، ١٩٩٢م.
- د. محمد فؤاد عبدالباسط، القانون الإداري، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- د. محمد فؤاد مهنا، القانون الإداري، ١٩٧٥م.
- د. محمد عصفور، استقلال القضاء، مطبعة أطلس، القاهرة.
- القاضي محمد راشد عبد المولى، تطوير التشريع والقضاء في الجمهورية العربية اليمنية سابقا، وزارة الإعلام والثقافة، صنعاء، ١٩٨٥م.
- د. محمد الدرة، القضاء الإداري، ط١، مركز الصلاحي الحديث، ٢٠٠٢م.
- د. مصطفى أبو زيد فهمي، القانون الإداري، ج١، نظرية المرفق العام.
- النظم السياسية والقانون الدستوري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- د. هشام محمد فوزي عبدالفتاح: رقابة دستورية القوانين ن دراسة مقارنة بين أمريكا ومصر، مركز القاهرة لدراسة حقوق الإنسان، طبع بالمركز المصري العربي، (١٩٩٢).
- ثانيا: الرسائل العلمية:**
- د. إلهام محمد عبدالملك المتوكل، الرقابة الإدارية في الجمهورية اليمنية، دراسة مقارنة، رسالة - دكتوراه مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ٢٠٠١م.
- د. ثروت عبدالعال أحمد، الرقابة القضائية على ملائمة القرارات الإدارية، رسالة مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة أسبوت لنيل درجة الدكتوراه، ١٩٩٣م .
- د. ثوربه العيوني: معيار العقد الإداري دراسة مقارنة رسالة دكتوراه دولة في الحقوق كلية الحقوق جامعة عين شمس ١٩٨٧.
- د. دويب حسين صابر عبدالعظيم الاتجاهات الحديثة في عقود الالتزام وتطبيقها على عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (البوت) رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الحقوق جامعة أسبوت ٢٠٠٦
- د. ضياء عبدالرحمن أحمد عثمان مدى حرية الإدارة في التعاقد في القانون اليمني دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الحقوق جامعة أسبوت جمهورية مصر العربية ٢٠٠٧م.
- د. عائدة الشامي، خصوصية الإثبات في الخصومة الإدارية، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الحقوق، عدن، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨م .
- د. عادل الصلوي، السلطة القضائية في اليمن والمغرب، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول، ٢٠٠٦م .

- د. عبدالفتاح صبري ابو الليل: أساليب التعاقد الإداري بين النظرية والتطبيق دراسة مقارنة رسالة دكتوراة مقدمة إلى كلية الحقوق جامعة عين شمس ١٩٩٤
- د. مطيع علي حمود جبير، العقد الإداري بعد التشريع والقضاء في اليمن، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراة، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦ م.

#### ثالثاً الأبحاث العلمية:

- د أحمد سعيد الزمرد نحو نظرية عامة لصياغة العقود دراسة مقارنة في مدى القواعد الملزمة لمستندات التعاقد مجلة الحقوق العدد الثالث السنة الخامسة والعشرون جمادي الآخرة ١٤١٢ - سبتمبر ٢٠٠١.
- د. ضياء عبدالرحمن أحمد عثمان: قضائية القانون الإداري اليمني، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد (١٥)، يناير ٢٠١١.
- القانون الإداري بين النظرية والتطبيق، محاضرة القيت في مؤسسة السعيد للعلوم الثقافية، تعز ٢٠٠٩ م.
- د. عبدالحميد كمال أبو حشيش، التطورات الحديثة للمبادئ العامة للعقود الإدارية، مجلة العلوم الإدارية، السنة الرابعة، العدد الثاني ديسمبر ١٩٦٢.
- د. عبدالله الذبحاني، دراسة مقدمة إلى مجلس القضاء الأعلى حول إنشاء محاكم إدارية في عواصم المحافظات الرئيسية بالجمهورية اليمنية ٢٠٠٨ م. تم على أساس صدور قرار مجلس القضاء الأعلى رقم (١٧٧) لسنة ٢٠١٠ م بإنشاء محكمة إدارية بصنعاء وأخرى بعن.

#### رابعاً - القوانين:

- القانون رقم (١٨) لسنة ١٩٩٥ م وتعديلاته بشأن الجامعات الحكومية.
- قانون المناقصات والمزايدات اليمني رقم (٢٣) للعام ٢٠٠٧ م.
- القرار الجمهوري رقم (٣٢) لسنة ٢٠٠٧ م باللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية رقم (١٨) لسنة ١٩٩٥ م.

#### خامساً: لأحكام القضائية:

- حكم المحكمة الإدارية العليا في ٦٢\١١\٢٤ الطعن رقم (١٥٥٨) س١٠ اق مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة العليا الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع في العقود الإدارية في أربعين عاماً.
- فتوى الجمعية العمومية بمجلس الدولة ملف ٣٥٠\٢\٤٧ جلسة ١٩٨٥\٣\٢٠ الموسوعة الإدارية الحديثة قاعدة رقم (٤٦١).
- فتوى الجمعية العمومية بمجلس الدولة ملف رقم ٣٥٠\٢\٤٧ جلسة ١٩٨٥\٣\٢٠ الموسوعة الإدارية الحديثة قاعدة رقم (٤٦١).
- محكمة القضاء الإداري القضية رقم (٣٢٩) لسنة ١٤ ق جلسته ١٤ ق جلسته ١١٢ ابريل ٦٣ مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها محكمة القضاء الإداري في خمس سنوات قاعدة رقم (٩٧).
- رجب عبدالحكيم سليم: المبادئ التي قررتها المحكمة الدستورية العليا منذ إنشائها حتى نهاية عام ١٩٩٧ م، الكتاب الرابع، الطبعة الأولى، ١٩٩٨ م.

#### سادساً: المقالات:

- د. ضياء عبدالرحمن أحمد عثمان، حريات وحقوق الطلاب في الجامعات اليمنية، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، صنعاء، ٢٧ مايو ٢٠١٣ م.
- العبودية السياسية، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، صنعاء، ١١ / ٥ / ٢٠١٣ م.
- أثار التسييس الإداري على العمل الإداري، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، صنعاء، ١٢ / ٣ / ٢٠١٣ م.

- التقاعد الإجباري، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، صنعاء، ٢٠١٣/٣/١٠ م.
- مقال الإقصاء السياسي، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، صنعاء، ٢٠١٤/٥/٢ م.
- أساس بناء الهيكل الإداري، صحيفة أخبار اليوم اليمنية، صنعاء، ٢٠١٣/٧/٩ م.
- مقال بعنوان الصحافة والقانون، جريدة الرأي لسان حال رابطة أبناء اليمن العدد (٥١٦) ٢٠٠٩/١١/١٧ م.

#### سابقاً: وثائق استندت إليها الدراسة:

- قرار رئيس جامعة تعز المتعلق بتحديد الهيكل الأكاديمي والإداري لكلية الحقوق العام ١٩٩٧ م.
- قرارات رئيس جامعة تعز بتعيين رؤساء لقسم التشريعات المالية ورؤساء قسم القانون العام منذ إنشائها إلى تاريخ إعداد هذا البحث.
- ورشة تطوير مقررات الكلية، كلية الحقوق، جامعة تعز، ٢٠١٠/٨/١٥ م ومحاولات رئيس قسم التشريعات المالية منذ تاريخ ٢٠١٠/٨/١٥ م في تطوير القسم في ضوء التوصيات التي خرجت بها.

#### ثامناً: المراجع الأجنبية:

- Labadère,A(1953),Traitéélémentaire de droit administrative, paris.
- Rennes a ,v, (1975),ealoz.
- Viricel A ,(1984), Le droit des L'infrotmatique.
- Ghestin. J,(1990)Traité de droit civil, La Fromation du Contrat 3ed.
- Najjar,(1990),La'accord de parincipeDallosSirey, G Cahier, Chron.XIII.
- Schmidt .J,(1979) La Sanction de La FrantPrécontractuelle, Rev trim. Pr ci.
- Mastre.J, (1985-1986),L'eVolution des contrats en droiteprivéfrançais, in L'eolutioncontemporaine du droit des contrtsJournnéessavatiel .
- Larroument.CH(1990 n746) : proit civil les obligations, les contrt, Tome III émeédéconomica, paris.
- Larroument.CH, op. cit n 73op 1119.
- Cendras, La'obligation de négocier article précité.
- Schmidt .( 1974),La sanction de La fauteptécontractuelle. In R.T D.C fontaine, articaleparécite.
- Duguit(L) : Trité de droitconstitutionnele
- D lubadè`re : traite de droit administrative , 1973
- Waline :pre`cis de droit administrative , 1969.
- Rivero: droit administrative, 1965.

#### Sources and references ;

##### Firsty books:

- dr.abraham al fayadh , administrative contracts , al falah library,1981. .1
- dr. ahmed abdulmalik ahmed bin qasim , judicial control over the work of management, acomparative study, edition3,dar aljamieeuh aljadiduh.
- Dr.ahmed fathi sorour. Criminal procedures , dar alnhadah alearabiuh. cairo,1977.
- Dr.khalil heikal supervision on of the judiciary on the work of administration.
- Dr.trout abdelal ahmed and others administrative law,2006
- Dr.jabbar nassar,administrative contracts, edition2,dar alnhadah alerabiuh,cairo,2004.

- Dr.hossam frahat abou Youssef, constitutional protection of the right equality,dar alnahdah aleraabiuh,cairo,2004.
- Dr,dhyaab abdulrhman ahmed Othman ,administrative law ,edition4, kaled bin alwleed library, sana`a,2017.
- Dr.abdul-ra`uf jabber , comparative legal studies in law and haier supervisory bodies,and the law of the state compradler and international declarations, al gabley alhkokya publications,2004.
- Dr.maged ragheb alhelou,admininstrative law, aljamieuh aljadid linashari,Alexandria,2004.
- 11-Dr,Mohamed said Hussein amin, abrief study on the idea of administrative contracts and the provisions of their conclusion,dar university culture, alexandrai,2005.
- Dr.mohmed fouad abdel basset, administrative law, dar aljamieuh litibaeih walnashr,Alexandria, 2005.
- Dr. mohmed asfour, independence of the judiciary,atlas press, cairo.
- Dr,mostafa abu zaid fahmy, administrative law, part1,general facility theory.

### Second : scientific messages.

- Dr.ahlam abdulmalik al-mutawkel,administrative controle in yemen, acompartive study,phd thesis submitted to the faculty of law,university of cairo,2001.
- Dr,trout abdelaal ahmed, judicial control on the appropriateness of administrative decisions, phd thesis submitted to the faculty of law, assiut university.1993.
- Dr. tuhrih aleuyuniu, standard of administrative contract, phd thesis submitted to the faculty of law, eayan shams university.
- Dr.dweib Hussein saber,recent trends in commitment contracts and their applications on construction and operation contracts,and transfer ownership (albot),phd thesis submitted to the faculty of law,assiut niversity.2006.
- Dr,dhyaab abdel rhman ahmed Othman,the extent of freedom of administration in contracting in xemeni law acomparative study,submitted to the faculty of law,assiut university,2007.

### Third:scientific research.

- Dr,ahmed said al zmerad, towards a general theory of contract formulation acomparative study,journal of law,the third issue,twenty-fifth year,September 2001.
- administrative -Dr.dhyaab abdel rahman ahmed Othman, judicial Yemeni law,research journal of taiz university,lssue15,January,2011.