



No Mat Ye 227



جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا

جامعة St. Clements University العالمية

كلية الدراسات العليا

قرارات الحكومة وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات في وحدات الإدارة العامة

دراسة تطبيقية في بعض وزارات الجمهورية اليمنية

Government decisions and its effect upon execute

Strategies in Yemeni public institution

Applied study on selected ministries

مشروع بحث لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة

مقدم من الطالب/

محمد عبده علي القطراني

إشراف أ. د. شهاب البياتي

استاذ إدارة الأعمال المشارك

عميد كلية العلوم الادارية والمالية

بالجامعة اليمنية الاردنية

2011

بسم الله الرحمن الرحيم

" لقد كان لسبأ في مسكنهم آية جنتان عن يمين وشمال
كلوا من رزق ربكم واشكروا له بلدة طيبة ورب غفور "

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى روح والديّ رحمهما الله.

إلى إخوتي وأخواتي اعتزازاً ومحبة.

إلى أخي الاستاذ الدكتور احمد صالح قطران

تقديراً ومحبة.

إلى زوجتي العزيزة حناناً ومودة.

إلى أبنائي حباً وفخراً.

إلى زملائي المحبين وفاءً ومعزةً.

اتقدم بجزيل الشكر لكل من اسهم معي في بروز هذا العمل العلمي الى حيز الوجود ولعل الكلمات لا تفِيهم حقهم من الثناء الا انها وسيلة التعبير والتقدير، واخص هنا بجزيل الشكر والتقدير الأستاذة الدكتورة/ وهيبة غالب فارح عميد المعهد تعبيراً عن الامتنان للدعم والتشجيع منقطع النظير الذي قدمته أثناء فترة الدراسة وإعداد هذا البحث وإن الكلمات لا تفِيها حقها .

والشكر الجزيل للاستاذ الدكتور شهاب رشيد البياتي المشرف الذي كان لجهد الكبير بالنصح والتوجيه الدور الابرز في خروج هذه الأطروحة بشكلها الراهن ، واتقدم بشكر كبير وجزيل للأستاذ الدكتور عبدالله عبدالله السنفي رئيس لجنة المناقشة ، والأستاذ الدكتور حمود عبدالله صالح عقلاّن عضو لجنة المناقشة . واشكر ايضاً الاخوين الاستاذ الدكتور احمد محمد سيف الشعبي نائب عميد المعهد للإدارة والاستاذ الدكتور قائد عقلاّن نائب العميد للبرامج، لدعمهما المتواصل وتشجيعهما لي، ولا يفوتني شكر الاساتذة والدكاترة الافاضل المحكمين لاستبيان الدراسة لما كان لتوجيههم من اثر في اخراج الاستبيان بصورته العلمية المفيدة، واشكر ايضاً الاستاذين الفاضلين الاستاذ محمد القباطي والدكتور محمد صالح مسعود الذين قاما بمساعدتي في التحليل الاحصائي، والشكر موصول للأستاذين الفاضلين الدكتور عبدالله عبدالواحد الخولاني والاستاذ سعيد مهيوب العسلي لدعمهما وتشجيعهما ومساعدتهما في المراجعة اللغوية للبحث، والشكر الجزيل للاح محمد النجار مدير مكتبة المعهد ، والعاملين في المكتبة ، ولا يفوتني أن اشكر الاخ اسماعيل العنسي في جامعة سانت كليمنتس فرع صنعاء، والشكر والتقدير لكل زملاء الافاضل لدعمهم وتشجيعهم اثناء فترة اعداد البحث ،

هيكل الدراسة

القسم الاول : الاطار النظري

الصفحة		
1	مقدمة	-
3	اهمية الدراسة	-
4	مشكلة الدراسة	-
5	اسئلة الدراسة	-
6	منهجية الدراسة	-
6	مجتمع الدراسة	-
7	اهداف الدراسة	-
8	محددات الدراسة	-
8	هيكلية الدراسة	-

القسم الاول : الاطار النظري للدراسة

55 – 9	الفصل الاول: مفهوم وعملية صنع القرارات الادارية		
12	مفهوم القرار	1 - 1 :	-
18	مداخل ونظريات صنع القرار	1 - 2 :	-
24	مفهوم القرار في القانون الاداري	1 - 3 :	-
29	نبذه تاريخية عن تطور الادارة العامة	1 - 4 :	-
33	معني القرار الاداري في علم الادارة العامة	1 - 4 :	-
38	مفهوم عملية صنع واتخاذ القرارات	1 - 5 :	-
67 - 56	الفصل الثاني : استراتيجيات الادارة		
57	مفهوم الادارة الاستراتيجية	2 - 1 :	-
95 - 68	الفصل الثالث: النظام السياسي في اليمن		
70	مفهوم النظام السياسي	3 - 1 :	-
73	تطور النظم السياسية المعاصرة	3 - 2 :	-

77	النظام السياسي اليمني	: 3 - 3	-
120 - 96	الفصل الرابع : مشاكل ومعوقات اتخاذ القرارات		
99	المشاكل والمعوقات البيئية	: 1 - 4	-
111	المشاكل والمعوقات الادارية	: 2 - 4	-
117	المشاكل والمعوقات النابعة من القيادات الادارية	: 3 - 4	-

القسم الثاني : عرض وتحليل البيانات

147 - 121	الفصل الاول : عرض البيانات		
122	خصائص عينة الدراسة	: 1 - 1	
124	مستوي الاهمية لتأثير تغيير الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات	: 2 - 1	-
126	مستوي الاهمية لتطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية	: 3 - 1	-
128	مستوي الاهمية لطبيعة عمل الإدارة المتسمة بالآنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعية	: 4 - 1	-
130	مستوي الاهمية للآلية المعتمدة من الحكومة في اتخاذ القرارات وتأثيرها المباشر علي أنشطة الوزارة	: 5 - 1	-
132	مستوي الاهمية للآلية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملانم	: 6 - 1	-
134	مستوي الاهمية لكفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي	: 7 - 1	-

	في التخطيط		
136	مستوي الاهمية القرارات المتخذة ومدى ملاءمتها لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها لمتطلباتهم المتنامية	1 - 8 :	-
138	مستوي الاهمية لتأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية	1 - 9 :	-
140	مستوي الاهمية لضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية في الجهات الحكومية عند اتخاذ القرارات	1 - 10 :	-
142	مستوي الاهمية للعوامل الإنسانية التي تؤثر علي القيادات الإدارية في اتخاذ القرار	1 - 11 :	-
144	مستوي الاهمية للعوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات	1 - 12 :	-
146	مستوي الاهمية للعوامل البيئية المحيطة واثرها علي اتخاذ القرارات	1 - 13 :	-
232 - 148	الفصل الثاني : تحليل البيانات		
149	تحليل بيانات تأثير تغيير الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات	2 - 1 :	-
155	تحليل بيانات تطبيق الإدارة الحكومية لأليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية	2 - 2 :	-
161	تحليل بيانات طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعية	2 - 3 :	-
169	تحليل بيانات الآلية المعتمدة من الحكومة في اتخاذ القرارات وتأثيرها المباشر علي أنشطة الوزارة	2 - 4 :	-
176	تحليل بيانات الآلية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم	2 - 5 :	-

185	تحليل بيانات كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط	2 - 6 :	-
193	تحليل بيانات القرارات المتخذة ومدى ملاءمتها لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها لمتطلباتهم المتنامية	2 - 7 :	-
202	تحليل بيانات تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية	2 - 8 :	-
208	تحليل بيانات الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية في الجهات الحكومية عند اتخاذ القرارات	2 - 9 :	-
213	تحليل بيانات العوامل الإنسانية التي تؤثر علي القيادات الإدارية في اتخاذ القرار	2 - 10 :	-
217	تحليل بيانات العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات	2 - 11 :	-
222	تحليل بيانات العوامل البيئية المحيطة واثرها علي اتخاذ القرارات	2 - 12 :	-
242 - 233	الفصل الثالث : الاستنتاجات والتوصيات		
234	الاستنتاجات	3 - 1 :	-
239	التوصيات	3 - 2 :	-
243	المراجع		-
254	الملاحق		-

الاشكال والجداول

الصفحة	عنوان الجدول		
24	الطرق الرئيسية المتبعة في اتخاذ القرار	شكل 1 :	-

48	نموذج مارش وسايمون	شكل 2:	-
107	جدول يوضح برامج التعليم لمختلف الاعمار	جدول 1:	-
123	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	جدول 2:	-
123	المستوي التعليمي لأفراد العينة	جدول 3:	-
123	توزيع أفراد العينة حسب جهات العمل	جدول 4:	-
124	الوسط الحسابي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول 5:	-
124	الوسط الحسابي لأفراد العينة حسب سنوات العمر	جدول 6:	-
124	جدول توزيع الاستبانات	جدول 7:	-
124	مستوي الاهمية لتأثير تغيير الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات	جدول 8:	-
126	مستوي الاهمية لتطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية	جدول 9:	-
128	مستوي الاهمية لطبيعة عمل الإدارة المتمسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعية	جدول 10:	-
130	مستوي الاهمية للآلية المعتمدة من الحكومة في اتخاذ القرارات وتأثيرها المباشر على أنشطة الوزارة	جدول 11:	-
132	مستوي الاهمية للآلية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملانم	جدول 12:	-
134	مستوي الاهمية لكفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط	جدول 13:	-
136	مستوي الاهمية للقرارات المتخذة ومدى ملاءمتها لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها لمتطلباتهم المتنامية	جدول 14:	-
138	مستوي الاهمية لتأثير المتغيرات الاقتصادية على القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للمتغيرات وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية	جدول 15:	-
140	مستوي الاهمية لضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية في الجهات الحكومية عند اتخاذ القرارات	جدول 16:	-
142	مستوي الاهمية للعوامل الإنسانية التي تؤثر على القيادات الإدارية في اتخاذ القرار	جدول 17:	-
144	مستوي الاهمية للعوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات	جدول 18:	-
146	مستوي الاهمية للعوامل البيئية المحيطة واثرها على اتخاذ القرارات	جدول 19:	-
	الفصل الثاني تحليل البيانات		-
149	نتائج اختبار t لدارسة الفروق في محور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ	جدول 20:	-

	القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب عبارات المحور		
150	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تأثير تغيير الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات	جدول 21:	-
152	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب المركز الوظيفي	جدول 22:	-
153	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي	جدول 23:	-
153	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب جهة العمل (الوزارات)	جدول 24:	-
155	نتائج اختبار t لدراسة الفروق لفقرات محور مدى تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية	جدول 25:	-
156	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور مدى تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية	جدول 26:	-
158	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى تطبيق الادارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى حسب المركز الوظيفي	جدول 27:	-
159	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى تطبيق الادارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى حسب المؤهل العلمي	جدول 28:	-
159	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مدى تطبيق الادارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى حسب جهة العمل	جدول 29:	-
161	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى طبيعة عمل الادارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعية حسب فقرات المحور	جدول 30:	-
162	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور مدى طبيعة عمل الادارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعية	جدول 31:	-
164	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى طبيعة عمل الادارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعية حسب المركز الوظيفي	جدول 32:	-
165	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعية حسب المؤهل العلمي	جدول 33:	-
166	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعية حسب جهة العمل	جدول 34:	-
167	نتائج اختبار شيفه (Scheffe) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل دون التأكد من ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعية	جدول 35:	-

169	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة حسب فقرات المحور .	جدول 36:-	-
170	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة	جدول 37:-	-
172	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة حسب المركز الوظيفي	جدول 38:-	-
173	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة حسب المؤهل العلمي	جدول 39:-	-
173	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة حسب جهات العمل	جدول 40:-	-
176	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم .	جدول 41:-	-
178	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم .	جدول 42:-	-
179	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم حسب المركز الوظيفي	جدول 43:-	-
180	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم حسب المؤهل العلمي	جدول 44:-	-
181	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم حسب جهات العمل	جدول 45:-	-
182	نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحوار آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات	جدول 46:-	-
185	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في	جدول 47:-	-

	وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط		
186	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط	جدول 48:	-
188	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب المركز الوظيفي	جدول 49:	-
188	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب المؤهل العلمي	جدول 50:	-
189	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب جهات العمل	جدول 51:	-
191	نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحو كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط	جدول 52:	-
193	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية	جدول 53:	-
195	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية	جدول 54:	-
197	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب المركز الوظيفي .	جدول 55:	-
198	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب المؤهل العلمي	جدول 56:	-
198	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب جهات العمل	جدول 57:	-
200	نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحو ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية	جدول 58:	-
202	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية	جدول 59:	-
204	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط	جدول 60:	-

	الاستراتيجية حسب المركز الوظيفي		
204	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملائمة تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي .	جدول 61:	
205	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية حسب جهات العمل	جدول 62:	-
206	نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحو تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية	جدول 63:	-
208	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات	جدول 64:	-
210	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور محور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي	جدول 65:	-
211	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملائمة محور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي	جدول 66:	-
211	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب جهات العمل .	جدول 67:	-
212	نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحو الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات	جدول 68:	-
213	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات	جدول 69:	-
215	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي	جدول 70:	-
215	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي	جدول 71:	-
216	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب جهات العمل	جدول 72:	-
217	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور العوامل التنظيمية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات	جدول 73:	-
219	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر علي القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي	جدول 74:	-
219	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر علي	جدول 75:	-

	القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي		
220	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب جهات العمل	جدول 76:	-
221	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور العوامل التنظيمية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات	جدول 77:	-
222	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات	جدول 78:	-
224	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي	جدول 79:	-
224	نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي	جدول 80:	-
225	نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب جهات العمل	جدول 81:	-
226	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات	جدول 82:	-
227	نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين محاور أثر قرارات الحكومة على تنفيذ الإستراتيجيات	جدول 83:	-
228	نتائج معامل الارتباط بين محاور العوامل المؤثرة على القيادات الإدارية	جدول 84:	-
229	نتائج معامل الارتباط بين بعض محاور أثر قرارات الحكومة وعوامل الضغوط الاجتماعية	جدول 85:	-
229	نتائج معامل الارتباط بين بعض محاور أثر قرارات الحكومة والعوامل الإنسانية	جدول 86:	-
231	نتائج معامل الارتباط بين بعض محاور أثر قرارات الحكومة والعوامل التنظيمية	جدول 87:	-
232	نتائج معامل الارتباط بين بعض محاور أثر قرارات الحكومة وعوامل البيئة المحيطة	جدول 88:	-

ملخص الرسالة

تعتبر القرارات هي لب العملية الإدارية ونتاج تفاعلاتها، وتزداد أهمية وخطورة القرارات على مستوى الدول وفي مؤسسات الإدارة العامة ، نظراً لتشعب نواحي

أنشطتها وقربها وزيادة تأثيرها المباشر على الجمهور، إذ تكتسب مشكلاتها عندئذٍ ابعاداً أكثر عمقاً وتعقيداً ومن هنا تزداد أهمية وخطورة القرارات فى الإدارة العامة عنها فى منظمات الاعمال .

إن قرارات الإدارة العامة تعكس فى الغالب اتجاهات السلطة التنفيذية لدى الرأي العام، وأن أثارها ونتائجها تكون ابعدهم مدىً ، حيث أن الضغوط على متخذيها متعددة مصادرها ، مما يدفعهم إلى الحرص والحذر الشديدين فى اتخاذها ضماناً لنجاحها واتساقها مع الاستراتيجيات والخطط الموضوعة مسبقاً فضلاً عن اتساع القطاع الذى تمتد إليه آثار هذه القرارات .

وتأسيساً على مشكلة الدراسة والتي تتمثل فى أن القرارات المتخذة من الإدارة العليا تأخذ فى اغلب الاحيان طابع الانية ، والاستعجال ، والافتقار الى رؤية متعمقة تسهم فى ربط القرار بالنتائج المستقبلية التى تترتب عليه. فإن الباحث يسعى إلى تحقيق الاهداف الاتية من الدراسة :

- معرفة مدى تطبيق الإدارة الحكومية لآليات تنفيذ الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية . وكفاءة الإدارة الحكومية فى ادارة الخطط الاستراتيجية .
- التعرف على تأثير الازمات المختلفة فى القرارات الاستراتيجية . واثار التغييرات فى الحكومة على اتخاذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية .
- دراسة تأثير البيئة المحيطة على متخذي القرار فى وحدات الادارة العامة .

وقد انطلق الباحث من عدد من الاسئلة اهمها :

1- ما مدى تأثير تغيير الحكومة فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية الادارية ومدى وضوح الاهداف الاستراتيجية واثرها على القرارات الادارية ؟

2- ماهي الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة ، وتأثيرها المباشر على أنشطة الوزارات ومدى ملاءمتها للخطط الموضوعة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات فى الوقت الملائم .

3- ما مدى كفاءة الادارات المعنية بالتخطيط فى الاجهزة المعنية بالبحث فى وضع تصور مستقبلي مستخدمة المنهجية العلمية فى التخطيط ؟.

ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة البحث تكشف الدراسة استنتاجات من اهمها :

- أن تغيير الحكومة قبل قضائها فترة زمنية كافية لتنفيذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات يؤدي الى تغيير الاهداف وفقاً لبرنامج الحكومة الجديدة مما يؤثر تأثيراً كبيراً على متخذي القرارات، فى مختلف مستويات اتخاذ القرار، ومختلف اشكال القرارات .

- التغيير الحكومي وما يترتب عليه من تغيير في برنامج الحكومة ورؤيتها لآليات العمل يؤثر بشكل مباشر علي الآليات المعتمدة من الحكومة السابقة.

- ان مستوي تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى تراوح بين 48.7% لفقرة اواجه صعوبة في تحديد السبب الرئيس للمشكلة مما يشير الي ان افراد العينة لا يواجهون صعوبات كبيرة في القدرة علي تحديد اسباب المشكلات .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من اهمها الآتي :

- ضرورة مواءمة الاتجاه الاقتصادي للحكومة لالية القرارات في وحدات الادارة العامة بما يخلق استمرارية وثبات في اليات اتخاذ هذه القرارات والتركيز على القرارات ذات الطابع الاستراتيجي

- ربط التطور والترقي في الوظيفة العامة بالتدريب لما له من اهمية كبيرة في تطوير العمل ، حيث تكون برامج التدريب في الكثير من الاحيان منبرا هاما لتبادل الخبرات وايجاد الحلول لبعض مشكلات العمل.

- الدراسة المستفيضة لأبعاد القرارات قبل اصدارها وبما يحول دون تضارب القرارات ، وكذلك عدم التباطؤ في دراسة ابعاد القرارات ، بما يجعل هذه القرارات متزامنة مع زمن الحاجة اليها ، لا أن تصدر بعد فوات الاوان أو قبل الحاجة اليها.

- تطوير آليات الحصول علي المعلومات المرتدة وانشاء ادارات متخصصة في تحليل المعلومات لسرعة التعامل معها ، والاستفادة مما يمكن الاستفادة منه في تطوير القرارات ، وجعلها اسرع في الاستجابة للتغذية الراجعة مما يتيح لها تعديل القرارات في الوقت الملائم .

Summary thesis

The decisions are the core of the administrative process and the product of their interactions, the more important and serious decisions at the level of nations and institutions of public administration, given the complexity of the aspects of its activities

and its proximity and increase their direct impact on the public, as it acquires its own problems then deeper, complex and hence more important and serious decisions in the public administration by in business organizations.

The management decisions that reflect mostly trends executive power in public opinion, and that the implications and consequences are more far-reaching, the pressure sources on decision maker is multiple, which leads them to care and caution extreme in taken to ensure the success and consistency with the strategies and plans in advance as well as the breadth of the sector that it extends the effects of these decisions.

Based on the problem of the study, which is represented about the decisions taken by senior management to take in most cases, the character of the immediate, and urgency, and lack of insight to contribute to the decision to link the results of future implications.

The researcher seeks to achieve the following objectives of the study:

- know how the application of the public Administration of the implementation mechanisms for long-term strategies. And efficiency of government administration in the management of strategic plans.
- impact of various crises in strategic decisions. And The effect of changes in government decision-making related to strategic plans.
- Study the effect of the environment surrounding the decision-makers in the units of public administration.

The researcher started by a number of questions including:

1- What is the impact of the change of government in strategic decision-making and clarity of strategic goals and their impact on management decisions?

2- What is the mechanism that government is taking various decisions, and their direct impact on the activities of ministries and the suitability of the plans in place and measure the feedback mechanism to modify the decisions at the appropriate time.

3- What is the efficiency of the departments involved in planning services on research in the development of future vision, using scientific methodology in the planning?.

Through the analysis of answers to members of the research sample reveal the most important conclusions from the study:

- That a change of government before its courts sufficient time to implement the decisions related strategies lead to a change in goals, according to new government's program, which significantly affects the decision-makers at different levels of decision-making, and various forms of decisions.
- Change of government and the consequent change in the government's program and vision for the mechanisms of action directly affects the mechanisms adopted by the previous government.
- The level of application of the government of the mechanisms of long-term strategies ranged between 48.7% for a paragraph having a difficulty in determining the cause of the problem, suggesting that the sample does not face major difficulties in the ability to determine the cause of problems.

The study concluded that a set of recommendations as following:

- The need to harmonize the economic direction of the Government of the mechanism of the decisions in units of public administration so as to create continuity and stability in the mechanics of making these decisions and focus on the decisions of a strategic nature
- Linking development and promotion in the civil service training because of its great importance in the development work, where the training programs in many cases an important platform to exchange experiences and find solutions to some of the problems of work.
- Extensive study of the dimensions of decisions before they are issued and as to prevent conflict of decisions, as well as the lack of slowdown in the study of dimensions of decisions, including making these decisions in sync with the time needed, do not be issued too late or before needed.

- Develop mechanisms to obtain feedback and establish specialized departments in the analysis of information to speed to deal with, and benefit which can be used in the development decisions, and make it faster in response to feedback, allowing them to modify the decisions at the appropriate time.

مقدمة :

لعل ابرز ما يميز الانسان هو أنه كائن اجتماعي لا يستطيع العيش منفردا وانما في جماعات، كبرت أو صغرت هذه التجمعات البشرية إلا أنها ضرورية لبقاء الإنسان تحتمها طبيعة التكوين الفسيولوجي والسيكولوجي للبشر، ولذا لا يستطيع الفرد العيش دون أن يكون ضمن جماعة، وقد أكد العالم (إبراهيم ماسلو) في سلم الحاجات والحوافز الذى وضعه، ان الحاجة للانتماء تظهر لدى الفرد مباشرة بعد تأمينه حاجتي البقاء والأمان ، ولكون كل إنسان عالم مستقل كما يؤكد ذلك علماء النفس والسلوك الإنساني لذا استوجبت الضرورة تنظيم الحصول على الحاجات المتباينة ومستويات الإشباع المتعددة لدى العنصر البشرى ، مما اظهر الحاجة الملحة للإدارة والتي اكتسبت أهمية بالغة بالنسبة للفرد والجماعة على حد سواء ، لذا فالإدارة تقوم بدور العنصر المعاون الذى يتغلغل في كل مفاصل وأوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنشأة لتسيير الامور ، وفي المفاهيم الحياتية الحديثة اصبحت الإدارة الان مهنة لها متخصصوها وعلماؤها الرواد فقد أصبحت احدى الركائز الرئيسية في تحديد معايير التقدم المختلفة من بلد الى بلد فالمنظمات على اختلاف اشكالها تستطيع التطور كلما توافرت لديها ادارات كفؤة وفعالة والعكس صحيح ، ولعل ما يميز الدول المتقدمة عن تلك الاقل نموا والمتخلفة هو القدرات الإدارية المتوفرة لديها ، ومن المؤكد أن الإدارة لا تدخل بصورة مباشرة أو مادية في عمليات الانتاج أو التسويق أو غير ذلك من الأنشطة الملموسة المختلفة للمنظمات ، الا أنها العنصر الرئيس في ضبط تفاعلات المدخلات المادية والبشرية للمنظمات ، وهى القادرة على تحقيق التفاعل بين العناصر المختلفة والعمليات الكلية والجزئية والاستغلال الامثل لكل العناصر المتفاعلة بما يخرج مخرجات تتقبلها البيئة الخارجية للمنظمة وتستفيد من استخداماتها ، وقد برزت في العصر الحديث مجالات عديدة للإدارة يمكن تصنيفها على النحو الآتي : (1)

1- الإدارة العامة : وهى التي تعنى بتنفيذ السياسات العامة للدولة واخراجها الى حيز الواقع وهى بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو اداء الخدمات العامة .

¹ - مدحت ابو النصر ، الاداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 54 - 56

2- ادارة القطاع العام : وهى ادارة المؤسسات العامة المملوكة للدولة وهى ذات طابع اقتصادي وبالرغم من ملكيته للدولة الا أن ادارته تتطلب اختلافا عن الإدارة التقليدية للمنظمات الحكومية الاخرى.

3- ادارة الاعمال :ويعنى هذا المجال من الإدارة بإدارة النشاط الاقتصادي الخاص الهادف الى الربح

4- الإدارة الدولية : وهذا المجال جديد اظهرته التطورات التكنولوجية الحديثة وهى ادارة المنظمات ذات الصفة الدولية أو التي هي منتشرة في رقعة جغرافية تمتد لأكثر من دولة

5- ادارة منظمات المجتمع المدني : وهى المنظمات التي تهتم بخدمة فئة خاصة أو معينه من المواطنين وهى تختلف عن ادارة الاعمال لكونها لا تهتم بالربح انما توجه دخلها لخدمة المنتمين اليها .

ويعد موضوع القرارات الإدارية من الموضوعات التي تحظى بأهمية خاصة في كافة المنظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية ، وتمثل عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية ومحورها ، وهى ليست وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة ، بل هي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . وتبرز أهمية القرارات على مستوى حياة الافراد والمجموعات الانسانية ، وتزداد اهميتها على مستوى المنظمات الإدارية والدول والمنظمات الدولية . فضلا عما يحظى به هذا الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية .وتزداد أهمية وخطورة القرارات على مستوى الدول وفى مؤسسات الإدارة العامة ، نظراً لتشعب نواحي أنشطتها وقربها وزيادة اتصالها بالجمهور، إذ تكتسب مشكلاتها عندئذٍ ابعاداً اكثر عمقاً وتعقيداً ومن هنا تزداد أهمية وخطورة القرارات فى الإدارة العامة عنها فى منظمات الاعمال لأسباب عديده من أبرزها :

إن قرارات الإدارة العامة تعكس فى الغالب اتجاهات السلطة التنفيذية لدى الرأي العام، وأن أثارها ونتائجها تكون ابعد مدىً منها فى منظمات الاعمال حيث تمس أثارها علاقات الدول بمواطنيها وبالدول الاخرى وان نتائجها المالية أوسع اثرا ، وان الضغوط على متخذيها متعددة مصادر ها ، وأنه يحظى باهتمام وحرص شديدين فى اتخاذها ضمنا

لنجاحها واتساقها مع الاستراتيجيات والخطط الموضوعة مسبقا فضلا عن اتساع القطاع الذي تمتد اليه هذه القرارات .

أهمية الدراسة :

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ومحورها فعندما يمارس صانع القرار عمله الإداري، يواجه طائفة كبيرة من المواقف اليومية، مما يستدعي الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله وكيف؟ ومتى؟ واين؟ لذلك فإنها عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)، ولا نبالغ إذا قلنا أن وجود الإدارة مرتبط ارتباطاً وثيقاً باتخاذ القرارات ، لأن عملية اتخاذ القرارات تعد جزءاً من الوظيفة الإدارية ، وتتخلل كافة أنشطة المديرين ابتداءً من وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجيات واعتماد السياسات وصولاً الى انجازها ، الامر الذي يقود الى القول أن كافة مستويات الإدارة فى الهرم التنظيمي معنية تماماً بالقرارات وفقاً لمستواها وبالتالي فإن الإدارة بالمفهوم الشامل هى عملية صنع القرارات .

وتستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية عملية صنع القرار المبينة انفا فضلا عن ان الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع نادرة،^(□) ولم تتعرض بشكل مباشر إلى وضع الإدارة في اليمن ، مما يجعل هذا البحث بحثاً اصيلاً .

(□) وجد الباحث خلال بحثه ثلاثة دراسات اجريت في المملكة العربية السعودية فالأولي للباحث د. علي محمد عبد الوهاب ، اتخاذ القرارات الادارية في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الادارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1979 . حيث تناول الباحث في هذا البحث اهمية القرارات في الاجهزة والتنظيمات اما الدراسة الثانية فهي للباحث د. محمد عبد العال السناري ، القرارات الادارية في المملكة العربية السعودية - دراسة قانونية تحليلية مقارنة ' معهد الادارة العامة ، الادارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1994 . تناول فيها الباحث ، اهمية القرارات الادارية بصفة عامة كوسيلة من وسائل الادارة واهميتها بالنسبة للمملكة العربية السعودية بصفة خاصة موضحا اهميتها وكل ذلك في ضوء قرارات واحكام ديوان

مشكلة الدراسة

إن مهمة القيادات الإدارية هي مواجهة المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها أو ما يعترضها من معوقات ، لقد اكدت التطبيقات العملية في هذا المجال أنه مع وجود عوامل ايجابية تسهم بصورة أو بأخرى في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، أو تساعد متخذها في التوصل الى القرار السليم ، فان هناك مشاكل وعقبات تعيق التوصل الى قرارات رشيدة ، وهذه المشاكل تتمثل في أن القرارات المتخذة من الإدارة العليا تأخذ في اغلب الاحيان طابع الانية ، والاستعجال ، والافتقار الى رؤية متعمقة تسهم في ربط القرار بالنتائج المستقبلية التي تترتب عليه ، وهو يعنى غياب الدقة في تحديد الاهداف ووضوحها لخطط التنمية ، بما يجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات . يضاف الى ذلك ان العلاقة بين اجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات الحكومية غير واضحة ، مما يترتب عليه اثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط المرسومة.

وتزداد المشكلة عند عدم وضع استراتيجيات والاعتماد على التخطيط قصير المدى ، ومتوسط المدى ، دون الأخذ بالاعتبار التغيرات التي تحدث في البيئة على المدى الطويل ، والامكانيات المتاحة ، بما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين المطلوب تحقيقه وبين

المظالم في المملكة ، واحكام محاكم القضاء الاداري في فرنسا ومصر كدراسة مقارنة والدراسة الثالثة للباحث - د. فؤاد محمد مرسي عبدالكريم ن القرارات الادارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - دراسة مقارنة ، معهد الادارة العامة ، الادارة العامة للبحوث ، الرياض ، 2004 . ركز فيها الباحث علي ماهية القرارات في المملكة العربية السعودية من حيث تمييز القرارات الادارية والتصرفات القانونية التي تصدر عن الادارة وتعريف القرارات الادارية حسب تعريف ديوان المظالم السعودي ، وفكرة الارادة المنفردة كركن من اركان القرار الاداري ودور ارادة الافراد في القرارات الادارية وكيفية الاعتماد علي الارادة المنفردة للتمييز بين القرارات والعقود الادارية .

الواقع العملى القائم ، وفى أغلب الاحيان تكون الأهداف المحددة فى خطط التنمية اهدافاً عامه وغير عملية ، ومن ثم لا يتحقق منها الا القليل وبتكاليف باهظة.

ولذلك يعتقد الباحث أن معظم المشكلات والمعوقات التى تواجه عملية اتخاذ القرارات فى اليمن تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو الاحزاب والمنظمات المهنية ، ومشاكل ذات علاقة بعدم استقرار الانظمة السياسية والانقسامات السياسية والاجتماعية والمواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليده وغموض وجمود الانظمة واللوائح وعدم الاستفادة من التقدم التكنولوجى فى مجالات التنمية فهى تحول دون التزام صناع القرار بالموضوعية وتؤدى بالتالى الى عدم اتخاذ قرارات سليمة أو عدم ترشيد عملية اتخاذها .

اسئلة الدراسة :

1- ما مدى تأثير تغيير الحكومة فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية الادارية ومدى وضوح الاهداف الاستراتيجية واثرها على القرارات الادارية ؟

2- ماهي الآلية التى تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة ، وتأثيرها المباشر على أنشطة الوزارات ومدى ملاءمتها للخطط الموضوعية والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات فى الوقت الملائم .

3- ما مدى كفاءة الادارات المعنية بالتخطيط فى الاجهزة المعنية بالبحث فى وضع تصور مستقبلي مستخدمة المنهجية العلمية فى التخطيط ؟.

4- ما مدى ملاءمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية ؟.

5- ما مدى تأثير المتغيرات الاقتصادية فى القرارات الحكومية وبالتالي تأثيرها فى الخطط الاستراتيجية للوزارات المبحوثة ؟.

6- ما مدى تأثير الضغوط الاجتماعية التى تواجه القيادات الادارية عند اتخاذ القرارات وتأثير العوامل الانسانية والتنظيمية اضافة الى العوامل البيئية على اتخاذ القرارات .

منهجية الدراسة :

- تعتمد الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يتضمن استخدام الاسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان ، كمصادر أولية للبحث، وتحليلها احصائيا لاختبار الاسئلة، إضافة إلى المسح المكتبي ، كمصدر ثانوى وذلك للاستفادة من الكتب العلمية لبناء الاطار النظري للدراسة .
- ستمتد الحدود الزمنية للدراسة للحكومات المشكلة بعد اقرار الدستور في 2001 وحتى 2011 .

- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث وكلاء الوزارات ومديري العموم في (10) وزارات والبالغ عددهم 189 فردا وقد شملت الدراسة جميع افراد مجتمع البحث وقد وقع اختيار الباحث علي هذه الوزارات كونها وزارات خدمية ولها تاثير مباشر علي شريحة واسعة من الناس وقد شمل البحث الوزارات المحددة ادناه :

الوزارة	العدد	%
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	17	9.0
وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	21	11.1
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	16	8.5
امانة العاصمة	18	9.5
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	20	10.6
وزارة التعليم العالي	17	9.0
وزارة الاشغال العامة والطرق	21	11.1
وزارة التربية والتعليم	21	11.1
وزارة الداخلية	20	10.6
وزارة العدل	18	9.5
الإجمالي	189	100.0

المصدر : إعداد الباحث

- ادوات الدراسة

- 1- قام الباحث بتصميم استبيان لقياس اثر القرارات الحكومية على تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسسات الإدارة العامة

2- لغرض الاجابة على اسئلة الدراسة سوف يعتمد الباحث الاساليب الاحصائية الاتية :

- أ- مقياس الاحصاء الوصفي ، لوصف خصائص مجتمع الدراسة واعتمادا على النسب المئوية والتكرارات والاجابة عن اسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب اهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- ب- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة نوعية العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- ج- اختبار t وتحليل الفروق الإحصائية
- د- تحليل التباين باختبار F لدارسة الفروق في المحاور

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على اثر القرارات الحكومية على تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية في وحدات الإدارة العامة وتحقيق الغايات الآتية :

- معرفة اتجاهات و آراء افراد عينة البحث حول كيفية اتخاذ القرارات وطبيعتها ومدى مساهمتها في تنفيذ الاستراتيجيات .
- معرفة مدى تطبيق الإدارة الحكومية لآليات تنفيذ الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية .
- التعرف على كفاءة الإدارة الحكومية في ادارة الخطط الاستراتيجية .
- التعرف على كفاءة الخطط الاستراتيجية المتخذة من القيادات الإدارية ومدى ملائمتها للخطط الموضوعية .
- التعرف على تأثير الازمات المختلفة في القرارات الاستراتيجية .
- معرفة اثر التغييرات في الحكومة على اتخاذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية .
- المساهمة في اقتراح الية لتحسين قدرات ومهارات المديرين والوكلاء في اتخاذهم للقرارات الإدارية .

- محددات الدراسة :

لقد واجهت الباحث بعض المحددات اثناء اعداد هذه الدراسة متمثلة في تدنى تواجد المديرين في مزار اعمالهم نظرا لحالة الارتباك التي افرزها

الوضع السياسي الراهن ما يجعلهم غير راغبين فى الاجابة عن اسئلة الدراسة اضافة إلى ندرة (انعدام) البحوث التي تناولت موضوع الدراسة فى الحالة اليمنية .

كما واجه الباحث صعوبة كبيرة فى توزيع وتجميع الاستبيان ، والذي كان سببه قلة اهتمام افراد العينة ، وفي الكثير من الاحيان عدم تواجدهم فى مقار اعمالهم ، الامر الذي تطلب تخصيص المزيد من الوقت لتجميع الاستبيانات .

عدم وجود نظام معلومات مختص بمتابعة تنفيذ اقرارات الادارية الاستراتيجية وتقييمها .

- هيكلية الدراسة

بناءً علي ما سبق فقد اقتضت الضرورة العلمية تقسيم مضمون الرسالة إلى قسمين، اهتم القسم الاول منها بالجانب النظري والذي تم تقسيمه إلى اربعة فصول علي النحو الاتي :

الفصل الاول مفهوم وعملية صنع القرارات الإدارية.

الفصل الثاني الادارة الاستراتيجية .

الفصل الثالث النظام السياسي اليمني .

الفصل الرابع مشاكل ومعوقات اتخاذ القرارات في اليمن .

القسم الثاني الجانب الميداني للدراسة، حيث تضمن ثلاثة فصول اساسية،

الفصل الاول عرض البيانات.

الفصل الثاني تحليل البيانات.

الفصل الثالث النتائج والتوصيات.

القسم الاول : الاطار النظري للدراسة

الفصل الاول

مفهوم وعملية صنع القرارات الإدارية

مقدمه :

إن عملية صنع القرارات بوصفها عملية ديناميكية تمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أن اتخاذ القرارات لا يكون مقصورا على

مستوى معين ، فهي عملية تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العملية التنفيذية التي تسود كافة ارجاء النظام (3).

وإذا كانت القرارات الإدارية عملية مستمرة ومتغلغلة في كل الجهاز الإداري للدولة ، فإنه يلاحظ أن أهمية هذه القرارات تتحدد وفقا لثقل مصدرها في الجهاز الإداري . فلا شك أن القرارات التي يصدرها رئيس الجمهورية باعتباره الرئيس الإداري الأعلى في الدولة تكون اشمل واكثر اثرا من تلك التي يصدرها الوزراء منفردين . وبذات الاتجاه يمكن القول ، أن القرارات التي يصدرها الوزير تكون اكثر شمولا وابعد مدى من تلك التي يصدرها الوكيل أو المدير العام .

وعلى هذا النحو يمكن القول بصفة عامة أن القرارات التي تصدر عن القادة في الإدارة العليا تكون ذات تأثير اكثر شمولا واهمية من تلك التي تصدر عن الرؤساء أو المديرين في الادارات الوسطى والدنيا . وأياً كان الامر فان الادلة التطبيقية تشير إلى أن مضمون القرارات يكون بصورة عامة ترجمة للهدف والسياسة التي تعتمدها الدولة ، وتجسيدا لأسلوب تحقيق هذا الهدف أو تلك السياسة بأقصى درجة من الكفاية ومما تجدر الاشارة اليه أن ثمة حقيقة لا تقبل الجدل والنقاش من جانب المختصين والمهتمين بالإدارة وعلماءها هي أن نجاح القائد أو الرئيس الإداري (4) ، يقاس دائما بقدرته وكفاءته في

3 - للمزيد من التفاصيل حول القرارات الادارية راجع :

- د. سليمان محمد الطماوى ، مبادئ علم الادارة العامة ، دار النهضة ، القاهرة ، 1980 ، ص ص 153 وما بعدها .

- وكذلك : د . عبدالفتاح حسن ، مبادئ الادارة العامة ، القاهرة ، 1972 ، ص ص 143 وما بعدها .

وكذلك د . ابراهيم درويش ، الادارة العامة في النظرية والممارسة ، القاهرة 1975 ، ص ص 136 وما بعدها .

وكذلك د . محمد سعيد عبد الفتاح ، الادارة العامة ، القاهرة ، 1973 ، ص ص 211 وما بعدها

4 - ثمة اراء تميل إلى التمييز بين القائد الإداري والرئيس الإداري ، ووفقا لتلك الآراء فان الرئيس الإداري أو المدير انما يعتمد اساسا على السلطة المفوضة اليه من اعلى والناجئة عن مباشرته لوظيفته وهو يكون بوضعه الرئاسي مفوضا على الجماعة التي تتبعه وفقا للأوضاع الرسمية المقررة في التنظيم .

اصدار القرارات الرشيدة والفعالة في حياة التنظيم ، والتي يتمكن من خلالها تحويل سياسات التنظيم واهدافه إلى واقع ملموس ولذلك اضحى موضوع القادة الاداريين وموضوع عملية صنع القرارات وديناميكيته من الموضوعات التي حظيت بمكانة خاصة من لدن دارسي الإدارة العامة والمهتمين بها

ويسلم علم الإدارة بأن عملية صنع واتخاذ القرارات تمثل اكبر مسؤوليات القائد أو الرئيس الإداري خاصة تلك التي يبني عليها سير العمل في الدولة أو تلك التي تربطه بتعهدات جسيمة لسنوات طويلة ، لذلك إن قدرات القائد أو المدير ومهاراته في التوفيق بينها بشأن اتخاذ القرارات الصائبة التي تمكنه من تحقيق الاهداف والنتائج المستهدفة امر في غاية الاهمية ، وقد تكون هي المعيار الذي من خلاله يكون الحكم على نجاح السياسة أو الاستراتيجية أو فشلها .

ونظرا للتباين في وجهات النظر التي برزت بشأن مفهوم القرارات الإدارية بين علماء القانون الإداري وعلماء الإدارة العامة سنتصرف اهتمامات هذا الفصل إلى تحديد مفهوم

اما القائد فيستمد سلطته من الجماعة ذاتها ، ويعتمد في مباشرة وظائفه واتخاذ القرارات على التأثير والنفوذ والاستمالة لينال رضا مرؤوسيه وتحفيزهم على العمل وتعزيز الروح المعنوية لديهم . وأن سلوك الإداري وتعاطيه مع المرؤوسين هو الذي يميز القائد عن الرئيس الإداري ، فاذا كان السلوك يعتمد على وسائل الاقناع والتأثير والاستمالة إزاء المرؤوسين كنا بصدد قائدا إداريا . اما إذا كان السلوك يعتمد على وسائل القهر والقمع استنادا إلى ممارسة سلطة الجزاء والعقاب ، كنا بصدد رئيسا إداريا . انظر : د شهاب البياتي ، الإدارة ، المبادئ ، المهارات ، الوظائف ، ط 1 ، المتفوق للطباعة والنشر ، اليمن ، صنعاء ، 2008 ص ص 253 وما بعدها .

في حين ركزت دراسات اخرى على أن السمات القيادية لها تأثير كبير على توجيه القرارات التي يتخذها القادة وبالتالي فإن القادة يختلفون عن غير القادة في سمات عديدة منها : الدافع ، الرغبة ، في القيادة ، الامانة والمصادقية ، والثقة =بالنفس ، والقدرة المعرفية ، ومعرفة العمل . انظر في هذا : بيترج . نورث هاوس ، القيادة الادارية : النظرية والتطبيق ، ترجمة د . صلاح بن معاذ المعيوف ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص ص 37 وما بعدها .

القرار ، المداخل المعتمدة في دراسته ، وتوضيح مفهوم القرارات الإدارية في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة .

1 - 1 : مفهوم القرار

ينصرف مفهوم القرار إلى عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو لمعالجة مشكلة تنتظر الحل المناسب⁽⁵⁾ أو القرار هو ذلك الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة امام المدير لتحقيق هدف معين أو لحل مشكلة معينة⁽⁶⁾ . في حين يعرفه اخرون بأنه الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين⁽⁷⁾ . وعلى الرغم من المحاولات الجادة التي جرت لتحديد تعريف محدد للقرار ، الا أن معظم الباحثين يميلون إلى القول أن الأساس في عملية اتخاذ القرارات ، توافر مجموعة من البدائل للاختيار ، فبدون البدائل لا يوجد اختيار وبالتالي لا يوجد قرار⁽⁸⁾ .

ولذلك يتضمن القرار الإداري خيارا واعيا ، فعندما يفضل صانع القرار خيارا دون سواه ، فانه بذلك يصل إلى استنتاج معين ويختار مسار عمل محدد من بين عدد من البدائل والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة واقل عدد من النتائج غير المرغوبة⁽⁹⁾ .

⁵ - د . محمد عبدالفتاح ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، الطبعة الاولى ، دار وائل ، المملكة الاردنية ، عمان 2010 ، ص 15 .

⁶ - F . Nigro , Modern Public Administration (IV , y , Row publisher , 1975 P189

⁷ - Tannenbaum , Weachler & Massarik , Leadership and organization (Mc Grow hill book , N X .1978 ,)P 250

⁸ - د . شهاب رشيد البياتي ، الادارة : المبادئ ، المهارات ، الوظائف ، مرجع سابق ص 156 .

⁹ - د . خليل محمد حسن الشماخ ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، الطبعة الخامسة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2007 ، ص 109 .

ومما تجدر الإشارة إليه ، بهذا الصدد أن عملية الاختيار ليست عملية سهلة في كثير من الأحيان ، نظرا لأن هذا الاختيار يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة حرية متخذ القرار في الاختيار بين البدائل المتاحة وذلك لارتباطها بمجموعة من المتغيرات المتداخلة أو المتشابكة ، فكلما زادت حدة هذه المتغيرات على الموقف الذي يواجهه متخذ القرار ، كلما أدى ذلك إلى ضيق مساحة الاختيار والعكس صحيح ، ومن الجدير بالإشارة أيضا إلى أن هذه المتغيرات أو القيود قد تتعاضد في قوة فاعليتها وتأثيرها على حيز الاختيار في المستويات الإدارية العليا للهيكل التنظيمي . فكل ما يمكن أن تفعله القرارات هو أنها تطلق شرارة بداية فترة التغيير (10) .

أما فيما يتعلق بالبدائل ، فقلما نجد في الممارسة العملية موقفا له بديل واحد . فالموقف في هذا الإطار لا يتطلب اتخاذ قرار بشأنه ، بل إن التحليل العلمي للموقف قد يساعد على إغناء عدد من البدائل المرتبطة بالموقف . ولكل بديل أهمية خاصة وتكلفة معينة وضغوطاته المتميزة ، وفي هذه الحالة على متخذ القرار دراسة وتحليل كل البدائل بقصد تصفيته وصولا إلى النقطة الفاصلة لعملية القرار (11) .

إذ تعتبر القرارات الإدارية في كل مستويات الإدارة هي المحور الذي تركز عليه العملية الإدارية بأركانها الأربعة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) وأي انحراف في المحور يؤدي بالضرورة إلى إعاقة انسيابية العمل كليا أو اتجاهه إلى منحى آخر بعيدا عن الهدف الذي تسعى المنظمة للوصول

¹⁰ - دوجلاس ك سميث ، إدارة تغيير الاداء والافراد كيف ، (مترجم) ، ايتراك للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 2001 ، ص ص 166 – 167 .

¹¹ - د . محسن مخامرة ، وآخرون ، المفاهيم الحديثة في الإدارة ،، مركز الكتب الاردني ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2000 ، ص ص 115 – 125 .

إليه، ويرى (هربرت سايمون) أن الإدارة هي " فن انجاز الأشياء"⁽¹²⁾، ويكمن الفن هنا في تحديد ما الذي يمكن أن يتم انجازه أولاً وما الذي يتبعه، وهنا فكل نشاط تقوم به المنظمة هو ينطوي علي اتخاذ قرار ولم تظهر نظرية محددة إلى الآن لتحديد القرارات لذا اجتهد فقهاء الإدارة في دراسة أساليب علمية في اتخاذ القرارات بناءً علي تحليل علمي منطقي للمشكلات التي تواجه الإدارة ، كما رأى فقهاء القانون أن القرارات الإدارية ليست حكرًا علي الإدارة فقط، إنما يمكن أن تصدر قرارات إدارية عن أشخاص القانون الخاص متي منحها النظام بعضًا من امتيازات السلطة العامة⁽¹³⁾.

وعليه فالقرار الإداري هو التعبير اللفظي أو المكتوب عن إرادة الإدارة الملزمة للآخرين في المنظمة بالتنفيذ وهو الترجمة العملية لهذه الإرادة للتحرك نحو تحقيق الأهداف بمقتضي اللوائح والأنظمة النافذة وحيث انه " إذا كان معني الإدارة يكمن في انجاز الأشياء من خلال مجموعة من الناس فان الهدف يمنح مبدأ معياريا لتحديد الأشياء التي يجب انجازها ، إن القرارات الصغيرة جدا التي تحكم تصرفات محددة هي أمثلة محتملة لتطبيق قرارات كبيرة ذات صلة بالهدف والوسيلة"⁽¹⁴⁾.

لذا فالقرارات وفقا للمبادئ العلمية يجب أن تكون متسلسلة، كل منها يصب في تحقيق هدف معين من الأهداف المحددة سلفا وفي مجموعها بمستوياتها المختلفة القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل تصب في الأهداف الكلية للمنظمة ، ومن هنا يظهر الترابط العضوي بين القرارات في مستوياتها المختلفة ومداهها مع

12 - هربت أي سايمون ، السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية (مترجم) ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1997 ، ص 21

13 - د. فؤاد محمد موسي عبد الكريم ، القرارات الإدارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - دراسة مقارنه - 1423 هـ - ص

14 - هربت أي سايمون - مرجع سابق ص 24

استراتيجيات المنظمات ، وعند تجاوز التسلسل المنطقي لها تبدأ المنظمات في التعثر بل وتتداخل الاولويات الأنية بالمستقبلية ويبدأ اللهث للحاق والمواكبة وتجاوز العقبات غير المحسوبة سلفا و في ظل انعدام التصور الواضح تقف الإدارة بلا إرادة واضحة، وتفقد القدرة علي انجاز الأشياء وتسعي فقط لحل المشكلات الناتجة عن عدم إتباع المنهجية العلمية لأساليب اتخاذ القرارات وتصبح إدارة موقف، وليست إدارة مستقبل .

حيث أن القرارات الإدارية هي من ابرز وسائل الإدارة واطر مظاهر السلطة⁽¹⁵⁾ فهي المقوم الرئيس للوظيفة الإدارية، وعليها تركز إمكانية البت وتقرير مصائر الأفراد والمنظمات معا دون الأخذ بالاعتبار الرضا أو عدمه للأطراف الأخرى المنفذة للقرار أو المستفيدة منه أو المتضررة لذا تبرز أهمية القرارات الإدارية كسلاح ذي حدين للمنظمات الإدارية أو من في هذه المنظمات .

فعملية اتخاذ القرارات هي المحصلة لنتاج خطوات عديدة تسبقها، وهي تبدأ بالتفكير العميق لمواجهة مشكلة ما أو لخلق وضع اخر أو أن يضع متخذ القرار المنظمة في وضع اخر غير الذي هي عليه الآن، ويعد اتخاذ القرار هو اخطر المراحل التي يواجهها المدير في المنظمة ، اذ ان الحال لن يكون كما كان عليه قبل اتخاذ القرار وستعرض الى بعض التعاريف التي أوردها بعض علماء الإدارة فالقرار وفقاً لآراء البعض منهم هو "الاختيار القائم على اساس بعض

15 - إن السبب في صعوبة اتخاذ القرار تعود الي عدم قدرة الفرد علي تحديد الجوانب المحيطة به بشكل دقيق إما لضيق مساحة الرؤية لديه أو عدم توافر المعلومات الدقيقة عن لموضوع محل القرار ولذلك يعتبر الكثير من مفكري الادارة ان القرارات غير الرشيدة من احد اسباب تعريض المنظمة للخطر ، إن لم يسعي متخذ القرار فيها الي اتباع الوسائل العلمية وتحري الدقة في اتخاذ قراره وهذا ما سيتم التطرق اليه لاحقا لمزيد من التفاصيل حول صعوبة القرارات انظر :

- دونالد هـ ويلز ، اتخاذ القرارات الصعبة (مترجم) ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2000 ، ص 9 وما بعدها .

- وكذلك ، يورام ويند ، واخرون ، اصول اتخاذ القرارات الحاسمة ، (مترجم) ، الطبعة الاولى ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص 258 وما بعدها .

المعايير مثل اكتساب حصة اكبر فى السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ، وزيادة حجم الانتاج والمبيعات وهذه المعايير عديده لان جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الافضل الى حد كبير بالمعايير المستخدمة " (16) . وهذا التعريف يختص بادارة الاعمال الا انه يمكن الاستفادة منه في الخصائص التى تؤدى الى صورة اتخاذ القرار في الادارة العامة .

يركز هذا التعريف على ان الاختيار للبدائل المختلفة هو مرهون بالمعايير المحددة سلفا لدى متخذ القرار أو الهدف الذى يسعى للوصول اليه والحصة التي يسعى للسيطرة عليها من الفجوة السوقية ، أو انقاص حصص المنافسين في السوق المستهدف وهو يركز على ان كل هذه المعايير متوافرة لدى المدير أو المخول باتخاذ القرار، وهذا من الممكن ان يعرض المنظمة لمجازفة غير متوقعة كون متخذ القرار لن يكون بالضرورة قادر على الالمام بكل الجوانب المختلفة المحيطة بالمشكلة موضوع القرار .

ويرى اخر بان القرار هو " عملية الاختيار بين بديلين أو اكثر وهو ذلك القرار الذى لا يخالف القانون ويكون واضحا ومفهوما بشكله ومحتواه وتكون محاسنه اكثر من مساوئه وقادرا على اقناع الذين يقومون بتنفيذه " (17)

ووفقا لهذا التعريف فان هناك بدائل متعددة امام متخذ القرار ولا تقل هذه البدائل عن بديلين على الاقل ، لان الاقل من ذلك هو قرار حتمي بالتأكيد وليس امام متخذ القرار اى مناص من اتخاذه ، ولكن عند توفر المساحة اللازمة للرؤية لدى متخذ القرار بالضرورة أن تظهر البدائل المختلفة أمامه، واكد التعريف هنا أن يكون القرار في اطار القانون وان لا يخرج عليه اطلاقا مهما كانت المنافع

16 - بشير العلاق ن الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2008 ، ص ص 160 - 161 .

17 - على حسين على ، نظرية القرارات الادارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان

المتوقعة ، وأشار الى الوضوح في الشكل والمحتوى وهنا تجدر الإشارة الى ان يكون مفهوما للمنفذين وواضحة لهم المزايا التي من الممكن ان يحدثها تنفيذ القرار للمنظمة .

ويعرف معجم المصطلحات الإدارية القرار بأنه " عملية الاختيار الواعية من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة وتختلف انواع القرارات التي يمكن اتخاذها داخل المنظمة بين القرارات الروتينية (المتكررة) والقرارات غير الروتينية (18)

كما يعرف القرار بأنه " حصيلة اختيار افضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة " (19)

يؤكد هذا التعريف على اهمية البدائل المتاحة : أي ان المدير لا يستطيع ان يتحرك الا في اطار الممكن والممكن هنا لديه أو المتاح هو الموجود في مدى معلوماته أو قدرته التصورية للحل وليس التركيز هنا على الحلول ذات طابع المخاطرة الاعلى انما المتاح الممكن وكل ذلك للوصول الى الاهداف المطلوبة رغم ان المتاح ليس في كل الاحيان موصلا للأهداف المطلوبة انما من الممكن القريب منها فقط .

وبناءً على ما تقدم يمكننا تعريف القرار بأنه عملية اختيار البديل الأفضل أو الانسب من عدة بدائل ممكنة التطبيق متاحة امام صانع القرار بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الاهداف .

18 - معجم المصطلحات الادارية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، جمهورية

مصر العربية ، ص 120 .

19 - مزهر شعبان العانى واخرون ، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات ، اثناء للنشر

والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2007 ، ص 25 .

1 - 2 : مداخل و نظريات صنع القرار :

شهدت عملية صنع القرارات عدة صياغات تحليلية عبر مداخل ونظريات مختلفة تصدت لدراسة القرار الإداري عبرت عن تباين الاتجاهات الفكرية والفلسفية للباحثين وانتماءاتهم للنظريات المختلفة التي رافقت تطور علم الإدارة ، حيث قدم كل منهم رؤية خاصة عن الاتجاهات والمفاهيم السائدة بشأن طبيعة ومفهوم القرار الإداري فالمدبر خلال ممارسته لوظيفته الإدارية يقوم باتخاذ القرارات المختلفة وكل عناصر العملية الإدارية تتفاعل كأشطة مختلفة من خلال القرارات المتعددة والمتفاوتة الأهمية والتي هي معالجة أو تصدى لمشكلة كبر حجمها أو صغر إلا أنها تحتاج في مواجهتها الى قرار، وقد شهدت عملية اتخاذ القرارات عدة صياغات تحليلية عبر الوقت ، ويمكن اختيار اربعة منها التقليدية ، السلوكية ، وغير الرشيدة ، والموقفية : (20)

وسوف يتم التركيز على اربعة من تلك النظريات وعلى النحو الآتي : (21)

1 - 2 - 1 : النظرية التقليدية Classical Decision Theory

افترضت هذه النظرية أن متخذ القرار يتصرف برشد وعقلانية ، وأن قراراته دائماً رشيدة وتتصف بالموضوعية ، اي انه لا يتأثر بالعوامل الذاتية ويمكن اعتباره محايداً حياداً شبه مطلق²² . وقد عرف الرشد (Rationality) على

²⁰ - د. عبد الله عبدالله السنفي ، وآخرون ، الإدارة ، مركز الامين للنشر ، صنعاء ، الجمهورية اليمنية ، 2006 ص 25 .

²¹ - انظر بهذا الخصوص : د. شهاب البياتي ، الإدارة : المبادئ ، الوظائف ، المهارات ، مرجع سبق ذكره ، ص 159 وما بعدها
- وكذلك : د . خليل الشماع ، مبادئ الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 111 وما بعدها .

- وكذلك د. محمد =عبدالفتاح ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2010 ، ص 34 وما بعدها .

²² - صنف ماكس فيبر الافعال من حيث درجة رشدها الي ثلاثة انواع هي :

انه الاختيار الافضل من الناحية الاقتصادية . وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد هو ذلك القرار الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة ، إضافة إلى ذلك افترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة أو الكاملة عن الموقف الذي يتطلبه القرار وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف ، وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها ونظرا إلى أن الهدف لمتخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي ، فإنه سوف يختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة ذلك البديل الذي يحقق افضل النتائج الاقتصادية المستهدفة .

1 - 2 - 2 : النظرية السلوكية (Behavioral Decision Theory)

تؤكد هذه النظرية على ان متخذ القرار (كفرد) له تفضيلاته الخاصة به ، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر ، كل هذه تؤثر على عملية اتخاذ القرار .

إضافة إلى ما تقدم ، إن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف ، وعن البدائل الممكنة ، وعن النتائج الخاصة بكل بديل ، وقد يبرز هنا مفهوم الرشد المحدود (Bounded Rationality) الذي يؤكد على أن متخذ القرار ، في ضوء عدم اكتمال

-
- 1- افعال عاطفية . والتي تكون فيها العاطفة والمشاعر هي التي توجه سلوك الافراد واعتبرها ويبر مناقضة لأحكام العقل .
 - 2- افعال تقليدية : وهي الافعال التي تخضع للعادة والتفكير السائدين في المجتمع وليس لأحكام العقل .
 - 3- افعال رشيدة : وهي الافعال التي تخضع للتحليل العقلي .

لمزيد من التفاصيل انظر : د. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص ص 213 – 248 .

- د. عبدالغفار حنفي ، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص ص 11 – 37 . د. عامر ابراهيم قنديلجي ، واخرون ، نظم المعلومات الادارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2008 ، ص ص 138 – 143 .

المعلومات ، يحدد عددا قليلا من من البدائل ، ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة ، وهذا يعنى ان متخذ القرار إذا استهدف الرشد فانه يعمل ضمن الحدود المذكورة . كما أنه يستهدف تحقيق الحلول المرضية وليس تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج ، وبالتالي فانه عندما يبحث عن الحلول المرضية فانه يكتفي بعدد محدود من البدائل لكل منها عدد محدود من النتائج . وهكذا فإن مفهوم الحل المرضى يتوافق مع مفهوم الرشد المحدود .

1- 2 - 3 : نظرية القرار غير الرشيد (Irrational Decision Theory)

تنطلق هذه النظرية من فكرة مغايرة ، اساسها أن متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته بل انه قد يكون اتخذ قراره قبل بلورة البدائل الممكنة . وفي حالات اخرى قد يكون أول بديل متصور أمام متخذ القرار هو افضلها . وقد يقدم متخذ القرار لاحقا التبريرات التي استند إليها في قراره .

1 - 2 - 4 : النظرية الموقفية في القرار (Contingency Decision Theory)

تؤكد النظرية الموقفية على أن متخذ القرار يبذل اسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها . ويتأثر اختيار المدير لا سلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية :

- أ- مشكلة القرار : والتي تتضمن درجة قربها منها وإطلاعها عليها ، ووضوحها ودرجة تعقيدها ، ومدى تغيير المعايير والأهداف والقيود الناضمة لحل المشكلة .
- ب- بيئة القرار : والتي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مساءلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه القرار ، والقيود الزمانية والمكانية على القرار .
- ج- خصوصيات متخذ القرار نفسه ، مثل معرفته وقابلياته ودوافعه ، بل وشخصيته وسلوكه . فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن ان تتخذ بحكم العادة ، هذا في حين أن القرارات المعقدة للمدير وللمنظمة تتطلب استخدام الاساليب الكمية أو التحليلية بشرط توافر الوقت والمال ومعرفة المدير بخصوصيات القرار .

وهكذا فإن اختيار أسلوب القرار هو حصيللة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح ، وبين الكلفة المتعلقة بالوقت والمال التي يسببها ذلك القرار .

1 - 2 - 5 : عناصر القرار :

تتكون عملية صنع القرار من مجموعة من العناصر لا بد من توافرها لكي يكون القرار المتخذ فعالاً للهدف المراد تحقيقه ومن اهم هذه العناصر (23):

أ- صانع القرار:

قد يكون فرداً أو جماعة ، ويستمد صانع القرار سلطته في اختيار البديل المناسب من الصلاحيات الممنوحة له وضمن المستوى الإداري الذي يشغله
ب- الهدف من اتخاذ القرار :

لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين . وتعتمد أهمية القرار على أهمية الهدف المراد تحقيقه .

ج- الدافع :

لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف . على سبيل المثال : هدف مضاعفة قيمة المنشأة الدافع وراء درجة الوضوح في المشروع الذي يتم اختياره هو الربح . أي أن الدافع هو تحقيق الربح المرغوب فيه .

و- المعلومات البيانات :

عند اتخاذ القرار بشأن مشكلة معينة ، لا بد من توافر البيانات والمعلومات الكافية (#) عن طبيعة المشكلة وابعادها ودرجة مخاطرها ، ليتسنى لصانع القرار تكوين

23 - . P 191 (N. Y . free press , 1969) Wilson , Basic Frame Work Of Decision

(#) المعلومات وانظمتها قوة للسيطرة علي الاحداث واتخاذ القرارات نظرا للتطور

السريع في تكنولوجيتها . ففي الوقت الحالي لم تعد القرارات الادارية ضربا من من ضروب الحسد والتخمين أو اسلوبا من اساليب التجربة والخطأ انما اصبحت تستند الي اسلوب علمي سليم يهدف الي الوصول الي قرارات اكثر دقة ومنطقية لتساهم في حل المشكلات الادارية .

رؤية شاملة لكافة عناصر المشكلة ، لان اتخاذ القرار في ظل غياب رؤية شاملة لكافة عناصر المشكلة وفي ظل غياب المعلومات الكافية ستكون نتائجه في غير صالح المنظمة .

ز- قيود اتخاذ القرار :

يواجه صانع القرار عدداً من القيود المرتبطة بصنع القرار ومصدر هذه القيود البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية ومن أمثلتها : درجة المخاطرة ، درجة التأكد من العوائد ، مصادر التمويل ، الامكانيات المالية ، التكنولوجيا المتاحة ، الزمن، الامكانيات البشرية الخ .

د- التنبؤ :

إن اتخاذ القرار يتعامل مع متغيرات تكون في معظمها مستقبلية وملامح اتجاهاتها يشوبها اللا تأكد ، الامر الذي يتطلب التقدير الكامل لها والتنبؤ الدقيق بكافة الظروف المرتبطة بها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها على مستقبل المنظمة ، فالتنبؤ يساعد صانع القرار على استكشاف الحقائق ذات العلاقة بالمستقبل عند اتخاذ القرار . سواء كانت عملية اتخاذ القرار وفقاً لمختلف الطرق فان الذين يختارون بين البدائل لا بد ان يعتمدوا علي قاعدة ما لصنع قراراهم (25) .

هـ - البدائل : هي الخيارات المختلفة للحل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل ، وغالبا ما يضع صانع القرار عددا من الحلول لمشكلة معينة ، ولذلك ينبغي عليه عدم الاكتفاء بحل واحد ، وانما عدة حلول يقوم باختيار بديل الحل المناسب الذي يعتقد بإمكانية تحقيق

لمزيد من المعلومات انظر .د. حسن علي مشرقي ، نظرية القرارات الادارية – مدخل كمي في الادارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 1997 ، ص ص 11 – 37 .

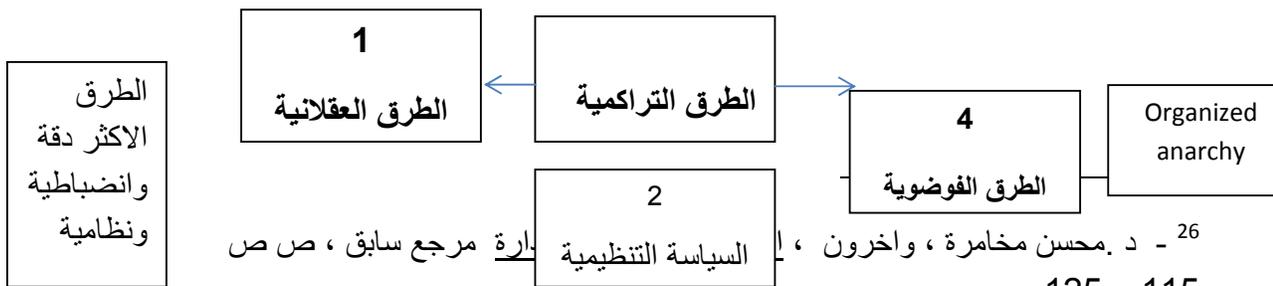
25 - د. محمد حافظ حجازي ، دعم القرارات في المنظمات ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص ص 101 – 134 .

النتائج المرغوبة فيه ، إذ أن هناك العديد من الطرق لإنجاز عمل معين ومن النادر ان تجد طريقة واحدة أو حلا لمشكلة ، وبما ان الحلول المختلفة لا تتساوي من ناحية قيمتها أو جدواها ، لذا فإن على المقرر ان يختار افضل هذه الحلول لمشكلته بما يبين ان عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة وتتطلب فهما واضحا لطبيعتها (26) .

لا بد من التمييز بين اتخاذ القرار وعملية صنع القرار فعلمية صنع القرار هي جزئية بينما عملية صنع القرار هي الكل، وهذا يعني ان اتخاذ القرار هو اخر مرحلة من مراحل صنع القرار والقرار هو الوسيلة وليس الغاية التي من خلالها يمكن تحديد هدف معين .

حيث يري ميترزبيرغ القرار انه التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما

الطرق الرئيسية المتبعة في صنع القرار



26 - د. محسن مخامرة ، وآخرون ، السياسة التنظيمية ، مرجع سابق ، ص ص 115 - 125 .

لمزيد من - في المنظمات الحكومية في المنظمات الاقتصادية في المنظمات الحكومية ، 2002 ، الإدارة الاقتصادية ، 262 .

- د. محمد رسلان الجبوسي ، وآخرون ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2008 ، ص ص 65 - 86 .



المصدر : د. محمد حافظ حجازي ، دعم القرارات في المنظمات ، مرجع سابق

1 - 3 : مفهوم القرار في القانون الإداري

لعل من نافلة القول ، ان القرارات الإدارية تعد من الموضوعات التي حظيت باهتمام متميز من قبل الباحثين والمختصين في علم الإدارة والقانون الإداري ، بل كانت من اكثر الموضوعات التي تبرز فيها الاختلافات والتباين في منهج البحث وطبيعة الدراسة لمعالجة القرارات الإدارية . بينما يتعرض القانون الإداري للقرارات الإدارية من الناحية القانونية ، في حين يركز علماء الإدارة على الجوانب الفنية الا أن التباين في طبيعة دراسة القرارات الإدارية لا يعنى الفصل بين علمى الإدارة العامة و القانون الإداري، فكلا العلمين يؤثر في الاخر ويتأثر به .

ومن هنا تقتضى الضرورة العلمية توضيح بعض مظاهر الصلة بين الإدارة العامة والقانون الإداري لغرض بيان طبيعة وتوضيح معالجة كل منهما للإدارة العامة هيكلاً ونشاطاً .

إن تعبير (الإدارة العامة) يمكن ان ينصرف الى احد معنيين متمايزين أولهما وظيفي أو موضوعي والاخر عضوي أو هيكلي . ويقصد بالمعنى الوظيفي أو الموضوعي للإدارة العامة النشاط الذى تباشره المنظمة الإدارية (العملية الإدارية) وينصرف المعنى

العضوي أو الهيكلي للإدارة العامة الى المنظمة الإدارية ذاتها ممثلة في هيئاتها الإدارية وموظفيها الذين يزاولون النشاط (27) .

وتبعا لهذين المعنيين تعد جامعة صنعاء كجهاز ادارى ادارة عامة بالمعنى العضوي أو الهيكلي وما يمارسه المديرون في هذه الجامعة على اختلاف درجاتهم إدارة عامة بالمعنى الوظيفي أو الهيكلي .

والإدارة بمدلولها الوظيفي والعضوي تمثل مسألة جوهرية في دراسة كل من الإدارة العامة والقانون الإداري . فعلم الإدارة العامة يتضمن مجموعة المبادئ والأساليب العلمية التي تطبق على الإدارة منظمة أو نشاطاً ، أي تبعا لمدلولي الإدارة العضوي والموضوعي مثل مبادئ التنظيم والقيادة واصدار الاوامر والقرارات ، كما يتضمن القانون الإداري مجموعة القواعد القانونية التي تطبق على ذات الإدارة سواء قصد بذلك ايضا مدلولها العضوي أو الموضوعي .

فيتناول القانون الإداري مجموعة القواعد القانونية المتعلقة ببيان هيكل الجهاز الإداري في الدولة سواء على المستوى المركزي كالوزارات والمصالح العامة أو على المستوى اللامركزي سواء اتخذت شكل اللامركزية المحلية كوحدات الإدارة المحلية أو اتخذت شكل اللامركزية المرفقية كالهيئات العامة . وكذلك يتضمن القانون الإداري مجموعة القواعد القانونية المتعلقة بالنشاط الإداري ذاته ، منفصلا عن تلك المتعلقة بالرقابة القضائية على نشاط الإدارة .

ووفقا لما تقدم ، فان القانون الاداري ينصرف اهتمامه الى مبادئ قانونية سواء كان مصدرها التشريع أو العرف أو القضاء وسواء تعلقت بهيكل الإدارة أو نشاطها أو بالرقابة عليها ، وهو امر قد يدفعنا الى تساؤل أساسي مفاده ، إذا كانت الإدارة تمثل محور الدراسة بالنسبة لكل من علم الإدارة العامة والقانون الإداري على النحو الذي

²⁷ - انظر بهذا الخصوص : د. عبدالفتاح حسن ، مبادئ الادارة العامة ، القاهرة ، 1972 ، ص 33 ، د. فؤاد العطار ، مبادئ علم الادارة العامة ، (بدون دار نشر) 1974 ، ص 30

سبق ذكره ، ما هي اوجه الاختلاف بين الإدارة العامة والقانون الإداري بشأن كيفية وطبيعة دراسة الإدارة بالنسبة لكل منهما ؟

إن الإجابة على السؤال انف الذكر تتطلب اللجوء الى العديد من الآراء التي سادت الفكر الإداري والآراء التي اوردها فقهاء القانون، لنصل في النهاية الى مجموعة الحقائق التي ابرزت التباين بين القانون الإداري، والإدارة العامة من حيث طبيعة كل منهما في معالجة المسائل المتعلقة بالإدارة .

وبهذا الصدد يرى البعض ان الإدارة العامة تهتم بالجانب الفني للمنظمة الإدارية ونشاطها ، أي الواقعة الإدارية ذاتها ، بينما يهتم القانون الاداري بالجانب القانوني لذات المنظمة الإدارية ونشاطها اي بالمبادئ القانونية التي تعالج المنظمة الإدارية نشاطا وهيكلًا .

وأن علم الإدارة العامة يعد فرعاً من العلوم الاجتماعية ، والذي يعنى بوصف وشرح وتكوين ونشاط وأداء وسلوك الافراد والجماعات والاعضاء، والذي يتكون منهم جهاز الدولة والمنظمات العامة (28) .

اما القانون الاداري فهو نظام له طابع قانونى أو قاعدي يتعلق بدراسة القواعد التي تحكم أعمال الاشخاص الإدارية سواء تعلقت هذه القواعد بنصوص دستورية أو قانونية أو قضائية (29) .

وذهبت اراءً اخرى بشأن ابراز أوجه الخلاف بين القانون الاداري والإدارة العامة الى القول بأن القانون الاداري، هو مجموعة قواعد قانونية تحكم نشاط الإدارة وتحدد حقوق وواجبات كل من الافراد والإدارة ، اما علم الإدارة فيتضمن القواعد الفنية المتعلقة

28 - Rolland Drago , science Administration (Engle Wood cliffs , N , J , hall - 1977) P 4

29 - بشأن مظاهر الصلة بين الادارة العامة والقانون الإداري انظر :
د. عبدالفتاح حسن ، مبادئ الادارة العامة ، مرجع سابق ص 32 .
د. محمد فؤاد مهنا ، سياسة الاصلاح الإداري ، وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم التنظيم والادارة ، القاهرة ، 1978 ، ص 168 .
د. فؤاد العطار ، مبادئ علم الادارة العامة / مرجع سابق ، ص 30 .
د. انور احمد رسلان ، الادارة العامة ، الكتاب الاول ، 1972 ، ص 35 .

بالتنظيم والتي تستخلص من التجارب ومن المعلومات الخاصة بالتنظيم وتبين افضل السبل لتنظيم العلاقات في نطاق الإدارة (30) .

ولذلك فإن وجهة نظر علماء القانون الاداري في بيان ماهية القرار الإداري تنصرف الى توافر العناصر الجوهرية اللازمة لوجود القرار الإداري من خلال التركيز على الجوانب القانونية لاتخاذ القرارات والتأكيد على مسؤولية متخذ القرار والتزامه بالقوانين حتى تكون القرارات مشروعة ، وتعد القرارات الإدارية من وجهة نظر علماء القانون الإداري وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة اليها (31) .

ويتضح معنى القرار الإداري من خلال التعريفات التي أوردها فقهاء القانون الاداري بانه "افصح عن ارادة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة ، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح وذلك بقصد احداث اثر قانوني متى كان ممكنا وجائزا قانونا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة" (32) .

ويبدو واضحا مما تقدم ان القانون الاداري يتعرض لتعريف القرارات الإدارية وتحديد اركانها ويبحث مشروعيته فيبين شروط صحتها ، عندما تصدر من سلطة مختصة ووفقا لإجراءات واشكال محددة ، وان تكون هذه القرارات سليمة من حيث السبب والغاية ويبين الاثار القانونية التي تترتب على القرار السليم من الناحية القانونية ويبين كيفية تنفيذ هذه القرارات وكيفية سحبها ، ويضم القانون الإداري بيان حالات البطلان في القرار الإداري وحالات انعدامه والحالات القانونية التي تترتب على اعتباره باطلا أو معدوما ، ويوضح في النهاية كيفية الطعن في القرارات سواء كان ذلك بالطريق الإداري أو بالطريق القضائي إلغاءً وتعويضاً ، حيث يؤدي تحديد معيار القانون الإداري إلى تحديد الجهة القضائية التي تختص بنظر المنازعات الإدارية وكلما كان هذا المعيار جامعاً

30 - د. محمد فؤاد مهنا ، سياسة الإصلاح الاداري ، مرجع سابق ، ص 171 .

31 - د. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر ،

عمان ، 2009 ، ص 75 .

32 - المرجع السابق ص 76 .

مانعا كلما اسهم ذلك في الحد من التنزع علي الاختصاص بين مختلف الجهات القضائية (33).

ويحدد فقهاء القانون خمسة اركان قانونية اساسية للقرار واسباب بطلانه ووسائل الطعن في القرارات غير المشروعة واحكام المحاكم العادية أو الإدارية التي تصدر في شأن المنازعات الإدارية وهذه الاركان هي (34) :

- أ- ركن السبب لماذا يتخذ القرار ؟
- ب- ركن الاختصاص من يتخذ القرار ؟ .
- ج- ركن الافصاح عن الارادة في الشكل القانوني ، كيف يتخذ القرار ؟
- د- ركن المحل : من يتأثر بالقرار
- ذ- ركن الغاية : لمصلحة من يتخذ القرار ؟

1 - 4 : نبذه تاريخية عن تطور الادارة العامة

مقدمه :

33 - د. انور احمد رسلان ، القانون الاداري السعودي ، تنظيم الادارة العامة ونشاطها ، - دراسة مقارنة ، الادارة العامة للبحوث ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ، 1988 ، ص 73 وما بعدها .

34 - د. سليمان محمد الطماوى ، الوجيز فى القانون الادارى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 1979 ص 596 .

لقد انحصرت وظيفة الدولة في العصور القديمة على حفظ الأمن الداخلي واقتصرت مهامها على الدفاع والشرطة والقضاء بالإضافة الى تشغيل بعض المرافق التي لا تستهوى القطاع الخاص،⁽³⁵⁾ ونتيجة للتنامي السكاني الكبير الذي شهدته القرون الاخيرة وزيادة المشكلات المختلفة وتعاضم الازمات تزايد تدخل الدولة وتضخمت وظائفها والتي أصبحت تتدخل بشكل ملموس في حياة الافراد وبدأت تتضاعف واجبات الدولة تجاه المجتمع والافراد مما ادى الى تعاضم الهيئات والمؤسسات التي تتبع الدولة لتتمكن من اداء واجباتها الكثيرة والتي اتسعت وشملت وظائف جديدة كالوظائف الاقتصادية والاجتماعية فقد اصبحت الدولة تتدخل في المجال الاقتصادي فتتخذ اجراءات من شأنها ان تعالج حالات الكساد أو التضخم الاقتصادي وتضع البرامج والخطط في شتى مناحي الحياة⁽³⁶⁾ وادى هذا النمو الى زياده كبيره في عدد الموظفين العاملين في هذه الهيئات والمنظمات وقد استوجب كبر حجم النظام الإداري وتعقده في الدولة الحديثة الى أن تكون الحكومة هي ممارس لسلطة السيادة في الدولة لأجل حفظ النظام وتنظيم الامور داخليا وخارجيا فضلا عن كونها بنية تنظيمية تتمثل بالأجهزة والمؤسسات التي تقوم بوضع القواعد القانونية وتنفيذها الى جانب كونها كممارسة تمثل عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة داخل الاجهزة والمؤسسات الحكومية وكيفية انسياب العلاقات بين التشريع والتنفيذ والقضاء⁽³⁷⁾ وقد برزت الإدارة العامة بمفهومها العلمي بانها ادارة الاعمال الحكومية ويمكن تعريفها بانها " تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة"⁽³⁸⁾ لذا فأنشطة الإدارة العامة

35 - ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 12 .

36 - محمد شاكر عصفور ، اصول التنظيم والاساليب ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2002 ، ص 340 .

37 - فهمى خليفه الفهداوى ، السياسة العامة منظور كلى في البنية والتحليل ، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2001 ، ص 34 .

38 - ابراهيم بن عبدالعزيز الدعيلج ، الإدارة العامة والإدارة التربوية ، دار الرواد للنشر والتوزيع ، عمان المملكة الاردنية ، 2009 ص 12 .

تستهدف تحقيق المصالح العامة للجمهور وتحمل الدولة الاعباء المالية المترتبة على انشطتها وترتبط الإدارة العامة بالسياسات العامة للدولة .

لذا لا يمكن حصر الإدارة العامة في الحكومة أو الجهاز الإداري أو المنظمات المملوكة للدولة فقط حيث انها أوسع من ذلك بكثير فهي كل الانشطة التي تمارسها الحكومة من خلال كافة القطاعات والاجهزة بالمجتمع لتوفير الموارد والامكانيات وسلامة تخصيصها وهي من خلال ممارستها تمس كافة القطاعات الموجودة في الدولة ، وتحمل الإدارة العامة المسؤولية كاملة عن تحقيق مجموعة من الاهداف من خلال توفير الخدمات والمنتجات العامة فنطاق تأثيرها يشمل ادوار كافة القطاعات في المجتمع (39)سواء المملوكة للدولة أو المملوكة للقطاع الخاص، بل ويمتد تأثيرها على عناصر البيئة المختلفة، ولعدم قدرة الإدارة العامة في عصرنا الراهن والحكومات على تولى كل تفاصيل احتياجات المجتمع وتلبية رغباته نظرا لاتساع الرقعة الجغرافية أو النمو السكاني الكبير وتأثير تطورات التكنولوجيا وتأثيرها على مستوى ثقافات المجتمعات والتكوين الديموغرافي والاجتماعي للسكان، اصبح من المتعذر مع كل ما تقدم، استمرار سيطرة الإدارة العامة على كل المقدرات المتاحة في المساحة الجغرافية التي تحكمها سلطتها، مما استوجب اسناد بعض المهام إن لم يكن الكثير منها الى قطاعات العمل المختلفة واشراك القطاع الخاص في ادارة وتنفيذ بعض المشاريع المختلفة ، وتختلف مساحات الحرية هذه حسب سياسة الإدارة العامة ونظرا لسيطرة الإدارة العامة على السياسات العامة للدولة وتأثيرها المباشر وغير المباشر على التشريعات المختلفة والقوانين فقد تركز النهج البيروقراطي في الإدارة العامة . والذي انسحب على اليات اتخاذ القرارات واثر على مفهوم القرار .

وبهذا الصدد تجدر الإشارة الى ان الإدارة العامة بوصفها علم بدأ المحاولات العلمية لدراستها منذ نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين ، ويحدد هذا التاريخ في

³⁹ - مصطفى محمد ابوبكر ، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص ص 22 – 38

الولايات المتحدة الأمريكية بالوقت الذي نشرت فيه مقالة (ويدرو ويلسون) في عام 1887⁽⁴⁰⁾.

واهمية علم الإدارة العامة مسلم بها في العصر الحديث نظرا للنمو الهائل في وظيفة الدولة وقد أولت هذه الدول قواعد الإدارة أهمية كبيرة من حيث دراستها وتطبيقها مما ساعد على مضاعفة نموها وتقدمها واصبحت معيارا يقاس به التقدم والتخلف بين الدول .

واعتبرت منظمة اليونسكو العالمية عندما صنفت علم السياسة ان موضوع الإدارة العامة يمثل احدى هذه الموضوعات⁽⁴¹⁾ ، ومن الواضح في الواقع العملي ان الإدارة العامة ممثلة في كل الاجهزة التي تعمل في اطرها ، هي اداة فعلية لتنفيذ السياسة العامة للدولة حيث يؤكد ذلك (هنرى تونى) بانها " تلك الوسائل المعتمدة من خلال الحكومة في سبيل احداث تغييرات معينة داخل النظام الاجتماعي للدولة "⁽⁴²⁾، وقد اعتبرت السياسة العامة هي المرشد لوضع صانعيها موضع التنفيذ العملي ومنها تستمد ادلة الانجاز المختلفة كون الاهداف تستمد من السياسة العامة للدولة، والتي تمثل مرشدا للحكومة عند

⁴⁰ - يري ودررو ويلسون (الرئيس الأمريكي) بأن الادارة العامة " هي العملية أو الاعمال المتعلقة بهدف الحكومة ، والتي تهدف الي تحقيق الاعمال العامة ، بأكبر قدر من الكفاءة ، وبقدر المستطاع وفق رغبات الناس وإرادتهم " انظر بهذا الخصوص :

- د. جاسم مجيد ، دراسات في الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 9 .

- وكذلك د. اكرم رسلان ديرانية ، الحكم والادارة في الاسلام - دراسة تحليلية مقارنة ، الطبعة الاولى ، دار الشروق ، جده ، 1979 ، ص 17 وما بعدها .

⁴¹ - عبدالمعطي عساف ، مبادئ الإدارة العامة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 51 .

⁴² - فهمى خليفة الفهداوى ، السياسة العامة منظور كلى في البنية والتحليل ، مصدر سابق

اتخاذ قراراتها. وقد صور (وليم كور) الجهاز الاداري باعتباره شبكة اتخاذ قرارات مترابطة ومتكاملة وهادفة إلى تحقيق هدف مشترك (43).

فالمنظور الحكومي للسياسة العامة يعكس في مرحلتنا الراهنة اهتماما بارزا نحوه وذلك بفعل التغيرات الاقليمية والدولية التي تشهدها الحياة الاجتماعية والسياسية لبلدان العالم، حيث تمثل السياسة العامة واحدا من اهم الموضوعات البارزة التي تقيم وزنا لمستقبل الحكومات ولقدرتها على التواصل مع مصالح مجتمعاتها وشعوبها، من خلال كون السياسات العامة تفصح عن حقيقة النتائج المتحققة عن اختيارات الحكومة لأهدافها وبرامجها، (44) لذا اصبح مفهوم السياسة العامة في المرحلة الراهنة يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الحكومات الحديثة من استيعاب الحاجات الوطنية وتبنى السياسات والبرامج التي تنسجم مع اهدافها في ضوء امكانياتها وأولوياتها وبما يحقق الرفاه للمجتمع الذي تنتمي اليه.

وعلى هذا النحو فالقرارات التي تصدرها الحكومة عبر مسؤوليها المخولون قانونا والأوامر والتوجيهات هي التعبير العملي لمحتويات واجراءات السياسة العامة واستجابة مباشرة من الإدارة العامة للمطالب المقدمة اليها ، أو التي نالت بها الثقة وتشتمل هذه القرارات على الاطر التشريعية ، أو اصدار الأوامر لأغراض التنفيذ ومباشرة التطبيق ، أو وضع اللوائح الإدارية أو اللوائح التنظيمية الموجهة لأعمال المنظمات أو تقديم التفسيرات الاجرائية المختلفة،(45) وتعلن الحكومة من خلال الاعلانات الرسمية أو التصريحات المختلفة توجهات الإدارة العامة نحو قضية معينة في المجتمع والجهد الحكومي المبذول تجاهها وما سيتحقق من نفع عام سيحصل عليه المجتمع في نهاية

43 - د. عاصم الاعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الاداري ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 1995 ، ص 65 .

44 - المصدر السابق ، ص 35

45 - محمد الصيرفي ، ادارة الاعمال الحكومية ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، ،

المطاف، وهنا يتم التركيز على الادوار القرارية التي تلعبها الإدارة وتتطلب منها الحسم والبيت (46). لقد وجدت الإدارة العامة كمنشأ عام ، أو كجزء من النشاط الحكومي منذ ان وجدت النظم السياسية لتعمل على تنفيذ اهداف البرامج وقد بدأت الإدارة العامة كاختصاص منذ عام 1887 والتي اعتبرت نقطة البداية لدراسة الإدارة العامة (47).

1 - 4 - 1 : معنى القرار في علم الإدارة العامة

إن مفهوم القرار في علم الإدارة قد يختلف عن مفهومه في القانون الإداري ، مفهوم القرار في القانون الإداري كما أوضحنا سابقا - ينصرف الى ذلك العمل القانوني من جانب واحد - أي الإدارة وحدها - ويتسم بطابع السلطة العامة ويحدث اثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو الغاء وضع قانوني قائم (48).

وعلى هذا النحو إن القرار الإداري ضمن هذا المفهوم القانوني قد لا يشمل إلا جانباً محدوداً من نشاط الإدارة ، إذ قد يمضى على جهة إدارية دون أن تصدر قراراً بهذا المعنى وهي إن أصدرته فهي لا تصدره في كل المستويات الإدارية (49).

أما معنى القرار في الإدارة العامة فهو أكثر شمولاً وأوسع دلالة من معناه في القانون الإداري ، فهو يعنى الاختيار الواعي بين أكثر من بديل ممكن ومتاح أمام صانع القرار

46 - ضرار العتيبي وآخرون ، العملية الادارية مبادئ واصول وفن ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ، 2007 ، ص 107 .
47 - فيريل هيدي ، الادارة العامة منظور مقارن ، (مترجم) ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1979 .

48 - راجع بهذا الخصوص :

د. سليمان محمد الطماوى ، مبادئ القانون الإداري : دراسة مقارنة ، الكتاب الثالث ، القاهرة ، 1973 ، ص 135 .

وكذلك د. عبدالفتاح حسن ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة، 1979 ، ص 146

49 - د. عبدالفتاح حسن ، الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص 145 .

لمواجهة موقف أو مشكلة معينة. ويعلق فقهاء القانون على التمييز بين القرارات الإدارية والانظمة وذلك لاختلاف كل منهم (50).

فإذا كلف المدير احد الموظفين بالمؤسسة لتقديم دراسة عن موضوع معين ، أو رفض صرف حوافز للعاملين في المنظمة ، أو وافق على شراء سيارة لتوصيل كبار موظفي المؤسسة الى منازلهم بعد الانتهاء من العمل ، كل هذه القرارات تعد قرارات في علم الإدارة العامة وإن كانت لا تعد قرارات بالمفهوم المصطلح عليه في علم القانون الإداري ، والقرار بالمفهوم السائد في علم الإدارة العامة تتخذ في كافة المستويات الإدارية ، الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا أو الإشرافية .

ومن هنا يبدو واضحا أن القانون الإداري يعالج القرار الإداري من حيث مشروعيته ومدى احترامه للقواعد القانونية، اما علم الإدارة العامة فيهتم بعملية صنع واتخاذ قرارات رشيدة تكون نتائجها ذات اثر كبير في تعظيم اهداف المؤسسة أو التنظيم .

ويؤكد هذا الرأي هيربرت سايمون في معرض تحليله للقرار الإداري ، حيث يرى ان القرار الإداري يمكن النظر اليه من خلال عنصرين اساسيين هما عنصر : التكلفة ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الاعداد وجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها ، والعنصر الثاني هو الخاص بنتائج القرار وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظرا لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار ،

50 - " فالمسلم به ان القرارات الادارية يمكن طلب الغائها أمام القضاء الاداري ن في حين أن الانظمة لا تخضع لطرق الطعن المقررة بالنسبة للقرارات الادارية . حيث أن لها طرق طعن خاصة بها في الدول التي تأخذ بمبدأ الرقابة علي دستورية القرارات كذلك فإن القاعدة العامة انه لا مسؤولية عن الانظمة ، ومن ثم لا يجوز طلب التعويض عنها في حين تسأل الدولة عن القرارات الادارية وبالتالي يمكن طلب التعويض عنها " راجع بهذا الخصوص : د . محمد عبدالعال السناري ، القرارات الادارية في المملكة العربية السعودية _ دراسة قانونية مقارنة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1994 ، ص 11 وما بعدها .

سواءً اتخذت هذه الاهداف صورة تحقيق الربح أو صورة خدمات مثل تحسين الصحة أو نشر الثقافة ... الخ ، وانسجام القرار مع الخطوط العريضة للسياسة العامة للمنظمة (51)

ومن خلال التعريفات التي وردت بشأن القرار الإداري يتضح أن مفهومه ينصرف إلى ذلك الاختيار الواعي والمدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين (52) ، أو هو عملية التقييم والمفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة (53) ، واختيار البديل أو الحل الأفضل بينهما .

ومن استقراء هذا التعريف يتضح أن مفهوم القرار في علم الإدارة العامة يرتكز على عنصرين أساسيين :

الأول أن يكون هناك أكثر من بديل متاح أمام صانع القرار في موقف معين :

51 - د. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 63 .

52 - د. عبدالفتاح حسن ، الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 .
ويعرف البعض القرار في علم الإدارة العامة بأنه " مسار فعل يختاره صانع القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الاهداف التي يبتغيها ن اي لحل المشكلة التي تواجهه " انظر بهذا الخصوص :

د. محمد حسن يس ، د. ابراهيم درويش ، المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، 1975 ، ص 301 .

53 - ليس المقصود بالمشكلة هنا أن تكون المشكلة مستعصية أو وضع خطير بالمعنى الدقيق ، بل انها تشير الى حالة أو وضع يحدث عندما يكون هناك اختلاف بين الوضع الحالى - Actual state - لمسألة أو قضية معينة وبين الوضع المرغوب فيه - Desireal state - لنفس الموضوع أو القضية ، اي بمعنى أن هناك موضوع يتطلب دراسة علمية ومنهجية ويستحق التفكير لا يجاد حل مناسب له .

لقد عرف سايمون البديل (Alternative) بأنه امكانية اختيار سلوك بين نوعين أو أكثر ، وأن صانع القرار الذي يختار احد البدائل بصورة نهائية يستبعد البدائل الأخرى عن الحساب (54) .

وعليه من الصعب القول بوجود عملية الاختيار وتحويل الاختيار الى سلوك إذا لم تتوفر لدي صانع القرار وفي ظرف معين العديد من بدائل التصرف . إذ لا بد لوجود القرار من توفر بديلين اثنين أو أكثر للحل يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما . أما إذا لم يكن هناك غير بديل أو حل واحد يجب سلوكه حتماً لم نكن في هذه الحالة بصدد قرار . فالمدير عندما يرقى موظفاً يوجب عليه القانون ترقيته بعد مدة معينة أو حين يمنحه علاوة حل موعد استحقاقها ولا يوجد ما يسمح بحرمانه منها ، فالمدير لا يتخذ قراراً لأنه في الحالتين السابقتين لا يستطيع إلا ان يرقى الموظف أو يمنحه العلاوة المستحقة . ذلك على خلاف ما إذا كانت الترقية بالاختيار فيكون للمدير امكانية الترقية أو عدمها في الاول ، أو منح العلاوة أو الحرمان منها في الحالة الثانية . بمعنى آخر إذا كان للمدير سلطة اصدار القرار أو الامتناع عن إصداره فإنه يكون أمام بديلين لا بديل واحد هما اتخاذ القرار أو الامتناع عن اتخاذه (55) .

الثانى : أن يختار صانع القرار وبإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف:

يتطلب القرار الإداري ان يتم اختيار البديل (شعورياً) أي عن وعي وإدراك وبعد دراسة معمقه للموقف . أما إذا كان التصرف لا شعورياً في اختيار البديل فهذا يعني ان عملية الاختيار لم تكن بوعي وإدراك وتقييم دقيق للموقف، وبالتالي يخرج عن كونه قراراً،

54 - H . A. Simon , Behavioral model of Rational Choice (Macmilan ,

1974) P . 144

55 - محمد عبدالفتاح حسن ، الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 146

وكذلك د. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 86 وكذلك د. شهاب البياتي ، الإدارة (المبادئ ، المهارات ، الوظائف) مرجع سبق ذكره ، ص 162 .

فالتصرفات اللاشعورية او شبه اللاشعورية لا تصدر عن دراسة او تفكير ولذا لا يمكن اعتبارها قرارات.

ولا نكون ايضا ازاء قرار حتى لو تعددت البدائل وكان الاختيار بينهما شعوريا اذا تم الاختيار تحت الضغط أو اكراه مادي أو ادبي أو الرضوخ للمساومة وفقا لشروط الغير. (56)

كالرئيس الذي يتخذ قراراً بتعيين أو ترقية احد الموظفين الى موقع أعلى بناءً على ضغوط إحدى السلطات العليا في الدولة دون استحقاقه الترقيّة، أو ذلك الموقع، بأي وجه من الوجوه ،وعلى ذلك يفترض القرار في علم الإدارة وجود مشكلة ،أو موقف معين، وان يتوافر اكثر من بديل يمكن سلوكه إزاء هذه المشكلة أو ذلك الموقف.

وأن يكون للفرد (صانع القرار) حرية المفاضلة والاختيار بين البدائل الممكنة، أما إذا كان هناك بديل واحد متاح أو كان تصرف المدير ليس مؤسسا على التفكير العقلى السليم أو أحاطت به ظروف خارجية قادته وحدها الى اتجاه واحد فلا نكون بصدد قرار في مفهوم علم الإدارة العامة .

56 - انظر بهذا الخصوص : د. محمد حسن يس ، د. ابراهيم درويش ، المشكلة الادارية وصناعة القرار ، مرجع سبق ذكره ص 301 وكذلك :

J . A . Robinson ، crisis An Approach of Concepts And Theories . (N . Y . 1977) P 20.

1 - 5 : مفهوم عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية

1 - 5 - 1 : ماهية القرارات وأهميتها في الإدارة

ان التنامي الكبير في حجم المنظمات الحكومية في الوقت الحاضر خلق جملة من التعقيدات التي رافقت هذا التنامي مما جعل من الصعوبة بمكان اتخاذ القرارات في هذه المنظمات ، وذلك للتداخل الكبير مع البيئات المحيطة بهذه المنظمات ، اذ يرى (سايمون) بان اتخاذ القرارات مرادف للإدارة ويعنى بذلك ان الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار،⁽⁵⁷⁾ ولعل الاضطراب المتزايد في محيط المنظمة السياسي والاجتماعي يجعل الاعمال الإدارية اكثر واكثر تعقيدا،⁽⁵⁸⁾ ويمكن ادراك التعقيدات المرافقة لعملية القرار من خلال الضغوط من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ، اذ ان هناك دائما اثرا على هذه البيئات من جراء القرار المتخذ وما يزيد الامور تعقيدا ان هذه الاثار لا تظهر الا بعد اتخاذ القرار وليس قبله لذا فمتخذ القرار مهما بلغت قدراته قد لا يستطيع ان يصل في جميع الظروف والأوقات للقرار الرشيد، وذلك لارتباط اتخاذ القرار بأخذ الحيطة لعوامل متعددة والتي هي في اكثر الاحيان مبنية على حجم ونوع المعلومات التي وصلت الى متخذ القرار ، لذلك ومهما بلغ المدير من شخصية وذكاء ومعرفة بدقائق العمل ، والتفكير الابتكاري فقد يواجه بصعوبة ادراك بعض المعلومات أو بتأخر وصولها في الوقت الملائم .⁽⁵⁹⁾ فاتخاذ القرارات يدخل في كل مفاصل واجزاء العملية الإدارية مجتمعة أو كلا على حده . فمن المؤكد ان اتخاذ أي قرار في أي من اطراف العملية الإدارية يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الاجزاء الاخرى نظرا لتداخل هذه العملية وتداخل أنشطة المنظمة من جهة اخرى . لذا فالقرار هو

⁵⁷ - نبيل محمد مرسى ، المهارات والوظائف الإدارية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 ص 219 .

² - احمد الخطيب ، عادل سلمان معاينة ، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب - جدارا للكتاب العالمي عمان - اردب ، 2009 ص 249 .

⁵⁹ - احمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة - الاتصالات - المعلومات - القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 241 .

السلوك ، التصرف الواعي، للاختيار من بين بديلين فاكثر ثم تحليلها يتبعه فعل أو اجراء لتنفيذ هذا الاختيار (60).

اما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته . ويقول الكاتب هاريسون إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من اجل انجاز هدف معين .

ومن الناحية العملية تختلف القرارات في المنظمات بين منظمة واخرى وذلك تبعا لطبيعة عمل المنظمة أو تبعا لطبيعة الموقف ، وهذا يظهر جليا في الواقع اذ تظهر قرارات مختلفة لموقف واحد في منظمات متعددة ويحكم ذلك عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكذلك طبيعة المديرين انفسهم والمنظور الذي ينظرون من خلاله للحدث أو الموقف فالمديرون يتخذون في كافة المستويات الإدارية وبصفة مستمرة الكثير من القرارات المتنوعة في درجة اهميتها وشموليتها ونوعها (61).

ولذا ظهرت انماط مختلفة لاتخاذ القرارات استطاع مفكري الإدارة الوصول اليها وتعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه بشكل كبير في المنظمة على القرارات التي يتخذها في المواقف المختلفة ذلك لان العلاقات الانسانية التي تتداخل مع الانشطة المختلفة والعمليات التي تتم داخل المنظمة تؤثر وتتأثر ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتي تستدعي المعالجات الهادفة بما يستطيع استيعاب تطورات المستقبل والمتغيرات المؤثرة عليه ولعل اكبر التحديات التي تواجهها الإدارة اليوم تتمثل في الثورة العلمية وما يرافقها من تطورات تكنولوجية متسارعة في كل مناحي الحياه المرتبطة بالإنسان وما ينجم عنها من

⁶⁰ - د. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - الوظائف المنظمة ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص ص 87 - 100 .

⁶¹ - د. عمر وصفي عقيلي ، الإدارة اصول واسس ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص ص 210 - 238 .

تغييرات في حياة الافراد وفي طبيعة المنظمات التي تعمل بالإنسان ومن اجله، (62) " لذا اصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بشكل اساسي عن مدي تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الانسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول الى الأهداف "(63) ويرى الكثير من العلماء ان للمتغيرات المختلفة التي تعبر عنها البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة اثر كبير في اتخاذ القرارات المختلفة للمديرين اذ يعتقدون ان متخذ القرار لا بد من ان يأخذ بالاعتبار ردود الفعل المتوقعة من البيئة الخارجية ومدى تأثير القرار عليها وردود فعل بيئة العمل الداخلية ممثلة بالأفراد كعنصر رئيس في التفاعلات الداخلية للمنظمة ولذا فان القرار يشكل خلاصة لمجموعة من التفاعلات التي يدركها متخذ القرار وكما هي ايضا ذات تأثير واضح بالتكوين السلوكي للفرد والزوايا المختلفة التي يفسر من خلالها وقائع التفاصيل المتنوعة للأحداث التي تتم في البيئة التي يعمل فيها .

1 - 5 - 2 : مفهوم عملية صنع القرارات

62 - د. خليل محمد حسن الشماح ، واخرون ، نظرية المنظمة ، دار المسيره للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، الطبعة الثالثة ، ص 239

63 - المرجع السابق نفسه ، ص 240 .

لمزيد من التفاصيل انظر : د. كامل محمد المغربي ، الإدارة والبيئة والسياسة العامة ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص ص 71 – 79 .

- وكذلك : د. طلق عوض السواط ، واخرون ، الإدارة العامة - المفاهيم - الوظائف - الأنشطة ، الطبعة الثانية ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، ، جده ، ص ص 153 – 166 .

وكذلك : د. مؤيد عبدالحسين الفضل ، واخرون ، الموسوعة الشاملة الى ترشيد القرارات الادارية بأسلوب التحليل الكمي ، ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص

ص 17 – 21 .

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ومحورها ،
فالمدير عندما يمارس عمله الاداري يواجه طائفة كبيرة من المواقف اليومية مما
يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله ؟ وكيف ؟ ومتي
؟ واين ؟ ولذلك فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية :
التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

ولا نبالغ إذا قلنا ان الإدارة هي نتيجة اتخاذ القرارات ، لان عملية اتخاذ
القرارات هي جزءاً من الوظيفة الإدارية ، وتتخلل كل أنشطة المديرين ،
ابتداءً من وضع الاهداف وصولاً إلى انجازها ، إن كافة المستويات الإدارية
معنية تماماً بالقرارات وفقاً لمستواها ، وبناءً عليه فإن الإدارة بمفهومها الشامل
هي عملية (صنع القرارات) .

يقصد بعملية صنع القرارات ، المجهودات الفكرية ، والذهنية التي يمارسها المدير
للتوصل إلى صيغة معقولة من بين عدة بدائل متنافسة ، وكل القرارات التي يتخذها
المديرين ترمي إلى تحقيق اهداف بعيدة ، أو تجنب نتائج غير مرغوب فيها . (64)

واتخاذ القرارات يرتبط اساساً بوجود معايير ترشيديه يمكن الاستناد اليها في عمليات
التقييم والموازنة ، والترجيح ، والمفاضلة بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف . ذلك
ان الاستقرار على اختيار قرار بذاته لابد ان يكون نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثل
مضمون القرار ويرمز اليه في اطار التصور العام لما يترتب على الأخذ به من مخاطر ،
أو لما يمكن ان يحققه في النهاية من نتائج ، ومثل هذا الاقتناع لا يمكن ان يتأتي بالطبع
، الا بعد محاولات عديدة تنصرف إلى كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار قيد الدراسة
والتحليل .

ولعل من المفيد ، ان نميز بين مفهومي عملية صنع القرار ، واتخاذ القرار اللذان يثيران
اشكالية لدي البعض ويفسران في بعض الاحيان على انها عملية واحدة ويؤيدان نفس
الغرض .

فعملية صنع القرار تنصرف إلى ذلك العمل التضامني الشامل الذي يتكامل بعد مروره
بعدة مراحل للتوصل إلى قرار معين ، وبعبارة اكثر دقة انها تشمل كافة المراحل ابتداءً

من تحديد المشكلة مرورا باختيار بديل من بين البدائل وانتهاءً بإيجاد حل نهائي للمشكلة المطروحة .

في حين تنصرف عملية اتخاذ القرار إلى ذلك الجزء الهام من المراحل النهائية من عملية صنع القرار ، واحدي وظائفها الرئيسية وهي ليست معني مرادف لصنع القرار ، وبالتالي إن عملية اتخاذ القرار تمثل المحصلة النهائية لما تتوصل اليه وحدة اتخاذ القرار لمواجهة الموقف .

ومن خلال ما تقدم يتضح ان عملية صنع القرارات بمفهومها العام تنطوي على ابعاد اساسية تتمثل في الاتي :

- ان اتخاذ القرار هو في الاخير عملية جماعية متكاملة والانتهاء إلى قرار معين يمثل ذروة التفاعل والتشاور الذي يتم على عدد من المستويات التنظيمية ذات الصلة بهذه العملية المعقدة .
- إن المجهود الرئيسي الذي يلعبه صانعو القرارات يتركز في تجميع الحقائق المرتبطة بموضوع القرار ، ثم تحليلها ومناقشتها وتقييمها ، وربط عناصرها المختلفة في اطار صورة محددة ومعبرة بدقة عن رؤية وحدة اتخاذ القرار لمشكلة أو الموقف الذي تتعامل معه .
- ان الاستقرار على بديل بالذات لا يمكن ان يتحقق بصورة عشوائية ، انما من المفروض فيه ان يأتي بعد فترة من التقدير الواعي والكامل ، أو التنبؤ الدقيق بمختلف الاحتمالات المترتبة على تنفيذ هذا القرار أو ذاك من القرارات المطروحة للاختيار .
- في الوقت الذي يحاول فيه صناع القرار ، كقاعدة عامة حصر وتقييم كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بموضوع القرار ، الا ان ذلك الا يمنع من ان تواجههم بعض الصعوبات في الواقع العملي ، يضاف إلى تلك الصعوبة تعذر تخصيص درجة محددة من الاهمية النسبية لكل متغير ، أو حتي لكل هدف من الاهداف التي يسعون إلى بلوغها ، وذلك باعتبار أن بعض الاهداف تدرج تحت بند الاهداف الاستراتيجية ، بينما يقع البعض الاخر ضمن قائمة الاهداف التكتيكية ، أو المرحلية ، أو الأهداف التشغيلية .

1 - 5 - 3 : خطوات صنع القرار

سبق وأن اشرنا إلى ان عملية صنع القرار تنصرف إلى تلك العملية الناتجة عن اختيار بديل من مجموعة محددة من مشاريع البدائل المعروفة بقصد الوصول إلى حالة معينة مرغوب بها من قبل صانعي القرار (65) .

ومن هذا التعريف يفهم بان عملية صنع القرار ، ما هو الا تصرف مستمر يرمي إلى اختيار سياسة معينة ترمي إلى تحقيق هدف معين : احداث تعديل على سلوك أو على تصرف الاخرين . ولدراسة عملية صنع القرارات يذهب منهاج صنع القرار إلى تجزئة النشاطات المتتالية المؤدية بالنهاية إلى القرار إلى اجزاء سمي الواحدة منها (Event) والقصد من وراء هذه التجزئة هو تحديد ما هو ضروري وما هو غير ضروري في عملية البحث التحليلية (66) . وعلى الرغم من اختلاف مؤيدي نظرية صنع القرار على تفاصيل النشاطات التي تسبق أو تلحق اتخاذ القرار ، الا ان اغلبية هؤلاء يتفقون على تحديدها عموماً بثلاثة نشاطات أو مراحل .

على سبيل المثال يري (سنايدر) وجود ثلاثة نشاطات : تلك الاولية على اتخاذ القرار ثم الاختيار وثالثا التنفيذ . اما (فرانكل Frankel) فهو يصفها إلى المرحلة السابقة للقرار ومرحلة الاختيار واخيرا المرحلة اللاحقة للقرار. (67)

وبناءً على ما سبق ، إن مراحل صنع القرار هي مجموعة من المراحل والخطوات المتتابعة والمتراطة مع بعضها البعض على شكل سلسلة من الخطوات يقوم بها صانع القرار لصناعة قراره . ومما يجدر التأكيد عليه ، ان الخطوات التي يعتمدها المدير لصناعة القرار لها تأثيراً كبيراً في جودة القرارات ، لأنه في حالة قيام

Richard .C. Snyder , decision Making , New yourk : the free press of -⁶⁵
Glencoe , 1963 p. 28 .

Ibid , p 90 .

-⁶⁶

Joseph Frankel , The Making of Foreign Policy and Analysis of -⁶⁷
Decision making (London . 1968) , p 46

الإداري باعتماد خطوات منظمة ومرتبطة فإن احتمال أن تكون هذه القرارات فعالة يكون احتمالاً كبيراً .

والمدخل التقليدي (العقلاني) في صناعة القرار يشير إلى أن اتباع هذه الخطوات من قبل صناع القرار قد يحقق أفضل النتائج ،⁽⁶⁸⁾ ومن بين أهم هذه الخطوات :

- 1- دراسة و تحديد المشكلة .
- 2- تحديد البدائل .
- 3- تقييم البدائل .
- 4- اختيار البديل الأمثل (اتخاذ القرار)
- 5- إصدار القرار وتنفيذه .
- 6- متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج .

أولاً : تحديد المشكلة

ويمكن تعريف المشكلة بأنه الفارق بين ما هو قائم وبين ما هو مطلوب وهذا يعنى معرفة الفارق بين الواقع وبين الاهداف وتحديد الاسباب وراء ذلك والتي قد تكون الكفاءة أو الخلل في العمليات أو الفرص التي لا بد ان تستنفذ وقد يكون ظهور المشكلات اعتيادياً أو فجائياً تبعاً لظروف عمل المنظمة وإدارتها كما قد تظهر المشكلات نظراً لتبنى أهداف جديدة في حين ان حالات أخرى تتطلب التبصر أو التمعن لاكتشاف المشكلات الفعلية وتشمل البيانات اللازمة لتحديد المشكلة – البيانات التاريخية والبيانات التخطيطية أو النقد الموجه لأداء المنظمة من قبل الغير وقد تكون المشكلة في بعض الأحيان مظهراً من مشكلة أعمق أي ان المشكلة الحالية لا تكون المشكلة الحقيقية فمثلاً قد يكون الدوران العالى للموظفين مظهراً لمشكلة أعمق أساسها العيوب في سياسة المنظمة في مجال المكافآت والترقيات وهذا يعنى ان الإدارة لا بد من ان تستخلص المشكلات بصورة مستمرة لغرض التوجه لمعالجتها ومن بين المشكلات هو عدم اعتراف بعض المديرين بوجود المشكلة أو التباطؤ في اتخاذ القرارات .

⁶⁸ - جيمس اندرسون ، صنع السياسات العامة ، (مترجم) ، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ص 23 .

وقد افترض النموذج التقليدي في اتخاذ القرار بان المدير قادرا دائما على تحديد المشكلة بكل أبعادها ومتغيراتها رغم ان قدرات الفرد الذاتية محدودة وقد لا يستطيع رصد المشكلة أو الظاهرة .

ثانيا : تحديد البدائل

بعد ان يحدد متخذ القرار المشكلة وابعادها فانه يتوجه للبحث عن الحلول البديلة أو البدائل، وكلما ازدادت اهمية المشكلة وارتفعت كلفتها كلما كرس المدير وقت اطول للبحث عن البدائل وتطويرها وغالبا ما يتجه المدير كمتخذ للقرار الى تجربة البدائل المعروفة أو لا أي تلك التي استخدمت في مشاكل مشابهه، فان لم تكن مجدية فانه يتوجه للبحث عن بدائل جديدة، وفي البحث عن بدائل جديدة يواجه المدير مقيدات تؤلف عقبات تحول دون اختيار بعض البدائل ومن هذه المقيدات الوقت والمال فبعض القرارات لا بد ان تتخذ في وقت قصير وبعضها يحتاج الى اموال تفوق قدرة المنظمة، وهناك مقيدات اخرى قد تفرضها سياسة المنظمة أو ادارتها العليا أو التشريعات والقوانين أو الظروف الاقتصادية والقدرات المتوافرة والعادات والتقاليد والمصالح وعدم التوافق على اهداف المنظمة ونقص المعدات أو المعلومات ولا بد ان يكرس اهتمام خاص بالعمل الذي من الممكن ان يقف في طريق تحقيق هدف معين . ولما كانت عملية اختيار البدائل عملية عالية التعقيد وغير واضحة لاعتبارات شخصية ، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اختيار البدائل وتضفي عليها هذه الصفة لعل من ابرزها

- التجارب السابقة : إذ ان صانع القرار ليس حرا دائما في قراراته ، وذلك لما لتجاربه السابقة ولخطوط سياسته العريضة من تأثير على ذاته ، فهو كما يؤكد سيمون،⁽⁶⁹⁾ لا يستطيع حتى إحداث تغيير اساسي على السياسة التي بدأ في اتخاذها أو يصرف النظر عنها نهائيا ، وذلك بسبب الجهد الذي بذل لتنفيذ هذه السياسة والاهداف المرتبطة بها .

⁶⁹ - د . شهاب رشيد البياتي ، الإدارة – المبادئ – المهارات – الوظائف ، مرجع سبق ذكره ،

- شخصية صانع القرار : يتأثر الفرد بأصله الاجتماعي وبالخصائص الموروثة ، وتجاربه الشخصية ، واحكامه الاجتماعية ، كل هذه العوامل تؤثر على كيفية تقييمه للحقائق ، فهو كما يعطي لبعض الحقائق قيمة اكبر ، يعطي للبعض الاخر منها قيمة اقل مما هي عليه فعلا ، ولذلك فصانع القرار لا يتصرف وكأنه مجرد تماما عن تصوراته الشخصية ، التي يسعى دائما إلى برهنتها ، أو تعديلها وفقا لنوعية المعلومات المتوفرة لديه.(70)

ثالثا : تقييم البدائل

تترابط هذه العملية مع سابقتها ويبرز عند التقييم عاملان احدهما مدى كون البديل قابلا للتطبيق في ضوء اهداف وموارد المنظمة وثانيها قدرة البديل على حل المشكلة المطروحة وقد يكون البديل منطقيا ولكنه غير مجد أو غير نافع وتتطلب شروط العقلانية والرشد ان يكون المدير قادرا على التنبؤ بنتائج كل بديل قيد البحث ولكنه بسبب المعلومات المحدودة عن المستقبل فانه يعمل على جمع الحقائق والبيانات ذات العلاقة والضرورية للقرار مع محاولة فحصها وتحديد اهميتها أو وزنها أو تقدير احتمالات تحققها وتؤخذ بنظر الاعتبار مصالح التقسيمات المختلفة في المنظمة اذ قد يكون البديل نافعا هنا وليس نافعا هناك ويلجا متخذ القرار عادة عند التقييم الى

- اخذ العوامل القابلة للقياس الكمي (الاموال - ساعات العمل - التكاليف - الوقت - اللازم للإنجاز) وتلك التي هي غير قابلة للقياس مثل (الشهرة - الروح المعنوية - الرضى) بنظر الاعتبار .
- استعمال تحليل التكلفة والعائد المتوقع في اطار التحليل الاقتصادي للنتائج المتوقعة من البدائل وقياس درجة المخاطرة ، ومدة استرداد رأس المال المنفق ، والاستغلال الامثل للموارد .

رابعا : اختيار البديل الافضل (اتخاذ القرار)

وهذه الخطوة هي قمة عملية اتخاذ القرار اذ يمارس فيها متخذ القرار حكمه في هذا الخصوص وهي تقوم على اساس الخطوات السابقة والمفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء النتائج المتوقعة أو المحتملة ومقارنتها بالأهداف ويؤكد الفكر التقليدي على ضرورة تعظيم العائد أو المردود من القرار ومن بين ما يستند اليه متخذ القرار في اختيار البديل الافضل

- خبراته السابقة على اساس ان بعض القرارات قد اتخذت في الماضي ولو ان الماضي لا يتكرر بالضرورة في الحاضر .
- البحث والتحليل من خلال تجزئة المشكلة الى عناصر اصغر أو عواملها الملموسة وغير الملموسة واختيار البديل الافضل في ضوء ذلك .

خامسا : اصدار القرار وتنفيذه :

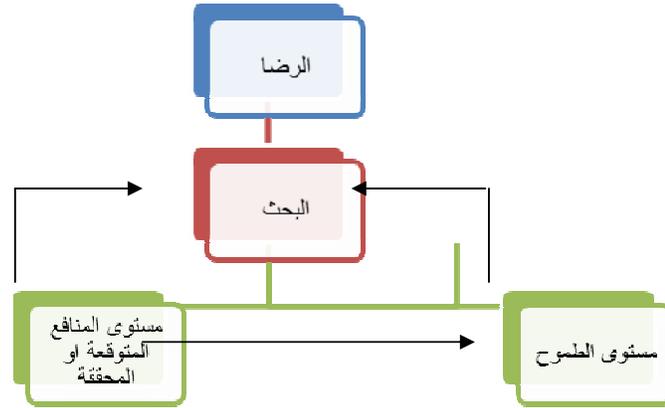
وهنا لابد لمتخذ القرار من متابعة نتائج تنفيذ القرار لمعرفة جدواه وإيجابياته وسلبياته للإفادة منها في اتخاذ القرارات في المستقبل ويعتمد التنفيذ على مدى قبول القرار من المنفذين وهم المرؤوسين .

سادسا : المتابعة والتقييم :

ان عملية صنع القرار لا تنتهي باختيار البديل الامثل واصدار القرار ، ولضمان التنفيذ الجيد للقرار تبرز اهمية المتابعة للوصول إلى التأكد من نجاح القرار وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه ، وهنا لا بد من التخطيط لكيفية التنفيذ والاستفادة من المعلومات المرتردة للمراحل المختلفة لتنفيذ القرار ، والتأكد من مسار التنفيذ .

وقد اجتهد العلماء المحدثين في وضع تصور في صنع واتخاذ القرارات يتضح في النموذج ادناه :

نموذج مارش وسايمون في اتخاذ القرار (71)



ويتضمن نموذج مارش وسايمون المستويات المحددة اعلاه والتي تعبر عن طبيعة السلوك الإنساني في اتخاذ القرار وهي :

- كلما انخفض الرضا لدى الفرد كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة .
 - كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة ، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة .
 - كلما زاد مستوى القيم المتحققة زاد مستوى الرضا .
 - كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة زاد مستوى الطموح .
 - كلما زاد مستوى الطموح كلما انخفض مستوى الرضا .
- حيث يؤكد (بيتر اف دراكر) بانه رغم ان صنع القرار هو مكون هام من مكونات وظيفة المدير الا ان من المهم ان نضع في اعتبارنا ان المديرين العامين ومن هم في المواقع القيادية المتقدمة في المنظمات لا يتخذون قرارات كثيرة بل كلما يحتاجون اليه هو اتخاذ عدد محدود من القرارات بفاعلية (72).

71 - خليل محمد حسن الشماخ ، وآخرون ، نظرية المنظمة ، مصدر سابق ص ص 258

259 -

72 - جوزيف ال باور ، فن الإدارة ، (مترجم) ، دار البشير للنشر والتوزيع ، عمان ،

1997 ص ص 389 - 401 .

لمزيد من التفاصيل انظر :

1 - 5 - 4 : أنواع القرارات

تتنوع القرارات في مجالات الإدارة وبالرغم من عدم الاتفاق على تصنيف موحد ، إلا انه يمكن تصنيف القرارات وفقا للأسس الآتية :

- 1- القرارات وفقا لأهميتها :
 - قرارات استراتيجية
 - قرارات تكتيكية
- 2- القرارات حسب المستوي الإداري :
 - القرارات الشخصية .
 - القرارات التنظيمية .
- 3- القرارات بحسب المعلومات المتوفرة عنها :
 - قرارات في حالة التأكد . قرارات في حالة عدم التأكد .
 - قرارات في حالة المخاطرة .
- 4- القرارات وفقا لظروف برمجتها :
 - قرارات مبرمجة وقرارات شبه مبرمجة .
 - قرارات غير مبرمجة
- 5- قرارات حسب مجال تخصصها :
 - قرارات تسويقية .
 - قرارات إنتاجية قرارات تمويلية .
 - قرارات الموارد البشرية .
 - قرارات الشراء والتخزين .

- د. نادرة ايوب ، نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص ص 103 – 133 .

- د. ظاهر محمود كلاله ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ص ، 253 – 266 .

- قرارات البحث والتطوير .

وفي ما يأتي عرضا موجزا لكل نوع من انواع القرارات :

1- القرارات حسب اهميتها : (73)

تتفاوت القرارات حسب درجة اهميتها وفقا للأثر المترتب على القرارات وانعكاساته على أنشطة المنظمة :

أ- قرارات استراتيجية : وهي ذلك النوع من القرارات التي تهتم بأهداف المنظمة وخاصة الاهداف بعيدة المدى ، وهي قرارات اساسية لا تتكرر ، وتتخذ في مستويات الإدارة العليا وهي تعبر عن :

- النتائج التي تترتب على تحقيق اهداف المنظمة .
- عدد الأفراد العاملين في المنظمة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ فكلما زاد عددهم كلما زادت اهمية القرار .
- حجم الاموال التي تستثمر في القرار أو اثره على الموارد المالية للمنظمة عموما
- الضغط الزمني والالاحاح المطلوب لاتخاذ القرار يكسب القرار اهمية عن ذلك الذي من الممكن التريث في اتخاذه .
- القرارات المتكررة تعتبر اقل اهمية من القرارات الاستثنائية .

ب- القرارات التكتيكية أو المرحلية: (74)

وتمثل هذه القرارات واحدة من اهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة وهي التي تمثل التجزئة الفعلية للقرارات الاستراتيجية بعيدة المدى وهي ذات الطابع التنفيذي المنهجي الموصل الى القرارات الاستراتيجية .

2- القرارات حسب المستوي الاداري :

⁷³ - خضير كاظم حمود ، وآخرون ، مبادئ ادارة الاعمال ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 176 .

⁷⁴ - فريد فهمي زياده ، وظائف الادارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية 2008 ، ص ص 140 - 141 .

القرارات الفردية والقرارات الجماعية

- أ- القرارات الفردية : هي تلك القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير مباشرة دون الاستعانة بمشاركة أو مشاوره المعنيين بالقرار اما القرارات الجماعية : هي التي تمثل تفاعل أو مشاركة مجموعة من العاملين والتي هي نتاج أو خلاصة لمجموع آراءهم تجاه المشكلة محل القرار .
- ب- القرارات الشخصية : فهي تلك القرارات التي يتخذها المدير وتمثل انعكاسا لسلوكه الذاتي وميوله وترجمة لخبرته في مجال العمل .

القرارات التنظيمية : القرارات التنظيمية هي مجموعة القرارات التي يتخذها الفرد في اطار وظيفته الرسمية التي يشغلها ، وهي تمثل انعكاسا لسياسة المنظمة . حيث تتعلق القرارات التنظيمية مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير ويكون مصدر قوة هذه القرارات السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير وليس صفته الشخصية اما القرارات الفردية فانها تتخذ بانها ذات صفة شخصية .

ومن المؤثرات على القرارات: (75)

البيئة الداخلية

البيئة الخارجية

حيث تعمل المنظمة على ايجاد تفاعل مرن وذي حساسية تجاه ديناميكية البيئة حيث تؤكد الدراسات على الاثر الكبير للبيئة الخارجية على المنظمة مما يستوجب الالمام المعقول بل والكبير بما تتضمنه البيئة الخارجية للمنظمة. (76)

3 - القرارات حسب درجة الوثوق والمعلومات المستندة اليها

ويمكن تقسيم هذا النوع من القرارات الى ثلاثة اشكال :

- قرارات في ظل درجة التأكد :

⁷⁵ - د. شوقي ناجي جواد ادارة الاعمال الدولية - مدخل تنابعي ، الاهلية للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2002 ، ص 336 .

⁷⁶ - د. فهاد بن معتاد الحمد ، مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1993 ، ص ص 11 - 16 .

وهي التي يمتلك متخذ القرار فيها دلالات قاطعة ومعلومات موثقة وبالتالي هو يستطيع تأكيد النتائج المترتبة على هذه القرارات من بين البدائل المختلفة ولذا فهو سيختار البديل الذي يمثل اعلى عائد متوقع . وبهذا الصدد تجدر الاشارة إلى ان المنظمات المعاصرة نادرا ما تتخذ القرارات في ظل حالة التأكد التام ، نظرا لان المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وتعقيداتها المتزايدة ن ناهيك عن ظروف المنظمة الأخرى ، والتي تجعل هذه القرارات قليلة العدد

- قرارات في ظل عدم التأكد :

وهي من اخطر القرارات التي تواجه متخذي القرار لان احتمالات النتائج المترتبة على كل بديل غير محدد وتخضع هذه القرارات وتتأثر بالعوامل المختلفة وهي في الغالب عوامل غير مستقرة ويعتمد القرار هنا على حكمة المدير وخبرته مع محاولته لوضع بعض التصورات للنتائج المتوقعة ان امكنه ذلك .

- قرارات في ظل المخاطرة :

وفي هذا النوع من القرارات تكون لدى متخذ القرار بدائل مختلفة ولكل من هذه البدائل نسبة توقع للحدث مختلفة في درجتها من بديل الى اخر وهنا تساهم الاحتمالات لحدوث حالات الطبيعة المختلفة في تحديد افضلية كل بديل عن الاخر مما يساعد متخذ القرار في تحديد البديل الاقل خطرا في حال تحقق اي من احتمالات حالات الطبيعة المختلفة . ومما تجدر الاشارة اليه ان عملية صنع القرارات في ظل ظروف التأكد التام ، وعدم التأكد التام ، امر نادر الحدوث في المنظمات المعاصرة . الامر الذي يعني ان متخذ القرار في ظروف التأكد التام يعرف كل شئ عن البدائل المتوافرة ، ولا يمتلك اية معلومات في حالة عدم التأكد ، لذلك يبدو ان صنع القرارات في ظل المخاطرة امرا مقبولا لدي صانع القرار ، لان المدير يملك المعلومات الهامة التي يتحرك في ظلها لمواجهة المخاطر المحتملة .

4 - القرارات وفقا لظروف برمجتها :

أ- القرارات المبرمجة: هي تلك القرارات التي تتكرر بشكل يومي أو أسبوعي أو اكثر من ذلك ولا تحتاج هذه القرارات الى جهد كبير في التفكير فيها

لمعلومية اثارها لدى متخذى القرار أو لكونها محددة المعالم في الانظمة واللوائح المعمول بها ، وهي التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلتى تحديد المشكلة وتعريفها وتحديد البدائل ، بل تتخذ القرارات بشكل مباشر وفوري

ب- القرارات غير المبرمجة : هي التي تتطلب مجهودا للتفكير فيها كونها غير متكررة أو ان ظروفها غير متشابهة وتتخذ في ظل ظروف لا يمكن تحديدها مسبقا والتي تتطلب قدرا من المعلومات كما انه يترتب عليها تكاليف اضافية غير تلك المحسوبة في القرارات المبرمجة . وقد تتعرض الادارات يوميا ، وخاصة في المستويات الإدارية العليا ، إلى اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات ، وهي عادة قرارات استراتيجية تختص الإدارة العليا بصياغتها وتنفيذها ، ولها اثارها المتداعية على المنظمة ككل في الاجل الطويل ن وهي عادة قرارات غير مؤكدة تكون لعناصر التقويم الشخصي دورا بارزا في اتخاذها .

5 - القرارات حسب مصدرها أو مجال تخصصها :

بعد ان تستكمل الإدارة العليا في المنظمة صياغة الخطة العامة للمنظمة يصار إلى تقسيمها إلى خطط فرعية حتي تسمى الجهات المختصة بتنفيذ كل جزء من هذه الخطة بحسب الاختصاص مثل :

ادارة الانتاج : تخذ هذه الإدارة العديد من القرارات ذات العلاقة بحجم الانتاج ، وجودته ، والرقابة على الجودة ، ونوع التكنولوجيا التي تستخدم في الانتاج.

ادارة القوي العاملة : تتخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ، مثل التعيين ، والتدريب ، والترقية والاجازات ، والرواتب ن والحوافز ن بل وتحديد مصادر الموارد البشرية .

الإدارة المالية : تتخذ القرارات الخاصة بتحديد مصادر التمويل ، وواجه انفاق الاموال ن وتحديد حجم رأس المال العامل .

ادارة التسويق : تتخذ القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي والترويجي ورغبات واحتياجات المستهلكين .

ادارة البحوث والتطوير: تتخذ القرارات الخاصة بتطوير المنظمة من خلال الاستفادة من البحوث والدراسات ذات العلاقة بعمل المنظمة ونشاطها أو اختيار الاسلوب الاداري الذي يعظم العوائد .

ادارة الشراء والتخزين : تتخذ القرارات ذات العلاقة بالحجم الاقتصادي للشاء والتخزين ، وتحديد سياسات التخزين وسياسات الشراء المناسبة ، والرقابة عليهما.

1 - 5 - 5 : تصنيف القرارات: (77)

يختلف تصنيف القرارات باختلاف المركز الاداري الذي يشغله المدير والصلاحيات التي يتميز بها والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها

اولا : التصنيف القانوني للقرارات وتقسم إلى اربعة اقسام :

أ- القرار على اساس النطاق :

وتقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى قرارات ذات طابع تنظيمي فهي تتضمن قواعد عامة موضوعية ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الافراد ، مثل اصدار اللوائح ، وتحديد السلطات والسياسات الواجب اتباعها من قبل الادارات ،

77 - د. حسن علي مشرقي ، نظرية القرارات الادارية - مدخل كمي في الادارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 1997 ، ص ص 11 - 37 . ولمزيد من التفاصيل حول انواع القرارات الادارية انظر :

- د. عبد العزيز صالح بن حبتور ، اصول ومبادئ الادارة العامة ، دار جامعة عدن للطباعة والنشر ، عدن ، 2000 ، ص ص 153 - 163 .

- د. علاء عبدالرزاق محمد السالمي ، نظم دعم القرارات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص ص 24 - 44 .

د. احمد القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996 ، ص ص 132 - 144 .

وقرارات فردية التي تشمل فردا أو مجموعة كقرارات التعيين والترقيات
والفصل

ب- تصنيف القرار على اساس التكوين:

وهي قرارات بسيطة ذات كيان مستقل واثر قانوني سريع كتعيين موظف واحد أو
توقيع عقوبة على فرد بذاته . وهناك القرارات المركبة والتي تدخل ضمن تركيبها
نواحي قانونية متعددة وتتم على مراحل ، مثل اجراء مناقصة ، أو ارساء قرار
على احد .

ج- القرار على اساس اثره على الافراد :

هناك قرارات ملزمة وطاعتها واجبة ، وهناك قرارات لا تحتل صفة الالزام مثل
النشرات والتعليمات التي تبين للعاملين كيفية تنفيذ اللوائح .

د - القرار على اساس القابلية للإلغاء أو التفويض :

فمن القرارات ما يمكن معارضته أو المطالبة بإلغائه أو التعويض عما سببه من
اثر .

ثانيا : التصنيف الشكلي للقرارات :

1- القرارات الاساسية والروتينية :

وهي التي تتطلب القيام بعدة اجراءات قبل اتخاذها وذلك بقصد معالجة المشكلة
المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار ويغلب على هذه
القرارات الصفة الدائمة والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة لذلك فالإخلال بها يعرض
المنظمة للخطر.

الفصل الثاني

استراتيجيات الإدارة

2 - 1 : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

مقدمة :

لا شك ان ملامح المجتمعات تختلف الان اختلافا كبيرا عن ملامحها من سنوات عديدة ، فقد مرت المجتمعات البشرية بثورتين في الماضي ، الثورة الصناعية والتي استلزمت توافر ادارة صناعية ، مهمة هذه الإدارة هي زيادة الانتاج والانتاجية ، لمواجهة فائض الطلب على السلع والخدمات ، ثم جاءت بعد ذلك ثورة المستهلكين والتي تطلبت توافر القدرة التسويقية مما استلزم بروز ادارة تسويقية متمكنة لتقديم السلعة أو الخدمة التي تشبع الحاجات ، ويعيش العالم اليوم ثورة المعلومات والتي تتطلب نوعا اخر من الإدارة هي الإدارة الاستراتيجية .

الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنفيذ وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لا نجاز بعض النتائج المرغوب فيها .⁽⁷⁸⁾ أو مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز اهداف المنظمة .⁽⁷⁹⁾

إن كلمة استراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية وتعنى في هذا الاطار تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد بصورة معينة .

الاستراتيجية هي اسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رسالة ورؤية واهداف المنظمة .⁽⁸⁰⁾

الإدارة الاستراتيجية تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق الميزة التنافسية المستدامة تمكنها من تحقيق اهدافها بطريقة مميزة .⁽⁸¹⁾

كما عرفها قاموس (Webster) بانها علم تخطيط العمليات العسكرية .⁽⁸²⁾

78 - اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 3 .

79 - نبيل محمد مرسي وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 11 .

80 - احمد ماهر ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 20 .

81 - صالح عبد الرضا رشيد وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 65 .

و يرى بيتر دراكر بان الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة بتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال . (83)

مر الفكر الاستراتيجي بمراحل تطويرية عديدة خلال السنين الماضية ولا سيما تلك التي تلت الحرب العالمية الثانية حددها جوليك بأربعة مراحل . (84)

- مرحلة التخطيط المالي الأساسي .
- مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ .
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي .
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية .

أ - التخطيط المالي الأساسي :

اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية حيث اعتمدت الاجراءات التي تقوم بها المنظمات لأعداد الموازنات السنوية على التنبؤ بالتكاليف والايادات المتوقعة لسنة قادمة وقد مكنت معدلات نمو الارباح السنوية المنظمات الى البقاء والاستمرار .

ان نجاح المنظمات في تلك الفترة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المديرين التنفيذيين وفريق الإدارة العليا بمحيط المنظمة وذلك من خلال المواءمة بين امكانيات المنظمة الداخلية والظروف البيئية المحيطة بها وبشكل عام يمكن القول بان التغييرات التي حصلت في بيئة الاعمال وزيادة عدد المنظمات والاسواق قد جعلت من الصعوبة بمكان الاعتماد على هذا النوع من التخطيط .

ب - مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ :

82 - قاموس ويبستر (Webster)

83 - زكريا مطلق الدورى ، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 26

84 - صالح عبد الرضا رشيد واخرون ، مرجع سابق ، ص ص

وقد بدأت هذه المرحلة في ستينات القرن الماضي وتميزت بالتخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة وقد استخدمت المنظمات اساليب التنبؤ باستخدام المناهج الرياضية مثل تحليل الاتجاه العام ، الارتباط ونماذج المحاكاة وهذا التحول ادى بدوره الى تحسين واضح في فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال قيام الإدارة بدراسة الابعاد المحتملة للقرارات التي تتخذها في الاجل الطويل وهذا ما يتطلب استخداما امثلا لتكنولوجيا المعلومات (85).

ج - مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

في السبعينات اتجهت المنظمات من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط الى التركيز على دراسة مقومات السوق الاساسية والحاجات المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة . وقد دلت الدراسات التي اجريت على المنظمات الامريكية بأن عدد المنظمات التي تأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي يفوق ذلك العدد الذي لا يأخذ به ، كما اشارت تلك الدراسات إلى أن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بانه يدي إلى تحقيق النجاح والنمو والاستمرار ، وقد دلت تلك الدراسات على ان المنظمات التي اخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، تفوق المنظمات الاخرى في العديد من مؤشرات الاداء . (86) وقد تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة وتوزيع الموارد ودورة حياة المنتجات ومنحنيات الخبرة وهذا الاسلوب يمكن ان يلعب دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وقد اتسمت عملية التخطيط في تلك المرحلة بتجميع الاعمال المتشابهة في وحدات اعمال استراتيجية بغية الوصول الى نظام رقابة فعال .

ولذلك يري (بيتر دركر) أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارته عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها ،

⁸⁵ - نيلز جوران ، واخرون ، الاداء البشري الفعال بقياس الاداء المتوازن ، (مترجم) ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ، 2003 ، ص ص 53 - 55 .

⁸⁶ - اسماعيل السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 12 .

وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ تلك القرارات ، وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات ، اما (ماركين) فيري ان التخطيط الاستراتيجي يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه ، والرقابه ، وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها ، اضافة إلى ان التخطيط الاستراتيجي يقدم مجموعة من الاجابات الخاصة بالتساؤل الذي مؤداه ماذا يجب عمله لتحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة ؟ ، كما انه يساعد المنظمة في تحقيق الاليات والاساليب ، والوسائل الخاصة بتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها المختلفة ، كما يساعد في تخصيص الموارد النادرة على استخداماتها المختلفة ، وتوجيه الجهود داخل المنظمة ، واستراتيجيات المنتج - السوق - وحل المشكلات التمويلية .⁽⁸⁷⁾ ويشير إلى عدم الخلط بين التخطيط الاستراتيجي ، والتنبؤ ، فالتخطيط الاستراتيجي يحدد القيود أو المشكلات الخاصة بتنفيذ القرارات الحالية ، ولا يقد الاجابة عن التساؤل الخاص بماذا يجب عمله في الغد ، ولكنه يحدد ما يجب عمله اليوم للوصول إلى نقطة معينة ، أو لتحقيق غرض ما في الغد .

اما الخطة الاستراتيجية ، فيقصد بها تحديد الانشطة ، وتخصيص موارد المنظمة في استخدامات تؤدي إلى تحقيق اهداف طويلة الاجل ، كما انها تعني الاسلوب الذي ستواجه به المنظمة الوسط الذي تعمل فيه ، والبيئة المتغيرة من حولها .

اما (ستينير) فيري ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية ، تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد الاهداف التنظيمية والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف بما فيها ايضا التصرفات قصيرة الاجل ، وتلك التي تتم في المستويات العليا والخاصة بتنفيذ الاستراتيجية بطريقة مناسبة .⁽⁸⁸⁾

اما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي ، فيكمن في ان التخطيط التقليدي ، هو محاولة للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة ، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل حدوث هذا المستقبل ، فهو اتخاذ قرارات مسبقه قبل الحاجة اليها فعلا . في

Makin Strategic Planning : An overview managerial planning . vol - 87

R.S. 33 .No 2 . 1984 PP . 16 - 27

G . Steiner . management strategy and policy . New Yourk . - 88

New Yourk press . 1982 .

حين ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن استبصار بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل،
(89) وعلى ذلك فان التخطيط الاستراتيجي يعني . (90)

- كشف المستقبل الخاص بالمنظمة .
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .
- تصور توجه ومسار المنظمة في المستقبل .
- تحديد رسالة واهداف المنظمة في المستقبل .
- تحديد مجال الاعمال والانشطة التي تعمل بها ، أو سوف تدخل فيها المنظمة .

على ضوء ما تقدم نستطيع القول ان التخطيط الاستراتيجي هو الاسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنظمة بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ، ومواجهة الازمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية ، الداخلية ، والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم .

2 - 1 - 2 : خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يتصف التخطيط الاستراتيجي بالخصائص الآتية: (91)

- نظام متكامل يتم بشكل متعمد وخطوات متعارف عليها .
- نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ، ويتضمن ذلك تحديد الرسالة المنظمة واهدافها ، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك ، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد .
- نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل ، وتحديد مجال اعمالها وانشطتها مستقبلا .

89 - د. نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 8 .

90 - د. جلال ابراهيم العبد ، ادارة الاعمال ، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الادارية والمديرين ، الدار الجامعية الحديثة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 122 .

91 - د. نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

- هو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية على نحو يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المنظمة .
- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على المنظمة ، سواء كانت مزايا اقتصادية ، أو غير اقتصادية ، وهو ما يبرر بقاء المنظمة .
- من ملامح التخطيط الاستراتيجي مقابلة مواطن القوة والضعف ، بالفرص ، والتهديدات في البيئة ، وذلك لتنمية وتطوير مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المنظمة مستقبلا .

اما اهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والفوائد التي يقدمها فيمكن اجمالها بالاتي :
(92)

- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الاساسي لها ، ويمكن القول بأن هذا الفكر الرئيسي يفيد في تكوين وتقييم كل من الاهداف ، الخطط ، السياسيات
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد ، إذ يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل المتاحة ، ويساعد على تحديد اولويات الاهداف المتعددة والمتداخلة ، ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الاهداف ذات الاهمية الاكبر للمنظمة .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الانشطة الإدارية ، والتنفيذية ، فالعلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الاستراتيجي ، ومن خلال توجيه الافراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة ، وكذلك يؤدي إلى تكامل ومنع ظهور التعارض بينها .
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في اعداد كوادر للإدارة العليا حيث يعرض مديري الادارات الوظيفية لنوع التفكير ، والمشاكل التي يمكن مواجهتها ، عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمنظمة .

- يمكن للتخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة مما يساعد على وضوح صورة المنظمة امام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة ، والتي تعمل مع المنظمة .

2 - 1 - 3 : مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي :

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي المراحل والخطوات الاتية : (93)

أ- صياغة الاهداف : وهي الخطوة الاولى في تكوين استراتيجية المنظمة ، لان الاهداف العريضة هي التي تحدد مسيرتها الكلية .

ب- التحليل البيئي أو تشخيص الفرص والتهديدات : إن من اهم ما تضطلع به الإدارة العليا في المنظمة هو الاستفادة من الفرص الخارجية واستغلالها ، وتحديد التهديدات التي تواجهها المنظمة ، وتنشأ هذه الفرص والتهديدات ، من مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، ومن اهم ما ينصب عليه الاهتمام ، الاتجاهات الاقتصادية والتشريعات الجديدة ، ووفرة الموارد ، والتغيير التكنولوجي ، والتغيرات الاجتماعية ، والثقافية ، والتطورات في المناحي المختلفة للبيئة حول المنظمة .

ج- التحليل المنظمي أو تقييم الموارد المتاحة : وينصب اهتمام المدير على تحديد مواطن القوة ، والضعف ، ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد خلال الاجل الطويل ، فقد تتمتع المنظمة بمواطن القوة في بعض المجالات ، مما يزيد من عدد البدائل الاستراتيجية المتاحة امامها ، كما وقد تعاني من بعض مواطن الضعف في البعض الاخر ، مما يقلل من تلك البدائل ، ومن المحددات الاساسية هنا ، مدي التزام المنظمة بتخصيص الموارد خلال الاجل الطويل .

د- المقابلة بين المنظمة والبيئة : بعد صياغة الاهداف ، وانجاز التحليل البيئي والتحليل المنظمي ، لا بد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة ، مع الفرص والتهديدات البيئية ، والغرض من هذه المقابلة هو المؤامة بين المنظمة

⁹³ - د. شهاب رشيد البياتي ، الإدارة ، المبادئ - المهارات - الوظائف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 139 - 142 .

والبيئة التي تعمل فيها ن لكي تستفيد الاولي من الفرص التي تتيحها الثانية ،
وتستعد لمواجهة تهديداتها .

ه- تطوير البدائل الاستراتيجية : يشمل تطوير البدائل الاستراتيجية تكامل البيانات
عن الفرص والتهديدات البيئية ، مع موارد القوة والضعف في الموارد المتوفرة
 للمنظمة ، ولذل هناك حاجة مستمرة لتطوير بدائل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم
حاليا ، ومما لاشك فيه إن تطوير البدائل هو عملية خلاقة قائمة على الابتكار
والابداع ، وتتطلب رؤي تستشرف المستقبل وتتصور امكاناته ومتطلباته ، وكيفية
مواجهة متغيرات البيئة وظروفها .

و- وضع الاستراتيجية الاساسية : يواجه المديرين بعض الصعوبات في اتخاذ القرار
لانتهاج استراتيجية دون غيرها ، لان ذلك القرار يتطلب المزيد من الاجتهاد لأن
المستقبل محفوف بالعديد من المخاطر والمشكلات غير واضحة المعالم ، في
ضوء البيانات والمعلومات المتاحة عن ذلك المستقبل ، كما ان للإدارة فلسفتها
ورغباتها وقيمتها ، ما يؤثر في تفضيل بديل عن آخر .

ز- تنفيذ الاستراتيجية : تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة
 لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة وتولي الادارات الأدنى التنفيذ ، الا انه على الرغم من
اضطلاع الإدارة العليا بإقرار الاستراتيجية الشاملة (بسبب طبيعة القرار) فإنها
تحتاج لمساندة الادارات الدنيا ، والذي يتطلب تجزئة التجزئة التشغيلية
للاستراتيجية على مستوى التقسيمات الإدارية ، والأجال الزمنية .

ح- تقييم الاستراتيجية : تحتاج الاستراتيجية إلى تقييم مستمر اثناء التنفيذ لتفادي
تدهورها أو تقادم اساليبها ، ومرتكزاتها ، قياسا بالتغيرات البيئية ن فالبيئة تفرز
متغيرات بأشكال مختلفة ومتنوعة ، مما يتطلب تقييم الاستراتيجية باستمرار
لتشخيص مواطن الانحراف ومعالجتها قبل استفحالها ، ولتقييم الاستراتيجية من
الضرورة ان تتبع معايير التقييم من الاهداف الاساسية لغرض معرفة فاعلية
المنظمة .

رغم وجود العديد من الفوائد والمزايا ، التي تحققها المنظمات من خلال اعتماد مفهوم التخطيط الاستراتيجي الا ان هناك بعض المنظمات تواجه صعوبات وعقبات عند التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية : (94)

- تعامل المنظمة مع البيئة ، التي تتصف بالتغير المستمر ، الامر الذي يجعل من التخطيط متقادما قبل ان يكتمل .
- هناك الكثير من المديرين يترددون في وضع اهداف لهم ولمنظمتهم
- بروز المشاكل امام التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي إلى انطباع سئ عنه في ذهن المديرين .
- مدي توافر لموارد المتاحة في المنظمة .
- التخطيط الفعال يحتاج إلى تكاليف ووقت كبير

مرحلة الإدارة الاستراتيجية :

وقد تميزت هذه المرحلة والتي بدأت في الثمانينات من القرن الماضي بالعمل على ربط عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة أي اختلالات يمكن ان تلحق بالمنظمات وذلك من خلال :

- ايجاد اطار محدد وواضح للتخطيط يسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المنظمة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق مميزات .
- عملية تخطيط مرنة تساعد على تحفيز وخلق التفكير المبدع والخلاق .
- نظام قيمى يضمن التزام المديرين تجاه استراتيجية المنظمة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الاستراتيجية وقد تميزت هذه المرحلة عن اتجاهات التحليل الكمي الى التحليل النوعي وقابليات المنظمات اضافة الى التركيز على صيانة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية .

ولذا فان هذا الاتجاه يركز بشكل رئيسي على خلق الميزة التنافسية الا ان الفترة الاخيرة قد شهدت ظهور توجه جديد في حقل الإدارة الاستراتيجية يقوم على اساس التعاون بين

المنظمات من اجل تحقيق اهداف مشتركة . ان الصياغة الناجحة للاستراتيجية ليست الضمان الاكيد لتنفيذها وانما يستلزم تطبيق الاستراتيجية وتنفيذها تحويل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة إلى فعل واقعي ثم إلى نتائج ملموسة . (95)

ومن اهم اسس التطبيق والتنفيذ الناجح للاستراتيجية هي قدرة الإدارة على اقناع اعضاء المؤسسة جميعا بان هناك التزاما يقع على كل المستويات الوظيفية .

2 - 1 - 5 : مدارس الفكر الاستراتيجي : (96)

لقد صنف العالم (Whittington) مدارس الفكر الإداري الى اربعة مدارس بالاعتماد على متغيرين رئيسيين لهما صلة مباشرة بالاختيار الاستراتيجي وهما :

- الاهداف الاستراتيجية .
- العمليات الاستراتيجية .
- ويرى هنا ان الإدارة تستطيع تحديد استراتيجياتها التي يمكن ان تعتمد عليها في سبيل تحقيق اهدافها ويصنف مدارس الفكر الإداري الى اربعة مدارس :
- المدرسة الكلاسيكية :

وتفترض هذه المدرسة ان النشاط الإداري في المنظمة هو نشاط عقلائي يسعى الى تحقيق اقصى المنافع والارباح وترى هذه المدرسة ان المتغيرات البيئية ديناميكية يمكن التنبؤ بها وبالتالي السيطرة عليها ، لذا فالاستراتيجية تمثل مواءمة بين الفرص المتاحة امام المنظمة في البيئة والموارد والإمكانات التي تملكها المنظمة ، وتتم صياغة الاستراتيجية وفقا لمنظور المدرسة الكلاسيكية بشكل متتابع تبدأ من صياغة الاهداف الواضحة للمنظمة ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق الاهداف المرسومة وتنفيذها .

95 - د. غسان عيسى العمري ، وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2008 ، ص ص 66 - 68 .

96 - د. صالح عبد الرضا رشيد وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي ، مصدر سابق ص ص 46 - 54 .

- المدرسة العملية :

وقد ظهرت اثار هذه المدرسة في السبعينيات من القرن الماضي والتي ترى بان المنظمة هي مجموعة من التحالفات بين الافراد العاملين فيها والذين لكل منهم اهدافه الشخصية التي يسعى الى تحقيقها كما وان لكل فرد مكوناته الثقافية الخاصة به ، ولذا فان الاستراتيجية هي نتاج للمساومات بين الافراد وتحالفاتهم ولذا فالاستراتيجية قد لا تكون سابقة للنشاط وانما تنبثق اثناء عملية التنفيذ وذلك لتحقيق اهداف الافراد العاملين في المنظمة .

- المدرسة التطويرية :

وطبقا لفكر هذه المدرسة فان عملية التخطيط طويل الاجل يعتبر غير عقلاي نظرا للتغيرات المتسارعة في اجزاء البيئة الخارجية للمنظمة وبالتالي فان التخطيط المستمر هو الاكثر جدوى والاهم لتحقيق نجاح المنظمة كونه يستطيع المواءمة بين المنظمة والبيئة الخارجية في المدى القصير وبالتالي يمكن لاستراتيجية المنظمة ان تكون منبثقة في ضوء المتغيرات البيئية المتسارعة .

- المدرسة النظامية :

ويرى رواد هذه المدرسة ان السلوك الاقتصادي يتأثر بشبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية والثقافية والتداخلات الدولية هي ذات التأثير في تحديد الاستراتيجية كون الاستراتيجية هي نتاج هذا التفاعل لعوامل البيئة المختلفة ثقافية واجتماعية وغيرها والمدركة لدى الفرد والمؤثرة على اعضاء المنظمة كونهم في خضم تفاعلاتها المختلفة .

الفصل الثالث

النظام السياسي في اليمن

مقدمة :

من المعلوم أن السلطة لا تمارس بطريقة واحدة في كافة دول العالم ، فمؤسسات ممارسة السلطة واتخاذ القرارات متعددة ومختلفة وغاياتها واهدافها ليست واحدة على الدوام ، وقد يعزى ذلك إلى وجود أنظمة سياسية متعددة لا نظام سياسي واحد ، فكل دولة من دول العالم اليوم نظامها السياسي الخاص بها وقد يلتقي ذلك النظام مع أنظمة بعض الدول الأخرى في جوانب ، إلا أنه بالضرورة يختلف معها في جوانب أخرى نظراً لاختلاف الظروف الموضوعية التي تعيش فيها دول العالم لقد تغيرت مفاهيم ومجالات علم السياسة من عصر إلى عصر ، وذلك من بعد اللبنة الأولى التي وضعها أرسطو لهذا العلم والذي استخدم مصطلح السياسة بمعني واسع للغاية ، فهو يشتمل لديه على كيانات وطنية ، أو اقليمية ، في حين يرى الفرنسي ريمون أرون ان علم السياسة هو " دراسة كل ما يتصل بالعلاقة القائمة بين الحاكمين والمحكومين وبتدرج السلطة داخل الجماعة "،⁽⁹⁷⁾ ولذا يبرز علم السياسة بأنه العلم الذي يستخدم النقد المنهجي الدائم للمسلّمات ، والاحوال والأنظمة السياسية ، وقد ازدهر علم السياسة عبر العصور ، إلا ان الأهمية التي تعلق على علم السياسة لا تجعل الباحثين في هذا العلم يتجاهل قيمة بقية العلوم الاجتماعية الأخرى إذ أصبحت الضرورات العلمية في هذا العصر ، تلزم بالنظرة المتماثلة لمختلف فروع المعرفة الإنسانية وعلى اختلاف مجالاتها ، بأنها ضرورية لبعضها البعض ، فما من علم منها يستطيع التقدم اذا انعزل عن بقية العلوم الأخرى.

إن كل انسان يعيش في مجتمع منظم يشعر بوجود سلطة قائمة في المجتمع والمجتمع الكبير اي الدولة ، ينطوي في داخله على مجتمعات صغيرة تعيش في داخله ، وأشكال هذه المجتمعات متعددة ومتباينة الاغراض ، وفي كل جماعة من هذه الجماعات توجد سلطة تعمل على تحقيق اغراض هذه الجماعات ، وهي ما نستطيع تسميتها بالمنظمات ، أو المؤسسات ووفقاً لرأي (ديجي) " فإن كل سلطة تعتبر سياسية أياً ما كان المجتمع الذي تقوم فيه ، يستوي في ذلك المجتمع الوطني والمجتمعات الأخرى الصغيرة ، وعلى هذا فإنه يمكن القول بأن اعضاء لجنة ادارة مؤسسة أو نقابة ، أو وزير ، أو

⁹⁷ - د. محمد نصر مهنا ، مدخل الي النظرية السياسية الحديثة - دراسة نقدية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الاسكندرية ، ص 15 ، 1981 .

أعلى من ذلك فكل من هؤلاء يحكم. (98) ولذلك سينصرف اهتمام هذا الفصل إلى التعرف على طبيعة النظام السياسي اليمني .

3 - 1 مفهوم النظام السياسي

النظم السياسية (99) هي مجموعة القواعد الأساسية التي تدير عليها كل دولة بالنسبة لشكل الحكم فيها ، والسلطات المخولة لأجهزتها الإدارية عند مباشرتها لاختصاصاتها وسلطات الحاكم في علاقته بالمواطنين ومدى حقوقهم والتزاماتهم قبل الدولة . فهي تشير إلى مجموعة المؤسسات الرسمية المرتبطة في كيانها واستمرارها بدستور مسبق والمرتبطة في ذات الوقت بأيدولوجية المجتمعات (100) حيث ينظر إلى السياسة بانها برنامج عمل هادف يوجه ويرشد الفاعلين المتعاملين مع مشكلة أو قضية تثير الاهتمام. (101)

وفي الماضي كان يقصد بالنظم السياسية ، الحكومات التي تمارس السلطة في مجموعة سياسية معينة ، لذلك كان يقتصر البحث في النظم السياسية على دراسة شكل الدولة ، هل هي دولة موحدة ، أم اتحادية ، وشكل الحكومة فيها : ملكية أم

98 - د. عبدالله ابراهيم ناصف ، السلطة السياسية ضرورتها وطبيعتها ، دار النهضة العربية ، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي القاهرة ، ص ص 4 - 6 .
99 - ان كلمة سياسة باللغة الانجليزية politics مشتقة من الكلمة الاغريقية polis وهي تعنى الدولة اي دولة المدينة التي كانت معروفة للإغريق في عصرهم وللسياسة ارتباط وثيق بالدولة فعندما تذكر كلمة سياسة فإنها تفهم بما له شأن بالدولة او ارتباط بها لمزيد من التفصيل انظر :

- د . محمود اسماعيل ، المدخل الي العلوم السياسية ، الطبعة الاولى ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 1986 ، ص 24 وما بعدها

100 - د. عادل ثابت، النظم السياسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، ص 85.

101 - جيمس اندرسون ، صنع السياسات العامة ، (مترجم) الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2007 ، ص ص 23 - 30 .

جمهورية؟ ونظام الحكم هل هو ديموقراطي أم دكتاتوري ، ومدى الفصل أو الارتباط بين سلطاتها الثلاث : التشريعية ، التنفيذية ، القضائية .⁽¹⁰²⁾

الا ان مضمون فكرة النظام السياسي قد اتسع في العصر الحديث ، إذ امتد إلى الأنظمة الاجتماعية ، والاقتصادية ، واختصاصات الحاكم ، وعملية صنع القرارات ، والعلاقة بمؤسسات الإدارة العامة التي تقدم خدماتها إلى الشعب .

والنظام السياسي الذي يميز كل دولة عن الاخرى ، يمكن التعرف عليه من دستورها . فالدستور يبين نظام الحكم فيها ووسائل ممارسته السلطة ، ومركز الفرد منها ومدى حقوقه والتزاماته . ولعل التاريخ يذكرنا بقانون اللوائح الاثني عشر الذي وضع في روما سنة (450 ق . م) على اثر ثورة الشعب على الطبقة الارستوقراطية ومطالبته بالمساواة في الحقوق ، والعهد الاعظم (MagnaChart) الذي اصدره الملك (جون ستورات) ملك انجلترا سنة 1215 م بعد ثورة الاشراف ورجال الكنيسة عليه . والدستور الفرنسي الصادر سنة 1789 في اعقاب الثورة الفرنسية . ودستور الاتحاد السوفياتي الصادر في يوليو 1918 م بعد الثورة البلشفية التي اطاحت بالقيصر في اكتوبر عام 1917 م وغيرها من الدساتير التي صدرت في مختلف دول العالم ومن ضمنها الدول العربية ، في اعقاب استقلال هذه الدول من الاحتلال وانشاء الحكومات الوطنية فيها .

ومن ها نرى ان غالبية التعاريف التي وردت بشأن النظام السياسي ، تتفق على ان النظام السياسي يقصد به نظام الحكم في الدولة ،¹⁰³ أو القواعد المتعلقة بنظام الحكم في الدولة

¹⁰² - لمزيد من التفاصيل حول مفهوم النظم السياسية يمكن الرجوع الي :
- د. ابو اليزيد علي المتيت ، النظم السياسية والحريات العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 1988 .

- د. يحيي الجمل ، الأنظمة السياسية المعاصرة ، دار الشروق ، القاهرة ، 1990 .
- د. فايز الربيع ، الديموقراطية بين التأصيل الفكري والمقاربة السياسية ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 31 وما بعدها .

¹⁰³ - د. محمد عاطف البنا ، الوسيط في النظم السياسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1988 ، ص 3 .

(104) . ولم يتفق الباحثون والعلماء في ايجاد تعريف محدد للدولة، (105) وقد انبثق مصدر الاختلاف لكون مفهوم الدولة قد استخدم على مر التاريخ السياسي بهدف التعبير عن وحده سياسية اتخذت مضموناً مختلفاً وقد ظهرت تعريفات مختلفة للدولة لدى المفكرين. (106)

امثال انجلو الذي يرى بأن الدولة هي نتاج المجتمع عند درجة معينة من التطور في حين رأي ماكفير MacIver بأن الدولة عبارة عن جمعية أو رابطة تعمل من خلال القانون الذي تعلنه وتقوم الحكومة التي تملك قوة قسرية تحمى اسس النظام في نطاق الجماعة المقيمة في حدود الدولة. (107)

ولذلك كانت الدراسات الدستورية إلى عهد قريب ، تهتم اساسا بتحليل القانوني للنصوص الناظمة للسلطة السياسية ، اي ان دراسة النظام السياسي لدولة ما ، كانت تكاد تقتصر على الجانب القانوني البحث ، المتمثل في شرح النصوص التي تبين الشكل الخارجي لأنظمة الحكم وتنظيم السلطات العامة فيها ، دون الاهتمام بذكر اهداف السلطة ، وغاياتها ، ومجالات نشاطها ، اولها بالقوي الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في كيفية سير السلطات العامة.

104 - د. عبد الحميد متولي ، القانون الدستوري والانظمة السياسية ، جزء 4 ، القاهرة ، 1965 ، ص 18 .

105 - ليس هناك تعريف موحد للدولة ، وهذا يرجع الي الاتجاهات العديدة والميادين المعرفية التي تشكل الدولة احد مواضيعها الرئيسية كعلم الاجتماع السياسي وعلم السياسة وعلم القانون وغيرها من العلوم التي تجمع رغم كل شئ علي ان الدولة الاصطلاحية حيث لم يثبت مصطلح دولة الا في مرحلة ارساء الحكم المطلق في فرنسا في القرن السادس عشر ويعود اصل الكلمة الي اللاتينية (status) أي الوضع الثابت لمزيد من الاطلاع انظر :

- د. عبدالعالي دبله ، الدولة رؤية سوسولوجية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2004 ، ص 57 وما بعدها .

106 - د. ابراهيم درويش - الدولة نظرياتها وتنظيمها - دار النهضة ، القاهرة ، 1969 ، ص 168.

107 علي مطهر العثري ، التطور السياسي في اليمن ، من عهد الدولة المعينية الي عهد علي عبدالله صالح ، مطابع الكتاب المدرسي ، صنعاء ، الطبعة الاولى 2000 ، ص ص 54 - 65 .

ويبدو ان الدراسات الدستورية في ظل المنهج التقليدي لدراسة النظام السياسي مبرراتها المقبولة ، ذلك ان مجالات نشاط السلطة في الدولة كانت محدودة ، تكاد تقتصر على اقامة العدل ، والمحافظة على النظام في الداخل والخارج ، اما المشروعات العامة التي تلبي الاحتياجات الاجتماعية فقد كانت متروكة للنشاط الخاص ، الامر الذي ادى إلى الفصل بين المجالات السياسية والمجالات الاقتصادية والاجتماعية .⁽¹⁰⁸⁾ وكان مؤدي تماثل الفلسفة الاجتماعية في المجتمعات الغربية ونظمها الاقتصادية والاجتماعية انها لم تكن ذات اثر بالغ في التمييز بين الانظمة السياسية المختلفة . ولذلك كان من المقبول ان تجري المقارنة بين التنظيمات السياسية للدول على اساس واحد ، هو اختلافها في القرارات التي تتخذها أو الحلول التي تقررها الدساتير للشكل الخارجي للسلطة ، ووسائل ممارستها .

وثمة حقيقة اخري مفادها أن القوي المؤثرة في سير الحياة السياسية كانت محدودة في تلك القوي والانظمة الرسمية التي اقامها الدستور وخولها حق ممارسة السلطة ، فكان من الجائز ان يغلب الاهتمام بدراسة النظم السياسية شكل الحكومة والمنظمات والاجهزة السياسية التي نظمها الدستور أو القانون .

3 - 2 : تطور الانظمة السياسية المعاصرة

لقد شهد العالم في القرون الماضية تغيرات كثيرة وافكاراً سياسية مختلفة والتي لم تكن وليدة للصدفة ولكنها نتاجاً طبيعياً لتطور المجتمعات البشرية والتغير الحاصل في اشكالها وهذا التغير المستمر منذ العصور القديمة والذي امتازت به الحضارات المختلفة التي تعاقبت في الرقع الجغرافية المختلفة من العالم ولكن ذلك يعد الناتج الطبيعي لتطور اشكال المجتمعات منذ اقدم العصور وما صاحب ذلك من تنوع في العوامل الجغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية المؤثرة في حياة وتطور المجتمعات .

108 - د. محمد عاطف البنا ، الوسيط في النظم السياسية ، مرجع سابق ، ص 4

فمنذ اقدم العصور وجد العلماء والحكماء والفلاسفة الذين وضعوا تصوراتهم المختلفة لنظم الحكم المختلفة والمتلائمة مع كل زمان ومكان والتي طبقت عبر مراحل التاريخ المختلفة . وقد تأثر كل عصر بأفكار وتجارب من سبقهم والكل يبحث عن افضل الصور لنظم الحكم التي شهدت تغيرا وتطورا عبر التاريخ كنتيجة لتطور المجتمعات في المجالات العلمية والفكرية ولا يزال التقسيم لأنواع الحكومات الذى توصل اليه علماء الاغريق ، والذي يقوم على التفريق بين اشكال الحكومات تبعا لمصدر السيادة في الدولة ، ومن يملك السلطة ، وهناك قوالب معلومة للحكم لها دلالة خاصة ظهرت بدافع التاريخ ، أو بدافع القوة ، أو بدافع القدوة وبالرغم من العدد الكبير المتنوع من الاشكال السياسية التي توجد في انحاء العالم،⁽¹⁰⁹⁾ فقد قسمت انظمة الحكم الى الاشكال الآتية :

- نظام الحكم الفردي : وذلك يعنى ان صاحب السلطة وممارس السيادة فرد وقد يكون هذا الفرد ملكا أو دكتاتورا .
- نظام حكم القلة : وذلك يعنى ان السلطة مركزة في يد قلة من الافراد وهم الذين يمارسون السيادة وصوره المختلفة تتمثل بالنظام الأرسطوقراطي .
- نظام الحكم الديموقراطي : وذلك يعنى ان الشعب صاحب السلطة وممارسها ولهذا النظام صورا مختلفة ، الصورة الاولى ان يمارس الشعب السلطة بنفسه وكنتيجة لذلك يسمى هذا الشكل بنظام الديموقراطية المباشرة ولو طبق في الماضي نتيجة صغر الدولة فانه في وقت الراهن مستحيل التطبيق لكثرة عدد السكان واحيانا كبر المساحة الجغرافية وتعدد الاعراق في البلد الواحد،⁽¹¹⁰⁾ وقد ظهرت صورة ثانية لتطبيق نظام الحكم الديموقراطي وتتجلى باختيار الشعب نوابا له يباشرون ممارسة السلطة باسمه ويتولون القيام بمهام الحكم نيابة عنه

109 - جوندولين كارتر واخرون ، نظم الحكم والسياسة في القرن العشرين ، (مترجم) ، دار

الكرنك للنشر والطبع والتوزيع ، القاهرة ، 1962 ، ص 9 .
110 - كانت فكرة الفدرالية قد نشأت في الولايات المتحدة الامريكية والتي تتميز بالمساحة الجغرافية الكبيرة وكذلك التنوع الجغرافي والعرقى وقد ارتقت الفكرة في الولايات المتحدة الامريكية وهي مفهوم سياسي اظهر تطبيقه العملي ، انه ليس لشعب الجمهورية الامريكية السبيل الوحيد لتوحيد مختلف انحاء الجمهورية في نظام حكومي قابل لادوام وللتمييز بين الفدرالية وغيرها من انظمة الحكم انظر :

ديويون لوكار ، الفدرالية الامريكية ، دار الافاق الجديدة ، بيروت ، 1969 ، ص 18 وما بعدها .

ويسمى هذا النظام بالنظام النيابي . والصورة الثالثة لنظام الحكم الديمقراطي تتشكل بالجمع بين الصورتين السابقتين ، وفي هذا الشكل يقوم الشعب باختيار نوابا له يقومون بتمثيله وممارسة السلطة باسمه ويعودون اليه اى الشعب في الامور الخطيرة وعالية الاهمية ليقول كلمته وتتم هذه الممارسة عبر الاستفتاء المباشر. (111)

وقد شهدت العقود الخمسة الماضية متغيرات عديدة اسهمت في توسع مدلول النظم السياسية ، إذ ان مجرد التحليل القانوني للنصوص لم يعد يلائم دراسة النظم السياسية بعد ان اتسع نشاط الدولة وتعددت ميادينه ، وصارت تتدخل في شتى المجالات في ظل التطور الذي شهدته المجتمعات المعاصرة. (112)

فقد ظهرت فلسفات اجتماعية جديدة تسعى إلى اقامة مجتمعات سياسية على اسس مناقضة لأسس الفلسفة التقليدية ، بحيث اختلف مفهوم السلطة ومداهها وغاياتها كما اختلف مفهوم الحرية. (113) لذا فان التنظيم القانوني للسلطة ، انما يمثل الجانب الشكلي للنظام السياسي ، ولا دالة له على جانبه الموضوعي المتعلق بنظام السلطة السياسية ، ومهامها في توجيه مؤسسات الإدارة العامة . والواقع ان تشابه الاجهزة والتنظيمات والاشكال الدستورية بين هذه الدولة وتلك

111 - للمزيد حول هذا الموضوع وكيف نظر اليه المشرع اليمنى يمكن النظر الى :
- قانون الانتخابات رقم 27 لسنة 1996 والذي عرف الاستفتاء بانه " استطلاع رأى الشعب لمعرفة مدى موافقته او رفضه لأى موضوع الخ ونفس التعريف ورد في قانون الانتخابات رقم 13 لسنة 2001

112 - لقد انتج عصر النهضة فكرة استقلالية الفرد ففي هذا العصر بدأ الاتجاه واضحا " الي اعتبار الانسان هو نقطة الالتقاء وليس الله فيما يتعلق بالأراء والحياة والافكار . لمزيد من التفاصيل انظر ، د. محمود اسماعيل ، المدخل الي العلوم السياسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 173 وما بعدها .

- ان التكييف الحديث لظاهرة السلطة في الدولة الحديثة استندت الي حقيقتين اساسيتين هما :
الاولي : ان السلطة السياسية ركن اساسي من اركان الدولة وانها حجر الزاوية بالنسبة لكل تنظيم سياسي .

الثانية : ان السلطة السياسية في الدولة الحديثة هي ملك الدولة ، وان الحاكمين يمارسون السلطة ، ولا يملكونها ، وانهم في ممارستهم السلطة انما يمثلون الدولة . انظر بهذا الخصوص : د . يحيى الجمل ، الانظمة السياسية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 32 وما بعدها .

، قد يخفي وراءه تبايناً كبيراً في الوظائف الاجتماعية للنظام السياسي في كل منها . وهي وظائف ترتبط بغايات السلطة وفلسفتها وينعكس أثرها على نظام الحكم في الدولة .

ومن ناحية اخرى ، فقد تزايدت اهمية القوى الاجتماعية والسياسية الحقيقية التي تتفاعل في حياة الدول وتشارك في ممارسة السلطة بطرق غير مباشرة إلى جانب القوى والمنظمات الرسمية التي اقامها الدستور . (114)

ولذلك إن التعرف على النظام السياسي في دولة ما ، يتطلب تحليل القوى الحقيقية المسيطرة على المجتمع ن والتي اصبحت تفوق في اثرها ما تنظمه النصوص من احكام ، ويؤكد البعض من المختصين ، ان سير المنظمات الدستورية ذاتها وتوازنها لم يعد يتوقف في العمل على ما تقيمه النصوص من توازن بين السلطات كما كانت في السابق ، بقدر ما يتوقف على حقيقة العلاقات التي تنشأ بين سلطات الحكم الرسمية ، وبين القوى الاجتماعية والسياسية الفعلية المسيطرة في المجتمع . فبقاء الوزارة في الحكم مثلاً ، يتوقف على موقف البرلمان ازاءها .

والخلاصة ان تحديد النظام السياسي لبلد معين ، والتعرف على معالمه يقتضي عدم الوقوف عند تحليل النصوص الدستورية النازمة للسلطة ، وانما يتطلب

114 - انظر بهذا الخصوص : د. ثروت بدوي ، النظم السياسية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1977 ، ص 8 وما بعدها .

- د.مصطفى محمود منجود ، الابعاد السياسية لمفهوم الامن في الاسلام ، المعهد العالي للفكر الاسلامي ، القاهرة ، 1996 ، ص ص 66- 67 .

- وكذلك : جاك مارتينان ، الفرد والدولة، (مترجم) ، دار مكتبة الحياة، بيروت ، لبنان 1960 ، ص 43.

وكذلك : د. ابراهيم عبدالمجيد رواشدة ، التخلي عن الجنسية بين سلطة الدولة و ارادة الفرد ، عالم الكتب الحديث للطباعة والنشر ، اربد ، 2004 ، ص ص 1- 3

الامر ، البحث في كيفية تطبيقها الفعلي للتحقق من مدي الاتفاق أو الاختلاف بين النظرية والواقع والوقوف على مدي تأثير مختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، ومختلف القوي الفاعلة فيها ، وخاصة الاحزاب السياسية .

3 - 3 : النظام السياسي اليمني

3 - 3 - 1 : تطور النظام السياسي للجمهورية اليمنية :

تشير الدراسات إلى أن اسم اليمن قد جاء من كلمة يمنات ، وقد شاع مصطلح اليمن على الارض الواقعة في الجنوب العربي من اسيا ما بين البحر الاحمر غربا والخليج العربي شرقا وقد ظل هذا البلد يمثل طيلة مراحل تاريخه وحدة جغرافية وسياسية واقتصادية وثقافية واحدة ، فالكثير من الحضارات القديمة قد نمت وترعرعت على هذه الارض ، ولعل أوسع الممالك انتشارا التي يذكرها التاريخ هي :

- مملكة معين.

- مملكة سبا .

- مملكة حمير.

والتي كانت تشكل في عصرها وحدة عربية متماسكة واستمر هذا الوضع من القوة حتي اخر عهد مملكة حمير عندما تفككت الوحدة اليمنية بدخول الفرس،⁽¹¹⁵⁾ قبل الاسلام بفترة وجيزة والتي لم تلبث ان عادت اقوي مما كانت عليه في العصر الاسلامي.⁽¹¹⁶⁾

وقد تناوبت حكم اليمن دويلات عديدة منذ حكم اخر ولاية دولة بني العباس في حوالي عام 203 هـ ، إلى دخول الاحتلال التركي إلى اليمن في المرة الاولى له عام 1538 م

115 - خالد محمد القاسمي ، الوحدة اليمنية ارادة شعب بين تحديات الماضي وطموح المستقبل ،

دار الثقافة العربية ، الشارقة ، 1997 ، ص 23 .

116 - د. جمال الدين احمد السالمي ، دور القيادات السياسية اليمنية في تحقيق الوحدة اليمنية

1962 - 1990 ، دار جامعة زمار للطباعة والنشر ، زمار ، 2009 ، ص ص 50 وما

وخرجهم منها في عام 1635م وعودتهم اليها مرة اخرى في عام 1849 م الا انهم هذه المرة لم يستطيعوا بسط نفوذهم الا على بعض مناطق الشمال اليمني ، إذ ان الجنوب كان تحت الاحتلال البريطاني الذي غزا اليمن في 1839 م واستقر في مدينة عدن وابقى بقية المناطق كمحميات تابعة له ، وانتهى الاحتلال العثماني في عام 1918 م ونشأت دولة بيت حميد الدين منذ ذلك التاريخ وحتى عام 1962 م، وقد كان للثورة في اليمن اثرا كبيرا في تحريك ساحة اليمن الجنوبية ضد الاستعمار البريطاني والذي انتهى وجوده بجلاء اخر جندي بريطاني في 30 نوفمبر عام 1967. وهو اليوم الذي اعلن فيه قيام جمهورية اليمن الجنوبية الشعبية ، والتي اصبحت عضوا في الجامعة العربية والامم المتحدة على حد سواء ، وبذلك ظهر على الخارطة السياسية اليمنية كيانين سياسيين غير ما ناضلت من اجله كل القوي السياسية في اليمن منذ 1934 ، وبدأ الصراع بين هذين الكيانين والذي انتهى بالتصادم المسلح في سبتمبر عام 1972 . وقد افضت هذه الحرب بعد الجهود الدولية والعربية لوقفها إلى اتفاق القاهرة في 28 / 10 / 1972 . والذي لم يقف عند هذا الحد انما عادت الأوضاع للانفجار في فبراير 1979 ، والذي انتهى اثر الوساطة العربية باتفاق بين شطري اليمن في 1 / 3 / 1979 . ولان الرغبة بعدم جدوي الحرب موجودة فقد توقفت الحرب بين الشطرين ، والتي اثبتت استحالة اسقاط اي من الشطرين الاخر عن طريق القوة ، حتي في حالة حصول اي من الطرفين على دعم دولي قوي ، ولهذا وافق الطرفان على تنفيذ ما ورد في البند السادس من مقررات مجلس الجامعة العربية⁽¹¹⁷⁾ الصادرة في 6 / 3 / 1979 . والتي تؤكد على اقامة حوار بين الشطرين على مستوي القمة ، من اجل اعادة الأوضاع الطبيعية بينهما ، وقد عقدت القمة بين رئيسي الشطرين في الكويت خلال الفترة 28 - 30 / 3 / 1979 ، والتي اسفرت عن قرارات تقضي باستئناف عمل اللجان الوحدوية ومن ضمنها اللجنة الدستورية ، وقد توجهت الجهود المضنية للجان المختلفة في 22 / مايو / 1990 بقيام دولة الوحدة ، الجمهورية اليمنية .

¹¹⁷ - د. عبدالعزيز الكميم ، الوحدة اليمنية ، دراسة سياسية في عوامل الاستقرار والتحديات ،

3 - 3 - 2 : التطور الدستوري للجمهورية اليمنية : (118)

لقد ظهرت عدة محاولات دستورية في اليمن قبل ثورة 26 سبتمبر 1962 ، منها الميثاق الوطني المقدس في عام 1948 ، ومطالب امانينا وامالنا ، ومطالب الشعب ، وذلك في الجزء المستقل من اليمن آنذاك تقدمت بهذه المطالب حركة الاحرار المناوئة للنظام الملكي ، اما في الجزء المحتل من اليمن فقد صدرت عدة وثائق دستورية ، مثل دستور السلطنة للحجية عام 1952 ، ودستور ولاية دثينة عام 1962 ، ودستور اتحاد الجنوب العربي المعدل لعام 1962 ، وقوانين الحكم المحلي في السلطنة القعيطية ، ويعد القاسم المشترك لهذه الوثائق الدستورية اخذها بنظام الحكم الملكي ، الذي يأخذ ببعض الاسس البرلمانية .

ولما كانت ثورة 26 سبتمبر ثورة الشعب اليمني بكامله فقد عملت الجماهير اليمنية على الدفاع عن هذه الثورة وتثبيت دعائمها ، والعمل على تحرير الجزء المحتل من اليمن وقد تكلفت الجهود الشعبية لقيام ونجاح ثورة 14 اكتوبر 1963 .

وقد تمثل التشريع الدستوري اليمني بعد قيام الثورة بصدور ثلاثة دساتير مؤقتة للأعوام 1963 ، و 1965 ، و 1967 ، ودستورين دائمين لعامي 1964 ، و 1970 ، وستة قرارات دستورية بين عامي 1968 - 1970 ، وتسعة اعلانات دستورية في نفس الفترة وذلك في الجمهورية العربية اليمنية ، ودستورين في جمهورية اليمن الديموقراطية الشعبية في عامي 1970 ، 1978 و اعلان دستوري في جمهورية اليمن الديموقراطية الشعبية .

من الممكن ان نلاحظ ان الدساتير التي صدرت في الجمهورية العربية اليمنية حينها قد صدرت بقرارات جمهورية ولم تنقيد بالأساليب القانونية لإصدار الدساتير والتي تتطلب استفتاء شعبي عليها أو صدورها من البرلمان إذ لم يكن في تلك الفترة برلمان في اليمن هذا ينطبق على الدساتير الصادرة في 1963 ، 1965 ، 1967 ، اما الدستور الصادر في

118 - د. قايد محمد طربوش ، ثورة 26 سبتمبر دراسات وشهادات للتاريخ ، الكتاب الثالث ،

عام 1970 والذي شكل له مجلسا وطنيا لإعداده ، وقد جرت مناقشات مستفيضه لمشروع الدستور وصدر من المجلس الجمهوري في عام 1970 .

وقد جاءت المناقشات للدستور في ظل المنع القانوني للعمل الحزبي وفقا للقرار رقم (7 لعام 1963) والذي نص على منع الحزبية بكل اشكالها ، الا ان الدستور الصادر في 1970 في جمهورية اليمن الديموقراطية الشعبية قد جاء في ظل اعتبار الجبهة القومية التنظيم السياسي الوحيد ، وحظر نشاط الاحزاب الأخرى ، واعتبار القيادة العامة للجبهة القومية السلطة التشريعية ، والتي قدمت الدستور ومن ثم اصداره، اما دستور عام 1978 فقد قام مجلس الشعب التأسيسي (المعين) بإعداده واصداره . واتفاق اعلان الجمهورية اليمنية ودستور عام 1990 .

وقد بدأت مسيرة اعداد دستور موحد لليمن على اثر اتفاقية دولية بين حكومتي جمهورية اليمن الديموقراطية الشعبية وحكومة الجمهورية العربية اليمنية في القاهرة بتاريخ 27 / 10 / 1972 م والتي قضت المادة 7 منها بان يشكل مؤتمر القمة للدولتين اللجان الفنية المشتركة من عدد متساو من ممثلي الدولتين على مستوى عال ومن المتخصصين ويحق لهذه اللجان تشكيل لجان فرعية لتسهيل اعمالها . وتتألف هذه اللجان من لجان عديدة منها لجنة الشؤون الدستورية .

وصدر عقب هذه الاتفاقية بيان طرابلس في 28 / 11 / 1972 عن اجتماع رئيسي شطري اليمن آنذاك حددا فيه عدد اعضاء لجنة الشؤون الدستورية بـ 16 عضوا مناصفة من الشطرين . وكانت اتفاقية القاهرة وبيان طرابلس الخطوط العامة لمشروع الدستور الجديد وبهذا كانت بداية نشأة هذا الدستور اتفاقية دولية تشكلت بموجبها لجان الوحدة بما فيها لجنة الشؤون الدستورية ، وبعد ان قامت اللجنة الدستورية المعينة من قبل حكومتي الشطرين بإعداد مشروع الدستور ، صادق عليه رئيس الجمهورية في الجمهورية العربية اليمنية والامين العام للحزب الاشتراكي اليمني في 30 / 11 / 1989 ، والذي تم الاستفتاء عليه في 15 - 16 / 5 / 1991 . ولعل اهم ما تضمنه هذا الدستور عن غيره من الدساتير الصادرة من قبل في الشطرين هو مبدأ الفصل بين السلطات .

سيادة الدستور مبدأ مسلم به في الانظمة الديمقراطية سواء كانت ملكية أو جمهورية ، لذلك يتعارض هذا المبدأ مع الانظمة الديكتاتورية ، التي تقوم على العنف والاستبداد . والقوانين الدستورية قد تكون مكتوبة ، وقد تكون عرفية ترجع الي العادات والتقاليد . وفي الماضي قبل الثورة الفرنسية كانت غالبية الدساتير عرفية تصدر على شكل منحة من الملك إلى الشعب . ولا يزال الدستور الانجليزي قائما حتي الان على العرف مع بعض القوانين القليلة كالعهد الاعظم الذي سبق ذكره.⁽¹¹⁹⁾ اما الدساتير المكتوبة فهي الشائعة في العصر الحديث لانها مدونة بوضوح ، فهي اكثر ضمانا للشعب امام كافة السلطات في الدولة .

والقوانين الدستورية اعلى مرتبة من القوانين العادية لذلك تميز القوانين الدستورية بالثبات ، ولا يجوز تغييرها أو تعديلها الا وفقا لشروط أو بالإرادة الجماعية ، ومع ذلك تسقط الدساتير من تلقاء نفسها بقيام الثورات التي تغير نظام الحكم.⁽¹²⁰⁾ ولذلك تختلف الدول في طريقة سنها للدستور ، فقد يصدر كمنحة من الحاكم ، والدستور الذي ينشأ بهذه الطريقة قد لا يصلح لدول الديمقراطية ، وقد يصدر بطريقة التعاقد وفقا لاتفاق بين ممثلي الشعب والحاكم ، وقد يصدر الدستور عن طريق جمعية تأسيسية يتم انتخابها من الشعب للقيام بوضع لدستور ، وقد يصدر عن طريق الاستفتاء الشعبي ، كما هو الحال في الدول الديمقراطية في العصر الحديث .

وفيما يتعلق بالجمهورية اليمنية فان الطريقة التي وضع بها الدستور في عام 1990 هي طريقة الاستفتاء الشعبي ، اما فيما يتعلق بتعديل مادة أو اكثر من مواد الدستور فان الامر يختلف حسب نوع الدستور . ذلك ان الدساتير تنقسم إلى نوعين ، دساتير جامدة ودساتير مرنة .

بالنسبة للدساتير الجامدة فانه يتطلب لتعديلها أو الغائها اجراءات وشروط شديدة التعقيد ، اما بالنسبة للدساتير المرنة فيمكن تعديلها بالطرق المتبعة في القانون العادي الذي تصدره السلطة التشريعية . وبالنسبة للدستور اليمني فقد كان من الدساتير الجامدة الا انه بعد

¹¹⁹ - لمزيد من التفاصيل يراجع : د. عبدالحميد متولي ، وآخرون ، القانون الدستوري والنظم السياسية ، القسم الثاني ، القاهرة ، 1977 ، ص 158 وما بعدها.

¹²⁰ - يراجع في انواع الدساتير من حيث المصدر وكيفية التعديل المصدر السابق نفسه ص 74 وما بعدها .

التعديل الذي اجري في 2001 فقد اصبح يجمع بين النوعين ، فهناك من القواعد التي نص الدستور على تعديلها من قبل اعضاء مجلس النواب وقواعد لا تعدل الا بشروط واجراءات معينة وعن طريق الاستفتاء الشعبي.⁽¹²¹⁾

وبالنسبة للدستور اليمني فإن القوانين العادية هي التالية في المرتبة للقوانين الدستورية ، ومن ثم لا يمكن ان تتعارض القوانين العادية مع القوانين الدستورية ، وذلك لان الدستور يقيد السلطة التشريعية في الحدود التي رسمها لها .

ولذلك نظم دستور الجمهورية اليمنية في عام 1990 ، والمعدل في عام 1994 ، و عام 2001 ، كيفية الرقابة على دستورية القوانين ، ونص على انشاء محكمة عليا وجعل لها وحدها دون غيرها الرقابة على دستورية القوانين واللوائح . فوفقا للفقرة الاولى من المادة (153) من الدستور ، تمارس المحكمة العليا على وجه الخصوص .

- الفصل في الدعاوي والدفع المتعلقة بعدم دستورية القوانين واللوائح والانظمة والقرارات .

وبذلك فان مسألة الرقابة على دستورية القوانين واللوائح في اليمن تكون من اختصاص المحكمة العليا ، ولا يكون لمحاكم العادية الحق بالنظر في دستورية القوانين واللوائح .

¹²¹ - تنص المادة (158) من دستور الجمهورية اليمنية علي ان لكل " من رئيس الجمهورية ومجلس النواب طلب تعديل مادة او اكثر من مواد الدستور ويجب ان يذكر في طلب التعديل المواد المطلوب تعديلها والاسباب والمبررات الداعية لهذا التعديل . فإذا كان الطلب صادرا عن مجلس النواب وجب ان يكون موقعا من ثلث اعضاءه في جميع الاحوال يناقش المجلس مبدأ التعديل ويصدر قراره بشأنه بأغلبية اعضاءه ن فإذا تقرر رفض الطلب لا يجوز إعادة طلب تعديل المواد بذاتها الا بعد مرور سنة علي هذا الرفض . وإذا وافق مجلس النواب علي مبدأ التعديل يناقش المجلس بعد شهرين من هذه الموافقة المواد المطلوب تعديلها ن فإذا وافق ثلاثة ارباع المجلس علي تعديل أي من مواد البابين الاول والثاني والمواد (62 ، 63 ، 81 ، 82 ، 92 ، 93 ، 98 ، 101 ، 105 ، 108 ، 110 ، 111 ، 112 ، 116 ، 119 ، 139 ، 146 ، 158 ، 159) من الدستور يتم عرض ذلك علي الشعب للاستفتاء العام ، فإذا وافق علي التعديل الاغلبية المطلقة لعدد من ادلوا بأصواتهم في الاستفتاء العام اعتبر التعديل نافذا من تاريخ اعلان نتيجة الاستفتاء العام ن وفيما عدا ذلك تعدل بموافقة ثلاثة ارباع المجلس ويعتبر التعديل نافذا من تاريخ الموافقة .

3 - 3 - 4 : السلطات الثلاث :

اتفقت اراء الفقهاء على ان وجود الدستور⁽¹²²⁾ هو الذي يحدد وينظم العلاقة بين السلطات المختلفة ويكون هو المحدد لتصرفات اجهزة الدولة ويرسم الاجراءات التي يجب ان يتم سلوكها وهو كذلك يؤدي إلى تقييد ممارسة السلطة وجعلها في الاطار الذي يبينه⁽¹²³⁾. من خلال موقعه على قمة النظام القانوني " وتعتبر قواعده أعلى القواعد القانونية واسماها داخل الدولة ، ومن ثم فإن البعض يسمي الدستور قانون القوانين "⁽¹²⁴⁾

ويتضح من دراسة أحكام دستور الجمهورية اليمنية أنه قد أخذ بالنظام الجمهوري،⁽¹²⁵⁾ فمادته الأولى تنص على أن: "الجمهورية اليمنية دولة عربية إسلامية مستقلة ذات

122 - يتحدد شكل الدولة ونظام الحكم فيها بأحكام الدستور وهذه الاحكام هي المحدد الرئيس للمبادئ الاساسية التي يتحدد بها شكل تنظيم الدولة وتوزيع السلطات فيها بين الهيئات الحكومية المختلفة ويحدد المجال الذي تمارس فيه الواجبات الحكومية والطريقة التي تؤدي بها وعلاقة الحكومة بالشعب الذي تطبق عليه سلطتها والدستور لا يخلق الدولة انما هو مكونا لمظهرها الخارجي والمحدد الرئيس لمبادئها والنظم الحكومية فيها ، لمزيد من التفاصيل انظر :
- رايموند كارفيلد كيتيل ، العلوم السياسية ، الجزء الثاني ، (مترجم) مكتبة النهضة ببغداد ، بالمشاركة مع مؤسسة فرنكلين للطباعة والنشر ، نيويورك ، 1964 ص 1 وما بعدها
- وكذلك د. ابراهيم عبدالعزيز شيجا ، المبادئ الدستورية العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1982 ، ص 12 وما بعدها

123 - سمير محمد العبدلي ، الوحدة اليمنية والنظام الاقليمي العربي ، مرجع سابق ، ص ص 242 - 243 .

124 - د. يحيى الجمل ، الانظمة السياسية المعاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 107 .

125 - لقد حددت دساتير الجمهورية العربية اليمنية المتعاقبة منذ عام 1964 و دستور عام 1965 ودستور عام 1967 في المادة 2 ، ودستور عام 1970 في المادة رقم 4 ودستور الجمهورية اليمنية 1990 علي ان الشعب هو مصدر السلطات ، راجع بهذا الخصوص :

- د. قائد محمد طربوش ، السلطة التشريعية في الدول العربية ذات النظام الجمهوري - تحليل قانوني مقارنة ، الطبعة الاولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1995 ، ص 16 وما بعدها .

سيادة ، وهي وحدة لا تتجزأ ولا يجوز التنازل عن أي جزء منها والشعب اليمني جزء من الأمة العربية والاسلامية " (126)

وحدد الدستور في الباب الثالث (تنظيم سلطات الدولة) بان نظام الحكم نظام ديموقراطي برلماني وذلك ما نصت عليه المادة (62) " مجلس النواب هو السلطة التشريعية للدولة وهو الذي يقرر القوانين ويقر السياسة العامة للدولة والخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والموازنة العامة والحساب الختامي كما يمارس الرقابة على اعمال الهيئة التنفيذية على الوجه المبين في هذا الدستور " (127)

ونظام الحكم النيابي له أركان وخصائص لا بد من توافرها ويمكن إجمالها بالتالي:

1- أن يكون هناك برلمان منتخب من قبل الشعب يملك سلطات فعلية في التشريع، وهذا ما نصت عليه المادة (63) من الدستور "يتألف مجلس النواب من أعضاء ينتخبون بطريقة الاقتراع السري العام الحر المباشر والمتساوي".

2- وأكدت المادة (75) من الدستور على ان عضو البرلمان لا ينوب عن دائرة محددة ولا حتى عن الدائرة التي انتخبته وإنما ينوب عن الشعب بكامله، وذلك بنصها بأن "عضو مجلس النواب يمثل الشعب بكامله". ولا يقيد نيابته أي قيد أو شرط باعتباره هنا لا يمثل ناخبيه فقط وإنما هو ممثل لكل الشعب

4- توقيت مدة المجلس: فقد حدد الدستور مدة المجلس في مادته رقم (65) بست سنوات شمسية تبدأ من تاريخ أول اجتماع له كما اناط الدستور برئيس الجمهورية مهمة دعوة الناخبين إلى انتخاب مجلس جديد قبل انتهاء مدة المجلس الحالي بمدة زمنية لا تقل عن ستين يوماً

مما سبق يتضح أن دستور الجمهورية اليمنية قد أخذ بخصائص النظام الرئاسي البرلماني حيث اصبحت سلطة التشريع في يد ممثلي الشعب المنتخبين كما ان لهم ايضا

126 - دستور الجمهورية اليمنية ، الباب الاول ، اسس الدولة ، الفصل الاول ، المادة

127 - دستور الجمهورية اليمنية ، الباب الثالث ، الفصل الاول ، المادة 62 .

حق الرقابة الكاملة على اداء السلطة التنفيذية (الحكومة) من خلال ما نصت عليه مواد الدستور انفة الذكر .

اولا : السلطة التشريعية

حدد الباب الثالث من الدستور اليمني سلطات الدولة بادنا بالسلطة التشريعية إذ حددت المادة (62) مهام السلطة التشريعية " مجلس النواب هو السلطة التشريعية للدولة وهو الذي يقرر القوانين ويقر السياسة العامة للدولة والخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والموازنة العامة والحساب الختامي كما يمارس الرقابة على اعمال الهيئة التنفيذية على الوجه المبين في هذا الدستور "

يتكون مجلس النواب من 301 عضوا يتم انتخابهم جميعا من قبل الشعب بطريق الاقتراع العام السري المباشر لتمثيل 301 دائرة موزعة على الجمهورية بحسب عدد السكان بحسب ما قضت به المادة 62 من الدستور .

وقد اناط الدستور مهمة اصدار كافة القوانين التي تعمل بها المؤسسات العامة وغيرها في الدولة والقوانين الوضعية والقوانين المنظمة للحياة في اليمن بمجلس النواب وحده ، وايضا تحديد السياسة العامة للدولة والتي يجب على الحكومة ان تنتهجها خلال عملها التنفيذي والتي يجب ان تكون متوافقة مع السياسة التي يرسمها مجلس النواب عدا ان السلطة التنفيذية خاضعة بموجب احكام هذا الدستور لرقابة المجلس فيما تقوم به من اعمال وتخضع للمحاسبة من قبل المجلس .

كما ويختص المجلس بإقرار الموازنات العامة للدولة والحسابات الختامية والموافقة على المعاهدات والقروض ، حيث يجب ان تعرض عليه الموازنة العامة للدولة قبل شهرين على الاقل من بدء السنة المالية كما يحدد القانون طريقة تبويب وعرض هذه الموازنات ، والمجلس وفقا للقوانين التي يصدرها يحدد السنة المالية بداية ونهاية ، ويحدد القانون نوع العملة المتداولة ، والنظام المالي ، والمصرفي ، ويحدد الموازين والمقاييس والمكاييل ، كما يحدد القانون منح المرتبات والمعاشات والتعويضات والاعانات والمكافآت التي تنقرر على خزانة الدولة ولا يجوز للحكومة عقد قروض أو الارتباط باتفاق يترتب عليه التزامات مالية على الدولة الا بموافقة مجلس النواب .

ويتمثل الاختصاص السياسي لمجلس النواب في مراقبته لأداء الحكومة ، حيث أوجب القانون ان على الحكومة ان تقدم برنامجها الي مجلس النواب خلال 25 يوما من تاريخ تشكيل الحكومة . كما يمكن لمجلس النواب سحب الثقة من الحكومة بعد استجواب يوجه لرئيس الوزراء ز كما يمكن للمجلس تكوين لجان لتقصي الحقائق في اي موضوع يراه يتعارض مع المصلحة العامة

ثانيا : أ - السلطة التنفيذية

تتشكل رئاسة الدولة من رئيس الجمهورية ونائبه والجهاز الاداري التابع لهما ولما كان نائب الرئيس هو من تعيين رئيس الجمهورية بحسب الدستور فتكون الصلاحيات الإدارية المباشرة هي لرئيس الجمهورية ، وهو بذلك الذي يتحمل كل النتائج المترتبة على القرارات الرئاسية .

1- رئيس الجمهورية

عملاً بما تنص عليه المادة (107) من الدستور " رئيس الجمهورية هو رئيس الدولة ويتم انتخابه وفقا للدستور " وبذلك النص يعتبر رئيس الجمهورية هو اعلى سلطة ادارية ويمثل قمة الهرم في الجهاز الاداري للدولة . وانما له ان ايضا صلاحيات متداخلة مع السلطة التشريعية عندما يصدر قرارات بقوانين لها الصفة التشريعية ، كما ويصدر قرار حل البرلمان ، ويختص كذلك بإصدار القوانين التي وافق عليها مجلس النواب ، ونشرها واصدار القرارات التنفيذية لهذه القرارات ، ولذلك يمكن اعتبار رئيس الجمهورية المالك الفعلي للسلطة السياسية في البلاد ، وتعطي هذه مؤشرا على مركزية السلطة الشديدة والتي هي من الصفات الغالبة لأنظمة الحكم في دول العالم الثالث في المرحلة الراهنة على الاقل ان لم تشهد المرحلة المقبلة تغيرات جذرية في نظام الحكم في اليمن وفي الدول المحيطة به ، ويضطلع تبعا لذلك رئيس الجمهورية بإصدار القرارات الاتية : (128)

- إصدار القوانين التي يقرها مجلس النواب .

- اصدار القرارات الجمهورية المنفذة للقوانين .
- اصدار القرارات بتعيين رئيس الحكومة واعضاءها .
- اصدار قرارات التعيين لمستوي وكيل وزارة ووكيل وزارة مساعد ومن في مستواهما فأعلى .
- اصدار قرارات تعيين اعضاء مجلس الدفاع الوطني .
- اصدار قرارات تسمية وتعيين اعضاء السلك القضائي في المحاكم العليا ومجلس القضاء الأعلى .
- اصدار قرارات التعيين لقادة السلك العسكري .
- اصدار قرارات منح النياشين والأوسمة وقرارات بالإذن بحمل تلك الممنوحة من دول اخري .
- اصدار قرارات تعيين البعثات الدبلوماسية وانشاءها
- اصدار قرارات منح حق اللجوء السياسي .
- اصدار قرارات اللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين وقرارات تنظيم المصالح الحكومية والوزارات العاملة والادارات العامة (129)
- يصدر القرارات الجمهورية بإعلان حالة الطوارئ والتعبئة العامة (130) وذلك بموجب القوانين النافذة .

129 - بموجب احكام المادة (120) من الدستور يصدر رئيس الجمهورية بناء علي اقتراح الوزير المختص وبعد موافقة مجلس الوزراء القرارات واللوائح المنظمة لسير العمل في الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة وقرارات انشاء مصالح او وزارات حكومية أو مصالح أو ادارات عامة أو مؤسسات أو دمج أي منها وفقا للعرض من مجلس الوزراء أو الوزراء المختصين وذلك وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل الحكومي .

- يصدر رئيس الجمهورية القرارات التوجيهية للحكومة بموجب ما ترفعه الحكومة من تقارير بشأن تسيير الاعمال الحكومية وله ان يقلل الحكومة عنما يجد عدم قدرتها على تنفيذ مهامها المنوطة بها .

2- مكتب رئاسة الجمهورية

ويتبع هذا المكتب لرئيس الجمهورية مباشرة ويمارس مهامه من خلال ادارته المختلفة ، والتي ينتفع بها مباشرة صانع القرار ، من خلال تقديم التصورات والمقترحات والدراسات ، الخاصة بأداء اجهزة الإدارة العامة المختلفة وامكانية تطوير اداء هذه المؤسسات ، كما يقوم المكتب بدراسة اهم القضايا المطروحة وتحليلها وتجميع المعلومات واعداد التقارير حول نشاطات مجلسي النواب والوزراء وابداء الرأي فيها .

3- مجلس الوزراء :

إلى جانب مؤسسة رئاسة الدولة في اليمن نجد الحكومة المتمثلة في مجلس الوزراء وهي من المؤسسات المحورية في صنع القرار السياسي ، والاداري في اليمن وبناءً على نصوص الدستور يعتبر "مجلس الوزراء هو حكومة الجمهورية اليمنية وهو الهيئة التنفيذية والإدارية العليا للدولة ويتبعها بدون استثناء جميع الادارات والمؤسسات التنفيذية التابعة للدولة" .⁽¹³¹⁾

إذ تتكون الحكومة من رئيس الوزراء ونوابه والوزراء ، الذين يختارهم رئيس الوزراء بالتشاور مع رئيس الجمهورية ويطلب الثقة بالحكومة بناءً على برنامج يتقدم به إلى مجلس النواب.⁽¹³²⁾ ويؤلفون جميعاً مجلس الوزراء الذي يمارس أعماله بصورة جماعية. وهم مسؤولون امام رئيس الجمهورية ومجلس النواب مسؤولية جماعية عن

¹³⁰ - بموجب احكام المادة (121) من الدستور يعلن رئيس الجمهورية حالة الطوارئ والتعبئة العامة وايضا كونه القائد الأعلى للقوات المسلحة اليمنية وهو بذلك عند الطوارئ الحاكم العسكري للبلاد .

¹³¹ - المادة (129) من الدستور .

¹³² - المادة (132) من الدستور .

اعمال الحكومة. (133) حيث يتولى مجلس الوزراء تنفيذ السياسة العامة للدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدفاعية ، وفقا للقوانين والقرارات كما يمارس على بوجه خاص الاختصاصات الاتية : (134)

أ. الاشتراك مع رئيس الجمهورية في إعداد الخطوط العريضة للسياسة الخارجية والداخلية.

ب. إعداد مشروع الخطة الاقتصادية للدولة والميزانية السنوية وتنظيم تنفيذها وإعداد الحساب الختامي للدولة.

ج. إعداد مشاريع القوانين والقرارات وتقديمها إلى مجلس لنواب أو رئيس الجمهورية وفق اختصاص كل منهما.

د. الموافقة على المعاهدات والاتفاقيات قبل عرضها على مجلس النواب أو رئيس الجمهورية وفق اختصاص كل منهما.

هـ. اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أمن الدولة الداخلي والخارجي، ولحماية حقوق المواطنين.

و. توجيه وتنسيق ومراجعة أعمال الوزارات والأجهزة الإدارية والمؤسسات والهيئات العامة والقطاعات العام والمختلط وفقاً للقوانين.

ز. تعيين وعزل الموظفين القيادتين طبقاً للقانون ودعم وتنفيذ السياسة الهادفة إلى تنمية الكوادر الفنية في أجهزة الدولة وتأهيل القوى البشرية وفقاً لاحتياجات البلاد في إطار الخطة الاقتصادية.

ح. متابعة تنفيذ القوانين والمحافظة على أموال الدولة.

ط. الإشراف على تنظيم وإدارة نظم النقد والائتمان والتأمين.

ي. عقد القروض ومنحها في حدود السياسة العامة للدولة وفي حدود أحكام الدستور.

133 - المادة (133) من الدستور .

134 - المادة (137) من الدستور

ويضيف قانون مجلس الوزراء رقم (20) لسنة 1991م الاختصاصات الاتية إلى مجلس الوزراء:

- يتولى مجلس الوزراء تنفيذ السياسة العامة للدولة في مختلف المجالات بالاستناد إلى الدستور والقوانين وقرارات رئيس الجمهورية وكذلك البت في جميع المسائل المرتبطة بتنفيذ السياسة العامة.

- مع مراعاة اختصاصات رئيس الجمهورية ينفذ مجلس الوزراء السياسة الخارجية للدولة ويتولى الإشراف العام على العلاقات مع الدول الأخرى مراعيًا في ذلك الاحترام المتبادل والمصلحة المشتركة والعمل على تطوير هذه العلاقة بما يخدم مصلحة الجمهورية اليمنية وذلك وضع الأسس والقواعد التي تحكم وتنظم عمل الهيئات الدبلوماسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية مع الدول الأخرى والمنظمات الدولية تمهيداً لعرضها على رئيس الجمهورية لإقرارها ومتابعة الالتزام بتنفيذها.

- يقوم مجلس الوزراء باتخاذ التدابير اللازمة لضمان التطبيق الحازم للشرعية الدستورية والقانونية والتأكد من أن أجهزة الدولة المركزية والمحلية الخاضعة له والمؤسسات العامة وكافة المرافق الأخرى تمارس نشاطها وفقاً للدستور والقانون.

- يقوم مجلس الوزراء بالموافقة على مشاريع القرارات واللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين وتنظيم المصالح والإدارات العامة تمهيداً لعرضها على رئيس الجمهورية لإصدارها كما يصدر مجلس الوزراء القرارات والأوامر وفقاً للقوانين ولوائحها التنفيذية وقرارات رئيس الجمهورية أو التي يخوله القانون إصدارها وعليه التأكد من تطبيقها، وتكون القرارات والأوامر واللوائح واجبة التنفيذ في جميع أنحاء الجمهورية.

- يحق لمجلس الوزراء وقف أو إلغاء أو تعديل قرارات الوزراء وقرارات الأجهزة التنفيذية للمجالس المحلية إذا كانت مخالفة للقوانين أو تتعارض مع سياسة الدولة بهدف تحسين التنفيذ.

- ممارسة أعمال الرقابة على جميع الوزارات وكافة الأجهزة بما فيها الهيئات والمؤسسات العامة والسلطات المحلية الخاضعة لمجلس الوزراء موافاة رئيسة مجلس

الوزراء بتقارير دورية تتعلق بالأنشطة المالية والاقتصادية والإدارية والتنمية والتجارية والأمنية والعسكرية وغيرها من المجالات وكذلك ما تم إنجازه من الخطة العامة. وعن مستوى تنفيذ التشريعات النافذة من قوانين وقرارات ولوائح. وعن الأنشطة الحزبية والتنظيمية والنقابية والمهنية، بما يحقق الحصول على المعلومات اللازمة في أوقاتها عن تنفيذ السياسة العامة للدولة ومهام الحكومة وخططها وتقديمها إلى مجلس الوزراء.

- مهام وصلاحيات رئيس الوزراء:

يبين قانون مجلس الوزراء رقم (20) لسنة 1991م المهام والصلاحيات المخولة لرئيس الوزراء كما يأتي :

- 1- يدير رئيس الوزراء أعمال مجلس الوزراء وبرأس اجتماعاته.
- 2- يحدد رئيس الوزراء مواعيد وجدول اجتماعات مجلس الوزراء
- 3- يمثل رئيس الوزراء مجلس الوزراء في جميع الشؤون الداخلية والخارجية المرتبطة بتنفيذ سياسة الدولة ويوقع على القرارات والأوامر الصادرة من المجلس والمرتبطة باختصاصاته الواردة في الدستور والقوانين .
- 4- يشرف رئيس الوزراء على تنفيذ اللوائح والقرارات والأوامر الصادرة من قبل رؤس الجمهورية والقرارات الصادرة من مجلس الوزراء وينسق عمل الاجهزة المركزية والمحلية للدولة .
- 5- لرئيس الوزراء في المسائل المتعلقة بتنفيذ مهام مجلس الوزراء الحق في اصدار أوامر ملزمة للوزراء والمحافظين ورؤساء الاجهزة المركزية والمحلية للدولة ويحق له ان يطلب منهم تقارير تتعلق بتنفيذ مهامهم .
- 6- لرئيس الوزراء الحق في ايقاف تنفيذ قرارات الوزراء والمحافظين ورؤساء الاجهزة المركزية والمحلية للدولة إذا تعارضت مع سياسة الدولة وعليه ان يرفع قرار الإيقاف مسببا خلال شهر إلى مجلس الوزراء الذي يحق له المصادقة أو التعديل أو الالغاء .

7- يجوز لرئيس الوزراء في الحالات الاستثنائية التي تقتضيها ضرورة تنفيذ السياسة العامة للدولة أن يصدر القرارات والأوامر التنفيذية للقوانين ولقرارات رئيس الجمهورية وذلك قبل الموافقة عليها من قبل مجلس الوزراء ويقدمها في أول اجتماع لمجلس الوزراء .

صلاحيات اعضاء مجلس الوزراء

لقد أورد القانون رقم (20) لسنة 1991 الصلاحيات المخولة لأعضاء مجلس الوزراء وعلى النحو الآتي :

1- يتولى أعضاء مجلس الوزراء تنفيذ المهام والاختصاصات المكلفين بها ويعتبر كل عضو في المجلس مسئولاً مسئولية فردية عن الأعمال التي تجري في مجال اختصاصه وجميع أعضاء المجلس مسئولون عن أعمال الوزراء مسئولية جماعية وملزمون ومحاسبون أمام مجلس النواب ورئيس الجمهورية، كما يكون الوزراء مسئولون أمام رئيس الوزراء عن قيام كل منهم بالمهام والاختصاصات المنوطة به.

2- اعضاء مجلس الوزراء ملزمون باتخاذ القرارات والاجراءات لتنفيذ المهام الموكلة اليهم في مجال اختصاصاتهم بالاستناد إلى الدستور والقوانين والقرارات واللوائح الصادرة من رئاسة الجمهورية ، والقرارات الصادرة من مجلس الوزراء وهم ملزمون ايضاً بالتوجيه والاشراف على تنفيذ القرارات التي يصدرونها ...

ولتنفيذ المهام الموكلة بكل وزارة في تشكيلة الحكومة يقوم كل وزير كونه المسؤول الاداري الأول في الوزارة بالإشراف الكامل على شؤون وزارته وتوجيه ادارتها وفروعها في كل انحاء الجمهورية وله ان يتولى على وجه الخصوص ما يأتي :

1- يقود الوزارة في كافة المجالات ويعتبر هو الرئيس الأعلى فيها ويديرها طبقاً لمبدأ المسئولية الفردية والتشاور الجماعي بشأن القضايا الأساسية ويصدر الوزير القرارات اللازمة لإدارة وتخطيط مهام وواجبات الوزارة بشكل قرارات أو أوامر أو

تنظيمات. وينظم الوزير المهام في إطار اختصاصاته عن طريق التوجيهات، ويقع على عاتق الوزير إرشاد ورقابة مرؤوسيه ويطلب منهم تقديم التقارير ويشرف على تنفيذ المهام الأساسية للوزارة والمرافق التابعة له.. كما يحق له إلغاء قراراتهم إذا كانت مخالفة للقوانين والنظم والقرارات النافذة أو التحسين تنفيذ المهام.

2- يشرف على وضع خطة الوزارة ضمن خطة مجلس الوزراء ومتابعة تنفيذها، ويتولى تقديم التقارير عن مستوى تنفيذ قرارات مجلس الوزراء حسب النظام. كما يشرف على وضع الخطط والبرامج التنفيذية لأعمال الوزارة والمرافق التابعة لوزارته.

3- ينسق مع المحافظين فيما يتعلق بقرارات مجلس الوزراء وقرارات وتوصيات السلطات المحلية في مجال وزارته وفيما يتعلق باختصاصها، على أن يضمن الوزير إيجاد علاقة مع المحافظين في مختلف المحافظات وعلى وجه الخصوص في إعداد الخطط الخمسية والسنوية، ذلك من أجل التحقيق الكامل للمهام الحكومية في إدارة وتخطيط مجال مسؤوليته، وعليه أن يشرك ممثلي مكاتب المحافظات ودوائرها المختصة في إعداد تلك القرارات المركزية التي يترتب عليها تأثير في إطار المحافظة وفقاً للقوانين والأنظمة والنافذة.

ب - السلطة المحلية

تعرف السلطة المحلية بانها " اسلوب من اساليب التنظيم الاداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الاجهزة المركزية والمحلية . وذلك لغرض ان تتوفر الاولي لرسم السياسة العامة للدولة ، اضافة إلى ادارة المرافق القومية في البلاد ، وان تتمكن الاجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق اغراضها المشروعة " (135) وقد شهدت اليمن تجربة المجالس المحلية منذ السبعينات وقد ارتبطت في تلك الحقبة بالنشاط التعاوني والمبادرات الاهلية الهادفة إلى تنمية المجتمعات المحلية اقتصاديا واجتماعيا ، وبعد الوحدة اليمنية اهتمت الدولة بالدارة المحلية كحل للحد من المركزية الشديدة وضمان مشاركة المجتمعات المحلية في اتخاذ القرارات واعطاء المجتمعات المحلية حق المشاركة

135 - د. احمد عبدالرحمن شرف الدين ، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الجمهورية العربية اليمنية ، الطبعة الثانية ، شركة دار التنوير للطباعة والنشر ، صنعاء ، 1986 ، ص

في التخطيط والتنفيذ والإدارة ، فالهيئات المحلية هي شخصية اعتبارية لها استقلالها المالي والاداري ، ومن ثم فإن الهيئات المحلية تستقل بنشاطها الاداري ، وموظفيها المحليين ، وميزانياتها المالية ، وهذا الاستقلال الذي سعي المشرع اليمني إلى منحه للسلطة المحلية في اليمن هو بهدف تجنب التخطيط المركزي والتنفيذ الذي في كثير من الاحيان لا يلامس الحاجة الفعلية للمنطقة ، اضافة إلى تخفيف معاناة المواطن نظرا لترامي اطراف الدولة وحل المشكلات الناشئة في المجتمعات المحلية بشكل مباشر دون العودة إلى المركز الا في الحالات ذات الضرورة القصوى.⁽¹³⁶⁾

قد حدد القانون رقم (4) لسنة 2000 في المادة (3) " تتألف السلطة المحلية من رئيس الوحدة الإدارية والمجلس المحلي والاجهزة التنفيذية للوحدة الإدارية التي تعبر عن سلطة الوحدة الإدارية " .⁽¹³⁷⁾

وقد حددت احكام اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (269) لسنة 2000 في المادة (9) منها ان " تكون القرارات والتوجيهات الصادرة عن المجلس المحلي للمحافظة في حدود سلطاته المخولة في القانون ملزمة لهيئته الإدارية وكافة اجهزة السلطة المحلية على مستوي المحافظة والمواطنين في المحافظة " كما " تكون القرارات الصادرة عن المجلس المحلي للمديرية في حدود سلطاته المخولة في القانون واللائحة التنفيذية ملزمة للهيئة الإدارية في المديرية وكافة اجهزة السلطة المركزية " .

وقد ركز المشرع على وجوب ان تكون كل القرارات على مستوي المحافظة والمديريات " مبنية على اساس من الدراسات القانونية والمالية والفنية والإدارية التي تجريها الاجهزة التنفيذية المعنية بكل وحدة ادارية .

¹³⁶ - د. احمد محمد الكبسي ، نظام الحكم في الجمهورية اليمنية - 1990 - 2006 ، الطبعة السادسة ، مركز الامين للنشر والتوزيع ، صنعاء ، 2006 ، ص 245 .

وكذلك د. دائل محمد اسماعيل المخلافي ، الإدارة المحلية في الجمهورية العربية اليمنية دراسة مقارنة ، الطبعة الاولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990 ، ص 86 وما بعدها .

¹³⁷ - لقد حدد القانون رقم (4) ان الاجهزة التنفيذية هي مكاتب فروع الوزارات والمصالح وسائر الاجهزة الحكومية في الوحدات الادارية اما الوحدات الادارية فهي ، امانة العاصمة المحافظة ، المديرية ، وتعتبر في حكم المديرية المدن المتخذة عواصم للمحافظات ، ورئيس الوحدة الادارية ، امين العاصمة ، ومحافظ المحافظة ، ومدير المديرية .

ثالثاً : السلطة القضائية

نصت المادة (149) من الدستور ان " القضاء سلطة مستقلة قضائياً ومالياً وإدارياً والنيابة العامة هيئة من هيئاته وتتولي المحاكم الفصل في جميع المنازعات والجرائم والقضاة مستقلون لا سلطان عليهم في قضائهم لغير القانون ولا يجوز لأية جهة وبأية صورة التدخل في القضايا أو في شأن من شؤون العدالة ويعتبر التدخل جريمة يعاقب عليها القانون ولا تسقط الدعوي فيها بالتقادم .

الفصل الرابع

مشاكل ومعوقات اتخاذ القرارات في اليمن

مقدمة :

تركز التنمية الإدارية على تطوير وتحسين قدرات العنصر البشري ومهارات القيادات الإدارية في المستويات المختلفة للإدارة العامة وذلك أن العنصر البشري هو محور التنمية وغايتها ، حيث يتطلب العنصر البشري وقتا طويلا في الاعداد والتهيئة بعكس العوامل الأخرى في التنمية واهمها راس المال والآلات الانتاجية .

وقد شاب الإدارة العامة في الدول النامية اثنين من اخطر المساوئ " اولها عدم توجيه اهتمام كاف للإدارة والتنظيم وثانيها نجد ان المسؤولين عن التنمية قد فشلوا في الغالب في إدراك أن التكنولوجيا الحديثة لا تنطوي فقط على التكنولوجيا بمفهومها الضيق انما تشمل ايضا تكنولوجيا الإدارة وهذه الاخيرة شريكة الاولى " (138)

الا ان مهمة القيادات الإدارية في اليمن في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات تعترضها بعض المعوقات ، فالوقائع تثبت انه مع وجود عوامل ايجابية تسهم بشكل أو باخر في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتساعد القائد الاداري متخذ القرار في التوصل

138 - د. حمدي امين عبدالهادي ، الإدارة العامة العربية والمعاصرة، دار الفكر العربي ،

إلى القرار السليم فإن الكثير من المعوقات تسهم بشكل أو باخر في عدم التوصل إلى قرارات رشيدة تخدم المنظمات .

ولعل من أول المشكلات والمعوقات التي تواجه متخذ القرار المشاكل والمعوقات البيئية حيث يوجد كل شيء في بيئة أوسع ، ويتشكل مفهوم البيئة برسم حد عند مستوي معين ضمن نظام من العلاقات والذي يتطلب معرفة تفصيلية بالبيئة ومهامها والتغيرات المحتملة فيها ، كما انها تحتاج إلى فهم السياق الأوسع ومضامين التغيرات التي تطرأ في ذلك السياق ، ويكمن عدد كبير من التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة في التوصل إلى توازن مناسب مع بيئتها. (139)

إذ تمثل البيئة الخارجية أحد عوامل الضغط السلبي أو الإيجابي على المنظمات بكل أحجامها، وقد حدد العالمان مارش وسايمون ذلك في منتصف القرن الماضي بعد الحرب العالمية الثانية باعتبار ان كل مدخلات المنظمة هي وارده من البيئة وقد عرفت البيئة بانها " وحده من وحدات المحيط الحيوي يتضمن مجموعة من الحيوانات والنباتات بأنواعها ضمن حيز مكاني محدد . (140)

اما العامل الثاني من المشكلات التي تواجه متخذي القرارات فهو المشكلات والمعوقات الإدارية ، ولطبيعة المنظمات واسلوب ادارتها اضافة إلى عوامل اخري منها المركزية الشديدة التي تماسها القيادات الإدارية في المنظمات اثرا في خلق مشكلات كثيرة اضافة إلى الارتفاع الهرمي للبنى التنظيمية للمؤسسات ، وسيادة الفكر البيروقراطي في هذه المنظمات وعوامل اخري كثيرة سيتم تناولها بالتحليل في متن هذا الفصل قد اسهمت في خلق مشكلات ومعوقات لمتخذي القرار في المستويات المختلفة للمنظمات .

والعامل الثالث هي المشكلات الناشئة من القيادات الإدارية نفسها فعلى الرغم من أن الدولة حاولت التخفيف من حدة هذا الاثر بإنشاء معهد متخصص للإدارة العامة يهدف

139 - جارت مورجانن ، نظرية المنظمة المبدعة ، (مترجم) ، الإدارة العامة للطباعة والنشر

، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2005 ، ص ص 97 – 99

140 - يوسف حليم الطائي ، واخرون ، نظم وادارة الجودة في المنظمات الانتاجية

والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 369 .

إلى الاسهام الفعال في النهوض بمستوي الإدارة العامة ومن فيها بل ويسعي المعهد إلى ان يمتد اثره إلى كافة قطاعات العمل كون التأثير المتبادل هو الحالة الطبيعية طالما وكل المنظمات العامة والخاصة تعمل في اطار البيئة نفسها وفي نفس الرقعة الجغرافية واصدرت الدولة اليمنية الكثير من القوانين التي تحدد من شروط تعيين القيادات الإدارية وموظفي الإدارة العامة الا انها وككل المنظومة الإدارية في المنطقة تواجه واقعا تحكمه الكثير من العوامل التي تحد الالتزام بتنفيذ هذه القوانين رغم انها تمثل حالة من التطور لو تم الالتزام بها وهذا احد العوامل التي تنشأ من القيادات الإدارية وبها .

4 - 1 : المشاكل والمعوقات البيئية

تحمل البيئة اليمنية الكثير من العوامل الضاغطة يمكن استعراضها بشكل موجز وفقاً لعوامل البيئة المختلفة. وسنستعرض هنا بعضاً من المعوقات البيئية ذات الاثر على اتخاذ القرارات في الإدارة اليمنية .

لقد طرح الكثير من الكتاب والعلماء تساؤلات جمة حول البيئة وتأثيرها على الاجهزة الإدارية وماهية العناصر المكونة لبيئة هذه المنظمات وما هي القوة الكامنة وراءها

ولعل اهم الاسباب الداعية الى دراسة البيئة هي:(141)

- 1- اختيار الطريقة التي من الممكن ان نحلل بواسطتها العوامل البيئية
- 2- توضيح العوامل المؤثرة في تشخيص البيئة وكيف ان تحليل البيئة يمكن ان يستخدم في العمليات الاستراتيجية للإدارة .

141 - محمد القطراني ، تطوير الهياكل التنظيمية لاجهزة الدولة في ج . ع . ي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، الجمهورية العراقية ، 1988 ، ص 16 .

فالمنظمة تعد نظاما فرعيا من نظام اكبر فهي تستلم المدخلات من البيئة وتجرى عليها عملياتها وتخرجها في صورة مخرجات لتعيدها الى البيئة مرة اخرى ، وكذلك نجد ان المجتمعات تصبح اكثر تعقيدا وحركة وهذا يتطلب ان تكون الاجهزة الإدارية المختلفة اكثر تركيزا في اهتمامها لفهم البيئة ، فالمنظمة نظام مفتوح لأنها تستمد المعلومات والمواد الأولية والطاقة من البيئة الخارجية وتحولها الى مخرجات وهي في ذات الوقت تجمع بشري يهدف الى تحقيق اهداف معينة وذلك من خلال اعمال محددة تحتم هذه الاعمال التفاعل مع البيئة المحيطة . (142)

اما العناصر التي تكون البيئة الخارجية للمنظمة فهي عبارة عن الافراد ، الموارد الطبيعية ، المناخ ، الظروف الاقتصادية ، والظروف السياسية والاجتماعية وكذلك الجغرافية . ففهم خصائص البيئة يساعد بدرجة كبيرة على تحليلها بفاعلية اكبر ومن بين تلك الخصائص ما يأتي : (143)

- 1- التفرد أو التميز فبيئة المنظمة (أ) تختلف عن بيئة المنظمة (ب) سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية حتى وان لم تختلفا في نوع المتغيرات فان التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منهما .
- 2- الطبيعة الديناميكية للبيئة وعدم ثباتها .
- 3- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات فالمتغيرات في الطقس مثلا يصعب التنبؤ بها الا في الاجل القصير فقط كما انه خارج تماما عن سيطرة الإدارة اما المتغيرات السياسية أو الاقتصادية فيمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الاخر اما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان .

142 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2006 ، ص ص 522 – 524 .

143 - عبد السلام ابو قحف ، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، لبنان ، بيروت 1992 ، ص 17 .

4- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة انه يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض .

وبذلك يمكن القول ان معظم المشكلات والمعوقات التي تواجهها الإدارة عند اتخاذ القرارات تنبع من الاعتبارات البيئية وتأثيرها الكبير على صانعي القرارات ، والتي تؤدي بضغطها على صانعي القرارات إلى عدم التزامهم بالموضوعية ، مما يترتب عليه عدم اتخاذ قرارات رشيدة ، ومن اهم هذه المعوقات البيئية التي تواجه متخذي القرارات الآتي :

- المعوقات الناشئة عن الموقع الجغرافي لليمن .
- المعوقات الناشئة من البيئة الاجتماعية ، والمواريث الاجتماعية .
- المعوقات الناشئة عن البيئة التعليمية .
- المعوقات الناشئة عن جمود الانظمة واللوائح والقوانين .
- المعوقات الناشئة عن عدم استخدام المعطيات التكنولوجية الحديثة

4 - 1 - 1 : المعوقات الناشئة عن الموقع الجغرافي لليمن

لقد تكونت الحضارة في شبه الجزيرة العربية منذ الاف السنين قبل الميلاد كما ذكر الله في القرآن الكريم عن قوم عاد وثمود وكلهم كان موطنهم في جنوب الجزيرة العربية ، ومن الحضارات التي بقيت عادياتها ماثلة حتي اليوم حضارتي سبأ وحمير والتي ظهرت في كتابات الاغريق⁽¹⁴⁴⁾ كما عرفت اليمن كوحدة جغرافية مرسومة على الخرائط الاوربية في القرن السابع عشر،⁽¹⁴⁵⁾ باسم بلاد اليمن . حيث تقع اليمن بين

144 - شارل سانت برو ، اليمن دراسات في الجغرافيا السياسية ، (مترجم) ، معهد دراسات الجغرافيا السياسية - باريس ، مطابع التوجيه المعنوي ، صنعاء ، 2005 ، ص 19 .

145 - تقع اليمن في الركن الجنوبي الغربي لشبه الجزيرة العربية ، في مساحة حوالي 540.000 كيلومتر مربع وتطل سواحلها علي البحر الاحمر ، وخليج عدن ، وبحر العرب ، وطول هذه السواحل يقدر بحوالي 2500 كيلومتر ، اما الحدود البرية

دائرتي عرض 12 و 19 شمالا وبين خطي طول 41 و 54 شرقا ويظهر موقع اليمن الفلكي شكل المساحة المتطاوول والذي يحدد اليمن ضمن المنطقة المدارية والتي تتميز بالمناخ الجاف ولولا وجود التباين التضاريسي لليمن لكانت اليمن منطقة صحراوية ضمن الصحاري المحيطة بها والتي تعم منطقة شبه الجزيرة العربية .

4 - 1 - 2 : المعوقات الناشئة عن البيئة الاجتماعية والمواريث الاجتماعية

لقد عرف عن البيئة الاجتماعية اليمنية التماسك الشديد والتعاقد بين أفراد المجتمع. إلا أن ذلك التماسك بدأ في الآونة الأخيرة في الضعف، وذلك بفعل تأثير

فأطول الحدود البرية هي مع المملكة العربية السعودية التي تحد اليمن من الشمال والربع الخالي من الشرق ، كما تحدها من الجنوب سلطنة عمان ولكن بحدود اقل بكثير من تلك التي بين اليمن والمملكة العربية السعودية ، أما من جانب البحر الاحمر فتواجه اليمن ارتيريا ، وجيبوتي التي تشارك اليمن الاشراف علي مضيق باب المندب الذي يعتبر المنفذ الي البحر الاحمر ن اضافة الي ذلك تمتلك اليمن مجموعة من الجزر الواقعة في البحر الاحمر كجزيرة ميون وجزيرة كمران وغيرها من الجزر التي تمنح اليمن مميزات اضافية من الناحية الاستراتيجية اما علي بحر العرب فتقع اكبر الجزر اليمنية وهي جزيرة سقطري ذات الطبيعة البكر والتي من الممكن ان تمثل في المستقبل واحدا من اهم الموارد الاقتصادية والسياحية الكبيرة وجزر كوريا موريا القريبة من عمان .ويمكن تقسيم اليمن من حيث التضاريس الي ثلاثة اقسام الاول وهو المنخفضات الساحلية الممتدة من تهامة في الغرب الي المنخفضات الساحلية في الجنوب والشرق في حضرموت والمهرة ، والثاني الهضبة ومرتفعاتها الشمالية ، والثالث المنخفض الشرقي والذي يتاخم صحراء الربع الخالي لمزيد من التفاصيل راجع :

- اليمن ودول القرن الافريقي ، مركز البحوث والمعلومات ، وكالة الانباء اليمنية (

سبأ) ، الطبعة الاولى ، مطابع وكالة الانباء اليمنية ، صنعاء ، 2003

- وكذلك : د. يحيي احمد الوشلي ، دراسة في سياسة بناء قوة الدولة ، مرجع سابق.

- وكذلك د. سيد مصطفى سالم : تكوين اليمن الحديث - اليمن والامام يحيي 1904-

1948 ، الطبعة الثالثة ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ، 1984 ، ص 17 وما بعدها .

العوامل الأخرى للبيئة، ولكن التأثير السلبي الذي بدأ يبرز يتضح من خلال الاهتمام الأكبر والأكثر بالجانب الاجتماعي بغض النظر عن التأثير السلبي على المنظمة مما أدى إلى خلق تراكم بشري في المنظمات بدوافع اجتماعية عاطفية صرفة والابتعاد هنا أو التغاضي عن الآثار السلبية المترتبة على ذلك دافعة بالأصل المتبقي من التماسك في البيئة الاجتماعية. ويترتب على عامل ضغط البيئة الاجتماعية أثراً يمكن قياس آثارها في الواقع الملموس في الحياة السياسية اليمنية كما يمكن قياسها في المنظمات الإدارية ، واثار ذلك على مستوي ادائها .

يقطن غالبية السكان في المناطق الريفية حيث يبلغ سكان الريف قرابة 74% من اجمالي السكان وسكان المدن حوالي 26% .⁽¹⁴⁶⁾ والتي تتكون من مجاميع من الوحدات السكانية المجتمعية مشكلة قرى صغيرة متناثرة في المرتفعات وفي المناطق السهلية أما بالنسبة للتنظيم العائلي فإن العلاقة الأسرية مترابطة وقوية وللعائلة أهمية بالغة في البيئة الاجتماعية ، ومن المؤكد ان للقبيلة في اليمن تأثيرا كبير لا يمكن تجاهله في الحياة السياسية والاجتماعية ، وهذا ينعكس على متخذ القرار، الا أن الاتساع الذي شهدته اليمن متمثلاً في النمو السكاني المتسارع والتغيرات الديموغرافية قد ادت إلى ان تبدأ الدولة في مد نفوذها إلى المناطق القبلية .وذلك عن طريق اوصول الخدمات الاجتماعية ، مثل التعليم ، والانارة ، والطرق ، وغير ذلك من الخدمات والتي ادت بدورها إلى ظهور قوي اخري ذات تأثير كالفئات الاجتماعية والعسكرية والمتقنين والتجار ، مما ادي إلى تقليص دور القبائل في رسم السياسة الخارجية والداخلية للدولة .⁽¹⁴⁷⁾

146 - د. يحيى احمد الوشلي ، دراسة في سياسة بناء قوة الدولة ، مرجع سابق ، ص 243 .
147 - يعد التكوين القبلي من اهم التكوينات البنوية للسكان في اليمن ومن العوامل ذات التأثير الكبير علي بناء الدولة البشري والقبيلة هي اكبر وحدة قرابية وسياسية واقتصادية وتتجزأ القبائل في اليمن الي بطون وافخاذ اصغر وتوزع في مساحات جغرافية مختلفة وتتكون كذلك من اعداد متباينة ولا يمكن تصور اليمن في المستقبل المنظور بدون التركيبة القبلية فالقبيلة ظاهرة تاريخية واجتماعية وينتمي للقبائل اكثر من 80% من سكان اليمن لمزيد من التفاصيل انظر : عبدالجليل عبدالفتاح الصوفي ، قوة اليمن البشرية - واثرها في وزنها السياسي الاقليمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2002 ، ص 141 وما بعدها وكذلك : فضل علي ابو غانم ، البنية القبلية في اليمن بين الاستمرار والتغيير ،

وقد انعكست هذه المتغيرات على البناء والتماسك الاجتماعي وذلك من خلال بروز ظاهرة الاتكال وتحميل الدولة كل الأعباء والذي أدى بالتالي إلى تعاضم اتجاه الإنفاق لدى الدوائر المختلفة للدولة مع بقاء نفس العقلية المشرعة في الماضي دون أن تواكب التغيير في فهم وإدراك المجتمع وكذلك عدم إدراك الوفرة في المتخصصين القادرين على القيام بنفس أدوار الرعي الأول.

لم تكن مقومات الدولة موجودة في الساحة اليمنية قبل قيام الثورة والذي كان سائداً هو ما اجتهدت به السلطات الحاكمة في حينه، وعند قيام الثورة ألغت ما كان قائماً ولم يكن هناك من بديل آخر، فنقلت أجزاء كبيرة من التجربة المصرية وأشرف المصريون على تطبيق أنظمة الإدارة وحاولوا الاستفادة ممن كان لديهم الاستعداد للعمل ولديهم أبسط المعارف. وكان ذلك ممكناً في ظل الدور الضعيف للدولة في إدارة المجتمع ولكن أصبح غير ممكن بعد ذلك أي ما بعد نهاية السبعينات من القرن الماضي مما أدى إلى بروز الحاجة إلى إدارة فعالة وبحجم أكبر وأكثر قدرة على تنفيذ متطلبات المجتمع الجديدة، إلا أن واقع الحال أفرز غير ذلك فبدلاً من تعاضد الجهود للتخطيط لحاجات المجتمع المتغيرة برزت مقاومة كبيرة تمثلت هذه المقاومة في ظهور تكتلات في الجهاز الإداري للدولة.

واتجهت هذه التكتلات لحماية واقعها المعاش من خلال فرض أنظمة وزيادة إجراءات المعاملات بحجة نظامية العمل وتصحيح المسار في الإدارة وبدأت هذه التكتلات المقاومة للتغيير وغير القادرة على التعامل مع معطيات التحديث إلى إبراز مصطلحات جديدة لتبرير الأخطاء من خلال إضفاء صفات رنانة مقابل التعثر في إنجاز المهام، بل وتبرر ذلك بزيادة ترفيع الفرد غير المنجز وقهر العنصر الفعال في الإدارة لإجباره إما عن التخلي عن قيم العمل أو الالتحاق بركب نفس هذه الجماعات، مما أدى إلى واقع جديد فكل من يسعى إلى تحقيق رؤية مستقبلية للعمل لا تتفق وأي من هذه التكتلات من الممكن أن يحارب حتى يظهر فشله الذريع ويستبعد لإحلال شخص آخر مكانه يكون ممتلكاً للمواصفات المحددة سلفاً، وبالتالي امتدت أذرع هذه التكتلات في مفاصل الجهاز الإداري، وأصبح يدور في فلکها الكثير من المتنفذين دون إدراك منهم

إلى أن التعثر في البنية الإدارية للدولة سينعكس سلباً على حياتهم حتى الخاصة منها، لأن الإنجاز وتعاضم الإنجاز في الإدارة يقود بالتأكيد إلى نمو مستمر في المجتمع وبالتالي استقرار ، ولكي تغطي هذه الثغرات التي بدأت تتضح للعيان ولا يمكن إغفالها بدأت باستقدام خبرات متعددة إلا أن هذه الخبرات التي استقدمت لا تعرف شيئاً عن البيئة المحلية ولا معطيات ومعوقات العمل فيها فتضع توصياتها والتي رصدت من أبراج عاجية ومن عقليات غريبة على البيئة فتجد هذه التوصيات طريقها الحتمي إلى الأدرج المقلدة وتتجه الإدارة إلى التدني أكثر مع أن الأسباب يمكن تشخيصها من مؤسسات يمنية.

إن تنامي المجتمع بشكل سريع والتواتر في التغيير المستمر للحاجات والمتطلبات يظهر حلقات من الصراع الاجتماعي بين مقومات الماضي ومتطلبات الحاضر وأفاق المستقبل مما يتطلب فيه ظهور تشريعات تواكب حركة المجتمع الجديدة وتوازن آليات التغيير بحيث تحافظ هذه التشريعات على البناء الاجتماعي والقيم الإيجابية الموجودة في المجتمع وتبقى ثقافة المجتمع في حالة ثبات نسبي حفاظاً على أصالة المجتمع وهويته العريقة.

وعليه فإن التشريع عامل مهم لمواكبة التغييرات في مجالات البيئة المختلفة ولكنه أيضاً عامل حاسم في ترسيخ القيم الإيجابية ومحاولة التخلص من القيم السلبية الناشئة عن المتغيرات البيئة المختلفة أو التغييرات المفروضة من تداخل المجتمعات نتيجة لعوامل التطور المتعددة إلا أن التشريعات في اليمن لم تأخذ بهذه المبادئ الرئيسية والهادفة من وجودها كحاكم لسير حركة المجتمع، ويمكن أن يعزى السبب إلى استقدام الكثير من نصوص هذه التشريعات من خارج اليمن ونقل تجارب جاهزة دون المواءمة بين الحاجات الحقيقية التشريعية للمجتمع وبين هذه التشريعات، لذا ظهرت التشريعات المتداخلة والتي في كثير من الأحيان متناقضة لأن الأهداف من صياغة هذه التشريعات لم تكن واضحة وليس هناك من (فترة) لهذه التشريعات، ولذلك يظهر التعارض لإبقاء واقع آخر منظور وبالتالي ظهرت التداخلات المختلفة بين الواقع المطلوب وبين التشريع، وفي بعض الأحيان جمود هذه التشريعات عند حدود زمنية قديمة نسبياً دون الأخذ في الاعتبار للمتغيرات في المتطلبات الاجتماعية السائدة مما أظهر التجاوزات الملموسة للكثير من

القوانين والتي أيضاً للبيئة الاجتماعية والمعرفية دور كبير وإسهام في هذا التجاوز كل هذه الأسباب عملت معاً على ضبابية الرؤية المستقبلية، وغياب الأهداف أيضاً أسهم بشكل فاعل في بروز هذه الظاهرة.

4 - 1 - 3 : المعوقات الناشئة عن البيئة التعليمية :

لقد فتحت الثورة الباب على مصراعيه أمام التعليم في مختلف المستويات وذلك للتعويض عن حالة الحرمان التي عاشها الشعب لفترة طويلة من الزمن، إلا أن المشكلة لا تكمن في المعرفة ولكن في النوع المطلوب من المعرفة، وبدأ التخطيط أي نوع من المناهج هي الملائمة والتي من الممكن أن تكون نمواً معرفياً يقود بالتالي إلى التأثير على عوامل البيئة الخارجية الأخرى.

ولما لم يكن هناك أهداف واضحة في المستويات التنفيذية والمتوسطة ظهرت البيئة الخصبة للشد والجذب بين مختلف العقول وفقاً للأفكار الموجودة لديهم مما قاد إلى التغيير المستمر والذي انعكس سلباً على مؤشرات النمو المعرفي لدى الأجيال . " فالبناء التعليمي يشكل عاملاً رئيسياً من العوامل المؤثرة على كيان واجهزة الحكومة . فهو يحدد طبيعة وخصائص القوي العاملة التي تعتمد عليها اجهزة الحكومة وهو بالتالي يؤثر غلي اداء هذه الاجهزة وكفاءتها ، وايضا يؤثر على علاقة اجهزة الإدارة العامة بالمجتمع بصفة عامة " (148)

لقد شهدت اليمن بعد الثورة تحولاً نوعياً في مجال التعليم فقد شيدت المدارس وتوسعت في هذا المجال توسعاً كبيراً ويكفل الدستور حق التعليم لكل مواطن ونتيجة لسعي المواطنين لتعليم أبنائهم مع عدم إمكانية الدولة لتوفير مستلزمات التعليم بصورة موازية للتوسع في عمليات التعليم أثر هذا بشكل مباشر على نوع المخرجات التعليمية مما ضاعف الأعباء على الإدارة العامة لأن مخرجات التعليم هي مدخلات الجهاز الإداري للدولة في المستقبل وعندما لا تكون هذه المخرجات من التعليم بالنوع

148 - د. عبدالله علي سالم بن بشر ، الوجيز في ادارة الاعمال - الادارة العامة - الادارة العامة المقارنة ، الطبعة الاولى ، دار حضرموت للدراسات والنشر ، المكلا ، الجمهورية اليمنية ، 2008 ، ص 259 .

المطلوب فإن هذا يعقد مشكلات الكفاءة في المستقبل المنظور كما أن ارتفاع معدلات الأمية وضعف برامج تعليم الكبار لهما تأثير واضح على عدد الموجودين في برامج التعليم من مختلف الأعمار وكما تتضح من الجدول الآتي : (149)

مؤشرات التعليم للمستويات التعليمية المختلفة: الأساسية والثانوية والجامعية

2008/ 2007	2007/2006	البيان
11602	11571	عدد المدارس الأساسية (حكومي وخاص)
4.189.681	4.179.561	عدد طلاب المرحلة الأساسية
2.429.009	2.444.535	- ذكور
1.760.672	1.735.026	- اناث
% 58.0	% 58.5	نسبة الطلاب الذكور الى اجمالي الطلاب
% 42.0	% 41.5	نسبة الطلاب الاناث الى اجمالي الطلاب
323	310	عدد المدارس الثانوية (حكومية وخاص)
560.907	551.477	عدد طلاب المرحلة الثانوية (حكومية وخاص)
366.866	365.074	- ذكور
194.041	186.403	- اناث
% 65.41	% 66.2	نسبة الطلاب الذكور الى اجمالي الطلاب
% 34.59	% 33.8	نسبة الطلاب الاناث الى اجمالي الطلاب
188.145	188.343	عدد الطلاب بالجامعات الحكومية
128.941	133.852	- ذكور
59.204	54491	- اناث
% 68.53	%71.07	نسبة الطلاب الذكور الى اجمالي الطلاب
% 68.53	% 28.93	نسبة الطلاب الاناث الى اجمالي الطلاب
54365	45560	الجامعات الخاصة
40.201	33.572	- ذكور
14.164	11.988	- اناث
% 73.95	%73.69	نسبة الطلاب الذكور الى اجمالي الطلاب
% 26.05	% 26.31	نسبة الطلاب الاناث الى اجمالي الطلاب

4 - 1 - 4 : المعوقات الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي :

يعد استقرار النظام السياسي احد العوامل المهمة في استقرار الإدارة واستمراريتها في اداء مهامها بشكل فعال اذ ان عدم استقرار النظام السياسي يؤدي إلى خلق المشاكل

الاجتماعية والنفسية لمتخذي القرار ، فعمليات التغيير المتكرر للحكومات وتعاقب هذه الحكومات في فترة قياسية وقد تكون قصيرة لا يؤدي بمتخذي القرار لأخذ وقتهم في دراسة أبعاد القرارات ولذا تظهر الإدارة في وضع الأزمة بشكل دائم ومستمر ، ففي الدول المتقدمة هناك فصل واضح بين الإدارة العامة ، والمنظمات السياسية ، مما ادي ذلك إلى استقرار الإدارة وتقدمها في مهامها أما في اليمن فنلاحظ التغييرات المستمرة للحكومات، فقد تشكلت اكثر من حوالي خمسين حكومة خلال الفترة من الثورة اليمنية إلي الآن ، وهذا يعطي مؤشرا أن العمر الافتراضي للحكومة لا يتجاوز السنة الواحدة إن لم يكن أقل ، مما يعكس بظلاله على عدم الاستقرار، وايضا كل حكومة تنال الثقة ببرنامج تقدمه للسلطة التشريعية ، وقد لا يتناسب هذا البرنامج مع الخطة الخمسية التي وضعت في عهد حكومة سابقة اخري ولذا فان التنفيذ الدقيق للخطط الاستراتيجية لا يكون متاحا ، كل هذا يؤدي بالقيادات الإدارية إلى عدم المبادرة الجريئة أو مواجهة المشاكل بل تعمل على ترحيلها وهكذا تتراكم المشكلات من مرحلة إلى اخري حتي تبرز في فترة واحدة وتصبح معضلات لا مشكلات، وهو ما تواجهه اليمن اليوم من تراكم كبير للمشكلات وتكاد تكون ظاهرة معتادة وجود المعضلات المستمرة أمام متخذي القرارات .

4 - 1 - 5 : المعوقات الناجمة عن جمود اللوائح والانظمة :

تؤدي الانظمة واللوائح دورا مهما في المنظمات فهي تقوم بضبط العلاقات بين افراد الجهاز الاداري ، وتحدهم كل منهم وحدود الصلاحيات والمهام المختلفة لكل الافراد العاملين في المنظمة ، وكذلك تحدد سياسات المنظمة التي يجب الالتزام بها من قبل المديرين ، ومن الممكن ان تكون هذه اللوائح اداة فعالة تمكن المديرين من اتخاذ القرارات السليمة التي تحقق اهداف الإدارة والمنظمة معا ، او تكون العكس من ذلك اداة اعاقبة كبيرة تحول دون تحقيق الافراد والإدارة من انجاز مهامهم ، وبالتالي لا يستطيعون التوصل إلى القرارات الفعالة ويمكن تلخيص اهم المشاكل والمعوقات التي تواجه متخذي القرارات بسبب جمود اللوائح والانظمة بالاتي :

- جمود وتعقد اللوائح والانظمة : اذ ان عدم مرونة اللوائح والانظمة بالشكل الذي يواكب متطلبات العمل الاداري والاسراع في اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها المناسب لحل المشكلات ، يشكل عبة كبيرة امام المدير متخذ القرار ، مما يعيق

استخدامه للصلاحيات في مواجهة المواقف الطارئة وبالتالي تؤدي إلى تراكم المشكلات وتفاقمها فيما بعد .

- غموض اللوائح : هناك الكثير من اللوائح والانظمة ذات النصوص غير الواضحة أو غير المرنة في موادها ، والتي تؤدي بمتخذ القرار إلى الاجتهاد في ايجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل مشكلة ما . فالمدير الذي يواجه مشكلة في ترقية احد الموظفين ولديه اثنين في ادارته يستحقان الترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة ولا توجد نصوص صريحة في اللائحة أو النظام في هذا المجال ، يمكنه امام هذا الموقف طرح عدة بدائل منها : اختيار الشخص الذي يعتقد انه كفاء في الانتاج ، أو الشخص الذي يعتقد انه الذي يحقق الانسجام مع المجموعة العاملة ، أو رفع الموضوع للرئيس الأعلى ، أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع والخذ بقرارها ، أو طلب الدراسة الموضوعية عن كل من هاذين الموظفين ، كل هذه الجهود يمكن الاستغناء عنها لو أوضحت اللوائح والانظمة المعايير المنظمة لاختيار البديل المناسب.(150)

- تقرد المسؤول باتخاذ القرار انطلاقا من كونه المتحمل الوحيد لنتائج القرارات ، أو الظهور بمظهر صاحب السلطة الأوحد ، أو ممارسة السلطة لخدمة مصالحه الخاصة ، أو خدمة اصدقائه ، أو افراد حزبه ، أو غير ذلك من اسباب ، فيعطل بذلك ذوي الخبرة في المنظمة .

- كثرة التغييرات والتعديلات : ان الافراط في التغيير والتعديل وتفسير النصوص المختلفة للوائح والانظمة يفقد هذه الانظمة مكانتها ، وكذلك يؤدي إلى توسع دائرة الاجتهاد لدي المدير متخذ القرار ، لمواجهة المشكلات التي تواجهه ، هذا اضافة إلى ان التعديلات والتغييرات التي تتم في اللوائح غالبا لا يتم اطلاق المعنيين بها ، مما يترتب عليه التضارب الواضح بين القرارات التي تم اتخاذها ونصوص اللوائح والانظمة .

150 - لمزيد من التفاصيل يمكن النظر في : د. سيد الهواري ، الإدارة – الاصول والاسس العلمية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1976 ، ص 572 وما بعدها .

- يمتلك الجهاز الإداري مقومات خاصة به وهذه المقومات هي الخصائص المشتركة أو الثقافة المشتركة وبحسب الإمام بهذه الخصائص يكون التمايز وهو تمايز تبرزه معطيات العمل وطريقة أدائه ولعل وفرة الأفراد من ذوي الكفاءة من أبرز عوامل البقاء والنمو في أي منظمة ، لذلك من المهم العمل على دعم وجود هذه الشريحة الكفوة في الجهاز الإداري والحفاظ على بقاءها بتمكينها من العمل بل ووضعها في سدة هذا الجهاز ليستطيعوا تنفيذ ما يحملونه من أفكار وتطويل العمل بما يخدم أهداف المجتمع عموماً والمنظمات على وجه الخصوص

4 - 1 - 6 : المعوقات الناشئة عن عدم استخدام المعطيات التكنولوجية الحديثة

- لقد يسرت وسائل المعلوماتية الحديثة سبل التواصل بين شتى بقاع الأرض عبر شبكات التلفزة المنقولة بالأقمار الاصطناعية أو شبكات نقل المعلومات العالمية "الانترنت" الأمر الذي يفتح آفاق التواصل ويثري المعرفة في شتى الميادين. ولذا امام هذه الثورة التي تشهدها دول العالم اصبحت الضرورة تحتم الاستفادة من التجارب المتوافرة في الدول المتقدمة في مجال الإدارة ، ومما تستخدمه هذه الدول في هذا المجال مثل الحاسبات والاساليب الكمية في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات .
- ولاستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة تحتم الضرورة ان تعمل الدولة على تحفيز الجيل الجديد للاتجاه نحو تعلم مجال تكنولوجيا المعلومات لكي تكون اداة الاستفادة وطنية ويقل الاعتماد على القوة الخارجية والذي سيترتب عليه التبعية .
- وهناك عائق بالمؤسسات الدولية مالكة التكنولوجيا وهل لديها الاستعداد لنقل التكنولوجيا إلى اليمن أو اي دولة من الدول النامية ، واي مستوي من التكنولوجيا من الممكن ان تنتقل اليها .

4 - 2 : المشاكل والمعوقات الإدارية

تتعدد وتتووع المشكلات الإدارية التي تعيق اتخاذ القرارات في الجهاز الإداري اليمني ومن أهم المشكلات التي تواجه متخذي القرارات ، كما يراها الباحث ، المركزية الشديدة وعدم التفويض ، التخطيط غير السليم ، عدم وفرة المعلومات وادعاء السرية مما يعيق عملية اتخاذ القرارات ، البيروقراطية وتعقيد الاجراءات ، الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية .

4 - 2 - 1 : المركزية الشديدة :

تؤكد الممارسات العملية في الواقع الإداري اليمني أن القيادات في الأجهزة الإدارية تمارس قدرا كبيرا من المركزية في اتخاذ القرارات مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للصف الثاني من السلم الإداري ، وتبرز مظاهر هذه المركزية في عرض كل صغيرة وكبيرة على المسؤول الأول للتأشير عليها وهكذا تبدأ المعاملات الإدارية التي تمتلئ بالإمضاءات والشروحات ويبررون ذلك بالحرص على مصلحة العمل والرقابة على سلامة سيره وذلك بتقييد صلاحية الموظف في التصرف اتقاء اي انحراف ممكن قد تؤدي اليه السلطة التقديرية إذا منحت لأفراد المنظمة .⁽¹⁵¹⁾ ولعل مرد ذلك انعدام الثقة في درجة كفاءة المرؤوسين ونقص خبراتهم ، وهي التبرير للأخذ بأعلى درجات المركزية في اتخاذ القرارات .

كما إن نظرة المجتمع في اليمن للسلطة تختلف عن نظرة المجتمع في الدول المتقدمة لها ففي حين ينظر إلى السلطة في المجتمعات المتقدمة على انها ظاهرة مصاحبة للمكان وليس للشخص الموجود فيه ، نجد انها لدي شاغلي المناصب في الإدارة اليمنية لصيقة بالشخص ، لذا يمتنع عن تفويضها طالما بإمكانه التمتع بها ، ويؤدي ذلك إلى بروز المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.⁽¹⁵²⁾ ولعل من افضل الوسائل للحد من ظاهرة

151 - د. حمدي امين عبدالهادي ن الادارة العامة العربية والمعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

152 - يمكننا ملاحظة ان كل المديرين لا يألون جهدا في ممارسة المركزية كلما كان ذلك ممكنا ويتجلى ذلك عندما تعد الميزانيات لوحدات الجهاز الإداري علي المستويين المحلي والمركزي فنلاحظ ان الخدمة المدنية والتأمينات تناقش الوحدات الإدارية المركزية منها او المحلية علي الاحتياج من الوظائف والتي تأخذ طابع المفاوضات

المركزية للقيادات الإدارية متخذي القرارات هي بالتدريب⁽¹⁵³⁾ على تفويض السلطات وضرورة ان يتحدد دورهم في التخطيط بعيد المدى ورسم استراتيجيات المنظمات بدلا من اضاءة الكثير من جهودهم في الاعمال اليومية .

4 - 2 - 2 : الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية :

يتسم الجهاز الاداري في اليمن ببعض السمات منها :

- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين للمديرين ، فتعدد مستويات التنظيم تؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات ، وكذلك بين هذه المستويات وقمة

والمحاورات والمالية فيما يتعلق بنود الانفاق التشغيلي ووزارة التخطيط والتعاون الدولي فيما يتعلق بالمشاريع المطلوبة وتصدر الموازنة في نهاية المطاف بقانون يقر من مجلس النواب ويصدر من رئيس الجمهورية وعند التنفيذ تحتجز الخدمة المدنية الوظائف ، وتحتجز المالية بعض بنود التشغيل ، وتحتجز التخطيط البنود المتعلقة بالمشاريع ، لتبدا رحلة المعاملات بين هذه الوزارات والجهات المختلفة لحين الافراج عن بعض هذه الارصدة والتي غالبا ما تحتجز كوفورات ، وما يترتب علي ذلك من اضاءة للكثير من الجهد والوقت في متابعة الاجراءات والردود والمعاملات إذ تنتهي السنة المالية والجهات لم تنفذ مهامها بالشكل المطلوب وقد حد القانون رقم (4) لسنة 2000 في المادة (129) من القانون الفقرتان (أ و ب) بان يكون لوحدات الادارية علي مستوي المحافظة والمديرية خطة وموازنة سنوية مستقلة ، وتشمل الموازنة السنوية لكل وحدة ادارية ايراداتها ونفقاتها ويتولى رئيس الوحدة الادارية تنفيذها باعتباره الامر بالصرف وفقا لقواعد تنفيذ الميزانية . الا ان هذا التنفيذ رغم الوضوح الشديد في القانون لا يتم الا بعد العرض علي المحافظ للموافقة والتوقيع علي الشيكات .

¹⁵³ - لقد انشأت الدولة معهد للإدارة متخصص لتدريب كل مستويات الادارة في اليمن ، وذلك منذ عام 1963 وهو المعهد الوطني للعلوم الادارية والذي تنص لوائحه وقرارات انشائه علي انه المعني بتطوير كافة قطاعات العمل الحكومي الا ان الظاهرة الملفتة للانتباه ان اغلب الوزارات ان لم تنشئ تسعي لإنشاء معاهد متخصصة لها ونعتقد ان السبب هو ضعف دور المعهد الوطني والذي اصبحت قياداته تأتي من خارجه ولذا لا تفهم بالضبط ما هو دوره لمزيد من التفاصيل يمكن النظر في لوائح المعهد الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 3 لسنة 1997 القرار الجمهوري رقم 95 لسنة 1990 .

الهرم الاداري ، والذي يؤدي بدوره إلى صعوبة التحكم في التوجيه وصعوبة استخدام ادوات الاتصال الفعال مما يؤدي إلى صعوبة وصول المعلومات إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب .

- التكرار والازدواج في الاختصاصات الإدارية ، ويرجع ذلك إلى غياب فلسفه واضحة للتنظيم الاداري في تقسيم الاعمال بين الاجهزة المختلفة ومن الامثلة الملموسة ، انشاء ادارات عامة وادارات واقسام في المنظمات لاعتبارات شخصية ، أو الغاء ادارات واحيانا قطاعات في الوزارات بدافع التخلص من شاغلها ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات احداث فوضي وارتيباك وتشتيت للمسؤوليات وفقدان الرقابة على الاداء .

- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الاجهزة الإدارية ، والتي تلعب دورا مهما في التنظيمات الرسمية وتؤثر على سلوك العاملين فيها ، كما انها قد تكون عامل ضغط على المدير متخذ القرار مما يعيق قراراته ويوجهها إلى بما يتلاءم مع مصالح الجماعات غير الرسمية ، والمؤثر الرئيس على المدير متخذ القرار هو انه ايضا ينتمي إلى جماعات من الافراد سواء بانتماء قبلي أو انتماء عقائدي حزبي أو غيره ، وتبرز هذه الضغوط في القرارات التي تصدر احيانا مخالفة للأنظمة أو اللوائح أو التعيينات.(154)

4 - 2 - 3 : التخطيط دون الاحاطة بكل المتغيرات

154 - يمكن ملاحظة تأثير جماعات الضغط تلك في القرارات التي تمت بتعيين اكثر من 17 وكيلاً في وزارة الادارة المحلية وكذلك تعين اكثر من 13 وكيل محافظة في الكثير من المحافظات مما يؤدي الي تداخل الاختصاصات وتنازع الصلاحيات بين هؤلاء المعينين وراس الهرم التنظيمي الوزير او المحافظ وما يترتب علي ذلك من متطلبات - مكاتب - اعتمادات - سيارات - وغير ذلك مما يثقل كاهل الميزانية للمرفق ويوسع من دائرة الصراعات التنظيمية .

يعتبر التخطيط دون الاحاطة بكل المتغيرات المحيطة من الظواهر السلبية في الجهاز الاداري اليمني ، ووجود هذه الظاهرة نظرا لعدم وضوح وتحديد الاهداف لخطط الاجهزة الإدارية في المديات الزمنية المختلفة ، وهذا ما يجعل الرؤية غير واضحة لدي متخذي القرارات في التنبؤ وتوقع المستقبل ، والعمل بمبدأ مواجهة المشكلة عند حدوثها ، وهو ما يؤثر على التنفيذ السليم للخطط الموضوعية والتي هي في اغلب الاحيان ايضا تفتقر للموضوعية عند صياغتها وحيانا تكون طموحة اكثر من اللازم وهنا لا عيب في الطموح انما عندما تصطدم الخطة بالواقع مثل عدم توفر القدرة البشرية أو عدم توفر الامكانيات اللازمة لها أو عدم الحاجة الملحة لها حيث تبعد الخطة عن الواقعية ، إذ ان من اهم جوانب التخطيط الجيد واقعية الخطة ، وان تكون مبنية على اساس تتفق مع الظروف التي تحيط بالدولة وبالاجهزة الإدارية وترتيب تجاوز الواقع ولكن ايضا بواقعية شديدة ، كما ان هناك تباعد واضح بين الجهة المعنية بالتخطيط وهي وزارة التخطيط والتعاون الدولي وبين الاجهزة الإدارية ، والذي بدوره يخلق فجوة عند تجميع الخطط ، إضافة الى أن هذه الخطط لا تخضع للتقييم الدوري من قبل وزارة التخطيط ، والتي قد تفتقر إلى وجود الكوادر المدربة أو المؤهلة للقيام بالتخطيط أو بتقييم الخطط المقدمة ومدى مؤامتها للإمكانات المتاحة أو الحاجة لها ، ايضا لا توجد اهداف واضحة سواءاً للأجهزة الإدارية أو للحكومة بشكل عام ، ولذا يكون تنفيذ الخطط الخمسية ضعيفا ويمكن مراجعة الخطط الخمسية بدءا من برنامج الانماء الثلاثي في عام 1973 وحتى الخطط الخمسية بعد الوحدة لنجد أن التنفيذ في الكثير من الاحيان لهذه الخطط لا يصل إلى الـ 50 % مما هو مخطط وهذا ما يؤشر بوضوح إلى أن التخطيط لم يأخذ دوره بعد في إهتمام الجهاز الإداري اليمني . (155)

4 - 2 - 4 : عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات :

تعد المعلومات من الركائز الرئيسية لاتخاذ القرارات فالقرار السليم يتوقف بالدرجة الاولى على كفاية ودقة المعلومات التي سيبنى عليها ، ومعظم الاجهزة الإدارية لدينا تعاني من نقص كبير في المعلومات وليس ادل على ذلك من النقص الكبير الذي تعانيه

¹⁵⁵ - من الملاحظ في كل الكتيبات التي تتضمن الخطط الخمسية انها تعتمد علي الالفاظ المجردة وليس هناك اي برامج عمل تنفيذه مرافقة لهذه الخطط لمزيد من التفاصيل انظر : الخطة الخمسية الثالثة لمكافحة الفقر .

الخدمة المدنية في المعلومات عن الموظفين ، إذ ان الكثير من المشكلات الناتجة عن تطبيق استراتيجية الاجور والمرتبات لم تحل إلى اليوم ، على الرغم من ان هناك جهودا بذلت في مشروع التطوير المؤسسي للخدمة المدنية وتلاه مشروع تطوير الخدمة المدنية لبناء قاعدة بيانات لموظفي الخدمة العامة ، الا ان هذه البيانات لم يشملها التحديث ، رغم التغيير الكبير في المعلومات المتعلقة بموظفي الخدمة المدنية منذ المسح الوظيفي في عام 1996 ، على الرغم من ان تطوير هذه البيانات متوافر لدي الجهات الحكومية كاملة ، ولكن لعدم تطوير الية تحديث هذه البيانات نجد ان الكثير من القرارات تتخذ دون الاستفادة من المعلومات المتوافرة لدي الجهات المختلفة لصعوبة تحضيرها . ولذا فالقرارات تعتمد بشكل كبير على التقدير الشخصي كما يراها الباحث وقد نتج عن ذلك :

- نقص في البيانات والمعلومات المتاحة .
 - كثرة التعليمات والقواعد التي تلت صدور القانون رقم 43 لسنة 2005 م بشأن نظام الاجور والمرتبات لموظفي الإدارة العامة .
 - عدم وجود مركز متخصص لحفظ الوثائق وتداول المعلومات الخاصة بالجهاز الاداري للدولة .
 - تعاني اجهزة الاحصاء والتخطيط والمتابعة في الجهات المختلفة من قصور في اعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها لتقديمها في الوقت والزمان المناسبين لمتخذي القرارات .
 - عدم اهتمام ممثلي الخدمة المدنية في اجهزة الدولة المختلفة نظرا لكونهم يرون انفسهم في وضع مؤقت في الجهة التي هم منتدبون اليها .
- ومن هنا تبدو الحاجة ملحة إلى ضرورة القيام بمعالجة هادفة للمعلومات تؤدي إلى سهولة تداولها في تلك الجهات وبين الادارات في الاجهزة الحكومية لكي تساعد متخذي القرارات عند اتخاذهم القرارات المختلفة وفي المستويات المختلفة .

وجوب الاستفادة مما تقدمه التطورات التكنولوجية وخاصة في نظم المعلومات وربط الاجهزة الإدارية المختلفة بشبكات محوسبة تؤدي إلى التداول السريع للمعلومات بما يساعد متخذ القرار في قراره ويسهم في ترشيد هذه القرارات .

4 - 2 - 5 : البيروقراطية وتباين وتعقيد الاجراءات :

تعاني اليمن من تعقيد الاجراءات ، وذلك لكون الرقابة في يد مجموعة محددة من الموظفين الرسميين وهم الذين تحد سلطاتهم من حرية الافراد العاملين ، ومن خصائص النظم عالية الرسمية ، التضحية بالمرونة من اجل الالتزام بتنفيذ التعليمات وبالتالي تتحول الاعمال إلى غاية في حد ذاتها وليست إلى وسيلة .

و تشكل الاجراءات الإدارية المعقدة عقبة في حد ذاتها تواجه متخذي القرار ، ذلك ان تعقد الاجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات ، وقد يقضي على روح المبادرة والابتكار، كما افترضها هنري فايول كأحد المبادئ الرئيسية في الإدارة . اضافة إلى ما سبق يظهر احيانا التباين في الاجراءات في الجهاز الاداري الواحد بين فترة واخرى وبين فرد واخر في نفس المرفق وقد يرجع مثل هذا التباين إلى غموض اللوائح والتعليمات، أو اختلاف تفسيرها من شخص إلى آخر، ويترتب على مثل هذا التباين تناقض في مضامين القرارات فيما بينها مما يؤدي إلى فقدان ثقة العاملين بقدرة متخذي القرارات في اتخاذ القرارات السليمة .

4 - 3 : المشاكل والمعوقات ذات العلاقة بالقيادات الإدارية

يعتبر العنصر البشري دائما هو العنصر الاكثر خطورة في المعادلة الإدارية إذ انه الطرف الاهم فيها لأنه المحرك الفعلي للمنظمة والمؤثر فيها ومن اهم المشكلات التي نواجهها في الإدارة اليمينية ، كما يراها الباحث ، عدم توفر الكفاءات الإدارية والمتوفرين منهم لم يتلقوا التدريبات العملية على ممارسة القيادة ويمتلكون المعارف النظرية في اغلب الاحيان ، وهناك ايضا عامل الخوف من المسؤولية لدي القيادات الإدارية لذا

يظهر احجامهم عن اتخاذ القرارات لحل المشاكل الطارئة ، وعدم احساسهم بالاطمئنان والامان الوظيفي عند اتخاذهم للقرارات .

4 - 3 - 1 : عدم توفر الكوادر القيادية الكفوة :

يثبت دائما الواقع الفعلي انه من غير الممكن عمليا ان تتوافر الموارد البشرية التي تحمل السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة ، كون الافراد الذين يملكون التميز في المجتمعات هم الصفوة وتتسم هذه الفئة بالندرة النسبية دائما في كل المجتمعات . فالكثير من الكفاءات المتميزة تترك العمل الحكومي للتوجه اما للأعمال الخاصة بها ، أو تتجه للشركات والقطاع الخاص جريا وراء الاغراء المادي أو الاجتماعي ، أو تتجه إلى خارج البلاد ، فالكثير من حملة المؤهلات العلمية العليا يتجهون إلى الدول الغربية بحثا عن فرص افضل واستقرار مأمول اكثر من بلدانهم وهذا ما تعانيه اليمن ايضا إذ ان الكثير من الكفاءات البشرية فيها تهاجر إلى دول الخليج والبعض إلى الدول الاوربية ، أو الولايات المتحدة الامريكية أو غيرها . حيث ان الانسان يختار السلوك الذي يراه اكثر تحقيقا لطموحاته واشباعا لها ،⁽¹⁵⁶⁾ وقد حدد المشرع اليمني في الفصل الرابع من قانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991 المادة (82) بان الموظف يكافأ على الاداء المثالي والابتكار في العمل ، والهدف من افراد فصل للحوافز والمكافأة هو تشجيع الموظف على الاستمرار في العمل واشباع للحاجات المادية أو الحاجة للتقدير من خلال الحوافز المعنوية ، الا ان المكافآت المرصودة في الموازنات العامة اصبحت تصرف في الكثير من الجهات مع المرتبات الشهرية كمكمل للراتب وانصرفت عن الدور الذي حدده المشرع لها مما افقدها معناها ودورها في خلق الحالة الابداعية للموظف .

4 - 3 - 2 : عدم سلامة طرق اختيار القيادات الإدارية :

156 - د. موفق حديد محمد ، ادارة الاعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد ، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2002 ، ص 398 .

من المشكلات التي تواجه الإدارة اليمينية هي اختيار القيادات الإدارية التي تحتاجها هذه الأجهزة وهناك بعض السلبيات من أساليب اختيار القيادات الإدارية يكشفها الواقع المعاش في اليمن أهمها :

- ان معظم الوظائف القيادية في الأجهزة الإدارية تخضع للتعين من قبل السلطات العليا والتي تأخذ بالاعتبار عند التعيين في هذه المناصب التعيين من المناطق المختلفة أو علي أساس المحسوبية السياسية والتقسام الحزبي أو الولاء الشخصي، أو تقاسم احزاب الائتلاف الواحد، دون الاخذ بالاعتبار لاحتياجات الوظيفة ومتطلباتها . ووجود الكثير من هؤلاء القادة في هذه المواقع دون معرفة مسبقة لديهم عن متطلبات هذه الوظائف، مما أدى بهؤلاء القادة إلى عدم القدرة على مواجهة المشكلات المعقدة في ظل التغيير المستمر الذي تتطلبه الإدارة كما ان هؤلاء يقومون بتعيين عناصر موالية لهم وان اضطروا لاستقدامها من خارج المؤسسات الإدارية ، لتجنب المشاكل التي من الممكن أن تنجم عن اتخاذهم قرارات غير صحيحة تثير استياء العاملين في الجهاز الاداري .

- تعيين الفنيين في مناصب ادارية في المؤسسات ذات الطابع المتخصص ، كتعيين الطبيب مديرا للمستشفى والزراعي مديرا للمنشأة الزراعية ، والمهندس مديرا للمنشأة ذات الطابع الهندسي علما بان الاختيار للقيادات الإدارية على اساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه المرافق إذ أن توافر المهارة الفنية العالية قى الفرد لا تعني بالضرورة تمكنه من الإلمام بكل النشاطات التي تتم داخل الجهاز الاداري، لأن الموضوعات التي تعرض عليه ليست كلها ذات طابع فني إنما البعض منها والغالبية ذات طابع إداري مما يتطلب توافر قدرات إدارية لديه، فالحقيقة إن العملية الإدارية عملية في غاية التعقيد وتتطلب المام القائد الاداري بكل جوانبها المتعددة .

4 - 3 - 3 : عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان لدي القيادات الإدارية :

ومن المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات، عدم احساسهم بالأمان عند اتخاذهم للقرارات، ورجوعهم المستمر لقياداتهم الأعلى لأخذ الموافقة على اي قرار يتخذونه للاطمئنان إلى صحة وسلامة هذه القرارات وتماشيها مع التوجيهات . ولعل من اهم الاسباب الداعية للتردد في اتخاذ القرارات كما يراها الباحث ما يأتي :

- ضعف كفاءة القائد ، وهذا يجعله غير قادر على اتخاذ القرارات السليمة لعدم قدرته على تحديد البدائل ، أو تحليل هذه البدائل وتحديد الامثل منها والاقبل سلبية ، وقد يدفعه نقص الخبرة إلى محاولة ارضاء كل الاطراف التي يمسه القرار وهذا غير ممكن في الواقع العملي انطلاقا من المثل القائل " ارضاء الناس غاية لا تدرك " .

- التردد والخوف من اتخاذ القرارات : ولهذا اسباب متعددة منها، نشأة القائد نفسه ومحيطه الاجتماعي الذي يعيش فيه ، ومنها ما يرجع إلى عدم استقرار الأنظمة وكثرة التغييرات التي تحدث فيها ، وكذلك غياب الرؤية لديه ، أو عدم وضوح الاهداف .

- الخوف من الانتقادات خاصة إذا كان موضوع القرار من الموضوعات الحساسة وخوفه من القوي الضاغطة التي قد تتأثر من هذا القرار .

- حادثة القائد في العمل من الممكن ايضا ان تكون من العوامل التي تؤدي إلى عدم اتخاذه للقرارات وتأجيلها ما امكنه ذلك حتي يطرا ما يعفيه من اتخاذ هكذا قرار .

- عدم الايمان لدي القيادات الإدارية بالمنهجية العلمية في اتخاذ القرارات ومنها المنهج الكمي في اتخاذ القرارات ويعزي هذا إما لعدم المامهم بهذا المنهج أو عدم رغبتهم في السعي لتعلم هذا الاسلوب ، وذلك لعدم الظهور أمام الغير بمظهر غير العارف بهذه المنهجية لذا يحاولون دائما تجنب هذا الاسلوب .

- التغييرات المستمرة في الحكومات وما يتبعها من تغييرات تطال القيادات الإدارية في المستويات المختلفة،⁽¹⁵⁷⁾ وما يترتب على ذلك من ارتباك يطال العمل ويخلق

157 - لقد تشكلت في المحافظات الشمالية من 1962 ، بعد قيام الثورة مباشرة حوالي 29 حكومة حتي عام 1990 وفي المحافظات الجنوبية تشكلت 10 حكومات من بعد الاستقلال وحتى عام 1990 ، ومن بعد الوحدة في 22 مايو 1990 وحتى اليوم تشكلت 10 حكومات في الجمهورية اليمنية وقياس ذلك زمنيا نجد ان الحكومة تبقى تقريبا حوالي السنتين وهذه

حالة التردد المستمر لعدم الاطمئنان الذي يعتري متخذي القرارات في المستويات المختلفة .

الفترة تعتبر غير كافية لتستطيع من خلالها تنفيذ برنامجها اضافة الي ما يتبع تغيير الحكومات من تغيير في القيادات من المستويات المختلفة . لمزيد من التفاصيل راجع : ضياء عبدالله الصلوي ، الحكومات اليمنية - 1962 - 2007 ، الطبعة الرابعة ، مركز البحوث والمعلومات ، وكالة سبأ للأخبار ، 2008 .

القسم الثاني

عرض وتحليل البيانات

الفصل الاول

عرض البيانات

1 - 1 خصائص عينة الدراسة

تضمنت خصائص افراد عينة البحث ما يأتي :

1- نوع الوظيفة : يظهر الجدول رقم (2) أن (33) من افراد العينة بدرجة وكيل وزارة والتي تمثل 17.5 % من العينة و (156) بدرجة مدير عام والتي تمثل 85.5 % من العينة

جدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	%
وكيل وزارة	33	17.5
مدير عام	156	82.5
الإجمالي	189	100.0

المصدر : إعداد الباحث

2- **المستوي التعليمي** : يظهر الجدول 3 إن حوالي 69.3% من العينة لديهم مؤهل جامعي و30.7% لديهم مؤهل أعلى من الجامعة (دراسات عليا)، وهذا يدل على وجود الوعي العلمي لأفراد العينة.

جدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	%
جامعي	131	69.3
دراسات عليا	58	30.7
الإجمالي	189	100.0

المصدر : إعداد الباحث

3- **توزيع أفراد العينة حسب جهات العمل**: يظهر الجدول 4 توزيع افراد العينة حسب جهات الوزارات العشرة التي شملها البحث حيث يشير الجدول إلى أن أفراد العينة موزعين تقريباً حسب جهات عملهم وهذا يؤكد عدم وجود تحيز لجهة دون أخرى.

جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل

الوزارة	العدد	%
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	17	9.0
وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	21	11.1
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	16	8.5
امانة العاصمة	18	9.5
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	20	10.6
وزارة التعليم العالي	17	9.0
وزارة الاشغال العامة والطرق	21	11.1
وزارة التربية والتعليم	21	11.1
وزارة الداخلية	20	10.6
وزارة العدل	18	9.5
الإجمالي	189	100.0

المصدر : إعداد الباحث

4- **سنوات الخبرة** : تراوحت مدة الخدمة لأفراد العينة من سنة واحدة الي 35 سنة بمتوسط حسابي 15.9 وانحراف معياري 8.3 سنة كما يوضحها جدول رقم (5)

جدول 5 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

العدد	المدى	متوسط حسابي	انحراف معياري
189	1 35	15.9	8.3

المصدر : إعداد الباحث

5 - **العمر** : تراوحت اعمار افراد العينة من 26 سنة الي 62 سنة بمتوسط حسابي 47.2 سنة وانحراف معياري 7.5 سنة كما يظهرها الجدول رقم (6)

جدول 6 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد العينة حسب سنوات العمر

العدد	المدى	متوسط حسابي	انحراف معياري
189	26	47.2	7.5

المصدر : إعداد الباحث

6 - أفراد عينة البحث : وزعت 220 استبانة لأفراد عينة البحث وتم استلام 195 استبانة واستبعدت 6 استمارات لعدم استيفائها الاجابات كاملة كما يوضحها الجدول (7)

جدول 7 : الاستبيانات الموزعة علي وكلاء الوزارات ومديري العموم في الوزارات المحددة للبحث

الدرجة الوظيفية	العدد الكلي	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستلمة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
وكيل وزارة	40	40	35	2	33
مدير عام	200	180	160	4	156
الكلي	240	220	195	6	189

المصدر : إعداد الباحث

حيث أن استجابات فقرات الاستبانة خماسية فقد تم إعطاء الوزن 5 للاستجابة "موافق بشدة" والوزن 4 لـ "موافق" و 3 لـ "موافق إلى حد ما" و 2 لـ "غير موافق" و 1 لـ "غير موافق إطلاقاً"، وبناء على ذلك تم تحليل الفقرات ومحاور الدراسة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

1 - 2 : مستوى الاهمية لتأثير تغيير الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات

إن أعلى مستوى من الاهمية لأفراد العينة لأوافق بشدة ظهر في الفقرة (6) من الاستبيان وادني مستوى في الفقرة (2) ، في حين اظهرت النتائج اعلي مستوى من الاهمية لاوافق في الفقرة (3) وادني مستوى في الفقرة (14) ، اما اوافق الي حدما فقد ظهر اعلي مستوى من الاهمية لافراد العينة في الفقرة (10) وادني مستوى من الاهمية في الفقرة (6) ، واطهرت النتائج اعلي مستوى من الاهمية للاوافق في الفقرة (2) في حين ظهر ادني مستوى من الاهمية في الفقرة (3) ، اما لا اوفق بشدة فقد اشار افراد العينة الي الفقرات (1 ، 2 ، 11) في اعلي مستوى من الاهمية و الفقرتان (4 ، 9) لادني مستوى من الاهمية ويوضح ذلك الجدول (8) .

جدول (8) : تأثير تغيير الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات

Total		اوافق بشده		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق بشده		
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
100.0%	189	8.5%	16	35.4%	67	21.7%	41	25.9%	49	8.5%	16	تقليل نسبة الامان الوظيفي لدي المديرين
100.0%	189	5.8%	11	25.4%	48	26.5%	50	33.9%	64	8.5%	16	ارتفاع دوران العمل في الادارات القيادية العليا
100.0%	189	16.9%	32	55.6%	105	21.7%	41	3.7%	7	2.1%	4	تغير البرنامج الحكومي وما يترتب عليه من تغيير لآليات العمل
100.0%	189	13.2%	25	48.1%	91	27.0%	51	10.1%	19	1.6%	3	البدء بخطط جديدة مغايرة للخطط الموضوعية بحيث تتوافق هذه الخطط مع تطلعات القيادة الادارية الجديدة
100.0%	189	13.2%	25	28.0%	53	22.2%	42	29.6%	56	6.9%	13	تناقص فرص اثبات الذات
100.0%	189	28.0%	53	41.8%	79	15.9%	30	11.1%	21	3.2%	6	اعادة صياغة الاهداف بما يتوافق مع الاهداف الجديدة للحكومة
100.0%	189	16.9%	32	38.1%	72	31.2%	59	9.0%	17	4.8%	9	العمل وفقا لأهداف القائد الاداري الأعلى وطموحاته
100.0%	189	19.0%	36	48.1%	91	22.8%	43	7.9%	15	2.1%	4	اعادة جدولة الاولويات للمرفق وللادارة وفقا لأولويات الحكومة الجديدة
100.0%	189	23.3%	44	47.6%	90	19.6%	37	7.9%	15	1.6%	3	التأثر المباشر للقرارات بالاتجاه الاقتصادي للحكومة
100.0%	189	7.4%	14	43.9%	83	40.2%	76	5.8%	11	2.6%	5	التأثر المباشر للقرارات باتجاهات القيادة الادارية الجديدة للمرفق
100.0%	189	14.3%	27	30.2%	57	18.5%	35	28.6%	54	8.5%	16	التأثر المباشر للقرارات بالأهداف الشخصية للقائد الاداري الجديد في الوزارة
100.0%	189	20.1%	38	46.0%	87	20.1%	38	10.6%	20	3.2%	6	اختلال التوازن بين الخطط الموضوعية والاهداف الحكومية الجديدة
100.0%	189	12.2%	23	21.2%	40	24.3%	46	22.8%	43	19.6%	37	تأثر القرارات بالتقاليد الاجتماعية
100.0%	189	20.1%	38	20.6%	39	16.4%	31	27.5%	52	15.3%	29	سعي الادارة العليا الجديدة لتغليب مصالح الفئة الاجتماعية أو الحزبية الداعمة لها

100.0%	189	16.9%	32	22.8%	43	20.1%	38	27.0%	51	13.2%	25	ضعف الولاء التنظيمي للإدارة العليا للوزارة
--------	-----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	---

المصدر : إعداد الباحث

1 - 3 : مستوى الأهمية لتطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية ومدى غموض الأهداف بعيدة المدى والتأثير المباشر في القرارات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

إن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة لأوافق بشدة ظهر في الفقرة (12) من الاستبيان وادني مستوى في الفقرة (5) ، في حين اظهرت النتائج اعلي مستوى من الأهمية لاوافق في الفقرة (4) وادني مستوى في الفقرة (10) ، اما اوافق الي حدما فقد ظهر اعلي مستوى من الأهمية لافراد العينة في الفقرة (6) وادني مستوى من الأهمية في الفقرتين (9 ، 15) ، واطهرت النتائج اعلي مستوى من الأهمية للاوافق في الفقرة (10) في حين ظهر ادني مستوى من الأهمية في الفقرة (13) ، اما لا

أوفق بشدة فقد أشار أفراد العينة إلى الفقره (5) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرتان (4 ، 15) لأدنى مستوى من الأهمية و يوضح ذلك الجدول (9) .

جدول (9) : تطبيق الإدارة الحكومية لأليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية ومدى غموض الأهداف بعيدة المدى والتأثير المباشر في القرارات التي تواجه عملية اتخاذ القرار .

Total		أوافق بشده		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشده		
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
100.0%	189	27.5%	52	27.0%	51	14.3%	27	28.0%	53	3.2%	6	أغلب القرارات المتخذة تأخذ الطابع الأني اليومي
100.0%	189	16.4%	31	40.2%	76	28.6%	54	11.1%	21	3.7%	7	تقف اللوائح والتعليمات عائقا أمام اتخاذ القرارات
100.0%	189	27.0%	51	47.6%	90	19.6%	37	3.7%	7	2.1%	4	مركزية اتخاذ القرارات تحد من سلطاتي في اتخاذ القرارات
100.0%	189	15.9%	30	49.7%	94	29.1%	55	4.8%	9	.5%	1	الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار تصعب من النظر إلى البدائل المختلفة
100.0%	189	9.0%	17	27.0%	51	24.3%	46	29.1%	55	10.6%	20	أواجه صعوبة في تحديد السبب الرئيس للمشكلة
100.0%	189	17.5%	33	39.2%	74	32.8%	62	9.0%	17	1.6%	3	لا تحدد الأهداف من قبل القيادة الإدارية الأعلى في الوزارة
100.0%	189	15.9%	30	45.5%	86	22.2%	42	13.2%	25	3.2%	6	تراكم الأعمال وما يترتب عليه من ضيق الوقت
100.0%	189	30.7%	58	45.0%	85	13.2%	25	7.4%	14	3.7%	7	النقص الحاد في أعداد الموظفين الكفؤين
100.0%	189	34.4%	65	40.7%	77	15.9%	30	6.9%	13	2.1%	4	عدم استيعاب المرؤوسين للأهداف البعيدة يؤدي إلى عدم قبولهم للقرارات
100.0%	189	41.8%	79	40.2%	76	12.2%	23	4.2%	8	1.6%	3	تباطؤ الاستجابة من القيادات الأعلى
100.0%	189	14.3%	27	25.4%	48	21.2%	40	32.8%	62	6.3%	12	العادات والتقاليد تشكل ضغطا عند اتخاذ القرارات

100.0%	189	27.5%	52	40.2%	76	27.0%	51	3.7%	7	1.6%	3	قلة الحوافز تثبط من السرعة في اتخاذ القرارات
100.0%	189	42.3%	80	38.6%	73	13.8%	26	4.2%	8	1.1%	2	ضعف وسائل الرقابة
100.0%	189	34.9%	66	41.8%	79	20.6%	39	2.1%	4	.5%	1	عدم ورود المعلومات المرتردة بالسرعة المعقولة لمعرفة اثار القرارات
100.0%	189	34.4%	65	43.4%	82	16.4%	31	3.7%	7	2.1%	4	تداخل الاختصاصات بين الادارات المختلفة
100.0%	189	41.8%	79	41.8%	79	12.2%	23	3.7%	7	.5%	1	نقص التدريب والتعليم للموظفين في الادارة

المصدر : إعداد الباحث

1 - 4 : مستوى الاهمية لطبيعة عمل الإدارة المتسمة بالآنية في التعامل مع الأنشطة

المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعة

إن أعلى مستوى من الاهمية لأفراد العينة لأوافق بشدة ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وادني مستوى في الفقرة (6) ، في حين اظهرت النتائج اعلي مستوى من الاهمية لأوافق في الفقرة (4) وادني مستوى في الفقرتين (9 ، 10) ، اما اوافق الي حدما فقد ظهر اعلي مستوى من الاهمية لأفراد العينة في الفقرة (5) وادني مستوى من الاهمية في الفقرتين (3 ، 10) ، واطهرت النتائج اعلي مستوى من الاهمية للاأوافق في الفقرة (10) في حين ظهر ادني مستوى من الاهمية في الفقرة (3) ، اما لا اوافق بشدة فقد اشار افراد العينة الي الفقرة (15) في اعلي مستوى من الاهمية و الفقرة (1) لادني مستوى من الاهمية ، ويوضح ذلك الجدول (10)

جدول (10) : طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعية

Total		اوافق بشده		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق بشده		
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
100.0%	189	29.6%	56	37.0%	70	20.6%	39	11.1%	21	1.6%	3	تتخذ القرارات فوريا لمواجهة اي موقف يواجهه العمل في الوزارة
100.0%	189	23.8%	45	32.3%	61	23.8%	45	16.9%	32	3.2%	6	يتم التأني عند حدوث مشكلة إجرائية او تنظيمية في الوزارة وتتم دراسة الاسباب التي ادت لخلق المشكلة
100.0%	189	23.3%	44	43.9%	83	18.5%	35	9.0%	17	5.3%	10	يؤجل النظر للمشكلات التي تظهر اثناء العمل مما قد يخلق مضاعفات للمشكلة.
100.0%	189	9.0%	17	45.5%	86	31.2%	59	12.2%	23	2.1%	4	يتم اصدار التوجيهات بشكل مستمر لتعديل الاجراءات حسب رؤية قيادة الوزارة للحاجة لتعديل الاجراءات
100.0%	189	8.5%	16	28.6%	54	43.4%	82	17.5%	33	2.1%	4	يتم اصدار التوجيهات بشكل مستمر لتعديل الاجراءات حسب متطلبات تنفيذ الخطط الموضوعية
100.0%	189	7.9%	15	34.9%	66	33.9%	64	19.6%	37	3.7%	7	تتخذ القرارات لمواجهة المشكلات التي تظهر ولكن بعد دراسة تأثير القرارات علي الخطط الموضوعية
100.0%	189	13.2%	25	39.2%	74	30.2%	57	14.8%	28	2.6%	5	يتم تجاوز الخطة الموضوعية اذا رأيت قيادة الوزارة ذلك دون ابداء الاسباب او الاشارة بالتعديل في الخطط
100.0%	189	14.3%	27	32.3%	61	29.6%	56	20.1%	38	3.7%	7	قبل اتخاذ اي قرار تتم مراجعة الخطط الموضوعية للتأكد من ان القرار يصب في اطار الخطط الموضوعية
100.0%	189	13.2%	25	24.9%	47	23.3%	44	31.7%	60	6.9%	13	ليس هناك اهتمام واضح بتنفيذ الخطط الموضوعية انما تتم مواجهة المشكلات التي تظهر لمنع الاختناقات في العمل ومواجهة كل مشكلة علي حده
100.0%	189	14.8%	28	24.9%	47	18.5%	35	33.9%	64	7.9%	15	تحرص القيادة الادارية في الوزارة علي التسيير اليومي للعمل وفقا لمتطلبات تنفيذ الاعمال بغض النظر عن الخطط الموضوعية
100.0%	189	11.1%	21	42.3%	80	26.5%	50	17.5%	33	2.6%	5	يتم تطبيق القرارات التنفيذية في الوزارة بما يتلاءم بشكل كامل مع الخطط

الموضوعة												
100.0%	189	15.9%	30	37.6%	71	21.7%	41	20.1%	38	4.8%	9	تتم معالجة المشكلات التي تظهر اثناء العمل التنفيذي لمهام الوزارة وبما يتلاءم مع التنفيذ الكامل للخطط الموضوعة وبشكل لا يعيق هذه الخطط
100.0%	189	15.9%	30	42.3%	80	24.3%	46	12.2%	23	5.3%	10	توضع الاجراءات التنفيذية لسير الاعمال بما يحسن من مستوي تنفيذ الخطط الموضوعة
100.0%	189	14.8%	28	36.5%	69	20.6%	39	21.7%	41	6.3%	12	كل الانشطة مصممة وفقا للخطط الموضوعة وبما يحقق اهداف الوزارة في الازمنة التخطيطية المختلفة
100.0%	189	13.2%	25	30.7%	58	24.9%	47	22.8%	43	8.5%	16	اي قرارات تصدر ويتضح تعارضها مع الخطط الموضوعة يتم الغائها بغض النظر عن اثارها الجانبية او التكاليف التي يمكن تحملها

المصدر : إعداد الباحث

5 - 1 : مستوي الاهمية للآلية المعتمدة من الحكومة في اتخاذ القرارات وتأثيرها

المباشر علي أنشطة الوزارة

إن أعلى مستوي من الاهمية لأفراد العينة لأوافق بشدة ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وادني مستوي في الفقرتين (10 ، 11) ، في حين اظهرت النتائج اعلي مستوي من الاهمية لأوافق في الفقرة (3) وادني مستوي في الفقرة (10) ، اما اوافق الي حدما فقد ظهر اعلي مستوي من الاهمية لأفراد العينة في الفقرة (6) وادني مستوي من الاهمية في الفقرة (1) ، واطهرت النتائج اعلي مستوي من الاهمية للاوافق في الفقرة (11) في حين ظهر ادني مستوي من الاهمية في الفقرة (1) ، اما لا اوافق بشدة فقد اشار افراد العينة الي الفقرة (10) في اعلي مستوي من الاهمية و الفقرة (8) لادني مستوي من الاهمية ويوضح ذلك الجدول رقم (11)

جدول (11) : الآلية المعتمدة من الحكومة في اتخاذ القرارات وتأثيرها المباشر علي أنشطة الوزارة

Total		اوافق بشده		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق بشده		
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
100.0%	189	34.4%	65	43.9%	83	13.8%	26	5.8%	11	2.1%	4	توزع الحكومة برنامجها عند استلامها المهام على الجهات المختلفة ومن ثم علي المستويات الادارية العليا لاطلاعهم علي البرنامج
100.0%	189	25.4%	48	43.4%	82	16.9%	32	11.1%	21	3.2%	6	يعد كل قيادي في الوزارة مسودة للقرارات اللازمة لإدارته التي تواكب تنفيذ البرنامج الحكومي
100.0%	189	20.1%	38	47.6%	90	23.8%	45	6.9%	13	1.6%	3	تعد الوزارة ككل مشاريع قراراتها لمواكبة برنامج الحكومة وبما لا يؤثر علي سير انشطتها
100.0%	189	19.0%	36	36.5%	69	28.0%	53	14.3%	27	2.1%	4	يدرس برنامج الحكومة ويعمل بما يتفق واهداف الوزارة ويترك ما لا يتناسب مع الاهداف او الخطط الاستراتيجية
100.0%	189	21.7%	41	35.4%	67	29.1%	55	11.6%	22	2.1%	4	يرفع الي الحكومة بالاليات الصحيحة التي من الممكن ان تتفق مع برنامجها جنباً الي جنب مع ما يتفق واهداف الوزارة بعيدة المدى
100.0%	189	9.5%	18	25.4%	48	38.6%	73	21.2%	40	5.3%	10	تؤجل الفقرات التي يتضمنها البرنامج الحكومي والتي لا تتفق مع برنامج الوزارة وخطتها الموضوعية
100.0%	189	14.3%	27	41.3%	78	24.9%	47	14.8%	28	4.8%	9	تؤجل خطط الوزارة وتعدل اهدافها ويتم العمل ببرنامج الحكومة
100.0%	189	18.0%	34	42.9%	81	25.4%	48	12.7%	24	1.1%	2	تتم اعادة تكييف الانشطة بما يتوافق مع البرنامج الحكومي
100.0%	189	10.1%	19	18.5%	35	16.9%	32	40.7%	77	13.8%	26	تتخذ الحكومة القرارات مباشرة دون الرجوع الي الوزارات والادارات المعنية
100.0%	189	4.2%	8	16.4%	31	22.2%	42	41.8%	79	15.3%	29	لا تتأثر أنشطة الوزارة باي قرارات حكومية نظرا لكونها أنشطة برامجية معتادة

100.0%	189	4.2%	8	23.8%	45	15.9%	30	42.9%	81	13.2%	25	لا تتأثر أنشطة الوزارة باي قرارات حكومية نظرا لكون القرارات الحكومية قرارات عامة وغير مخصصة
100.0%	189	9.0%	17	42.9%	81	28.6%	54	18.0%	34	1.6%	3	تؤثر قرارات الحكومة في أنشطة الوزارة كون اغلبها يتضمن تعديلات في المهام المنوطة بالوزارة
100.0%	189	9.5%	18	42.9%	81	30.2%	57	14.8%	28	2.6%	5	تؤثر قرارات الحكومة في أنشطة الوزارة كون اغلبها يتضمن تعديلات في اساليب العمل والاجراءات
100.0%	189	13.2%	25	37.6%	71	38.1%	72	7.9%	15	3.2%	6	تؤدي قرارات الحكومة الي الحد من بعض الانشطة في حين توسع من مجالات البعض الاخر
100.0%	189	18.0%	34	28.6%	54	33.9%	64	13.2%	25	6.3%	12	لا تتخذ الحكومة اي قرارات الا بناءا علي طلب مخصص من كل جهة علي حدة

المصدر : إعداد الباحث

1 - 6 : مستوى الاهمية للآلية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة

بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم

إن أعلى مستوي من الاهمية لأفراد العينة لأوافق بشدة ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وادني مستوي في الفقرة (13) ، في حين اظهرت النتائج اعلي مستوي من الاهمية لاوافق في الفقرة (3) وادني مستوي في الفقرة (13) ، اما اوافق الي حدما فقد ظهر اعلي مستوي من الاهمية لأفراد العينة في الفقرة (13) وادني مستوي من الاهمية في الفقرة (1) ، واطهرت النتائج اعلي مستوي من الاهمية للاوافق في الفقرة (4) في حين ظهر ادني مستوي من الاهمية في الفقرة (2) ، اما لا اوافق بشدة فقد اشار افراد العينة الي الفقرة (4) في اعلي مستوي من الاهمية و الفقرتان (1 ، 2) لادني مستوي من الاهمية ويوضح ذلك الجدول (12)

جدول (12) : الالية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم

Total		اوافق بشده		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق بشده		
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
100.0%	189	29.1%	55	47.6%	90	15.9%	30	4.8%	9	2.6%	5	تشارك الوزارة في وضع التصورات الاولية للقرارات المتعلقة بأنشطتها قبل صدورها من مجلس الوزراء
100.0%	189	25.9%	49	47.1%	89	22.2%	42	2.1%	4	2.6%	5	تقدم الوزارة الدراسات الاولية لمشاريع القرارات المتعلقة بأنشطتها للحكومة
100.0%	189	15.3%	29	48.7%	92	23.3%	44	9.5%	18	3.2%	6	تضع الوزارة معايير لتنفيذ قرارات الحكومة عند صدورها من مجلس الوزراء
100.0%	189	7.4%	14	28.0%	53	22.8%	43	33.9%	64	7.9%	15	تنفذ الوزارة القرارات الصادرة من الحكومة بغض النظر عن مدى تطابق هذه القرارات مع اهدافها الانية او المستقبلية
100.0%	189	18.0%	34	38.1%	72	19.0%	36	21.7%	41	3.2%	6	تنفذ الوزارة القرارات الصادرة من الحكومة بعد دراسة عن مدى تطابق هذه القرارات مع اهدافها الانية او المستقبلية
100.0%	189	16.4%	31	39.7%	75	21.7%	41	18.0%	34	4.2%	8	تتقدم الوزارة الي الحكومة بإعادة النظر في القرارات التي لا تتطابق مع اهدافها في المستويات المختلفة
100.0%	189	11.6%	22	38.6%	73	23.3%	44	19.0%	36	7.4%	14	تعترض الوزارة عن تنفيذ القرارات التي لا تتطابق مع خططها الانية او المستقبلية
100.0%	189	11.1%	21	41.3%	78	32.8%	62	10.1%	19	4.8%	9	تستحدث الوزارة او تطور الوحدات التنظيمية لديها بما يمكنها من تنفيذ قرارات الحكومة
100.0%	189	15.9%	30	41.3%	78	26.5%	50	13.2%	25	3.2%	6	تقوم الوزارة بوضع سياسات جديدة تتواءم مع القرارات الحكومية الصادرة في مجال اختصاصها
100.0%	189	24.3%	46	37.6%	71	23.3%	44	9.5%	18	5.3%	10	تستعين الوزارة عند تنفيذ القرارات الحكومية بالخبرات المتاحة لديها لضمان جودة التنفيذ
100.0%	189	11.6%	22	31.7%	60	24.3%	46	22.8%	43	9.5%	18	تستعين الوزارة بخبرات من خارج الوزارة (اجنبية او محلية) لضمان

جودة تنفيذ القرارات الحكومية												
100.0%	189	14.3%	27	43.4%	82	19.0%	36	19.0%	36	4.2%	8	تقوم الوزارة بتدريب العاملين فيها علي اليات تنفيذ القرارات الحكومية
100.0%	189	6.9%	13	26.5%	50	35.4%	67	21.7%	41	9.5%	18	لدي الوزارة الية دقيقة لقياس اثر القرارات الحكومية بعد تنفيذها
100.0%	189	15.3%	29	37.6%	71	24.3%	46	17.5%	33	5.3%	10	تعمل الوزارة علي تعزيز الاثر الايجابي للقرارات الحكومية بناءا علي المعلومات المرتدة من المستفيدين من القرارات
100.0%	189	14.8%	28	33.3%	63	28.6%	54	17.5%	33	5.8%	11	ترفع الوزارة الي الحكومة بناء علي المعلومات المرتدة بطلب تعديل القرارات الصادرة

المصدر : إعداد الباحث

1 - 7 : مستوي الاهمية لكفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

إن أعلى مستوي من الاهمية لأفراد العينة لأوافق بشدة ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وادني مستوي في الفقرة (9) ، في حين اظهرت النتائج اعلي مستوي من الاهمية لأوافق في الفقرة (1) وادني مستوي في الفقرة (9) ، اما اوافق الي حدما فقد ظهر اعلي مستوي من الاهمية لافراد العينة في الفقرة (12) وادني مستوي من الاهمية في الفقرة (1) ، واطهرت النتائج اعلي مستوي من الاهمية للاوافق في الفقرة (9) في حين ظهر ادني مستوي من الاهمية في الفقرة (11) ، اما لا اوفق بشدة فقد اشار افراد العينة الي الفقرة (8) في اعلي مستوي من الاهمية و الفقرة (4) لادني مستوي من الاهمية ويوضح ذلك الجدول (13) .

جدول (13) : كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

Total		اوافق بشده		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق بشده		
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
100.0%	189	22.2%	42	43.9%	83	20.1%	38	11.1%	21	2.6%	5	تمتلك ادارة التخطيط بالوزارة برنامج عمل للمستقبل
100.0%	189	15.9%	30	37.6%	71	24.9%	47	18.5%	35	3.2%	6	تمتلك ادارة التخطيط مصادر معلومات موثوقة
100.0%	189	11.1%	21	37.6%	71	24.9%	47	21.2%	40	5.3%	10	كل المديرين علي دراية كاملة برسالة المنظمة
100.0%	189	15.9%	30	40.7%	77	23.3%	44	19.6%	37	.5%	1	لدي ادارة التخطيط رؤية واضحة لأهداف الوزارة بعيدة المدى
100.0%	189	13.8%	26	31.7%	60	33.3%	63	19.6%	37	1.6%	3	لدي ادارة التخطيط رؤية واضحة لأهداف الحكومة بعيدة المدى
100.0%	189	14.3%	27	33.3%	63	25.4%	48	21.2%	40	5.8%	11	تجمع المشكلات الناجمة عن العمل في ادارة التخطيط
100.0%	189	11.6%	22	29.6%	56	28.0%	53	24.9%	47	5.8%	11	لدي ادارة التخطيط فريق عمل متكامل ذي قدرة علي تحديد المشكلات
100.0%	189	9.0%	17	29.1%	55	29.1%	55	24.3%	46	8.5%	16	لدي ادارة التخطيط فريق عمل متكامل ولديه القدرة علي تحليل المشكلات
100.0%	189	5.3%	10	20.6%	39	26.5%	50	39.7%	75	7.9%	15	تقوم ادارة التخطيط بعرض المشكلات التي تواجه الوزارة علي العاملين لتحديد وجهات نظرهم ازاءها
100.0%	189	12.2%	23	41.3%	78	31.7%	60	13.2%	25	1.6%	3	تقوم ادارة التخطيط بتجميع تقارير الانجاز السنوية وتحللها مقارنة بالأهداف الموضوعه
100.0%	189	14.3%	27	40.2%	76	33.3%	63	10.6%	20	1.6%	3	تقوم ادارة التخطيط بتجميع تقارير الانجاز السنوية وتحللها مقارنة بالخطط التفصيلية الموضوعه
100.0%	189	16.4%	31	32.8%	62	35.4%	67	13.8%	26	1.6%	3	تضع ادارة التخطيط مؤشر الانجاز وتعممه علي بقية الادارات في الوزارة محددة مستويات الانجاز وتطلب التفسير الموضوعية لمستويات الانجاز
100.0%	189	19.6%	37	31.2%	59	30.7%	58	14.3%	27	4.2%	8	تناقش ادارة التخطيط مع الادارات المختلفة مستويات الانجاز وتحدد اوجه الخلل ان وجدت

100.0%	189	15.3%	29	34.4%	65	31.2%	59	15.3%	29	3.7%	7	تتبع ادارة التخطيط المنهج العلمي في وضع تصورات الخطة السنوية والخطط بعيدة المدى للوزارة
100.0%	189	20.1%	38	35.4%	67	21.2%	40	20.1%	38	3.2%	6	تتبع ادارة التخطيط بشكل دوري مستوي تنفيذ الخطة لتلافي القصور في بداياته

المصدر : إعداد الباحث

1 - 8 : مستوي الاهمية للقرارات المتخذة ومدى ملاءمتها لتطلعات الجمهور

المستفيد ومواكبتها لمتطلباتهم المتنامية

إن أعلى مستوي من الاهمية لأفراد العينة لأوافق بشدة ظهر في الفقرة (15) من الاستبيان وادني مستوي في الفقرتين (5 ، 11) ، في حين اظهرت النتائج اعلي مستوي من الاهمية لأوافق في الفقرة (1) وادني مستوي في الفقرة (14) ، اما اوافق الي حدما فقد ظهر اعلي مستوي من الاهمية لأفراد العينة في الفقرة (14) وادني مستوي من الاهمية في الفقرة (1) ، واطهرت النتائج اعلي مستوي من الاهمية للاوافق في الفقرة (14) في حين ظهر ادني مستوي من الاهمية في الفقرة (15) اما لا اوفق بشدة فقد اشار افراد العينة الي الفقرة (14) في اعلي مستوي من الاهمية و الفقرتان (1 ، 2) لادني مستوي من الاهمية ويوضح ذلك الجدول (14) .

جدول (14) : القرارات المتخذة ومدى ملاءمتها لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها
لمتطلباتهم المتنامية

Total		اوافق بشده		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق بشده		
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
100.0%	189	18.5%	35	42.3%	80	17.5%	33	17.5%	33	4.2%	8	تتعامل الادارات المختلفة مع الجمهور بصفته السبب الرئيس لوجود هذه الادارات في هيكل الوزارة
100.0%	189	16.4%	31	39.2%	74	23.8%	45	16.4%	31	4.2%	8	تقوم الادارات المختلفة بدراسة احتياجات الجمهور بين حين واخر
100.0%	189	15.3%	29	37.6%	71	20.1%	38	21.2%	40	5.8%	11	تقارن الادارات المختلفة بين الاحتياجات المختلفة للجمهور في الفترة الماضية وتطلعات الجمهور الجديدة
100.0%	189	13.2%	25	37.0%	70	29.6%	56	15.3%	29	4.8%	9	تتخذ الادارات اجراءات مباشرة لمواكبة تغيرات احتياجات الجمهور الجديدة
100.0%	189	6.9%	13	40.2%	76	31.2%	59	16.4%	31	5.3%	10	تتخذ القرارات في الادارات المختلفة بما يتلاءم وتطلعات الجمهور المستفيد
100.0%	189	12.7%	24	32.8%	62	27.5%	52	20.1%	38	6.9%	13	يتم تغيير القرارات بين فترة واخرى وفقا لتطلعات الجمهور المستفيد
100.0%	189	14.3%	27	33.3%	63	24.9%	47	20.1%	38	7.4%	14	تقوم الادارات المختلفة بتحليل للبيئة المحيطة بها لتستطيع قياس التغيرات الحاصلة فيها
100.0%	189	9.5%	18	38.1%	72	27.0%	51	19.6%	37	5.8%	11	تقوم الادارات المختلفة بتحديد التغيرات البيئية وتتخذ القرارات اللازمة بما يتلاءم ومواجهة هذه التغيرات
100.0%	189	10.6%	20	28.6%	54	26.5%	50	25.9%	49	8.5%	16	تقوم الادارات المختلفة بعمل قياسات رضا للجمهور المستفيد من خدماتها
100.0%	189	12.2%	23	31.7%	60	25.9%	49	23.8%	45	6.3%	12	تسعى الادارات المختلفة لان تواكب قراراتها تطلعات الجمهور المستفيد وبما يحقق له الرضا المستمر
100.0%	189	6.9%	13	28.6%	54	31.2%	59	24.9%	47	8.5%	16	تستطلع القيادات الادارية اراء الجمهور وتعمل مقاييس لمعرفة متطلباته
100.0%	189	7.9%	15	28.0%	53	28.6%	54	24.9%	47	10.6%	20	تستطلع القيادات الادارية درجة رضا الجمهور من خلال مقاييس علمية تؤدي الي معرفة مؤشرات الرضا لدي الجمهور

100.0%	189	11.6%	22	22.8%	43	29.1%	55	24.3%	46	12.2%	23	تطلع القيادات الادارية علي صناديق الشكاوي المنتشرة في كل المرافق وتتخذ الاجراءات العلاجية المباشرة لجوانب النقص وتعزز الاجراءات المقبولة من الجمهور
100.0%	189	10.6%	20	6.9%	13	23.8%	45	41.3%	78	17.5%	33	لا تؤخذ بالاعتبار تطلعات الجمهور وأراؤه.
100.0%	189	20.1%	38	34.9%	66	27.5%	52	11.6%	22	5.8%	11	التقييم للإنجاز هو الاصل في اتخاذ اي قرارات تؤدي الي تغيير اجرائي

المصدر : إعداد الباحث

1 - 9 : مستوى الاهمية لتأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية

إن أعلى مستوى من الاهمية لأفراد العينة لأوافق بشدة ظهر في الفقرة (8) من الاستبيان وادني مستوى في الفقرة (13) ، في حين اظهرت النتائج اعلي مستوى من الاهمية لأوافق في الفقرتين (2 ، 3) وادني مستوى في الفقرة (13) ، اما اوافق الي حدما فقد ظهر اعلي مستوى من الاهمية لأفراد العينة في الفقرة (14) وادني مستوى من الاهمية في الفقرة (3) ، واطهرت النتائج اعلي مستوى من الاهمية للاوافق في الفقرتين (13 ، 15) ، في حين ظهر ادني مستوى من الاهمية في الفقرة (14) اما لا اوافق بشدة فقد اشار افراد العينة الي الفقرة (1) في اعلي مستوى من الاهمية و الفقرة (9) لادني مستوى من الاهمية ويوضح ذلك الجدول (15) .

جدول (15) : تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية

Total		اوافق بشده		اوافق		اوافق الي حد ما		لا اوافق		لا اوافق بشده		
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	
100.0%	189	8.5%	16	27.0%	51	35.4%	67	20.1%	38	9.0%	17	تقوم الوزارة بشكل دوري بتحليل الازوضاع الاقتصادية
100.0%	189	12.7%	24	41.3%	78	24.3%	46	17.5%	33	4.2%	8	تربط الوزارة بين سعيها لتحقيق رسالتها والوضع الاقتصادي القائم
100.0%	189	10.6%	20	41.3%	78	19.6%	37	23.3%	44	5.3%	10	يتطور الوضع التنظيمي للوزارة زيادة او نقصا وفقا للوضع الاقتصادي القائم
100.0%	189	14.3%	27	38.1%	72	23.3%	44	20.1%	38	4.2%	8	تستشرف الوزارة من خلال التقارير الاقتصادية الدورية الوضع الاقتصادي المقبل
100.0%	189	9.5%	18	39.7%	75	27.0%	51	19.0%	36	4.8%	9	تهتم الوزارة عند اتخاذ قرارات هامة ذات ارتباط بالجمهور بمستوي النتائج القومي الاجمالي
100.0%	189	16.9%	32	27.5%	52	26.5%	50	21.7%	41	7.4%	14	تهتم الوزارة عند اتخاذ قرارات هامة ذات ارتباط بالجمهور بمستوي دخل الفرد
100.0%	189	16.4%	31	36.0%	68	23.8%	45	16.9%	32	6.9%	13	تحاول الوزارة ان تواكب قراراتها الوضع الاقتصادي للبلاد
100.0%	189	23.8%	45	30.2%	57	23.8%	45	15.9%	30	6.3%	12	هناك ترابط قوي بين تنفيذ الوزارة لخطتها بالوضع الاقتصادي القائم في البلاد
100.0%	189	18.0%	34	30.7%	58	31.7%	60	16.4%	31	3.2%	6	تتغير الخطط تبعا للتغيرات الاقتصادية في البلاد وبالتالي اليات التنفيذ للخطط
100.0%	189	12.2%	23	40.7%	77	24.3%	46	18.5%	35	4.2%	8	يعاد رسم استراتيجية الوزارة وفقا للمتغيرات الاقتصادية وبما يسرع من تنفيذ الخطط
100.0%	189	9.5%	18	37.6%	71	29.1%	55	18.0%	34	5.8%	11	تخذ الوزارة قرارات تنفيذية علاجية او وقائية وفقا لما تمليه مصلحة العمل ارتباطا بالمتغيرات الاقتصادية الداخلية والخارجية
100.0%	189	6.9%	13	39.2%	74	29.1%	55	20.1%	38	4.8%	9	تتخذ قرارات توسيع أنشطة الوزارة وفقا لمعايير اقتصادية
100.0%	189	6.3%	12	21.2%	40	37.6%	71	29.6%	56	5.3%	10	تتنازل الوزارة عن بعض اختصاصاتها للغير (للقطاع الخاص) عند تدني

100.0%	189	15.3%	29	56.1%	106	19.6%	37	6.9%	13	2.1%	4	غموض العبء الوظيفي علي العاملين
100.0%	189	21.2%	40	51.9%	98	20.1%	38	5.3%	10	1.6%	3	الافتقار الي المشاركة في اتخاذ القرارات
100.0%	189	16.9%	32	51.9%	98	22.8%	43	7.4%	14	1.1%	2	المستقبل الوظيفي الذي ينتظره الفرد
100.0%	189	16.9%	32	51.3%	97	23.8%	45	6.9%	13	1.1%	2	الاحداث الاجتماعية المحيطة بالفرد
100.0%	189	13.8%	26	42.3%	80	37.0%	70	4.2%	8	2.6%	5	ضعف التناسب بين احتياجات الفرد وقدراته الشخصية
100.0%	189	6.3%	12	42.9%	81	40.2%	76	7.9%	15	2.6%	5	التغيرات التي تطرأ علي سلوك المجتمع
100.0%	189	10.1%	19	30.2%	57	24.9%	47	27.5%	52	7.4%	14	ضعف العلاقة مع زملاء العمل
100.0%	189	14.3%	27	43.4%	82	33.3%	63	7.4%	14	1.6%	3	ضعف العلاقة مع الرئيس المباشر
100.0%	189	16.9%	32	39.7%	75	34.4%	65	7.4%	14	1.6%	3	الافتقار الي التماسك بين زملاء العمل
100.0%	189	14.3%	27	34.9%	66	34.9%	66	13.2%	25	2.6%	5	وجود اشخاص عدوانيين ومشاكسين في العمل
100.0%	189	13.2%	25	31.2%	59	22.8%	43	30.7%	58	2.1%	4	ارتفاع عدد العاملين في مكتب واحد
100.0%	189	14.8%	28	39.7%	75	33.9%	64	9.5%	18	2.1%	4	الصراع بين افراد المجتمع نتيجة للمصالح المختلفة
100.0%	189	12.2%	23	39.2%	74	28.0%	53	18.0%	34	2.6%	5	المتطلبات الاجتماعية للوظيفة
100.0%	189	10.6%	20	32.8%	62	28.6%	54	22.2%	42	5.8%	11	علاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل
100.0%	189	12.7%	24	33.9%	64	22.8%	43	21.7%	41	9.0%	17	علاقات الفرد الشخصية في محيط الاسرة والقبيلة

المصدر : إعداد الباحث

100.0%	189	41.8%	79	45.5%	86	6.3%	12	5.3%	10	1.1%	2	فهم المدير العميق والشامل للأمور والمهام بالمعارف الانسانية واستفادته من الافكار الجديدة
100.0%	189	22.8%	43	52.4%	99	16.9%	32	6.3%	12	1.6%	3	القدرة علي التوقع لدي المدير واضحة في مجال اتخاذ القرارات اكثر من غيرها من النشاطات الادارية
100.0%	189	34.4%	65	44.4%	84	16.4%	31	3.2%	6	1.6%	3	مؤهل المدير وتخصصه في مجال الادارة من خلال المؤهل العلمي او الدورات المتخصصة في الادارة
100.0%	189	35.4%	67	44.4%	84	12.7%	24	6.3%	12	1.1%	2	قدرة المدير علي المبادرة من خلال القدرة علي ابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهة المشكلات محل القرار وحلها
100.0%	189	32.3%	61	44.4%	84	14.3%	27	4.2%	8	4.8%	9	قدرة المدير علي تحمل المسؤولية وشعوره بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم علي تحقيقه
100.0%	189	12.2%	23	33.3%	63	19.6%	37	27.0%	51	7.9%	15	اهداف المدير واغراضه الشخصية والتي تؤثر في توجيه سلوكه في عملية اتخاذ القرار
100.0%	189	23.3%	44	47.6%	90	21.7%	41	5.8%	11	1.6%	3	اتجاهات المدير وقيمه الفلسفية والاخلاقية والاجتماعية والتي تتأثر بالبيئة التي ترعرع فيها
100.0%	189	28.6%	54	46.0%	87	18.0%	34	5.3%	10	2.1%	4	قدرة المدير علي ضبط النفس وضبط الحساسيات وقابلية الانفعال في المواقف الحرجة
100.0%	189	38.1%	72	41.8%	79	13.2%	25	6.9%	13			الخبرات السابقة لمدير وقدرته علي الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه
100.0%	189	20.6%	39	48.7%	92	22.8%	43	6.9%	13	1.1%	2	التأثر بالمساعدين والمعاونين المقربين والذين لهم التأثير في توجيه القرارات
100.0%	189	19.6%	37	56.6%	107	17.5%	33	4.8%	9	1.6%	3	المستشارون والخبراء المتخصصون الذين يستأنس المدير بأرائهم قبل اتخاذ

100.0%	189	31.2%	59	55.0%	104	9.5%	18	3.2%	6	1.1%	2	نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه
100.0%	189	16.9%	32	51.3%	97	21.2%	40	8.5%	16	2.1%	4	قيم الأفراد ومصالحهم ينعكس تأثيرها علي سلوك المدير والعاملين وتؤثر بالتالي علي القرارات
100.0%	189	14.3%	27	64.6%	122	17.5%	33	1.6%	3	2.1%	4	طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح للمدير لحلها
100.0%	189	16.4%	31	64.6%	122	15.9%	30	3.2%	6			نوع القرار وأهميته (استراتيجي - تكتيكي)
100.0%	189	21.7%	41	52.9%	100	19.0%	36	4.8%	9	1.6%	3	مدي ملاءمة الظروف البيئية الخارجية وما يترتب عليها من ضغوط علي متخذ القرار
100.0%	189	29.1%	55	50.3%	95	15.9%	30	2.6%	5	2.1%	4	قدرة المدير علي تنمية الفهم المتبادل بينه وبين المرؤوسين لديه
100.0%	189	24.9%	47	52.4%	99	20.1%	38	2.1%	4	.5%	1	قدرة المدير في الحصول علي المعلومات من المرؤوسين
100.0%	189	18.0%	34	52.4%	99	21.7%	41	6.9%	13	1.1%	2	قدرة المدير في الوقوف علي رد فعل رسالته من جانب مستقبلها وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها
100.0%	189	28.0%	53	41.3%	78	24.3%	46	4.8%	9	1.6%	3	قدرة المدير علي تفعيل طرق الاتصال غير الرسمي للحصول السريع علي المعلومات
100.0%	189	23.3%	44	51.3%	97	19.6%	37	4.2%	8	1.6%	3	درجة التفويض التي يتبعها المدير في تفويض جزء من صلاحياته لمرؤوسيه
100.0%	189	14.3%	27	47.6%	90	26.5%	50	9.0%	17	2.6%	5	عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة
100.0%	189	21.7%	41	49.7%	94	22.2%	42	5.3%	10	1.1%	2	نطاق الوقت المتاح للمدير لاتخاذ القرار وحسن تنظيمه له بما يحقق اقصى استفادة ممكنه
100.0%	189	35.4%	67	47.6%	90	11.1%	21	3.2%	6	2.6%	5	شخصية وطاقة المدير وقدراته الجسمية والذهنية ومهاراته الانسانية في التعامل مع مرؤوسيه
100.0%	189	34.9%	66	45.0%	85	15.3%	29	3.7%	7	1.1%	2	نطاق معرفة المدير واحاطته بنوعية العمل الذي يديره

100.0%	189	50.3%	95	34.4%	65	12.7%	24	1.6%	3	1.1%	2	النظام السياسي والقيود التي يفرضها علي صانع القرار
100.0%	189	30.2%	57	51.3%	97	15.9%	30	1.6%	3	1.1%	2	ضرورة ان تأتي القرارات الادارية منسجمة كليا مع الاتجاه الاقتصادي للدولة
100.0%	189	31.7%	60	47.1%	89	11.6%	22	7.9%	15	1.6%	3	مراعات القرارات لأهداف الغالبية من المواطنين وليس لأهداف فئة محددة من المواطنين صاحبة مصلحة خاصة
100.0%	189	15.9%	30	56.6%	107	20.6%	39	6.9%	13			ضرورة ان يوازن متخذ القرار بين المطالب المختلفة لعموم المواطنين ومطالب وزارته
100.0%	189	34.4%	65	50.8%	96	11.6%	22	2.6%	5	.5%	1	يجب علي المدير متخذ القرار ان يراعي عدالة وموضوعية القرار لضمان انسجامه مع الصالح العام
100.0%	189	18.5%	35	48.7%	92	21.2%	40	9.0%	17	2.6%	5	تتأثر قرارات الإدارة بالقيم والتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة لتأثيرها علي سلوك واتجاهات المديرين
100.0%	189	18.5%	35	51.9%	98	18.5%	35	7.9%	15	3.2%	6	تعد القيم الدينية عاملا مؤثرا في متخذ القرار لضرورة تجانس القرارات مع القيم الدينية
100.0%	189	19.0%	36	44.4%	84	25.4%	48	7.4%	14	3.7%	7	الانظمة واللوائح تمثل قيودا رسمية مفروضة علي المدير متخذ القرار
100.0%	189	16.4%	31	48.7%	92	24.9%	47	9.0%	17	1.1%	2	تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغييرات المستمرة في اللوائح والانظمة والتشريعات
100.0%	189	19.6%	37	50.3%	95	21.7%	41	6.3%	12	2.1%	4	ضرورة ان يلتزم متخذ القرار بالشكل والقواعد والاجراءات التي تضعها الانظمة لجدواها في حماية المصالح العامة للفراد
100.0%	189	19.6%	37	37.6%	71	22.2%	42	14.8%	28	5.8%	11	ضغوط التنظيمات غير الرسمية والتي تشكل مراكز قوي فعلية في المنظمة

100.0%	189	18.5%	35	40.7%	77	25.9%	49	12.2%	23	2.6%	5	ضيق الوقت لدي المدير واضطراره لاتخاذ قرارات تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون هناك فرصة للحصول علي معلومات وافية
100.0%	189	12.2%	23	34.4%	65	37.0%	70	13.8%	26	2.6%	5	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل
100.0%	189	9.5%	18	29.6%	56	41.3%	78	16.9%	32	2.6%	5	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من الراي العام
100.0%	189	21.2%	40	32.3%	61	33.9%	64	11.1%	21	1.6%	3	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من الاجهزة الرقابية

المصدر : إعداد الباحث

الفصل الثاني

تحليل البيانات

2- 1 : تحليل بيانات تأثير تغيير الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات

هذا المحور يرتبط بالإجابة على التساؤلات الآتية :

(1) ما التأثيرات المباشرة للتغيير في الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والقيمة التائية ومستوي الدلالة لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجداول 20 و 21 .

جدول 20 : نتائج اختبار t لدارسة الفروق في محور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب عبارات المحور

عبارات المحور	العدد	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى التطبيق
تقليل نسبة الامان الوظيفي لدي المديرين	189	1.153	188	.250	52.4%
ارتفاع دوران العمل في الادارات القيادية العليا	189	-1.763	188	.080	46.6%
تغير البرنامج الحكومي وما يترتب عليه من تغيير لآليات العمل	189	11.444	188	.000	70.4%
البدء بخطط جديدة مغايرة للخطط الموضوعه بحيث تتوافق هذه الخطط مع تطلعات القيادة الادارية الجديدة	189	9.421	188	.000	65.3%
تناقص فرص اثبات الذات	189	1.302	188	.194	52.8%
اعادة صياغة الاهداف بما يتوافق مع الاهداف الجديدة للحكومة	189	10.369	188	.000	70.1%

63.4%	.000	188	7.140	189	العمل وفقا لأهداف القائد الإداري الأعلى وطموحاته
68.5%	.000	188	10.960	189	إعادة جدولة الأولويات للمرفق وللإدارة وفقا لأولويات الحكومة الجديدة
70.8%	.000	188	12.280	189	التأثير المباشر للقرارات بالاتجاه الاقتصادي للحكومة
61.9%	.000	188	7.961	189	التأثير المباشر للقرارات باتجاهات القيادة الإدارية الجديدة للمرفق
53.3%	.138	188	1.491	189	التأثير المباشر للقرارات بالأهداف الشخصية للقائد الإداري الجديد في الوزارة
67.3%	.000	188	9.424	189	اختلال التوازن بين الخطط الموضوعة والأهداف الحكومية الجديدة
45.9%	.085	188	-1.734	189	تأثير القرارات بالتقاليد الاجتماعية
50.7%	.793	188	.263	189	سعي الإدارة العليا الجديدة لتغليب مصالح الفئة الاجتماعية أو الحزبية الداعمة لها
50.8%	.739	188	.334	189	ضعف الولاء التنظيمي للإدارة العليا للوزارة

المصدر : إعداد الباحث

جدول 21: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تأثير تغيير الحكومة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقليل نسبة الامان الوظيفي لدي المديرين	3.10	1.135	11
2	ارتفاع دوران العمل في الإدارات القيادية العليا	2.86	1.073	14
3	تغيير البرنامج الحكومي وما يترتب عليه من تغيير لآليات العمل	3.81	.833	2
4	البدء بخطط جديدة مغايرة للخطط الموضوعة بحيث تتوافق هذه الخطط مع تطلعات القيادة الإدارية الجديدة	3.61	.896	6
5	تناقص فرص اثبات الذات	3.11	1.173	10
6	إعادة صياغة الأهداف بما يتوافق مع الأهداف الجديدة للحكومة	3.80	1.066	3
7	العمل وفقا لأهداف القائد الإداري الأعلى وطموحاته	3.53	1.029	7
8	إعادة جدولة الأولويات للمرفق وللإدارة وفقا لأولويات الحكومة الجديدة	3.74	.929	4
9	التأثير المباشر للقرارات بالاتجاه الاقتصادي للحكومة	3.83	.930	1
10	التأثير المباشر للقرارات باتجاهات القيادة الإدارية الجديدة للمرفق	3.48	.822	8
11	التأثير المباشر للقرارات بالأهداف الشخصية للقائد الإداري الجديد في الوزارة	3.13	1.220	9
12	اختلال التوازن بين الخطط الموضوعة والأهداف الحكومية الجديدة	3.69	1.011	5
13	تأثير القرارات بالتقاليد الاجتماعية	2.84	1.300	15
14	سعي الإدارة العليا الجديدة لتغليب مصالح الفئة الاجتماعية أو الحزبية الداعمة لها	3.02	1.382	13

12	1.308	3.03	ضعف الولاء التنظيمي للإدارة العليا للوزارة	1 5
	.52	3.37	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 20 الي أن أعلى قيمة تائية هي في مقابل التأثر المباشر للقرارات بالاتجاه الاقتصادي للحكومة في حين تظهر كل مؤشرات مستوي التطبيق اعلي من 50% ماعدا الفقرة الثانية، وهي ارتفاع مستوي دوران العمل في القيادات العليا، مما يعطي مؤشرا الي أن هذه الظاهرة غير متوفرة في الإدارات المبحوثة الا بشكل قليل حسب راي افراد عينة البحث وهي اقل من الوسط ، أي أن تأثرها بتغيير الحكومة ضعيف نوعا ما ، ويشير الجدول 21 إلى أن متوسط محور التأثيرات المباشرة لتغيير الحكومة في تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية هو 3.37 بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود تأثيرات، ومن أهم التأثيرات المباشرة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 9 و 3 و 6 و 8 و 12 و 4 و 7 و 10 و 11. بمعنى أن تغيير الحكومة قبل قضائها فترة زمنية كافية لتنفيذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات تتأثر بالدرجة الأولى بالاتجاه الاقتصادي حيث تؤثر التغييرات الاقتصادية اثرا كبيرا لدى متخذي القرارات، وذلك علي مختلف مستويات اتخاذ القرار، ومختلف اشكال القرارات ويبرز تداخل الادارة والسياسة والاقتصاد واضحا هنا ، حيث يظهر تأثير العامل الاقتصادي علي القرارات من حيث العائد والتكلفة الذي يتوقعه متخذ القرار قبل الشروع في القرار، وكذلك الاثار التي تنعكس علي الجمهور جراء أي قرار تتخذه الادارة العامة، ثم يأتي التغيير الحكومي وما يترتب عليه من تغيير في برنامج الحكومة ورؤيتها لآليات العمل وهذا يؤثر بشكل مباشر علي الاليات المعتمدة السابقة، وذلك لكون الوزير المعني في الوزارة ملزم بتبني رأي حكومته، لذلك تبرز التغييرات في اليات العمل وما يترتب عليه ذلك من تغيير في بعض الاجراءات بل ومن الممكن ان يتم التغيير في اللوائح وبعض الانظمة واذا لاحظنا ان المتوسط التقريبي للحكومات من الممكن ان يصل الي حوالي السنة بقياس عدد الحكومات المشكلة من بداية الثورة الي الان ، او بحوالي اكثر من سنتين منذ تحقق الوحدة إلى الان، ولذا نلاحظ في الواقع الفعلي التغيير المستمر للوائح وعدم ثبات آليات العمل، ولهذا تأثير سلبي علي آليات عمل المؤسسات والوزارات إذ أن التطور يتأتى من التطبيق للأنظمة وتطويرها بحسب الحاجة التي تفرضها ضرورات

التطوير ذاته، او متطلبات مواكبة سير العمل للخطط الموضوعة وفي المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة راي افراد العينة أن الاهداف تعاد صياغتها وفقا للأهداف التي تضعها الحكومة والتي هي تعبيراً عن توجهاتها وفقاً لبرنامجها الذي نالت به الثقة من البرلمان، ولتغيير الاهداف بشكل مستمر انعكاساته السلبية لدي القوي العاملة في المنظمات، إذ يخلق حالة من عدم وضوح الرؤيا لديهم وكذلك زعزعة الاستقرار وحالة الرضا عند قياس مستوي الانجاز والاحساس بالتقدم نحو الاهداف المرسومة، وما يواكب تغيير الاهداف من تغيير للخطط الموضوعة يحمل نفس التأثيرات التي تواكب تغيير الاهداف . وفي الفقرات السابعة والثامنة والتاسعة الي الفقرات الاخيرة فقد راي افراد العينة أن من آثار التغيير الحكومي تتكون هناك سلسلة من التغييرات التي يحدثها القادة الاداريين الجدد علي راس الوزارات مما يخلق حالة من عدم الامان الوظيفي، او ما يظهر التضارب الذي يبرز بين الحين والآخر في المنظمات العامة نتيجة للتضارب بين الاهداف الجديدة وآليات العمل التي يسعى القائد الاداري الجديد لفرضها في المنظمة، ومغايرة هذه للقيم السائدة او الاهداف التي وصلت المنظمة في تنفيذها الي مشارف النهاية، وإحساس العاملين بانهم سيعاودون البداية من جديد وفقاً لأهداف جديدة، في حين أن الاهداف الاولي لم يتم قياس نتائجها بعد كما ان استجابة القيادات الادارية للضغوط الاجتماعية وإن جاءت في الترتيب الاخير تشير الي ان هناك تأثير بهذه الضغوط ولكنه لم يعد بذاك الوضوح ولعل ذلك يعزي الي ان الوعي قد بدأ يفرض الكثير من التغييرات، وكذلك تغليب المصالح الحزبية والذي بدأ يقل في مستوي ظهوره مما يعني أن الافراد بدأ لديهم نضجاً يظهر من خلال تعاملهم مع الوظيفة العامة بعقلية مختلفة ومن الممكن في حالة تطوير مفاهيم الادارة الحديثة لدي القائمين بالأمر فمن الممكن ان تغير الكثير من المفاهيم السلبية كذلك تفرض الان وقائع التمسك بالديموقراطية وما تفرزه هذه الحالة السياسية من صراعات سياسية متوقعة في المرحلة المقبلة العمل وفقاً لما عملت به الدول التي انتهجت هذا النهج بالفصل الكلي بين السياسة والادارة العامة والعمل علي تغليب مبدا فصل الادارة العامة كلياً عن السياسة بحيث لا يكون للتغييرات السياسية او لتغيير الحكومة أي تأثيرات علي الادارة العامة او القائمين عليها مما يرسخ مبدا سيادة النظام وزيادة مستوي الامان الوظيفي اضافة الي التحكم في عدم تأثير الادارة العامة باي تغييرات من الممكن أن تواكب عملية التغييرات الحكومية وسيادة مبدا الجدارة والكفاءة عند تولي مقاليد قيادة المرافق العامة .

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تغيير في الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية تعزى للمركز الوظيفي؟
للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 22.

جدول 22: نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.34	.51	-385	.701
مدير عام	156	3.38	.52		

المصدر : إعداد الباحث

يظهر جدول 22 نتائج اختبار t والتي تشير إلى عدم وجود فروق إحصائية لمحور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية لأن قيمة t (-0.385) غير دالة حيث مستوى الدلالة (0.701) أكبر من 5%، بمعنى أن المركز الوظيفي لا يتأثر بتغيير الحكومة في تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تغيير في الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 23.

جدول 23 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.40	0.52	1.209	0.229
دراسات عليا	58	3.31	0.50		

المصدر : إعداد الباحث

يشير جدول 23 إلى عدم وجود فروق إحصائية لمحور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية لأن قيمة t غير دالة حيث مستوى الدلالة (0.229) أكبر من 5%، بمعنى أن تأثير تغيير الحكومة في تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية لا يتأثر بالمؤهل العلمي.

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تغيير في الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 24.

جدول 24 : نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حسب جهة العمل (الوزارات)

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	17	3.31	.60	1.879	.058
وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	21	3.51	.37		
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	16	3.49	.36		
امانة العاصمة	18	3.05	.27		
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	20	3.45	.67		
وزارة التعليم العالي	17	3.46	.53		
وزارة الأشغال العامة والطرق	21	3.30	.41		
وزارة التربية والتعليم	21	3.37	.46		
وزارة الداخلية	20	3.58	.77		
وزارة العدل	18	3.19	.41		
الإجمالي	189	3.37	.52		

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب جهة العمل، تشير إلى وجود تأثيرات مباشرة لتغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية حيث كل المتوسطات أعلى من الوسط

الفرضي (2.75)، ولكن نتائج تحليل التباين تشير إلى أن هذه الفروق غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة (0.058) أكبر من 5%. وهذا يشير إلى أن تأثير تغيير الحكومة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية لا يتأثر بجهة العمل (الوزارات).

2 - 2 : تحليل بيانات تطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية ومدى غموض الاهداف بعيدة المدى والتأثير المباشر في القرارات التي تواجه عملية اتخاذ القرار .

هذا المحور يرتبط بالإجابة على التساؤلات الآتية :

(1) ما مدى تطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية؟

تم الإجابة على هذا السؤال باحتساب الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري و حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لقرارات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 25.

جدول 25 : نتائج اختبار t لدارسة الفروق لقرارات محور مدى تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية

المتوسط النظري = 3					
مستوى التطبيق	مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	القيمة التائية	العدد	عبارات المحور
59.3%	.000	188	9.899	189	تأثير تغيير الحكومة في الاستراتيجيات
61.9%	.000	188	5.243	189	اغلب القرارات المتخذة تأخذ الطابع الأني اليومي
63.6%	.000	188	7.397	189	تقف اللوائح والتعليمات عائقا امام اتخاذ القرارات
73.4%	.000	188	14.355	189	مركزية اتخاذ القرارات تحد من سلطاتي في اتخاذ القرارات
68.9%	.000	188	13.085	189	الحاجة الي سرعة اتخاذ القرار تصعب من النظر الي البدائل المختلفة
48.7%	.532	188	-.626	189	اواجه صعوبة في تحديد السبب الرئيس للمشكلة
65.5%	.000	188	9.152	189	لا تحدد الاهداف من قبل القيادة الادارية الأعلى في الوزارة
64.4%	.000	188	7.843	189	تراكم الاعمال وما يترتب عليه من ضيق الوقت
72.9%	.000	188	12.181	189	النقص الحاد في اعداد الموظفين الكفؤين
74.6%	.000	188	13.715	189	عدم استيعاب المرؤوسين للأهداف البعيدة يؤدي الي عدم قبولهم للقرارات
79.1%	.000	188	17.572	189	تباطؤ الاستجابة من القيادات الأعلى
52.1%	.328	188	.981	189	العادات والتقاليد تشكل ضغطا عند اتخاذ القرارات

72.1%	.000	188	13.359	189	قلة الحوافز تثبط من السرعة في اتخاذ القرارات
79.2%	.000	188	17.962	189	ضعف وسائل الرقابة
77.1%	.000	188	18.026	189	عدم ورود المعلومات المرتدة بالسرعة المعقولة لمعرفة اثار القرارات
76.1%	.000	188	15.549	189	تداخل الاختصاصات بين الادارات المختلفة
80.2%	.000	188	19.871	189	نقص التدريب والتعليم للموظفين في الادارة

المصدر : إعداد الباحث

يشير جدول 25 الي ان مستوى تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى تراوح بين 48.7% لفقرة واجه صعوبة في تحديد السبب الرئيس للمشكلة مما يشير الي ان افراد العينة لا يواجهون صعوبات كبيرة في القدرة علي تحديد اسباب المشكلات ، و 80.2% وهي لفقرة نقص التدريب والتعليم للموظفين في الادارة حيث يشير افراد العينة الي النقص الحاد في التدريب والتاهيل للموظفين في الادارة العامة ، وكما يبينه الجدول اعلاه

جدول 26 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور مدى تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	اغلب القرارات المتخذة تأخذ الطابع الأني اليومي	3.48	1.25	14
2	تقف اللوائح والتعليمات عائقا امام اتخاذ القرارات	3.54	1.01	13
3	مركزية اتخاذ القرارات تحد من سلطاتي في اتخاذ القرارات	3.94	.90	7
4	الحاجة الي سرعة اتخاذ القرار تصعب من النظر الي البدائل المختلفة	3.76	.79	10
5	واجه صعوبة في تحديد السبب الرئيس للمشكلة	2.95	1.16	16
6	لا تحدد الاهداف من قبل القيادة الادارية الأعلى في الوزارة	3.62	.93	11
7	تراكم الاعمال وما يترتب عليه من ضيق الوقت	3.58	1.01	12
8	النقص الحاد في اعداد الموظفين الكفويين	3.92	1.03	8
9	عدم استيعاب المرؤوسين للأهداف البعيدة يؤدي الي عدم قبولهم للقرارات	3.98	.99	6
10	تباطؤ الاستجابة من القيادات الأعلى	4.16	.91	3
11	العادات والتقاليد تشكل ضغطا عند اتخاذ القرارات	3.08	1.19	15
12	قلة الحوافز تثبط من السرعة في اتخاذ القرارات	3.88	.91	9
13	ضعف وسائل الرقابة	4.17	.89	2
14	عدم ورود المعلومات المرتدة بالسرعة المعقولة لمعرفة اثار القرارات	4.08	.83	4
15	تداخل الاختصاصات بين الادارات المختلفة	4.04	.92	5

16	نقص التدريب والتعليم للموظفين في الادارة	4.21	.83	1
	الإجمالي	3.79	.47	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 26 إلى أن متوسط محور التأثيرات المباشرة لفقرات محور مدى تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية 3.79 بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى ان هناك تطبيق من قبل الحكومة لآليات الاستراتيجية بعيدة المدى وان هناك تطبيق للاستراتيجيات بعيدة المدى التي تضمنتها الخطط الخمسية ومن اهم المؤثرات علي ذلك حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هو مؤشر نقص التدريب والتعليم للموظفين في الادارة العامة بالرغم من ان الدولة قد انشأت لهذا الغرض المعهد الوطني للعلوم الادارية منذ بداية تكون الدولة الحديثة في اليمن في عام 1963 م وعملت الوزارات المختلفة علي تشتيت جهود التدريب وتعميق الخبرات المتراكمة بإنشائها معاهد متخصصة ملحقة بالوزارات (وهذا يظهر في الكثير من الوزارات مثل المالية ، التخطيط ، وغيرها) مما ينعكس بأثاره وحسب تقدير العينة المبحوثة علي مستوي استيعاب الاهداف بعيدة المدى التي تضمنتها الخطط الخمسية اذ ان نقص التدريب والتعليم من المؤشرات ذات السلبية العالية وذلك لان الوزارات ليست لديها أي تقديرات فعلية لمستوي الاحتياجات التدريبية كما ان القيادات الادارية لا تقوم بتوضيح وشرح اهدافها والاهداف بعيدة المدى للمنظمة، وكذلك عدم التمييز بين الاهداف ومستوياتها المختلفة بعيدة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى . ولنقص المعلومات ونقص تبادلها بين افراد المرفق الواحد وبين باقي منظمات الادارة العامة مع بعضها البعض، ومن الممكن كما في الواقع الميداني اعتماد الوزارة او المرفق الحكومي علي شخص واحد او عدة اشخاص دون الاهتمام بضرورة تعميم المعرفة كما تظهر الفقرات ، 13 ، 10 ، 14 ، 15 ، بان هناك ضعف واضح في ادوات ووسائل العملية الرقابية، مما يؤثر علي حجم المعلومات عن الاداء المحقق أو المتوقع من خلال التخطيط ، ولربما أن لغياب المعلومات عن الاداء المتوقع الخاص بالقيادات العليا يؤدي الي ضعف استجابة القيادات الادارية العليا تجاه ما يقدم من معلومات عن الاهداف ومستوي تنفيذها، وربما

يعزى ذلك الي البطء والتأخير في وصول المعلومات المرتدة الي هذه القيادات مما يفقدها قدرة قياس تأثير القرارات علي الاهداف، خصوصا اذا ما كانت هذه القرارات محل اختصاص السلطات العليا، مما يؤثر علي سرعة اتخاذ القرارات ودرجة مواءمتها للأهداف بعيدة المدى وهذا التأثير قد يكون ناتجا عن تركيز السلطة وتركيز وتراكم الاعمال في اعلي الهرم في الوزارة او المؤسسة وهذا الامر واضح بالملاحظة في الادارات العامة ، حيث تقوم القيادات الادارية في معظم الوقت بالإجراءات اليومية التفصيلية علي حساب رسم الاهداف بعيدة المدى او اعطاء الوقت الكافي لتوضيح هذه الاهداف لمن عليهم القيام بالتنفيذ

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 27 .

جدول 27 : نتائج اختبار t لدارسة الفروق في محور مدى تطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.80	.56	.105	.916
مدير عام	156	3.79	.45		

المصدر : إعداد الباحث

كما هو واضح من الجدول 27 أن نتائج اختبار t تشير إلى عدم وجود فروق معنوية (ذات دلالة إحصائية) تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأن قيمة مستوى الدلالة (0.916) أكبر من 5%.

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 28 .

جدول 28 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى تطبيق الادارة الحكومية
لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.78	.50	-.834	.405
دراسات عليا	58	3.84	.39		

المصدر : إعداد الباحث

كما يوضح الجدول 28 أن نتائج اختبار t تشير إلى عدم وجود فروق معنوية (ذات دلالة إحصائية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأن قيمة مستوى الدلالة (0.405) أكبر من 5%.

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تطبيق الإدارة الحكومية لآليات

الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط الخمسية تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 29.

جدول 29 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مدى تطبيق الادارة الحكومية
لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى حسب جهة العمل

الوزارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	17	3.88	.62	1.390	.196
وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	21	3.73	.45		
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	16	3.93	.37		
امانة العاصمة	18	3.73	.25		
وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	20	3.95	.54		
وزارة التعليم العالي	17	3.84	.49		
وزارة الاشغال العامة والطرق	21	3.81	.38		
وزارة التربية والتعليم	21	3.84	.42		
وزارة الداخلية	20	3.74	.56		
وزارة العدل	18	3.51	.43		
الاجمالي	189	3.79	.47		

المصدر : إعداد الباحث
تشير نتائج المتوسطات الحسابية أن الإدارات الحكومية تطبق الآليات الاستراتيجية بعيدة المدى، لأن جميع قيم هذه المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي، بينما تشير نتائج تحليل التباين أن هذه الفروق غير معنوية (غير دالة) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.196) أكبر من 5%. وهذا يعني أن جهات العمل لا تؤثر على محور مدى تطبيق الإدارة الحكومية لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى حسب جهة العمل .

2 - 3 : تحليل بيانات طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعية

هذا المحور يرتبط بالإجابة على التساؤلات التالية:

(1) ما مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعية؟

للإجابة على هذا السؤال باحتساب الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري و حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ل فقرات هذا المحور ، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 30.

جدول 30 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى طبيعة عمل الادارة المتسمة بالأنبية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعه حسب فقرات المحور

المتوسط النظري = 3					
عبارات المحور	العدد	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى التطبيق
تتخذ القرارات فوريا لمواجهة اي موقف يواجهه العمل في الوزارة	189	10.934	188	.000	70.5%
يتم التأني عند حدوث مشكلة إجرائية او تنظيمية في الوزارة وتتم دراسة الاسباب التي ادت لخلق المشكلة	189	6.940	188	.000	64.2%
يؤجل النظر للمشكلات التي تظهر اثناء العمل مما قد يخلق مضاعفات للمشكلة.	189	8.990	188	.000	67.7%
يتم اصدار التوجيهات بشكل مستمر لتعديل الاجراءات حسب رؤية قيادة الوزارة للحاجة لتعديل الاجراءات	189	7.221	188	.000	61.8%
يتم اصدار التوجيهات بشكل مستمر لتعديل الاجراءات حسب متطلبات تنفيذ الخطط الموضوعه	189	3.590	188	.000	56.0%
تتخذ القرارات لمواجهة المشكلات التي تظهر ولكن بعد دراسة تأثير القرارات علي الخطط الموضوعه	189	3.343	188	.001	56.0%
يتم تجاوز الخطة الموضوعه اذا رأيت قيادة الوزارة ذلك دون ابداء الاسباب او الاشعار بالتعديل في الخطط	189	6.343	188	.000	61.4%
قبل اتخاذ اي قرار تتم مراجعة الخطط الموضوعه للتأكد من ان القرار يصب في اطار الخطط الموضوعه	189	4.295	188	.000	58.3%
ليس هناك اهتمام واضح بتنفيذ الخطط الموضوعه انما تتم مواجهة المشكلات التي تظهر لمنع الاختناقات في العمل ومواجهة كل مشكلة علي حده	189	.683	188	.496	51.5%
تحرص القيادة الادارية في الوزارة علي التسبير اليومي للعمل وفقا لمتطلبات تنفيذ الاعمال بغض النظر عن الخطط الموضوعه	189	.534	188	.594	51.2%
يتم تطبيق القرارات التنفيذية في الوزارة بما يتلاءم بشكل كامل مع الخطط الموضوعه	189	5.809	188	.000	60.4%
تتم معالجة المشكلات التي تظهر اثناء العمل التنفيذي لمهام الوزارة وبما يتلاءم مع التنفيذ الكامل للخطط الموضوعه وبشكل لا يعيق هذه الخطط	189	4.877	188	.000	59.9%
توضع الاجراءات التنفيذية لسير الاعمال بما يحسن من مستوي تنفيذ الخطط الموضوعه	189	6.625	188	.000	62.8%
كل الأنشطة مصممة وفقا للخطط الموضوعه وبما يحقق اهداف	189	3.777	188	.000	57.9%

الوزارة في الازمنة التخطيطية المختلفة				
54.4%	.042	188	2.044	189
اي قرارات تصدر ويتضح تعارضها مع الخطط الموضوعه يتم الغاءها بغض النظر عن اثارها الجانبية او التكاليف التي يمكن تحملها				

المصدر : إعداد الباحث

بالكشف عن مدى طبيعة عمل الادارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعه باستخدام الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري تبين ان مستوي التطبيق تراوح بين 70.5% و 51.2%.

جدول 31 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات محور مدى طبيعة عمل الادارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعه.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتخذ القرارات فوريا لمواجهة اي موقف يواجهه العمل في الوزارة	3.82	1.03	1
2	يتم التائي عند حدوث مشكلة إجرائية او تنظيمية في الوزارة وتتم دراسة الاسباب التي ادت لخلق المشكلة	3.57	1.12	3
3	يؤجل النظر للمشكلات التي تظهر اثناء العمل مما قد يخلق مضاعفات للمشكلة	3.71	1.08	2
4	يتم اصدار التوجيهات بشكل مستمر لتعديل الاجراءات حسب رؤية قيادة الوزارة للحاجة لتعديل الاجراءات	3.47	.90	5
5	يتم اصدار التوجيهات بشكل مستمر لتعديل الاجراءات حسب متطلبات تنفيذ الخطط الموضوعه	3.24	.91	11
6	تتخذ القرارات لمواجهة المشكلات التي تظهر ولكن بعد دراسة تأثير القرارات علي الخطط الموضوعه	3.23	.98	12
7	يتم تجاوز الخطة الموضوعه اذا رأت قيادة الوزارة ذلك دون ابداء الاسباب او الاشعار بالتعديل في الخطط	3.46	.99	6
8	قبل اتخاذ اي قرار تتم مراجعة الخطط الموضوعه للتأكد من ان القرار يصب في اطار الخطط الموضوعه	3.33	1.07	9
9	ليس هناك اهتمام واضح بتنفيذ الخطط الموضوعه انما تتم مواجهة المشكلات التي تظهر لمنع الاختناقات في العمل ومواجهة كل مشكلة	3.06	1.17	15

			علي حده	
14	1.23	3.05	تحرص القيادة الادارية في الوزارة علي التسيير اليومي للعمل وفقا لمتطلبات تنفيذ الاعمال بغض النظر عن الخطط الموضوعه	10
7	.99	3.42	يتم تطبيق القرارات التنفيذية في الوزارة بما يتلاءم بشكل كامل مع الخطط الموضوعه	11
8	1.12	3.40	تتم معالجة المشكلات التي تظهر اثناء العمل التنفيذي لمهام الوزارة وبما يتلاءم مع التنفيذ الكامل للخطط الموضوعه وبشكل لا يعيق هذه الخطط	12
4	1.06	3.51	توضع الاجراءات التنفيذية لسير الاعمال بما يحسن من مستوي تنفيذ الخطط الموضوعه	13
10	1.16	3.32	كل الانشطة مصممة وفقا للخطط الموضوعه وبما يحقق اهداف الوزارة في الازمنة التخطيطية المختلفة	14
13	1.17	3.17	اي قرارات تصدر ويتضح تعارضها مع الخطط الموضوعه يتم الغاءها بغض النظر عن اثارها الجانبية او التكاليف التي يمكن تحملها	15
	.52	3.38	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 31 إلى أن متوسط فقرات محور مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعه هي 3.38، بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى الأنية في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات الفورية بشأنها وتأتي الفقرات 1، 3، 2، 13، 4، 7، 11، 12، علي التوالي مما يشير الي ان القرارات تتخذ بشكل فوري وأناي لتنفيذ الانشطة المختلفة، في حين يري افراد العينة انه تتم دراسة الاسباب في حالة ظهور مشكلات تتعلق بالإجراءات في الوزارة، كما تقوم الوزارات بتأجيل النظر في المشكلات التي تظهر اثناء العمل، وهذا بدوره يؤدي مع المدي المتوسط لا الطويل الي تفاقم المشكلات واستعصاء حلولاها في حين ان الوزارات تضع الاجراءات التنفيذية لسير الاعمال بما يؤدي الي التنفيذ السلس للخطط الموضوعه، الا ان التجاوز للخطط الموضوعه يتم في الوزارات بحسب راي افراد العينة بشكل كامل دون ان تبدي الوزارة اسبابا للتنفيذين في الوزارات لهذا التجاوز، ولعل هذا مؤداه أن الخطط الموضوعه ايضا لم تراعي التوقعات المستقبلية بشكل دقيق، او انها تعدل كلما تطلبت البرامج الحكومية ذلك، في حين اعطي افراد العينة تسلسلا متأخرا للفقرات التي تبرز حرص القيادات علي الاهتمام بالتنفيذ اليومي للأعمال الموكلة علي عاتق الوزارة والاهتمام بالخطط الموضوعه، مما يبرز أن هناك جزئية من التخطيط والحرص عليه من قبل القيادات الادارية، الا ان الغلبة للتنفيذ اليومي للمهام دون ابداء الصرامة في التمسك بالخطط الموضوعه وهذا ما يشير الي عدم ايلاء التخطيط للمدي الطويل اهتمام في الوزارات وأن التخطيط قصير الاجل وفي احسن الاحوال المتوسط هو السائد في هذه الوزارات .

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعة تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 32 .

جدول 32: نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.45	.47	.791	.430
مدير عام	156	3.37	.53		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق في رأي المبحوثين من المستويين القياديين في الوزارة وهناك تطابق في وجهة نظرهما

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعة تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 33 .

جدول 33 . : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.41	.53	1.164	.246
دراسات	58	3.32	.48		

				عليا
--	--	--	--	------

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق بين اراء أفراد العينة في محور مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعه حسب المؤهل العلمي

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعه تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 34

جدول 34: نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مدى طبيعة عمل الادارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعه حسب جهة العمل

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الوزارة
.000	6.428	.52	3.45	17	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
		.37	3.15	21	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
		.63	3.32	16	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.36	3.72	18	أمانة العاصمة
		.58	2.84	20	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.26	3.70	17	وزارة التعليم العالي
		.42	3.43	21	وزارة الاشغال العامة والطرق
		.57	3.56	21	وزارة التربية والتعليم
		.42	3.26	20	وزارة الداخلية
		.32	3.49	18	وزارة العدل
		.52	3.38	189	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج المتوسطات الحسابية أن الإدارات الحكومية تعمل بالإدارة الآتية للأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة من قبلها مع الخطط الموضوعة لأن جميع قيم هذه المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي وأن هناك فروق بين هذه الإدارات، ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين.

ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يعني أن جهات العمل تؤثر على محور طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالآتية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعة.

ولدراسة أي الجهات الحكومية أكثر معنوية أو لصالح أي جهة دون أخرى، ولأن البيانات متجانسة فقد تم استخدام اختبار شيفه (Scheffe) لدراسة الفروق البعدية كما في الجدول التالي 35.

جدول 35: نتائج اختبار شيفه (Scheffe) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالآتية في التعامل دون التأكد من ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعة

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أمانة العاصمة - وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	0.89	0.000
وزارة التعليم العالي - وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	0.86	0.000
وزارة التربية والتعليم - وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	0.73	0.004
وزارة العدل - وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	0.66	0.028

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج اختبار شيفه في الجدول 35 إلى أن موظفي الإدارات الحكومية في أمانة العاصمة تعمل بالإدارة الآتية للأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات المتخذة من قبلها مع الخطط الموضوعة أكثر من موظفي وزارة التعليم الفني والتدريب (لأن هذا الفرق (0.89) معنوي (0.000) ، بمعنى أن موظفي وزارة التعليم الفني والتدريب أكثر تأكيداً من ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعة.

بالمثل نجد أن موظفي الإدارات في وزارة التعليم الفني والتدريب أكثر تأكيداً من مدى ملائمة القرارات المتخذة مع الخطط الموضوعة من الإدارات في وزارة التعليم العالي، كذلك الحال بالنسبة لإدارات وزارة التربية والتعليم ووزارة العدل.

لعل مرد هذا التباين بين هذه الوزارات كما يري الباحث ان امانة العاصمة تخضع لقانون السلطة المحلية، رغم تمييزها عن باقي مرافق السلطة المحلية أن علي راس هرمها وزير دولة، ومرد ذلك لأهمية العاصمة من الناحيتين السكانية والسياسية، وكذلك حداثة عهد تشكيلها علي هيئة وزارة وينطبق القول علي وزارة التعليم العالي رغم أن الكثير من كوادرها الادارية وكوادرها القيادية من العاملين اصلا في العمل الاكاديمي في الجامعات اليمنية، وهذا يظهر الفجوة بين النظريات العلمية والقدرة علي تطبيقها، اما وزارة العدل فلعل ارتباطاتها المتعددة مع مجلس القضاء الأعلى وكذلك النيابة العامة وتولي الغالبية من العاملين فيها للمناصب القيادية من القضاة وهم بالاصل غير اداريين محترفين بل حكاما محترفين اظهر هذا التباين بينها وبين وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، والتي لها ارتباط مباشر بالحاجة من القوي العاملة المؤهلة لسوق العمل، اضافة الي ارتباطها من خلال المشروعات التنموية الممولة من جهات اجنبية المانية وغيرها قد خلق ارتباطا بين الإدارة وخبراء هذه الدول الممولة، مما اكسبها القدرة علي المواءمة بين الخطط الموضوعة والقرارات الوزارية المتخذة، وهذا يشير الي مقدرة متميزة في التخطيط لمديات مختلفة مستفيدين من تراكم الخبرات التي وضعها الخبراء الاجانب فيها .

2 - 4 : نتائج بيانات الآلية المعتمدة من الحكومة في اتخاذ القرارات وتأثيرها المباشر على أنشطة الوزارة

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات الآتية :

1) ما مدى الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات والتي لها التأثير المباشر على أنشطة جهات العمل المختلفة ؟

للإجابة على هذا السؤال باحتساب الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري و حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور ، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 36 .

جدول 36 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة حسب فقرات المحور .

المتوسط النظري = 3					
عبارات المحور	العدد	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	مستوى التطبيق

	المحسوب				
75.7%	.000	188	14.802	189	توزع الحكومة برنامجها عند استلامها المهام علي الجهات المختلفة ومن ثم علي المستويات الادارية العليا لاطلاعهم علي البرنامج
69.2%	.000	188	10.033	189	يعد كل قيادي في الوزارة مسودة للقرارات اللازمة لإدارته التي تواكب تنفيذ البرنامج الحكومي
69.4%	.000	188	11.866	189	تعد الوزارة ككل مشاريع قراراتها لمواكبة برنامج الحكومة وبما لا يؤثر علي سير انشطتها
64.0%	.000	188	7.541	189	يدرس برنامج الحكومة ويعمل بما يتفق واهداف الوزارة ويترك ما لا يتناسب مع الاهداف او الخطط الاستراتيجية
65.7%	.000	188	8.519	189	يرفع الي الحكومة بالآليات الصحيحة التي من الممكن ان تتفق مع برنامجها جنبا الي جنب مع ما يتفق واهداف الوزارة بعيدة المدى
53.2%	.090	188	1.706	189	تؤجل الفقرات التي يتضمنها البرنامج الحكومي والتي لا تتفق مع برنامج الوزارة وخططها الموضوعية
61.4%	.000	188	5.907	189	تؤجل خطط الوزارة وتعديل اهدافها ويتم العمل ببرنامج الحكومة
66.0%	.000	188	9.214	189	تتم اعادة تكييف الانشطة بما يتوافق مع البرنامج الحكومي
42.6%	.001	188	-3.365	189	تتخذ الحكومة القرارات مباشرة دون الرجوع الي الوزارات والادارات المعنية
38.1%	.000	188	-6.120	189	لا تتأثر أنشطة الوزارة باي قرارات حكومية نظرا لكونها أنشطة برامجية معتادة
40.7%	.000	188	-4.583	189	لا تتأثر أنشطة الوزارة باي قرارات حكومية نظرا لكون القرارات الحكومية قرارات عامة وغير مخصصة
59.9%	.000	188	5.819	189	تؤثر قرارات الحكومة في أنشطة الوزارة كون اغلبها يتضمن تعديلات في المهام المنوطة بالوزارة
60.4%	.000	188	6.079	189	تؤثر قرارات الحكومة في أنشطة الوزارة كون اغلبها يتضمن تعديلات في اساليب العمل والاجراءات
62.4%	.000	188	7.338	189	تؤدي قرارات الحكومة الي الحد من بعض الانشطة في حين توسع من مجالات البعض الاخر

59.7%	.000	188	4.751	189	لا تتخذ الحكومة اي قرارات الا بناءا علي طلب مخصص من كل جهة علي حدة
-------	------	-----	-------	-----	---

المصدر : إعداد الباحث

بالكشف عن نتائج بيانات الآلية المعتمدة من الحكومة في اتخاذ القرارات وتأثيرها المباشر علي أنشطة الوزارة باستخدام الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري تبين ان مستوي التطبيق تراوح بين 75.7% و 40.7%
جدول 37 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة .

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توزع الحكومة برنامجها عند استلامها المهام علي الجهات المختلفة ومن ثم علي المستويات الادارية العليا لاطلاعهم علي البرنامج	4.03	.95	1
2	يعد كل قيادي في الوزارة مسودة للقرارات اللازمة لإدارته التي تواكب تنفيذ البرنامج الحكومي	3.77	1.05	3
3	تعد الوزارة ككل مشاريع قراراتها لمواكبة برنامج الحكومة وبما لا يؤثر علي سير انشطتها	3.78	.90	2
4	يدرس برنامج الحكومة ويعمل بما يتفق واهداف الوزارة ويترك ما لا يتناسب مع الاهداف او الخطط الاستراتيجية	3.56	1.02	6
5	يرفع الي الحكومة بالآليات الصحيحة التي من الممكن ان تتفق مع برنامجها جنبا الي جنب مع ما يتفق واهداف الوزارة بعيدة المدى	3.63	1.02	5
6	تؤجل الفقرات التي يتضمنها البرنامج الحكومي والتي لا تتفق	3.13	1.02	11

			مع برنامج الوزارة وخططها الموضوعة	
8	1.06	3.46	تؤجل خطط الوزارة وتعديل اهدافها ويتم العمل ببرنامج الحكومة	7
4	.96	3.64	تتم اعادة تكييف الانشطة بما يتوافق مع البرنامج الحكومي	8
13	1.21	2.70	تتخذ الحكومة القرارات مباشرة دون الرجوع الي الوزارات والادارات المعنية	9
15	1.07	2.52	لا تتأثر أنشطة الوزارة باي قرارات حكومية نظرا لكونها أنشطة برامجية معتادة	10
14	1.11	2.63	لا تتأثر أنشطة الوزارة باي قرارات حكومية نظرا لكون القرارات الحكومية قرارات عامة وغير مخصصة	11
10	.94	3.40	تؤثر قرارات الحكومة في أنشطة الوزارة كون اغلبها يتضمن تعديلات في المهام المنوطة بالوزارة	12
9	.95	3.42	تؤثر قرارات الحكومة في أنشطة الوزارة كون اغلبها يتضمن تعديلات في اساليب العمل والاجراءات	13
7	.93	3.50	تؤدي قرارات الحكومة الي الحد من بعض الانشطة في حين توسع من مجالات البعض الاخر	14
12	1.12	3.39	لا تتخذ الحكومة اي قرارات الا بناءا علي طلب مخصص من كل جهة علي حدة	15
	.52	3.37	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات والتي لها التأثير المباشر على أنشطة جهات العمل المختلفة تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول

. 38

جدول 38 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة حسب المركز الوظيفي

مستوى الدلالة	اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المركز الوظيفي
.430	.791	.47	3.45	33	وكيل وزارة
		.53	3.37	156	مدير عام

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات والتي لها التأثير المباشر على أنشطة جهات العمل المختلفة تعزى للمركز الوظيفي

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات والتي لها التأثير المباشر على أنشطة جهات العمل المختلفة تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 39 .

جدول 39 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل
.056	1.923	.51	3.42	131	جامعي
		.51	3.26	58	دراسات عليا

المصدر : إعداد الباحث

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات والتي لها التأثير المباشر على أنشطة جهات العمل المختلفة تعزى للمؤهل العلمي

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات والتي لها التأثير المباشر على أنشطة جهات العمل المختلفة تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 40 .

جدول 40 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة حسب جهات العمل

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الوزارة
.099	1.671	.76	3.20	17	وزارة الشئون الاجتماعية والعمل
		.56	3.20	21	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
		.48	3.36	16	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.46	3.62	18	أمانة العاصمة
		.54	3.22	20	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.27	3.53	17	وزارة التعليم العالي
		.30	3.42	21	وزارة الأشغال العامة والطرق
		.57	3.54	21	وزارة التربية والتعليم
		.47	3.29	20	وزارة الداخلية
		.49	3.32	18	وزارة العدل
.51	3.37	189	الإجمالي		

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 40 إلى أن متوسط فقرات محور الآلية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة والتي لها التأثير المباشر في أنشطة جهات العمل المختلفة هي 3.37 ، مما يشير إلى أن الآلية التي تتخذ بموجبها الحكومة

القرارات لها تأثير علي الانشطة التي تقوم بها الوزارات المختلفة، وذلك لكون هناك ترابط مباشر بين الحكومة وبين الوزارات المختلفة، إذ أن التأثير غير المباشر لقرارات الحكومة علي الوزارات، او في الانشطة المختلفة لها يظهر فقط في القرارات اللائحية الداخلية ذات الارتباط بالأفراد وهي القرارات البسيطة وغير المركبة وذات الاثر السريع ولكون هذه القرارات هي قرارات قائمة بذاتها ، مثل هذه القرارات، قرار ترقية موظف ما، او نقله الي عمل اخر، او معاقبته وغير ذلك .. .

وقد جاء ترتيب آراء افراد العينة لهذا المحور علي النحو الاتي : 1، 3، 2 ، وهي الفقرات التي تشير إلى أن الحكومة توزع برنامجها عند استلام مهامها علي الجهات المختلفة عبر أعضائها (الوزراء) ومن ثم علي القيادة العليا في الوزارات لاطلاعهم علي البرنامج ليتسنى لكل وزارة إعداد مشاريع برامجها ، وبما لا يؤثر علي سير انشطتها في حين جاءت الفقرة الثامنة في الترتيب الرابع والخامسة تليهما الفقرة الرابعة، والتي تؤكد ان الوزارات تعيد تكييف أنشطتها بما يتواءم مع البرنامج الحكومي، ولكن مع التناسب التام بين الخطط الموضوعة للوزارات والخطط الجديدة في البرنامج الحكومي اما الفقرات 9، 10، 11 ، علي التوالي فقد حصلت علي تقديرات متوسطة ضعيفة مما يؤكد راي افراد العينة في ان الحكومة لا تتخذ قراراتها مباشرة دون الرجوع الي الوزارات المختصة انما تتم القرارات بموافقة مسبقة من تلك الجهات ان لم يكن اصل طلب القرارات منها ، في حين لم يوافق افراد العينة علي صياغة الفقرة ان الانشطة المعتادة لا تتأثر بقرارات الحكومة لكونها أنشطة برامجية معتادة وها يدلل علي ان الانشطة المختلفة للوزارات حتي النمطية منها تتأثر بالقرارات الحكومية .

2 - 5 : تحليل بيانات الآلية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات الآتية :

(1) ما مدى آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم حسب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 42 .

جدول 41 نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم .

عبارات المحور	العدد	القيمة الثانية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى التطبيق
تشارك الوزارة في وضع التصورات الاولية للقرارات المتعلقة بأنشطتها قبل صدورها من مجلس الوزراء	189	14.025	188	.000	73.9%
تقدم الوزارة الدراسات الاولية لمشاريع القرارات المتعلقة بأنشطتها للحكومة	189	14.058	188	.000	72.9%
تضع الوزارة معايير لتنفيذ قرارات الحكومة عند صدورها من مجلس الوزراء	189	9.078	188	.000	65.9%
تنفذ الوزارة القرارات الصادرة من الحكومة بغض النظر عن مدى تطابق هذه القرارات مع اهدافها الانية او المستقبلية	189	-.851	188	.396	48.3%
تنفذ الوزارة القرارات الصادرة من الحكومة بعد دراسة عن مدى تطابق هذه القرارات مع اهدافها الانية او المستقبلية	189	5.685	188	.000	61.5%
تتقدم الوزارة الي الحكومة بإعادة النظر في القرارات التي لا تتطابق مع اهدافها في المستويات المختلفة	189	5.785	188	.000	61.5%
تعذر الوزارة عن تنفيذ القرارات التي لا تتطابق مع خططها الانية او المستقبلية	189	3.425	188	.001	57.0%
تستحدث الوزارة او تطور الوحدات التنظيمية لديها بما يمكنها من تنفيذ قرارات الحكومة	189	6.161	188	.000	61.0%
تقوم الوزارة بوضع سياسات جديدة تتواءم مع القرارات الحكومية الصادرة في مجال اختصاصها	189	7.250	188	.000	63.4%
تستعين الوزارة عند تنفيذ القرارات الحكومية بالخبرات المتاحة لديها لضمان جودة التنفيذ	189	8.215	188	.000	66.5%
تستعين الوزارة بخبرات من خارج الوزارة (اجنبية او محلية) لضمان جودة تنفيذ القرارات الحكومية	189	1.547	188	.123	53.3%
تقوم الوزارة بتدريب العاملين فيها علي اليات تنفيذ القرارات الحكومية	189	5.640	188	.000	61.1%
لدي الوزارة الية دقيقة لقياس اثر القرارات الحكومية بعد تنفيذها	189	-.068	188	.946	49.9%

60.1%	.000	188	5.004	189	تعمل الوزارة علي تعزيز الاثر الايجابي للقرارات الحكومية بناء علي المعلومات المرتدة من المستفيدين من القرارات
58.5%	.000	188	4.206	189	ترفع الوزارة الي الحكومة بناء علي المعلومات المرتدة بطلب تعديل القرارات الصادرة

المصدر : إعداد الباحث

بالكشف عن بيانات الآلية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم باستخدام الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري تبين ان مستوى التطبيق تراوح بين 73.9% و 48.3%

جدول 42 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقرارات محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم .

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تشارك الوزارة في وضع التصورات الاولية للقرارات المتعلقة بأنشطتها قبل صدورها من مجلس الوزراء	3.96	.94	1
2	تقدم الوزارة الدراسات الاولية لمشاريع القرارات المتعلقة بأنشطتها للحكومة	3.92	.90	2
3	تضع الوزارة معايير لتنفيذ قرارات الحكومة عند صدورها من مجلس الوزراء	3.63	.96	4
4	تنفذ الوزارة القرارات الصادرة من الحكومة بغض النظر عن مدي تطابق هذه القرارات مع اهدافها الانية او المستقبلية	2.93	1.11	15
5	تنفذ الوزارة القرارات الصادرة من الحكومة بعد دراسة عن مدي تطابق هذه القرارات مع اهدافها الانية او المستقبلية	3.45	1.11	7
6	تتقدم الوزارة الي الحكومة باعادة النظر في القرارات التي لا تتطابق مع اهدافها في المستويات المختلفة	3.46	1.09	6
7	تعذر الوزارة عن تنفيذ القرارات التي لا تتطابق مع خططها الانية او المستقبلية	3.28	1.13	12

8	.98	3.44	تستحدث الوزارة او تطور الوحدات التنظيمية لديها بما يمكنها من تنفيذ قرارات الحكومة	8
5	1.01	3.53	تقوم الوزارة بوضع سياسات جديدة تتواءم مع القرارات الحكومية الصادرة في مجال اختصاصها	9
3	1.11	3.66	تستعين الوزارة عند تنفيذ القرارات الحكومية بالخبرات المتاحة لديها لضمان جودة التنفيذ	10
13	1.18	3.13	تستعين الوزارة بخبرات من خارج الوزارة (اجنبية او محلية) لضمان جودة تنفيذ القرارات الحكومية	11
9	1.08	3.43	تقوم الوزارة بتدريب العاملين فيها علي اليات تنفيذ القرارات الحكومية	12
14	1.07	2.99	لدي الوزارة الية دقيقة لقياس اثر القرارات الحكومية بعد تنفيذها	13
10	1.10	3.40	تعمل الوزارة علي تعزيز الاثر الايجابي للقرارات الحكومية بناءا علي المعلومات المرتدة من المستفيدين من القرارات	14
11	1.11	3.34	ترفع الوزارة الي الحكومة بناءا علي المعلومات المرتدة بطلب تعديل القرارات الصادرة	15
	.67	3.44	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 42 إلى أن متوسط محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم 3.44 بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود الية متوفرة لدي الجهات محل البحث للتغذية الراجعة مما يتيح لها تعديل القرارات في الوقت الملائم .

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 43 .

جدول 43 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.53	.73	.808	.420
مدير عام	156	3.42	.66		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحوor آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم تعزى للمركز الوظيفي

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحوor آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 44.

جدول 44 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.49	.64	1.723	.087

دراسات عليا	58	3.31	.74
-------------	----	------	-----

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق ذات دلالة في محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم حسب المؤهل العلمي

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات

في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها

المباشرة في الوقت الملائم تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 45 .

جدول 45 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم حسب جهات العمل

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الوزارة
.000	7.075	.72	3.38	17	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
		.63	3.14	21	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
		.68	3.43	16	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.37	3.96	18	أمانة العاصمة
		.83	2.68	20	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.63	3.86	17	وزارة التعليم العالي
		.50	3.55	21	وزارة الأشغال العامة والطرق
		.50	3.37	21	وزارة التربية والتعليم
		.51	3.57	20	وزارة الداخلية

		.46	3.60	18	وزارة العدل
		.68	3.44	189	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج المتوسطات الحسابية أن لدى الإدارات الحكومية آلية للتغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم لأن جميع قيم هذه المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي وأن هناك فروق بين هذه الإدارات، ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين.

ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يعني أن هناك آلية معتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية لقياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم .

تشير نتائج المتوسطات الحسابية في جدول 45 أن الإدارات الحكومية في الجهات الحكومية تستخدم آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم ما عدا وزارة التعليم الفني والتدريب حيث متوسطها (2.68) وهو أقل من الوسط الفرضي (2.75).

ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين.

ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يعني أن الإدارات الحكومية في الجهات الحكومية التي تستخدم آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم تتأثر بجهات العمل.

ولدراسة أي الجهات الحكومية أكثر معنوية أو لصالح أي جهة دون أخرى، ولأن البيانات غير متجانسة فقد تم استخدام اختبار دننت 3 (أو يسمى دننت 3) (Dunnett t3) لدراسة الفروق البعدية كما في الجدول 46.

جدول 46 : نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين
جهات العمل لمحور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أمانة العاصمة- وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	0.82	0.001
أمانة العاصمة - وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	1.28	0.000
أمانة العاصمة - وزارة التربية والتعليم	0.59	0.007
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني - وزارة التعليم العالي	-1.18	0.001
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني - وزارة الأشغال العامة	-0.86	0.015
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني - وزارة الداخلية	-0.88	0.013
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني - وزارة العدل	-0.92	0.008

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج اختبار ضنت إلى أن الإدارات الحكومية في أمانة العاصمة أكثر استخداماً لآلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم من الإدارات الحكومية في كل من وزارة الخدمة المدنية ووزارة التعليم الفني ووزارة التربية والتعليم ، لعل السبب يعود كما يراه الباحث الي كون امانة العاصمة اكثر التصاقا بالمتطلبات اليومية لحاجة الجمهور (مثال عمليات النظافة – حركة المرور الخ) والتي تتطلب انتباها مستمرا وحرصا علي معالجة الاختناقات التي من الممكن ان تتولد في مواقع العمل بشكل مستمر بسبب عوامل مختلفة ومتعددة، في حين لا تبرز الية التغذية الراجعة بشكل فعال في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني لاعتمادهم بشكل كبير علي التخطيط في المديات المتوسطة والطويلة كما ورد من سابق وكذلك وزارة الخدمة المدنية والتي تحول دورها في الأونة الاخيرة الي تعميم القوانين فقط واعتمادها في تنفيذ ذلك علي مندوبيها لدي الجهات، ولم تعد الجهة التي تهتم بعملية التطوير والتنمية الادارية كما هو متضمن في قوانينها ولوائحها، اما في وزارة التربية والتعليم فالنمطية الشديده التي تتبعها الوزارة والتي اصبحت بموجبها محددات فقط لجدول

التقويم الدراسي دون السعي للبحث عن اساليب تطوير مناهج التعليم ومدى مواءمتها لمتطلبات التنمية المستدامة، وحاجات سوق العمل المحلية، او في الدول المحيطة وبما يحقق حالة من تطوير مهارات الجيل اليمني ويؤمن قدرته بالمهارة العملية في التواجد في السوق الخليجية .

كما أن الإدارات الحكومية في كل من وزارة التعليم العالي ووزارة الأشغال ووزارة الداخلية ووزارة العدل تستخدم آلية التغذية الراجعة في تعديل القرارات أفضل من وزارة التعليم الفني والتدريب. ولعل مرد ذلك الي نوع المهام الموكلة اليها وعدم النمطية الزائدة فيها اذ ان التغير المستمر لمشكلات التي تواجهها تلك الوزارات تفرض عليها الاهتمام الكبير بالتغذية الراجعة وعدم الانغماس الكبير في الروتين والنمطية .

2 - 6 : تحليل بيانات كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات الآتية :

(1) ما مدى كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في الأجهزة المعنية (جهات العمل) في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط كما في الجدول 48 .

وحسب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 47 .

جدول 47 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

المتوسط النظري = 3					
عبارات المحور	العدد	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى التطبيق
تمتلك ادارة التخطيط بالوزارة برنامج عمل للمستقبل	189	9.735	188	.000	68.0%
تمتلك ادارة التخطيط مصادر معلومات موثوقة	189	5.745	188	.000	61.1%
كل المديرين علي دراية كاملة برسالة المنظمة	189	3.563	188	.000	57.0%
لدي ادارة التخطيط رؤية واضحة لأهداف الوزارة بعيدة المدى	189	7.144	188	.000	63.0%
لدي ادارة التخطيط رؤية واضحة لأهداف الحكومة بعيدة المدى	189	5.022	188	.000	59.1%

57.3%	.000	188	3.548	189	تجمع المشكلات الناجمة عن العمل في ادارة التخطيط
54.1%	.043	188	2.039	189	لدي ادارة التخطيط فريق عمل متكامل ذي قدرة علي تحديد المشكلات
51.5%	.473	188	.720	189	لدي ادارة التخطيط فريق عمل متكامل ولديه القدرة علي تحليل المشكلات
43.9%	.002	188	-3.222	189	تقوم ادارة التخطيط بعرض المشكلات التي تواجه الوزارة علي العاملين لتحديد وجهات نظرهم ازاءها
62.3%	.000	188	7.305	189	تقوم ادارة التخطيط بتجميع تقارير الانجاز السنوية وتحللها مقارنة بالأهداف الموضوعه
63.8%	.000	188	8.232	189	تقوم ادارة التخطيط بتجميع تقارير الانجاز السنوية وتحللها مقارنة بالخطط التفصيلية الموضوعه
62.2%	.000	188	6.854	189	تضع ادارة التخطيط مؤشر الانجاز وتعممه علي بقية الادارات في الوزارة محددة مستويات الانجاز وتطلب التفسير الموضوعية لمستويات الانجاز
61.9%	.000	188	6.009	189	تناقش ادارة التخطيط مع الادارات المختلفة مستويات الانجاز وتحدد اوجه الخلل ان وجدت
60.6%	.000	188	5.584	189	تتبع ادارة التخطيط المنهج العلمي في وضع تصورات الخطة السنوية والخطط بعيدة المدى للوزارة
62.3%	.000	188	6.048	189	تتابع ادارة التخطيط بشكل دوري مستوي تنفيذ الخطة لتلافي القصور في بداياته

المصدر : إعداد الباحث

بالكشف عن مدي كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في الأجهزة المعنية (جهات العمل) في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط باستخدام الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري تبين ان مستوي التطبيق تراوح بين 68% و 43.9% .

جدول 48 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تمتلك ادارة التخطيط بالوزارة برنامج عمل للمستقبل	3.72	1.02	1
2	تمتلك ادارة التخطيط مصادر معلومات موثوقة	3.44	1.06	8
3	كل المديرين علي دراية كاملة برسالة المنظمة	3.28	1.08	12
4	لدي ادارة التخطيط رؤية واضحة لأهداف الوزارة بعيدة المدى	3.52	1.00	3
5	لدي ادارة التخطيط رؤية واضحة لأهداف الحكومة بعيدة المدى	3.37	1.00	10
6	تجمع المشكلات الناجمة عن العمل في ادارة التخطيط	3.29	1.13	11
7	لدي ادارة التخطيط فريق عمل متكامل ذي قدرة علي تحديد المشكلات	3.16	1.11	13
8	لدي ادارة التخطيط فريق عمل متكامل ولديه القدرة علي تحليل المشكلات	3.06	1.11	14
9	تقوم ادارة التخطيط بعرض المشكلات التي تواجه الوزارة علي العاملين لتحديد وجهات نظرهم ازاءها	2.76	1.04	15
10	تقوم ادارة التخطيط بتجميع تقارير الانجاز السنوية وتحللها مقارنة بالأهداف الموضوعه	3.50	.93	4
11	تقوم ادارة التخطيط بتجميع تقارير الانجاز السنوية وتحللها مقارنة بالخطط التفصيلية الموضوعه	3.55	.92	2
12	تضع ادارة التخطيط مؤشر الانجاز وتعممه علي بقية الإدارات في الوزارة محددة مستويات الانجاز وتطلب التفسير الموضوعية لمستويات الانجاز	3.48	.98	6
13	تناقش ادارة التخطيط مع الادارات المختلفة مستويات الانجاز وتحدد اوجه الخلل ان وجدت	3.47	1.09	7
14	تتبع ادارة التخطيط المنهج العلمي في وضع تصورات الخطة السنوية والخطط بعيدة المدى للوزارة	3.42	1.04	9
15	تتابع ادارة التخطيط بشكل دوري مستوي تنفيذ الخطة لتلافي القصور في بداياته	3.49	1.12	5
	الإجمالي	3.37	.81	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 48 إلى أن متوسط محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط هو 3.37 بمعنى

أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط تعزى للمركز الوظيفي؟

(3) للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول . 49

جدول 49 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.53	.84	1.307	.193
مدير عام	156	3.33	.80		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب المركز الوظيفي

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول . 50

جدول 50 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب المؤهل العلمي.

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.43	.83	1.601	.111
دراسات عليا	58	3.23	.74		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب المؤهل العلمي (5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 51.

جدول 51: نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب جهات العمل

الوزارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	17	3.34	.88	6.469	.000
وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	21	2.81	.69		
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	16	3.40	1.10		
أمانة العاصمة	18	3.90	.32		
وزارة التعليم الفني والتدريب	20	2.63	.96		

				المهني
		17	3.93	وزارة التعليم العالي
		21	3.51	وزارة الأشغال العامة والطرق
		21	3.22	وزارة التربية والتعليم
		20	3.61	وزارة الداخلية
		18	3.53	وزارة العدل
		189	3.37	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج المتوسطات الحسابية أن الإدارات الحكومية تتسم بكفاءة نسبية في ادارتها المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط حسب جهات العمل لأن جميع قيم هذه المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي وأن هناك فروق بين هذه الإدارات، ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين كما سيرد .

ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يعني أن جهات العمل تؤثر على محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط.

حيث تشير نتائج المتوسطات الحسابية في (جدول 51) أن الإدارات في الجهات الحكومية لديها القدرة والكفاءة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط ما عدا وزارة التعليم الفني والتدريب حيث متوسطها (2.63) وهو أقل من الوسط الفرضي (2.75).

ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين.

ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يعني أن الإدارات الحكومية في الجهات الحكومية والتي لديها القدرة والكفاءة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط تتأثر بجهات عملها.

ولدراسة أي الجهات الحكومية أكثر معنوية أو لصالح أي جهة دون أخرى، ولأن البيانات غير متجانسة فقد تم استخدام اختبار دننت ت3 (أو يسمى ضنت) (Dunnett t3) لدراسة الفروق البعدية كما في الجدول الآتي : 52 .

جدول 52 : نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور كفاءة الإدارة المعنوية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.000	-1.09	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات- أمانة العاصمة
0.025	-0.8	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - وزارة الداخلية
0.015	-0.72	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - وزارة العدل
0.000	-1.12	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - وزارة التعليم العالي
0.000	1.26	أمانة العاصمة-وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
0.033	0.89	وزارة العدل - وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
0.001	1.29	وزارة التعليم العالي - وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
0.03	0.97	وزارة الداخلية - وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
0.003	0.68	أمانة العاصمة-وزارة التربية والتعليم
0.044	0.71	وزارة التعليم العالي-وزارة التربية والتعليم

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج اختبار ضنت في جدول 52 إلى أن الإدارات الحكومية في أمانة العاصمة ووزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة التعليم العالي أكثر قدرة وكفاءة بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي من الإدارات الحكومية في وزارة الخدمة المدنية. نظرا للظروف الاستثنائية التي تعيشها البلاد والوضع الأمني المتفاقم والتطور الذي تشهده الأجهزة الأمنية من خلال اعتمادها المنهجية العلمية والتي تبرز بوضوح في المدارس والكليات والأكاديميات العسكرية الأمنية التي تبنت وجودها وزارة الداخلية، واستقطاب الكفاءات الفنية وادخال الانظمة الآلية (نظام البطاقات الشخصية - نظام المرور - نظام المعلومات الجنائية ... وغير ذلك) قد أهل وزارة الداخلية الي القدرة علي وضع تصورات مستقبلية والقدرة علي وضع الخطط المستقبلية بكفاءة اعلي والسعي لاستباق الجريمة وتوقع الاحداث بهدف حماية المجتمع, ويظهر ذلك ايضا في وزارة العدل التي ترتبط بشكل مباشر بتأمين استقرار المجتمع من خلال تفعيل

ادوات العدل ممثلة في النيابة العامة والقضاء والسعي من خلال اجهزتها المختلفة لتأمين مسارات مستقرة لتحقيق العدالة، اما في امانة العاصمة فلكون قربها والتصاقها المباشر بالأجهزة المركزية، وكون لها تمثيل في مجلس الوزراء من خلال وزير الدولة امين العاصمة، مما مكنها من القدرة علي وضع التصورات المستقبلية بكفاءة اكبر . كما أن الإدارات الحكومية في كل من وزارة التعليم العالي وأمانة العاصمة ووزارة الداخلية ووزارة العدل أكثر كفاءة وقدرة على التخطيط ووضع تصور مستقبلي من كل من وزارة التعليم الفني والتدريب.

كما أن الإدارات الحكومية في كل من وزارة التعليم العالي وأمانة العاصمة أفضل كفاءة من وزارة التربية والتعليم.

2 - 7 : تحليل بيانات القرارات المتخذة ومدى ملاءمتها لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها لمتطلباتهم المتنامية

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات الآتية :

(1) ما مدى ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية؟

للإجابة على هذا السؤال نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملاءمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية كما في الجدول 53. وحساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 54 .

جدول 53 : السؤال نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملاءمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية

المتوسط النظري = 3					
عبارات المحور	العدد	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى التطبيق
تتعامل الإدارات المختلفة مع الجمهور بصفته السبب الرئيس لوجود هذه الإدارات في هيكل الوزارة	189	6.627	188	.000	63.4%
تقوم الإدارات المختلفة بدراسة احتياجات الجمهور بين حين وآخر	189	5.997	188	.000	61.8%
تقارن الإدارات المختلفة بين الاحتياجات المختلفة للجمهور في الفترة الماضية وتطلعات الجمهور الجديدة	189	4.250	188	.000	58.9%
تتخذ الإدارات إجراءات مباشرة لمواكبة تغيرات احتياجات الجمهور الجديدة	189	5.063	188	.000	59.7%

56.7%	.000	188	3.737	189	تتخذ القرارات في الادارات المختلفة بما يتلاءم وتطلعات الجمهور المستفيد
56.1%	.003	188	2.981	189	يتم تغيير القرارات بين فترة واخرى وفقا لتطلعات الجمهور المستفيد
56.7%	.002	188	3.209	189	تقوم الادارات المختلفة بتحليل للبيئة المحيطة بها لتستطيع قياس التغيرات الحاصلة فيها
56.5%	.001	188	3.354	189	تقوم الادارات المختلفة بتحديد التغيرات البيئية وتتخذ القرارات اللازمة بما يتلاءم ومواجهة هذه التغيرات
51.7%	.410	188	.826	189	تقوم الادارات المختلفة بعمل قياسات رضا للجمهور المستفيد من خدماتها
54.9%	.018	188	2.393	189	تسعى الادارات المختلفة لان تواكب قراراتها تطلعات الجمهور المستفيد وبما يحقق له الرضا المستمر
50.1%	.946	188	.068	189	تستطلع القيادات الادارية اراء الجمهور وتعمل مقاييس لمعرفة متطلباته
49.5%	.797	188	-.258	189	تستطلع القيادات الادارية درجة رضا الجمهور من خلال مقاييس علمية تؤدي الي معرفة مؤشرات الرضا لدي الجمهور
49.3%	.761	188	-.304	189	تطلع القيادات الادارية علي صناديق الشكاوي المنتشرة في كل المرافق وتتخذ الاجراءات العلاجية المباشرة لجوانب النقص وتعزز الاجراءات المقبولة من الجمهور
38.0%	.000	188	-5.637	189	لا تؤخذ بالاعتبار تطلعات الجمهور وآراؤه.
63.0%	.000	188	6.401	189	التقييم للإجاز هو الاصل في اتخاذ اي قرارات تؤدي الي تغيير اجرائي
55.1%	.001	188	3.430	189	مواكبة القرارات المتخذة

المصدر : إعداد الباحث

بالكشف عن مدي في محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية باستخدام الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري تبين ان مستوي التطبيق تراوح بين 63.4% و 38%

جدول 54 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقرارات محور ملائمة
القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتعامل الادارات المختلفة مع الجمهور بصفته السبب الرئيس لوجود هذه الادارات في هيكل الوزارة	3.53	1.11	1
2	تقوم الادارات المختلفة بدراسة احتياجات الجمهور بين حين واخر	3.47	1.08	3
3	تقارن الادارات المختلفة بين الاحتياجات المختلفة للجمهور في الفترة الماضية وتطلعات الجمهور الجديدة	3.35	1.15	5
4	تتخذ الادارات اجراءات مباشرة لمواكبة تغيرات احتياجات الجمهور الجديدة	3.39	1.05	4
5	تتخذ القرارات في الادارات المختلفة بما يتلاءم وتطلعات الجمهور المستفيد	3.28	.99	6
6	يتم تغيير القرارات بين فترة واخري وفقا لتطلعات الجمهور المستفيد	3.24	1.12	9
7	تقوم الادارات المختلفة بتحليل للبيئة المحيطة بها لتستطيع قياس التغيرات الحاصلة فيها	3.27	1.16	7
8	تقوم الادارات المختلفة بتحديد التغيرات البيئية وتتخذ القرارات اللازمة بما يتلاءم ومواجهة هذه التغيرات	3.26	1.06	8
9	تقوم الادارات المختلفة بعمل قياسات رضا للجمهور المستفيد من خدماتها	3.07	1.14	11
10	تسعي الادارات المختلفة لان تواكب قراراتها تطلعات الجمهور المستفيد وبما يحقق له الرضا المستمر	3.20	1.12	10
11	تستطلع القيادات الادارية اراء الجمهور وتعمل مقاييس لمعرفة متطلباته	3.01	1.07	12

13	1.13	2.98	تستطلع القيادات الادارية درجة رضا الجمهور من خلال مقاييس علمية تؤدي الي معرفة مؤشرات الرضا لدي الجمهور	12
14	1.20	2.97	تطلع القيادات الادارية علي صناديق الشكاوي المنتشرة في كل المرافق وتتخذ الاجراءات العلاجية المباشرة لجوانب النقص وتعزز الاجراءات المقبولة من الجمهور	13
15	1.17	2.52	لا تؤخذ بالاعتبار تطلعات الجمهور وآراؤه	14
2	1.11	3.52	التقييم للإنجاز هو الاصل في اتخاذ اي قرارات تؤدي الي تغيير اجرائي	15
	.81	3.20	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 54 إلى أن متوسط محور ملاءمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية هو 3.20 , بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود ملاءمة للقرارات الحكومية لتطلعات الجمهور ، حيث يؤكد ذلك افراد العينة بان الادارات المختلفة تتعامل مع الجمهور باعتباره السبب الرئيس لوجود هذه الادارات في هيكل الوزارات في حين اعطي افراد العينة المرتبة الثانية للتقييم للإنجاز بانه الاصل في اتخاذ أي قرارات تؤدي الي تغيير اجرائي, ولعل مؤدي ذلك بان التغييرات من الممكن أن تؤثر علي نوع الخدمة او مستواها المقدمة للجمهور المستفيد فقد وردت في المراتب الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة علي التوالي لما تقوم به الإدارات من دراسة بين حين واخر لتطلعات الجمهور واحتياجاته ودراسة هذه الاحتياجات ومقارنتها في فترات مختلفة, وتتخذ القرارات التي تتلاءم مع هذه التطلعات اما الفقرات السابعة والثامنة والتاسعة والعاشره حسب التسلسل الذي قدمه أفراد العينة المبحوثه فقد اتجهت الي قيام الوزارات بتحليل البيئة المحيطة بالوزارات وتغيير القرارات, بما يواكب التغييرات البيئية ويحقق الرضا للجمهور المستفيد في حين جاء في الترتيب الاخير من الاستبيان عدم اهتمام القيادات الادارية بأراء الجمهور وشكاويه مما يعكس ان هناك اهتماما واضحا

بالجمهور المستفيد من الخدمات المقدمة من هذه الوزارات وهذا يعكس الارتباط الذي قد بدأ ينشأ بين الوزارات وجمهورها والنزول المستمر عند حاجاته وتطلعاته .

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مائة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 55.

جدول 55 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مائة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب المركز الوظيفي .

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.43	.88	1.749	.082
مدير عام	156	3.16	.80		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق في محور مائة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب المركز الوظيفي

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مائة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 56.

جدول 56 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور مائة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.24	.81	1.018	.310
دراسات عليا	58	3.11	.82		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق في محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب المؤهل العلمي

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 57 .

جدول 57 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب جهات العمل

الوزارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	17	2.99	.78	9.234	.000
وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	21	2.58	.75		
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	16	3.39	.83		
أمانة العاصمة	18	3.88	.33		
وزارة التعليم الفني وتدريب المهني	20	2.41	1.00		

		.54	3.86	17	وزارة التعليم العالي
		.62	3.40	21	وزارة الأشغال العامة والطرق
		.64	3.06	21	وزارة التربية والتعليم
		.64	3.38	20	وزارة الداخلية
		.55	3.29	18	وزارة العدل
		.81	3.20	189	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج المتوسطات الحسابية في جدول 57 أن الإدارات في الجهات الحكومية لديها اهتمام بتطلعات الجمهور المستفيد واهتمام بتقديم الخدمات له بما يحقق له حالة الرضا، ما عدا وزارتي التعليم الفني والتدريب حيث متوسطها (2.41) ووزارة الخدمة المدنية حيث متوسطها (2.58) وهو أقل من الوسط الفرضي (2.75).

ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين.

ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يعني أن الإدارات الحكومية في الجهات الحكومية والتي تسعى الي ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية حسب جهات العمل.

جدول 58 : نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية .

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.012	-0.89	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل-أمانة العاصمة

0.030	-0.87	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل-وزارة التعليم العالي
0.000	-1.30	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - أمانة العاصمة
0.000	-1.28	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - وزارة التعليم العالي
0.000	1.46	أمانة العاصمة-وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
0.001	0.81	أمانة العاصمة-وزارة التربية والتعليم
0.021	0.60	أمانة العاصمة-وزارة العدل
0.027	-0.99	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني - وزارة الأشغال العامة
0.000	-1.45	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني - وزارة التعليم العالي
0.037	-0.97	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني - وزارة الداخلية
0.008	0.80	وزارة التعليم العالي-وزارة التربية والتعليم
0.016	-0.82	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - وزارة الأشغال العامة
0.027	-0.80	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - وزارة الداخلية

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج اختبار ضنت في جدول 58 إلى أن الإدارات الحكومية في أمانة العاصمة ووزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة التعليم العالي أكثر قدرة وكفاءة في التعامل مع تطلعات الجمهور من الإدارات الحكومية في وزارة الخدمة المدنية.

كما أن الإدارات الحكومية في كل من وزارة التعليم العالي وأمانة العاصمة ووزارة الداخلية ووزارة العدل أكثر كفاءة وقدرة علي التعامل مع الجمهور المستفيد من كل من وزارة التعليم الفني والتدريب.

كما أن الإدارات الحكومية في كل من وزارة التعليم العالي وأمانة العاصمة أفضل كفاءة من وزارة التربية والتعليم.

لعل مرد هذه الفروقات كما يراها الباحث الي ان الجمهور المتعامل مع وزارات - امانة العاصمة ، ووزارة الداخلية ، ووزارة العدل ، ووزارة التعليم العالي جمهور غير محدد وواسع اما وزارة الخدمة المدنية فاكثر تعاملها هو مع الموظفين العموميين والذين تربطهم بالوزارة خدمات محددة تتمثل في التسويات والترقيات وغيرها من المتطلبات الوظيفية والتي يحكمها قانون الوظيفة العامة واللوائح المنظمة للجهات الحكومية

اما كفاءة التعامل بين هذه الوزارات انفة الذكر والجمهور قياسا بوزارة التعليم الفني والتدريب المهني فمرده ايضا خصوصية الوزارة ومحدودية جمهورها الذي تتعامل معه والذي يتمثل في مؤسسات القطاع الخاص كونها المزود بالكفاءات الفنية لسوق العمل اليمني وكونها اضافة الي التأهيل الاكاديمي الذي تقوم به في الجانب الفني فهي ايضا تقدم الدراسات الميدانية وتقوم بتدريب كوادر القطاع الخاص من خلال صندوق التدريب المهني .

2 - 8 : تحليل بيانات تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات الآتية :

1) ما مدى تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات الحكومية المتخذة ومواكبتها للخطط الاستراتيجية في جهات العمل؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 59 .

جدول 59: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقوم الوزارة بشكل دوري بتحليل الأوضاع الاقتصادية	3.06	1.08	14
2	تربط الوزارة بين سعيها لتحقيق رسالتها والوضع الاقتصادي القائم	3.41	1.05	3
3	يتطور الوضع التنظيمي للوزارة زيادة او نقصا وفقا للوضع الاقتصادي القائم	3.29	1.10	9
4	تستشرف الوزارة من خلال التقارير الاقتصادية الدورية الوضع الاقتصادي المقبل	3.39	1.09	4
5	تهتم الوزارة عند اتخاذ قرارات هامة ذات ارتباط بالجمهور بمستوي الناتج القومي الإجمالي	3.30	1.04	8
6	تهتم الوزارة عند اتخاذ قرارات هامة ذات ارتباط بالجمهور بمستوي دخل الفرد	3.25	1.19	11
7	تحاول الوزارة ان تواكب قراراتها الوضع الاقتصادي للبلاد	3.38	1.15	5
8	هناك ترابط قوي بين تنفيذ الوزارة لخططها بالوضع الاقتصادي القائم في البلاد	3.49	1.20	1
9	تتغير الخطط تبعا للتغيرات الاقتصادية في البلاد وبالتالي	3.44	1.06	2

			آليات التنفيذ للخطط	
6	1.05	3.37	يعاد رسم إستراتيجية الوزارة وفقا للمتغيرات الاقتصادية وبما يسرع من تنفيذ الخطط	10
10	1.05	3.27	تخذ الوزارة قرارات تنفيذية علاجية او وقائية وفقا لما تمليه مصلحة العمل ارتباطا بالمتغيرات الاقتصادية الداخلية والخارجية	11
12	1.00	3.23	تتخذ قرارات توسيع أنشطة الوزارة وفقا لمعايير اقتصادية	12
15	.99	2.94	تتنازل الوزارة عن بعض اختصاصاتها للغير (للقطاع الخاص) عند تدني الإمكانيات المالية للوزارة	13
7	1.02	3.32	الرسوم المفروضة علي الخدمات التي تقدمها الوزارة تراعي نوع الخدمة ومستواها عند تحديدها	14
13	1.12	3.13	تسعي الوزارة لخلق موارد مالية خاصة بها لتعزيزها للوفاء بخدماتها للجمهور	15
	.85	3.28	الإجمالي	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 59 إلى أن متوسط محور التأثيرات المباشرة محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للمتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية هو 3.28 بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود تأثيرات للمتغيرات الاقتصادية علي القرارات

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للمتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 60

جدول 60: نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.38	.93	.726	.469
مدير عام	156	3.26	.83		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق في محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية حسب المركز الوظيفي

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول . 61

جدول 61 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملامحة تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي .

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.30	.84	.469	.639
دراسات عليا	58	3.24	.87		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 62 .

جدول 62 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية حسب جهات العمل

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الوزارة
.000	10.779	.79	3.00	17	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
		.82	2.67	21	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
		.76	3.55	16	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.31	3.98	18	أمانة العاصمة
		.86	2.43	20	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.65	3.91	17	وزارة التعليم العالي
		.51	3.66	21	وزارة الأشغال العامة والطرق
		.73	2.96	21	وزارة التربية والتعليم
		.68	3.35	20	وزارة الداخلية
		.68	3.56	18	وزارة العدل
.85	3.28	189	الإجمالي		

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج المتوسطات الحسابية في جدول 62 أن الإدارات في الجهات الحكومية تتأثر قراراتها المتخذة بالمتغيرات الاقتصادية كما وتؤثر هذه المتغيرات الاقتصادية علي الخطط الاستراتيجية وبحسب جهات العمل تشير نتائج المتوسطات الحسابية لهذا التأثير ما عدا وزارتي الخدمة المدنية

والتأمينات حيث متوسطها (2.67) ووزارة التعليم الفني والتدريب المهني حيث متوسطها (2.43) وهو أقل من الوسط الفرضي (2.75).

جدول 63 : نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.004	-0.89	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل-أمانة العاصمة
0.035	-0.92	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل-وزارة التعليم العالي
0.000	-1.30	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - أمانة العاصمة
0.000	-1.24	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات - وزارة التعليم العالي
0.002	-0.99	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات-وزارة الأشغال العامة
0.028	-0.89	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات-وزارة العدل
0.000	1.55	أمانة العاصمة - وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
0.000	1.02	أمانة العاصمة-وزارة التربية والتعليم
0.038	0.63	أمانة العاصمة-وزارة الداخلية
0.000	-1.23	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني - وزارة الأشغال العامة
0.000	-1.48	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني - وزارة التعليم العالي
0.026	-0.92	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني - وزارة الداخلية
0.009	-1.13	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني-وزارة التخطيط
0.003	-1.13	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني-وزارة العدل
0.006	-0.96	وزارة التربية والتعليم - وزارة التعليم العالي
0.035	-0.71	وزارة التربية والتعليم - وزارة الاشغال العامة

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج اختبار ضنت في جدول 63 إلى أن الإدارات الحكومية في أمانة العاصمة ووزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة التعليم العالي تتأثر بالمتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية بدرجة اعلي مما يتم في وزارة الخدمة المدنية.

حيث تشير ايضاً نتائج اختبار ضمنت إلى أن الإدارات الحكومية في أمانة العاصمة أكثر استجابة للتغييرات وتأثراً بها من الإدارات الحكومية في كل من وزارة الخدمة المدنية ووزارة التعليم الفني ووزارة التربية والتعليم

2 - 9 : تحليل بيانات محور العوامل المؤثرة على القيادات الحكومية في

اتخاذ القرارات في الوزارات اليمنية

المحور التاسع: الضغوط البيئية الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية (وكيل ، مدير عام) في الجهات الحكومية عند اتخاذ القرارات

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات التالية:

1) ما أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه متخذي القرارات في الجهات الحكومية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 64.

جدول 64 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الضغوط البيئية الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	غموض العبء الوظيفي علي العاملين	3.75	.87	4
2	الافتقار الي المشاركة في اتخاذ القرارات	3.86	.87	1
3	المستقبل الوظيفي الذي ينتظره الفرد	3.76	.86	3
4	الأحداث الاجتماعية المحيطة بالفرد	3.77	.85	2
5	ضعف التناسب بين احتياجات الفرد وقدراته الشخصية	3.60	.87	7
6	التغيرات التي تطرأ علي سلوك المجتمع	3.42	.83	10
7	ضعف العلاقة مع زملاء العمل	3.08	1.13	15
8	ضعف العلاقة مع الرئيس المباشر	3.61	.88	6
9	الافتقار الي التماسك بين زملاء العمل	3.63	.91	5
10	وجود أشخاص عدوانيين ومشاكسين في العمل	3.45	.98	9
11	ارتفاع عدد العاملين في مكتب واحد	3.23	1.09	12
12	الصراع بين أفراد المجتمع نتيجة للمصالح المختلفة	3.56	.93	8
13	المتطلبات الاجتماعية للوظيفة	3.40	1.00	11
14	علاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل	3.20	1.08	13
15	علاقات الفرد الشخصية في محيط الأسرة والقبيلة	3.19	1.18	14
	الإجمالي	3.50	.58	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 64 إلى أن متوسط محور ضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات هو 3.50 بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود ضغوط، ومن أهم الضغوط الاجتماعية حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 2 و 4 و 3 و 1 و 9 و 8 و 5 و 12 و 10. بمعنى أن القرارات التي يصدرها القادة الإداريين تتأثر بالضغوط الاجتماعية حيث برز في مقدمة الضغوط افتقار القيادات الإدارية الي المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤشر الي ان القرارات تتخذ في المستويات القيادية العليا، أو تتخذ من الحكومة مباشرة وتصدر التعاميم التنفيذية مباشرة

دون مشاركة القيادات الادارية من الصف الثاني والثالث في حين يأخذ الترتيب الثاني تأثير الاحداث الاجتماعية المحيطة بالفرد وهذا ما يعطي الانطباع المباشر اتجاهات القرارات لألية المداراة لقوي النفوذ الاجتماعي اكثر منها لما تمليه الانظمة واللوائح وفي المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة مستقبل وظيفة الفرد وغموض العبء الوظيفي والافتقار الي التماسك بين زملاء العمل وضعف العلاقة مع الرئيس المباشر وهذا مؤشر الي حالة عدم الاستقرار الوظيفي لدي افراد العمل كما يشير اليه افراد العينة مما يبرز حجم الضغوط التي يتعرضون لها في المرفق والتي تنعكس عليهم سلبا في علاقاتهم الاجتماعية وحالة التربص السائدة بينهم والتي تعكسها فقرة المستقبل الوظيفي للفرد وكان هناك حالة لا امان للفرد في الوظيفة . اما الفقرات السابعة والثامنة والتاسعة والتي تشير الي ضعف التناسب بين احتياجات الفرد وقدراته الشخصية والصراع بين افراد المجتمع نتيجة المصالح ووجود اشخاص عدوانيين فتعكس حالة الصراع الذي تعيشه المنظمات العامة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي بدوره يخلق حالة العدوانية والتمرد بين الافراد العاملين بدلا من التماسك والاندماج في الوظيفة وحب موقع العمل مما ينعكس سلبا بالاحتم علي اداء العاملين وولاءهم لمنظمات العمل نتيجة لعدم توفر بيئة عمل امنة ومستقبل وظيفي مضمون بالأنظمة واللوائح التي تحمي حقوق الافراد في الترقى والتطور . ويأتي في تصور افراد العينة في الفقرات الاخيرة 6 و 13 و 11 و 14 و 15 و 7 والتي هي بنظرهم اقل تأثيراً علي بيئة العمل وهنا نلاحظ أن فقرة علاقات الفرد بالقبيلة ومحيط الاسرة من الفقرات التي رآها افراد العينة أقل اهمية مما يعكس بدء ضعف الاهتمام بمحيط الاسرة وضعف أثره علي محيط العمل, وهذا من الممكن النظر اليه على أنه بدء التحول النفسي لدي أفراد العينة الي اتجاهات المجتمع المدني ومتطلباته من التمسك بالعشيرة ومتطلباتها .

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 65.

جدول 65 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور محور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.62	.71	1.139	.262
مدير عام	156	3.48	.55		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات تعزى للمركز الوظيفي

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية (وكيل وزارة ، مدير عام) عند اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 66.

جدول 66: نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور ملائمة محور الضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.52	.56	.507	.613
دراسات عليا	58	3.47	.64		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الضغوط البيئية الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية (وكيل وزارة ، مدير عام) عند اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الضغوط البيئية الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية (وكيل وزارة ، مدير عام) عند اتخاذ القرارات تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 67 .

جدول 67 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور الضغوط البيئية الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب جهات العمل

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الوزارة
.028	2.150	.64	3.36	17	وزارة الشئون الاجتماعية والعمل
		.56	3.49	21	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
		.76	3.72	16	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.23	3.41	18	أمانة العاصمة
		.52	3.79	20	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.27	3.60	17	وزارة التعليم العالي
		.54	3.50	21	وزارة الأشغال العامة والطرق
		.61	3.62	21	وزارة التربية والتعليم
		.70	3.37	20	وزارة الداخلية
		.60	3.13	18	وزارة العدل
.58	3.50	189	الإجمالي		

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج المتوسطات الحسابية في جدول 67 أن الإدارات في الجهات الحكومية تواجه ضغوطاً اجتماعية عند اتخاذها القرارات وبوسط حسابي بلغ

3.50

ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين.

ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يعني أن الإدارات الحكومية في الجهات الحكومية والتي لديها القدرة والكفاءة

المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط تتأثر بجهات عملها.

ولدراسة أي الجهات الحكومية أكثر معنوية أو لصالح أي جهة دون أخرى، ولأن البيانات غير متجانسة فقد تم استخدام اختبار دننت ت3 (أو يسمى ضنت) (Dunnett t3) لدراسة الفروق البعدية كما في الجدول 68 .

جدول 68 : نتائج اختبار دننت ت3 (Dunnett t3) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور الضغوط البيئية الاجتماعية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات .

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.037	0.66	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني - وزارة العدل

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج جدول 68 لاختبار ضنت أن هناك ضغوط اجتماعية تمارس على القيادات الحكومية في وزارة التعليم الفني أكثر من أن تمارس على غيرهم في وزارة العدل، ولا توجد فروق معنوية بالنسبة لبقية الجهات الحكومية.

2 - 10 : تحليل بيانات العوامل الإنسانية التي تؤثر على القيادات الإدارية في اتخاذ القرار.

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات الآتية :

1) ما ابرز العوامل الإنسانية التي تؤثر على القيادات الإدارية في اتخاذ القرار؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 69 .

جدول 69 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	فهم المدير العميق والشامل للأمور وإلمامه بالمعارف الإنسانية واستفادته من الأفكار الجديدة	4.22	.86	1
2	القدرة علي التوقع لدي المدير واضحة في مجال اتخاذ القرارات أكثر من غيرها من النشاطات الإدارية	3.88	.89	8
3	مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة من خلال المؤهل العلمي او الدورات المتخصصة في الإدارة	4.06	.88	4
4	قدرة المدير علي المبادرة من خلال القدرة علي ابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهة المشكلات محل القرار وحلها	4.07	.91	3
5	قدرة المدير علي تحمل المسؤولية وشعوره بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم علي تحقيقه	3.95	1.033	5
6	أهداف المدير وأعراضه الشخصية والتي تؤثر في توجيه سلوكه في عملية اتخاذ القرار	3.15	1.180	15
7	اتجاهات المدير وقيمه الفلسفية والأخلاقية والاجتماعية والتي تتأثر بالبيئة التي ترعرع فيها	3.85	.899	11
8	قدرة المدير علي ضبط النفس وضبط الحساسية وقابلية الانفعال في المواقف الحرجة	3.94	.93	6
9	الخبرات السابقة لمدير وقدرته علي الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه	4.11	.88	2
10	التأثر بالمساعدين والمعاونين المقربين والذين لهم التأثير في توجيه القرارات	3.82	.88	12
11	المستشارون والخبراء المتخصصون الذين يستأنس المدير بأرائهم قبل اتخاذ القرارات	3.87	.83	9
12	مساهمة المرؤوسين من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في اختيار الحل من بين البدائل المتاحة إمام المدير	3.86	.87	10
13	المناخ الاجتماعي الذي تعمل مجموعة العمل في إطاره وخلوه من مظاهر القلق والتوتر	3.80	.83	14
14	إعطاء دور للمرؤوسين خاصة ما يتعلق بتحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها	3.93	.91	7
15	قبوله لآراء المرؤوسين عند تحليل المشكلة وتحديد البدائل وإعادة النظر بناءً علي طلبهم في القرارات الصادرة	3.81	1.04	13
	الإجمالي	3.89	.57	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 69 إلى أن متوسط محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات هو 3.89 بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود تأثيرات للعوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات يبرز ذلك آراء افراد العينة وترتيب فقرات المحور بحسب رؤيتهم للأولويات حسب الوسط الحسابي المرجح والتي جاءت علي النحو الاتي الفقرة 1 ، 9 ، 4 ، 3 ، 5 ، 8 ، 14 ، 2 ، 11 فإعطاء افراد العينة المرتبة الاولى لفقرة فهم المدير العميق والمامه بالمعارف

الإنسانية, يعطي مؤشرا الي اهتمام المرؤوسين بالمدير ذو الجانب الانساني العالي والذي باستخدامه هذا الجانب يستطيع خلق علاقات انسانية بين افراد العمل, في حين وردت الفقرة التاسعة والتي تهتم بالخبرة الجيدة للمدير باعتباره المرجع الاساسي لتزويد وتدريب المرؤوسين اثناء العمل كما انه مصدر القرار النهائي وفي الفقرتين الرابعة والثالثة علي التوالي, والتي تؤكد قدرة المدير علي المبادرة وخلق الفرصة البديلة والناضجة التي يتبعها العاملين معه اضافة الي خبرته الناشئة عن مؤهله وتخصصه ودورات التدريب الحاصل عليها والتي يعكسها قدرته علي المبادرة وقيادة الموقف, وتؤكد ذلك الفقرات الخامسة والثامنة والرابعة عشر علي التوالي والتي تركز علي القدرات الخاصة لدي المدير في تحمل المسؤولية وضبط النفس في مواجهة المواقف الحرجة, وكذلك إعطاء المرؤوسين دورا خاصة في تحديد وتحليل المشكلة وجمع المعلومات عنها اما الفقرات الثانية والحادية عشر والتي تنطلق من قدرات المدير علي توقع المشكلات قبل حدوثها واستفادته من المستشارين قبل اتخاذ القرار وهنا تأكيد علي ضرورة الاتجاه الجماعي في اتخاذ القرارات وجاءت في الاخير الفقرات السادسة وقبلها الفقرة الخامسة عشر ومن ثم الفقرة الثالثة عشر وهذا ما يعطي مؤشرا الي ان افراد العينة لا يرون ان اهداف المدير واغراضه الشخصية من الممكن ان يكون لها الاثر الكبير في اتخاذ القرارات.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل الإنسانية التي تؤثر على القيادات الإدارية في اتخاذ القرار تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول . 70

جدول 70 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.88	.66	-.093	.926
مدير عام	156	3.89	.55		

المصدر : إعداد الباحث

أيضاً لا توجد فروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل الإنسانية التي تؤثر على القيادات الإدارية في اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول 71 .

جدول 71 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.87	.58	-.667	.506
دراسات عليا	58	3.93	.53		

المصدر : إعداد الباحث

أيضاً لا توجد فروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل الإنسانية التي تؤثر على القيادات الإدارية في اتخاذ القرار تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 72 .

جدول 72 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات حسب جهات العمل

الوزارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	17	3.62	.70	1.664	.101
وزارة الخدمة المدنية والتأمينات	21	4.06	.47		
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	16	3.72	.67		
أمانة العاصمة	18	4.15	.50		
وزارة التعليم الفني وتدريب المهني	20	3.82	.50		

	.47	4.01	17	وزارة التعليم العالي
	.31	3.98	21	وزارة الأشغال العامة والطرق
	.71	3.71	21	وزارة التربية والتعليم
	.57	3.89	20	وزارة الداخلية
	.60	3.90	18	وزارة العدل
	.57	3.89	189	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحث

أيضاً لا توجد فروق في محور العوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية

عند اتخاذ القرارات حسب جهات العمل

كما واضح من الجدول 72 أن نتائج اختبار F تشير إلى عدم وجود فروق

معنوية (ذات دلالة إحصائية) تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأن قيمة مستوى

الدلالة (101). أكبر من 5%.

2 - 11 : تحليل بيانات العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات الآتية:
 (1) ما أبرز العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 73. جدول 73 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور العوامل التنظيمية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه	4.12	.79	1
2	قيم الأفراد ومصالحهم ينعكس تأثيرها علي سلوك المدير والعاملين وتؤثر بالتالي علي القرارات	3.72	.92	14
3	طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح للمدير لحلها	3.87	.75	10
4	نوع القرار وأهميته (استراتيجي - تكتيكي)	3.94	.67	6
5	مدي ملاءمة الظروف البيئية الخارجية وما يترتب عليها من ضغوط علي متخذ القرار	3.88	.86	9
6	قدرة المدير علي تنمية الفهم المتبادل بينه وبين المرؤوسين لديه	4.02	.87	4
7	قدرة المدير في الحصول علي المعلومات من المرؤوسين	3.99	.76	5
8	قدرة المدير في الوقوف علي رد فعل رسالته من جانب مستقبلها وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها	3.79	.85	13
9	قدرة المدير علي تفعيل طرق الاتصال غير الرسمي للحصول السريع علي المعلومات	3.89	.92	8
10	درجة التفويض التي يتبعها المدير في تفويض جزء من صلاحياته لمرؤوسيه	3.90	.86	7
11	عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة	3.62	.93	15
12	نطاق الوقت المتاح للمدير لاتخاذ القرار وحسن تنظيمه له بما يحقق أقصى استفادة ممكنه	3.86	.85	11
13	شخصية وطاقة المدير وقدراته الجسمية والأذهنية ومهاراته الانسانية في التعامل مع مرؤوسيه	4.10	.91	2
14	نطاق معرفة المدير واحاطته بنوعية العمل الذي يديره وخصائصه	4.09	.86	3
15	عدد المرؤوسين الذين يدخلون في نطاق ادارة المدير والذي يؤدي الي زيادة اعباء المدير وقدرته علي اتخاذ القرارات الرشيدة	3.80	.92	12
	الإجمالي	3.91	.55	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 73 إلى أن متوسط محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات هو 3.91 بمعنى أن معظم استجابات

أفراد العينة تشير إلى وجود تأثيرات للعوامل التنظيمية على اتخاذ القرارات لدي القيادات الادارية ، ومن أهم التأثيرات المباشرة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالعوامل التنظيمية حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 1 و 13 و 14 و 6 و 7 و 4 و 10 و 9 و 5. حيث يشير افراد العينة الي التأثير المباشر لنمط التنظيم وتعدد المستويات التنظيمية فيه علي عملية اتخاذ القرارات, في حين يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير شخصية القائد الاداري والتي بلا شك لها تأثيراً كبيراً علي عملية اتخاذ القرارات والتي تدخل مقومات الشخصية طرفاً مهماً في بلورة اتجاهات الادارة واتجاهات القرارات واولوياتها اما في المرتبة الثالثة فتظهر العينة اهمية مدي معرفة المدير بالعمل وخصائصه والتي لها تأثيراً كبيراً في اتخاذ القرارات، ونوعيتها ، وارتباط جوهرها بالعمل المؤدي نفسه, كما وتبرز الفقرة الرابعة حسب رأي افراد العينة في التفاهم المتبادل بين المدير والمرووسين وأثر ذلك علي تدفق المعلومات بينهما مما يرشد عملية اتخاذ القرارات ويوجهها الي ما ينفع المنظمة والافراد معا وفي المرتبة الخامسة, نوع القرار الذي يراد اتخاذه والذي يتأثر بالعوامل انفة الذكر جميعها, وما اذا كان هذا القرار بعيد المدى او قراراً مرحلياً في حين يأتي التفويض والاتصال والظروف البيئية اقل تأثيراً مما ورد ، في حين لا يري افراد العينة ان هناك أي تأثير لقيم الأفراد من الممكن أن تنعكس علي القرارات ، ولا يوجد أي تأثير للقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأدنى علي قرارات الادارة كون القرارات العليا هي دائمة التي تسود وتكون لها الأولوية في المنظمة .

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول .74

جدول 74 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
وكيل وزارة	33	3.86	.64	-.520	.604
مدير عام	156	3.92	.54		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول .75

جدول 75 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	.53	.05	-.688	.492
دراسات عليا	58	.61	.08		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 76 .

جدول 76 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب جهات العمل

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الوزارة
.001	3.383	.62	3.52	17	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
		.49	4.13	21	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
		.69	3.78	16	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.49	4.23	18	أمانة العاصمة
		.59	3.72	20	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.45	4.03	17	وزارة التعليم العالي
		.40	3.95	21	وزارة الأشغال العامة والطرق
		.53	3.98	21	وزارة التربية والتعليم
		.45	3.65	20	وزارة الداخلية
		.53	4.03	18	وزارة العدل
.55	3.91	189	الإجمالي		

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب جهات العمل كما يظهرها الجدول 76 أن الإدارات في الجهات الحكومية تتأثر بالعوامل التنظيمية في اتخاذ القرارات . ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين.

ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يعني أن الإدارات الحكومية في الجهات الحكومية والتي لديها القدرة والكفاءة المعنوية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط تتأثر بجهات عملها.

ولدراسة أي الجهات الحكومية أكثر معنوية أو لصالح أي جهة دون أخرى، ولأن البيانات غير متجانسة فقد تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لدراسة الفروق بين جهات العمل

لمحور العوامل التنظيمية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات كما يبينها الجدول 77 .

جدول 77 : نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور العوامل التنظيمية التي تواجه القيادات الإدارية عند اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.018	-0.6	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل-وزارة الخدمة المدنية
0.003	0.71	أمانة العاصمة - وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
0.028	0.58	أمانة العاصمة - وزارة الداخلية

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ أن نتائج اختبار شيفيه تشير إلى أن القيادات الحكومية في أمانة العاصمة تتأثر بالعوامل التنظيمية عند اتخاذ القرارات أكثر من زملائهم في وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الداخلية، بينما القيادات الحكومية في الشؤون الاجتماعية تتأثر بالعوامل التنظيمية عند اتخاذ القرارات أكثر من زملائهم في وزارة الخدمة المدنية.

2 - 12 : تحليل بيانات العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات

يرتبط هذا المحور بالإجابة على التساؤلات الآتية :

1) ما العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول 78 .

جدول 78 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقرارات محور العوامل البيئية
المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	النظام السياسي والقيود التي يفرضها علي صانع القرار	4.31	.83	1
2	ضرورة ان تأتي القرارات الإدارية منسجمة كلياً مع الاتجاه الاقتصادي للدولة	4.08	.78	3
3	مراعاة القرارات لأهداف الغالبية من المواطنين وليس لأهداف فئة محددة من المواطنين صاحبة مصلحة خاصة	3.99	.95	4
4	ضرورة ان يوازن متخذ القرار بين المطالب المختلفة لعموم المواطنين ومطالب وزارته	3.81	.78	5
5	يجب علي المدير متخذ القرار ان يراعي عدالة وموضوعية القرار لضمان انسجامه مع الصالح العام	4.16	.77	2
6	تتأثر قرارات الادارة بالقيم والتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة لتأثيرها علي سلوك واتجاهات المديرين	3.71	.96	8
7	تعد القيم الدينية عاملاً مؤثراً في متخذ القرار لضرورة تجانس القرارات مع القيم الدينية	3.75	.96	7
8	الانظمة واللوائح تمثل قيوداً رسمية مفروضة علي المدير متخذ القرار	3.68	.99	10
9	تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغييرات المستمرة في اللوائح والانظمة والتشريعات	3.70	.89	9
10	ضرورة ان يلتزم متخذ القرار بالشكل والقواعد والإجراءات التي تضعها الانظمة لجدواها في حماية المصالح العامة للأفراد	3.79	.90	6
11	ضغوط التنظيمات غير الرسمية والتي تشكل مراكز قوي فعلية في المنظمة	3.50	1.14	13
12	ضيق الوقت لدي المدير واضطراره لاتخاذ قرارات تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون هناك فرصة للحصول علي معلومات وافية	3.61	1.01	11
13	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل	3.40	.96	14
14	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من الرأي العام	3.26	.94	15
15	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من الأجهزة الرقابية	3.60	.99	12
	الإجمالي	3.76	.54	

المصدر : إعداد الباحث

يشير الجدول 78 إلى أن متوسط محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات هو 3.76 بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود تأثيرات من البيئة المحيطة علي القيادات الادارية في اتخاذ القرارات . حيث جاءت تأثيرات النظام السياسي (البيئة السياسية) من خلال القيود التي يفرضها علي صانع القرار ومن بعدها راي افراد العينة انسجام القرارات مع الصالح العام والاتجاه الاقتصادي للدولة والذي هو موجه اصلا لخدمة الافراد في البيئة الخارجية للمنظمات ، مع ضرورة تقييد متخذ القرار كما يري افراد العينة بان تراعي القرارات لأهداف الغالبية من المواطنين وليس لأهداف فئة محددة من المواطنين صاحبة مصلحة خاصة مع ضرورة ان يوازن متخذ القرار بين المطالب المختلفة لعموم المواطنين ومطالب وزارته في حين راي افراد العينة الي ان التأثير ضعيف للضغوط النابعة من الراي العام حيث جاء في اخر الترتيب لهم في المحور يسبقه الضغوط الاجتماعية خارج نطاق العمل مما يعني ان تأثيرها ليس بتلك القوة علي متخذ القرار.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات تعزى للمركز الوظيفي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول . 79

جدول 79 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
----------------	-------	---------------	-------------------	----------	---------------

.584	.551	.68	3.81	33	وكيل وزارة
		.51	3.75	156	مدير عام

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق في محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي .

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار t كما تظهر نتائجه في الجدول . 80

جدول 80 : نتائج اختبار t لدراسة الفروق في محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
جامعي	131	3.77	.53	.554	.580
دراسات عليا	58	3.72	.57		

المصدر : إعداد الباحث

لا توجد فروق في محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب المؤهل العلمي

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات تعزى لجهة العمل؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول 81 .

جدول 81 : نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات حسب جهات العمل

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الوزارة
.000	5.905	.53	3.47	17	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
		.44	3.81	21	وزارة الخدمة المدنية والتأمينات
		.45	3.69	16	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.43	4.15	18	أمانة العاصمة
		.64	3.33	20	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.44	4.15	17	وزارة التعليم العالي
		.41	3.76	21	وزارة الأشغال العامة والطرق
		.49	4.00	21	وزارة التربية والتعليم
		.50	3.57	20	وزارة الداخلية
		.52	3.66	18	وزارة العدل
.54	3.76	189	الإجمالي		

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج المتوسطات الحسابية أن القيادات الإدارية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة حسب جهات العمل لأن جميع قيم هذه المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي وأن هناك فروق بين هذه الإدارات، ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام تحليل التباين كما سيرد .
ولذلك نجد أن نتائج تحليل التباين تشير أن هذه الفروق معنوية وعالية جداً (دالة أو ذات دلالة إحصائية) لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%.

ولدراسة ما إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات لهذه الإدارات معنوية أم لا تم استخدام اختبار شيفيه .

جدول 82 : نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لدراسة الفروق بين جهات العمل لمحور العوامل البيئية المحيطة التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.003	-0.82	وزارة التعليم الفني والتدريب - أمانة العاصمة
0.004	-0.82	وزارة التعليم الفني والتدريب - وزارة التعليم العالي

0.027	-0.67	وزارة التعليم الفني والتدريب - وزارة التربية والتعليم
-------	-------	---

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ أن نتائج اختبار شيفه تشير إلى أن القيادات الحكومية في أمانة العاصمة ووزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة عند اتخاذ القرارات أكثر من زملائهم في وزارة التعليم الفني. والآن سوف نقوم بدراسة العلاقة بين المحاور:

أولاً: الارتباط بين محاور اثر قرارات الحكومة علي تنفيذ الاستراتيجيات المخططة

هل يوجد ارتباط بين محاور اثر قرارات الحكومة علي تنفيذ الاستراتيجيات المخططة؟

لمعرفة الإجابة على السؤال سوف نستخدم معامل الارتباط لبيرسون لدراسة قوة العلاقة بين هذه المحاور والتي تظهر نتائجه في جدول 83.

جدول 83: نتائج معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين محاور أثر قرارات الحكومة على تنفيذ الاستراتيجيات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	المحاور
0.000	0.45 (متوسطة)	تأثير تغيير الحكومة في الاستراتيجيات ، غموض الأهداف وأثره على اتخاذ القرارات
0.000	0.62 (جيدة)	تأثير الإدارة الآنية للأنشطة ، تأثير آلية اتخاذ القرارات
0.000	0.67 (جيدة)	تأثير الإدارة الآنية للأنشطة ، قياس التغذية الراجعة للقرارات
0.000	0.52 (متوسطة)	تأثير الإدارة الآنية للأنشطة ، كفاءة التخطيط
0.000	0.53 (متوسطة)	تأثير الإدارة الآنية للأنشطة ، مواكبة القرارات المتخذة
0.000	0.49 (متوسطة)	تأثير الإدارة الآنية للأنشطة ، تأثير المتغيرات الاقتصادية
0.000	0.55 (متوسطة)	تأثير آلية اتخاذ القرارات ، قياس التغذية الراجعة للقرارات
0.000	0.40 (متوسطة)	تأثير آلية اتخاذ القرارات ، كفاءة التخطيط

0.000	0.40 (متوسطة)	تأثير آلية اتخاذ القرارات ، مواكبة القرارات المتخذة
0.000	0.37 (ضعيفة)	تأثير آلية اتخاذ القرارات ، تأثير المتغيرات الاقتصادية
0.000	0.76 (جيدة)	قياس التغذية الراجعة للقرارات ، كفاءة التخطيط
0.000	0.73 (جيدة)	قياس التغذية الراجعة للقرارات ، مواكبة القرارات المتخذة
0.000	0.68 (جيدة)	قياس التغذية الراجعة للقرارات ، تأثير المتغيرات الاقتصادية
0.000	0.83 (قوية)	كفاءة التخطيط ، مواكبة القرارات المتخذة
0.000	0.74 (جيدة)	كفاءة التخطيط ، تأثير المتغيرات الاقتصادية
0.000	0.86 (قوية)	مواكبة القرارات المتخذة ، تأثير المتغيرات الاقتصادية

المصدر : إعداد الباحث

نتائج معامل الارتباط في الجدول 83 تشير إلى الآتي:

- توجد علاقة ارتباط قوية (0.86) بين محور مواكبة القرارات المتخذة ومحور تأثير المتغيرات الاقتصادية، بمعنى أن القرارات المتخذة تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية،

- توجد علاقة ارتباط قوية (0.83) بين محور مواكبة القرارات المتخذة ومحور كفاءة التخطيط، بمعنى أن القرارات المتخذة لا بد أن تتبع من إدارات تتمتع بكفاءة التخطيط المستقبلي لكي تواكب القرارات المتخذة ،

ثانياً: الارتباط بين محاور العوامل المؤثرة على القيادات متخذي القرارات:

هل يوجد ارتباط بين محاور العوامل المؤثرة على القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات في الجهات الحكومية؟

لمعرفة الإجابة على السؤال سوف نستخدم معامل الارتباط لبيرسون لدراسة قوة العلاقة بين هذه المحاور والتي تظهر نتائجها في جدول 84 .

جدول 84 : نتائج معامل الارتباط بين محاور العوامل المؤثرة على القيادات الإدارية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	المحاور
0.000	0.59	البيئية المحيطة ، العوامل التنظيمية
0.000	0.38	البيئية المحيطة ، العوامل الإنسانية

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ أن العلاقة بين عوامل البيئة المحيطة والعوامل التنظيمية على القيادات الحكومية معنوية ولكنها متوسطة (0.59)، بمعنى أن عوامل البيئة المحيطة تتأثر بدرجة متوسطة بالعوامل التنظيمية.

بينما العلاقة بين العوامل البيئية المحيطة والعوامل الإنسانية معنوية ولكنها ضعيفة (0.38)، بمعنى أن العوامل الإنسانية تتأثر ضعيف على العوامل البيئية المحيطة.

ثالثاً: الارتباط بين محاور اتخاذ القرارات ومحاور العوامل المؤثرة على شخصيات متخذي القرارات

1) هل يوجد ارتباط بين محاور أثر قرارات الحكومة علي تنفيذ الاستراتيجيات المخططة ومحاور عوامل الضغوط الاجتماعية المؤثرة على متخذي القرارات؟

جدول 85: نتائج معامل الارتباط بين بعض محاور أثر قرارات الحكومة وعوامل الضغوط الاجتماعية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	المحاور
0.000	0.42	تأثير الضغوط الاجتماعية ، تأثير تغيير الحكومة في الاستراتيجيات
0.000	0.45	تأثير الضغوط الاجتماعية ، غموض الأهداف وأثره علي اتخاذ القرارات

المصدر : إعداد الباحث

نجد أنه يوجد ارتباط معنوي ومتوسط (0.42) بين محور تأثير تغيير الحكومية على تنفيذ الاستراتيجيات وعوامل الضغوط الاجتماعية، بمعنى أن التأثيرات المباشرة لتغيير الحكومة في تنفيذ الاستراتيجيات المخططة تتأثر بدرجة متوسطة بالضغوط الاجتماعية التي تمارس على متخذي القرارات في الجهات الحكومية،

كذلك يوجد ارتباط معنوي ومتوسط (0.45) بين محور غموض الأهداف والضغوط الاجتماعية،

2) هل يوجد ارتباط بين محاور اثر قرارات الحكومة علي تنفيذ الاستراتيجيات المخططة ومحاور العوامل الإنسانية المؤثرة على متخذي القرارات؟

جدول 86: نتائج معامل الارتباط بين بعض محاور أثر قرارات الحكومة والعوامل الإنسانية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	المحاور
0.000	0.33 (ضعيفة)	العوامل الإنسانية ، قياس التغذية الراجعة
0.000	0.32 (ضعيفة)	العوامل الإنسانية ، كفاءة التخطيط
0.000	0.45 (متوسطة)	العوامل الإنسانية ، مواكبة القرارات
0.000	0.48 (متوسطة)	العوامل الإنسانية ، تأثير المتغيرات الاقتصادية

المصدر : إعداد الباحث

نجد أنه يوجد ارتباط معنوي ومتوسط (0.45) بين محور كفاءة التخطيط والعوامل الإنسانية ، وذلك كون القوة المؤثرة في المنظمات اضافة الي المقومات المادية ، العنصر البشري والذي هو قاعدة التخطيط وفكره . كما

يظهر الجدول ارتباطاً معنوياً متوسطاً بدرجة اعلى (0.48) بين العوامل الانسانية والمتغيرات الاقتصادية وهذه يؤكدها تايلور في مبادئه كون الانسان كائناً اقتصادياً بالدرجة الاولى ويعتبر العامل الاقتصادي من اكبر المؤثرات علي قوي العمل في المنظمات اضافة الي توافر المعنوية . في حين يظهر الجدول ارتباطاً ضعيفاً بين العوامل الانسانية والتغذية الراجعة والعوامل الانسانية وقياس التغذية الراجعة .

هل يوجد ارتباط بين محاور اثر قرارات الحكومة علي تنفيذ الاستراتيجيات المخططة ومحاور العوامل التنظيمية المؤثرة علي متخذي القرارات؟

جدول 87 : نتائج معامل الارتباط بين بعض محاور اثر قرارات الحكومة والعوامل التنظيمية

المحاور	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية ، تأثير الإدارة الآنية للأنشطة	0.33	0.000
العوامل التنظيمية ، تأثير آلية اتخاذ القرارات	0.37	0.000
العوامل التنظيمية ، قياس التغذية الراجعة	0.31	0.000
العوامل التنظيمية ، تأثير المتغيرات الاقتصادية	0.34	0.000

المصدر : إعداد الباحث

وجد انه يوجد ارتباط معنوي ضعيف بين محور العوامل التنظيمية و تأثير الإدارة الآنية للأنشطة و تأثير آلية اتخاذ القرارات و قياس التغذية الراجعة و تأثير المتغيرات الاقتصادية (0.33) و (0.37) و (0.31) و

(0.34) علي التوالي بمعنى أن العوامل التنظيمية تؤثر بدرجة ضعيفة علي الية اتخاذ القرارات وقياس التغذية الراجعة والمتغيرات الاقتصادية ، وهنا يعزي المؤثر الرئيس علي تلك العوامل هو منهجية العوامل التنظيمية واس البناء التنظيمي للمؤسسات وقواعده ، وهي التي من الممكن ان تخلق التوازن بين هذه التأثيرات والعوامل التنظيمية

3) هل يوجد ارتباط بين محاور اثر قرارات الحكومة علي تنفيذ الاستراتيجيات المخططة ومحاور العوامل البيئة المحيطة المؤثرة على متخذي القرارات؟

جدول 88 : نتائج معامل الارتباط بين بعض محاور اثر قرارات الحكومة وعوامل البيئة المحيطة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	المحاور
0.000	(متوسطة) 0.42	البيئة المحيطة ، تأثير الإدارة الآنية للأنشطة
0.000	(متوسطة) 0.42	البيئة المحيطة ، تأثير آلية اتخاذ القرارات
0.000	(متوسطة) 0.41	البيئة المحيطة ، قياس التغذية الراجعة للقرارات
0.000	0.37(ضعيفة)	البيئة المحيطة ، مواكبة القرارات المتخذة
0.000	(ضعيفة) 0.36	البيئة المحيطة ، تأثير المتغيرات الاقتصادية

المصدر : إعداد الباحث

نجد أنه يوجد ارتباط معنوي ومتوسط (0.42) بين محور تأثير الإدارة الآنية للأنشطة والبيئة المحيطة ، بمعنى أن الإدارة الآنية للأنشطة تتأثر بدرجة

متوسطة بالعوامل البيئية المحيطة ، كما وتتأثر اليه اتخاذ القرارات بالبيئة المحيطة بدرجة متوسطة (0.42) ومثلها التغذية الراجعة للقرارات في يظهر الجدول علاقة ارتباط ضعيفة (37.0) بين قياس التغذية الراجعة والبيئة المحيطة مما يؤشر الي ان تأثير البيئة المحيطة يبدو ضعيفا علي التغذية الراجعة لأثار القرارات وكذلك تعامل البيئة المحيطة مع المتغيرات الاقتصادية يبدو ضعيفا .

الفصل الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

3- 1 : الاستنتاجات

من خلال تحليل اجابات المبحوثين توصلت الدراسة الى العديد من الاستنتاجات لعل من ابرزها :

- أن تغيير الحكومة قبل قضاؤها فترة زمنية كافية لتنفيذ القرارات المرتبطة بالاستراتيجيات يؤدي الى تغيير الاهداف وفقا لبرنامج الحكومة الجديدة مما يؤثر تأثيرا كبيرا على متخذي القرارات، فى مختلف مستويات اتخاذ القرار، ومختلف اشكال القرارات .
- التغيير الحكومي وما يترتب عليه من تغيير في برنامج الحكومة ورؤيتها لآليات العمل يؤثر بشكل مباشر علي الآليات المعتمدة من الحكومة السابقة.
- ان مستوى تطبيق الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى تراوح بين 48.7% لفقرة واجه صعوبة في تحديد السبب الرئيس للمشكلة مما يشير الي ان افراد العينة لا يواجهون صعوبات كبيرة في القدرة علي تحديد اسباب المشكلات .

- أن هناك تطبيقاً من قبل الحكومة لآليات الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي تضمنتها الخطط بعيدة ومتوسطة المدى بمتوسط حسابي 3.79 ، ويأتي في المرتبة الأولى مؤشر نقص التدريب والتعليم لموظفي الإدارة العامة .
- يشير أفراد العينة إلى أن هناك ضعفاً واضحاً في أدوات ووسائل العملية الرقابية، مما يؤثر على حجم المعلومات عن الأداء المحقق أو المتوقع من خلال الخطط الموضوعية كما يظهره متوسط الفقرات .
- بالكشف عن مدى طبيعة عمل الإدارة المتسمة بالأنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدى ملائمة القرارات مع الخطط الموضوعية باستخدام الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري تبين ان مستوي التطبيق تراوح بين 70.5% و 51.2% .
- أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى الأنية في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات الفورية بشأنها وتأتي في المقدمة من حيث عدم التأكد من مدى ملائمة القرارات للخطط الموضوعية أمانة العاصمة تليها وزارة التعليم الفني والتدريب ومن ثم وزارات التعليم العالي، والتربية والتعليم ووزارة العدل.
- أن الآلية التي تتخذ بموجبها الحكومة القرارات لها تأثير فوق المتوسط على الأنشطة التي تقوم بها الوزارات المختلفة، وذلك لوجود ترابط مباشر بين الحكومة وبين الوزارات المختلفة.
- تشير بيانات الآلية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم باستخدام الاختبار التائي الاحادي حول المتوسط النظري تبين ان مستوي التطبيق تراوح بين 73.9% و 48.3% إذ أن متوسط محور آلية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الآلية

التي تنفذ بها جهات العمل لقرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة في الوقت الملائم 3.44 مما يدل على أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود الية متوفرة لدى الجهات محل البحث للتغذية الراجعة مما يتيح لها تعديل القرارات في الوقت الملائم. ما عدا وزارة التعليم الفني والتدريب حيث متوسطها (2.68) وهو أقل من الوسط الفرضي (2.75).

- تظهر النتائج أن أمانة العاصمة أكثر استخداماً لألية التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم من الإدارات الحكومية في كل من وزارة الخدمة المدنية ووزارة التعليم الفني ووزارة التربية والتعليم.

- أن متوسط محور كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط هو 3.37 حيث أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط مما يؤكد انها تتسم بكفاءة نسبية في اداراتها المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

- تشير النتائج إلى أن الإدارات في الجهات الحكومية لديها القدرة والكفاءة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط ما عدا وزارة التعليم الفني والتدريب حيث متوسطها (2.63) وهو أقل من الوسط الفرضي (2.75).

- تشير نتائج اختبار ضنت في جدول 52 إلى أن الإدارات الحكومية في أمانة العاصمة ووزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة التعليم العالي أكثر قدرة وكفاءة بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي من الإدارات الحكومية الأخرى.

- في محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية تبين ان مستوى التطبيق تراوح بين 63.4% و 38% حيث أن متوسط محور ملائمة القرارات الحكومية لتطلعات الجمهور المستفيد ومواكبتها للمتطلبات المتنامية هو 3.20 , بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود ملائمة متوسطة للقرارات الحكومية لتطلعات الجمهور ، ما عدا وزارتي التعليم الفني والتدريب حيث متوسطها (2.41) ووزارة الخدمة المدنية حيث متوسطها (2.58) وهو أقل من الوسط الفرضي (2.75).

- أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود تأثيرات للمتغيرات الاقتصادية علي القرارات بمتوسط 3.28، ما عدا وزارتي الخدمة المدنية والتأمينات حيث متوسطها (2.67) ووزارة التعليم الفني والتدريب المهني حيث متوسطها (2.43) وهو أقل من الوسط الفرضي (2.75).

- أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود ضغوط اجتماعية ، على القرارات التي يصدرها القادة الاداريين بمتوسط 3.5 وفي مقدمتها افتقار القيادات الادارية الي المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤشر الي ان القرارات تتخذ في المستويات القيادية العليا, أو تتخذ من الحكومة مباشرة

- أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود تأثيرات للعوامل الإنسانية التي تواجه القيادات الإدارية بمتوسط 3.89 ، وتأتي في المرتبة الاولى فهم المدير العميق والمامه بالمعارف الانسانية, بما يعطي مؤشرا الي اهتمام المرؤوسين بالمدير ذو الجانب الانساني العالي .

- أن متوسط محور العوامل التنظيمية التي تؤثر على القيادات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات هو 3.91 مما يشير إلى وجود تأثيرات للعوامل التنظيمية على اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية ، ومن أهم التأثيرات المباشرة على تنفيذ القرارات المرتبطة بالعوامل التنظيمية ، التأثير المباشر لنمط التنظيم وتعدد المستويات التنظيمية فيه في حين يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير شخصية القائد اما في المرتبة الثالثة فتظهر العينة اهمية مدي معرفة المدير بالعمل وخصائصه .

- أن القيادات الادارية تتاثر بالعوامل البيئية المحيطة حسب جهات العمل لأن جميع قيم هذه المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي وأن هناك فروق بين هذه الإدارات، إذ تأتي أمانة العاصمة ووزارتا التعليم العالي والتربية والتعليم الاكثر تتأثرا بالعوامل البيئية المحيطة عند اتخاذ القرارات أكثر من وزارة التعليم الفني.

التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة خلص الباحث الي مجموعة من التوصيات التي يري الباحث انها من الممكن ان تكون ذات فعالية للجهات التي شملتها الدراسة وبما يؤدي الي تطوير عمل الادارة العامة لتحقيق اهداف التنمية وعلني النحو الاتي :

- ضرورة مواءمة الاتجاه الاقتصادي للحكومة لالية القرارات في وحدات الادارة العامة بما يخلق استمرارية وثبات في اليات اتخاذ هذه القرارات والتركيز على القرارات ذات الطابع الاستراتيجي
- المحاولة من خلال الدوائر الرسمية في رئاسة الحكومة لنتثبيت اليات العمل أو تطويرها تطويرا لا يخل بما اقر من اليات سابقة .
- العمل على ايجاد برامج لتدريب القيادات الادارية على الاساليب العلمية في تحديد وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ربط التطور والترقي في الوظيفة العامة بالتدريب لما له من اهمية كبيرة في تطوير العمل ، حيث تكون برامج التدريب في الكثير من الاحيان منبرا هاما لتبادل الخبرات وايجاد الحلول لبعض مشكلات العمل.
- العمل علي توجيه مخصصات التدريب في الوزارات لما رصدت له وتفعيل دور المعهد الوطني للعلوم الادارية في مجال التدريب

- الإداري وبما يلبي طلبات الوزارات في هذا المجال وحظر تحويل هذه المخصصات لأغراض أخرى .
- منع التدريب خارج مؤسسات التدريب العامة إلا إذا اقتضت الضرورة ذلك عند عدم توفر التخصص أو المجال التدريبي فيها .
 - توظيف أنظمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بما يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة على ضوء ما توفره هذه الأنظمة .
 - تطوير مهارات الكادر الوظيفي في الوزارات بما يمكنه من القدرة على التوقع المستقبلي للأنشطة المختلفة وبما يخلق تطوير مستمر للخطط الموضوعية .
 - النظر إلى المشكلات حين حدوثها وتحليل أسبابها ، وعدم تجاهلها ، أو استصغارها ، فالكثير من المشكلات المستعصية كان بالإمكان حلها لو نظرت إليها الإدارة مبكرا .
 - تكثيف أنشطة الوزارات بما يتلاءم مع البرنامج الحكومي ولكن مع التناسب التام بين الخطط الموضوعية للوزارات والخطط الجديدة في البرنامج الحكومي.
 - الدراسة المستفيضة لأبعاد القرارات قبل إصدارها وبما يحول دون تضارب القرارات ، وكذلك عدم التباطؤ في دراسة أبعاد القرارات ، بما يجعل هذه القرارات متزامنة مع زمن الحاجة إليها ، لا أن تصدر بعد فوات الأوان أو قبل الحاجة إليها.
 - تطوير آليات الحصول على المعلومات المترددة وإنشاء إدارات متخصصة في تحليل المعلومات لسرعة التعامل معها ، والاستفادة مما يمكن الاستفادة منه في تطوير القرارات ، وجعلها أسرع في الاستجابة للتغذية الراجعة مما يتيح لها تعديل القرارات في الوقت الملائم .
 - عدم تجاوز الخطط الموضوعية إلا في إطار تطويرها ، بما يتلاءم مع التغيير المستمر في الحاجات ، وتعميم الخطط على الموظفين

العاملين ، بعد وضع برامج العمل اللازمة لتنفيذها ، ووضع هذه البرامج في شكل خرائط تنفيذية (خرائط جانت) بما يضمن سلامة المتابعة والتنفيذ في أن معا .

- ايجاد الية تعمل علي اعطاء الدور الاكبر للإدارات التنفيذية للقيام بمهامها كاملة ، وتفريغ القيادات العليا لمهامها الاصلية (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة) ، والعمل علي التفويض الكامل والمخطط للقيادات الادارية في المستويات الأدنى ، ومنحهم الثقة في القدرة علي حسن التصرف ، وتفعيل مبدأ المحاسبة الادارية ، انطلاقا من مبدأ التفويض ، والتمكين .

- ايجاد برامج تحقق تطلعات الجمهور ، باعتباره السبب الرئيس لوجود هذه الوزارات كونها وزارات خادمة لا حاكمة، وتعديل هذه القرارات بما يتفق وهذه التطلعات .

- ضرورة تجانس القرارات المتخذة مع المتغيرات الاقتصادية في البيئة المحيطة، لما لهذه المتغيرات الاقتصادية من تأثير كبير علي الخطط الاستراتيجية .

- مواجهة الضغوط الاجتماعية ، من خلال التمسك بالقوانين والانظمة والعمل علي مراجعتها بين حين واخر ، وعدم جمودها ، او النظر اليها باعتبارها غاية وذلك لمواجهة هذه الضغوط

- التركيز علي خلق الولاء المؤسسي من خلال التأكيد علي أن تكون التعيينات في المراكز القيادية في الوزارة او المؤسسة من أبناء المؤسسة ، والذي بدوره يخلق الأمان الوظيفي لهم ، والتطلع الي امكانية التطور في الوظيفة والترقي .

- ضرورة دعم العلاقات الانسانية في الوزارات وخلق بيئة عمل متجانسة يسودها الوضوح والتفاهم والذي ، يخلق الفرصة الكبيرة للإبداع لدي العاملين .

- القيام بتصميم برنامج عمل لوصف الوظائف بما يزيل غموض العبء الوظيفي لدي العاملين ويحدد مهام كل وظيفة وشروط شغلها ليتسنى لمتخذ القرار تحديد الشخص المناسب الذي يشغل الوظيفة والحد من الضغوط التي تواجه الادارة في التعيينات مما يضع في الكثير من الاحيان الاشخاص غير المناسبين في اماكن غير متوافقة مع قدراتهم وما يترتب علي ذلك من مشاكل تتحملها الوظيفة العامة والافراد العاملين في المرفق ذاته وبالتبعة تنعكس علي خدماتها للجمهور .
- إعادة بناء التنظيم وفقا لحاجة العمل وجعل الوظائف تابعة لهذه الحاجة لا ان نخلق الوظيفة ومن ثم نبحت عن العمل الذي تؤديه، وبهذا نستطيع التخلص من الكثير من الوظائف المصطنعة وبما يرشق الهياكل التنظيمية ويجعلها اكثر قدرة علي تحقيق اهداف المنظمات .
- اتباع اسلوب التحليل الرباعي (SWOT) عند تحليل البيئة المحيطة بالوزارات تحليلا دقيقا وعلميا ، بما يضمن معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، ومواكبة هذه التغيرات بشكل فعال ، بحيث تصبح الاستجابة لهذه التغيرات سريعة ومتوافقة مع مرحلة التغيير.

المراجع العربية

- إبراهيم احمد شلبي ، تطور الفكر السياسي – دراسة تأصيلية لفكرة الديموقراطية في الحضارات القديمة ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1985 ،
- ابراهيم بن عبدالعزيز الدعيلج ، الإدارة العامة والإدارة التربوية ، دار الرواد للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2009.
- ابراهيم درويش ، الادارة العامة فى النظرية والممارسة ، القاهرة ، دار النهضة 1975 .
- ابراهيم درويش - الدولة نظرياتها وتنظيمها - دار النهضة , القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1969.
- ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، المبادئ الدستورية العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1982 .
- ابراهيم عبدالمجيد رواشدة ، التخلي عن الجنسية بين سلطة الدولة و ارادة الفرد ، عالم الكتب الحديث للطباعة والنشر ، المملكة الاردنية ، اربد ، 2004
- ابو اليزيد علي المتين ، النظم السياسية والحريات العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1988.
- احمد الخطيب ، عادل سلمان معاينة ، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب - جدارا للكتاب العالمى عمان - اربد المملكة الاردنية 2009.
- احمد القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع المملكة الاردنية ، عمان ، 1996.
- احمد عبدالرحمن شرف الدين ، مبادئ الادارة المحلية وتطبيقاتها في الجمهورية العربية اليمنية ، الطبعة الثانية ، شركة دار التنوير للطباعة والنشر ، صنعاء ، الجمهورية اليمنية ، 1986 .

- احمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2006.
- احمد محمد الكبسي ، نظام الحكم في الجمهورية اليمنية - 1990 - 2006 ، الطبعة السادسة ، مركز الامين للنشر والتوزيع ، صنعاء الجمهورية اليمنية ، 2006 ، .
- احمد محمد المصرى ، الإدارة الحديثة - الاتصالات - المعلومات - القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ن جمهورية مصر العربية ، 2008.
- اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربى الحديث ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية 2006 ، .
- اكرم رسلان ديرانية ، الحكم والادارة في الاسلام - دراسة تحليلية مقارنة ، الطبعة الاولى ، دار الشروق ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 1979
- انور احمد رسلان ، الادارة العامة ، الكتاب الاول ، 1972 ، .
- باتريك دان ليفي وبرانيدان اوليرى ، نظريات الدولة سياسة الديمقراطية الليبرالية (مترجم) مركز الخليج للابحاث ، الامارات ، دبي ، 2005 ،
- بشير العلاق ، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2008 .
- بول كيركبرايد وكارين ورد ، العولمة - الديناميكية الداخلية ، مترجم ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2003
- بيترج . نورث هاوس ، القيادة الادارية : النظرية والتطبيق ، ترجمة د . صلاح بن معاذ المعيوف ، مركز البحوث ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006 .
- ثروت بدوي ، النظم السياسية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1977.
- جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة ، (مترجم) ، الادارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2005 ،
- جاسم مجيد ، دراسات فى الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2005.
- جاك مارتين ، الفرد والدولة، (مترجم) ، دار مكتبة الحياة، بيروت ، لبنان 1960

- جلال ابراهيم العبد ، ادارة الاعمال ، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الادارية والمديرين ، الدار الجامعية الحديثة ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2003
- جمال زهران ، منهج قياس قوة الدولة _ واحتمالات تطور الصراع العربي الاسرائيلي - مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان بيروت ، 2006.
- جمال الدين احمد السالمي ، دور القيادات السياسية اليمنية في تحقيق الوحدة اليمنية 1962 - 1990 ، دار جامعة ذمار للطباعة والنشر ، ذمار الجمهورية اليمنية ، 2009
- جوزيف ال باور ، فن الادارة ، (مترجم) ، دار البشير للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 1997.
- جوندولين كارتر واخرون ، نظم الحكم والسياسة في القرن العشرين ، (مترجم) ، دار الكرنك للنشر والطبع والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 1962
- جيان فرانكوبوحي ، تطور الدولة الحديثة ، (مترجم) منشورات وزارة الثقافة السورية ، الجمهورية السورية ، دمشق ، 1987 .
- جيمس اندرسون ، صنع السياسات العامة ، (مترجم) الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2007
- حسن علي مشرقي ، نظرية القرارات الادارية - مدخل كمي في الادارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، المملكة الاردنية ، عمان ، 1997 .
- حسين احمد فروان ، الدولة والتنمية السياسية في اليمن 1962 - 2004) التحولات البنوية - الاختلالات - المتطلبات - المعوقات) ، اليمن ، صنعاء ، . المتفوق للطباعة والنشر 2006
- حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة - النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2006 ، .
- حمدي امين عبدالهادي ، الادارة العامة العربية والمعاصرة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1977.
- خالد محمد القاسمي ، الوحدة اليمنية ارادة شعب بين تحديات الماضي وطموح المستقبل ، دار الثقافة العربية ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 1997
- خضير كاظم حمود ، واخرون ، مبادئ ادارة الاعمال ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2008 ، .

- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، دار الكتب للطباعة ، العراق ، جامعة الموصل ، 1999 ،
- خليل محمد حسن الشماع ، واخرون ، نظرية المنظمة ، دار المسيره للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنيه 2007 ، الطبعة الثالثة .
- دائل محمد اسماعيل المخلافي ، الادارة المحلية في الجمهورية العربية اليمنية _ دراسة مقارنة ، الطبعة الاولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1990 .
- دوجلاس ك سميث ، ادارة تغيير الاداء والافراد كيف ، (مترجم) ، ايتراك للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 2001 .
- دونالد ه ويلز ، اتخاذ القرارات الصعبة (مترجم) ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2000 .
- ديويون لوكار د ، الفدرالية الامريكية ، دار الافاق الجديدة ، لبنان ، بيروت ، 1969
- رايموند كارفيلد كيتيل ، العلوم السياسية ، الجزء الثاني ، (مترجم) مكتبة النهضة ببغداد ، بالمشاركة مع مؤسسة فرنكلين للطباعة والنشر ، نيويورك ، الولايات المتحدة ، 1964 .
- زكريا مطلق الدورى ، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية الهاشمية 2005 .
- سليمان محمد الطماوى ، الوجيز فى القانون الادارى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية 1979 .
- سليمان محمد الطماوى ، مبادئ القانون الادارى : دراسة مقارنة ، الكتاب الثالث ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية 1973 .
- سمير محمد العبدلى ، الوحدة اليمنية والنظام الاقليمي العربى ، مكتبة مدبولي ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 1997
- سيد الهوارى ، الادارة – الاصول والاسس العلمية ، دار المعارف ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1976
- سيد مصطفى سالم : تكوين اليمن الحديث – اليمن والامام يحيى 1904-1948 ، الطبعة الثالثة ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1984 .
- شارل سانت برو ، اليمن دراسات فى الجغرافيا السياسية ، (مترجم) ، معهد دراسات الجغرافيا السياسية - باريس ، مطابع التوجيه المعنوي ، صنعاء ، 2005 ، ص 19 .

- شوقي ناجي جواد ادارة الاعمال الدولية - مدخل تنابعي ، الاهلية للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2002 ، .
- شهاب رشيد البياتي ، الادارة ، المبادئ ، المهارات ، الوظائف ، ط 1 ، المتفوق للطباعة والنشر ، اليمن ، صنعاء ، 2008
- صالح عبد الرضا رشيد وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2008
- ضرار العتيبي وآخرون ، العملية الادارية مبادئ واصول وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، .
- ضياء عبدالله الصلوي ، الحكومات اليمنية - 1962 - 2007 ، الطبعة الرابعة ، مركز البحوث والمعلومات ، وكالة سبأ للانباء ، 2008.
- طلق عوض السواط ، وآخرون ، الادارة العامة - المفاهيم - الوظائف - الانشطة ، الطبعة الثانية ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، جده ، ص ص 153 - 166 .
- ظاهر محمود كلالده ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان .
- عادل ثابت ، النظم السياسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
- عاصم الاعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الاداري ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، المملكة الاردنية ، عمان ، 1995
- عامر ابراهيم قنديلجي ، وآخرون ، نظم المعلومات الادارية ن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثالثة ، المملكة الاردنية ن عمان ن 2008 ،
- عبدالعزيز الكميم ، الوحدة اليمنية ، دراسة سياسية في عوامل الاستقرار والتحديات ، الافاق للطباعة والنشر ، صنعاء ، الجمهورية اليمنية ، 1996.
- عبد العزيز صالح بن حبتور ، اصول ومبادئ الادارة العامة ، دار جامعة عدن للطباعة والنشر ، اليمن ، عدن ، 2000.
- عبدالفتاح حسن ، مبادئ الادارة العامة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية 1972
- عبدالغفار حنفي ، الادارة المالية مدخل اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية ، الاسكندرية ، 2006 ،
- عبدالفتاح حسن ، مبادئ القانون الاداري ، القاهرة ، دار المعارف ، 1979 ،

- عبدالله ابراهيم ناصف ، السلطة السياسية ضرورتها وطبيعتها ، دار النهضة العربية ، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- عبدالجليل عبدالفتاح الصوفي ، قوة اليمين البشرية – واثرها في وزنها السياسي الاقليمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2002
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، جمهورية مصر العربية ، 2006 .
- عبدالحميد متولي ، القانون الدستوري والانظمة السياسية ، جزء 4 ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1965
- عبد السلام ابو قحف ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، لبنان ، بيروت 1992
- عبدالعالي دبله ، الدولة رؤية سوسيوولوجية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 2004 .
- عبدالفتاح حسن ، مبادئ الادارة العامة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1972 .
- عبد الله عبدالله السنفي ، واخرون ، الادارة ، مركز الامين للنشر ، صنعاء ، الجمهورية اليمنية ، 2006 .
- عبدالله علي سالم بن بشر ، الوجيز في ادارة الاعمال – الادارة العامة – الادارة العامة المقارنة ، الطبعة الاولى ، دار حضرموت للدراسات والنشر ، المكلا ، الجمهورية اليمنية ، 2008 .
- عبدالمعطي عساف ، مبادئ الإدارة العامة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2009
- علاء عبدالرزاق محمد السالمي ، نظم دعم القرارات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2005
- على حسين على ، نظرية القرارات الادارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان المملكة الاردنية ، 2008.
- علي شريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية ، الاسكندرية ، 2005
- عمر وصفي عقيلي ، الادارة اصول واسباس ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 1997
- غسان عيسى العمري ، واخرون ، الطبعة الاولى ن دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2008.

- فايز الربيع ، الديموقراطية بين التأصيل الفكري والمقاربة السياسية ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2004
- فضل علي ابو غانم ، البنية القبلية في اليمن بين الاستمرار والتغيير ، مطبعة الكاتب العربي ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية ، 1985 .
- فؤاد العطار ، مبادئ علم الادارة العامة ، 1974 .
- فؤاد محمد موسي عبد الكريم ، القرارات الإدارية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - دراسة مقارنة - 1423 هـ .
- فريد فهمي زياره ، وظائف الادارة ، دار اليزورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية 2008 .
- فهاد بن معتاد الحمد ، مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ، .
- فهمي خليفه الفهداوى ، السياسة العامة منظور كلى فى البنية والتحليل ، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2001.
- فيريل هيدي ، الادارة العامة منظور مقارن ن (مترجم) ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ن 1979 ،
- قائد محمد طربوش ، السلطة التشريعية في الدول العربية ذات النظام الجمهوري - تحليل قانوني مقارن ، الطبعة الاولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1995
- قايد محمد طربوش ، ثورة 26 سبتمبر دراسات وشهادات للتاريخ ، الكتاب الثالث ، مركز الدراسات والبحوث اليمني ، صنعاء ، الجمهورية ليمينية ، 1993
- كامل محمد المغربي ، الادارة والبيئة والسياسة العامة ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2001 .
- ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية ، دار الجامعه للنشر ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2007.
- مدحت ابو النصر ، الاداء الإدارى المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2008 .
- محسن مخامرة ، واخرون ، المفاهيم الحديثة في الادارة ، مركز الكتب الاردني ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2000 ، .

- محمد السالمي ، نظم دعم القرارات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2005.
- محمد الصيرفي ، ادارة الاعمال الحكومية ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2008 .
- محمد حافظ حجازي ، دعم القرارات فى المنظمات ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 2002.
- محمد حسن يس ، ابراهيم درويش ، المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، 1975 .
- محمد رسلان الجيوسي ، واخرون ، الادارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثالثة ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2008 .
- محمد سعيد عبد الفتاح ، الادارة العامة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1973 .
- محمد شاكر عصفور ، اصول التنظيم والاساليب ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2002 .
- محمد عاطف البنا ، الوسيط في النظم السياسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة جمهورية مصر العربية ، 1988 .
- محمد عبدالعال السناري ، القرارات الادارية في المملكة العربية السعودية _ دراسة قانونية مقارنة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1994
- محمد عبدالفتاح ياغى ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، الطبعة الاولى ، دار الاوائل ، المملكة الاردنية ، عمان .
- محمد نصر مهنا ، مدخل الي النظرية السياسية الحديثة - دراسة نقدية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1981 .
- محمد فؤاد مهنا ، سياسة الاصلاح الادارى ، وتطبيقاتها فى ضوء مبادئ علم التنظيم والادارة القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1978 .
- مزهر شعبان العانى واخرون ، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2007.
- مصطفى محمد ابوبكر ، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإدارى من التخلف والفساد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2009 .

- مصطفى محمود منجود ، الابعاد السياسية لمفهوم الامن في الاسلام ، المعهد العالى للفكر الاسلامى ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 1996.
- مؤيد عبدالحسين الفضل ، واخرون ، الموسوعة الشاملة الي ترشيد القرارات الادارية باسلوب التحليل الكمي ، ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، عمان ، 2004 ،
- محمود اسماعيل ، المدخل الي العلوم السياسية ، الطبعة الاولى ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، دولة الكويت ، 1986
- موفق حديد محمد ، ادارة الاعمال الحكومية - النظريات والعمليات والموارد ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 2002
- علي مطهر العثري ، التطور السياسي في اليمن ، من عهد الدولة المعينية الى عهد علي عبدالله صالح ، مطابع الكتاب المدرسي ، صنعاء ، الطبعة الاولى 2000
- يحيى احمد الوشلي ، اليمن دراسة في سياسة بناء قوة الدولة - دراسة جيوسراتيجية ، الطبعة الاولى ، عبر الشرق للطباعة والتجارة ، اليمن ، صنعاء ، 2007 .
- يحيى الجمل ، الانظمة السياسية المعاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- نادرة ايوب ن نظرية القارات الادارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية ، 1997 .
- نادية العارف ، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
- نبيل محمد مرسى ، المهارات والوظائف الإدارية ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2006 .
- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر ، عمان ، المملكة الاردنية ، 2009
- نبيل محمد مرسى واخرون ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2007 .
- نيلز جوران ، واخرون ، الاداء البشري الفعال بقياس الاداء المتوازن (مترجم) ، مركز الخبرات المهنية للادارة (بميك) ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2003.
- يحيى الجمل ، الانظمة السياسية المعاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، .

- يورام ويند ، واخرون ، اصول اتخاذ القرارات الحاسمة ، (مترجم) ، الطبعة الاولى ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان ، 2005 .
- يوسف حجيم الطائي ، واخرون ، نظم وادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الاردنية .
- هربت أي سايمون ، السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية (مترجم) ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1997 .
- الدستور اليمني 1991 - 1994 - 2001

الرسائل والمعاجم والتقارير

- محمد القطراني ، تطوير الهياكل التنظيمية لاجهزة الدولة في ج . ع . ي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، الجمهورية العراقية ، 1988 ،
- الخطة الخمسية الثالثة لمكافحة الفقر
- اليمن ودول القرن الافريقي ، مركز البحوث والمعلومات ، وكالة الانباء اليمنية (سبأ) ، الطبعة الاولى ، مطابع وكالة الانباء اليمنية ، صنعاء ، 2003
- معجم المصطلحات الادارية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- كتاب الاحصاء السنوى.

المراجع الاجنبية

- F . Nigro , Modern Public Administration (IV , y , Row publisher , 1975 P189
- Tannenbaum , Weachler & Massarik , Leadership and

organization (Mc Grow hill book , N X .1978 ,).

- Wilson , Basic Frame Work Of Decision (N. Y . free press , 1969) P 191 .
- Rolland Drago , science Administration (Engle Wood cliffs , N , J , hall 1977) P 4
- H . A. Simon , Behavioral model of Rational Choice (Macmilan , 1974) P . 144
- J . A . Robinson , crisis An Approach of Concepts And Theories . (N . Y . 1977) P 20
- F . Nigro , Modern Public Administration (IV , y , Row publisher , 1975 P189
- James Robinson and Richard Syuder , Decision making in international politics (N.Y Free Press 1964 .
- G . steiner . management strategy and policy . New Yourk . New yourk press . 1982 .

الملاحق

الأساتذة والدكاترة الافاضل اعضاء لجنة تحكيم الاستبيان

المحكم	الوظيفة	
د . احمد محمد سيف الشعبي	نائب عميد المعهد الوطني للعلوم الادارية للادارة وتنمية الموارد	-1
د . قائد عقلان	نائب عميد المعهد الوطني للعلوم الادارية للبرامج وتنمية التدريب	-2
د . عبدالله عبد الواحد الخولاني	رئيس مركز البرامج الخاصة بالمعهد الوطني للعلوم الادارية	-3
د . محمد حزام المقبل	رئيس مركز الدراسات العليا بالمعهد الوطني للعلوم الادارية	-4
د . محمد صالح مسعود	عميد كلية التربية جامعة عمران	-5
أ . محمد عبدالله القباطي	مستشار المعهد الوطني للعلوم الادارية لنظم المعلومات	-6

اخي الكريم

يتشرف الباحث ان يضع بين ايديكم استبانة تقيس اثر القرارات الحكومية علي تنفيذ الاستراتيجيات دراسة مسحية علي عدد من الوزارات لاستكمال الحصول علي درجة الدكتوراه من جامعة سانت كليمنتس العالمية ولتحقيق الهدف من الاستبانة فقد صممت من ثلاثة اجزاء ، الجزء الاول ويشتمل علي المعلومات العامة والجزء الثاني صمم من ثمانية محاور ، والجزء الثالث صمم من اربعة محاور.

امل التكرم بقراءة كل محور ووضع علامة (√) امام الاجابة التي تراها انت مناسبة مع العلم ان اجابتك بدقة وموضوعية سيكون لها الاثر المباشر في الوصول الي نتائج دقيقة وايجابية وان البيانات التي ستقدمونها في هذه الاستبانة ستكون محور اهتمام كامل من قبل الباحث مع العلم ان كل البيانات التي تتضمنها الاستبانة ستحظى بالسرية التامة وستكون للاستخدام العلمي فقط

لكم مني كل الشكر والتقدير علي تعاونكم

الباحث

محمد عبده القطراني

الجزء الاول : البيانات الشخصية

الدرجة الوظيفية :

المؤهل :

1- اقل من جامعي

2- جامعي

3- دبلوم عالي

4- ماجستير

5- دكتوراه

6- اخري (يرجي تحديدها)

7- التخصص :

عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية :

العمر :

الجزء الثاني : اثر قرارات الحكومة علي تنفيذ الاستراتيجيات المخططة

المحور الاول : التأثيرات المباشرة لتغيير الحكومة في تنفيذ الاستراتيجيات المخططة .

درجة الموافقة					
لا اوافق اطلاقا	لا اوافق	اوافق الي حد ما	اوافق	اوافق بشدة	
					تغيير الحكومة قبل قضائها فترة زمنية كافية يؤثر في تنفيذ الاستراتيجيات المخططة من خلال :-
					1 تقليل نسبة الامان الوظيفي لدي المديرين
					2 ارتفاع دوران العمل في الادارات القيادية العليا
					3 تغير البرنامج الحكومي وما يترتب عليه من تغيير لآليات العمل
					4 البدء بخطط جديدة مغايرة للخطط الموضوعة بحيث تتوافق هذه الخطط مع تطلعات القيادة الادارية الجديدة
					5 تناقص فرص اثبات الذات
					6 اعادة صياغة الاهداف بما يتوافق مع الاهداف الجديدة للحكومة
					7 العمل وفقا لأهداف القائد الاداري الأعلى وطموحاته
					8 اعادة جدولة الاولويات للمرفق وللادارة وفقا لأولويات الحكومة الجديدة
					9 التأثير المباشر للقرارات بالاتجاه الاقتصادي للحكومة
					10 التأثير المباشر للقرارات باتجاهات القيادة الادارية الجديدة للمرفق
					11 التأثير المباشر للقرارات بالأهداف الشخصية للقائد الاداري الجديد في الوزارة
					12 اختلال التوازن بين الخطط الموضوعة والاهداف الحكومية الجديدة
					13 تأثر القرارات بالتقاليد الاجتماعية
					14 سعي الادارة العليا الجديدة لتغليب مصالح الفئة الاجتماعية أو الحزبية الداعمة لها
					15 ضعف الولاء التنظيمي للإدارة العليا للوزارة

المحور الثاني : غموض الاهداف بعيدة المدى له تأثير مباشر في القرارات التي تتخذها في إدارتك وبالتالي في تنفيذ الخطط الموضوعة

درجة الموافقة						
لا اوافق اطلاقا	لا اوافق	اوافق الي حد ما	اوافق	اوافق بشدة	غموض الاهداف بعيدة المدى من المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات .	
					اغلب القرارات المتخذة تأخذ الطابع الآني اليومي	1
					تقف اللوائح والتعليمات عائقا امام اتخاذ القرارات	2
					مركزية اتخاذ القرارات تحد من سلطاتي في اتخاذ القرارات	3
					الحاجة الي سرعة اتخاذ القرار تصعب من النظر الي البدائل المختلفة	4
					اواجه صعوبة في تحديد السبب الرئيس للمشكلة	5
					لا تحدد الاهداف من قبل القيادة الادارية الأعلى في الوزارة	6
					تراكم الاعمال وما يترتب عليه من ضيق الوقت	7
					النقص الحاد في اعداد الموظفين الكفؤين	8
					عدم استيعاب المرؤوسين للأهداف البعيدة يؤدي الي عدم قبولهم للقرارات	9
					تباطؤ الاستجابة من القيادات الأعلى	10
					العادات والتقاليد تشكل ضغطا عند اتخاذ القرارات	11
					قلة الحوافز تثبط من السرعة في اتخاذ القرارات	12
					ضعف وسائل الرقابة	13
					عدم ورود المعلومات المرتدة بالسرعة المعقولة لمعرفة اثار القرارات	14
					تداخل الاختصاصات بين الادارات المختلفة	15
					نقص التدريب والتعليم للموظفين في الادارة	16

المحور الثالث : طبيعة عمل الادارة المتسمة بالآنية في التعامل مع الأنشطة المختلفة دون التأكد من مدي ملائمة القرارات المتخذة من قبلها مع الخطط الموضوعية

درجة الموافقة					
لا او افق اطلاقا	لا او افق	وافق الي حد ما	وافق	وافق بشدة	
					تعمل الادارة بالادارة الانية للأنشطة المختلفة دون التأكد من مدي ملائمة القرارات المتخذة من قبلها مع الخطط الموضوعه ولذا :
					1 تتخذ القرارات فوريا لمواجهة اي موقف يواجهه العمل في الوزارة
					2 يتم الثاني عند حدوث مشكلة إجرائية او تنظيمية في الوزارة وتتم دراسة الاسباب التي ادت لخلق المشكلة
					3 يؤجل النظر للمشكلات التي تظهر اثناء العمل مما قد يخلق مضاعفات للمشكلة .
					4 يتم اصدار التوجيهات بشكل مستمر لتعديل الاجراءات حسب رؤية قيادة الوزارة للحاجة لتعديل الاجراءات
					5 يتم اصدار التوجيهات بشكل مستمر لتعديل الاجراءات حسب متطلبات تنفيذ الخطط الموضوعه
					6 تتخذ القرارات لمواجهة المشكلات التي تظهر ولكن بعد دراسة تأثير القرارات علي الخطط الموضوعه
					7 يتم تجاوز الخطة الموضوعه اذا رأت قيادة الوزارة ذلك دون ابداء الاسباب او الاشعار بالتعديل في الخطط
					8 قبل اتخاذ اي قرار تتم مراجعة الخطط الموضوعه للتأكد من ان القرار يصب في اطار الخطط الموضوعه
					9 ليس هناك اهتمام واضح بتنفيذ الخطط الموضوعه انما تتم مواجهة المشكلات التي تظهر لمنع الاختناقات في العمل ومواجهة كل مشكلة علي حده
					10 تحرص القيادة الادارية في الوزارة علي التسيير اليومي للعمل وفقا لمتطلبات تنفيذ الاعمال بغض النظر عن الخطط الموضوعه
					11 يتم تطبيق القرارات التنفيذية في الوزارة بما يتلاءم بشكل كامل مع الخطط الموضوعه
					12 تتم معالجة المشكلات التي تظهر اثناء العمل التنفيذي لمهام الوزارة وبما يتلاءم مع التنفيذ الكامل للخطط الموضوعه وبشكل لا يعيق هذه الخطط
					13 توضع الاجراءات التنفيذية لسير الاعمال بما يحسن من مستوي تنفيذ الخطط الموضوعه
					14 كل الأنشطة مصممة وفقا للخطط الموضوعه وبما يحقق اهداف الوزارة في الازمنة التخطيطية المختلفة
					15 اي قرارات تصدر ويتضح تعارضها مع الخطط الموضوعه يتم الغاءها بغض النظر عن اثارها الجانبية او التكاليف التي يمكن تحملها

المحور الرابع : الالية المعتمدة من الحكومة في اتخاذ القرارات وتأثيرها المباشر علي أنشطة الوزارة .

درجة الموافقة	
---------------	--

لا وافق اطلاقا	لا وافق	وافق الي حد ما	وافق	وافق بشدة	الالية التي تتخذ الحكومة بموجبها القرارات المختلفة ، والتي لها التأثير المباشر علي أنشطة الوزارة تتمثل في :-
					1 توزع الحكومة برنامجها عند استلامها المهام علي الجهات المختلفة ومن ثم علي المستويات الادارية العليا لاطلاعهم علي البرنامج
					2 يعد كل قيادي في الوزارة مسودة للقرارات اللازمة لإدارته التي تواكب تنفيذ البرنامج الحكومي
					3 تعد الوزارة ككل مشاريع قراراتها لمواكبة برنامج الحكومة وبما لا يؤثر علي سير انشطتها
					4 يدرس برنامج الحكومة ويعمل بما يتفق واهداف الوزارة ويترك ما لا يتناسب مع الاهداف او الخطط الاستراتيجية
					5 يرفع الي الحكومة بالآليات الصحيحة التي من الممكن ان تتفق مع برنامجها جنباً الي جنب مع ما يتفق واهداف الوزارة بعيدة المدى
					6 تؤجل الفقرات التي يتضمنها البرنامج الحكومي والتي لا تتفق مع برنامج الوزارة وخططها الموضوعية
					7 تؤجل خطط الوزارة وتعديل اهدافها ويتم العمل ببرنامج الحكومة
					8 تتم اعادة تكييف الانشطة بما يتوافق مع البرنامج الحكومي
					9 تتخذ الحكومة القرارات مباشرة دون الرجوع الي الوزارات والادارات المعنية
					10 لا تتأثر أنشطة الوزارة باي قرارات حكومية نظرا لكونها انشطة برامجية معتادة
					11 لا تتأثر أنشطة الوزارة باي قرارات حكومية نظرا لكون القرارات الحكومية قرارات عامة وغير مخصصة
					12 تؤثر قرارات الحكومة في أنشطة الوزارة كون اغلبها يتضمن تعديلات في المهام المنوطة بالوزارة
					13 تؤثر قرارات الحكومة في أنشطة الوزارة كون اغلبها يتضمن تعديلات في اساليب العمل والاجراءات
					14 تؤدي قرارات الحكومة الي الحد من بعض الانشطة في حين توسع من مجالات البعض الاخر
					15 لا تتخذ الحكومة اي قرارات الا بناءا علي طلب مخصص من كل جهة علي حدة

المحور الخامس : الالية المعتمدة من الحكومة في تنفيذ القرارات المتعلقة بأنشطتها
المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم .

درجة الموافقة	
---------------	--

لا اوافق اطلاقاً	لا اوافق	اوافق الي حد ما	اوافق	اوافق بشدة	تنفذ الوزارة قرارات الحكومة المتعلقة بأنشطتها المباشرة والية قياس التغذية الراجعة لتعديل القرارات في الوقت الملائم يتم من خلال :-
					1 تشترك الوزارة في وضع التصورات الاولية للقرارات المتعلقة بأنشطتها قبل صدورها من مجلس الوزراء
					2 تقدم الوزارة الدراسات الاولية لمشاريع القرارات المتعلقة بأنشطتها للحكومة
					3 تضع الوزارة معايير لتنفيذ قرارات الحكومة عند صدورها من مجلس الوزراء
					4 تنفذ الوزارة القرارات الصادرة من الحكومة بغض النظر عن مدي تطابق هذه القرارات مع اهدافها الانية او المستقبلية
					5 تنفذ الوزارة القرارات الصادرة من الحكومة بعد دراسة عن مدي تطابق هذه القرارات مع اهدافها الانية او المستقبلية
					6 تتقدم الوزارة الي الحكومة بإعادة النظر في القرارات التي لا تتطابق مع اهدافها في المستويات المختلفة
					7 تعتذر الوزارة عن تنفيذ القرارات التي لا تتطابق مع خططها الانية او المستقبلية
					8 تستحدث الوزارة او تطور الوحدات التنظيمية لديها بما يمكنها من تنفيذ قرارات الحكومة
					9 تقوم الوزارة بوضع سياسات جديدة تتواءم مع القرارات الحكومية الصادرة في مجال اختصاصها
					10 تستعين الوزارة عند تنفيذ القرارات الحكومية بالخبرات المتاحة لديها لضمان جودة التنفيذ
					11 تستعين الوزارة بخبرات من خارج الوزارة (اجنبية او محلية) لضمان جودة تنفيذ القرارات الحكومية
					12 تقوم الوزارة بتدريب العاملين فيها علي اليات تنفيذ القرارات الحكومية
					13 لدي الوزارة الية دقيقة لقياس اثر القرارات الحكومية بعد تنفيذها
					14 تعمل الوزارة علي تعزيز الاثر الايجابي للقرارات الحكومية بناء علي المعلومات المرتدة من المستفيدين من القرارات
					15 ترفع الوزارة الي الحكومة بناء علي المعلومات المرتدة بطلب تعديل القرارات الصادرة

المحور السادس : كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط

درجة الموافقة		
---------------	--	--

لا اوافق اطلاقا	لا اوافق	اوافق الي حد ما	اوافق	اوافق بشدة	كفاءة الإدارة المعنية بالتخطيط في وضع تصور مستقبلي واستخدامها للمنهج العلمي في التخطيط
					1 تمتلك ادارة التخطيط بالوزارة برنامج عمل للمستقبل
					2 تمتلك ادارة التخطيط مصادر معلومات موثوقة
					3 كل المديرين علي دراية كاملة برسالة المنظمة
					4 لدي ادارة التخطيط رؤية واضحة لأهداف الوزارة بعيدة المدى
					5 لدي ادارة التخطيط رؤية واضحة لأهداف الحكومة بعيدة المدى
					6 تجمع المشكلات الناجمة عن العمل في ادارة التخطيط
					7 لدي ادارة التخطيط فريق عمل متكامل ذي قدرة علي تحديد المشكلات
					8 لدي ادارة التخطيط فريق عمل متكامل ولديه القدرة علي تحليل المشكلات
					9 تقوم ادارة التخطيط بعرض المشكلات التي تواجه الوزارة علي العاملين لتحديد وجهات نظرهم ازاءها
					10 تقوم ادارة التخطيط بتجميع تقارير الانجاز السنوية وتحللها مقارنة بالأهداف الموضوعه
					11 تقوم ادارة التخطيط بتجميع تقارير الانجاز السنوية وتحللها مقارنة بالخطط التفصيلية الموضوعه
					12 تضع ادارة التخطيط مؤشر الانجاز وتعممه علي بقية الادارات في الوزارة محددة مستويات الانجاز وتطلب التفاسير الموضوعية لمستويات الانجاز
					13 تناقش ادارة التخطيط مع الادارات المختلفة مستويات الانجاز وتحدد اوجه الخلل ان وجدت
					14 تتبع ادارة التخطيط المنهج العلمي في وضع تصورات الخطة السنوية والخطط بعيدة المدى للوزارة
					15 تتابع ادارة التخطيط بشكل دوري مستوي تنفيذ الخطة لتلافي القصور في بداياته

المحور السابع : القرارات المتخذة ومدى ملاءمتها لتطلعات الجمهور المستفيد
ومواكبتها لمتطلباتهم المتنامية .

درجة الموافقة						
لا	لا	اوافق	اوافق	اوافق	القرارات المتخذة لتطلعات الجمهور المستفيد	

وافق اطلاقا	وافق	الي حد ما	بشدة	ومواكبتها لمتطلباتهم المتنامية من خلال :
				1 تتعامل الادارات المختلفة مع الجمهور بصفته السبب الرئيس لوجود هذه الادارات في هيكل الوزارة
				2 تقوم الادارات المختلفة بدراسة احتياجات الجمهور بين حين واخر
				3 تقارن الادارات المختلفة بين الاحتياجات المختلفة للجمهور في الفترة الماضية وتطلعات الجمهور الجديدة
				4 تتخذ الادارات اجراءات مباشرة لمواكبة تغيرات احتياجات الجمهور الجديدة
				5 تتخذ القرارات في الادارات المختلفة بما يتلاءم وتطلعات الجمهور المستفيد
				6 يتم تغيير القرارات بين فترة واخري وفقا لتطلعات الجمهور المستفيد
				7 تقوم الادارات المختلفة بتحليل للبيئة المحيطة بها لتستطيع قياس التغيرات الحاصلة فيها
				8 تقوم الادارات المختلفة بتحديد التغيرات البيئية وتتخذ القرارات اللازمة بما يتلاءم ومواجهة هذه التغيرات
				9 تقوم الادارات المختلفة بعمل قياسات رضا للجمهور المستفيد من خدماتها
				10 تسعى الادارات المختلفة لان تواكب قراراتها تطلعات الجمهور المستفيد وبما يحقق له الرضا المستمر
				11 تستطلع القيادات الادارية اراء الجمهور وتعمل مقاييس لمعرفة متطلباته
				12 تستطلع القيادات الادارية درجة رضا الجمهور من خلال مقاييس علمية تؤدي الي معرفة مؤشرات الرضا لدي الجمهور
				13 تطلع القيادات الادارية علي صناديق الشكاوي المنتشرة في كل المرافق وتتخذ الاجراءات العلاجية المباشرة لجوانب النقص وتعزز الاجراءات المقبولة من الجمهور
				14 لا تؤخذ بالاعتبار تطلعات الجمهور وأراؤه .
				15 التقييم للإنجاز هو الاصل في اتخاذ اي قرارات تؤدي الي تغيير اجرائي

المحور الثامن : تأثير المتغيرات الاقتصادية علي القرارات المتخذة في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها علي الخطط الاستراتيجية .

درجة الموافقة				
لا	لا	وافق	وافق	وافق بشدة
وافق	وافق	الي	وافق	وافق بشدة
تأثير المتغيرات الاقتصادية في القرارات المتخذة				

اطلاقا	حد ما				في الوزارة ومواكبتها للتغيرات وتأثيرها في الخطط الاستراتيجية حيث :-
					1 تقوم الوزارة بشكل دوري بتحليل الاوضاع الاقتصادية
					2 تربط الوزارة بين سعيها لتحقيق رسالتها والوضع الاقتصادي القائم
					3 يتطور الوضع التنظيمي للوزارة زيادة او نقصا وفقا للوضع الاقتصادي القائم
					4 تستشرف الوزارة من خلال التقارير الاقتصادية الدورية الوضع الاقتصادي المقبل
					5 تهتم الوزارة عند اتخاذ قرارات هامة ذات ارتباط بالجمهور بمستوي الناتج القومي الاجمالي
					6 تهتم الوزارة عند اتخاذ قرارات هامة ذات ارتباط بالجمهور بمستوي دخل الفرد
					7 تحاول الوزارة ان تواكب قراراتها الوضع الاقتصادي للبلاد
					8 هناك ترابط قوي بين تنفيذ الوزارة لخططها بالوضع الاقتصادي القائم في البلاد
					9 تتغير الخطط تبعا للتغيرات الاقتصادية في البلاد وبالتالي اليات التنفيذ للخطط
					10 يعاد رسم استراتيجية الوزارة وفقا للمتغيرات الاقتصادية وبما يسرع من تنفيذ الخطط
					11 تخذ الوزارة قرارات تنفيذية علاجية او وقائية وفقا لما تمليه مصلحة العمل ارتباطا بالمتغيرات الاقتصادية الداخلية والخارجية
					12 تتخذ قرارات توسيع أنشطة الوزارة وفقا لمعايير اقتصادية
					13 تتنازل الوزارة عن بعض اختصاصاتها لغير (للقطاع الخاص) عند تدني الإمكانيات المالية للوزارة
					14 الرسوم المفروضة علي الخدمات التي تقدمها الوزارة تراعي نوع الخدمة ومستواها عند تحديدها
					15 تسعى الوزارة لخلق موارد مالية خاصة بها تعزيزا للوفاء بخدماتها للجمهور

الجزء الثالث :- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في الوزارات اليمنية
(الوزارات محل البحث)

المحور الاول : ضغوط البيئة الاجتماعية التي تواجه متخذي القيادات الادارية عند اتخاذ القرارات

درجة الموافقة						
لا	لا	وافق	وافق	وافق	ان ابرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه المديرين :	
وافق	اطلاقا	الي	حد ما	بشدة		
					1	غموض العبء الوظيفي علي العاملين
					2	الافتقار الي المشاركة في اتخاذ القرارات
					3	المستقبل الوظيفي الذي ينتظره الفرد
					4	الاحداث الاجتماعية المحيطة بالفرد
					5	ضعف التناسب بين احتياجات الفرد وقدراته الشخصية
					6	التغيرات التي تطرأ علي سلوك المجتمع
					7	ضعف العلاقة مع زملاء العمل
					8	ضعف العلاقة مع الرئيس المباشر
					9	الافتقار الي التماسك بين زملاء العمل
					10	وجود اشخاص عدوانيين ومشاكسين في العمل
					11	ارتفاع عدد العاملين في مكتب واحد
					12	الصراع بين افراد المجتمع نتيجة للمصالح المختلفة
					13	المتطلبات الاجتماعية للوظيفة
					14	علاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل
					15	علاقات الفرد الشخصية في محيط الاسرة والقبيلة

المحور الثاني : العوامل الانسانية المؤثرة في اتخاذ القرار

درجة الموافقة						
لا	لا	وافق	وافق	وافق	اهم العوامل النابعة من شخصية المدير ولها تأثير كبير علي عملية اتخاذ القرار تتمثل في :	
وافق	اطلاقا	الي	حد ما	بشدة		
					1	فهم المدير العميق والشامل للأمور والممه بالمعارف الانسانية واستفادته من الافكار الجديدة

					2	القدرة علي التوقع لدي المدير واضحة في مجال اتخاذ القرارات اكثر من غيرها من النشاطات الادارية
					3	مؤهل المدير وتخصصه في مجال الادارة من خلال المؤهل العلمي او الدورات المتخصصة في الادارة
					4	قدرة المدير علي المبادرة من خلال القدرة علي ابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهة المشكلات محل القرار وحلها
					5	قدرة المدير علي تحمل المسؤولية وشعوره بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم علي تحقيقه
					6	اهداف المدير واغراضه الشخصية والتي تؤثر في توجيه سلوكه في عملية اتخاذ القرار
					7	اتجاهات المدير وقيمه الفلسفية والاخلاقية والاجتماعية والتي تتأثر بالبيئة التي ترعرع فيها
					8	قدرة المدير علي ضبط النفس وضبط الحساسية وقابلية الانفعال في المواقف الحرجة
					9	الخبرات السابقة لمدير وقدرته علي الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه
					10	التأثر بالمساعدين والمعاونين المقربين والذين لهم التأثير في توجيه القرارات
					11	المستشارون والخبراء المتخصصون الذين يستأنس المدير بأرائهم قبل اتخاذ القرارات
					12	مساهمة المرؤوسين من خلال ارائهم ووجهات نظرهم في اختيار الحل من بين البدائل المتاحة امام المدير
					13	المناخ الاجتماعي الذي تعمل مجموعة العمل في اطاره وخلوه من مظاهر القلق والتوتر
					14	اعطاء دور للمرؤوسين خاصة ما يتعلق بتحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها
					15	قبوله لاراء المرؤوسين عند تحليل المشكلة وتحديد البدائل واعادة النظر بناءً علي طلبهم في القرارات الصادرة

المحور الثالث : العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات

درجة الموافقة						
لا وافق اطلاقا	لا وافق	وافق الي حد ما	وافق	وافق بشدة	ابرز العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات :	
					نمط التنظيم الاداري وتعدد المستويات الادارية فيه	1
					قيم الافراد ومصالحهم ينعكس تأثيرها علي سلوك المدير	2

					والعاملين وتؤثر بالتالي علي القرارات
					3 طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح للمدير لحلها
					4 نوع القرار واهميته (استراتيجي - تكتيكي)
					5 مدي ملاءمة الظروف البيئية الخارجية وما يترتب عليها من ضغوط علي متخذ القرار
					6 قدرة المدير علي تنمية الفهم المتبادل بينه وبين المرؤوسين لديه
					7 قدرة المدير في الحصول علي المعلومات من المرؤوسين
					8 قدرة المدير في الوقوف علي رد فعل رسالته من جانب مستقبلها وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها
					9 قدرة المدير علي تفعيل طرق الاتصال غير الرسمي للحصول السريع علي المعلومات
					10 درجة التفويض التي يتبعها المدير في تفويض جزء من صلاحياته لمرؤوسيه
					11 عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأدنى في المنظمة
					12 نطاق الوقت المتاح للمدير لاتخاذ القرار وحسن تنظيمه له بما يحقق اقصى استفادة ممكنه
					13 شخصية وطاقة المدير وقدراته الجسمية والذهنية ومهاراته الانسانية في التعامل مع مرؤوسيه
					14 نطاق معرفة المدير واحاطته بنوعية العمل الذي يديره وخصائصه
					15 عدد المرؤوسين الذين يدخلون في نطاق ادارة المدير والذي يؤدي الي زيادة اعباء المدير وقدرته علي اتخاذ القرارات الرشيدة

المحور الرابع : العوامل البيئية المحيطة واثرها علي اتخاذ القرارات

درجة الموافقة						
لا	لا	وافق	وافق	وافق	من العوامل البيئية المحيطة المؤثرة علي متخذ القرار :	
وافق	وافق	الي حد ما		بشدة		
					النظام السياسي والقيود التي يفرضها علي صانع القرار	1

				2	ضرورة ان تأتي القرارات الادارية منسجمة كلياً مع الاتجاه الاقتصادي للدولة
				3	مراعات القرارات لأهداف الغالبية من المواطنين وليس لأهداف فئة محددة من المواطنين صاحبة مصلحة خاصة
				4	ضرورة ان يوازن متخذ القرار بين المطالب المختلفة لعموم المواطنين ومطالب وزارته
				5	يجب علي المدير متخذ القرار ان يراعي عدالة وموضوعية القرار لضمان انسجامه مع الصالح العام
				6	تتأثر قرارات الادارة بالقيم والتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة لتأثيرها علي سلوك واتجاهات المديرين
				7	تعد القيم الدينية عاملاً مؤثراً في متخذ القرار لضرورة تجانس القرارات مع القيم الدينية
				8	الانظمة واللوائح تمثل قيوداً رسمية مفروضة علي المدير متخذ القرار
				9	تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغيرات المستمرة في اللوائح والانظمة والتشريعات
				10	ضرورة ان يلتزم متخذ القرار بالشكل والقواعد والاجراءات التي تضعها الانظمة لجدواها في حماية المصالح العامة للفراد
				11	ضغوط التنظيمات غير الرسمية والتي تشكل مراكز قوي فعلية في المنظمة
				12	ضييق الوقت لدي المدير واضطراره لاتخاذ قرارات تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون هناك فرصة للحصول علي معلومات وافية
				13	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل
				14	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من الراي العام
				15	من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الضغوط النابعة من الاجهزة الرقابية