



الصفحة	محتويات العدد
	الافتتاحية
	مدير التحرير
٥٨-١	١- نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية أ.د. نجاة محمد جمعان
١٣٠-٥٩	٢- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء د. عبدالعزيز محمد المخلافي
١٧٤-١٣١	٣- التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية د. أحمد محمد الماوري
٢٣٤-١٧٥	٤- التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية وبناء الدولة في عهد الإمام يحيى حميد الدين ١٩١٨م - ١٩٤٠م أ.د. ناصر محمد ناصر
٢٨١-٢٣٥	٥- أنون الخزنة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م) أ. مروان طاهر عبده المخلافي



أ.د/ نجاة محمد جمعان

كلية التجارة والاقتصاد

الجزء الأول : مقدمة الدراسة

شغلت الإدارة فكر الباحثين والممارسين للبحث عن أفضل الممارسات الإدارية لما تمثله من أداة مهمة للاستغلال الأمثل لموارد المجتمع بهدف تحقيق رفاهيته الاجتماعية . والإدارة هي عملية فكرية ومنطقية تتبعها أيضاً ممارسة فعلية لما يتم وضعه من أفكار وما يتم اتخاذه من قرارات حول استغلال الموارد. وقد عُرِفَت الإدارة أيضاً بكونها تسعى لتحقيق أهداف معينة وتهدف أيضاً لحل مشكلة معينة مرتبطة باستغلال الموارد المتاحة . كما أن العملية الإدارية تتطلب أيضاً اتخاذ قرارات لتحقيق الأهداف .

وطالما أن فكرة الوحدة الاقتصادية العربية هي أساساً تهتم باستغلال الموارد المتاحة وذلك لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول الأعضاء، ويتم التفكير واتخاذ القرارات على المستوى الكلي والجزئي لتحقيق هذه الأهداف، فإن الإدارة وعملياتها تتجه نحو الأجزاء في الاقتصاد وذلك لكي تعمل هذه الأجزاء بحيث تحقق التنمية على المستوى الكلي . لذا فإن الأمر يتطلب ممارسة الإدارة في إطار توجيه مكونات الاقتصاد بشكل يحقق أهداف الوحدة الاقتصادية والمتمثلة في تحقيق الرفاهية للدول الأعضاء .

إن الفكر الإداري خلال مراحل النمو الاقتصادي المختلفة قد ساهم بشكل كبير في خلق التنمية ، فحدث تطور ملحوظ في الفكر الإداري ليتواءم مع احتياجات التنمية. وقد حاول كثير من المفكرين (Olum,2004,p11) في مجال علم الإدارة الوصول إلى نظريات متعددة في محاولة تفسير السلوك الإداري للمؤسسات والوحدات الاقتصادية وذلك لتحقيق أهدافها. ففي جانب تطور فكر النظرية الإدارية الكلاسيكية فإن الإدارة العلمية ركزت بشكل أساسي على فكر تايلور وآخرين وهم الذين حاولوا الوصول إلى الطرق المثالية لاستخدام الموارد المتاحة للمؤسسات وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنتاج . وفي إطار فكر النظرية الكلاسيكية للإدارة كان التركيز على



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

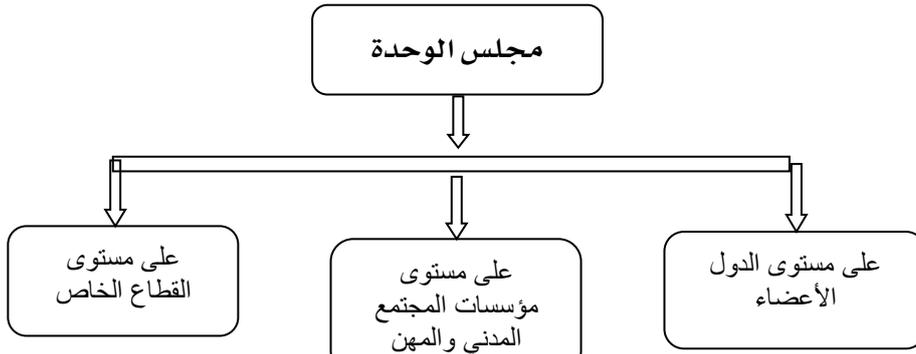
تصميم الوظائف بطريقة صحيحة وتقديم الحوافز للموارد البشرية لتحفيزهم لتحقيق أعلى إنتاجية . وتقوم هذه النظرية على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات والتركيز على تحديد المشكلة ووضع الحلول المناسبة لها .

وطالما أن الوحدة الاقتصادية العربية في نهايتها هي تحقيق أهداف تنموية في المجتمعات العربية، فإن العملية الإدارية بكل مفاهيمها ومبادئها ونظرياتها تعتبر محورياً أساسياً يمكن الاعتماد عليه لتحقيق أهداف التنمية للمجتمعات العربية، كما أنها تعتبر محورياً أساسياً أيضاً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية .

وفي إطار هذا التكامل الفكري والتطبيقي البرجماتي لكل من الإدارة والتنمية والوحدة الاقتصادية العربية فإن الأمر يتطلب منا -كباحثين ومختصين في علم الإدارة -فهم الديناميكية التي يعمل فيها كل من الإدارة والاقتصاد من أجل تحقيق الوحدة الاقتصادية العربية. وفي إطار تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية لمجلس الوحدة الاقتصادية، فإن الأمر يتطلب معرفة التكوينات المؤسسية للدول الأعضاء^١ وأساليب الإدارة التي يمارسونها . ذلك أنه من المشاهدات الأولية لأسلوب الإدارة في الدول العربية الأعضاء يتضح أن هناك تفاوتاً في فلسفة الإدارة وطرق تطبيقها وآلياتها المختلفة. لذا فإنه من البديهي تطوير آليات مناسبة أما لدمجها أو على الأقل لفهمها واستغلالها لأجل تحقيق الأهداف التنموية للوحدة الاقتصادية العربية، وأيضاً تطوير أدوات وآليات لإدارتها وفي إطار تطوير أدوات وآليات للإدارة متناسقة بين الدول العربية. وهذا سوف ينبثق من الفكر الإداري الحديث والممارسات الإدارية الحديثة والتي حظيت بكثير من الدعم من أجل المساعدة على تطبيقها لأجل تحقيق أهدافها. وفي الشكل رقم (١) أدناه نعرض هيكل البناء المؤسسي للمؤسسات التي يعمل في إطارها مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

١ الدول العربية الأعضاء في المجلس هي تشمل: جمهورية السودان - الجمهورية العربية السورية - جمهورية الصومال - جمهورية العراق - دولة فلسطين - جمهورية مصر العربية - الجمهورية الإسلامية الموريتانية - الجمهورية اليمنية - جمهورية جيبوتي .

الشكل رقم (١) الهيكل المؤسسي الذي يعمل به مجلس الوحدة الاقتصادية العربية



النموذج من إعداد الباحثة .

إن ممارسات نظريات الإدارة ومبادئها وأسسها في إطار الهيكل المؤسسي للمجلس تعتمد على نوع الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها إلى جانب بيئة الإدارة التي تمارس فيها . ففي إطار بيئة الإدارة فإن للبيئة الداخلية والخارجية خصائص يجب تحليلها ومعرفة ليتمكن القائمون عليها من الممارسة الصحيحة لنظريات الإدارة وأسسها . وقد حددت اتفاقية الوحدة الاقتصادية الهدف الأساسي لها وهو تحقيق الوحدة الاقتصادية العربية، على أن يتم تحقيق ذلك على مراحل متعددة للوصول إلى هذه الأهداف أو الغايات. وتم تحديد الوسائل والأساليب والإجراءات لتحقيقه ، وذلك من خلال التالي²:

- حرية تنقل الأشخاص ورؤوس الأموال.
- حرية تبادل البضائع والمنتجات الوطنية والأجنبية.
- حرية الإقامة والعمل والاستخدام وممارسة النشاط الاقتصادي.
- حرية النقل والترانزيت واستعمال وسائل النقل والمرافئ والمطارات المدنية.
- حرية التملك والإرث.

² <http://www.arabseb.com/art.php>.



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

ومع وجود تلك الأهداف والحاجة إلى وجود إطار فكري للإدارة يتم تطبيقه لتحقيقها ، فإن الأمر يتطلب وضع إطار واضح لمفهوم الإدارة ونظرياتها ومبادئها . ومن هذه البداية يتطلب الأمر تحليل الدراسات السابقة. ويبدو من خلال الدراسات السابقة وتحليلها ، عدم وجود نظرية بذاتها أو مبادئ محددة وثابتة يمكن أن نطلق عليها مفهوم الإدارة العلمية. ولكن علم الإدارة يمثل أحد العلوم الاجتماعية الذي يتميز بالتغيير المستمر بناءً على متغيرات البيئة التي تمارس فيها الإدارة . وفي دراستنا هذه سوف نجد أن مفهوم الإدارة ونظرياتها ومبادئها وأسسها كلها سوف تتأثر بطبيعة المؤسسات التي تمارسها . وفي إطار المؤسسات والمؤسسات العامة ومؤسسات الدولة ومؤسسات الوحدة العربية هناك مؤسسات لا تهدف إلى الربح ، بل تسعى إلى تحقيق أهداف تتم صياغتها بحسب مبررات إنشائها . وفي جانب آخر فإن هناك مؤسسات تحتاجها الوحدة الاقتصادية العربية تهدف إلى الربح . وبالتالي فإن فلسفة الإدارة تختلف فيما بينها. وفي إطار ذلك فإن دراستنا سوف تشير إلى هذين النوعين من المؤسسات في إطار فكر إداري واحد مرتبط بأسلوب الإدارة وممارستها والذي سيتم تطويره، لأنه في الوحدة الاقتصادية العربية نحتاج إلى هذين النوعين من المؤسسات ، كما نحتاج إلى فكر إداري يمكن تطبيقه .

مشكلة الدراسة :

بدأ مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ممارسة مهامه في ٣ يونيو ١٩٥٧م وذلك للتوجه نحو تحقيق هدف الوحدة العربية والوحدة الاقتصادية. وتأسس مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بناءً على ذلك. وقد بدأ تحقيق الهدف بتأسيس منطقة التجارة العربية الحرة بين الدول العربية الأعضاء في جامعة الدول العربية. كما تم تأسيس عدد من المؤسسات والاتحادات التي تهدف إلى تفعيل الوحدة الاقتصادية ، ولكن من خلال البحث والتقصي والتحليل^٣ وجد أن هناك تفاوتاً كبيراً في أسلوب إدارة هذه المؤسسات مع أنها أساساً نشأت بموجب قرارات ولها أنظمة داخلية. ويظهر التفاوت من خلال طريقة الإنشاء

^٣ تمت مناقشة المشكلة مع السفير محمد الربيع الأمين العام لمجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، حيث أشار إلى أهمية تطوير نموذج لإدارة مؤسسات المجلس . كما تمت مناقشة المشكلة مع الدكتورة ناديا النمر مستشار المجلس ، وأكدت على وجود تلك المشكلة والحاجة إلى تطوير نموذج إداري لمؤسسات المجلس.



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

والأهداف التي تنشأ من أجلها ونوع المديرين فيها وثقافتهم إلى جانب البيئة التي تعمل فيها وكذلك وأسلوب السياسة التي تؤثر في إدارتها، خاصة أنها تمثل دولاً مختلفة. وهذا بالطبع يجعل عملية التقدم في تحقيق الوحدة الاقتصادية العربية وبالتالي عملية التنمية الاقتصادية في معظم الدول الأعضاء تسيير ببطء شديد (الجميل، ٢٠١٥م، ص ٣). لذا فإن هذه الدراسة سوف تسعى للوصول إلى إيجاد فلسفة إدارية (أسلوب إدارة) متناسق لمؤسسات الوحدة الاقتصادية العربية المناط بها تحقيق الوحدة الاقتصادية العربية بهدف تفعيل استراتيجياتها وأهدافها وبما يحقق الوحدة الاقتصادية العربية^٤.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار يعكس أسلوب الإدارة العلمية وذلك لتمكين مؤسسات مجلس الوحدة العربية الاقتصادية من تحقيق أهداف الوحدة العربية الاقتصادية، ولتحقيق ذلك فإن الدراسة البحثية سوف تجيب عن السؤال الأساسي التالي:

^٤ هناك مفهومان: الوحدة الاقتصادية العربية والوحدة العربية الاقتصادية . بالطبع هذان المفهومان لهما دلالات مختلفة فيما إذا كنا نسعى إلى الوحدة الاقتصادية أولاً ثم الوحدة العربية تليها أو العكس .

http://council.caeuweb.org/index.php/pages/arab_united

^٥ إن مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، وهو المظلة العربية المعتمدة للاتحادات العربية النوعية المتخصصة وهي المؤسسات التي تستهدفها الدراسة، والتي أصبح عددها الآن أكثر من ثلاثة و ثلاثين اتحاداً، يحرص على أن تأخذ هذه الاتحادات دورها ومكانتها كبيوت خبرة عربية وكشبكة للأعمال Business network، تضم شركات ومؤسسات وهيئات من القطاعين العام والخاص من جميع الدول العربية، وتساهم بشكل بارز في مسيرة العمل الاقتصادي العربي المشترك. ومما لا شك فيه، وبعد أن تجاوزت هذه الاتحادات طور التأسيس، فقد قطعت أشواطاً واسعة نحو تحقيق أهدافها، وإن واجهت، ولا زالت تواجه عدد منها بعض الصعوبات والعقبات، إلا أنه يمكن القول، إن هذه الاتحادات استطاعت أن تثبت مكانتها كأداة تنسيقية فاعلة بين الأنشطة القطاعية المختلفة . وبالنسبة للنظام الأساسي الموحد للاتحادات العربية النوعية المتخصصة واتفاقية الأحكام الأساسية للاتحادات العربية النوعية المتخصصة في إطار الدعم الذي قدمه ولا يزال يقدمه مجلس الوحدة الاقتصادية العربية للاتحادات العربية النوعية المتخصصة، فقد اتخذ المجلس في دور انعقاده الثامن والثلاثين القرار رقم 820/٣٨ بتاريخ ١٩٨١/١٢/٢، وافق بموجبه على النظام الأساسي الموحد للاتحادات العربية النوعية = المتخصصة، واتفاقية الأحكام الأساسية لها، حيث نص هذا القرار على ما يلي: مشروع النظام الأساسي الموحد للاتحادات العربية النوعية المتخصصة: الموافقة على النظام الأساسي الموحد للاتحادات العربية النوعية المتخصصة وفق الصيغة المرفقة وإحالة النظام الأساسي الموحد، إلى الاتحادات العربية النوعية المتخصصة لعرضه على جمعياتها العمومية لتوفيق أوضاعها حسب أحكامه وفق ما تقرره بهذا الشأن.



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

ما هو دور الإدارة العلمية والتطورات التي حدثت فيها في تفعيل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنموية؟ وهل يمكن صياغة نموذج للإدارة في الوحدة العربية الاقتصادية والمؤسسات التابعة لها ؟
ولإجابة عن السؤال أعلاه فإن الدراسة سوف تركز على الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما هي نظريات الإدارة العلمية في إطار تطور الفكر الإداري ؟ وكيف يمكن تطوير إطار لتطبيق فلسفة إدارية تتناسب مع البيئة العربية وبما يحقق الوحدة الاقتصادية العربية ؟
- ٢ - ما هي المبادئ الأكثر فاعلية لممارسات الإدارة في الواقع العملي وبما يحقق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية ؟
- ٣ - ما هي المتطلبات لتفعيل دور الإدارة لتحقيق الاستراتيجيات والخطط القومية ؟
- ٤ - ما هو النموذج النظري الذي يمكن تطويره في إطار نظريات الإدارة العلمية والفكر الإداري الحديث وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية وأهداف الوحدة العربية الاقتصادية ؟

أسلوب (منهجية) الدراسة :

معظم الدراسات والأبحاث في العلوم الإدارية تعتمد على الأساليب الوصفية والتحليلية خاصة في هذا النوع من الدراسات التي لم يتناولها الباحثون لتطوير متغيراتها (Amy & Stacy, 2005, P36)، أي أن هذا النوع من الأبحاث في مراحله الأولى. لذا فإن هذه الدراسة تعتمد على أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي (Wacker, 1998, P373)، من خلال تحليل النظريات في الفكر الإداري الحديث ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. واعتمدت الدراسة على البحث في الإنترنت للحصول على مصادر الدراسة من أبحاث ودراسات ماجستير ودكتوراه وكذلك أوراق عمل باللغتين العربية والإنجليزية ومن مصادر علمية. كما تم وضع مبادئ للإدارة العلمية. وقد اعتمدت الدراسة على مصادر البحث التي تناولت دراسات في الإدارة العلمية والأدوات المختلفة في



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

الإدارة وتلك التي تناولت قضايا في الوحدة الاقتصادية العربية بمفهومها العام ومفهومها الجزئي، وكذلك تطوير نموذج للإدارة العلمية لتطبيقه في مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

مكونات الدراسة :

تتكون الدراسة من أربعة أجزاء:

الجزء الأول : مقدمة الدراسة.

الجزء الثاني : الدراسات السابقة.

الجزء الثالث: تطبيقات النظريات الإدارية في إطار مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، وتشمل التالي :

أ - نظريات الإدارة العلمية في إطار مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية .

ب - نماذج للممارسات الإدارية في إطار مؤسسات المجلس .

ج - مبادئ تطبيق نظرية الإدارة في إطار مؤسسات المجلس .

د - متطلبات ممارسة نموذج نظرية الإدارة المقترح (استراتيجية - حوكمة - جودة) في مؤسسات المجلس .

هـ - نموذج نظري لتطبيق نظريات الإدارة في مؤسسات المجلس.

الجزء الرابع : النتائج والتوصيات .



الجزء الثاني الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء بعضاً من الدراسات السابقة التي ترتبط بسؤال البحث وأسئلته الفرعية بهدف التعرف على اتجاه هذه الأبحاث والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف مع هذه الدراسة .

١ - الدراسات السابقة باللغة العربية:

-دراسة عبدالله قلش (٢٠١٢م) بعنوان "تحليل دور بيئة الأعمال العربية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادية العربية". هدفت الدراسة إلى تحليل دور عوامل بيئة الأعمال العربية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادية العربية . ومن أجل ذلك قامت الدراسة بتحليل مختلف العوامل المكونة للبيئة العربية، بناءً على تحليل التطور التاريخي والاتجاهات المستقبلية وتحليل آثارها على المؤسسات الاقتصادية وتحليل الفرص التسويقية لها. وبناءً على ذلك تمت دراسة عوامل دعم القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وبالتركيز على الموارد الاقتصادية فيها وما تتميز به من تنوع وتباين في توزيع الموارد الطبيعية، مما يعتبر دافعاً قوياً للوحدة الاقتصادية العربية، إضافة إلى تحليل تنافسية المؤسسات عالمياً . واستخدمت الدراسة مجموعه من المؤشرات إلى جانب تحليل مناخ الأعمال في الدول العربية ومدى جاذبيتها للاستثمار، وتحليل أثر ذلك على تنافسية هذه المؤسسات . وركزت الدراسة على السؤال: " ما هو دور العوامل البيئية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل الوحدة الاقتصادية العربية؟" وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج. منها أن هناك دوراً كبيراً لمختلف العوامل المكونة لبيئة الأعمال العربية في دعم التنافسية لها، وخاصة إذا ما كان النشاط يحدث في ظل الوحدة الاقتصادية العربية. وهذا راجع للتنوع والتباين في الموارد الاقتصادية للدول العربية، إلى جانب الخصائص الإيجابية في الأسواق العربية. أما فيما يخص التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسات توصلت الدراسة إلى أنها نتيجة للتصرفات الغير مناسبة للتعامل مع البيئة سواء كانت من المؤسسات نفسها أو نتيجة



للسياسات الحكومية الغير محفزة للوحدة الاقتصادية. وأوصت الدراسة بدعم العمل العربي المشترك وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، وتطوير الأدوات التسويقية الفعالة والاتجاه نحو التحالفات الاستراتيجية ورفع الوعي لدى القيادات في المؤسسات العربية بأهمية المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة.

- دراسة فيصل (٢٠١٠م) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى بحث دور الأداء الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ودور المهارات القيادية في الإدارات العليا لتبني استراتيجيات التميز والجودة الشاملة. وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي وقائمة الاستقصاء. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها أن التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثرت بشكل كبير على الطريقة التي تقوم المنظمات بأعمالها واتخاذ قراراتها، كما جاءت نظم دعم القرار لتؤكد أهمية دعم القرارات الاستراتيجية بما فيها تلك التي تعزز فرصها في تحقيق ميزة تنافسية. وتوضح الدراسة أن نجاح المنظمة في مساعيها لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق نظام دعم القرارات يعتمد على مدى التزامها بالتطبيق لها. كما أن الدراسة أكدت على أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة عند تقديم الخدمات لعملائها والتي سوف تحقق ميزة تنافسية للمنظمة وقدرة على الأداء وتحقيق الأهداف. وتوصلت الدراسة إلى أهمية البناء المؤسسي في نمو وتطور المنظمة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أهمية دور القيادة في نجاح المنظمات من خلال الاهتمام بالآخرين والتركيز على الاتصال الفعال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبناء الثقة، وإلى أن استراتيجيات القيادة لها أثر كبير في أداء المنظمة. وأكدت الدراسة على عنصر التحفيز كأحد العوامل المؤثرة على الأداء.

- دراسة تاويريت (٢٠٠٦م) بعنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي". سعت الدراسة إلى تناول موضوع قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي المتعلق بالتقييم الشامل للمنظمة خاصة للجوانب السلوكية - النفسية -



الاجتماعية. وقد طرح الباحث التساؤل: هل يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي للمنظمة؟ وخرجت الدراسة بنتيجة عامة مفادها أن معظم نماذج التقييم تركز على التقييم المالي وتأخذ بعين الاعتبار الفرق بين مدخلات ومخرجات المنظمة في جانبها المتعلق بتحقيق الأرباح. واستخدم الباحث في دراسته أسلوب المقابلة كأداة بحث ومن خلالها طرح أسئلة مفتوحة حول الطرق المستخدمة في قياس الفعالية لتحقيق الأهداف من عدمها في المنظمة، وهل هناك تقييم تنظيمي للمنظمة، أم يوجد فقط تقييم للأداء... كما استخدم الباحث تحليل مضمون - محتوى - النماذج المتعلقة بالتقييم التنظيمي. ولقد خلص الباحث إلى أن هناك نماذج تركز على الأفراد وأخرى على الجماعات وثالثة تركز على الجوانب الثقافية في المنظمة، كما توجد نماذج تتناول المنظمة كنسق مغلق، وأخرى تناولتها كنسق مفتوح. وقد قام الباحث بتحليل متغير الفعالية التنظيمية - تحقيق الأهداف وضمان البقاء - من مجال السلوك التنظيمي الذي يتناول المنظمة بالدراسة على ثلاثة مستويات أساسية هي: الفرد - الجماعة - التنظيم، وهذه المستويات تم إعطاؤها الأهمية في بناء النموذج المتكامل للتقييم التنظيمي الشامل والذي تم استنتاجه من الجمع بين نموذجي التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية والتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية - والنفسية والاجتماعية وتستخدم كوسيلة في قياس فعالية المنظمة.

- دراسة عبدالعزيز (٢٠٠٣م) بعنوان " نظرية عربية في الإدارة من أجل تنمية مستدامة ". هدفت هذه الدراسة إلى وضع أساليب وطرق كفيلة ببناء مدير ناجح وفعال في تحقيق الأهداف. وتناولت الدراسة النظريات الإدارية بالتحليل بهدف الوصول إلى الأساليب الفعالة لبناء إطار أو نظرية عربية للإدارة. وقد عرّفت الدراسة الإدارة بأنها عبارة عن فن ومعرفة استخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة. وفي إطار هذا التعريف لابد أن تتوافر للمدير الناجح كل الشروط الذي تجعله ناجحاً ومنها الشروط الشخصية والشروط المرتبطة بالمؤهلات والقدرات إلى جانب معرفته بالأنشطة الإدارية والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما شخّصت الدراسة واقع الإدارة العربية، الذي يبين نقص المعلومات وعدم



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

وضوح مفهوم الإدارة، وعدم توافر قواعد مهنية، والبيروقراطية الإدارية الجامدة، وعدم وجود فلسفة إدارية عربية. كما شخّصت الدراسة أمراض الإدارة العربية لتشمل الوساطة والمحسوبية والنفاق الإداري والانفصام الإداري. وفي إطار الدراسة تم تحليل نظريات الإدارة وكيفية الاستفادة منها لبناء منظومة لإدارة عربية تحقق التنمية. وتوصلت الدراسة إلى وضع ثلاثة مبادئ لنظرية الإدارة الحكيمة وهي مبدأ الخدمة، ومبدأ الشورى، ومبدأ حق الدخيل .

دراسة محمد (٢٠٠٢م) بعنوان "أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها ومنهجيات تطبيقها: إدارة الموارد البشرية أنموذجاً". استعرضت الدراسة النظريات والأفكار المطروحة في مجال إدارة الموارد البشرية واستخلصت منهجيات تطبيقية وتقنيات وأدوات عمل لها منذ بداية ظهور هذه الدراسات وحتى اليوم. وهذا التطور قد سهل فهم الواقع كما ساهم في تعميق أسس البحث العلمي في هذا المجال، وقد وضعت الدراسة نماذج نظرية خاصة بها استنبطتها من التطورات الحاصلة في هذا المجال المتجدد.

وتوصلت الدراسة إلى استخدام منهجيات تقنيات وأدوات تطبيقية شملت إطاراً واسعاً من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل البناء التنظيمي وتحليل مراكز العمل، وتوصيفها وتخطيط الاستخدام، واستثمار القوى العاملة، وتمييزها بالتدريب، والترقية والتقييم، وتحسين ظروف الحياة في العمل، وكذلك موضوعات السلوك التنظيمي، والقيادة الإدارية، والمشاركة في القرار، وكيفية التفاعل مع عوامل البيئة المختلفة باستخدام تقنيات البحث المتعددة، ستنبأط المؤشرات باستخدام الحصيلة الاجتماعية، والتدقيق الاجتماعي، واعتماد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وقد ساهمت الدراسة في تحويل النظريات والأبحاث الإدارية إلى منهجيات تطبيقية وتكوين رؤية شاملة عن إسهامات الأبحاث العلمية وتطبيقاتها في استمرار تطوير المؤسسات .



٢ - الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية :

- دراسة (Ziarab and others) ٢٠١٢م بعنوان "Review of Classical Management Theories" هدفت الدراسة إلى مراجعة نظريات الإدارة المرتبطة بالمعرفة لهذه النظريات . وقد أكدت الدراسة بأن هناك نظريات متعددة في الإدارة، وقد تم تصنيفها في الأدبيات بالنظرية الكلاسيكية والسلوكية والبيروقراطية. وتمت مراجعة هذه النظريات، وتمثل أساسيات للمديرين والباحثين في أية منظمة وذلك لمواجهة التحديات في منظماتهم. كما قدمت الدراسة تحليلاً لهذه النظريات من حيث ما يمكن أن تكون مع أو ضد من وجهة نظر المديرين والباحثين. والنظريات الكلاسيكية تركز على مبادئ منها تسلسل الأوامر، واستقلالية الإدارة، والتنبؤ بالسلوك، وهذه كلها مظاهر في الفكر الكلاسيكي للإدارة . ومع أن هذه النظريات قديمة لكنها مازالت تمارس في عالم اليوم . وقد أشارت الدراسة إلى أن هذه النظريات عززت قدرة الإدارة في التنبؤ والسيطرة على سلوك الأفراد فيها، وهي في تصميمها أيضاً تعزز التنبؤ والسيطرة في إطار المنظمة . وهذه النظريات تأخذ في الاعتبار وظيفة الاتصال في المنظمة ، ولكنها تحتاج إلى تطوير لتناسب احتياجات المنظمات في الوقت الحالي والتي تتسم بالتعقيد والنمو والمنافسة الشديدة .

-دراسة (Benjamin, 2008) بعنوان "The Challenges of Evolving and Developing Management Indigenous Theories and Practices in Africa" أشارت الدراسة إلى أن التطور والتغيير في نظريات الإدارة الوطنية وممارساتها في إفريقيا تأثرت بشكل كبير بالدول المستعمرة لها، وبالتالي فإن هذه المستعمرات قدمت الإدارة الغربية ونظرياتها وممارساتها. وتعتبر هذه الممارسات الإدارية المحفز للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لهذه الدول خلال فترة الاستعمار. إلا أن هذه الدول كانت تنظر للفكر الإداري الغربي بنظرة قاصرة خاصة وأنها جاءت من دول مستعمرة ذات ثقافة مختلفة عن ثقافتها، لذا فإن هذه المبادئ والفكر الإداري الغربي لقيت مقاومة بسبب اختلافها مع الثقافة الإفريقية . وقد سعت الدراسة إلى تطوير فلسفة إدارية لهذه الدول



تنبثق من ثقافتها مستندة إلى نظام القيم، والمعتقدات والتي تقدم في النهاية طرقاً تطبيقية في الفكر الإداري لإدارة منظماتها بكفاءة وفعالية، وتطوير أدوات حديثة تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي والثقافة الأبوية لها، وهذه المبادئ تعتبر النقطة الأساسية لتطوير فلسفة إدارية وطنية (إفريقية) .

- دراسة Amy (٢٠٠٥م) بعنوان "Methodological Fit in Management Field Research" قامت الدراسة بجمع مكونات أبحاث في الإدارة ووضعها في إطار يقدم لغة وتوصية في إطار التحليل وتطوير طريقة مناسبة للبحث في مجال الإدارة . وقد تم وضع الأبحاث الحالية على فريق وذلك لإظهار منظور التطور النظري لهذه الأبحاث ودلالاتها التطبيقية . وأشارت الدراسة إلى أنه لا تفضل طريقة على طريقة أخرى ، ولكن توضح الدراسة فقط كيف أن اختيار الطريقة البحثية يمكن أن يقلل من قدرة الباحث في وضع الأسئلة البحثية والإجابة عنها. ولتطوير إطار فقد قامت الدراسة بمراجعة المجالات البحثية للدراسات السابقة بأسلوب حديث والتي توضح الأهمية المتزايدة في مجال البحث لتطوير النظرية في جميع مراحلها . وقد أشارت الدراسة إلى أن تحقيق هذا الإطار يكون من خلال المقاربة والمقارنة المنطقية بين الطرق البحثية والتطور في النظريات عند القيام بالبحث. وفي مجال النظرية فإنها تصبح أكثر تطوراً عندما يكون هناك إجماع بين الباحثين. وأهم المساهمات في هذا المجال تأخذ نماذج نظرية محددة واختبارات كمية والعكس. وكلما كان هناك عدم معرفة أو معرفة بسيطة عن الظاهرة محل البحث في أدبيات المنظمة، فإن البحث الوصفي والاستكشافي هو الاستراتيجية المناسبة لهذا النوع من الأبحاث. وفي الوسط فإن عملية الخلط أو الجمع بين الوصفية والكمية تكون رافعة للطريقتين لتطوير مفاهيم جديدة وتساهم في توضيح العلاقات .

- دراسة Randuan وآخرون (٢٠٠٩م) بعنوان "Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitiveness Advantage from Resource-Based View" . هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة التطورات التي حدثت في نظريات الإدارة، وكذلك نظريات استراتيجيات الإدارة



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

وعلاقتها بمبدأ أساس الموارد لتحقيق ميزة تنافسية في المنظمة. وقد قامت الدراسة بمراجعة الدراسات السابقة لتحديد العلاقة بين هذه النظريات وبين الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم الموارد كميزة تنافسية يمثل أحد نظريات استراتيجيه الإدارة القادرة على تفسير أداء المنظمة ، وهي جزء من بيئة الأعمال التي تعلم فيها المنظمة. وباختبار مفهوم الميزة التنافسية في المنظمة من منظور الموارد يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مما يدعم مواردها بشكل أكبر .

ونستخلص من الدراسات السابقة التالي :

هناك ميزة تنافسية سوف تحققها المنظمات الاقتصادية العربية من خلال اتفاقية الوحدة العربية الاقتصادية ، نظراً لتنوع الموارد واتساع السوق العربي المشترك. وبالرغم من أن اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية كانت في عام ١٩٦٤م، إلا أن ما تحقق في إطار هذه الاتفاقية ما زال محدوداً. وهذا ما يدفع الباحثين إلى البحث عن أدوات لتفعيل الوحدة الاقتصادية العربية والسوق العربية المشتركة . لقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن الفكر الإداري قد عمل على خلق ثورة فكرية في نظريات الإدارة ستكون نواة لتطور فكر إداري في إطار مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية .

كما أشارت الدراسات إلى الحاجة لتطوير فكر إداري وفلسفة إدارية للمنظمات الاقتصادية العربية في إطار موحد ونمطي مع الأخذ في الاعتبار التباين بين الدول الأعضاء في مجلس الوحدة الاقتصادية .

وتعتبر الدراسة الحالية تطوراً فكرياً في الإدارة العربية، وتهدف إلى بناء نموذج نظري يساعد منظمات مجلس الوحدة الاقتصادية على تطبيق إدارة علمية حديثة تم بناؤها بناءً على نظريات الإدارة .

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات أعلاه بأن المجتمعات والتكتلات الاقتصادية ومؤسساتها المختلفة بحاجة إلى تطوير نموذجاً إدارياً يتناسب مع بيئة وأهداف وطبيعة هذه التكتلات.



الجزء الثالث

تطبيقات النظريات الإدارية في إطار مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية

ظل الفكر الإداري في المؤسسات على مستوى المجتمع أو على مستوى التكتلات الاقتصادية أحد المقومات الأساسية للتنمية الاقتصادية فيها، وظهر ذلك جلياً من خلال تطوير تطبيقات وممارسات إدارية تساعد على استغلال الموارد المحدودة والمتاحة لأي مجتمع وتكتل اقتصادي. ومن ذلك التكتل العربي في مؤسسات الوحدة الاقتصادية. وأهتم الباحثون والممارسون (Weihriich,1993,p5) and (Mahmood etal. 2012,p520) في البحث عن أساليب إدارية فاعلة وكفأة، ولهذا تطورت كثير من النظريات وكثير من المبادئ على مر الزمان وفي إطار بيئات مختلفة وثقافات مختلفة وتكتلات مختلفة، ومازال المهتمون يشعرون أنهم بحاجة إلى تطوير مستمر لمبادئ وأسس الإدارة. وهذه الدراسة تركز على البحث عن تطبيقات وأسس ومبادئ إدارية تستند إلى التطور الذي حدث في نظريات الإدارة خلال القرنين السابق والحالي. لذا فإن هذا الجزء الثالث منها يهتم بالإجابة عن السؤال: ما هي الإدارة العلمية في نظريات الإدارة المختلفة، وكيف يمكن تطوير فلسفة إدارية تتناسب مع البيئة العربية وبما يحقق الوحدة الاقتصادية العربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال سوف يركز هذا الجزء على استنباط التطبيقات النظرية للإدارة في إطار مؤسسات المجلس ويشمل: أ - مبادئ نظريات الإدارة في إطار مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية. ب - نماذج للممارسات الإدارية في مؤسسات المجلس. ج - متطلبات ممارسة نموذج الإدارة المقترح: (استراتيجية - حوكمة - جودة) في مؤسسات المجلس. وفي هذا الجزء سيتم تحليل نظريات الإدارة والتطورات التي حدثت فيها وذلك للتوصل إلى استنباط المبادئ للممارسات الإدارية التي تتناسب مع طبيعة مؤسسات المجلس ومن ثم بناء نموذج يتناسب واحتياجات تحقيق أهداف المجلس.

أ - نظريات الإدارة العلمية في إطار مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية:



تركز نظريات الإدارة على أن الإدارة من الممكن تعلمها عن طريق الممارسة العلمية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة . ويميز أصحاب هذه النظريات بين اصطلاحين هما: الإدارة العلمية وعلم الإدارة، فالإدارة العلمية تعني الممارسة العلمية للإدارة على أسس علمية، بينما يعني علم الإدارة البحث النظري في مجال العملية الإدارية ولقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في التأكيد على " المهنية العلمية للإدارة " حيث يعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى. ووضع أنصار هذه المدرسة عدداً من المبادئ لإدارة المؤسسات من بينها تحديد الواجبات والمسئوليات للمديرين وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم، والعمل على تضييق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين خمسة وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة، بالإضافة إلى التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسئوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية. كما يؤمن أصحاب هذا الفكر بأن هذا الأسلوب من التطبيق للعملية الإدارية يحقق أهداف العملية الإدارية بكفاءة وفاعلية ويحقق المثالية في النتائج بالتركيز على الوظائف والمؤسسات (weilhrich,1993,p4).

وعلى الرغم من أن هذه النظريات تحاول التأكيد على " علمية ومهنية الإدارة " إلا أنها في طرحها لمبادئ إدارة المؤسسات أدخلت بعض التعديلات عليها لتكتسب المرونة اللازمة. وهذا بالتأكيد يؤدي إلى تعدد الفكر في هذه النظريات الإدارية كما يؤدي إلى التعدد في مبادئها وأسسها (مرعي، ٢٠٠٢م، ص٤٠٦). وفي هذا الجزء سيتم التركيز على النظريات التي إذا تم تطبيقها سوف تحقق نتائج إيجابية لأهداف الوحدة الاقتصادية العربية وتفعيل دور مؤسساتها المختلفة والتي تعتبر الإطار المؤسسي لتحقيق تلك الأهداف بمثابة. وفيما يلي نعرض أهم هذه النظريات التي تم إخضاعها لكثير من الدراسات والتي أساساً وضعت الإطار العام لمبادئ الإدارة العلمية ونظريات الإدارة الكلاسيكية.

١ -نظرية الإدارة العلمية :



إن تطوير نظريات الإدارة تقدم لنا إطاراً فكرياً عاماً لتنظيم المعرفة وتقديم أسلوب فعال لاتخاذ القرارات والمساعدة في توجيه المؤسسات لتحقيق أهدافها . وقد ساهمت النظريات في الماضي وحتى يومنا هذا في تشكيل عدد من نظريات التنظيم كما أظهرت أهمية الثقافات في المؤسسات. ولهذا فإن على المديرين ومن لهم مساهمة في تحقيق أهداف مؤسساتهم الاستفادة من هذه النظريات . وبالنظر إلى فكر الإدارة العلمية يمكن أن تكون هذه النظرية نقطة البداية. ذلك أن متغير الإدارة في المؤسسات يمكن أن يتم تحليله في شكل نظام وبالتالي العمل على تحسين مخرجات أداء الأنشطة وتطوير تطبيقات مهنية للعمليات اليومية التي تتم في المؤسسة . وهذا ينطبق على مبادئ أية نظرية حديثة في الإدارة مع التكيف لها بحسب معطيات بيئة الأعمال، وبقاء النظرية يرتبط بالقدرة على التكيف بحسب الاحتياجات الحالية للمؤسسة (تاويريرت ٢٠٠٦م، ص ٤٠)

وأياً كانت بداية الفكر الإداري فإنه ينبثق من النظرية الإدارية . ومع التطور الذي حدث فيها فإننا نستطيع أن نضع هذا الفكر في إطار النظرية الكلاسيكية والتي تقدم لنا الإطار الشامل والأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتأخذ في الاعتبار الكفاءة والفاعلية (Olum, 2004,p6) في مخرجات هذه القرارات. كما تهتم النظرية العلمية في الإدارة بالتنظيم الفاعل وكذلك الآليات التي تعمل داخل المؤسسة ، إلى جانب تنفيذ الأنشطة المختلفة فيها من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسات .

ويتم تطبيق وظائف الإدارة الهامة ومنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، في إطار هيكل تنظيمي تحدد فيه الأدوار والوظائف والأنشطة. وكلها تتوجه نحو تحقيق الأهداف والغايات . ويتم ذلك أيضاً من خلال التأكد من أداء الآخرين . وتركز النظرية العلمية في الإدارة ، كما ذكرنا ، على التنظيم (الهيكل التنظيمي) من خلال بناء هيكل تنظيمي أمثل يحقق نتائج مثالية فيها. كما ركزت هذه النظرية على وظائف المدير حيث تهتم الإدارة العلمية باستخدام الأساليب المنطقية والعقلانية في عمليات التنظيم والتي تساعد على أداء المهام وكذلك تحديد الإجراءات والعمليات فيه بدرجة عالية من



الدقة وعدم حدوث أخطاء تؤدي إلى فشل التنظيم (مرعي ٢٠٠٢م، ص ٤٠٦) و
(Olum,200, p3).

وأهم الآليات التي تتبناها الإدارة العلمية أن الإدارة مهنة متخصصة تهتم بالعمليات في الأداء وتركز على مكونات العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، كما ركزت على الكفاءة في الأداء لتحقيق أهدافها ، واهتمت بطريقة توزيع الوظائف والأنشطة بطريقة علمية (Mahmood&others, 2012,p514). لذا فإنها ركزت على دور الإدارة في تحقيق الأهداف والتدريب والتأهيل للكوادر والاختيار الأمثل للوسائل المطلوبة لإنجاز المهام، والاهتمام بالبحث العلمي والتطوير المستمر (تاويريرت، ٢٠٠٦م، ص ٣٩). إن ما توصلت إليه هذه النظرية يعتبر ركيزة أساسية لمؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، ويتم ذلك من خلال تطبيقها بشكل فاعل يحقق المثالية في الأداء وتحقيق الأهداف .

٢ -نظرية مبادئ الإدارة :

تعتبر امتداداً للنظريات الكلاسيكية، والسبب الرئيسي هو أن نظرية الإدارة أو الإدارة البيروقراطية تطورت بشكل ملحوظ مقارنة بالنظريات الأخرى لأنها تعتمد على تميزها التنظيمي (المهني) من خلال الاهتمام بجميع الوظائف في المؤسسة. ومن المبادئ الأساسية التي يمكن استخلاصها وتعتبر قابلة للتطبيق في المؤسسة هي المسؤولية والمساءلة عن القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها بكفاءة، والمسئولية عند اتخاذ القرارات وما يترتب عليها. ومنها مفهوم التسلسل الإداري والمستويات المتعددة للوظائف الإدارية وكذلك التوصيف الواضح لهذه الوظائف إلى جانب تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة بحيث يتمكن الأفراد من القيام بمهامهم، ويتم بوضوح تحديد الإدارات والأقسام والوظائف وتحديد السلطات والمسئوليات لكل منها، وكذلك تطوير البرامج لها والكوادر . وهذا يوصلنا إلى تزايد أهمية تقسيم العمل كلما تطلبت الوظيفة المعرفة المهنية والمهارات لتنفيذ هذه الوظائف . كما ركزت هذه النظرية على الإعداد للوظيفة وهي تؤيد ما جاء في النظرية العلمية السابقة حيث لا بد من أن تتوفر المهارات والمعارف للحصول على الوظيفة . وقد أكدت الدراسات في مبادئ الإدارة بأن التحليل الجيد للوظيفة وتحديد



احتياجاتها يساهم في الاختيار الصحيح لمن يقوم بأداء هذه المهام (Mahmood & others, 2012, p517)، (أسابع ٢٠٠٧م، ص ٣٩). وتؤكد هذه النظرية على أهمية تقسيم العمل وتوزيع الوظائف الإدارية والأدوار داخل المؤسسات، كما تؤكد على أهمية تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاجها الأنشطة داخلها، ومن ثم توفير العنصر البشري لأداء هذه الأنشطة، لأن هذا الأسلوب يحقق النتائج المثالية في أداء المؤسسات. وتؤكد هذه النظرية على التطوير المستمر لهذه التطبيقات

٣ - نظرية الإدارة السلوكية :

تعتبر النظرية السلوكية إحدى التطورات العلمية في مجال علم الإدارة. ركزت النظرية السلوكية على الجانب الإنساني عند ممارسة الإدارة، حيث إن العملية الإنسانية تركز على التحفيز للأفراد والمجموعات، كما أنها تركز على جانب القيادة وعملية التحفيز للأفراد وتركز على شكل الإجراءات التي تساعد على تحقيق الأهداف في المؤسسة. واهتمت بدرجة أساسية في التعرف على الحاجات الإنسانية وعلى نوع وطبيعة الحوافز المادية والمعنوية ومدى تأثيرها على إشباع هذه الحاجات ومن ثم تأثيرها على سلوك الأفراد في المؤسسة (مرعي ٢٠٠٢م، ص ٤٠٨) و (تاويرت ٢٠٠٦م، ص ٤٤).

وأكدت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل لأنها تؤدي إلى التحفيز للعمل، كما أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية والشخصية تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية في محيط العمل. وركزت النظرية على أهمية الأداء والسلوك داخل فريق العمل، وأهمية تفعيل الاتصال بين أعضاء الفريق. ومن أهم التطبيقات لهذه النظرية أهمية الثقافة التنظيمية وتأثير الفريق على أداء الفرد وتأثير الحوافز أيضاً (Olum, 2004,p16). ونستدل من هذه النظرية بدرجة أساسية على أهمية العامل الإنساني في الأداء. والاهتمام به يتحقق من خلال معرفة الحاجات الإنسانية وتطوير نموذج للحوافز العادلة وبنية عمل محفزة إلى جانب تطوير حوافز مادية ومعنوية. كل هذه العوامل تساعد مؤسسات المجلس في تحقيق أهدافها إذا ما تم الاهتمام بها والعمل على تحقيقها.



٤ - النظرية الكمية :

ولعل ما ذكر أعلاه في نظرية الإدارة السلوكية يركز على الجانب الإنساني ، بينما هناك قضايا وعوامل أخرى مرتبطة بالفكر الإداري وممارسة الإدارة في المؤسسات بأنواعها، ولعل من أهمها عملية اتخاذ القرارات أو ما يطلق عليها مدرسة اتخاذ القرارات وكان روادها يرون أن الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات هدفها حل مشاكل متعددة ومتنوعة تواجهها المنظمات (Raduan&others, 2009,p403)، أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة، وأن التنظيم نظام من المعلومات ونمط من اتخاذ القرارات. وأكد الباحثون أن الإدارة هي "عملية اتخاذ القرارات"، وكذلك هي مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات. وفي إطار هذه النظرية يتم قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية ووظائف المدير التقليدية في تنظيم المؤسسة، لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية. وعكس ذلك تماماً لن يقبل الأفراد المرؤوسون أوامر وقرارات القمة) إلا في ضوء شروط معينة. ذلك أنه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة لابد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية (الفردية والجماعية)، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم .

وفيما يتعلق بتفسير السلطة وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة فالقرارات هي وحدة التحليل الأساسية في المؤسسة. ونطلق على هذه النظرية في التنظيم "الرشد المحدود"، لكونها تبحث عن البديل الذي يحقق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى . و يجب توافر شروط أساسية في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية واتخاذ قرارات مناسبة كي يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها(Koontz,1980,p179) .

إن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من المرؤوسين ، وبالتالي احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة مكانة مهمة . وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين، تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب



من المؤسسة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المؤسسة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمؤسسة. وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سبباً في تدهور المؤسسة وضمحلها (اسابع ٢٠٠٦م، ص ٨٠).

لقد ركزت هذه النظرية على مجموعة من الطرق في اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تعتمد على الأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية. ونشير إلى هذه النظرية بالإدارة العلمية أو بحوث العمليات الإدارية والتي تتبنى الأساليب الكمية ومنها الإحصاء والبرمجة الخطية وتحليل الشبكات الإدارية. ويتم تطبيق هذه الأساليب في اتخاذ القرارات عند وضع الأهداف وتوزيع الموارد والمهام إلى جانب تحليل العمليات وإجراءات العمل (مرعي ٢٠٠٢م، ص ٤١١). وإذا ما نظرنا إلى هذه النظرية سوف نجد أن محور العملية هي اتخاذ القرارات باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية في جميع القرارات المرتبطة بأداء المؤسسات. ومن المهم أن تركز على استخدام الأساليب العلمية والإحصائية وأسلوب اتخاذها ونتائجها وذلك لأن استخدام الأساليب العلمية يحقق أهدافها واستغلال مواردها الاستغلال الأمثل .

٥ - النظرية الموقفية :

النظرية الموقفية في الإدارة تركز على فكرة أنه لا توجد طريقة مثلى لتنظيم العمليات في المؤسسة. وتواجه المؤسسة عدداً كبيراً من الخيارات (البدائل) عندما تواجه بقرارات مثل كيفية تنظيم الأنشطة في المؤسسة، وكيف يتم وضع الهيكل لها وكيف يمكن إدارتها. وعليه فإن الشركات الناجحة هي تلك التي تضع الهيكل المناسب الذي يؤثر في احتياجاتها وكيف يمكن لها أن تعمل (Koontz 1980, p180).

وكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهيكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، في حين أن المدخل العضوي والهيكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرًا من الالتزام والإبداع. لقد بينت وأكدت الدراسات



التنظيمية ضمن المنهج النظري في على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلاً من العمومية والشمولية، فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثراً بمتغيرات مختلفة، كما أن المؤسسة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها (Raduan&others2009,p409).

لقد ركزت هذه النظرية على عدد من المبادئ الإدارية، وهي قابلة للتطبيق، وهي أن يكون هناك عدد من البدائل للتنظيم، والتركيز على النتائج وليس على العمليات، ودعم درجة التنافسية في الأداء داخل المؤسسة.

٦ - نظرية النظم:

إن ظهور نظرية النظم أضافت أبعاداً مهمة في الفكر الإداري. وتعتبر أحد المداخل المهمة في الإدارة المنهجية، حيث ركزت الاهتمام على أن المؤسسة في حد ذاتها نظام متكامل مفتوح ويتكون من أنظمة فرعية داخلية متعددة ومفتوحة أيضاً. ويعتمد تطبيق نظرية النظام في الإدارة على درجة من التعقيد والاعتمادية في العلاقات داخل المؤسسة، حيث إن النظام يمثل تفاعلاً متكرراً كما أنه يعتمد على العلاقة بين أنشطة المجموعات الفرعية والذي يكون النظام الكامل للعملية الإدارية داخل المؤسسة. ويتميز النظام بالديناميكية (الحركية) وذلك لفهم السلطة المعقدة للنظام (مرعي، ٢٠٠٢م، ص ٤٠٩).

وأساس هذه النظرية هو معرفة أن هيكل (إطار) أي نظام يتكون من دوائر متعددة إلى جانب ظهور اختناقات متعددة فيه مما يؤدي إلى تعقيد العلاقات المتداخلة بين الأنظمة الفرعية وبالتالي تأخير إنجاز الأنشطة المكونة له لمهامها بين الأجزاء المكونة للنظام. وفي الغالب فإنها مهمة في تحديد العلاقات والسلوك بين الأجزاء مثلها مثل ما يحدث في الأنظمة الفرعية المكونة للنظام ككل. ونظرية النظم تنظر للمؤسسة بأنها عبارة عن عمليات متعددة داخلها، وترتكز على حجم العمليات والأنشطة والعلاقات المتداخلة بين التنظيم وسلوك الأفراد (Weihrich1993,p9).

وتركز نظرية النظم بدرجة أساسية على تطبيق مفهوم النظام في المؤسسات، حيث إن المؤسسة، كما ذكرنا سابقاً، نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية ولكنها تعمل



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

معاً بشكل يحقق أهداف المؤسسة. كما ينظر بأنه عبارة عن نظام اجتماعي تتفاعل أطرافه معاً لتحقيق الأهداف، وبالتالي يحتاج إلى الموارد للبقاء والاستمرارية، وهذا يمثل مدخلات النظام. والنظام يسعى إلى تحقيق مخرجات من خلال عمليات محددة. ذلك أن النظام عبارة عن أنشطة وعمليات مستمرة، واستمراريتها تتوقف على التغذية المرتدة المستمرة بحيث يتم التقييم المستمر للمخرجات والبيئة المحيطة للمؤسسة لعمل التطوير المستمر سواء في المدخلات أو العمليات (تاويرت ٢٠٠٦م، ص ٥٢).

ب- نماذج للممارسات الإدارية في إطار مؤسسات المجلس:

من خلال العرض السابق، فإن النظريات الإدارية والتطورات التي حدثت فيها (Ziarab& other, 2012,p514) توفر لنا قاعدة هامة لتطوير نماذج للممارسات الإدارية في مؤسسات المجلس، وفي الجانب الآخر فإن الممارسات الإدارية تعددت وتوعدت بحسب الظروف البيئية والمتغيرات المحيطة بها. ولكننا في دراستنا هذه سوف نركز على ما تم استنتاجه من تحليل نظريات الإدارة في الجزء السابق والتي تم تلخيصها في الجدول التالي:

العلاقة بين مبادئ نظريات الإدارة وإطار فكري لعمل مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ومؤسساته.

النظريات الإدارية	المبادئ	إطار تنفيذها
نظرية الإدارة العلمية - نظرية إدارة النظم - النظرية الكمية	أهداف قابلة للتطبيق (للمقياس)	إدارة استراتيجية - إطار مبادئ الحوكمة - إدارة الجودة
نظرية الإدارة العلمية - نظرية النظم - النظرية السلوكية	تنظيم فعال وموارد بشرية كفأة	إدارة استراتيجية - إطار مبادئ الحوكمة - إدارة الجودة
نظرية الإدارة العلمية - نظرية النظم - النظرية الموقفية	تقييم مستمر للأداء	إدارة استراتيجية - إطار مبادئ الحوكمة - إدارة الجودة
نظرية الإدارة العلمية - نظرية النظم - النظرية الكمية	تطوير برامج (مشاريع)	إدارة استراتيجية - إطار مبادئ الحوكمة - إدارة الجودة
نظرية النظم - النظرية الموقفية	تطوير ثقافة تنظيمية	إدارة استراتيجية - إطار مبادئ الحوكمة - إدارة الجودة

الجدول من إعداد الباحثة .



ولاستكمال إطار علمي لتطبيق الإدارة العلمية في مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية سيتم فيما يلي شرح لهذه المبادئ ومدى ارتباطها بهذه المؤسسات .

١ - أهداف قابلة للقياس (التطبيق):

النظرة طويلة الأجل لتحقيق الأهداف الوصفية للوحدة العربية الاقتصادية تتطلب تطوير مؤشرات لقياس تحقيق هذه الأهداف. إن تطوير هذه المقاييس يمكن مؤسسات الوحدة الاقتصادية من قياس أداء هذه المؤسسات و من ثم تقييمها عند تحقيق هذه الأهداف . وبالتالي إذا كانت هناك أية انحرافات يمكن العمل على تصويبها نحو الأهداف الموضوعية مسبقاً. إن تطوير مقاييس للأداء و من ثم القدرة على القياس للتعرف على أية انحرافات في وقت مبكر يتطلب وجود قاعدة معلومات عن هذه المؤشرات وعن متغيرات قياسها ، وبالتالي فإن الأمر يتطلب هيكل بيانات يتم إعدادها بشكل دوري ومستمر يمكن من القيام بالقياس والتقييم.

كما أن وضع أهداف قابلة للقياس يمكن القيادات الإدارية فيها من تحديد الكوادر المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف و من ثم العمل على توفيرها. وكلما كانت الأهداف قابلة للقياس وموضوعية وقابلة للتحقيق سيكون ذلك مساهماً في خلق الحافز للقائمين على تنفيذها في مؤسسات المجلس.

ويتطلب وضع أهداف قابلة للقياس أن تكون هناك نظرة طويلة الأجل عند وضعها بحيث تشمل أهدافاً طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل. وبالتأكيد تكون عملية القياس متفككة مع المدى الزمني لهذه الأهداف. كما يتطلب عند وضع هذه الأهداف قابليتها للتطبيق وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها، وكذلك التشبيك فيما يتعلق بالأهداف التتابعية على مستوى جميع المؤسسات في المجلس.

وتطوير عدد من الأهداف والمقاييس لها يستوجب أن تكون هذه الأهداف والمقاييس تشمل جميع الجهات التي تهدف إلى عمل التغيير فيها بحيث تشمل قياس أداء الأفراد والوحدات والأداء الكلي . ويمكن الاعتماد على مبادئ وأسس وضع الأهداف القابلة



للمقاييس مثل الأهداف النوعية لتمثل الأنشطة المختلفة، أو استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أو مقاييس الأداء الحرجة (بلاسكة ٢٠١٢م، ص ٣).

٢ - هيكل أو بناء تنظيمي فعال:

التحدي الأساسي الذي سوف تواجهه مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية هو تعدد أنظمة هذه المؤسسات وبالتالي سوف ينعكس هذا بشكل أو بآخر على طبيعة وخصائص كل تنظيم فيها . لذا يتطلب الأمر التعرف على طبيعة الأهداف التي يسعى المجلس إلى تحقيقها ومن ثم العمل على تطوير نموذج تنظيمي لهذه المؤسسات بحيث يسهل تحقيق تلك الأهداف.

إن عملية بناء تنظيم فعال عملية معقدة لأنها مرتبطة باللوائح والأنظمة لهذه المؤسسات إلى جانب نوع وطبيعة الأنشطة والأفراد في هذا التنظيمات، ويصبح الأمر مرتبطاً بأهداف قابلة للقياس وكل ذلك يتطلب من إدارتها بشكل فاعل تحقيق أهداف التنظيمات العربية والتي تتم ترجمتها على مستوى جميع المؤسسات (تاويريرت ٢٠٠٦م، ص ١٤٥) .

ولعل المتغيرات المرتبطة بتطوير تنظيم فعال هو عملية التطوير والابتكار للوظائف وإجراءات ووسائل العمل وتنفيذ المهام والأنشطة . ففي هذا المتغير مطلوب من إدارة التنظيم أن تكون واعية للتغيير المستمر في بيئة الأنشطة الخاصة بهذه المؤسسات ومن ثم العمل على الاستجابة لها وتطوير تنظيمها بشكل مستمر وبما يحقق الفاعلية والكفاءة (مطر ٢٠٠٨م، ص ١٧).

إن تحديد حجم التنظيم المناسب لتحقيق الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف يتطلب أن لا تكون هناك تنظيمات كبيرة تؤدي إلى زيادة تكاليف إدارتها أو تكون صغيرة لا تساهم في استغلال الموارد وبالتالي لا تحقق الأهداف. وهذا يتطلب التحليل المستمر للأهداف والوظائف اللازمة ثم وضع التنظيم المناسب . وعند وضع التنظيم فإنه لابد من الالتزام بمبدأ تعادل السلطة والمسئولية، ومبدأ وحدة الأمر، ومبدأ تسلسل السلطة



والتفويض ونطاق الإشراف والتخصص وتقسيم العمل، إلى جانب المرونة في تكييف التنظيم (مطر ٢٠٠٨م، ص ٤١).

٣ - موارد بشرية كفأه :

ان خصائص الموارد البشرية وكفاءتها وتنوعها من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التنظيم في مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية . ذلك أن التوافق بين احتياجات الوظيفة وبين مهارات القائمين عليها عملية هامة وتجاوزها يحدث كثيراً من الاختلالات وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات وهي مرتبطة بتحقيق أهداف المجلس.

وعند إدراك التنوع والاختلاف بين مكونات الموارد البشرية في مؤسسات المجلس، لابد من العمل على صهر هذه الاختلافات من جانب، ومن جانب آخر العمل على التعامل مع هذه الاختلافات بأنها ظاهرة صحية، وخاصة إذا كان ذلك مرتبطاً بالتنوع في الشخصية والذي ينعكس إيجابياً على أداء الموارد البشرية (مخلوف ٢٠٠٩م، ص ٣).

مطلوب تطوير واستخدام أساليب مناسبة وعادلة لتقييم الموارد البشرية، وكذلك تطوير المسار الوظيفي لها وبما يساعد الأفراد في تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم . كما يتطلب الأمر تعزيز الأمان الوظيفي بحيث تكون هناك سياسات حوافز معنوية ومادية تحفز على الأداء والتميز. إضافة إلى ذلك مطلوب تعزيز مبادئ تبادل الخبرات بين مؤسسات المجلس بهدف نقل الخبرات والمعارف وبما يحقق أهداف الوحدة الاقتصادية . كما أن تطوير جانب القيادة والإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية في مؤسسات المجلس سوف يساعد على تحقيق النمو والاستمرارية وتحقيق الأهداف (الزهر ٢٠٠٠م، ص ٢٨٠).

ومطلوب تطوير أسس ومبادئ أخلاقية مهنية خاصة لأن من يعملون في مؤسسات المجلس معظمهم يمثلون نخبة وخبراء ونخب اجتماعية يهتمون بدرجة أساسية بتبني دليل لقيم وأخلاقيات المهنة لهذه المؤسسات . كما أن الأمر يتطلب أن تكون لديهم رؤية واضحة للأهداف والأدوات والوسائل .

٤ - تقييم مستمر للأداء:



طالما أن لدى تلك المؤسسات أهداف واضحة ، فإن الأمر يتطلب عمل تقييم مستمر لمدى تحقيق هذه الأهداف . ليس هذا فحسب بل يتطلب الأمر تقييم الأفراد ، وآليات القيام بالمهام والأنشطة والإجراءات ، وهذا بالطبع يتطلب في مرحلة سابقة إعداد وسائل للتقييم المستمر . إن عملية التقييم هي عملية مستمرة يتم تنفيذها على جميع المستويات ، وحتى على مستوى الفرد بهدف التحسين المستمر للأداء وبما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء . إن التقييم المستمر هو عملية ليست لاكتشاف الأخطاء بل إنه يتجه نحو تصويب الأخطاء وعدم تكرارها . وعملية التقييم المستمر لا بد أن تكون ذاتية داخلية إلى جانب كونها تنفذ أيضاً عبر تقييم خارجي(بلاسك ٢٠١٢م، ص٨) .

٥ - تطوير مشاريع قابلة للتطبيق :

إن تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية يتوقف على إمكانية تطوير مشاريع قابلة للتطبيق بين الدول الأعضاء تهدف إلى التقارب وتعزيز مبدأ الاعتمادية بين هذه الدول وبالتالي زيادة الترابط الاقتصادي بينها . إن اختيار المشاريع بين هذه الدول لا بد أن يراعي التنوع والتمايز بين هذه الدول . ويتطلب الأمر تحليل إمكانيات الدول الأعضاء لمعرفة الموارد الطبيعية المتاحة بينها ، ومعرفة القدرات الأخرى لديها ومن ثم العمل على التنسيق بين هذه الدول لتفعيل إنشاء المشاريع فالميزة التنافسية للدول الأعضاء تعتبر معياراً آخر لإنشاء وتطوير المشاريع بين الدول العربية ، لأن الهدف من قيام المشاريع هو الكفاءة والفاعلية في العملية الإنتاجية ، وبالتالي الحصول على موارد بأقل تكلفة ممكنة . ذلك أن ترجمة أهداف الوحدة الاقتصادية إلى مشاريع متعددة يتم من خلالها تحقيق الوحدة الاقتصادية بين الدول الأعضاء .

إن مبدأ تطوير مشاريع قابلة للتطبيق لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية يتطلب توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيقها . وبهذا فإن توفير التمويل اللازم ، والموارد البشرية الفاعلة ، وإصدار القوانين والتشريعات ، إلى جانب توفير بيئة حاضنة لهذه المشاريع في



إطار الدول الأعضاء ، كل ذلك سوف يساهم في نجاح هذه المشاريع (قلش ٢٠١٢ م ، ص١٣١).

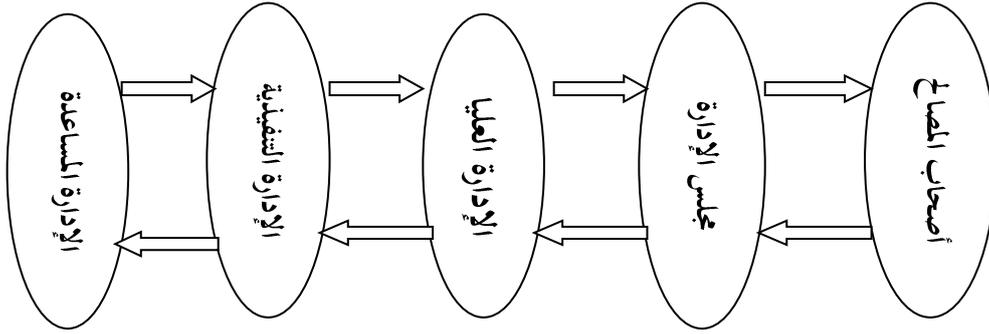
٦ - تطوير ثقافة (تنظيمية) مؤسسية تتناسب مع طبيعة الأهداف :

تمثل الثقافة التوقعات المشتركة والقيم والمعتقدات في مؤسسات الوحدة الاقتصادية وتحديد ما هو المقبول وغير المقبول . لذا تعتبر ثقافة المؤسسات من القضايا الهامة التي تساهم بشكل فاعل في كفاءة أداء تلك المؤسسات . من هنا اهتمت الدراسات بهذا المتغير الأساسي . ولعل الفكر الاستراتيجي قد ركز في جعل ثقافة المؤسسات أحد المتغيرات التي يتم وضعها بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات المجلس . لذا فإن مؤسسات الوحدة الاقتصادية يجب أن تعمل بشكل مستمر لتطوير ثقافة متوافقة تقلل من الفروق بين التنظيمات لها ، وكذلك من القيم على مستوى خبرائها وكوادرها ، وكذلك على مستوى القيادة فيها ، لأنه بتوافق الثقافات والقيم ستكون هناك سهولة في تدفق العمليات وبالتالي تحقيق الأهداف (Denison&Mishra1995,p204).

وتمثل الثقافة القيم والمبادئ التي يتعلمها ويكتسبها الفرد من البيئة التي ينتمي لها وكذلك من المؤسسة التي يعمل بها . لذا فإنه من الأهمية تطوير ثقافة تتيح منها قيم مرتبطة بالعلاقات بين الأفراد وبين أصحاب المصالح وبين الإدارة وبما يحقق توقعات إيجابية تساهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية . كما أنه لا بد أن يكون هناك تطوير مستمر لثقافة مؤسسات المجلس وذلك لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها بهدف الاستمرار في بناء ثقافة مؤسسية متجانسة تساهم في التميز للأداء (Testa&Sipe2013,p39) .

وبناءً على ما سبق قامت الدراسة بوضع أهم المبادئ في العملية الإدارية والتي تم ترتيبها في الشكل (٢) حيث يوضح لنا أسلوب تطبيق مبادئ وأسس الإدارة في إطار الوحدات الاقتصادية الممثلة لمؤسسات المجلس ، وهو محور تحليلنا لقضية الإدارة في مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

شكل (٢) إطار للممارسة الإدارية في مؤسسات المجلس



النموذج من إعداد الباحثة

يوضح الشكل أعلاه إطاراً للممارسة الإدارية في مؤسسات المجلس، وفي هذا الإطار فإن الاتجاه يكون نحو التكامل الفكري في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية والعربية و الذي يأخذ في الاعتبار السلسلة المتكاملة الذي تم توضيحها في الشكل رقم (٢) ويتطلب ذلك أن نركز على المبادئ التي سيتم عرضها في الجزء التالي.

ج - مبادئ تطبيق نظرية الإدارة في إطار مؤسسات المجلس :

١ - مبادئ استراتيجية الإدارة :

التخطيط الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية العربية هو أحد أسرار النجاح الكبير لدى مؤسساتها المختلفة. إنه السبيل الأمثل للتحكم في الموارد والنتائج. والتخطيط الاستراتيجي بمفهومه العام عبارة عن تحديد لمجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل والمتناسقة التي يراد تحقيقها وفق وضع رؤية ورسالة واضحة لجميع الموارد البشرية القيادية وفي المستويات المتتالية للمؤسسات. وتوضع هذه الرؤية والرسالة بناءً على أولويات معينه وخلال فترة زمنية طويلة الأجل مع اختيار لمجموعة الوسائل والإجراءات اللازمة لتحويل هذه الأهداف الاستراتيجية إلى واقع (سليطين ٢٠٠٧م، ص ٢٠).



وبمعنى آخر فإن الاستراتيجية هي الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما ، وهي أيضاً الأسلوب أو طريقة العمل. وهي عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعمل هذه الاستراتيجية على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المؤسسة ثم اختيار أفضل هذه الطرق (القطامين ٢٠٠٢م، ص٤٢).

ولابد من التركيز على الرؤية الاستراتيجية باعتبارها الإطار العام الذي يجب ان تعمل من خلاله مؤسسات الوحدة، الاقتصادية، وهي رؤية تتبع من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. وتمثل الرؤية في التخطيط الاستراتيجي صورة المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة. وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول إليه. فالرؤية تمكن من رسم صورة تقريبية للمستقبل المرغوب، وتوجه المخطط نحو الأهداف المراد تحقيقها وذلك بالاعتماد على الموارد البشرية والمادية المتوفرة (القحطاني ٢٠١٠م، ص ١١).

وحتى يأتي التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الوحدة الاقتصادية بالنتائج المرجوة يجب أن يمتد من الدولة إلى كافة الوزارات والقطاعات والشركات والإدارات وإلى كافة الشعب وجميع الأفراد ، لأنه يحدد المصير الشامل لمنظومة الوحدة الاقتصادية بأكملها وليس كل وحدة اقتصادية أو بناء مؤسسي لذاته . ولهذا يجب أن يشمل جميع المؤسسات المسؤولة عن تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. إنه وسيلة جميع المكونات التي تناط بها رؤية تحقيق الوحدة الاقتصادية ، وأي استبعاد لأي مكون من هذه المكونات سيخلق لاحقاً عناصر غير فاعلة ومن ثم عدم تنفيذ الاستراتيجية .

فالتخطيط للوحدة الاقتصادية يعني القدرة على السيطرة على موارد المجتمع المادية والبشرية والمالية وحسن استخدامها وتنميتها بالكمية والكيفية المستمرة لصالح تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، ويعتبر أداة لترشيد إرادة التغيير في إطار الاختيار الاقتصادي. وهو يفترض ابتداءً إجراء مسح متكامل لمعرفة الواقع المراد تغييره من حالة عدم الوحدة وعدم التجانس في مكونات مؤسسات الوحدة الاقتصادية إلى حالة الوحدة الاقتصادية،



أي التنبؤ العلمي بما يراد الوصول إليه خلال منظور زمني محدد. ويفترض أيضاً تواجد الكوادر المتخصصة للقيام بهذه المهام التخطيطية المعقدة والمتشابكة (Raduan & others, 2009, P407).

ويحتاج التخطيط للوحدة الاقتصادية لعدة شروط حتى يكون ناجحاً وقابلاً للتطبيق ، أهمها أن يستند على المعرفة الواقعية للوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجلس ومؤسساته وبيئة أعماله في الدول الأعضاء وفي مؤسسات المجلس ، وأن يكون شاملاً لكافة المتغيرات المحيطة بالعملية الاستراتيجية ، إضافة إلى حاجته إلى وجود أسلوب لاتخاذ القرارات التخطيطية تتسم بصفة الالتزام على كافة المستويات بحيث تشارك جميع المكونات في التخطيط والتنفيذ. وانعدام هذا الشرط الأخير في إدارتنا لمؤسسات الوحدة الاقتصادية هو ما أدى إلى عدم تحقيق أية مشاريع وخطط استراتيجية للوحدة الاقتصادية ، وهذا يجعلنا لا نلتزم بما يتم التخطيط له ، وبالتالي أدى إلى عدم وجود تطور ملحوظ ، إلى جانب البطء الشديد في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية.

ويرتكز التخطيط على الأسلوب الإداري للمؤسسات بأسرها ، وفي الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة والمحتملة لدول الوحدة الاقتصادية لتحقيق أقصى مردود ممكن منها. وهذا يتطلب ترشيد القرارات الاقتصادية الإدارية للمؤسسات والاهتمام بالمشاريع الاستراتيجية بشكل يجعله الأساس في استغلال موارد الدول وبما يخلق لها ميزة تنافسية . وقد لوحظ أن الدول الأعضاء التي لديها موارد وثروات بشرية وطبيعية ، لم تتمكن من استغلالها بسبب سوء التخطيط والإدارة ، وبالتالي لم تستغل هذه الثروات بشكل يحقق نمواً اقتصادياً مناسباً لها ، إلى جانب الأخطاء التي لا ينتج عنها تعلم مؤسسي وبما يحقق التغيير المأمول نحو تحقيق الوحدة الاقتصادية .

ولكي يتحقق التخطيط الاستراتيجي لا بد أن يمر بثلاث مراحل أساسية هي: تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، ووضع الخطة الاستراتيجية ، ووضع مؤشرات للأداء ومن ثم بناء الهيكل التنفيذي لتطبيقها. وكل تخطيط لا يستند على تحليل بيئي شامل ، أو



نموذج نظري لتطبيق النظرية العلمية للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية العربية

يكون غير مدروس بأسلوب علمي وموضوعي، فإنه بالتأكيد لن يمكن من تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية (القحطاني ٢٠١٠م، ص ١٤).

إن التخطيط الاستراتيجي يؤسس لأدوات ووسائل إدارة المشاريع الاستراتيجية العربية . لكن أكبر مشاكل التخطيط الاستراتيجي هي عدم تنفيذ هذه المشاريع. فوجود استراتيجيات وأهداف تم إعدادها في قمم الوحدة الاقتصادية العربية لا يتم تنفيذها. وهذه المشاريع والقرارات كثيرة وموجودة في مجلس الوحدة الاقتصادية منذ سنوات ولم تنفذ. وهذه المشاريع والقرارات المهمة لا يتم الالتزام بها، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تتوقف على مراحلها، ولكنها مرتبطة بالجدية والالتزام وهي أهم سمات ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

٢ - مبادئ الحوكمة وأسس تطبيقها :

أصبح مفهوم الحوكمة - أو الحكم الجيد - من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة والتي تؤكد علاقتها بالتنمية والتميز في الأداء. إن هناك علاقة إيجابية بين تبني كل من مبادئ وأسس الحوكمة وبين تحقيق أهداف المؤسسات والتميز في الأداء. وساهمت التحولات التي شهدتها العالم في تطوير أساليب الإدارة ومنها أسلوب الحوكمة. وهذا المفهوم قد تم تبنيه من قبل العديد من وكالات التنمية والمؤسسات الدولية غير الحكومية، وتزايد الاهتمام به على مستوى الدول العربية ومنها الدول أعضاء مجلس الوحدة الاقتصادية. ولهذا فإن ممارسة هذا الأسلوب مطلب مؤسسي نظراً لما يحققه من نتائج إيجابية على مستوى تحقيق أهداف المؤسسات التي تمارسه . كما أنه مطلب أساسي لتعزيز العلاقات الاقتصادية بين الدول المختلفة (الشويخ ٢٠١٣م، ص ١٢٦).

ولأن تبني هذا المفهوم وتطويره يساهم في الحفاظ على أموال وموارد المؤسسات التي تطبقه، فقد أدى ذلك إلى قيام كثير من الحكومات في بعض الدول ومنها أعضاء



المجلس في تطوير أدلة للحوكمة . وقد اهتم البنك الدولي في تحديد مفهوم الحكم الجيد باعتباره ممارسة السلطة في تدبير الموارد في المؤسسات والدول بأشكالها من أجل تحقيق التنمية. كما أن ممارسة الحوكمة عامل أساسي في إنعاش النمو الاقتصادي.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي أحاطت بالمفهوم، يمكن تعريف الحوكمة بأنها ممارسة السلطة الإدارية لإدارة المؤسسة ابتداءً من قمة الهرم المؤسسي ليشمل كافة المستويات من خلال تطوير آليات وعمليات وإجراءات وسياسات لتمكين الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها. وتتصف الحوكمة بالخصائص والأركان التالية: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة الاستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة والاشتمال، الفعالية والكفاءة، المحاسبة، والرؤية الاستراتيجية (الشعلان ٢٠٠٨م، ص ١٥). وتعرف الحوكمة من ناحية أخرى بأنها مستوى الأداء الجيد للمؤسسات التي تشمل المجلس والمؤسسات والاتحادات وغير ذلك من الجهات ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية والتي تقوم باتخاذ قرارات، أو تنفيذ سياسات، أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها. والحوكمة على هذا النحو يصعب الوصول إليها بدون المشاركة الفاعلة من أصحاب المصالح، حيث تتطلب الحوكمة تفعيل القضايا المتعلقة بالشفافية والمساءلة والمصادقية (المناصير ٢٠١٣م، ص ٢٥). ويمكن تعريف هذه المصطلحات على النحو التالي:

- الشفافية: تتطوي الشفافية على تفعيل الأطر المؤسسية والتشريعية التي تكفل الحقوق الاقتصادية، بما في ذلك حرية المعرفة والاطلاع على المعلومات ذات الصلة بالنشاط الذي تمارسه المؤسسات، وما يتطلبه ذلك من ضرورة الوضوح في اتخاذ وتنفيذ القرارات والقوانين، وضرورة النشر والإعلان قبل اتخاذ القرار. ويعد تنفيذه وإعمال الشفافية على هذا النحو جزءاً لا يتجزأ من تحقيق مصلحة أصحاب المصالح، إذ أنه في ظل الشفافية يعمل الموظف العام بصورة غير تمييزية ولخدمة الأداء الوظيفي، بما يكفل تحقيق الكفاءة ويستبعد الانحراف والفساد خوفاً من المساءلة والعقاب.



- **المساءلة:** تتطوى المساءلة على تفعيل دور القوانين فى ملاحقة كل من يرتكب خطأ ، أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقوانين والقرارات ومواثيق الشرف بالنسبة لمجالات الأعمال والمهن المختلفة. وتتسحب المساءلة على جميع الموظفين العموميين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز. ويخضع صاحب القرار ومنفذه للمساءلة من جانب جميع أفراد المجتمع ومؤسساته بصورة تجعله يراعى المصالح العامة للمجتمع.

- **المصدقية:** تتطوى المصدقية على عوامل عديدة مرتبطة بطبيعة ونوعية السياسات الحكومية، ومدى الاستمرارية التى تتصف بها هذه السياسات، فضلاً عن درجة الاستقرار فى القوانين والقرارات ذات الصلة بتنفيذ هذه السياسات. كما تتضمن المصدقية قدرة الأجهزة الحكومية على تنفيذ الأحكام، وتفعيل قضية المساءلة. وتحقيق درجة معقولة من المصدقية لفترة طويلة من الزمن يؤدي إلى بناء جسور من الثقة بين صانعى السياسات، ومتخذى القرارات، ومنفذى القوانين، وجميع الوحدات الاقتصادية فى المجتمع.

إن الحوكمة السليمة والإدارة الرشيدة فى المؤسسات تؤدي إلى تحقيق أهدافها. والخطوة الأولى فى عملية إنشاء نظام الحوكمة تتمثل فى النظر إلى المبادئ التى اعتمدها مؤسسة التعاون والتنمية ووافقت عليها حكومات الدول أعضاء المؤسسة، وتكييفها بما يخدم تحقيق أهداف مؤسسات الدولة المختلفة (الشويخ ٢٠١٣م، ص ١٢٧). هذه المبادئ هي:

أ - المحافظة على أموال وموارد المؤسسات :

تعد المحافظة على أموال وموارد المؤسسات الهدف الأول لجميع الأطراف . ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك إكمال البناء المؤسسي والقانوني وبما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة فى بيئة تلك المؤسسات.

وتمثل البيئة المحيطة بالمؤسسة من مستثمرين أو مجهزين أو موردين أو عاملين فئة أصحاب المصالح بالنسبة لكل مؤسسة. وتعد حوكمة المؤسسات من أهم الأساليب التى تحفز هؤلاء لغرض الدخول فى مختلف التعاملات مع تلك المؤسسات ، حيث إن المقولة الشهيرة هي أن رأس المال يبحث دائماً عن الاستقرار بما يؤدي إلى جذب رؤوس الأموال



إلى المؤسسات التي تقف على أرض صلبة وتعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة مما يشيع روح الاطمئنان بالنسبة لكافة المتعاملين معها.

ب - الإفصاح والشفافية :

أن مبادئ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق أو تطبيق نظام حوكمة مؤسسات الدولة من خلال ضرورة توفر جميع المعلومات بدقة ووضوح ، وعدم إخفاء أية معلومة وإظهارها للجمهور في الوقت المناسب، والإفصاح عن كافة البيانات المالية والمعلومات الأخرى وتقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات. وأهم

المعلومات المعنية بالإفصاح والشفافية هي :

-مبادئ المؤسسة.

- أهداف المؤسسة.

-الرواتب والمزايا الممنوحة إلى المدراء العامين.

-المخاطر التي من المتوقع أن تحيط بعمل المؤسسة.

-البيانات المالية.

-المسائل المادية المتصلة بالعاملين.

-هياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة.

ج . مهام وصلاحيات الإدارة :

يحدد نظام حوكمة مسؤوليات الإدارة وسبل المتابعة الفعالة للإدارات التنفيذية من خلال توفر المعلومات لكافة المستويات الإدارية، وبذل العناية المهنية اللازمة، وبما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وبالشكل الذي يضمن الأداء الأمثل، وكذلك ضمان سلامة تقرير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية.

وتسعى الحوكمة من خلال الأهداف إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل



المؤسسة . ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة بما يلي :

- تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- القيام بمراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية من مجموعة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

٣ - مفهوم وإبعاد إدارة الجودة وأسس تطبيقها :

إن الفكر الإداري هو ما يتناوله المفكرون في علم ونظريات الإدارة بهدف تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات في الألفية الثالثة والتي تعتبر من القضايا الجوهرية في نجاح المؤسسات بشكل عام ومؤسسات (المجلس) بشكل خاص. ويركز مفهوم الجودة على أداء الخدمة وبناء إجراءات العمليات لتقديم هذه الخدمة بشكل يحقق أهداف المؤسسات. أي أنها مجموعة الخصائص والسمات للمخرجات، أو عملية أو خدمة تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة مرتبطة بالسمات والخصائص الكلية لمخرجات مؤسسات الوحدة الاقتصادية العربية والتي تحقق أهداف تلك المؤسسات. والجودة بمعناها العام هي تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون المؤسسة قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لتقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها. وفي ضوء التعريف السابق، فإن الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي:

- معيار للتمييز يجب تحقيقه وقياسه.



- تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لمن يتعاملون معها من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.

- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الجودة، فلا مجال للصدفة أو التخمين.

- الجودة ليست إرضاء أصحاب المصلحة فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.

- الجودة لها علاقة بتوقعات أصحاب المصالح من حيث الدقة والإتقان، والأداء المتميز، والمواصفات المتميزة، وتقديم السلع أو الخدمات للمستهلك في الوقت المرغوب فيه، وبتكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلع أو الخدمات.

- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي: خلو السلع أو الخدمات من العيوب أو الأخطاء، وتصميم متميز للعمليات، ورقابه فعالة على كل شيء، وخلو العمل من التداخل والازدواجية، وتكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب فيه من العميل، وتميز في التخطيط وتنظيم واستثمار الوقت، واستخدام فعال للموارد البشرية والمادية، وسرعة في الأداء. إن مفهوم الجودة هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسات، ويعتمد على التخطيط، وتنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابعة.

وتستطيع المؤسسات في مجلس الوحدة الاقتصادية أن تعرف من خلال الجودة، فيما إذا كانت قدمت خدماتها وفق ما يريده أصحاب الجهات صاحبة المصلحة، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء.

فلا حاجة لها إن تحقيق الرضا والسعادة لدى أصحاب المصلحة من خلال جودة الخدمة المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود. وتعرف الجودة أيضاً بأنها القابلية التي تتمتع بها الخدمة لإرضاء حاجة أصحاب المصلحة في أحسن ظروف الاستعمال. ويقاس الرضا بالنتائج المتحصل عليها من الحصول على الخدمة مقارنة بتقديم خدمات في مؤسسات مماثلة أو في إطار مثالي. وتحدد عملية إرضاء أصحاب المصلحة من خلال عقد مكتوب أو ضمني، يبرم مع مقدم الخدمة، أو قانون أو



عرف . أما الاستعمال والقواعد والمعايير فمن خلال ضوابط نموذجية حيث يتم الحصول على الخدمات حسب التعليمات أو المواصفات المنصوص عليها في بطاقة تعريف الخدمة. وفي إطار توضيح المفاهيم لابد من التطرق إلى الإيزو (9000) التي هي عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات عام (1987م) ، و تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها أو خدماتها تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء.

وعليه فإن الأمر يتطلب وضع مفهوم لإدارة الجودة الشاملة وأيضاً تحديد أبعادها في إطار مؤسسات المجلس ، وهذا ما سنتناوله في الفقرات التالية.

١ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن . ونظراً لحدثة هذا المفهوم نسبياً نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد. وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها فيما يلي:

يعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات أصحاب المصالح ، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة، وهي تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، التي تتضمن بذل طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وعلى أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات أصحاب المصالح . كما أنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها تلك المؤسسات (نصيرات ٢٠٠٧م، ص ٢٤٠).



إن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المؤسسة ككل ابتداءً من المجهز إلى المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون .

وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صُممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها، وتكثف جهودها بالتركيز على الزبون، مما يشيع في المؤسسة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات أصحاب المصالح .

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، و نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها من سلع وخدمات بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه .

ومن خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وإنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وهذا ما يساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الجودة لأداء المؤسسة ككل.

إن الباحثين اختلفوا في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف اتجاهاتهم . فمنهم من ركز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته . وظهر ذلك واضحاً بالتعريف الذي قدمه المعهد الفيدرالي للجودة . ومنهم من ركز على ضرورة إجراء التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة، وجاء ذلك التعريف ليشمل استخدام الإدارة للوسائل والأساليب العلمية في إدارة المؤسسة لضمان الجودة المطلوبة . وهناك الاتجاه الذي أشار إلى المفهوم التكاملي لإدارة الجودة الشاملة.



ومما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة: إنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

ب - أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد (المبادئ) مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات. ويمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة بخمسة أبعاد وهي: التركيز على تحسين العمليات وتعريف الجودة من قبل أصحاب المصالح، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات واستناد القرارات إلى حقائق ونتائج محددة، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. كما يمكن تحديدها بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتعزيز علاقة المؤسسة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والالتزام بالتغيير. كما يمكن أيضا تحديدها بستة أبعاد أخرى وهي: التركيز على الزبون، والتحسين المستمر والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني. وبمفهوم أوسع يمكن تحديدها بعشرة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين، وتهيئة المؤسسة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا والتركيز على الزبون، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها. وسيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد المشتركة والتي وردت أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتثقيف، والعمل الجماعي والتي يمكن اعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد (عبدالعال ٢٠١٠م، ص ٢٥). والأبعاد المشتركة هي:

١ - التحسين المستمر:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له. وقد استخدم



اليابانيون مفهوم التحسين المستمر وعدم وجود أخطاء، وتم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب. لذا يجب أن تبنى سياسة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. إن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المؤسسة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

٢ - اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات:

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار، ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة. إن تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذها في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.

٣ - دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المؤسسة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق. هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المؤسسة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

٤ - التركيز على أصحاب المصالح:

يعدّ التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن نجاح المؤسسة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها، وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم



منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم. ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهارتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم. ويمكن أن يجني الأفراد العاملون الفوائد التالية نتيجة للالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
- تنمية مهارتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- الحصول على التدريب اللازم لزيادة مهارتهم .
- حصولهم على الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها عند القيام بأعمالهم.

د - متطلبات ممارسة نموذج نظرية الإدارة المقترح (استراتيجية -حوكمة -جودة) في

مؤسسات المجلس:

أولاً : متطلبات التخطيط الاستراتيجي :

إن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي :

أ - تحديد الأهداف السنوية :يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب المؤسسات في المجلس بحيث تتلاءم بصورة مرحلية ، ومؤسسة على عملية المشاركة. وتفيد الأهداف في تحديد أسس توزيع وتخصيص الموارد، والمعايير الضرورية لتقييم الأداء، وكذلك تحدد التقدم المتوقع في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، والأولويات الخاصة بالمؤسسات .

ب -صياغة السياسات :تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية. وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

ج - توزيع وتخصيص الموارد : يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا. ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.



د - بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

هـ - الإدارة الفاعلة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مطلوب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها. ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب حيث تضمن المؤسسة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها.

و - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية، وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة وبيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

ثانياً : متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة :

يستند تطبيق حوكمة الشركات على مدى توافر ومستوى كفاءة الركائز الرئيسية للحوكمة، والتي يمكن بلورتها في مجموعتين رئيسيتين من الركائز، هما:

١ - كفاءة هيكل النظم الداخلية للمؤسسات:

ويعني ذلك مدى استناد نظم وآليات العمل بالشركة إلى مبادئ ومعايير الحوكمة خاصة فيما يتعلق بإطار العلاقة بين مصادر التمويل والإدارة بالمؤسسات وأسس توزيع وتفويض السلطات والمسؤوليات بالمؤسسات، وآلية اتخاذ القرارات الجوهرية، وسياسة وأدوات التخطيط والرقابة، وتقويم الأداء، وأسس ضمان الشفافية والإفصاح والحياد. وتوجد مجموعة من المبادئ العامة التي إذا ما اتبعت من شأنها أن تضمن كفاءة هيكل النظم الداخلية، وبالتالي ضمان تطبيق حوكمة المؤسسات بشكل حيادي. وهذه المبادئ هي:

أ . تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المنشأة.



- ب. ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية.
- ج. تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة.
- د. تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
- هـ. ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة.
- و. وجود مجلس إدارة قوي ومشارك بفاعلية.
- ز. ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.
- ح. ضمان الكفاءة والالتزام.
- ط. تقدير ورقابة المخاطر.

٢- كفاءة هيكل النظام الاقتصادي:

ويشير إلى مدى ملائمة هيكل الأنظمة الاقتصادية للدول الأعضاء في المجلس لمتطلبات تطبيق الحوكمة لمؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية، وتهيئة المناخ الملائم لتحقيق أهدافها في رفع كفاءة إدارة مؤسساته والمواءمة بين مصالح أطرافه بل والمواءمة بين كل من المصلحة الخاصة والعامة، وكفاءة النظم الداخلية للمؤسسات المدعومة بالمبادئ الأساسية للحوكمة. وتصبح كلها بلا قيمة وتفرغ من مضمونها الأساسي في ظل غياب الركائز الرئيسة لكفاءة الأنظمة الاقتصادية، والتي من أهمها:

أ. الركائز التشريعية والإجرائية: وهي مدى كفاءة منظومة التشريعات والإجراءات المؤسسة للنشاط الاقتصادي، وبخاصة فيما يتعلق بقوانين الشركات والاستثمار الأجنبي والضرائب والجمارك وبرامج الخصخصة والاحتكار وإجراءات التأسيس والترخيص والمعايير المحاسبية المطبقة، إلى جانب التشريعات واللوائح المنشئة والمنظمة لمؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

ب. الركائز المؤسسية والتنفيذية: ويقصد بها مدى توافر وكفاءة هيكل وآليات عمل الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية المناط بها إدارة النشاط الاقتصادي مثل وزارات التجارة والصناعة والزراعة والاستثمار والمالية، هيئة سوق المال، والبنوك،



وشركات التأمين، والبورصات، والغرف التجارية والصناعية، ومكاتب المحاسبة والمراجعة والاستشارات القانونية والمالية والاقتصادية.

ج. الركائز القضائية: فمنظومة النظام الاقتصادي لا يمكن أن تكتمل، بل لا يمكن أن تستمر دون وجود نظام قضائي متكامل الأركان، قائم على أسس وقواعد محددة ومفصلة، ويتمتع بمرونة تستوعب كافة التطورات في بيئة المال والتجارة والأعمال، ويعمل في إطار من الشفافية والإفصاح، ووفق آليات إجرائية مدعومة بمقومات الإلزام والسرعة في تنفيذ الأحكام القضائية.

ولتستفيد المؤسسات من مزايا تطبيق الحوكمة ينبغي أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات. والمحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات يمكن عرضها فيما يلي:

١. المجموعة الأولى: وهي المحددات الداخلية وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات مثل مجلس الإدارة والإدارة والممولين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

٢. المجموعة الثانية: وتشتمل على المحددات الخارجية. وهذه المحددات تمثل المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات، وهي تختلف من دولة إلى أخرى، ومنها:

أ. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق، مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضاً القوانين التي تنظم المنافسة وتعمل على منع الاحتكار إلى جانب القوانين واللوائح التي تنظم العلاقة مع مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

ب. وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.



ج . كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها أيضاً وضع العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

د . دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين ومنظمات المجتمع المدني الأخرى .

ثالثاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تفهم المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه المبادئ في المؤسسات الهادفة إلى الارتقاء بجودة خدماتها وعملها وإحراز رضا العملاء وهو الأساس الذي من أجله أنشئت المؤسسات. ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة تشمل القيادة، الالتزام، فرق العمل، التصميم الفعال، التركيز على العمليات . إن المتطلبات أعلاه تتفاعل بعضها مع البعض الآخر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات :

القيادة : إن أسلوب البحث والتقصي يتطلب من القيادة القيام بالتجوال بالبحث والتقصي عن أعمال المؤسسة كافة، والاستماع إلى مشكلات العاملين في الوقت نفسه، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المؤسسة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. كما إن اتباع منهج الإدارة على المكشوف، أي على مبدأ مكاشفة أو مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف، سواء متمثلة بتحقيق أعلى قيمة مضافة أو أفضل عائد على الاستثمار أو رضا أصحاب المصالح... إلخ، كل هذا يعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لذا فإن القيادة، ضمن مفهوم



إدارة الجودة الشاملة، تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في الإنجاز وتحقيق الأهداف.

الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها. ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة، وإنما تمتد لتشمل قيام كل مؤسسة بوضع مجموعة برامج أو أسبقيات. فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل، ومشاركتهم في عمليات تحسين العمل والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين ونجاح المؤسسة يعتمد على كونها كياناً واحداً وشاملاً. فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها للبعض الآخر وجميعهم ملتزمون بالهدف العام وموجهين أداءهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم.

إن الفائدة المتوقعة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا، وهو ما يعزز مكانة الفريق لديها، والافتتاح بفاعلية عملها وبكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل. وتعتمد آلية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ هي تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين، بغية تحقيق الفائدة المرجوة، وإشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق المناخ التنظيمي المناسب، و تطوير آلية فاعلية التغذية العكسية، والسماح بمعرفة ما يدور في البيئة الخارجية أولاً بأول. لذا فإن مثل هذا التفاعل بين فرق العمل يجعل بالإمكان التغلب على مشاكل



كثيرة بالغة التعقيد، فضلاً عن أنه يسمح بجمع قدرات متباينة، سواء من ناحية التخصص العلمي أو الموقع الجغرافي، في مشروع واحد.

التصميم الفعال : تعد السلع والخدمات مركز النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمؤسسات من جهة، كما يمثل أهم متطلبات أصحاب المصالح من جهة أخرى وأولت إدارة الجودة الشاملة السلع والخدمات المقدمة لأصحاب المصالح اهتماماً واضحاً لأن ذلك يعد الدافع القوي لبقائها في السوق، سواء المحلية أو الدولية. لذلك فامتلاك المؤسسات لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء يساعدها في تصميم سلع وخدمات تحقق رضا أصحاب المصالح عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب أصحاب المصالح في توفرها في السلع والخدمات المقدمة لهم.

وعليه فإن اختيار مصممي السلع والخدمات لعمليات وأنشطة لإنتاجها سيكون له أثر واضح في قدرة تلك المؤسسات على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها احتياجات أصحاب المصالح وذلك بما يمكن تلك المؤسسات من مواكبة التطور في احتياجات أصحاب المصالح أولاً، وتحسين عمليات المؤسسات ثانياً، بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات أصحاب المصالح ورغباتهم.

التركيز على العمليات : إن سبب بناء مؤسسات الوحدة الاقتصادية هو تحقيق ميزة تنافسية قوية في بناء المشاريع لارتكازها على السلع والخدمات المقدمة لأصحاب المصالح، لأن الاتجاه الحديث يؤكد أهمية دور إدارة العمليات، حيث أصبحت إدارة العمليات تتعامل مع حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها، إذ أن بعدها الأساسي هو رضا أصحاب المصالح أو رفضهم للسلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مهندسو العمليات. وبالتالي فإن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المؤسسات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة، ويوفر سلعاً وخدمات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية، وهذا يتطلب بالتأكيد تنظيم فعاليات التحسين المستمر.



وبالرغم من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المطلوبة، إلا أن نجاح هذا التطبيق يتطلب أيضاً ضرورة توافر المتطلبات التالية :

١ - أن تكون المؤسسات على علم ومعرفة بأصحاب المصالح وأيضاً باحتياجاتهم، وأن تعمل المؤسسات على تعديل وتطوير السلوك والأساليب اللازمة والضرورية لتطوير مخرجاتها بما يتماشى مع احتياجات الأفراد والتغيرات البيئية المحيطة . وتستطيع المؤسسات تطوير آليات تساعد على تفهم احتياجات العملاء، وتساعد على دراسة التغيرات البيئية المحيطة، ومنها اللقاءات المباشرة مع أصحاب المصالح، والتعرف من خلال هذه اللقاءات على معايير الجودة حسب ما يراها أصحاب المصالح، واستخدام الدراسات التقييمية والاستطلاعية للوقوف على مدى رضا أصحاب المصالح عن السلع والخدمات المقدمة ، وقيام المديرين بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء.

٢ - ضرورة تعرف المؤسسات على منافسيها في السوق المحلي والعالمي. وهذا يعتمد على قدرة المؤسسات على تحليل الأسواق للتعرف على الجهات المنافسة من حيث الحجم والموارد والمنتج حتى تستطيع وضع استراتيجيات معينة تسيير عليها في الإنتاج والتسويق، وإجراء مقارنة آلية مع هذه الجهات المنافسة، والعمل على رفع مستوياتهم إلى الحد المطلوب .ويتطلب ذلك من المؤسسات أن تكون على درجة كبيرة من الوعي لجميع المتغيرات البيئية، والاستجابة للفرص والمحددات.

٣ - أن تكون المؤسسات على معرفة بنتائج عدم تطبيق الجودة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها. إن عملية تحديد ودراسة تكاليف ونتائج عدم تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة يشكل دافعاً كبيراً يحفز المؤسسات للقيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، خاصة إذا كانت على معرفة بنتائج تطبيق إدارة الجودة والفوائد التي سوف تحصل عليها .وبالرغم من مواجهة قدرة المؤسسات على حساب التكاليف في حالة عدم الالتزام بإدارة الجودة الشاملة لصعوبات كبيرة، إلا أن ذلك لا يمنع من القيام بدراسة هذه التكاليف وفقاً لمنهجية علمية.



٤ - العمل على تحديد أهداف الوحدة الإدارية فيما يتعلق بإشباع حاجات عملائها الخارجيين والداخليين على حد سواء، ويساعد تحقيق هذا المطلب الوحدات الإدارية على تحقيق أهدافها ضمن الهدف المحدد في مجال تقديم الخدمات والسلع للجمهور. لذلك تلعب عملية تحديد الأهداف للوحدات الإدارية دوراً فاعلاً في تلبية احتياجات الجمهور والعمل على إيجاد التكامل والتنسيق ما بين الوحدات الإدارية لتحقيق الهدف العام للمؤسسة، لأن عدم تحديد الأهداف لكل وحدة إدارية يترتب عليه تداخل واجبات واختصاصات هذه الوحدات بشكل يؤدي الى وجود ما يسمى بالصراع التنظيمي.

٥ - التأكيد من فهم ومعرفة الأفراد العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها. إذ يترتب على هذا الفهم زيادة التزام الأفراد بالمسؤوليات المطلوب منهم القيام بها، وهذا مهم نظراً لأن مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على ذلك. وتتطلب هذه المشاركة تدريب الأفراد العاملين على القيام بواجباتهم، وربط ذلك بأنظمة حوافز تساعد وتشجع الأفراد على الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة.

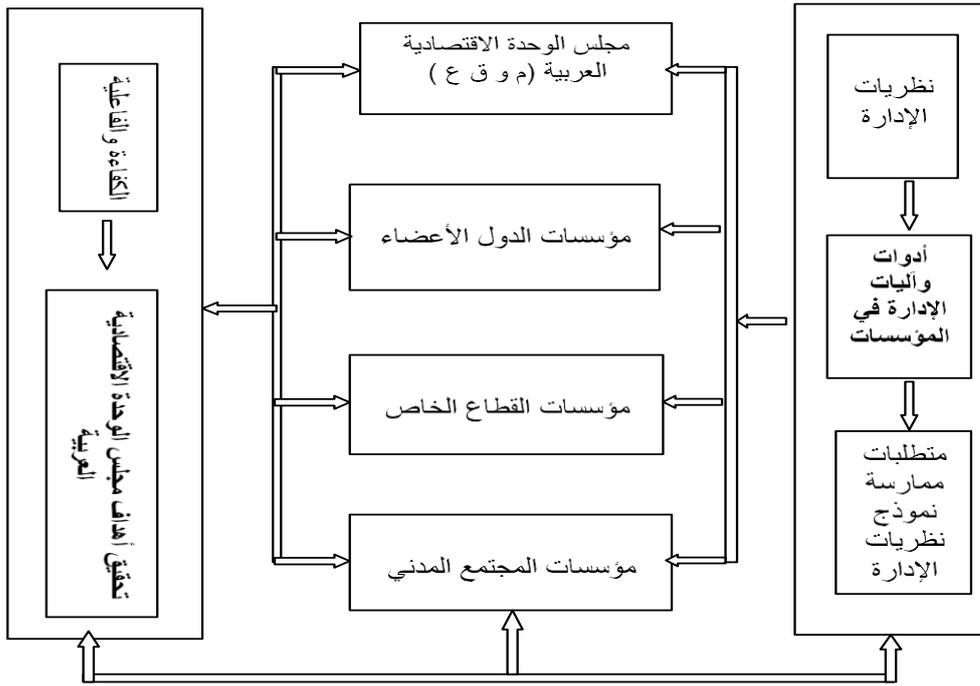
٦ - عدم القبول بتقديم أية خدمات أو سلع لا تنطبق عليها مواصفات إدارة الجودة الشاملة.

٧ - اعتماد تطبيق مفهوم البوادر الوقائية وليس العلاجية عند القيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساعد المؤسسات على زيادة قدراتها في مواجهة المشكلات قبل حدوثها ومن ثم تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

من التحليل السابق توصلت هذه الدراسة لوضع نموذج متكامل لإطار مفاهيمي وتطبيقي لأسلوب الإدارة في مجلس الوحدة الاقتصادية ومؤسساته المختلفة. ويوضح الشكل أدناه النموذج للإطار الفكري الذي توصلت إليه الدراسة والذي يمكن تطبيقه في مؤسسات الوحدة الاقتصادية العربية.

هـ - نموذج نظري لتطبيق نظريات الإدارة في مؤسسات المجلس:

شكل (3) نموذج لتطبيق نظريات الإدارة في مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية



الشكل من إعداد الباحثة.

يوضح الشكل رقم (٣) النموذج لتطبيق نظرية الإدارة في مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية، حيث بدأ النموذج بتحليل نظريات الإدارة ومن ثم وضع إطار عام يتم تطبيق الإدارة فيه. وفي المرحلة التالية تم تطوير مبادئ نموذج الإدارة للمؤسسات، كما تم أيضاً وضع المتطلبات لتنفيذ النموذج. ومن خلال هذه المدخلات فإن عدداً من العمليات الإدارية تتم داخل المجلس ومؤسساته، والتي بدورها سوف تعمل على تحقيق المخرجات المتمثلة في تحقيق أهداف المجلس ومؤسساته وكذلك تحقيق الكفاءة والفاعلية.



الجزء الرابع

النتائج والتوصيات

نظراً لأن أهداف الوحدة الاقتصادية العربية هي أهداف طويلة الأجل ، فقد تم إنشاء مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، إلى جانب تشكيل مؤسسات تقع على عاتقها مسئولية تحقيق أهداف الوحدة ، وهي في الأساس أهداف المجلس . ونظراً لأن الإدارة هي العملية الأساسية التي يتم من خلالها تمكين هذه المؤسسات واستغلال مواردها الاقتصادية وموارد الدول الأعضاء بما يحقق رفاهية هذه المجتمعات ، ومن القيام بمهامها وتحقيق أهدافها ، فإن هذه الدراسة محاولة أولية لدراسة التطور الفكري لنظريات الإدارة وذلك لاستنتاج المبادئ الإدارية ، إلى جانب وضع إطار لتطبيق الإدارة العلمية في مؤسسات المجلس ، ومن ثم تطوير نموذج للإدارة الفعالة لمؤسسات المجلس .وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - إن هناك كثيراً من النظريات الإدارية التي تمكّن مؤسسات الوحدة الاقتصادية العربية من الاستناد إليها في تطوير أدوات ووسائل إدارية ناجحة وفعالة تحقق أهداف هذه المؤسسات وأهداف الوحدة العربية الاقتصادية. وقد شكّلت النظرية الكلاسيكية الأساس للفكر الإداري ، وتبثق عنها نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت بالبناء المؤسسي وكيفية توزيع الوظائف والمهام وركزت على العلاقة بين الزمن والعمل والإنتاج. ثم جاءت نظرية مبادئ الإدارة لتركز على التنظيم الإداري ، وهو التطور المنطقي للنظرية السابقة ، لأنه لا يمكن القيام بالعمل وتحقيق الإنتاجية خلال فترة زمنية إلا من خلال النظام والمنظمة. ولم يتوقف الأمر عند ذلك ، بل إن النظرية السلوكية عززت هذه النظريات من خلال الاهتمام بالبُعد الإنساني في العملية الإدارية. أما النظرية الإدارية فوضعت لعلم الإدارة مفهوم الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات. وتعتبر هذه النظرية هي الأساس التي بها تم تطوير عملية اتخاذ القرار والتمكّن من استخدام المعلومات كأساس لجميع العمليات الإدارية وتطوير أساليب كمية وصلت إلى تطوير نماذج معقدة تم فيها استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات ، خاصة تلك



القرارات ذات الهيكل الواضح، مما زاد من كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار في المؤسسات. والتطور الطبيعي لنظريات علم الإدارة ساهم في ظهور النظرية الموقفية. وترتب على هذا التطور وظهور فكر الإدارة الموقفية الاهتمام بالبُعد الخارجي والظروف المحيطة باتخاذ القرارات والتطبيق لعلم الإدارة، حيث إنه لا توجد مثالية في اتخاذ القرار لأن العملية الإدارية تتأثر بالمعلومات المتاحة عند القيام بها وممارستها. وهذه النظرية توضح لنا تعقيد البيئة التي تمارس فيها مبادئ علم الإدارة. أما نظرية النظم فهي تطور طبيعي لظهور سابقتها من النظريات، فجاءت لتؤكد بأنه إذا نظرنا للعملية الإدارية بأنها نظام له مدخلات ومخرجات وعمليات فإنه يتم إنجاز العمليات بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسات.

٢ - التطور الفكري لنظريات الإدارة تولّد عنها تكاثر في مبادئ للممارسات الإدارية. وهذا يمثل التحليل الذي استندت عليه الدراسة في الوصول إلى نموذج للممارسات الإدارية في مجلس الوحدة الاقتصادية العربية. وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج الذي تقترحه الدراسة يستند إلى استراتيجية - حوكمة - جودة. ووضعت الدراسة أهم المبادئ لهذا النموذج. وتشمل أهدافاً قابلة للقياس، ووضع تنظيم فعال، وموارد بشرية كفأة، وتقييم مستمر للأداء.

٣ - تتم ممارسة هذه المبادئ في ظل نموذج لتطوير فكر إداري تمارس في إطاره النظرية الإدارية في مؤسسات المجلس. والنموذج (استراتيجية - حوكمة - جودة)، يتطلب أيضاً الالتزام بأدواتها ووسائلها للتمكن من تطبيقها. لقد وضعت الدراسة مبادئ: ففي جانب الاستراتيجية يكون التركيز على الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي والسيطرة على الموارد للاستغلال الأمثل لهذه الموارد، وأخيراً الاهتمام بمراحل إعداد الاستراتيجية ومنها التحليل البيئي عند إعدادها. وفي جانب الحوكمة توصلت الدراسة إلى الالتزام بمفهوم الحوكمة والالتزام بمبادئها التي تتمثل في الشفافية والإفصاح والاهتمام بمصالح أصحاب العلاقة. وطوّرت الدراسة أيضاً مبادئ



لإدارة الجودة في إطار مؤسسات مجلس الوحدة الاقتصادية العربية من خلال الوقوف على مفهوما وأبعادها .
وتوصي الدراسة بما يلي :

- ١ - أهمية تطوير هذا الإطار من خلال عمل دراسة تطبيقية لاختباره وتطبيقه في مؤسسات الوحدة الاقتصادية العربية.
- ٢ - تعزيز مبدأ التواصل بين مؤسسات الوحدة الاقتصادية العربية حتى تعمل جميعها في إطار النموذج الذي طوّره هذه الدراسة .
- ٣ - رفع الوعي والقدرات لدى الموارد البشرية في مؤسسات الوحدة الاقتصادية العربية لممارسة هذه النظريات بتطبيق النموذج الذي طوّره الدراسة من خلال التدريب والتأهيل على مستويات الإدارة المختلفة ، إلى جانب تعزيز اللقاءات وورش العمل لتطوير معرفة مؤسسية مشتركة بين تلك المؤسسات .



المراجع

مراجع باللغة العربية

- ١ - أحمد مخلوف (٢٠١٠م)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير مؤسسات الأعمال"، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ٢ - أحمد القطامين، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني ٢٠٠٢م، ص (٣٧- ٧٥)، كلية العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٣ - الجوزي جميلة (٢٠٠٧م)، "التكامل العربي: واقع وآفاق"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا عدد (٥)، ص ٢٥ - ٤٤، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر.
- ٤ - حسام درعزيني، "نظرية اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة"، أطروحة ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠٠٨م.
- ٥ - حميد الجميلي (٢٠١٥م)، "التكامل الاقتصادي العربي: بعض هواجس الإخفاق وآفاق المستقبل"، مجلة المنتدى، مجلد ٢٩، عدد (٢٦١) ص ١٤٠ - ١٦٠، منتدى الفكر العربي، عمان، الأردن.
- ٦ - رندة الياق الزهري، "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية" مجلة جامعة دمشق - المجلد ١٦ - العدد الأول - ٢٠٠٠م، ص ٢٦١ - ٢٩٤، جامعة دمشق، سوريا.
- ٧ - سوما سليطين، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري"، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة تشرين - كلية الاقتصاد - سوريا ٢٠٠٦/٢٠٠٧م.
- ٨ - شمس الدين عبد الله شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، وزارة الصناعة - مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق - ٢٠٠٥م.



- ٩ - صباح أسابع، "التنظيم البيروقراطي والكفاءة التنظيمية"، أطروحة رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ٢٠٠٦-٢٠٠٧ م.
- ١٠ - صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات"، ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس - سطيف - ٢٠١١ م - ٢٠١٢ م.
- ١١ - صالح بن إبراهيم الشعلان، ٢٠٠٨ م، "مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال.
- ١٢ - عادل عبدالعزيز السن، "نحو اتفاقية عربية لتعزيز الاستفادة من المناطق الاقتصادية الحرة - الترميم، الملتقى الرابع للاستثمار بالمناطق الحرة والمناطق الترميمية، سلطنة عمان ٣ - ٤ ديسمبر ٢٠١١ م.
- ١٣ - عادل حرموش صالح وآخرون (٢٠٠١ م)، "تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفة لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢١)، عدد (١)، يونيو حزيران ٢٠٠١ م، ص ١ - ٩٠.
- ١٤ - عصام محمد حمدان مطر، "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ٢٠٠٨ م.
- ١٥ - عبدالغني عماد (١٩٩٩ م)، "التكامل الاقتصادي والسوق العربية المشتركة: أسباب التعثر وشروط الانطلاق"، ورقة مقدمة للمائدة المستديرة التاسعة للأساتذة العرب المنعقدة في الجماهيرية الليبية الاشتراكية العظمى، جامعة ناصر الأممية، حول العرب والعولمة، في ٢٣-٢٨/٧/١٩٩٩ م.



- ١٦ - عبد الله قلش (٢٠١٢م)، "تحليل دور بيئة الأعمال العربية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادية العربية"، مجلة الباحث - عدد ١١، ص ١٢٩ - ١٤٠، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- ١٧ - علي أحمد ثاني بن عبود، " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، " ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م.
- ١٨ - محمد مرعي مرعي، "أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية: إدارة الموارد البشرية أنموذجاً"، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر ٢ - ٣ أبريل - (نيسان) ٢٠٠٢م، الشارقة.
- ١٩ - نور الدين تاويرت، "قياس الفعالية التنظيمية من خلال تقييم التنظيمية" أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسطينية، الجزائر ٢٠٠٦م.
- ٢٠ - فيصل بن محمد بن مطلق الخنزري القحطاني، "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال - بريطانيا ٢٠١٠م.
- ٢١ - فريد نصيرات، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة - عمان الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٤، العدد ٢٠٠٧، ٢، ص ٢٣٨ - ٢٥٧، عمان، الأردن.
- ٢٢ - محمد عبد الحليم عمر، "الوحدة الاقتصادية بين الأمة الإسلامية"، ورقة مقدمة في مؤتمر وحدة الأمة الإسلامية الذي تعقدته رابطة العالم الإسلامي - بمكة المكرمة، في: ١ - ٣ رجب ١٤٢٦ هـ الموافق ٦-٨ أغسطس ٢٠٠٥م.



٢٣ - كارم فاروق الشويخ، "الدمج بين الجودة والحوكمة: مدخل لتحسين أداء المؤسسات"، المؤتمر السنوي الثالث عشر بعنوان "حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية: خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة"، عمان - الأردن، ٩-١١/١٢/٢٠١٣م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية .

مراجع باللغة الإنجليزية:

- ٢٤ Amy C. Edmondson and Stacy E. McManus, "Methodological Fit in Management Field Research ", Harvard Business School, Boston, 2005 .
- ٢٥ Benjamin James Inyang, "The Challenges of Evolving and Developing Management Indigenous Theories and Practices in Africa", International Journal of Business and Management , Vol 3. No.2 Dec 2008, Calabar, Nigeria.
- ٢٦ C. R . Raduan, U. Jegak , A. Haslinda, I. I. Alimin, "Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View", European Journal of Social Sciences – Volume 11, Number 3 (2009), USA.
- ٢٧ Friedrich Schneider and Alexander F.Wagner , " Institutions of Conflict Management and Economic Growth in the European Union" . Johannes Kepler University of Linz, Austria, 2001.
- ٢٨ David Stauffer, "What You Can Learn from 100 Years of Management Science: A Guide to Emerging Business Practice", Harvard Business Review, January 1998K USA.
- ٢٩ Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, (New York: Harper Bros., 1911): 5-29,USA.
- ٣٠ John G. Wacker , "A definition of theory: research guidelines for different : theory-building research methods in operations management", Journal of Operations Management 16 1998. 361–385, Department of Management, Iowa State University ,USA .
- ٣١ Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, part III, chap. 6.
- ٣٢ Heinz Wehrich, Management : Science, Theory , and Practices, chapter (1) , a book titled " Management : A Global Prospective" 10th ed ,by Heinz Wehrich and Harold Kootz, Mc Graw-Hill, inc ,NY, 1993, p4-13 .
- ٣٣ Mark R. Testa, Lori J. Sipe , "The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context ", Open Journal of Leadership, Published Online June 2013 in SciRes.



- ٣٤ Harold Koontz , "The management theory jungle revisited", Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986); Apr 1980; 5, 000002; ABI/INFORM Global.
- ٣٥ Hussein Kassim and Anand Menon . " The principal-agent approach and the study of the European Union: promise unfulfilled?, Journal of European Public Policy 10:1 February 2003: 121-139, ISSN 1350-1763 print; 1466-4429 online ©2003 Taylor & Francis Ltd, UK.
- ٣٦ Yasin Olum K, " Modern Management Theories and Practices " , Being a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies, Makerere University, Kampala - Uganda, 2004.
- ٣٧ George Petrakos, Paschalis Arvanitidis, and Sotiris Pavleas , " Dynamic Regions in a Knowledge- Driven Global Economy Lessons and Policy Implications for the EU Determinants of Economic Growth: The Experts' View", The EU 6th Framework-Program for Research and Technology (DYNREG Research Project – Dynamic Regions in a Knowledge-Driven Global Economy: Lessons and Policy Implications for the European Union)., Working Papers 20 / 2007.
- ٣٨ Ziarab Mahmood, Muhammad Basharat, and Zahid Bashir , "Review of Classical Management Theories", International Journal of Social Sciences and Education , Volume: 2 Issue: 1 January 2012, USA, p512-522.

مواقع الكترونية:

- 1- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03>
- 2- <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=75132>
- 3- <http://www.univ-setif.dz/MMAGISTER/images/facultes/SEG/2012/salah%20balaska.pdf>
- 4- <http://watchpalngos.org/ar/uploads/1042013-062531AM-1.pdf>
- 5- <http://rcweb.luedld.net/rc11/A1113.pdf>
- 6- <https://stardock.cs.virginia.edu/empirical/resources/Edmondson2007.pdf>
- 7- www.ccsenet.org/journal,
- 8- <http://www.hadjarian.org/estategic/tarjomeh/1-89/shorige2.pdf>
- 9- <http://dx.doi.org/10.4236/oj1.2013.22005>
- 10- <http://www.tandf.co.uk/journals>
- 11- <http://ijsse.com/sites/default/files/issues/2012/volume%20%20issue%201%20Jan%202012/paper%2039/paper-39.pdf>



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

د. عبد العزيز محمد المخلافي

كلية التجارة والاقتصاد

المقدمة

أضحت المعرفة المتمثلة في الخبرات الإنسانية والقيم والمعتقدات من أنفس الموارد وأكثرها فاعلية وتأثيراً. وقد بدأت تعتمد المؤسسات للحصول على التفوق والقيمة المضافة التي تحقق لها التميز والميزة التنافسية. فالمجتمع العالمي الآن هو مجتمع المعرفة الذي يقوم على درجة عالية من التنافس.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، وهذا يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة. ويتطلب تطبيق المعرفة تفويض العاملين صلاحيات واسعة، ومنحهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم، ويتطلب أيضاً مجموعة من المقومات التكنولوجية والإنسانية والتنظيمية الأخرى، بما يتيح توفير البيئة المناسبة للتطبيق (همشري، ٢٠١٣: ١٤٠).

ومن هنا بزغت أهمية إدارة المعرفة حيث اتجهت المؤسسات إلى إدارة وتنظيم ما لديها من خبرات ومهارات وقدرات ومعارف، للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي مساندة عملية صنع القرار وتحقيق الإبداع والابتكار. ذلك أن إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على ابتكار وتشاطر واستخدام المعرفة بفعالية أكبر، وتسهم في تقليل الأخطاء، واختصار الوقت، وتؤدي إلى قرارات أفضل، وزيادة الإبداع وسرعة الاستجابة للتغير. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، منها دراسات لـ(المنيع، 2011: ٧٧-٧٨؛ صبري، ٢٠١٠: ١٥٨؛ الملاك والأثري، ٢٠٠٢: ١٩؛ العمري، ٢٠٠٤: ١٢) أكدت بأن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق لها العديد من الفوائد مثل: تحسين الأداء، وزيادة الفعالية، ودعم الإبداع والابتكار، وزيادة الإنتاجية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، وغيرها من الجوانب الأخرى التي تمكنها من تحقيق التميز والميزة التنافسية. وهذا الأمر هو الذي دفع إلى



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

تعزيز قضية إدارة المعرفة ليس كعمليات فردية مؤسسة على الخبرة الشخصية، وإنما كمنهج منظومي مؤسس على فرضيات علمية منهجية.

إن مفهوم إدارة المعرفة يرتبط بمجموعة من المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Change)؛ إذ تمثل إدارة المعرفة مدخلاً لتطبيق التغيير التنظيمي في المنظمات بما تطلبه من تغيير في الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والعمليات والإجراءات، والتكنولوجيا، وطبيعة العاملين، وغيرها. ويرتبط أيضاً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، الذي ينظر إليها من خلال الجودة في المدخلات والعمليات والمنتجات والخدمات وإشباع حاجات العملاء وتوقعاتهم والرضا الوظيفي للعاملين. إن فعالية إدارة الجودة الشاملة تتوقف على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتحسين المنتجات والخدمات المتوافرة وتطوير منتجات وخدمات جديدة وتحقيق التميز والريادة في بيئة متغيرة وسريعة التطور، وكل ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توافر التكامل بين متطلبات إدارة المعرفة وتم تطبيقها في المنظمة، وبما يترتب على ذلك من بروز لمفهوم الإبداع والابتكار والتعلم (همشري، ٢٠١٣: ١٠٧- ١٠٨).

وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية والصناعية، إلا أنه يملك فرصاً أكبر وذات مغزى للتطبيق بالجامعات وكلياتها، حيث "تعتبر الجامعات مصدر المعرفة والاستثمار فيها، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها" (أبو خضير، ٢٠٠٩: ٣)، خاصة أنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية التي تتمثل في صفوة العناصر البشرية من علماء وباحثين وقيادات في شتى التخصصات، والتي إذا أُحسن توظيفها والانتفاع بها حققت الجامعات لنفسها التطور والميزة التنافسية.

ومؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية شأنها شأن مؤسسات التعليم العالي في دول العالم الثالث تتعرض للعديد من المتغيرات، والتي شكلت تحديات لتلك المؤسسات، وأثرت على أدائها الأكاديمي. ومن أبرز هذه التغيرات ظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة، والتطورات المتنامية في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتبادل



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

المعلومات، وتكنولوجيا التعليم التي فرضت احتياجات ومتطلبات جديدة للمجتمع، وسوق العمل من مخرجات متخصصة ومتسلحة بالبرامج والخدمات العلمية المتطورة(حمزة، ٢٠١٢: ٤٦).

ويواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية العديد من التحديات، تحديات تتمثل بالتحويلات والمتغيرات العالمية التي لها انعكاساتها على التعليم العالي وسائر مناحي الحياة، كالعولمة والتسارع المذهل للثورة العلمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا الأحداث والتطورات السياسية والاقتصادية التي يشهدها العالم، والتطورات الكبيرة في أدوار وسائط الإعلام وما يحدثه ذلك من تأثيرات على الجوانب الثقافية والاجتماعية، مما يفرض على التعليم الجامعي إعادة النظر في رسالة ودور الجامعات في التعامل مع تلك المتغيرات. (مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، ٢٠١١: ٩١).

أما أبرز المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية بشكل عام أبرزها(مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، ٢٠١٤: ١٠٣):

- ضعف الأداء المؤسسي لنظام التعليم العالي، وذلك لسيادة بعض النظم التقليدية التي تؤثر سلبياً على الأداء المؤسسي، ومنها عدم الأخذ بنتائج الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لمعالجة قضايا التعليم العالي.
- ضعف الكفاءة التعليمية، بسبب أن القياس الفعلي لجودة الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي الجامعي هو جودة المخرجات المطابقة للمواصفات المطلوبة، وهذا ما يتصف به التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية من ضعف وتدني مستوى كفاءته وجودته الداخلية.

مشكلة الدراسة:

إن إدارة المعرفة في الجامعات لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتطلبات التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة في الجامعات، ومن أهم تلك المتطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية (العنواني، ٢٠٠١: ٢٤).



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

وعلى الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، إلا أنه ثبت أن بالإمكان تطبيقه في المؤسسات التربوية والتعليمية (عبد الغفور، ٢٠٠٨: ٣٨). وكما جاء في دراسة "الدوش" بأن "واقع الإدارة الجامعية اليمنية غير قادرة على إحداث التطوير والتغيير الإداري لمواكبة الجديد في عالم الإدارة، وهو ما يستوجب إجراء تطوير وتحديث للإدارة الجامعية" (الدوش، ٢٠١٠: ١٦٢). وفي دراسة للدكتور "عايض شريان" أشار إلى أن مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة ضعيفة مثل الخدمات الإدارية، وأنه توجد حالة من عدم الرضا عن أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المختلفة، وعدم وجود قاعدة بيانات إحصائية عن طلاب كليات الجامعة، وتقديمهم، وكذا أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم العلمية (شريان، ٢٠٠٩: ١١). وقد أظهرت نتائج دراسة "الدعيس" أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء كانت قليلة، وأقل مجالات الرضا الوظيفي الكلية هو الراتب (الدعيس، ٢٠١٦: ٢٢).

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة صنعاء، وما مدى توافر متطلبات تطبيقها في جامعة صنعاء؟
وتتطلب الإجابة عن السؤال الرئيس الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:
١) ما المقصود بإدارة المعرفة، وما أهميتها، وأهدافها ومبررات التحول إليها، وما هي عناصرها في الفكر الإداري المعاصر؟
٢) ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء؟
٣) ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة صنعاء؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تناولت موضوع إدارة المعرفة باعتباره أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في الجامعات بصفة خاصة. لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم لمزيد من الدراسة والبحث يسلط مزيداً من الضوء على أهمية الموضوع، ويجذب مزيداً من الاهتمام به على المستوى الفكري والتطبيقي. ويمكن التطرق إلى أهمية الدراسة بصورة حصرية، على النحو الآتي: -



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- ١ . يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين والدارسين الذين يودون التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء، كما وأنها قد تشكل نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.
- ٢ . تزداد أهمية هذه الدراسة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، إذ مازال هذا المفهوم لا يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والمهتمين والممارسين في مؤسسات التعليم العالي المحلية، وبالتالي ستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية في هذا الجانب.
- ٣ . قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في جامعه صنعاء في تطوير النظام الإداري بالجامعات، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعة في إرضاء المستفيدين.
- ٤ . تسعى هذه الدراسة إلى الارتقاء بالأداء الإداري من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة وإدارتها، ومن خلال توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، وبيان علاقة إدارة المعرفة بالعمليات الإدارية وتحسين جودة التعليم.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ . توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومبررات التحول إليها وما هي عناصرها في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢ . التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.
- ٣ . معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.
- ٤ . دراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.
- ٥ . تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات حول متطلبات إدارة المعرفة في جامعة صنعاء والتي من شأنها أن تعمل على تطوير الأداء والتحسين المستمر.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة فرضية رئيسة واحدة وخمس فرضيات فرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء. وتتبع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.
- ٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.
- ٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.
- ٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.
- ٥) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف وتقييم واقع "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء". وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب الحالة لجامعة صنعاء لتحقيق أهداف الدراسة وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها. فقد اتبع الباحث الخطوات الآتية: -

- ١ . مسح وتحليل الأدب المتعلق بموضوع الدراسة والذي يقع في مجالها ، لاستقراء مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وفوائدها ، ومتطلبات تطبيقها.
- ٢ . تحليل الدراسات ونتائجها التي تبين كل متطلب لتطبيق إدارة المعرفة ، بحسب ما حدده الباحث.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

٢ . تحليل نتائج المسح الميداني الذي أجراه الباحث.

مصادر جمع البيانات والمعلومات :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة على: -

- المصادر الثانوية (المكتبية) كالكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث غير المنشورة، والوثائق والتقارير الرسمية.
- المصادر الأساسية (الميدانية)، وبصورة تتيح الاستفادة من الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين الشاغلين لوظائف إدارية ومن الموظفين الإداريين في جامعة صنعاء.

تصميم أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، لأن ذلك من الوسائل المعتادة والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لتحديد متطلبات إدارة المعرفة للقيادات الإدارية بالتطبيق على جامعة صنعاء، وقد سعى الباحث إلى تصميم قائمة تتضمن متطلبات إدارة المعرفة اللازمة للقيادات الإدارية. ولتحقيق ذلك قام الباحث بالخطوات التالية:

- حصر متطلبات إدارة المعرفة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وكذلك الدراسات السابقة.

- تم تصميم استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي.

- تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية في جامعة صنعاء بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقراتها حذفاً وإضافة، ومدى وضوح عباراتها، ومدى ملاءمة هذه العبارات لقياس ما وضعت لأجله.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- تم تعديل استمارة الاستبيان بناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل.
- تمت صياغة استمارة الاستبيان في شكلها النهائي وتجهيزها للتوزيع على مفردات الدراسة.
- أصبح الاستبيان في شكله النهائي، وتضمن، بالإضافة إلى صفحة الغلاف التي تعرف المبحوثين بالدراسة وأهدافها وبعض التعليمات الهامة لأفراد مجتمع البحث، مجموعتين من الأسئلة. تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات رئيسية هي (اسم الكلية، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). أما المجموعة الثانية فتحتوي على (65) فقرة: الجزء الأول منه يتناول تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء، والجزء الثاني يتناول متطلبات إدارة المعرفة من خلال (55) فقرة، موزعة على خمسة عناصر (متغيرات) هي، الثقافة التنظيمية، والقيادة التنظيمية، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، وأخيراً تكنولوجيا المعلومات.

جدول (١): نسبة الاستجابة في جامعة صنعاء

نسبة الاستجابة المئوية	عدد الاستجابات	عدد أفراد المجتمع	جامعة صنعاء
٧٨,٣%	٩٤	١٢٠	

معايير القياس:

- اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي، وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس درجة تطبيق إدارة المعرفة، ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين.

أساليب التحليل الإحصائي:

- استفاد الباحث من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت، واستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، ونوجزها فيما يلي: -
- التقدير اللفظي لتفسير معنى المتوسط ودرجة الموافقة.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
- درجة الثقة 95% لدرجة الموافقة لتعميم النتائج على مجتمع البحث.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين . وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان والصدق البنائي وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور.

احتساب التقدير اللفظي:

تم احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة وفقاً للجدول رقم (٢)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي:

$$\text{المدى} = ١ - ٥ = ٤ .$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8 .$$

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

جدول (٢) احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة

كيفية تفسير معنى درجة الموافقة		كيفية احتساب التقدير اللفظي	
التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفضة جداً	أقل من ٣٦%	منخفضة جداً	أقل من ١,٨
منخفضة	من ٣٦% وأقل من ٥٢%	منخفضة	من ١,٨ وأقل من ٢,٦
متوسطة	من ٥٢% وأقل من ٦٨%	متوسطة	من ٢,٦ وأقل من ٣,٤
عالية	من ٦٨% وأقل من ٨٤%	عالية	من ٣,٤ وأقل من ٤,٢
عالية بشدة	من ٨٤% حتى ١٠٠%	عالية بشدة	من ٤,٢ حتى ٥



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- يتضح من الجدول رقم (٢) الكيفية التي تم على أساسها احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:
- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من (1.8) والنسبة أقل من (36%)، فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة جداً).
 - إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (1.8) وأقل من (2.6) والنسبة من (36%) وأقل من (52%)، فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض).
 - إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (2.6) وأقل من (3.4) والنسبة من (52%) وأقل من (68%)، فإن التقدير اللفظي له هو (متوسطة).
 - إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (3.4) وأقل من (4.2) والنسبة من (68%) وأقل من (84%)، فإن التقدير اللفظي له هو (عالية).
 - إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (4.2) حتى (5) والنسبة فوق (84%)، فإن التقدير اللفظي له هو (عالية بشدة).

صدق وثبات الاستبانة.

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان قام الباحث بإجراء اختبار ألفا كرونباخ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء العينة فيه، وهذا ما يبينه محتوى الجدول رقم (٣):

جدول (٣) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة:

عدد الفقرات	المحاور	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
10	تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء	89.5%	94.6%
10	الثقافة التنظيمية	93.9%	96.9%
12	القيادة التنظيمية	95.3%	97.6%
13	الموارد البشرية	90.4%	95.1%
9	الهيكل التنظيمي	91.3%	95.6%
11	تكنولوجيا المعلومات	96.7%	98.3%
65	إجمالي الفقرات	97.8%	98.9%



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (97.8%)، وهذا يعني أن نسبة الثبات عالية جداً، وذلك في إشارة واضحة إلى مدى التناسق الداخلي بين الإجابات الواردة في قائمة الاستبيان. وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (98.9%)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات ممتازة، بما يشير إلى إمكانية الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، وأن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

مكونات الدراسة:

بالإضافة إلى كل من هذه المقدمة والنتائج والتوصيات فإن الدراسة تتكون من الأجزاء التالية:

- ١ . الإطار النظري.
- ٢ . الدراسات السابقة.
- ٣ . نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة.
- ٤ . تحليل محاور الدراسة.
- ٥ . اختبار فرضيات الدراسة.



أولاً: الإطار النظري

مفهوم إدارة المعرفة:

بالرغم من أن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إلا أنه يعتبر من المفاهيم المعقدة لأنه يتضمن نماذج متعددة لأنواع المعرفة التي يجب على المنظمات إدارتها.

ولقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لخلفياتهم الفكرية. فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق (الكبيسي، ٢٠٠٥: ١١).

ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يأتي:

١) هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخبز كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الزيادات، ٢٠٠٨: ٥٥).

٢) ويعرفها Wiig بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المترتبة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية" (أبو قارة، ٢٠٠٤: ٨).

٣) هي "إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة". (العلي، قنديلجي، العمري، ٢٠٠٩: ٢٧).



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

٤ (ويعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف". (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٤٢)

٥ (أما رستوجي فيعرفها بأنها "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، ويعبر عنها بأنها "الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة" (السحيمي، ٢٠٠٩: ٤).
٦ (كما قدم السالم عدداً من التعاريف لإدارة المعرفة لتوضيح جوهرها، ومنها (السالم، 2005: 137):

- تعريف دورين Dubrin لإدارة المعرفة بأنها: "المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود والمزية التنافسية".
- ويضيف تعريف دافت Daft بأنها: "الجهود التي يبذلها المديرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة".
- كما يضيف تعريف التكريتي بأنها: "العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي".

أهمية المعرفة ومكانتها في الجامعات:

إن مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يستعمل المعرفة استعمالاً جيداً في تسيير أموره واتخاذ القرارات السليمة، ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات وخفايا وأبعاد الأمور، وجوانبها وأنواعها، وفيه يتمكن كل فرد من استحداث المعلومات والمعرفة، وتقاسمها مع الآخرين، وتسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة، وتحسين



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

نوعية حياتهم. ويعد مجتمع المعرفة اليوم هو أساس التنمية البشرية، إذا توافرت الأبعاد الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية للثورة المعلوماتية.

ومن هنا تتضح أهمية المعرفة في إحداث التطور والتميز في المجتمع ومؤسساتها، وهذا ما أكد عليه (مهاتير محمد) بقوله: لقد أصبحت المعرفة ليس فقط أساس القوة ولكن أيضاً أساس النجاح والتقدم (إبراهيم، ٢٠١٠: ٣٢٤). لذلك فإن المعرفة تعد الثروة الحقيقية للمؤسسات التعليمية، حيث تمثل الأداة الحيوية للقيام بوظائفها، ومباشرة أنشطتها بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها.

وفيما يلي عرض لبعض جوانب أهمية المعرفة في الجامعات:

- ١ . تكتسب المعرفة في الجامعات أهمية واضحة حيث تلعب دوراً في نجاحها، وفي إسهامها لتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي. وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، بما يعزز من الإبداع المستمر (نجم، ٢٠٠٩: ٤٩٦؛ معايه، ٢٠٠٨: ٩٩).
- ٢ . تسهم المعرفة في تحول الجامعات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لكي تتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها. (المليجي، ٢٠١٠: ٧٦).
- ٣ . أصبح رأس مال مؤسسات التعليم العالي كامناً فيما يتوافر لديها من معرفة يمكن أن يمتلكها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإداريوها. وبالتالي فإن جودة هذه المؤسسات تتحدد بقدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية. (المنيع، ٢٠١١: ٧٧).
- ٤ . تحدد مستويات المعرفة ونوعياتها المتاحة للجامعة فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من أمور لتفعيل مواردها، وإعادة هيكلتها، ومحاولات تطويرها وتحسين أدائها. (المليجي، ٢٠١٠، ٧٥).
- ٥ . إن نقل المعرفة وإنتاجها هو المبرر الأساسي لوجود الجامعة، فعضو هيئة التدريس من خلال عمله كباحث يطور المعرفة، وينشر أبحاثه، ويقدم موضوعات



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

متميزة في المؤتمرات، كما يسعى لنقل معارفه من خلال طرق تقليدية كالكتب والأبحاث أو من خلال الطرق المستحدثة التكنولوجية (عبدالرزاق، ٢٠١٠: ١٣٧).

أهداف إدارة المعرفة:

يترتب على ممارسات إدارة المعرفة تحقيق أهداف متعددة، منها المساهمة في نقل المعرفة المخبأة الكامنة، ونقل المعرفة الداخلية والخارجية، وتطوير المعارف الجديدة، وجعل المعرفة متاحة جداً، وإيجاد ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات، هذا بالإضافة إلى الأهداف الآتية (عليان، ٢٠٠٨: ١٥٧ - ١٥٨):

- ١ . تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- ٢ . تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ٣ . تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ٤ . زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- ٥ . تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- ٦ . تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.
- ٧ . تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- ٨ . إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

مبررات تحول الجامعة في اتجاه إدارة المعرفة:

من الملاحظ أن هناك تحولاً في اتجاه إدارة المعرفة، حيث اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة. ولكن ما يجدر الإشارة إليه أن إدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق ما ترنو إليه، فالمعرفة تعبر عن قيمة المؤسسة التي تمكنها من اكتساب التميز عن مثيلاتها، وتضمن لها البقاء والاستمرارية.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

ولما كانت الجامعات في حاجة إلى إدارة تتصف بالتميز حتى تكون صالحة لقيادتها للمستقبل، فيجب أن تتسم بعدة سمات منها ما يلي (معاينه، 2008: 104-105):

1. أن تكون مبدعة: ولن تكون إدارة الجامعة مبدعة إلا إذا اجتمعت إبداعاتها مع إبداعات العاملين، مع وجود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع. فالإنجازات العظيمة هي نتاج التحرر من الرتابة في التفكير والعمل، والاستعمال الجيد للتكنولوجيا والإنترنت لأن ذلك العامل الحاسم في الجامعات في المستقبل.
2. أن تكون تنافسية: ففي ضوء أدائها البحثي والتدريس وإعداد العلماء، تكون لها الميزة التنافسية على المستوى الوطني والعالمي.
3. أن تتجه نحو الجودة: وتشتمل الجودة على جميع جوانب العمل في الجامعة من تشريعات، وبرامج علمية وبحثية، وهياكل تنظيمية، وأساليب تقويم الأداء الفني، والإداري، والأكاديمي.

وبذلك فإن الجامعات بشكل عام هي أحوج المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها. وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها: الأعداد الكبيرة والمتزايدة للمنتسبين إليها، وتشعب أعمالهم، وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم، وتنوع الأنشطة الجامعية وترباطها، والعمل على توحيد أسلوب العمل الإداري، وكثرة وتنوع الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة. ولهذا يعد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات أساساً لدعمها وتقدمها، وتحسين إنتاجيتها.

تحديات تطبيق إدارة المعرفة:

يوجد عدد من التحديات التي قد تواجه المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها (همشري، 2013: 144 - 146):

1. ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة.
2. ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة.
3. ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل هذه: الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وضعف المعرفة المنظمية العامة، وعدم
ملاءمة البيئة التنظيمية.
- ٤ . الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل
بينهما وصعوبة الفصل بينهما.
- ٥ . إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيات ذات
العلاقة أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد.
- ٦ . ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى
المعرفة بين العاملين.
- ٧ . ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفاً من فقدان التميز الشخصي
لدى بعض العاملين، وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز
المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك.
- ٨ . فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها، واحتكارها من
قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الإفادة منها.
- ٩ . الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.
- ١٠ . ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها
أحياناً.
- ١١ . عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء
البحوث والتجارب اللازمة، وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة
عليها.
- ١٢ . الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى
الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة، وإلى
ضعف الذاكرة المنظمية.
- ١٣ . عدم خرطنة المعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة التعرف على أماكن
وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها فيها.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- ٤ ١ . مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- ٥ ١ . الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.
وبهدف تحقيق النجاح في استخدام برنامج إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية لابد من الأخذ بنظر الاعتبار ما يأتي(النعيمي، ٢٠٠٦: ١٦١):
 - ١ - التأكد من قدرة المنظمة على المواءمة بين برنامج إدارة المعرفة من جهة، ومتطلبات العمل، والبنية التحتية الإدارية والتقنية والاجتماعية من جهة أخرى.
 - ٢ - السعي نحو تطوير تطبيقات إدارة المعرفة بالشكل الذي يتفق ومتطلبات المشروع.
 - ٣ - الاستعداد الجيد لمواجهة التحديات الفنية في أصل المعرفة.
 - ٤ - القدرة على مواجهة التحديات في تنظيم المعرفة.
 - ٥ - التأكد من إمكانات المنظمة في مواجهة تحديات مشاركة المعرفة عبر الأقسام والمنشآت.
 - ٦ - العمل على تشجيع القيادات الإدارية على الالتزام بنظام إدارة المعرفة.
 - ٧ - تحفيز أعمال المعرفة على المساهمة في تطوير برنامج نظام المعرفة.
 - ٨ - تشجيع المستخدمين للمعرفة على المساهمة في تطوير تطبيقات نظام إدارة المعرفة.
 - ٩ - تقديم الحوافز للمستخدمين لاستخدام نظام إدارة المعرفة.
 - ١٠ - العمل على استخدام نظام المعرفة في دعم الزبائن بشكل مناسب.
 - ١١ - استخدام نظام المعرفة بشكل ملائم في عملية التخطيط واتخاذ القرار.
 - ١٢ - تذليل كافة الصعوبات التي تواجه الزبائن في استخدام نظام المعرفة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

ولتطبيق إدارة المعرفة، قامت بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وكذلك بعض المدن في استراليا وإنجلترا باتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة والوصول إلى المنظمة المعرفية



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

أو التعليمية Learning Organization، ومن هذه الإجراءات الضرورية تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية، وتشجيع التعلم والتغيير، والابتكار. ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة. وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، ومن ثم يمكن تخزينها ونقلها وتطبيقها. وبصفة عامة نجد أن مثل هذه البيئة تتطلب عدداً من العناصر، حيث يرى (العلواني، ٢٠٠١) أن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات. غير أن هناك متغيرات أخرى تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة. بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة.

ويمكن إيضاح المقومات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة كما أوردها عدد من الباحثين والكتاب، وذلك على النحو الآتي:



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

الباحث	البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة
(النعيمي، ٢٠٠٦: ١٤)	<ul style="list-style-type: none">• البنية التحتية الإدارية.• البنية التحتية التقنيّة.• البنية التحتية الاجتماعية.
(العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٠٣)	<ul style="list-style-type: none">• ثقافة المنظمة (أو الثقافة المؤسسية).• الهيكل التنظيمي.• اتصالات تطبيقات المعرفة.• البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.• المعرفة المشتركة العامة.
(طيبي، ٢٠٠٩: ١١٢)	<ul style="list-style-type: none">• ثقافة المنظمة.• البنية الهيكلية للمنظمة.• التطبيقات العملية المشتركة.• البنية التحتية لتقنية المعلومات.• المعرفة العامة.
(العلواني، ٢٠٠١: ٣١٩)	<ul style="list-style-type: none">• الثقافة التنظيمية.• القيادة التنظيمية.• تكنولوجيا المعلومات.• الهيكل التنظيمي.
(نوال عبدالله، ٢٠١٤: ٢٢)	<ul style="list-style-type: none">• هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة.• ثقافة تنظيمية.• دور للقيادة.• تكنولوجيا المعلومات.• الموارد البشرية.

ويمكن الاقتصار على عدد من العناصر، التي يستفاد منها بصورة مثلى،

وهي على النحو الآتي:

- ثقافة تنظيمية.
- قيادة تنظيمية.
- الموارد البشرية.
- هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة.
- البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

وسيتم التطرق إلى مفهوم كل عنصر من تلك العناصر، على النحو الآتي:



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

١) الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية محددًا هاماً لإدارة المعرفة، فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية. ويعنى ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إيداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في ربوع المنظمة. مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي هي في اوسط معانيها "القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة" (العلواني، ٢٠٠١: ٣١٩).

ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة:

يجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، وىجب على القائد الفعال أن يركز على الانتباه على الثقافة المنظمة وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، ويقوم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة المنظمة تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء المنظمي (كرماللي، ٢٠٠٥: ١١٤). لذلك يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق الآتية (الزيادات، ٢٠٠٨: 326):

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.
 - تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة، ومن هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن هو الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع تخزينها.
 - إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
 - تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- وقد أشارت أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها،



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

والبناء على أفكار الآخرين، ومن هذه العوامل ما يأتي (الزيادات، ٢٠٠٨: ٣٢٧)، (عليان، ٢٠٠٨: ١٠٦)، (كرمالي، ٢٠٠٦: ٧٩):

- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل ذلك.
- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد.
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي.

٢ (القيادة التنظيمية:

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو المسئول عن بناء واستمرار ونجاح المنظمة، ويقع عليه عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. ويتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة.

وكما هو معروف، فإن للقيادة الإدارية في المنظمة دوراً أساسياً ورائداً في تشكيل وتوجيه المنظمة بالشكل الذي يحقق أهدافها من خلال القدرة على خلق حالة إدراك لدى العاملين للأهداف والغايات Purposes والرؤية Vission واتجاه المنظمة Direction. وبالرغم من وجود الحاجة الماسة والملحة لمساعدة القياديين الفاعلين في المستويات الإدارية العليا، إلا أن طبيعة التغيير في عمل المنظمات تستوجب التركيز على تنمية وتطوير القدرات القيادية عبر المستويات التنظيمية



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

المختلفة داخل المنظمة. إن خصائص القيادة الجيدة تنعكس في الآتي (النعيمي، ٢٠٠٦: ١٥٥):

- ١ . القدرة على شرح وتوضيح أهداف وأسبقيات المنظمة.
 - ٢ . تطوير الثقافة التنظيمية وضمن إطار عمل الأفراد.
 - ٣ . العمل على خلق الممارسات للأفراد الفاعلين، والمحافظة عليها نحو الأداء الفعّال للمنظمة.
 - ٤ . القدرة على وضع معايير عالية للأداء الفعّال عند تحديد العمل. وعليه، فإن العديد من الأفراد في المنظمة يمارسون عملية القيادة، لكن يختلف الدور الذي يؤديه من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر. فالقيادي على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، كرئيس المنظمة مثلاً، يعمل على ضمان تحقيق التخطيط بعيد المدى Long-term Planning بشكل فاعل. بينما القيادي على مستوى المجموعات ربما يركز على تحقيق العمل المطلوب من المجموعة. وتأسيساً على ما ورد فإن المدراء في المنظمات يتحملون مسؤولية الأداء للإدارات التي يرأسونها من خلال متابعتهم للمرؤوسين، والتأكد من استخدام الموارد المتاحة لإداراتهم بما فيها الموارد المالية بشكل فعّال.
- ٣ (الموارد البشرية):

إن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً وحيوياً في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة، وأهمها الأفراد والعمليات. وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة يمكن استعراضها على النحو الآتي (العلي، قنديلجي، العمري، ٢٠٠٩: ٢٧٦-٢٧٨):

- ١ . أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

٢ . أثر المعرفة على مواءمة العاملين: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي. ورغم أنهم سيتعاملون بحذر مع المفاجآت، ولكن لن يفاجأوا من التغييرات التي تحدث مستقبلاً. وهذا يساعد العاملين أيضاً على الاستجابة لهذه التغييرات وقبولها.

وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

٣ . أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:

من أهم فوائد إدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين مايلي:

أ (يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة.

ب (التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، وتساعد العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم. وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

٤ . أثر إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين:

تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو فرادى. وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

٥ . تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة

عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث إن المنظمات التي تسعى للارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

وبناءً على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم. وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر. كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية، بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها.

٤ (الهيكل التنظيمي

تختلف المنظمات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها، فليس هناك نمط معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيق من قبل جميع المنظمات، وذلك يعود إلى أن لكل منظمة مهاماً وأهدافاً وظروفاً خاصة بها. وعلى ذلك يواجه مدراء المنظمات المختلفة مشكلة عند اختيار وصياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والملائم. وإدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة. وقد أشار باحثون إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة أهمية لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمروّسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لإن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل. كما أشاروا إلى العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها (العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٠٣ - ٣٠٥):

- هرمية الهيكل التنظيمي في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
- من الممكن أن تساند الهيكل التنظيمي داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي.
- يعتبر تسطيح الهيكل التنظيمي من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة. ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل (عبدالوهاب، ٢٠٠٦: ١٢٠):

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهيكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

٥ (البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع. ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات وأنها متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم.

دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة:

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة جداً للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وإن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات أصبح يطلق عليه مسمى آخر وهو منجم البيانات. من جانب آخر فإن مصطلح منجم البيانات مشتق ومرتبطة بمصطلح آخر هو مستودع البيانات، فهما لهما دور هام في تسهيل اكتشاف المعرفة وتناقلها. إن مستودع البيانات هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الأعمال. أما منجم البيانات فهو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرار، وتتنبأ بالسلوك المستقبلي، وهو يهدف إلى توصيف للحالة الموجودة أو التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث (العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ١٥٢-١٥٨).

وتؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو في نشرها أو الاحتفاظ بها. ويمكن أن تلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في النقاط الآتية (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٩٤-٩٥):

- الإسهام في تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة اقل.
- المساعدة في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة .
- تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- توفير وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوي على جميع المعارف حول المواضيع ذات الصلة بعملية المنظمة.
- والمساعدة في إنجاز الوظائف الكتابية وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

ويشير الكبيسي إلى أن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة. فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال في التكنولوجيا المعلوماتية بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة. أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرمزة، والتي يمكن استخدامها من خلال التقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

وبالرغم من دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة يجب أن ندرك أن إدارة المعرفة هي ليست تقنية فقط. (الكبيسي، ٢٠٠٥: 95).
وقد ذكر كوكس (حجازي، 2005: ٤٨ - ٤٩) النشاطات الخاصة بنظام إدارة المعرفة وهي:

- أ - جمع المعلومات: وللقيام بهذه الخطوة يجب على المنظمة أن تضع إجراءات وقواعد لتوثيق المشاريع، والنتائج، وغير ذلك. وفي الوقت ذاته يجب أن تتضمن الإجراءات شرحاً لكيفية توثيق المعلومات، وكيفية ضبط نوعية المواد المنتجة وعلاقتها بالموضوع، بحيث يتم تجنب انتقاء المعلومات غير الجوهرية، ويجب أن تتصف هذه العملية كلها بالسهولة.
- ب - خزن المعلومات: يجب خزن المعلومات في قاعدة بيانات تكون متاحة أمام المستويات التنظيمية كلها، ويكون الوصول إليها سهلاً.
- ج - استرجاع المعلومات: يجب أن يكون النظام قادراً على تنظيم البيانات وتصنيفها وفقاً لاحتياجات المستخدم وأولوياته، وتعتمد بنية أو تركيبية عملية استرجاع المعلومات على نوعية وهدف الاستخدام المقصود.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسات محلية:

دراسة (العروسي، ٢٠١٢) بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة، ومتطلباتها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة، والميزة التنافسية في هذه الجامعات من وجهة نظر رؤساء الأقسام، ومديري المراكز، وعمداء الكليات. كما هدفت أيضاً إلى الكشف عن الاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مدى توافر عمليات إدارة المعرفة، ومتطلباتها في الجامعات اليمنية الحكومية، تبعاً لمتغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي - الدرجة العلمية - المسمى الوظيفي).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية (رأس المال البشري، البنية التقنية، حوسبة المكتبات) جاءت ضعيفة بشكل عام، وأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية جاءت أيضاً ضعيفة بشكل عام.

دراسات عربية:

أولاً: دراسات سابقة توضح مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في بعض المنظمات العربية:

١) دراسة (عبدالوهاب، ٢٠٠٥) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة مدينة القاهرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المقصود بمفهوم إدارة المعرفة، ومدى توافرها في المدن العربية بصفة خاصة، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بصفة عامة، ومدى توافرها في المدن العربية بصفة خاصة، وكذلك التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، وذلك بالاعتماد على المصادر الأولية والثانوية.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: (١) متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في: أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً، وأفقياً، وليس رأسياً هرمياً. (٢) والقيادة الواعية مهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، وإتاحتها للموظفين. (٣) والثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، وتتطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية. (٤) أهمية توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات. (٥) إن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، خاصة مدينة القاهرة. فالهياكل التنظيمية في هذه المدن هياكل هرمية، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع بما لا يتفق مع إدارة المعرفة. كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية.

(٢) دراسة (المدلل، ٢٠١٢) بعنوان "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء - دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مضردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع الاستبيان على (46) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (44) استبيان، أي ما نسبته (95.7%).



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وكان ترتيب مستوى توافر هذه المتطلبات هي: تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، القيادة التنظيمية. ومن نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

ثانياً: دراسات سابقة توضح مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

(١) دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) بعنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري، ودورها في بناء العنصر البشري، و تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، ودراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى، ووضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، ولا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

(٢) دراسة (أبو حشيش، ٢٠١٠) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى". هدفت الدراسة إلى: التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وإدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى ضعيفة، وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى ضعيفة وأن ضعف مستوى إدارة المعرفة بجامعة الأقصى له علاقة بضعف



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة. كما توصلت إلى ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية أيضاً المحفزة للعاملين، وإيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية، والقيام بتعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية إجتماعية بين العاملين، ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.

٣ (دراسة (الأغا، وأبو الخير، ٢٠١٢) بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات(سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية - المؤهل العلمي). ونهجت الدراسة المنهج الوصفي. وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (250) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة. وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً، كما كشفت الدراسة أن سعة الاطلاع والمستوى الثقافى وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة، ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه. وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي كان منها الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث تكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة، واستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، وإنشاء وحدات بحثية في كل فرع من فروع الجامعة بحيث تتبع دائرة إدارة المعرفة لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة واكتسابها.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

٤ (دراسة (عودة، 2010) بعنوان "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من خلال التعرف على درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقام بتصميم استبانة مكونة من أربعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددها (347) موظفًا من العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر. وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. وتبين أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومكان العمل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: وضع رؤية استراتيجية للتعليم العالي والعمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العلمي وتحويل الجامعات إلى حاضنات لمشروع صناعة المعرفة، والاعتماد على مناهج جامعية تنمي البحث وتستثير التفكير والعمل على التنوع في مصادر المعرفة، وبناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

٥ (دراسة (آل عثمان، ٢٠١٣) بعنوان "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - المعوقات وسبل التطوير". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها لدى العاملين في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وإلى معرفة واقع تطبيقها، وأهم المعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيقها، إضافة إلى التعرف على سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي (بكالوريوس فأعلى) والبالغ عددهم (١٤١) فرداً، وبلغ عدد العينة (١٠١) فرداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة مكونة من خمسة محاور، ووزعت هذه الاستبانة على عينة الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مرتفع. وبينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

٦ (دراسة (السحيمي، ٢٠٠٩) بعنوان "جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة - حالة تطبيقية جامعة الملك عبدالعزيز بجدة". هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها، وفوائدها التي تتمثل في استغلال تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على المعرفة المطلوبة للمنظمة، وتوليدها وتوزيعها ونشرها وتطويرها بشكل مستمر. واستخدم الباحث المنهج التطبيقي من خلال استبانة مقننة تم تطويرها من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لدراسة مدى استعداد الجامعة لإدارة المعرفة. وعينة البحث عشوائية عددها (١٠٠) من مستويات مختلفة من الكادر الأكاديمي والإداري. وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن جامعة الملك عبدالعزيز لديها جاهزية لإدارة المعرفة من خلال دعمها للتعليم والتطوير، ولوجود استراتيجية اتصال قائمة على نشرات، ورسائل إخبارية، وشبكة معلوماتية للجامعة، ودور ثقافة الجامعة لدعم التعلم والمشاركة في الأفكار والمعلومات، وعنصر التدريب، وأخيراً تحديد المعرفة المطلوبة بدقة.



ثالثاً: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة

تحليل المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة:

بهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاءٍ وصفي للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية. وتتمثل خصائص أفراد عينة الدراسة بمتغيرات رئيسية؛ هي (اسم الكلية، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) ونتاولها كما يلي:

١ . متغير اسم الكلية:

جدول (٤) التكرار والنسبة المئوية لمتغير اسم الكلية

اسم الكلية	التكرار	النسبة المئوية
الطب	7	7.4%
الصيدلة	6	6.4%
الأسنان	5	5.3%
الهندسة	7	7.4%
الحاسوب	8	8.5%
الأداب	6	6.4%
التربية صنعاء	9	9.6%
الشريعة	5	5.3%
الزراعة	4	4.3%
التجارة	9	9.6%
اللغات	8	8.5%
الإعلام	4	4.3%
التربية الرياضية	7	7.4%
العلوم	9	9.6%
الإجمالي	94	100.0%



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

٢ . متغير الجنس:

جدول رقم (٥)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
91.5%	86	ذكر
8.5%	8	أنثى
100%	94	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس ذكر بنسبة (91.5%)، ثم فئة الجنس أنثى بنسبة (8.5%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد العاملين من الذكور في جامعة صنعاء أعلى من الإناث حسب ملاحظة الباحث عند توزيع الاستبيان استناداً إلى إحصائية العاملين في جامعة صنعاء.

٣ . متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٦)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
22.3%	21	دكتوراه
11.7%	11	ماجستير
61.7%	58	بكالوريوس
2.1%	2	دبلوم
2.1%	2	غير ذلك
100.0%	94	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (6) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل بكالوريوس بنسبة (61.7%)، يليها حملة الدكتوراه بنسبة (22.3%)، ثم فئة المؤهل ماجستير بنسبة (11.7%)، وأخيراً فئة المؤهل دبلوم وغير ذلك (2.1%). ويفسر الباحث هذه النتيجة في أهمية الوظائف التي تناولتها الدراسة، والتي تتطلب تعليماً عالياً يليق بالدور المناط بها، وذلك نظراً لطبيعة المهام التي من المنتظر القيام بها في جامعة صنعاء. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج البحث



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

نظراً للخلفية العلمية الجيدة للمبحوثين لأن العلم يكسب الأفراد قيماً وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

٤ . متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
5.3%	5	عميد
16.0%	15	نائب عميد
17.0%	16	رئيس قسم
55.3%	52	مدير عام
3.2%	3	مدير إدارة
3.2%	3	أخرى
100.0%	94	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (٧) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة المسمى الوظيفي مدير عام بنسبة (66.3%)، ثم فئة المسمى الوظيفي رئيس قسم بنسبة (17%)، يليها فئة المسمى الوظيفي نائب عميد بنسبة (16%)، ثم فئة المسمى الوظيفي عميد بنسبة (6.3%)، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي مدير إدارة وأخرى بنسبة (3.2%). هذا العدد يتناسب تقريباً مع العدد الفعلي لعدد الوظائف في جامعة صنعاء، وذلك نظراً لطبيعة المهام المناطة بكل فئة، ويمكن أن يسهم في إعطاء صورة متكاملة عن إدارة المعرفة في جامعة صنعاء من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها.



٥ . متغير سنوات الخدمة.

جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
11.7%	11	أقل من 5 سنوات
11.7%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
14.9%	14	من 10 إلى أقل من 15 سنة
58.5%	55	من 15 إلى أقل من 20 سنة
3.2%	3	أكثر من 20 سنة
100.0%	94	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (٨) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة سنوات الخدمة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (58.5%)، ثم فئة سنوات الخدمة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (14.9%)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وفئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (11.7%) وأخيراً فئة الخبرة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (3.2%).

وهذا مؤشر على أن نسبة (76.6%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز (10) سنوات، مما يدل على مؤشرات الاستقرار الوظيفي في الجامعة، كما أن تنوع الخبرات العملية لمفردات الدراسة تجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة، وذلك لأن الخبرات المتراكمة نتيجة التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

رابعاً: تحليل محاور الدراسة

أولاً: تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

جدول (9) نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء)							
الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%	
						النسبة العليا	النسبة الدنيا
1	4	ترسخ الثقافة التنظيمية في الجامعة أهمية تبادل المعلومات لتحسين الأداء.	3.479	0.9586	69.60%	73.50%	65.60%
2	6	تشجع الجامعة التعلم الذاتي المستمر لما من شأنه تعزيز تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال تطوير القدرات المعرفية والبحث على أفكار إبداعية جديدة.	3.198	1.2756	64.00%	69.30%	58.60%
3	2	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة.	2.957	1.2522	59.10%	64.30%	54.00%
4	9	تشارك الجامعة في المؤتمرات العلمية بما يساهم في اكتساب المعرفة.	2.372	1.0674	47.40%	51.80%	43.10%
5	8	استخدام التجارب والخبرات السابقة سواء الداخلية (من داخل الجامعة)، أو الخارجية (الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة) للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.	2.351	1.0747	47.00%	51.40%	42.60%
6	3	الخطة الاستراتيجية للجامعة تعزز تطبيق إدارة المعرفة.	2.28	1.136	45.60%	50.30%	40.90%
7	7	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة.	2.106	1.1403	42.10%	46.80%	37.50%
8	10	توفير أساليب التحديث المستمر للمعلومات في الجامعة من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.	2.011	1.1216	40.20%	44.80%	35.60%
9	5	تساهم الجامعة بإقامة وتوفير وسائل نقل المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها.	1.979	1.0158	39.60%	43.70%	35.40%
10	1	مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة.	1.936	0.9368	38.70%	42.60%	34.90%
		المتوسط	2.48	0.79467	49.60%	52.90%	46.30%
		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي	قيمة T	الدلالة عند 0.05			
			-6.208-	0	*		

يتضح من الجدول رقم (9):

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (2.48) والانحراف المعياري (0.795) وبدرجة موافقة بلغت (49.6%). وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا توافق على أن هناك تطبيق لإدارة المعرفة في جامعة صنعاء، حيث جاءت الفقرة



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

الأولى "مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٤) وبدرجة موافقة (٣٨,٧٪). وتتفق هذه النتيجة تقريباً مع دراسة كل من (العروسي، ٢٠١٢؛ الأغا وأبو الخير، ٢٠١٢؛ عودة، ٢٠١٠؛ العتيبي، ٢٠٠٧). ويعزو الباحث ذلك إلى كون إدارة المعرفة من المجالات الحديثة التي تسعى المنظمات لتبنيها.

- ويتضح من الفقرة رقم (4) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة موافقة (69.6٪) أن العينة توافق على أن الثقافة التنظيمية في الجامعة ترسخ أهمية تبادل المعلومات لتحسين الأداء. ويعزو الباحث ذلك لأن أفراد العينة يدركون أهمية الثقافة التنظيمية من أجل تبادل المعلومات إذ أن نظرتهم تقتصر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة المعلومات.

- وتدل الفقرة رقم (6) التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.2) وبدرجة موافقة (64٪) أن العينة توافق أن الجامعة تشجع على التعلم الذاتي المستمر لما من شأنه تعزيز تطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال تطوير القدرات المعرفية والبحث على أفكار إبداعية جديدة. والفقرة (2) التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.96) وبدرجة موافقة (59.1٪) تعني أن العينة ترى أن إدارة المعرفة تساعد على تحقيق أهداف الجامعة. وهاتان النتيجتان تشيران إلى الجهود التي تبذلها الجامعة في إطار نشر الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار. ولكن هذه الجهود لم تحظ بأولويات الجامعة في مجال إدارة المعرفة.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة

المتغير الأول: الثقافة التنظيمية

جدول (10) نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (الثقافة التنظيمية)							
الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع التقدير اللفظي	
						النسبة العليا	النسبة الدنيا
1	2	تشجع الجامعة الموظفين على التفكير الابتكاري والابداعي وتقديم المقترحات.	3.681	1.4234	73.60%	79.40%	67.80%
2	7	إحدى مصادر التعلم في الجامعة هي الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.	3.624	1.3098	72.50%	77.90%	67.10%
3	1	تعمل الجامعة على الدفع بالموظفين للعمل بشكل جماعي، وذلك لتبادل الأفكار والخبرات.	3.585	1.1585	71.70%	76.40%	67.00%
4	3	تعمل الجامعة على توفير ثقافة الثقة بين الموظفين في بيئة العمل الداخلية.	3.538	1.079	70.80%	75.20%	66.30%
5	4	تنظم الجامعة فعاليات بغرض الانفتاح ومشاركة المعرفة من شأنها المساعدة على التعلم واكتساب المعرفة.	3.28	1.1264	65.60%	70.20%	61.00%
6	8	تعمل الجامعة على اعتماد معيار المشاركة بالمعرفة كأحد المرتكزات في اختيار الموظف المتميز.	3.245	1.4494	64.90%	70.80%	59.00%
7	5	تعمل الجامعة على تشجيع الموظفين لاستخدام معرفة الآخرين من خلال التشاور وتبادل الآراء وذلك في المواقف المختلفة.	3.191	1.1757	63.80%	68.60%	59.00%
8	6	تسعى الجامعة على تشجيع الموظفين وتحفيزهم للتعلم المستمر وتطوير خبراتهم ومهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.	2.915	1.023	58.30%	62.50%	54.10%
9	9	تشجع الجامعة الموظفين لعرض مبادراتهم الفردية والجماعية وإطلاقها للتنفيذ.	2.702	1.2078	54.00%	59.00%	49.10%
10	10	توفر الجامعة بيئة تنظيمية محفزة وداعمة لقدرات الأفراد.	2.181	1.3437	43.60%	49.10%	38.10%
		المتوسط	3.2143	0.99158	64.30%	68.40%	60.20%
		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي	قيمة T	الدلالة عند 0.05	*	0.042	2.062

يتضح من الجدول رقم (10):

- احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة موافقة (73.6%). وهذا يعني أن العينة توافق على أن الجامعة تشجع الموظفين على التفكير الابتكاري والإبداعي وتقديم المقترحات، وهي أهم عناصر الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) حيث أشارت إلى أن الجامعة تحرص على نشر ثقافة المبادرة الفردية، وتدعم بناء الأفكار عن طريق تشجيع الحوار العلمي بحيث تحث العاملين والطلاب على



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- اكتساب المعرفة، ثم تقوم بتقويم الأعمال والبحوث المقدمة إليها وذلك من أجل تشجيع الابتكار والإبداع للمعرفة. كما رأت دراسة (أبو حشيش، ٢٠١٠) ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية لما لها من دور في إدارة المعرفة.
- وحلت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة موافقة (72.5%). وهذا يعني أن العينة توافق على أن مصادر التعلم في الجامعة من خلال الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها هي من عناصر الثقافة التنظيمية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، كما يرى كل من (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٤٣، وهمشري، ٢٠١٣: ١١٣) بأن من أهمية إدارة المعرفة هي الإرتقاء بمستوى رأس المال الإنساني، وذلك بتشجيعه على التعلم، وتطوير مهاراته في العمل، ومساعدته في حل المشاكل.
- وحلت الفقرة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة موافقة (71.7%). وهذا يعني أن العينة توافق على أن الجامعة تعمل على الدفع بالموظفين للعمل بشكل جماعي، وذلك لتبادل الأفكار والخبرات. وهذا يتفق مع دراسة (عبدالوهاب، ٢٠٠٥) التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية المواتية لتطبيق إدارة المعرفة هي التي تحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

المتغير الثاني: القيادة التنظيمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع		التقدير اللفظي
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	3	تعمل القيادة في الجامعة على تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات.	3.277	1.1769	65.50%	70.40%	60.70%	متوسط
2	8	توفر القيادة في الجامعة فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين.	3.213	1.046	64.30%	68.50%	60.00%	متوسط
3	5	تشجع القيادة في الجامعة الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وتقبل النقد البناء.	3.096	1.048	61.90%	66.20%	57.60%	متوسط
4	6	تتشاور القيادة في الجامعة مع الموظفين في صنع القرار بكافة المستويات التنظيمية.	3.064	0.8775	61.30%	64.90%	57.70%	متوسط
5	4	تعمل القيادة في الجامعة على تسهيل التواصل بين القادة والموظفين.	3.032	1.3792	60.60%	66.30%	55.00%	متوسط
6	1	تعتمد القيادة في الجامعة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال.	2.86	1.2734	57.20%	62.40%	52.00%	متوسط
7	2	تعزز القيادة في الجامعة ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق والعمل الجماعي.	2.862	1.1603	57.20%	62.00%	52.50%	متوسط
8	11	تساهم القيادة في الجامعة في نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة الإيجابية.	2.755	1.1041	55.10%	59.60%	50.60%	متوسط
9	10	تعطي القيادة في الجامعة مساحة أكبر للموظفين لممارسة العمل بطريقتهم الخاصة.	2.723	1.315	54.50%	59.90%	49.10%	متوسط
10	7	تسعى القيادة في الجامعة على توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين من خلال تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاشية.	2.67	1.3787	53.40%	59.10%	47.80%	متوسط
10	7	تسعى القيادة في الجامعة على توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين من خلال تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاشية.	2.67	1.3787	53.40%	59.10%	47.80%	متوسط
11	12	تسعى الإدارة العليا على توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.	2.426	1.1777	48.50%	53.30%	43.70%	منخفض
12	9	تنتهج القيادة في الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافأة بين الموظفين.	2.404	1.5121	48.10%	54.30%	41.90%	منخفض
		المتوسط	2.8539	0.98798	57.10%	61.10%	53.00%	متوسط
		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي	قيمة T	الدالة عند 0.05				
			-1.426	0.157				

يتضح من الجدول رقم (11):

- احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) وبدرجة موافقة (65.5%). وهذا يعني أن العينة توافق على أن أهم عنصر في متطلب لقيادة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة هو تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات.
- وحلت الفقرة رقم (8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة (64.3%). وهذا يعني أن العينة توافق على أن من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة هي أن توفر القيادة في الجامعة فرص التعلم والتطوير المستمر



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

للموظفين، وهذا يتفق مع دراسة (السحيمي، ٢٠٠٩)، وأيضاً مع دراسة (عبدالوهاب، ٢٠٠٥) التي أوضحت أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة وهي أن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، وإتاحتها للموظفين.

- وحلت الفقرة (5) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.1) وبدرجة موافقة (61.9%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن القيادة في الجامعة تشجع الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وتقبل النقد البناء، وهذا يتفق مع دراسة (المدلل، ٢٠١٢) الذي أشار إلى أن سبب مستوى ضعف فاعلية القيادة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية هو قصور تواصل الإدارة العليا مع الموظفين، لاسيما قصور الجهود التي تبذل لتوطيد العلاقة بين الطرفين وتفعيل دور الموظف في تطوير المؤسسة وتحفيزه ومكافأته لتقديم أفكار إبداعية وعلاجية جديدة.
- وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.06) وبدرجة موافقة (61.3%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن القيادة في الجامعة تتشارك مع الموظفين في صنع القرار بكافة المستويات التنظيمية.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

المتغير الثالث: الموارد البشرية

جدول (12) نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (الموارد البشرية)							
الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة	
						النسبة العليا	النسبة الدنيا
1	5	يمتلك الموظف في الجامعة القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع والابتكار في العمل.	3.404	1.1295	68.10%	72.70%	63.50%
2	2	يتوفر لدى الموظف في الجامعة المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي.	3.181	1.0156	63.60%	67.80%	59.50%
3	1	يتفهم الموظفون في الجامعة توجهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير.	3.138	1.2146	62.80%	67.70%	57.80%
4	4	يتوفر لدى الأفراد في الجامعة المعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.	3.098	0.7712	62.00%	65.20%	58.80%
5	11	يستطيع الموظف تقديم معارف وخبرات جديدة للجامعة، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.	2.883	1.0355	57.70%	61.90%	53.40%
6	3	يتشارك الموظفون في الجامعة بوضع حلول لمشاكل ومعوقات العمل، وتطوير آليات وإجراءات العمل.	2.809	1.1939	56.20%	61.10%	51.30%
7	6	يمتلك الموظف في الجامعة القدرة على إبداء الرأي والنقد البناء الصريح.	2.798	1.1508	56.00%	60.70%	51.20%
8	7	تسعى الجامعة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت.	2.426	1.0825	48.50%	52.90%	44.10%
9	10	تهتم الجامعة براحة الموظف، وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على إنجاز مهامه.	2.287	1.2753	45.70%	51.00%	40.50%
10	13	تستفيد الجامعة من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والموظفين المنتهية خدماتهم، وتعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى.	2.266	1.0284	45.30%	49.50%	41.10%
11	12	تسعى الجامعة من وراء إجراءات تنظيم العمل والترقية والتدوير إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	2.202	1.0532	44.00%	48.40%	39.70%
12	8	تُدون في الجامعة المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفون، وتحفظ في قواعد البيانات.	2.096	1.0167	41.90%	46.10%	37.70%
13	9	تستقطب الجامعة موظفين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	2.053	1.1107	41.10%	45.60%	36.50%
			2.644	0.7387	52.90%	55.90%	49.80%
			المتوسط				
			قيمة T	الدلالة عند 0.05			
			-	0			
			4.625-	*			
تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي							

يتضح من الجدول رقم (12):



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4) وبدرجة موافقة (68%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل مرتفع على أن من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء هو أن يمتلك الموظف في الجامعة القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع والابتكار في العمل. ويعزو الباحث أن تأتي هذه الفقرة في المرتبة الأولى نظراً لافتقار جامعة صنعاء للأفراد المبدعين كما أشارت إليه دراسة (العروسي، ٢٠١٢) في أن الجامعات اليمنية لا تستقطب الأفراد المبدعين بشكل عال. وهذا ما جعل من متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية ضعيفة. وجاء رأس المال البشري (باعتباره أحد المتطلبات) بالمرتبة الأولى، وعزا الباحث ذلك إلى عدم توظيف الجامعات قدرات العاملين ومهاراتهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- وحلت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة موافقة (63.6%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط أنه يتوفر لدى الموظف في الجامعة المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي.
- فيما حلت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.05) وبدرجة موافقة (41.1%). وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن الجامعة تستقطب موظفين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

المتغير الرابع: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (13) نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (الهيكل التنظيمي)							
الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%	
						النسبة العليا	النسبة الدنيا
1	2	يمتاز الهيكل التنظيمي في الجامعة باللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين الموظفين.	2.894	0.9443	57.90%	61.70%	54.00%
2	6	يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للموظف.	2.883	1.1534	57.70%	62.40%	52.90%
3	8	تعمل الجامعة على التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي.	2.883	1.144	57.70%	62.30%	53.00%
4	1	يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	2.691	0.8679	53.80%	57.40%	50.30%
5	4	الهيكل التنظيمي في الجامعة يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية رأسية).	2.691	1.1267	53.80%	58.40%	49.20%
6	3	الهيكل التنظيمي في الجامعة يسهل عملية الدوران الوظيفي للموظفين مما يسهم في نقل المعرفة.	2.649	0.9695	53.00%	57.00%	49.00%
7	5	يمتاز الهيكل التنظيمي في الجامعة بقلّة المستويات الهرمية والإشرافية ل يتيح التقارب بين المستويات التنظيمية.	2.638	1.1626	52.80%	57.50%	48.00%
8	9	تهتم الجامعة بالمنفتحين (الداخليين والخارجيين) من خدماتها وتأخذ بأرائهم.	2.606	1.2462	52.10%	57.20%	47.00%
9	7	تراجع الجامعة بشكل دوري الهياكل التنظيمية تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.	2.489	1.342	49.80%	55.30%	44.30%
		المتوسط	2.714	0.8561	54.30%	57.80%	50.80%
		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي	قيمة T	الدلالة عند 0.05			
			-3.240-	0.002			
				*			

يتضح من الجدول رقم (13):

- أحتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89) وبدرجة موافقة (57.9%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الهيكل التنظيمي للجامعة الذي يمتاز باللامركزية في العمل يتيح فرصة تقاسم المعرفة بين الموظفين.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- وحلت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.88) وبدرجة موافقة (57.7%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الهيكل التنظيمي للجامعة يحقق التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للموظف.
- وحلت الفقرة (8) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88) وبدرجة موافقة (57.7%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة تعمل على التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي. وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.69) وبدرجة موافقة (53.8%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

المتغير الخامس: متطلبات تكنولوجيا المعلومات

جدول (14) نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (متطلبات تكنولوجيا المعلومات)						
الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%	
					النسبة العليا	النسبة الدنيا
1	2	توفر الجامعة شبكة معلومات للوصول لقواعد البيانات وتبادل المعلومات.	2.947	1.4094	58.90%	64.70%
2	7	يتوفر لدى الجامعة موقع خاص على الإنترنت متاح للجميع، ويقدم جميع الخدمات.	2.936	1.115	58.70%	63.30%
3	10	تعتبر التكنولوجيا خياراً استراتيجياً للجامعة في تحقيق التمكين والريادة.	2.926	1.5674	58.50%	64.90%
4	5	تتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة (مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت،...) .	2.904	1.304	58.10%	63.40%
5	8	توفر الجامعة البرامج والتطبيقات الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.	2.83	1.3491	56.60%	62.10%
6	11	لدى الجامعة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني.	2.798	1.521	56.00%	62.20%
7	6	توفر الجامعة المعلومات والمعارف اللازمة من خلال المشاركة في قواعد البيانات الدولية.	2.777	1.2797	55.50%	60.80%
8	9	توفر الجامعة مكتبة إلكترونية تتيح للموظفين الاستفادة منها.	2.777	1.438	55.50%	61.40%
9	1	توفر الجامعة نظم قواعد بيانات متكاملة لجميع أعمالها.	2.681	1.5877	53.60%	60.10%
10	4	توفر الجامعة برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية، وتمنع تسرب المعلومات والوثائق.	2.532	1.4934	50.60%	56.80%
11	3	توفر الجامعة خدمة الإنترنت لكل الموظفين وفي كافة المستويات.	2.521	1.618	50.40%	57.10%
المتوسط العام			2.784	1.2405	55.70%	60.80%
تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي			قيمة T	الدلالة عند 0.05		
			-1.686	0.095	*	

يتضح من الجدول رقم (14):



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- جاءت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95) وبدرجة موافقة (58.9%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن توفير شبكة معلومات في الجامعة للوصول لقواعد البيانات وتبادل المعلومات هي من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. ويعزو الباحث أن تأتي هذه الفقرة في المرتبة الأولى، وذلك كما أشارت إليه دراسة (العروسي، ٢٠١٢)، في أن درجة توافق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية اليمنية ضعيف نتيجة لعدم تفعيل مبدأ الربط الشبكي.
- وحلت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.94) وبدرجة موافقة (58.7%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه يتوفر لدى الجامعة موقع خاص على الإنترنت متاح للجميع، ويقدم جميع الخدمات.
- وحلت الفقرة (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.93) وبدرجة موافقة (58.5%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن التكنولوجيا تعتبر خياراً استراتيجياً للجامعة في تحقيق التمكين والريادة. وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.9) وبدرجة موافقة (58.1%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أنه تتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة (مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت، ...).
- وحلت الفقرة رقم (8) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.83) وبدرجة موافقة (56.6%). وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط على أن الجامعة توفر البرامج والتطبيقات الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها. وحلت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) وبدرجة موافقة (50.4%). وهذا يعني أن العينة لا توافق على أن الجامعة توفر خدمة الإنترنت لكل الموظفين وفي كافة المستويات.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

المتوسط العام المتغيرات

جدول (15) المتوسط العام لنتائج المتغيرات

م	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء	2.4800	.79467	49.6%
2	الثقافة التنظيمية	3.2143	.99158	64.3%
3	القيادة التنظيمية	2.8539	.98798	57.1%
4	الموارد البشرية	2.6438	.73868	52.9%
5	الهيكل التنظيمي	2.714	.8561	54.3%
6	متطلبات تكنولوجيا المعلومات	2.784	1.2405	55.7%

يتضح من الجدول رقم (15):

- أن أعلى المتغيرات موافقة كان متغير (الثقافة التنظيمية) بمتوسط بلغ (3.2) وبلغ الانحراف المعياري (0.992) وبدرجة موافقة (64.3%). وهذا يدل على أن هناك ثقافة تنظيمية متوسطة لدى العاملين في جامعة صنعاء.
- وجاء متغير (القيادة التنظيمية) في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (2.85) وبلغ الانحراف المعياري (0.988) وبدرجة موافقة (57.1%). وهذا يدل على أن هناك قيادة تنظيمية متوسطة في جامعة صنعاء.
- فيما جاء متغير (تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (2.48) وبلغ الانحراف المعياري (0.795) وبدرجة موافقة (49.6%). وهي درجة منخفضة مما يعني أنه لا يوجد تطبيق لإدارة المعرفة في جامعة صنعاء.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

خامساً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

جدول (16) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

B Beta	Sig*	DF		F	R Square	R	المتغير التابع
.562	0.000	1	Regression	37.918	.316	0.562	تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء
		82	Residual				
		83	Total				

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء. فقد بلغ معامل الارتباط R (0.562) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.316) من التباين في ما قيمته (0.316) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء ناتج عن متطلبات إدارة المعرفة. وبلغت قيمة درجة التأثير β (0.562)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة تؤدي إلى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء بقيمة (0.562)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (37.918) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ (56.2%) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

جدول (17) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

B Beta	Sig*	DF		F	R Square	R	المتغير التابع
		1	Regression				
.291	0.006	85	Residual	7.878	.085	0.291	تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء
		86	Total				

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء. فقد بلغ معامل الارتباط R (0.291) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.085) من التباين في ما قيمته (0.085) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء ناتج عن الثقافة التنظيمية. وبلغت قيمة درجة التأثير β (0.291)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية تؤدي إلى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء بقيمة (0.291)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.878) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ (29.1%) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.01). وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

B Beta	Sig*	DF		F	R Square	R	المتغير التابع
		1	Regression				
.623	0.000	87	Residual	55.298	.389	0.623	تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء
		88	Total				



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء. فقد بلغ معامل الارتباط R (0.623) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.389) من التباين في ما قيمته (0.389) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء ناتج عن القيادة التنظيمية. وبلغت قيمة درجة التأثير β (0.623)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة التنظيمية تؤدي إلى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء بقيمة (0.623)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (55.298) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ (62.3%) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية وهي وجود توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الموارد البشرية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

B Beta	Sig*	DF		F	R Square	R	المتغير التابع
.509	0.000	1	Regression	30.041	.259	0.509	تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء
		86	Residual				
		87	Total				

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الموارد البشرية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.509) عند مستوى دلالة (0.05). أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.259) من التباين في ما قيمته (0.259) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء ناتج عن الموارد البشرية. كما



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

بلغت قيمة درجة التأثير β (0.509)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الموارد البشرية تؤدي إلى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء بقيمة (0.509)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.041) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ (50.9%) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

جدول (20) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

B Beta	Sig*	DF		F	R Square	R	المتغير التابع
.560	0.000	1	Regression	40.270	.314	0.560	تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء
		88	Residual				
		89	Total				

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (20) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.560) عند مستوى دلالة (0.05). أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.560) من التباين في ما قيمته (0.314) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء ناتج عن الهيكل التنظيمي. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.560)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء بقيمة (0.560)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (40.270) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ (56%) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة وهي وجود



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.

الفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء."

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

B Beta	Sig*	DF		F	R Square	R	المتغير التابع
.409	0.000	1	Regression	17.729	.168	0.409	تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء
		88	Residual				
		89	Total				

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (21) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.409) عند مستوى دلالة (0.05). أما معامل التحديد R Square فيفسر ما نسبته (0.168) من التباين في ما قيمته (0.168) من التغيرات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء ناتج عن تكنولوجيا المعلومات. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.409)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء بقيمة (0.409)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (17.729) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ (40.9%) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة :

أولاً: تطبيق إدارة المعرفة:

توصلت الدراسة إلى أن أغلبية الباحثين لا توافق على أن هناك تطبيقاً لإدارة المعرفة في جامعة صنعاء، وأن القليل منهم وافق على توفر ثلاث عناصر فقط لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء. ويمكن تفسير رأي الأغلبية بأن إدارة المعرفة من المجالات الحديثة التي تسعى المنظمات، ومنها الجامعات، إلى تبنيها، وهذا يظهر من خلال عدم إدراك غالبية الباحثين لمصطلح إدارة المعرفة ضمن المصطلحات المتداولة بالجامعة.

كما أن جامعة صنعاء لا تولي اهتماماً للمتغيرات الخارجية، وهذا ظاهر في عدم مشاركة الجامعة في المؤتمرات العلمية التي لها دور في اكتساب المعرفة، كما أنها لا تسعى للاستفادة من التجارب والخبرات السابقة، سواء الداخلية (من داخل الجامعة)، أو الخارجية (الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة) للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.

أما العناصر التي اتفق عليها الباحثون وجاءت في المرتبة الأولى فهي أن الثقافة التنظيمية في الجامعة ترسخ أهمية تبادل المعلومات لتحسين الأداء، كما أن هناك توافقاً على أن الجامعة تشجع على التعلم الذاتي المستمر لما من شأنه تعزيز تطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال تطوير القدرات المعرفية والبحث على أفكار إبداعية جديدة، كما أن إدارة المعرفة تساعد على تحقيق أهداف الجامعة.

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

1) **الثقافة التنظيمية:** توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة موافقة على جميع متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة وهي: تشجيع الجامعة للموظفين على التفكير الابتكاري والإبداعي وتقديم المقترحات، وأن إحدى مصادر التعلم في الجامعة هي الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها، وأن الجامعة يجب أن تعمل على الدفع بالموظفين للعمل بشكل جماعي، وذلك لتبادل



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

الأفكار والخبرات، وأن تعمل الجامعة على توفير ثقافة الثقة بين الموظفين في بيئة العمل الداخلية، وتنظم الجامعة فعاليات بغرض الانفتاح ومشاركة المعرفة والتي من شأنها المساعدة على التعلم واكتساب المعرفة. وبالنسبة للعنصر الخاص بتوفر بيئة تنظيمية محفزة وداعمة لقدرات الأفراد فإن المبحوثين لا يوافقون على أنه من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

٢ (القيادة التنظيمية: توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على جميع متطلبات القيادة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة وهي: أن القيادة في الجامعة تعمل على تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات، و توفر فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين، و تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وتقبل النقد البناء، و أن تتشارك القيادة في الجامعة مع الموظفين في صنع القرار بكافة المستويات التنظيمية، وأن تعمل على تسهيل التواصل بين القادة والموظفين. ولم يوافق المبحوثون على أن مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافأة بين الموظفين هي من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

٣ (الموارد البشرية: توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على متطلبات الموارد البشرية التالية لتطبيق إدارة المعرفة وهي: أن الموظف في الجامعة يجب أن يمتلك القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع والابتكار في العمل، وأن تتوفر لدى الموظف في الجامعة المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي، وأن يتفهم الموظفون في الجامعة توجهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير، وأن تتوفر لدى الأفراد في الجامعة المعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه، وأن الموظف يستطيع تقديم معارف وخبرات جديدة للجامعة، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها. فيما لا توافق على استقطاب موظفين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.

٤ (الهيكل التنظيمي: توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على متطلبات الهيكل التنظيمي التالية لتطبيق إدارة المعرفة وهي: أن يمتاز الهيكل التنظيمي في الجامعة باللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

الموظفين، و أن يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للموظف، وأن تعمل الجامعة على التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي، و أن يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وأن يسمح الهيكل التنظيمي في الجامعة بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية - رأسية). والعينة لا توافق على أن الجامعة تراجع بشكل دوري الهياكل التنظيمية تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

5 (**تكنولوجيا المعلومات:** توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على متطلبات تكنولوجيا المعلومات التالية لتطبيق إدارة المعرفة وهي: أن توفر الجامعة شبكة معلومات للوصول لقواعد البيانات وتبادل المعلومات، وأن يتوفر لدى الجامعة موقع خاص على الإنترنت متاح للجميع، ويقدم جميع الخدمات، وأن تعتبر الجامعة التكنولوجيا خياراً استراتيجياً في تحقيق التمكين والريادة، وأن تتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة (مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت، ...)، وأن توفر الجامعة البرامج والتطبيقات الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها. ويرى المبحوثون أن توفر خدمة الإنترنت لكل الموظفين وفي كافة المستويات ليست من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.

ثالثاً: العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) وبين تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

توصيات الدراسة:

- ١) بناءً على نتائج الدراسة يضع الباحث التوصيات الآتية:
١) تبني ودعم إدارة جامعة صنعاء لمفهوم إدارة المعرفة، ووضع خطة لذلك تهتم بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات، وذلك بهدف نشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال.
- ٢) استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بحيث يكون من مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ويعين فيها مدير معرفة مؤهل وقادر على أداء أدواره المعرفية، وقادر على وضع خطط مستقبلية لبناء وتطوير المعرفة.
- ٣) إنشاء وحدات بحثية في كل فرع من فروع الجامعة بحيث تتبع دائرة إدارة المعرفة لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة واكتسابها.
- ٤) بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعة، ولماكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية.
- ٥) تنمية عمليات الإبداع في إدارة المعرفة، عبر متابعة الفرص الإبداعية الجديدة، وتقييمها واختيار الأفضل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لذلك، والالتزام بتنفيذها كأساس للمنافسة بين العاملين.
- ٦) ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وذلك باستحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تسهل على المستفيدين الوصول إليها والاستفادة منها.
- ٧) الاستفادة من تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في مجال إدارة المعرفة.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

المراجع

أولاً: الكتب:

- ١ . الزيادات، محمد عواد، (٢٠٠٨)، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢ . السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩)، "التطور التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٣ . العلي، عبدالستار وآخرون، (٢٠٠٦)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤ . العلي، عبدالستار، قنديلجي، عامر، العمري، غسان، (2009)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥ . الكبيسي، عامر، (2004)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- ٦ . الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٥)، "إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ٧ . الوذيناني، جواهر، (2006)، "إدارة المعرفة: مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة"، جامعة أم القرى، السعودية.
- ٨ . حجازي، هيثم علي، (٢٠١٤)، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات -مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٩ . حمود، خضير، (2010)، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ١٠ . طيطي، خضر، (٢٠٠٩)، "إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١١ . طيطي، خضر، (2010)، "إدارة المعرفة - التحديات والتقنيات والحلول"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- ٢ ١ . عليان، ربحي مصطفى، (2008) "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣ ١ . نجم، نجم، (2005)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٤ ١ . همشري، عمر أحمد، (٢٠١٣)، "إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥ ١ . ياسين، سعد، (2007)، "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: الرسائل العلمية:

- ١ . الدوش، علي عبده، (٢٠١٠)، "تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، دراسة حالة جامعة عدن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- ٢ . الزطمة، نضال (2011)، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- ٣ . الشرفا، سلوى، (2008)، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- ٤ . العروسي، عبدالسلام أحمد، (٢٠١٢)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- ٥ . المدلل، عبدالله وليد، (٢٠١٢)، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء - دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- ٦ . آل عثمان، عبدالعزيز بن محمد بن عبدالعزيز، (٢٠١٣)، "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -المعوقات وسبل التطوير"، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٧ . دروزه، سوزان، (٢٠٠٨)، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- ٨ . عبد الوهاب، سمير محمد، (٢٠٠٦)، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة على مدينة القاهرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- ٩ . عودة، فراس محمد، (٢٠١٠)، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ١٠ . ماضي، صبري (2011)، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

ثالثاً: المؤتمرات والندوات:

- ١ . العلواني، حسن، (٢٠٠١)، "إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية"، المؤتمر العربي الثاني للإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- ٢ . السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٥)، "منظمات التعلم"، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٣ . عبدالله، نوال، (٢٠١٤)، "إدارة المعرفة"، ورشة عمل إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

- ٤ . حسين، عماد، (٢٠١٢)، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية"، ورشة عمل الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية - من إدارة الأفراد إلى إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر.
- ٥ . النعيمي، جلال محمد، (٢٠٠٦)، "نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية في إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال العربية"، الملتقى العربي للاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٦ . أبو خضير، إيمان سعود، (٢٠٠٩)، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، السعودية.
- ٧ . أبو فارة، يوسف (2004)، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ٢٦ - ٢٨ ابريل ٢٠٠٤م، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ٨ . السحيمي، زينب عبدالرحمن، (٢٠٠٩)، "جاهزية المنظمات لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية: جامعة الملك عبدالعزيز بجدة"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، والمنعقد في ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩ معهد الإدارة العامة، الرياض.

رابعاً: مجالات ودوريات:

- ١ . الأغا، ناصر جاسر، أبو الخير، أحمد غنيم، (٢٠١٢)، "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص ٣٠ - ٦٢.

خامساً: مواقع الشبكة العالمية:



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

١ . حمزة، أسوان عبدالله، (٢٠١٢)، "تجربة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (١٠).

<http://www.ust.edu/uaqe/count/2012/2/3.pdf>

٢ . شريان، عايض، (٢٠٠٩)، "تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (٤).

<https://www.ust.edu/uaqe/count/2009/2/4.pdf>

٣ . الدعيس، محمد ناجي، (٢٠١٦)، "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم" المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (٢٣).

<https://www.ust.edu/uaqe/count/2016/1/7.pdf>



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

ملحق

استمارة الاستبيان

المحترم

الأخ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ،

يقوم الباحث بدراسة موضوع "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء"، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك القيادات في جامعة صنعاء لمفهوم إدارة المعرفة، وما مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة صنعاء، وقد تم اختياركم للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة لمركزكم الوظيفي ولما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة في مجال البحث العلمي.

لذا نرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، نظراً لأهمية إجاباتكم على نتائج الدراسة، ونؤكد لكم أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سوف تستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا، ، ،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير، ، ،

د. عبدالعزيز محمد المخلافي



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

إدارة المعرفة هي: " جميع الأنشطة والممارسات في الجامعة من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالجامعة، ينشأ عنها علاقات وثقية متبادلة بين جميع الأفراد، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، وقدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي".

متطلبات إدارة المعرفة: ويقصد بها كل ما يجب أن يتوافر في أية منظمة. وفي جامعة صنعاء (محل الدراسة) يُقصد بالمتطلبات الآتي:

- الثقافة التنظيمية.
- القيادة التنظيمية.
- الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي.
- البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في كوتها:

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة تمكين الموظفين، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.
- تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة وتجعلها سلاحاً تنافسياً حاداً إزاء المنافسين.
- تزيد من مشاركة الموظفين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

• أولاً: المعلومات الشخصية:

- ١ . اسم الكلية:
- ٢ . الجنس: ذكر () أنثى () .
- ٣ . المؤهل العلمي:
دكتوراه وما فوق () ، ماجستير () ، بكالوريوس () ،
دبلوم () ، غير ذلك () .
- ٤ . المسمى الوظيفي:
عميد () ، نائب عميد () ، رئيس قسم () ،
مدير عام () ، مدير إدارة () ، أخرى () .
- ٥ . سنوات الخدمة:
 - أقل من ٥ سنوات () .
 - من ٥ إلى أقل من عشر سنوات () .
 - من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة () .
 - من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة () .
 - أكثر من عشرين سنة () .



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

ثانياً : محاور الدراسة :

المحور الأول : مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١					مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة.
٢					تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة.
٣					الخطة الاستراتيجية للجامعة تعزز تطبيق إدارة المعرفة.
٤					ترسخ الثقافة التنظيمية في الجامعة أهمية تبادل المعلومات لتحسين الأداء.
٥					تساهم الجامعة بإقامة وتوفير وسائل نقل المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها.
٦					تشجع الجامعة التعلم الذاتي المستمر لما من شأنه تعزيز تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال تطوير القدرات المعرفية والبحث عن أفكار إبداعية جديدة.
٧					تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة.
٨					استخدام التجارب والخبرات السابقة سواء الداخلية (من داخل الجامعة)، أو الخارجية (الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة) للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.
٩					تشارك الجامعة في المؤتمرات العلمية بما يساهم في اكتساب المعرفة.
١٠					توفير أساليب التحديث المستمر للمعلومات في الجامعة من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

المحور الثاني : متطلبات إدارة المعرفة .

م	أولاً: الثقافة التنظيمية: (توجد لدى الجامعة منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة الداعمة للمعرفة) وهي:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١	تعمل الجامعة على الدفع بالموظفين للعمل بشكل جماعي، وذلك لتبادل الأفكار والخبرات.					
٢	تشجع الجامعة الموظفين على التفكير الابتكاري والإبداعي وتقديم المقترحات.					
٣	تعمل الجامعة على توفير ثقافة الثقة بين الموظفين في بيئة العمل الداخلية.					
٤	تنظم الجامعة فعاليات بغرض الانفتاح ومشاركة المعرفة من شأنها المساعدة على التعلم واكتساب المعرفة.					
٥	تعمل الجامعة على تشجيع الموظفين لاستخدام معرفة الآخرين من خلال التشاور وتبادل الآراء وذلك في المواقف المختلفة.					
٦	تسعى الجامعة إلى تشجيع الموظفين وتحفيزهم للتعلم المستمر وتطوير خبراتهم ومهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.					
٧	إحدى مصادر التعلم في الجامعة هي الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.					
٨	تعمل الجامعة على اعتماد معيار المشاركة بالمعرفة كأحد المرتكزات في اختيار الموظف المتميز.					
٩	تشجع الجامعة الموظفين لعرض مبادراتهم الفردية والجماعية وإطلاقها للتنفيذ.					
١٠	توفر الجامعة بيئة تنظيمية محفزة وداعمة لقدرات الأفراد.					
ثانياً: القيادة التنظيمية:						
١	تعتمد القيادة في الجامعة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال.					
٢	تعزز القيادة في الجامعة ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق والعمل الجماعي.					
٣	تعمل القيادة في الجامعة على تمكين الموظفين من خلال منحهم صلاحيات.					
٤	تعمل القيادة في الجامعة على تسهيل التواصل بين القادة والموظفين.					
٥	تشجع القيادة في الجامعة الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وتقبل النقد البناء.					
٦	تتشارك القيادة في الجامعة مع الموظفين في صنع القرار بكافة المستويات التنظيمية.					
٧	تسعى القيادة في الجامعة على توطيد العلاقة وزيادة الثقة					



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

					بين الموظفين من خلال تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاشية.
					٨ توفر القيادة في الجامعة فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين.
					٩ تنتهج القيادة في الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافأة بين الموظفين.
					١٠ تعطي القيادة في الجامعة مساحة أكبر للموظفين لممارسة العمل بطريقتهم الخاصة.
					١١ تساهم القيادة في الجامعة في نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة الإيجابية.
					١٢ تسعى الإدارة العليا على توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.
					ثالثاً: الموارد البشرية:
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	١ يتفهم الموظفون في الجامعة توجهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير.
					٢ تتوفر لدى الموظف في الجامعة المعرفة الكاملة بالتوصيف الوظيفي.
					٣ يتشارك الموظفون في الجامعة بوضع حلول لمشاكل ومعوقات العمل، وتطوير آليات وإجراءات العمل.
					٤ تتوفر لدى الأفراد في الجامعة المعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.
					٥ يمتلك الموظف في الجامعة القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع والابتكار في العمل.
					٦ يمتلك الموظف في الجامعة القدرة على إبداء الرأي والنقد البناء الصريح.
					٧ تسعى الجامعة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت.
					٨ تدون في الجامعة المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفون، وتحفظ في قواعد البيانات.
					٩ تستقطب الجامعة موظفين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
					١٠ تهتم الجامعة براحة الموظف، وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على إنجاز مهامه.
					١١ يستطيع الموظف تقديم معارف وخبرات جديدة للجامعة، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.
					١٢ تسعى الجامعة من وراء إجراءات تنظيم العمل والترقية والتدوير إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
					١٣ تستفيد الجامعة من معارف وخبرات الموظفين الحاليين



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

					والموظفين المنتهية خدماتهم، وتعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تمييزها أو احتكارها لجهة دون أخرى.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رابعاً: الهيكل التنظيمي:
					١ يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
					٢ يمتاز الهيكل التنظيمي في الجامعة باللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين الموظفين.
					٣ الهيكل التنظيمي في الجامعة يسهل عملية التدوير الوظيفي للموظفين مما يسهم في نقل المعرفة.
					٤ الهيكل التنظيمي في الجامعة يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية- رأسية).
					٥ يمتاز الهيكل التنظيمي في الجامعة بقلّة المستويات الهرمية والإشرافية لتيح التقارب بين المستويات التنظيمية.
					٦ يحقق الهيكل التنظيمي للجامعة التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للموظف.
					٧ تراجع الجامعة بشكل دوري الهياكل التنظيمية تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
					٨ تعمل الجامعة على التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي.
					٩ تهتم الجامعة بالمنتفعين (الداخليين والخارجيين) من خدماتها وتأخذ بأرائهم.



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

خامساً: متطلبات البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:					
				١	توفر الجامعة نظم قواعد بيانات متكاملة لجميع أعمالها.
				٢	توفر الجامعة شبكة معلومات للوصول لقواعد البيانات وتبادل المعلومات.
				٣	توفر الجامعة خدمة الإنترنت لكل الموظفين وفي كافة المستويات.
				٤	توفر الجامعة برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية، وتمنع تسرب المعلومات والوثائق.
				٥	تتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة (مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت، ...).
				٦	توفر الجامعة المعلومات والمعارف اللازمة من خلال المشاركة في قواعد البيانات الدولية.
				٧	يتوفر لدى الجامعة موقع خاص على الإنترنت متاح للجميع، ويقدم جميع الخدمات.
				٨	توفر الجامعة البرامج والتطبيقات الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.
				٩	توفر الجامعة مكتبة إلكترونية تتيح للموظفين الاستفادة منها.
				١٠	تعتبر التكنولوجيا خياراً استراتيجياً للجامعة في تحقيق التمكين والريادة.
				١١	لدى الجامعة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني.



د. أحمد محمد الماوري

كلية التجارة والاقتصاد

المقدمة

تشكل جهاز الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية بعد تحقيق الوحدة اليمنية في عام ١٩٩٠م من خلال دمج جهازي الإدارة العامة في شطري اليمن قبل الوحدة. ورغم ما كان يعول على جهاز الإدارة في دولة الوحدة من القيام بدور فاعل في تحقيق التنمية الشاملة، وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين، وتلبية التطلعات الشعبية المتزايدة والمتزامنة مع إعادة تحقيق الوحدة، إلا أن أداء هذا الجهاز كان متواضعاً ولم يرق إلى مستوى التطلعات، نتيجة العديد من مظاهر الضعف والتخلف التي سادت، وعدد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي أنهكت جهاز الإدارة العامة وأضعفت من مستوى أدائه.

ومن أجل إصلاح أوضاع جهاز الإدارة العامة وتحسين أدائه، عملت الحكومات اليمنية المتعاقبة على تبني عدد من برامج الإصلاح الإداري. إلا أن ضعف الأداء وتدني مستوى الخدمات لازم الجهاز الإداري حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، حيث أدت العديد من العوامل إلى إهدار فرص النجاح لإصلاح هذا الجهاز والتغلب على معوقاته. وبعد أحداث ٢٠١١م، وعقد مؤتمر الحوار الوطني (١٨ مارس ٢٠١٣م - ٢٥ يناير ٢٠١٤م) الذي ضم ممثلين عن مختلف الفعاليات الوطنية، اتفق المؤتمر على تبني النظام الفيدرالي في اليمن كحل للأزمات والصراعات السياسية التي عانى منها اليمن خلال العقود الماضية، وهو ما يتطلب إجراء دراسات وأبحاث دقيقة لتشخيص واقع الحال في اليمن في مختلف المجالات وتحديد أبرز التحديات التي قد تواجه عملية التحول والمتطلبات اللازمة للتحول نحو النظام الفيدرالي بنجاح. وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع جهاز الإدارة العامة اليمني، وأبرز التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في اليمن.



مشكلة الدراسة :

رغم أن الحكومة اليمنية قد تبنت برنامجاً لإصلاح أوضاع جهاز الإدارة العامة وتم تنفيذه خلال الفترة ٢٠٠٠ - ٢٠١٠م، إلا أن المؤشرات العامة تظهر أن أداء جهاز الإدارة العامة لا يزال دون المستوى المطلوب. وإذا ما تم الأخذ بمخرجات مؤتمر الحوار الوطني الخاصة بتبني النظام الفيدرالي في اليمن، فإن أي جهود تنموية قادمة ستكون معتمدة في نجاحها إلى حد كبير على مدى قدرة جهاز الإدارة العامة على تنفيذ السياسات العامة التنموية في المرحلة القادمة، وهو ما يتطلب دراسة واقع جهاز الإدارة العامة في اليمن للتعرف على أبرز التحديات المرتبطة بالجهاز الإداري التي يمكن أن تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي. وتتمثل المشكلة البحثية في التساؤل الآتي:

ما هي التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع جهاز الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية والتعرف على أهم التحديات المرتبطة به والتي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي، مع تقديم عدد من التوصيات اللازمة في هذا المجال.

أهمية الدراسة :

- تتزامن هذه الدراسة مع التحولات الكبيرة التي تشهدها الجمهورية اليمنية، وخاصة تنامي الدعوات بالتوجه نحو تبني النظام الفيدرالي، وتقسيم اليمن إلى عدة أقاليم كأحد مخرجات مؤتمر الحوار الوطني الشامل، وما يتطلبه ذلك من إجراء دراسة تقييمية لوضع الإدارة العامة الحالي في اليمن، ومعرفة مدى ملاءمته للتحول المطلوب، من أجل مراعاة ذلك وأخذه في الاعتبار عند العمل على بناء أجهزة إدارة الأقاليم، والعمل على عدم تكرار أوجه الخلل فيها من أجل ضمان نجاح التحول وتحقيق تطلعات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- خلال عدة ورش عمل حضرها الباحث لاحظ أن عدداً من قيادات الجهاز الإداري يتحدثون عن أن الجهاز الإداري في اليمن بعد تنفيذ الإصلاحات الإدارية خلال الفترة ٢٠٠٠ - ٢٠١٠م، وكذا تنفيذ قانون السلطة المحلية، قد أصبح لديه من الخبرة والجاهزية ما تمكنه من مواكبة التحول نحو النظام الفيدرالي الذي نصت عليه مخرجات الحوار الوطني. ولذا فإن دراسة واقع الجهاز الحالي تمثل ضرورة من أجل تقديم صورة عن وضع الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية والتعرف على التحديات والمتطلبات الضرورية اللازم القيام بها لإعداد جهاز الإدارة العامة للتحول نحو النظام الفيدرالي.

منهجية الدراسة:

- نظراً لطبيعة الدراسة وتشعب أبعادها فقد تم الاعتماد على نوع من التكامل المنهجي، حيث يستخدم المنهج التاريخي في تتبع جهاز الإدارة العامة وجهود الإصلاح الإداري التي تمت منذ تحقيق الوحدة اليمنية وحتى الوقت الحالي، كما تمت الاستفادة من المنهج البيئي في تناول بيئة جهاز الإدارة العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي عند وصف واقع جهاز الإدارة العامة بمختلف مكوناته.

- اعتمدت الدراسة على المصادر المكتبية، من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك مراجعة وتحليل القوانين والاستراتيجيات والخطط والوثائق الرسمية المرتبطة بالموضوع.

التعريفات الإجرائية:

جهاز الإدارة العامة: يقصد به مجموعة الوزارات والمصالح العامة التي تتبع الحكومة وتعمل على تنفيذ السياسة العامة لها، وتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات في مختلف المجالات. ولا تدرج ضمن هذا المفهوم أجهزة الدفاع والأمن والخارجية والقضاء.

التحديات الإدارية: يقصد بها العوامل ذات الطبيعة الإدارية المتعلقة بجهاز الإدارة العامة التي يمكن أن تمثل تحد أو معوق لعملية التحول نحو النظام الفيدرالي.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

الفيدرالية: شكل من أشكال الدول المركبة (الاتحادية) يقوم على تقسيم الدولة إلى عدة أقاليم بحيث تكون هناك عدة مستويات للحكم على المستوى الاتحادي وعلى مستوى الأقاليم، أي أنه يكون لكل إقليم حكومة وسلطة تشريعية وسلطة قضائية. ويتم توزيع الوظائف بين الحكومة الاتحادية في العاصمة والحكومات الإقليمية. وعادة ما تحتفظ الحكومة الاتحادية بالوظائف السيادية فقط كالأشؤون الخارجية والدفاع، في حين تترك بقية الوظائف المتعلقة بتنظيم وإدارة الشأن المحلي لحكومات الأقاليم وما دونها.

مكونات الدراسة:

بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة تتكون الدراسة من الأجزاء التالية:

١. خلفية نظرية.
٢. لمحة عامة عن تأسيس جهاز الإدارة العامة وجهود الإصلاح الإداري.
٣. أبرز ملامح نظام الإدارة العامة في الوقت الراهن.
٤. المقترحات والتوصيات لمعالجة التحديات الإدارية المرتبطة بجهاز الإدارة العامة.



أولاً: خلفية نظرية

١- الإدارة العامة والنظام السياسي

نشأت الدولة لتقوم بالعديد من الوظائف الأساسية. وتتعدد وظائف الدولة وتزداد أهميتها وتعقيدها مع تقدم الدولة وتطورها، بحيث أصبحت وظائف الدولة تشمل كافة أوجه الحياة العامة. ويمكن بشكل عام توزيع وظائف الدولة على ثلاث اتجاهات أساسية: تأمين سلامة الدولة إزاء أي شكل من أشكال الاعتداء من الدول الخارجية، وترسيخ الأمن والنظام في الدولة على أساس العدل والقانون وذلك في علاقات المواطنين مع بعضهم وفي علاقاتهم مع الدولة، وتنمية المجتمع وتطويره وخدمته في مختلف مجالات الحياة العامة^٦.

إن ترجمة هذه الوظائف إلى أرض الواقع تتم من خلال أجهزة عامة يتم إنشاؤها لهذا الغرض. فالوظائف المتعلقة بالدفاع تتم عبر أجهزة الجيش بمختلف مكوناته، ووظائف الأمن الداخلي والعدالة تتم عبر أجهزة الشرطة والقضاء، في حين يتم تنفيذ وظائف التنمية وتطوير المجتمع وخدمته عبر أجهزة الإدارة العامة - المدنية -.

بمعنى آخر، فإن القيام بوظائف الدولة يتطلب إنشاء نظام سياسي يختلف من دولة لأخرى باختلاف ظروف وبيئة وتشريعات كل بلد^٧. ويتكون النظام السياسي في أغلب الدول - خاصة الديمقراطية منها - من ثلاث سلطات أساسية هي: السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية.

وتتكون السلطة التنفيذية من مكونين رئيسيين: الأول هو المكون السياسي: ويتمثل في مؤسسة الرئاسة، بالإضافة إلى الحكومة بمفهومها الضيق - أي مجلس الوزراء - حيث يمارس هذا المكون المهام السياسية في الدولة بالتعاون مع بقية السلطات والأطراف المعنية. والثاني هو المكون الإداري: ويتمثل في جهاز الإدارة العامة الذي يشمل الوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية العامة التي تتولى تنفيذ السياسة العامة التي تقرها الحكومة.

٦. كامل بربر، الإدارة العامة في لبنان: التحديات والإصلاح، بيروت، دار المنهل اللبناني، ٢٠٠٦م، ص ٢٧.
٧. موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية؛ النظريات والعمليات والموارد، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ١٤٥.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

إن أي نظام سياسي مهما كانت غاياته النهائية يحتاج إلى وجود هيئة تتخذ عدة قرارات ذات طابع سلطوي قهري، هذه الهيئة عرفت تسميتها بالحكومة "Government". وهذه الحكومة عادة ما تقرر سياسات عامة تحدد من خلالها استخدام الطاقات المتاحة في الدولة لمصلحة المواطنين فيها، وبذلك فإن السياسة العامة تمثل أحد أهم مخرجات الحكومة في النظام السياسي، وهي في ذات الوقت تمثل أحد أهم تدخلات جهاز الإدارة العامة في نفس النظام^٨.

وجهاز الإدارة العامة هو الجهاز الذي يمارس تنظيم الشؤون اليومية للدولة بوحداتها المختلفة، وللمواطنين تحت شعار العدالة والمساواة. وعندما تكون هذه الإدارة مختصة بالخدمات العامة على مستوى الدولة فهي أجهزة إدارة عامة مركزية. وحينما تكون الإدارة مختصة بتقديم خدمات محددة في مناطق معينة من الدولة فهي إدارة محلية^٩.

إن نجاح جهاز الإدارة العامة في تنفيذ السياسات العامة التي تقرها الحكومة يعتمد - ضمن عوامل أخرى - على^{١٠}:

- قدرة جهاز الإدارة العامة على توفير المعلومات الدقيقة وتقديم المشورة للحكومة والإسهام الموضوعي في صنع السياسات العامة الملبية لمطالب وحاجات المواطنين.

- قدرة الجهاز نفسه على تأدية المهام والواجبات المنوطة به بكفاءة وفاعلية بعد إقرار السياسة العامة.

- قدرة الجهاز على توفير التغذية الراجعة (المرتدة) للحكومة حول مدى تلبية هذه السياسة لمطالب وحاجات المواطنين.

هذا الأمر يعكس أهمية وخطورة دور جهاز الإدارة العامة في النظام السياسي الحديث، وتزداد خطورته في حالة الدول النامية، حيث تمثل السياسة العامة للحكومة المصدر الرئيسي في تخطيط وتصميم التنمية الوطنية. وهذه السياسة، بناءً على ذلك،

^٨ د. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨١م، ص ص ٨٥، ٨٦.

^٩ د. موفق حديد، مرجع سابق، ص ٢٠.

^{١٠} د. أحمد رشيد، مرجع سابق، ص ٨٨.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

تعمل في اتجاهين: فهي تحدد ما يجب على الجهاز الإداري أن يقوم به من جهة، كما أنها تحدد كيفية القيام بذلك من جهة أخرى^{١١}. ومع تعقد وتشعب الوظائف المناطة بجهاز الإدارة وزيادة فنياتها، فقد أدى ذلك إلى جعل هذا الجهاز على احتكاك مباشر مع قطاعات واسعة من المواطنين يؤثر فيهم ويتأثر بهم، مما يجعله يقوم بدور قناة اتصال بين الحكومة وبين المواطنين، حيث يقوم بتجميع وبلورة مطالب واحتياجات المواطنين ونقلها إلى السلطة الحاكمة - إذا لم يبت فيها هو - كما يقوم بتعبئة الموارد المختلفة وتوزيعها بما يتفق مع الأهداف المرسومة له. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يقوم بتنفيذ الأهداف والسياسات العامة التي تحددها السلطة الحاكمة عبر مؤسساته وأجهزته المختلفة ومن خلال حشد الجماهير خلفها^{١٢}. وانطلاقاً من ذلك، فإن العمل الذي تنجزه أي حكومة، والثقة التي تكتسبها، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية وكفاءة جهاز الإدارة العامة ومستوى الخدمات التي يقدمها للمواطنين. فإذا شعر المواطنون أن أجهزة الإدارة العامة لا تقدم لهم الخدمات المطلوبة، فإن درجة استجابتهم وثقتهم في الحكومة القائمة تضعف، وعندما لا تكون أجهزة الإدارة العامة منظمة بطرق رشيدة، ولا تتبع توجيهات السلطة الحاكمة وسياساتها، فإن خطط التنمية تصبح غير فعالة وغير مؤثرة وبالتالي تصبح عديمة الفائدة، مما يؤثر سلبياً على صورة الحكومة القائمة لدى المواطنين وخاصة في الدول الديمقراطية^{١٣}.

ورغم أن جهاز الإدارة العامة يعد الأداة الرئيسية للسلطة الحاكمة في تنفيذ سياساتها، إلا أن درجة حيادية وتبعية هذا الجهاز للحكومة تختلف من دولة إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى تبعاً لتطور المجتمع. ففي الدولة غير الديمقراطية عادة ما تكون الإدارة العامة أداة تابعة للحزب الحاكم وتكون أداة لخدمة مصالح النخبة الحاكمة، في حين تتسم الإدارة العامة في الدولة الديمقراطية بدرجة أعلى من الحياد والمهنية، ويكون محور اهتمامها هو تحقيق المصالح العامة للمواطنين. بمعنى أنه مع التطور

^{١١} د. أحمد رشيد، مرجع سابق، ص ٨٧.

^{١٢} د. عبدالمعطي عساف، النموذج المتكامل لدراسة الإدارة العامة، الأردن، عمان، دار الحمد للنشر والتوزيع، ط ٢، ٢٠٠١م، ص ١١٠.

^{١٣} د. موفق حديد، مرجع سابق، ص ٥٩، ١٠٢.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

الديموقراطي للمجتمع يتحول جهاز الإدارة العامة من أداة سيطرة وتحكم إلى أداة خدمة عامة ذات توجه تنموي^{١٤}.

وتشير بعض الدراسات إلى أهمية جهاز الإدارة العامة في تقدم الدول وتطورها، فالإدارة العامة الكفاءة كانت أحد العوامل الأساسية التي أسهمت في تقدم العديد من الدول، كما أن ضعف جهاز الإدارة العامة كان سبباً في تأخر العديد من الدول^{١٥}.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، كان جهاز الإدارة العامة خلال القرن التاسع عشر يمثل أداة للحزب الفائز في الانتخابات، وكان يطبق آنذاك نظام الغنائم (Spoils System) وفقاً لمبدأ "إلى الفائز تذهب الغنائم" الذي بمقتضاه كان يقوم الحزب الذي يفوز في الانتخابات الرئاسية بتعيين أنصاره في جهاز الإدارة العامة، بدلاً عن الموظفين من الأحزاب الأخرى. وقد استند ذلك إلى افتراضين أساسيين هما: الأول أن وظائف الإدارة العامة على درجة من البساطة بحيث يمكن لأي شخص أن يقوم بها بغض النظر عن كفاءته، والآخر أن الحكومة القائمة لا يمكن أن تثق إلا في الموظفين المواليين للحزب ليقوموا بتنفيذ سياساتها وبرامجها. وقد أدت هذه الممارسات التي سبست الإدارة العامة إلى إهدار الموارد العامة وتبذيرها وضعف أداء الإدارة العامة وتأثير ذلك سلبياً على الحياة العامة، مما أدى إلى رد فعل واحتجاجات شعبية صاخبة على تلك الممارسات^{١٦}.

تلك الاحتجاجات نادت بضرورة العمل على أن يكون جهاز الإدارة العامة جهاز كفاء ومهني يعمل على تنفيذ السياسات العامة للحكومة القائمة بما يلبي طموحات المواطنين في المقام الأول وليس بما يلبي رغبات الحزب أو الجماعة الحاكمة. وهذا دفع الحكومة الأمريكية عام ١٨٨٣م إلى إصدار قانون بندلتون (The Pendleton Act)، الذي ألغى نظام الغنائم وأرسى نظام الكفاءة في تولي الوظائف العامة وذلك من خلال

^{١٤} د. عبدالمعطي عساف، مرجع سابق، ص ١٣٤، ١٣٥.

^{١٥} د. طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠٠٣م، ص ١٥.

^{١٦} د. طارق المجذوب، مرجع سابق، ص ٦٠٣.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

النجاح في الامتحانات اللازمة للحصول على الوظيفة العامة، وأسس مجلس الخدمة المدنية للإشراف على شؤون الوظيفة العامة وتطبيق مبدأ الجدارة في التعيين^{١٧}. ومع نشوب الحرب العالمية الثانية وما رافقها من أزمات، أدى ذلك إلى التوسع الهائل في دور الإدارة العامة في كثير من الدول وامتداد أنشطتها لتشمل مجالات مختلفة، كما أن ميلاد الدول الحديثة بعد الحرب العالمية الثانية ومشكلات التخلف التي كانت تعيشها تلك الدول، زاد من أهمية جهاز الإدارة العامة وأعبائه لمواجهة هذا التخلف، وتحقيق التنمية المنشودة^{١٨}.

ورغم الآمال والطموحات الكبيرة التي كانت سائدة آنذاك في قدرة جهاز الإدارة العامة على إحداث تنمية وطنية في مختلف المجالات، إلا أن تجارب عدد من الدول النامية أظهرت أن تلك الآمال تحولت إلى مجموعة من الإخفاقات والأزمات نظراً لعجز أجهزة الإدارة العامة عن تنفيذ وتحقيق التنمية المنشودة لأسباب عدة، يعود بعضها إلى عدم كفاءة وقدرة جهاز الإدارة العامة، ويعود البعض الآخر إلى تأثره بعدد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة التي حددت من قدرته على تحقيق أهداف التنمية المرسومة^{١٩}.

ولضمان قيام جهاز الإدارة العامة بدوره الحيوي في تقديم الخدمات وتحقيق التنمية المنشودة بالكفاءة المطلوبة، فإن الحكومة معنية بالإشراف على بناء هذا الجهاز بشكل مناسب، ومراقبة أدائه والتأكد من استخدامه للوسائل والآليات المناسبة التي تكفل التنفيذ الكفء للسياسات العامة وتحقيق الأهداف المرسومة من أجل ضمان تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق الرضا العام عن السياسات العامة المنفذة ومن ثم الرضا عن الحكومة القائمة^{٢٠}.

١٧. د. طارق المجذوب، مرجع سابق، ص ٦٠٤.

١٨. د. موفق حديد، مرجع سابق، ص ٢٢.

١٩. د. أحمد رشيد، مرجع سابق، ص ٤٢١.

٢٠. د. أحمد رشيد، مرجع سابق، ص ص ٩٢، ٩٦.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

وإذا كان ذلك مهماً بشكل عام، فإن الوضع يصبح أكثر أهمية في الدول النامية، حيث تزداد أهمية دور جهاز الإدارة العامة في هذه الدول، نظراً لأنه يؤدي دوره في اتجاهين^{٢١}:

الأول: تدعيم ركائز الوحدة الوطنية وخلق الشعور بالانتماء والولاء الوطني ضمن عملية اندماج حضارية لكافة أبناء المجتمع وذلك من خلال ممارسة هذا الجهاز، سواء كان ذلك من الناحية البنوية له أو من الناحية الوظيفية.

الثاني: ممارسة عمليات وأعباء البناء العام التي تمثل في جوهرها السياسة العامة التتموية، سواء كان ذلك من خلال مساهمته في صنع هذه السياسة أو عبر تنفيذها وتعبئة الموارد العامة لتحقيق الأهداف العامة وتحقيق أقصى درجات المشاركة وغيرها.

٢- التوجه نحو النظام الفيدرالي في اليمن

تعود الجذور الأولى لنشأة الدول الفيدرالية الحديثة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٧٨٩م، تلتها سويسرا في التحول من النظام الكونفيدرالي إلى النظام الفيدرالي عام ١٨٤٨م بعد حرب أهلية قصيرة، ثم كندا في العام ١٨٦٧م. وبعد ذلك قامت العديد من الدول بتبني النظام الفيدرالي^{٢٢}. ويصل عدد الدول الفيدرالية حالياً إلى ٢٨ دولة على مستوى العالم^{٢٣}.

ويقوم النظام الفيدرالي على أساس تقسيم الدولة إلى عدد من مستويات الحكم، اثنين على الأقل، بحيث يتم توزيع وظائف الحكم بين المستويات الاتحادية والأقاليم المكونة للدولة الاتحادية. ورغم أنه لا يوجد نموذج موحد لتوزيع الاختصاصات في ظل النظام الفيدرالي، إلا أنه عادة ما تنحصر اختصاصات الحكومة الاتحادية في المجالات السيادية المتعلقة بالشؤون الخارجية والدفاع والعملة الوطنية وغيره. أما القضايا الأخرى ذات الطابع المحلي فعادة ما تكون من اختصاص حكومات الولايات والأقاليم المكونة

^{٢١} د. عبدالمعطي عساف، مرجع سابق، ص ١٢٢.

^{٢٢} رونالد ل. واتس، الأنظمة الفيدرالية، ترجمة: غالي برهومة وآخرون، كندا، أوتاوا، منتدى الاتحادات الفيدرالية،

٢٠٠٦م، ص ٥٠٣.

^{٢٣} جورج أندرسون، مقدمة عن الفيدرالية، ترجمة: مها تكلا، كندا، أوتاوا، منتدى الاتحادات الفيدرالية، ٢٠٠٧م، ص ٦.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

للاتحاد. كما أن هناك العديد من الوظائف التي يتم القيام بها بالشراكة بين المستويات المختلفة، حيث تمارس كل ولاية الحرية في مجال وضع السياسات التنموية وإدارة الخدمات العامة غير المتصلة بالحكومة الاتحادية. وتتمارس الإدارة العامة في الولايات مهامها باستقلال أكبر حيث تتصف بالمرونة لتتناسب مع احتياجات وظروف كل ولاية^{٢٤}.

تجدد الإشارة إلى أن حجم جهاز الإدارة العامة يختلف من دولة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر من أشكال الدول. ففي الدولة البسيطة عادة ما يكون هناك جهاز مركزي للإدارة العامة يقوم بتنفيذ وظائف الدولة في مجال التنمية والخدمات، وقد يساعده في ذلك جهاز إدارة محلية في حالة تبني الدولة لأسلوب اللامركزية الإدارية في شكلها الإقليمي. وفي الدولة الاتحادية - الفيدرالية - عادة ما يكون هناك جهاز إدارة عامة على المستوى الاتحادي يتبع الحكومة الاتحادية وهناك أجهزة إدارة عامة على مستوى الأقاليم المكونة للدولة تتبع حكومات الأقاليم. ويمكن أن تكون هناك مستويات إدارية أدنى من ذلك بحسب النظام الذي تتبعه كل دولة.

على الصعيد اليمني، ورغم المطالبات المتكررة من قبل البعض بتبني النظام الاتحادي، إلا أن التوجه الأكثر وضوحاً تزامناً مع انعقاد مؤتمر الحوار الوطني (١٨ مارس ٢٠١٣م - ٢٥ يناير ٢٠١٤م)، حيث أشارت وثيقة مخرجات مؤتمر الحوار الوطني إلى ضرورة تبني النظام الاتحادي في الدولة القادمة كحل للإشكالات والصراعات التي سادت خلال المرحلة الماضية. وقد نصت المخرجات على ثلاث مستويات للسلطة في اليمن عند تطبيق النظام الفيدرالي (الاتحادي، الأقاليم، الولايات)، كما أشارت إلى بعض ملامح السلطات الرئيسية في ظل النظام الفيدرالي المزمع تبنيه، ولم تخض في تفاصيل السلطات المكونة في المستويات المختلفة، كما أنها لم تحدد نوع الصلاحيات والمسؤوليات لكل مستوى، وهو ما ترك ليتم تحديده عند صياغة الدستور في ضوء مخرجات مؤتمر الحوار الوطني.

^{٢٤} د. محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٦م، ص ٦٠.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

وقد مثلت قضية تحديد عدد الأقاليم – إضافة إلى عدد من القضايا الأخرى – إحدى القضايا الخلافية، مما أدى إلى تأجيل البت فيها إلى ما بعد الحوار، حيث قام رئيس الجمهورية بتشكيل لجنة تحديد الأقاليم، وقد أقرت اللجنة تقسيم اليمن إلى ستة أقاليم، غير أن هذا التقسيم واجه اعتراضاً من قبل بعض القوى السياسية، كما واجه اعتراضات من عدد من المحافظات حول ضمها في إقليم معين^{٢٥}.

وقد رأى العديد من الباحثين أن قيام اللجنة بتحديد الأقاليم خلال فترة لم تتعد الأسبوعين من تاريخ تشكيلها كانت فترة قصيرة جداً مقارنة بأهمية الموضوع الذي كثر الخلاف حوله وما يتطلبه من دراسات شاملة ومتخصصة تراعي الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بعملية تحديد الأقاليم مما كان له تبعات سلبية على مسار العملية السياسية في اليمن^{٢٦}.

وقد تزايدت حدة الخلاف مع صدور قرار رئاسي في ٨ مارس ٢٠١٤ بتشكيل لجنة لصياغة الدستور تتولى إعداد مشروع دستور جديد للجمهورية اليمنية كدولة اتحادية مكونة من ستة أقاليم بحسب رأي لجنة تحديد الأقاليم، حيث أعلن كل من الحزب الاشتراكي اليمني وجماعة أنصار الله معارضتهما لقرار تقسيم اليمن إلى ستة أقاليم وتضمن هذا التقسيم في الدستور الجديد^{٢٧}. ومع تصاعد الخلافات حول بعض القضايا المحورية في مشروع الدستور الجديد تفاقمت الأوضاع الميدانية ولم يتم استكمال إجراءات اعتماد الدستور والاستفتاء عليه.

²⁵ RAFAT AL-AKHALY, " The Challenge of Federalism in Yemen: issue brief", Atlantic Council, Rafik Hariri Center for the Middle East, May 2014. P.P.2,3.

^{٢٦} د. عدنان ياسين المقطري، الانتقال السياسي في اليمن ٢٠١١-٢٠١٥م، في كتاب: الانتقال السياسي في اليمن وتدابيراته الاقتصادية والاجتماعية والانسانية، ديجي المتوكل (محرر)، صنعاء، دار كنعان للطباعة والنشر، ٢٠١٦م، ص ١٨.

^{٢٧} د. عدنان المقطري، نفس المرجع، ص ١٩.



ثانياً: لمحة عامة عن تأسيس جهاز الإدارة العامة وجهود الإصلاح الإداري:

١- تشكيل جهاز الإدارة العامة للجمهورية اليمنية:

تم تشكيل أجهزة الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية بعد تحقيق الوحدة اليمنية في مايو ١٩٩٠م، من خلال دمج الأجهزة الإدارية التي كانت قائمة في شطري اليمن قبل الوحدة. لقد تم خلال المرحلة التحضيرية لقيام دولة الوحدة تشكيل لجان مشتركة على مستوى الوزارات وأخرى على مستوى مجلس الوزراء للقيام بدراسة القضايا العامة، والتضير لعملية دمج الأجهزة، وكان من ضمن هذه اللجان لجنة الإدارة العامة التي عنيت بقضايا جهاز الإدارة العامة. غير أن هذه اللجنة، كغيرها من اللجان، اعتمدت على منهجية تفاوضية كانت تركز على تحقيق أهداف الطرف الذي تمثله من خلال الحفاظ على أنظمتها وأدواته الإدارية، ولم تكن المنهجية علمية تركز على بناء جهاز إداري كفاء يليب تطلعات المواطنين^{٢٨}.

ونظراً لأن اللجنة لم تكمل عملها حتى تاريخ إعلان الوحدة فقد تم بناء نظام الإدارة العامة لدولة الوحدة من خلال دمج توافقي للجهازين القائمين آنذاك في شطري اليمن. وانتقلت مع هذا الدمج كل الاختلالات التي كانت قائمة في الجهازين السابقين، وهو ما أهدر فرصة تاريخية لبناء جهاز إدارة عامة كفاء وحديث يحقق تطلعات أبناء اليمن ويساعد في بناء اليمن الجديد. لقد تم تقاسم المناصب في أجهزة الدولة، بما فيها جهاز الإدارة العامة، بين شريكي الوحدة - المؤتمر الشعبي العام والحزب الاشتراكي اليمني -، ومن ثم تم توزيع المناصب الإدارية من أعلى وظيفية إلى وظيفة مدير إدارة بين الطرفين، دون دراسة علمية وتقييم جاد، مما أدى إلى ولادة جهاز إدارة عامة متضخم وعاجز عن القيام بأعباء التنمية المنشودة^{٢٩}.

^{٢٨} نبيل شمسان، "الإصلاحات الإدارية والخدمة المدنية خلال خمسة عشر عاماً"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: خمسون عاماً من الإصلاحات السياسية والاقتصادية، التي نظمتها وكالة الأنباء اليمنية سبأ، صنعاء، أبريل، ٢٠٠٥م، ص ٤.
^{٢٩} نبيل شمسان، نفس المصدر، ص. ٥.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

وقد تأثرت عملية بناء جهاز الإدارة العامة اليمنية آنذاك بعدد من العوامل التي أفضت في المحصلة النهائية إلى جهاز إداري متقل بالعديد من مظاهر الاختلال، وأثرت سلباً على مستوى أدائه. وتتمثل أبرز هذه العوامل في:

أ . العوامل السياسية في اليمن، ولاسيما المصاحبة لقيام دولة الوحدة في عام ١٩٩٠م، وحرب الخليج في نفس العام وما تلاها من أحداث، والتي أدت إلى اتخاذ مجموعة من القرارات السياسية التي كانت لها آثار سلبية على الإدارة العامة؛ ومن أهم هذه القرارات ما يلي^{٣٠}:

- قرار دمج وتوحيد جهازي شطري اليمن بمكوناتهما البشرية في إطار جهاز إداري واحد من دون دراسة أو تقييم لطبيعة التنظيم الإداري الجديد ومتطلباته البشرية في ضوء المهام الجديدة لدولة الوحدة.

- قرار إعادة ترتيب أوضاع من تم إقصاؤهم من أعمالهم نتيجة للصراع السياسي قبل الوحدة دون مراعاة حاجة العمل، ومن أبرزها استيعاب النازحين عقب أحداث يناير ١٩٨٦م.

- قرار إعادة ترتيب أوضاع المنتسبين للمنظمات الجماهيرية والحزبية بعد قيام الجمهورية اليمنية.

- عودة ما يقرب من (٨٠٠,٠٠٠) مغترب يمني من دول الخليج العربي عقب حرب الخليج الثانية ١٩٩٠م، وهو ما حملّ الدولة مسؤولية استيعاب جزء من تلك العمالة العائدة في القطاع العام، وساهم ذلك في تعميق المشكلة المتعلقة بفائض القوى العاملة في الجهاز الإداري^{٣١}.

ب . أسهمت العديد من العوامل الإدارية في التأثير سلباً على وضع الإدارة العامة اليمنية، ومنها: سياسات التوظيف التي اتبعتها الحكومة اليمنية والتي قامت على مبدأ الاستيعاب الكامل لمخرجات التعليم وطالبي العمل، وغياب نظام التوصيف

^{٣٠} د.حمود عقلم، "العمالة الفائضة وعلاقتها بأسواق العمل اليمنية"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، تصدرها كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العددان (١٣ & ١٤)، سبتمبر ١٩٩٩م - مارس ٢٠٠٠م، ص ص ١٧٣-١٧٤. أمين علي صالح السنباني، "مقومات إدارة العمالة الفائضة في الجهاز الإداري للجمهورية اليمنية؛ دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠٠٦م، ص ص ٧٤-٧٦.
^{٣١} الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، استراتيجية التخفيف من الفقر (٢٠٠٣ - ٢٠٠٥م)، الجمهورية اليمنية، ص ٣١.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

الوظيفي، وغياب تخطيط القوى العاملة المبني على أسس علمية، وغياب نظم معلومات الموارد البشرية، وعدم حيادية جهاز الإدارة العامة وتأثره بالضغوط الحزبية والاجتماعية^{٣٢}.

ج . أثرت العوامل الاجتماعية والثقافية على وضع الإدارة العامة اليمنية. فعلى سبيل المثال كانت هناك نظرة سائدة في المجتمع تمجد الوظيفة الإدارية العامة، وفي نفس الوقت نظرة دونية للوظائف الفنية والمهنية. كما أن تدني مستوى التعليم في المجتمع قد انعكس سلباً على الإدارة العامة، من خلال توظيف نسبة كبيرة من ذوي المؤهلات الدنيا، ارتبط بذلك انتشار الوساطة وتدخل الشخصيات الاجتماعية ذات النفوذ في عملية التوظيف^{٣٣}.

د . العوامل الاقتصادية أيضاً أثرت سلباً على الإدارة العامة. فعلى سبيل المثال، ارتفاع معدل البطالة وضعف النمو الاقتصادي وانخفاض مستوى المعيشة وتدني مستوى إسهام القطاع الخاص في الاقتصاد عموماً، كل ذلك أدى إلى تزايد الضغوط على الإدارة العامة لخلق مزيد من فرص العمل لاستيعاب أكبر قدر ممكن من طالبي العمل. كما أن تدهور أداء القطاع العام والاختلالات الاقتصادية المحلية ومن ثم التوجه نحو التخصص^{٣٤}، ولدت ضغطاً إضافياً على الإدارة العامة بشكل عام وفي مجال استيعاب ومعالجة أوضاع موظفي الوحدات التي تمت خصصتها بشكل خاص.

وترتب على العوامل السابقة قيام جهاز إداري مُتقل بكثير من المشاكل الاقتصادية والمالية والإدارية، وهو ما أثر سلباً على مستوى الأداء في الوحدات العامة المختلفة. وقد تمثلت أبرز سمات جهاز الإدارة العامة في اليمن بعد تحقيق الوحدة فيما يلي:

٣٢ لمزيد من المعلومات أنظر:

- شكري عبد المولى فارح، "التضخم الوظيفي والعمالة الفائضة واتجاهات معالجتها"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري في اليمن، صنعاء، ٢٥-٢٩ أغسطس ١٩٩٨م، ص ٨، ٩.

٣٣ شكري عبد المولى، مرجع سابق، ص ١.

أمين السنبانى، مرجع سابق، ص ٧٣.

٣٤ د. محمد أحمد الحاروي، "تقييم سياسات التخصص في الجمهورية اليمنية"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، تصدرها كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد (٢٠)، سبتمبر ٢٠٠٢م - مارس ٢٠٠٣، ص ٢٢.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- هيكل تنظيمي متضخم أثقل كاهل الموازنة العامة بنفقات كبيرة، كما أوجد حالة من الازدواج والتكرار في المهام والاختصاصات، وتزامنت مع ذلك المركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات، وتعقيد الإجراءات.^{٣٥}
 - تضخم وظيفي ساهم في إضعاف كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي.^{٣٦}
 - الافتقار إلى نظام متكامل للمعلومات الإدارية والمالية.^{٣٧}
 - قصور البنية التشريعية، وضعف التنفيذ.^{٣٨}
 - الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية وغياب الأنظمة الحديثة اللازمة للعمل الحكومي.^{٣٩}
 - تدني مستوى المهارات والتعليم لموظفي الخدمة المدنية.^{٤٠}
 - انتشار مظاهر الفساد الإداري والمالي في مختلف الوحدات العامة كالرشوة والمحسوبية وإهدار المال العام، وإساءة استخدام السلطة وغيرها.^{٤١}
- كل تلك المظاهر والسمات أدت إلى عدم قدرة الجهاز الإداري على مواكبة التغيرات المستمرة، وإخفاقه في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة المرجوة، خاصة بعد تحقيق الوحدة اليمنية والتي زادت من مستوى الطموح الشعبي في تحقيق مستويات أعلى من التنمية في مختلف المجالات، وهو ما أدى في المحصلة النهائية إلى تزايد الحاجة إلى إصلاح وضع الإدارة العامة حتى تتمكن من القيام بدورها بكفاءة عالية.

٢- جهود الإصلاح الإداري

سعيًا منها لمعالجة الاختلالات التي سادت الجهاز الإداري، تبنت الحكومات اليمنية عدداً من برامج الإصلاح الإداري، وذلك على النحو الآتي:

^{٣٥} طه حسين الهمداني، "السمات الرئيسية للإدارة العامة في الجمهورية اليمنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع للجمعية العربية للإدارة بعنوان "نحو إدارة حكومية فعالة ورشيقة"، المنعقد في صنعاء، ١٩ يونيو ٢٠٠٥م، ص ٣-٤.

^{٣٦} شكري عبد المولى فارغ، مرجع سابق، ص ٨.

^{٣٧} طه حسين الهمداني، مرجع سابق، ص ٤.

^{٣٨} د. فؤاد راشد عبده، "اليمن: الوضع الاقتصادي وضرورة الإصلاحات"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، (تصدرها الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية)، القاهرة، العدد السابع، ربيع ١٩٩٧م، ص ٨٩.

^{٣٩} شكري عبد المولى فارغ، مرجع سابق، ص ٩.

^{٤٠} الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري، الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات والتخطيط، التحديث والتطوير الإداري؛ مشروع الخطة الخمسية الثانية ٢٠٠١-٢٠٠٥م، ص ١٨.

^{٤١} شكري عبد المولى فارغ، مرجع سابق، ص ١٨.



أ . برنامج البناء الوطني والإصلاح السياسي والاقتصادي والمالي والإداري
١٩٩١م:

رغم أن البرنامج قد ركز على قضايا حيوية منها: استكمال وضع الأنظمة واللوائح وأدلة الإجراءات، تفويض الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات، الاهتمام بالعنصر البشري العامل في الإدارة العامة، وتوفير البيئة المناسبة للعمل، وتنمية المهارات العلمية والعملية للقيادات والكوادر الإدارية، والاختيار السليم المبني على الكفاءة والأسبقية، وتحييد الإدارة، ووضع نظم مالية أكثر دقة ومرونة لتعزيز قدرة الدولة في الحفاظ على المال العام، ووضع وتطبيق نظم الرقابة على الأداء وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب^{٤٢}.

إلا أنه لم يتم تنفيذ كل ذلك نظراً للعديد من المعوقات والإشكالات التي عانى منها اليمن، أبرزها الآثار الناجمة عن أزمة الخليج ١٩٩٠م وما ترتبت عليها من آثار ثقيلة على الاقتصاد الوطني، والأزمة الاقتصادية الحادة التي مرت بها اليمن، والنمو البطيء للقطاع الخاص وتدهور أدائه ومساهمته في تخفيف حدة الأزمة، والاحتقان السياسي الذي ساد اليمن بين الحزبين الحاكمين والذي أوصل البلاد إلى حرب ١٩٩٤م. كل ذلك أدى إلى إثقال كاهل الموازنة العامة بخسائر كبيرة نتيجة توجيه موارد الدولة لتمويل المجهود الحربي والذي كان على حساب التنمية الشاملة^{٤٣}.

ب . برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري ١٩٩٥م:

تبنت الحكومة هذا البرنامج بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين وهيئة التنمية الدولية، وتقرر البدء في تنفيذه من مارس ١٩٩٥م^{٤٤}.
وقد ركز البرنامج على حزمة من الإصلاحات أبرزها:
- إصلاح الاختلالات الإدارية التي سادت الجهاز الإداري.

^{٤٢} الجمهورية اليمنية، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، برنامج البناء الوطني والإصلاح السياسي والاقتصادي والمالي والإداري، مرجع سابق، ص ٧٧-٨٠.
^{٤٣} أنظر: د. أحمد محمد الحضرمي، "رؤية تحليلية لمشروع استراتيجي لتحديث الخدمة المدنية"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، تصدرها كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العددان (١٤&١٣)، سبتمبر ١٩٩٩، مارس ٢٠٠٠م، ص ١١١.
- د حمود عبد الله عقلائن، مرجع سابق، ص ١٧١ - ١٧٤.
^{٤٤} نبيل شمسان، "مجالات التجديد والتحديث في الإدارة الحكومية اليمنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع للجمعية العربية للإدارة بعنوان "نحو إدارة حكومية فعالة ورشيقة"، صنعاء، ١٩ - ٢٠/ يونيو ٢٠٠٥م، ص ٢.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- القيام بمعالجات اقتصادية ومالية سريعة استهدفت تصحيح الاختلالات الهيكلية الهامة في القطاع الاقتصادي، مثل تدهور قيمة العملة المحلية أمام العملات الأجنبية، وارتفاع معدلات التضخم، وزيادة البطالة، وغيرها^{٤٥}.
 - تحديد طبيعة وهوية النظام الاقتصادي والفلسفة الاقتصادية في اليمن الرامية إلى تمكين القطاع الخاص من قيادة التنمية الاقتصادية وانسحاب الدولة من الميدان الاقتصادي وتقليص دورها الاجتماعي^{٤٦}.
- ورغم الإصلاحات الاقتصادية والمالية التي تمت والتحسُّن النسبي في المؤشرات الاقتصادية والمالية والاستثمارية بشكل عام آنذاك، إلا أن النتائج لم تكن بالمستوى المأمول، كما أن القطاع الخاص ظل يعاني من مشكلات اقتصادية وإدارية وتشريعية قيدت دوره وأضعفت من إمكانية قيامه بدوره القيادي في المجال التنموي، وكانت الإصلاحات الإدارية محدودة جداً وغير منظمة ولم تتناسب مع الإصلاحات الاقتصادية والمالية التي تمت^{٤٧}.

ج . استراتيجية تحديث الخدمة المدنية:

نظراً لعدم نجاح التعامل الجزئي والانتقائي للإصلاح الإداري خلال الفترة السابقة، فقد تبلورت قناعة الدولة مع منتصف العام ١٩٩٧م بضرورة التعامل مع الإصلاح الإداري وفق رؤية استراتيجية متكاملة، حيث تم إعداد مشروع استراتيجية تحديث الخدمة المدنية مع نهاية ١٩٩٧م، ووافقت الحكومة اليمنية عليها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٢٩٠) لعام ١٩٩٨م^{٤٨}.

وتحددت غاية استراتيجية تحديث الخدمة المدنية في السعي إلى تنفيذ برنامج للإصلاح الإداري يستهدف^{٤٩}:

- إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية وإزالة التكرار وزيادة الشفافية في الإجراءات.
- تطوير مهمة إعداد الموازنة وأنظمة الإدارة المالية.
- تحديث وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء.

^{٤٥} د. أحمد الحضرمي، مرجع سابق، ص ١٠٩.

^{٤٦} د. محمد الحائري، مرجع سابق، ص ٧٣.

^{٤٧} د. أحمد الحضرمي، مرجع سابق، ص ١٠٩.

^{٤٨} نبيل شمسان، "مجالات التجديد والتحديث في الإدارة الحكومية اليمنية"، مرجع سابق، ص ٢.

^{٤٩} المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني، صنعاء، ٢٠٠١م، ص ١١٣ - ١١٩.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

واشتملت الاستراتيجية على أربعة مكونات أساسية هي^{٥٠}: بناء وتطوير الأنظمة الأساسية، ترشيد حجم الموظفين، إعادة البناء والهيكلة لوحدات الخدمة العامة، وبناء القدرات وإدارة التغيير.

وتم تأسيس مشروع تحديث الخدمة المدنية والانتهاه من تجهيزه في عام ٢٠٠٠م، كأداة تنفيذية لاستراتيجية تحديث الخدمة المدنية في اليمن، حيث تم البدء بتنفيذ المرحلة الأولى من المشروع في مارس ٢٠٠٠م، وكان من المخطط أن تنتهي في ديسمبر ٢٠٠٥م^{٥١}.

وخلال هذه الفترة تم تنفيذ الإصلاح الإداري في عدد من الجهات الحكومية الاسترشادية (٧ جهات)، اعتبرت بمثابة مرحلة أولى تجريبية بحيث يتم بعد استكمال عملية إصلاحها تقييم التجربة، ثم التعميم على بقية الجهات مع الاستفادة من التجربة السابقة. غير أن التنفيذ العملي واجه معوقات إدارية، وسياسية، واجتماعية، واقتصادية أدت إلى تمديد المرحلة الأولى إلى عام ٢٠٠٧م، ثم إلى ٢٠١٠م.

ومع اكتمال المرحلة الأولى يلاحظ ضعف نتائج عملية الإصلاح الإداري ومحدودية آثارها على صعيد أغلب الجهات التي تم التنفيذ فيها، بل وتعثرت بعضها حتى تاريخ بدء كتابة هذه الدراسة (٢٠١٤م). ويعود ذلك إلى عدد من العوامل التي أسهمت في إعاقة تنفيذ مشروع تحديث الخدمة المدنية، بعضها يتعلق بالجهات المستهدفة كظهور أشكال متعددة من مقاومة التغيير، وعدم تجاوبها مع جهود المشروع، وغياب التنسيق بين الوحدات الاسترشادية المختلفة، وأخرى تتعلق بالمشروع نفسه: كضعف سلطة المشروع في مواجهة الوحدات الإدارية الأخرى، ومحدودية سلطة الفرق المحورية في إطار الوحدات الاسترشادية، وقلة العدد وغياب أفراد متفرغين بشكل كامل لإدارة المشروع، وغيرها من العوامل تتعلق ببيئة الإدارة العامة كعدم توفر المساندة الكافية لتنفيذ مخرجات المشروع، وضعف التوعية بمشروع تحديث الخدمة المدنية، وتدهور الأوضاع الاقتصادية والسياسية^{٥٢}.

٥٠ فيصل أحمد غالب، شكري عبد المولى، "أسس وإجراءات معالجة الاختلالات في كشف الراتب"، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء التشاوري لقيادات وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، عدن، ٢٤-٢٥/٢/٢٠٠٨م، ص ٥.
٥١ نبيل شمسان، "مجالات التجديد والتحديث في الإدارة الحكومية اليمنية"، مرجع سابق، ص ٣.
٥٢ لمزيد من المعلومات أنظر:



ثالثاً: أبرز ملامح نظام الإدارة العامة في الوقت الراهن

١ . بيئة عمل الإدارة العامة في اليمن:

انطلاقاً من أن الإدارة العامة تتأثر بالبيئة المحيطة إيجابياً أو سلبياً، فمن المهم تسليط الضوء، ولو بشكل موجز، على وضع البيئة العامة للإدارة العامة في اليمن، حيث عانى اليمن خلال العقد الماضي من تردي الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما انعكس ذلك سلبياً على مختلف مجالات الحياة، وأبرز مزيداً من الضغوطات والآثار السلبية على جهاز الإدارة العامة. ويمكن إبراز أهم ملامح البيئة العامة فيما يلي:

- على الصعيد الاقتصادي:

اتسم الوضع حتى ٢٠١١م بركود معظم الأنشطة الاقتصادية في اليمن مما أدى إلى انخفاض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى (-١٩، ١٪)، والتأثير سلبياً على الموازنة العامة للدولة. وقد ترتب على ذلك تدني مستوى الخدمات الأساسية للدولة، حيث لم تغط خدمات الكهرباء، على سبيل المثال، سوى (٤٢٪) فقط من السكان مع انقطاع مستمر، وخدمات الأمن والقضاء والسلطة المحلية تغطي (٣٥، ٢٪) فقط. وخدمات المياه تغطي (٢٦٪) والصرف الصحي يغطي حوالي (١٦٪) من الشبكة العامة^{٥٣}. وقد ازداد الوضع سوءاً خلال السنوات اللاحقة مع تدهور الوضع السياسي والأمني في البلد، مما أثر ذلك سلبياً على أداء جهاز الإدارة العامة.

كما تراجع احتياطي اليمن من النقد الأجنبي من (٩، ٥) مليار دولار في عام ٢٠١٠م إلى (٧، ٤) مليار في عام ٢٠١٤م. ورغم نجاح البنك المركزي في الحفاظ على استقرار سعر صرف العملة المحلية خلال الفترة الماضية، إلا أن التحدي يكمن في القدرة على

- الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، مشروع تحديث الخدمة المدنية، تقرير عن مستوى تنفيذ مشروع تحديث الخدمة المدنية حتى يونيو ٢٠١٠م، مرجع سابق، ص ٥٧.

- الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، برنامج تحديث الخدمة المدنية، تكليف للحكومة وإجماع: تحديد الهيكل الجديد والأدوار والأهداف التشغيلية للحكومة، تقرير القضايا الرئيسية (إم-١)، الصيغة النهائية، أبريل، ٢٠٠٥، يومان وورد انترناشيونال، ٢٠٠٥م، ص ٤٨.

^{٥٣} الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، البرنامج المرهلي للاستقرار والتنمية ٢٠١٢-٢٠١٤م، يوليو ٢٠١٢م، ص ٦.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

المحافظة على هذا الاستقرار، خاصة في ظل تدهور الأوضاع السياسية والأمنية والاقتصادية وتراجع إيرادات صادرات النفط في عام ٢٠١٤م بنسبة ٣٣٪ مقارنة بعام ٢٠١٣م^{٥٤}.

- على الصعيد السياسي:

رغم أن الدستور اليمني قد نص على أن النظام السياسي هو نظام ديمقراطي يقوم على التعددية السياسية والحزبية. إلا أن الممارسة السياسية لعقدين من الزمن أفرزت ديمقراطية شكلية سيطر فيها حزب واحد على مقاليد الحكم، سواء على المستوى المركزي أو المحلي. وهذا الوضع أوجد حالة من الاحتقان بين الأحزاب السياسية - رغم هشاشة دورها وغياب ديموقراطيتها داخلياً - والسلطة أدت إلى الدخول في جولات من التفاوض لإصلاح الأوضاع، غير أن تلك الجهود باءت بالفشل^{٥٥}.

تزامنت مع ذلك حالة احتقان في الجنوب مع تزايد الحراك الجنوبي والمطالبة بالانفصال من قبل بعض الفصائل، وحالة الصراع المسلح في شمال اليمن والحروب التي حدثت بين السلطة والحركة الحوثية، بالإضافة إلى تزايد نشاط القاعدة في اليمن، وانعكاساتها السلبية على الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي في اليمن. كل تلك المظاهر ارتبطت بانتشار الفساد لدى النخبة السياسية، وحدث نوع من التحالف الخفي بين السياسيين والقيادات المجتمعية والعسكرية كرسست سيطرة النخبة السياسية على مقاليد الحكم والسلطة. وهو ما زاد من تأزم الوضع على الساحة الوطنية خاصة مع تردي الأوضاع الاقتصادية وتراجع موارد البلد.

- على الصعيد الاجتماعي والإنساني:

مثلت البطالة أحد التحديات الرئيسية التي واجهت اليمن، حيث وصلت نسبة البطالة بين الشباب إلى (٩،٥٢٪) في الفئة العمرية ١٥ - ٢٤، وبلغت نسبة (٤٤،٤٤٪) في

^{٥٤} الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن ٢٠١٥م، نشرة تصدر عن قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية في الوزارة، العدد ١، مارس، ٢٠١٥م، ص ٤.

^{٥٥} د. عادل الشرجبي، "المسار الثوري للتحول الديمقراطي: تحليل سوسيولوجي لثورة الحرية والتغيير في اليمن"، ورقة مقدمة لمؤتمر اليمن إلى أين، القاهرة، ٢٣-٢٤ يناير ٢٠١٢م، ص ٢.

^{٥٦} الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، البرنامج المرحلي للاستقرار والتنمية ٢٠١٢-٢٠١٤م، مرجع سابق، ص ٧.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

الفئة العمرية ٢٥ - ٥٩. وتنتشر البطالة بين المتعلمين، فحوالي (٢٥٪) من العاطلين عن العمل من حملة مؤهل ثانوية عامة فأعلى. يرتبط بذلك تزايد نسبة الفقر في اليمن حيث وصلت نسبة الفقر إلى حوالي (٤٤، ٤٪) من السكان عام ٢٠١١م. كل تلك الأزمات المتتالية أفرزت مزيداً من الضغوطات على جهاز الإدارة العامة، مما زاد من انتشار الفساد وتدني مستوى الأداء وتراجع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وهو ما أدى إلى مزيد من معاناة المواطنين ووصول الحياة السياسية إلى طريق مسدود في عام ٢٠١٠م^(٥٧)، وتزايد المطالب بالتغيير والإصلاحات الجادة في مختلف المجالات.

٢ . وضع اليمن في التقارير الدولية

من خلال مراجعة سريعة لوضع اليمن في المؤشرات الدولية، يتضح لنا بجلاء تراجع وضع اليمن تنموياً وإدارياً وذلك على النحو الآتي:

- فمؤشر الدول الفاشلة، الذي تصدره مجلة السياسة الخارجية الأمريكية (Foreign Policy) وصندوق السلام (Found of Peac)، ويشمل ١٦٨ دولة، والذي بني على ثلاث مجموعات من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العسكرية تتمحور أغلبها حول إدارة الحكم في الدولة، ويبلغ عددها اثني عشر مؤشراً لكل منها قيمة من النقاط، وكلما زاد إجمالي النقاط كلما اقتربت الدولة من حالة الفشل، وذلك يظهر أن اليمن أصبحت دولة فاشلة بدءاً من عام ٢٠٠٨م. وقد تدرج اليمن في اتجاه الدولة الفاشلة عبر الأعوام على النحو الآتي^{٥٨}:

العام	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
الترتيب	٢٤	٢١	١٨	١٥	١٣	٨	٦

- ومؤشرات البنك الدولي للحكم الجيد، الذي يقوم البنك بنشره منذ ١٩٩٦م بشكل منتظم ويقوم على قياس ستة أبعاد لإدارة الحكم هي: مؤشر إبداء الرأي والمساءلة، مؤشر الاستقرار السياسي واللاعنف، مؤشر الفعالية الحكومية،

^{٥٧} د. أحمد الأصبحي، " مسار التسوية السياسية في اليمن: أنموذج لحل النزاعات الداخلية"، ص ١٠، بحث منشور على شبكة الإنترنت.

^{٥٨} Foreign Policy, the failed state Index, [http: foreignpolicy.com](http://foreignpolicy.com)



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

مؤشر الجودة التنظيمية، مؤشر سيادة القانون ومؤشر السيطرة على الفساد. ويظهر المؤشر تراجع وضع اليمن خلال السنوات الماضية، حيث حصل اليمن على نتائج سالبة خلال السنوات الماضية من ١٩٩٦م وحتى ٢٠١١م، مما يعني أن وضع اليمن وفقاً لمؤشر إدارة الحكم متردي جداً ويزداد الوضع سوءاً سنة بعد أخرى^{٥٩}.

- مؤشر مدركات الفساد العالمي الذي تصدره منظمة الشفافية العالمية، المكون من ١٠٠ نقطة - حيث تشير (صفر) إلى أن الدولة متخمة بالفساد في حين يشير الرقم ١٠٠ إلى أن الدولة خالية من الفساد - ويظهر المؤشر تراجع وضع اليمن في هذا المجال، حيث احتلت اليمن مراتب ضمن الدول الأكثر فساداً، وقد ازدادت سوءاً من عام لآخر^{٦٠}، كما يتضح من الجدول الآتي:

العالم	٢٠٠٥	٢٠٠٧	٢٠٠٩	٢٠١١	٢٠١٣
الترتيب	١٠٣	١٣١	١٥٤	١٦٤	١٦٧

٣ . أبرز ملامح نظام الإدارة العامة في الوقت الراهن

يمكن القول إن أبرز ملامح نظام الإدارة العامة في اليمن تتمثل في الآتي:

أ . الجانب الاستراتيجي:

غياب الرؤية الاستراتيجية في عمل الجهاز الإداري للدولة ككل. فلا يوجد تحديد واضح لوظائف الدولة عموماً، وهو ما انعكس على أغلب الأجهزة الحكومية التي تم إنشائها دون دراسة حقيقية وتحديد دقيق لدورها ووظيفتها. ورغم أنه قد تم عمل دراسة لتحديد دور ووظيفة الدولة خلال العقد الماضي^{٦١}، إلا أنها جاءت متزامنة مع جهود إعادة الهيكلة التي بدأتها الحكومة في ٢٠٠٠م، وهو ما أفقدها قيمتها عملياً حيث كان يفترض أن يتم إعداد الدراسة قبل الشروع في أنشطة إعادة الهيكلة، بحيث تتم إعادة هيكلة أجهزة الدولة في ضوء رؤية واضحة لدور الدولة ومن ثم تحديد الأجهزة المعنية بتنفيذ هذا الدور مستقبلاً.

^{٥٩} د. عبدالواحد العفوري، أوضاع إدارة الحكم وأثرها على التنمية في اليمن، مجلة بحوث اقتصادية عربية، تصدرها الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، العدد ٦٥، شتاء ٢٠١٤م. ص. ١٣٢، ١٣٣.

^{٦٠} حول هذا الموضوع أنظر: <https://www.transparency.org>.

^{٦١} د. محمد مطهر، ود. أحمد الشامي، "دراسة تحديد دور ووظيفة الدولة اليمنية"، وزارة الخدمة المدنية، صنعاء، ٢٠٠٢م.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

وفي حالة التحول نحو النظام الفيدرالي سيكون من المهم دراسة دور ووظيفة الدولة على مختلف المستويات، ومن ثم تحديد الأطر اللازمة للقيام بوظيفة الدولة، ومن هذه الأطر جهاز الإدارة العامة.

ب . الجانب التنظيمي:

نتيجة لغياب الرؤية الاستراتيجية والتحديد الدقيق لدور ووظيفة الدولة اليمنية، تم تأسيس الكثير من الأجهزة والوحدات دون أن تعبر عن احتياجات مجتمعية فعلية. ونتيجة لذلك أصبح الجهاز الإداري للدولة اليمنية يعاني من تضخم كبير. لقد وصل عدد الأجهزة الحكومية بحسب بعض التقارير إلى (٣٥٠) وحدة إدارية موزعة على النحو الآتي^{٦٢}:

٣١ وزارة، ٧ أجهزة، ٣١ مجلس، ٤٦ مؤسسة، ١٧ مركز، ٣٤ هيئة، ٢٤ لجنة ٥ مشاريع، ٧ مصالح، ١٨ معهد، ٢١ شركة ومصنع، ٢٧ جامعة وكلية وأكاديمية، ١٦ برنامج، ٢ مكاتب، ٤٨ صندوق، ١٢ هيئات مستشفيات، و ٤ بنوك. وعلى صعيد القطاع الواحد، يلاحظ تضخم وتعارض الهياكل القائمة على إدارة نفس النشاط، وأحياناً بوجود أكثر من جهاز أو وحدة إدارية تمارس نفس النشاط أو أنشطة مشابهة. وهذا يزيد من التداخل في العمل وتنازع اختصاصات بين العديد من الوحدات، ويحمل الموازنة العامة تكاليف إضافية.

فعلى سبيل المثال: في القطاع النفطي، هناك أكثر من عشرة أجهزة تتولى أنشطة متداخلة تتمثل في: وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، الشركة اليمنية للغاز، الشركة اليمنية للاستثمارات النفطية، شركة الغاز المسال، هيئة استكشاف وإنتاج النفط، المؤسسة العامة للثروات المعدنية والجيولوجية، المؤسسة اليمنية العامة للنفط والغاز، الشركة اليمنية لتكرير النفط، هيئة المساحة الجيولوجية والثروات المعدنية، شركة مصافي عدن، مركز التدريب النفطي، اللجنة العليا لتسويق النفط، وكل ذلك يظهر التكرار والازدواج في العمل، ويظهر العشوائية في إنشاء الوحدات العامة.

^{٦٢} الجمهورية اليمنية، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، تقرير الهياكل المؤسسية للدولة، صنعاء، ٢٠١٢م.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

وهذا يتضح أيضاً في حالة الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، والهيئة العليا لمكافحة الفساد التي تم تأسيسها خلال السنوات الماضية، حيث لا توجد خطوط ومعالم واضحة لدور كل منهما في مكافحة الفساد في مختلف وحدات الإدارة العامة، كما يثير هذا تساؤلات حول جدوى إنشاء الهيئة وتحميل الموازنة العامة تكاليف إضافية، كان من الأولى توفيرها وتفعيل دور جهاز الرقابة القائم.

وفي دراسة خاصة تتعلق بإعادة هيكلة المجالس العليا واللجان العليا المتخصصة من أجل تعزيز عمل مجلس الوزراء، أظهرت الدراسة أن اليمن أنشأ بشكل تدريجي منذ بداية التسعينات ما يقارب من ثلاثة وعشرين مجلساً أعلى ولجنة متخصصة بموجب قوانين وقرارات جمهورية أو قرارات من مجلس الوزراء. وهذه المجالس العليا واللجان المتخصصة تابعة لمجلس الوزراء، وتغطي العديد من القطاعات والمواضيع، ويرأس هذه المجالس واللجان في أكثرها رئيس الوزراء. ولهذه المجالس واللجان ترتيباتها الإدارية الخاصة، ولديها موظفون متفرغون لها وسكرتارية ومدراء تنفيذيون، وتُخصص لها موارد من الموازنة كنفقات جارية^{٦٣}.

كما أن هناك أيضاً مجالس إدارة تنفيذية لصناديق تنمية وصناديق إعادة إعمار متخصصة^{٦٤}، ومجلس إدارة الجهاز التنفيذي الذي تم إنشاؤه مؤخراً لتسريع تنفيذ سياسات الإصلاح والاستفادة من التعهدات والتمويلات الأجنبية. وبالرغم من أن رئيس الوزراء يترأس هذه الصناديق كذلك، إلا أنها لا تعتبر جزءاً من هيكل المجالس المذكورة لأنها جهات مستقلة إدارياً ومالياً ذات مهام ووظائف محددة وطبيعة تقتضي التدخل المباشر في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وتظهر التقارير أن العديد من هذه المجالس واللجان غير مفعلة، وبعضها يكرر ببساطة ووظائف تقوم بها وزارات معنية في نفس القطاع. وزيادة على ذلك يمثل هذا الكم الكبير من المجالس واللجان عبئاً ثقيلاً على رئيس الوزراء والوزراء والأعضاء

^{٦٣} الجمهورية اليمنية، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، إعادة هيكلة المجالس العليا واللجان العليا المتخصصة وإجراءات أخرى لتعزيز عمل مجلس الوزراء، صناعة، ص. ١.
^{٦٤} وهي الصندوق الاجتماعي للتنمية وصندوق الفرص الاقتصادية وصندوق إعادة إعمار صعدة وصندوق إعادة إعمار حضرموت والمهرة وصندوق إعادة إعمار أبين.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- المشاركين باعتبار المجهود والوقت المتطلب منهم لأداء هذه النشاطات علاوة على مهامهم الأخرى، وهو ما يظهر الحاجة لمراجعة وإعادة تنظيم هذه الهياكل من أجل إضفاء أكثر فاعلية وتناغم على عملها ومخرجاتها ونتائجها الفعلية^{٦٥}.
- إضافة إلى تلك الإشكالات على الصعيد الكلي، تعاني الأجهزة الرسمية من إشكالات داخلية تتشابه في أغلبها، تتمثل أبرزها في:
 - الهيكل التنظيمي لكثير من هذه الوحدات لم يتم إعداده وفقاً لأسس علمية سليمة ومعايير موضوعية، كما أن العديد من هذه الهياكل يعاني من التضخم، وكثير منها أصبح قديماً ولا يتناسب مع التطورات والمستجدات الراهنة^{٦٦}.
 - غموض الأهداف وتداخلها مع الأنشطة في العديد من الوحدات، مما يؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة هذه الوحدات.
 - هناك عدد من الوحدات ليست لديها لائحة تنظيمية داخلية كما هو حال وزارة التخطيط، أو أن لوائحها التنظيمية قديمة ولم تعد متطابقة مع واقع الهيكل الفعلي لها كما هو حال وزارة الإعلام، وجهات أخرى.
 - غياب لوائح التوصيف الوظيفي لدى الكثير من الجهات الحكومية، وغياب أدلة إجراءات العمل، وعدم مراعاة مبادئ التنظيم العلمي السليم عند تأسيس كثير من هذه الجهات.
 - طغيان الأنشطة المساعدة على الأنشطة الرئيسية، وضعف التنسيق وتدني مستوى الأداء.
 - سوء المناخ التنظيمي في كثير منها مما يؤثر سلباً على مستوى الولاء والانضباط والأداء عموماً.
 - غياب نظم المعلومات الحديثة، حيث تفتقر أغلب الوحدات الإدارية إلى نظم معلومات حديثة ومتكاملة تساعد قيادة الوحدات على اتخاذ القرارات السليمة وتساعد على إعداد الخطط وفق الأسس العلمية.

^{٦٥} الجمهورية اليمنية، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، إعادة هيكلة المجالس العليا واللجان العليا المتخصصة وإجراءات أخرى لتعزيز عمل مجلس الوزراء، مرجع سابق ص. ٢.

^{٦٦} د. محمد علي المقلي، "أهمية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة ومتطلبات نجاح التطبيق"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، المنعقدة في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٥-٧ نوفمبر ٢٠١٣م، ص ٢٣.



وعلى الصعيد المحلي:

هناك عدد من الوزارات وأجهزة السلطة المركزية ذات العلاقة قامت وفقاً لقانون السلطة المحلية بفتح مكاتب لها في المحافظات والمديريات بنسب متفاوتة. ففي حين وصلت النسبة إلى ٩٠٪ وأكثر لمعظم الأجهزة على مستوى المحافظات، فإن هذه النسبة تراوحت من ٥٠٪ - ٩٠٪ على مستوى المديريات، الأمر الذي يظهر الحاجة إلى استكمال التواجد الإداري للأجهزة التنفيذية المحلية خاصة على مستوى المديريات لتمكين السلطة المحلية من أداء مهامها وفقاً للقانون وبصفة خاصة على صعيد تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون في المحليات^{٦٧}.

وعلى نفس الصعيد، تشير الدراسات إلى وجود تداخل في الاختصاصات بين الأجهزة المركزية والمحلية. فعلى سبيل المثال، لا تزال وزارات خدمية كالتربية والتعليم والصحة والزراعة تقوم بتنفيذ مشاريع في المحليات، رغم أنها أصبحت منذ صدور قانون السلطة المحلية من مهام واختصاصات السلطة المحلية، مما يؤدي إلى تكرار التدخلات من جهة وعدم انسجامها مع متطلبات الواقع المحلي من جهة أخرى^{٦٨}.

ج . الجانب البشري:

تعاني أغلب أجهزة الإدارة العامة اليمنية من التضخم الوظيفي. فإضافة إلى العوامل التي أسهمت في إنشاء جهاز الإدارة العامة بعد الوحدة، فإن غياب اللوائح التنظيمية ولوائح التوصيف الوظيفي قد جعل كثير من الأجهزة بيئة مناسبة لممارسة أنشطة توظيف لا تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لكثير من الأجهزة، مما أدى إلى وجود موظفين بأعداد كبيرة تتجاوز احتياج الجهات نفسها. فقد وصل عدد الموظفين في جهاز الإدارة العامة حتى ٢٠١٤م إلى (٥٨٤٣٤٨) موظف على المستويين المركزي والمحلي^{٦٩}.

^{٦٧} الجمهورية اليمنية، وزارة الإدارة المحلية، مشروع الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي ٢٠١٥م، صنعاء، ص ٣٨.
^{٦٨} الجمهورية اليمنية، وزارة الإدارة المحلية، مشروع الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي ٢٠١٥م، مرجع سابق، ص ٥٥.
^{٦٩} الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، مركز المعلومات، إحصاءات عدد موظفي الدولة لعام ٢٠١٤م، صنعاء.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

وتشير عدد من الدراسات إلى أن عدداً كبيراً من هؤلاء من ذوى المؤهلات الدنيا - ثانوية عامة فأقل، كما أن عدداً كبيراً يعمل في مجال لا يتناسب مع تخصصه وتأهيله العلمي.

وبحسب نتائج المسح الوظيفي الذي نفذ في ١٩٩٧م، فقد بلغت نسبة الموظفين من حملة مؤهل جامعي (١٦,٣٤٪) بعدد ٦٦٠٩٠ موظف من إجمالي عدد موظفي الجهاز الإداري آنذاك والبالغ ٤٠٤٥٢٢ موظف، بينما بلغ عدد الموظفين من غير الحاصلين على مؤهل ١٠٧٤٠٢ موظف بنسبة (٢٦,٥٥٪) من إجمالي عدد الموظفين. وحتى عام ٢٠٠٤م وصلت نسبة عدد الموظفين من حملة المؤهل الجامعي (١٦,٥٪) ^{٧٠}.

إضافة الى ما سبق، فإن موضوع الازدواج الوظيفي يمثل مشكلة رئيسة للعديد من الجهات الحكومية، سواء الازدواج في إطار الجهاز المدني أو الازدواج مع العاملين في المؤسسات العسكرية والأمنية. ورغم بدء تطبيق نظام البصمة والصورة، إلا أن تعثر التنفيذ حتى الآن أعاق عملية التخلص من حالات الازدواج.

كما أن موضوع الموظفين بالتعاقد يمثل إحدى الإشكالات التي يعاني منها جهاز الإدارة العامة. فرغم صدور قرارات لمعالجة وضع الموظفين المتعاقدين ومنع التوظيف الجديد بالتعاقد ^{٧١}، إلا أن هناك كثيراً من الجهات لا تزال تقوم بالتوظيف بالتعاقد رغم عدم الحاجة الفعلية لهؤلاء الموظفين، حيث تستغل هذه الطريقة كمدخل للتوظيف بعيداً عن إجراءات التنافس وفقاً لقانون ولوائح الخدمة المدنية.

إضافة لما سبق، تمثل الإحالة إلى التقاعد وفقاً للقانون إحدى الإشكالات القائمة في عدد من الجهات الحكومية. فرغم الإنجازات التي تحققت خلال الفترة ٢٠٠٠ - ٢٠٠٥م واستمرت لعدة سنوات بعدها، إلا أن هذه العملية لم تستمر بنفس الآلية خلال الفترة ٢٠١١م وحتى الآن. فمن خلال أعمال الباحث الاستشارية لدى عدد من الجهات الحكومية تبين وجود عدد كبير ممن ينطبق عليهم قرار الإحالة إلى التقاعد ولا يزالون ضمن كشوفات رواتب الجهات ولم يحالوا إلى التقاعد. كما اتضح وجود

^{٧٠} نبيل شمسان، الإصلاحات الإدارية والخدمة المدنية في خمسة عشر عاماً، مرجع سابق، ص ٩.
^{٧١} الجمهورية اليمنية، رئاسة الوزراء، قرار مجلس الوزراء رقم (٢٠٧) لسنة ١٩٩٩م بشأن معالجة أوضاع الموظفين بالتعاقد.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

أسماء عديدة في كشف الراتب ولا توجد ضمن حافظة الدوام، وغيرها من الإشكالات، كما هو الحال بالنسبة لوزارة الإعلام والجهات التابعة لها. ويرى البعض أن هناك إشكالات في تنفيذ عمليات الإحالة للتقاعد تعود إلى تدخل نافذين لمنع الإحالة في بعض الحالات، وعدم تسديد مستحقات وأقساط التقاعد في حالات أخرى، ووجود حالة من الخلاف بين الجهات وبين الهيئة العامة للتأمينات حول آلية احتساب مرتبات التقاعد لبعض الحالات قبل وبعد تنفيذ استراتيجية الأجور عام ٢٠٠٥م. وهذا يتطلب تدخلاً جاداً من مجلس الوزراء بقرارات حاسمة لحل مثل هذه الإشكالات.

ورغم إنشاء مركز رئيسي لمعلومات الموظفين في وزارة الخدمة المدنية ومراكز فرعية في الأمانة والمحافظات، إلا أن الملاحظ وجود عدد من الإشكالات منها: عدم تحديث بيانات الموظفين خاصة في السنوات الأخيرة، وعدم استكمال تنفيذ البصمة الوظيفية، وعدم استكمال ربط قاعدة بيانات موظفي الدولة المدنية والأمنية والعسكرية، والحاجة إلى إجراء تطوير في سعة نظام البصمة والصورة والذي لا تتجاوز طاقته الاستيعابية الحالية (٥٠٠,٠٠٠ موظف) بحيث يستوعب الحجم الحالي لقوة العمل التي تصل إلى (١,٢٠٠,٠٠٠) في القطاعات المدنية والأمنية والعسكرية والزيادات المحتملة مستقبلاً، ويساعد على كشف حالات الازدواج الوظيفي والوهمي^{٧٢}، إضافة إلى تحديث جوانب الأمن والسلامة.

د . الإمكانات والوسائل :

تعاني كثير من أجهزة الإدارة العامة من تخلف أنظمة ووسائل وإمكانات العمل، فأغلب الأعمال لا تزال تنجز يدوياً، كما أن كثيراً من الخدمات التي تقدمها هذه الأجهزة تأخذ إجراءات ووقتاً أطول مما يجب. وفي ظل غياب الشفافية تبرز مشاكل عدة تتعلق بالفساد، كما أن غياب الكهرباء وضعف خدمات الإنترنت، تؤثر سلباً على مستوى تقديم الخدمات العامة.

^{٧٢} - الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجهاز التنفيذي لاستيعاب التعهدات، تقرير عن الوضع الراهن إطار المسؤوليات المتبادلة (التعهدات والإصلاحات)، الربع الثالث، سبتمبر، ٢٠١٤م، صنعاء، ص ٢٩.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

إضافة إلى ذلك، تعاني العديد من الوحدات الإدارية من عدم توفر المقرات المناسبة للعمل، وخاصة على المستوى المحلي، حيث تظهر الوثائق الرسمية أن هناك العديد من المجمعات الحكومية التي تم إنشاؤها في المحافظات والمديريات، لا تزال بحاجة ملحة لاستكمال البنى التحتية في أسرع وقت ممكن، وخاصة على مستوى المديريات التي تفتقر إلى أبسط مقومات البنى التحتية^{٧٣}.

ه . اللوائح والأنظمة والتشريعات:

إضافة إلى ما تم ذكره آنفاً من قدم اللوائح المعمول بها في كثير من الحالات، وغياب اللوائح التنظيمية وغيرها من اللوائح المنظمة للعمل في العديد من الجهات، فهناك إشكالية ترتبط بذلك وتؤثر سلباً على أداء الكثير من الأجهزة العامة على المستويين المركزي والمحلي، تتمثل في تعارض وازدواج بعض التشريعات. فعلى سبيل المثال، تظهر الدراسات أن ما يتجاوز ٨٠ لائحة ونظام يتعلق بعمل السلطة المحلية في اليمن يتعارض مع تشريعات السلطة المحلية. ورغم أن هذه الحقائق ظاهرة منذ عدة سنوات، إلا أنه لم تتم معالجة هذا الموضوع.

ويزداد الوضع سوءاً في ظل وجود عدد كبير من الموظفين بمؤهلات متدنية في تلك الأجهزة، وغياب التدريب والتوعية القانونية الكافية والمناسبة. كما أن عدم وجود قضاء إداري متخصص قادر على حسم المنازعات الإدارية التي قد تحدث يزيد من تعقيد الوضع. ورغم إنشاء محكمة إدارية في صنعاء وأخرى في عدن منذ ٢٠١٠م، لكن أدوارها لا تزال محدودة وثقافة التعامل معها لا تزال محصورة.

و . الثقافة التنظيمية السائدة:

يسود جهاز الإدارة العامة ثقافة تنظيمية سلبية أثرت سلباً على مستوى أداء هذه الأجهزة، فالمحسوبية، والوساطة، واستغلال الوظيفة العامة لتحقيق مصالح شخصية، وعدم حياد الوظيفة العامة واستغلالها سياسياً، والسرية المفرطة وغياب الشفافية، وتأثير الضاعلين على التوظيف في الأجهزة العامة، وانتشار الشللية داخل المؤسسات، وإهدار وقت الدوام الرسمي، وعدم الانضباط الوظيفي، كل ذلك يمثل أبرز ملامح

^{٧٣} - الجمهورية اليمنية، وزارة الإدارة المحلية، مشروع الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي ٢٠١٥م، مرجع سابق، ص ٣٩.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

الثقافة السائدة في أغلب الأجهزة الحكومية، ويشكل موجهاً لسلوك أغلب منتسبيها، ويعد أحد أبرز التحديات لأية جهود إصلاح إداري قادمة.

ز. الجانب المالي:

تعاني الموازنة العامة في اليمن من تراجع حاد وعجز متزايد خلال السنوات الماضية لعدة أسباب، منها تراجع قيمة صادرات النفط مع تراجع كمية الصادرات من ١٠٠,١ مليون برميل في ٢٠١٠م إلى ٥٦,٨ مليون برميل علم ٢٠١٤م وانخفاض سعره عالمياً. وهو ما دفع الحكومة لمحاولة سد العجز في الموازنة من خلال الدين العام - بشقيه الخارجي والداخلي - والذي وصل عام ٢٠١٤ إلى ٢٢ مليار دولار وبما يمثل ٦٥,٥% من إجمالي الناتج الجمالي المحلي، وبلغت مدفوعات الفائدة على الدين العام ٢,٧ مليار دولار سنوياً، بالإضافة إلى تقليل الإنفاق على الجوانب الرأسمالية والاستثمارية في الموازنة^{٧٤}. كل ذلك انعكس سلباً على أداء جهاز الإدارة العامة وقدرته على الوفاء بالتزاماته التتموية والخدمية.

وترتب على ذلك ضعف المخصصات في كثير من الأجهزة الحكومية، بالتزامن مع تخلف آلية إعداد الموازنات وخضوعها للمساومات أو العلاقات الشخصية وليس للدراسات العلمية في إعدادها. هذا إضافة إلى أن تفاوت ما يحصل عليه الموظف العام من عوائد مالية وحوافز من جهة إلى أخرى أوجد حالة من عدم المساواة، ومن ثم عدم الرضى لدى شريحة كبيرة من الموظفين، كما أدى إلى اتجاه كثير من طلبات التوظيف نحو بعض الجهات التي تمنح عوائد مجزية كالجهاز النفطية والإرادية. ورغم تبني الحكومة اليمنية لاستراتيجية الأجور والمرتبات خلال العام ٢٠٠٥م، إلا أن التطبيق الفعلي أظهر عجز الاستراتيجية عن توفير احتياجات الموظفين ومواكبة التغيرات في البيئة العامة للموظف العام، مما دفع الكثير للبحث عن وظيفة أخرى إلى جانب عمله الرسمي، أو ترك الوظيفة العامة والانتقال إلى القطاع الخاص أو المنظمات الدولية، وأحياناً إلى الهجرة بحثاً عن فرص معيشة أفضل.

^{٧٤} الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن ٢٠١٥م، مرجع سابق، ص ٤.



رابعاً: المقترحات والتوصيات لمعالجة التحديات الإدارية المرتبطة بجهاز الإدارة العامة

مما سبق يمكن القول إن جهود الإصلاح الإداري التي نفذت في اليمن خلال العقد الماضي قد واجهت معوقات سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية، أجهضت الجهود وأضعفت من قدرتها على إصلاح أجهزة الإدارة الحكومية. وهذا يشير إلى ضعف جاهزية هذه الأجهزة، وعدم ملاءمتها لمتطلبات التحول نحو النظام الفيدرالي في المرحلة القادمة.

ومن هذا المنطلق فإن التحول في شكل الدولة اليمنية نحو النظام الفيدرالي يتطلب وجود جهاز إداري كفاء قادر على تنفيذ استحقاقات المرحلة القادمة. وهذا التحول قد يمثل نقطة البداية في إعادة الحياة لجهود الإصلاح الإداري، بحيث يتم وضع خطة استراتيجية لإعادة بناء أجهزة الإدارة العامة على المستوى الاتحادي وعلى مستوى الأقاليم بشكل حديث يضمن عدم تكرار الاختلال والتشوّهات التي يعانيها جهاز الإدارة العامة الحالي، ويركز البناء المطلوب على ما يلي:

١- في مجال التنظيم الإداري للدولة:

لا بد من القيام بعدد من الإجراءات التصحيحية السريعة، على أن تستأنف جهود إعادة الهيكلة بشكل تدريجي وعلمي ومنهجي مع التحول نحو النظام الفيدرالي، ومن أهم هذه الجهود:

- هناك حاجة ماسة إلى إجراء دراسة عملية وعلمية لتحديد دور ووظيفة الدولة اليمنية الفيدرالية القادمة، ومن ثم تحديد البنى والهيكل المؤسسية اللازمة لتنفيذ هذه الوظيفة حتى لا تتم عملية بناء الأجهزة في المرحلة القادمة بنفس الطريقة التي تمت في الماضي.
- تقليص عدد الأجهزة العامة التي لا حاجة لها أو التي تقوم بأدوار ومهام مكررة.
- منع استحداث أية هياكل ووحدات إدارية جديدة إلا بعد إجراء الدراسات اللازمة لذلك، والتحقق من عدم وجود أجهزة تقوم بنفس المهام.



٢- في مجال الموارد البشرية:

- لا بد من إيجاد معالجات مناسبة للعدد الكبير من موظفي أجهزة الإدارة العامة، وخاصة أن نسبة كبيرة منهم بمؤهلات متدنية لا تتناسب مع طبيعة الوظيفة العامة. وهذا يتطلب ما يلي:
- تحديث وتوسيع الطاقة الاستيعابية الحالية لقاعدة بيانات موظفي الدولة، واستكمال الجهود التي بذلت في مجال تطبيق نظام البصمة والصورة، وحصر الأسماء الوهمية والقضاء على الازدواج الوظيفي المنتشر في أجهزة الدولة.
- استكمال إجراءات الإحالة إلى التقاعد لكل من ينطبق عليه القانون، وإيجاد المعالجات المناسبة للحالات التي لا تزال عليها إشكالات مع الهيئة العامة للتأمينات.
- إعادة تأهيل الموظفين^{٧٥} وفقاً لمتطلبات الوظيفة، وإعادة توزيعهم على الأقاليم المختلفة وفق لائحة توصيف وظيفي.
- التخفيض التدريجي للموظفين الفائضين عن حاجة الجهاز الإداري وفق معايير عادلة، مع تقديم التعويضات الملائمة حتى لا تخلق حالة من التذمر والمقاومة لجهود الإصلاح والتغيير في الجهاز الإداري.
- منع التوظيف بالتعاقد تحت أي مبرر وتحميل من يخالف المسؤولية.
- إعادة النظر في قانون الأجور والمرتبات وتطويره بما يلبي احتياجات الموظف العام ويوفر له الحياة الكريمة.
- توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يقوم على أسس العدالة والشفافية، وفي مقدمتها التأمين الصحي لجميع موظفي الدولة دون تمييز بين جهة وأخرى.

^{٧٥} يمكن هنا الاستفادة من تجربة أثيوبيا، حيث تم إنشاء جامعة للخدمة المدنية في أديس أبابا تولت مهمة إعادة تأهيل موظفي الخدمة المدنية، وتم تعميم التجربة على بقية الأقاليم الأثيوبية، ومن أجل تخفيف تكاليف عمل الجامعة تم انتداب الأساتذة من عدة جامعات أثيوبية للعمل في هذه الجامعة حتى الانتهاء من المهمة ومن ثم عودتهم للعمل في جامعاتهم.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- تنفيذ حملة توعية واسعة النطاق وفق خطة تواصل استراتيجي مدروسة تستهدف كل موظفي الجهاز الإداري الحكومي للتعريف بالتغييرات الجارية والمستقبلية، وإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لنجاح عملية التحول.

٢- في مجال المنظومة التشريعية:

- حصر لأهم القوانين واللوائح التي يفترض البدء بسنها عند الانتقال نحو النظام الفيدرالي، وإجراء التعديلات اللازمة على القوانين واللوائح الحالية بما يتواءم مع الدستور الاتحادي القادم، وتوعية الموظفين بالتعديلات التي تم إجراؤها عبر برامج تدريبية وتوعوية تضمن الاستيعاب للمستجدات وتسهيل العمل.
- استكمال المنظومة التشريعية لمختلف الأجهزة من لوائح داخلية، وأدلة العمل وأدلة تقديم الخدمات وغيرها، ونشر تلك الأدلة عبر الوسائل المختلفة لضمان معرفة الجميع بمتطلبات وقواعد العمل وإجراءات وشروط الحصول على الخدمات المختلفة.
- تفعيل قانون مكافحة الفساد، وقانون الذمة المالية لقيادات الجهاز الإداري والمسؤولين، وتفعيل الرقابة على إدارة المال العام، سواء الرسمية عبر الأجهزة المعنية، أو غير الرسمية عبر منظمات المجتمع المدني، والإعلام، والفعاليات الشعبية الأخرى.
- تفعيل قانون حق الحصول على المعلومة، وتفعيل مبدأ الشفافية من أجل إبقاء المواطنين على اطلاع دائم على كل الأمور التي تهمهم.

٤- في مجال البنى التحتية:

- تقييم البنى التحتية للوحدات الحكومية على الصعيد المركزي والمحلي، ومعرفة مدى جاهزيتها وقدراتها الاستيعابية، وتحديد الاحتياجات الضرورية من الإصلاحات أو إعادة التأهيل المطلوب لها.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- توفير البنى التحتية اللازمة لعمل أجهزة الإدارة العامة في المناطق التي لا تتوافر فيها مثل تلك البنى وبما يتناسب مع المهام المطلوبة منها في المرحلة القادمة، ومراعاة تصميمها في ضوء متطلبات جودة الخدمة للمواطنين.
- إن تقسيم اليمن إلى عدة أقاليم في ظل النظام الفيدرالي يعني وجود حاجة إلى توفير عدد من المباني للسلطات الرسمية على مستوى كل إقليم للحكومة والبرلمان والأجهزة الإقليمية المرتبطة بها.
- من المهم حصر وتوفير احتياجات أجهزة الإدارة العامة على المستوى المركزي والمحلي من الأجهزة والمعدات ونظم العمل والأثاث وغيرها من متطلبات العمل. فالأجهزة والمعدات الحالية والأنظمة والبرامج المستخدمة أصبحت متقادمة ولا تتناسب مع متطلبات المرحلة القادمة، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات.
- وتجدر الإشارة إلى أنه في ظل العجز المالي الذي يعانيه اليمن في الوقت الحالي فإن هذه المتطلبات تمثل تحد حقيقي لا بد من التعامل معه بجدية، وهو ما قد يتطلب البدء التدريجي من خلال الاستفادة من البنى التحتية المتوافرة مع وضع خطة تطويرية للقائم منها أو استحداث الجديد وتوفير المتطلبات اللازمة للعمل وفق خطة زمنية مدروسة بعناية.

٥- في مجال الثقافة التنظيمية:

- وضع ميثاق أخلاقيات الوظيفة العامة الذي يتضمن القيم الإيجابية التي يجب أن تسود الجهاز الإداري وتوجه سلوك الموظف العام، وإعلان تلك القيم والأخلاقيات الوظيفية في جميع المرافق العامة، ووضع جوائز تشجيعية للموظف المثالي في مختلف الوحدات.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لقيادات وموظفي الإدارة العامة تركز على تنمية القيم والأخلاقيات الإيجابية وتجريم القيم السلبية داخل أجهزة الإدارة العامة.



- ٦- في مجال بيئة عمل الإدارة العامة:
- لا بد من العمل الجاد على توفير بيئة معززة ومساندة لدور الإدارة العامة. فمن غير الممكن لنظام الإدارة العامة في الأقاليم أن ينجح في تحقيق الأهداف المرجوة منه في ظل تراجع الأوضاع الأمنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.
 - إن عملية الشراكة بين الحكومة وكل من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني تعد أساسية لتحقيق التنمية المنشودة في المرحلة القادمة، حيث أظهرت الممارسات العملية عجز الحكومة وأجهزتها الإدارية عن تحقيق أهداف التنمية في المرحلة السابقة، وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات عملية تعزز جهود الشراكة بين الأطراف المختلفة التي تم البدء فيها خلال العامين ٢٠١٣م، ٢٠١٤م، من أجل تحقيق تطلعات المواطنين.
 - من الضروري إعادة النظر في دور المعهد الوطني للعلوم الإدارية في صنعاء وبقية المحافظات، وإعادة تأهيله للقيام بالدور الذي أنشئ من أجله لبناء قدرات موظفي الإدارة العامة والعمل على تطوير جهاز الإدارة العامة، والتخلي عن الدور التعليمي لبرامج الدبلوم التي يمارسها حالياً.
 - يمكن الاستفادة من مركز تطوير الإدارة العامة في جامعة صنعاء من خلال إعطائه دوراً أساسياً في تأهيل واختيار قيادات الجهاز الإداري على الصعيد المركزي والإقليمي والمحلي سواء كان ذلك قبل التعيين في المناصب القيادية أو أثناء العمل، على أن يتم ذلك بعد إجراء تقييم لتجربة المركز للفترة الماضية وإصلاح الاختلالات القائمة حالياً في عمله، وفتح فروع أو مراكز مماثلة في الأقاليم والمحافظات.
 - إلزام الأحزاب بالتوقيع على ميثاق شرف يعزز حيادية جهاز الإدارة العامة ويجرم تسخير الوظيفة العامة لمصلحة حزب أو آخر.
 - يعد الإعلام شريكاً أساسياً في نجاح عملية التحول، ومن ثم فمن المهم إعداد خطة تواصل استراتيجية يتم من خلالها استهداف كل شرائح المجتمع، والعمل على حشد المجتمع لمناصرة عملية التحول والإصلاحات المنشودة في جهاز الإدارة



العامّة باعتبارها الأداة الحقيقية للتحول نحو النظام الفيدرالي وتحقيق التنمية المنشودة.

- تلعب البنى التقليدية في اليمن، وفي مقدمتها القبيلة، دوراً مؤثراً على مختلف المستويات وفي مختلف المؤسسات بما فيها جهاز الإدارة العامّة، وهو ما يتطلب وضع حد لهذه التدخلات عبر إجراءات تضمن دمج هذه المؤسسات في أجهزة أو وحدات على المستويات المختلفة، وبما يؤدي عبر الزمن إلى اندماجها مع المؤسسات المدنية وفق خطة مدروسة وعلمية.

٧- على المستوى الاستراتيجي:

- إعادة النظر في قرار تقسيم الدولة إلى أقاليم - في حالة الأخذ بالنظام الفيدرالي - بحيث تقوم بهذه المهمة لجنة فنية تجمع متخصصين من مختلف المجالات ذات العلاقة، تراعي فيها الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفنية وغيرها، بما يضمن تقبل المواطنين لعملية التقسيم وتفاعلهم معه لنجاح عملية التحول من حيث المبدأ.
- من الضروري أن تتم عملية بناء أجهزة الإدارة في الأقاليم في ضوء نتائج دراسة لتحديد دور ووظيفة الدولة الجديدة، ودور الحكومة الاتحادية وحكومات الأقاليم وما دونها، وتحديد الأجهزة التي ستبقى اتحادية والأخرى التي ستنشأ في ظل الأقاليم، وتلك التي قد تلغى وتسند مهامها لجهات أخرى كالقطاع الخاص أو المجتمع المدني مثلاً. فالجهاز الإداري الحالي يعاني من كثير من الإشكالات التي تم تناولها سابقاً مما يجعلها عبءاً على موازنة الدولة وغير ذات جدوى في الواقع العملي.
- ضرورة أن تتم عملية التحول نحو الفيدرالية بشكل تدريجي تراعي الإعداد الجيد والكفاءة للأجهزة الإدارية اللازمة على مستوى الأقاليم وما دونها وفق خطة زمنية محددة، خاصة في ظل عدم كفاية الموارد المتاحة اللازمة لمواجهة تكاليف عملية الانتقال.
- تبني خطة استراتيجية لإصلاح الأجهزة القائمة التي ستستمر، وإيكال المهمة إلى لجنة عليا تتكون من عدد من الخبراء الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة العامّة، ترتبط اللجنة مباشرة برئيس الدولة أو البرلمان حتى يعطى لها أهمية خاصة في مواجهة مختلف الأجهزة والمكونات السياسية والاجتماعية المعيقة للإصلاح.



الخاتمة

سعت الدراسة إلى تحديد أبرز المعوقات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في اليمن. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- أن تأسيس جهاز الإدارة العامة في اليمن بعد الوحدة اليمنية في عام ١٩٩٠م قد تم بشكل غير منهجي أو علمي أدى إلى نشوء جهاز مترهل، يعاني من العديد من مظاهر التخلف والمشاكل الإدارية التي أعاقت أدائه. وقد أسهمت في ذلك جملة من العوامل السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية التي أدت إلى وجود جهاز مثقل بالاختلالات وغير قادر على تحقيق أهداف السياسات العامة وتلبية احتياجات وطموحات المواطنين.
- بذلت الحكومات المتعاقبة العديد من المحاولات والجهود لإصلاح أوضاع هذا الجهاز خلال عقدين من عمر الوحدة اليمنية. إلا أن تلك الجهود لم تؤد إلى إحداث تغيير حقيقي في أوضاع الجهاز الإداري، حيث تظهر المؤشرات تراجع وضع الجهاز الإداري خلال السنوات الأخيرة.
- إن جهاز الإدارة العامة في الوقت الراهن يعاني عدد من الاختلالات تتمثل أبرزها في: غياب الرؤية الاستراتيجية للدولة ككل ولجهاز الإدارة العامة بصفة خاصة، التضخم الهيكلي وتعارض وازدواج في عمل العديد من الوحدات، والتضخم الوظيفي وضعف مستوى المهارات لدى نسبة عالية من الموظفين، وقدم كثير من اللوائح المنظمة لوحدات الجهاز الإداري، وتعارض بعضها، وعدم مواكبتها للمستجدات، محدودية الموارد والامكانيات اللازمة لعمل كثير من الجهات وخاصة على المستوى المحلي، وانتشار ثقافة تنظيمية سلبية بين الموظفين، وانتشار الفساد في مختلف وحدات الإدارة العامة، وغيرها. وهذه الاختلالات التي يعاني منها جهاز الإدارة العامة في الوقت الراهن تمثل تحديات حقيقية لأي نظام قادم انطلاقاً من أن جهاز الإدارة العامة هو المعني بتنفيذ السياسات العامة وإحداث التنمية وتقديم الخدمات للمواطنين.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- إن اتفاق المتحاورين في مؤتمر الحوار الوطني الشامل على تحول اليمن من الدولة البسيطة إلى دولة فيدرالية يشكل عبأً إضافياً وتحد حقيقي لجهاز الإدارة العامة كونه المعني بإحداث التنمية المنشودة وتنفيذ السياسات العامة للدولة الجديدة. وفي حالة فشله فقد تترتب على ذلك آثار سيئة على اليمن عموماً وعلى وحدته الوطنية بشكل خاص. وفي ضوء التحليل الذي تم لواقع الجهاز الإداري في الوقت الراهن تبين عدم جاهزيته للقيام بدوره الحيوي في إنجاز عملية التحول بوضعه الحالي، كما أن إهمال جهاز الإدارة العامة وإجراء عملية التحول في ظل الوضع الحالي لهذا الجهاز قد تعد مغامرة لا يحمد عقباها.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن عملية التحول نحو النظام الفيدرالي قد تبدو للوهلة الأولى عملية سهلة، غير أن تنفيذها في الواقع العملي - على الأقل من الناحية الإدارية - سيتطلب إعداداً جيداً، وتوفير متطلبات نجاح عملية الانتقال نحو النظام الجديد، وأن تتم العملية بشكل تدريجي. ونظراً للأمال والطموحات الكبيرة لدى الكثير في أن هذا التحول سوف يعمل على معالجة الكثير من القضايا الوطنية، فإن ذلك يستلزم الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إصلاح أوضاع جهاز الإدارة العامة ومعالجة اختلالاته، والعمل على بناء أجهزة إدارية عامة محايدة ومهنية على مختلف المستويات قادرة على تحقيق التنمية المنشودة وتقديم الخدمات للمواطنين وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم المتنامية. وهذا يتطلب إدراكاً وشراكة وتعاوناً حقيقياً بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بجهاز الإدارة العامة.



المراجع

الكتب:

- د. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨١م.
- جورج أندرسون، مقدمة عن الفيدرالية، ترجمة: مها تكلا، كندا، أوتاوا، منتدى الاتحادات الفيدرالية، ٢٠٠٧م.
- رونالد ل. واتس، الأنظمة الفيدرالية، ترجمة: غالي برهومة وآخرون، كندا، أوتاوا، منتدى الاتحادات الفيدرالية، ٢٠٠٦م.
- د. طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، ٢٠٠٣م.
- د. عبدالمعطي عساف، النموذج المتكامل لدراسة الإدارة العامة، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط ٢، ٢٠٠١م.
- د. عدنان ياسين المقطري، الانتقال السياسي في اليمن ٢٠١١ - ٢٠١٥م"، في كتاب: الانتقال السياسي في اليمن وتداعياته الاقتصادية والاجتماعية والانسانية، د. يحيى المتوكل (محرر)، صنعاء، دار كنعان للطباعة والنشر، ٢٠١٦م.
- د. كامل بربر، الإدارة العامة في لبنان: التحديات والإصلاح، بيروت، دار المنهل اللبناني، ٢٠٠٦م.
- د. محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٦م.
- د. موفق حديد محمد، إدارة الأعمال الحكومية: النظريات والعمليات والموارد، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

الرسائل العلمية:

- أمين علي صالح السنباني، "مقومات إدارة العمالة الفائضة في الجهاز الإداري للجمهورية اليمنية؛ دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠٠٦م.



الدوريات والمجلات العلمية:

- د. أحمد محمد الحضرمي، "رؤية تحليلية لمشروع استراتيجية تحديث الخدمة المدنية"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، تصدرها كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العددان (١٣ & ١٤)، سبتمبر ١٩٩٩، مارس ٢٠٠٠م، ص ص ١٠٨-١٢٦.
- د. حمود عقلان، "العمالة الفائضة وعلاقتها بأسواق العمل اليمنية"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، تصدرها كلية التجارة بجامعة صنعاء، العددان (١٣ & ١٤)، سبتمبر ١٩٩٩م - مارس ٢٠٠٠م، ص ص ١٤٦ - ١٧٩.
- د. عبدالواحد العفوري، أوضاع إدارة الحكم وأثرها على التنمية في اليمن، مجلة بحوث اقتصادية عربية، (تصدرها الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية)، القاهرة، العدد ٦٥، شتاء ٢٠١٤م.
- د. فؤاد راشد عبده، "اليمن: الوضع الإقتصادي وضرورة الإصلاحات"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، (تصدرها الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية)، القاهرة، العدد السابع، ربيع ١٩٩٧م، ص ص ٧٧ - ٩٧.
- د. محمد أحمد الحاوري، "تقييم سياسات الخصخصة في الجمهورية اليمنية"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، تصدرها كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد (٢٠)، سبتمبر ٢٠٠٢م - مارس ٢٠٠٣، ص ص ١ - ٨١.

المؤتمرات والندوات:

- شكري عبد المولى فارح، "التضخم الوظيفي والعمالة الفائضة واتجاهات معالجتها"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري في اليمن، صنعاء، ٢٥ - ٢٩ أغسطس ١٩٩٨م.
- طه حسين الهمداني، "السمات الرئيسية للإدارة العامة في الجمهورية اليمنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع للجمعية العربية للإدارة بعنوان "نحو إدارة حكومية فعالة ورشيقة"، المنعقد في صنعاء، ١٩ يونيو ٢٠٠٥م.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- د. عادل الشرجبي، "المسار الثوري للتحول الديمقراطي: تحليل سوسيولوجي لثورة الحرية والتغيير في اليمن"، ورقة مقدمة لمؤتمر اليمن إلى أين، القاهرة، ٢٣ - ٢٤ يناير ٢٠١٢م.
- فيصل أحمد غالب، وشكري عبد المولى، "أسس وإجراءات معالجة الاختلالات في كشف الراتب"، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء التشاوري لقيادات وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، عدن، ٢٤-٢٥/١٢/٢٠٠٨م.
- د. محمد علي المقبل، "أهمية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة ومتطلبات نجاح التطبيق"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، المنعقدة في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، ٥ - ٧ نوفمبر ٢٠١٣م.
- نبيل شمسان، "الإصلاحات الإدارية والخدمة المدنية خلال خمسة عشر عاماً"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: خمسون عاماً من الإصلاحات السياسية والاقتصادية، التي نظمتها وكالة الأنباء اليمنية سبأ، صنعاء، أبريل، ٢٠٠٥م.
- نبيل شمسان، "مجالات التجديد والتحديث في الإدارة الحكومية اليمنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع للجمعية العربية للإدارة بعنوان "نحو إدارة حكومية فعالة ورشيقة"، صنعاء، ١٩ - ٢٠ / يونيو ٢٠٠٥م.

الوثائق الرسمية:

- الجمهورية اليمنية، رئاسة الجمهورية، المركز الوطني للمعلومات، تقرير الهياكل المؤسسية للدولة، صنعاء، ٢٠١٢م.
- الجمهورية اليمنية، رئاسة الوزراء، الأمانة العامة، قرار مجلس الوزراء رقم (٢٠٧) لسنة ١٩٩٩م بشأن معالجة أوضاع الموظفين بالتعاقد، صنعاء.
- الجمهورية اليمنية، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، إعادة هيكلة المجالس العليا واللجان العليا المتخصصة وإجراءات أخرى لتعزيز عمل مجلس الوزراء، صنعاء.



التحديات الإدارية التي تواجه عملية التحول نحو النظام الفيدرالي في الجمهورية اليمنية

- الجمهورية اليمنية، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، برنامج البناء الوطني والإصلاح السياسي والاقتصادي والمالي والإداري ١٩٩١م، صنعاء.
- الجمهورية اليمنية، وزارة الإدارة المحلية، مشروع الاستراتيجية الوطنية للحكم المحلي ٢٠١٥م، صنعاء.
- الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، استراتيجية التخفيف من الفقر (٢٠٠٣ - ٢٠٠٥م)، صنعاء.
- الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، البرنامج المرحلي للاستقرار والتنمية ٢٠١٢ - ٢٠١٤م، صنعاء، يوليو ٢٠١٢م.
- الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن ٢٠١٥م، نشرة تصدر عن قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية في الوزارة، صنعاء، العدد ١، مارس، ٢٠١٥م.
- الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجهاز التنفيذي لاستيعاب التعهدات، تقرير عن الوضع الراهن إطار المسؤوليات المتبادلة (التعهدات والإصلاحات)، الربع الثالث، صنعاء، سبتمبر، ٢٠١٤م.
- الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري، الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات والتخطيط، التحديث والتطوير الإداري: مشروع الخطة الخمسية الثانية ٢٠٠١ - ٢٠٠٥م، صنعاء.
- الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، برنامج تحديث الخدمة المدنية، تكليف للحكومة وإجماع: تحديد الهيكل الجديد والأدوار والأهداف التشغيلية للحكومة، تقرير القضايا الرئيسية (إم - ١)، الصيغة النهائية، أبريل، ٢٠٠٥، يومان وورد انترناشيونال، صنعاء، ٢٠٠٥م.
- الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، مركز المعلومات، إحصاءات عدد موظفي الدولة لعام ٢٠١٤م، صنعاء.
- د. محمد مطهر، ود. أحمد الشامي، "دراسة تحديد دور ووظيفة الدولة اليمنية، وزارة الخدمة المدنية"، صنعاء، ٢٠٠٢م.



أخرى:

- د. أحمد الأصبحي، "مسار التسوية السياسية في اليمن: أنموذج لحل النزاعات الداخلية، بحث منشور على شبكة الإنترنت.
- المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني، صنعاء، ٢٠٠١م.

- RAFAT AL-AKHALY, " The Challenge of Federalism in Yemen: issue brief", Atlantic Council, Rafik Hariri Center for the Middle East, May 2014.
- Foreign Policy, the failed state Index, <http://foreignpolicy.com>
- <https://www.transparency.org> موقع منظمة الشفافية العالمية



أ.د. ناصر محمد ناصر

جامعة الحديدة

مقدمة

تختلف ظروف تأسيس الدولة في المجتمعات الغربية عنها في الدول النامية. ففي المجتمعات الغربية لم يكن هناك حضور مهيم للعامل الخارجي، كما أن القوى المحلية ممثلة في البرجوازية كانت شريكة في تأسيس وتمويل الدولة وليس عبئاً عليها. وبنمو وزيادة تأثيرها ومشاركتها المالية في تمويل خزانة الدولة أخذت تطالب بالمشاركة السياسية كمثل مقابل لمشاركتها المالية، وهو أمر قاومه الملوك ورجال الإقطاع الذين كانوا يحتكرون العمل التنفيذي والتشريعي. وبتطور اقتصادات تلك المجتمعات ومن ثم اتساع حجم الطبقة البرجوازية وزيادة تأثيرها ونفوذها، ومساهمتها في تمويل العروش والجيوش مقارنة بتراجع حجم وتأثير وتمويل القوى الإقطاعية، أُجبر الملوك على ضرورة استيعاب البرجوازية في المجالس التشريعية. وقد حدث ذلك التطور عبر ثورات ودماء كما حدث في كل من بريطانيا وفرنسا في القرنين السابع عشر والثامن عشر على التوالي. إن التطورات في تلك المجتمعات كانت تسير بوتيرة بطيئة ومتزامنة مع تطور قواعدها الإنتاجية. ولم تتمكن البرجوازية من إحداث التغيير الناجز في تلك المجتمعات إلا بعد أن أصبحت تمثل القوة الأساسية على صعيد قوى الإنتاج. وكان دور المثقفين في تلك المجتمعات دوراً تنويرياً مسانداً للتغيير. وكان ذلك التطور يجري بعيداً عن أية تصورات مسبقة لدى كل من طرفي الصراع عن النموذج المثالي الذي ينبغي أن يكون هو السائد في الإدارة والحكم.

أما في المجتمعات النامية فقد ترافق مع تأسيس الدولة حضور قوي للعامل الخارجي إلى جانب التأثير الفاعل لقوى اجتماعية انعزالية وغير منتجة كالقوى القبلية، والعشائرية، والطائفية، والمذهبية، والذي ترافق بدوره مع تضائل وعدم فاعلية الرأي العام بفعل عمومية الجهل وانتشار الأمية، الأمر الذي خلق عملية تحديات مزدوجة لعملية بناء الدولة. فقوى الداخل دون الوطنية تريد الاحتفاظ بكياناتها



الاستقلالية، وقوى الخارج ممثلة في القوى الدولية والإقليمية لا تريد قيام وحدات قوية يمكن أن تهدد مصالحها في المنطقة، أو أن تتوسع على حساب طموحاتها ومشاريعها التوسعية. وزاد الوضع تعقيداً في الحالة اليمنية شح الموارد ووجود قيادة سياسية ذات ثقافة ورؤية مذهبية غير متصالحة مع مكونات ثقافة الواقع المحلي والإقليمي، ولا مع مكونات ومعطيات ثقافة العصر، التي كانت ترى فيها عامل تهديد مغير لطبيعة ثقافتها وقيمها المؤطرة برؤية دينية ذات طابع قُدسي غير قادرة على الانفتاح على الآخر والتعايش معه. إن حضور هذه العوامل وتفاعلها مجتمعة في مرحلة تأسيس الدولة اليمنية قد ترك أثراً مباشراً وبالغاً ليس في عملية توحيد الدولة، وإنما في عملية بناء هيكل ومؤسسات الدولة نفسها، التي أصبحت رغم بدائيتها وهشاشتها مجرد أوعية لصراع النخب على مصادر السلطة والثروة، بعيداً عن الأهداف التي يُفترض أنها وجدت من أجلها وهي خدمة المجتمع.

ونظراً لغياب البرجوازية فقد أخذت النخب المتعلمة زمام المبادرة في قيادة التغيير، وهذه النخب ليست جزءاً من العملية الإنتاجية، وليس لها امتداد في قاع المجتمع، ولا تسيطر على المجال الثقافي فيه، الذي كان ولا يزال حكراً على قوى التقليد. وبدأت هذه النخب قيادة عملية التحديث وفي ذهنها تصورات مسبقة لنماذج حكم ناجحة ومجربة في مجتمعات ودول أكثر رُقياً وتقدماً. وبالتالي فإن هذه النخب أخذت تتطلع إلى أن تُحكم مجتمعاتها بمثل هذه الأنظمة، غير ملتفتة إلى الواقع الاقتصادي والثقافي لهذه المجتمعات، فالنخب تريد إحراق المراحل والوصول بمجتمعاتها إلى أعلى مراحل التطور في ميدان السياسة والحكم، بينما مجتمعاتها وقواعد تلك المجتمعات الاقتصادية والإنتاجية والثقافية ما زالت بعيدة عن الوصول إلى ذلك السقف المنشود والمرتفع والمفارق للواقع.

ومن هنا نشأت فجوة حضارية متعددة الأوجه. فهناك فجوة بين طريفي النخبة في السلطة والمعارضة حول الموقف من عملية التحديث. وهناك فجوة بين الأنظمة الحاكمة وشعوبها ناجمة عن عمليات الظلم والاستبداد والقهر والفساد والابتزاز. وهناك فجوة



بين النخب المتعلمة ومجتمعاتها التقليدية التي تعاني من القديم وترفض الجديد في الوقت نفسه، لأسباب تتعلق بمستوى الوعي المتدني المدموغ بطابع ديني ذي منزع قُديسي يرفض الآخر المغاير وكل ما يصدر عنه من تجارب رائدة في ميدان الحكم والإدارة بصرف النظر عن مدى نفعيتها. والحالة اليمنية هي جزء من هذا العالم المُعقد والمتضارب الذي يتداخل فيه القديم مع الجديد والموروث مع المعاصر، فاليمين بعزلتها الجغرافية، وبتعددتها المذهبية والطائفية والقبلية تُعد نموذجاً معبراً عن هذا العالم النامي المتأخر، الذي يريد أن يدخل العصر بكل أعباء وأحمال وأثقال الماضي.

تعريف المفاهيم:

١ - البنية الاجتماعية: يُقصد بالبنية ترتيب الأجزاء التي يتألف منها الشيء، والتي تربط بينها علاقة. وأول من صاغ مفهوم البنية هو كورت جولد شتاين (١٨٧٨ - ١٩٦٥م)، نتيجة لدراسته للدماغ البشري الذي كشف أن أجزاء الدماغ ليست مستقلة وإنما تربط بينها علاقات وروابط، فكان أول من سمى الكل المترابط بالبنية^(٧٦). وانتقل هذا المفهوم إلى علم النفس لدراسة عملية الإدراك، ثم انتقل إلى علم الاجتماع، ثم إلى العلوم الاقتصادية والسياسية^(٧٧). ويُقصد بالبنية الاجتماعية في هذه الدراسة، مجموعة الروابط والعلاقات الأسرية والقبلية والعشائرية التي لها تأثير على مجرى تطور النظام السياسي اليمني.

٢ - التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية: يُقصد به استخدام مكونات وتقسيمات البنية الاجتماعية، وإذكاء حدة التنافس والصراع فيما بينها، وعدم العمل على تطويرها ودمجها وفق مبدأ جامع، وتكريس وضعيتها وضبط إيقاعها بما يخدم استمرار نظام الحكم، حيث يمكن أن تستخدم تقسيماتها ومفاعيلها كالأتي:

^{٧٦} - د. ناصر محمد ناصر، البنية الاجتماعية والنظام السياسي في الجمهورية اليمنية، ١٩٦٢ - ١٩٧٨م، مجلة كلية التجارة والاقتصاد بجامعة صنعاء، العدد ٣٦، سبتمبر ٢٠١١م، ص ١٧٦. لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع انظر: محمد فريد وجدي، دائرة معارف القرن العشرين، ج ١٠، دار المعرفة، بيروت، ١٩٧١م، ص ٣٠٩. وكميل الحاج، الموسوعة الميسرة في الفكر الفلسفي والاجتماعي، ط ١، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠٠م، ص ١٢١.

^{٧٧} - كميل الحاج، مصدر سابق، ص ١٢١.



أ - إضعاف المؤسسات التي يُخشى جانبها كالجيش، بهدف شق وحدتها، فتُشكل فرقه ووحداته على أسس مذهبية أو مناطقية أو على أسس الولاء لشخصيات بعينها، بدلاً من أن تُشكل على أسس مهنية صرفة.

ب - زرع الشقاق والتنافس بين أطراف النخبة المؤثرة، كأن تُسند المناصب في مواقع ومفاصل الدولة إلى شخصيات ذات انتماءات مذهبية أو سُلالية أو طبقية، بدلاً من إسنادها على أسس ومعايير علمية وموضوعية، كمعايير المؤهل، والخبرة والتخصص، وسنوات الخدمة، بهدف ضرب أطراف النخبة ببعضها البعض وشغلها في نفسها، بدلاً من انشغالها بعملية التنمية والتطوير والتحديث التي قد تتعارض مع أهداف النظام في البقاء والاستمرار.

ج - زرع الشقاق في أوساط المجتمع وإشغاله في صراعاته البينية، حتى لا يتوحد على مطالب من قبيل محاربة الاستبداد والفساد التي قد تضر بامتيازات أقطاب النظام على حساب الغالبية من أبناء الشعب، وحتى لا تتطور مطالبه إلى حد المطالبة بإصلاح أو إسقاط النظام، إذا بات النظام في وضعية متعارضة مع مصالح الغالبية العظمى لأفراد المجتمع.

مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة حول الإجابة عن السؤال المحوري التالي: تُرى كيف أثر التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية على عملية بناء الدولة في عهد الإمام يحيى حميد الدين؟ ويمكن تفتيت هذه المشكلة على النحو التالي:

- ١ . كيف أثر التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية على بناء المؤسسة العسكرية.
- ٢ . كيف أعاق التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية بناء الدولة.
- ٣ . كيف أعاق التوظيف لسياسي للبنية الاجتماعية عملية إدارة الدولة.



فرضية الدراسة :

يفترض الباحث أن التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية كان له أثر سلبي على عملية بناء الدولة في عهد الإمام يحيى حميد الدين، ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى المؤشرات التالية:

- ١- إن التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية كان له أثر سلبي على بناء المؤسسة العسكرية، وهي الأداة التي أراد الإمام يحيى من خلالها إعادة توحيد أجزاء اليمن.
- ٢- إن التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية أعاق وبشكل مباشر بناء الدولة، التي كان الإمام يحيى يطمح في تحقيقها.
- ٣- إن التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية أعاق عملية إدارة الدولة، التي كانت من ضمن أوليات الإمام يحيى.

منهج الدراسة :

بما أن مادة البحث تتمثل في الأوعية المكتبية كتقارير البعثات العسكرية، وكتابات المعاصرين للتجربة، والكتابات التي أتت في وقت لاحق، فإن الباحث يرى أن المنهج الأكثر ملاءمة للتعامل مع محتويات تلك الأوعية هو المنهج التاريخي، حيث سيتم تحليل المادة المستخلصة من تلك الأوعية بهدف الوقوف على صحة أو عدم صحة فرضية البحث^(٧٨). وبقي أن أشير إلى أن بعضاً من المصادر التي اعتمد عليها الباحث والتي استقى منها الوقائع التاريخية، مشحونة بالمضامين الأيدولوجية، الأمر الذي شكل على الباحث عبئاً إضافياً تمثل في كيفية التعامل مع تلك المصادر، التي غلب عليها الطابع الوصفي، فكان منهج الباحث في التعامل معها يقوم على التالي:

- ١ - تفرغ تلك الوقائع من حمولاتها الأيدولوجية التي تعكس طبيعة وثقافة المرحلة، التي جرى فيها الصراع.

^{٧٨} - لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع أنظر: د. ناصر محمد ناصر، البحث العلمي، أطره وأدواته ومناهجه، ط٢، مكتبة الصادق، صنعاء ٢٠٠٧م، ص ١٣ وما بعدها، ود. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط٧، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٨٤م، ص ٢٦٣، ود. زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، ط٣، مطبعة السعادة، القاهرة، ١٩٨٠م، ود. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٥م، ص ١٧٣.



- ٢ - مقارنة الوقائع التاريخية في مصادر متعددة، بهدف استبعاد المخلتق والوقوف على صحة الثابت منها.
- ٣ - محاولة الوقوف على الأساس المشترك الذي يجمع بين تلك الوقائع، وفي حالة عدم قدرة الباحث على الوقوف على ذلك الأساس في بعض الجزئيات أبقى النقاش حولها مفتوحاً ولم يجزم فيها برأي.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى استنطاق الوقائع التاريخية التي ترافقت مع مرحلة تأسيس الدولة اليمنية المعاصرة، بهدف معرفة كيف كانت البدايات الأولى التي ترافقت مع وضع وتأسيس المداميك والأسس التي قامت عليه الدولة اليمنية المعاصرة. وما هي الأخطاء التي ارتكبت في تلك التجربة وكيف يمكن تلافي تكرارها مستقبلاً.

الإطار الزمني للدراسة:

يبدو أن الإمام يحيى كان في رؤيته لبناء وتحديث الجيش يقع بين شقي رحى. فهو من جهة يريد بناء جيش قوي يتمكن به من إعادة توحيد أجزاء اليمن. ومن جهة أخرى كان يدرك بأن الجيوش قد تلتهم العروش، ويخشى من انقلاب الجيش عليه. وفي عام ١٩٣٤م، تحددت حدود دولته عقب توقيع اتفاقية الطائف مع السعودية خسر بموجبها أراضي جيزان ونجران وعسير، وتوقيع اتفاقية مع بريطانيا خسر بموجبها أراضي الجنوب. وبالتالي فقد تقلصت مهمة الجيش إلى حماية النظام. هذا بالإضافة إلى أن عودة البعثة الأولى العسكرية الأولى من العراق عام ١٩٣٩م، بأفكار ورؤى عصرية تطالب بتحديث الدولة وانفتاح المجتمع، والأخذ بنظام الملكية الدستورية الذي كان سائداً في مصر والعراق وقتها، يبدو أن تلك العودة قد خلقت لديه قناعة نهائية بأن الخطر على نظامه قادم من الداخل، فتوقف عن التفكير في بناء وتحديث الدولة، وتحول إلى موقف دفاعي محض، وقرر إغلاق باب الابتعاث إلى الخارج، وقام بتجزئة الجيش إلى وحدات تواجه بعضها بعضاً، كما سيوضح البحث لاحقاً. وعليه فإن الفترة الزمنية للدراسة تحددت بالفترة ١٩١٨م - ١٩٤٠م.



تقسيم الدراسة:

- تنقسم هذه الدراسة إلى مقدمة منهجية وخاتمة، وثلاثة أجزاء هي:
- أولاً - التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية وبناء المؤسسة العسكرية.
 - ثانياً - التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية وبناء الدولة.
 - ثالثاً - التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية وإدارة الدولة.



أولاً: التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية وبناء المؤسسة العسكرية

بدأ تطّلع الأتراك إلى اليمن بعد احتلالهم لمصر عام ١٥١٦م، إذ جهّزوا حملة انطلقت من السويس جنوباً لتتبع حركة البرتغاليين، وتمكنت هذه الحملة من الاستيلاء على المخا، والصليف، وزبيد عام ١٥٣٨م^(٧٩). وقد رحب اليمنيون بالأتراك في بداية الأمر لمساعدتهم ضد البرتغاليين الذين بدأوا في غزو السواحل اليمنية. ولكن العلاقة بين الأتراك واليمنيين ما لبثت أن تحولت إلى علاقة صراع بفعل عوامل أهمها:

- ١ - محاولة الأتراك إخضاع القبائل بهدف بناء دولة مركزية، إذ قاومت القبائل هذه السياسة حفاظاً على استقلالها.
- ٢ - إصرار الأتراك على تطبيق نظام الالتزام الضريبي الذي كان مطبقاً في الولايات العثمانية، إذ يقوم النظام على إخضاع الفلاحين لعملية ابتزاز مزدوجة، حيث تُكَلَّف الدولة النافذين بتحصيل الضرائب من الفلاحين، كمبلغ محدد سلفاً، وتزودهم بالعدد اللازم من الجنود، فيحرص هؤلاء على جباية أكبر قدر ممكن من الضرائب بهدف تحقيق فائض^(٨٠).
- ٣ - تطبيق نظام الرهائن المثثة، حيث يلتزم من يُشك في ولاءه من شيوخ القبائل النافذين بتسليم زوجة وولد و بنت، ليكونوا رهائن لدى الوالي العثماني لضمان ولاءه.
- ٤ - استتبات شجرة التبغ^(٨١) في التربة اليمنية، حيث أحدث الإقبال عليها وإدخالها استتباعاً واسعاً^(٨٢) وبالذات بين الشرائح الاجتماعية المحافظة.
- ٥ - استخدام وسائل عنيفة في التعامل مع المناطق الثائرة، مثل إرهاب الأهالي بإحراق قرى بكاملها، واغتيال المناوئين، وشراء ذمم البعض، وضرب اليمنيين بعضهم ببعض. كل ذلك زاد من حدة المواجهات التي كانت تستعر حيناً وتخبوا أحياناً أخرى^(٨٣)، إلى أن اضطر الأتراك إلى الخروج من اليمن عام

^{٧٩} - د. سيد مصطفى سالم، تكوين اليمن الحديث ١٩٠٤-١٩٢٨م، ط٣، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٨٤م، ص ٣٠، ٢٩.

^{٨٠} - د. صادق عبده علي، الحركات الاجتماعية والسياسية في اليمن، ١٩١٨-١٩٦٧م، دار الهمداني للطباعة والنشر، عدن، ١٩٨٨م، ص ٥٥.

^{٨١} - أطلق على التبغ مسمى تنن، وهي كلمة تركية تعني الدخان.

^{٨٢} - صادق عبده علي، مصدر سابق، ص ٥٦.

^{٨٣} - نفس المصدر، ص ١٦، ١٨.



١٦٣٥م، تحت ضغط قوات الإمام المؤيد محمد بن القاسم، مؤسس الدولة القاسمية، الذي سيطر على اليمن بكامله تقريباً من جيزان إلى عدن. إلا أن سلطة الدولة القاسمية ما لبثت أن نالها الضعف حيث انسلخت من اليمن كل من جيزان، ولحج، وعدن عام ١٧٣٢م. وبعد سيطرة محمد علي باشا والي مصر على وسط شبه الجزيرة العربية عقب سحق الحركة الوهابية مدً نفوذه إلى اليمن، إلا أنه اضطر إلى الانسحاب منها عقب هزيمته على يد الدول الأوروبية عام ١٨٤٠م^(٨٤). وبعد شق قناة السويس عام ١٨٦٩م زادت أهمية مضيق باب المندب فحاول الأتراك استرجاع اليمن، وتمكنوا من ذلك عام ١٨٧٣م^(٨٥)، إلا أن حالة الاضطراب ظلت قائمة. وفي عام ١٨٩٠م تمت مبايعة الإمام المنصور محمد بن يحيى بن محمد بن إسماعيل حميد الدين، والد الإمام يحيى حميد الدين، واجتمعت القبائل حوله لحرب الأتراك، وظل في حربه معهم في حالة سجال إلى أن توفي عام ١٩٠٤م^(٨٦). وخلف الإمام يحيى "المولود عام ١٨٦٩م" والده واستمر في نهج أبيه في مقارعة الأتراك إلى عام ١٩١١م، عندما اضطرت تركيا إلى عقد صلح الدعان معه^(٨٧)، بسبب عجز القائد العسكري التركي وقتها أحمد فيضي باشا عن الزحف على شهارة والقبض على الإمام يحيى وحسم الموقف عسكرياً^(٨٨)، وبسبب إقدام إيطاليا على احتلال ليبيا وانشغال تركيا هناك. وقد سلّمت تركيا بموجب صلح الدعان بسيادة الإمام يحيى على المناطق الشمالية والشرقية من اليمن مقابل أن يبقى تحت مظلة الدولة العثمانية، وأن يحصل على مرتب شهري قدره ألف جنيه ذهبي^(٨٩)، مقابل تسليمه ببقاء مناطق تعز وإب وتهامة تحت سيطرة الأتراك، وتسليم عشر إيراداته

^{٨٤} - د. سيد مصطفى سالم، مصدر سابق، ص ٣١، ٣٣، ٣٦، ولمزيد من التفاصيل حول الصراع المصري التركي البريطاني على اليمن أنظر: حسين عبد الله العمري، مائة عام من تاريخ اليمن الحديث، ١٧٤٨ - ١٨٤٨م، ط١، المطبعة العلمية، دمشق، ١٩٨٤م، ص ٣٣٣، ٣٣٤.

^{٨٥} - لمزيد من التفاصيل حول وضع اليمن في العهد العثماني ومقاومة اليمنيين لنظام الرهائن أنظر: عبد الكريم أحمد مطهر، سيرة الإمام يحيى بن محمد حميد الدين، ط١، تحقيق د. محمد عيسى صالح، دار البشير عمان، ١٩٩٦م، ص ٧٥.

^{٨٦} - د. سيد مصطفى سالم، مصدر سابق، ص ٤٠، ٤١.

^{٨٧} - دعان هي قرية صغيرة تقع على قمة جبل قرب عمران، كانت تشكل نقطة تماس الحدود بين الإمام يحيى والأتراك، ويُطلق عليها في معظم المصادر الدعان.

^{٨٨} - محمد يحيى الحداد، التاريخ العام لليمن، ج٥، ط١، شركة التنوير للطباعة والنشر، ١٩٨٦م، ص ٨.

^{٨٩} - زيد بن علي الوزير، محاولة لفهم المشكلة اليمنية، مركز البحوث والدراسات اليمنية، صنعاء، ١٩٧١م، ص ٦١.



للحكومة التركية^(٩٠). وقد حقق له هذا الاتفاق درجة من الاستقرار استمرت حتى جلاء الأتراك عن اليمن عام ١٩١٨م، رغم أنه واجه بسببه بعض الانتقادات التي بررها بأن صلحه مع الأتراك هو يشبه صلح الحديبية^(٩١) في كونه مجرد تنازل وقتي يعطيه فسحة من الزمن يستطيع خلالها أن يعيد بناء قواته.

١ . بداية بناء الجيش:

لا شك أن رحيل الجيش التركي خلق فراغاً عسكرياً في اليمن كان على الإمام يحيى أن يعمل على سده وتلافي آثاره. صحيح أن اليمنيين محاربين بطبيعتهم، لكن لم يسبق لهم الانخراط في جيش نظامي يجيد فنون الحرب. فقد كان اليمنيون إبان الحكم التركي معفيين من التجنيد، وكانت أول محاولة لتجنيد اليمنيين في عهد الوالي التركي إسماعيل حقي باشا عام ١٨٧٨م، حينما شكل أربعة ألوية من المجندين اليمنيين، عن طريق استقطاب الشباب اليمني بطرق اختيارية، قوامها الإغراء المادي، واستخدامهم في نقل الأوامر الإدارية إلى المواطنين، وحراسة مقار حكومة الولاية، وحراسة الشخصيات العامة التركية، وقد استقبلهم الأهالي استقبالاً حسناً، وخضت مقاومتهم للأتراك. إلا أن هذه السياسة من قبل إسماعيل حقي أخافت الباب العالي الذي كان يخشى من انضمام المجندين إلى أية حركة استقلالية تطيح بوجود الأتراك في اليمن، فقام بإلغاء عملية تجنيد اليمنيين وقام بعزل إسماعيل عن ولاية اليمن. إلا أن القوة التي شكلها إسماعيل لم تُسرح بكاملها، إذ وجد الأتراك أنفسهم بحاجة إلى استمرار بعض وحداتها. وبعد عقد صلح الدعان مع الإمام يحيى عام ١٩١١م، قام الأتراك بزيادة حجم هذه القوة من اليمنيين حتى وصلت إلى نحو ستة آلاف مقاتل، بسبب اضطرار الأتراك إلى سحب وحداتهم من اليمن، للاشتراك في حرب الدولة العثمانية مع إيطاليا التي احتلت ولاية ليبيا^(٩٢).

^{٩٠} - نص اتفاق الدعان، في: سيد مصطفى سالم، مصدر سابق، ص ٥١٧، ٥١٨.

^{٩١} - زيد بن علي الوزير، مصدر سابق، ص ٦٢.

^{٩٢} - اللواء ناجي علي الأشول، الحركة الوطنية في اليمن ١٩١٩-١٩٦٩م، مطابع دائرة التوجيه المعنوي، صنعاء، ٢٠٠٥م، ص ٩٣، ٤٤، ٤٥، ٩٤.



وكان الإمام يحيى يدرك أنه يواجه تحديات داخلية وخارجية جسيمة. فالجبهة الداخلية عبارة عن قبائل، وكيانات نازعة للاستقلال، وجزء من البلاد خاضع للإنجليز، والمحيط الإقليمي لليمن في طور التكوين، وبالتالي فالحدود غير مستقرة والمستقبل غامض. وهذه التحديات لا يمكن التغلب عليها إلا بجيش قوي. ومن هنا شرع الإمام يحيى في تأسيس الجيش، وأعلن عن فتح باب التجنيد فتوافد الآلاف من أبناء القبائل للانخراط في الجيش المزمع قيامه. وبدأ في تدريب هذه الأعداد، وأوكل تدريبها إلى نخبة من الضباط الأتراك بقيادة كنعان بك الذين بقوا مع الإمام يحيى بعد رحيل الأتراك. وقام كنعان بمعاونة نحو ٣٠٠ ضابط تركي^(٩٣)، بتشكيل الجيش النظامي، من ستة ألوية مشاة، ولواء مدفعية تتبعه وحدة نقل عسكري، وفوجين رشاشات، وفوج خياله، وفوج هجانة. وربط هذه الوحدات بقيادة عليا سُميت إمارة الجيش، التي تتبعها عدة وحدات إدارية أهمها: شعبة العمليات، وشعبة التنظيم والإدارة، وشعبة الشؤون المالية، وشعبة التسليح والصرف والتخزين، وشعبة التجنيد. هذا بالإضافة إلى ثلاث سرايا هي: سرية الشرطة العسكرية، وسرية الموسيقى العسكرية، وسرية سلاح الإشارة، وإلى هيئة التوجيه المعنوي، والمدرسة الحربية. وكان من المقرر أن يكون تعداد الجيش عشرين ألف رجل، إلا أنه لم يتجاوز في هذه المرحلة ١٤ ألفاً^(٩٤).

وكان الخبراء الأتراك يرون ضرورة تقسيم الخدمة في الجيش إلى قسمين اثنين: الأول هو قسم الخدمة المؤقتة، ويشمل المجندين لأداء خدمة الدفاع الوطني، وينقسم بدوره إلى قسمي الخدمة العاملة والخدمة الاحتياطية، والثاني هو قسم الخدمة الدائمة ويضم الضباط وصف الضباط، والجنود دائمي الخدمة، وأن تكون الخدمة في الجيش مفتوحة لكل من لديه الرغبة وتتنطبق عليه معايير وشروط العمل العسكري. إلا أن الإمام يحيى، ولحساباته الخاصة، رفض هذا التقسيم وأصدر أوامره إلى القبائل المحيطة بصنعاء، من بني الحارث، وهمدان، وبلاد الروس، وسنحان، وبني بهلول،

^{٩٣} - د. صادق عبده علي، مصدر سابق، ص ٩٥.

^{٩٤} - اللواء ناجي علي الأشول، ص ٩٦، ٩٧.



وبني حشيش يلزم كل قبيلة منها بتأمين أعداد معينة لتجنيدهم في الجيش، على أن يتم تجنيد هؤلاء بمعرفة وضمانة شيوخ القبائل، وألزم كل من لا يرغب في التجنيد من أبناء هذه المناطق بدفع مبلغ ١٠٠ ريال مقابل إعفائه من الخدمة، وكان هذا المبلغ كبيراً في ذلك الوقت^(٩٥). وبذلك يكون الإمام يحيى قد فوّت على نفسه إمكانية إنشاء مؤسسة عسكرية حديثة يرتبط فيها الجندي بالدولة مباشرة، ويكون ولاءه لها، وجلب القبيلة إلى داخل المؤسسة العسكرية المزمع إنشائها، وفتح سوقاً لابتزاز الأهالي من قبل المشايخ، فالأسر التي لا يوجد بها شباب صالحون للخدمة ألزمهم المشايخ بدفع بدل نقدي، والأسر الميسورة كانت تدفع مبالغ مالية للمشايخ، مقابل عدم تجنيد أبنائها^(٩٦).

ولم يكن هناك قانون يحدد مدة الخدمة في الجيش، ونظام التقاعد، وكان كل من ينتسب للجيش يظل فيه مدى الحياة، فإذا وصل إلى سن الشيخوخة يتم الاستغناء عنه، ومن يتوفى وهو في الخدمة يُطلب من أهله تسليم ما بعهدته من ذخيرة وملابس، ومن يُقتل في المعركة يُعطى لذويه ريال واحد شهرياً من صرفيات باب الصدقة^(٩٧).

أما تسليح وتموين الجيش فقد كانت كل قوات الجيش تقريباً مسلحة بسلاحها الشخصي وهو البندقية، بما في ذلك أفراد أولوية سلاح المدفعية والرشاشات، حيث حرص الإمام يحيى على تخزين المدافع والرشاشات التي يمتلكها الجيش في مخازن السلاح في جبل نقم، وقصر السلاح، ومستودعات المدفعية، وكانت المدافع العاملة هي المدافع الثابتة في مواقعها في جبل نقم وبعض المواقع المحيطة بصنعاء، التي كان بقاءها ضرورياً لحماية المدينة^(٩٨). وكانت الشؤون الإدارية تصرف للمجنّد أربعة أرغفة يومياً، مُعدّة من حبوب الشعير والذرة والعدس، أو نصف صاع من الحبوب إذا كان المجنّد في موقع لا يمكن إيصال الخبز إليه، وبدلّة مكونة من ثوب

^{٩٥} - نفس المصدر، ص ٩٨، ٩٩.

^{٩٦} - سلطان ناجي، التاريخ العسكري لليمن، ١٨٣٩-١٩٦٧م، شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، الكويت، ١٩٧٦م، ص ١١٦.

^{٩٧} - نفس المصدر، ص ١١٦.

^{٩٨} - اللواء ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١٠٠، ١٠٦.



طويل، وسترة وعمامة لغطاء الرأس، تُخصم من مرتب الجندي بالتقسيط، وفرش من الصوف المنسوج محلياً، التي كان يحصل الإمام يحيى عليها من ضريبة الصوف المفروضة على الفلاحين. وكان يوجد مشفى واحد في صنعاء، تركه الأتراك، ومن يضطر من الجنود إلى العلاج فيه يدفع قيمة العلاج من مرتبه بالتقسيط. وكانت العلاوات والحوافز تتفاوت بين نصف قرح وخمسة أقداح من الحبوب، تُصرف بأمر من الإمام يحيى لأفراد سلاح المدفعية والرشاشات، والموسيقى العسكرية، ومن يستطيع من غيرهم من الحصول على أمر منه^(٩٩). وعليه فقد كان ينقص الجيش السلاح، والذخيرة، وأجهزة الاتصالات، ووسائل النقل، والمعدات الهندسية، والطبابة، والتموين، والخيام، والتغذية الجيدة للجنود.

وفي عام ١٩١٩م، وبعد أن اجتازت بعض الدُفعَ عملية التدريب، أعلن الإمام يحيى عن قيام الجيش في حفل رسمي، فأصبح الجيش يتكون من المقاتلين الذين حاربوا الأتراك في صف الإمام يحيى، ومن الذين تم اختيارهم من قبل الإمام يحيى ممن خدموا في الجيش التركي، ومن الذين انضموا إلى الجيش عند فتح باب التجنيد بعد رحيل الأتراك. وقام الإمام يحيى في هذا الإطار بافتتاح كلية ومعهد لتدريب ضباط الجيش، وأسس سريةً مخابرات، وضمَّ بعض المدربين السوريين إلى جانب الأتراك، وتم رفع تعداد الجيش إلى نحو ٢٥ ألف ضابط وجندي^(١٠٠). وكانت رُتب ومرتبات ضباط الجيش الشهرية على النحو التالي^(١٠١):

^{٩٩}- نفس المصدر، ص ١٠٢، ١٠٣.

^{١٠٠} - د. أحمد عبيد بن دغر، اليمن تحت حكم الإمام أحمد ١٩٤٨ - ١٩٦٢م، مكتبة مدبولي، القاهرة، ٢٠٠٥م.
^{١٠١} - سلطان ناجي، مصدر سابق، ص ١١٨، ١١٩. واللواء الركن. سيف الدين سعيد آل يحيى، رئيس البعثة العسكرية العراقية إلى اليمن، ١٩٤٠ - ١٩٤٣م، تاريخ البعثة العسكرية العراقية إلى اليمن، ج ١، ط ١، دائرة التدريب والتطوير القتالي بوزارة الدفاع، بغداد، ١٩٨٦م، ص ٢٨٥.

التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية وبناء الدولة في عهد الإمام يحيى حميد
الدين ١٩١٨م - ١٩٤٠م



المرتبة العسكرية	المرتب بالريال	المرتبة العسكرية	المرتب بالريال
جندي	٦	رئيس درجة ثانية	٢٥
نائب عريف	٦	رئيس درجة أولى	٣٠
عريف	٧	مقدم درجة ثانية	٣٥
رئيس عرفاء	٨	مقدم درجة أولى	٤٠
مساعد	٩	عقيد درجة ثانية	٥٠
ملازم ثاني	١٢	عقيد درجة أولى	٦٠
ملازم أول درجة ثانية	١٥	زعيم	٨٠
ملازم أول درجة أولى	٢٠		

ولم يكن هذا الوضع يروق للخبراء العسكريين الأتراك، فطرح كنعان بك رأيه على الإمام يحيى بصراحة بأن الجيش بهذا المستوى من التنظيم والتسليح والتدريب والإدارة لا يمكن الركون إليه والاعتماد عليه في حماية سيادة واستقلال الدولة والدفاع عنها، فاستاء منه الإمام يحيى وزجّ به في السجن بعد أن دخل في مناقشات مع نائب أمير الجيش علي بن إبراهيم^(١٠٢).

٢ . دور البعثات العسكرية في بناء الجيش:

ولكي يسد الإمام يحيى الفراغ الذي تركه كنعان بك قام باستقدام لجنة خبراء من العسكريين من تركيا، مكونة من أربعة ضباط هم: العقيد حسن تحسين فقير، والعقيد مصطفى وصفي، والعقيد محمد رفعت، والعقيد ثريا بك، وطلب منها إعادة النظر في تشكيل الجيش، وتحديث سلاح الإشارة، وترجمة المصطلحات العسكرية التركية إلى العربية، وإعداد بعض الثكنات لاستقبال المجندين^(١٠٣). ولم تتجح البعثة في إعادة النظر في تشكيل الجيش، لأن ذلك يتعارض مع رؤية الإمام يحيى لقوام ودور ووضع الجيش، ولكنها نجحت في المسائل الفنية البحتة، إذ تمكنت من

١٠٢ - اللوا. ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١٠٥.

١٠٣ - نفس المصدر، ص ١٠٦.



بناء ثكنات للجيش، ومن ترجمة المصطلحات العسكرية التركية إلى العربية، فحلت بذلك مشكلة تدريبية وعملياته، إذ كان المدربون قبل ترجمة تلك المصطلحات، يخاطبون الجنود إبان التدريب بجمل طويلة مثل تزللق خطوتان إلى الأمام أو إلى الخلف^(١٠٤).

ولم يدرك الإمام يحيى خطورة عدم تحديث وتسليح الجيش إلا بعد الهزيمة التي واجهها عام ١٩٣٤م أمام السعوديين، إذ أرسل بعثتين إلى العراق، الأولى برئاسة محيي الدين العنسي، وضمت ١٠ أشخاص منهم عبد الله حسين السلال، وحسن العمري، والثانية برئاسة زيد عنان، وضمت ١٠ أشخاص منهم أحمد الثلايا، وحمود الجايبي، وأحمد حسين المروني. إلا أن عودتهما أحدثت لديه رد فعل من تأثر أفراد البعثتين بالقيم العصرية، وقرر بدلاً من ذلك استقدام بعثة عسكرية عراقية تقوم بعمليات التدريب في الداخل، وكانت البعثة مكونة من أربعة ضباط و١٢ صف ضابط، وتتقاضى مرتباً شهرياً قدره ٣٢٠٠ ريال، وهو مبلغ باهض في ذلك الوقت^(١٠٥).

وقدمت إليه البعثة بالإضافة إلى التدريب عدة تقارير عن وضع الجيش اليمني، أهم ما جاء فيها: ١ - أن وحدات الألوية لم تجتمع في مكان واحد قط، الأمر الذي يجعل السيطرة مفقودة، والتدريب شبه مستحيل. ٢ - أن وحدات الجيش تقوم بعمل الشرطة، فيحصل بعض أفرادها على منافع مادية من المواطنين جعلهم يفكرون فيها بدلاً من متابعة واجباتهم العسكرية. ٣ - أن بعض أفراد الجيش يقومون بالعمل كخدم وسائسي خيول وعمال زراعيين عند بعض الحكام والقضاة والمسؤولين، مما هبط بمكانتهم إلى مستويات غير لائقة. ٤ - أن لا أثر لوجود مبدأ الانضباط العسكري، والتسلسل في القيادة، حيث يستطيع الجندي مراجعة قائد الجيش في أي أمر مهما صغر دون علم أو موافقة أمره المباشر. ٥ - أن عدم تحديد مدة الخدمة العسكرية جعل جزءاً مهماً من قوام الجيش عبارة عن رجال يعانون من أمراض

^{١٠٤} - نفس المصدر، ص ١٠٦.

^{١٠٥} - فرانسوا بورغ، وإريك فاليه، اليمن نحو الجمهورية، صور ووثائق من اليمن (١٩٠٠-١٩٧٠)، ط٢، المعهد الفرنسي للآثار والعلوم الاجتماعية، اليمن، صنعاء، ٢٠١٢م، ص ٣١٥.



وأعراض الشيخوخة^(١٠٦). ٦ - أن المديرين غير مؤهلين وبعضهم قد تجاوزوا الستين من العمر، ولا علم لهم بما طرأ على العلوم العسكرية من تطور. ٧ - أن التعليم قائم على حفظ واستظهار المصطلحات العسكرية، والجمل والنصوص، دون الاهتمام بالتدريب العملي والممارسة الميدانية. ٨ - أن الطلاب الملتحقين بالمدرسة الحربية غير مؤهلين من حيث الأساس لدراسة العلوم العسكرية، حيث أن جلهم لديهم إلمام بالقراءة والكتابة، ولكن لا يوجد بينهم ولا تلميذ واحد لديه معرفة بالحساب والهندسة والجغرافيا ومبادئ التاريخ العام، ولذا ليس بوسعهم استيعاب دروس التخطيط والطبوغرافيا، ولا يستطيعون دراسة التاريخ العسكري، ولا يمكنهم اكتساب حتى ثقافة عسكرية في ظل انعدام مبادئ الثقافة العامة لديهم. ٩ - أنه لا توجد مناهج تدريس، وكل ما هو موجود هو بعض الملاحظات التي كتبها بعض المدرسين وهي غير ملائمة وغير مستوعبة للتطورات الحديثة في ميدان العلوم العسكرية. ١٠ - أن التلاميذ يسكنون ويأكلون وينامون في قاعة واحدة، ويفترشون الأرض. ١١ - أن التغذية عبارة عن ٩٠٠ جرام من الخبز تُعطى لهم دفعة واحدة صباحاً، وغالباً ما يستهلكها التلميذ صباحاً ثم يغادر المدرسة لتدبير وجبتي الغداء والعشاء. ١٢ - أن مظهر التلميذ لا يبعث على الارتياح ولا يشعره بشخصيته العسكرية. ١٣ - أنه لا يوجد عمال لخدمة المدرسة حيث يقوم التلاميذ بأعمال النظافة، وحراسة العنابر وكافة الأعمال الخدمية فيها. ١٤ - أن المعهد العسكري العلمي أكثر من نصف تلاميذه أميون لا يجيدون القراءة والكتابة، وأن بعض هؤلاء قد بلغوا الستين من العمر، ولا يمكن أن يتعلموا، ومن غير المجدي إحراق الجهود والطاقت وهدر الوقت في تعليمهم^(١٠٧). ١٥ - أن سلاح الإشارة يعاني من عدم توفر كامل بنيته التحتية، حيث لا توجد مدرسة لتدريس علم الإشارة، وأدوات البرق بالية وقديمة، والأسلاك متهاكلة، ولا توجد ورشة لإصلاح المعدات التالفة، وأن عملية الإرسال والاستقبال

١٠٦ - التقرير الأول للبعثة العسكرية العراقية عن وضع الجيش النظامي، في: اللواء ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١١١، ١١٢، ١١٣.

١٠٧ - التقرير الثاني للبعثة العسكرية العراقية عن وضع المدرسة الحربية والمعهد العسكري العلمي، في: اللواء ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٧.



ضعيفة ومتقطعة لعدم الأدوات وعدم أهلية المختصين في استخدام التلغراف^(١٠٨).
١٦ - وأن سلاح المدفعية يعمل بطريقة بدائية، حيث لا يستطيع الجنود نصب وتوجيه المدافع طبقاً للزوايا والانحرافات المطلوبة، وأن كثيراً من المدافع قديمة وبعضها غير صالح للاستعمال، ومناظير معظمها معطلة، ولذا يتدرب الجنود على قصف أهداف على مسافات قصيرة حيث يُرى الهدف بالعين المجردة، وعندما يتدربون على قصف أهداف بعيدة يقومون بالقصف عشوائياً نحو أهداف لا يرونها. ١٧ - أن عملية التدريب تقوم على نصب المدافع في ساحات مكشوفة، ويوضع الهدف على جبل أو تله مقابلة بشكل واضح، ويتم تكرار الرمي إلى أن يُصاب الهدف، وهو أمر لا يمكن أن يحدث على أرض الواقع في الحروب. ١٨ - وأنه لا يوجد نظام للأوامر والسيطرة.
وقدمت البعثة قائمة من المقترحات إلى الإمام يحيى لإصلاح وضع المؤسسة العسكرية^(١٠٩)، منها: ١ - تقسيم اليمن إلى ثلاث مناطق عسكرية، وإعادة تشكيل الجيش على أساس وجود فرقة في كل منطقة عسكرية، على أن تُقسَّم الفرقة إلى ثلاثة ألوية، ويُقسَّم اللواء إلى ثلاثة أفواج، ويُقسَّم الفوج إلى ثلاث سرايا، ويكون لكل سرية مركز تدريب. ٢ - أن يُضم المستجدون للجيش عبر مؤسسات الدولة وعبر قنواتها الرسمية، وليس عبر المشايخ. ٣ - أن يُربط الجندي بأمرة مباشرة بهدف تقوية روح الضبط العسكري. ٤ - أن تُحدَّد سنوات الخدمة. ٥ - أن يبقى المسرحون ضمن القوة الاحتياطية للجيش، بحيث يتم استدعائهم عند إعلان النفير العام. ٦ - أن يُفصل سلاح المدفعية ويكون سلاحاً بذاته، من حيث التدريب والتأهيل، ولا ينضم إلى قوى الجيش إلا في حالة إسنادها إبان الحروب^(١١٠). ٧ - أن يتم استحداث ثانوية عامة، أو تخصيص صفوف في المدارس القائمة تُدرّس منهج الثانوية العامة، يلتحق بها التلاميذ قبل الالتحاق بالمدرسة الحربية. ٨ - أن يتم تحديث

١٠٨ - التقرير الثالث للبعثة العسكرية العراقية عن وضع سلاح الإشارة، في: اللواء: ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١٣١، ١٣٢.

١٠٩ - التقرير الرابع للبعثة العسكرية العراقية عن وضع سلاح المدفعية، في: ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١٣٤، ١٣٥، ١٣٦.

١١٠ - التقرير الأول للبعثة العسكرية العراقية، عن وضع الجيش النظامي، في: اللواء ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١١٥، ١١٦، ١١٧، ١١٨.



المناهج حتى توافق مثيلاتها في العالم العربي، ورفع ساعات التدريب في اليوم إلى ثلاث ساعات على الأقل. ورفع مستوى ونوع التغذية إلى ٢٠٠ جرام من اللحم، و ٣٠٠ جرام من الخضار، و ١٥٠ جرام من الأرز، و ١٠ جرام من السمن يومياً. ٩ - إيجاد لائحة تُحدّد العقوبات ضد التلاميذ، وضد المدرسين في حالة تعسفهم في تطبيق العقوبات. ١٠ - إلغاء المعهد العسكري العلمي لعدم جدوى بقاءه، وعدم القدرة على إصلاحه^(١١١). إلا أن الإمام يحيى تجاهل تلك المقترحات ولم ينفذ منها شيئاً حتى الملابس العسكرية التي اقترحت البعثة تزويد الجيش بها لتمييز أفرادها عن المدنيين رفض تغييرها بحجة أنها ستقيد حركة الجنود أثناء أداء الصلاة^(١١٢).

٣ . مخاوف الإمام يحيى وبناء الوحدات الموازية للجيش:

ويبدو أن الإمام يحيى بدأت تساوره الشكوك والمخاوف من ولاء الجيش من وقت مبكر. وزادت هذه المخاوف بعد عام ١٩٣٤م، عقب توقيع اتفاقية الطائف مع السعودية وخسارة اليمن لأراضي جيزان ونجران وعسير، وتوقيع اتفاقية مماثلة مع بريطانيا خسرت اليمن على إثرها أراضي الجنوب اليمني، وتنامي حالة التذمر بين ضباط وقادة الجيش. لذلك قرر إبقاءه في وضع ضعيف وتقسيمه إلى كيانات متنافسة تواجه وتردع بعضها بعضاً، فأسس - إلى جانب الجيش النظامي الذي كان يطلق عليه الجيش المُظفّر - الجيش الدفاعي ويتكون من المجندين إلزامياً من أبناء القبائل، وكان قوام هذا الجيش ١٦ ألف مقاتل^(١١٣). وكان الهدف منه - إلى جانب موازنة الجيش النظامي - استقطاب أبناء القبائل النافذة في المناطق الشمالية والشرقية، بغرض إضعاف شيوخ القبائل في هذه المناطق الذين لهم قدرة على تشكيل فرق مسلحة من رجال القبائل، وربطهم بنظام الحكم للحيلولة دون تمردهم، وكان قوام هذا الجيش هم الفقراء من أبناء القبائل^(١١٤). وهنا يتجلى التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية.

^{١١١} - التقرير الثاني للبعثة العسكرية العراقية عن وضع المدرسة الحربية، والمعهد العسكري العلمي، في: اللواء ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٦، ١٢٧.

^{١١٢} - اللواء، ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١٤٥.

^{١١٣} - العميد الركن. سيف الدين سعيد آل يحيى، مصدر سابق، ص ٢٨٤. و <http://Wikipedia.org>.

^{١١٤} - سلطان ناجي، مصدر سابق، ص ١٠٥.



كما قام بتأسيس الجيش الخارجي، ويبلغ قوامه نحو ١٣ ألف مقاتل^(١١٥)، وهذا الجيش يتكون أساساً من رجال القبائل، ويتبع في قيادته شيوخ القبائل، الذين لا يربطهم شيء بالدولة سوى استلام مخصصاتهم. وكان الإمام يحيى يدفع لكل شيخ قبيلة أربعة ريالاً على كل مجند، ريالان منها للمجند وريالان للشيخ. ومشايخ القبائل هم الذين يحددون من ينخرط في هذا الجيش تحت إمرتهم، ويقدمون قوائم للإمام يحيى بمن قاموا بتجنيدهم. وكان يشترط على المنتسب إليه أن يُسَلِّح نفسه، وأن يكون متواجداً عند الطلب، وأن يكون مُلْزماً بالخدمة لسنوات غير محددة، وأن يُنهي الإمام يحيى خدمة من يرى منهم عندما يريد. وكانت مهمة هذا الجيش المعلنة أنه رديف للجيشين النظامي والدفاعي، ولضرب القبائل المناوئة، إلا أن الكثير من ضباط وقادة الجيش نظروا إليه باعتباره أداة لردع كل من الجيشين النظامي والدفاعي، وكان حجم هذا الجيش يتسع ويتقلص حسب الحاجة^(١١٦).

وبالإضافة إلى هذه التشكيلات الثلاثة كان هناك الحرس الخاص المناطق به حراسة القصور الملكية، والقيام بعرض عسكري أسبوعي، والقيام ببعض مهام جهاز الشرطة بتنفيذ أوامر الإمام، وكان يتكون من حوالي ثلاثة آلاف مقاتل، وكان الإمام يحيى يوليه عناية خاصة.

وكان الجيش عموماً يتسلح بنحو ٤٠٠ ألف بندقية، و٢٠٠ مدفع، معظمها ورثها عن الأتراك^(١١٧)، حيث سلّمه الأتراك كامل معداتهم قبل رحيلهم^(١١٨)، بما فيها محتويات قصر السلاح المعروف بقصر غمدان، وذلك مقابل بعض الالتزامات المالية التي عجز الأتراك عن الوفاء بها للإمام يحيى أثناء الحرب العالمية الأولى، وتقديراً لوفاء الإمام يحيى بشروط صلح الدعان وعدم استغلال ظروف الحرب لمهاجمة الأتراك^(١١٩). وقد اعتبر الإمام يحيى كل ما استلمه من الأتراك ملكاً شخصياً له بحجة أن تركيا كانت مدينة له. وشكل لجنة من رجال الدين قدّرت أثمان تلك

^{١١٥} - العميد الركن. سيف الدين سعيد آل يحيى، مصدر سابق، ص ٢٨٤، و <http://Wikipedia.org>.

^{١١٦} - اللواء. ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ١٤٩، ١٥٠.

^{١١٧} - د. أحمد عبيد بن دغر، مصدر سابق، ص ١٠٩، ١١٠.

^{١١٨} - زيد بن علي الوزير، مصدر سابق، ص ٥٤.

^{١١٩} - محمد يحيى الحداد، مصدر سابق، ص ٤٧.



المعدات، ثم قام ببيعها للدولة واستلم ثمنها من بيت المال^(١٢٠). على أنه لم يكن في ذلك التاريخ فصل بين مالية الدولة وأموال الإمام الخاصة، فقد كانت أموال الدولة تودع في قصور الإمام وتبقى تحت تصرفه.

وحصل الإمام يحيى على صفقة رشاشات من النمسا عبر وسيط يهودي يمني يُسمى إسماعيل الصبري، ثم استورد صفقة أسلحة ألمانية عبر وسيط سوري. وفي عام ١٩٢٦م، حصل من إيطاليا على ٢٠٠ ألف بندقية^(١٢١)، كما حصل من العراق على عدة مدافع بريطانية الصنع. وكانت لدى الجيش ورشة صغيرة لتصنيع الذخيرة يشرف عليها خبراء نمساويون وتنتج أربعة صناديق يومياً بكل صندوق ألف طلقة^(١٢٢). كما أنشأ الإيطاليون مصنعاً صغيراً لإنتاج الذخيرة وإصلاح السلاح. وكان هناك زورقان صغيران على كل منهما مدفعان^(١٢٣).

ودفعت الإمام يحيى التحديات البريطانية والسعودية إلى إنشاء سلاح جوي، وأرسل بعثة إلى إيطاليا لدراسة علوم الطيران، وحرص على اختيار أعضائها بعناية من بين أبناء الأسر المتواضعة حتى لا تُحدث عودتهم حراكاً اجتماعياً وسياسياً تقوده الأسر المتنفذة. وبقي أفراد هذه البعثة مدة ثلاث سنوات. وعند عودتهم استاء الإمام يحيى عندما رأهم حليقي الذقون ويرتدون ملابس حديثة^(١٢٤). وعندما أُجري أول عرض جوي سقطت إحدى الطائرات وقُتل قائدها أحمد الكبسي، ومساعدته أحمد السراجي، فأمر الإمام يحيى بإلغاء مشروع الطيران نهائياً، ومنع بقية أفراد البعثة من العودة إلى إيطاليا لإكمال دراستهم، إبان تواجدهم في اليمن في العطلة الصيفية، وقام بتوزيعهم على المصالح الحكومية^(١٢٥).

١٢٠ - اللواء. ناجي علي الأشول، مصدر سابق، ص ٦٧.

١٢١ - يذكر زيد بن علي الوزير أن الإمام يحيى غض الطرف عن استخدام الإيطاليين لبعض الجزر اليمنية في البحر الأحمر مقابل تزويده بالسلاح، وهو أمر مشكوك فيه، ويتنافى مع طبيعة الإمام يحيى المسكونة بهاجس الاستعمار، والمتوجسة من كل ما هو أجنبي، أنظر زيد بن علي الوزير، مصدر سابق، ص ٥٨.

١٢٢ - أمين الريحاني، ملوك العرب، ج١، ط٢، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٦م، ص ١٥٣.

١٢٣ - د. أحمد عبيد بن دغر، مصدر سابق، ص ١٠٥، ١٠٦.

١٢٤ - د. عبد العزيز قائد المسعودي، اليمن المعاصر من القبيلة إلى الدولة ١٩١١-١٩٦٧م، ط١، دار المجد للطباعة والنشر، صنعاء، ٢٠٠٤م، ص ١٨٨.

١٢٥ - نزيه مؤيد العظم، رحلة في بلاد السعيدة، ج ١، ط١، مؤسسة فادي برس، لندن، ١٩٨٥م، ص ٢١٥.



وكانت مهام الجيش متعددة بين حراسة النظام، وإخماد الثورات، وحفظ الأمن، وجمع الضرائب، ونقل البريد الحكومي، وحماية سيادة البلاد^(١٢٦). وعليه يمكن ملاحظة الآتي:

- أ - أن الإمام يحيى في بنائه للجيش كان محكوماً بثلاثة متغيرات هي: رغبته في بناء جيش قوي يستطيع به إعادة توحيد أجزاء الدولة اليمنية، وخشيته من أن ينقلب الجيش على النظام، ورغبته في أن يكون الجيش وعاءً لاستقطاب أبناء القبائل، ومن ثم إضعاف قبضة شيوخ القبائل على البنية الاجتماعية القبلية. وقد أدى تغليب التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية في عملية بناء الجيش إلى الحيلولة دون بناء مؤسسة عسكرية قوية وقادرة على إنجاز المهام المنوطة بها.
- ب - أن دافعه لتحديث الجيش كان محدوداً وتمثل في التحديات التي واجهها من الجنوب من قبل بريطانيا، خصوصاً بعد أن تمكن سلاح الجو البريطاني عام ١٩٢٦م من إحباط محاولات الإمام يحيى استعادة أراضي الجنوب، وبعد أن تجرأ ابن سعود عام ١٩٢٦م على بسط حمايته على إمارة الإدريسي في عسير.
- ج - أن المبتعثين العائدين من الخارج شكّلوا عوامل هدم للبنية الاجتماعية التقليدية المحمية بجدار العزلة، إذ بيّنت عودتهم لليمنيين وللنخبة المثقفة تحديداً حجم الفجوة التي تفصل اليمن عن العالم. الأمر الذي أخاف الإمام يحيى على تآكل القاعدة الاجتماعية للنظام، فعمد إلى إيقاف عمليات الابتعاث إلى الخارج.

^{١٢٦} - العميد الركن سيف الدين سعيد آل يحيى، مصدر سابق، ص ٢٨٤. ود. أحمد عبيد بن دغر، مصدر سابق، ص ١٠٦.



ثانياً: التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية وبناء الدولة

كان للإمام يحيى هدف طموح وهو إعادة توحيد أراضي اليمن في إطار دولة مركزية. ولا شك أنه كان يدرك حجم الصعوبات التي تفرضها طبيعة البنية الاجتماعية التي أحبطت مساعي الأتراك في بناء دولة مركزية. إلا أنه كما يبدو أراد أن يكسر هذه القاعدة وأن ينجح فيما فشل فيه الأتراك. فيا ترى ما هي مقومات البنية الاجتماعية التي كان الإمام يحيى يعمل في إطارها؟ وكيف تعامل معها؟ وأين نجح وأين أخفق في مهمته؟

١ . مكونات البنية الاجتماعية:

كانت البنية الاجتماعية في ذلك الوقت، طبقاً لمعيار التأثير، والقوة، والنفوذ، وليس طبقاً لمعيار الحجم، مكونة من الهاشميين، والقضاة، والمشايخ، والملأك، والتجار، والمتقفون، والمهمشون. ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

أ. الهاشميون: وقد قدموا إلى اليمن من المدينة المنورة، حين استدعت القبائل المتناحرة يحيى بن الحسين القاسم الرسي عام ٨٩٣م لحل الخلافات المحتدمة فيما بينها. وقام الرسي بالإضافة إلى عمله التوفيقي بين القبائل بتأسيس الهجر الدينية، وهي عبارة عن مدارس داخلية، تُقدّم لطلاب العلوم الدينية المأوى والمعيشة، ويتبعها العديد من الأراضي الوقفية. وفي عام ٨٩٧م بايعه أهالي صعدة إماماً، فاتخذها عاصمة لدولته، وأخذ يمد نفوذه إلى المناطق المجاورة لها. كما أخذ في التوسع في بناء هذه الهجر كنواة لنشر المذهب الزيدي المشايخ للبيت الهاشمي، فأصبحت هذه الهجر هي المؤسسات التعليمية الوحيدة التي يتم فيها تعلم وإجادة العلوم الدينية. وقد تخرج منها أشخاص مؤثرون، أمثال محمد بن إسماعيل الأمير، ومحمد بن علي الشوكاني، وصالح بن مهدي المقبل، وحسين بن الجلال في القرون السابع عشر والثامن عشر، والتاسع عشر. كما تخرج منها في بداية القرن العشرين شخصيات أمثال زيد بن علي



الموشكي، الذي درس في هجرة موشك بدمار، وأحمد محمد نعمان خريج هجرة زبيد^(١٢٧).

إلا أن هناك شكوكاً حول مدى انتساب كل من يُطلق عليهم الهاشميون إلى البيت الهاشمي، كون حكم الهاشمين قد استمر في اليمن على مدار أحد عشر قرناً، وكان النسب الهاشمي عنصر قوة لا يُضاهى. ورغم أن منسوبي البيت الهاشمي يعدون طبقة مغلقة حيث يحرسون على عدم مصاهرة القحطانيين^(١٢٨)، فإن قلة من أقطاب النخبة تمكنت من كسر هذه القاعدة، كالقاضي أحمد السياغي، الذي تزوج من بيت شرف الدين، والقاضي عبد الله الحجري، الذي تزوج من بيت أبي طالب. إن النسب الهاشمي كان مصدر إغراء لكل من يطمح في سلطة، أو مكانة، أو ثروة، وبالتالي ادعى الكثير انتسابهم إلى البيت الهاشمي^(١٢٩). وقد ترتبت على المكانة الدينية للبيت الهاشمي مكانة اجتماعية واقتصادية وسياسية رفيعة مكنتهم من السيطرة على الوظيفة العامة، التي كانت الباب الأوسع لتحقيق الثراء، فتمكنوا من اكتساب مساحات واسعة من الأراضي الزراعية، والعقارات، والقصور^(١٣٠). وكانوا وسيلة الإمامة وسلاحها في العمل التنفيذي، والإداري، والقضائي، وفي تسييج الإمامة بالفتوى الدينية، والدعاية لها عبر الخطابة الدينية، حيث كانت نسبة الأمية في البلاد في حدود ٩٥٪^(١٣١). وكان التعيين في المواقع التنفيذية في الدولة يقوم على معياري الولاء الشخصي للإمام يحيى، والانتماء الأسري.

ب. القضاة: وهم الذين امتنوا القضاء وكانوا في المرتبة الثانية من حيث المكانة والتأثير. وقد أنشأ الإمام يحيى لهذا الغرض مدرسة أسماها المدرسة العلمية لتعليم العلوم الشرعية، التحق بها أبناء الأسر الموسرة المقربة منه^(١٣٢). وكان خريجو هذه

١٢٧ - د. عبد العزيز المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، ط١، مكتبة السنحاني، صنعاء، ١٩٩٢م، ط١، مصدر سابق، ص ٢٨، ٢٩.

١٢٨ - أحمد وصفي زكريا، رحلتي إلى اليمن، ط١، دار الفكر، دمشق، ١٩٨٦م، ص ١٢٣.

١٢٩ - د. أحمد قائد الصايدي، حركة المعارضة اليمنية في عهد الإمام يحيى بن محمد حميد الدين، ١٩٠٤ - ١٩٤٨م، ط١، مركز البحوث والدراسات اليمنية، صنعاء، ص ١٩٨٣م، ص ٨٢، ٨٣.

١٣٠ - نفس المصدر، ص ٨٥.

١٣١ - د. عبد العزيز المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ٢٧.

١٣٢ - د. أحمد قائد الصايدي، مصدر سابق، ص ٩٨.



المدرسة وغيرهم ممن توارثوا مهنة القضاء يشغلون المناصب الوسطية في الدولة، فلم يقتصر عملهم على سلك القضاء وحده، وإنما امتد ليشمل المناصب الإدارية في جهاز الدولة، وإدارة النواحي، وحتى المناصب الوزارية، ورئاسة الحكومة. وقد كان القاضي عبد الله العمري رئيس الوزراء من أقرب المقربين إلى الإمام. ورغم أن هذه المؤسسات ذات طابع صوري إلا أن توليها يعد دلالة على قرب هذه الفئة من الإمام. وكان القضاء هو أقرب الطرق إلى تحقيق الثراء السريع غير المشروع، لذا كان منصب القاضي محل تنافس شديد بين أبناء أطراف هذه الفئة. ولم تكن هناك قوانين محددة يستند إليها القضاة في أحكامهم، حيث كانوا يعتمدون على اطلاعهم وفهمهم للمسائل الفقهية، ولم يكن هناك نظام للدفاع. وكون مرتباتهم متدنية للغاية فقد انغمس الكثير منهم في الفساد. ولم يحاول الإمام يحيى إصلاح هذا الوضع، بل كان يغض الطرف عن قصد عن فساد هذه الفئة^(١٣٣)، ويبدو أنه من جهة كان يريد الاستعانة بهذه الشريحة في مواجهة طموحات البيوت الهاشمية، ومن جهة أخرى كان يريد إضعافها والسيطرة عليها ضماناً لولائها، وكان انغماسها في الفساد يحقق له الهدفين معاً.

إن كثيراً من أفراد الشعب وبسبب ظروف تدني الوعي كانوا ينسبون إلى فئة القضاة المظالم والتجاوزات، ويبرئون البيت الحاكم منها. وبالتالي فقد كانت علاقة القضاة بالشعب علاقة عدائية قوامها الاستغلال، والظلم، والرشوة، ومناصرة الأغنياء من قبل أغلب القضاة، ونقمة وتبرم من قبل غالبية أبناء الشعب. كما كانت علاقتهم بالهاشميين علاقة عدائية قوامها الاحتقار والنقمة من قبل الهاشميين الذين يعتبرون القضاة ذوي أصول وضيعة - مقارنة بالهاشميين - حصلوا من السلطة والجاه أكثر مما يستحقون بسبب محاباة الإمام لهم، وعلى حساب منتسبي البيت الهاشمي.

ج - المشايخ: وقد تركزت قوتهم ونفوذهم في الأرياف والبوادي. وكان على الدول المتعاقبة التي حكمت اليمن إن أرادت أن تمتد نفوذها إلى تلك البقاع أن تعمل من خلالهم وبالتسسيق معهم، وأن تحافظ على مصالحهم. ويتميز مشايخ المناطق الوسطى

١٣٣ - د. أحمد عبيد بن دغر، مصدر سابق، ص ١٠٠.



والساحلية في تعز وإب وتهامة بالسيطرة الكاملة على الفلاحين، والاستقلال شبه الكامل عن الدولة، فكانوا يمتلكون الأراضي الواسعة، ويسلموها للفلاحين لزراعتها بنظام المحاصصة، وكان لهم سجونهم الخاصة بهم، وكانت هذه الوضعية موروثاً من حقبة تاريخية سابقة^(١٣٤). أما مشايخ المناطق الشمالية والشرقية، فقد كانت علاقة هؤلاء بأفراد قبائلهم، بسبب تماسك النظام العشائري، أقرب إلى الطابع الندي. وبما أن الكل مسلح في هذه المناطق فلم يكن بوسع المشايخ ممارسة القمع ضد أفراد قبائلهم، إلا أنهم، وبسبب الجهل، كانوا يستغلونهم كمحاربين مع الإمام مقابل مخصصات وعطاء مجزٍ من قبل الإمام^(١٣٥). وقد تمكن الإمام عند مقاومته الأتراك من استقطاب هؤلاء فكانوا قوام جيشه الذي حقق له الاستقلال عن تركيا، وقد اعتمد لهم مخصصات مالية ثابتة بالإضافة إلى ما يحصلون عليه من غنائم الحرب.

د. الملاك: وهم خليط من الهاشميين، والقضاة، والمشايخ الذين كانت تصل أملاكهم إلى آلاف الهكتارات، أمثال بيت حميد الدين، وبيت هادي هيج، وبيت الجبلي، فكانوا يخصصون جُلّ أراضيهم لزراعة المحاصيل النقدية كالتبن والبن والتبغ، بالإضافة إلى تخصيص بعضها لزراعة الحبوب لسد احتياجاتهم الخاصة. وكانت تلي هذه الشريحة شريحة أخرى صغيرة، تتراوح ملكياتها بين ٣٠٠ و ٥٠٠ هكتار. أما صغار الفلاحين الذين تصل نسبتهم إلى حوالي ٩٠٪ من السكان، فكانت ملكياتهم تتراوح بين هكتار واحد، و ٢٠ هكتاراً، وهي عبارة عن قِطَع صغيرة مبعثرة، غالباً ما يخصصونها لزراعة الحبوب لسد احتياجاتهم الخاصة. يليهم الفلاحون المعدمون، وهؤلاء لا يملكون أرضاً، ويقومون إما بالعمل الموسمي لدى الملاك مقابل أجور غالباً ما تكون عينية، أو يقومون بالعمل في الأرض بنظام الشراكة، حيث يقومون بزراعة أرض يملكها آخرون مقابل حصة من الإنتاج^(١٣٦).

هـ. التجار: لم تكن هذه الشريحة كبيرة، وكان أفرادها يحتلون موقعاً وسطاً بين النخبة وفقراء الفلاحين. وقد قامت التجارة على مبادلة السلع الزراعية بالسلع المصنعة

١٣٤ - د. أحمد قائد الصايد، مصدر سابق، ص ١٣٦.

١٣٥ - د. نفس المصدر، ص ١٤٠.

١٣٦ - د. عبد العزيز المسعودي، ص ٥٤، ٥٥، ٥٧.



يدوياً التي تنتجها محالج القطن وبعض ورش الغزل والحياكة، على صعيد السوق الداخلية. وكانت هذه الشريحة في حالة تآكل مستمر، بسبب نظام الزكاة والاضطرابات السياسية. أما تجارة المحاصيل النقدية كالبن، والقطن، والتبغ، واستيراد الأقمشة، والأدوية، والمازوت فقد كانت عبارة عن احتكارات في يد النخبة المتنفذة^(١٣٧). وقد عانت التجارة عموماً من مصاعب أهمها حظر استيراد السلع الأجنبية إلا في أضيق الحدود، وضعف السوق المحلية بسبب تدني القوة الشرائية للسكان، وفرض رسوم جمركية على الواردات تصل إلى ١٢٪، وانعدام وسائل المواصلات، وعدم وجود عملة وطنية، وغياب الاستثمار، وغياب المؤسسات المالية الحديثة^(١٣٨). وكانت صادرات اليمن في بداية عهد الإمام يحيى تتراوح بين ١٣٠ إلى ٢٠٠ مليون ريال سنوياً، وكانت الواردات في هذه الحدود، باستثناء أوقات الاضطرابات السياسية حيث كانت تتكمش إلى الثلث تقريباً^(١٣٩).

و- **المثقفون:** كانوا يحتلون مكاناً هامشياً في ذلك الوقت. فقد كانت النواة الأولى منهم من خريجي المدارس الدينية كالمدرسة المسماة بالمدرسة العلمية، ومدرسة الأيتام بصنعاء، ومدرسة زبيد، ومدارس المدن الكبيرة في صنعاء وشهارة وذمار وتعز وإب^(١٤٠)، وهم الذين درسوا العلوم الدينية كالفقه، والحديث، والتفاسير وشروحها كمسلمات غير قابلة للنقاش^(١٤١). ثم رُفدت هذه المجموعة بمجموعة أخرى من خريجي الجامعات والمعاهد المصرية كالأزهر ودار العلوم، من أبناء الأسر الموسرة الذين درسوا هناك على حساب أهاليهم، ومن خريجي البعثتين العسكرية والمدنية التي أرسلهما الإمام يحيى إلى العراق في وقت لاحق^(١٤٢).

ز- المهمشون السود واليهود: وقد كانوا محل استبعاد رسمي وشعبي، فالدولة أساساً كانت تعتمد في حكمها وإداراتها على فلسفة سلالية، وبالتالي لم يكن لهؤلاء وجود

١٣٧ - د. عبد العزيز المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، ص ٣٦، ٣٧.
١٣٨ - نزيه مؤيد العظم، رحلة في بلاد السعيدة، ط ١ ج ١، مؤسسة فادي برس، لندن، ١٩٨٥م، ص ١٢٥. ود. عبد العزيز المسعودي، ص ٣٧.
١٣٩ - د. عبد العزيز المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ٣٨.
١٤٠ - د. أحمد قائد الصايد، مصدر سابق، ص ١١٩.
١٤١ - د. نفس المصدر، ص ١٢٣.
١٤٢ - نفس المصدر، ص ١١٩.



فيها، كما لم يكن لهم قبول في الأوساط الاجتماعية^(١٤٣)، حيث امتنوا المهنة المتدنية، كالخدمة المنزلية، وأعمال النظافة. وظل المجتمع اليمني ينظر إليهم نظرة دونية، ويفرض عليهم عزلة اجتماعية صارمة، حيث لا يُقدّم اليمنيون على مصاهرتهم، ولا مخالطتهم من حيث الأساس. وكان اليهود خاضعين لنظام الجزية من قِبَل الدولة، وكانوا يعانون من تمييز اجتماعي من قِبَل المجتمع، وكانوا يمتننون الأعمال الحرفية المتدنية التي لا يُقدّم عليها اليمنيون، مثل الحلاقة، ودباغة الجلود، والحدادة، والصياغة، والخياطة، والنجارة^(١٤٤).

٢ - التعامل مع البنية الاجتماعية:

كان الإمام يحيى يدرك أن المال هو عصب الحياة وثاني مقومات الدولة بعد الجيش، فعن طريقه يستطيع تجييش الجيوش وشراء الولاءات للسير نحو تحقيق أهدافه. فبدأ بجباية الضرائب من الفلاحين مباشرة عن طريق جهاز الدولة الوليدة، وانتهج سياسة متشددة في جباية الضرائب حيث كان الفلاحون يخضعون لعدة ضرائب مثل ضريبة أعشار الأرض، وركاة المواشي والدواجن والدواب، وركاة التجارة، وركاة الحلي، والضريبة الجمركية، ورسوم القوافل، والجزية على اليهود، وإعانة الجهاد، وضريبة الرأس المسماة بالفطرة^(١٤٥). ولم يكن يقوم بصرف إلا النزر اليسير بسبب رغبته في تكديس الأموال الذي كان يقول إنه يحتفظ بها لليوم الكبير يوم إعادة توحيد اليمن^(١٤٦). وكان يكس هذه الأموال في ما كان يُسمّى ببيت المال، الذي هو بيت الإمام نفسه، فكانت موازنة الدولة في حالة فائض دائم، فلم تشهد الموازنة في عهده أي عجز^(١٤٧). وكانت هذه السياسية محل اعتراض كبير، وبدأ هذا الاعتراض من قبل المشائخ النافذين من حاشد وبكيل ومناطق أخرى من اليمن.

١٤٣ - يُعتقد أن بعضاً من المهمشين السود ينحدرون من قبيلة جلة الأنثيوبية التي أتت أبناؤها إلى اليمن إبان سيطرة الأحباش على اليمن بين عام ٥٢٥ - ٥٧٥م، وظلوا في قاع المجتمع اليمني منذ ذلك التاريخ.

١٤٤ - د. صادق عبده علي، مصدر سابق ص ٩١، ٩٢، و أحمد وصفي زكريا، مصدر سابق، ص ١٤٢.

١٤٥ - أمين الريحاني، مصدر سابق، ص ١٥٦.

١٤٦ - سيد مصطفى سالم، مصدر سابق، ص ٢٨٤.

١٤٧ - محمد أنعم غالب، اليمن، دار الكتاب العربي، ط١، بيروت، ١٩٦٦م، ص ١١٤، ١١٥.



أ. فقي حاشد كان الشيخ مبخوت بن ناصر الأحمر من أبرز الشخصيات القبلية التي حاربت الأتراك إلى جانب الإمامة. وعند أيولة السلطة إلى الإمام يحيى عام ١٩٠٤م كان للشيخ مبخوت دور فعال في أخذ البيعة للإمام يحيى. وكان مبخوت في ظل هذه الظروف يقوم بجباية الزكاة لحسابه في كل من حاشد وبعض نواحي حجة، وكان مقدار ما يغله سنوياً من الحبوب يصل إلى ١٢,٥ ألف قرح صنعاني. وبعد جلاء الأتراك وتحقيق الإمام الاستقلال أراد مبخوت من الإمام يحيى أن يكافئه بمنحه مزيداً من نواحي حجة كي يقوم بجباية زكاتها، إلا أن الإمام يحيى رفض ذلك وقال لمبخوت: إن ظروف الحرب قد انتهت، وإن الدولة هي التي ستقوم بجباية الزكاة من الفلاحين مباشرة، وطلب منه أن يتعاون مع الدولة في جباية الزكاة، وفي دفع أبناء حاشد للانخراط في الجيش النظامي. لكن مبخوت رأى في توجه الإمام يحيى الجديد تحجيماً له مالياً وعسكرياً، فرفض الأمرين معاً، مما دفع الإمام يحيى إلى مطالبته بتسليم الأسلحة الثقيلة والخفيفة التي غنمها من الأتراك في موقعة شهارة. فلما رفض قام الإمام بقطع مخصصه الشهري، وطلب منه تسليم بعض أبنائه رهائن لضمان ولائه. فما كان من مبخوت إلا أن اتصل بالسيد محمد بن علي الإدريسي أمير صبيا،^(١٤٨). وقام مبخوت بمهاجمة مدينة حجة واستولى على بعض قلاعها عام ١٩١٩م، فشجع ذلك السيد يحيى شبيان أحد أعيان حجة على التمرد على سلطة الإمام يحيى، فما كان منه إلا أن جرّد حملة بقيادة عبد الله الوزير تمكنت من سحق التمرد، عام ١٩٢٠م^(١٤٩). وتوفي مبخوت عام ١٩٢١م كمداً، وفر بعض أفراد أسرته للاحتباء بعبد العزيز آل سعود^(١٥٠).

ب. وفي وسط تهامة كانت تسكن قبائل القحري وقبائل الزرانيق، حيث تتموضع الأولى حول مدينة باجل، وتسيطر على الطريق بين صنعاء والحديدة، وتتموضع الثانية جنوب مدينة الحديدة، وتسيطر على الطريق الرابط بين تعز والحديدة. وكان أبناء

^{١٤٨}- كان الإدريسي يجزل العطاء للمشايخ، وكانوا يطلقون عليه إمام الذهب، بينما كانوا يطلقون على الإمام يحيى إمام المذهب، أنظر: د. عبدالعزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٣٠، ١٣٢، ١٣٣.
^{١٤٩}- عبد الله البردوني، اليمن الجمهوري، ط ١، مطبعة الكتاب العربي، دمشق، ١٩٨٣م، ص ٨٣، ٨٦.
^{١٥٠}- د. عبد العزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٣٥، ١٣٦.



القحري يقومون بمهاجمة القوافل، فطالبهم الإمام يحيى بالكف عن قطع الطريق، ودفع الزكاة، والإذعان لسلطة الدولة^(١٥١). وكان الإمام يحيى حريصاً على تأمين الطريق بين الحديدية وصنعاء كون الحديدية هي منفذ البلاد الوحيد إلى العالم الخارجي. ولم تلتفت قبائل القحري لمطالب الإمام يحيى بل عمدت إلى احتجاز البعثة البريطانية المتجهة إلى صنعاء، لمفاوضة الإمام يحيى حول مدينة الحديدية التي كانت بريطانيا قد احتلتها في ديسمبر عام ١٩١٨م، وكانت تساوم الإمام يحيى عليها وتهده بتسليمها إلى عدوه اللدود الإدريسي، إذا لم يقدم على تسوية معها بشأن أراضي الجنوب^(١٥٢). وكان الإمام يحيى يخشى من أن يمد الإدريسي نفوذه إلى تهامة فيحصره في المرتفعات الجبلية. وكان أبناء قبيلة القحري يرفضون أن يكونوا محل مساومة بين بريطانيا و الإمام يحيى، أو بين بريطانيا والإدريسي، وكانوا يريدون الاحتفاظ باستقلاليتهم. ولم يكن الإمام يحيى يرغب في الدخول معهم في صدام فعرض عليهم ٤٠٠ جنيه ذهبي وبعض الخيول كفدية مقابل إطلاق سراح أعضاء الوفد البريطاني، كما وعدهم بالمحافظة على مكانتهم في مناطقهم. ولكنهم رفضوا عرض الإمام يحيى وتفاوضوا مع قائد الحملة العسكرية البريطانية في الحديدية بواسطة الإدريسي، وقاموا بإطلاق سراح الرهائن بعد احتجاز دام ثلاثة أشهر. فرأى الإمام يحيى أن ميل شيوخ القحري إلى الأدارسة مؤامرة بريطانية تهدف إلى إضعاف مركزه بسلخ تهامة كاملة وتسليمها للإدريسي، ومن ثم إجباره على التنازل عن مطالبته بأراضي الجنوب، خصوصاً بعد أن أقدمت على تسليم موانئ الحديدية، واللحية، والصليف، والمخا للإدريسي عام ١٩٢١م^(١٥٣).

وكان أبناء الزرانيق قد اعتادوا مهاجمة القوافل التجارية المارة بين تعز والحديدة، فطالبهم الإمام يحيى بالكف عن قطع الطريق، لكنهم لم يمتثلوا. وعندما تمكن الجيش اليمني من انتزاع الحديدية من الأدارسة عام ١٩٢٥م، جرد الإمام يحيى حملة على الزرانيق بقيادة هاشم الدعاني، وطالبهم قائد الحملة بدفع الزكاة وتسليم

١٥١ - عبد الله البردوني، مصدر سابق، ص ١٣٦.

١٥٢ - محمد يحيى الحداد، مصدر سابق، ص ٤٩.

١٥٣ - نفس المصدر، ص ٧٨.



رهائن الطاعة^(١٥٤)، إلا أن شيخ القبيلة أحمد الفتيني رفض ذلك وقام بمهاجمة حامية الحديدية^(١٥٥)، وقاد القبيلة إلى حرب عصابات استمرت سنوات أرهقت قوات الإمام يحيى، فحاول الإمام يحيى استمالة الشيخ الفتيني بتعيينه حاكماً على قبيلته مقابل التسليم بسلطة الدولة إلا أنه رفض^(١٥٦). وفي عام ١٩٢٩م أرسل الإمام يحيى حملة بقيادة ابنه أحمد الذي تمكن بالمال من استقطاب بعض أبناء المنطقة الذين مكّنوه من الحصول على قاعدة معلومات عن درجة استعداد الزرانيق وكيفية تحركاتهم^(١٥٧). وتمكنت الحملة من السيطرة على الخط الساحلي وحصر الزرانيق بين السهل والجبل، ففرّ شيخ القبيلة أحمد الفتيني إلى جزيرة كمران التي كانت تحت سيطرة القوات البريطانية، وأخذ يرسل الحكومة البريطانية وعصبة الأمم المتحدّة بالتدخل لإنقاذ الزرانيق وإعطائهم حق تقرير المصير^(١٥٨). وألت قيادة القبيلة إلى الشيخ محمد حسن الفاشق، الذي جمع فلول قواته وتحصّن في مدينة زبيد. إلا أن أحمد تمكّن من اقتحامها بعد معركة عنيفة^(١٥٩)، وفرض على أهلها غرامة مالية قدرها ٤٠ ألف ريال^(١٦٠) وأخذ ١١٠ من رجالها أسرى إلى حجّة حيث تم إعدامهم هناك^(١٦١). وبسحق قبيلة الزرانيق دانت للإمام يحيى قبيلة القحري بالولاء، وبالتالي أحكم سيطرته على تهامة.

ج. وفي منطقة المقاطرة من أعمال الحجرية قاد الشيخ الصوفي حميد الدين الخزفاز حركة تمرد ضد الإمام يحيى على إثر إصابة المنطقة بوباء وجفاف شديد، وإصرار الإمام يحيى على جباية الزكاة، فقام الشيخ بدعوة الناس إلى توزيع الزكاة على الفقراء والمحتاجين منهم وعدم تسليمها لوالي الإمام يحيى على الحجرية الشيخ أحمد محمد نعمان. ثم ما لبث أن قاد حركة مسلحة استهدفت جامعي عائدات الزكاة

١٥٤- د. عبد العزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٤١، ١٤٣، ١٤٤.

١٥٥- عبد الله البردوني، مصدر سابق، ص ١٣٦.

١٥٦- د. عبد العزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٤٥.

١٥٧- عبد الله البردوني، مصدر سابق، ص ١٤١.

١٥٨- الشيخ عبد الواسع بن يحيى الواسعي اليماني، تاريخ اليمن المسمى فرحة الهموم والحزن في حوادث وتاريخ اليمن، الدار اليمنية للنشر والتوزيع، صنعاء، ١٩٨٤م، ص ٧٢.

١٥٩- عبد الله البردوني، مصدر سابق، ص ١٤٣.

١٦٠- نزيه مؤيد العظم، مصدر سابق، ص ٦٨، ٦٩.

١٦١- عبد الله البردوني، مصدر سابق، ص ١٤٣.



وموظفي الدولة. وتطورت المواجهات فقتل أحمد محمد نعمان^(١٦٢). فأرسل الإمام يحيى حملة بقيادة علي الوزير، فتمكنت بعد مقاومة شديدة من السيطرة على مناطق الأكاحلة، والأحكوم، ثم اتجهت صوب قلعة المقاطرة، التي كانت قد استعصت على الأتراك، والتي تحصن فيها الخزفار ومقاتليه، وتمكن علي الوزير من دكها بسلاح المدفعية بسهولة، ووضع نهاية للحركة عام ١٩٢٣م^(١٦٣)، وأسير الخزفار الذي مات مسموماً في سجن الإمام يحيى^(١٦٤).

د- وفي الجنوب كانت الفرصة قد واتت للإمام يحيى إبان انشغال بريطانيا بالحرب العالمية الأولى، عندما طلب منه قائد الجيش التركي علي سعيد باشا مساعدته في انتزاع الجنوب من يد بريطانيا إلا أنه رفض رغم وعده في برقية للباب العالي بأنه يستطيع دعمه بمائة ألف رجل كاملي العدة والعدد^(١٦٥). كما رفض استلام المناطق التي تمكنت قوات علي سعيد باشا من الاستيلاء عليها، ربما كونه فضل البقاء على الحياد مخافة من الانتقام البريطاني بعد الحرب^(١٦٦)، فأضاع على نفسه فرصة لا تعوض. وبعد الحرب كان هناك جدل في بريطانيا حول إمكانية اعتراف بريطانيا بتبعية المحميات للإمام يحيى مقابل موافقته على بقاء بريطانيا في كل من عدن ومنطقة لحج والجبال المحيطة بها اللازمة لحماية عدن^(١٦٧).

ولم يفكر الإمام يحيى في الاستيلاء على عدن إلا بعد أن قامت بريطانيا بتسليم ميناء الحديد للإدريسي، فاستغل الوضع الملتهب بين أمير منطقة الضالع ناصر بن سيف في حربه مع بريطانيا في عام ١٩٢٥م الذي استجد بالإمام يحيى فأمدته بقوة بقيادة محمد بن محمد الشامي. لكن قوات الشامي بعد أن استولت على الضالع والشعيب، والأجعود، والقطيب، والحوطة، وأجزاء من يافع العليا، والعودلي،

١٦٢- د. عبد العزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٥٠، ١٥١، ١٥٣.

١٦٣- عبد الله البردوني، مصدر سابق، ص ٩٧.

١٦٤- د. عبد العزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٥٩.

١٦٥- عبد الكريم أحمد مطهر، مصدر سابق، ص ١٣٧.

١٦٦- زيد بن علي الوزير، مصدر سابق، ص ٦٥، ٨٤.

١٦٧- علي محمد عبده، لمحات من تاريخ حركة الأحرار اليمنيين، ط٢، المعهد الفرنسي للأثار والعلوم الاجتماعية، ومنتدى النعمان الثقافي للشباب، صنعاء، ٢٠٠٢م، ص ١٠٥.



والصبيحة^(١٦٨)، طالبت أهاليها بدفع الزكاة، وتسليم رهائن الطاعة للإمام يحيى، في الوقت الذي كان فيه رجالها يخوضون حرباً ضد الانجليز، فاستاء ناصر بن سيف ورجاله من تصرفات الشامي، وأرسل أخاه نصر بن سيف إلى علي بن عبد الله الوزير، يطلب منه إطلاع الإمام يحيى على تصرفات الشامي، ويطلب منه تبليغ الإمام يحيى بأنه لا يريد أن يكون تحت الحماية البريطانية، ويطلب منه ضم الضالع إلى محافظة تعز شريطة عدم إساءة معاملة أفراد قبيلته. ولكن الإمام يحيى لم يستجب لطلبه. ولما تبين له أن الشامي لا يتصرف من تلقاء نفسه وإنما ينفذ سياسة الإمام يحيى قام بقيادة أبناء قبيلته إلى مواجهة مع قوات الإمام يحيى، إلا أن قوات الإمام يحيى تمكنت من التغلب عليه في مارس عام ١٩٢٥م، والسيطرة على الشعب بعد أن قامت بإحراق العديد من القرى، فتدخل سلاح الجو البريطاني وضرب قوات الإمام يحيى، مما دفع ناصر بن سيف إلى التخلي عن مقاومة الانجليز. وعرضت عليه بريطانيا المال والسلاح لمواجهة الإمام يحيى فقبل. ولجأت قوات الإمام يحيى إلى اختطاف بعض مشائخ القبائل في الضالع المواليين لبريطانيا، مما أثار القبائل ضد هذه القوات. وقامت بريطانيا باستغلال أخطاء الإمام يحيى وعرضت المال والذهب والمخصصات السنوية على أولئك المشايخ، فقاموا بدعم من سلاح الجو البريطاني بمواجهة قوات الإمام يحيى وتمكنوا من دحرها^(١٦٩). وامتد القصف البريطاني فشمّل تعز، وقعطبة، والترية ويريم، والنادرة، وماوية، وإب، وذمار^(١٧٠)، مما أضطر الإمام يحيى إلى سحب معظم قواته من الشعب، إلا أن المناوشات والغارات المتقطعة بقيت قائمة بين الطرفين.

وعندما دخل الإمام يحيى في صراع مع آل سعود في إقليم عسير، طلب الإمام يحيى من بريطانيا الهدنة، فوافقت ولكن بشروط قاسية أهمها التزام الإمام يحيى بسحب ما بقي من قواته إلى خلف خط الحدود البريطاني التركي الذي حُدّد بين بريطانيا وتركيا عام ١٩٠٤م، "وكان الإمام يحيى لا يعترف بمشروعية هذا الخط

^{١٦٨} - الشيخ عبد الواسع بن يحيى الواسعي اليمني، مصدر سابق، ص ٣٢٢، ومحمد يحيى الحداد، مصدر سابق، ص ٣٧، ومحمود كامل، اليمن شماله وجنوبه، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٦٨م، ص ٢٥٠.

^{١٦٩} - د. عبد العزيز المسعودي، مصدر سابق، ص ١٦٣.

^{١٧٠} - محمد يحيى الحداد، مصدر سابق، ص ٨٢.



على أساس أنه تم بين دولتين محتلتين لأرض اليمن"، وإطلاق جميع الرهائن من شيوخ قبيلة الضالع، والتوقيع على اتفاقية لتحديد الحدود. وقبل الإمام يحيى هذه الشروط عام ١٩٢٩م، واستمرت المفاوضات بين الإمام يحيى وبريطانيا إلى عام ١٩٣٤م^(١٧١)، حين تم التوقيع على اتفاقية فبراير التي أنهت حالة الحرب، وأقرت بالوضع القائم مع تأجيل البت في المسألة الحدودية.

هـ وفي مأرب حيث تسكن قبيلتا عبدة ومراد دخل الإمام يحيى في صراع مع القبيلتين عام ١٩٣١م، وكانت مراد بقيادة الشيخ علي ناصر القردعي، بينما كانت عبدة بقيادة الشيخ علي بن معيلي. وكان سبب الصراع راجع إلى مقتل علي الغيلي، عامل الإمام يحيى على عزلة الجوبة، على يد أفراد من قبيلة مراد، فقام الإمام يحيى بعدها بتجريد حملة على قبيلة مراد بقيادة عبد الله الوزير. وكانت مراد متحالفة مع عبدة، إلا أن شيخ قبيلة عبدة وقف على الحياد، مما وضع نهاية للحلف بين القبيلتين. ولكن الإمام يحيى ما لبث أن طلب الزكاة والرهائن من كلتا القبيلتين الأمر الذي أعاد توحيدهما في مواجهته، فحاولتا اغتيال أحمد بن يحيى الكحلاني عامل الإمام يحيى على حريب. وفي عام ١٩٣٣م قامت القبيلتان بشن هجوم على قوات الإمام يحيى في نقيل الشرزة المؤدي إلى حريب، لكن دون نتيجة حاسمة. إلا المشايخ تمكنوا من عرقلة جمع الزكاة حيث أدى تحريضهم إلى امتناع الكثير عن تسليمها، مما دفع الإمام يحيى إلى انتهاج سبيل المهادنة، فتوصل الطرفان في نفس العام إلى اتفاق تم بموجبه موافقة المشايخ على تسليم رهائن الطاعة، والسماح لموظفي الدولة بجباية الزكاة، مقابل أن يبقى للمشايخ نفوذهم المعتاد على قبائلهم دون تدخل من قبل عمال الإمام، وأن يُعيّن المشايخ في وظائف إدارية في المنطقة^(١٧٢).

ووفي إقليم عسير كان أحمد الإدريسي المولود في مدينة فاس بالمغرب قد قدم إلى المنطقة عام ١٧٩٩م، واشتغل بالوعظ والتدريس فكسب ثروة طائلة. وفي عام ١٩٠٨م تمكن حفيده محمد بن علي بن أحمد الإدريسي، الذي تخرج من الأزهر، من استغلال

١٧١ - د. عبد العزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٦١، ١٦٢، ١٦٣، ١٦٥، ١٦٧.

١٧٢ - نفس المصدر، ص ١٦٨، ١٦٩، ١٧٠، ١٧١.



ثروة والده ومكانته الروحية فأسس إمارة في منطقة عسير ما لبثت أن أخذت في التمدد إلى بعض نواحي صعدة وبلاد حاشد، على حساب الدولة العثمانية. وقد تحالف الإمام يحيى مع الإدريسي لمقارعة الدولة العثمانية، ولكن إقدام الإمام يحيى على عقد صلح منفرد مع الأتراك أورث عداوة بينه وبين الإدريسي، الذي وجد نفسه وحيداً في مقارعة الأتراك ومحاصراً بين الأتراك من الجنوب والشريف حسين من الشمال^(١٧٣)، فتحالف مع الإيطاليين الذين وجدوا فيه أداة نافعة لمشاغلة الأتراك إبان حملتهم على طرابلس الغرب عام ١٩١١م. ولكنهم ما لبثوا أن تخلوا عنه بعد أن تحقق لهم ما أرادوا في ليبيا، وتمكنوا من انتزاعها من يد الأتراك. ولجأ الإدريسي إلى التحالف مع بريطانيا التي كانت تريد أن تجعل منه وسيلة لتكثيف الضغوط على الإمام يحيى لإجباره على تقديم تنازل في جنوب اليمن، وسلّمته بعض أراضي تهامة والمدن الساحلية فيها بما فيها مدينة الحديدة عام ١٩١٨م. إلا أن الإمام يحيى تمكن من استردادها منه بقوة السلاح، وبدأ في تضيق الخناق عليه لاسترداد بقية أراضي إقليم عسير.

وشجّع الإمام يحيى على إكمال مهمته وفاة محمد بن علي الإدريسي عام ١٩٢٢م، حيث خلفه ابنه علي، وهو صبي صغير السن، فقام عمّه الحسن بن علي الإدريسي بانتزاع الإمارة منه، وفرّ علي إلى عدن، مما خلق فرصة سانحة أمام الإمام يحيى في التخلص من الإدريسي. واستغل الإمام يحيى رفض بعض قبائل يام بالقرب من نجران في عام ١٩٢٩م دفع الزكاة، فقرر إخضاعها بقوة السلاح، فاستدعى بعض قواته من الضالع، وجرّد حملة على بلاد يام، وتمكّن من إجبارها على دفع الزكاة وتسليم الرهائن. واستمر الإمام يحيى في الزحف على مناطق عسير، فطلب منه الحسن الإدريسي أن يوقع معه صلحاً ينال بموجبه حكماً محلياً مقابل التسليم بسلطة الإمام يحيى، إلا أن الإمام رفض العرض، وصمم على استئصال الإدريسي، مما حمل الإدريسي على مراسلة الملك عبد العزيز آل سعود وعرض عليه الدخول تحت حمايته. فتردد الملك عبد العزيز إبان انشغاله بحرب الشريف حسين في مكة، ولكنه قبل العرض بعد أن فرغ من حرب الهاشميين والاستيلاء على الحجاز، ووقع مع الإدريسي

١٧٣ - محمد يحيى الحداد، مصدر سابق، ص ٥٧، ٥٨.



معاهدة حماية^(١٧٤)، وأرسل نسخة من المعاهدة مع خطاب إلى الإمام يحيى يرجو فيه عدم مهاجمة الإدريسي لأنه أصبح تحت حمايته. وبذلك أصبح الإمام يحيى أمام خيارين: إما التوقف عن الهجوم بما فيه من إقرار ضمنى بمعاهدة الحماية التي أبرمها الإدريسي مع ابن سعود، أو اكتساح إمارة الإدريسي والدخول في حرب مباشرة مع عبد العزيز. وقد اختار الأولى، وأمر قائد قواته عبد الله الوزير بإيقاف الهجوم على الإدريسي^(١٧٥).

وكان الملك عبد العزيز، بعد أن أخضع الحجاز، يتطلع إلى كل من نجران وجيزان وعسير وضمها إلى بلاده، بحجة أنها لا تتبع اليمن كونها كانت تحت حكم الإدريسي^(١٧٦)، بينما كان الإمام يحيى يرفض هذا الضم باعتبار هذه الأقاليم جزءاً لا يتجزأ من اليمن، وكانت إبان الحكم العثماني مقسمة إلى عدة أفضية هي النماص، ورجال المع، ومحایل، والقنفذة، وغامد، وصيبا، وكانت تخضع لإدارة الوالي العثماني في صنعاء^(١٧٧). وفي عام ١٩٣٠م، وضع عبد العزيز يده على الإمارة بشكل فعلي حيث أصبح له فيها موظفون ينفذون سياسته، وأصبح الإدريسي مجرد حاكم رمزي. وفي عام ١٩٣٣م ثار الإدريسي على التدخل السافر من قبل عبد العزيز، وقام بإلقاء القبض على موظفيه والزج بهم في السجون، فجرد عبد العزيز حملة إلى المنطقة تمكنت من اكتساحها في نفس العام وفرّ الإدريسي إلى اليمن، كما فر مقاتلوه إلى الجبال وبدأوا حركة مقاومة.

وتقدمت القوات اليمنية بقيادة أحمد ابن الإمام يحيى فتمكنت من السيطرة على نجران، ووادي نشور، وجبال فيفا، وبني مالك، وبلاد يام، وتقهقرت أمامه قوات الأمير سعود بن عبد العزيز مخلفه الكثير من الأسلحة والعتاد والمؤن التي غنمها الجيش اليمني^(١٧٨)، بينما تمكن الأمير فيصل بن عبد العزيز من الاستيلاء على

^{١٧٤} - نص معاهدة مكة المكرمة بين الملك عبد العزيز آل سعود والحسن الإدريسي، الموقعة في ٢١ أكتوبر ١٩٢٦م، في سيد مصطفى سالم، مصدر سابق، ص ٥٣٠.

^{١٧٥} - سيد مصطفى سالم، مصدر سابق، ص ٣٤٢.

^{١٧٦} - د. عبد العزيز المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٧٢.

^{١٧٧} - عبد الواسع بن يحيى الواسعي، مصدر سابق، ص ١١١، ١١٢.

^{١٧٨} - محمد يحيى الحداد، مصدر سابق، ص ١٠٣، ١٠٤.



الحديدة. وانتهت الحرب بقبول الإمام يحيى الدخول في المفاوضات التي أفضت إلى التوقيع على اتفاقية الطائف عام ١٩٣٤م، التي نصت في مادتها الثانية عن تنازل الإمام يحيى عن أي حق يدعيه باسم الوحدة اليمنية في البلاد التي أصبحت تابعة للدولة السعودية في كل من بلاد عسير ونجران وبلاد يام، ونصت في مادتها الثانية والعشرين على أن تكون مدة سريان المعاهدة عشرون عاماً قابلة للتجديد قبل انتهائها بستة أشهر^(١٧٩). وكانت الاتفاقية محل معارضة شديدة من قبل أحمد ابن الإمام يحيى الذي كان يرى أن بوسعه الالتفاف على قوات فيصل، التي لم تكتسح تهامة بفعل قوتها وإنما بفعل تخاذل وعدم أهلية أخيه عبد الله أمير الحديدة، وتخاذل الإمام يحيى في عدم إمداد قوات عبد الرحمن المداني في ميدي، وقطع خطوط الإمداد عنها ومن ثم الإجهاز عليها من قبل فيصل^(١٨٠). لقد كان أحمد يدرك أن اليمن لم تخض حرباً فعلية ضد آل سعود بعد، وأن بإمكانه أن يغيّر الموقف بعد جولة من المواجهة. إلا أن الإمام يحيى فرض رأيه وأمر أحمد بضرورة انسحاب متبادل للقوة. واعترف الإمام يحيى بسيادة آل سعود على إقليم عسير بموجب الاتفاقية، على أن يُبت في مسألة الحدود بشكل نهائي في وقت لاحق^(١٨١)، مبرراً تنازله برغبته في الحفاظ على الوحدة الإسلامية. لقد خسر الإمام يحيى عام ٣٤م محميات الجنوب الست بعد تسليمه بسيادة بريطانيا عليها، كما خسر إقليم عسير بتسليمه لآل سعود. لقد كانت شخصيته قابلة للانكسار، وطموحه محدود، ومخاوفه مبالغ فيها، لذا كانت خسائره كبيرة وإنجازاته متواضعة^(١٨٢).

وعليه فإن من الملاحظ هنا الآتي:

أ - أن الإمام يحيى كان يسعى إلى جمع وتكديس الأموال والتشدد في جبايتها، بهدف إعادة توحيد اليمن.

^{١٧٩} - نص معاهدة الطائف بين المملكة المتوكلية اليمنية والمملكة العربية السعودية، الموقعة في ١٩ مايو عام ١٩٣٤م، في "الشيخ عبد الواسع بن يحيى الواسعي اليمني، ص ٣٩٣، ٤٠١".

^{١٨٠} - عبد الله أحمد الثور، ثورة اليمن، ط ٢، مطبعة دار إحياء الكتب العربية، القاهرة، ١٩٨٦م، ص ٢٠، ٢١.

^{١٨١} - د. عبد العزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٧٥.

^{١٨٢} - زيد بن علي الوزير، مصدر سابق، ص ٦٦ وما بعدها.



- ب - أن جمع وتكديس الأموال قد ألّب عليه القبائل وأدخله في حروب مستمرة وبتكاليف باهظة.
- ج - أن اعتراض القبائل على حكم الإمام يحيى كان يرجع لثلاثة أسباب أساسية، أولها رغبة القبائل في الحفاظ على استقلالها، وثانيها هو اعتراضها على نظام الضرائب، وثالثها رفضها لنظام الرهائن. وهو ما دفع القبائل في جنوب اليمن إلى تفضيل الاستعمار الإنجليزي على الخضوع لحكم الإمام يحيى.
- د - أن الإمام يحيى نجح في إخضاع القبائل بالقوة القهرية وحدها، وأخفق في إيجاد صيغة للحكم تكون محل قبول واسع من قبل شرائح المجتمع وقواه النافذة. في حين أخفقت القبائل في مواجهته بسبب غياب الرؤية السياسية والوطنية لديها، وظروف الجهل والتخلف، وعدم وجود قيادة سياسية لها في مواجهة الإمام يحيى، وافتقاد التنسيق فيما بينها.
- هـ - أن التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية القبلية ذات النزعة الاستقلالية، وذات الثقافة المحلية دون الوطنية حال دون عملية الدمج الاجتماعي، وشكّل عائقاً في طريق بناء دولة مركزية.
- و - أن عملية الدمج الاجتماعي تشكّلت على قاعدة مناوئة لسياسة الإمام يحيى القمعية، حيث خلقت شعوراً مشتركاً بالظلم لدى اليمنيين، مما أدى إلى ميلاد وتنامي هوية وطنية نسبية على حساب الهويات القبلية، والمناطقية، والمذهبية، التي كانت مهيمنة على وعي اليمنيين في بداية عهد الإمام يحيى، وهو ما شكّل بداية لإعادة صياغة البنية الاجتماعية على أسس وطنية.



ثالثاً: التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية وإدارة الدولة

كان تعداد سُكان اليمن عندما تحقق لها الاستقلال عام ١٩١٨م يتراوح ما بين ٣,٥ و ٤ مليون نسمة، أكثر من ٩٠٪ منهم يسكنون الأرياف^(١٨٣). وقام الإمام يحيى بتقسيم اليمن إلى ستة ألوية هي صنعاء، وتعز، وإب، والحديدة، وحجة، وصعدة. وقسّم كل لواء إلى عدة أقضية، والقضاء إلى عدة نواحي، والناحية إلى عدة عزل^(١٨٤). وجعل على كل لواء أميراً، إلا أن عمل هؤلاء الأمراء كان تنفيذياً صرفاً، إذ لا يستطيع الأمير اتخاذ أي قرار قبل الرجوع إلى الإمام يحيى. وكان يساعد الأمير في إدارة اللواء نائب اللواء، وقائد الشرطة والجيش، حيث لم يكن هناك فصل بينهما، بالإضافة إلى رئيس الخزينة، والمسئول المالي، ومسئول المصروفات، ومسئول التعليم. وكان يدير الناحية عامل يكون تابعاً اسمياً لأمير اللواء، إلا أنه من الناحية الفعلية مرتبط بالإمام يحيى مباشرة ويتلقى تعليماته منه، ويساعده قاض، وجاب للضرائب، وقائد قوات حفظ الأمن، ومسئول الشؤون المالية^(١٨٥). وكانت مهمة هؤلاء تقتصر على حفظ الأمن وجباية الضريبة، والفصل في الخصومات.

وقد استعان الإمام يحيى في إدارته للدولة بنحو ٩٠٠ شخص من الأتراك ممن بقوا في اليمن بعد جلاء الأتراك، وعيّن بعضهم في مناصب حكومية كمحمود نديم، ومحمد راغب بك، الذي تولى إدارة الشؤون الخارجية للإمام يحيى^(١٨٦). إلا أنه صفّى كل المؤسسات التي تركها الأتراك. حيث قام بإلغاء المجالس الشعبية في المدن، والمجلس العمومي في صنعاء، الذي كان بمثابة مجلس شعب مصغّر مكون من ٣٠ عضواً يمثلون عموم مناطق اليمن، وألغى النظام القضائي الذي كان يتكون من المحاكم الابتدائية، ومحاكم النقض والإبرام، وألغى مناصب وكلاء النائب العام في الألوية والنواحي، وألغى منصب النائب العام في صنعاء. ولم يوافق على قيام نظام

١٨٣ - د. صادق عبده علي، مصدر سابق، ص ٨٠.

١٨٤ - عبد العزيز قائد المسعودي، مصدر سابق، ص ١٠٢، ١١٢.

١٨٥ - د. صادق عبده علي، مصدر سابق، ص ٩٣، ٩٤.

١٨٦ - محمد يحيى الحداد، مصدر سابق، ص ٤٩.



حكم على قاعدة ومبدأ الشورى بأي شكل من الأشكال. كما رفض تشكيل حكومة تكون لوزاراتها صلاحيات محددة^(١٨٧). وكان يصور المطالبين بضرورة وجود دستور بأنهم يريدون التشبه بالنصارى^(١٨٨)، وحكم البلاد حكماً مركزياً، حيث كان جميع الحكام والقادة، والقضاة، معينين من قبله هو شخصياً. وكانت التحديات التي تواجه النظام الذي شيده الإمام يحيى تتضمن في مخاوفه من القوى الاستعمارية، وطموحات النخبة السياسية في الداخل. وسنرى في الصفحات التالية كيف أدار الإمام يحيى الدولة الوليدة في ظل هذين التحديين الكبيرين.

١ - سياسة العزلة:

بعد أن رتب الإمام يحيى نظام حكمه، أصبح الهاجس الأكبر لديه هو إمكانية سقوط اليمن في قبضة القوى الاستعمارية، وهي مخاوف تتمثل مبرراتها الموضوعية في سقوط معظم الأقطار العربية بعد الحرب العالمية الأولى في قبضة القوى الاستعمارية، ووجود بريطانيا في جنوب اليمن، واحتلالها لميناء الحديدة عام ١٩٢٠م، وتطلع إيطاليا إلى استعمار منطقة القرن الإفريقي. هذا بالإضافة إلى عوامل ذاتية تمثلت في شخصية وتنشئة الإمام يحيى الدينية، وعدم احتكاكه بالعالم. فهو لم يغادر اليمن طوال حياته، بل إنه لم يغادر المنطقة الجبلية لليمن قط. لقد كانت حركته محصورة بين منطقة شهارة ومدينة صنعاء، ولم يتجاوز هذه الحدود الجغرافية إلا مرة واحدة في حياته عندما ذهب إلى حمام دمت للاستشفاء. وبالتالي فقد كانت له قراءته الخاصة لموقع اليمن ووضعه في خارطة العالم. ويبدو أن هذه القراءة مبالغ في الحذر حيث أن شمال اليمن لم يكن مغرباً للقوى الاستعمارية، لا من الناحية الاقتصادية ولا من الناحية الاستراتيجية، ولا من ناحية قدرة تلك القوى على إحكام سيطرتها عليه، وهي تعلم حجم الصعوبات التي واجهها الأتراك في محاولاتهم الفاشلة للسيطرة على شمال اليمن. ولذلك يمكن القول إن مجمل هذه العوامل هي التي دفعت الإمام يحيى إلى عزل اليمن عن بقية أقطار العالم.

^{١٨٧} - نفس المصدر، ص ٥٢، ٥٣، ٥٥.

^{١٨٨} - زيد بن علي الوزير، مصدر سابق، ص ٧٣.



وتمثلت مظاهر هذه العزلة في رفضه استقبال وفود دبلوماسية دائمة في اليمن، لمخاوفه من النشاط التجسسي، فاضطرت الدول الأجنبية المهتمة بالشأن اليمني إلى إرسال وفود إلى اليمن بين كل فترة وأخرى، للوقوف على وجهة نظر الإمام يحيى وعلى مجمل الأوضاع في اليمن^(١٨٩). وعندما اضطر الإمام يحيى إلى الموافقة على وجود بعثة دبلوماسية إيطالية أخضع كافة أفرادها لرقابة صارمة، إذ سلط عليهم المحتسب القاضي عبد الله الشامي، الذي كان يتتبع خطواتهم ويقوم بتفتيشهم ومصادرة ما يشك في كونه وسيلة للتجسس، كأجهزة الراديو والبطاريات، والمستلزمات الكهربائية، وكانوا دائماً ما يشكونه إلى الإمام يحيى^(١٩٠). هذا في الوقت الذي كان الموقف يقتضي منه البحث عن حليف دولي قوي يواجه ويوازن به خصمه اللدود الملك عبد العزيز الذي استقوى عليه بريطانيا لانتزاع وسلخ ثلث مساحة اليمن وضماها إلى بلاده. وكانت إيطاليا في تلك المرحلة هي الدولة الوحيدة المؤهلة للقيام بهذا الدور الموازن. لكنه من الواضح أن الرجل كان يفتقر إلى الرؤية الاستراتيجية في العلاقات الدولية. وعندما اضطر إلى عقد سلسلة من المعاهدات مع كل من روسيا، وإيطاليا، وهولندا، وفرنسا، وبلجيكا، كان يحرص أن تكون تلك الاتفاقيات محدّدة زمنياً بمدة لا تزيد عن عشر سنوات، وأن يكون المرجع في حالة وجود أي خلاف في تفسيرها هو النص العربي. وعليه فقد كان هذا الانفتاح الجزئي في جدار العزلة محدوداً ومحسوباً من حيث الوظيفة وهي تلبية احتياجاته العسكرية بدرجة أساسية، ومن حيث المدة الزمنية.

لقد رفض الإمام يحيى التعامل التجاري والاستثماري مع العالم الخارجي. فقد كان يرى في الاستثمار وسيلة فعالة للقوى الأجنبية للهيمنة على الشعوب، وكانت أمام ناظره التجارب المصرية، والصينية، والهندية، وغيرها من التجارب التي دخل فيها الاستعمار من باب التجارة والاستثمار^(١٩١). وبالتالي اقتصر نشاط الاستيراد من الخارج على سلع محدّدة وضرورية مثل الكيوسين، والقليل من الأدوية، وعبر تجار محدّدين

^{١٨٩} - نزيه مؤيد العظم، مصدر سابق، ص ١٨٣.

^{١٩٠} - د. عبد العزيز المسعودي، اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ١٧٢، ١٩٠.

^{١٩١} - د. نزيه مؤيد العظم، مصدر سابق، ص ١٨٣.



مرتبطين بالأسرة الحاكمة أمثال دنسكرو، وإسراييل صبيري، وزكي كرام، ومحمد السكاف. وكانت صادرات اليمن من السلع التقليدية كالجلود والبن والزبيب، تتم عبر احتكارات بين أفراد الأسرة المالكة، وبعض الموالين لها من التجار، حيث كان يشترط لمزاولة العمل التجاري مع الخارج الحصول على ترخيص من الإمام يحيى شخصياً. ولم يكن الإمام يحيى يمنح هذه الرخصة إلا لمن يثق في ولائه. وعليه فقد كانت تجارة اليمن محدودة مع العالم الخارجي، فكان حجم الصادرات في حدود ١٩١,٩ ألف جنيه إسترليني، وحجم الواردات في حدود ٣, ٢١٩ ألف جنيه إسترليني، الأمر الذي دفع بالتجار اليمنيين إلى الهجرة إلى عدن، ومصوع، وجيبوتي، وأديس أبابا (١٩٢).

كما رفض الإمام يحيى تطوير الطرق والموانئ التي ورثها عن الأتراك، خشية من إمكانية استخدامها من قبل الجيوش الغازية. لقد رفض في هذا الجانب عرضاً من قبل شركة فورد الأمريكية التي اقترحت على الإمام يحيى قيامها بإصلاح الطرق وتطويرها مقابل احتكارها تجارة السيارات في اليمن (١٩٣)، وللأسباب نفسها رفض تطوير ميناء الحديد، الذي كانت السفن ترسو فيه على بعد سبعة كيلو مترات من الساحل، فتقوم القوارب الصغيرة بنقل حمولتها إلى الشاطئ، وبالتالي ظل ميناء عدن يحتكر نحو ٩٠٪ من حركة البضائع المتجهة إلى شمال اليمن.

وتردد في تدشين قطاع النقل الجوي. ففي عام ١٩٢٦م زودته إيطاليا بست طائرات صغيرة لنقل وفود الحكومة وكبار موظفي الدولة، إلا أن سقوط إحدى هذه الطائرات ومقتل أحد أفراد الأسرة الحاكمة دفع الإمام يحيى إلى إيقاف المشروع، وتُركت بقية الطائرات في العراء حتى أصابها التلف. ولم يوافق على استئناف مشروع الطيران إلا عام ١٩٤٦م، واشترط أن يكون الطيارون من غير اليمنيين.

١٩٢ - د. عبد العزيز المسعودي، اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ٥٣، ٦٠، ٦١.
١٩٣ - كان الإمام يحيى يخشى أن تمارس عليه الولايات المتحدة الأمريكية ضغوطاً بإجراء إصلاحات إن اطلعت على حقيقة الوضع في اليمن، فأحجم عن التعامل مع شركاتها، لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع أنظر: محمود هملان الجبارت، العلاقات اليمنية الأمريكية في عهد الإمام يحيى حميد الدين ١٩٠٤ - ١٩٤٨م، ط١، دن، الأردن، عمان، ٢٠٠٨م، ص ٢٧٣، ٢٩٧.



وكان اللاسلكي هو الوسيلة الوحيدة، التي اعتمد عليها الإمام يحيى في حكم اليمن. لقد وافق على إنشاء سبعة عشر محطة، كان يتم من خلالها إملاء أوامر الإمام يحيى للولاة وتلقي الشكاوي من الأهالي، إلا أنه عندما طُلب منه تطوير شبكة اللاسلكي وربطها بالعالم رفض ذلك.

كما رفض تعميم خدمة الكهرباء التي عرفتها اليمن عام ١٩٢٦م، وقرر حصرها على إنارة القصور الملكية والمصالح الحكومية، بحجة أنها باهظة التكاليف، وكان الأثرياء من الناس وحدهم يمتلكون مولدات كهربائية صغيرة^(١٩٤).

ولم يهتم بقطاع الصحة. وكان هناك مستشفى يتيم في صنعاء يديره أطباء إيطاليين وبمرتبات باهظة حيث وصل مرتب الطبيب إلى ٦٠٠ ريال، كان يتردد عليه الأمراء وأقطاب النخبة الحاكمة. وعندما سأل أحد الرحالة الإيطاليين عن سبب عدم تعميم المستشفيات في اليمن، قال المحيطون بالإمام يحيى إن اليمنيين لا يُقبلون على العلاج الحديث ولا يدركون أهميته من حيث الأساس، وهم غالباً ما يلجأون إلى الكي بالنار^(١٩٥). وكان الوضع الصحي غاية في الرداءة حيث أن عامة اليمنيين إلى ذلك الوقت كانوا لا يعرفون الصابون، الذي كان يُستورد بكميات محدودة، ولا تُقدم على شرائه إلا الأسر المترفة. وعليه فإن تعداد السكان بفعل ارتفاع نسبة الوفيات ظل ثابتاً، فقد كان يوجد بمدينة صنعاء نحو خمسة آلاف بيت، يسكنها نحو ٢٥ ألف نسمة، وكان يوجد بمدينة تعز نحو أربعمئة بيت يسكنها نحو ألف وخمسمئة نسمة^(١٩٦). كما أن نظام الصرف الصحي لم يكن معروفاً في اليمن، وهو الشرط الضروري لنمو المدن. وعليه فإن المدن اليمنية لم تتطور ولم تتوسع في عهد الإمام يحيى، بل ظلت عبارة عن تجمعات بشرية صغيرة محاطة بأسوار عالية، كما كان عليه حال المدن في العصور الوسطى.

١٩٤ - د. أحمد عبيد بن دغر، مصدر سابق، ص ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٣، ٥٤.

١٩٥ - نزيه مؤيد العظم، مصدر سابق، ص ١٣٠، ١٣١.

١٩٦ - أحمد وصفي زكريا، مصدر سابق، ص ١٤٣، ١٦٠، ١٧٣.



وكرّس الإمام يحيى سياسة العزلة بنظام تعليمي مُغلق. ففي نفس العام الذي دخل فيه صنعاء قادماً من شهاة بعد جلاء الأتراك في ١٩ نوفمبر ١٩١٨م، قام بهدم دار المعلمين التركية، واستبدالها بما سماها بالمدرسة العلمية، التي استوعبت نحو ٧٠٠ طالب، وقصّر التدريس فيها على أدبيات المذهب الزيدي مثل: البحر الزخار الجامع لمذاهب علماء الأمصار، للإمام المهدي أحمد بن يحيى المرتضى، المتوفى سنة ١٤٣٦م، ومنظومة الكامل الفقهية مع شرحها لمحمد بن إسماعيل الأمير، المتوفى عام ١٧٦٨م، وإرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول، لمحمد بن علي الشوكاني، المتوفى سنة ١٨٣٥م، وشرح الغاية للإمام القاسم بن محمد، المتوفى سنة ١٦٢٠م (١٩٧). وكانت هذه المقررات محصورة في مجالي فقه العبادات، وفقه المعاملات، إذ نحى الكتب الفكرية للزيدية، كونها تعمق مبدأ الاجتهاد، وذات مضمون سياسي، من حيث وضعها شروط معينة لمن يتولى الإمامة، ومن حيث تجويزها مبدأ الخروج على الحاكم (١٩٨). وكانت مدة الدراسة في هذه المدرسة تتراوح بين سبع وعشر سنوات (١٩٩).

وكان خريجو هذه المدرسة يجدون صعوبة بالغة في الالتحاق بالأزهر أو بكلية دار العلوم في مصر، التي كانت تضم إلى جانب المقررات الدينية المتعددة، مناهج متقدمة في اللغة وآدابها. ولم يتمكن إلا القلة من خريجي هذه المدرسة من الوصول إلى درجة الاجتهاد، حتى أن محمد محمود الزبيري اضطر إلى الانسحاب منها قبل أن يكمل دراسته فيها، رغم انتمائه الديني القوي، لخصوصية وانغلاق مناهجها على مذهب بعينه. وكان خريجوها مؤهلين للعمل كقضاة وحكام، وموظفين مخلصين للإمام، وهو ما كان يريده الإمام يحيى على وجه التحديد.

وقاوم الإمام يحيى مقاومة شديدة تحديث مناهج هذه المدرسة، وانتقد المقربين منه المطالبين بإدخال العلوم الحديثة في مناهج المدرسة كاللغات الأجنبية والهندسة، بحجة أنه لا يوجد أجنب في البلاد للحدّث معهم بغير العربية، ولا يوجد أي عمل يمكن أن

١٩٧ - د. عبد العزيز المسعودي، مصدر سابق، ص ١٥٧.

١٩٨ - زيد بن علي الوزير، مصدر سابق، ص ٧١.

١٩٩ - أحمد وصفي زكريا، مصدر سابق، ص ١٥٧.



يشغله المهندس بعد تخرجه^(٢٠٠). أما الريف الذي يسكنه أكثر من ٩٠٪ من السكان فكان خارج نطاق التعليم الحكومي. وكان التعليم فيه يعتمد على نظام الكتاتيب حيث يبقى الصبية فيه لسنوات معدودة يتعلمون خلالها القراءة والكتابة، وحفظ القرآن.

إن سياسة العزلة المسيجة بنظام تعليمي مغلق قد قلّصت وعي وإدراك اليمينيين وهبطت به إلى الحضيض، ودفعت بهم إلى وضع أسوأ مما كان عليه الحال في عهد الأتراك، حين كان يتوافد على اليمن القادة العسكريون، والوفود من مناطق مختلفة من العالم. وتجسّد هذا التدهور في غموض وضبابية العالم بالنسبة لليمنيين، فقد كانوا يطلقون على جهتي الشمال والجنوب قبلي وعدني، وعندما كانوا يسمعون عن أماكن بعيدة كانوا يحوِّرون أسماءها تحويراً عجيباً، إذ كانوا يطلقون على طرابلس الغرب مسمى "طرايبز الغروب"،^(٢٠١) فالعالم أصبح بالنسبة لهم محصور بين مكة وعدن، مما يدل على تضالّ وانعدام وعيهم بالعالم ومعرفة مكانهم وموقعهم فيه.

وعليه يمكن القول إن سياسة العزلة التي انتهجها الإمام يحيى، قد نجحت في المحافظة على سلامة البنية الاجتماعية التقليدية وعزلتها عن المؤثرات الخارجية في الصدر الأول من حكمه. إلا أنها في الوقت نفسه قد سدت منافذ الحراك الاجتماعي، فلم تتبلور قوى اجتماعية جديدة تشكّل بدائل أمام صانع القرار السياسي، وتحول دون ارتهانه للقوى التقليدية وحدها. حيث إن سياسة العزلة حالت دون نمو طبقة تجارية ذات مصالح راسخة، ومن ثم نمو طبقة وسطى يستطيع الرهان عليها في تغيير وتحديث نظام الحكم، عندما يصبح التغيير والتحديث مسألة لا يمكن تجنبها. كما أن السياسة التعليمية قد ساهمت في الصدر الأول من عهد الإمام يحيى في المحافظة على قوام وكيان البيئة الاجتماعية التقليدية وحمايتها من المؤثرات الثقافية العصرية. إلا أن هذه السياسة ما لبثت أن تصدّعت مع أول احتكاك للطلاب اليمنيين بالعالم

٢٠٠ د. عبد العزيز المسعودي، اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ٢٠١، ٢٠٣، ٢٠٥.
٢٠١ - زيد بن علي الوزير، مصدر سابق، ص ٥٨.



الخارجي، إذ وضّحت بجلاء لليمنيين وللنخبة المثقفة تحديداً البون الشاسع بين اليمن والعالم الخارجي، وبيّنت لهم حجم الهوة التي تفصل اليمن عن العالم.

٢ - إدارة النخبة:

في ظل الضغوط التي تفرضها طبيعة البيئة الخارجية المغايرة للوضع في الداخل أصبح همّ الإمام يحيى إحكام سيطرته على النخبة المتنفذة، فالتفت إلى الشخصيات والبيوت المؤثرة فاستقطبها إلى جانبه بإقطاعها الأراضي والحيازات الواسعة. حيث أقطع هادي هيح أراض واسعة في وادي مور وغيرها من الأماكن، فوصلت أملاكه إلى ١٥,٨ ألف هكتار، كما أقطعه عائذات ميناء اللحية، وذلك بهدف وقوفه إلى جانبه حيث كان يخشى من أن يتحالف مع الإدريسي. وأقطع بيت عبده الجبلي، الذي كان يعمل وكيلاً لإدارة أملاك الإمام الزراعية، ٢,٣ ألف هكتار. وخص أفراد البيت الحاكم والمقربين منهم بأخصب الأراضي، حيث وصلت أملاك بيت حميد الدين وحدهم إلى ٧,١١ ألف هكتار^(٢٠٢).

وجعل من المنصب العام وسيلة لاستقطاب الشخصيات والبيوت النافذة ولشراء ولائها. فقد كان حجم النخبة المحيطة ببيت حميد الدين لا يتجاوز خمسين ألفاً^(٢٠٣)، احتل أفرادها معظم المواقع الإدارية والتنفيذية. فمن أصل ٩٩ موقع تنفيذي رفيع مثل محافظ، وحاكم، وعامل، حصل الهاشميون على ٥٧ موقعاً، وشغل القضاة ٢٩ موقعاً، وشغل المشائخ ١٣ موقعاً^(٢٠٤). ثم التفت إلى البيوت والشخصيات النافذة التي استعان بها إبان مقارنته حكم الأتراك كبيت أبي دنيا، وبيت النعمان، وبيت عثمان، وبيت الأحمر، وبيت شيبان، ومحمد الهادي أبونيب، وأحمد بن قاسم حميد الدين، ومحمد بن الإمام المتوكل، ويحيى حسن الكحلاني، وأحمد يحيى عامر، وهم الذين كانوا يرون أن الإمام يحيى مدين لهم بتحقيق الاستقلال فتخلّص منهم، وأحلهم بيوت وشخصيات هاشمية لا يخشى نفوذها، كبيت شرف الدين، وبيت إسحاق، وبيت عبد القادر، وبيت الوزير، كعبد الله الوزير، وعلي الوزير، وبيت الشامي ومن أبرزهم

٢٠٢ - عبد العزيز قائد المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ٩١.

٢٠٣ - د. صادق عبده علي، مصدر سابق، ص ٨٨.

٢٠٤ - د. عبد العزيز المسعودي، اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ٧٣.



محمد عبد الله الشامي، وبيت المتوكل ومنهم عبد الملك المتوكل^(٢٠٥)، ومن القضاة بيت العمري، وبيت العرشي، وبيت الحلالي، وبيت السياغي. وكان الإمام يحيى حريصاً على تقريب القضاة وإبعاد النافذين من غير المواليين من الهاشميين، كون القضاة لم تكن لهم مطامح في الوصول إلى السلطة، ولا يشكلون خطورة على حكمه، ويعتمدون في شغلهم للمناصب على قدراتهم ومهاراتهم في مجال القضاء، بينما الهاشميون يعتمدون على نسبهم ومكانتهم الاجتماعية، ويتطلعون إلى مواقع تنفيذية كبيرة وحساسة^(٢٠٦).

ولكن ما أن شبَّ أولاده عن الطوق حتى قام بعزل وإبعاد كثير من هؤلاء المقربين والمواليين له من أقطاب النخبة وإحلال أبنائه مكانهم، حيث عزل علي الوزير من قيادة لواء تعز وعيَّن ابنه أحمد مكانه، وعزل عبد الله الوزير من قيادة لواء الحديدة وعيَّن ابنه عبد الله مكانه، وعزل أحمد المتوكل من قيادة لواء إب وعيَّن ابنه الحسن مكانه^(٢٠٧)، وعزل حسن المتوكل من إدارة منطقة شهارة وعيَّن ابنه مطهر مكانه. وسلَّم أبنائه بعض الحقايب الوزارية، حيث أسند وزارتي المعارف والزراعة إلى ابنه عبد الله، وأسند وزارة الاقتصاد والمواصلات والأشغال العامة لابنه علي، وأسند وزارة الصحة والبرق والبريد والمواصلات إلى ابنه القاسم^(٢٠٨). كما وجَّه ضربات لبقيّة البيوت الهاشمية المنافسة، أمثال بيت حسن يحيى القاسمي، ومن بقي من بيت أحمد بن قاسم حميد الدين، وصادر أموال آخرين^(٢٠٩).

وعليه فقد كانت العلاقة بينه وبين المحيطين به علاقة خوف وترقُّب، فأخذوا سُبُل الحيطة والحذر من الاصطدام به إبان قوته، وأخذوا في الوقت نفسه يتربصون اللحظة التي يضعف فيها وتمكّنهم من الانتقاض عليه. فأخذ عبد الله الوزير، على سبيل المثال، يجري اتصالات مع بعض الشخصيات النافذة أمثال علي حمود شرف الدين، والحسين بن الإمام يحيى الناظم على أخيه أحمد، وغيرهما من أقطاب البيت

٢٠٥ - عبد الله البردوني، مصدر سابق، ص ٨٦.

٢٠٦ - د عبد العزيز المسعودي، معالم تاريخ اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ٣٤، ٣٥.

٢٠٧ - عبد الله الشماعي، مصدر سابق، ص ١٨٢، وعبد الله أحمد الثور، مصدر سابق، ص ٤٨.

٢٠٨ - نزيه مؤيد العظم، مصدر سابق، ص ٢٢٦. والعميد الركن. سيف الدين سعيد آل يحيى، مصدر سابق، ص ٢٨٤.

٢٠٩ - أحمد قائد الصايدي، مصدر سابق، ص ٨٨.



الهاشمي، وهم الذين رأوا في سياسة الإمام يحيى المائلة لبنيه، والمعتمدة على القضاة تهميشاً لهم^(٢١٠). وكما سلف القول، لم تكن العلاقة بين الهاشميين والقضاة منسجمة بسبب التناقص على المواقع التنفيذية والإدارية في الدولة، ونظرة كل فئة للأخرى حيث كان الهاشميون يرون في القضاة مجرد أدوات في يد الإمام يحيى استخدمها في النيل منهم، وكان القضاة يرون في أفراد البيت الهاشمي مجرد قلة تسعى إلى تحويل الوطن إلى مزرعة خاصة بهم وحدهم. ولكن الإمام يحيى بعد أن بدأ يعتمد على بنيه، أصبح القضاة من ضمن من لحقت بهم سياسة التهميش، وبدأ كثير منهم يبدون ضيقهم من تدخل أولاد الإمام يحيى في كل صغيرة وكبيرة، وبالتالي تقاربت مصالحهم مع مصالح الهاشميين في مقاومة سياسة التهميش التي أصبحت تطال الجميع^(٢١١).

أما شريحة التجار فقد كانت تعمل في بيئة طاردة لأسباب منها: ١ - اعتقاد الإمام يحيى نفسه بأن المال يأتي بالسلطة، ومن ثم قيامه بمصادرة أموال من تظهر عليه معالم الثراء. ٢ - ضعف القوة الشرائية وصغر حجم السوق. ٣ - حرص الإمام يحيى على انتزاع الفائض من الفلاحين حيث كان يتشدد في الجباية ويعتمد إلى تكديس الأموال. ٤ - عدم إنفاق الإمام يحيى على الخدمات أو على موظفي الدولة والجيش. ٥ - سياسة الانغلاق الناجمة عن خوف الإمام وتوجهه من كل ما هو أجنبي سواء كانت دولة أو شركة أو فرداً. ٦ - عدم وجود سياسة نقدية للدولة^(٢١٢). ٧ - غياب المؤسسات المالية الحديثة، وعدم وجود عملة وطنية، حيث كانت المعاملات تتم عبر ريال ماريا تريزا الذي سُك في النمسا عام ١٧٨٠م^(٢١٣)، والذي أتى إلى المنطقة مع حملة نابليون بونابرت على مصر عام ١٧٩٨م، وبعض القطع النقدية المسكوكة محلياً، وكانت لا تفي باحتياجات التداول البسيطة، فلجأ المواطنون وبالذات في الأرياف إلى نظام المقايضة الموروث عن العصور الوسطى. ٨ - عدم وجود بنية تحتية،

٢١٠ - نفس المصدر، ص ٩٣.

٢١١ - نفس المصدر، ص ١٠٣.

٢١٢ - د. أحمد قائد الصايفي، مصدر سابق، ص ١٠٧.

٢١٣ - أحمد وصفي زكريا، مصدر سابق، ص ١٤٤.



فقد كانت الطرق والموانئ إما رديئة للغاية أو معدومة، مما يزيد من حجم تكاليف النقل والانتقال.

وكانت مطالب التجار تتمثل في إصلاح نظام الإدارة، وإلغاء الاحتكار، وتحديد مقدار الضريبة بقانون. وعندما ضاق بهم الأمر قابلوا الإمام يحيى وقالوا له: إن الأمراء والولاة قد احتكروا التجارة، وقسموا اليمن إلى مناطق باتت تجارتها حكراً عليهم وحدهم، وطلبوا منه أن يجعلهم في عداد موظفي الدولة حتى يتمكنوا من إعالة أهلهم وذويهم. وبما أن الإمام لم يستمع لاعتراضاتهم فقد فضل الكثير منهم الهجرة إلى خارج اليمن، وكانت عدن بحكم قربها وتوفر مناخ العمل التجاري فيها هي المركز الأول لهجرة هؤلاء التجار. وعليه فإن هذه الشريحة لم تشكل قوة ضاغطة على الإمام يحيى في بداية حكمه، إلا أنها شكلت سنداً مالياً قوياً لمناوئي حكم الإمامة في مراحل لاحقة من حكمه.

ولم يكن للمتقنين تأثير واضح في بداية حكم الإمام يحيى. إلا أن عودة الطلاب وبعض المهاجرين جلبت معها إلى اليمن كتابات محمد رشيد رضا وقاسم أمين وأشعار أحمد شوقي وحافظ إبراهيم والرصايف وغيرهم^(٢١٤). وأصبحت كتب مثل طبائع الاستبداد للكواكبي، والأدب الجاهلي لطفه حسين، والانقلاب العثماني لجورجي زيدان، متداولة في أوساط النخبة المثقفة. وكانت نماذج الملكيات الدستورية في كل من مصر والعراق، والحريات النسبية المتاحة في كل من هذين البلدين محل نقاش في أوساط النخبة المثقفة.

وفي الجانب الآخر من المعادلة كانت تعترض طريق هؤلاء المثقفين عقبات جمة أهمها الحواجز الاجتماعية السلالية التي كرّستها الإمامة، حيث يتحدد موقع الفرد سلفاً وقبل ميلاده وبصرف النظر عن مؤهلاته وقدراته وطموحاته، وعدم توفر الحد الأدنى من الحرية، وصغر حجم المدن اليمنية المسورة، التي جعلت كل ما يدور في نقاشاتهم يصل إلى الإمام، بل إنهم في صنعاء كانوا في حالة احتكاك دائم بالإمام يحيى وبأفراد أسرته بحكم وجود الإمام بينهم. وكان الإمام يتتبع تحركاتهم. فإذا ما

^{٢١٤} - د. أحمد قائد الصايفي، مصدر سابق، ص ١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١١١، ١١٩، ١٢٣.



اشتهر أحدهم بالنقد للإمام والقدرة على التأثير في الآخرين عمد إلى تهديده بهدف إخافته وإسكاته، فإن لم يرتدع عرض عليه وظيفة عامة بهدف ضرب مصداقيته أمام مريديه وأتباعه، و شغله وتوريطه بعواقب الوظيفة وتحميله مساوئها. فقد عين عبد الله العزب، وزيد الموشكي، وأحمد المطاع، وأحمد الوريث وغيرهم في مناصب قضائية وإدارية، والذين رفضوا هذه الإغراءات أصبحوا معرضين للملاحقة والاعتقال. بل إنه ذهب إلى حد هدم بيت الزبير في صنعاء، وبيت الموشكي في ذمار^(٢١٥). كما شنَّ حرباً دعائية شعواء ضدهم وتمكن في البداية من عزلهم اجتماعياً حيث اتهمهم بترك صلاة الجماعة ومحاولة اختصار القرآن^(٢١٦)، وإدخال من سماهم بالكفار إلى اليمن. وانطلت هذه الدعاية على الناس فكانوا يسمونهم بالخارجين، والعصريين وهي تهم خطيرة وقتها، كونها تعني التخلي عن المقدسات، الأمر الذي أحدث جفوة بين المتقنين وبين بقية أفراد الشعب، حيث كان معارضوا الإمام يرون في عموم أبناء الشعب مجرد كائنات جاهلة مهمتها إمداد الإمام بالمال والرجال لقتل وقتال كل من يُطلق عليه كلمة كافر أو مرتد.

ورغم أن مطالب المعارضة هي في الأساس تمسّ مظالم السواد الأعظم من الناس، إلا أن قدرة الإمام على السيطرة على مشاعر سواد الناس الواقعين تحت هيمنة الموروث الديني جعل المعارضة تُعلّق آمالها في التغيير على النخبة والطليعة الواعية في المجتمع^(٢١٧). فلما يئس هؤلاء من الإمام يحيى اتجهوا نحو أولاده وأسرة بيت الوزير فوجدوا أنفسهم مجرد أدوات في حُمى صراع التنافس بين أبنا الإمام، حيث قام عبد الله باستقطاب مجموعة منهم وسهّل لهم إصدار مجلة الحكمة، في إطار صراعه مع أخيه أحمد، وكان من أبرز محرريها أحمد الوريث، وأحمد المطاع، وأحمد الحورش، وأحمد البراق، وزيد الموشكي، ومحيي الدين العنسي، ومحمد صالح المسمري^(٢١٨).

٢١٥ - د. أحمد قائد الصايدي، مصدر سابق، ص ١٢١، ١٢٦، ١٢٧.

٢١٦ - يحيى محمد الحداد، مصدر سابق، ص ١٢٧.

٢١٧ - د. أحمد قائد الصايدي، مصدر سابق، ص ١٢١، ١٣١، ١٣٢.

٢١٨ - عبد الله أحمد الثور، مصدر سابق، ص ٤٧، ومحمد يحيى الحداد، مصدر سابق، ص ١١٣. وشهادة المشير عبد الله السلال، في: المشير عبد الله السلال وآخرون، وثائق أولى عن الثورة اليمنية، مركز البحوث والدراسات اليمنية، صنعاء، ١٩٩٢م، ص ٢٠.



وقام أحمد بدوره باستقطاب مجموعة منهم الزبيري، والشامي، والموشكي، وأحمد محمد نعمان^(٢١٩)، وتدخل لإطلاق سراح بعض المسجونين. وقام بيت الوزير باستقطاب مجموعة وخلق روابط معهم وإظهار إعجابهم بكل ما يقولونه في نقد الإمام، وذلك بهدف إضعاف الإمام وتعميق أزمة نظام حكمه. وكان بيت الوزير يُعيدون أنفسهم بحكم مركزهم الاجتماعي والسياسي لركوب موجة المعارضة في اللحظة المناسبة وانتزاع الحكم من الإمام^(٢٢٠). وانزعج أحمد ابن الإمام يحيى من استغلال المثقفين من قبل بيت الوزير، فأشار على والده بضرب كل من علي الوزير بعلي بن حمود شرف الدين، وكان كلا الرجلين من ناقدَي الإمام، وذلك بتعيين علي الوزير على قضاء المحويت، وضم قضاء الطويلة وكوكبان التي كان يديرها علي بن حمود شرف الدين إلى نطاق اختصاص علي الوزير، وأدى ذلك إلى مشاحنة وخصومة بين الرجلين^(٢٢١).

وكانت انتقادات الكثير من أفراد هذه الشريحة، والعنصر التقليدي منها على وجه الخصوص، تتمحور حول، صحة البيعة للإمام يحيى طبقاً لشروط المذهب الزيدي، وما يترتب على ذلك من صحة الخروج عليه^(٢٢٢)، بالإضافة إلى مطالبتهم للإمام يحيى بتوسيع وتعميم التعليم، واعتراضهم على التوقيع على المعاهدات الدولية بصفته الملكية باسم ملك المملكة المتوكلية اليمنية بدلاً من صفته الدينية كإمام^(٢٢٣). وعموماً فإن هذه الشريحة في الصدر الأول من عهد الإمام يحيى لم تكن تشكل خطراً يُذكر على نظام الإمامة. وقد تمكن الإمام يحيى من احتواء الكثير من أفرادها في مجال التعليم والوظائف الحكومية، والبارزون من أقطابها الذي استعصى عليه استقطابهم تم تهميشهم^(٢٢٤).

٢١٩ - عبد الله الشماحي، مصدر سابق، ص ١٩٠.

٢٢٠ - د. أحمد قائد الصايد، مصدر سابق، ص ١٢٨، ١٣٠.

٢٢١ - نفس المصدر، ص ١٣٠.

٢٢٢ - د. عبد العزيز المسعودي، اليمن المعاصر، مصدر سابق، ص ٢٠٦.

٢٢٣ - نفس المصدر، ص ٢٠٨.

٢٢٤ - د. صادق عيده علي، مصدر سابق، ص ٩١.



أما المشايخ فقد كانت مواقفهم من النظام تتحدد بمقدار تلبيته لمصالحهم الشخصية بعيداً عن أية اعتبارات وطنية. ففي المناطق الجنوبية والغربية من اليمن كان التباين بين الطرفين قائماً على قيام الإمام يحيى بإطلاق أيادي أفراد عائلته وكبار قادة الجيش وموظفي الدولة في امتلاك الأراضي حيث اقتطعوا الأراضي الواسعة في تهامة وتعز وإب، واستولوا على أخصب الأراضي بما فيها أراضي الأوقاف وأراضي الغير، وأصبحوا يزاحمون كبار الملاك من مشايخ تلك المناطق، فبدأ بعض هؤلاء في مقاومة سيطرة القادمين الجدد، فرد الإمام بوضعهم في السجون والمعتقلات التي ظل البعض فيها حتى مات. ولم يتمكن هؤلاء من خوض صراع مسلح ضد سلطة الإمام لضعف الرابطة القبلية في هذه المناطق، وبروز حجم التمييز الطبقي بين الفلاحين والمشايخ، حيث كانت العلاقة الحاكمة للطرفين تتحدد في إطار العملية الإنتاجية، ولم يكن يُنظر من الفلاحين مناصرتهم ضد سلطة الإمام فتركوهم لمصيرهم. وظل المشايخ في حالة من التذمر الصامت إلى أن بدأت المعارضة ضد حكم الإمام في الظهور فانضم من بقي منهم إليها، وكان من ضمن هؤلاء المنضمين آل أبو راس، وآل الباشا، وآل دماج، وبيت محمد علي عثمان، وآل النعمان، وبدأ هذا الانضمام عام ١٩٣٥م على إثر جولة الشيخ أحمد المطاع في مناطق تعز وإب تحت غطاء تفقد المدارس الحكومية^(٢٢٥).

وفي المناطق الشمالية والشرقية التي شكّل المشايخ وأفراد قبائلهم ركيزة جيش الإمام يحيى، بدأ التباين بين الطرفين بعد أن حقق الإمام يحيى الاستقلال إذ وجد نفسه غير قادر على الاستمرار في تحمل تلك الالتزامات المالية الثقيلة نحوهم التي فرضتها ظروف الحرب، فحاول إضعاف المشايخ الأقوياء باستقطاب المشايخ الأقل قوة ونفوذاً. وعندما تنبّه المشايخ المستهدفون بهذه السياسة بدأوا في التمرد عليه، فأخذ يضرب القبائل المتمردة بالقبائل الموالية، وأخذ يطلب من المشايخ المشكوك في ولائهم رهائن تتمثل في بقاء الابن أو الأخ أو ابن الأخ في حوزة الإمام ضماناً لولاء الشيخ، فرأى كثير منهم في هذه السياسة إمعاناً منه في إذلالهم، ورفض البعض الامتثال لها، وقبل

٢٢٥ - د. أحمد قائد الصايفي، مصدر سابق، ص ١٣٦، ١٣٧، ١٣٨، ٥٥.



بها البعض ضماناً لاستمرار مخصصاتهم المالية. وفي كل الأحوال فقد ظلت علاقة معظم هؤلاء بالإمام علاقة انتهازية حيث قادوا ضده تمردات كما فعل الشيخ حسين بن ناصر الأحمر، ولكنهم كانوا يساندونه في حالة إجزال العطاء لهم كما فعلوا عام ١٩٤٨م، عندما أجهضوا الحركة الدستورية، ولم يُستثن من هذه العلاقة الانتهازية إلا قلة أبرزهم الشيخ علي ناصر القردي، الذي لعب دوراً بارزاً في حركة عام ٤٨م ولأسباب شخصية أيضاً حيث كان الإمام قد عزله عن المشيخة وأودعه السجن مع أخيه عدة مرات وتوفي أخوه في السجن.

وبما أنه لم تكن هناك طبقة وسطى يُعتد بها يمكن أن يركز عليها النظام، حيث إن من كانت ملكيتهم الزراعية تتراوح بين ٣٠٠ و٥٠٠ هكتار، هم قلة لا تكاد تُذكر، فعموم أبناء الشعب كانوا من صغار الفلاحين الذين تصل نسبتهم إلى نحو ٩٠٪ من السكان^(٢٢٦)، فالنظام كان يركز أساساً على النخبة المؤثرة. وعندما بدأت هذه القاعدة في التآكل بفعل تدمير النخبة وانسلاخ كثير من مكوناتها عن النظام، أصبح النظام معلقاً في الهواء ولا سند له فبات عرضة للسقوط.

إن سياسة العزلة من قبل الإمام يحيى التي هوّل من مخاطرها على استقلال اليمن، لم تكن مبررة. فقد كان يغلق كل نوافذ الخارج التي يعتقد أنها تشكل خطراً على حكمه، ولكنه كان يتعامل مع الخارج عندما تقتضي مصلحته ذلك. لقد اتسم موقفه مع بريطانيا بالمهادنة، وقد تعامل معها في إضعاف معارضييه في عدن. كما عقد سلسلة من المعاهدات مع دول أخرى عندما اقتضت مصلحته ذلك. إن عملية إدارة البنية الاجتماعية، بما فيها النخبة، كانت محصلتها النهائية تكسير الدعائم التي يركز عليها النظام دون إيجاد البدائل لتلك الدعائم.

وعليه يمكن القول:

أ - إن البنية الاجتماعية اليمنية حينها كانت تعاني من تقسيمات صارمة، وحدود لا يمكن تجاوزها أو اختراقها، حيث يولد اليمني إما هاشمياً، أو قحطانياً، أو غنياً، أو

٢٢٦ - د. عبد العزيز المسعودي، مصدر سابق، ص ٥٧.



فلاحاً معدماً، أو مهمشاً، ويظل كذلك طوال حياته، دون أن يتمكن من اختراق هذه الحدود والتقسيمات الصارمة مهما بلغت درجة كفاءته، أو مستوى تأهيله.

ب - إن الإمام يحيى لم يحاول قط علاج هذه التصدعات في البنية الاجتماعية أو الحد منها، بل على العكس من ذلك عمل منذ تسلمه السلطة على التوظيف السياسي لواقع هذه البنية بتكريس هذه الفروق وهذه التقسيمات، وذلك بإجراء توازنات بين مكونات البنية الاجتماعية، وإذكاء حدة التنافس والصراع فيما بينها، وجعل من نفسه مركز الرchy في إدارة تلك التفاعلات بين مكوناتها، حيث عمل على ضبط إيقاعها، وتكريس وضعيتها بما يخدم استمرار نظام حكمه.

ج - إن الإمام يحيى عمل على صيانة البنية الاجتماعية التقليدية بنظام العزلة، والنظام التعليمي التقليدي والمذهبي المغلق، وحرص على عزلها عن المؤثرات العصرية، مستخدماً كل الوسائل المتاحة لديه بما فيها الوسائل الدينية، التي وُظفت لحماية تلك البنية من أية مؤثرات خارجية قد تطرأ عليها.

د - إن الإمام يحيى تمكن من الحفاظ على وضعية البنية الاجتماعية في الصدر الأول من حكمه دون تغيير يُذكر، وبالتالي تمكن من الإبقاء على حكمه بعيداً عن أية تهديدات جديدة. إلا أنه لم يتمكن من إيجاد صيغة للحكم لها طابع الاستمرارية تضع بعين الاعتبار معطيات البنية الاجتماعية وتطوراتها. ولم يتمكن من الاستفادة من التجربة البريطانية في الجنوب، التي منحت شيوخ القبائل مرتبات مجزية، والتي لم تلزم القبائل والفلاحين عموماً بأية واجبات مالية، والتي أبقّت للقبائل درجة من الاستقلالية في إطار الحكم البريطاني. كما أنه لم يستفد من التجربة السعودية في الشمال، التي قضت على النزعة الاستقلالية للقبائل، ولكنها في المقابل لم تلزمهم بأية واجبات مالية، واستقطبت أبنائهم للتجنيد بمرتبات مجزية وبعوائد أسلاب الحرب التي تقوم بها في إطار علمياتها التوسعية.



خاتمة

بناءً على ما سبق وتأسيساً عليه، يمكن القول إن فرضية البحث، القائلة بأن التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية كان له أثر سلبي على عملية بناء الدولة في عهد الإمام يحيى حميد الدين، هي فرضية صحيحة، حيث أدى التوظيف السياسي للبنية الاجتماعية إلى الآتي:

١- إعاقة عملية بناء وتحديث الجيش بتجزئته إلى ثلاث قوى تواجه بعضها بعضاً، مما أثر سلباً على قدرة الإمام يحيى في عملية توحيد الدولة اليمنية على حدودها الطبيعية.

٢- إعاقة عملية بناء الدولة، حيث أدى إقدام الإمام يحيى على إجراء توازنات بين مكونات البنية الاجتماعية بهدف حماية وبقاء النظام، إلى الحيلولة دون صهر مكونات المجتمع اليمني في كتلة وطنية واحدة، تكون ركيزة قوية لبناء دولة حديثة ومستقرة.

٣- إعاقة عملية إدارة الدولة، حيث إن رغبة الإمام يحيى في إخضاع شيوخ القبائل بنظام الرهائن، وإدارته المعتمدة على الأداة الأمنية وحدها، أغرق الدولة ومؤسستها العسكرية الناشئة في سلسلة من الحروب الداخلية، وأدى في النهاية إلى خلق روح وطنية مناوئة للنظام.

وكانت محصلة هذه السياسة للإمام يحيى: ١- استعداد كثير من الضباط وصف الضباط وأفراد الجيش بسبب تجزئة المؤسسة العسكرية ورفض تحديثها. ٢- استعداد النخبة المؤثرة بسبب عزل وتهميش أقطابها من مواقع ومفاصل الدولة، وإحلالهم بأبنائها. ٣- استعداد المشايخ، فلم يفكر في جدوى التجريبتين البريطانية والسعودية في التعامل مع أفراد هذه الشريحة المهمة والمؤثرة، بل أصر على إخضاعهم لنظام الرهائن وتحويلهم إلى أسرى بيده بدلاً من كسب ثقتهم. ٤- استعداد مشايخ الجنوب الذين استجدوا به من الاستعمار، فوجدوا عنده نظام الرهائن والضرائب والإتاوات، بدلاً من المرتبات التي كانوا يحصلون عليها من سلطات الاحتلال، فضلوا العودة إلى الاستعمار. ٥- استعداد شريحة التجار بالسماح لبيوت بعينها باحتكار أهم



السلع التجارية، ورفع الضريبة الجمركية، وربط منح رخص التصدير والاستيراد بالولاء للنظام، وحرمان هذه الشريحة من كل سبل الكسب المشروع. ٦- استعداد المثقفين المطالبين بإصلاح النظام السياسي وإعطاء دور للمؤسسات وإعطاء هامش للنقد وحرية الكلمة، بتكميم أفواههم والتضييق عليهم ووضعهم تحت رقابة صارمة. ٧- استعداد عموم أفراد الشعب اليمني بإفقارهم بنظام ضريبي جائر، وبالمقابل عدم تقديم أية خدمات لهم تشعرهم بوجود دولة لها مردود إيجابي عليهم.

لقد كسرت هذه السياسة دعائم النظام وأخرجت الشرائح الاجتماعية من قواعده الواحدة تلو الأخرى، وجعلت النظام معلقاً في الهواء.

هذا بالإضافة إلى أن سياسته الخارجية شابها الكثير من الأخطاء الفادحة، وكان لها مردود سلبي على حجم وحدود الدولة التي شرع في بنائها. فقد قبل بصلح الدعان مع الدولة العثمانية الذي أعطاه حكماً محدوداً على مناطق المرتفعات الجبلية تحت ظل السيادة العثمانية، وكانت تركيا تعيش ظروف حرب عالمية وكان بوسعها أن ينتزع منها الكثير. ورفض التحالف مع إيطاليا وفوتت على نفسه فرصة وجود ظهير وحليف دولي يستطيع الاتكاء عليه في مواجهة بريطانيا في الجنوب وعبد العزيز آل سعود في الشمال، فخسر ثلثي مساحة اليمن. لقد كان البريطانيون يخشون من أن يؤدي تحالف الإمام يحيى مع إيطاليا إلى سيطرتها على البحر الأحمر ومضيق باب المندب وبالتالي تهديد الطريق إلى الهند. لقد كان التلويح بالتحالف مع إيطاليا كافياً لدفع بريطانيا لتقديم تنازلات مهمة على صعيد أراضي الجنوب وعلى صعيد تحالفها مع الملك عبد العزيز.

ولم يتمكن الإمام يحيى من قراءة الواقع الدولي والإقليمي قراءة صحيحة ودقيقة واستغلال الفرص التي تخلقها الظروف التاريخية، كما تثبت الوقائع التاريخية. فقد انكسر أمام الملك عبد العزيز عام ١٩٣٤م من أول ضربة، وكان بإمكانه أن يعطي فرصة لابنه أحمد الذي كان يرى أن نصر فيصل لا يرجع لقوة فيصل وإنما لتخاذل وذعر أخيه عبد الله أمير الحديدة، وكان بإمكانه أن يلتف على قوات فيصل ويعزلها، أو يرهقها في مواجهات طويلة وغير مجدية تجبرها على الانسحاب.



وتلكاً في الإجهاز على الوجود التركي والبريطاني إبان الحرب العالمية الأولى، وكان بإمكانه أن يحقق مكاسب كبيرة، فاليمين لم تكن ذات أولوية لا لتركيا ولا لبريطانيا في هذا الطرف، وكان الإنجليز مستعدين للتفاوض على وضع خاص لمدينة عدن، وبعض المناطق القريبة منها اللازمة لتأمينها مقابل تسليم بقية أراضي الجنوب. وتلكاً في قبول عرض القائد التركي علي سعيد باشا بدعمه بالعنصر البشري لاكتساح الجنوب إبان الحرب العالمية الأولى ورفض حتى استلام المناطق التي حررها علي سعيد باشا بقواته المحدودة. ورفض قبول عرض الإدريسي الدخول في إطار الدولة اليمنية مع الإبقاء له على حكم محلي محدود، مما دفعه إلى طرح نفس العرض على الملك عبد العزيز الذي قبله دون تردد. لقد حرّمته سياسته الخارجية من وجود حليف وظهير دولي يستند إليه في مواجهة خصومه ومناقسيه على الصعيد الإقليمي والدولي، فبدأ أمامهم مكشوفاً وعارياً، مما سهّل عليهم كَسْرَهُ وإذلاله وإملاء شروطهم عليه.

إن سياسة الإمام يحيى الداخلية والخارجية لم تكن مدروسة، ولم تكن للاستشارة عنده أية قيمة. فقد كان شخصية مغلقة على ذاتها، تتصرف من واقع ما ترى وتعتقد، وليس من واقع الظروف والمعطيات الموضوعية التي تستدعي قراءات متعددة ويحث دؤوب لمعطيات الواقع المتجددة. وكانت النتيجة النهائية لكل لتلك السياسة أنها استُعِدَّت الجبهة الداخلية، ولم تفهم معنى ومردود التحالفات الدولية، وخسرت جميع الفرص التي خلقتها الظروف التاريخية، وبالتالي لم يتمكن الإمام يحيى من توحيد وبناء دولة على أرض اليمن رغم أن اليمن كانت أول دولة عربية تستقل عن تركيا، وكانت فرص التوسع والبناء أمامه هائلة وكبيرة. وبدلاً من ذلك تمكّن من بناء دويلة له ولأولاده من بعده على جزء صغير من أرض اليمن. وحتى هذه الدويلة التي بنى مداميكها، لَعَمَّ أسسها بعداوات مستحكمة في أوساط الجيش وأوساط النخبة المؤثرة وأوساط المجتمع، فكان له الدور الأول والأكبر في الدفع بها في طريق الاضمحلال والزوال. وهذا يوضح بجلاء خطورة الفعل اللاواعي للحكام



ودورهم المحوري في تدمير دولهم. إن مثل هذه الأخطاء الفادحة كثيراً ما تتكرر في أماكن كثيرة من العالم.

كان البديل للإمام يحيى موجوداً ويتمثل في الآتي:

- ١- شغل المنصب العام بمعيار الأهلية والخبرة والكفاءة، بدلاً من سياسة ضرب الجميع بالجميع والتي وحدت الجميع في نهاية المطاف ضد النظام الذي شيده.
- ٢- كسب ثقة المشايخ في الريف مقابل تعاونهم مع الدولة في ضبط الأمن في مناطقهم، وهي السياسة التي اعتمدها بريطانيا في الجنوب، كما اعتمدها السعودية في الشمال، بدلاً من تحويلهم إلى أسرى عن طريق نظام الرهائن، والدفع بهم في طريق الثورات والحروب التي كلفت الدولة الكثير.
- ٣- تفعيل إيرادات الدولة، وعدم تكليف الأهالي أية واجبات، وتقديم الخدمات الضرورية لهم في حدود ما تسمح به خزينته وإمكانياته الدولة.
- ٤- ترك حرية للمشروع الخاص الذي يمكن أن ينهض بالاقتصاد، مقابل نظام ضريبي مدروس ومعقول.
- ٥- السير في طريق الإصلاح بخطوات تدريجية ومدروسة بما يرضي المثقفين وكبار ضباط الجيش.
- ٦- التعامل مع العالم الخارجي بإيجابية بهدف الحصول على السلاح والدعم السياسي والمادي.

إن انتهاج مثل هذه السياسة كانت كفيلاً بتخفيف الكثير من حدة الاعتراضات على حكم الإمام يحيى، وتقليص عدد خصومه، وجعله في وضعية مريحة تمكنه من تكريس إمكانات الدولة للبناء والتنمية، ففتتوسع قاعدة النظام، بدلاً من تكريسها للحروب الداخلية وإخماد الثورات التي أتت مع الوقت على البقية الباقية من تلك القاعدة.



المصادر

أولاً: الموسوعات:

<http://Wikipedia.org>

ثانياً: الوثائق:

- ١ . شهادة المشير عبد الله السلال، في: المشير عبد الله السلال وآخرون، وثائق أولى عن الثورة اليمنية، مركز البحوث والدراسات اليمنية، صنعاء، ١٩٩٢م.
- ٢ . نص معاهدة الطائف بين المملكة المتوكلية اليمنية والمملكة العربية السعودية، الموقعة في عام ١٣٥٣هـ الموافق ١٩٣٤م، في: عبد الواسع بن يحيى الواسعي اليماني، تاريخ اليمن المسمى فرحة الهموم والحزن في حوادث وتاريخ اليمن، ط٤، الدار اليمنية للنشر والتوزيع، صنعاء، ١٩٨٤م.
- ٣ . نص ملحق الميثاق المقدس، في: د. أحمد قائد الصائدي، حركة المعارضة اليمنية في عهد الإمام يحيى بن محمد حميد الدين، ١٩٠٤-١٩٤٨م، ط١، مركز البحوث والدراسات اليمنية، صنعاء، ١٩٨٣م.
- ٤ . نص اتفاق صلح الدعان، في: د. سيد مصطفى سالم، تكوين اليمن الحديث ١٩٠٤ - ١٩٢٨م، ط٣، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٨٤م.
- ٥ . نص معاهدة مكة المكرمة بين الملك عبد العزيز آل سعود والحسن الإدريسي، الموقعة في ٢١ أكتوبر ١٩٢٦م، في: د. سيد مصطفى سالم، تكوين اليمن الحديث ١٩٠٤- ١٩٢٨م، ط٣، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٨٤م.

ثانياً: الكتب:

- ١ - الأشول، ناجي علي "لواء"، الحركة الوطنية في اليمن ١٩١٩-١٩٦٩م، ط٣، مطابع دائرة التوجيه المعنوي، صنعاء، ٢٠٠٥م.
- ٢ - آل يحيى، سيف الدين سعيد "لواء ركن"، رئيس البعثة العسكرية العراقية إلى اليمن، ١٩٤٠-١٩٤٣م، تاريخ البعثة العسكرية العراقية إلى اليمن، ج١، ط١، دائرة التدريب والتطوير القتالي بوزارة الدفاع، بغداد، ١٩٨٦م.
- ٣ - بدر، أحمد "دكتور"، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط٧، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٨٤م.
- ٤ - بن دغر، أحمد عبيد "دكتور"، اليمن تحت حكم الإمام أحمد ١٩٤٨ - ١٩٦٢م، مكتبة مدبولي، القاهرة، ٢٠٠٥م.



- ٥ - البردوني، عبد الله، اليمن الجمهوري، ط ١، مطبعة الكتاب العربي، دمشق، ١٩٨٣م.
- ٦ - الثور، عبد الله احمد، ثورة اليمن، ط ٢، مطبعة دار إحياء الكتب العربية، القاهرة، ١٩٨٦م.
- ٧ - الجبارات، محمود هملان، العلاقات اليمنية الأمريكية في عهد الإمام يحيى حميد الدين ١٩٠٤-١٩٤٨م، ط ١، دن، الأردن، عمان، ٢٠٠٨م.
- ٨ - الحداد، محمد يحيى، التاريخ العام لليمن، ج ٥، ط ١، شركة التوزيع للطباعة والنشر، ١٩٨٦م.
- ٩ - الريحاني، أمين، ملوك العرب، ج ١، ط ٢، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٦م.
- ١٠ - زكريا، أحمد وصفي، رحلتي إلى اليمن، ط ١، دار الفكر، دمشق، ١٩٨٦م.
- ١١ - سالم، سيد مصطفى "دكتور"، تكوين اليمن الحديث ١٩٠٤ - ١٩٢٨م، ط ٣، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٨٤م.
- ١٢ - الشماحي، عبد الله، اليمن الإنسان والحضارة، دار الكلمة، صنعاء، ١٩٨٤م.
- ١٣ - صادق، عبده علي "دكتور"، الحركات الاجتماعية والسياسية في اليمن، ١٩١٨-١٩٦٧م، دار الهداني للطباعة والنشر، عدن، ١٩٨٨م.
- ١٤ - الصايدي، أحمد قائد "دكتور"، حركة المعارضة اليمنية في عهد الإمام يحيى بن محمد حميد الدين، ١٩٠٤ - ١٩٤٨م، ط ١، مركز البحوث والدراسات اليمنية، صنعاء، ١٩٨٣م.
- ١٥ - عبد الباقي، زيدان "دكتور"، قواعد البحث الاجتماعي، ط ٣، مطبعة السعادة، القاهرة، ١٩٨٠م.
- ١٦ - عبيدات، ذوقان "دكتور" وآخرون، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ١٩٨٥م.
- ١٧ - العمري، حسين عبد الله، مائة عام من تاريخ اليمن الحديث، ١٧٤٨ - ١٨٤٨م، ط ١، المطبعة العلمية، دمشق، ١٩٨٤م.
- ١٨ - العظم، نزيه مؤيد، رحلة في بلاد السعيدة، ج ١، ط ١، مؤسسة فادي برس، لندن، ١٩٨٥م.
- ١٩ - غالب، محمد أنعم، اليمن، دار الكتاب العربي، ط ١، بيروت، ١٩٦٦م.
- ٢٠ - فرانسوا بورغا، وإريك فالليه، اليمن نحو الجمهورية، صور ووثائق من اليمن (١٩٠٠ - ١٩٧٠م)، ط ٢، المعهد الفرنسي للآثار والعلوم الاجتماعية، اليمن، صنعاء، ٢٠١٢م.
- ٢١ - كامل، محمود، اليمن شماله وجنوبه، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٦٨م.
- ٢٢ - المسعودي، عبد العزيز قائد "دكتور"، معالم تاريخ اليمن المعاصر، ط ١، مكتبة السنحاني، صنعاء، ١٩٩٢م.



- ٢٣ - المسعودي، عبد العزيز قائد، اليمن المعاصر من القبيلة إلى الدولة ١٩١١-١٩٦٧م، ط١، دار
المجد للطباعة والنشر، صنعاء، ٢٠٠٤م.
- ٢٤ - مطهر، عبد الكريم أحمد، سيرة الإمام يحيى بن محمد حميد الدين، ط١، تحقيق د.
محمد عيسى صالحيه، دار البشير، الأردن، عمان، ١٩٩٦م.
- ٢٥ - ناجي، سلطان، التاريخ العسكري لليمن، ١٨٣٩-١٩٦٧م، شركة كاظمة للنشر
والترجمة والتوزيع، الكويت، ١٩٧٦م.
- ٢٦ - ناصر، ناصر محمد "دكتور"، البحث العلمي، أطره وأدواته ومناهجه، ط٢، مكتبة
الصادق، صنعاء ٢٠٠٧م.
- ٢٧ - الواسعي، عبد الواسع بن يحيى اليماني، تاريخ اليمن المسمى فرحة الهموم والحزن في
حوادث وتاريخ اليمن، الدار اليمنية للنشر والتوزيع، صنعاء، ١٩٨٤م.
- ٢٨ - الوزير، زيد بن علي، محاولة لفهم المشكلة اليمنية، مركز البحوث والدراسات اليمنية،
صنعاء، ١٩٧١م.

ثالثاً: الدوريات:

- ١ - ناصر، ناصر محمد "دكتور"، البنية الاجتماعية والنظام السياسي في الجمهورية
اليمنية، ١٩٦٢-١٩٧٨م، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، كلية التجارة والاقتصاد،
جامعة صنعاء، العدد ٣٦، سبتمبر، ٢٠١١م.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

أ. مروان طاهر عبده المخلافي

كلية التجارة والاقتصاد

المقدمة

تُعد أذون الخزانة إحدى مكونات الدين العام الداخلي، وتعتبر إحدى القضايا الاقتصادية التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين والسلطات الرقابية لكونها -حسب وجهات نظرهم- تشكل خطورة يترتب عليها الكثير من الآثار الاقتصادية. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تعتبرها السياسة المالية والنقدية في اليمن أحد المصادر الرئيسية في تمويل عجز الموازنة العامة للدولة كمصدر غير تضخمي.

وقد تم استخدام أذون الخزانة في اليمن، كأحد أهم مصادر التمويل الحقيقية، باعتبارها إحدى الإجراءات التنفيذية لمتطلبات برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري الذي انتهجته الحكومة اليمنية بدءاً من مارس ١٩٩٥م بضغط كل من البنك وصندوق النقد الدوليين. ومنذ ذلك الحين شكلت أذون الخزانة إحدى أدوات السياسة المالية والنقدية. وبدأ إصدارها فعلياً في نهاية العام ١٩٩٥م وأحد أهداف اللجوء إليها تمويل عجز الموازنة العامة للدولة. وفي المقابل زاد الاهتمام بالآثار الاقتصادية المترتبة على استخدام هذه الأداة بشكل كبير؛ كونها أصبحت تشكل عبئاً كبيراً على الموازنة العامة نتيجة لكل من حجم الفوائد التي تمنحها وتراكم مديونيتها.

إن السياسات المالية والنقدية المتبعة في تمويل عجز الموازنة من خلال إصدار أذون الخزانة وجهت لها انتقادات كثيرة من الاقتصاديين والباحثين ومن الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وملاحظاته في بياناته الرقابية السنوية المقدمة لمجلس النواب. وعلى ضوء ذلك تتناول هذه الدراسة دور أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن من خلال التحليل والربط لبعض من هذه الملاحظات والتقارير والجداول بالأرقام والنسب خلال المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن سياسة إصدار أذون الخزانة صاحبها الكثير من الجدل حول حجم دورها كأحد مصادر الدين العام الداخلي في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن، خصوصاً في ظل تحقيق فائض في الموازنة، أو استخدامها للحصول على مبالغ مالية تفوق بكثير حجم العجز الكلي للموازنة العامة.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"ما دور أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن؟"

وتتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ . ما الأهمية النسبية لأذون الخزانة في هيكل الدين العام الداخلي؟
- ٢ . ما حجم تمويل أذون الخزانة لعجز الموازنة العامة للدولة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

هناك عدة فرضيات تقوم عليها الدراسة وهي:

- ١ . إن أذون الخزانة تشكل الأداة الأساسية للاستدانة من الداخل.
- ٢ . ارتفاع نسبة مساهمة القطاع غير المصرفي عن مساهمة القطاع المصرفي في الاستثمار في أذون الخزانة.
- ٣ . ارتفاع قيمة الإصدارات السنوية من أذون الخزانة عن قيمة العجز السنوي في الموازنة العامة للدولة.
- ٤ . إن الهدف من حجم إصدار أذون الخزانة مالياً أكثر منه مواجهة عجز الموازنة العامة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- ١ . التعريف بكل من أذون الخزانة وعجز الموازنة والعلاقة بينهما.
- ٢ . التعرف على الأهمية النسبية لأذون الخزانة في الهيكل العام للدين الداخلي.
- ٣ . التعرف على حجم تمويل أذون الخزانة لعجز الموازنة العامة للدولة.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

٤ . الخروج بنتائج وتوصيات حول دور أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة للدولة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في أذون الخزانة كأحدى أهم أدوات السياسة النقدية، وإحدى أهم مكونات الدين العام الداخلي المثيرة للجدل حول حجم دورها في تمويل عجز الموازنة العامة للدولة.

خامساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

- الحدود المكانية: اليمن.

- الحدود الزمنية: المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م. وقد تم اختيار هذه الفترة الزمنية نظراً لأن العام ٢٠٠٣م هو بداية معاودة إصدار أذون الخزانة من جديد بعد ما كان يتم الاكتفاء بمداولة الإصدار الأخير وتوقف إصدارها في العام ٢٠٠٢م، هذا بالإضافة إلى أن الباحث اكتفى بدراسة عشرة أعوام من العام ٢٠٠٣م وهي تُعد كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

سادساً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، لغرض تحليل البيانات الواردة في التقارير، والنشرات الإحصائية، والبحوث، حيث يتناسب هذا المنهج مع أهداف البحث ومع نوعية المعلومات والبيانات المستخدمة وطبيعتها.

سابعاً: مكونات الدراسة:

تتكون هذه الدراسة، بالإضافة إلى المقدمة والنتائج والتوصيات، من الفصول الآتية:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: أذون الخزانة وعلاقتها بعجز الموازنة العامة.

الفصل الثاني: الإطار العملي للدراسة:



**أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة
تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)**

المبحث الأول: الأهمية النسبية لأذون الخزانة في هيكل الدين العام الداخلي.
المبحث الثاني: دور أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة للدولة.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة، كما يتناول أذون الخزانة وعلاقتها بعجز الموازنة العامة، وأيضاً عجز الموازنة العامة ومبررات إصدار أذون الخزانة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أذون الخزانة وموضوع عجز الموازنة العامة للدولة. وستكتفي هذه الدراسة بعرض عدد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، ومن ثم الإشارة إلى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

١ . دراسة (ناصر، ٢٠١٣م)، بعنوان: تطور عجز الموازنة العامة وأثر طرق التمويل على المتغيرات الاقتصادية الهامة للفترة من ١٩٩٠ - ٢٠١٠م.

هدفت الدراسة إلى بحث تطور عجز الموازنة العامة وأسباب تزايدها، ودراسة طرق تمويل الموازنة العامة وأثرها على نشاط الاقتصاد الكلي، وإظهار أسباب ظهور عجز الموازنة بشكل دائم في الموازنة العامة، وإظهار حساسية الموازنة العامة للمتغيرات الاقتصادية الدولية وأثر ذلك على عجز الموازنة العامة وطرق تمويلها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

- إن أحد أسباب تفاقم مشكلة عجز الموازنة العامة هو زيادة النفقات العامة بنسبة أكبر من الزيادة في الإيرادات العامة خلال فترة الدراسة.
- إن تخصيصات النفقات العامة كانت غير رشيدة. فقد نمت النفقات المظهرية وغير الضرورية بمعدل نمو أكبر من النفقات الاستثمارية والمجالات الخدمية الضرورية.
- إن الاقتصاد اليمني يعاني من اختلالات اقتصادية ومالية ونقدية عديدة ومزمنة. وهذا يتطلب جهداً أكبر في عملية الإصلاحات الاقتصادية والمالية والنقدية وأن تكون مستمرة وغير متوقفة وتتناسب مع تطور الظروف الاقتصادية المصاحبة.
- إن الاعتماد على الإيرادات النفطية خلال فترة الدراسة قد جعل الموازنة العامة أكثر حساسية مع المتغيرات الدولية في أسعار النفط.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

٢ . دراسة (العراسي، ٢٠١٠م)، بعنوان: أذون الخزانة وآثارها الاقتصادية الكلية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة (١٩٩٥-٢٠٠٧م).

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية إصدارات أذون الخزانة في سحب فائض السيولة النقدية وتوجيهها لأغراض المنفعة الاقتصادية وكبح جماح التضخم وتحقيق الاستقرار النقدي، ومعرفة مدى نجاح سياسة أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة بوسيلة غير تضخمية، ومعرفة حجم العبء المالي والاقتصادي لإصدارات أذون الخزانة، ومعرفة أهم الآثار الاقتصادية لإصدارات أذون الخزانة على المتغيرات الاقتصادية الكلية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها:

- التوسع الكبير في إصدارات أذون الخزانة.
- إن الجهات المشاركة في الاستثمار في أذون الخزانة قد انحصرت في صناديق التقاعد، والبنوك، والمؤسسات العامة، والقطاع الخاص والأفراد.
- إن أذون الخزانة لم تكن الأداة الأساسية لتمويل العجز في الموازنة العامة.
- لقد حققت أذون الخزانة دوراً كبيراً في سحب المدخرات وكان تأثيرها في سحب السيولة من السوق بنسبة كبيرة.

٣ . دراسة (فرحان، ٢٠١٠م)، بعنوان: تقييم أذون الخزانة وبدائلها في الجمهورية اليمنية: دراسة تحليلية للفترة ١٩٩٦-٢٠١٠م.

هدفت الدراسة إلى التأكد من قدرة السياسة المتمثلة في الاستمرار بإصدار أذون الخزانة وبنسب متزايدة في تحقيق أهدافها المحددة بالقانون، إضافة إلى تقديم تصور حول البديل الملائم الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الاقتصادية المفترض بأذون الخزانة تحقيقها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أذون الخزانة استنفدت كافة أهدافها المحددة بموجب القانون، بل إنها قد تعدت ذلك وأصبحت ذات أثر سلبي على المتغيرات الاقتصادية ذات الصلة بإصدارها.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

- الحاجة ماسة لابتكار أدوات مالية جديدة تتلاءم والخصوصية اليمنية يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الاقتصادية التنموية، ومن أهم تلك الأدوات التي أثبتت نجاحها في الدول المشابهة للخصوصية اليمنية الصكوك الإسلامية.

٤ . دراسة (فرحان، ٢٠٠٤م)، بعنوان: أذون الخزانة - البداية والنهاية هدف الانشاء ونهاية الاستخدام.

اهتمت هذه الدراسة بتناول أهداف أذون الخزانة وفقاً لما جاء بالقرار الجمهوري المنشئ لها، وكذلك تحليل أذون الخزانة من حيث حجم الإصدار السنوي للمدة ١٩٩٥-٢٠٠٢م، ومقارنة ذلك بعجز الموازنة العامة للدولة، بالإضافة إلى تناول العوائد المدفوعة على أذون الخزانة، وكذلك الجهات التي اشتركت في شرائها. وتناولت الدراسة كذلك طبيعة أذون الخزانة كأداة نقدية، وكيف تم استخدامها في الحالة اليمنية. وأيضاً تحدثت الدراسة عن الأعباء المالية التي تحملتها الموازنة العامة نتيجة استحداث أذون الخزانة، والحديث عن الأعباء غير المباشرة المتمثلة في ضياع الفرصة البديلة لاستثمار الأموال الموظفة في أذون الخزانة في القطاع الحقيقي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

- هناك حراك دائم في الجهات المشترية لأذون الخزانة متذبذبة في الارتفاع والانخفاض على مدى أعوام مدة الدراسة ١٩٩٥-٢٠٠٢م. وهذه الجهات انحصرت بنسب مرتفعة في صناديق التقاعد، وفي بنكين عامين، وبعض المؤسسات العامة، بالإضافة إلى القطاع الخاص بنسب ضئيلة.

- إن أذون الخزانة ساعدت على إحداث الركود الاقتصادي من خلال سحب جزء من الأموال الموظفة في القطاع الحقيقي إلى خزينة البنك المركزي.

- إن أذون الخزانة استنفذت أغراضها وأصبحت مرهقة للموازنة العامة بالفوائد المصرفية التي تدفعها على الأذون، ولم يعد لها أية جدوى اقتصادية.

- إن الدافع للاستثمار في أذون الخزانة من قبل الجهات المشاركة فيه هو:



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

- العائد المرتفع، حيث يدفع للمشتريين عائد على الأذون قدره سعر الفائدة في السوق زائداً نقطتين.
- خلو الاستثمار في أذون الخزانة من المخاطر التي عادةً ما يتعرض لها الاستثمار في أي مرفق.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن جميعها بحثت موضوع أذون الخزانة بشكل مباشر وتطرقت ضمناً لتمويلها عجز الموازنة العامة لفترات متباينة ما عدا دراسة فرحان، ٢٠٠٤م التي تحدثت عن أذون الخزانة وركزت بشكل مباشر على تمويلها عجز الموازنة العامة للفترة ١٩٩٥-٢٠٠٢م، ودراسة ناصر التي تطرقت بشكل رئيسي لعجز الموازنة العامة وضمناً لموضوع أذون الخزانة كأحد طرق تمويل عجز الموازنة العامة. أما الجديد الذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة ربطت بشكل مباشر دور أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة للدولة من خلال تناول الأهمية النسبية لأذون الخزانة في هيكل الدين العام الداخلي، وكذلك إبراز حجم تمويل أذون الخزانة لعجز الموازنة خلال المدة ٢٠٠٣ - ٢٠١٢م وتمثل عشرة أعوام. هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تمثل بداية مدتها (وهو العام ٢٠٠٣م) ازدياد وتيرة إصدارات أذون الخزانة بعد التوقف عن إصدارات أذون خزانة جديدة في العام ٢٠٠٢م بسبب تحقيق فائض في الموازنة العامة خلال الأعوام ١٩٩٩م، ٢٠٠٠م، ٢٠٠١م.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

المبحث الثاني: أذون الخزانة وعلاقتها بعجز الموازنة العامة

تعتبر أذون الخزانة من أنواع السندات قصيرة الأجل، وتستخدمها الحكومة في تمويل عجز الموازنة العامة، وسحب فائض السيولة النقدية، وكبح جماح التضخم. وتعد أذون الخزانة أحد أشكال الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة أو إحدى هيئاتها أو مؤسساتها العامة أو سلطاتها المحلية. وهي أداة نقدية، وأداة توازن نقدي قصيرة الأجل تتراوح آجالها بين (٣-١٢) شهراً.

ويعتبر الاقتصادي الأمريكي (Bagehot) هو أول من اقترح فكرة تمويل خزينة الدولة في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٨٨٧م بواسطة أذون الخزانة^(٢٢٧).

أولاً: تعريف أذون الخزانة:

تعددت تعريفات أذون الخزانة في الفكر المالي المعاصر، ونذكر منها الآتي:

١ . تعريف "الصعيدي، عبدالله عبدالعزيز"^(٢٢٨):

إذن الخزانة هو "صك دين قصير الأجل على الحكومة، تصدره وزارة المالية، ويطرح للاكتتاب العام. وهو يتميز بدرجة عالية من السيولة، أي يمكن تحويله إلى نقود في أي وقت وبسرعة وبدون خسارة تذكر. وتلجأ إليه الحكومة عادة لتمويل عجز الموازنة العامة قصير الأجل أو الموسمي (أي في حالة وجود فجوات زمنية ما بين الإيرادات والنفقات المدرجة في الموازنة)".

٢ . وعرف "هندي، منير إبراهيم"^(٢٢٩) إذن الخزانة:

بأنها "ورقة مالية ذات عائد ثابت كنسبة من قيمتها الاسمية"، وإن اختلفت طريقة حسابها من إصدار إلى آخر أو من بلد إلى آخر، كأن تصدر بكوبون أو بخصم على القيمة الاسمية. ويقصد بالسندات (الأوراق المالية) ذات الكوبون تلك السندات التي تدفع

^{٢٢٧} () طربوش، حسني وأرشيد، عبدالمعطي رضا وجوده، محفوظ أحمد، الأسواق المالية مفاهيم وتطبيقات، دار زهران، عمان، الأردن، ١٩٩٨م، ص ٤٩.

^{٢٢٨} () الصعيدي، عبدالله عبدالعزيز، الاتجاهات الحديثة للدين العام المحلي في مصر، مجلة آفاق اقتصادية - مركز البحوث والتوثيق باتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد ١٩، العدد ٧٦/٧٥، ص ١١-٨٣، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٨م، ص ٥٠.

^{٢٢٩} () هندي، منير إبراهيم، الأوراق المالية وأسواق رأس المال، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٢م، ص ٧-٥.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

قيمتها الاسمية كاملةً في نهاية الفترة مع الفائدة عليها. أما السندات (الأوراق المالية) ذات الخصم على القيمة الاسمية فهي تلك السندات التي تشتري بأقل من القيمة الاسمية التي تصدر بها، وعند الاستحقاق (حسب أجلها) تسترد الورقة بقيمتها الاسمية كاملة، ويمثل الفرق بين قيمة الشراء وقيمة الاسترداد العائد الذي يحصل عليه المستفيد.

٣ . وأوردت دراسة أعدتها "وزارة المالية اليمنية" تعريفاً^(٢٣٠) لأذون الخزانة:

فهي "تعد أحد أشكال الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة أو إحدى هيئاتها أو مؤسساتها العاملة أو سلطاتها المحلية، والتي قد تشمل بمفهومها الواسع الشركات المساهمة العامة والخاصة، أو أي جهة من الجهات التي يخولها القانون إصدار السندات أو الأوراق المالية بمختلف أنواعها".

٤ . وأوردت دراسة أعدتها "اللجنة المالية في مجلس الشورى اليمني" عدة تعريفات خاصة بأذون الخزانة تمثلت في الآتي^(٢٣١):

- أ. هي تلك الأموال النقدية أو العينية مقدمة بالنقد الذي تقتضيه الحكومة من الأفراد والمؤسسات والهيئات العامة والمختلطة.
- ب. هي إحدى أشكال أو أنواع الدين المحلي.
- ج. هي ورقة شبه تجارية يتعهد بموجبها الموقَّع على الورقة أن يدفع عند الطلب أو في تاريخ محدد في المستقبل مبلغاً معيناً إلى حامل الورقة أو إلى شخص معين.
- د. هي عبارة عن أصول عالية السيولة إلى درجة كبيرة تصل فترتها إلى شهر وثلاثة أشهر وستة أشهر وسنة.

^{٢٣٠}() وزارة المالية، "تطور حركة إصدار سندات الخزانة كأحد أهم عناصر برنامج الإصلاح المالي والاقتصادي في إدارة السياسة النقدية"، ورقة مقدمة لحلقة النقاش التي نظمتها مجلس الشورى تحت عنوان (أذون الخزانة وأثرها على الاقتصاد والاستثمار) بتاريخ ٢٠٠٣/٦/١٥م، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد ١٠ يناير- مارس ٢٠٠٤م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م، ص ١٥٣.

^{٢٣١} مجلس الشورى، اللجنة المالية، "أذون الخزانة وأثرها على الاقتصاد والاستثمار"، دراسة أعدتها اللجنة المالية في مجلس الشورى نوقشت في حلقة نقاش خاصة بتاريخ ٢٠٠٣/٦/١٥م، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد ١٠ يناير- مارس ٢٠٠٤م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م، ص ١١٩.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

ثانياً: تعريف عجز الموازنة العامة:

هنالك العديد من التعريفات لعجز الموازنة العامة وإن اختلفت في الصياغة، إلا أنها متقاربة في المضمون. منها تعريف صندوق النقد الدولي بأنه "الفرق بين مجموع الإيرادات والمنح ومجموع النفقات وصافي الإقراض"^(٢٣٢).

كما يعرف العجز الكلي للموازنة العامة بأنه "عبارة عن الفرق بين الإيرادات العامة والنفقات العامة خلال السنة المالية"^(٢٣٣).

أما العجز الصافي للموازنة العامة فيتمثل في ذلك الجزء المتبقي من الفائض بعد إضافة ما هو متاح من مصادر التمويل الداخلية (الأوعية الادخارية، السندات الحكومية، مصادر التمويل الخارجية)، حيث يتم تمويل هذا الجزء من الإصدار النقدي أو الاقتراض من الجهاز المصرفي أو إصدار سندات مالية^(٢٣٤).

ثالثاً: عجز الموازنة العامة ومبررات إصدار أذون الخزانة:

لغرض الوقوف على مبررات استخدام أذون الخزانة في اليمن، لا بد من تناول ما يعتبره الاقتصاديون أحد الأسباب الهامة المؤدية لذلك وهو تمويل عجز الموازنة العامة للدولة.

لقد ارتبط عجز الموازنة العامة للدولة بتفاقم الأوضاع الاقتصادية والمالية والنقدية، وتحديداً قبل عام ١٩٩٤م. ووصفت هذه الأوضاع حينها بأنها وصلت إلى نقطة غير قابلة للاستمرار، وذلك نتيجة حتمية للمسببات التالية^(٢٣٥):

١ . أزمة الخليج الثانية عام ١٩٩١م وما تركته من آثار سلبية تمثلت نتائجها بالآتي:

أ. عودة مليون مغترب يماني لا سيما من السعودية، حيث فقدت البلاد بهذه العودة أكثر من ملياري دولار من التحويلات السنوية لهؤلاء المغتربين.

٢٣٢ صندوق النقد الدولي، الندوة الدراسية عن أساليب البرمجة المالية والسياسة المالية، دمشق، سوريا، ١٩٩٢م، ص ٢.
٢٣٣ ناصر، محمد هادي، تطور عجز الموازنة العامة وأثر طرق التمويل على المتغيرات الاقتصادية الهامة للفترة من ١٩٩٠-٢٠١٠م، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية، العدد (٦٤) مارس ٢٠١٣م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م، ص ٨.
٢٣٤ الصعيدي، مرجع سابق، ص ٢٢.
٢٣٥ مجلس الشورى، مرجع سابق، ص ١١٦.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

ب. الضغط المتزايد على المرافق الخدمية المحدودة وزيادة الاستهلاك من السلع والخدمات.

ج . فرض الحصار غير المعلن على البلاد في جميع المجالات، ومنها المجال الاقتصادي نتيجة للفهم الخاطئ لموقف اليمن من أزمة الخليج.

٢ . الدمار الكبير لمعظم المنشآت والوحدات والمرافق الإنتاجية والخدمية بسبب حرب عام ١٩٩٤م التي كلفت البلاد ما يربو على أحد عشر مليار دولار.

وفي سبيل ذلك لجأت السياسة المالية إلى اتخاذ إجراءات متعددة في مجال زيادة الإيرادات العامة وخفض نسبة الدعم في جانب النفقات العامة من ناحية، وفي مجال مكونات الدين العام المحلي من ناحية أخرى. ومن تلك الإجراءات اللجوء إلى إصدار أذون الخزانة كمصدر من مصادر التمويل المحلي، وبدلاً مناسباً للتمويل بالعجز^(٢٣٦). وقد بدأ إصدارها لأول مرة في (ديسمبر ١٩٩٥م)^(٢٣٧)، ولأجل قصير جداً بلغ شهراً واحداً فقط، حيث بلغ المبلغ المباع في المزاد بالقيمة الاسمية ١,٩٨٧ مليون ريال، وبالقيمة الفعلية ١,٩٤٩ مليون ريال، وبلغ العائد نحو ٣٨ مليون ريال. وابتداءً من العام ١٩٩٦م توالى إصداراتها لتزيد في حجمها وتطول في آجالها^(٢٣٨)، لتشمل ثلاثة آجال (٣ شهور، ٦ شهور، سنة).

٢٣٦ (الأحول، عاتق سالم جابر، السياسة المالية، فاعليتها وأثارها النقدية في الاقتصاد اليمني للمدة (١٩٩٠-٢٠٠٢م)، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ٢٠٠٥م، ص ١٦٦.

٢٣٧ (البشاري، أحمد علي، الإصلاحات الاقتصادية في الجمهورية اليمنية ١٩٩٥-٢٠٠١م (الخلفيات- المراحل- النتائج)، الإصلاحات الاقتصادية والمالية والإدارية في الجمهورية اليمنية - كتاب خاص ببحوث وأدبيات (المؤتمر الاقتصادي الثاني) المنعقد في الفترة من ١٨ إلى ٢٠ أبريل ١٩٩٨م، الطبعة الأولى، مجلة الثوابت، صنعاء، اليمن، ١٩٩٩م، ص ٣٠٦.

٢٣٨ (البنان، هدى علي، الإصلاح الاقتصادي بين التخطيط واقتصاد السوق "الحالة اليمنية"، الإصلاحات الاقتصادية والمالية والإدارية في الجمهورية اليمنية - كتاب خاص ببحوث وأدبيات (المؤتمر الاقتصادي الثاني) المنعقد في الفترة من ١٨ إلى ٢٠ أبريل ١٩٩٨م، الطبعة الأولى، مجلة الثوابت، صنعاء، اليمن، ١٩٩٩م، ص ٤٠٤.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

الفصل الثاني: الإطار العملي للبحث

يتناول هذا الفصل الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة وهو "ما دور أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن؟" من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية للسؤال الرئيس وعلى الفرضيات المرتبطة بهذه التساؤلات وذلك في مبحثين: المبحث الأول عن الأهمية النسبية لأذون الخزانة في هيكل الدين العام الداخلي خلال المدة المدروسة ٢٠٠٣-٢٠١٢م. وأما المبحث الثاني فيتناول دور أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة للدولة لنفس المدة.

المبحث الأول: الأهمية النسبية لأذون الخزانة في هيكل الدين العام الداخلي

في هذا المبحث تتم الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول وهو: ما الأهمية النسبية لأذون الخزانة في هيكل الدين العام الداخلي؟ وعلى الفرضيات المرتبطة بهذا التساؤل. لقد شهد الدين العام الداخلي ارتفاعاً شديداً على مدى أعوام المدة المدروسة ٢٠٠٣-٢٠١٢م، حيث يتضح من الجدول رقم (١) أن متوسط معدل النمو السنوي لرصيد الدين العام الداخلي بلغ نحو ٣٩,٩٪، وكان أعلى مستوى له في العام ٢٠٠٧م بنحو ١٣٥,٧٪. ويعود ذلك إلى ارتفاع مبلغ العجز في الموازنة العامة للدولة في نفس العام بشكل كبير حيث بلغ نحو ٣٠٩,٢١٧ مليار ريال. وبلغ أدنى مستوى نمو له في العام ٢٠٠٦م بنحو-١٦,٥٪. ويرجع سبب هذا التراجع في النمو إلى وجود فائض في الموازنة العامة للدولة في نفس العام بمبلغ ٤٥,٧١٢ مليار ريال. ورغم هذا الفائض إلا أن إجمالي الدين العام الداخلي الصافي بلغ نحو ١٥٠,٢ مليار ريال كما يوضحه الجدول رقم (٢) بعد استبعاد ودائع الحكومة لدى البنك المركزي. وهذا يعني أن سياسات الحكومة المالية والنقدية تعتبر أن الدين العام الداخلي أمر مفروض لا بد منه حتى وجود فائض في الموازنة العامة للدولة.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

جدول رقم (١)

معدل النمو السنوي لأذون الخزانة وإجمالي الدين العام
الداخلي الصافي للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م (%)

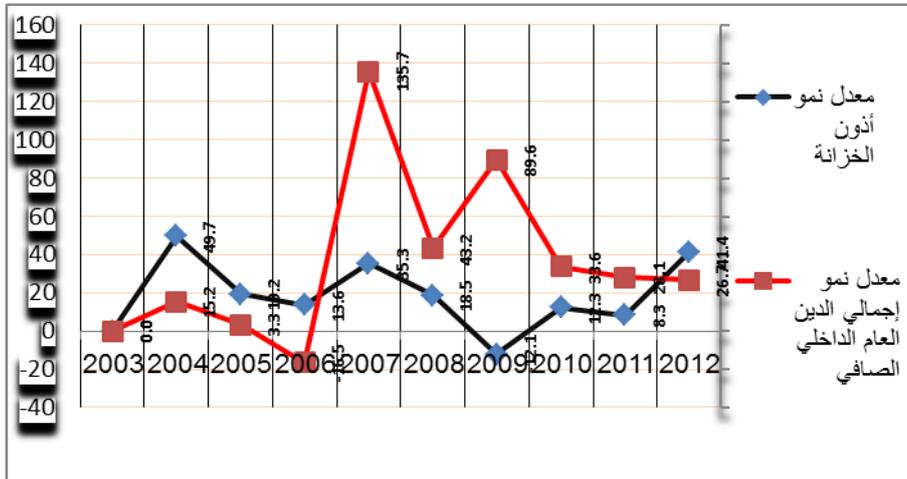
البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	المتوسط
معدل نمو مديونية أذون الخزانة	-	49.7	19.2	13.6	35.3	18.5	12.1-	12.3	8.3	41.4	20.7
القطاع المصرفي	-	103.0	20.1	15.3	65.3	15.2-	148.2	9.2	7.1	32.1	42.8
القطاع غير المصرفي	-	31.8	18.6	12.7	19.2	43.4	82.2-	30.9	14.7	85.7	19.4
معدل نمو إجمالي الدين العام الداخلي الصافي	-	15.2	3.3	16.5-	135.7	43.2	89.6	33.6	28.1	26.7	39.9

المصدر: احتسبت بيانات الجدول بالاعتماد على:

- البنك المركزي اليمني، التقارير السنوية للأعوام ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢م، ص ٤٠، ٤٩، ٥٤، ٥٢، ٣٠، ٣٥، ٣٧، ٣٨، ٣٦، ٤٠ على التوالي.

شكل رقم (١)

معدل نمو أذون الخزانة، معدل نمو الدين العام
الداخلي الصافي خلال المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (١).



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

شكل رقم (٢)

المتوسط السنوي لمعدل نمو أذون الخزانة ، ومعدل نمو إجمالي الدين العام الداخلي الصافي للمدة ٢٠١٢-٢٠٠٣م



المصدر: الجدول رقم (١).

ويلاحظ من الجدول التالي رقم (٢) أن رصيد الدين العام الداخلي الصافي - الذي تُعد أذون الخزانة أحد مكوناته - قد بلغت نسبة الزيادة فيه نحو ١,٢٨٠,٦% للمدة المدروسة من العام ٢٠٠٣م الذي كان بمبلغ ١٥١ مليار ريال إلى العام ٢٠١٢م الذي وصل مبلغ ٢,٠٨٤,٧ مليار ريال، بعد الأخذ بعين الاعتبار ودائع الحكومة لدى البنك المركزي. ويمكن إرجاع هذا التزايد المستمر في رصيد الدين العام الداخلي إلى الاستمرار في الاقتراض مع ضعف المقدرة على السداد، وهو ما يؤدي إلى تراكم الديون من ناحية، وإلى دخول مكونات جديدة في مصادر الدين العام الداخلي من ناحية أخرى. وهذه المصادر هي السحب على المكشوف في العام ٢٠٠٨م، وسندات الحكومة المباعة لكل من بنك التسليف التعاوني والزراعي في العام ٢٠٠٦م، وصناديق التقاعد والتأمينات في العام ٢٠٠٩م، إضافةً إلى دخول مكون الصكوك الإسلامية منذ العام ٢٠١١م، وإلى استخدام مصدر سلفيات أخرى من القطاع المصرفي في العام ٢٠١٠م فقط.

أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

هيكل الدين العام الداخلي للمدة 2003-2012م
جدول رقم (2)

م	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	الجهات الدائنة
1	707.3	708.0	477.5	313.5	105.7	-	-	-	-	-	السحب على المكشوف من البنك المركزي
2	904.7	639.8	590.5	525.8	598.0	504.8	373.2	328.5	275.7	184.2	أذون الخزنة (قيمة الشراء) منها: القطاع المصرفي القطاع غير المصرفي
3	205.9	110.9	96.7	73.9	415.9	290.1	243.3	215.8	181.9	138.0	سندات الحكومة: سندات الحكومة (المباعة للبنك اليمني للإئتمان والتعبير) سندات الحكومة (المباعة لبنك التصنيف التعاوني والزراعي) سندات الحكومة (خاصة بصناديق التقاعد والتأمينات)
4	53.3	3.3	-	-	-	-	-	-	-	-	الصكوك الإسلامية
5	65.0	65.0	65.0	65.0	65.0	65.0	65.0	65.0	65.0	65.0	إعادة الشراء، القطاع المصرفي
6	-	-	15.6	-	-	-	-	-	-	-	سلفيات أخرى، القطاع المصرفي
7	2,235.2	1,881.8	1,562.2	1,276.9	775.4	576.6	445.0	395.8	343.0	251.5	الدين العام الداخلي الإجمالي
8	1,531.2	1,312.0	1,058.6	-	-	-	-	-	-	-	إجمالي الدين العام الداخلي من القطاع المصرفي
9	150.5-	236.4-	278.1-	315.8-	268.5-	222.6-	294.8-	216.0-	169.0-	100.5-	وإذات الحكومة لدى البنك المركزي
10	1,380.7	1,075.6	780.5	-	-	-	-	-	-	-	صافي الدين العام الداخلي من القطاع المصرفي
11	704.0	569.8	503.6	-	-	-	-	-	-	-	الدين العام الداخلي من القطاع غير المصرفي
	2,084.7	1,645.4	1,284.1	961.0	506.9	354.0	150.2	179.8	174.0	151.0	إجمالي الدين العام الداخلي الصافي (بالمليار ريال)

المصدر: احتسبت بيانات الجدول استناداً إلى:
- البنك المركزي اليمني، التقدير السنوية للأعوام 2003-2004، 2004-2005، 2005-2006، 2006-2007، 2007-2008، 2008-2009، 2009-2010، 2010-2011، 2011-2012، من 40، 49، 54، 52، 35، 37، 38، 40 على التوالي.
الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

وفيما يتعلق بأذون الخزانة فإن الجدول رقم (٣)، يوضح أنها قد شكلت الأداة الأساسية للاستدانة من الداخل، حيث بلغت حصتها نحو ٦٤,١٥٪ في المتوسط السنوي من جملة مكونات هيكل الدين العام الداخلي. وقد بلغ أعلى مستوى لها في العام ٢٠٠٧م بنحو ٨٧,٥٥٪ وأدنى مستوى لها في العام ٢٠١١م بنحو ٣٤,٠٠٪. وكان القطاع غير المصرفي (صناديق التقاعد والمؤسسات العامة والقطاع الخاص) يشكل منها النسبة الأكبر منذ بداية المدة المدروسة عام ٢٠٠٣م وحتى العام ٢٠٠٨م بنحو ٥٤,٨٧٪، ٥٣,٠٣٪، ٥٤,٥٢٪، ٥٤,٦٧٪، ٥٠,٣١٪، ٥٣,٦٣٪ على التوالي. وشكل القطاع المصرفي النسب ١٨,٣٧٪، ٢٧,٣٥٪، ٢٨,٤٨٪، ٢٩,١٩٪، ٣٧,٢٤٪، ٢٣,٤٨٪ على التوالي لنفس المدة.

ومن العام ٢٠٠٩م حتى نهاية المدة المدروسة عام ٢٠١٢م تراجعت محفظة القطاع غير المصرفي بشكل ملحوظ، وتحولت قيمة الشراء للنسبة الأكبر من أذون الخزانة إلى القطاع المصرفي حيث كانت حصته نحو ٣٥,٣٩٪، ٣١,٦٠٪، ٢٨,١١٪، ٣٣,٥٢٪ على التوالي، وتراجع القطاع غير المصرفي لنفس المدة إلى نحو ٥,٧٩٪، ٦,١٩٪، ٥,٨٩٪، ٩,٨٨٪ على التوالي. وقد ارتفعت محفظة القطاع المصرفي من إجمالي قيمة الشراء لأذون الخزانة منذ العام ٢٠٠٩م وحتى العام ٢٠١٢م بمقدار ٤٥١,٩، ٤٩٣,٧، ٥٢٨,٩، ٦٩٨,٨ مليار ريال على التوالي، مقابل انخفاض محفظة القطاع غير المصرفي بمقدار ٧٣,٩، ٩٦,٧، ١١٠,٩، ٢٠٥,٩ مليار ريال لنفس المدة على التوالي وذلك عن الأعوام السابقة التي وصلت إلى أعلى مستوى لها في العام ٢٠٠٨م بمبلغ ٤١٥,٩ مليار ريال كما يوضحها الجدول رقم (٢).

ويعود، إجمالاً، هذا التغيير في الحصة والمساهمات لكافة المبالغ والنسب نتيجة لإعادة توزيع حصة المساهمة في إجمالي الدين المحلي^(٣٩)، والذي يرجع في الأساس إلى إصدار الحكومة بدءاً من فبراير ٢٠٠٩م سندات حكومية خاصة بالمؤسسات العامة تبلغ مدة تلك السندات ثلاث سنوات وبفائدة سنوية ٧٪ كبديل للاستثمار في أذون الخزانة لتلك المؤسسات والتي من أبرزها صناديق التقاعد والتأمينات والمعاشات

٢٣٩) البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠١٠م، الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت، ص ٣٧.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

وغيرها من المؤسسات العامة الأخرى^(٢٤٠)، حيث كان متوسط معدل أسعار الفائدة على أذون الخزانة قد تجاوز نسبة ١٥٪ في بعض أعوام الدراسة. ويتضح مقدار هذا التراجع الكبير في محفظة القطاع غير المصرفي في العام ٢٠٠٩م من إجمالي قيمة الشراء لأذون الخزانة، وبالمقابل ارتفاع حصة سندات الحكومة في نفس العام وبشكل كبير إلى نحو ٢٩,١٨% بمبلغ ٣٧٢,٦ مليار ريال عن العام ٢٠٠٨م الذي كانت فيه حصة سندات الحكومة نحو ٠,٨٨% وبمبلغ ٦,٨ مليار ريال من إجمالي الدين العام الداخلي كما يوضح ذلك الجدولان رقم (٢)، ورقم (٣).

٢٤٠) فرحان، محمد عبد الحميد، تقييم أذون الخزانة وبدائلها في الجمهورية اليمنية: دراسة تحليلية للفترة ١٩٩٦-٢٠١٠م، المؤتمر الاقتصادي اليمني: "اليمن- الاقتصاد- المستقبل"، الاثنين - الأربعاء ٢٥-٢٧/أكتوبر/٢٠١٠م، المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م، ص ٢٣.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

جدول رقم (٣)
الأهمية النسبية لمكونات الدين العام الداخلي للمدة 2003-2012م (%)

م	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	الجهات الداتنة
1	33.93	37.62	30.57	24.55	13.63	-	-	-	-	-	المسح على المكشوف من البنك المركزي
	64.15	43.40	37.79	41.18	77.11	87.55	83.86	83.00	80.38	73.24	أذون الخزانة (قيمة الشراء) منها:
2	29.27	33.52	28.11	31.60	23.48	37.24	29.19	28.48	27.35	18.37	القطاع المصرفي
	34.88	9.88	5.89	6.19	53.63	50.31	54.67	54.52	53.03	54.87	القطاع غير المصرفي
	-	24.21	24.75	29.18	0.88	1.18	1.53	0.58	0.67	0.91	سندات الحكومة:
3	-	0.11	0.12	0.15	0.30	0.40	0.52	0.58	0.67	0.91	سندات الحكومة (البيعة للبنك اليمني للإنشاء والتعمير)
	-	0.21	0.24	0.29	0.35	0.78	1.01	-	-	-	سندات الحكومة (البيعة لبنك التسليف التعاوني الزراعي)
	-	23.89	24.39	26.04	28.65	-	-	-	-	-	سندات الحكومة (خاصة بصادق القاعد والتأمينات)
4	-	2.56	0.18	-	-	-	-	-	-	-	الصكوك الإسلامية
5	-	3.12	3.45	4.16	5.09	8.38	11.27	14.61	18.95	25.85	إعارة الشراء، القطاع المصرفي
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	سلفيات أخرى، القطاع المصرفي
7	-	107.22	114.37	132.86	152.97	162.88	296.27	220.13	197.13	166.56	الدين العام الداخلي الإجمالي
8	-	73.45	79.74	82.44	-	-	-	-	-	-	إجمالي الدين العام الداخلي من القطاع المصرفي
9	-	7.22	14.37	21.66	32.86	62.89	196.27	120.13	97.13	66.56	ودائع الحكومة لدى البنك المركزي
10	-	66.23	65.37	60.78	-	-	-	-	-	-	صافي الدين العام الداخلي من القطاع المصرفي
11	-	33.77	34.63	39.22	-	-	-	-	-	-	الدين العام الداخلي من القطاع غير المصرفي

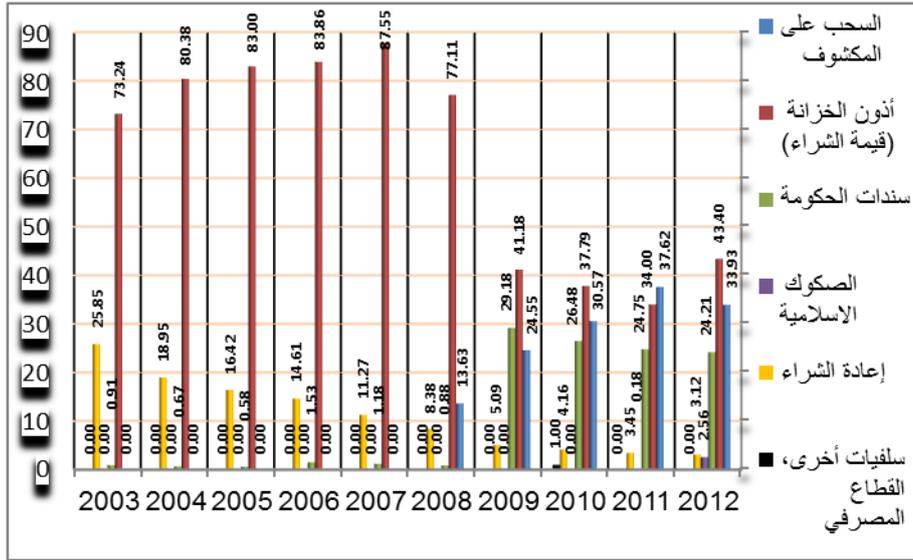
المصدر: بحسب بيانات الجورنال استناد إلى:
البنك المركزي اليمني، تقارير السيرة لأعوام 2003-2004، 2004-2005، 2005-2006، 2006-2007، 2007-2008، 2008-2009، 2009-2010، 2010-2011، 2011-2012، ص 40، 49، 54، 55، 37، 38، 39، 40، على التوالي، الأداة: لائحة التوفيق والإحصاء، صفحاه: اليمن، دت.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

شكل رقم (٣)

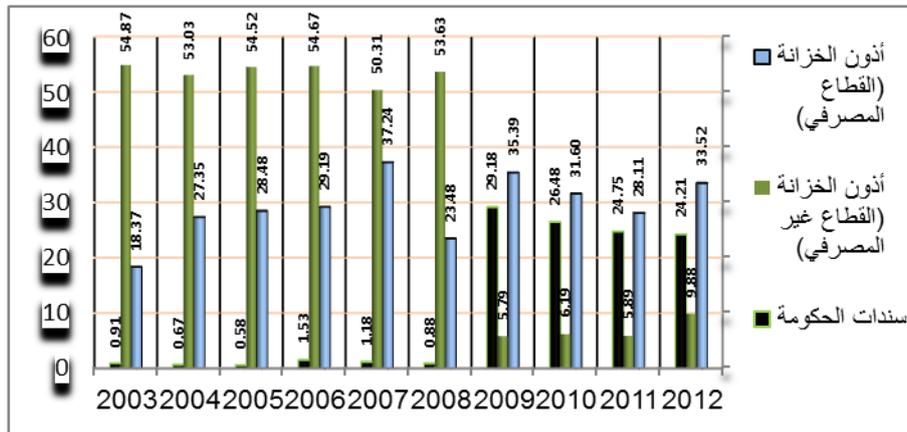
الأهمية النسبية لمكونات الدين العام الداخلي خلال المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (٣).

شكل رقم (٤)

الأهمية النسبية لأذون الخزانة (القطاع المصرفي، القطاع غير المصرفي)، وسندات الحكومة خلال المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



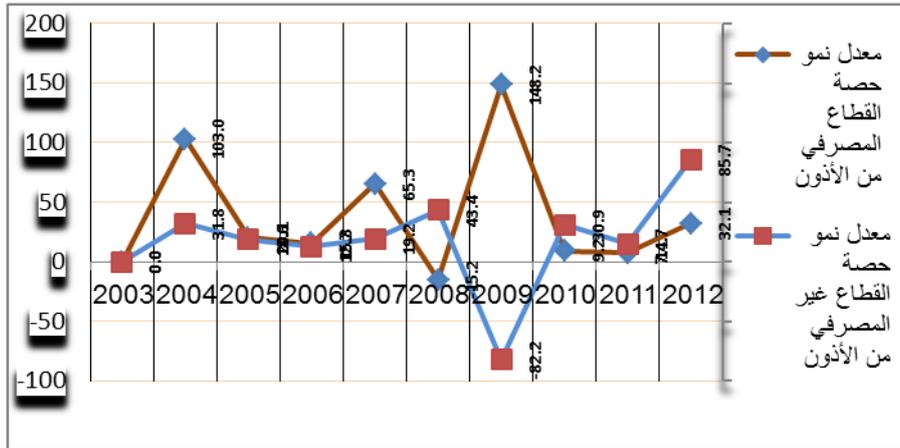
المصدر: الجدول رقم (٣).



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

شكل رقم (٥)

معدل نمو مساهمة القطاعين المصرفي وغير المصرفي من الأذون خلال المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (١).

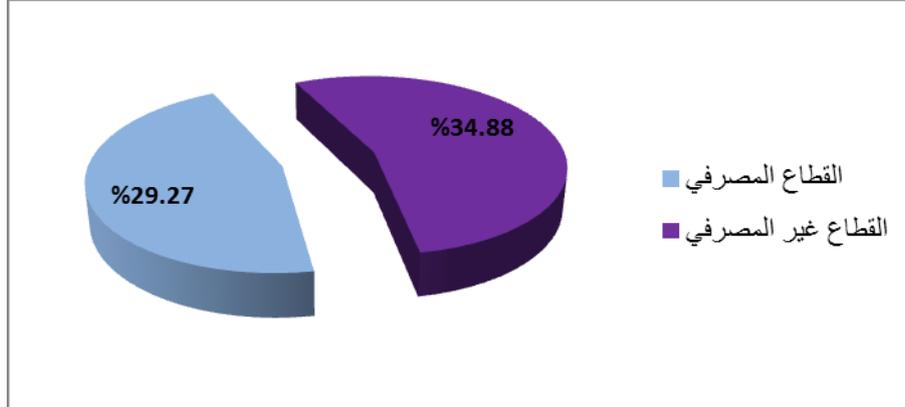
ويتضح من الجدول رقم (٣)، أنه بالرغم من التراجع الملحوظ لمحفظه القطاع غير المصرفي منذ العام ٢٠٠٩م، إلا أنه شكل النسبة الأكبر في المتوسط السنوي للمدة المدروسة، حيث بلغت مساهمته في الاستثمار في أذون الخزانة نحو ٣٤,٨٨٪، وبلغت مساهمة القطاع المصرفي في الاستثمار في أذون الخزانة نحو ٢٩,٢٧٪ لنفس المدة ويعزى ذلك إلى ارتفاع حصة القطاع غير المصرفي بنسبة تتجاوز الـ ٥٠٪ من إجمالي الدين العام الداخلي على مدى ٦ أعوام من إجمالي المدة المدروسة البالغة ١٠ أعوام. ويعزى أيضاً إلى عدم ارتفاع نسبة حصة القطاع المصرفي للمدة ٢٠٠٩-٢٠١٢م إلى نفس النسبة التي كان يحصل عليها القطاع غير المصرفي والتي كانت تتجاوز الـ ٥٠٪ برغم تراجع حصة القطاع غير المصرفي لنفس المدة إلى ارتفاع مساهمة المكونات الجديدة التي رفعت من سقف الدين العام الداخلي مما أدى إلى انخفاض نسبة مساهمة القطاع المصرفي خلال هذه الأعوام والتي لم تتجاوز ٣٦٪ في أعلى نسبة بلغت خلال هذه الأعوام وذلك في العام ٢٠٠٩م من إجمالي الدين العام الداخلي كما يوضحها الجدول رقم (٣).



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة
تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

شكل رقم (٦)

المتوسط السنوي لحصص مساهمة القطاعين المصرفي
وغير المصرفي من أذون الخزانة للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (٣).

وقد بلغ المتوسط السنوي لنسبة نمو أذون الخزانة من القيمة الفعلية كأحد مكونات الدين العام الداخلي نحو ٢٠,٧% لنفس المدة المدروسة. وكان القطاع المصرفي ينمو بشكل أكبر من القطاع غير المصرفي، حيث بلغ في المتوسط السنوي نحو ٤٢,٨%، كان أقصاها في عامي ٢٠٠٤م، ٢٠٠٩م بنحو ١٠٣%، ١٤٨,٢% على التوالي. ويعود هذا الارتفاع في النمو إلى ارتفاع محفظته في العام ٢٠٠٤م من ٤٦,٢ مليار ريال في العام ٢٠٠٣م إلى ٩٣,٨ مليار ريال في العام ٢٠٠٤م. ويعود ارتفاع نسبة النمو في العام ٢٠٠٩م إلى ارتفاع محفظته من ١٨٢,١ مليار ريال في العام ٢٠٠٨م إلى ٤٥١,٩ مليار ريال في العام ٢٠٠٩م كما يوضح ذلك الجدول رقم (١)، ورقم (٢).

وأما بالنسبة لنمو القطاع غير المصرفي فقد بلغت نسبة نموه في المتوسط السنوي نحو ١٩,٤%، وتراجعت بشكل ملحوظ في العام ٢٠٠٩م بنحو -٨٢,٢%، في مقابل ارتفاع نمو القطاع المصرفي لنفس العام. وقد كانت أعلى نسبة نمو للقطاع غير المصرفي في العام ٢٠١٢م بنحو ٨٥,٧%. ويرجع ذلك إلى ارتفاع حصته من إجمالي القيمة الفعلية لأذون الخزانة بنحو ٢٠٥,٩ مليار ريال عن العام السابق ٢٠١١م الذي



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

كانت حصته نحو ١١٠,٩ مليار ريال. وفي المقابل كان ارتفاع نسبة نمو حصة القطاع المصرفي بنحو ٣٢,١% عن العام ٢٠١١م الذي كان نحو ٧,١% ويرجع ذلك أيضاً إلى ارتفاع حصته من إجمالي القيمة الفعلية لأذون الخزانة بنحو ٦٩٨,٨ مليار ريال عن العام ٢٠١١م الذي كانت حصته نحو ٥٢٨,٩ مليار ريال. ويعود ارتفاع حصة القطاعين المصرفي وغير المصرفي إجمالاً في العام ٢٠١٢م إلى ارتفاع مساهمة أذون الخزانة بشكل كبير بنحو ٩٠٤,٧ مليار ريال في العام ٢٠١٢م عن العام ٢٠١١م الذي كانت مساهمتها فيه بنحو ٦٣٩,٨ مليار ريال كما يوضح ذلك الجدول رقم (١)، (٢).

شكل رقم (٧)

المتوسط السنوي لمعدل نمو مساهمة القطاعين المصرفي وغير المصرفي من أذون الخزانة للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (١).

ويلاحظ أيضاً ارتفاع نسبة نمو أذون الخزانة في العام ٢٠٠٧م بنحو ٣٥,٣% والذي يعود إلى الارتفاع في نسبة نمو القطاع المصرفي بنحو ٦٥,٣% وبنحو ٢١٤,٧ مليار عن العام السابق ٢٠٠٦م الذي كان ١٢٩,٩ مليار. ويلاحظ أيضاً التراجع الوحيد بقيمة سالبة في معدل نمو أذون الخزانة بشكل عام في العام ٢٠٠٩م بنحو -١٢,١%، رغم الارتفاع الكبير في نسبة نمو القطاع المصرفي بنحو ٤٨,٢%. إلا أن التراجع الكبير في القطاع غير المصرفي بنحو -٨٢,٢% قد أدى إلى هذا التراجع بالقيمة السالبة. ويعود ذلك إلى الانخفاض في حصة القطاع غير المصرفي في العام ٢٠٠٩م بنحو



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

٧٣,٩ مليار ريال وبنسبة ٥,٧٩% عن العام ٢٠٠٨م الذي بلغت حصته ٤١٥,٩ مليار ريال وبنسبة ٥٣,٦٣%، وساعدت على ذلك القيمة السالبة في تراجع نسبة نمو القطاع المصرفي في العام ٢٠٠٨م بنحو -١٥,٢%، وإن كانت قد ارتفعت نسبة نموه في العام ٢٠٠٩م كما توضح ذلك الجداول (١)، (٢)، (٣).

وبناءً على ما سبق تحليله في هذا المبحث فإن الفرضيتين:

- ١ . إن أذون الخزانة تشكل الأداة الأساسية للاستدانة من الداخل.
- ٢ . ارتفاع نسبة مساهمة القطاع غير المصرفي عن مساهمة القطاع المصرفي في الاستثمار في أذون الخزانة.

قد أثبتنا، وأن أذون الخزانة تشكل الأداة الأساسية للاستدانة من الداخل. وأن نسبة مساهمة القطاع غير المصرفي مرتفعة عن مساهمة القطاع المصرفي في الاستثمار في أذون الخزانة.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

المبحث الثاني: دور أذون الخزانة في تمويل عجز الموازنة العامة للدولة

في هذا المبحث تتم الاجابة عن التساؤل الفرعي الثاني وهو: ما حجم تمويل أذون الخزانة لعجز الموازنة العامة للدولة؟ وكذلك الفرضيات المرتبطة بهذا التساؤل.

يتضح من الجدول رقم (٤) تطور العجز الكلي للموازنة العامة للدولة خلال المدة المدروسة ٢٠٠٣-٢٠١٢م ونسبة هذا العجز من كل من الإيرادات العامة والنتاج المحلي الإجمالي. وكذلك يوضح الجدول الزيادة والتراجع في نسبة هذا العجز، وارتباط هذا العجز أيضاً بالزيادة أو التراجع في كل من النفقات والإيرادات العامة. ويتضح من الجدول أيضاً ما تعانيه الموازنة العامة للدولة من عجز مزمن نتيجة لزيادة النفقات العامة عن الإيرادات العامة مما أدى بالسياسة المالية والنقدية إلى الاستمرار بإصدارات أذون الخزانة كأحد مبررات تمويل عجز الموازنة العامة للدولة. لقد تم الاعتماد على أذون الخزانة كأحد مصادر التمويل الداخلي لتمويل العجز في الموازنة العامة، من خلال سعي السلطات الحكومية من إصدارها إلى سحب فائض السيولة النقدية لدى الأفراد والمؤسسات بهدف تخفيض فائض الطلب الكلي على السلع والخدمات، وتحقيق الاستقرار في مستويات الأسعار المحلية، بالإضافة إلى استخدام حصيلة أذون الخزانة في تمويل المشروعات الاستثمارية، وبما يكفل تمويل عجز الموازنة من مصادر حقيقية غير تضخمية^(٢٤١).

وأيضاً ومن خلال نفس الجدول رقم (٤) يتبين أن مقدار العجز بلغ أعلى مستوياته في العام ٢٠٠٩م كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي هي ٨,٩٧%، وبلغ أعلى نسبة من الإيرادات العامة بنحو -٣٨,٦٠% في ذات العام، وذلك كأعلى نسب على مدى سنوات المدة المدروسة. ويرجع ذلك إلى تراجع أسعار النفط العالمية، وهو ما يؤكد أن الإيرادات النفطية تمثل المؤثر الأكبر في زيادة أو انخفاض الإيرادات العامة بما يؤثر على زيادة أو انخفاض النفقات العامة. وتجاوز هذا العجز على مدى أعوام المدة

^(٢٤١) (الجلال، محمد أحمد صالح، دور السياسات النقدية والمالية في مكافحة التضخم في البلدان النامية - دراسة حالة الجمهورية اليمنية (١٩٩٠-٢٠٠٣م)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٥-٢٠٠٦م، ص ١٩٨).



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

المدروسة نسبة ٣٪ وهي الحدود الآمنة من الناتج المحلي الإجمالي، ما عدا الأعوام ٢٠٠٤م، ٢٠٠٥م، ٢٠٠٦م والتي كانت نحو -١,٩٢٪، -١,٦٠٪، -١,٠٢٪، وبمبالغ كانت نحو -٥٥,٣٤٥، -٥٨,٤٠١، -٤٥,٧١٢ مليار ريال على التوالي. ويعزى ذلك إلى انخفاض مبلغ عجز الموازنة عن بقية أعوام المدة المدروسة في عامي ٢٠٠٤م، ٢٠٠٥م، وحدوث فائض مالي في العام ٢٠٠٦م. وفي المقابل كانت نسبة العجز من الإيرادات العامة أيضاً منخفضة لذات الأعوام حيث كانت نحو -٦,٦١٪، -٥,٠٥٪، -٣,٠٤٪ على التوالي. ونتيجة لهذه المعطيات كان لا بد من الاستدانة لتغطية العجز، سواءً العجز الصافي أو العجز الكلي.

جدول رقم (٤)

تطور عجز الموازنة كنسبة من الإيرادات العامة والناتج المحلي الإجمالي للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
عجز الميزانية الكلي	90,662-	55,345-	58,401-	45,712	309,217-	233,017-	517,702-	273,889-	311,119-	342,100-
العجز كنسبة من										
الإيرادات العامة	13.17-	6.61-	5.05-	3.04	21.17-	11.49-	38.60-	14.85-	17.66-	15.46-
الناتج المحلي الإجمالي	3.65-	1.92-	1.60-	1.02	6.06-	3.84-	8.97-	4.00-	4.63-	4.86-

المصدر: احتسبت بيانات الجدول بالاعتماد على:

- الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي لعام ٢٠١٢م، الفصل (٢٥) الحسابات القومية، صنعاء، اليمن، يونيو ٢٠١٣م.
- وزارة المالية، نشرة إحصائية مالية الحكومة، العدد السادس والعشرون - الربع الرابع ٢٠٠٦م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٧م، ص ١٨، ٦٨.
- وزارة المالية، نشرة إحصائية مالية الحكومة، العدد الخمسون - الربع الرابع ٢٠١٢م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م، ص ١٧، ١٨، ٧٢.

ويتضح من الجدول التالي رقم (٥) أنه فيما عدا العام ٢٠٠٦م الذي حققت فيه الموازنة العامة للدولة فائضاً مالياً، ظلت الموازنة العامة للدولة تعاني من عجز دائم متفاوت في الزيادة والنقصان طيلة مدة الدراسة. لقد كانت الإيرادات العامة تعجز عن تغطية النفقات المطلوبة، مما يعني أن الاستدانة لا بد منها لتغطية هذا العجز من مصادر داخلية أهمها أذون الخزانة التي تُعد الممول للعجز الصافي الذي بلغ في المتوسط السنوي للمدة المدروسة نحو ٨٨,٧٣٪، ومن التمويل الخارجي الذي بلغ في المتوسط السنوي لذات المدة المدروسة نحو ١١,٢٧٪.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

وتجدر الإشارة إلى أنه نتيجة تحقيق فوائض في موقف الموازنة العامة في الأعوام ١٩٩٩م، ٢٠٠٠م، ٢٠٠١م فقد تم إيقاف الإصدار الجديد لأذون الخزانة عام ٢٠٠٢م^(٢٤٢)، والاكتفاء بإعادة إصدار ما تم إصداره والذي بلغ ١٢٠ مليار ريال^(٢٤٣). ولكن تم استئناف عملية الإصدار الجديد بداية يناير ٢٠٠٣م (بداية مدة الدراسة) والتي نتج عنها عدد من السلبيات أهمها تزايد وتيرة عملية الإصدار السنوي^(٢٤٤). لقد ارتفع حجم الإصدار بالقيمة الاسمية من ٤٢٠,٨٧٩ مليار ريال في العام ٢٠٠٣م إلى ٢,٧٤٠,١٦٩ مليار ريال في نهاية العام ٢٠١٢م، في حين كان عجز الموازنة الكلي في العام ٢٠٠٣م مبلغ ٩٠,٦٦٢ مليار ريال، ونحو ٣٤٢,١٠٠ مليار ريال في العام ٢٠١٢م كما يوضح ذلك الجدول رقم (٥). وهذا يشير إلى عدم وجود توافق بين موقف الموازنة والتغير في المديونية الداخلية، حيث إن موقف الموازنة العامة للدولة الصافي بعد التمويل الخارجي يمثل التغير في حجم المديونية الداخلية بالزيادة إذا كان هنالك عجز وبالتالي نقص إذا كان هنالك فائض^(٢٤٥). وينتج عن هذا تحمل الموازنة العامة أعباء كبيرة خلال المدة المدروسة، من خلال تحملها عمولة ١٪ للبنك المركزي من القيمة الاسمية للأذون المصدرة من جهة، ومن جهة أخرى من خلال ارتفاع إجمالي القيمة الاسمية للرصيد القائم لمديونية أذون الخزانة من مبلغ ١٩٨,٧٣١ مليار ريال في عام ٢٠٠٣م إلى مبلغ ٩٨٨,٤٣٣,٦ مليار ريال في نهاية العام ٢٠١٢م، وكان رصيد البنوك منها نحو ٣١,٧٧٪، ورصيد غير البنوك نحو ٦٩,٢٢٪ كما يوضح ذلك الجدول رقم (٥)، ورقم (٦). هذا في حين بلغ التغير في رصيد المديونية القائم نحو ٢٩٠,٧٦٨,٧ مليار ريال في العام ٢٠١٢م كأعلى مبلغ للتغير في الرصيد القائم من مديونية هذه الأذون عن الأعوام السابقة له كما يوضح ذلك الجدول رقم (٦).

٢٤٢ (١) وزارة المالية، تطورات السياسة المالية والدين العام (الخارجي والداخلي) - تقرير غير منشور، قطاع التخطيط والإحصاء والمتابعة، صنعاء، اليمن، د٢، ص ٦.

٢٤٣ (١) السامري، أحمد عبدالرحمن، أذون الخزانة أداة مالية ونقدية ضرورية وخطوة متقدمة نحو إنشاء سوق للأوراق المالية، ورقة مقدمة لمتطلبات النقاش في مجلس الشورى حول أذون الخزانة وأثرها على الاقتصاد الوطني يوم الأحد ٢٠٠٣/٦/١٥م، مجلة دراسات اقتصادية- المؤتمر الشعبي العام، العدد (١٠) يناير- مارس ٢٠٠٤م، ص ص ١٣٥-١٤٩، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م، ١٣٨.

٢٤٤ (١) وزارة المالية، تطورات السياسة المالية والدين العام (الخارجي والداخلي)، مرجع سابق، ص ٦.

٢٤٥ (١) نفس المرجع السابق، ص ٦.

أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

جدول رقم (5)
تطور عجز الموازنة ومصادر تمويلها، وعلاقتها بحجم الإصدارات السنوية، والأذون المسددة، والديونية السنوية القائمة للمدة 2003-2012م

نسبة الزيادة في الديونية السنوية القائمة عن العام السابق (%)	الديونية السنوية القائمة			نسبة الأذون المسددة عن العام السابق (%)	الأذون المسددة			الزيادة في الأذون المسددة عن العام السابق (%)	الأذون المصدرة			نسبة التمويل المحلي للأذون (%)	نسبة التمويل الخارجي للأذون (%)	القسط الكلي في الموازنة العامة (المليارات)	السنة	
	العدد	القيمة الفعلية	القيمة الاسمية		العدد المسد	القيمة الفعلية	القيمة الاسمية		العدد المستحق	القيمة الفعلية	القيمة الاسمية					
-	14,490	184,241	198,731	-	17,314	343,327	360,641	-	22,464	398,415	420,879	98.17	89,007	1,655	(90,662)	2003
49.90	22,181	275,725	297,906	58.23	28,362	542,287	570,649	59.15	36,054	633,771	669,825	93.38	51,682	3,663	(55,345)	2004
19.73	28,137	328,546	356,683	36.56	41,755	737,507	779,262	25.11	47,711	790,327	838,038	65.06	37,994	20,407	(58,401)	2005
13.57	31,856	373,223	405,079	28.5	55,142	946,216	1,001,358	25.26	58,861	990,893	1,049,754	(141.18)	(64,536)	18,824	45,712	2006
34.10	38,395	504,802	543,197	14.78	63,055	1,086,342	1,149,397	22.65	69,594	1,217,921	1,287,515	95.17	294,282	14,935	(309,217)	2007
17.69	41,336	597,958	639,294	50.42	85,436	1,643,538	1,728,974	41.75	88,377	1,736,694	1,825,071	94.58	220,377	12,640	(233,017)	2008
(12.76)	31,955	525,793	557,748	2.49	82,320	1,689,690	1,772,010	(7.38)	72,942	1,617,524	1,690,466	97.91	506,902	10,800	(517,702)	2009
16.07	56,941	590,460	647,401	(1.30)	92,997	1,655,922	1,748,919	8.76	117,983	1,720,589	1,838,572	98.93	270,969	2,920	(273,889)	2010
7.76	57,883	639,782	697,665	14.03	134,656	1,859,693	1,994,349	11.21	135,597	1,909,015	2,044,612	(108.00)	335,711	(24,592)	(311,119)	2011
41.68	83,701	904,733	988,434	(9.22)	116,337	1,694,100	1,810,437	34.02	183,160	2,557,009	2,740,169	85.32	291,889	50,211	(342,100)	2012
-	-	-	-	-	717,374	12,198,622	12,915,996	-	832,743	13,572,158	14,404,901	88.73	-	-	(2,191,452)	الإجمالي

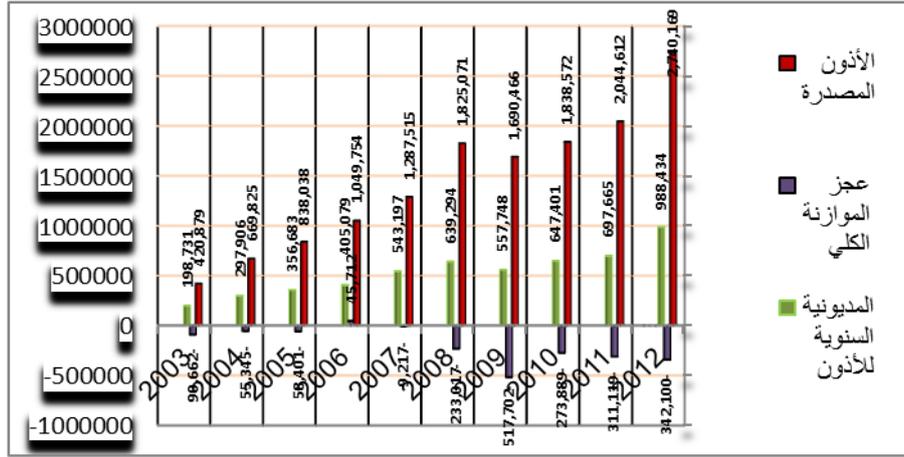
المصدر: تم احصاء البيانات بالأعداد على:
 - وزارة المالية، تيرة وإحصائية مالية الحكومة، العدد الثلاثون - الربع الرابع 2007م، صفحاه اليمن، 2008، ص3.
 - وزارة المالية، تيرة إحصائية مالية الحكومة، العدد المسون - الربع الرابع 2012م، صفحاه اليمن، 2013، ص3.
 - الجواز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي لعام 2012م، الفصل (15) المالية والبنوك صفحاه اليمن، يونيو 2013م.
 - وزارة المالية، الإدارة العامة للتمويل الوطني - بنوك غير مشنرة، صفحاه اليمن، دت.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

شكل رقم (٨)

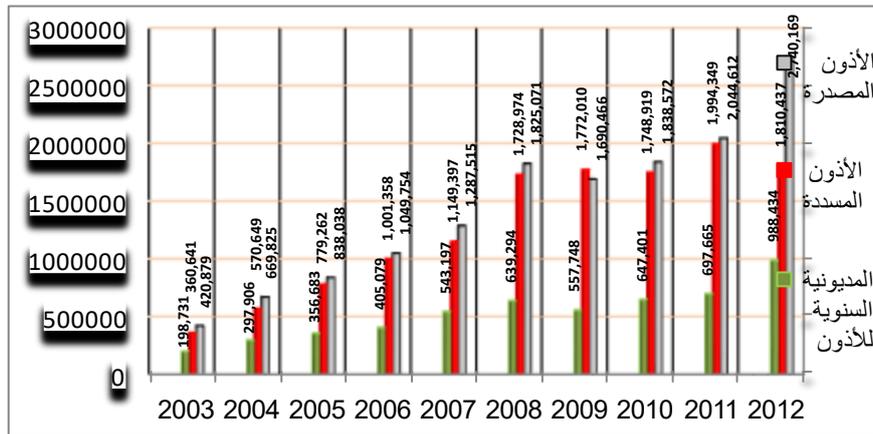
الأذون المصدرة، وعجز الموازنة الكلي، والمديونية السنوية للأذون خلال المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (٥).

شكل رقم (٩)

حجم الإصدارات السنوية لأذون الخزانة، والأذون المسددة، والمديونية السنوية للأذون خلال المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (٥).



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

ويتضح من خلال الجدول التالي رقم (٦) أن حصة البنوك في المتوسط السنوي للمدة المدروسة قد ارتفعت نظراً لارتفاع حصصها ابتداءً من العام ٢٠٠٩م. وبالمقابل تراجعت حصص غير البنوك ابتداءً من ذات العام رغم ارتفاعها خلال المدة ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨م بنسب أكبر من حصص البنوك، وذلك نتيجة لتعديل الحكومة لسياساتها المالية والنقدية لما اعتبرته اختلالات ترافق عملية الاقتراض من خلال إصدارات أذون الخزانة. هذا الوضع دفع الحكومة إلى اتباع آليات جديدة لتمويل عجز الموازنة من مصادر حقيقية غير تضخمية ومنها تقليص إصدار أذون الخزانة والتوجه نحو حصرها على شركات ومؤسسات وأفراد القطاع الخاص التي تشكل مساهمتها ما يقارب ٤٪ من إجمالي إصدارات أذون الخزانة، مقابل عدم تجديدها لمؤسسات وشركات القطاع العام والصناديق، والتحول التدريجي إلى استبدالها بإصدار سندات حكومية متوسطة المدى بفائدة قدرها ٧٪ في ٢٠٠٩م، وبمستوى استبدال مستهدف بحوالي ١٠٪ سنوياً^(٢٤٦)، وذلك بدلاً من الفائدة المرتفعة في أذون الخزانة التي كانت متوسطاتها لمختلف آجال الإصدارات نحو ١٤,٣٨٪ في العام ٢٠٠٨م، بعد ما كانت نحو ١٣,٨٩٪ في العام ٢٠٠٣م. كل هذا رغم أن معظم المبالغ المستثمرة في أذون الخزانة من قبل بعض هذه المؤسسات والوحدات الاقتصادية من القطاع العام والصناديق تمثل التزامات مستحقة على بعض تلك الجهات لصالح وزارة المالية والمتمثلة بمستحقات الخزينة العامة من فائض الأرباح والرسوم الضريبية، وأخرى تمثل اعتمادات مرصودة لتنفيذ بعض المشاريع المستهدفة في برنامجها الاستثماري، مما أثر سلباً على وضع المالية العامة للدولة وعلى قدرة تلك الوحدات في تنفيذ برامجها التنموية نتيجة للتركيز المفرط على الأحجام الكبيرة للدين قصير الأجل وبأسعار فائدة مرتفعة^(٢٤٧)، وصلت نهاية العام ٢٠١٢م في المتوسط لمجمل آجال إصدارات أذون الخزانة نحو ١٩,٢٧٪ كما يوضح ذلك الجدول رقم (٦).

٢٤٦) رئاسة الوزراء، تقرير الأداء الحكومي لعام ٢٠٠٨م المقدم لمجلس النواب، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، صنعاء، اليمن، يوليو ٢٠٠٩م، ص ٣٨.
٢٤٧) انظر: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠١١م المقدم لمجلس النواب، مجلة الرقابة، العدد (٢٩-٣٠) ديسمبر ٢٠١٢م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٢م، ص ٤٣-٤٤.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

جدول رقم (٦)

تطور الرصيد القائم لمديونية أذون الخزانة للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م

البيان السنوات	إجمالي مديونية أذون الخزانة بالقيمة الاسمية للرصيد	الرصيد القائم في نهاية المدة		متوسط معدل أسعار الفائدة على أذون الخزانة
		غير البنوك %	بنوك %	
2003	198,731.0	75.21	24.79	13.89
2004	297,907.0	66.08	33.92	14.63
2005	356,682.7	65.97	34.03	15.51
2006	405,078.5	65.63	34.37	15.78
2007	543,196.2	58.26	41.74	15.89
2008	639,293.7	64.42	35.58	14.38
2009	557,748.0	14.00	86.00	12.96
2010	647,401.5	16.44	83.56	22.98
2011	697,664.9	17.48	82.52	22.68
2012	988,433.6	22.69	77.31	19.27
المتوسط	-	46.62	53.38	16.80

المصدر: احتسبت بيانات الجدول بالاعتماد على:

- البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، المجلد (١٣)، العدد (٨)، أغسطس ٢٠١٣م، ص ٢٩، ص ٣٠.

وتجدر الإشارة إلى أن العائد الذي يدفعه البنك المركزي على الأذون هو عبارة عن سعر الفائدة السوقية + نقطتين. أي أن العائد عبارة عن سعر الفائدة السائد في السوق زائداً علاوة تشجيعية مقدارها نقطتين^(٢٤٨). ويتم احتساب العائد وفقاً للمعادلة التالية^(٢٤٩):

$$\text{العائد} = \frac{\text{القيمة الاسمية} - \text{القيمة الفعلية} \times 365}{\text{القيمة الفعلية} \times \text{المدة الحقيقية}} \times 100$$

وقد بلغ متوسط أسعار الفائدة السنوي للمدة المدروسة نحو ١٦,٨٠٪، حيث بلغت أقصاها خلال مدة الدراسة في العام ٢٠١٠م بنحو ٢٢,٩٨٪، بعد أن تراجعت إلى نحو ١٢,٩٦٪ في العام ٢٠٠٩م عن العام ٢٠٠٨م التي كانت نحو ١٤,٣٨٪، كما يوضح

^(٢٤٨) فرحان، حسن ثابت، دور الدولة في إصلاح وسائل السياسة النقدية التقليدية (البديل الإسلامي)، مجلة كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء، العدد السابع عشر - سبتمبر ٢٠٠١م، عدد خاص بأبحاث المؤتمر العلمي الخامس المنعقد في الفترة ٢٣-٢٥ / أكتوبر ٢٠٠٠م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠١م، ص ٢٦٤.

^(٢٤٩) مجلس الشورى، مرجع سابق، ص ١٢١.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

ذلك الجدول رقم (٦). وهذا أدى إلى تضمين حافظة الدين الحكومي لهياكل دين خطيرة نتيجة للسياسات المالية والنقدية الغير سليمة.

وتشير البيانات والمعلومات الواردة في التقرير السنوي للبنك المركزي لعام ٢٠١١م والمتعلقة بالدين العام الداخلي إلى تفاقم الاختلالات في هيكل هذا الدين، مما يؤثر سلبياً في الجدارة الائتمانية للدولة عندما يستلزم الأمر تمديد أجل هذه الديون والتعرض لمخاطر ترحيلها ولتصل المديونية إلى مستوى لا يمكن تحمله وبالتالي التعرض لمخاطر السداد. ويرتبط بما سبق ما تضمنته مذكرة البنك المركزي الصادرة برقم (١٠٤م) وتاريخ ٢٠١٢/١/١٨م حول موضوع تحويل إجمالي استثمارات تلك الهيئات (صناديق التقاعد والتأمينات) في أذون الخزانة إلى سندات الحكومة متوسط المدى بفائدة سنوية ٧٪، وتظلم تلك الهيئات بشأن تدني نسبة العائد مقارنة بالمعدل المرتفع لأذون الخزانة والذي وصل إلى أكثر من ٢٢٪ في بعض أعوام مدة الدراسة. وخلصت مذكرة البنك المشار إليها إلى أنه يتعذر في الوقت الراهن اتخاذ أية معالجات أخرى ومن ضمنها إعادة السماح لهذه الهيئات بالاستثمار في أذون الخزانة في ظل موقف رصيد الحكومة الحالي، حيث وصل رصيد حساب السحب على المكشوف في ٢٠١٢/١٢/٣١م إلى حوالي ٧٠٧.٣ مليار ريال بنسبة ٣٣,٩٣٪ من إجمالي الدين العام الداخلي لذات العام، كما يوضحه الجدولان رقم (٢)، ورقم (٣) على التوالي، وهو مستوى عالٍ يصعب تجاوزه في ظل الظروف الاقتصادية والمالية الحالية^(٢٥٠).

وفيما يخص الزيادة في تراكم المديونية ما بين عامي ٢٠٠٣م، ٢٠١٢م فقد بلغت نحو ٧٨٩,٧٠٢.٦ مليار ريال، مما يعني أن أذون الخزانة لم تؤد إلا إلى ترحيل عبء الدين، وبالتالي تأجيل مواجهة مشكلة تراكم عبء المديونية الداخلية^(٢٥١)، حيث تمثل قيمة أذون الخزانة المعاد إصدارها نسبة كبيرة من قيمة أذون الخزانة المصدرة. ويتضح ذلك على سبيل المثال من خلال التواضع الشديد في قيمة مساهمة أذون الخزانة في

٢٥٠) انظر: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠١١م المقدم لمجلس النواب، مرجع سابق، ص ٤٤.
٢٥١) النجار، سعيد، تجديد النظام الاقتصادي والسياسي في مصر، الجزء الأول، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ١٩٩٧م، ص ٣.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

تمويل عجز الموازنة لعام ٢٠١١م بحسب بيان الرقابة السنوي للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة لعام ٢٠١١م المقدم لمجلس النواب والذي كان بمبلغ ٤٩ مليار ريال في حين كان عجز الموازنة الكلي مبلغ ٣١١,١١٩ مليار ريال، برغم حجم الإصدار السنوي بالقيمة الاسمية لأذون الخزانة الذي بلغ لذات العام نحو ٢,٠٤٤,٦١٢ مليار ريال كما يوضحه الجدول رقم (٥)، وإضافة إلى إصدار أذون خزانة بمبلغ ١,٠٤٩,٧٥٤ مليار ريال في العام ٢٠٠٦م رغم تحقيق الموازنة لفائض مالي في ذلك العام بلغ نحو ٤٥,٧١٢ مليار ريال كما يوضحه أيضاً نفس الجدول رقم (٥). وهذا يشير بوضوح إلى أن إصدار أذون خزانة جديدة تستخدم لأغراض أخرى منها سداد فواتير أذون خزانة سابقة.

ولقد ذكرت بعض الدراسات أن من مبررات الاستمرار في إصدار أذون الخزانة - رغم عدم حاجة الموازنة العامة إليها - أن بعض المؤسسات العامة تعتمد في بقائها على إصدار الأذون مثل البنوك وصناديق التقاعد^(٢٥٢). وهذا يشير إلى انتفاء المبرر من استخدام أذون الخزانة كمصدر غير تضخمي لتمويل عجز الموازنة. بل تترتب على الاستمرار في استخدامها أعباء إضافية على الموازنات العامة للدولة^(٢٥٣)، نظراً لزيادة كلفتها من خلال زيادة أعباء خدمة الدين المحلي. إن هذا الدين أصبح أحد مصادر الضغط على الموازنة العامة^(٢٥٤)، نتيجة لارتفاع قيمة الفوائد المسددة عن هذه الأذون والتي كانت نحو ١٧,٣١٤ مليار ريال في عام ٢٠٠٣م لتصل إلى نحو ١٣٤,٦٥٦ مليار ريال في عام ٢٠١١م كأعلى عام تم فيه تسديد الفواتير المترتبة عن أذون الخزانة كما يوضح ذلك جدول رقم (٥) وبما نسبته ٦٪ من إجمالي نفقات الموازنة البالغة لذات العام ٢,٠٩٧,٣٥٢ مليار ريال بعد أن كانت بواقع ٤٪ في عام ٢٠١٠م من إجمالي نفقات الموازنة البالغة لذات العام ٢,١١٥,٤٢٨ مليار ريال، في حين بلغت في العام ٢٠١٢م نحو ٤٪ أيضاً من إجمالي نفقات الموازنة البالغة لذات العام ٢,٥٠٤,٤٢٧ مليار ريال، كما تمثل قيمة فوائدها في عام ٢٠١٢م ما نسبته ٥٣٪ من عجز الموازنة لذات

٢٥٢) (فرحان، حسن ثابت، أذون الخزانة - البداية والنهاية هدف الإنشاء ونهاية الاستخدام، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد (١٠) يناير - مارس ٢٠٠٤م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م، ص ٦٤.
٢٥٣) انظر: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠١١م المقدم لمجلس النواب، مرجع سابق، ص ٤٤.
٢٥٤) المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني لعام ٢٠٠٩م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م، ص ١٤٥.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

العام البالغ ٣٤٢,١٠٠ مليار ريال كما يوضح ذلك الجدول رقم (٤)، ورقم (٥). وبرغم التفاوت بين مبالغ عجز الموازنة الكلي ومبلغ المديونية القائمة من أذون الخزانة البالغ في نهاية العام ٢٠١٢م نحو ٩٨٨,٤٣٤ مليار ريال بالقيمة الاسمية، فإن هذا المبلغ من المديونية يفوق عجز الموازنة للثلاثة الأعوام الأخيرة من مدة الدراسة ٢٠١٠م، ٢٠١١م، ٢٠١٢م مجتمعة، حيث بلغت إجمالاً نحو ٩٢٧,١٠٨ مليار ريال كما يوضح ذلك أيضاً نفس الجدولين رقم (٤)، ورقم (٥). وهذا يعني عدم التوافق بين ارتفاع التكاليف وموقف الموازنة العامة للدولة^(٢٥٥).

وتشير الأرقام الواردة في الجدول رقم (٥) إلى تزايد حجم وتيرة إصدارات أذون الخزانة السنوية عن قيمة العجز السنوي الكلي في الموازنة العامة للدولة على مدى المدة المدروسة. ويتضح ذلك من خلال الأسباب المتعلقة بمساهمة صناديق التقاعد والمؤسسات العامة في سندات الحكومة بدلاً من أذون الخزانة بدءاً من العام ٢٠٠٩م الذي شهد تراجعاً بسيطاً في حجم الإصدار إلى نحو ١,٦٩٠,٤٦٦ مليار ريال وبنسبة نمو تراجمت إلى نحو -٧,٣٨٪ عن العام ٢٠٠٨م الذي كان نحو ١,٨٢٥,٠٧١ مليار ريال والذي بلغت نسبة النمو في الأذون المصدرة فيه نحو ٤١,٧٥٪ عن العام السابق ٢٠٠٧م كأعلى نسبة نمو خلال الأعوام السابقة ما عدا العام ٢٠٠٤م الذي بلغت نسبة النمو عن العام السابق ٢٠٠٣م نحو ٥٩,١٥٪. وكان من المفترض بناءً على هذه الأسباب استمرار التراجع في حجم الإصدارات السنوية بدءاً من العام ٢٠٠٩م تطبيقاً لسياسات الحكومة المالية والنقدية المعدلة في ذات العام والتي هدفت إلى اتباع آليات جديدة لتمويل عجز الموازنة من مصادر حقيقية غير تضخمية ومنها تقليص إصدار أذون الخزانة والتوجه نحو حصرها على شركات ومؤسسات وأفراد القطاع الخاص التي تشكل مساهمتها ما يقارب ٤٪ من إجمالي إصدارات أذون الخزانة مقابل عدم تجديدها لمؤسسات وشركات القطاع العام والصناديق. إلا أن الأرقام والنسب الواردة في نفس الجدول رقم (٥) تبين مدى زيادة حجم الإصدارات السنوية منذ العام التالي ٢٠١٠م لتطبيق التعديل لهذه السياسة حيث بلغت نسبة نمو الإصدارات في العام

٢٥٥) وزارة المالية، تطورات السياسة المالية والدين العام (الخارجي والداخلي)، مرجع سابق، ص ٦.

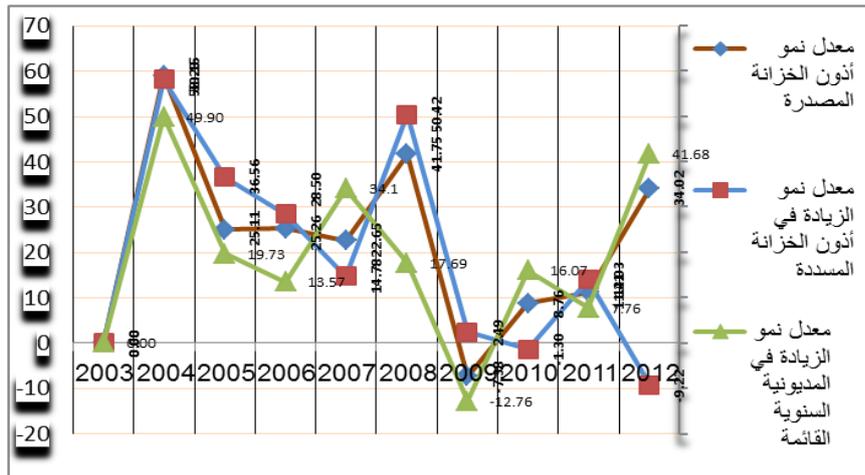


أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

٢٠١٠م نحو ٨,٧٦٪ عن العام ٢٠٠٩م لتصل إلى أقصاها في العام ٢٠١٢م بمبلغ ٢,٧٤٠,١٦٩ مليار ريال ونسبة نمو بلغت ٣٤,٠٢٪ عن العام ٢٠١١م، ولتصل إلى أكبر مديونية لذات العام والتي بلغت نحو ١٨٣,١٦٠ مليار ريال، وبتراجع في نسبة الأذون المسددة أيضاً عن العام ٢٠١١م بنسبة بلغت نحو -٩,٢٢٪، ونسبة زيادة في المديونية السنوية القائمة جراء هذه الزيادة السنوية في حجم الإصدارات بلغت أيضاً عن العام ٢٠١١م نحو ٤١,٦٨٪ في نهاية العام ٢٠١٢م.

شكل رقم (١٠)

معدل نمو أذون الخزانة، ونمو الزيادة في الأذون المسددة ونمو الزيادة في المديونية خلال المدة ٢٠١٢-٢٠٠٣م



المصدر: الجدول رقم (٥).

ويرتبط بما سبق استمرار تدني مشاركة الأفراد والقطاع الخاص في شراء أذون الخزانة، رغم أنهم الشرائح المستهدفة. فقد بلغ رصيد المديونية القائمة لصالح هذه الفئة من أذون الخزانة في ٢٠١١/١٢/٣١م ما نسبته ٣,٢٨٪ مقابل ٩٦,٧٢٪ نصيب البنوك التجارية ومؤسسات وصناديق التقاعد والمؤسسات العامة^(٢٥٦)، ورغم توجه الحكومة إلى إحلال السندات الحكومية متوسطة الأجل وبسعر فائدة ٧٪ محل أذون

٢٥٦) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠١١م المقدم لمجلس النواب، مرجع سابق، ص ٤٣.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

الخزانة. وهذا يشير إلى انتفاء سياسة تمويل عجز الموازنة العامة للدولة من مصادر غير تضخمية، ويشير أيضاً إلى سوء إدارة الدين العام الداخلي، وسوء توجيه واستخدام الموارد المالية، حيث أدت سياسة إصدار أذون الخزانة إلى تحول عدد من المستثمرين من الاستثمار في قطاعات الإنتاج الحقيقي إلى الاستثمار قصير الأجل في أذون الخزانة^(٢٥٧)، وأدت أيضاً إلى تدني الدور التنموي للجهاز المصرفي، الذي يتوجه بأمواله نحو أذون الخزانة بدلاً من منح تمويلات للقطاع الخاص^(٢٥٨)، بسبب ارتفاع الفائدة الممنوحة من الحكومة على تلك الأذون وهامش الأمان بدلاً من الإقراض للقطاع الخاص وتحقيق معدلات استثمار حقيقي^(٢٥٩). وهذا يؤكد الحاجة إلى إجراء تقييم شامل لآثار هذه السياسة وتأثيرها السلبي على دور القطاع المالي في دعم التنمية وتمويل المشروعات الاستثمارية^(٢٦٠). إن هذه الوسيلة حدثت من قيام المؤسسات العامة من أداء دورها الاستثماري الفاعل والمباشر في المجالات التنموية الإنتاجية (الصناعية والزراعية والسياحية والسمكية) والتي من شأنها توفير فرص العمل للحد من البطالة ومظاهر الفقر. وإن كانت قد أسهمت في سنوات ماضية، وفي حدود ضيقة، في تثبيت سعر العملة المحلية والاستقرار النسبي في أسعار الصرف، إلا أنها فقدت وظائفها تلك في ظل الارتفاع المستمر في قيمتها المصدرة سنة إثر أخرى^(٢٦١)، ومثلت منافساً خطيراً للاستثمار في اليمن حيث أسهمت وبشكل كبير في ضياع فرص استثمارية كبيرة على الاقتصاد الوطني^(٢٦٢).

وبالنسبة لإجمالي الإصدارات السنوية من أذون الخزانة بالقيمة الاسمية للمدة المدروسة، وإجمالي عجز الموازنة العامة الكلي التراكمي خلال المدة المدروسة، يتبين من خلال الجدول رقم (٥) أن موقف حجم الإصدارات السنوية بلغ حتى نهاية العام

٢٥٧) باصهيب، نزار عبدالله، الآثار الاقتصادية لأذون الخزانة، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد ١٠ يناير - مارس ٢٠٠٤م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م، ص ٩٤.
٢٥٨) المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني لعام ٢٠٠٩م، مرجع سابق، ص ١٤٥.
٢٥٩) الأفندي، محمد أحمد، أولويات واتجاهات السياسة المالية والنقدية في اليمن (الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٦م)، مجلة كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء، العدد الثامن والعشرون - سبتمبر ٢٠٠٧م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٧م، ص ٤١.
٢٦٠) المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني لعام ٢٠٠٩م، مرجع سابق، ص ١٤٥.
٢٦١) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠١١م المقدم لمجلس النواب، مرجع سابق، ص ٤٣-٤٤.
٢٦٢) المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني لعام ٢٠٠٣م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م، ص ١٢١.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

٢٠١٢م نحو ١٤,٤٠٤,٩٠١ مليار ريال، في حين بلغ إجمالي عجز الموازنة التراكمي منذ العام ٢٠٠٣م وحتى العام ٢٠١٢م نحو ٢,١٩١,٤٥٢ مليار ريال. وهذا يشير إلى أن حجم الإصدارات السنوية فاق عجز الموازنة الكلي التراكمي على مدى المدة المدروسة بنحو ١٢,٢١٣,٤٤٩ مليار ريال، مما يُعد مؤشراً لأولوية الهدف المالي لإصدارات أذون الخزانة^(٢٦٣)، في حين بلغ إجمالي رصيد المديونية القائم في نهاية العام ٢٠١٢م بالقيمة الاسمية نحو ٩٨٨,٤٣٤ مليار ريال جراء هذه الإصدارات، ونحو ٩٠٤,٧٣٣ مليار ريال في نهاية نفس العام بالقيمة الفعلية كما يوضحها الجدول رقم (٥). وهذا يؤكد أن قيمة فوائد أذون الخزانة، لا زالت تمثل عبئاً ضاغظاً ومستمرّاً على الإنفاق الجاري نظراً للعجز السنوي المستمر لنتائج تنفيذ الموازنات العامة للدولة وما يترتب على ذلك من نمو متصاعد في حجم الدين الداخلي والذي يتسم بارتفاع تكاليف خدمته بالمقارنة بالقروض الخارجية^(٢٦٤). ومن المعلوم أن تزايد خدمة الدين، سواءً كان داخلياً أو خارجياً، يؤدي إلى إضعاف القدرة على الادخار المحلي وعرقلة برامج الاستثمار الإنتاجي^(٢٦٥).

٢٦٣) الأحول، عاتق سالم، المالية العامة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م، ص ١٨.

٢٦٤) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠٠٩م المقدم لمجلس النواب، مجلة الرقابة، العدد ٢١-٢٢ ديسمبر ٢٠١٠م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م، ص ٣٠.

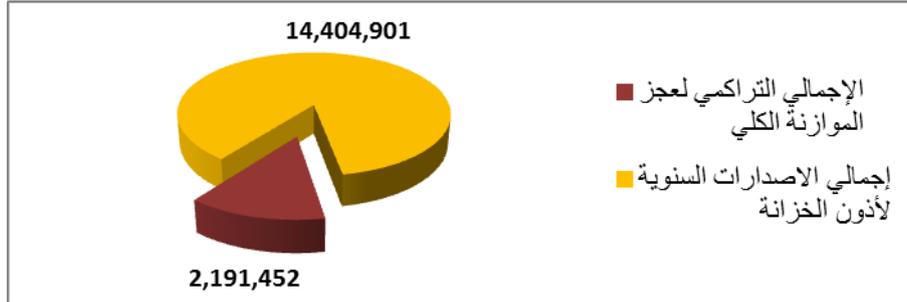
٢٦٥) الصعيدي، مرجع سابق، ص ٤٧.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة
تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

شكل رقم (١١)

الإجمالي التراكمي لعجز الموازنة الكلي، وإجمالي
الإصدارات السنوية لأذون الخزانة للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (٥).

ويلاحظ من الجدول رقم (٧) أن الرصيد القائم لمديونية أذون الخزانة بالقيمة الاسمية قد بلغ نسبة ١٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي في العام ٢٠١٢م كأعلى نسبة خلال المدة المدروسة، بعد أن كانت نحو ٨٪ في العام ٢٠٠٣م، وبعد تراجعها في العام ٢٠٠٦م إلى نحو ٩٪. هذا في حين بلغ الرصيد ذاته في المتوسط السنوي للمدة المدروسة نسبة ١٠,٢٪. وقد بلغت هذه المديونية نسبة ٤٤,٧٪ من الإيرادات العامة البالغة ٢,٢١٢,٥٣٨ مليار ريال في العام ٢٠١٢م أيضاً كأعلى نسبة خلال المدة المدروسة، بعد أن كانت نسبة ٢٨,٩٪ من الإيرادات العامة البالغة ٦٨٨,٢١٥ مليار ريال في العام ٢٠٠٣م، بعد تراجعها في العام ٢٠٠٦م إلى نسبة ٢٦,٩٪ من الإيرادات العامة البالغة ١,٥٠٦,٠٧٠ مليار ريال لذات العام، في حين بلغت نسبة ٣٥,٢٪ في المتوسط السنوي. وهذا يعني أن مديونية أذون الخزانة تشكل عبئاً كبيراً على الموازنة العامة للدولة؛ كونها تمثل نسباً مرتفعة من كل من الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات العامة، وذلك نتيجة للأعباء المترتبة على آثار تطور استخدام وسيلة أذون الخزانة والتي أدت إلى تعزيز عجز الموازنة، رغم أن هذه الوسيلة استخدمت بالأساس لتمويل عجز الموازنة. وهذا أدخل اقتصاد البلاد في حلقة مفرغة أدت فيما بعد إلى تمويل العجز من مصادر تضخمية وعن طريق السحب على المكشوف، حيث تم تمويل عجز الموازنة لعام ٢٠١١م



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

وفقاً لهذا الإجراء بمبلغ ٢٣٤ مليار ريال وبما نسبته ٦٩,٧٪ من قيمة صافي العجز^(٢٦٦) والجدير بالإشارة بهذا الخصوص تحول رصيد السحب على المكشوف من البنك المركزي من رصيد دائن في عام ٢٠٠٠م إلى أرصدة مدينة^(٢٦٧)، بواقع ١٠٥.٧ مليار ريال في عام ٢٠٠٨م، وبمبلغ ٣١٣.٥ مليار ريال في عام ٢٠٠٩م، وبمبلغ ٤٤٧.٥ مليار ريال في عام ٢٠١٠م، ليصل إلى مبلغ ٧٠٨ مليار ريال في عام ٢٠١١م، وبمبلغ ٧٠٧.٣ مليار ريال في العام ٢٠١٢م. وهذا يعتبر انتكاسة لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي، ويبين هشاشة الإصلاحات الهيكلية، وحساسية الموازنة للمتغيرات الخارجية^(٢٦٨).

جدول رقم (٧)

تطور موقف أذون الخزانة وعلاقته بالإيرادات العامة والنتائج المحلي الإجمالي للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م

البيان	الرصيد القائم لمديونية أذون الخزانة بالقيمة الاسمية	النتائج المحلي الاجمالي	الإيرادات العامة	نسبة مديونية أذون الخزانة إلى النتائج المحلي الاجمالي	نسبة مديونية أذون الخزانة إلى الإيرادات العامة
2003	198,731.0	2,486,732	688,215	8.0	28.9
2004	297,907.0	2,885,580	836,766	10.3	35.6
2005	356,682.7	3,646,557	1,155,632	9.8	30.9
2006	405,078.5	4,495,179	1,506,070	9.0	26.9
2007	543,196.2	5,099,905	1,460,500	10.7	37.2
2008	639,293.7	6,072,272	2,027,789	10.5	31.5
2009	557,748.0	5,772,915	1,341,058	9.7	41.6
2010	647,401.5	6,843,903	1,844,458	9.5	35.1
2011	697,664.9	6,714,893	1,761,641	10.4	39.6
2012	988,433.6	7,037,263	2,212,538	14.0	44.7
المتوسط	-	-	-	10.2	35.2

المصدر: تم احتساب بيانات الجدول بالاعتماد على:

- الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي لعام ٢٠١٢م، الفصل (٢٥) الحسابات القومية، صنعاء، اليمن، يونيو ٢٠١٣م.
- وزارة المالية، إحصائية مالية الحكومة، العدد الخمسون - الربع الرابع ٢٠١٢م، صنعاء، اليمن، ص ٣، ٢٨.
- وزارة المالية، نشرة إحصائية مالية الحكومة، العدد السادس والعشرون - الربع الرابع ٢٠٠٦م، صنعاء، اليمن، ص ١٨، ٢٠٠٧م.
- البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، المجلد (١٣) العدد (٨)، صنعاء، اليمن، أغسطس ٢٠١٣م، ص ٣٠.

٢٦٦) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠١١م المقدم لمجلس النواب، مرجع سابق، ص ٤٤.

٢٦٧) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، نفس المرجع، ص ٤٤.

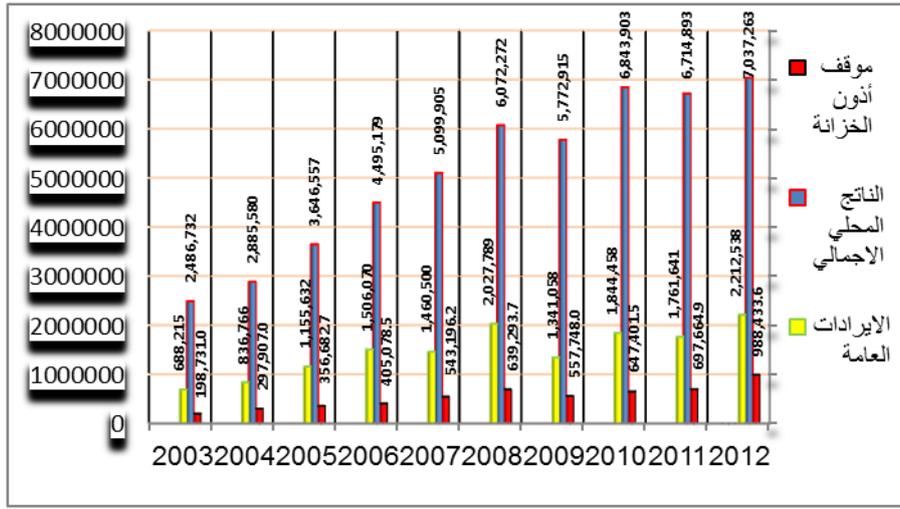
٢٦٨) ناصر، مرجع سابق، ص ٢١.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة
تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

شكل رقم (١٢)

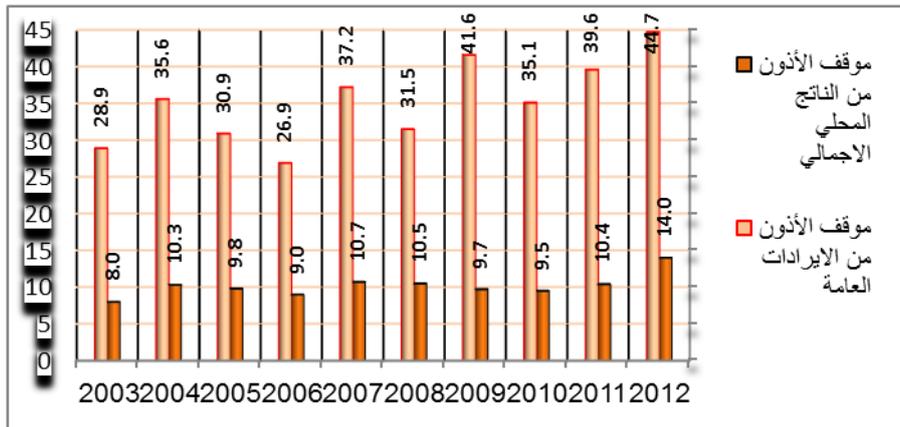
تطور موقف أذون الخزانة، والنتاج المحلي الإجمالي
والإيرادات العامة خلال المدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (٧).

شكل رقم (١٣)

موقف أذون الخزانة من الناتج المحلي الإجمالي
ومن الإيرادات العامة للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



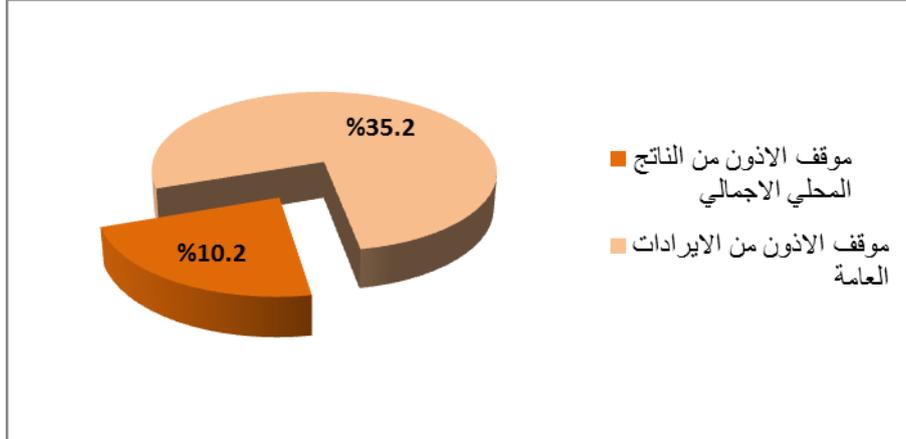
المصدر: الجدول رقم (٧).



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة
تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

شكل رقم (١٤)

المتوسط السنوي لتطور موقف أذون الخزانة من الناتج
المحلي الإجمالي، والإيرادات العامة للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢م



المصدر: الجدول رقم (٧).

وبناءً على ما سبق تحليله في هذا المبحث فإن الفرضيتين:

- ١ - ارتفاع قيمة الإصدارات السنوية من أذون الخزانة عن قيمة العجز السنوي في الموازنة العامة للدولة.
- ٢ - إن الهدف من حجم إصدار أذون الخزانة مالياً أكثر منه مواجهة عجز الموازنة العامة.

قد أثبتنا، وأن قيمة الإصدارات السنوية من أذون الخزانة مرتفعة عن قيمة العجز السنوي في الموازنة العامة للدولة. وأن الهدف من حجم إصدار أذون الخزانة مالياً أكثر منه مواجهة عجز الموازنة العامة.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

النتائج والتوصيات

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات نعرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج:

- ١ . أظهرت نتائج الدراسة أن أذون الخزانة شكلت النسبة الأكبر من جملة هيكل الدين العام الداخلي ونسبة بلغت ٦٤,١٥% في المتوسط السنوي للمدة المدروسة ٢٠٠٣-٢٠١٢م.
- ٢ . إن أذون الخزانة المبيعة للقطاعين المصرفي وغير المصرفي شكلت الأداة الأساسية للاستدانة من مصادر الدين العام الداخلي للمدة المدروسة ٢٠٠٣-٢٠١٢م.
- ٣ . بينت الدراسة ارتفاع نسبة مساهمة القطاع غير المصرفي عن مساهمة القطاع المصرفي في الاستثمار في أذون الخزانة في المتوسط السنوي للمدة المدروسة ٢٠٠٣-٢٠١٢م.
- ٤ . إن موقف حجم الإصدارات السنوية من أذون الخزانة حتى نهاية العام ٢٠١٢م تجاوز العجز التراكمي للموازنة العامة منذ العام ٢٠٠٣م وحتى العام ٢٠١٢م.
- ٥ . ارتفاع قيمة الإصدارات السنوية من أذون الخزانة عن قيمة العجز السنوي في الموازنة العامة للدولة، ومواصلة إصداراتها رغم تحقيق فائض مالي كلي كما في العام ٢٠٠٦م.
- ٦ . أظهرت النتائج أولوية الهدف المالي لإصدارات أذون الخزانة وليس تمويل عجز الموازنة العامة.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة
تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

ثانياً: التوصيات:

- ١ . إعادة هيكلة الدين العام الداخلي على مدى عدة أعوام مع إعادة النظر في السياسة المالية والنقدية وإدارة الدين العام الداخلي.
- ٢ . التوقف التدريجي عن إصدار أذون خزانة جديدة، والعمل على تقييم وتجاوز الآثار السلبية لاستخدام أذون الخزانة.
- ٣ . الاستمرار في سياسة تمكين فئات القطاع غير المصرفي، وخصوصاً مشاركة الأفراد والقطاع الخاص، في شراء أذون الخزانة؛ كونهم الشرائح المستهدفة.
- ٤ . البحث عن موارد أخرى لتمويل عجز الموازنة العامة، والحد من الإفراط في استخدام أذون الخزانة التي تحمل موازنة الدولة أعباء مرتفعة التكاليف.
- ٥ . معالجة الاختلالات المزممة الناتجة عن تزايد وتيرة إصدار أذون الخزانة والتي زادت من تنامي عجز الموازنة العامة للدولة.
- ٦ . إعادة النظر في سياسة إصدار أذون الخزانة بعيداً عن تحقيق الهدف المالي من إصدارها.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة
تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

المراجع

١ . الكتب:

- البان، هدى علي، الإصلاح الاقتصادي بين التخطيط واقتصاد السوق "الحالة اليمنية"، الإصلاحات الاقتصادية والمالية والإدارية في الجمهورية اليمنية - كتاب خاص ببحوث وأدبيات (المؤتمر الاقتصادي الثاني) المنعقد في الفترة من ١٨ إلى ٢٠ أبريل ١٩٩٨م، الطبعة الأولى، مجلة الثوابت، صنعاء، اليمن، ١٩٩٩م.
- البشاري، أحمد علي، الإصلاحات الاقتصادية في الجمهورية اليمنية ١٩٩٥ - ٢٠٠١م (الخلفيات - المراحل - النتائج)، الإصلاحات الاقتصادية والمالية والإدارية في الجمهورية اليمنية - كتاب خاص ببحوث وأدبيات (المؤتمر الاقتصادي الثاني) المنعقد في الفترة من ١٨ إلى ٢٠ أبريل ١٩٩٨م، الطبعة الأولى، مجلة الثوابت، صنعاء، اليمن، ١٩٩٩م.
- طربوش، حسني، وأرشيد، عبدالمعطي رضا، ورضا، محفوظ أحمد، الأسواق المالية مفاهيم وتطبيقات، دار زهران، عمان، الأردن، ١٩٩٨م.
- النجار، سعيد، تجديد النظام الاقتصادي والسياسي في مصر، الجزء الأول، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ١٩٩٧م.
- هندي، منير إبراهيم، الأوراق المالية وأسواق رأس المال، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٢م.

٢ . الدوريات:

- الأفندي، محمد أحمد، أولويات واتجاهات السياسة المالية والنقدية في اليمن للفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٦م، مجلة كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء، العدد الثامن والعشرون - سبتمبر ٢٠٠٧م، ص ١-٤٨، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٧م.
- باصهيب، نزار عبدالله، الآثار الاقتصادية لأذون الخزانة، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد (١٠) يناير - مارس ٢٠٠٤م، ص ٨٥-١٠٤، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠٠٩م المقدم لمجلس النواب، مجلة الرقابة، ص ص ٢٨-٤٣، العدد (٢١-٢٢) ديسمبر ٢٠١٠م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م.
- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بيان الرقابة السنوي لعام ٢٠١١م المقدم لمجلس النواب، مجلة الرقابة، ص ص ٣٢-٥٨، العدد (٢٩-٣٠) ديسمبر ٢٠١٢م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٢م.
- السماوي، أحمد عبدالرحمن، أذون الخزانة أداة مالية ونقدية ضرورية وخطوة متقدمة نحو إنشاء سوق للأوراق المالية، ورقة مقدمة لمتطلبات النقاش في مجلس الشورى حول أذون الخزانة وأثرها على الاقتصاد الوطني يوم الأحد ١٥/٦/٢٠٠٣م، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد (١٠) يناير - مارس ٢٠٠٤م، ص ص ١٣٥-١٤٩، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م.
- الصعيدي، عبدالله عبدالعزيز، الاتجاهات الحديثة للدين العام المحلي في مصر، مجلة آفاق اقتصادية - مركز البحوث والتوثيق باتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد ١٩، العدد ٧٦/٧٥، ص ص ١١-٨٣، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٨م.
- فرحان، حسن ثابت، أذون الخزانة - البداية والنهاية هدف الإنشاء ونهاية الاستخدام، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد (١٠) يناير - مارس ٢٠٠٤م، ص ص ٥٧-٨٣، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م.
- فرحان، حسن ثابت، دور الدولة في إصلاح وسائل السياسة النقدية التقليدية (البديل الإسلامي)، مجلة كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء، العدد السابع عشر- سبتمبر ٢٠٠١م، عدد خاص بأبحاث المؤتمر العلمي الخامس المنعقد في الفترة ٢٣-٢٥/أكتوبر/٢٠٠٠م، ص ص ٢٢٥-٢٧٢، صنعاء، اليمن، ٢٠٠١م.
- مجلس الشورى، اللجنة المالية، "أذون الخزانة وأثرها على الاقتصاد والاستثمار"، دراسة أعدتها اللجنة المالية في مجلس الشورى نوقشت في حلقة نقاش خاصة في



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

- ١٥/٦/٢٠٠٣م، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد (١٠) يناير - مارس ٢٠٠٤م، ص ص ١١٥-١٣٣، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م.
- وزارة المالية، "تطور حركة إصدار سندات الخزانة كأحد أهم عناصر برنامج الإصلاح المالي والاقتصادي في إدارة السياسة النقدية"، ورقة مقدمة لحلقة النقاش التي نظمها مجلس الشورى تحت عنوان (أذون الخزانة وأثرها على الاقتصاد والاستثمار) بتاريخ ١٥/٦/٢٠٠٣م، مجلة دراسات اقتصادية - المؤتمر الشعبي العام، العدد (١٠) يناير - مارس ٢٠٠٤م، ص ص ١٥١-١٦٥، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م.

٣ . المؤتمرات والندوات العلمية:

- صندوق النقد الدولي، الندوة الدراسية عن أساليب البرمجة المالية والسياسة المالية، دمشق، سوريا، ١٩٩٢م.
- فرحان، محمد عبد الحميد، تقييم أذون الخزانة وبدائلها في الجمهورية اليمنية: دراسة تحليلية للفترة ١٩٩٦ - ٢٠١٠م، المؤتمر الاقتصادي اليمني "اليمن - الاقتصاد - المستقبل"، الاثنين - الأربعاء ٢٥-٢٧/أكتوبر/٢٠١٠م، المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م.

٤ . الوثائق الرسمية:

- البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، المجلد (١٣)، العدد (٨)، أغسطس ٢٠١٣م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٣م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٤م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٥م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٦م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٧م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٨م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٩م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠١٠م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠١١م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام ٢٠١٢م، الإدارة العامة للبحوث والاحصاء، صنعاء، اليمن، د.ت.
- الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي لعام ٢٠١٢م، الفصل (١٥) المالية والبنوك، الفصل (٢٥) الحسابات القومية، صنعاء، اليمن، يونيو ٢٠١٣م.
- رئاسة الوزراء، تقرير الأداء الحكومي لعام ٢٠٠٨م المقدم لمجلس النواب، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، صنعاء، اليمن، يوليو ٢٠٠٩م.
- وزارة المالية، الإدارة العامة للدين الداخلي - بيانات غير منشورة، صنعاء، اليمن، د.ت.
- وزارة المالية، تطورات السياسة المالية والدين العام (الخارجي والداخلي) - تقرير غير منشور، قطاع التخطيط والإحصاء والمتابعة، صنعاء، اليمن، د.ت.
- وزارة المالية، نشرة إحصائية مالية الحكومة، العدد السادس والعشرون - الربع الرابع ٢٠٠٦م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٧م.
- وزارة المالية، نشرة إحصائية مالية الحكومة، العدد الثلاثون-الربع الرابع ٢٠٠٧م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٨م.



أذون الخزانة ودورها في تمويل عجز الموازنة العامة في اليمن: دراسة تحليلية للمدة (٢٠٠٣-٢٠١٢م)

- وزارة المالية، نشرة إحصائية مالية الحكومة، العدد الخمسون-الربيع الرابع ٢٠١٢م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م.

٥ . أخرى:

- الأحول، عاتق سالم جابر، السياسة المالية، فاعليتها وآثارها النقدية في الاقتصاد اليمني للمدة (١٩٩٠-٢٠٠٢م)، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ٢٠٠٥م.

- الأحول، عاتق سالم، المالية العامة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م.

- الجلال، محمد أحمد صالح، دور السياسات النقدية والمالية في مكافحة التضخم في البلدان النامية-دراسة حالة الجمهورية اليمنية (١٩٩٠-٢٠٠٣م)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٥-٢٠٠٦م.

- العراسي، محمد عبدالله حسين مسعد، أذون الخزانة وآثارها الاقتصادية الكلية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة (١٩٩٥-٢٠٠٧م)، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م.

- المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني لعام ٢٠٠٣م، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٤م.

- المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني لعام ٢٠٠٩م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٠م.

- ناصر، محمد هادي، تطور عجز الموازنة العامة وأثر طرق التمويل على المتغيرات الاقتصادية الهامة للفترة من ١٩٩٠-٢٠١٠م، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية، العدد (٦٤) مارس ٢٠١٣م، صنعاء، اليمن، ٢٠١٣م.