

## المبحث الاول

### اهمية واهداف الادارة

#### ماهية ومفهوم الادارة:-

- الادارة قديمة منذ نزول سيدنا ادم الى الارض ، وترتيب الانسان لحياته يعد سلوكاً ادارياً، مهما كان بسيطاً واولياً . ولكن الادارة كحقل من حقول المعرفة فانها حديثة لانها بدأت بداية حقيقية فى العشرينات من القرن الماضى (العشرين) ، ونسبة لتضخم المنظمات وتعقد وسائل العمل والانتاج ، والتقدم العلمى الكبير ، عملت على تطور متسارع للادارة بمفهومها الحديث.
- لم يتفق الخبراء والباحثين فى مجال الادارة على تعريف واضح او شامل ، لان تعريف مفهوم الادارة يتحدد على حسب وجهة نظر الباحث او الخبير لعناصر العملية الادارية ومكوناتها، وعلى قدر خبراته وقناعاته الادارية .
- ان لفظ مفهوم يعنى فلسفة او وجهة نظر لمجموع الصفات والخصائص الموضحة لمعنى كلى، والادارة مشتقة من اصل لاتينى تعنى الخدمة التى تعود على الآخرين او المجتمع كله بالنفع ، اما فى اللغة العربية فقد جاءت كلمة الادارة من اصل ادار اى احاط او جعله يدور ، اما فى اللغة الانجليزية يطلق عليها احد اللفظين :-
  1. لفظ Management وهو يعنى الادارة فى مستوى التنفيذ والاجراء لتحقيق ارباح مالية .
  2. لفظ Administration وهو يعنى المهام الاساسية للادارة العليا ، دون النظر لاهمية تحقيق ارباح مالية .
- غير ان الادارة فى مفهومها العام لها صفة الشمولية ، حيث ان ادارة الاعمال التجارية، او ادارة المستشفيات او الفندق او الجامعة تعتمد على الكفاية الادارية والتى ترقى لتقود المشروع الى اهدافه المنشودة بأقل التكاليف ، وهنا قال شكسبير بكل بساطة "دع الحمقى يتنافسون حول اشكال الحكومات ، فان افضلها ادارة هو افضلها قاطبة " (1) .

(1) عبد الكريم درويش واخرون - اصول الادارة العامة - القاهرة - مكتبة الانجلو المصرية - 1977 - ص 4

- لقد اختلف رجال الفكر الادارى فى تحديد مفهوم الادارة رغم اتفاقهم على انها الوظيفة او النشاط (مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسئوليات التى تناط بالعامل التى تسند اليه الوظيفة) اى القوة الغير منظورة التى تؤدى الى نتائج تتمثل فى الارباح المالية والرضا البشرى . ان تعدد مفهوم الادارة وعدم اتفاق وجهات النظر عليها كل حسب منظوره الخاص يرجع لاسباب الاتية<sup>(1)</sup> :-

1. الادارة علم تطبيقى اكثر من علم نظرى (يعتمد بصفة اساسية على

الابحاث التطبيقية).

2. الادارة علم اجتماعى اكثر من علم طبيعى (يعتمد على الانسان) .

3. الادارة تعتمد على العلوم الاخرى (علم النفس – علم الاجتماع –

علم الاقتصاد - وغيره) .

4. الادارة تعتمد على الظروف المحلية والموقف السائد بما فيه من

متغيرات .

- يكون مفهوم الادارة هو تجميع الموارد المختلفة واستغلالها بفعالية وكفاءة للحصول على الاهداف ، والموارد يقصد بها العوامل او العناصر الاساسية للانتاج ، وهى كالاتى:

1. التنظيم 2 Management. الميزانية Money.

3. القوى العاملة 4 Man Power. الاجهزة والمعدات Machines.

- يمكن تناول مفهوم الادارة من جانبين، الادارة كمارسة والادارة كعلم كما يلى :-

1. مفهوم الادارة كمارسة :-

هى الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد { البشرية – المادية – المالية –

المعلوماتية – الوقت – وغيرها } من خلال العمليات الادارية

{ التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – الرقابة } لتحقيق

الاهداف .

2. مفهوم الادارة كعلم :-

<sup>1</sup>(1) عادل حسن – الادارة – القاهرة – دار النشر – 1980 – ص 16

هى ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذى يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الادارية ، والسلوك الانسانى الذى يجرى فى التنظيمات المختلفة لتحقيق اهداف معينة .

• عرف العلماء ، رجال الفكر الادارى الادارة عدة تعريفات اهمها :

1. تعريف كيمبال Kimbal فى كتابه اصول التنظيم الصناعى :

الادارة تشمل كل الواجبات والوظائف التى تتعلق بالمشروع من السياسة الرئيسية ، والتمويل ، والمعدات ، والتنظيم ، والعاملين ، والكفايات الادارية.

2. تعريف بيثل Bethel فى كتابه التنظيم الصناعى والادارة:

(( الادارة هى ان يضع مجلس المديرين السياسات الخاصة للسلعة المطلوب انتاجها ، وسياسة التمويل ، ومنافذ التوزيع والخدمة والافراد والعوامل الاخرى ، والادارة مسؤولة عن الهيكل التنظيمى لتنفيذ تلك السياسات )) .

3. تعريف أبلى Apley مجلة جمعية الادارة الامريكية :

(( الادارة هى تنفيذ الاعمال عن طريق مجهودات اشخاص آخرين ، ومسؤوليتها التخطيط والرقابة )) .

4. تعريف لفنجستون Livingston فى كتابه هندسة التنظيم والادارة:

(( الادارة هى الوصول الى الهدف بأقل التكاليف ، وافضل الوسائل ، بحسن استخدام الموارد المتاحة )) .

5. تعريف محمد الصيرفى فى كتابه مبادئ التنظيم والادارة :

(( الادارة هى مجموعة من المبادئ والافتراضات التى لم ترق الى مستوى النظرية ، ولكنها تسهم فى تحديد الاطار العام التى تسير عليه المنظمة فى سبيل تحقيق اهدافها )) .

6. تعريف خليل الشماخ فى كتابه مبادئ الإدارة: تعرف الإدارة بانها

عملية التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة

التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة عالية ، بغرض تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية).<sup>(1)</sup>

7. تعريف أحمد الأشعري في كتابه مقدمة في الإدارة العامة: انها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة توظيفاً أمثل بواسطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بغية الوصول الى هدف او اهداف معينة ومحددة ومدروسة.<sup>(2)</sup>

• لذا يمكن القول ان جميع التعريفات للإدارة تتفق في صفات العمل الإداري السليم وعلى النحو التالي<sup>(3)</sup> :-

1. الصفة الجماعية : الإدارة للجماعات وليس للفرد .
2. الصفة التنظيمية : الإدارة ليست منفذة للأعمال ، بل الأعمال منفذة بواسطة الآخرين .
3. الصفة الهدفية : للإدارة هدف تسعى لتحقيقه .
4. الصفة الاجتماعية : الإدارة مسؤولة عن تحقيق هدف للمجتمع عن طريق التوازن بين مصالح الأفراد .
5. الصفة الذهنية : الإدارة نشاط زهني مخطط وموجه لمصلحة المشروع ، ولتحقيق اهدافه ، معتمداً على مبادئ واسس.
6. الكفاية والفاعلية : صفة الكفاية الإدارية وهي الوصول الى الهدف المنشود داخل التنظيم باقل تكلفة مادية واقل جهد واسرع وقت ممكن ، اما صفة الفاعلية الإدارية فهي تقديم افضل نوعية من الخدمة او الانتاج او السلع بسبب المنافسة.

**تنبع اهمية الإدارة من عدة محاور اهمها :-<sup>(4)</sup>**

<sup>(1)</sup> خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة - عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع - الطبعة الثالثة - 2002 - ص 13 .

<sup>(2)</sup> احمد بن داؤود المزجاجي الاشعري- مقدمة في الإدارة العامة - جدة - الشركة الخليجية للطباعة - 2000 - ص 57.

<sup>(3)</sup> محمد قاسم القريوتي - مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف - عمان - دار وائل - 2001 - ص 28 .

<sup>(4)</sup> بشير العلق - اسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم - عمان - دار اليازوري - 1999 - ص 14

1. الإدارة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل ، وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية واطلاقها لخلق طاقات متجددة .
  2. الإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد .
  3. الإدارة حارسة المشروع ، وتمده بالابداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله .
  4. الإدارة الملتزمة بالاصول والمبادئ والمسارات الواضحة ، والساعية. لتحقيق الاهداف النبيلة هي الحافز الاساسى للجهود الانسانية .
  5. الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تحرك التطور الاقتصادى الاجتماعى ، وهى معيار تقدم ورقى الامم.
  6. الإدارة العلمية هي الحافز الاساسى للجهود الانسانية ، وهى المدير للعناصر اللازمة للانتاج ، وهى التى تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع .
- ويلخص زويلف<sup>(1)</sup> ومنصور<sup>(2)</sup> اهمية الإدارة للأسباب الآتية :-
1. الزيادة الهائلة فى عدد السكان ومايقابلها من قصور وشح فى الموارد الطبيعية ، مما يتطلب ضرورة الاستخدام الامثل للموارد والتخطيط لها وادارتها .
  2. اتساع حجم المنظمات ، واستخدام اعداد هائلة من القوى العاملة، وبروز مشكلات متعددة مما جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات .
  3. تزايد قوة التجمعات العمالية ، الامر الذى يتطلب وضع سياسات للاجور وظروف العمل والعمال وغيره .

<sup>(1)</sup> مهدي زويلف - الإدارة نظريات ومبادئ - عمان - دار الفكر - 2001 - ص 18

<sup>(2)</sup> علي محمد منصور - مبادئ الإدارة- القاهرة- مجموعة النيل العربية -1999- ص 40

4. الفصل بين المنظمات والمالكين لها ، الامر الذى اظهر اهمية التنظيم والرقابة لضمان مصالح الاطراف المختلفة .
5. القوه المتزايدة للتجمعات التى تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الامر الذى يبرز اهمية وضع السياسات الخاصة لتحسين الجودة وتحديد الاسعار وغيرها .
6. تدخل الدولة فى الرقابة على المنظمات لحماية افراد المجتمع ، وتصاعد افكار جديدة تنادى بمسئولية الادارة نحو المجتمع .
7. شدة التنافس المحلى والإقليمي والدولى بسبب تطور وسائل الانتاج جعل الادارة ذات اهمية لاجراء دراسات تسويقية.
- للادارة اهمية كبيرة فى جميع مجالات الحياة ، اما فى مجال المشروعات والمؤسسات والاعمال المختلفة فان الاهمية تتمثل حسب وجهة نظر الجيوسى فيما يلى :-<sup>(1)</sup>
  - مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة ( السياسية - الاقتصادية - الثقافية - الاجتماعية - التكنولوجية ).
  - التأثير الفعال على عناصر الانتاج ، حيث ان الادارة تتصدر قيادة عناصر الانتاج وتعمل على تنظيمها وتنسيقها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة .
  - تطوير عناصر الانتاج ( انجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة ).
  - قيادة وتوجيه المنظمة وتحقيق الاستقرار من خلال التطوير والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة لتحقيق اهدافها .
  - تطوير الشخصية الوظيفية وتحقيق العدالة والحوافز للافراد وجعلها اكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل .
  - وتأتى اهمية الادارة حسب وجهة نظر عليان كالاتى :-<sup>(2)</sup>
- الادارة تؤدى الى استخدام فعال ايجابى مثمر للمصادر المادية المتوافره ، والموارد المالية المخصصة للمنظمة ، وللقوى البشرية العاملة فيها . كما تؤدى الى رفع المعنويات للعاملين

<sup>1</sup> ( ) محمد رسلان الجيوسى- علم تطبيق الإدارة - عمان - دار المسيرة - 2000 - ص 20

<sup>2</sup> (1) ربحى مصطفى عليان - ادارة المكتبات ومراكز المعلومات - ورقة علمية - 1995م .

وغياب اقل عن العمل ، وانتاجية اعلى ، وانجازات اكبر، وتغييرات اقل فى التنظيم . وبدون الادارة تعم الفوضى ، ويصعب تحقيق الاهداف، وتنفيذ الخطط والبرامج .

## خصائص الادارة :-

- هى ما يميز الادارة من صفات ، وتعتبر تلك الخصائص الجانب العقلانى فى الادارة .  
هنالك مجموعة من الخصائص والصفات تميز الادارة عن غيرها من العلوم واهمها :-<sup>(1)</sup>
1. الادارة مرتبطة بالمنظمة ، فلا ادارة بدون منظمة .
  2. الادارة وسيلة التفاعل بين عوامل الانتاج لتحقيق الأهداف .
  3. الادارة مجموعة من المبادئ والاسس العلمية والعملية .
  4. الادارة نشاط ذهنى مستمر ما بقيت المنظمة .
  5. الادارة هرمية الشكل فى زيادة الوظائف الادارية الى قاعدة الهرم.

## اهداف الادارة :-

تسعى الادارة الى تحقيق الاهداف الرئيسية التالية :-

1. تنمية القدرات والكفاءات البشرية ، لتنفيذ الخطط المرسومة، لتحقيق اهداف المشروع
2. استخدام الموارد المادية والبشرية ، وتنسيقها لتؤدى الى اكبر انتاج بأقل تكلفة .
3. تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال رفع مستوى المعيشة للأفراد العاملين فى المشروع

## المهارات الادارية :-<sup>(2)</sup>

يقصد بلفظ المهارة الخبرة المكتسبة او الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما . وهى تلك الخلفية العلمية والعملية التى يجب ان تتوفر فى المدير لتحقيق اعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة . وقد عرف كل من "كلود جورج" و"روبرت كاتز" ان المدير الناجح يحتاج الى

<sup>(1)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفى - الادارة والاصول والاسس العلمية للمدير المبتدئى - ص 10 .

<sup>(2)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفى - مبادئ التنظيم والادارة- عمان - دار المناهج - 2006م - ص 23

مجموعة من المهارات تساعد على اداء عمله الادارى بفاعلية اكبر ، ولقد تم تقسيمها الى ثلاثة مجموعات كالآتى :-

1. **المهارات الفكرية** :- وهى القدرة على الرؤية الشمولية

للمنظمة ككل ، وربط اجزاء الموضوع ببعض داخليا من جهة ، ومع البيئة الخارجية من جهة اخرى . وتكون مطلوبة اكثر فى الادارة العليا.

2. **المهارت الانسانية** :- وهى القدرة على التعامل مع

الآخرين ، وقدرة الاتصال والاقناع والتوفيق بين الاراء المختلفة . وتكون مطلوبة بشكل متساوى تقريبا فى كل المستويات الادارية المختلفة .

3. **المهارات الفنية** :- وهى القدرة على اكتساب

واستخدام كافة العمليات والادوات الفنية . وتكون مطلوبة فى الادارة الوسطى وبقدر اكبر الادارة الدنيا.

### **المبادئ الادارية :-**

هى الاسس والقواعد التى تقوم عليها الادارة . ويقصد بها الملاحظات الجوهرية التى تتعلق بالعلاقات السلبية فى تصرف ادارى معين ، ومدى اثر هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق اهداف المنظمة .<sup>(1)</sup>

وتتلخص اهم المبادئ الادارية فيما يلى :-<sup>(2)</sup>

1. مبدأ تحديد السياسات :- السياسة المحددة والواضحة فى المنظمة منذ

انشائها ضرورية للادارة الفاعلة .

2. مبدأ التوازن :- جميع الوظائف ذات اهمية متوازنة فى المنظمة لتحقيق

النمو المناسب والكفاية فى الادارة .

3. مبدأ التبسيط :- يجب تخفيض عناصر الادارة الى ابسط شكل ممكن .

<sup>(1)</sup> على الشريف وآخرون - التنظيم والادارة - الاسكندرية - الدار الجامعية - بدون سنة نشر - ص 14

<sup>(2)</sup> كامل عبد المقصود وآخرون - وظائف الادارة - منشورات جامعة دمشق - بدون سنة نشر - ص 18

4. مبدأ التخصيص :- يجب تقسيم العمل على اسس علمية سليمة وحسب التخصص .
5. مبدأ التنميط :- يجب تحديد افضل طريقة نعبر عنها بانماط تستخدم كنموذج فى العمليات والرقابة .
6. مبدأ الحوافز المالية:- يجب ان تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.
7. مبدأ العلاقات الانسانية :- يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة ، وازالة اسبابها والعمل على تسويتها .

## المبحث الثانى

### وظائف الادارة ومجالاتها وطبيعتها

قسم هنرى فايول الوظائف الادارية الى ستة كالاتى :-<sup>(1)</sup>

1. الوظائف الفنية ، كالانتاج والتصنيع .
  2. العمليات المالية ، متعلقة بالبحث عن راس المال والتصرف به .
  3. العمليات التجارية ، كالشراء والبيع والمبادلة .
  4. العمليات المتعلقة بتأمين الموارد المادية والبشرية .
  5. العمليات المحاسبية ، تقدير التكاليف والاحصاءات وغيرها .
  6. العمليات الادارية ، وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة .
- بينما يرى كل من (لوثرجوليك) وزميله (ليندال ايرويك) ان وظائف الادارة سبعة واطلقوا عليها اختصاراً كلمة "POSDCORB" كالاتى :-<sup>(2)</sup>

Organization	Planning .التنظيم	2	1. التخطيط
Directing	Staffing .التوجيه	4	3. التوظيف
Reporting	Coordination .التقارير	6	5. التنسيق
	Budget		7. الميزانية

- ويقول دره<sup>(3)</sup> ان جميع ادبيات الادارة تجمع على ان العوامل التى تساعد المؤسسات على حسن ادارة مواردها المادية والبشرية ، وعلى اكساب الجمهور المتعامل معها الرضا والاحترام والثقة ، اتباع الخطوات التى تتضمنها العمليات الادارية المتعاقبة والمستمرة ، وهى :-

1. العمليات المتعاقبة :- هى التخطيط ، التنظيم ، ادارة الموارد البشرية (التوظيف) ، القيادة والتوجيه ، التنسيق ، الرقابة ، اعداد التقارير ، اعداد الموازنات ، وتكون هذه العمليات وعمليات فرعية فى العملية الادارية الكبرى .

<sup>1</sup>() Heneri Fayol - Industrial and General Administration - Geneva - International Management Institute - 1929- P. 8

<sup>2</sup>()Luther Gulick and Lyndall Urick - Papers - NewYork - Institute Public Administration -1937

<sup>3</sup>() عبد البارى دره - الهيكلية الادارية فى الاردن- ورقة التعليم الجامعى فى الاردن - عمان - مؤسسة عبدالحميد شومان - 2000م ص 11

2. العمليات المستمرة :- هى الاتصالات اولاً ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات  
ثانياً ، وهاتان العمليتان المستمرتان تتخللان كل عملية فرعية من العملية  
الادارية الكبرى.

-: ويقسم الجيوسى<sup>(1)</sup> وظائف الادارة الى مجموعتين رئيسيتين على النحو التالى

1. وظائف ادارية تتمثل فى :- التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .
2. وظائف تنفيذية تتمثل فى :- الانتاج ، التسويق ، التمويل ، الافراد ، الموارد  
والالات .

• اما وظائف الادارة من وجهة نظر عساف فانها كما يلى<sup>(2)</sup> :-

1. التخطيط .
2. التنظيم .
3. التوجيه .
4. التنسيق .
5. الرقابة .
6. التوظيف .
7. التمويل .
8. التطوير .

• يقول السيد<sup>(3)</sup> ان وظائف الادارة تنقسم الى قسمين رئيسيين هما :-

1. وظائف المدير : ويمكن تقسيمها الى اربع وظائف وهى : التخطيط والتنظيم  
والتوجيه والرقابة ، ولا يوجد فاصل زمنى بين تلك الوظائف ، بل هى  
متداخلة وذات علاقة متبادلة .

2. وظائف المنظمة : ويمكن تحديد اهم تلك الوظائف على النحو التالى : وظيفة

الانتاج ، وظيفة الشراء والتخزين ، وظيفة التسويق ، الوظيفة التمويلية ،  
وظيفة الافراد .

## مجالات الادارة :-

هنالك اربع مجالات للادارة وذلك من حيث الهدف ، والاسلوب ، وطبيعة التكوين وهذه

المجالات هى :-<sup>(4)</sup>

1. مجال تطبيق الادارة فى القطاع العام : الادارة العامة :-

<sup>(1)</sup> محمد رسلان الجيوسى - مصدر سابق - ص 22

<sup>(2)</sup> عبد المعطى محمد عساف - مبادئ الادارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة - عمان - مكتبة المحتسب - 1994 - ص 114

<sup>(3)</sup> عبد المجيد السيد وآخرون - الادارة والتنظيم والاصول والاساسيات - القاهرة - مكتبة عين شمس - 1989 - ص 20

<sup>(4)</sup> بشير العلاق - مرجع سابق - ص 26

- وهى الإدارة الحكومية التي تهدف لتقديم خدمة عامة للمجتمع ، ممثلة فى  
 أجهزة الدولة المختلفة (وزارت - هيئات) وغيرها .
2. مجال تطبيق الإدارة فى القطاع الخاص : إدارة الاعمال :-  
 وهو مجال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية ، التى ينصب هدفها فى تحقيق  
 الربح عن طريق النشاط فى المجالات الانتاجية او الخدمية .
3. مجال تطبيق الإدارة فى الهيئات والمنظمات التى لا تهدف الى الربح ، مثل  
 النوادى والجمعيات الخيرية والطوعية والتعاونية .
4. مجال تطبيق الإدارة فى المنظمات الدولية ، مثل منظمة الامم المتحدة  
 ووكالاتها المختلفة والمتخصصة ، والهيئات القارية مثل الاتحاد الافريقى ، او  
 الاتحاد الاوروبى ، والهيئات الاقليمية مثل جامعة الدول العربية .
- وبما ان مجالى الإدارة العامة وإدارة الاعمال هما اكثر شيوعاً واستخداماً لتطبيق  
 الإدارة فيها ، رغم اتفاقهم على ان العناصر التى تقوم عليها واحدة ، وهى التخطيط  
 والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وان المفاهيم والعمليات والفلسفة والطرق التى  
 تستخدم فى كلتا مجالى الإدارة متماثلة تقريباً ، علاوة على ذلك فقد تأثرت كل  
 واحدة بالآخرى ، حيث استفادت إدارة الاعمال الى حد كبير من خبرات الإدارة  
 العامة خصوصاً الحكومية ، كما ان لإدارة الاعمال الفضل الواضح فى ظهور الفكر  
 الإدارى الحديث ، وكلتا الإدارتين منبعا من واحد وهو المجتمع ، وهدفهم مشترك وهو  
 تحقيق مصلحة المجتمع .
  - وتقسم مجالات الإدارة بشكل عام الى نوعين رئيسيين هما :-
1. الإدارة العامة (إدارة القطاع العام) Public Administration  
 وهى تهتم بتنفيذ السياسات العامة للدولة عن طريق الاجهزة والدوائر  
 والمؤسسات الحكومية المختلفة .
2. إدارة الاعمال (إدارة القطاع الخاص) Business Administration

وهي ادارة النشاط الذى تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصاى ، والتي تعمل على اشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية ، وتهدف الى الربح لتلبية حاجاتها ورغباتها ايضاً .

- ويمكن القول ان الادارة موجودة فى جميع جوانب الحياة ومجالاتها المختلفة ، مثل المجال الصناعى ، المجال التجارى، المجال التربوى، المجال الثقافى ، المجال الاجتماعى، المجال السياسى ، وغيرها . اما مجال الادارة فى الجوانب التنفيذية فانه يتضمن الآتى:-<sup>(1)</sup>

1. الادارة المالية :- اعداد الميزانية ، التكاليف ، ادارة الارباح ، وغيرها .
2. ادارة الافراد :-التدريب،النقل،العقوبات،التقاعد،الضمان الاجتماعى وغيرها
3. ادارة الشراء :- ومجالاتها : الكمية ، المكان ، النقل ، التخزين ، وغيرها .
4. ادارة الانتاج :- ومجالها : التخطيط الانتاجى ، الرقابة على الانتاج ، الجودة ، الكمية ، المتابعة ، وغيرها .

5. ادارة الحركة والنقل :- ومجالها : التخزين ، التعبئة ، التغليف ، وسائل النقل وغيرها.

6. ادارة التسويق :- وتتضمن : البحث التسويقى ، التسعير ، التوزيع ، الاعلان والدعاية ، البيع ، وغيرها .

- يقول العساف<sup>(2)</sup> ان مجالات الادارة كما يلى :-

1. المجال الدولى :- وهو المجال الخاص بالعلاقات والمنظمات الدولية والاقليمية .
2. مجال الدولة :- وهو المجال الخاص بكل دولة على حده ، الادارة العامة .
3. المجال المحلى داخل الدولة :- وهو المجال الخاص بالمقاطعات او المحافظات او البلديات (الولايات - المعتمديات - المحليات) .
4. مجال المنظمات او مشروعات الاعمال : والتي يقوم بها القطاع الخاص (ادارة الاعمال) .

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - اسس الادارة المعاصرة - عمان - دار صفاء - 2006 - ص 23

<sup>(2)</sup> عبد المعطى محمد العساف - مصدر سابق - ص 28

5. مجال الجماعات المهنية او السياسية او الخيرية : وتشمل النقابات والاتحادات والاحزاب والجمعيات المختلفة .
6. مجال الاسرة : وتسمى الادارة المنزلية .
7. المجالات القطاعية المختلفة :- كالقطاع التعليمي (الادارة التعليمية) ، القطاع الصحى (الادارة الصحية) ، وهكذا ....
8. المجالات الوظيفية :- وتسمى الادارة حسب طبيعة الوظائف التى تقوم على تأديتها مثل (ادارة المبيعات – ادارة الامن والسلامة) وهكذا....

### • **طبيعة الادارة ( علم – فن – مهنة ) :-**

كثرت الجدل بين رجال الفكر الادارى حول طبيعة الادارة ، كونها علم ، ام فن ، ام مهنة ، ام مزيج من كل ذلك ؟

#### 1. العلم :-

العلم هو مجموعة منظمة من المعرفة ، والتي تم تجميعها وقبولها بالاشارة الى فهم الحقائق الاساسية المتعلقة بظاهرة معينة او موضوع دراسة ما ، وهذه المجموعة من المعرفة تكون موضوعية وخالية من التحيز والميول ، ومنصفة ومرتبطة حتى يسهل فهمها ، واهم ما يميز العلم هو كشف وفهم العلاقات التى تقوم بالظواهر المختلفة ، وله القدرة على التنبؤ والضبط .

### • **هل الادارة علم ؟**

- الادارة لا تتصف بالشمول والدقة والقدرة على التنبؤ والضبط ، كما هو الحال فى العلوم الطبيعية (الكيمياء والفيزياء) .
- الادارة تنتمى اكثر الى العلوم الاجتماعية كعلم النفس والاجتماع ، لانها تتعامل مع العنصر البشرى بصورة واضحة ومؤثرة .
- علم الادارة يعتبر حديثاً نسبياً ، والممارسة الادارية تأخذ باساليب غير علمية عند اتخاذ القرارات الادارية ، ومن الصعوبة القيام بتجارب يمكن التحكم بها فى ميدان الادارة .

## 2. الفن :-

الفن هو القدرة على استخدام المهارات والقدرات والمواهب الفريدة الناتجة عن الخبرة والممارسة ، ومدى القدرة على القيادة والتأثير فى الآخرين ، وهو تطبيق المعرفة والعلم والخبرة فى اداء العمل ، ومن ثم تصبح الادارة فن استخدام العلم.

### • هل الادارة فن ؟

- الفن هو تطبيق المعرفة او العلم او الخبرة فى اداء العمل ، حيث تصبح الادارة هى فن استخدام العلم .
- الادارة فن ، لان المدير يجب ان يمتلك قدرة شخصية لتطبيق الافكار والنظريات والمبادئ الادارية بطريقة فنية – ذكية – لبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة .
- الادارة تتطلب المرونة والقدرة على سرعة التصرف الحسن ، وهى تتعامل مع العنصر البشرى .

## 3. المهنة :-

المهنة عبارة عن سلسلة مدركة ومتعاقبة من مواقف وسلوكيات الفرد ، وتقترب هذه المواقف والسلوكيات مع انجاز العمل باستعمال خبرات ذات علاقة ، والقيام بنشاطات تكون قد تجمعت خلال الحياة العملية للفرد . ولذا اذا نظرنا الى المهنة باعتبارها عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين فيمكن القول ان الادارة مهنة ، اما اذا نظرنا من زاوية المعايير المهنية والحصول على ترخيص لمزاومتها مثل الطب ، الطب البيطرى، القانون ، فإن الادارة طبقاً لهذا المعنى لا يمكن ان تكون مهنة<sup>(1)</sup> .

### 1. يقول القريوتى :<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> على شريف واخرون – التنظيم والادارة – بيروت – دار الجامعية - 1989 - ص 19

<sup>(2)</sup> محمد قاسم القريوتى – الادارة المعاصرة – عمان - دار الشروق - 1985 - ص 16

الإدارة علم له قواعده وأصوله وتطبيقاته التي يمكن أن توفر الوقت والتكاليف والموارد على المجتمع بقطاعاته ومؤسساته العامة والخاصة ، وهو علم يافعاً مازال في قمة حيويته ، ولكن لم يؤخذ على محمل الجد من كثير ممن قدر لهم أن يستفيدوا منه فكراً ومالاً .

## 2. يقول الجيوسي : (1)

من الممكن دراسة الإدارة كعلم ، واكتسابها والحصول على الخبرة والمهارة أثناء تطبيقها ، والشعور بها من خلال النتائج المحققة .

## 5. يقول العلاق : (2)

الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ منظمة ومفاهيم مرتبة ، وتستخدم أرقى الأساليب والأبحاث والدراسات في حل المشكلات وفي التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة.

## د. يقول عليان : (3)

إذا اعتبرت الإدارة علماً فلا تصل لدرجة الدقة العلمية ، كما هو الحال في العلوم الطبيعية ، لأن نتائج العلوم الطبيعية صحيحة وغير قابلة للجدل ، بينما نجد نتائج العلوم الإدارية قابلة للجدل والمناقشة . إن علم الإدارة مثل بقية العلوم الاجتماعية ليس علماً مستقلاً ، حيث استمد مساهمات كبيرة من علوم أخرى كعلم الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم الإنسانية والسلوكية .

## هـ يقول الصيرفي : (4)

علم الإدارة يعتبر حديثاً نسبياً ، والممارسة الإدارية تأخذ بأساليب غير علمية عند اتخاذ القرارات الإدارية ، ومن الصعوبة القيام بتجارب يمكن التحكم بها

(1) محمد رسلان الجيوسي - مصدر سابق - ص 18

(2) بشير العلاق - مصدر سابق - ص 14

(3) ربحي مصطفى عليان - مصدر سابق - ص 29

(4) محمد عبد الفتاح الصيرفي - مصدر سابق - ص 29

فى ميدان الادارة . واذا نظرنا الى الادارة كعلم لوجدنا انها لاتتصف بالشمول والدقة والقدرة على التنبؤ والضبط كما هو الحال فى العلوم الطبيعية (الكيمياء - الفيزياء) ، ولكن يمكن القول ان الادارة علم ينتمى الى مجموعة العلوم الاجتماعية كعلم النفس والاجتماع التى تتعامل مع العنصر البشرى ، ومن ثم يمكن القول بان الادارة لن تكون علماً خالصاً مثل العلوم الطبيعية .  
27.يقول العساف :<sup>(1)</sup>

ان الادارة علم له قواعده ومبادئه الثابتة المحددة ، لانها حقل من حقول المعرفة الانسانية له ما يميزه من قواعد ومبادئ عامة . ومهمة رجل الادارة تطبيق هذه القواعد والمبادئ الادارية دون تحريف او تغيير وبذلك يحقق الكفاءة الادارية .

• واخيراً يمكن القول ان الادارة علم وفن ، بمعنى ان الادارة لها قواعد ومبادئ عامة، وفى الوقت نفسه يحتاج تطبيقها الى الخبرة والمهارة الشخصية ، وان تحقيق الفعالية الادارية من خلال مزج الركيبتين وهما (القواعد والمبادئ العلمية العامة) و(المهارات والخبرات الشخصية).

• وهناك عدة عوامل تحدد طبيعة الادارة وهى :-<sup>(2)</sup>

1. الادارة تعمل فى اطار اجتماعى .
2. طبيعة الادارة تتفاوت مع طبيعة او مجال العمل .
3. الانظمة الادارية تتكون من مجموعة من المستويات المختلفة .
4. الادارة فى مختلف مجالاتها بيروقراطية الى حد كبير .
5. هنالك فرق بين انواع الادارة وبين المظاهر الرسمية وغير الرسمية فى المنظمة .

• علاقة الادارة بالعلوم الاخرى :-<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد المعطى محمد عساف - مصدر سابق - ص 25 .

<sup>(2)</sup> عبد الغفور يونس - دراسات فى الادارة العامة - الاسكندرية - المكتب المصرى الحديث - 1966 - ص 45 .

<sup>(3)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفى - مصدر سابق - ص 28 .

إذا اعتبرت الإدارة علماً أو فناً فإنها تعتمد في مفاهيمها ومبادئها على الكثير من العلوم الأخرى ، والإدارة لازمت الإنسان منذ القدم ، ولكن لم تتبلور إلى علم له تطوره عن العلوم الأخرى ، وذلك لارتباط الإدارة بالسلوك والعلوم الاجتماعية من جهة والارتباط الوثيق بالعلوم المختلفة الأخرى من جهة أخرى . ولقد أصبحت الإدارة تدخل في كل شؤون الحياة ، وتتداخل وتتفاعل مع كثير من العلوم التي تهتمنا في الوقت الحاضر ، وهذا يعنى أنها علم مستقل فى تقدمه في حياتنا اليومية مثل العلوم الطبيعية (الفيزياء - الكيمياء-الرياضيات - غيرها) والعلوم الإنسانية - والعلوم الاجتماعية - والعلوم الاقتصادية - وغيرها .

ويوضح عليان هذه العلاقة بما يلي :-<sup>(1)</sup>

### 1. الإدارة وعلم الاقتصاد :-

الإدارة هي التي توجه العمليات الاقتصادية المختلفة ، وخاصة علم الاقتصاد الإدارى الذى يهتم بدراسة الجوانب الإدارية فى الاقتصاد ، ولذا لابد للإدارى الناجح ان يكون ملماً بعلم الاقتصاد ، كما ان الاقتصادى الناجح لابد ان يكون عارفاً بعلوم الإدارة وفنونها .

### 2. الإدارة وعلم الاجتماع :-

ان المؤسسات والهيئات التي تطبق فى ادارتها مبادئ ونظريات واسس علم الاجتماع تكون اكثر فاعلية وقدرة على تحقيق اهدافها ، لان دراسة السلوك الاجتماعى للفرد والجماعة يّؤدى الى تطوير مهارات التسويق للخدمات والسلع والمنتجات ، وتؤدى الى ادراك المجتمع والسعى لتحقيق طموحاته وتطلعاته المختلفة التي تؤدى بدورها الى تحقيق اهداف اجتماعية كلية راقية . لذا لابد للإدارى الناجح ان يكون ملماً بمبادئ علم الاجتماع .

### 3. الإدارة وعلم النفس :-

---

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - مصدر سابق - ص 29

علم النفس يدرس السلوك الانساني ، ويستخدم الاساليب العلمية المختلفة  
التي تظهر مدى العلاقة القوية بين فروع علم النفس المختلفة والادارة كما يلي  
-:

**(1) علم النفس الادارى :-**

هو العلم الذى يدرس البيئة الادارية للعاملين ، والآثار السلوكية المترتبة على  
التفاعل التنظيمى والعلاقات داخل المنظمة .

**(2) علم النفس التنظيمى :-**

العلم الذى يدرس مدى تفاعل الافراد فى المنظمات والمؤسسات المختلفة من  
حيث الدافعية والحوافز والقدرات والتوظيف .

**(3) علم النفس الاجتماعى :-**

العلم الذى يدرس ويجمع بين علم النفس وعلم الاجتماع ، ويهتم بالعلاقات  
بين الجماعات ، واتجاهات ومواقف العاملين والعواطف والقيادة .

**(4) علم النفس الصناعى :-**

العلم الذى يدرس المشكلات الانسانية الناتجة عن طبيعة التفاعل فى العمل  
الصناعى مثل : التوتر ، الضوضاء ، ساعات العمل ، الانجاز .

**4. الادارة وعلم القانون :-**

تحكم الادارة عدد من التشريعات والقوانين الداخلية والخارجية والعلاقات  
التجارية، كذلك تحكمها قوانين تجارية وذات علاقة بحماية المستهلك ،  
وكافة المؤسسات والمنشآت الخدمية او الانتاجية تعمل تحت مظلة قوانين  
العمل والعمال والضمان الاجتماعى والصحة وغيرها . ولذلك الادارى  
الناجح يكون على علم ودراية بهذه القوانين وتطبيقاتها .

**5. الادارة والعلوم الطبيعية والرياضية :-**

لجأت الادارة الى العلوم الطبيعية مثل (الرياضيات – الفيزياء – الكيمياء –  
الاحياء – الاحصاء) لتحليل وتفسير الكثير من السلوكيات والظواهر الادارية،

ومن نتائج ذلك ظهرت المدرسة الرياضية فى الإدارة التى تستخدم النماذج والعمليات الرياضية ، وايضاً ظهرت بحوث العمليات وهو علم رياضى فيزيائى اقتصادى استفادت الإدارة كثيراً من تطبيقاته ، ويمكن استخدام نظرية الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية لاتخاذ القرارات الادارية الرشيدة .

## 6. الإدارة وعلم تكنولوجيا المعلومات :-

لايمكن لاي ادارى حديث ان يستغنى عن علم وتكنولوجيا المعلومات وخاصة الحاسوب ، وشبكات المعلومات ، والانترنت . وقد ظهرت العلاقة القوية بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات من خلال العلاقة بين الإدارة ونظم المعلومات التى ادت الى تطوير نظم المعلومات الادارية .

## المبحث الثالث

### المدارس الادارية التقليدية

يعرفها فريدريك تايلور ابو الادارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية ، ان الادارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال ان يعملون ، ثم التأكد من انهم يقومون بعملهم بأحسن طريق وارخصها.

اما هنرى فايول الذى يعتبر الاب الحقيقى للادارة الحديثة فيعرفها قائلاً (ان تقوم بالادارة معناه ان تتنبأ ، وان تخطط وان تنظم وان تصدر الاوامر وان تنسق وان تراقب) . اما كونتز واودونيل فقد عرفا الادارة بانها (وظيفة تنفيذ المهام عن طريق الاخرين ومعهم) ويتسم هذا التعريف بالبساطة ويؤكد حيوية العنصر-الانسانى فى العملية الادارية، الا انه يتناول بالايضاح طبيعة العملية نفسها وعناصرها المختلفة . اما كيمبول وكيمبول الاصغر (1947) فيعرفانها كما يلى: (تشتمل الادارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بانشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة، ووضع الاطار التنظيمى- العام الذى سيعمل ضمنه، واختيار الرئيس). فالادارة وفقا لهذا التعريف تشمل خمسة عناصر مهمة فى التمويل ورسم السياسات والتنظيم وتوفير المعدات واختيار الافراد .

اما تلسستر برنارد فيعرفها فى كتابه اعمال المدير (1951) (بانها ما يقوم به المدير من اعمال اثناء تأديته لوظيفته).

من الملاحظ ان التعاريف هذه ماهى الا اجتهادات للاكاديميين والممارسين ، تعمل على ايضاح العملية الادارية كل من زاوية خاصة تتفق مع فلسفة صاحب التعريف ، والمدرسة الادارية ، التى ينتمى اليها والمدخل الذى سيستعمله لمعالجة موضوع الادارة ، ولكن اى تعريف يجب ان يذكر نواح معينة هي :

1. الادارة لها علاقة بالجماعة وليس الافراد .
2. وجود هدف يجب تحقيقه .
3. الادارة ليست مجرد تنفيذ فكره بواسطة الادارى ، ولكن هى جعل الاخرين ان ينفذوا هذه الاعمال<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> رضا صاحب ابو حمد العلى وسنان كاظم الموسوى -الادارة لمحات معاصرة - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع- 2006 -ص 28-29.

ومن المدارس الاخرى فى الفكر الادارى التقليدى :

1. مدرسة اتخاذ القرارات : ركزت على دراسة القرارات الرشيدة ، وهى من مهام المدير.
2. مدرسة التحليل الاقتصادى : اهتمت بحاسبة التكاليف، واعداد الميزانيات التقديرية.
3. المدرسة التجريبية : تزعمها ارنست ديل Dale وتدعو الى دراسة التجارب الادارية والاستفادة منها .
4. المدرسة الرياضية : ترى ان الادارة عملية منطقية يمكن التعبير عنها تعبير كمي، فى شكل معادلات رياضية خاصة فى امور المخزون ، المواد، رقابة الانتاج وغياب العمال (1).

يطلق هذا الاسم على المدرسة الكلاسيكية لانها المدرسة الاولى التى تميزت بوضع الاسس والقواعد والتقاليد العريقة فى الادارة والتي لم تكن معروفة من قبل ، وتضم هذه المدرسة الاتجاهيين الفكرين التاليين :

1. الادارة البيروقراطية .
2. الادارة العلمية.

يضع Koontz O. Donnell هذه المدارس التقليدية فى ست مداخل كالاتى :

1. المدرسة التشغيلية او الوظيفية The Operational School
2. مدرسة السلوك الانسانى .The Human Behavior S
3. المدرسة الواقعية او مدرسة الحالات .The Empirical Case S
4. مدرسة النظام الاجتماعى .The Social System S
5. مدرسة نظرية اتخاذ القرارات .The Decision M. Theory S
6. المدرسة الرياضية .The Mathematical S

ويحدد هذه المداخل فى ثلاثه هى :

1. الاداره العلمية .
2. العلاقات الانسانية .
3. التركيز على الادارة العلمية الادارية (2).

اما عند فريد راغب النجار فهى :

(1) احمد عثمان طلحة - ادارة المؤسسات العاملة فى الدول النامية منظور استراتيجى- الاردن - دار الحامد عثمان -2007- ص 42 .

(2) سيد محمد جاد الرب - تنظيم وإدارة منظمات الأعمال - مصر- مطبعة العشري- 2005م - ص 25 .

1. النموذج الإدارى الفردى .
2. نموذج المروج او صاحب المشروع .
3. النموذج الالى للادارة - حركة الادارة العلمية .
4. النموذج الوظيفى للادارة (فايول) .
5. النموذج الإدارى العام او مدخل العمل الحكومى .
6. نموذج العلاقات الانسانية او النموذج اللاتلقائى .
7. النموذج الاجتماعى او السيکولوجى الاجتماعى .
8. مدرسة بحوث العمليات .
9. مدرسة اتخاذ القرارات .
10. مدرسة الفكر السلوكى.<sup>(1)</sup>

اما عند كمال حمدى ابو الخير فهى :

1. مدرسة الادارة العلمية .
2. مدرسة بحوث العمليات .
3. المدرسة التجريبية .
4. مدرسة العلوم السلوكية .
5. مدرسة نظرية اتخاذ القرارات .
6. مدرسة النظام الاجتماعى .
7. المدرسة الرياضية .

## 1. الادارة البيروقراطية :

تتكون كلمة بيروقراطية من شقين Bureau وتعنى مكتب او الاعمال والانشطة التى يتضمنها المكتب ، و Curacy وتعنى سلطة او حكم . ويصبح المعنى سلطة المكتب او حكم المكتب او نفوذ واسلوب العمل المكتبى. يعود انشاء هذه المدرسة فى الادارة الى جهود العالم الالمانى ماكس فيبر (1864-1940) Max Webbr وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين انصار المدرسة العلمية فى الادارة ومدرسة العلاقات

<sup>(1)</sup> فريد راغب النجار- مرجع سابق- ص 105-109

الانسانية ، وكعالم اجتماع كان على درايه واسعة بدور الفرد فى المجتمع ، وتأثير  
المجموعة عليه، وأثره فى المجموعة ، كما كان كعالم اقتصاد مهتما بالانتاجية  
وضرورة تحفيز العاملين والى زيادتها والتقيد بمواصفات الانتاج ، ولذا فقد وضع  
اسسا علميه فى الادارة تاخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة  
بالمنظمة ، سواء كانت الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة داخلية ام خارجية ، لتحقيق  
الحد الاعلى من الكفاءة الادارية والانتاجية.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> صبحى جبر العتيبي - تطور الفكر والأساليب فى الإدارة- دار حامد - الطبعة الأولى - 2005م - ص .

## 2. الإدارة العلمية او العملية الإدارية او الإدارة التشغيلية :

قامت مدرسة الإدارة العلمية على المرتكزات التالية :

1. وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية ، وتعنى هذه العبارة الحصول على افضل الإيرادات المالية التى تغطى النفقات والتكاليف ، وتحقق افضل الأرباح للمنتج وبكلمة موجزة تعنى الكفاية الإنتاجية سلعة او خدمة بافضل المواصفات من حيث الجودة واقل التكاليف وبجهد وزمن اقل ، الامر الذى يعود على رب العمل بافضل الأرباح .
2. البحث العلمى ، تطبيق الاسلوب فى تصميم العمل وتحديد ابعاده ومتطلباته بعيدا عن التخمين والتقديرىات الشخصية سواء بالنسبة للعمل أو لشاغله .
  - ج. تقسيم العمل ، إن الهدف الذى سعت اليه الادارة العلمية من وراء تقسيم العمل هو تحديد ادق لابعاد النشاط الذى يوكل الى العامل ، بحيث يمكنه التخصص فيه ، مما يزيد من كفاءته الانتاجية ولايدع مجال لزيادة التكلفة ، وعليه فان التركيز على تقسيم العمل ادى الى تشجيع التخصص فى مجال الاعمال ، ليس فقط بالنسبة للمدراء ، وذلك وفق طبيعة النشاط والعمل الذى يتولونه أو يتولون ادارته .
  - د. وضع قواعد واصول علمية للقيام بادارة المنظمة والعناية لانتاجها ، ركزت الادارة العلمية على عملية المتابعة ، والمراقبة ، والحوافز المادية ، ووضع اللوائح الخاصة بذلك للالتزام بها.
  - هـ. تطبيق الاسلوب العلمى لعملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص ، واعتماد التدريب كعملية مكملة لزيادة كفاءة هؤلاء ، وسد أى نقص قد يلاحظ فى قدراتهم العملية .
  - و. التركيز على اهمية التوجيه والاعتماد الكلى على العلاقات الرسمية فى المنظمة ، ومحاربة اى علاقة خارج هذا الاطار كونها لا تقع ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمية المعتمدة .<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> ( ) صبحى جبر العتيبي - المصدر السابق - ص 21-23 .

كان التحدى الأساسى الذى واجهه المدير فى القرن التاسع عشر هو اكتشاف الاسلوب الامثل لمعالجة عوامل الانتاج الاولى للثورة الصناعية وقد تمثل هذا التحدى فى شقين :  
الاول : كيفية زيادة الكفاءة الانتاجية ، وذلك من خلال جعل العمل اكثر سهولة ويسر- فى الاداء لزيادة الإنتاج وجودته.

الثانى: كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من هذه الوسائل والاساليب. والرجال الذين تصدوا

لهذا التحدى بشقيه ، هم الذين مهدوا الطريق لما عرف بعد ذلك بأسم حركة الادارة العلمية ومن اشهرهم بولتون ووات ، تشاولز بابدج ، وهنرى تاون ، فردريك تايلر ، وهنرى فايول .  
(1)

### بولتون ووات M. Boulton & J. Walt :

امتلكا مصنعا لسباكة المعادن فى اوائل القرن التاسع عشر، وشملت تعديلاتهم الادارية على المصنع الاتى :-

1. التركيز على التنبؤ وتخطيط الانتاج .
2. بناء اقسام صناعية جديدة صممت على اساس انسياب العمل ، وبناء على معرفة ظروف الطلب المتوقع .
3. وضع نظم للاجور تتلاءم مع كل نوع من الاعمال .
4. الاهتمام بظروف العمل المحيطه بالعمال ، من حيث توفير الظروف الصحيه الملاءمه للعمل او الخدمات الترفيهيه وبناء المساكن .
5. استخدام نظام متقدم للحسابات والتكاليف .

### تشارلز بابدج Charles Babbage :

اهتم بالرياضيات ، ويعزى اليه تنمية المنهج العلمى فى النصف الاول من القرن التاسع عشر، اهتم بوضع القوانين للمديرين ، وشجع المدراء لاستخدام الاساليب المهمة كتقسيم العمل ودراسة الوقت وتحليل التكاليف ، وفى كتابة اقتصاديات الالات والصناعة عام 1832م شملت الآتى :

<sup>1</sup>() سيد محمد جاد الرب - مصدر سابق - ص 47 .

1. تحليل عمليات التصنيع وتكلفتها . 2. استخدام اساليب دراسة الوقت .
3. الاهتمام بالبحث والتطوير . 4. التركيز على الانتاج من اجل الاقتصاد.
5. استخدام نظام مقيداً للاقتراحات .

### هنرى تاون : Henry R. Towne :

مهندس امريكى ترأس شركة بيل تاون الصناعية الامريكية لمدة 48 عام ، قدم العديد من الاساليب المتطورة ، وطبقها فى شركته . له ابحاث كثيرة مثل (المهندس الاقتصادى) ، (ادارة الورش) ، (المشاركة فى العائد) ، وهو نظام جديد للاجور بمقتضاه يقسم العمال والاداره العائد الزائد عن حجم العمل المحدد فى ظل الجهود العادية .

### فردريك ونسلو تايلور Fredrick W. Taylor :

مهندس امريكى فى شركة ميدفال للصلب ، وصل الى منصب كبير المهندسين ثم التحق بشركة بنلهم الامريكية للصلب ، اجرى دراسته فى محاولة تحسين الاداء ، توصل تايلور الى ان كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة ، يكمن تحليلها وتوقيتها بساعة توقيف بهدف الاستغناء عن الحركات غير الضرورية ، وتحسين اداء الحركات الاخرى ثم تحديد الوقت النموذجى لاداء كل حركة ، وبالتالي لكل عملية ، واطلق عليها دراسة الوقت والحركة ، وهدفت الى تقليل الضياع من جهد العامل ووضع معايير للاداء تؤدى الى رفع الانتاجية وزيادة الانتاج . كما درس التعب الذى يتعرض له العامل اثناء العمل ، وادرك ان كل عامل يتأثر جسمانيا وعقليا بطبيعة العمل والظروف المحيطة به اثناء تأدية العمل ، وبحث امكانية اعطائه فترات راحة خلال العمل .

وأبرز تايلور فى كتابه (مبادئ الادارة العلمية) مدى الضياع والفقد الذى تتعرض له الصناعة نتيجة لانخفاض مستوى كفاية اداء مختلف الاعمال ، وان القضاء على الضياع يكون بتوفير الادارة الفعالة التى تستطيع ان تشرف على العمل اشرافاً سليماً ، وتطبيق المبادئ العلمية ، وليس بالبحث عن عمال غير عاديين على مستوى عال جدا من الكفاية . ولخص تايلور وظائف الادارة المستحدثة تبعا لمنهجه فى :<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> (( سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 49 .

1. احلال الطريقة العلمية محل الطريقة البدائية فى دراسة وتحليل الاعمال المطلوب اداؤها.
  2. استخدام الطريقة العلمية فى اختيار العمال المناسبين لاداء العمل ، وتدريبهم التدريب الملائم.
  3. العمل على توفير جو من التعاون بين العمال والادارة ، لضمان انجاز الاعمال بطريقة علمية سليمة .
  4. العدل فى تقسيم المسئولية بين المديرين والعمال ، حيث يتحمل المديرين مهام التخطيط وتنظيم العمل .
- أمن تايلور بان الادارة هى المسئول الاول والاخير عن تحديد كفايه اداء العمل ، وبحث فى اجور العمال ، واوصى الادارة ان تعطى العامل اعلى درجة من العمل تمكن قدراته من اداءه، وتطلب منه ان ينتج اكبر انتاج ممكن ، وان تعطيه اعلى اجر مقابل ذلك ، كما بحث فى مجالات ادوات التحليل والبحث وطرق العمل ، واساليب الانتاج ، وكانت افكاره هى اساس اساليب
- رفع الكفاية الانتاجية ، والتي تختص بالرقابة على الانتاج والميزانيات التقديرية والادوات الكمية وغيرها، وبالرغم من كل ذلك وجهت لتايلور واتباعه انتقادات عديدة منها:<sup>(1)</sup>
1. اصرار تايلور على تطبيق الطريقة العلمية لحل كل المشكلات الادارية ، باعتبار ان الادارة علم له اصول وقوانين ، ويعتبر ذلك نقطة ضعف حيث لايمكن اخضاع كل الاعمال للطريقة العلمية فالادارة علم وفن فى وقت واحد .
  2. تجاهلت دراسة الوقت والحركة لتايلور العامل الانسانى ، لانها اوصت بان المحرك الاساسى لاداء هو الاجر ، وانه لم يحاول عند التطبيق خلق البيئة التنظيمية الملائمة للاستفادة من افكار نظريته .
  3. انحصر اهتمامه بمشكلات المستوى التشغيلى ، حتى ان دراسة الادارة العلمية بدت كما لو كانت تختص فقط بهذه المشكلات وهذا غير صحيح .

<sup>01</sup> سييد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 50 .

4. فصل التخطيط عن التنفيذ ، فهما جزءان منفصلان للعمل الواحد مكملان ومتممان لبعضهما البعض .

### هنرى فايول Henry Fayol<sup>(1)</sup>

مهندس فرنسى اول من نادى بتطوير نظرية عامة للادارة ولقب بابو النظرية الادارية ، ركزت حركته على ارساء مبادئ ادارية عريضة للمستويات العليا فى التنظيم وفى اطار اوسع جعل منهجاً اقرب ما يكون الى التحليل الكمى .

وصل فايول الى مدير الشركة وهى على وشك الافلاس ، وبعد 30 عام تولى فيها ادارة الشركة وتقاعد وهى فى اعلى درجات النجاح ، نشر كتابه (الادارة العامة والصناعية) تناول فيه الاصول العامة للادراك ، وتوضح مدى عمق نظره فى المشاكل التى لاتزال تواجهها الادارة حتى الان .

ابحاث فايول وتايلور مكملة كل منها للاخرى ، اختلاف خبرتهما وطبيعة عملهما ادت باحدهما ان يركز اهتمامه على مستوى الادارة المباشرة ، ويركز الاخر على الادارة العليا ويتدرج منها الى اسفل، حيث النشاطات المختلفة. وتوصل فايول الى اوجه النشاطات التى تقوم بها الشركات الصناعية .

يمكن تقسيمها الى ست مجموعات وهى :

1. اوجه نشاط فنية (الانتاج)<sup>(2)</sup> .
2. اوجه نشاط تجارية (الشراء والبيع والتبادل) .
3. اوجه نشاط مالية (الحصول على رأس المال واستخدامه بطريقة مثلى) .
4. اوجه نشاط تأمينية (حماية الافراد والممتلكات) .
5. اوجه نشاط محاسبه (بما فى ذلك الاحصاء) .
6. اوجه نشاط ادارية (التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر والتنسيق والرقابة) .

وبذلك يمكن تقسيم كتاب فايول الى ثلاثة اقسام هى :

### اولاً : الصفات الادارية والتدريب :-

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 52 .

<sup>(2)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 53 .

راى فايول ان الصفات المطلوبة فى العاملين هى طبيعية (الصحة والحيوية والشخصية) ،  
وذهنية (القدرة على الفهم والتعليم والحكم وحضور الذهن والتكيف) ، ومعنوية (النشاط ،  
الحزم ، الرغبة فى تحمل المسؤولية ، والمبادرة ، والاخلاص ، والولاء ، والدبلوماسية ،  
والكرامة ، والثقافة العامة) ، (المعلومات العامة التى لاتنصل مباشرة بالوظيفة المعنية ،  
المعلومات الخاصة المتصلة مباشرة بالوظيفة المعنية). كما قسم فايول قدرات الافراد تبعاً  
للمجموعات الست السابقة الى قدرات اداريه وفنيه وتجارية ومالية وتأمينية ومحاسبيه ،  
واوضح ان القدرة اهم ما يطلب من العامل كلما تدرج فى العمل من اسفل الى اعلى ، اى  
تصبح ذات اهمية كبرى فى مستوى الادارة العليا . وبذا نادى فايول بضرورة وجود مبادئ  
بالادارة وضرورة تعلمها والالمام بها سواء من خلال التعليم او الاكتساب من خلال الممارسة  
والخبرة .

## ثانياً : المبادئ العامة للادارة :-

حذر فايول بان المبادئ التى اقترحها مرنة وليست جامدة ، ويجب مراعاة الظروف  
والملايسات عند استخدامها وهى :<sup>(1)</sup>

1. تقسيم العمل Divison of Work : كاساس ضرورى لرفع الكفاية فى استخدام  
العمال .
2. السلطة والمسئولية Authority and Responsibility : وهى متلازمان تصاحب كل  
منهما الاخرى .
3. الضبط والربط Discipline : وهو احترام النظم واللوائح وتقتضى كفاءة المديرين.
4. وحدة الامر Unity of Command : وهو ان يتلقى الفرد الامر من مصدر واحد .
5. وحدة التوجيه U. of Direction : تحقيق هدف واحد ولا بد ان يكون مصدر التوجيه  
واحد .
6. تبعية المصالح الشخصية للمصالح العام Subordination of individual Interest  
to General Interest : اى التوفيق بين المصلحتين .

<sup>1</sup> () سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 55 .

7. مكافأة الافراد Remuneration of personnel : اى تحقيق الرضا لكل من صاحب المشروع والعاملين معه .
8. المركزية Centralization: تركيز السلطة وتوزيعها حسب الحاجة .
9. التسلسل الادارى Sealer chain : من اعلى الى اسفل دون تجاوز .
- 10.الترتيب والتنظيم Order: للعناصر البشرية وغير البشرية .
- 11.استقرار العاملين Stability of personnel .
- 12.المبادرة Initiative : وهى التفكير فى خطة ثم تنفيذها .
- 13.الروح الجماعية Esprite of Group .

### ثالثاً : عناصر الادارة Elements of Management :- (1)

من وجهة نظر فايول فى وظائف الادارة هى :

1. وظيفة التخطيط : وهى التعرف على المستقبل والاحتياط له ، ويتضمن تحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها ، وخط سير العمل ، ومراحل الطرق المستخدمة ويتطلب التخطيط الجيد الوحدة ، والمرونة والاستمرار والدقة ، ويؤدى التخطيط الرديء الى عدم كفاية الادارة.
2. وظيفة التنظيم : ويرى فايول بان تزويده بكل ما يساعد فى العمل ، وهى بالنسبة للمدراء ايجاد الروابط بين الافراد والامكانيات المادية فى المشروع بالشكل الذى يتفق واهداف المشروع وموارده ، والتنسيق بين اوجه النشاط والعمل على اتخاذ القرارات واصدار الاوامر ، والاختيار السليم والتدريب .
3. وظيفة اصدار الاوامر : ان على المدير ان لا يغرق نفسه فى التفاصيل ، وتوجيه المساعدين والاشراف عليهم .
4. وظيفة التنسيق : ايجاد نوع من الترابط والتجانس بين الاعمال والافراد .
5. وظيفة الرقابة : هى التأكد من ان كل عمل تم تنفيذه طبقاً للخطة المرسومة وتبعاً للاوامر الصادرة والاجراءات الموضوعية ، والرقابة الفعالة يجب ان تتصف بالدقة والسرعة ، وتشمل مقاييس دقيقة للاداء والانحراف وتصحيح هذا الانحراف .

<sup>1</sup> () سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 57.

أي أن فايول عمل على تحليل منظم للإدارة ونادى بأن الإدارة ممكن ويجب تعلمها .

## هنرى جانت Henry Gant :

زميل تايلور فى العمل اهتم بالنواحى النفسية فى الانتاج والادارة، واوضح جانت ان معنوية العامل لها تأثير كبير على العمل، وان المكافآت الغير مالية لها الاثر فى زيادة الانتاج، كما اشار جانت الى الوظيفة الاجتماعية للادارة حيث اسهامها فى رفع مستوى المعيشة فى المحيط الاجتماعى وفى روح الرواج الاقتصادى عن طريق رفع مستوى الكفاءة الانتاجية .

## فرانك جلبرت Frank Gelbert وزوجته ليليان :

عاصرا تايلور ، اهتمما قبله بدراسة طرق العمل ، واقترحا تحسينات فيه وفى صناعة البناء الذى عملا به . اهتمما بالعامل الشخصى لزيادة الانتاج .

## هارنجتون امرسون Harrington Emersson (1) :

اهتم بالكفاية الانتاجية واقر مبدأ علميا للكفاية ، منها : توزيع الاعمال ، وتجديد الاختصاصات، ووضع معايير للادارة ، وجدولة الاعمال.

---

<sup>1</sup> () سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 60 .

## المبحث الرابع

### المدرسة السلوكية فى الإدارة ( العلاقات الإنسانية)

جاءت المدرسة السلوكية فى الإدارة رد فعل على قصور المدرسة التقليدية فى تناولها العنصر الإنسانى فى المنظمات وعدم الاهتمام به من جهه، وكذلك وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وافكار المدرسة التقليدية ان تلك المبادئ والمفاهيم عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام فى بيئة العمل لان العاملين (المرؤوسين) لم يتعرفوا فى كثير من الاحيان كما كان متوقعا ومطلوبا ، وهكذا تزايد الاهتمام فى كيفية مساعدة المدراء ليصبحوا اكثر كفاءة . ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات فى المنظمة باستخدام المنهج العلمى فى البحث ، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله ، وتغييره بما يحقق اهداف المنظمة ، وينتمى معظم الكتاب والباحثين فى هذه المدرسة الى علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعى ، وعلم الاجتماع ، ويتدرج تحت هذه المدرسة:<sup>(1)</sup>

1. المدخل السلوكى : او مدخل العلاقات الانسانية يركز على علاقات الافراد داخل محيط العمل ، حيث الإدارة ماهى الا انجاز للاعمال بواسطة الفرد . ركز هذا المدخل على الجانب الإنسانى والسلوكى ، وان الفرد مخلوق اجتماعى نفسى ، وان المدير قائد ، وركزت على علاقات الفرد . تعتبر نظريات المدرسة السلوكية مقبولة الى حد كبير لانها تتركز على العلاقات الإنسانية ، والدوافع والفرد وسلوكه ، الا ان المساواة بين مجال دراسة السلوك الإنسانى ، ودراسة الإدارة غير مقبول فيها ، وتختلف عن المدارس الاخرى فى انها لا تبدأ باى افتراضات محددة عن طبيعة الانسان سواء من حيث تكوينه المادى او الاجتماعى ، كما انها تصور الواقع عن طريق استخدام الطريقة العلمية .

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 61.

2. مدخل النظام الاجتماعي : ويرى روادها أن الادارة نظام اجتماعي ، أو نظام متداخل للعلاقات الحضارية ، ويختصر احيانا على التنظيمات الرسمية و احيانا لا يختصر عليها والاب الروحي لهذه المدرسة شيستر بارنارد Chester Barnard الذي اوجد نظرية (التعاون) مبنية على اساس رغبة الفرد في التغلب عن طريقة التعاون، واعتبرت ان المشروع المنظم وحدة اجتماعية معرضه لكل الضغوط والخلافات المتولده من العاملين ، وبين هذه النواحي الاحاطة بالاسس العامة للسلطة الرسمية، وآثار التنظيم غير الرسمي ، والاستفادة منه في محيط العمل والاعتراف به ومن روادها التون مايو، روتلزبرجر ، ديكسون ، ركزوا على اهمية ابراز العوامل الاجتماعية في التنظيم ، وصححت بعض المفاهيم السائدة الخاطئة عن سلوك الافراد في اطار تعاونهم لانجاز عمل ما ، وتوصلوا الى النتائج الاتيه في جامعة هارفادر من دراستهم لمصنع الهاوثورن وهي :-<sup>(1)</sup>

1. ان العوامل المادية مثل عدد الساعات والحوافز والاضاءة ليست ذات تأثير مستقل على انتاجية العامل ، وانما هي مجرد اجزاء من عوامل عديده متكاملة ومترابطة.
2. شعور الفرد انه تحت الملاحظة والدراسة يعطيه شعور بالاهمية والاعجاب بنفسه وبالتالي يؤدي الى زيادة الانتاج .
3. إن الأفراد لا يعملون فقط من خلال التنظيم الرسمي، إنما يعملون كأعضاء في جماعات صغيرة متماسكة، قائدها غير الرسمي، وهذا يسمى بالتنظيم غير الرسمي.
4. وجود المناخ الاشرافي الملائم والفعال على اساس زيادة الإنتاج الانتاجية وفعاليتها.

#### هوجو منستربرج Hugo Munsterberge :

صاحب كتاب (علم النفس والكفاءة الصناعية) ، قال : "ان حركة الادارة العلمية قدمت افكار قيمه، لا يملك العالم ان يتجاهلها وان مبادئها ستثبت ان قيمتها باقية الى المدى البعيد" و اضاف منستربرج الى هذه المدرسة :<sup>(2)</sup>

1. دراسته للخصائص النفسيه الضرورية لاداء عمل جيد ، ودراسة المؤثرات الاجتماعية على ظروف العمل ربما يحقق افضل النتائج .

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب - مصدر سابق - ص 65.

<sup>(2)</sup> سيد محمد جاد الرب - مصدر سابق - ص 66.

2. اهتم بالتركيز على نتائج الأعمال فى دراسة اسمها "افضل التأثيرات الممكنة" .

**مارى باركز فوليت Marry B. Follett :**

اهتم بالجانب الانسانى للادارة ، والنظر اليها على انها عملية اجتماعية مرتبطة بنفسية العاملين وعواطفهم والعلاقات بينهم على كل المستويات الادارية. يضيف بعض العلماء المدخل الكمى الى المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية كمفهوم ثالث من مفاهيم الادارة والتنظيم .

## المدخل الكمي (1):

هو اطار عام لحل المشكلات الادارية ، مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعى ، وطرح التقديرات والاجتهادات الذاتية جانبا ، وننظر الى المدير كمتخذ للقرار باستخدام تحليل علمى منظم ، واساليب ونماذج رياضية للوصول الى اعلى درجة ممكنة من الكفاية والدقة فى تحقيق الهدف .

وتحتوى على مداخل فرعية او جزئية مثل :

1. مدرسة بحوث العمليات .
2. مدرسة اتخاذ القرارات .
3. المدرسة الرياضية .

لذا فالمدرسة الكمية تشمل استخدام كل الاساليب والنماذج الرياضية والاحصائية فى تحليل المشكلات ومعالجتها للوصول الى افضل الحلول الممكنة .

## نظريتي ( X-Y )

يعتبر الكثيرون ان نظريتي (X) و(Y) للكاتب دوغلاس ماكريجور (Donglas Mc Gregor) هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية فى الادارة ، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور (الجانب الإنسانى فى المنظمة) الذى صدر فى عام 1960 فلسفتين/ نظريتين حول طبيعة الانسان وذلك اعتمادا على الاستشارات الادارية .

كما يوضح الجدول أدناه

---

(1) سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 67.

الجدول (1/1) يوضح مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

افتراضات نظرية X حول طبيعة الانسان	افتراضات نظرية Y حول طبيعة الانسان
1/ ان الانسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل .	1/ معظم الناس يرغبون فى العمل ويبدلون الجهد الجسمى والعقلى تلقائياً كـرغبتهم فى اللعب والراحة .
2/ الانسان كسول ولا يرغب حتى فى تحمل المسئولية فى العمل .	2/ يميل الفرد العادى للبحث عن المسئولية وليس قبولها .
3/ يفضل الفرد دائماً ان يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل .	3/ يمارس الفرد التوجيه الذاتى والرقابة الذاتية من اجل الوصول الى الاهداف التى يلتزم بانجازها ، وان الرقابة الخارجية والتهديد لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهد نحو الاهداف .
4/ يعتبر العقاب او التهديد به من الوسائل الاساسية لدفع الانسان للعمل ، اى ان الانسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا فى العمل .	4/ يعمل الفرد لاشباع حاجات مادية ومعنوية ، ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات .
5/ تعتبر الرقابة الشديدة على الانسان ضرورية كى يعمل ، حيث لا يؤتمن الفرد على شئ هام دون متابعة واشراف .	5/ يمارس اعداد كثيرة من الافراد درجة عالية من الابتكار والابداع فى العمل .
6/ يعتبر الاجر والمزايا المادية اهم حوافز العمل	6/ يرغب الانسان فى استغلال امكاناته وطاقاته

ويبحث الفرد عن الامان/ الضمان (Security) قبل .  
اي شئ .

المصدر: محمد عبدالفتاح الصيرفي- مصدر سابق ص 297.

وقد رأى ماكريجور ان النظريات التقليدية فى الادارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الانسان ، ومن هنا كانت نظرتها للانسان باعتباره آلة ، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة محكمة عليه ، وارغامه على العمل بالعقاب او تقديم الحوافز المادية له ، وقد رفض ماكريجور هذه النظرية السلبية للانسان ، وكان يعتقد بان المدير يستطيع تحقيق مزيد من الانجاز بواسطة الاخرين اذا ما اعتبر هؤلاء اناساً نوى امكانيات وقدرات وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية وانهم مبدعون ، وقام بتوفير كل الظروف التى تساعد وتشجع على ذلك . وقد مثلت هذه النظرية تحدياً للعلماء والباحثين والممارسين لكى يتبنوا مدخلاً تنموياً نحو الافراد ، وسرعان ما انتشرت نظرية Y التى طورها ماكريجور ونالت قبولا واسعا بين اوساط الكتاب والباحثين ، وراها البعض بداية مهمة فى ظل التغيرات السريعة انذاك ، وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والابحاث فى هذا المجال .<sup>(1)</sup>

### نظرية القيادة :

لا احد يستطيع اغفال دور المدير واهميته فى التأثير على سلوك الافراد ، وبالتالي على ادائهم وانجازهم وابداعهم فى العمل ، ومن هنا جاء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين لموضوع القيادة : خصائص القائد الناجح ، واساليب القيادة ، ونظريات القيادة .<sup>(2) (3)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد قاسم القريوتى - مصدر سابق - ص 82-83

<sup>(2)</sup> محمد قاسم القريوتى - مصدر سابق - ص 93-94

<sup>(3)</sup> حسين حريم - مصدر سابق - ص 64-66

## المبحث الخامس

### النظريات الادارية الحديثة

**اولاً : النظرية العامة للنظم :-**

ظهرت فى النصف الثانى من القرن العشرين ، وحدثت تطورا بارزا خاصة فى مجال الدراسات العلمية للمنظمات ، كانت حصيلتها تحول العلوم الادارية للمنظمات من حالة التأكد التام الى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة . كانت هذه النظرية هى بمثابة الشرارة الاولى التى ادت الى النظر للمنظمات كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بيئته الخارجية .

#### **نص النظرية :**

استحدث برتلانفى Bertalanfy مصطلحا للنظرية والتي نصها (هناك نماذج وقواعد تنصرف الى كل انواع العلوم والمعرفة، اياً كان مجال اهتمامها، فهناك امور متوازية فى كل نواحي المعرفة، اياً كان مجالها، ويمكن ان تكون اطاراً فكريا واحدا يهيمن على كل المعارف وتطورها وحقائقها) <sup>(1)</sup> ويقوم مدخل النظرية على انه لا يمكن فهم اى شئ-، فرد ، تنظيم ، مشكلة اذا وجه الفرد اهتمامه الى الشئ نفسه فقط، فإن ذلك يتاثر بالبيئة الاوسع التى يرتبط او يتعلق بها هذا الشئ ، استعمال مدخل النظم يعنى استخدام مدخل السبب والنتيجة فى التعامل مع المشكلات حيث يتم التركيز على التفاعل والعلاقات فيما بين الاشياء والاحداث <sup>(2)</sup>

#### **مفهوم النظرية (النظم) :**

يتكون كل نظام من مكونات اساسية تتفاعل فيما بينها ، وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها ، خاصة التكامل بين- اجزاء النظام ، وبين- النظام والبيئة التى

<sup>1</sup> ( ) كامل السيد غراب وآخرون - نظم المعلومات الادارية - مدخل ادارى - مكتبة ومطبعة شعاع الفنية - 1999. ص 72 .

<sup>2</sup> ( Selileb, J. Systems Analysis Organizational Behavior - Richard Iswin.Inc. 1997 - Pp3-7 )

يعمل فيها ، والمفاهيم هي :

1. عرف جيفرى جوردين Geoffrey Gordan<sup>(1)</sup> النظام على انه مجموعة او تجمع من الاشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة ، او المتبادلة لاداء وظيفة معينة .
  2. عرفه تاجرت William Taggart على انه مجموعة من النظم الفرعية ، وعلاقتها المنتظمة فى بيئة معينة لتحقيق اهداف محددة .<sup>(2)</sup>
  3. وعرفه شافون على انه مجموعة من الاهداف المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات تنظيمية لتنفيذ وظيفة معينة ، كما عرفه على انه مجموعة من الحقائق او المبادئ او الاجزاء المرتبطة فى حقل معين من حقول المعرفة .
- ومما سبق يتضح ان النظام يشتمل على ثلاثة عناصر: الاجزاء ، والعلاقات المتبادلة ،(علاقات متبادلة او متداخلة او معتمدة على بعضها) هدف مشترك.

### الخصائص العامة للنظام :

- تتمثل الخصائص فى : الهدف ، الشمولية ، الانفتاح ، التمويل ، الترابط والانسجام ، ميكانيكية الرقابة ، الكمال .
- اما مكونات النظام فهى :
  1. المدخلات ، وهى كل ما يدخل النظام من عناصر ومواد وطاقات وبيانات.
  2. المعالجات ، وهى كل الانشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب انجازها .
  3. المخرجات، وهى كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والانشطة التمويلية التى جرت على المدخلات، والمخرجات ، والتغذية العكسية ، وتعنى- تصحيح الانحرافات التى تعترى عمل النظام، وهى شبيهة بالرقابة الذاتية للتأكد من فعالية وكفاءة النظام فى تحقيق الاهداف وتلبية احتياجات البيئة، وهى تعتمد على المعلومات التى اساسها كلاسيكى ، كمي وسلوكي.<sup>(3)</sup>

### تصنيف النظم :

<sup>1</sup>( Geoffrey Gordan, System Simulation, 2ed. , prentice. Hill . Inc. 1998 - Pp9.

<sup>2</sup> (4) William Taggart - information system an Introduction to computers in Organization Allyn and Baconine – 1980 - Pp16 .

<sup>3</sup> ( ) محمد عبدالفتاح الصيرفى - مرجع سابق - ص 98

## 1. النظم المجرده :

1. النظم المجرده : يقصد بها تلك التى جميع عناصرها عبارة عن مجموعة من الافكار او المفاهيم التى يمكن تخيلها بصورة رمزية غير ملموسة وتستخدم فى دراسة العلوم المنهجية ومنها النظم الاجرائية ، الفكرية ، العددية .
2. النظم المادية : وهى الاشياء الملموسة وتستخدم فى دراسة العلوم غير- المنهجية ، وتنقسم الى نوعين النظم الطبيعية والنظم الاجتماعية .

## 2. النظم المحدده :

- أ. النظم المحدده وهى جميع مكوناتها واحداثها متوقعة ، ويمكن وصف النظام وعملياته وتشغيله فى فترة زمنية محددة .
- ب. النظم المحتمله : وهى التى يصعب توقعها بدقة .
- ج. النظم المستقرة : وهى التى جميع علاقاتها وارتباطاتها محدده بدقة ، ولكن اى اضطراب اوتدخل يكون لفترة صغيرة فقط .

## 3. النظم المغلقة / المفتوحة :

- أ. النظم المغلقة : وهو النظام الذى ينفصل تماما عن بيئته الخارجية ، وبالتالي لا يوجد اى حدود مشتركة بينها .
- ب. النظم المفتوحة : ويوجد به عديد من التدخلات مع البيئة المحيطة به .<sup>(1)</sup>

### • اما الاسس التى تقوم عليها نظرية النظم :

1. فكرة النظام المفتوح : وهو النظام الذى لا يتم التحكم او التعديل فى عملياته اتوماتيكيا ، مما يتطلب تدخل الافراد ، اى تتأثر هذه النظم بالبيئة المحيطة بها وتتميز بخصائص عدة هى الوعى بالبيئة ، التغذيةى العكسية ، توازن انشطة الصيانة والتكيف ، الاستقرار والتوازن الحركى ، وتحقيق الاهداف باكثر من طريق واحد .
2. النظم الفرعية: وهى المكونات التى يتكون منها النظام ، ويتشكل كل نظام من فرعين او اكثر ، ويعتمد تعريف النظام على الهدف من دراسة النظام ، والنظم الفرعية متكاملة

<sup>(1)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - مرجع سابق - ص 101.

مع بعضها البعض، وكل ما زاد عدد النظم الفرعية ازداد تعقيد النظام ويتطلب تصحيحه وتطويره تحليلاً منهجياً لمكوناته ونظمه الفرعية .<sup>(1)</sup>

ج. الهرمية : حيث ترتبط النظم بعلاقات هرمية فيما بينها ، ويتم تعيين- المستويات فى الترتيب الهرمى عادة بواسطة بدايات وصفية لمنع الخلط فيما هو جزء من غيره من النظم .<sup>(2)</sup>

د. الديناميكية : تعبر عن نوعية التفاعل الذى يحدث لهذا النظام سواء بين- اجزائه داخل حدوده، او بين النظام وما يقع فى بيئته خارج الحدود ، وهنا يتم التركيز على مراحل تشغيل النظام بطريقة تكون مصممة لمعالجة مدخلات النظام ، ويتكون من المدخلات، المعالجة، المخرجات ، الرقابة ، التغذية العكسية .<sup>(3)</sup>

### • اما العوامل المؤثرة على النظام هي :

أ. العوامل الخارجية وهى: الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقوانين والتشريعات.  
ب. العوامل الداخلية وهى: قدرة النظام على الاستخدام، ودرجة التكامل بين الهيكل التنظيمى للنظام، قدرة النظام على التنسيق بين- النشاطات المختلفة ، درجة التكامل بين- نظم الاتصالات ونظم المعلومات فى النظام ، قدرة النظام على تبنى- قواعد موضوعية فى التوظيف والترقية، قدرة النظام على تحقيق الموازنة بين السلطات والمسئوليات ، وقدرة النظام على استخدام التخطيط القائم على حصر- المتغيرات المستقبلية، واستحداث الخطط المناسبة للتعامل معها<sup>(4)</sup>. ومن الأهمية بمكان النظر الى المنظمة كنظام وذلك لأنها تتكون من اجزاء متداخلة تعتمد على بعضها البعض ، وفاعليتها الكلية تعتمد على فاعليتها الجزئية، كما ان المنظمة لاتعمل فى فراغ بل لابد من ادراك حقيقة التفاعل القائم بينها وبين بيئتها الخارجية حتى يمكنها تحقيق اهدافها .

<sup>(1)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - المرجع السابق - ص 106.

<sup>(2)</sup> سعد غالب بيس- تحليل وتصميم نظم المعلومات - عمان - دار المناهج - 2000 - ص 110-111 .

<sup>(3)</sup> محمد السعيد خشبه - نظم المعلومات - ص 33 .

<sup>(4)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - مرجع سابق - ص 113.

الشكل (1/1) يوضح علاقة التأثير والتأثر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، وتعتبر نظام يحتوى على مجموعة من المكونات او الاجزاء ذات العلاقات المتداخلة والمصممة لتحقيق اهداف معينة وهى نظام ادارى ، الشكل (1/2) يوضح ذلك ويثبت أن المنظمة نظام إداري.

وتتكون منظمات الاعمال من ثلاثة انظمة فرعية تتفاعل معا وهى :

1. النظام الفرعى الادارى : ويحتوى على جميع الافراد ، والانشطة المرتبطة مباشرة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

2. النظام الفرعى للعمليات : يتضمن جميع الانشطة المرتبطة بعملية التنفيذ الخاصة بالمنظمة كالانتاج ، المشتريات ، التمويل ، العلاقات العامة .....

3. النظام الفرعى للمعلومات : ويتضمن مجموعة من الافراد والالات والانشطة التى تقوم بتجميع وتشغيل البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة .

• **اما خصائص المنظمة كنظام فهى :** الشكل (1/3) يوضح ذلك :-

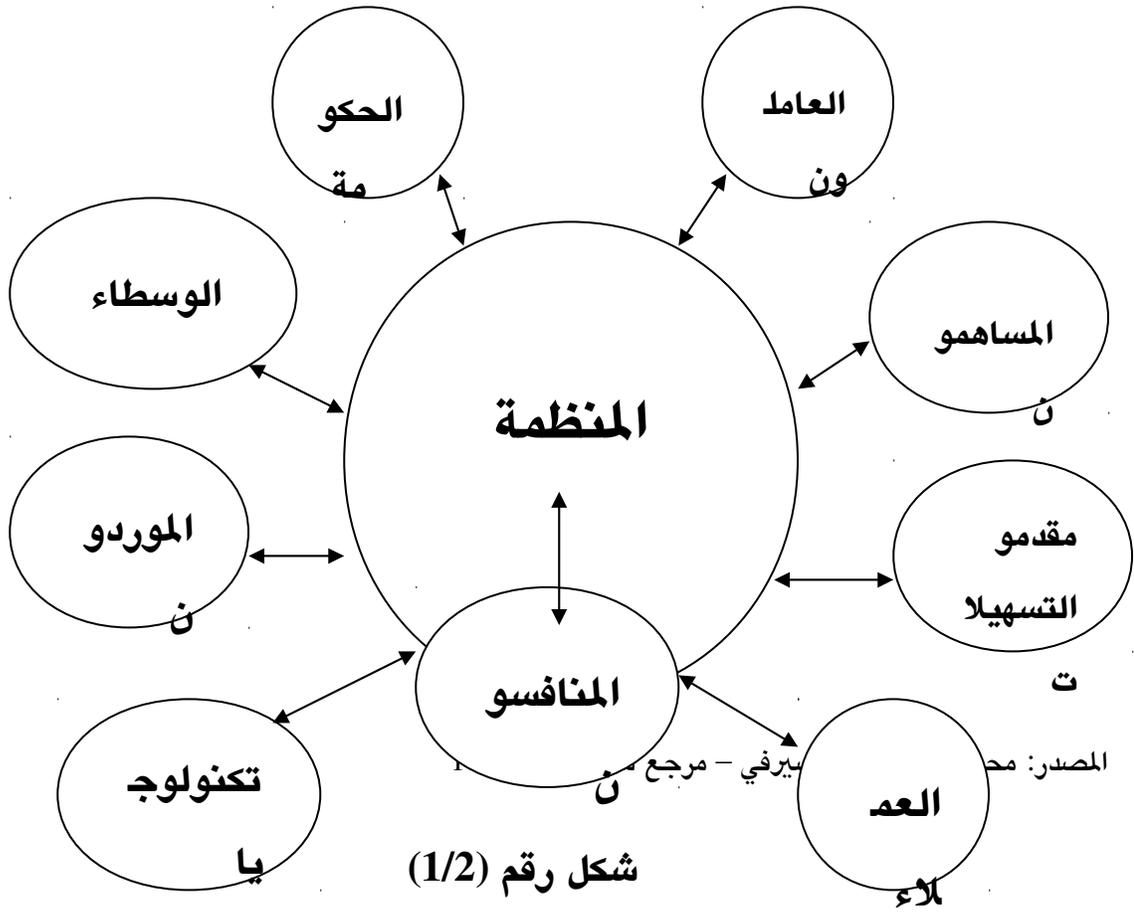
1. تعتبر منظمات الاعمال نظام مفتوح وتتميز بخصائص النظام المفتوح .  
2. تعتبر منظمات الاعمال نظام ديناميكى ، حيث انها تتاثر بمجموعة من العوامل يتم تحديدها من خلال تحديد عناصر- الانشطة التى تشتمل عليها اى منظمة وهى : تحديد الاهداف ، البحث عن فرص متاحة لترويج المنتجات او الخدمات ، اختيار الفرص التى تتفق وتتواءم مع السياسات ، اعداد وانشاء النظم التى تتفق مع الفرص المختارة ، تشغيل النظم التى انشئت من قبل .

3. تعتبر المنظمات هرمية ، الشكل (1/4) يوضح ذلك ، وعادة توجد ثلثه او اربعة مستويات وهى التخطيط الاستراتيجى ، الرقابة الادارية ، رقابة العمليات ، وفئة العاملين بالمنظمة ليس لهم مسئولية ادراية (الموظفون الكتابيون)

4. المدخلات والمخرجات : تستقبل المنظمة من بيئتها المحيطة بها وبصفة مستمرة القوى البشرية، الاموال، المعلومات،الات،المواد الخام،والطاقة،وتصدر مخرجاتها الى البيئة المحيطة بها،وهذه المخرجات هى خدمات معلومات،اموال،منتجات، مساهمات، سياسات.

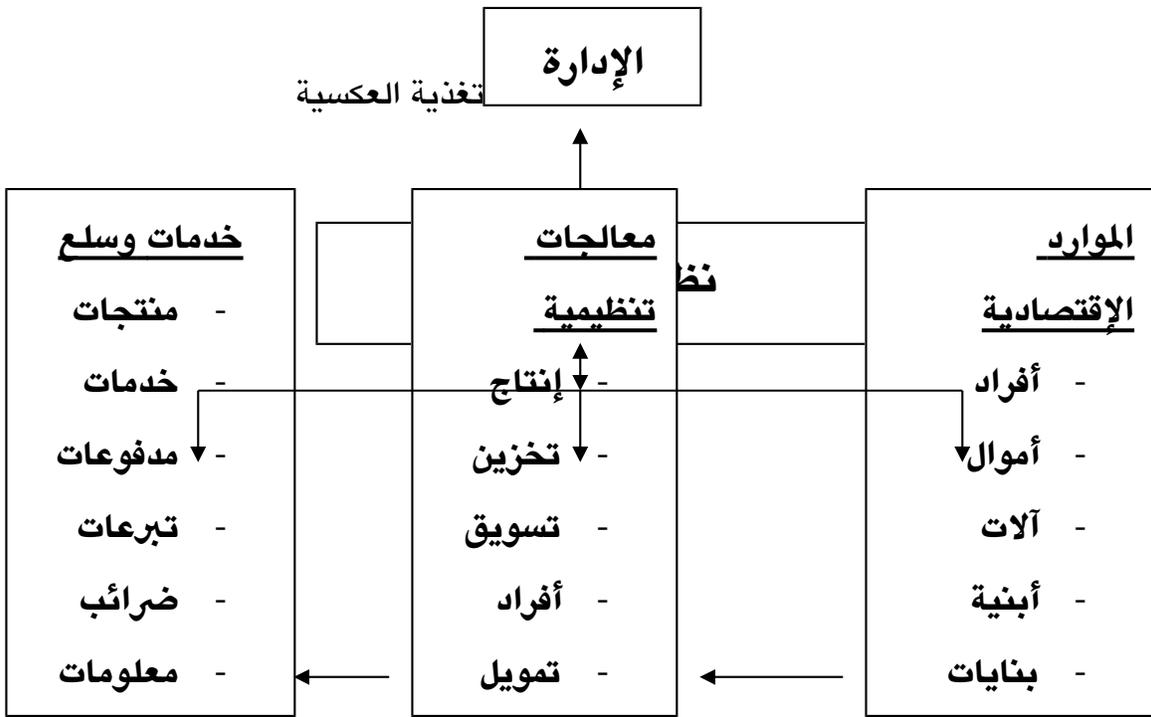
**شكل رقم (1/1)**

## علاقات التأثير والتأثر بين المنظمة وبيئتها الخارجية



شكل رقم (1/2)

### المنظمة كنظام إداري



مخرجات

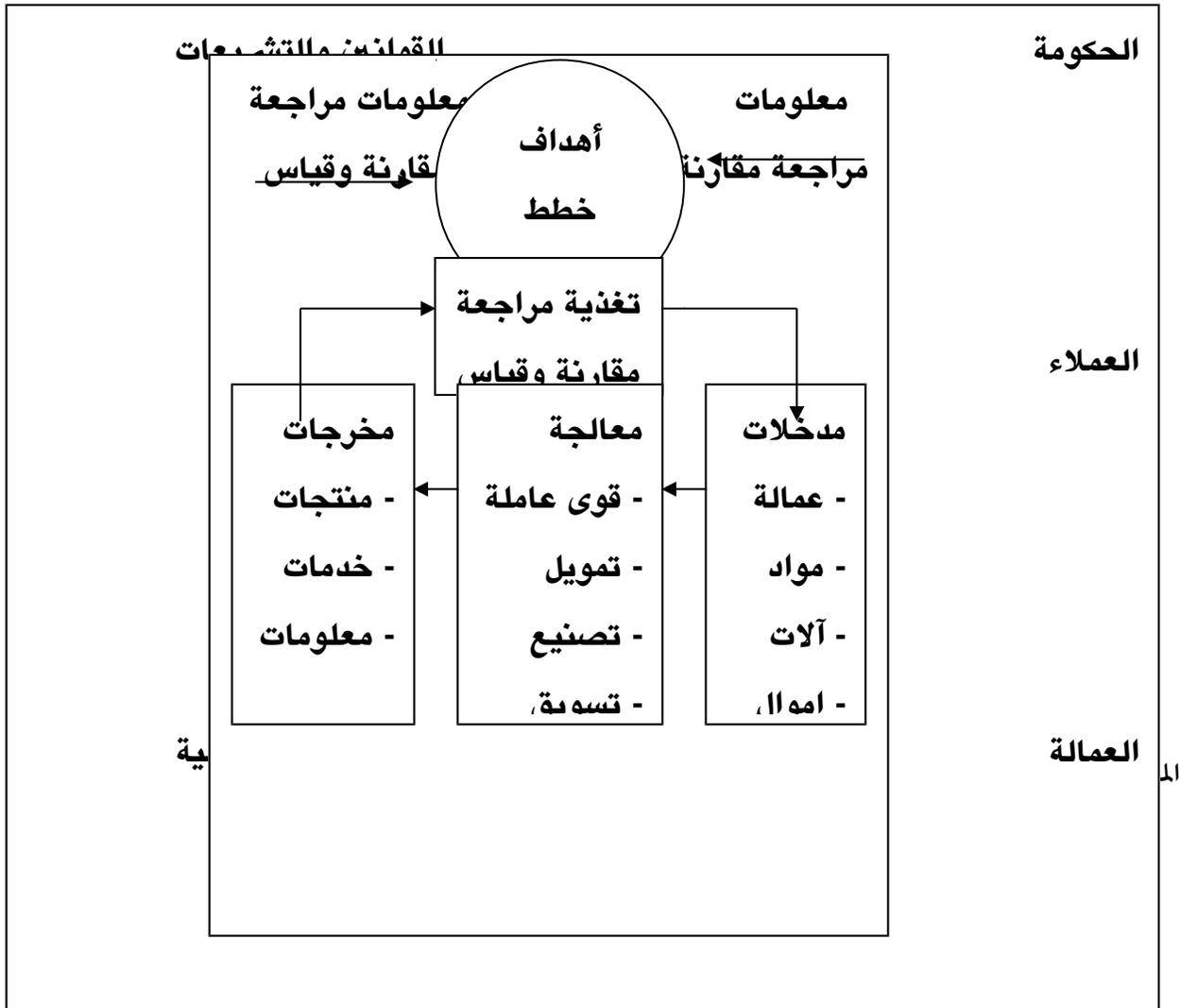
معالجة

مدخلات

المصدر: محمد عبدالفتاح الصيرفي - مرجع سابق - ص 117

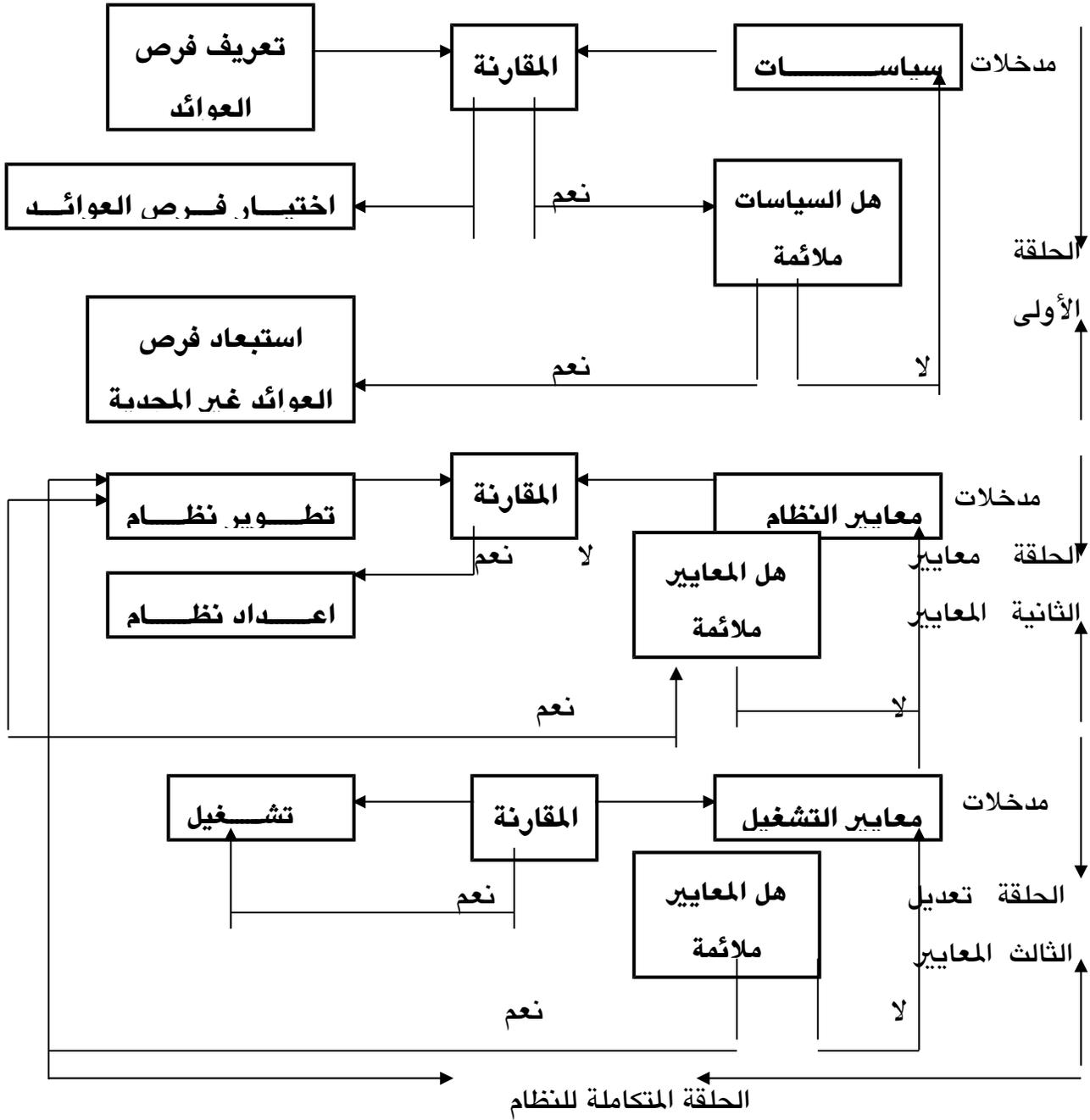
شكل رقم (1/3)

### المنظمة كنظام مفتوح



شكل رقم (1/4)

## المنظمة كنظام ديناميكي



المصدر: محمد عبدالفتاح الصيرفي - مرجع سابق - ص 121

5. عمليات المعلومات وهى مجموعة الأنشطة والوظائف ، وهدفها تحويل المدخلات الى مخرجات ومنها اتخاذ القرار ، الانتاج ، التصنيع .<sup>(1)</sup>

## • مدخل النظم ووظائف الادارة :

1. التخطيط ومدخل النظم : ان التخطيط الادارى الفعال لا يقتصر على الادارة العليا، ولكن يتطلب تحقيق التكامل بين مدخلات المعلومات الخاصه بكل المستويات الادارية والنظم الفرعية كالانتاج ، التمويل ، والشراء ..... . وباستخدام مفهوم النظم نجد ان التخطيط كنظام يتكون من :

1. المدخلات : اغلبها من البيئة الخارجية كالمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية ، فضلا عن البيانات والمعلومات التى تصف نتائج الانجاز فى النظم الوظيفية الداخلية كالانتاج والتسويق .

2. عمليات التشغيل: ويتم فيها تفهم البيانات والمعلومات واستخدام الاساليب الرياضية والاحصائية فى التخطيط ، ويستخدم فيها العصف الذهنى فى اعداد خطط المنظمة.

3. المخرجات: تشمل الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وسياستها المختلفة، والخطط الوظيفية الرئيسية وبرامج العمل والنظم والاجراءات الحاكمة للتنفيذ وهنالك ثلاث نظم فرعية للتخطيط فى منظمات الاعمال هى النظام البيئى، النظام التنافسى، والنظام الداخلى للنظم

2. التنظيم ومدخل النظم : على المدير ان ينظر الى منظمة الاعمال على اساس ان هذه الوحدات مترابطة غير منفصله ، بحيث تكون نظام كلى للمنظمة ، وان يعى العلاقات التى تربط هذه الوحدات ، وان تكون لديه القدرة على التنبؤ بالتدخل والتفاعل بينها، ويبرز دور المدير فى تحقيق التكامل بين الافراد والوظائف المختلفه بحيث يتيح ذلك لكل جزء من النظام ان يودى دوره فى تحقيق الهدف الرئيسى- للمنظمة،<sup>(2)</sup> وقد ياخذ

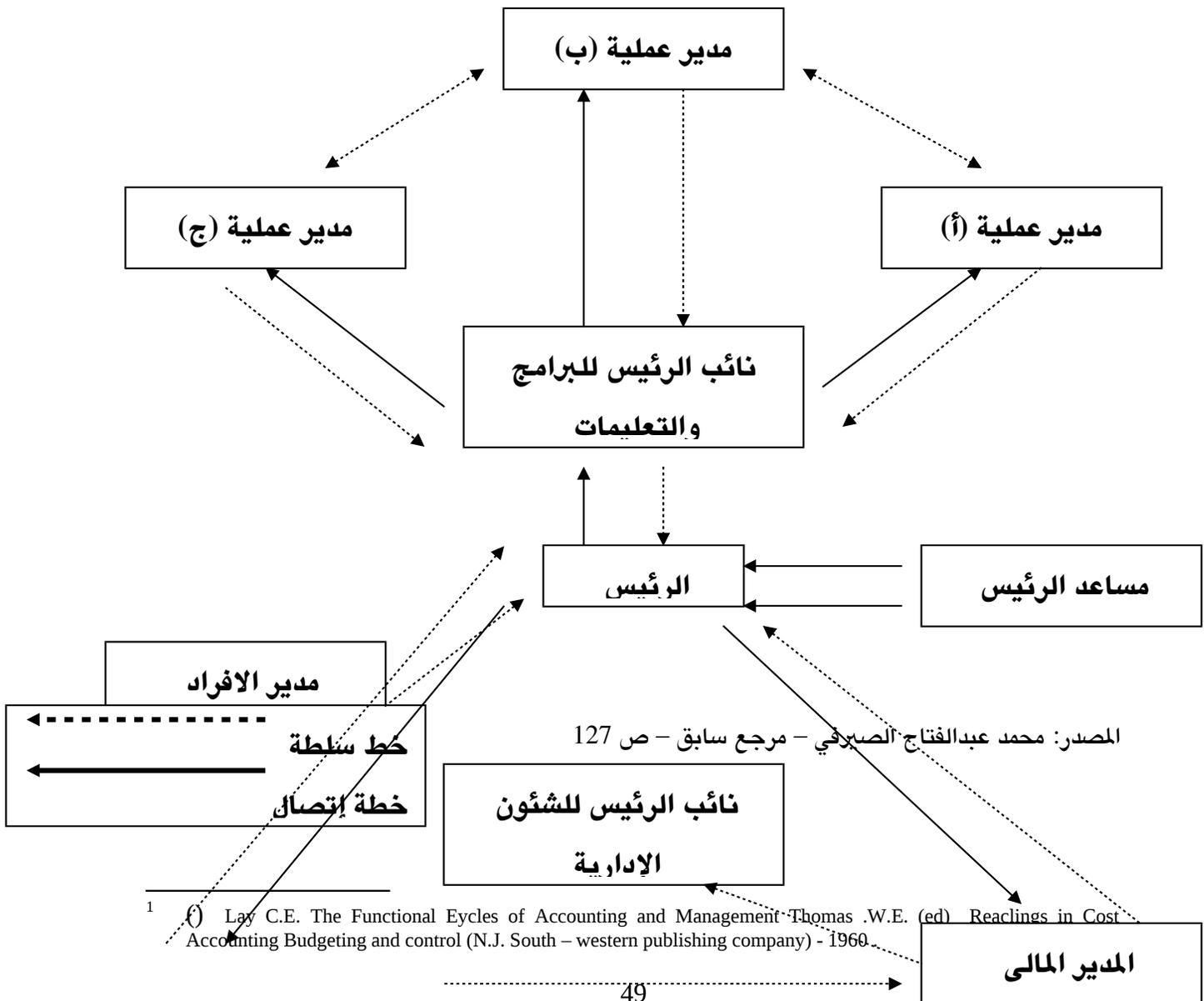
<sup>(1)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - المرجع السابق - ص 119.

<sup>(2)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - المرجع السابق - ص 125.

هذا التكامل شكل افقى او راسى ، وبما ان التكامل الافقى يصعب تحقيقه بسبب المفهوم النفعى ، فهو يتعارض مع التكامل الراسى- الذى يؤدى الى تغيير- مفاهيم الهياكل التنظيمية التقليدية المرتكزة على البرامج والانشطة المتكامله ، بدلا من التباعد والاستغلالية التى تتميز بها هياكل التنظيم التقليدية<sup>(1)</sup> . الشكل (1/5) يوضح ذلك.

### شكل رقم (1/5)

## مدخل النظم وأثره على الخرائط التنظيمية



وحقق هذا المدخل مجموعة من المزايا أهمها : تبسيط وتقليل الهياكل التنظيمية لتجميع النشاطات وتركيز الرقابة والصلاحيات ، امكانية الزيادة فى معدل الاعمال الواقعة تحت مسئولية الوحدة التنظيمية ، الغاء بعض الاعمال الروتينية وبشكل خاص الكتابية مما يترتب عليه توفير فى عدد العاملين وامكانية اعادة استيعابهم فى وظائف اخرى .

ج. الرقابة ومدخل النظم :الرقابة كنظام فرعي تتكون من المدخلات (البيانات الخاصة بالإنجاز العقلي ، الخطط ، الموازنات ، البرامج ، الجداول المخططة) ويتكون النظام الرقابي من البنود والخصائص الرئيسية المطلوب الرقابة عليها ، تحديد وإستخدام الأدوات والطرق التي يمكن بها قياس البنود والخصائص محل الرقابة ، كتغذية العينات وأساليب الإستنتاج الإحصائي ، وحدة الرقابة التي تقوم بالمقارنة بين- البيانات ، وحدة التنشيط التي تقوم بإستقبال المعلومات المرتدة ، ومن ثم تقييم درجة الدقة في المعلومات المتبادلة بين-النظم الفرعية المختلفة ، تحديد درجة أهمية الإنحرافات بالنسبة للمعايير المحددة مسبقاً ، تحديد أنواع المدخلات التي يمكن بها تحديد مسار النظام مع ضمان درجة مناسبة لإستقراره ، أما من زاوية النظم الفرعية التي تتكون منها الرقابة فهي تنقسم إلى خمسة مجموعات : (1) (2)

1. المجموعة الاولى : وتتضمن النظم الفرعية للرقابة على المستويات الادارية، فالادارة العليا يتعلق عملها بالاستراتيجية وادائها . والادارة الوسطى يتعلق عملها بالتخطيط قصير الاجل ، والتشغيل وهو يتعلق بالانتاجية والكفاية . والادارة المباشرة يتعلق عملها بمباشرة العمل اليومي ، ومن ثم تحتاج الى اعادة تغذية للمعلومات يكون خاضعاً للرقابة.

2. المجموعة الثانية : تتضمن النظم الفرعية للرقابة على مجموعة الموارد ، كالموارد البشرية ، الاصول الثابتة ، المواد ، الاصول السائلة ، ويجب الاحتفاظ بهذه الموارد مع حدود الرقابة .

<sup>1</sup> () Koontg H. O. Donnell, C. - Principle of Management - NewYork - Mc Grow. Hillbook C. O. - Fowrth Edition - 1968 - Pp 643 - 647 .

(<sup>2</sup>) محمد عبدالفتاح الصيرفي المرجع السابق ص 129.

3. المجموعة الثالثة : وتتضمن النظم الفرعية للرقابة ومعلومات التسويق ومعلومات الانتاج ، معلومات عن العاملين ، المعلومات المالية ، معلومات البحث والتطوير والشؤون الهندسية .

4. المجموعة الرابعة : وتتضمن النظم الفرعية للرقابة على الانتاج .

5. المجموعة الخامسة : وتتضمن النظم الفرعية للرقابة على التشغيل .

وتتمثل ايجابيات هذه النظرية فى كونها توفر اداء تحليلية فعالة فى دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التى تؤثر فيها ، كما تهتم تلك النظرية بعمليات الترابط والتكامل والتفاعل

بين اجزاء المنظمة بحيث ان اى خلل فى احد الاجزاء ينتقل تأثيره الى الاجزاء الاخرى ، اعطت هذه النظرية معنى جديدا للبيئة الخارجية حيث شملت جميع الاطراف والجهات التى تتعامل مع المنظمة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً : النظرية الموقفية (الشرطية) :-

نص النظرية : (لا توجد مبادئ او قواعد او نظريات فى مجال الادارة قابلة للتطبيق فى جميع الظروف والمواقف ، وانما يحتاج كل موقف الى مبادئ او قواعد او نظريات تتفق مع طبيعته). بمعنى ان المدخل الموقفي يعنى ان تخصص المنظمة وطريقة الادارة فيها هى امور تتوقف الى نوعية المهام والبيئة التى يتعين على المنظمة النهوض بها ، اى ان سيادة المدخل الكلاسيكى والسلوكى (العضوى) يتوقف على طبيعة المنظمة لتحقيقها على النحو الاتى : اذا كانت الادارة مكيانكية فان البيئة تكون ثابتة ، والتاكيد الرئيسى- هو الكفاية الانتاجية ، وتدار المنظمة بالتاكيد على الوظائف الروتينية ، والاجراءات والقواعد الكبيرة ، والمدخل الفعلى للادارة هو سلوكى كلاسيكى ، اما اذا كانت عضوية فان البيئة تكون سريعة التغير- ، والتاكيد الفعلى يكون على المرونة وادارة المنظمة تاخذ اجراءات اقل .

وتعتبر النظرية الشرطية امتداد للنظرية العامة للنظم ، فكلاهما تهتم بالبيئة والنظر الى الكيانات ، او الظاهر كاجزاء كاملة ، وكلاهما تقوم على فكرة الاعتماد المتبادل .<sup>(2)</sup> وتستند النظرية على افتراضات هى ضرورة ادراك او فهم ظروف المنظمة الحقيقية ، اختيار الاساليب

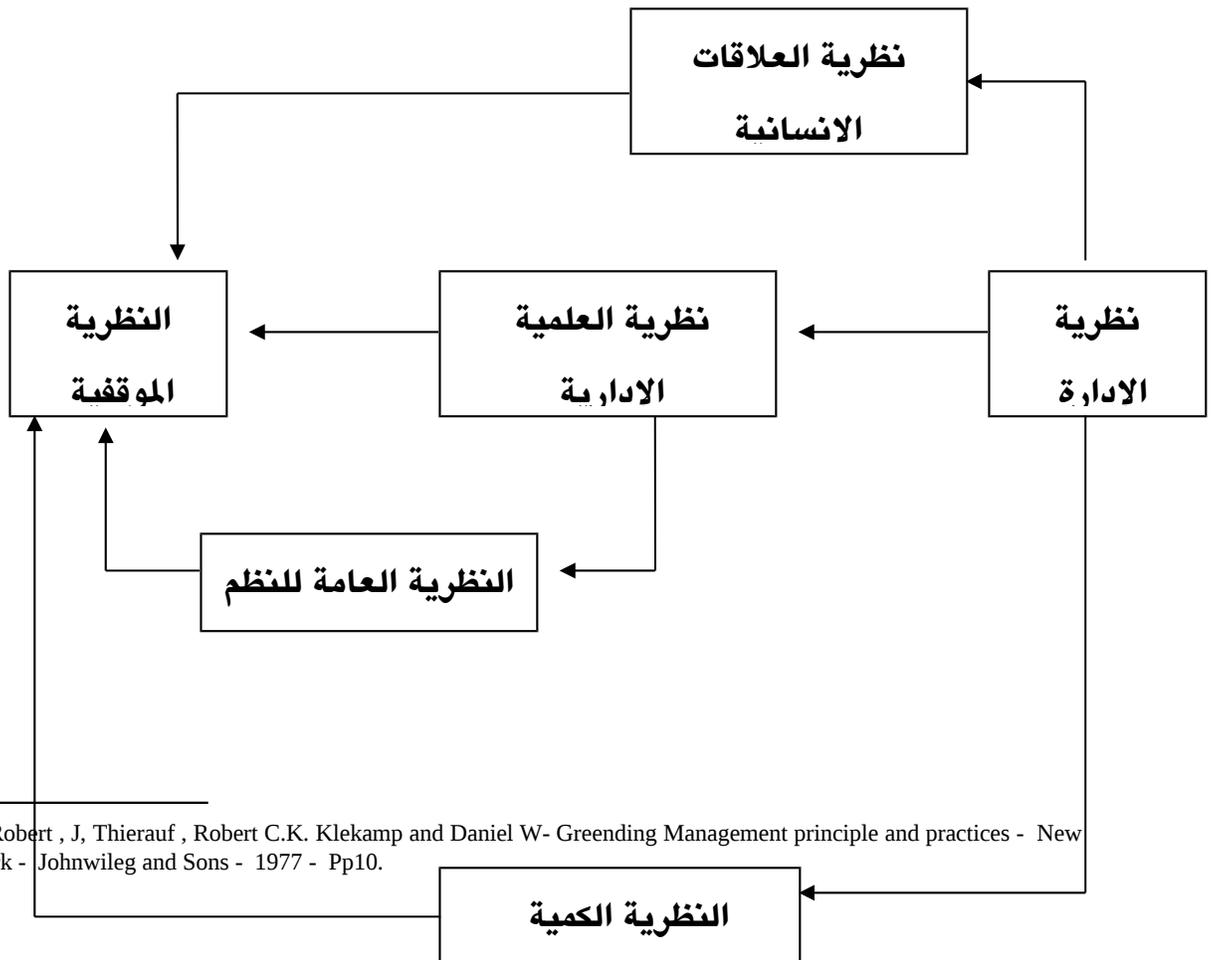
<sup>(1)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - المصدر السابق - ص 130 .

<sup>(2)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - المصدر السابق - ص 131 .

الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف والكفاءة في تنفيذها.<sup>(3)</sup> أما موقف النظرية من النظريات الإدارية الأخرى فيوضحه الشكل (1/6) ومن روادها : جوان ويدورد الذي صنف الصناعات حسب الانتاج الى مصانع انتاج صغيرة ، ومصانع انتاج كبيرة ، ومصانع اتوماتيكية ، وأوضح الى ان هنالك ارتباط بين كل نوع من هذه الصناعات ، وبين النمط التنظيمي المتبع فيها ، كما ان هنالك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي ، وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجيا المستعملة ، وان كل نوع من انواع التكنولوجيا يرتبط بوظيفة اساسية هي اساس النجاح .

### شكل رقم (1/6)

### موقع النظرية الموقفية من النظريات الإدارية



<sup>3</sup> () Robert , J, Thierauf , Robert C.K. Klekamp and Daniel W- Greending Management principle and practices - New York - Johnwileg and Sons - 1977 - Pp10.

اما اسهامات تشارلز بيرو فكانت فى دراسة اثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية ، ووضح ان التكنولوجيا تعنى- المعرفة وقسمها الى تكنولوجيا روتينية وغير- روتينية ، والهندسية ، وتكنولوجيا حرفية .

فالتكنولوجيا الروتينية متدنية الرسمية ، وعالية المركزية ، نطاق اشرافها كبير وتعتمد على التخطيط والاجراءات الصارمة ، اما التكنولوجيا الهندسية فهى متدنية الرسمية عالية المركزية متوسطة نطاق الاشراف ، تعتمد على التقارير والاجتماعات . أما التكنولوجيا الحرفية متوسطة الرسمية ، متدنية المركزية ، نطاق اشرافها بين كبير ووسط ، وتعتمد على الاجتماعات والتدريب . والتكنولوجيا غير- الروتينية متدنية الرسمية والمركزية ، نطاق اشرافها ما بين متوسط وضيق ، وتعتمد على الاجتماعات ومعايير الجماعة.<sup>(1)</sup>

● اما بيرن وستوكر : تركزت اسهاماته فى التعرف على اثر البيئة على نمط الهيكل التنظيمى ، واسلوب الادارة المتبع معتمداً على نسبة التغيير فى التكنولوجيا المستعملة ، وفى الاسواق التى يتم بها التعامل ، وتوصل الى ان الهيكل التنظيمى ذو الطبيعة الميكانيكية دقيق المهمة ، عمودى الاتصال ، عالى الرسمية ، يتاثر بالسلطة ، مركزى الرقابة . اما الهيكل التنظيمى ذو الطبيعة العضوية مرنة المهمة ، افقى الاتصال ، متدنى الرسمية ، يتاثر بالخبرة ومتنوع الرقابة . اى ان المنظمات القادرة على التعامل مع البيئات الدينامية هى التنظيمات العضوية ، اما التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية فهى اكثر تناسبا مع البيئات المستقرة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفي - المصدر السابق - ص 134.

<sup>(2)</sup> محمد قاسم القريوتى - مصدر سابق - ص 144-145.

- اما لورنس ولورنش تمركزت اسهاماتهما فى فحص اثر البيئة الخارجية التى تعمل بها المنظمات المختلفة من حيث سرعة وديناميكية التغيير، ودرجة الغموض وعدم اليقين المحيط بها ، واوضحا ان التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب مع الهيئات الاكثر تغيراً، بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع التنظيمات الاقل تغييرا فى ظروف بيئية مستقرة .<sup>(1)</sup> اما اسهامات امرى وترست كانت فى تصنيف الهيئة التنظيمية الى اربعة ، هى البيئة الهادئة الاقل تعقيد ، والبيئة الهادئة مع تقلبات متوقعة ، البيئة المزعجة المتغيرة ، والبيئة المضطربة المعقدة .<sup>(2)</sup>
- وتركزت اسهامات مارتن ايفانز على اظهار دور القائد اثناء تاديبته دوره فى المنظمة ، واوضح ان القادة يتبعون فى العادة اساليب عدة تنير- الطريق امام المرؤوسين وتجعل وصولهم الى اهدافهم سهلا ومن امثلتها تحديد المهمات والادوار المطلوبة من كل فرد ، وازالة العقبات وان دافعية الفرد تعتمد على المتوقع منه من مكافآت ، ومدى جاذبيتها وان القائد هو مصدر المكافأة، اى ان اسلوب القيادة المفضل يعتمد على المرؤوسين والمهمة.<sup>(3)</sup> وسلبيات هذه النظرية انها لا تسعى الى وضع حلول جوهرية للمشكلات وتترك الامر للموقف وانها تقلل من اهمية مبادئ الادارة ، وتعدد الاساليب الادارية الشئ- الذى يقود الى الفوضى والارتباك وعدم الكفاية الانتاجية. اما ايجابيات النظرية تتمثل فى انها دعت الى توحيد النظريات الادارية المختلفة وتكييفها مع نظام وطبيعة المنظمات ، كما انها تمنح المديرين مرونة عالية للتصرف وفقا لما تمليه الظروف والمواقف.

### ثالثا : النظرية (J) الطريقة اليابانية :-

- نص النظرية (ان مشاركة العاملين فى الادارة هو الاساس فى الارتقاء بمستوى الانتاج).<sup>(4)</sup> تستند النظرية الى افتراضات هى ان الانتاجية والثقة تؤمان ، وتوظيف العاملين مدى الحياه حيث ان الحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياه فى اليابان هو نتيجة لتوفر بيئة

<sup>1</sup>( Paulr, Lawrence and Jay W. Loresh Organization and environment - Cambridge - Mass Harvard University - Press 1966 - Pp12-18 .

<sup>2</sup>() F.E. Emery and E.L. Trist causal Texture of organizational Environment Human Relations -1965 - Pp21-23

<sup>3</sup>() Martin G. Evans, (leadership and Motivation : Acore Concept) - Academy of Management - Journal- vol 13-1970 - Pp 91-102 .

<sup>4</sup>( ) عمرو عفيقى وآخرون - وظائف منظمات الاعمال - الطبعة الثانية - عمان - دار زهدان - 1996م- ص 37-51 .

اجتماعية واقتصادية ، فمثلا ان اعطاء اهمية كبيرة للتعليم والتركيز على العلوم الاساسية والتطبيقية واللغات من القيم الاجتماعية السائدة، وان اتباع الاسس الادارية العلمية كالجدارة كاساس للتعيين والتأهل المستمر للعاملين ، وتشكيل مجموعات البحث والتطوير والاتقان بسخاء على الدراسات والابحاث التطبيقية ، ومكافآت الانجاز والتركيز على الصناعات الالكترونية ، واعتماد مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات هى من التطبيقات الادارية للقيم الاجتماعية السائدة، اما اذا كان التركيز على الجماعة واعتبارها الوحدة الاساسية فى المجتمع، واهمية الاسرة فى المجتمع فان اعتماد مبدأ الاتصالات غير الرسمية وتنظيم حلقات ضبط نوعية على اسس تطوعية ، وتنظيم النقابات العمالية على اساس الانتماء المؤسس، وتنظيم الشركات على اسس عائلية، واعتماد مبدأ المسؤولية الذاتية كاساس فى الرقابة، هى التطبيقات الادارية للقيم الاجتماعية السائدة، كما ان اهتمام المنظمات باستقرار العاملين وتحمل اعباء اضافية تجنباً للاستغناء عن العاملين فى الاوقات الصعبة ، واستعداد العاملين للتنازل عن الاجور والمزايا فى الاوقات الصعبة ، والتركيز على اهمية اللقاءات الاجتماعية لتأكيد مفهوم الثقة المؤسسية والانتماء المؤسس ووضوح الادوار لدى اطراف العمل يكون ايضا من التطبيقات الادارية للقيم الاجتماعية السائدة . كما استندت النظرية على افتراضات اخرى مثلا يتم تقويم العاملين الجدد من قبل مشرفين خلال الفترة الاولى لعملهم والتى تنتهى بعد عشرة سنوات ، ثم تقوم رسميا ، ومن ثم تتم الترقية وزيادة الراتب . كما استندت النظرية على افتراضات اخرى ، كتشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعى للعاملين يتيح للعاملين حرية الرأى والتعبير وتجاوب المدير بشئ من التعاطف مع مرؤوسيه ، الاهتمام بالعمل الجماعى التعاونى ، وان تتم عملية صنع القرارات بطريقة تشجع على الابتكار من خلال تمرير صنع القرار من مدير لآخر ومن ثم الاتفاق على القرار النهائى ، ان تتميز العلاقات التنظيمية بالدقة والتهذيب والحنق والمهارة الشئ الذى يمكن المشرف ومن خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الاقصى من الفعالية والانتاجية ، الاستعانة بما يعرف باسم حلقات الجودة وهى جماعات صغيرة تجتمع يوميا لتجدد وتحلل وتقترح حلولاً خلاقه لمشاكل فنية وادارية فى مجال عملها ، ضرورة العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعاملين من خلال تنمية المهارات ، عدم التخصص فى المهنة الواحدة

فى الجهاز الادارى. ساعدت هذه النظرية على اعتماد الديمقراطية كمبدأ ، وتنمية روح الفريق ، والتعاون بين العاملين ، ولكن ارتباط تطبيقها بالبيئة اليابانية جعلها غير قابلة للتطبيق فى العديد من البيئات الاخرى .

#### رابعاً : نظرية A الامريكية :-

**نص النظرية :** ان الوظائف يجب ان تبني على اساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة . اما افتراضات النظرية فهى التوظيف قصير الاجل يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة ، اتخاذ القرار بصورة فردية ، المسؤولية الفردية ، التقييم والترقية السريعة ، الرقابة الرسمية والصريحة ، المسار الوظيفى المتخصص ، الاهتمام الجزئ بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات وتكوين الصداقات الشخصية الضعيفة .<sup>(1)</sup>

#### خامساً : نظرية Z :- سماها أوشي Ouchi بذلك لانها تلى حرفى نظريتي X , Y

**نص النظرية :**<sup>(2)</sup> ضرورة مراعاة ان التكامل والترابط بين الانشطة والمهارات فى اتخاذ القرارات الخاصة بالافراد هو اساس تكوين فرق العمل ، وان تكوين هذه الفرق هو اساس القوة وادارة التكامل بين المعلومات والاهداف .

واستندت النظرية على افتراضات هى : التوظيف طويل المدى ، وجماعية اتخاذ القرار ، والمسؤولية الفردية ، والتقييم البطئ والترقية البطيئة ، والقياس الرسمى وغير الرسمى (الصريح والضمنى) ، والمسار الوظيفى المتخصص نسبيا ، والاهتمام الشمولى بالموظف واسرته ، وعدم اللجوء للتقييم الدورى.<sup>(3)</sup> ويلاحظ ان النظرية Z غنية حسب ظروفها الخاصة وامكانياتها التوسعية والمستقبلية .

#### سادساً : النظرية الكمية بحوث العمليات / علم الادارة :-

<sup>(1)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - مصدر سابق - ص 144 .

<sup>(2)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفى - المرجع السابق- ص 145 .

<sup>(3)</sup> ( William Ouchi, Theory Z. " How American Business can the Japanese" - challenge Boston Addison wesely - 1981 - Pp 15.

**نص النظرية :** ان المديرين يمكنهم تحسين منظماتهم وتطويرها باستعمال الاسلوب العلمى والطرق الرياضية فى حل المشكلات التشغيلية العملية .

اما افتراضات النظرية فهى : ضرورة التعرف على المشكلة وتحديد ابعادها ، تحليل المشكلة، وجمع البيانات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة ، وايجاد الحلول البديلة .

واختصت النظرية بتطبيق التحليل العلمى على المشكلات الادارية ، وتحسين قدرة المدير على صنع القرار وزيادة الفعالية ، واعطاء اهمية للفاعلية الاقتصادية ، واعتماد النماذج الرياضية ، واستخدام الحاسوب فى الادارة. واهم ادوات النظرية هى الرقابة على المخزون ، المحاكاة ، صفوف الانتظار، وشبكات الاعمال ، ونظرية الاحتمالات ، ونقطة التعادل.<sup>(1)</sup>

وايجابيات النظرية هى : انها تقدم أداة قوية ومنطقية لتبسيط وحل المشكلات المعقدة ، كالرقابة على المخزون والانتاج ، اوضحت اهمية تحديد الاهداف ثم قياس الاداء وادت النظرية الى تطوير الفكر الادارى بتجميع الافراد لمواجهة المشكلات بطريقة علمية.<sup>(2)</sup> ومن سلبيات النظرية عدم ملائمة هذا الاسلوب لحل جميع المشكلات الادارية ، يعتمد نجاح الاسلوب على دقة المعلومات المستخدمة وى قصور يؤدي الى نتائج غير طيبة .

### **سابعاً : النظرية العلمانية لبريدغمان :-**

**نص النظرية :**<sup>(3)</sup> ان ربط المعرفة الادارية مع وظائف المديرين الاساسية من خلال جمع المفاهيم والمبادئ والنظريات والطرائق تعزز الممارسة العلمية للادارة .

اما افتراضات النظرية فهى : ضرورة اجراء دراسة تشريحية واسعه للنشاط الادارى والمشكلات والحلول وتطبيقات نظرية الانظمة والقرارات والحوافز والقيادة والسلوك الفردى والاجتماعى فضلاً عن تطبيق النماذج الرياضية المختلفة ، خصوصية النشاط الادارى وتنشعبه ، ضرورة وجود قواعد واسس ومفاهيم ونظريات خاصة بالادارة .هذا ويوضح الشكل رقم (1/7) النظرية العلمانية لبريدغمان.

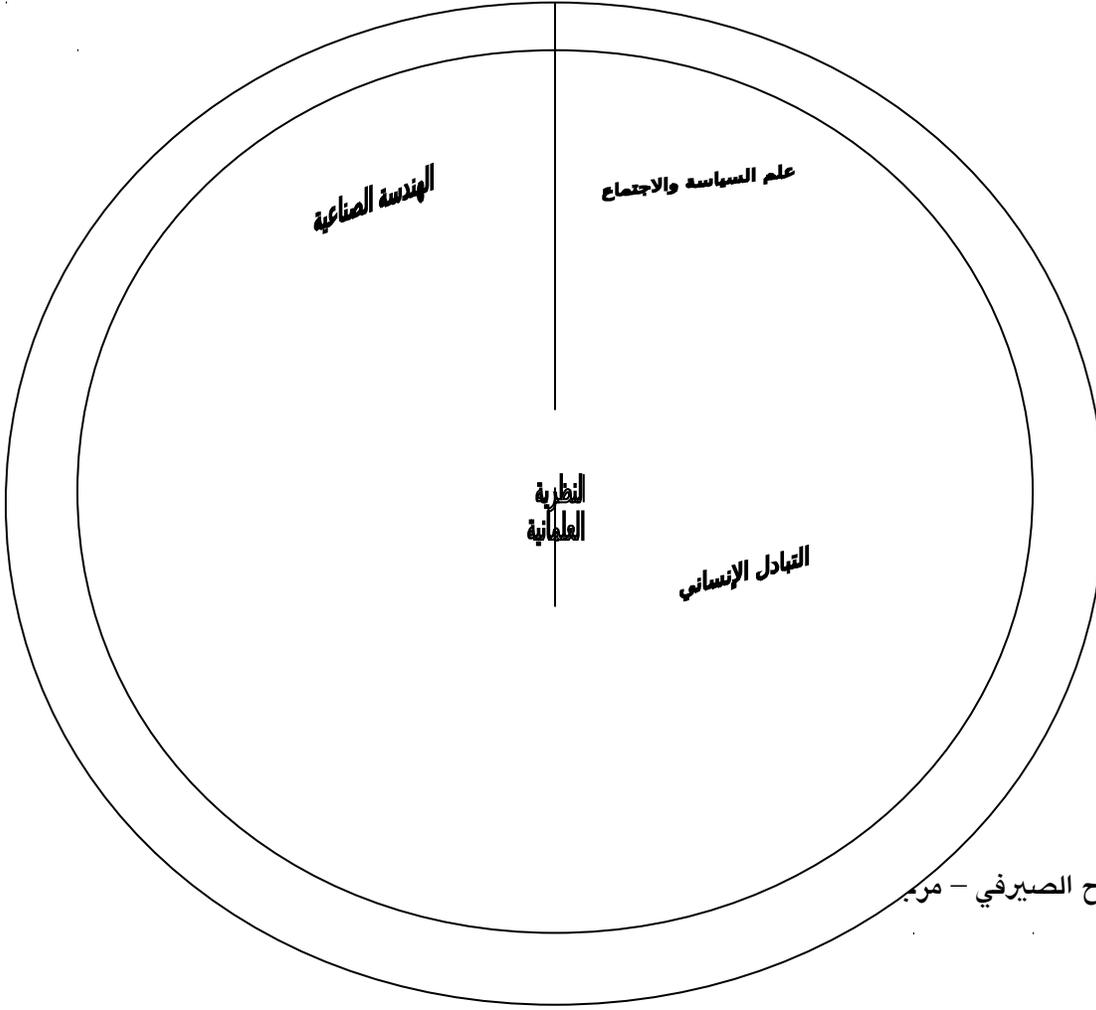
<sup>(1)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفي - المصدر السابق - ص 148.

<sup>(2)</sup> على السلمي - الاساليب الكمية فى الادارة - القاهرة - دار المعارف - 1972م - ص 37 .

<sup>(3)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفي - مرجع سابق- ص 150.

## النظرية العلمانية

شكل رقم (1/7)



المصدر: محمد عبدالفتاح الصيرفي - مرجم

## المبحث السادس

### النظرية المقترحة للدكتور الصيرفي

**نص النظرية:** ان الممارسة الصحيحة للوظائف المادية والفكرية يؤدي الى خلق مناخ مادي وفكري، يسمح بتحقيق الاهداف الشخصية والجماعية للتنظيم ، مالم يؤثر على ذلك اى قوى خارجية.

واستندت النظرية على عدة افتراضات هي: على المديرين السعى نحو خلق مناخ ملائم يدفع الاخرين الى العمل المنتج، يقع على المديرين عبء تحديد اهداف التنظيم وخلق مناخ مناسب لتحقيقها، إن خلق المناخ المادي والفكري يستلزم الممارسة الصحيحة لوظائف الادارة، يتكون المناخ المادي من الالات والمعدات والاماكن التي تستغل في اداء العمل، اما المناخ الفكري فيتكون من الافكار والمفاهيم والاتصالات والاتجاهات التي تعمل الادارة على ترويجها وتدعيمها بين العاملين<sup>(1)</sup>

اما عند أ.د. سيد محمد جاد الرب فإن الفكر الادارى الحديث يشمل<sup>(2)</sup> :

**اولاً : الادارة بالنظم .**

**ثانياً : الادارة بالاهداف والنتائج. وشملت الاتى :**

1. المرحلة الاولى : وبدأت منذ اوائل الخمسينات الى اوائل الستينات من القرن الماضى ، وعرفت بمرحلة تقييم الاداء ، حيث تم التركيز على تمكين الرؤساء من وضع اهدافهم ومناقشتها مع رؤسائهم ، ومن ثم تقييم الاداء بعد تحقيق النتائج .
2. المرحلة الثانية: ظهرت فى الستينات وحتى اوائل السبعينات من القرن الماضى، وعرفت بمرحلة التكامل والاندماج بين اهداف المنظمة والاهداف الشخصية للرؤساء والمديرين.
3. المرحلة الثالثة:بدأت فى اوائل السبعينات من القرن الماضى وحتى الآن، وركزت على التخطيط طويل الاجل، والتخطيط الاستراتيجى مع الاهتمام بالاهداف، ولها عدة مزايا يسهل تحقيقها والوصول اليها، تركيز العاملين على الاعمال فى بلوغ الاهداف وعدم

<sup>(1)</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفي - المصدر السابق - ص 149 .

<sup>(2)</sup> سيد محمد جاد الرب - مصدر سابق - ص 76.

ضباع الجهد والوقت ويرى همبل ان التنسيق بين الاهداف القصيرة والطويلة لبلوغ الاهداف، رفع الروح المعنوية للعاملين، وتطوير العلاقات التنظيمية، وتنمية مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، يؤدي الى زيادة الانتاجية <sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>(Humble - Management by Objectives - London - McGraw - Hill - 1970.

## اما الصعوبات التي تعترض النظام بالاهداف هي :

1. صعوبات تتعلق بالاهداف ذاتها مثل صعوبة دمج وتنسيق بين اهداف مختلف الفئات والمستويات، حددت الاخطاء الشائعة عند تحديد الاهداف بعدم رضا الادارة التنفيذية عن الاهداف الموضوعية .
2. صعوبات تتعلق بالمرؤوسين انفسهم وعلاقاتهم بالنظام والرؤساء كعدم الالتزام بالاهداف المحددة ، عدم تشجيع المنظمة على الافكار الجديدة .
3. صعوبات تتعلق بالنظام نفسه ، كثرة الاجراءات الروتينية ، عدم تقييم النظام من الادارة ، مشاكل تقييم الاداء ، اختلاف نوع ومجالات التطبيق المرتبطة بحجم ونشاط منظمات الاعمال.

### ثالثاً : الادارة في المواقف الطارئة : (1)

اعتبرها فايول انها لاتمثل الاطار العام، ولكنه اتاح اختيار المبادئ التي تناسب كل ادارة وكل موقف تطبق فيه، وازافت ماري باركر فوليت ان هنالك مواقف مختلفة تتطلب انواع متعددة من المعرفة، وان الادارى الذى تكون لديه معرفة قوية يكون مطالب بان يستخدمها بكل ثقة فى ادارة الاعمال ويكون فيها المدير سيد الموقف. ويقوم هذا المفهوم على ان على المدير ادراك اى منهج يمكن استخدامه فى الموقف المعين، ان ياخذ فى حسبانته مختلف التغيرات عند كل موقف، هنالك مواقف روتينية يكون معد لها مسبقا اجراء او التصرف الواجب اتخاذه حيالها، يتطلب هذا المفهوم مهارات تحليليه ومهارة اتخاذ القرارات لدى المدير، ويؤدى الى تدعيم وزيادة كفاءة مختلف الوظائف الادارية فى المنظمة، يمكن تدعيم هذا المدخل بالمداخل الادارية الاخرى، الاخذ فى الحسبان العوامل والمتغيرات البيئية والتنظيمية ويقوم المفهوم على متغيرات هي: البيئة الخارجية، التكنولوجيا، والافراد. ويعتمد نموذج القيادة الموقفيه ثلاثية الابعاد فى هذا النظام على التركيز على الفاعلية كعنصر اساسى للسلوك القيادى ، ليس هنالك نمط واحد للقائد الفعال ، وتشجيع الادارة على النظر فى ضرورة ملاءمة القائد مع الموقف القيادى ويتوقف هذا على :علاقة القائد بالجماعة ، درجة هيكلية المهام التى يقوم بها القائد ، القوه التى تتوفر لمنصب القائد .

(1) سيد محمد جاد الرب - مصدر سابق - ص 114.

**ولخص فيدلر ذلك :** انه فى ظل ظروف المواقف الملائمة جدا وكذلك المواقف غير الملائمة يكون نمط القيادة المرتبط بالمهام اكثر الانماط فاعليه ، وانا كان الموقف الملائم بقدر معقول او غير ملائم فان القائد الذى يهتم بالعلاقات الانسانية يكون اكثر الانماط فاعلية اي ان القائد الادارى الفعال يستخدم كل المتغيرات المحيطه به لمعالجة المواقف الطارئة ، ويتيح للمدير قدراً من الحرية اعتماداً على التحليل والتفكير السليم ، لم تتم معالم هذا المفهوم بعد .

### **رابعاً : الادارة الاستراتيجية :<sup>(1)</sup>**

تعرف الاستراتيجية على انها الطريقة التى تستخدمها المنظمة فى النضال من اجل تحقيق اهدافها . وتؤثر عليها البيئة الخارجية ، الموارد الداخلية ، الاهداف المراد تحقيقها . من خلال التأكيد على الصياغة الجيدة للاستراتيجية المحددة ، التنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة ، التقييم المستمر للاستراتيجية المحددة .

تنقسم الادارة الاستراتيجية الى :

1. صياغة الاستراتيجية .
2. تنفيذ الاستراتيجية.
3. تقييم الاستراتيجية .

وتحدد فلسفة المنظمة : بالايمان باهمية التواجد الافضل والاحسن ، الايمان باهمية التفاصيل اللازمة للاداء الجيد، الايمان باهمية الافراد كاشخاص مميزين ، الاعتقاد فى الريادة سواء من حيث الجودة او الخدمة ، الاعتقاد فى ان معظم الافراد فى المنظمة هم مخترعون ، والاعتقاد بالعكس يدعم الفشل ، عدم الرسمية لتدعيم الاتصالات ، الايمان بادراك اهمية النمو الاقتصادى ونمو الارباح ، وتركز فلسفة شركة جونسون الامريكية لصناعة الادوية على تحملها المسؤولية تجاه العملاء ، الموظفين والمجتمع ، والمؤسسين وحملة الاسهم. كما تلعب الاخلاقيات دوراً فى تأسيس وتطوير فلسفة المنظمة، وتعتمد المبادئ الاخلاقية على مبدأ العدل ، الحقوق الشخصية ، المنفعة ، ويستند دستور الاخلاقيات على المبادئ التالية :<sup>(2)</sup>

1. اخضاع الاعمال فى المنظمة للقوانين المعمول بها .

2. تقديم الخدمات والمنتجات باعلى جودة .

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 126 .

<sup>(2)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 138 .

3. اداء الاعمال المفضلة والمناسبة لقدرة الموظف .

4.الحفاظ على الموارد وحماية البيئة .

5.الاستجابة للقواعد القانونية الخاصة بالصحة والامن والامان .

6.الاستجابة لاي التزامات قانونية تجارية .

كما تحدد الفلسفة الاطار العام للسياسات التنظيمية ، وهناك عدة عوامل تؤثر فى صياغة السياسات التنظيمية مثل التدخل الحكومى ، السياسات الخاصة بالموارد البشرية . اما الغرض التنظيمى يعرف على انه السبب الاساسى لوجود المنظمة .

هنالك اربعة مناهج لوضع الرسائل التنظيمية (مفهوم واهمية رسالة المنظمة) .<sup>(1)</sup>

1. المقاصد والنتائج المستهدفه . 2.الخصم المعروف .

3. نموذج الدور . 4.النقل او التمويل الداخلى .

ويجب تحديد رسالة المنظمة بكل دقة ، ومراقبتها من آن لآخر ، والعمل على تحديد الاهداف للمنظمة كالارباح ، خدمة العملاء ، حاجة الموظفين ، المسئولية الاجتماعية ، ومن الاهمية بمكان اختيار الاستراتيجية المناسبة او اختيار البديل الذى يمكن للمنظمة ان تسلكه . ويتم تسلسل الاستراتيجية كالاتى: الغرض - الرسالة - الاهداف - استراتيجية المنظمة - استراتيجية وحدة الاعمال - و الاستراتيجية الوظيفية.

ويتم تصنيف وحدة العمل الاستراتيجى حسب المعايير التالية .<sup>(2)</sup>

1. ان تخدم وحدة العمل اسواق خارجية .

2. ان تحدد بوضوح للمنافسين الخارجيين .

3. الرقابة المتزايدة على قدرة وحدة العمل .

4. ان يكون اداءها قابل للقياس فى شكل بنود ربحيه .

ان لمعظم المنظمات الكبيرة مستويات متداخلة لعملية الادارة الاستراتيجية من حيث :<sup>(3)</sup>

1.تحدد الادارة العليا الفلسفة ، الغرض ، الرسالة ، الاهداف ، والاستراتيجية المناسبة

للمنظمة.

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 142.

<sup>(2)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 153.

<sup>(3)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 157.

2. تحدد كل وحدة عمل استراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي لها .
  3. وظيفة قسم التخطيط فى دعم وحدات العمل فى تخطيطها الاستراتيجي او مده بالمعلومات.
  4. تقوم الادارة العليا بالمراجعة والموافقة على الخطط الاستراتيجية .
  5. تطور وحدات العمل .
  6. وضع الموازنات اللازمة لكل الوحدات .
- وبذلك فان الشركات المطبقة للمنهج الاستراتيجي هى الافضل ، ويظهر هذا النجاح فى المعايير المالية ، التوجه يكون نحو الغرض الاساسى للمنظمة ، يجعل المديرين اكثر قدرة وتماسكا واكثر ارتباطا بالبيئة والعاملين بها .

#### خامساً : ادارة الجودة الشاملة :- (1)

لا يتم الوصول الى مستوى الجودة المقبولة الا من خلال تعاون وتكامل جميع وظائف وانشطة المنظمة ، وايضاً تكامل الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية ، وتعرف الجودة على انها تقيس التميز ، مدى تكيف المنتج مع استعماله ، تقيس درجة مطابقة او مقابلة المنتج للمواصفة المخطط لها .

ويمكن تحديد جانبين آخرين للجودة هما: (2)

- أ. الجودة المصممة : وهى التى يتم تخطيط وتصميم المنتج على اساسها .
- ب. الجودة المطابقة للمواصفات: وهى التى توضح مدى التحكم بانتاج المنتج طبقاً للجودة المصممة.

وتحدد الجودة على اساس متطلبات العملاء ، جودة المنتجات ، السعر التنافسى ، الظروف الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع ، التركيب الطبقي والعقائدى ، النطاق الجغرافى وتكاليف النقل والتخزين ، خدمات ما بعد البيع . ويترتب على ذلك عدة عوائد ومنافع هى : زيادة سمعة وشهرة المنظمة ، زيادة القوة التنافسية للمنظمة ، تحسين المبيعات ، زيادة

(1) سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 164.

(2) سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 170.

الانتاجية ، ضمان الربحية ، تخفيض حجم المجهودات التسويقية المطلوبة ، تخفيض حجم المسؤولية القانونية على المنظمة الناتجة من العيوب والمشاكل والاعطال ، تخفيض التكاليف. ولذلك تحتاج الجودة العالية الى وقت اكثر ، تكاليف اكبر ، عمليات تشغيل دقيقة ، مهارات بشرية متنوعة ، مواد خام افضل ، ادارة فعالة . ويرى البعض أن الجودة لا يمكن الحصول عليها من خلال الفحص النهائى ولكن يجب ان تبدأ قبل واثناء وبعد الانتاج ، ويرى آخرون " قمة انتاج سلعة جيدة منذ البداية ومفهوم ضمان الجودة يكون برقابة الجودة ، وهندسة الجودة ، وادارة الجودة " . ولمفهوم الجودة عند المنبع آثار ايجابية أهمها :<sup>(1)</sup> تقع مسؤولية الجودة على عاتق كل فرد بالمنظمة ، استثمار وقت الافراد فى تأكيد الجودة اثناء التشغيل ، تقلل من احتمالات الصراع فى المنظمة ، تقييم الاخطاء ومعالجتها اول بأول، اجراء الفحص احصائياً عند كل محطة ، لكل شخص الحق فى وقف العمل اذا حدث اى خطأ او قصور .

أما مفهوم حلقات الجودة:<sup>(2)</sup> هو ان يتم اختيار عشرة اشخاص او تطوعهم لعقد اجتماع لمدة ساعة شهرياً لمناقشة الاخطاء وتحسين الجودة والتشغيل ولحلقات الجودة مزايا مادية واخرى انسانية تتمثل فى:

تعلم الأفراد ان يكونوا مؤهلين ، يعملون بالافضل والاجود ، لاقتراحهم لبرامج يضمن الجودة العالية وقد قدم ديمينج W.E.Deming . مجموعة عوامل مؤثرة لضمان الجودة منذ 40 عام هى:

1. على الادارة العليا ان تقتنع وتسلم انجازها ، وتحقق الجودة العالية .
2. يجب ان تتكيف المنظمة نفسها ومنهجها لتحسين الجودة فى الاجل الطويل .
3. ان تصر المنظمة لمعرفة المشاكل الصغيرة فى الاجل القصير .
4. لا ينظر الى بعض المشاكل على انه متعذر اجتنابها او التسلم بها .
5. التأكيد على ضمان تحقيق الجودة العالية للمواد الخام .
6. التأكيد على اهمية الاعتقاد بان الجودة العالية ليست مرتفعة التكاليف ، اى عدم الربط بين الجودة والتكاليف .

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 177 .

<sup>(2)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 183 .

7. استخدام الاحصاء فى تحديد الجودة الفقيرة او المنخفضة .

8. عقد حلقات الجودة .

9. ان يكون كل فرد مؤهل ومهتم بالجودة العالية .

10. تحسين الاشراف .

11. تشجيع الجودة عند المنبع .

12. فتح باب المناقشات والاقتراحات .

جودة الخدمات: <sup>(1)</sup> هي احد الاهتمامات الحديثة فى المنظمات الخدمية الخاصة منها والعامه، ولكن يصعب قياس بعض العوامل عند التعرض لجودة الخدمات منها درجة الثقة فى الخدمة، ومدى توفر الخدمة وسرعة الحصول عليها ، الكفاءة ، طبيعة التعامل مع العميل ، درجة ادراك العميل للخدمة والجودة ، المصداقية ، الامن والضمان والسلامة المصاحب للخدمة ، وتوفر البيئه المناسبه والمرضية عند اداء الخدمة .

ويتم قياس جودة الخدمات بتحديد توقعات العملاء بالنسبة للخدمات ، المساعدة فى تصميم الخدمة لمقابلة هذه التوقعات ، تقييم الاداء الفعلى للخدمة بواسطة التعرف على مدى مقابله الخدمة لمتطلبات العملاء . والعوائد المباشرة لضمان الجودة هي <sup>(2)</sup> : زيادة الانتاجية ، تخفيض تكلفة الوحدة ، تخفيض فى التكلفة الناتجة عن حل مشاكل العملاء مقدما ، التخلص من الاجراءات اللازمة لتصحيح العيوب فى الوحدات المعيبه ، وتخفيض تكاليف ما بعد البيع كالجودة والصيانة والخدمة . اما العوائد غير المباشرة فهي زيادة درجة رضاء العملاء ، زيادة شهرة المنظمة ، زيادة القوة التنافسية من خلال تحديد السعر . واما تكاليف ضمان الجودة فهي تكاليف التصميم ، التقييم ، الأسباب الداخلية للفشل ، والأسباب الخارجية للفشل.

## • **والادوات السبع النمطيه المعروفة لادارة الجودة الشاملة هي :** (٣)

1. خرائط المراقبة : وهى خاصة بالمراقبة الاحصائية على المنتج .

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 187.

<sup>(2)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 190.

<sup>(3)</sup> سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 194.

2. خرائط باريتو : الذى توصل الى نسبة محددة من الافراد فى المجتمع تملك معظم الثروة ، وتوضح خرائطه عدد الاخطاء او المنتجات المعيبه او المشكلات فى فتره زمنية .
  3. مخطط فايشون : وتوضح انه عند معالجة العيوب فى السلعة ، أو الاداء فان مشكلة العيوب يمكن توضيحها فى رأس الخريطة ، وان اسباب المشكلة يمكن ان تكون الالات ، الاساليب، المواد ، او القوى العاملة .
  4. الاسلوب المعروف : وفيه يتم اظهار الكمية او الحجم او عدد الاخطاء او العيوب على المحور الرأسى والزمن على المحور الأفقى .
  5. اسلوب الرسم البيانى المؤلف من مستطيلات : وفيه تظهر رقم المنتجات فى كل وحدة من الوحدات الخاضعة للرقابة فى مستطيل .
  6. الاداة المعروفة : وفيه تعرض البيانات بشكل منتشر هنا وهناك ، ومع ذلك هى اداة ممتازة للرقابة على الجودة .
  7. خرائط تدفق العمليات : وتسمى بخرائط المدخلات والمخرجات ، وهى بمثابة تمثيل فعلى للخطوات التى تتم فى حالة القيام بعمل محدد ويستخدم فيها رموزا او ارشادات او علامات، وهى اداة ممتازة لوصف كيف يمكن تطبيق اجراء جديد على عملية قائمة حالياً.
- الادوات الجديدة لأدارة الجودة الشاملة: (١) تركز على مزايا وعيوب هذه الادوات ، فالاداة التى تكون صالحة للاستخدام فى احد المواقف لا تكون قابلة للتطبيق فى موقف اخر ، وعلى المديرين ان يستعدوا للتجريب ليتوصلوا الى اكثرها فعالية ومن الادوات (Quality) (QFD) (Function Deployment) وهى وسيلة امريكية وبها يتم التأكد من الجودة ملتزم بها فى كل المراحل .
- كما ان هنالك ادوات مثل التحليل الاحصائى (كالتحليل العاملى) لتواكب التطورات الجارية فى سوق الحاسب الالى .

<sup>1</sup>(١) سيد محمد جاد الرب - المصدر السابق - ص 203.

## المبحث السابع

### المنهج الاسلامى فى الادارة

ان حداثة تطور الفكر الادارى جاء نتيجة حداثة مفهوم الادارة ذاتها ، وذلك لأن الأمم السابقة كانت تركز بصفة اساسية على العيش والاكتساب وتشبيد الدولة وتوسيعها ، اى انها كانت تخطط وتنظم وتوجه وتراقب دون تأصيل علمى او تحديد لفلسفة ادارية ، فمثلاً حضارات الاغريق والرومان واليونان وسقراط وافلاطون والاسكندر الاكبر ، وحضارة قدماء المصريين وفراعنة مصر ، وتمثل ذلك فى بناء الاهرامات ونظام التقويم الزمنى ، ونظم تدفق الرى المركزية واللامركزية ، ومبدأ تدفق السلطة ومبادئ الاستثناء فى الادارة ومبادئ التنظيم فى الديانة اليهودية، واضافات علماء الاقتصاد كالفريد مارشال وآدم سميث كالتخصص والرقابة ، ومبدأ تحقيق الروابط الاجتماعية وتدعيم العلاقات الانسانية وتوحيد الأوامر عند المسيح عليه السلام.<sup>(1)</sup> واسهامات العرب والمسلمين فى الصناعة والإدارة والطب والفلك وانتشارها من خلال نظام الاتصال . فنجد ان الاسلام وضع منهجاً ونظام متكامل للإدارة كادارة الدراسة او إدارة الاعمال فهو منهج حياة ، متكامل الجوانب منسجم ومتوافق فأتسمت الرسالة بالعمومية صالحه لكل زمان ومكان ، كما انه نظام من عند الله سبحانه وتعالى ، لذلك فقد عالج مختلف النقاط والجوانب كالجانب السلوكى ، والعلاقات الاجتماعية ، والثواب والعقاب ، وبناء نسيج متكامل يؤدى الى تحقيق الاهداف فى أقصر وقت وبأقل التكاليف ، وبعد ان اتسعت رقعة الدولة الاسلامية واجه النظام الاسلامى صعوبات ادت الى تقهقر الدولة الاسلامية ويرجع ذلك الى البعد عن النظام الاسلامى القويم وعدم تطبيقه التطبيق السليم . ومن مفاهيم الدولة الاسلامية :

1. مجال المشاركة فى الادارة (وأمرهم شورى بينهم).<sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> فريد راغب النجار - إدارة النظم والعمليات الادارية والتنظيمية - الكويت - وكالة المطبوعات - 1977م - ص 105-109

<sup>(2)</sup> سورة الشورى الآية "38".

2. مجال التكامل والتناسق والوحدة : قال (ص) (مثل المؤمنین فی توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد، اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى)<sup>(1)</sup>
3. المسئولية الاجتماعية (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان)<sup>(2)</sup>.
4. فى مجال العمل (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون).<sup>(3)</sup>
5. فى مجال تقييم الاداء (انه من عمل منكم سوءاً بجهالة ثم تاب من بعده واصلح فانه غفور رحيم).<sup>(4)</sup>
6. فى مجال الادراك والتعليم (بل الانسان على نفسه بصيرا).<sup>(5)</sup>
7. فى مجال الطاعة ووحدة الامر والتوجيه (فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا فى انفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً).<sup>(6)</sup>
8. فى مجال الجدل والعناد (ان الانسان لظلوم كفار)<sup>(7)</sup> ، (وكان الانسان قنورا)<sup>(8)</sup> ، (كلا ان الانسان ليطغى ان رآه استغنى)<sup>(9)</sup> .

### ويمكن تلخيص النهج الاسلامى فى الادارة فى عشرة نقاط هى :

1. الاصلاح الادارى : تغيير القشور وتزكية الضمير قال (ص) (الحلال بين والحرام بين) وقال (ص) (الا وان فى الجسد مضغة اذا صلحت صلح الجسد كله ، واذا فسدت فسد الجسد كله، ألا وهى القلب).<sup>(10)</sup>

<sup>(1)</sup> حديث شريف متفق عليه .

<sup>(2)</sup> المائدة الآية "2" .

<sup>(3)</sup> التوبة الآية "105" .

<sup>(4)</sup> الانعام الآية "54" .

<sup>(5)</sup> القيامة الآية "14" .

<sup>(6)</sup> النساء الآية "65" .

<sup>(7)</sup> ابراهيم الآية "34" .

<sup>(8)</sup> الاسراء الآية "100" .

<sup>(9)</sup> العلق الآيات "7-6" .

<sup>(10)</sup> حديث شريف- رواد البخارى ومسلم .

2. الإدارة ومملكة الفطنة : قال (ص) (لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين)<sup>(1)</sup> . وهى حضور البديهة ، وان يستفيد من السراء والضراء ، وتوازن الامور ، وتوطين النفس على القول السديد والفعل الرشيد ، وكبح العواطف ، وتحكيم العقل ، واستحضار الجواب الشافى للسائل ، والكياسة وان ، تعى المراد من الخطاب ، و الاهتمام بما هو تافهة فى نظر الناس، وتقدير العواقب والنظر فى المآلات .
3. الإدارة الاسلامية وسحر البيان : اهتم الاسلام بالعنوان فكانت الكلمة عند الانسان عنوان لما فى الوجدان ، وتعى ان الاسماء والكلمات والعناوين هى حمالة المفاهيم ، ويتطلب نقداً وذوقاً واعتنى (ص) بالاسماء واللغات ، والإدارة الناجحة عليها تهذيب لغتها ، وان تحسن انتقاء الكلمات والعنوان حكمة مختصرة وكلمات جامعة مانعة ، وان يعنى بالموضوع المراد .
4. قال (ص) (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)<sup>(2)</sup> فالإدارة الاسلامية هى الإدارة النقية العفيفة العادلة التى تكون قدوة للناس فى التجرد والبذل والعطاء ، ولا تتصرف فى مال المسلمين الا بالحق) .
5. الإدارة وعنصر الوقت : فالتبكير دليل على قوة العزم وشدة التشمير ، وهو عنوان النشاط والتبكر فى الاعمال علامة اليقظة والحضور ، وفيه حظ من الذكر والانابة والتوكل والحفظ وراحة للذهن وحضور القلب وصفاء النفس ونقاء الفكر .  
قال يحيى بن هبيرة الوزير :
- والوقت انفس ما عنيت بحفظه      واره اسهل ما عليك يضيع**
- وان من اعظم معضلات الإدارة اليوم فى عالمنا الاسلامى إهدار الاوقات وتضييع الساعات وضحالة الاستفادة من توالى اللحظات .
6. الهدف : وهو الرسالة والغاية التى تحمل همومها وتسعى لها قال تعالى (ولتكن منكم امة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون)<sup>(3)</sup> .

<sup>(1)</sup> حديث شريف- رواد البخارى ومسلم .

<sup>(2)</sup> حديث شريف - رواد البخارى ومسلم .

<sup>(3)</sup> آل عمران الآية "104" .

7. الخطة الإدارية بين القصور والشمولية : قال تعالى (وما تفعلوا من خير فإن الله به عليم) <sup>(1)</sup> .

8. التسديد والمقاربة والتوسط والاعتدال : هي من اعظم قواعد الادارة فى ديننا الاسلامى وعظمته انه دين علم ومنهج وقواعد .

9. الادارة وحرية الارادة : لامكان للإمعة فى الكيان الاسلامى ، والعاملون فى الادارة القهرية اسرى الاشارة الفوقية لا يستطيعون ان يعملوا عقولهم ، او ان يعبروا بحرية عن رأيهم بل ان سياستهم التنفيذ المباشر ورايتهم طاعة عمياء (وقالوا ربنا انا اطعنا سادتنا وكبرائنا فاضلونا السبيلا)<sup>(2)</sup> فالصمت عندهم فضيلة والطاعة فريضة

### اثنان فى اوطننا يرتعدان خيفة من يقظة النائم اللص والحاكم

ورحمة الله العلامة محمد قطب حيث بين ان الاسلام جاء لتحرير الناس من العبودية، وعلاجاً نافعاً وحلاً ناجعاً، ان حياة الانسان فى ظل العبودية الدائمة جعلت اجهزته النفسية تتكيف بهذه الملابس ، فتنمو اجهزة الطاعة الى اقصى حد وتضمحل اجهزة المسؤولية واحتمال التبعيات الى اقصى حد <sup>(3)</sup> .

10. النقد : ان الادارة الاسلامية غرست حب الصدق فى نفوس العاملين ، قال سبحانه وتعالى (ياايها الذين امنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين) <sup>(4)</sup> كما رسخت مبدأ العدل والقيام بالقسط. والبعد عن الاهواء ومن معالم النقد الاسلامى الانصاف والتجرد، والالتزام بتقوى الله ومراعاة الورع (ولا يجرمنكم شنئان قوم على ان ألا تعدلوا ، اعدلوا هو اقرب للتقوى)<sup>(5)</sup> ، ومن اسس النقد الصراحة والوضوح وبيان الاخطاء ، والاعتراف بالخطأ، البعد عن اللجاج والعناد والمراء والشقاق ، والحذر والتعجل فى

<sup>1</sup> (البقرة الآية "215" .

<sup>2</sup> ( الاحزاب الآية "67" .

<sup>3</sup> ( محمد قطب - شبهات حول الاسلام - القاهرة- دار الشروق - 1992م - ص 47.

<sup>4</sup> ( التوبة الآية "119" .

<sup>5</sup> ( المائدة الآية "8" )

الحكم على الآخرين والتسرع فى تخطئة الناس ، ان يحمل الانسان نفسه المسؤولية العامة ، والاحتياط من اختلال المقاييس وقلب المعايير<sup>(1)</sup> .

## المبحث الثامن

### التخطيط

#### مفهوم التخطيط :-

- هو الوظيفة والعملية الادارية الاولى والاساسية ، وهو العملية الفكرية التى تسبق عملية الوظائف والعمليات الادارية الاخرى (التنظيم - التوجيه - الرقابة) . وانها جوهر العملية الادارية ، وتتطلب قدراً من العلم والنكاء والخبرة وذهنية تحليلية مقتدرة ، وتوافر السياسات والقواعد والاستراتيجيات الواضحة والمنطقية ، وجدولاً زمنياً محدداً ، ومعلومات صحيحة ودقيقة وموضوعية وشاملة .
- عرف هنرى فايول التخطيط بالآتى :-<sup>(2)</sup>

التخطيط يمثل الواقع ويشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.

---

<sup>(1)</sup> محمد عمر الدولة - وعلى سعد - الادارة - الخرطوم - شبكة المشكاة الاسلامية- 2006 - ص 10 - 110 .

<sup>(2)</sup>(Robert M. Fulmer, - the New Management - Macmillan Publishing Co - 1983 - P 95

• **وعرف جورج تيرى التخطيط كالاتى :-** <sup>(1)</sup>

هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الانشطة المقترحة التى يعتقد انها ضرورية لتحقيق النتائج المنشودة.

• **يقول الصيرفى :-** <sup>(2)</sup>

التخطيط هو التفكير فى المستقبل ، وتفكير يعتمد على وقائع حدثت فى الماضى وتقييمها (تفكير استنباطى) ، ووقائع تحدث فى الحاضر وتقييمها (تفكير استقرائى) بغرض التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها واستخدام الادوات الهامة وهى تحديد الاهداف والسياسات والاجراءات والقواعد والظروف والتنبيؤ بما يحدث مستقبلاً ، ووضع برنامج عمل ، وجدول زمنى وموازنات تقديرية .

• **مفهوم التخطيط عند عشاوى :-** <sup>(3)</sup>

هو اتخاذ القرار لما سيتم مستقبلاً ، وكيف يتم ، ومتى يتم ، ومن سينتمه ، وهو خطوات عمل محدد ومركبة وفق دراسة علمية سليمة ، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة .

• **ويقول همشرى :-** <sup>(4)</sup>

ان التخطيط هو تدبير مسبق لعمل مستقبلى ، بوضع الخطط المستندة على انساب الاساليب ، لتحقيق هدف معين ، خلال فترة زمنية محددة ، فى ضوء الظروف الحالية ، والتي يمكن ان تكون مستقبلاً بأفضل صورة ممكنة .

• **ويقول عليان :-** <sup>(5)</sup>

التخطيط يقوم على عنصرين اساسيين هما :-

<sup>1</sup> ( عمر غنايم واخرون - تنظيم وادارة الاعمال - بيروت - دار النهضة العربية - 1981م - ص 291

<sup>2</sup> ( محمد عبد الفتاح الصيرفى - مرجع سابق - ص 162

<sup>3</sup> ( سعد الدين عشاوى - اسس الادارة - القاهرة - مكتبة عين شمس - 1984م - ص 184

<sup>4</sup> ( عمر همشرى - الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات - عمان - مؤسسة الرؤى العصرية - 2000م - ص 103

<sup>5</sup> ( ربحى مصطفى عليان - مرجع سابق - ص 40

1. التنبؤ بالمستقبل ، باعتماد خطط على افتراضات وتقديرات يتوقع تحقيقها فى المستقبل ، بناء على معلومات دقيقة وشاملة وموضوعية ، مع احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل نسبته واحتمالية الوقوع فيه .
2. الاستعداد للمستقبل ، ويعتمد على توفر المعلومات والاحصاءات والتقديرات للامكانيات البشرية والمادية والاجهزة وغيرها ، والتي تواجه الظروف المستقبلية ، وتحافظ على الاستمرارية فى الخطة حتى تحقيق الاهداف .
- على الرغم من الاختلاف وعدم وجود اتفاق جماعى على تعريف مفهوم التخطيط ، الا ان التعريفات كلها اتفقت على ان التخطيط هو نشاط انسانى اساسى ، وخيار عقلانى موجه للعمل المستقبلى ، ووسيلة لحل المشكلات .

### مبادئ التخطيط :-

لابد من الالتزام بعدد من المبادئ ، تعتبر الاطار الفكرى للمخططين ، ليكون التخطيط مجدياً وهى :-

1. اعتماد الطريقة العلمية فى التنبؤ ، وجمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها.
2. التركيز على الهدف او الاهداف المراد تحقيقها .
3. شمولية التخطيط اى يشمل كافة الانشطة والوسائل والاساليب المتعلقة بالهدف المراد الوصول اليه .
4. اولوية واسبقية التخطيط لتحقيق الهدف او الاهداف .
5. فاعلية وكفاية التخطيط ، اى قابلاً للتطبيق ، ويخدم الهدف ، ويغضى كافة الانشطة لتحقيق الاهداف .
6. مرونة التخطيط ، اى عدم وضعه فى اطار محجر لا يستوعب امكانيات التغيير المستقبلية .

### أهمية التخطيط :-

1. يحدد الاهداف الفرعية والرئيسية . 2. يصنع اطاراً موحداً لاتخاذ القرارات .
3. التعرف على المخاطر المستقبلية والاستعداد لحلها .

4. وضع معايير وقياس الاداء للمعايير لتسهيل عملية الرقابة .
5. اتخاذ القرارات دون تجزئة . 6. تحقيق رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم.

### اهداف التخطيط :-

1. التفكير التأملى فى المستقبل متى ؟ اين ؟ من ؟ ما ؟
2. التعامل مع النتائج المستقبلية للقرارات المالية .
3. النهوض بمستوى الاداء والانتاج . 4. الاستغلال الامثل للامكانيات المتاحة.
5. المعاونة على بلوغ الاهداف الموضوعية . 6. مواجهة الظروف المتغيرة .
7. التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له . 8. التعبير عن الميول الفكرية .

### متطلبات التخطيط :-

1. التنبؤ الدقيق لوضع افتراض صحيح . 2. قناعة بالخطوة الموضوعية .
3. الاختبار الدورى لصحة الافتراض .
4. واقعية التخطيط، ليس هنالك تفاؤل او تشاؤم مستمر .
5. عدم التحيز الشديد للخطوة ، وامكانية التخلى عنها.
6. مراجعة ومرونة لمواجهة اى تغيرات مستقبلية .

### خطوات ومراحل التخطيط :- يقول عليان<sup>(1)</sup>

تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات والمراحل الرئيسية والتي يمكن تحديدها فيما يلى.

1. وضع الاهداف وتحديدها .
2. وضع الفروض التخطيطية .
3. جمع المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط .
4. تحديد البدائل وتقييمها .
5. اختيار الخطوة المقترحة .
6. اقرار الخطوة والموافقة عليها .
7. تنفيذ الخطوة ومتابعتها .

### مواصفات التخطيط :- يلخص جارى وسلر<sup>(2)</sup> مواصفات التخطيط الفعال فى النقاط

التالية:

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - مرجع سابق - ص 45

<sup>(2)</sup> جارى وسلر - اساسيات الادارة - ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر واخرون - ص 90

1. اعداد التنبؤ الدقيق .
2. قبول العاملين للخطة .
3. توفير التنظيم الفعال لعملية التخطيط .
4. الموضوعية فى التخطيط .
5. التقرير المسبق لاسباب التخلّى عن الخطة .
6. وضع نظام للمتابعة .
7. واقعية ومرونة وثبات ووضوح الخطة.
8. قياس السوق بدقة .

### صفات الخطة :- اما صفات الخطة الجيدة تتلخص فى الآتى كما يقول عليان<sup>(1)</sup>

1. الشمولية ، تغطية كافة المجالات والنشاطات ذات العلاقة .
2. الواقعية ، بمعنى ان تكون ضمن الامكانات المادية والبشرية المتوافرة .
3. المرونة ، الاستجابة للظروف المتغيرة ، وقابليتها للتعديل اثناء التنفيذ .
4. المركزية فى التخطيط ، واللامركزية فى التنفيذ .
5. الزامية الخطة ، ولجميع الاطراف ذات العلاقة .
6. التناسق بين الاهداف وبعضها ، وبين الاهداف والوسائل والموارد المتاحة.
7. الاستمرارية ، فى المتابعة والتنفيذ والتقييم .

### انواع التخطيط :-

يقسم التخطيط وفقا لعدة معايير ، وهى كما يقول عليان<sup>(2)</sup> كالاتى :

1. يقسم التخطيط من حيث المستوى الجغرافى على النحو التالى :-
  - أ- التخطيط على مستوى المنظمة او المؤسسة .
  - ب- التخطيط على المستوى المحلى .
  - ج- التخطيط على المستوى القومى .
  - د- التخطيط على المستوى الاقليمى .
  - هـ- التخطيط على المستوى الدولى .
2. يقسم التخطيط من حيث النشاط على النحو التالى :-
  - أ- التخطيط المالى .
  - ب- التخطيط الانتاجى .
  - ج- التخطيط السلعى .
  - د- تخطيط القوى العاملة .
3. يقسم التخطيط من حيث القطاع او المجال على النحو التالى :-
  - أ- التخطيط الاقتصادى .
  - ب- التخطيط الاجتماعى .

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - ادارة المكتبات والمعلومات - عمان - دار الفكر - 2001 - ص 301

<sup>(2)</sup> ربحى مصطفى عليان - مرجع سابق - ص 52

- ج- التخطيط الصحى .  
 د- التخطيط التربوى .  
 هـ- التخطيط الثقافى .  
 و- التخطيط التنموى .  
 4. يقسم التخطيط من حيث الزمن او المدى على النحو التالى :-  
 أ- خطط قصيرة المدى. ب- خطط متوسطة المدى . ج- خطط طويلة المدى

5. يقسم التخطيط من حيث الشمولية على النحو التالى :-  
 أ- التخطيط الشامل . ب- التخطيط الجزئى .  
 6. يقسم التخطيط من حيث الاستخدام على النحو التالى :-  
 أ- خطط احادية الاستخدام . ب- خطط متكررة الاستخدام .

### العوامل المؤثرة على التخطيط :-

- هنالك عدة عوامل تؤثر على التخطيط واهمها كما يقول الصيرفى :<sup>(1)</sup>
1. الاستخدامات المتوقعة للخطة ، لرقابة مدى فاعلية اداء الافراد ؟ ام فرصة لمعالجة المشاكل الحالية والمستقبلية ؟ .
  2. مهارة الادارة فى اعتماد الخطة وتحديد زمنها ووقت مراجعتها .
  3. الموارد المتاحة المالية – البشرية – الفنية .
  4. نوع المشاكل التى تواجهه الخطة ومدى مرونتها ، عدد بسيط من المتغيرات؟ ام عدد كبير من المتغيرات يصعب التحكم او التنبؤ بآثارها ؟ .
  5. الظروف البيئية والاجتماعية والانسانية وتشمل القوانين والتشريعات وحماية البيئة ، والنظم السياسية والاجتماعية السائدة .
- وتختلف صعوبات عملية التخطيط حسب طبيعة كل مجتمع ، ومدى تطوره ونهضته، ومدى توافر التسهيلات والامكانيات لجهاز التخطيط ، وبشكل عام يمكن التأكيد على الصعوبات التالية :-<sup>(2)</sup>
1. اشكالية المعلومات ( غيابها – او نقصها ) .

<sup>(1)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفى - مرجع سابق - ص 166

<sup>(2)</sup> عبد المعطى عساف - مصدر سابق - ص 127

2. اشكالية الموضوعية وعدم الحيادية بالنسبة للتخطيط .
  3. سرعة التغير فى وتيرة حركة المتغيرات ، وعدم انتظام حركتها .
  4. عدم وضوح الخطط وتعقيدها ، وخاصة من وجهة نظر المنفذين .
- **يقول درويش<sup>(1)</sup> ان عملية التخطيط تواجه فى احيان كثيرة مجموعة من المشكلات او العقبات التى تؤدى بدورها الى اضعاف فاعلية التخطيط او افشاله وعدم تمكينه من تحقيق اهدافه المنشودة واهم هذه المقومات هى :-**
    1. محدودية التنبؤ وتصوره.
    2. التناقض والتعارض فى المحتوى والاجراءات.
    3. غياب المشاركة الفاعلة.
    4. رفض التغيير المطلوب .

## المبحث التاسع

### التنظيم

#### مفهوم التنظيم:-

- **التنظيم عنصر اساسى من عناصر الادارة ، وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط ، وهو عكس الفوضى ، وهو الشكل الذى توضع فيه الجهود الجماعية لتحديد الاعمال المراد اداؤها ، لتحقيق الاهداف والغايات المحددة مسبقاً .<sup>(2)</sup>**
- **وأصل كلمة تنظيم (Organization) لاتينى، وتعنى الاداء التى يتم بواسطتها انجاز العمل**
- **وفى الادب الادارى لها معنيان هما :-**
  1. **التنظيم اسم معنوى ، مثل الوزارة ، الشركة ، المؤسسة .....**
  2. **التنظيم عملية تصميم الهيكل التنظيمى وهو حصيلة عملية التنظيم ونتائجها، والآلية التى يتم من خلالها ادارة التنظيم بنجاح.**
- **عرف هنرى فايول التنظيم كالاتى :-**

<sup>(1)</sup> ابراهيم درويش - الادارة العامة النظرية والممارسة - القاهرة - دار النشر - 1978م - ص 188

<sup>(2)</sup> ربحى مصطفى عليان - ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم - ورقة علمية- ص 111

التنظيم هو امداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الاولية والعدد ورأس المال والافراد ، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة علاقات بين الافراد بعضهم ببعض والاشياء بعضها ببعض .

- يرى ليندال ايرويك<sup>(1)</sup> ان التنظيم هو تحديد اوجه النشاط اللازمة لتحقيق اى هدف أو أهداف، وترتيبها فى مجموعات بحيث يمكن اسنادها الى اشخاص .
- كما يرى كل من كونتز واورونيل<sup>(2)</sup> ان التنظيم هو اقامة علاقات السلطة مع ايجاد تنسيق هيكلي رآسى وافقي بين المناصب التى اسندت اليها الواجبات المتخصصة واللازمة لتحقيق اهداف المشروع .
- يعرف التنظيم بانه عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الانشطة والاعمال والمهام التى يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة واهدافها ، وتصنيف هذه الانشطة والاعمال والمهام تم تقسيمها او تجميعها حسب اسس محددة يتم الاتفاق عليها ، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الانشطة والاعمال والمهام وتوظيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الافراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف امكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق اهداف المنظمة ومصالح العاملين . اى ان :

1. تدور عملية التنظيم حول الانشطة والمهام والاعمال التى تقوم بها المنشأة.
2. يتحدد شكل التنظيم وخصائصه على المبادئ والأسس التى يتم الاتفاق عليها ، ويعتمد عليها لتصنيف الانشطة والمهام والاعمال وإعادة تجميعها فى وحدات تنظيمية ومستويات إدارية تلائم اهداف المنظمة وظروفها .
3. تركز عملية التنظيم على تحديد شكل وطبيعة العلاقات التنظيمية بين الانشطة والمهام والأعمال من جانب، والعلاقات الوظيفية بين الوظائف والافراد من جانب آخر .

<sup>1</sup>( Urwick - Elements of Organization P. 36

<sup>2</sup>( Koontz and O, Donnell - Principles of Management - P 63

4. يتحدد شكل العلاقات داخل المنشأة من خلال نوع ومستوى الصلاحيات

والسلطات لشاغلي الوظائف من جانب ، ومجال ونطاق المسؤوليات

والواجبات لهم من جانب آخر .

5. يعد معيار قدره على تحقيق التعاون وتيسير التنسيق بين مكونات واعضاء

المنشأة بما يحقق رسالتها واهدافها ، هو المعيار الاساسى للحكم على ملاءمة

وكفاءة التنظيم الادارى للمنشأة .<sup>(1)</sup>

• ويقول همشرى :-<sup>(2)</sup>

التنظيم هو عملية تحديد الاعمال التى يراد اداؤها وتجميعها ، والتقسيمات الادارية

اللازمة والعلاقات وانماط الاتصال ، وتوزيع المسؤوليات والواجبات ، وتفويض

السلطات والصلاحيات اللازمة لاداء الاعمال ، بغرض تحقيق الاهداف .

• يقول عليان :-<sup>(3)</sup>

التنظيم يعنى حصر وتحديد الوظائف ، والخدمات الرئيسية للمنظمة ، مع اسناد كل

مجموعة من الانشطة المتشابهة الى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لانجاز هذه الانشطة

بالتنسيق والتعاون مع الاقسام او الوحدات الاخرى ذات العلاقة . ويتم تقسيم العمل

داخل المنظمة الى دوائر واقسام وشعب للاسباب الاتية :-

1. العمل اكبر من ان يؤديه شخص واحد ، لذلك يتم توزيعه لعدد من العاملين

ليتمكنوا من انجازه .

2. تقسيم العمل يحقق الرغبة لدى العاملين فى الحصول على مزايا التخصص

فى العمل .

• يقول محمد مختار عثمان ان لمصطلح التنظيم مفهومان<sup>(4)</sup> هما :-

1. المفهوم الموضوعى :- هو ان التنظيم نشاط يتضمن تحديد الاعمال اللازمة،

لتحقيق الاهداف وتنظيمها فى ادارات واقسام ، وتحديد المسؤوليات والسلطات

<sup>(1)</sup> حسين حريم - مبادئ الادارة الحديثة - عمان - دار ومكتبة الحامد- الطبعة الاولى - 2006 - ص 64-66.

<sup>(2)</sup> عمر همشرى - مرجع سابق - ص 112

<sup>(3)</sup> ربحى مصطفى عليان - مرجع سابق - ص 112

<sup>(4)</sup> محمد مختار عثمان - مبادئ الادارة العامة - القاهرة - دار النهضة العربية - 1990 - ص 13

اللازمة لتحقيق هذه الاهداف وتنظيم العلاقة بين الافراد القائمين بها  
( الوظيفة التنظيمية ) .

2. المفهوم الشكلى :- هو ان التنظيم منظمة او هيئة او وزارة تضم جماعة بشرية  
نظمت على شكل ادارات واقسام لتحقيق اهداف محددة . (الاطار الذى يظهر به  
التنظيم) .

• **ويقول أحمد ماهر : - (1)**

يمكن القول أن التنظيم ORGANIZATION له معان كثيرة ، فهو عبارة عن مكان  
Place ، وهيكل Structure ، وعملية Process ، ووسيلة Tool ، ودمج كل هذه  
المكونات يمكن التوصل إلى تعريف التنظيم كالتالى : -

" التنظيم هو مكان أو كيان إجتماعى يعمل وفقاً لهيكل وأنشطة وظيفية محددة  
ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة "

وكما يمكن تحديد أهمية التنظيم أيضاً فى الآتى : -

- (1) تحقيق قدرة على التعامل فى الظروف المختلفة .
- (2) تحقيق تنافسية عالية للمنظمة.
- (3) تحقيق القدرة على التعامل مع التنوع فى الموارد البشرية .
- (4) تحقيق الابتكار والأبداع .

---

<sup>1</sup> ( ) أحمد ماهر . التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية- الإسكندرية- الدار الجامعية- 2005م . ص 14-19

## أهمية التنظيم :-

1. التنظيم يعرف كل موظف فى المنظمة او المؤسسة موقعه ومكانه ، ودوره المطلوب منه .
2. التنظيم يحدد علاقات العمل فى المنظمة ، ومن خلاله يعرف كل موظف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه فى العمل .
3. التنظيم يوحد الجهود العاملة ويؤدى الى علاقات مرغوبة وسليمة بين العاملين .
4. التنظيم يعطى لكل موظف سلطاته الضرورية للقيام بعمله.
5. التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية ، والامكانات المادية المتاحة.
6. التنظيم يعالج مشكلة الازدواجية فى العمل داخل المنظمة .
7. التنظيم يساهم فى زيادة خبرات ومهارات العاملين .
8. التنظيم يساعد فى اداء واجبات الادارة .
9. التنظيم يسهل عملية الاشراف والمتابعة والرقابة .
10. التنظيم المرن يساهم فى احداث تغييرات ايجابية فى الهيكل التنظيمي للمنظمة .

## مبادئ التنظيم :-

يتفق معظم علماء الادارة على وجود مبادئ التنظيم ، وهذه المبادئ تثبتت صحتها ميدانياً ، ويمكن النظر الى هذه المبادئ كمعايير التنظيم الجيد والسليم وهى كالاتى :-

1. ضرورة التنظيم واهميته .
2. تحديد الهدف ، ووحدة الهدف ، وعدم تعارض الاهداف فى التنظيم .
3. التحديد والوصف الوظيفي لكل قسم او دائرة ، ولكل فرد فى التنظيم .
4. تفويض السلطة فى التنظيم .
5. ديناميكية التنظيم (مرونته) .

6. التنظيم حول الوظائف وليس حول الاشخاص ، بمعنى ان الادارات ، والاقسام ، والشعب من أجل الوظائف والاعمال ، وليس ارضاء للاشخاص او من اجلهم .

7. المركزية واللامركزية فى التنظيم ، وكلما اتجهت المنظمة الى اللامركزية فى التنظيم ، ربما استطاعت ان تحقق اهدافها وتقدم خدماتها بكفاءة وسرعة اكبر ، وروتين اقل .

ويحدد أحمد ماهر مبادئ التنظيم الاساسية فى ثلاث محاور هى :-<sup>(1)</sup>

1. التمايز التنظيمى Differentiation
2. المركزية Centralization
3. الرسمية والنمطية Standarlization and Formalization

ويحدد أيضاً أربع مبادئ أخرى للتنظيم ولها أهميتها وهى :-

1/ مبدأ تدرج وتعدد السلطات.

2/ مبدأ وحدة الأمر .

3/ مبدأ تعادل السلطة والمسئولية.

4/ مبدأ التسلسل الرئاسى .

### مواصفات وخصائص التنظيم:-

الهدف الاساسى للوظيفة التنظيمية تسهيل مهمة الادارة للقيام بمهامها ، لتحقيق الاهداف المحددة. وتوفر جميع الخصائص بنسبة عالية فى اى تنظيم ادارى أمر شبه نادر ، وذلك لتعارض بعضها فى حالات معينة ، ويقول سالم<sup>(2)</sup> ان اهم هذه الخصائص هى :-

1. الافادة من التخصص ، والقيام باعباء وظيفية واحدة .
2. التنسيق بين عمال المنظمة ، وحسن توزيع الاعمال بين الوحدات الادارية .
3. الاتصال الفعال لتدفق المعلومات من ادنى الى اعلى والعكس بسرعة فائقة .
4. اولوية الانشطة والاهتمام بالانشطة الاساسية المهمة لتحقيق اهداف المنظمة .

<sup>(1)</sup> أحمد ماهر - المصدر السابق - ص 57.

<sup>(2)</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون - مصدر سابق - ص 134

5. تحقيق الرقابة التلقائية وتحمل كل موظف مسؤوليته تجاه العمل الموكل اليه .
6. عدم الاسراف لتوفير اكبر قدر ممكن من الوقت والجهد والتكلفة .
7. التعاون بين العاملين والعمل بكفاءة لتحقيق الاهداف المنشودة .
8. مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، ووضع الاساليب المناسبة لمواجهة هذه الظروف والمتغيرات .
9. استقرار التنظيم ، وعدم اجراء تعديل اساسى ، الا اذا كان لاسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال فى التعديل او اعادة التنظيم.

## انواع التنظيم :-

هنالك نوعان من التنظيم هما :-

### 1.التنظيم الرسمى :-

يقصد به التنظيم الذى يهتم بالهيكل التنظيمى ، وتحديد العلاقات ، والمستويات الادارية ، وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات ، وتحديد المسؤوليات والسلطات بقواعد ولوائح وترتيبات تطبقها ادارة المنظمة بهدف تنفيذ سياسات العمل فى المنظمة وبلوغ الاهداف المنشودة .  
 يأخذ التنظيم الرسمى عدة اشكال اهمها مايلى :-<sup>(1)</sup>

1. التنظيم العمودى او الرأسى : مستويات ادارية متعددة ذات رباط عمودى – رأسى – فى قمته المدير العام ، التى تتركز جميع السلطات فى يده ، ويتطلب ان يكون ذو معرفة وثقافة واسعة .
2. التنظيم الرأسى الاستشارى : المدير العام لديه عدد من المستشارين والخبراء يرفعوا توصياتهم لدراسة البرامج والمشكلات التى تواجه المنظمة، وليس لديهم سلطة تنفيذية لاتخاذ القرار .

<sup>(1)</sup> عمر الهمشرى – مرجع سابق – ص 142 - 143

ج. التنظيم الوظيفي : يعتمد على أساس التخصص فى تقسيم العمل وتختص كل منها بنشاط وظيفى محدد . ويؤخذ عليه الابدواجية فى الاشراف بين الفنيين والتنفيذيين .

د. التنظيم بواسطة اللجان او تنظيم الفريق : مزايا هذا النمط التنظيمى ان يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة ، ويساعد على دراسة القضايا المطروحة من عدة جهات نظر ، ولكنه ربما يؤدى الى بطء فى اتخاذ القرار .

هـ. التنظيم الشبكي : تشكل المنظمات فيما بينها ، او فيما بين الرئاسة والفروع تنظيم شبكى يربط فيما بينها بصورة او باخرى .

## 2.التنظيم غير الرسمى :-

عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية الاجتماعية ، وتظهر بسبب الانشطة الغير رسمية للعاملين فى المنظمة ، ويتطور بشكل عفوى متأثراً بسلوك وقيم واهتمامات المنضمين اليه من العاملين فى المنظمة ، وهو يقوى العلاقات الشخصية والاجتماعية، ويزيد روح التعاون ويقلل من الصراع، مما يؤدى الى تعاون وانتماء الى العمل ، وتحقيق اهداف المنظمة.

ويعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمى فى المدرسة السلوكية للادارة مثل (التون مايو) (مارى باركر فوليت). كما يرى تشستر برنارد ان هنالك تنظيم غير رسمى يرتبط بكل تنظيم رسمى ، وله آثران هامان على المنشأة هما:

أ. يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين اعضاء المنشأة ، ويساهم بدرجة كبيرة فى تشكيل انماط سلوكهم.

ب. يخلق ظروف تمكن للتنظيم الرسمى من أن يمارس اعماله فى ظلها.

## خصائص التنظيم غير الرسمى :-

1. ينشأ تلقائياً عفويّاً نتيجة التقاء مجموعة فى المنشأة تربطهم افكار او اراء او مصالح او اهتمامات ، مما يؤدى الى استمرار وتقوية هذه العلاقة وربما تمتد الى خارج مكان العمل .
2. العلاقات الشخصية هى الاساس فى التنظيم غير الرسمى ، وربما يكون لها تأثير على الافراد العاملين فى المنشأة ، وقد يتخذ موقف يلتزم به اعضاء التنظيم غير الرسمى .

### **البنيان او الهيكل التنظيمى :-**

هو البناء او الاطار الذى يحدد الادارات والاقسام والشعب للمنظمة ، وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات ، ومواقع تنفيذ القرارات ، وهو تصميم له اساسات ودعائم يرتكز عليها وتقسيمات وطرقات داخلية مرتبطة جميعها بشكل انسيابى ، ويتصف الهيكل التنظيمى بالبساطة والوضوح والفاعلية والمرونة والاستقرار ، لكى تتمكن المنظمة من الاستمرار والنمو والمنافسة.

### **مراحل اعداد الهيكل التنظيمى للمنظمة :**

1. تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة التى تقوم بتحقيقها .
2. تحديد الانشطة اللازمة للوصول الى تحقيق الاهداف بدقة ووضوح .
3. تقسيم الانشطة الى رئيسية وفرعية وتجميعها فى وحدات تنظيمية تتناسب مع الامكانيات ، والموارد المتاحة ، والظروف المحيطة بالمنظمة .
4. اعداد وصف وظيفى لكل وظيفة فى الهيكل التنظيمى ، واسناد الوظائف الى افراد مؤهلين قادرين للقيام باعباء الوظيفة .
5. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات ، ومنع التداخل والازدواجية فى الاعمال ، والصراع التنظيمى بينها .
6. تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة تنظيمية مكونه للمنظمة .
7. اعداد خريطة ودليل تنظيمى للمنظمة .

## تصميم الهيكل التنظيمي : (1)

أهم المعايير المؤثرة لضوابط النجاح لتصميم هيكل تنظيمي هي :

1. قدرة الهيكل على تحقيق اهداف المنظمة .

2. التناغم الداخلى بين وحدات التنظيم .

ج. سهولة العمل .

د . الرقابة والانضباط .

هنالك عدد من اشكال الهياكل التنظيمية يمكن حصرها فى الآتى :

1. الهيكل البسيط Simple Structure

2. الهيكل البيروقراطى الميكانيكى Machine Bureaucracy Structure

3. الهيكل البيروقراطى المهني Structure Professional Bureaucracy

4. الهيكل القطاعى العملاق Divisional Structure

5. الهيكل الموقفى المؤقت Adhocracy Structure

6. هياكل أخرى للتنظيم Other Types of Structure

مثل ( الهيكل اليابانى - الهيكل الكورى ).

## العوامل المؤثرة فى اختيار الهيكل التنظيمى المناسب :-

ليس هنالك بنيان او هيكل تنظيمى جاهز يطبق على اى منظمة ، لذا تقوم اى منظمة بتصميم هيكلها التنظيمى وتطويره ، كما ان هنالك عدد من العوامل تؤثر على بنيان الهيكل التنظيمى المناسب للمنظمة ومن ابرزها :

1. حجم المنظمة : وهو اكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمى حيث يكبر ويصغر الهيكل التنظيمى للمنظمة حسب كبر او صغر المنظمة .

2. عمر المنظمة : قد يكون الهيكل التنظيمى بسيطاً فى مكوناته وتفصيلاته فى بداية عمر المنظمة ، ومع مرور الزمن ولكى يؤدى ويعكس الانشطة الجديدة للمنظمة يصبح اكثر اتساعاً وتفصيلاً وتعقيداً .

( ) أحمد ماهر - المصدر السابق - ص 123

3. درجة تخصص المنظمة : كلما كانت درجة التخصص للعمل فى المنظمة محدودة كلما كان الهيكل التنظيمى بسيطاً والعكس صحيح .
4. طبيعة عمل المنظمة : المنظمة التى يغطى نشاطها مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً معقداً وكبيراً ويختلف عن المنظمة التى يتركز نشاطها فى منطقة واحدة .
5. العنصر البشرى فى المنظمة : كلما زاد عدد العاملين فى المنظمة ، زادت الحاجة الى التعمق فى تخصصاتهم وخبراتهم ، كلما كان الهيكل التنظيمى اكثر تعقيداً وتفصيلاً ، والعكس صحيح .
6. تكنولوجيا المعلومات : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً فى اختيار الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وكلما زادت التكنولوجيا المستخدمة فى المنظمة كلما زاد الهيكل التنظيمى تعقيداً للمنظمة .
7. بيئة المنظمة : المتغيرات البيئية المتلاحقة تؤثر فى تعقيد الهيكل التنظيمى للمنظمة، وكلما كانت البيئة الداخلية والخارجية اكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمى للمنظمة .

### طرق التقسيم التنظيمى :-<sup>(1)</sup>

يقسم نشاط المنظمة ويجمع فى وحدات تنظيمية (ادارات عامه – ادارات - اقسام – شعب) بعدة طرق واسس اهمها :-

1. التقسيم على أساس الوظيفة : وهو اكثر طرق التقسيم التنظيمى شيوعاً ، ويتم على انشاء ادارات واقسام وشعب يتولى كل منها وظيفة او وظائف رئيسية ، ويمكن تقسيم كل وظيفة رئيسية الى وظائف فرعية حسب حجم واعمال وانشطة كل من الوحدات التنظيمية .

---

<sup>(1)</sup> عمر الهمشرى وريحى عليان – علم المكتبات والمعلومات – 1997م .

2. التقسيم على اساس الخدمة المقدمة : يتم تنظيم دوائر واقسام وشعب بكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المنظمة .
3. التقسيم على اساس خدمات المستفيدين : بما ان المستفيد هو محور نشاط المنظمة يتم التقسيم التنظيمي حسب فئات المستفيدين .
4. التقسيم على اساس المراحل والعمليات : يتم التقسيم التنظيمي على اساس تسلسل مراحل العمل وعملياته واجراءاته .
5. التقسيم على اساس المناطق الجغرافية : يتم التقسيم التنظيمي للمنظمة حسب تقسيم المناطق الجغرافية التي تغطيها او تعمل فيها المنظمة .
6. التقسيم المركب : يتم التقسيم التنظيمي للمنظمة باكثر من طريقة ، وذلك وفقاً لظروف كل منها .

### نماذج الهيكل التنظيمي : (1)

1. النموذج الكلاسيكي :- وله ثلاثة انواع رئيسية وهي :
  - أ. التنظيم التنفيذي : وهو من اقدم الهياكل التنظيمية ، ويتم استخدامه في القوات النظامية وتتحرك السلطة من اعلى التنظيم الى قاعدته بشكل مباشر ومتصل .
  - ب. التنظيم الوظيفي : يقوم هذا النوع من التنظيم الوظيفي على اساس التخصص في تقسيم العمل ، واول من اقترحه فردريك تايلور عام 1903م .
  - ج. التنظيم التنفيذي الاستشاري : وهو يجمع بين النوعين التنفيذي والاستشاري ، ويقوم على اساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين المختصين في تقديم النصح والمشورة الى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية .

### 2. النموذج العضوي :-

وهو نموذج تنظيمي مفتوح منطور عن النموذج الكلاسيكي ، حيث يتم تحديد هدف محدد ونتائج مطلوبة يجب تحقيقها ، وله حرية التصرف داخل وحدته الادارية .

### 3. تنظيم الفريق :- Team (2)

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون - مصدر سابق - ص 144 - 146 .

(2) فؤاد الشيخ سالم وآخرون - المصدر السابق - ص 150 .

تحاول كل المنشآت فى عالمنا المعاصر ان تكون اكثر مرونة واستجابة للمنافسة الحادة فى البيئة ، فتقوم بتشكيل فرق عمل يعهد اليها بحل المشكلات التى تواجهه المنشآت فى البيئة واتخاذ القرارات اللازمة ، وهو الاستفادة من كل التخصصات المتعددة فى المنشأة ، ويخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة فى المنشأة ، ويتيح لكل وحده تنظيمية معرفة المشاكل فى الوحدات الاخرى ، وقد يسرع فى عملية اتخاذ القرار ، ويقوى الروح المعنوية للعاملين فى المنشأة لمساهماتهم فى اتخاذ قرار يهتم عمل المنشأة ككل .

#### 4.التنظيم الشبكى :- Net Work

يتم اسناد وظائف رئيسية فى المنظمة الى منشآت اخرى مستقلة يتم التعاقد معها . ولهذا التنظيم ميزة قوية وهى القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية لتحقيق افضل جودة واقل وقت وأرخص سعر على المستوى العالمى ، واخرى هى المرونة والتحدى فى التعامل ، كما ان لها عيوب اهمها عدم وجود رقابة مباشرة ، وزيادة المخاطر على اعمال المنشأة فى حالة عدم التزام المتعاقد معه على تنفيذ التعاقد .

#### • خطوات تصميم الهيكل التنظيمى :<sup>(1)</sup>

هنالك مدخلان لتصميم الهيكل التنظيمى هما :

أولاً: المدخل الفوقى . ويمر بالخطوات التالية :

1. تحديد استراتيجىة المنظمة . عبر الآتى :

أ. البيئة الخارجية.      ب. البيئة الداخلية.

ج. رسالة المنظمة .      د. رؤية المنظمة .

هـ. الأهداف العامة .      و. التحركات الاستراتيجية.

2. تحديد الإدارات العامة .

3. تحديد الوظائف: (اسم الوظيفة، وصف الوظيفة، عدد العاملين فى كل وظيفة).

4. تحديد سلطات الإدارات والوظائف . ويعنى ذلك :

<sup>1</sup> () أحمد ماهر - مصدر سابق - ص 173.

1. تحديد الصلاحيات التنظيمية .
2. حدود تفويض الصلاحيات والسلطات .
- ج. تحديد الاختصاصات والمهام .
- د. تحديد العلاقات التنظيمية .
5. التنسيق .

### ثانياً: المدخل التحتي . ويمر بالخطوات التالية :

1. تحليل الأنشطة ومهام العمل على أدنى مستوى :
  1. دراسة المنظمة بشكل عام .
  2. جمع بيانات عن الأنشطة و المهام .
  - ج. تحليل البيانات .
  2. تحليل معدلات الأداء لكل وظيفة .
  3. تصميم الوظائف وتوصيفها .
  4. تجميع الوظائف في اقسام ثم فى إدارات ، و أهم العناصر- الحاكمة والمؤثرة فى ذلك هى :
  1. التناغم الداخلى بين الوظائف .
  - ب. قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف .
  - ج. قدرة الوظائف على تحقيق الأنضباط الداخلى .
  - د. قدرة الوظائف على تحقيق السهولة و اليسر فى الأداء .
  5. التنسيق . وأهم العوامل التى تحقق ذلك هى :-
    1. تحديد سلطة كل وظيفة .
    - ب. استخدام اساليب الاتصال المختلفة .
    - ج. تحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين- الوظائف وبين- الوحدات التنظيمية.

### الخرائط التنظيمية Organization Charts :-

هى وسيلة ايضاحية ، تصور الشكل التنظيمى ، وتبين الوحدات التنظيمية ، والوظائف والاختصاصات الموجودة ، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية ، والعلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية فى المنظمة .

### فوائد الخرائط التنظيمية للمنظمة :-

1. تحديد اطار المنظمة ، والوحدات التنظيمية فيها ، والوظائف التى تتكون منها الوحدات .
2. توضح خطوط السلطة والمسؤولية وكيفية تقسيم العمل بين الموظفين .
3. توضيح عدد المستويات الادارية ، والعلاقات بين مختلف الادارات والاقسام فى المنظمة .
4. تعريف كل موظف برئيسه المباشر ، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له .
5. توضيح لجهات الاختصاص والافراد العاملين فى المنظمة والمنظمات الاخرى ، والزائرين صورة مصغرة عن الشكل التنظيمى للمنظمة ، مما يساعد على سرعة فهم اعمال ونشاط المنظمة والمساعدة فى اكتشاف اى اخطاء موجودة فى التنظيم ومعالجتها .

### انواع الخرائط التنظيمية :-

1. الخريطة الرئيسية : هى الخريطة والشكل التنظيمى العام والشامل للمنظمة ، بما فيه الوحدات التنظيمية ، والمستويات الادارية .
2. الخريطة المساعدة او المكملة : هى الخريطة والشكل التنظيمى الخاص باحدى الدوائر او الادارات او الاقسام للمنظمة .

### اشكال الخرائط التنظيمية :<sup>(1)</sup>

1. الخرائط الرأسية Vertical Charts :  
وهى الاكثر شيوعاً وانتشاراً فى المنظمات لبساطتها ، وسهولة اعدادها .
2. الخرائط الأفقية Horizontal Charts :  
وتوضح هذه الخرائط تدرج السلطة من اليمين الى اليسار، بما يتفق مع حركة العين فى القراءه .

<sup>(1)</sup> ( ) فؤاد الشيخ سالم وآخرون- مصدر سابق - ص 167

### 3. الخرائط الدائره : Circular Charts

ويعتمد هذا النوع او الشكل من الخرائط على فكرة العلاقة بين المركز والمحيط فى الدائرة، ان يقع مركز السلطة (المدير العام) فى مركز الدائرة ، وتتوزع الادارات والاقسام والشعب الخاصة بالمنظمة بين مركز الدائرة ومحيطها .

#### تصميم الهيكل الوظيفى : (1)

يبدأ تصميم الهيكل الوظيفى لملء الهيكل التنظيمى بتحديد الوظائف ومسمياتها ، ومن ثم تحليلها وتصميمها بكفاءة ، حتى تستطيع المنظمة أن تمارس وظائفها وتحقق أهدافها ، و التعبير عن ذلك فى شكل مكتوب وهو ما يطلق عليه الوصف الوظيفى. وينتهى بذلك تحديد عدد الأفراد المثالى لكل وظيفة ، وهو ما يسمى المقرر الوظيفى، وذلك بعد دراسة معدلات الأداء لكل وظيفة . وكل ذلك يتم حسب الترتيب الآتى :

1. تحديد الوظائف .
2. تحليل الوظائف .
3. تصميم الوظائف .
4. توصيف الوظيفة .
5. مواصفات شاغل الوظيفة .
6. معدلات الأداء والمقرر الوظيفى

#### الادلة التنظيمية Organization Manual :

تقوم المنظمة باعداد دليل تنظيمى خاص بها ، يتضمن اهدافها ، وسياساتها ، ووحداتها التنظيمية، واهداف واختصاصات كل منها ، وعلاقاتها الادارية ، وخطوط الاتصال بينها ، والوظائف وسلطاتها ومسؤولياتها ، واساليب العمل واجراءاته ، وحجم القوى العاملة موزعاً على الوحدات التنظيمية المختلفة ، وتسلسل خطوات العمل وتصميم مكان العمل ، وكل الخرائط التنظيمية الخاصة بالمنظمة ، وهو مصدر معلومات مهم عن المنظمة .

<sup>1</sup> () أحمد ماهر - المصدر السابق - ص 269.

## الدليل التنظيمي : - (2)

الدليل التنظيمي هو دليل المنظمة ، ومرشد لمدير المنظمة عن كل ما يخص الهيكل التنظيمي والأنشطة التنظيمية فى المنظمة . و يشرح المبررات التى دعت المنظمة إلى تبني- هيكل تنظيمي بعينه دون آخر ، وهذه المبررات هى رسالة ورؤية وأهداف وأستراتيجيات المنظمة، وظروف المنافسة ، وطبيعة المنتجات والأسواق والعملاء ، حجم وعمر وثقافة المنظمة ، طبيعة التكنولوجيا والمديرين والعاملين بها ، وغيرها من المبررات الأخرى التى تؤثر فى شكل التنظيم .

ويقدم الدليل التنظيمي صورة كاملة عن رسم وخرائط التنظيم وتفصيلاتها على مستوى المنظمة ككل ، ومستوى الإدارات ومستوى الأقسام ، كما يعطى وصفاً تفصيلياً للمهام و الواجبات داخل كل إدارة أو قسم أو وحدة ( الأختصاصات التنظيمية ) ، كما يصف السلطات الممنوحة لشاغل كل وحدة تنظيمية ، ( الصلاحيات التنظيمية ) ، ويشرح العلاقات الرأسية والوظيفية والاستشارية ويحدد نوع السلطة السائدة فى المنظمة ( تنفيذية - وظيفية - استشارية ) وطرق استخدامها .

وكما يشرح الدليل التنظيمي قواعد التفويض وظروفها وأسبابها ، ومن يخول لهم التفويض، كما يشرح اسس ودرجة وطرق ممارسة التنسيق بين الوحدات .

والدليل التنظيمي هو وصف لسياسة المنظمة وإجراءات العمل فيما يخص هيكل التنظيم والوظائف بالمنظمة ، ويشرح فلسفة المنظمة بشأن مبررات التنظيم ومنطق تصميمه وطريقة ممارسة السلطة وحجمها ، وأساليب التنسيق ، ودرجة المركزية واللامركزية ، وهو بدرجة ميثاق أو منهج عمل لتنظيم المنظمة وتوزيع القوة والنفوذ فيها ، وطريقة التعاون بين- الوحدات .

### أهمية الدليل التنظيمي واستخداماته :

إن أهمية الدليل التنظيمي واستخداماته تفوق كثيراً صعوبات أعداده، وهى تتلخص فى الآتى:

الدليل التنظيمي مصدر للمعلومات .

<sup>2</sup> () أحمد ماهر - المصدر السابق - ص 337.

- الدليل التنظيمي أداة لتصميم العلاقات .
- الدليل التنظيمي أداة للرقابة على الأداء
- الدليل التنظيمي أداة للتنسيق .
- الدليل التنظيمي أداة للاتصال .
- الدليل التنظيمي أداة لفك التشابك .
- الدليل التنظيمي أداة للثقافة التنظيمية .

### مكونات الدليل التنظيمي :

أهم مكونات الدليل التنظيمي هي :

1. مقدمة تعريفية عن المنظمة .
2. فلسفة تصميم الهيكل.
3. المصطلحات المستخدمة في الدليل .
4. خرائط التنظيم.
5. وصف الأختصاصات .
6. جدول الصلاحيات .
7. قائمة الوظائف والمقررات الوظيفية .
8. بطاقات الوصف الوظيفي .
9. قواعد استخدام الدليل التنظيمي .
10. صلاحيات وإجراءات تعديل الدليل التنظيمي .

### اعادة التنظيم Re-Organization :

ليس هنالك هياكل تنظيمية ثابتة او جامدة لأى منظمة ، ويقصد باعادة التنظيم ادخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمنظمة لاسباب مقبولة وبغرض ضمان بقائها واستمرارها فى اداء وظائفها بالشكل المطلوب .

اسباب اعادة التنظيم للهيكل التنظيمي فى المنظمة :-

1. ظهور اخطاء واضحة فى التصميم الهيكلى .
2. حدوث تغييرات فى اهداف المنظمة .

3. حدوث زيادة او انكماش واضح فى حجم اعمال وانشطة المنظمة .
4. رغبة الادارة الجديدة فى ادخال افكار تنظيمية جديدة .
5. مواجهة التغييرات والظروف الجديدة للمنظمة .

### التغيير التنظيمى Organizational Change :<sup>(1)</sup>

يعرف التغيير التنظيمى بانه نشاط يهدف اساساً الى احداث تغييرات فى بعض او كل العناصر التى تتكون منها المنظمة ، وبغرض مواجهة بعض المستجدات والاحداث المؤثرة فيها ، والحاصلة فى بيئتها الداخلية والخارجية ، وذلك لتحسين قدرتها على حل المشاكل ، وتطوير نفسها ، والتكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ، ولتحقيق الاهداف المنشودة .

## التغيير والتطوير التنظيمى Organizational Change and Development<sup>(2)</sup>

يصعب تحديد النشأة التاريخية لمفهوم التطوير التنظيمى بدقة ، وذلك لأنه مرتبط بالعديد من الأفكار السلوكية ، وتتطور المبادئ العلمية لعلم النفس وعلم الاجتماع وتطبيقاته فى المنظمات والصناعة ، الا أنه يمكن القول بأن ظهور بعض الأساليب السلوكية وتطبيقاتها على المنظمات ساعد على ولادة وبلورة فكرة التطوير التنظيمى. وأهم الأساليب السلوكية هى :

1. تدريب الحساسية Sensitivity Training

2. مناقشة نتائج المسوحات السلوكية Survey – Feed back

وللتبسيط يمكن أن نعرف الملامح الأساسية للتغيير و التطوير التنظيمى : هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة فى طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاونى بين الإداريين، وعلى

1 ( ) عمر همشرى - مصدر سابق - ص 148

2 ( ) أحمد ماهر- مصدر سابق - ص 586

الأخذ فى الحسبان البيئة التى تعمل فيها المنظمة ، وعلى التدخل من طرف خارجى ،  
وعلى التطبيق العملى للعلوم السلوكية.

### من يقوم بالتغيير والتطوير التنظيمى ؟

- تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير مشكلة الاجابة على هذا السؤال : من يقوم بالتغيير والتطوير التنظيمى ؟ هنالك عدد من الأجابات والبدائل أبسطها أن تقوم المنظمة بنفسها بالتغيير والتطوير ، أو الاعتماد على مستشار خارجى يقوم بهذا التغيير والتطوير . وتتعدد الاحتمالات والطرق فى تكليف أى منها ، وهنالك بديل ثالث هو الاعتماد على البديلين فى نفس الوقت ، وعلى المنظمة تحديد دورها ومدى تدخل المستشار الخارجى ودوره فى هذا التغيير والتطوير .

### من له سلطة التغيير والتطوير التنظيمى ؟

- تقوم الإدارة العليا والدليل التنظيمى للمنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير ، وهنالك ثلاث بدائل هى :

- (1) الإدارة العليا : وهى أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير والتطوير .
- (2) المشاركة : أن تقوم الإدارة العليا بأشراك باقى المستويات التنظيمية فى التغيير- والتطوير.

- (3) التفويض : أن تقوم الإدارة العليا بتفويض سلطة التغيير والتطوير لمستويات أدنى. يتدخل فى بعض الأحيان أطراف أخرى مؤثرة فى التغيير والتطوير التنظيمى وهى :

- مثل المنظمات المشرفة ، أو الوزارات والوزراء المشرفين على هذه القطاعات الاقتصادية أو غيرها.

- مثل الجمعيات العلمية والإدارية ، والاتحادات ، والنقابات ، والغرف المختلفة ، ومن خلال ما تجريه من مفاوضات ، ودراسة مشاكل ، والمؤتمرات والكتابات العلمية والمهنية .

- ومثل المستشار الداخلى للمنظمة ، الذى له خبرة فى مجالات السلوك الإنسانى والعلاقات الشخصية ، والإدارة والتنظيم ، وهو على قدر كبير من المعرفة بالظروف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين بها .

## اسباب التغيير والتطوير التنظيمى :-<sup>(1)</sup>

1. تغيير او تعديل اهداف المنظمة .
2. التطور التكنولوجى فى المنظمة يستدعى تغييرات تنظيمية فى المجالين المادى والبشرى .
3. تغيير الشكل العام للمنظمة ، بالاندماج مع اخرى ، او تغطية مناطق جغرافية اخرى.
4. القضاء على بعض المظاهر السالبة فى المنظمة ، مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، او بطء العمل ، وارتفاع التكلفة ، او تدنى الانتاجية ، او غيرها .
5. تغيير وتطوير حاجات السوق والمستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم.
6. زيادة حدة المنافسة فى السوق يستدعى تغيير فى السياسات واساليب العمل واجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة للسوق ، وحجم القوى العاملة وطبيعتها، وغيرها .
7. تغيير وتطوير ادارة المنظمة ، وتغيير فلسفة الادارة واسلوب العمل .
8. التغيير فى البيئة الخارجية للمنظمة ، خاصة فى التشريعات والقوانين الحكومية، مثل تعديل ساعات العمل ، تعديل نظام الرواتب ، تعديل نظام المشتريات وغيرها.

## مجالات التغيير التنظيمى :<sup>(2)</sup>

1. الانشطة والاعمال ، مثل استحداث جديد ، او دمج ، او الغاء بعضها فى المنظمة .
2. العنصر البشرى ، زيادة حجم القوى العاملة ، او تخفيضها ، او زيادة مهاراتها بالتدريب والتنمية المهنية فى المنظمة .
3. الموارد المالية ، تغيير او زيادة الاجهزة والمعدات المستخدمة ، ورفع المستوى التكنولوجى، وتغيير المدخلات المستخدمة فى المنظمة .
4. السياسات ، تعديلها او الغائها او ادخال سياسات اخرى جديدة للمنظمة .
5. طريقة العمل واجراءاته ، تبسيط او تعقيد ، او ادخال اساليب جديدة .

<sup>1</sup> 0 ربحى مصطفى عليان - مرجع سابق - ص 134

<sup>2</sup> 0 ربحى مصطفى عليان - المرجع السابق - ص 135

6. الهيكل التنظيمي ، اعادة تقسيم الوحدات التنظيمية بالدمج او الالغاء او استحداث جديدة .

## المبحث العاشر

### التوجيه والرقابة

#### مفهوم التوجيه :-

- **يعرف التوجيه :** انه الوظيفة الادارية التنفيذية ، التي تنطوى على التوجيه والارشاد للافراد لتنفيذ الاعمال واتمامها لتحقيق هدف مشترك <sup>(1)</sup> .
- **ويعرف الجيوسى <sup>(2)</sup> التوجيه بالآتى :-**  
هو عملية ارشاد وتوجيه لنشاطات افراد المنظمة فى الاتجاهات الصحيحة التي تؤدى الى تحقيق اهداف المنظمة . والتوجيه يهدف الى خلق قوة عمل فعالة بين اعضاء المنظمة نحو تحقيق اداء افضل ونتاجية اعلى .
- **مبادئ التوجيه :** تعتمد على مبدئيين من مبادئ الادارة وهما :-
  1. مبدأ تجانس الاهداف: وهو مدى تجانس اهداف الفرد العامل فى المنظمة مع اهداف المنظمة. ولذا يجب ان يكون هنالك تكامل وتجانس بين اهداف الفرد واهداف المنظمة .
  2. مبدأ وحدة التوجيه: ينبغى ان لا يكون الفرد العامل فى المنظمة مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد. وذلك لتجاوب الافراد وزيادة الولاء التنظيمى وتقليل المنازعات والصراعات التنظيمية .
- **حقائق وظيفة التوجيه :-**

<sup>(1)</sup> بشير العلق - مصدر سابق - ص 263 .

<sup>(2)</sup> محمد رسلان الجيوسى - مصدر سابق - ص 127 .

1. تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشرى فى المنظمة .
2. الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين فى المنظمة .
3. تمارس بفاعلية اكثر فى عمليات الحفز الانسانى والاتصالات .
4. الفهم العام لطبيعة السلوك الانسانى لتحقيق اهداف المنظمة .

### • اسس التوجيه :-

التوجيه هو قلب الادارة ، لانه يحفز على العمل ويستند على الاسس التالية :-

1. اصدار اوامر واضحة وكاملة ومقنعة وقابلة للتنفيذ .
2. توضيح طرق وسبل ووسائل انجاز الاوامر ، وتناسبها مع ظروف العمل .
3. حفز الافراد لتحقيق اعلى كفاءة فى الانجاز .
4. تقدير اجتهاد الافراد العاملين بالمكافأة ، لزيادة حماسهم واجتهادهم فى العمل.

### • ركائز ومكونات التوجيه : التوجيه له ثلاثة ركائز ومكونات اساسية متداخلة

ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها وهى :

1. القيادة. 2. الاتصال. 3. رفع الروح المعنوية لافراد القوى العاملة (التحفيز).

### الرقابة :-

#### • مفهوم الرقابة : <sup>(1)</sup> هى الحلقة الاخيرة فى حلقات العملية الادارية ، بعد التخطيط

- التنظيم - التوجيه ، والتأكد من ان التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له ، وليثبت من دقة الاتجاه نحو تحقيق الاهداف . وجدير بالذكر ان الرقابة تزداد وتتعدد كلما كبر حجم المنظمة او ازداد عدد العاملين فيها ، وتنوعت الاعمال وتعددت . وتطورت الرقابة واصبحت رقابة ايجابية لاكتشاف الخطأ والعمل على منع وقوعه ما أمكن ذلك ، بدلاً من ما كانت عليه سابقاً من كشف الانحراف والخطأ وتحديد المسؤول عنه من اجل معاقبته (رقابة سلبية) .

#### • تعريف الرقابة : <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - مرجع سابق - ص 194 .

<sup>(2)</sup> عمر الهمشرى - مرجع سابق - ص 217 .

1. قياس الاداء وتصحيحه والتأكد من ان الاهداف قد تحققت ، بتنفيذ الخطط الموضوعية ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسار اى انحراف او خطأ عن الخطة .
2. يعرف هنرى فايول <sup>(1)</sup> الرقابة على انها : التحقق ما اذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطط الموضوعية ، والتعليمات المحددة ، والمبادئ المقرره ، وهى تهدف الى كشف نقاط الضعف او الاخطاء وتحديدتها من اجل تصحيحها ومنع تكرارها .
3. وعرف فتحى السيد حسيب <sup>(2)</sup> الرقابة انها : الافعال والقرارات التى يتخذها المدير للتأكد ان الاداء الفعلى مطابقاً للاداء الذى سبق تحديده مقدماً .
4. ويقول الصيرفى <sup>(3)</sup> ان الرقابة هى احدى الوظائف التى يمارسها المدير فى المنظمة ، وفى كل المستويات الادارية ، بغرض التثبيت ان ماتم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له.

### • اهمية الرقابة :

الرقابة عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والانجاز حسبما مقرر له، وتساعد فى الكشف او التنبؤ بالاطياء او الانحرافات واتخاذ ما يلزم من اجراءات لمنع حدوثها او تكرارها . وهى عملية ديناميكية ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الادارية فى المنظمة ، كما انها تنصب على جميع مدخلات ومخرجات العمل فى المنظمة وتشمل جميع المستويات الادارية .

### • انواع الرقابة :- <sup>(4)</sup>

هنالك انواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم فى تصنيفها، وهى كما يلى :-  
**اولاً : الرقابة من حيث توقيت حدوثها :-**

<sup>1</sup>() Fayol, Henri - General industrial management Translated by Constance stores. Pitman, sons, London

<sup>2</sup>() فتحى السيد حسيب - مقدمه فى ادارة الاعمال - بورسعيد - غير مبين الناشر - 1990م - ص 341 .

<sup>3</sup>() محمد عبد الفتاح الصيرفى - مصدر سابق - ص 307 .

<sup>4</sup>() عمر همشرى - مصدر سابق - ص 220

1. الرقابة الوقائية Preventive: هي رقابة تسعى لاكتشاف الاخطاء او الانحرافات قبل وقوعها، والاستعداد لها للحيلولة دون وقوعها .
2. الرقابة المتزامنة Instant : هي رقابة تقيس الاداء وتقييمه مقارنة مع المعايير المحدده مسبقاً لاكتشاف الخطأ عند حدوثه ، والعمل على معالجته فوراً .
3. الرقابة اللاحقة Follow-up : هي رقابة بعديه لانها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل ، ويتم المقارنة بين الانجاز الفعلى مع المعايير المحدده سابقاً ، لرصد الخطأ او الانحراف والعمل على علاجها وتلافيها مستقبلاً .

#### ثانياً : الرقابة من حيث شموليتها :-

1. الرقابة الشاملة Comprehensive : هي رقابة تسعى لتقييم الاداء الكلى للمنظمة ، ومعرفة مدى كفاءتها فى تحقيق الاهداف الموضوعه .
2. الرقابة على مستوى الوحدة الادارية Departmental : وهى رقابة تسعى الى تقييم الاداء والانجاز الفعلى لدائرته او قسم فى المنظمة ، لمعرفة مدى كفاءته فى اداء العمل وتحقيق الاهداف .
3. الرقابة على مستوى الفرد Individual : وهى رقابة تسعى الى تقييم اداء الفرد وانجازاته ، ومعرفة مستوى كفاءته فى العمل ، وسلوكه فيه ، ومدى اسهامه فى تحقيق الاهداف الموضوعه لدائرته او قسمه الذى يعمل فيه .

#### ثالثاً : الرقابة من حيث المصدر :-<sup>(1)</sup>

1. الرقابة الداخلية Internal : وهى رقابة من داخل المنظمة يمارسها المدير او الرئيس او المسؤول على مختلف المستويات الادارية ، وربما يعهد بها الى وحده ادارية متخصصة بالمنظمة .
2. الرقابة الخارجية External : وهى رقابة تقوم بها اجهزة رقابية خارجية متخصصة من خارج المنظمة ، تتبع المؤسسة الام او الحكومة .

#### رابعاً : الرقابة من حيث نوع الانحراف :-

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - مصدر سابق - ص 196.

1. الرقابة الايجابية Positive : وهى رقابة تسعى الى تحديد الانحراف الايجابى والمفيد للمنظمة عن الخطة الموضوعية ، ويتم تحليلها ، ومعرفة اسبابها ، والعمل على الاستفادة منها مستقبلاً .

2. الرقابة السلبية Negative : وهى رقابة تسعى الى تحديد الانحراف السلبي والغير مفيد للمنظمة عن الخطة الموضوعية ، وتحليلها ، ومعرفة اسبابها ، والعمل على ايجاد الحلول الناجعة لتلافيها وعدم الوقوع بها مستقبلاً .

### خامساً : الرقابة من حيث طريقة تنظيمها :-

1. الرقابة المفاجئة Unexpected : هى رقابة تتم بشكل مفاجئ ودون سابق انذار ، بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ، ورصد الانحراف ان وجد .
2. الرقابة الدورية Periodic : وهى رقابة تتم فى فترات زمنية محددة .
3. الرقابة المستمرة Continuous : وهى الرقابة التى تتم عن طريق المتابعة المستمرة ، والتقييم المستمر لاداء العمل فى المنظمة .

### • مراحل عملية الرقابة :-<sup>(1)</sup>

هنالك خمس خطوات ومراحل اساسية للرقابة الادارية هى :-

#### اولاً : تحديد اهداف الرقابة Goals :-

1. الهدف العام للرقابة هو معرفة الانحراف او الخطأ قبل وقوعه ، والعمل على تحاشيه ، او معرفة الانحراف او الخطأ فور وقوعه ومعالجته قبل استفحاله ، ويعنى هذا خضوع المنظمة بشكل شمولى الى عملية الرقابة .
2. الاهداف الخاصة للرقابة: هى قياس نتائج اعمال وانشطة معينة بناء على معايير محده ، فى مجال الانتاج تركز الرقابة على كمية الانتاج ونوعيته فى المنظمة ، بينما فى مجال المال تركز الرقابة على حسن استغلال الموارد المالية ، وعدم صرفها خارج بنود صرفها المحدده .

#### ثانياً : تحديد معايير الاداء Standers :-

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - المرجع السابق - ص 198 .

لابد من وجود معايير ومقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة اداء او انجاز المنظمة بصورة عامة ، واداء العاملين فيها بصورة خاصة . يجب ان يكون المعيار محدداً بدقة ، وان يكون واضحاً ومفهوماً على نحو لا يقبل التأويل او التفسير . ومن اهم المعايير التى يمكن استخدامها لتقييم اداء المنظمة ما يلى :-

1. معايير كمية Quantitative Standards : هى معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب انجازها من قبل الوحدات الادارية او الافراد العاملين فى المنظمة ، خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بكمية الانتاج او الانجاز الفعلى .
2. معايير نوعية Qualitative Standards : هى معايير تتعلق بنوعية الاداء المطلوب ومستواه .
3. معايير التكلفة Cost Standards : هى معايير تتعلق بالرقم المادى الذى يجب ان لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لانتاج منتج معين ، او تقديم خدمة ، او انجاز احد المهام .
4. معايير زمنية Time Standards : هى معايير تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، او تقديم خدمة معينة وتوفيرها .
5. معايير القيم المعنوية Intangible Standards : هى معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة ، مثل مدى دعم المشروع ، او درجة اخلاص العاملين وولائهم للمنظمة وروحهم المعنوية ، ونجاح برنامج العلاقات العامة ، وغيرها .

### **ثالثاً : قياس الاداء Performance Appraisal :-**

قياس الاداء خطوة من خطوات العملية الرقابية ويعنى قياس العمل الفعلى الذى تم انجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعة وتحديد اسباب الانحراف . وتحتاج عملية قياس الاداء الى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التى تبين واقع الحال وكيفية الاداء فعلاً. واداة القياس المناسبة ، ووضوح المعايير وموضوعيتها.

### **رابعاً : كشف اسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها :-**

لابد من تحديد الانحراف سلباً اوايجاباً ، ولا بد من تحليلها ، ومعرفة اسبابها ، وتكوين صورة كاملة عنها .

- الانحرافات الايجابية التي ينتج عنها فائدة للمنظمة قد لا تحتاج الى علاج ، بل يستلزم اقتراحات من اجل تدعيمها وتشجيعها وتعميمها فى مجالات اخرى .
- الانحرافات السلبية تحتاج الى علاج ، بعد معرفة الاسباب التي ادت اليها وتحليلها.
- كشف اسباب الانحراف هو النقطة التي تلتقي فيها الرقابة ، من خلال نتائجها ، مع باقى عناصر العملية الادارية .

#### خامساً : المتابعة :-

بعد اتخاذ اجراءات تصويبية ، لابد لادارة المنظمة من الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة اذا كان هناك تقدم وتحسن فى الاداء ، أو أن الامور بقيت على ما هو عليه بعد ما اتخذ من اجراءات ، حتى يبدأ تصحيح الوضع من جديد.

#### • مجالات الرقابة :-<sup>(1)</sup>

1. الرقابة على الاهداف : الرقابة على الاهداف للتأكد من ان الاهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع ، والتأكد من ان الانشطة والاعمال فى المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق الاهداف .
2. الرقابة على السياسات : الرقابة على السياسات تهدف الى التأكد من ان الاعمال فى المنظمة تسير وفقاً للسياسات المقررة ، ودراسة الانحرافات ان وجدت ، وتصحيح الاخطاء فوراً ، وتعديل السياسات نفسها اذا استدعى الامر ذلك .
3. الرقابة على الاجراءات : تحديد الاجراءات ، ومتى وكيف يتم الاداء ومن المسؤول عنه ، لكى تهدف الرقابة على الاجراءات الى التأكد من التزام جميع العاملين فى المنظمة باجراءات العمل المقررة .
4. الرقابة على التنظيم : تهدف الرقابة على التنظيم الى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمى المحدد ، واوجه النشاط ، والتقسيمات التنظيمية ، وعلاقة السلطة ، والخرائط التنظيمية ، ومواصفات الوظائف ، وخرائط العمل واجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة ، وغير ذلك من امور التنظيم.

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - المرجع السابق - ص 202 .

5. الرقابة على مصادر المعلومات : تسهم الرقابة على مصادر المعلومات فى بناء مجموعات ملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستخدمين ورغباتهم الى اقصى درجة ممكنة، وتنماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة ، ومصادر هذه الرقابة هى الدولة - ادارة المنظمة - المستفيدون .
6. الرقابة على الانتاج : تهدف الرقابة على الانتاج التأكد من ان المنتج مطابق كماً ونوعاً لما هو مطلوب ، وتكلفةً وزمناً لما هو محدد ، وانه يراعى اذواق المستخدمين وحاجاتهم ورغباتهم ، ويدعم المركز التنافسى للمنظمة فى السوق ، وتشمل الرقابة على عناصر الانتاج ، والرقابة على تكاليف الانتاج ، والرقابة على العملية الانتاجية ناتجا ، والرقابة على جودة الانتاج .
7. الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها : تتعلق الرقابة على خدمات المعلومات بكمية ونوعية وتكلفة وسرعة الخدمات المقدمة الى المستخدمين من المنظمة ، ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات ، ومقارنة هذه الخدمات بالخدمات المقدمة من منظمات اخرى مثيله ، بغرض اكتشاف الانحراف او الخطأ والعمل على تصويبه . وتهدف الرقابة على خدمات المعلومات التأكد من ان مخزون المنظمة من المعلومات ومصادرها يحقق الحد المعيارى المطلوب .
8. الرقابة المالية : تعنى الرقابة المالية متابعة الخطط المالية خطوة بخطوة لدى تنفيذها للتعرف على المشكلات والانحرافات الحاصلة فى المجال ، والعمل على معالجتها فى الوقت المناسب . وتهدف الرقابة المالية الى تأمين سلامة المركز المالى وتوفير السيولة، وان الصرف المالى تم على الوجوه المحددة والمشروعة .
9. الرقابة على الافراد : الرقابة على الافراد عنصرين اساسيين هما :-  
أ. الرقابة على سياسات الافراد للتحقق من سلامتها وكفايتها (اجراءات اختيار الموظفين - التدريب - التأهيل - الحوافز- الرواتب) .  
ب. الرقابة على مجال السلوك والتصرف للافراد (الانضباط - تطبيق القواعد واللوائح والتعليمات - درجة الروح المعنوية) .

10. الرقابة على المستفيدين : هى رقابة غير مباشرة ، رقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع المنتجات او الخدمات ، وطرق افادتهم منها ، وطريقة التعامل مع موظفى المنظمة .

### • اساليب الرقابة :-<sup>(1)</sup>

للرقابة اساليب متعددة تعتمد على درجة بساطة او تعقيد العمل فى هذه المنظمات ، وعلى حجمها وطبيعة تخصصها وانشطتها ، ومن اهمها :  
**اولاً : الرقابة بالاستثناء :-**

تعرف الرقابة بالاستثناء انها ذلك النمط الذى تراجع فيه الانحرافات المهمة فقط عن الخطط الموضوعية ، كاساس لاتخاذ الاجراءات التصحيحية . وهو نظام يعطى لمدير المنظمة اشارات خطر عندما يكون انتباهه مطلوباً ، وهو لا يدق الا اذا كانت هنالك امور جسام تتطلب انتباه المدير ، والهدف الاساسى للرقابة بالاستثناء تبسيط العملية الادارية ذاتها والتخفيف من اعباء المدير .

### **ثانياً : الرقابة التقليدية :-**

تنقسم الرقابة التقليدية الى نوعين هما :

1. الملاحظة الشخصية : الملاحظة الشخصية احد الاساليب الهامة والشائعة فى الرقابة على المنظمات الكبيرة عامة ، والمتوسطة والصغيرة الحجم منها خاصة ويعد اسلوب غير كامل للرقابة ، وربماً مكماًً للاساليب الاخرى .
2. الميزانيات التقديرية : الميزانيات التقديرية او التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية . وهى ترجمة بالارقام للخطة لفترة زمنية محددة ، وبقائمة للنتائج المتوقعة من الخطة بالارقام . وبالمقارنة بين الارقام المخططة والمقدرة والارقام الفعلية للمصروفات والايرادات يتم تحديد الانحرافات المالية ، وهذا يعنى ان التقديرات المالية بالارقام فى الميزانية التقديرية لفترة زمنية محددة هى معيار يقاس به الانجاز فى المنظمة لتلك الفترة الزمنية المحددة .

<sup>(1)</sup> ربحى مصطفى عليان - المرجع السابق - ص 208 .

## المبحث الاول

### مقدمة عن الثروة الحيوانية وادارتها فى السودان

- عرف الاستعمار عند دخوله السودان اهمية الدور الذى يمكن ان تلعبه الثروة الحيوانية فى الاقتصاد السودانى ، حيث قام بوضع اسس الخدمات البيطرية عام 1901م كأول مصلحة بيطرية مصاحبة للجيش البريطانى لرعاية الخيول ، وتهتم بالثروة الحيوانية وتعمل على رعايتها وتنميتها .
- تطورت فى نوفمبر عام 1911م ، وتعاقب على ادارتها عدة مدراء من رتب عسكرية مختلفة حتى عام 1955م ، وفى يونيو عام 1955م وقبل اعلان الاستقلال وفى ظل السودان تمت سودنتها بمسمى مصلحة الانتاج الحيوانى ، وكان اول مدير سودانى لها المرحوم الدكتور/ محمد ابراهيم خليل .
- بعد الاستقلال اصبحت وزارة الثروة الحيوانية وحتى عام 1971م ، واصبحت وزارة الانتاج الحيوانى مرة أخرى فى عام 1972م . ثم دمجت ولاول مره مع وزارة الزراعة كموارد طبيعية منذ عام 1972م حتى عام 1985م ولاسباب سياسية بحتة . ثم عادت وزارة الثروة الحيوانية عام 1985م عند الانتفاضه على حكم مايو حتى عام 1989م مع بداية الانقاذ ، حيث دمجت مرة اخرى مع وزارة الزراعة فى بداية عهد الانقاذ ثم فصلت كوزارة للثروة الحيوانية والسمكية فى عام 1996م وحتى هذه اللحظات .
- كما ان كل الحكومات الوطنية بعد الاستقلال اهتمت بالثروة الحيوانية وبالخدمات البيطرية ، مما استدعى انشاء وزارة مستقلة للثروة الحيوانية حتى تتمكن من الاستمرار فى رعايتها وتنميتها لدعم الاقتصاد الوطنى . حيث زادت معدلات تعدادها كالاتى :  
1927م – 6 ستة مليون رأس .  
1944م – 12 اثنى عشر مليون رأس .

1954م - 17 سبعة عشر مليون رأس . 1964م - 27 سبعة وعشرون مليون رأس.  
1974م - 42 اثني واربعون مليون رأس . 1976م - 45 خمسة واربعون مليون رأس.  
(اخر تعداد حيوانى قومى) .

1984م - 57 سبعة وخمسون مليون رأس . 1991م - 65 خمسة وستون مليون رأس.  
2001م - 128 مائة وثمانية وعشرون مليون رأس. 2006م - مائة وثمانية وثلاثون مليون رأس.

2010م - 140 مائة وأربعون مليون رأس.

وبعد الانفصال عام 2011م أصبح تعداد الثروة الحيوانية في جمهورية السودان حوالي 102 مائة وإثنين مليون رأس.

- يلاحظ زيادة تعداد الثروة الحيوانية فى السودان منذ عام 1927م حتى عام 2006م بصورة مضطرده وذلك يرجع الى تكثيف الخدمات البيطرية ومكافحة الاوبئة والاهتمام بصحة القطيع القومى ، وحملات التطعيم السنوية ضد الامراض الوبائية ، الى جانب الاهتمام الى حد ما بالانتاج الحيوانى وتحسين نسل الحيوان فى السودان .
- خلال الفترة 1976م - 1977م تم اجراء اخر تعداد للثروة الحيوانية المستأنسة فى السودان (الاحصاء الحيوانى القومى) وتم تحديد نسبة الزيادة السنوية لكل فصائل الحيوان (ابقار - اغنام - ماعز - جمال) .
- انشأت وزارة الثروة الحيوانية عدد من المحطات لتربية وبحوث صحة وإنتاج الحيوان ، ولجمع المعلومات عن الصفات الشكلية والتناسلية والانتاجية عن الابقار والاغنام والماعز والجمال والخيول والدواجن السودانية وهى :<sup>(1)</sup>

1. محطة ابحاث - غزالة جاوزت عام 1957م - جنوب دارفور .
2. محطة ابحاث - ام بنين عام 1957م - جنوب الجزيرة - ولاية سنار.
3. محطة ابحاث - عطبره عام 1946م - مديرية النيل - ولاية نهر النيل.
4. المركز القومى لابقار الالبان - الشكابة - 1979م - الجزيرة .
5. محطة ابحاث النشيشيية - ودمدى - الجزيرة .

<sup>(1)</sup> المصدر: وزارة الثروة الحيوانية

6. محطة ابحاث الانتاج الحيوانى (حلة كوكو - الخرطوم) التغذية - التلقيح الاصطناعى - الدواجن .

7. محطة ابحاث الضأن - الهدى - 1958م - الجزيرة .

• ان اول مزرعة ألبان تم تشييدها بالخرطوم بحرى على ضفة النيل الازرق عام 1907م ، وذلك لمد الجيش الانجليزى حينذاك بالآلبان . وتم استيراد اول ثور اجنبى (شورت هورن) من انجلترا لتتهجين- ابقار المزرعة (ابقار البطانة) . كما استوردت الارسالية الامريكية عام 1927م ثور هولشتاين فريزيان من الولايات المتحدة الامريكية . وتم بيع المزرعة للقطاع الخاص عام 1930م للسيد/ عزيز كافورى ، حيث درج على استيراد ثيران من انجلترا - الايرشير والفريزيان . حيث اوضحت الدراسات ان احسن السلالات هى سلالة الفريزيان ، لانه سريع التأقلم وعالى الادرار للبلبن ، وتسمين العجول الذكور لانتاج اللحم . وبعد ذلك انتشرت عملية

استيراد الثيران والابقار الاجنبية ، لعدد من من مزارع الآلبان الحديثة التابعة للحكومة او القطاع الخاص .

• اختلفت الاراء حول عملية التهجين ، او تربية الابقار الاجنبية الصافية ، او تربية الابقار المحلية الى جانب تحسين ظروف بيئتها والاهتمام بالتغذية ، وحماية الصحة ، حيث اتجهت الغالبية الى التهجين- بين- الابقار المحلية والثيران الاجنبية عن طريق التلقيح الاصطناعى استعمال السائل المنوى فقط ، لسلامة الابقار والقطيع السودانى من الامراض التى قد تنتقل مع استيراد الثيران الاجنبية .

• ولا بد لمزيد من الدراسة لمعرفة اى الطرق افضل للسودان لزيادة انتاجية الآلبان واللحوم.<sup>(1)</sup>

1. الاعتماد على الابقار المحلية مع تحسين بيئتها وتغذيتها مع الاختيار (Selection) .
2. الاعتماد على الابقار الاجنبية .
3. الاعتماد على التهجين بين المحلية والاجنبية واستعمال التلقيح الاصطناعى .

## الثروة الحيوانية والسلمكية في السودان

<sup>(1)</sup> المصدر: وزارة الثروة الحيوانية

## 1/ الموارد البشرية في السودان :-

طبقاً لتعداد عام 2008م قدر عدد سكان السودان بحوالى 39 مليون نسمة ، 20 مليون ذكور ، 19 مليون اناث ، جملة شمال السودان 30.5 مليون نسمة وجملة جنوب السودان 8.5 مليون نسمة ، بمعدل نمو سنوى 2.6% ، سكان الحضر 25.2% ، والريف 66.3% ، والرحل 8.5% من جملة السكان بالبلاد بمعدل نمو سنوى يبلغ 4%- ، 1.6%- ، 6% على التوالى ، ويقدر حجم القوى العاملة بحوالى 9 مليون نسمة ، بمعدل نمو سنوى 3.7%- ، وتقدر البطالة بـ 15.5% من جملة القوى النشطة . وبعد الانفصال عام 2011م أصبح تعداد السكاني لجمهورية السودان 32 مليون نسمة.

## 2/ نشاطات الثروة الحيوانية بالسودان :

نشاطات القطاع العام خاصة لصحة الحيوان ومكافحة الاوبئة على المستوى الاتحادي مقتصرة على وزارة الثروة الحيوانية والسمكية (MARF) والتي اعيد إحياءها عام 1996م والتي تشمل الان عدة ادارات عامة ومراكز . تقدم تقاريرها للوزير من خلال وكيل وزارة الثروة الحيوانية والسمكية (under secretary) . هيئة بحوث الثروة الحيوانية وهيئة الامدادات البيطرية والتي تقدم تقاريرها للوزير مباشرة ، (ARRC) والتي تبعت اخيراً لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية.

فى غالبية الولايات ادارة عامة للثروة الحيوانية تتبع لوزارة الزراعة والثروة الحيوانية والرى ((MOAR ، اما فى بعض الولايات يوجد وزارة ثروة حيوانية وسمكية ولائية .

## 3/ تعداد الثروة الحيوانية فى السودان :

يمتلك السودان قبل الانفصال ثروة حيوانية قدرت بحوالى 138 مليون رأس حسب تقديرات وزارة الثروة الحيوانية والسمكية لعام 2006م ، يبلغ تعداد الابقار 41 مليون ، الاغنام 50.4 مليون ، الماعز 42.8 مليون ، والابل 3 مليون ، والفصيلا الخيلية 5 مليون ، ويمتلك السودان ارثا قوميا ضخماً من مفردات الثروة الحيوانية المستأنثة ، والبرية ، والماشية ذات المواصفات الجيدة لتلبية احتياجات السوق المحلى والخارجى ، وتشكل مرتكزاً هاماً للامن الغذائى

وقاعدة تنموية واقتصادية جديرة بالاعتبار ، وحسب التقديرات المعتمدة للاحصاء الحيوانى بوزارة الثروة الحيوانية والسمكية الاتحادية لعام 2000م تتوفر فى السودان 49.4 مليون وحدة حيوانية بانتشار جغرافى على نطاق القطر. وتحتل ولايات الغرب ، والولايات الجنوبية ، وولايات وسط السودان مواقع الثقل الرئيسية .

يحتل السودان المرتبة الاولى بين الدول العربية من حيث ثروته الحيوانية ، اذ يمتلك 70% من الابقار فى الوطن العربى ، و 31% من الاغنام ، و 49% من الماعز ، و 25% من الابل ، وكما يساهم بحوالى 43% من انتاج اللحوم الحمراء ، وهو لهذا مرشح لسد فجوة العالم العربى من هذه السلعة الغذائية الهامة .

ويعزو الارتفاع المطرد فى عدد الانعام وفى المنتجات الحيوانية مثل اللحوم والالبان والجلود الى التوسع الكبير الذى حدث فى حجم القطيع بفضل التحسن الكبير فى الظروف المناخية وفى مكافحة امراض الحيوان. والجدول رقم (2/1) يوضح تطور اعداد الثروة الحيوانية منذ 1976م (حيث تم اجراء اخر تعداد حيوانى) وحتى عام 2001م ، وفيه تقدر نسبة النمو السنوى للابقار 5.7% ، والاغنام 7.6% ، والماعز 9.9% ، والابل 1.2%<sup>2</sup>.

### جدول رقم (2/1)

#### تطور اعداد الثروة الحيوانية (مليون رأس)

السنة	76/1977	86/1987	1996	1998	2000	2001
ابقار	15.4	19.7	31.7	34	37	38.1
ضأن	16.2	18.8	37.2	42	46	47
ماعز	11.2	13.9	35.2	37	38	39.95
ابل	2.4	2.7	3	3	3.1	3.2
الجملة	45.2	55.1	107.1	116	124.1	128.45

المصدر :- تقرير وزارة الثروة الحيوانية والسمكية - الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية .

#### 4/ التوزيع الجغرافى للثروة الحيوانية :

الجدول (2/2) يوضح التوزيع الجغرافى للثروة الحيوانية على نطاق القطر مقارنة بالمساحة ونسبة السكان لعام 1989م، ومن هذا الجدول يتضح ان نسبة الحيوان للانسان تبلغ 4 الى 1 وهى نسبة عالية مقارنة بالمتوسط العالمى 1 الى 1 والمتوسط الافريقى 1.5:1 لكل فرد.

#### جدول رقم (2/2)

#### التوزيع الجغرافى مقارنة بنسبة المساحة نسبة للسكان لعام 1989م

الثروة الحيوانية %				عدد السكان %	المساحة %	الولايات
إبل	ماعز	ضأن	أبقار			
7.0	3.6	3.0	0.4	5.2	19.0	الولايات الشمالية
28.1	12.2	11.2	4.4	11.5	13.5	الولايات الشرقية
0.6	3.8	1.8	0.4	9.8	1.0	ولاية الخرطوم
11.0	21.2	28.8	19.2	16.2	5.6	الولايات الوسطى
36.2	21.0	20.2	15.6	15.0	15.2	ولايات كردفان
15.6	20.5	16.3	23.7	15.0	20.3	ولايات دارفور
1.4	17.8	19.4	36.1	25.7	15.6	الولايات الجنوبية

المصدر :- تقرير وزارة الثروة الحيوانية - الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية .

قطاع الماشية له دور مهيمون وغالب فى الاقتصاد والامن الغذائى فى السودان ، ومجموع التقديرات لتعداد الماشية حوالى 103 مليون رأس فى العام 94/1995م ، يكون الضأن منها 36% ، الماعز 32% ، الابقار 29% ، و 3% جمال ، حوالى 73% من الماشية تنتج فى الولايات الغربية متمركزة فى الولايات التالية تنازلياً غرب كردفان (9.2%) ، النيل الازرق (9%) ، شمال دارفور (7.3%) ، غرب دارفور (6.9%) ، جنوب دارفور (6.8%) ، النيل الابيض (5.9%) ، شمال كردفان (5.1%) ، الجزيرة (4.7%) و جنوب كردفان (4.1%) ، تربي الماشية بواسطة الرحل الذين يتبعون الطريقة التقليدية فى تربيتها الجدول رقم (2/3) يوضح المسحوبات السنوية فى فترة التسعينات.

## 15/ دور الثروة الحيوانية فى الامن الغذائى :

تشكل الثروة الحيوانية مصدراً هاماً للبروتين عالى القيمة والفايتمينات والمعادن والاملاح والعناصر الغذائية الدقيقة للمواطنين عامة ، وللرعاة والمنتجين- بصفة خاصة ، كما تساهم الثروة الحيوانية بطرق غير- مباشرة فى توفير الغذاء للمواطنين خصوصا فى المجتمعات الرعوية حيث تعد المصدر الاساسى للسيولة النقدية (CASH) حيث يتم بيعها لشراء الدخن والذرة والسكر وخلافه . كما انه وبالنسبة للمنتجات الريفية الاخرى يتم بيعها عند فشل المحصول لشراء الحبوب. الجدول رقم (2/4) و(2/5) يوضح تقديرات انتاج الثروة الحيوانية من اللحوم والالبان والبيض للاعوام 1996 - 2000م .

جدول رقم (2/3) تعداد الحيوانات وتقديرات المسحوبات للفترة من 90/1991 - الى 1999م .

النوع العام	الابقار	الضأن	الماعز	الابل	المسحوبات	العدد	المسحوبات	العدد	المسحوبات
	العدد	المسحوبات	العدد	المسحوبات	العدد	المسحوبات	العدد	المسحوبات	العدد
	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)
90/1991	21028	1619	20701	8382	15278	5246	2757	320	
91/1992	21630	2283	23043	9314	18650	6399	2787	319	
92/1993	25091	3223	26517	10721	22693	7782	2849	377	
93/1994	27572	4143	30977	12706	27567	9673	2886	422	
94/1995	3077	4610	37146	16882	33319	11960	2903	453	
1996	31669	5794	37202	16882	35215	14683	2915	472	
1997	33102	6055	39835	18075	36037	14982	2936	486	
1998	43584	6635	42363	19221	36498	15153	2974	498	
1998	35825	6932	44802	20154	37346	15249	3031	511	

المصدر: وزارة الثروة الحيوانية .

جدول رقم (2/4)

تقديرات انتاج اللحوم الكلى المتاح للاستهلاك المحلى والتصدير (بالالف طن)

المتاح للتصدير					الاستهلاك المحلى					الانتاج الكلى					العام
الجملة	الابل	الماعز	الضأن	الابقا	الجملة	الابل	الماعز	الضأن	الابقا	الجملة	الابل	الماعز	الضأن	الابقا	
ة	ل			ر	ة	ل		ن	ر	ة			ن	ر	
33	15	2	13	3	422	33	46	123	220	455	48	48	136	223	90/1991
169	23	2	57	87	441	26	57	101	257	610	49	59	58	244	91/1992
440	31	2	57	350	458	27	69	124	208	868	58	71	181	558	92/1993
711	39	4	78	590	426	26	85	144	171	1137	65	89	222	761	93/1994
757	46	6	95	610	530	23	104	177	226	1287	69	110	272	836	94/1995
554	54	10	90	400	721	18	109	120	474	1275	72	119	210	874	1996
577	62	10	105	400	754	13	112	122	507	1331	75	122	227	907	1997
592	62	10	120	400	830	15	113	123	579	1422	77	123	243	979	1998
592	62	10	120	400	881	17	114	134	616	1473	79	124	254	1016	1999

المصدر: وزارة الثروة الحيوانية .

جدول رقم (2/5)

تقديرات انتاج اللحوم والالبان والبيض / بالاف طن

العام	اللحوم	الالبان	البيض
1996	1275	5786	25
1997	1331	6001	20
1998	1422	6230	18
1999	1473	6650	20
2000	1522	6879	21
2001	1569	7095	22

المصدر:- تقرير وزارة الثروة الحيوانية والسمكية.

• مساهمة الثروة الحيوانية فى الناتج المحلى الاجمالى :

وكما ذكرنا انفاً شهد قطاع الثروة الحيوانية (الماشية) توسعاً كبيراً ومطرداً ، ان زاد اسهامه فى الدخل القومى من نحو 799 مليون جنيه عام 1991/90 الى نحو 2.2 مليار جنيه عام 1997م، بنسبة زيادة بلغت 177% ، وتحققت بمعدل زيادة سنوى قدره نحو 18.5% فى السنة . نتيجة لذلك ارتفع اسهام قطاع الثروة الحيوانية (الماشية) فى الناتج المحلى الاجمالى من نحو 11.9% الى نحو 20% خلال الفترة ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجداول (2/6 - 2/14) .

جدول رقم (2/6)

نسبة مساهمة الثروة الحيوانية فى الناتج المحلى بالاسعار الثابتة

العام	مساهمة اللحوم والحيوانات الحية	مساهمة الثروة الحيوانية	الناتج المحلى الاجمالى بالاسعار الثابتة	نسبة مساهمة الثروة الحيوانية %
عقود الثمانينات	—	—	—	12% متوسط
1996	17.7	2091	10438	20

20.1	11015	2215	17.7	1997
21.7	11730	2551	18.4	1998
22.3	12913	2778	17.7	1999
21.8	28923	—	—	2000

المصدر :- تقرير بنك السودان المركزي.

جدول رقم (2/7)

كمية وقيمة صادرات الماشية والجلود والنسبة المئوية خلال الفترة 1985-81 الكمية (1) الف طن

مترى القيمة

(بملايين الجنيهات)

1985			1984			1983			1982			1981			العام
النسبة	القيمة	الكمية	السلعة												
21.0	159.4	589.9	11.3	92.6	-	10	80.2	-	12.9	62.1	-	10.1	36.0	-	الماشية(اغنا م- جمال - ابقار)
5.1	38.8	8.4	2.3	17.4	13.4	2	13.8	7.9	1.8	8.9	5.7	2.2	7.9	5.4	الجلود

المصدر :- تقرير بنك السودان المركزي.

ومن جدول (2/7) المواشى والجلود أعلاه ، زادت كمية صادراتنا من المواشى- بنسبة 72.1% فى عام 1985 مقارنة بعام 1984 ويعزى ذلك للانحسار النسبى لحالة الجفاف والتصحر عام 1985 مقارنة بسابقة .

جدول (2/8)

كمية الصادرات الفعلية للفترة من 1995/1996 الاعداد بالرأس .

النوع	ضأن	ماعز	أبقار	جمال	العام
	617	14952	2419	45.513	1995
	1001705	30,940	9606	72021	1996

المصدر :- تقرير وزارة الثروة الحيوانية والسمكية.

جدول (2/9)

كمية الصادر الفعلية من اللحوم للفترة 1995/1999 بالطن

النوع	ضأن	ماعز	أبقار	الجمال

								العام
بالطن	بالرأس	بالطن	بالرأس	بالطن	بالرأس س	بالطن	بالرأس	
8	68	4068	404	28167	143	317.384	2143	1995
27.8	194	17536	1410	28597	208.3	507.815	5212.8	1996

المصدر :- تقرير وزارة الثروة الحيوانية والسمكية.

جدول (2/10)

الدخل من صادرات الماشية خلال المحاجر المختلفة للفترة من يناير - ديسمبر 1996  
(كمية/رأس)

النوع العام	أبقار	ضأن	ماعز	جمال
الكمية بالرأس	9609	1001705	30940	72021
السعر بالدولار	2,402250	90153450	773500	50414700

المصدر :- تقرير وزارة الثروة الحيوانية والسمكية.

جدول (2/11) يوضح كميات وقيمة الصادرات من الماشية المصدرة من السودان للفترة  
1992/1995

البيان	السنة المنتهية في 30 يونيو			
	1992	1993	1994	1995
الضأن (... رأس	564,4	761,3	1,089,1	841,5
الابقار				
الأغنام (... رأس	2.8	3.9	1.5	50,4
الجمال (... رأس	1.2	0.5	1.0	53.0
اللحوم بالطن	4441	5,259	3,297	5,052
الجلود بالطن	19,634	6,626	?	?
القيمة (بالدولار) (\$...)				
الضأن	35,933	75,997	85,556	71,802
الابقار				
الماعز	49	133	34	1,705
الجمال	623	1,039	2,088	9,480
اللحوم	12,705	16,149	13,502	14,192
الجلود	16,914	11,208	11,579	20,491

117,670	112,759	104,526	66224	الجملة
555,674	523,890	417,267	319,257	جملة صادرات السودان (بالدولار...\$)
21.2	21.5	25,1	20,7	مساهمة الماشية % كنسبة مئوية

المصدر: بنك السودان : تقرير منظمة الاغذية والزراعة العالمية ص 31

### جدول (2/12) يبين حجم صادرات الماشية السودانية فى العام 1912-1910-1904

موانى التصدير	اعداد الحيوانات المصدرة 1912			اعداد الحيوانات المصدرة 1910		اعداد الحيوانات المصدرة 1904		الجهات المصدر اليها
	ماعز	ضأن	ابقار	ضأن	ابقار	ضأن	ابقار	
وادي حلفا	-	78035	287	65660	-	7555	1661	مصر
سواكن	451	5268	-	1727	-	291	-	السعودية
	451	83303	287	67387	-	7846	1661	الجملة

المصدر:- تقرير بنك السودان المركزي.

### جدول (2/13) يبين التصدير الى فلسطين و عدن

القطر	إعداد الحيوانات المصدرة		الجملة
	ماعز	ضأن ابقار	
فلسطين	-	2919	
عدن	300	120	
الجملة	300	3039	

المصدر:- تقرير بنك السودان المركزي.

### جدول (2/14) يبين صادرات السودان من الحيوانات الحية (بالاف راس) والقيمة (الف دولار

امريكى) للسنوات من 76 الى 1985م

الجملة بالدولار	الإبل		ماعز		ضأن		ابقار		النوع السنة
	القيمة	العدد	القيمة	العدد	القيمة	العدد	القيمة	العدد	
بالمليون دولار	الف دولار	الف راس	الف دولار	الف راس	الف دولار	الف راس	الف دولار	الف راس	
2,108	903	4,5	696,8	34,8	356,3	15,5	125,2	1,5	1976
6,289	584	2,5	434,5	21,7	3,8271	62,0	1443,6	13,4	1977
10,556	1187	3,4	423,8	12,1	7901,7	279,6	1044	9,9	1978

11,096	701	2,1	53	1,5	8776	241,2	1566	11,5	1979
48,080	184	0,486	176	4,4	42773	440,9	4947	13,3	1980
66,50	708	1647	210	5,3	55449	504	10133	27,2	1981
71,44	279	0,649	323	8,1	64874	546	5966	15,9	1982
70.830	211	0,529	348	8,7	59442	526	10829	27,3	1983
79,40	190	0,443	189	6,7	6824	601,9	81006	27,4	1984
73,75	210	0,490	82,2	2,9	63476	634,8	978	24,1	1985

المصدر : مؤسسة تسويق الماشية واللحوم، ملف رقم م ع ن م ت/سرى/32/ب/1/62 الرد على اسئلة الجمعية التأسيسية.

\* لا تشمل صادر الإبل الى مصر .

## انشطة الثروة الحيوانية فى ظل الحكم اللامركزى

فى مجال الثروة الحيوانية التى يقع اكثر من 90% منها فى ايدى العرب والرعاة الرحل ،  
تصبح اللامركزية محورا اساسيا فى تطوير هذه الثروة الباهظة ، لا سيما وان الخدمات  
البيطرية فى مجال صحة الحيوان لا يمكن ان تقوم من مركز واحد ولهذا كانت الفرق المتجولة  
للتطعيم هى صمام الامان ضد الامراض التى تفتك بالثروة الحيوانية .

ولذا كان التسليم بأن الحكم اللامركزى فى السودان بدأ بالحكم الشعبى ثم بالحكم الاقليمى،  
ثم الحكم الولائى ثم الحكم المحلى بعد طفرة حضارية كبرى ولكن مثل هذا النظام من الحكم  
يتطلب بالضرورة وضع حدود واضحة المعالم للعلاقات التى سوف تسود بين المركز والاقليم  
والولاية وبين الولاية والمحلية.

### 1/ الهياكل الادارية فى ظل الحكم اللامركزى :

كانت وزارة الثروة الحيوانية هى المسئول الاولى عن كل أنشطة الثروة الحيوانية فى هيكل  
يضم وزير الثروة الحيوانية يليه وكيل الثروة الحيوانية يليه مدراء الإدارات العامة من صحة  
حيوان وغيرها.

### 2/ سلبيات وايجابيات العمل فى ظل اللامركزية :

خاصة فى الفترة من عام 1961م الى عام 1971م  
أ. عدم ايمان المسؤولين فى المحافظات به ، والتعلق بالمركز كنوع من انواع التمسك بالوحدة  
الام

ب. صاحب قيام مجالس المديرية فصل واضح لهذه المجالس من مسؤولياتها والاعتماد على  
المركز فى التصدى لكثير من المشاكل .

ج. قيام حملات التطعيم الموسمية لمكافحة امراض الحيوان الفتاكة تعرضت لهزات عنيفة ،  
وقد كانت النتيجة ظهور امراض بشكل وبائى بعد ان كانت السيطرة عليها قد اكتملت ، مثل  
ظهور مرض الطاعون البقرى فى السودان وبشكل مزعج فى عام 1982م . ان مرض الطاعون  
البقرى وهو من اسهل الامراض مكافحة اذ ان المصل الواقى ضد هذا المرض يعتبر من احسن  
الامصال فى مجال الطب البيطرى والبشرى .

د. التركيز على المشاريع المسماة بذات العائد السريع مثل مشاريع الدواجن والالبان مما حدا بالسلطات المحلية التركيز على قيام هذه المشاريع مع تقليل الاهتمام بالخدمات الاساسية فى مجال صحة الحيوان وتحسين الإنتاج والإنتاجية.

هـ. من محاسن الحكم اللامركزى تحديد ميزانيات للمجالس التنفيذية ، مما يقرب الظل الادارى، ويجعل من الميسور الحصول على تصديقات مباشرة من المجلس التنفيذى بدون الرجوع الى المركز .

### 3/ التنمية المحلية والاقليمية :

خصص مبلغ 238 الف جنيها فى السنة المالية 1981/1982 ، وبلغ 350 الف فى عام 1982/1983 ومبلغ 500 الف فى عام 1983/1984 لمشاريع الثروة الحيوانية فى الاقليم . كما خصصت مبالغ اخرى فى ميزانيات المجالس بالمناطق لمشاريع الثروة الحيوانية ولعله من دواعى الفخر ان يضع احد الاقاليم مبلغ 84 الف جنيها من احتياطي التنمية بالاقليم فى ميزانية 1982/1983 لتطوير خدمات صحة الحيوان بمناطق العرب الرحل ، ويضع الاقليم ايضا مشروعا خاصا بتطوير خدمات صحة الحيوان فى الاقليم ويرصد له مبلغ 130 الف جنيها فى عام 1983/1984 . هذا بالاضافة الى قيام مشروع ادخال الحيوان فى الدورة الزراعية .

### 4/ تحديد العلاقة بين الاقليم والمركز :

أ. رصدنا مبلغ 10 الف جنيه فى ميزانية عام 1983/1984 لاكتثار بذور الاعلاف وتوفيرها لاحد الاقاليم .

ب. ان الاقليم الشمالى من اكثر الاقاليم صلاحية لتركيز اعمال التلقيح الصناعى به نسبة لان ابقار البطانة من اجود انواع ابقار السودان ونسبة لوضع الاقليم فى المنطقة الخالية من الامراض .

ج. فى مجال البحث البيطرى نرى انه من الضرورى دعم محطة ابحاث عطبرة وتحديد برامج بحثية واضحة .

د. فى مجال المحاجر البيطرية يجب ان تظل مركزية ، وفى مجال المستشفيات البيطرية التعليمية نرى ان يظل مستشفى بيطرى الخرطوم كاهم المستشفيات البيطرية بالسودان وان تقام به دورات تدريبية منتظمة . ونرى فتح المجالات للاطباء البيطريين للتدريب العملى . كما انه يجب فتح المجال امام كل الاطباء البيطريين للتدريب المتخصص فى مجالات صحة الحيوان ، والانتاج الحيوانى ، وتغذية الحيوان .

## المبحث الثاني

### التطور الإداري والتنظيمي لوزارة الثروة الحيوانية

مقدمة عن تاريخ الدمج 1971-1986م

#### مقترحات فريق الدراسة الخاصة بوزارة الثروة الحيوانية

##### مدخل :

بالرغم من ان هنالك جهودا فى الماضى قد بذلت من اجل اصلاح الخدمة العامة تمثلت فى مراجعة الهياكل التنظيمية والوظيفية ، وتبسيط اجراءات العمل فى مرافق حيوية ذات علاقة مباشرة بالجمهور ، الا ان عملية الاصلاح تتطلب كثيرا من الدقة والتروى ومعالجة الموضوع بكافة عناصره ومن جذوره طبقا للقاعدة الذهبية التى نقول :

( Problems that one Sestemic require Sestemic Solution )

كما ان المعالجات المستعجلة (على طريقة الصدمات السريعة) نادراً ما تدوم Shoch there physeldom وعليه سوف نحدد فى هذه الدراسة كل المحاور التى من شأنها ان تعين- على اصلاح شأن الخدمة العامة ، منتهجين- فى ذلك Wholistic approach لتشخيص كافة القضايا من اهداف وتوجهات ، وهياكل تنظيمية ، وقوانين ولوائح نظم مالية ، واساليب عمل وبناء قدرات ، ومعالجة كل هذا الكم دون اغفال لاي من عناصره ، وقد اثبتت التجربة فى كثير من البلدان انه لضمان نجاح برامج الاصلاح لابد من تقوية المؤسسات فنياً وادارياً

ولوجستياً ، وادارة الموارد البشرية والمالية فى اطار برنامج متكامل للاصلاح يضع فى الحسبان الدروس والعبر المستفادة من الماضى وينظر للمستقبل ببصيرة ثاقبة وفكر مفتوح

Strategic thinking

### اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى تشخيص المشاكل والمعوقات التى حدثت من فاعلية وزارة الثروة الحيوانية لتلعب الدور المناط بها فى التنمية الاقتصادية ، وتنفيذ سياسات وتوجيهات الدولة فى كافة المجالات المتعلقة بعمل الوزارة ، ووضع اطار عام للاصلاح يشمل كافة الجوانب المؤسسية والادارية والهيكلية وبيئة العمل وبناء القدرات والمعلوماتية وادارة الموارد البشرية ، وذلك بغرض تحقيق الكفاءة والفعالية فى الاداء ، وتقديم الخدمة المتميزة لجمهور المتعاملين معها .

### برنامج العمل :

#### الرسالة والاهداف :

النظر فى امر اعادة صياغة رسالة واهداف الوزارة ، لاستيعاب كافة المتغيرات على الساحتين الاجتماعية والاقتصادية ، وكذا المتغيرات على الساحة الدولية كمسائل العولمة وثورة المعلومات مسترشدين فى ذلك بدستور وسياسات وتوجهات الدولة وخططها الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بتجربة الحكم الاتحادى وسياسة التحرير الاقتصادى .

#### الهيكل الادارية :

مراجعة الهيكل التنظيمى الحالى ، وتحديد مواطن الخلل فيه ، وصولاً الى تنظيم ادارى من شأنه ان يستجيب لتحقيق رسالة واهداف الوزارة ويشمل ذلك المساعدة فى اعداد مشروع للوصف الوظيفى لترتيب وتقديم الوظائف ونظم الحوافز والبدلات . مراجعة اساليب ونظم العمل بغية تحسينها وتبسيطها .

#### العنصر البشرى :

أ. حصر وتصنيف القوى العاملة وفقاً للنوع والمؤهل والتخصص ، وتقديم المقترحات اللازمة لحسن استخدامها وفقاً لمعيار وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب . وفى هذا السياق

سوف يسعى الفريق لمراجعة امر تخطيط القوى العاملة بالوزارة ذلك ان غياب تخطيط القوى العاملة يؤدي الى افتقاد الجهات المعلومة الى خطط التدريب الملائمة للاحتياجات الراهنة والمستقبلية ، وعدم خضوع نظم التعيين للاحتياجات الفعلية لهذه الجهات ب. الوقوف على سياسات ونشاطات التدريب بمستوياته المختلفة ، وفى هذا الاطار لابد من التعرف على الاحتياجات التدريبية ، حتى يكون التدريب نابعا من الاحتياجات الفعلية للتنظيم ، وتكون البرامج التدريبية ملبية لتلك الاحتياجات .

### **الهدف من الدراسة :**

تهدف الدراسة بصفة عامة الى الاصلاح الادارى الشامل بوزارة الثروة الحيوانية ، لجعلها اكثر كفاءة وفعالية فى ادائها لدورها المنوط بها فى تنمية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية ، وتحقيق اهدافها الاستراتيجية فى زيادة مساهمتها فى الناتج المحلى الاجمالى ، وفى الصادرات وفى تحقيق الامن الغذائى محليا واقليميا ، هذا بالاضافة الى دورها الاجتماعى والاساسى فى الاهتمام بالمنتج التقليدى بصفة خاصة ، وفى تقبلها ومواكبتها للتغيير .

## طبيعة المشاكل ومجالات الدراسة :

1. تقويم دور وانشطة الادارات والهيئات المنضوية تحت وزارة الثروة الحيوانية .
  2. مراجعة خطط ومشاريع تنمية وزارة الثروة الحيوانية الحالية والسابقة .
  3. تقييم اثار السياسات المالية والنقدية على صادرات الثروة الحيوانية .
  4. تقييم اثار نوعية الثروة الحيوانية ، الصحة والنقل ووسائل النقل على الصادرات .
  5. تحليل وكشف الحيوانات فى حلقات الانتاج والصادر .
  6. التوصية بالتغيرات فى الادارات والانشطة العاملة فى الوزارة .
  7. تقديرات التكلفة والعائد من التغيرات المقترحة .
  8. التركيز على السياسات والهيكل المؤسسية .
- الهدف النهائى لقطاع الثروة الحيوانية هو المساهمة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد كما موضح فى الاستراتيجية القومية الشاملة .
  - وعليه يجب فهم قطاع الثروة الحيوانية كنظام طبيعى واقتصادى واجتماعى يتغير- بتغيير الظروف الضاغطة عليه من تدهور للموارد الطبيعية والانفجار السكانى ، كما انه عليه زيادة الانتاجية لمواكبة الازدياد فى الاستهلاك المحلى والصادر .
  - نظرة شاملة على الاطار الاقتصادى المحيط بتنمية قطاع الثروة الحيوانية .
  - توصيف الادارات المكونة لوزارة الثروة الحيوانية .
  - العوامل الاساسية لتحسين الاصلاح الهيكلى والمؤسسى لوزارة الثروة الحيوانية .
  - مشاكل الثروة الحيوانية فى الولايات .
  - مشاريع تنمية قطاع الثروة الحيوانية .
  - الخصخصة فى مجال الثروة الحيوانية .

### 1. مهددات الثروة الحيوانية :

- (ب) الزيادة فى عدد السكان. ب. الهجرة من الريف الى المدن .
5. تدهور الموارد الطبيعية . د. الاسواق .

### 2. محددات السياسات :

أ. التخطيط الكلى والقطاعى . ب. التسعير وسياسة النقد الاجنبى . ج. الميزانيات .

### 3. تقييم وتقويم ادارات الثروة الحيوانية :

- أ. ادارات صحة الحيوان .
- ب. ادارات الانتاج الحيوانى .
- ج. الادارات المساندة (الابحاث – والارشاد) د. العلاقة بين-وزارة الثروة الحيوانية والزراعة.
- هـ. العلاقة بين اتحادات الرعاه والمنتجين ومؤسسات المجتمع المدنى .

### 4. الاسس لتحسين اداء وزارة الثروة الحيوانية :

- أ. تحديد الاهداف .
- ب) العلاقات الخارجية .
- ج. الهيكل التنظيمى والقدرات الادارية .
- د. القدرات المالية – الميزانية حجمها ومكوناتها – ادارة الميزانية .
- هـ. القدرات البشرية .
- و. اهمية التدريب .

### 5. المشاكل على مستوى الولايات :

العلاقات الافقية والراسية بين الوزارة والولايات – تحديد وتوزيع الادوار او الوظائف .

### 6. المشاريع والبرامج :

- أ. ميزانية التنمية كوسيلة لتنمية قطاع الثروة الحيوانية .
- ب. مشاريع التنمية فى اعوام الاستراتيجية – المشاريع المقترحة – الجديدة – تحت التنفيذ.
- ج. اى معلومات اخرى .
- د. التعليق على اعداد المشاريع { ضعف اعداد المشاريع – التأثر بالحداثه – اهمال المنتجين}.
- هـ. التوصيات (تقوية ادارة اعداد المشاريع – زيادة دور الثروة الحيوانية فى مشاريع التكامل فى القطاع المروى+القطاع الخاص .)
- و. الخصخصة، استرداد التكلفة . العائد / الطلب .

## الهيكل التنظيمي لوزارة الثروة الحيوانية : (الديمقراطية الثالثة) 1986م

على اثر اعلان قيام وزارة الثروة الحيوانية اصدر السيد وزير الثروة الحيوانية القرار الوزارى رقم (2) بتاريخ 5 يونيو 1986م معينا بموجبه لجنة خاصة لاعداد واصدار الهيكل التنظيمي لوزارة الثروة الحيوانية متضمنا اهدافها واختصاصاتها ومعددا الادارات والمؤسسات التى تتكون منها الوزارة والتى سوف يناط بها تنفيذ هذه الاهداف .

فى عام 1973م نكبت هذه الوزارة بالغائها كما ذكرنا سابقا وضمها الى وزارة الزراعة وصارت وكالة فى وزارة الزراعة والموارد الطبيعية وحتى اسم الثروة الحيوانية اختفى من الوجود ثم سلخت منها الادارات الاتية :-

1. ادارة المراعى التى ضمت الى الموارد الطبيعية بوزارة الزراعة .
2. محطة ابحات الغزالة جاوزت بجنوب دارفور التى ضمت الى هيئة البحوث الزراعية .
3. محطة ابحات النشيشيية بود مدنى والتى ضمت الى جامعة الجزيرة .
4. ادارة ابحات الاسماك نهدت لهيئة البحوث الزراعية .
5. مصلحة الصيد التى حولت الى قوه نظامية بعد الغاء ابحات الحيوانات البرية وضمها الى هيئة البحوث الزراعية .
6. قفل مشروع سوبا لتسمين الماشية وتوزيع اراضى المشروع للمنتفعين- من الوصوليين والمحاسبين فى ذلك الوقت.

### المؤسسات بوزارة الثروة الحيوانية عام 1986م :-

- 1- المؤسسة العامة لتسويق الماشية واللحوم.
  - 2- مؤسسة طرق الماشية .
  - 3- المؤسسة العامة للانتاج الحيوانى :
- تبقى المؤسسات العامة القائمة على وضعها الراهن بالنسبة لاستقلالها المالى والادارى ولكن لابد من الفصل بين منصبى المدير العام ورئيس مجلس الادارة .
- 4- ادارة الحيوانات الوحشية (البرية) :

اعادة مصلحة الصيد لهذه الوزارة بوضعها وكيانها الراهن وتكون تابعة للسيد/ الوزير ، واما ابحاث الصيد فلا بد ان تعود من هيئة البحوث الزراعية الى هيئة بحوث الثروة الحيوانية المقترحة.

#### 5- ادارة الاسماك والاحياء المائية :

اما مصائد الاسماك فقد سلخت منها ابحاث الاسماك والاحياء المائية وضمت الى هيئة البحوث الزراعية ، فلا بد من اعادة هذه الادارة الى الوزارة لتكون تابعة لهيئة بحوث الثروة الحيوانية .

كما نوصى- ان تكون للاسماك ادارة عامة ليشمل نشاطها الانهار والبحيرات والمزارع الى مصايد الاسماك وزراعة الكوكيان واللؤلؤ فى البحر الاحمر .

#### 6- ادارات الاقاليم :

وفيه ترى ان يكون على راس أنشطة الثروة الحيوانية فى الاقاليم مدير عام فى الدرجة الاولى ، وترى ان يكون كل المهنيين- من الاطباء البيطريين وغيرهم من العاملين فى مجال الثروة الحيوانية بالاقاليم فى كشف الوزارة المركزى حفاظا على كيانهم واقتدياتهم وفوائد ما بعد الخدمة، ويكون للوزارة الحق فى ترقيةاتهم وتنقلاتهم من اقليم الى اخر او من اقليم الى الرئاسة . وهذا يعنى ان تتحمل الوزارة المسئولية كاملة عن مستقبل هؤلاء الزملاء ، فقط عند انتدابهم الى اى اقليم يجب ان يتحمل الاقليم كل مرتباتهم ومخصصاتهم او اى جزء منها حسب الحال ولكن المهم ان تكون الوزارة مسئولة عنهم مسئولية كاملة وتراقب اعمالهم مراقبة دقيقة. اما الكوادر المساعدة وغيرهم سواء كانوا من المتدرجين او من خريجي المعاهد المتخصصة ترى ان يكونوا تابعين الى اقاليمهم بما فى ذلك تعيينهم من الاساس وتدريبهم ، ويجب ان يكونوا بناء على احتياجات الاقليم ، وعلى نفقة الاقليم ، وسوف يوفر مثل هذا الاتجاه كثيرا من المشاكل على هذه الوزارة ، ويعطى ادارات الاقاليم السيطرة التامة عليهم كما يجب ان يكونوا من ابناء الاقليم على قدر المستطاع .

#### 7- ادارة التخطيط والاقتصاد :

هناك تعددا لبعض المناشط مثل اقتصاديات والاحصاءات وغيرها فى داخل الوزارة فقد رأينا تجميع هذه الادارات فى ادارة واحدة هى الادارة العامة للتخطيط لتخدم جميع الادارة الاخرى .

#### 8- بحوث الثروة الحيوانية :

راينا تجميع كل أنشطة البحث العلمى فى وزارة الثروة الحيوانية تحت هيئة عامة واحدة تسمى هيئة بحوث الثروة الحيوانية يكون على رأسها مدير عام للابحاث يسمى المدير العام لبحوث الثروة الحيوانية وسوف تنضوى تحت لواء هذه الهيئة ادارات البحث الاتية :-

1. ادارة الابحاث البيطرية وتكون ايضا مسئولة عن انتاج اللقاحات والامصال ومراقبة معامل الفحوصات فى الاقاليم .
2. ادارة ابحاث الانتاج الحيوانى .
3. ادارة ابحاث المراعى .
4. ادارة ابحاث الاسماك والاحياء المائية .
5. ادارة ابحاث صناعة الجلود والداغة .
6. ادارة ابحاث الصيد (الحياء البرية) .

وكل ادارة من هذه الادارات المذكورة اعلاه يكون لها مديرا عاما مسئولا عن انشطتها ومنفذا للسياسة المصدقة للبحث العلمى، ويكون لهذه الهيئة مجلس ادارة مسئولا عن وضع سياسات وبرامج الابحاث العلمية المطلوبة ، ومراقبة ومتابعة توجيه البحث العلمى بمقتضى- خطة الوزارة العامة ، ويكون لها رئيس يختاره الوزير من داخل الوزارة او من خارجها من من لهم خبرة طويلة فى مجال خدمات الثروة الحيوانية.

#### الغزالة جاوزت والنشيشية :-

لابد من اعادة محطتى ابحاث الانتاج الحيوانى والمراعى بالغزالة جاوزت ومحطة ابحاث الانتاج الحيوانى والعلف بالنشيشية الى حظيرة وزارة الثروة الحيوانية . ضمت الاولى الى ابحاث غرب السودان التابعة لهيئة البحوث الزراعية ، كما تم ضم الاخيرة لجامعة الجزيرة .

#### مشروع سوبا لتسمين الماشية :

بأمر من الرئيس / جعفر نميرى وزعت اراضيه لعدد من المواطنين ، لابد من اعادة النظر فى هذه المشروع الحيوى لتسمين الماشية .

القطاع الرعوى :

من الحلول الناجزة التى نراها الان :-

1. انشاء ادارة خاصة برئاسة الثروة الحيوانية لترعى شئون القطاع الرعوى .
  2. وضع قانون فى اسرع وقت ممكن تتمكن الوزارة بموجبه من حجز اماكن كافية ومناسبة للرعى فقط ، ولا يسمح فيها بالزراعة بأى شكل من اشكالها ، اللهم الا ما يزرعه الرعاة انفسهم لطعامهم .
  3. توفير مياه الشرب للماشية فى اماكن الرعى التى لا يستغلها الرعاة استغلالا كافيا لعدم وجود الماء .
  4. العمل على بث بذور النباتات المفيدة والمقاومة للجفاف بالطائرات فى اماكن خاصة ومعلومة .
  5. السماح للرعاة باستغلال الغابات المحجوزة للرعى تحت الرقابة الدقيقة من مصلحة الغابات.
  6. انشاء وحدات خدمات طبية بيطرية متحركة تتبع الماشية اينما حلت .
  7. انشاء مدارس متنقلة لتعليم ابناء الرعاة ابان ظعنهم .
- ومن ذات المدى البعيد هى :-

1. لابد من التفكير والعمل على استقرار الرحل فى اماكن محددة او محجوزة .
2. تشجيع المواطنين على اقامة مزارع للماشية ، تستقر فيها الماشية مدى العام .
3. ادخال الحيوان فى الدورة الزراعية فى جميع المشاريع المرورية .

## ترفيح درجة الوكيل وخلق وظيفة وكيل للخدمات البيطرية :

رأينا ترفيح درجة الوكيل للدرجة الاولى الممتازة لتتناسب مع مسئولياته الكبيرة فى المتابعة والتنسيق بين المؤسسات والهيئات والادارات المختلفة ، كما نرى من الضرورى خلق وظيفة وكيل للخدمات البيطرية ، له مسئوليات محددة ، ويعاون الوكيل الاول فى تصريف مهامه وينوب عنه فى حالة غيابه .

## الهيكل الوظيفى لوزارة الثروة الحيوانية 1986

### أ. ملخص الهيكل الوظيفى :-

تتكون الوزارة من مكتب الوزير ووكالة الثروة الحيوانية وهيئات ومؤسسات عامة متخصصة

ومصالح كالاتى :

- مكتب الوزير .
- 1- وكالة الثروة الحيوانية ويتبع لها :
  - أ. الادارة العامة للخدمات العامة .
  - ب. الادارة العامة لخدمات الانتاج الحيوانى .
  - ج. الادارة العامة للمحاجر وصحة اللحوم .
  - د. الادارة العامة لمكافحة الاوبئة .
- 2- المؤسسات والهيئات العامة والمصالح :-
  - أ. المؤسسة العامة للانتاج الحيوانى .
  - ب. المؤسسة العامة لتسويق الماشية واللحوم .
  - ج. هيئة بحوث الثروة الحيوانية .

### ب. مكونات وتفصيل الهيكل التنظيمى :-

- مكتب الوزير : أ. الادارة القانونية . ب. مدير مكتب الوزير . ج. السكرتير .

#### 1. وكالة الثروة الحيوانية وتتبع لها الادارات الاتية :-

- أ. الادارة العامة للخدمات العامة وتتكون من الاتى :
- ب. ادارة شئون الاقاليم (الاقاليم التسعة) .

- ج. ادارة الشؤون المالية والادارية .
- د. ادارة التدريب والبعثات .
- هـ. ادارة العلاقات العامة .
- و. ادارة الامدادات البيطرية .

**2. الادارة العامة لخدمات الانتاج الحيوانى وتتكون من الادارات الاتية :**

- أ. ادارة الالبان .
- ب. ادارة الدواجن .
- ج. ادارة التلقيح الاصطناعى .
- د. ادارة الجلود .
- هـ. ادارة التغذية والتسمين .

**3- الادارة العامة للمحاجر وصحة اللحوم وتتكون من الادارات الاتية :**

- أ. ادراة المحاجر البيطرية .
- ب. ادارة الصحة البيطرية العامة .
- ج. ادارة نقاط الرقابة البيطرية .
- د. ادارة مركز صحة وتصنيف اللحوم .

**4- الادارة العامة لمكافحة الاوبئة وتتبع لها الادارات الاتية :**

- أ. ادارة تنفيذ المشروعات .
- ب. ادارة المسوحات والتقصى الحقلى .
- ج. ادارة الحملات المشتركة لمكافحة امراض الخيول .

**5- الادارة العامة للاسماك والاحياء المائية وتتبع لها الادارات الاتية :**

- أ. ادارة المصايد البحرية .
- ب. ادارة المصائد النيلية .
- ج. ادارة زراعة الاسماك والاحياء المائية .

**6- الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية وتتبع لها الادارات الاتية :**

- أ. ادارة الاحصاء والمسوحات .
- ب. ادارة التسويق .
- ج. ادارة الوثائق والمكتبات .
- د. ادارة اقتصاديات الثروة الحيوانية .
- هـ. ادارة التخطيط ومتابعة تنفيذ المشروعات .

#### **7- الادارة العامة للارشاد وتتكون من الادارات الاتية :**

- أ. ادارة التوعية والتوجيه .
- ب. ادارة الاعلام .
- ج. الادارة الفنية للوسائل السمعية والبصرية (هندسية) .
- د. ادارة التدريب .
- هـ. ادارة تنمية العرب الرحل .

#### **2. المؤسسة العامة لتسويق الماشية واللحوم :**

يعتمد الهيكل الحالى دون تغيير .

#### **3. المؤسسة العامة للانتاج الحيوانى :**

يعتمد الهيكل الحالى دون تغيير .

#### **4. هيئة بحوث الثروة الحيوانية وتحتوى على الادارات الاتية :**

- أ. ادارة الابحاث البيطرية .
- ب. ادارة ابحاث الانتاج الحيوانى .
- ج. ادارة ابحاث المراعى والعلف .
- د. ادارة ابحاث الحيوانات الوحشية .
- هـ. ادارة ابحاث الاسماك والاحياء المائية .
- ز. ادارة الشؤون المالية والادارية .

#### **5. مصلحة المراعى والعلف وتحتوى على الادارات الاتية :**

- أ. ادارة المراعى الطبيعية .
  - ب. ادارة المراعى المروية .
  - ج. ادارة الشئون المالية والادارية .
  - د. ادارة التخطيط والمشروعات .
  - هـ. ادارة تنمية مصادر المياه .
- 6. مصلحة الحيوانات الوحشية :**  
يعتمد الهيكل الحالى دون تغيير .

### **ج. اختصاصات الهيكل التنظيمى لوزارة الثروة الحيوانية :**

#### **أ/ اختصاصات وزارة الثروة الحيوانية :**

1. الرقابة والحماية والمحافظة على ثروة البلاد الحيوانية المكونة من الاليفة والوحشية والاسماك والاحياء المائية .
2. المحافظة على البيئة الطبيعية وتنمية الموارد الغذائية والمائية لثروة البلاد الحيوانية .
3. تطوير الثروة الحيوانية والعمل على زيادة انتاجها والاستفادة القصوى من تلك الثروة ونتاجها وذلك بنشر التوعية والارشاد وتحسين النوعية وادخال النظم الحديثة والاستثمار فى البنيات الاساسية .
4. حماية المراعى من الكوارث وسوء الاستعمال وتحسين المراعى الطبيعية .
5. اعداد القوانين واصدار اللوائح والنظم والتوجهات المتعلقة باعمال الوزارة واختصاصاتها.
6. اعداد البرامج وتنفيذ المشروعات لرفع مستوى القطاع التقليدى والرعى وبالتنسيق مع الجهات ذات الصلة .
7. القيام بالبحوث والدراسات والمسوحات فى مجالات اختصاص الوزارة ومعاونة الجهات ذات الصلة والتنسيق معها داخليا وخارجيا .

8. فى اطار السياسات المقررة تشارك الوزارة فى صياغة وتحديد العلاقات بالجهات ذات الصلة والاجهزة الاخرى المركزية والاقليمية .
9. المشاركة والتنسيق مع الاجهزة المركزية والاقليمية والمحلية فى تنفيذ السياسات المقررة بالنسبة لتسويق المشية واللحوم محليا وخارجيا .

#### ب/ مكتب الوزير :

يتكون مكتب الوزير من :

1. مدير مكتب الوزير .
2. سكرتير مكتب الوزير .
- ج. الادارة القانونية .

#### 1- مكتب وكيل اول الوزارة :

ويتكون مكتبه من الاتى :

1. مدير مكتب الوكيل الاول .
2. المكتب السرى .
3. السكرتارية .
4. مكتب التنسيق ومتابعة القرارات .
5. مكتب المراجعة الداخلية .

كما تعمل وكالة الخدمات البيطرية والادارات العامة التالية تحت اشرافه المباشر- وهى كما يلى:

#### 1- وكالة الخدمات البيطرية :

- أ. ادارة شئون الاقاليم .
- ب. ادارة الشئون المالية والادارية .
- ج. ادارة التدريب والبعثات .
- د. ادارة العلاقات العامة .
- هـ. ادارة الامدادات البيطرية .

#### 2- الادارة العامة لخدمات الانتاج الحيوانى :

1. ادارة الالبان .
2. ادارة الدواجن .

3. ادارة التلقيح الاصطناعى .

4. ادارة الجلود .

5. ادارة التغذية والتسمين .

3- الادارة العامة للمحاجر وصحة اللحوم :

1.ادارة المحاجر البيطرية .

2.ادارة الصحة البيطرية العامة .

3.ادارة نقاط المراقبة البيطرية .

4.مركز صحة وتصنيف اللحوم .

4- الادارة العامة لمكافحة الاوبئة :

1. ادارة تنفيذ المشروعات .

2. ادارة المسوحات والتقصى الحقلى .

3. ادارة الحملات المشتركة لمكافحة امراض الحيوان .

5- الادارة العامة للاسماك والاحياء المائية :

1. ادارة المصايد البحرية .

2. ادارة المصائد النيلية .

3. ادارة زراعة الاسماك والاحياء المائية .

6- الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية :

1. ادارة الاحصاء والمسوحات .

2. ادارة التسويق .

3. ادارة الوثائق والمكتبات .

4. ادارة اقتصاديات الثروة الحيوانية .

5. ادارة التخطيط ومتابعة تنفيذ المشروعات .

7- الادارة العامة للارشاد :

1.ادارة التوعية والتوجيه .

2. ادارة الاعلام والثقافة .
- 3.الادارة الفنية للوسائل السمعية والبصرية .
- 4.ادارة التدريب .
- 8- المؤسسة العامة لتسويق الماشية واللحوم .
- 9- المؤسسة العامة للانتاج الحيوانى .
- 10- هيئة بحوث الثروة الحيوانية :
- 1.ادارة المعامل والبحوث البيطرية .
- 2.ادارة ابحاث الانتاج الحيوانى .
- 3.ادارة ابحاث الاسماك والاحياء المائية .
- 4.ادارة ابحاث الحيوانات الوحشية .
- 5.ادارة الجلود .
- 6.ادارة ابحاث المراعى والعلف .
- 7.ادارة الشئون المالية والادارية .
- 11- مصلحة المراعى والعلف :
- 1.ادارة المراعى والعلف .
- 2.ادارة الاعلاف المروية . ج. ادارة التخطيط والمشروعات .
- 8.ادارة تنمية مصادر المياه هـ. ادارة الشئون المالية والادارية .
- 12- مصلحة الحيوانات الوحشية.

## وكالة الثروة الحيوانية (1989-1996)

### الهيكل التنظيمى

تفاصيل الاقسام فى الادارات والهيئات والمؤسسات :

#### 1- وكالة الثروة الحيوانية .

أ. وكالة الخدمة البيطرية .

1-1-1 ادارة شئون الاقاليم وتتبع لها الاقسام التالية :

(أ) الاقاليم وتشمل :

1. اقليم كردفان .
  2. اقليم دارفور .
  3. الاقليم الاوسط .
  4. الاقليم الشرقى .
  5. الاقليم الشمالى .
  6. الخرطوم
  7. اقليم اعالى النيل .
  8. اقليم بحر الغزال
  10. الاقليم الاستوائى .
- (ب) قسم التقارير .
- (ج) القسم الفنى لشئون العاملين بالاقاليم .

1-1-2 ادارة الشئون المالية والادارية وتتبع لها الاقسام التالية :

- (أ) قسم شئون العاملين .
- (ب) قسم الشئون المالية .
- (ج) قسم الادارة .
- (د) قسم المراجعة الداخلية .
- (هـ) قسم الورش .
- (و) قسم المبانى والصيانة .

1-1-3 ادارة التدريب والبعثات وتتبع لها الاقسام التالية :

- أ/ قسم التدريب الداخلى .
- ب/ قسم التدريب الخارجى .

1-1-4 ادارة العلاقات العامة وتتبع لها الاقسام التالية :

- أ/ قسم العلاقات الخارجية .
- ب/ قسم العلاقات الداخلية .

1-1-5 ادارة الامدادات البيطرية ويتبع لها الاقسام التالية :

- أ/ قسم المشتريات .
- ب/ قسم تسجيل الادوية والكيماويات .
- ج/ قسم المخازن والتوزيع .
- د/ قسم تخزين وتوزيع اللقاحات .

**1-2 الادارة العامة لخدمات الانتاج الحيوانى وتتكون من الادارة والاقسام**

**التالية :**

1-2-1 ادارة الالبان وتتبع لها الاقسام التالية :

- أ/ قسم انتاج الالبان .
- ب/ قسم تكنولوجيا الالبان .
- ج/ قسم ادارة مزارع الالبان .

1-2-2 ادارة الدواجن وتتكون من الاقسام التالية :

أ/ قسم انتاج الدواجن . ب/ قسم ادارة مزارع الدواجن . ج/ قسم تغذية الدواجن .

1-2-3 ادارة التلقيح الاصطناعى وتتكون من الاقسام التالية :

أ/ قسم انتاج اللقاحات . ب/ قسم الامراض التناسلية .

ج/ قسم التلقيح الاصطناعى وتحسين النسل . د/ قسم انتاج سائل التيتروجين .

1-2-4 ادارة الجلود وتتبع لها الاقسام التالية :

أ/ قسم المدابغ النموذجية . ب/ قسم تحسين الجلود . ج/ معهد الدباغة .

1-2-5 ادارة التغذية والتسمين وتتبع لها الاقسام التالية :

أ/ قسم تغذية الحيوان . ب/ قسم التسمين . ج/ قسم تكنولوجيا اللحوم .

**1-3 الادارة العامة للمحاجر وصحة اللحوم وتتكون الادارة والاقسام التالية :**

1-3-1 ادارة المحاجر البيطرية وتتبع لها الاقسام التالية :

أ/ محجر بيطرى الكدرو . ب/ محجر بيطرى بورتسودان . ج/ محجر بيطرى وادى حلفا .

د/ مركز التحقين والتفتيش امدرمان . هـ/ محجر بيطرى مطار الخرطوم .

1-3-2 ادارة صحة اللحوم والاغذية وتتبع لها الاقسام التالية :

أ/ قسم الرقابة على الاغذية . ب/ مركز تصنيف اللحوم .

ج/ قسم الاشراف الفنى على السلخانات المركزية والاقاليم . د/ سلخانة الكدرو .

1-3-3 ادارة الصحة البيطرية العامة وتتبع لها الاقسام التالية :

أ/ قسم تطوير المجازر . ب/ قسم الامراض المشتركة .

1-3-4 ادارة نقاط الرقابة البيطرية وتتبع لها الاقسام التالية :

أ/ قسم الرقابة والتفتيش البيطرى . ب/ المنطقة الخالية من الامراض .

**1-4 الادارة العامة لمكافحة الوبئة وتتبع لها الاقسام التالية :**

1-4-1 ادرة تنفيذ المشروعات وتتبع لها الاقسام التالية :

أ/ مشروع مكافحة الطاعون البقرى . ب/ مشروع مكافحة ابو قنيت .

ج/ مشروع مكافحة القراد والامراض التى ينقلها .

1-4-2 ادارة المسوحات والنقصى الحقلى وتتبع لها الاقسام التالية :

أ/ قسم مسح الامراض . ب/ قسم التقصى الحقلى .  
ج/ قسم التبليغ عن الامراض .

د/ قسم اعداد برامج العمل لتنفيذ اهداف المشاريع المشتركة .

1-4-3 ادارة الحملات المشتركة وتتكون من الاقسام التالية :

أ/ مكتب المنسق القومى للحملات . ب/ قسم اعداد التقارير الفنية والمالية .  
ج/ قسم المكاتب الاقليمية . د/ قسم المتابعة الميدانية .

## 1-5 الادارة العامة للاسماك والاحياء المائية وتتكون من الادارات والاقسام التالية :

1-5-1 ادارة المصايد البحرية :

أ/ قسم مصايد الاسماك . ب/ قسم مصايد الاهداف واللافقاريات .  
ج/ قسم الاحصاء . د/ قسم حماية الموارد السمكية .

1-5-2 ادارة المصايد النيلية :

أ/ قسم تنمية مصايد الاسماك . ب/ قسم حماية الموارد السمكية .  
ج/ قسم شئون المحافظات . د/ قسم الاحصاء .

1-5-3 ادراة زراعة الاسماك والاحياء المائية :

أ/ قسم الانتاج . ب/ قسم الحفائر والخزانات . ج/ قسم شئون المحافظات .

## 1-6 الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية وتتكون من الادارات والاقسام التالية:

1-6-1 ادارة الاحصاء وتتكون من الاقسام التالية :

أ/ قسم المشروعات الاحصائية والتعداد . ب/ قسم الاحصاءات الجارية .  
ج/ قسم التحليل الاحصائى .

1-6-2 ادراة التسويق وتتكون من الاقسام التالية :

أ/ قسم التسويق القطاعى . ب/ قسم المعلومات التوثيقية داخلى / خارجى .  
ج/ قسم ابحاث التسويق .

3-6-1 ادارة الوثائق والمعلومات وتتكون من الاقسام التالية :

أ/ قسم التقارير والمطبوعات . ب/ قسم الاتصال .

ج/ قسم الوثائق والمعلومات . د/ قسم المكتبات .

4-6-1 ادارة اقتصاديات الانتاج الحيوانى وتتكون من الاقسام التالية :

أ/ قسم اقتصاديات وتنمية قطاع الثروة الحيوانية . ب/ قسم التكاليف والفائض .

ج/ قسم المشروعات . د/ قسم البحوث التطبيقية .

5-6-1 ادارة التخطيط وتتكون من الاقسام التالية :

أ/ قسم المتابعة وتقييم المشروعات . ب/ قسم الاستثمار والتمويل .

ج/ قسم اعداد وتخطيط المشروعات .

**7-1 الادارة العامة للارشاد وتتكون من الادارات والاقسام التالية :**

1-7-1 ادارة التوعية والبحوث الارشادية :

أ/ قسم التوعية والتوجيه . ب/ قسم البحوث والمسوح الحقلية .

2-7-1 ادارة التدريب :

أ/ قسم تدريب المرشدين . ب/ قسم تدريب المزارعين والمنتجين .

3-7-1 ادارة الاعلام والثقافة :

أ/ قسم المطبوعات والنشر . ب/ قسم جمع المعلومات .

ج/ قسم المعارض والتبيان العلمى .

4-7-1 الادارة الفنية للوسائل السمعية والبصرية :

أ/ قسم السينما المتجولة . ب/ قسم التصوير والتسجيل . ج/ قسم التشغيل والصيانة .

5-7-1 ادارة شئون الاقاليم :

أ/ قسم التخطيط والمتابعة . ب/ قسم شئون المكاتب الاقليمية .

ج/ قسم شئون محطات ومراكز البحوث .

**8- المؤسسة العامة لتسويق الماشية واللحوم :**

يجاز الهيكل دون تغيير .

**9- المؤسسة العامة للانتاج الحيوانى :**

يجاز الهيكل الحالى دون تغيير .

## 10- هيئة بحوث الثروة الحيوانية وتتكون من الادارات التالية :

10-1 ادارة المعامل والبحوث البيطرية وتتكون من الاقسام التالية :

10-1-1 قسم الفيروسات . 10-1-10 قسم البكتريا .

10-1-3 قسم الحمى القلاعية . 10-1-10 قسم مرض النوم .

10-1-5 قسم المايكوبلازما . 10-1-10 قسم الامراض والتشخيص .

10-1-7 قسم الطفيليات . 10-1-10 قسم الحشرات .

10-1-9 قسم الحظائر المشعة . 10-1-10 قسم الكيمياء الحيوية والتغذية والسموم.

10-1-11 قسم امراض الدواجن . 10-1-10 قسم الفطريات .

10-1-13 قسم المعامل الاقليمية . 10-1-10 قسم انتاج الامصال .

## 11- مصلحة المراعى والعلف وتتكون من الادارات والاقسام بوضعها الحالى

.

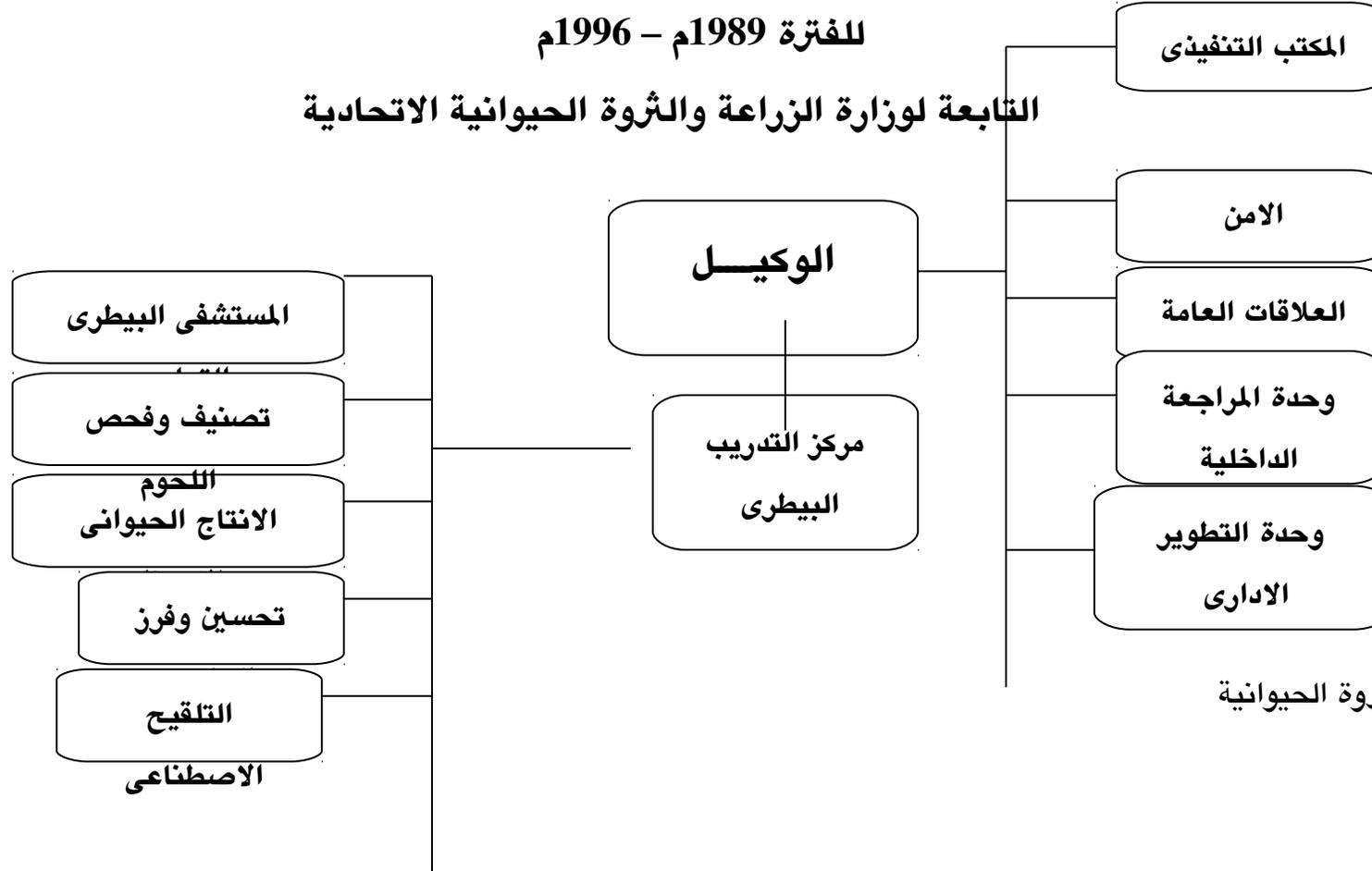
## 12- مصلحة الحيوانات الوحشية وتتكون من الادارات والاقسام بوضعها

الحالى .

شكل (2/1) الهيكل التنظيمي للادارات التابعة لوكيل الثروة الحيوانية

للفترة 1989م – 1996م

التابعة لوزارة الزراعة والثروة الحيوانية الاتحادية



المصدر :- وكالة الثروة الحيوانية

## المبحث الثالث

### الهيكل التنظيمى والوظيفى لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية

#### 1996م

اعيدت وزارة الثروة الحيوانية بموجب قرار الجمهورى رقم (14) والصادر بتاريخ الثانى من شهر ذى الحجة 1416هـ الموافق اليوم العشرين من شهر ابريل 1996م والموقع من الفريق الركن/ عمر حسن احمد البشير رئيس الجمهورية ، الذى يتطلب هيكل تنظيمى للوزارة المنشأة اولا ومن ثم تحديد الهيكل الوظيفى على ضوءه، وذلك لان الوزارة المنشأة كانت وكالة الثروة الحيوانية بوزارة الزراعة والثروة الحيوانية بموجب القرار الجمهورى رقم 958 ، وموجهاته فى تحديد عدد الادارات العامة والادارات والاقسام والوحدات بالوزارات الاتحادية . اما المرسومين الدستوريين (12) و(13) وتحديديهما لسلطات الاجهزة الاتحادية فى التشريع والتخطيط والعلاقات الخارجية والتدريب والسياسات العامة ، بجانب اشرافه على المؤسسات والهيئات القومية ومنح سلطات الولايات التشريع والتنفيذ والتخطيط العام فى حدود الولاية ، وفقا للخطط الاتحادية فى بعض الشئون .

#### • الهيكل التنظيمى والوظيفى لوزارة الثروة الحيوانية لسنة 1998 والمجاز بالقرار

رقم (321) بتاريخ 22 ربيع اول 1409هـ الموافق 2 نوفمبر 1998م .شكل (2/2)

حدد بأن اختصاصات الولايات فى مجال الثروة الحيوانية تتلخص فى :-

1. الاهتمام بصحة الحيوان من وقاية وعلاج وإنتاج.
2. مكافحة الاوبئة بالتنطعيم ومنع دخول الحيوانات المسببة لها.
3. توفير ادوات ومدخلات التلقيح الصناعى لتحسين السلالات.
4. الاشراف على تصنيع الاعلاف الجيدة.
5. الاشراف على مزارع الاسماك فنيا واقامة المزارع النموذجية ..... الخ.

كما ان الترويج والتسويق الخارجى من مهام وزارة التجارة الخارجية ، وكذلك الحيوانات البرية تابعة للسلطات النظامية بوزارة الداخلية ، وادارة تحسين الجلود التى تقع فى اطار اختصاصات وزارة الصناعة.

لذا كان لزاما تقليص الادارات والاعمال التنفيذية وتحويلها للولايات ، وترك المهام والاختصاصات المحددة لوزارات اخرى حتى يصدر ما يفيد بتحويلها الى وزارة الثروة الحيوانية والسمكية: فمثلا لابد من الغاء ادارة المناطق الخالية من الامراض ونقاط المراقبة بولاية البحر الاحمر، الخرطوم ، كسلا، نهر النيل ، الشمالية ، واتباعها لتلك الولايات وفقا للاختصاصات المحددة للثروة الحيوانية بالولايات.

كما تم استبعاد الوظائف المصدقة لهيئة بحوث الثروة الحيوانية والامدادات البيطرية ، والتى اصبحت هيئات مستقلة ذات شخصية اعتبارية تحت الاشراف المباشر- للسيد/ وزير الثروة الحيوانية والسمكية فى ذلك الوقت .

ان الهيكل المقترح قد وضع فى الاعتبار كل هذه الحقائق ، ومن ثم كان هذا التخفيض والذى هو فى حقيقته تحويل للوظائف من المركز للولايات بحكم الاختصاص ، او لهيئة بحوث الثروة الحيوانية وهيئة الامدادات البيطرية .

بناء على هذه الاسس ترى اللجنة ان الهيكل التنظيمى والوظيفى المقترح هو الآلية لتنفيذ المهام والاختصاصات المحددة لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية وفقا للمراسيم والقرارات الجمهورية الصادرة فى ذلك الوقت والتى سبق ذكرها.

### **الهيكل التنظيمى ويتكون من :-**

**(1) المكتب التنفيذى لوزير ويراسه مدير بالدرجة الرابعة .**

**(ب) الوكيل بالمدى الاول الخاص ويتبع له :**

مديرالمكتب التنفيذى بالدرجة الخامسة - الامن - العلاقات العامة - وحدة التطوير الادارى

- وحدة المراجعة الداخلية . شكل رقم (2/2)

- مدير مركز التدريب البيطرى بالمدى الثالث الخاص ويتبع له :-

- مدير المستشفى البيطرى - مدير تصنيف وفحص اللحوم - مدير الانتاج الحيوانى  
والاسماك - مدير تحسين وفرز الجلود - مدير التلقيح الاصطناعى وجميعها بالدرجة  
الثانية . شكل رقم (2/2)

### (ج) ادارات عامة بمستوى المدى الثالث الخاص وهى :-

1- الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية بالمدى الثالث الخاص وتتكون من

ادرات فرعية فى مستوى الدرجة الثانية وهى :-

- إدارة التخطيط وتنمية الثروة الحيوانية وتشمل :- قسم السياسات ،  
وقسم الخطة والبرامج والمشروعات ، وقسم التنفيذ والمتابعة ، وجميعها بالدرجة  
الثالثة.

- ادارة إقتصاديات الثروة الحيوانية وتشمل :- قسم الاحصاء والمعلومات ، وقسم  
اقتصاديات الانتاج الحيوانى ، وقسم الترويج وتطوير نوعية الصادر ، وجميعها  
بالدرجة الثالثة .

- ادارة الاستثمار والتعاون الدولى :- وتضم قسم الانتاج المكثف ، وقسم الاستثمار ،  
وقسم العون الفنى والتمويل ، وجميعها بالدرجة الثالثة .

2- الادارة العامة لصحة الحيوان ومكافحة الاوبئة بالمدى الثالث الخاص وتتكون من الادارات  
التالية :-

- مكافحة الاوبئة بالدرجة الثانية وتضم :

قسم مسح المناعة، وقسم الرقابة الحدودية، بالدرجة الثالثة.

- ادارة صحة الحيوان بالدرجة الثانية وتضم :

قسم الرصد والمتابعة ، وقسم الاتصالات والمعلومات بالدرجة الثالثة .

- إدارة الامراض المشتركة بالدرجة الثانية وتضم :

قسم صحة الاغذية ، وقسم الامراض المشتركة ، بالدرجة الثالثة .

3- الادارة العامة للمحاجر وصحة اللحوم بالمدى الثالث الخاص وتتكون من الادارات الآتية :

- ادارة المحاجر بالدرجة الثانية وتضم :-  
محجر الكدرو ، ومحجر بورتسودان ومحجر حلفا ، ومحجر مليط ، ومحجر الرهد ،  
بالدرجة الثالثة .
- إدارة السلخ بالدرجة الثانية وتضم :-  
مسليخ أم درمان ، ومسليخ الكدرو بالدرجة الثالثة.
- إدارة المناطق الخالية من الامراض .

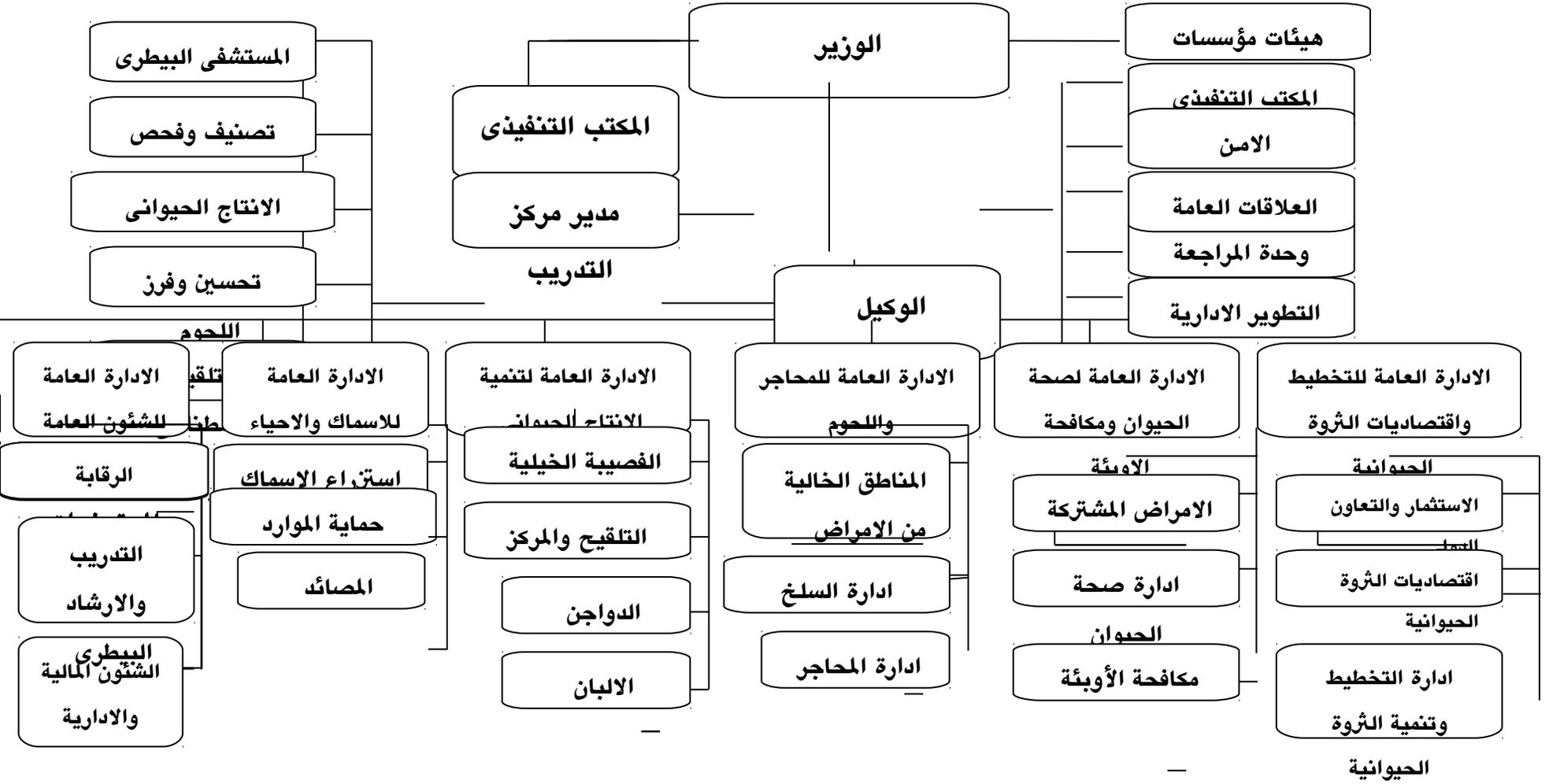
#### 4- الادارة العامة لتنمية الانتاج الحيوانى بالمدى الثالث الخاص وتتكون من :-

- إدارة الالبان بالدرجة الثانية وتضم :-  
قسم انتاج اللبان ، وقسم تربية الحيوان ، بالدرجة الثالثة .
  - إدارة الدواجن وتضم :-  
قسم تصنيع العلف ، وقسم تربية الدواجن ، بالدرجة الثالثة .
  - إدارة التلقيح الاصطناعى والمركز القومى للتلقيح وتضم :-  
قسم الحقل ، وقسم المعامل الدرجة الثالثة .
  - إدارة الفصيلة الخيلية وتضم :-  
قسم الخيول ، وقسم البغال ، وقسم الحمير ، الدرجة الثالثة .
- #### 5- الادارة العامة للاسماك والاحياء المائية بالمدى الثالث الخاص وتضم الادارات التالية :-
- ادارة المصائد بالدرجة الثانية وتضم :-  
قسم المصائد النيلية ، وقسم المصائد البحرية ، بالدرجة الثالثة .
  - ادارة استزراع الاسماك والاحياء المائية وتضم :-  
قسم الاستزراع فى المياه المالحة ، وقسم الاستزراع فى المياه العذبة ، بالدرجة  
الثالثة.
  - ادارة حماية الموارد السمكية وتضم :-  
قسم الحماية ، وقسم الاحصاء السمكى ، بالدرجة الثالثة .

6- الإدارة العامة للشؤون العامة بالمدى الثالث الخاص وتضم الإدارات التالية :-

- إدارة الشؤون المالية والإدارية بالدرجة الثانية وتضم :-  
قسم الشؤون المالية والحسابية ، وقسم الشؤون الإدارية ، وقسم شؤون العاملين بالدرجة الثالثة .
- إدارة التدريب والإرشاد البيطري بالدرجة الثانية وتضم :-  
قسم التدريب ، وقسم الإرشاد البيطري ، وتنمية الرعايا بالدرجة الثالثة .
- إدارة الرقابة والأدوية والمستحضرات البيطرية وتضم :-  
قسم الرقابة الدوائية ، وقسم الامداد بالدرجة الثالثة .

شكل (2/2) الهيكل التنظيمي لوزارة الثروة الحيوانية



## الهيكل التنظيمي والوظيفي لوزارة الثروة الحيوانية 2001م

تم بموجب خطاب السيد/ وزير الثروة الحيوانية بالرقم و ث ح /1/4 بتاريخ 24/11/2001م والمحول بموجب خطاب المدير التنفيذي لمكتب السيد الوكيل بالرقم و ع أ أ/م و ك/37/ب/1/2 بتاريخ 28/11/2001م .

## الهيكل التنظيمي والوظيفي لوزارة الثروة الحيوانية والسמكية 2003م

استناداً على قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (350) لسنة 2003م الصادر بتاريخ 12/اغسطس/2003م والقاضي بأجازة الهيكل التنظيمي لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية ويمكن مقارنته بالهيكل التنظيمي عام 2001م .

### اولاً : الهيكل التنظيمي :-

(1) **الوزير** : وتتبع له الوحدات التالية :- (وهنا غاب المكتب التنفيذي كما فى هيكل عام 2001م)

• المستشار القانونى والمجلس الاستشارى والمجالس المتخصصة .

(2) **الوكيل** : وتتبع له الوحدات التالية :-

• المكتب التنفيذي الوزارى ووحدة تنسيق الولايات ووحدة المراجعة الداخلية ووحدة أمن المنشآت .

• وحدة التطوير الادارى . (لم تكن موجودة فى هيكل عام 2001م)

(3) **الادارات العامة المتخصصة :-**

(أ) الادارة العامة لصحة الحيوان ومكافحة الاوبئة وتتبع لها ثلاث ادارات هى :-

• إدارة مكافحة الاوبئة تتبع لها :-

(1) قسم مكافحة الحقلية ويضم وحدة العمليات الحقلية . (2) قسم الرقابة والرصد .

• إدارة صحة الحيوان ويتبع لها :-

(1) قسم المستشفيات والمراكز البيطرية وتضم وحدة المراكز والعيادات البيطرية .

(2) قسم التقصى والتشخيص الحقلى وتضم وحدة التقصى- الحقلى ووحدة التشخيص الحقلى .

• إدارة الادوية والمستحضرات الدوائية وتتبع لها :-

- (1) قسم التسجيل والترخيص .(ب) قسم الرقابة وضبط الجودة .
- (ب) الإدارة العامة للمحاجر وصحة اللحوم وتتبع لها ثلاث إدارات هي :-
- إدارة المحاجر البيطرية وتتبع لها :-
  - (1) قسم رقابة الصادرات والواردات . (2) قسم التفتيش والتحقيق .
  - إدارة المسالخ واللحوم وتتبع لها :-
  - (1) قسم فحص اللحوم والمخلفات . (2) قسم المواصفات القياسية .
  - (3) قسم الترخيص والرقابة .
  - المركز القومى لفحص وتصنيف اللحوم وتتبع لها :-
  - (1) قسم فحص صحة اللحوم والمخلفات . (2) قسم تكنولوجيا اللحوم .
- (ج) الإدارة العامة لتنمية الإنتاج الحيوانى وتتبع لها ادارتين هي :-
- إدارة تنمية الموارد الوراثية وتتبع لها :-
  - (1) قسم التلقيح الاصطناعى . (2) قسم السلالات المحسنة .
  - إدارة تطوير الانتاج الحيوانى وتتبع لها :-
  - (1) قسم انتاج الالبان . (2) قسم انتاج الدواجن .
  - (3) قسم انتاج الجلود . (4) قسم انتاج اللحوم .
- (د) الإدارة العامة للأسماك والاحياء المائية وتتبع لها :-
- إدارة المصائد وتتبع لها :-
  - (1) قسم المصائد الداخلية ويضم وحدة الارشاد والحماية وقسم المصايد البحرية .
  - إدارة الإستزراع السمكى وتتبع لها :-
  - (1) قسم المفرخات . (2) قسم المزارع السمكية .
  - إدارة الاحصاء السمكى :-
- (هـ) الإدارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية وتتبع لها أربع إدارات :
- إدارة التخطيط والمتابعة وتتبع لها :-
  - (1) قسم التخطيط واعداد المشروعات . (كانت ادارة الخطة واعداد المشروعات فى هيكل عام 2001م) .
  - (2) قسم المتابعة والتقييم .

- إدارة اقتصاديات الثروة الحيوانية وتتبع لها :-
    - (1) قسم الاحصاء والمعلومات . (2) قسم التسويق والبحوث والدراسات .
  - إدارة العلاقات الدولية ويتبع لها :-
    - (1) قسم الاستثمار والترويج . (2) قسم التعاون الثنائى والفنى . (3) قسم الحاسب الالى .
  - إدارة التدريب :-
    - (و) الادارة العامة للارشاد وتنمية الرعاة ونقل التقنية وتتبع لها ثلاث ادارات وهى :-
      - إدارة الارشاد وتتبع لها :-
        - (1) قسم الارشاد الحقلى . (2) قسم البحوث ونقل التقنية .
      - إدارة تنمية الرعاة وتتبع لها :-
        - (1) قسم خدمات الرعاة ويضم وحدة تدريب الرعاة ووحدة المسارات والمراحل .
        - (2) قسم التنظيمات الرعوية .
  - وكانت هذه الادارة العامة للارشاد البيطرى فى هيكله عام 2001م تشمل
    - 1/ ادارة الارشاد الحقلى وتنقسم الى :
      - أ. ادارة الاتصالات والبرامج . ب. وقسم النشرات والمعلومات .
      - 2/ ادارة البحوث الارشادية .
      - 3/ ادارة تنمية الرعاة وتنقسم الى :
        - أ. ادارة خدمات الرعاة . ب. قسم تنظيمات التعاونية الرعوية .
    - (ز) الادارة العامة للشئون الادارية والمالية وتتبع لها اربع ادارات (وكانت الادارة العامة للشئون العامة فى هيكل عام 2001م) .
      - إدارة الشئون المالية.
      - إدارة شئون العاملين.
      - إدارة الشئون الادارية .
      - وحدة الخدمات الاجتماعية.
- ويلاحظ هنا ان جميع الادارات الفرعية حولت الى اقسام عدا ادراة الشئون الادارية والمالية.

## المبحث الرابع

### الهيئات العامة التابعة لوزارة الثروة الحيوانية

#### أ. هيئة بحوث الثروة الحيوانية:

انشئت هيئة بحوث الثروة الحيوانية فى العام 1996م بتجميع كل المرافق البحثية للثروة الحيوانية وتضم البحوث البيطرية والتي بدأت فى العام 1913م ، وبحوث الاسماك والتي بدأت فى العام 1953م ، وبحوث الانتاج الحيوانى والتي بدأت بانشاء محطات للبحوث فى العام 1957 وبحوث الحياة البرية 1975م والمقر الرئيسى الخرطوم - العمارات ش 1 .

#### المهام والاختصاصات:

وضع وتنفيذ خطط وسياسات وبرامج البحث العلمى فى كافة طب ومجالات علوم الثروة الحيوانية تحقيقاً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بتركيز على :

- تحديد الامراض والوبائيات ذات التأثير على الثروة الحيوانية وصادراتها واساليب السيطرة عليها ، وتقديم الخدمات المعملية لتشخيص الامراض ، والتقصى- الحقلى وتوظيف البحث العلمى لتطوير بحوث وانتاج اللقاحات والمنتجات البايولوجية الاخرى .
- تطوير بحوث الانتاج الحيوانى بما يحقق تأصيل صفات السلالات المحلية ذات الانتاجية العالية والعمل على اثارها عن طريق التقنيات الحديثة المناسبة والبحوث فى مجالات اللحوم والالبان والدواجن .

- تطوير بحوث الاسماك والاحياء المائية فى مجالات المصائد الطبيعية ، والاستزراع السمكى بما يحقق زيادة انتاجها وحمايتها ويلبى متطلبات ضبط الجودة وتقليل فاقد ما بعد الحصاد .
- تطوير بحوث الحياة البرية وبيئاتها فى الحضائر القومية والمحميات الطبيعية وحرم الصيد وتقديم المشورة الفنية لجهات الاختصاص للحفاظ عليها وحمايتها من الانقراض وزيادة انتاجها وتطوير اساليب تربيتها استثمارياً .
- الاهتمام ببحوث المراعى والاعلاف ومصادر غذاء الحيوان من المخلفات الزراعية والصناعية بما يحقق اهداف تنمية الثروة الحيوانية .
- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالثروة الحيوانية والسمكية والبرية وتوفيرها لوحدات الانتاج والخدمات والاستفادة من كل الامكانيات المتاحة فى كل مراكز واقسام الهيئة بصورة تكاملية .
- تقديم الاستشارات بصلاحية الادوية والعقاقير البيطرية والمنتجات البايولوجية بغرض تسجيلها فى السودان وابداء النصح بشأنها لجهات الاختصاص .
- تشجيع القطاع الخاص وتقديم المشورة الفنية له للاستثمار فى كافة مجالات الثروة الحيوانية.
- العمل على تقديم احسن الخدمات البحثية وتطويرها وفقاً لمبدأ استرداد التكلفة وتحقيق فائض للتصدير .
- تشجيع التعاون مع مؤسسات التعليم العالى والبحث العلمى داخل وخارج القطر فى مجالات البحوث والتدريب .
- تدريب الباحثين والكوادر المساعدة والمنتجين فى المجالات المتعلقة بالثروة الحيوانية .
- المساهمة فى زيادة الدخل القومى وتحسين اداء خدمات الثروة الحيوانية .

### الهيكل التنظيمى :

للهيئة جهاز بحثى مركزى يتبع لوزير الثروة الحيوانية والسمكية ويمارس مسئولياته من خلال هيكل تنظيمى يضم :

أ/ مجلس الادارة .

ب/ المدير العام : ويتبع له :

- المكتب التنفيذي .

- العلاقات العامة .

- المستشار القانوني .

- المراجعة الداخلية .

ج/ نائب المدير العام .

د/ المراكز البحثية المتخصصة .

هـ/ الادارات العامة .

### المراكز البحثية المتخصصة

1/ مركز المعامل والبحوث البيطرية المركزية : المقر الرئيسى الخرطوم – سوبا .

• ادارة بحوث صحة الحيوان :

هيكل المركز :

تضم الاقسام الآتية :

1. الامراض والتشخيص .
2. الكيمياء الحيوية والتغذية والسموم والعقاقير وضبط الجودة .
3. النظائر المشعة .
4. الباكترىا ووحدة البروسىلا .
5. الفيروسات والسعر .
6. الطفيليات .
7. الحشرات والقراد .
8. الذبابة ومرض النوم .
9. امراض الدواجن .
10. الفطريات .
11. صحة الحيوان .

• ادارة بحوث المنتوجات البيولوجية :

- مجمع انتاج اللقاحات الفيروسيية .
- المنتجات البيولوجية الباكتريةية .
- المايكوبلازما .
- ادارة الوحدات المساعدة :
- وسائل الحركة - الورش - الخدمات العامة.

#### اختصاصات المركز:

- التقصى- الحقلى واجراء المسوحات لامراض الحيوان ذات الاثر الاقنصادى ووضع البرامج لاستئصالها بالتعاون مع المعامل بالولايات والاجهزة المختصة .
- انتاج اللقاحات والامصال الواقية ضد الامراض الوبائية للحيوانات والدواجن والامراض المتناقلة بين الانسان والحيوان ، والاشراف على ضبط جودتها والاشراف على دخول اللقاحات المستوردة وسلامة تداولها .
- تقييم فعالية العقاقير البيطرية والامصال المستعملة تحت الظروف البيئية المحلية .
- فحص وتقييم المواد والمدخلات الغذائية فى تركيب اعلاف الحيوان وتحديد صلاحيتها لاستهلاك الحيوان .
- تشخيص العينات المرضية واجراء الفحوصات المختلفة لاغراض التشخيص والبحوث .
- البحوث فى امراض سوء ونقص التغذية والتراكمات الكيمياءية الضارة .

## بحوث الابل

تمثل بحوث الابل احد اهتمامات الهيئة الاساسية فى السلالات والامراض والانتاجية ، ويجرى الاعداد لانشاء مراكز متخصصة لبحوث وتنمية الابل ، حالياً تم انشاء محطى تمبول والرهد واعداد دراسات الجدوى الفنية لمحطات اخرى فى مناطق وبيئات الانتاج ، والهيئة تمثل عضواً عاملاً فى شبكة بحوث وتنمية الابل التى تتبع للمركز العربى لدراسات المناطق الجافة والاراضى القاحلة (أكساد) .

### 2/ مركز بحوث الانتاج الحيوانى : المقر الرئيسى الخرطوم بحرى – حلة كوكو

#### هيكل المركز :

1. المعمل المركزى للتغذية .
2. قسم بحوث تغذية الحيوان .
3. قسم بحوث الدواجن .
4. قسم بحوث التسمين وتقنية اللحوم .
5. قسم بحوث الالبان .
6. قسم بحوث تربية الحيوان والتناسل .

#### اختصاصات المركز :

- البحوث فى تأصيل السلالات المحلية المختلفة وتطوير وزيادة انتاجها ، والاستفادة من تأقلمها البيئى ، ومكوناتها الوراثية ذات الصفات الخصوصية .
- التهجين- مع السلالات ذات الكفاءة الانتاجية العالية لرفع الكفاءة الانتاجية والتناسلية للسلالات المحلية .
- دراسة نظم واطر الانتاج المختلفة وطرق تحسينها .
- البحوث فى مجالات تربية الحيوان المكثفة ، خاصة انتاج اللحوم والتسمين ، وانتاج وتصنيع الالبان ، وانتاج ومنتجات الدواجن .
- البحوث للاستغلال الامثل للمصادر الغذائية خاصة المخلفات الزراعية والصناعية .
- رفع القيمة الغذائية للمكونات العلفية ، وايجاد البدائل العلفية المناسبة لكل منطقة وبيئة ، وتقليل التكلفة .

- تحليل الاعلاف ومكوناتها وضبط الجودة .

### 3/ مركز بحوث الاسماك : المقر الرئيسى الخرطوم – الشجرة

#### هيكل المركز :

1. محطة بحوث الشجرة الخرطوم.
2. محطة بحوث النيل الابيض (كوستى) .
3. محطة بحوث البحر الاحمر (بورتسودان) .
4. محطة بحوث بحيرة النوبة وادي حلفا.
5. محطة بحوث الدمازين (تحت الانشاء) .
6. محطة بحوث خشم القرية .

#### اختصاصات المركز :

- الدراسات والمسوحات والاحصائيات للمخزون السمكى والانتاجية .
- رصد وتقييم وتنمية الثروة السمكية .
- الدراسات والبحوث فى الاستزراع السمكى لفصائل الاسماك والرخويات المحلية فى المياه العذبة والبحرية .
- دراسات تكنولوجيا صيد وحفظ وتصنيع الاسماك بالتكامل مع الدراسات البيولوجية والاستغلال الامثل للطاقت الانتاجية .
- الدراسات والبحوث الاقتصادية لمشاريع الاستثمار فى الثروة السمكية والاحياء المائية .
- البحوث فى امراض وطفيليات الاسماك وطرق الوقاية والمكافحة .

### 4/ مركز بحوث الحياة البرية : المقر الرئيسى الخرطوم بحرى – شمبات .

1. قسم بحوث البيئات الطبيعية .
2. قسم بحوث بيولوجيا الحيوان .
3. قسم امراض الحيوانات البرية .
4. قسم التربية والانتاج وحفظ النوع .
5. محطة بحوث الدندر .

## اختصاصات المركز :

- المسوحات الدورية فى مناطق وجود الحياة البرية وتحركاتها لرصد واحصاء الموارد والانواع والاعداد والتوزيع وديناميكيته وبيئاتها لوضع الخطط القومية لتطويرها وحمايتها واستثمارها .
- استعمال التكنولوجيا المتقدمة كنظام الاستشعار عن بعد ونظم تحديد الموقع الجغرافى وتقنيات قبض الحيوانات واجهزة الرادار وغيرها .
- دراسات التنوع الاحيائى ودوره فى التوازن البيئى .
- دراسات اقتصاديات الحياة البرية وادخالها فى دائرة الاقتصاد الوطنى والاستثمار واقامة مزارع نموذجية لتوفير المعلومة العلمية للتربية والتغذية والتكاثر والرعاية الصحية .

## الإدارات العامة

### 1/ الادارة العامة للمعامل والمحطات بالولايات :

#### هيكل الادارة :

#### أ. معامل البحوث البيطرية بالولايات :

نيالا - الابيض - كسلا - سنار - عطبرة - الدمازين - بورتسودان - الفاشر - القصارف - ربك - كادوقلى - بابنوسة - ودمدى : اضافة لمعامل واو - ملكال - جوبا، بالولايات الجنوبية.

#### ب. محطات بحوث الانتاج الحيوانى :

أم بنين - عطبرة - غزالة جاوزت - الهدى - الشكابة - النهود - دنقلا .

#### اختصاصات الادارة :

#### معامل البحوث البيطرية بالولايات :

- اجراء البحوث البيطرية وتشخيص الامراض بالولايات المعنية .
- المسوحات والنقصى الحقلى للامراض والوبائيات .
- انتاج اللقاحات الباكترية بمعملى نيالا والابيض حالياً .

#### محطات بحوث الانتاج الحيوانى :

- تأصيل السلالات بالولايات المعنية ورفع كفاءتها الانتاجية بالبحوث العلمية التطبيقية .
- رفع الكفاءة الانتاجية للسلالات المحلية عن طريق الانتخاب والتهجين- والادارة الجيدة والتغذية المتزنة وتحسين بيئة الانتاج .
- توفير المادة الارشادية والنصح للمستثمرين وتوفير المعلومة الفنية والنماذج الاستثمارية.
- احداث النقلة الاقتصادية والتحول النوعى والاجتماعى فى العنصر البشرى من قطاع الرعاة العريض والتحول من الانتاج التقليدى للحديث والزيادة الراسية ورفع مقدراته فى استيعاب المتغيرات العلمية والاقتصادية .

### تخصص محطات بحوث الانتاج الحيوانى :

- محطة أم بنين ابقار الكنانة .
- محطة عطبرة ابقار البطانة .
- محطة غزالة جاوزت ابقار البقارة .
- محطة الهدى الضأن الصحراوى فى المناطق المروية .
- محطة النهود الضأن الصحراوى فى بيئته .
- محطة الشكابة : الهجينات لانتاج الالبان و انتاج الاعلاف فى المشاريع المروية .

### 2/ الادارة العامة للشئون العامة :

#### تكوين الادارة :

- ادارة الشئون المالية والحسابية .
- ادارة الشئون الادارية .
- ادراة شئون الافراد .

#### اختصاصات الادارة :

- ادارة الشئون المالية والحسابية والميزانيات .
- الشئون الادارية وشئون الافراد .

- الاحصائيات والمعلومات والتقارير والتوثيق .
- التدريب وتنمية القدرات .
- التخطيط والبحوث الاقتصادية .

امكانيات الهيئة :

القوى البشرية :

تضم الهيئة 1157 من الكوادر المؤهلة والمدربة تفصيلها كآتى:

37	* استاذ باحث مشارك	7	• استاذ باحث
68	* باحث	37	• استاذ باحث مساعد
295	* فنيون / تقنيون	73	• مساعد باحث
465	* عمال	96	• موظفون

يوضح الجدول رقم (2/15) القوى البشرية العاملة بهيئة بحوث الثروة الحيوانية.

جدول (2/15) كشف حصر القوى العاملة بهيئة بحوث الثروة الحيوانية حتى يناير 2003م

العدد	الموقع	استا ن ب اد ث	استا ن م ش ار ك	استا ن م س اع د	ب اد ث	م/ ب اد ث	ف ن ي ون ت ق ن ي ون	م وظ ف ون	ع م ال	المجموع	ملحوظات
1	الرئاسة	1	3	2	3	—	—	24	12	45	
2	مركز المعامل -سوبا والمعامل بالولايات	4	25	27	41	39	211	29	231	607	
3	مركز بحوث الانتاج الحيوانى كوكو	1	2	6	23	20	69	34	184	339	
4	والمحطات بالولايات	—	5	1	1	9	8	7	29	60	
5	مركز بحوث الاسماك	1	2	1	—	5	7	2	9	27	
	مركز بحوث الحياة البرية	7	37	37	68	73	295	96	465	1078	
	المجموع										



## وسائل ومعينات البحوث :

- معامل ووحدات تشخيص على نطاق واسع من القطر مجهزة بأحدث الاجهزة والمعدات البحثية والتشخيصية وضبط الجودة .
- وحدات لانتاج اللقاحات والمنتجات البايولوجية الاخرى .
- اجهزة الحاسوب وشبكة انترنت .
- حظائر حيوانات التجارب (تسمين ، تغذية ، تربية) .
- مزارع الاسماك والاصداف الايضاحية .
- مزارع الدواجن .
- مكاتب تخصصية للكتب والدوريات والمراجع .
- سفن ابحاث .
- وسائل ومعدات صيد وتربية الاسماك .
- وسائل الترحيل والانتقال .
- قاعات محاضرات وسمنارات مجهزة بالوسائل السمعية والبصرية .
- مجالات محكمة فى مجالات البحوث البيطرية والانتاج الحيوانى .

## العلاقات والصلات :

- للهيئة ومراكزها علاقات وثيقة وتبادل مشترك مع العديد من المنظمات والاجهزة البحثية والتعليمية على المستوى القطرى والاقليمى والدولى منها على سبيل المثال لا الحصر :
- الكليات المتخصصة بالجامعات السودانية .
  - منظمات الامم المتحدة ذات الصلة .
  - منظمات المنظومة العربية .
  - المنظمات الافريقية .
  - المنظمات التطوعية .
  - شبكات المعلومات .

## اصدارات الهيئة :

- مجلة السودان للبحوث البيطرية .

- المجلة السودانية للانتاج الحيوانى .
- كتيبات تعريفية وارشادية .

- الوثائق المرجعية والتقارير الدورية والعلمية .
- التقويم السنوى .

تقدر الثروة الحيوانية فى السودان بحوالى 121 مليون راس تفاصيلها كالاتى : تقديرات عام 2002م .

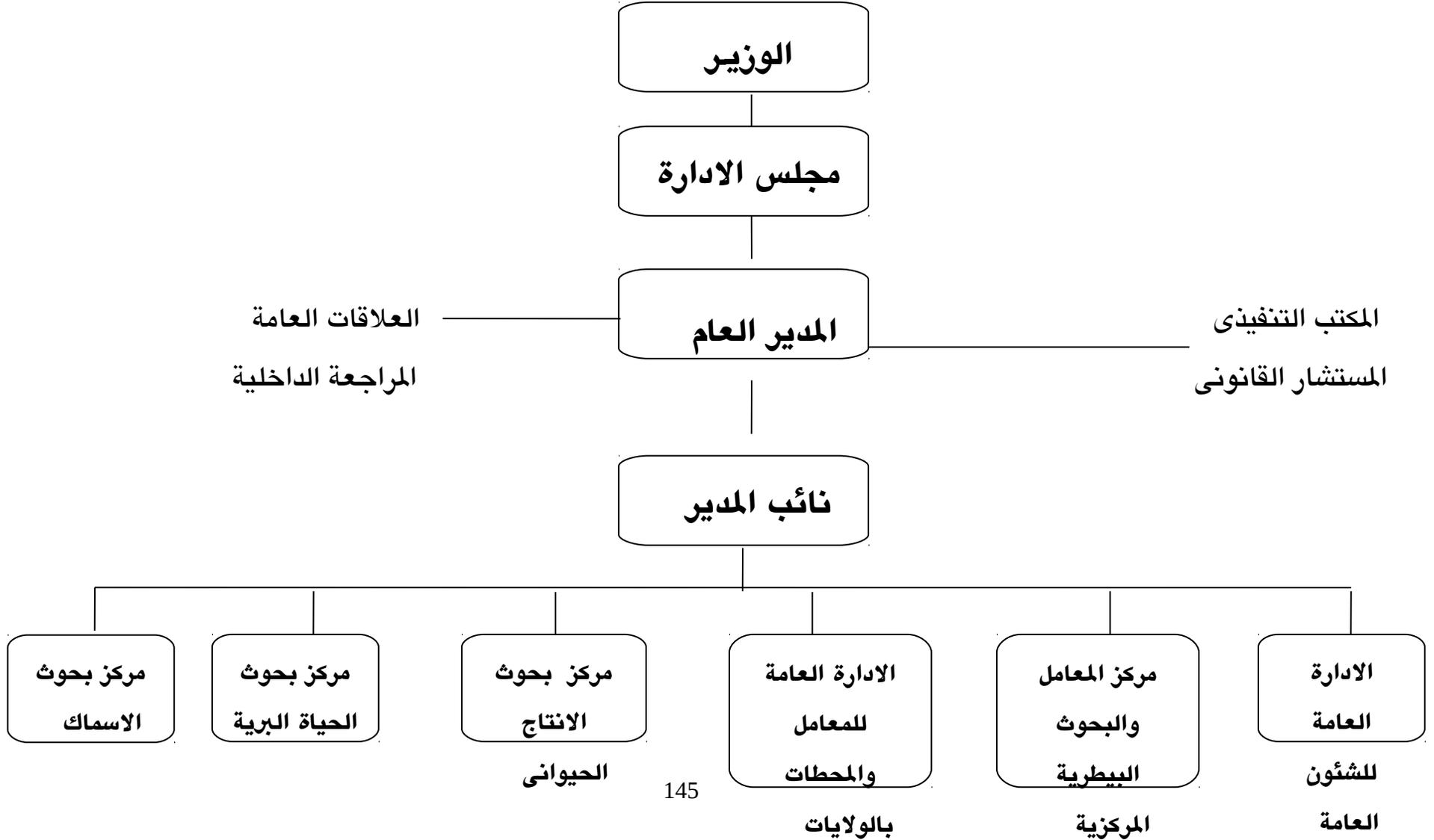
- 36 مليون راس من الابقار .
- 37 مليون راس من الماعز .
- 45 مليون راس من الضأن .
- 3 ملايين من الابل .

تقوم هيئة بحوث الثروة الحيوانية بحماية القطيع القومى والحفاظ على صحته وتحت اشراف اطباء بيطريين وباحثين متخصصين وتقنيين . تنتج عدداً من اللقاحات الفيروسية والباكتيرية .

- لقاح مرض الطاعون البقرى .
- لقاح مرض جدرى الضان .
- لقاح طاعون المجترات الصغيرة .
- لقاح مرض جدرى الطيور .
- لقاح مرض النيوكاسل فى الدواجن .
- لقاح مرض النجمة فى الخيول .
- لقاح مرض ذات الرئة السارى فى الابقار "ابو قنيت" .
- لقاح مرض الحمى الفحمية .
- لقاح مرض الساق الاسود "ابو زقالة" .
- لقاح مرض التسمم الدموى .
- لقاح مرض الاجهاض المعدى "البروسيل" .

- بالاضافة الى عدد من الامصال والمنتجات البيولوجية .

شكل (2/3) هيئة بحوث الثروة الحيوانية





## **ب. الهيئة العامة للإمدادات البيطرية 1999م:**

الهيئة العامة للإمدادات البيطرية هي هيئة حكومية ذات شخصية إعتبارية ، تتبع لوزيرالثروة الحيوانية والسمكية الاتحادى ، وهى الجهة المنوط بها توفير وتخزين وتوزيع الامداد البيطرى على المستوى القومى ، للمحافظة على صحة القطيع وحمايته من الاوبئة والامراض . توفر الهيئة العامة للإمدادات البيطرية الادوية واللقاحات والأمصال والاجهزة والمعدات والادوات البيطرية ، ومدخلات الإنتاج الحيوانى ، ومعدات صيد الاسماك طوال العام ، وتحفظ بمخزون استراتيجى منها وفقا للمواصفات العالمية والعلمية المرتبطة بالفعالية والجودة والسلامة لزيادة الانتاج والانتاجية كماً ونوعاً ، ولتأمين انسياب الصادرات الحيوانية وضمان الإستهلاك المحلى .

## **تقرير هيئة الإمدادات البيطرية للعام 2007م :**

الهيئة العامة للإمدادات البيطرية هي واحدة من دعامات قطاع الثروة الحيوانية والسمكية وهى منوط بها توفير كافة إمدادات هذا القطاع وبناء مخزون استراتيجى من الامدادات المختلفة . قصد بهذا التقرير إبراز دور الهيئة منذ انشائها خلال الفترة 1999م – 2007م كما قصد ايضاً توفير المعلومات الاساسية لهذا النشاط .

تعثر اداء الهيئة لعدم توفر الدعم المناسب لبدء نشاطها رغما عن ذلك كان الاداء مميزاً ، الان تنهض الهيئة وتشارك فى كافة المناشط وتعيد سيرتها الاولى كمؤسسة رائدة فى هذا المجال ، كما تسعى الى توطين بعض الصناعات الهامة للخدمات البيطرية فى السودان مثال ذلك :

1. صناعة الادوية ، واللقاحات ، والمستحضرات البيطرية .

2. صناعة القوارب والشباك ومواعين الصيد المختلفة .

3. صناعة الاعلاف بالتركيز على حجر اللحوس .

كما تسعى الهيئة لوجود فروع لها فى ولايات السودان المختلفة ، ولو بنظام الشراكة .

## **البناء التنظيمى :**

بناء على ما تقدم فان البناء التنظيمى للهيئة الذى استقر عليه رأى اللجنة كما فى الشكل (5)  
يكون على الوجه التالى :

## 1- المدير العام للهيئة :

هو التنفيذي الاول المسئول عن نجاح (Budget holder) واهداف الهيئة واغراضها امام مجلس الادارة والوزير ويستخدم كافة الوسائل والسبل لتحقيق جو عمل هادئ ومريح وباعت على الانتاج والبذل ، كما يكون مسئولاً عن تنفيذ القوانين الادارية والمهنية والجوانب الفنية .

## 2- الوحدات المساعدة :

هى وحدات تساعد المدير العام فى تسيير النشاط اليومي للعمل (مكتب المدير العام – العلاقات العامة والاعلام – المستشار القانوني- التطوير الادارى والجودة – ثم مركز المعلومات ) .

## 3- الادارات الفنية المتخصصة :

وهى التى تعكس مهام واختصاصات الهيئة والمتمثلة فى (ابرام الاتفاقيات – الاستثمارات – واستيراد وتصنيع الادوية واللحقات والامصال والاجهزة والمعدات والادوات والمستحضرات الطبية البيطرية وتوزيعها الى الصيدليات ومراكز الخدمات الطبية البيطرية المحلية والولايات) .

## تقسيم الهيئة ادارياً :

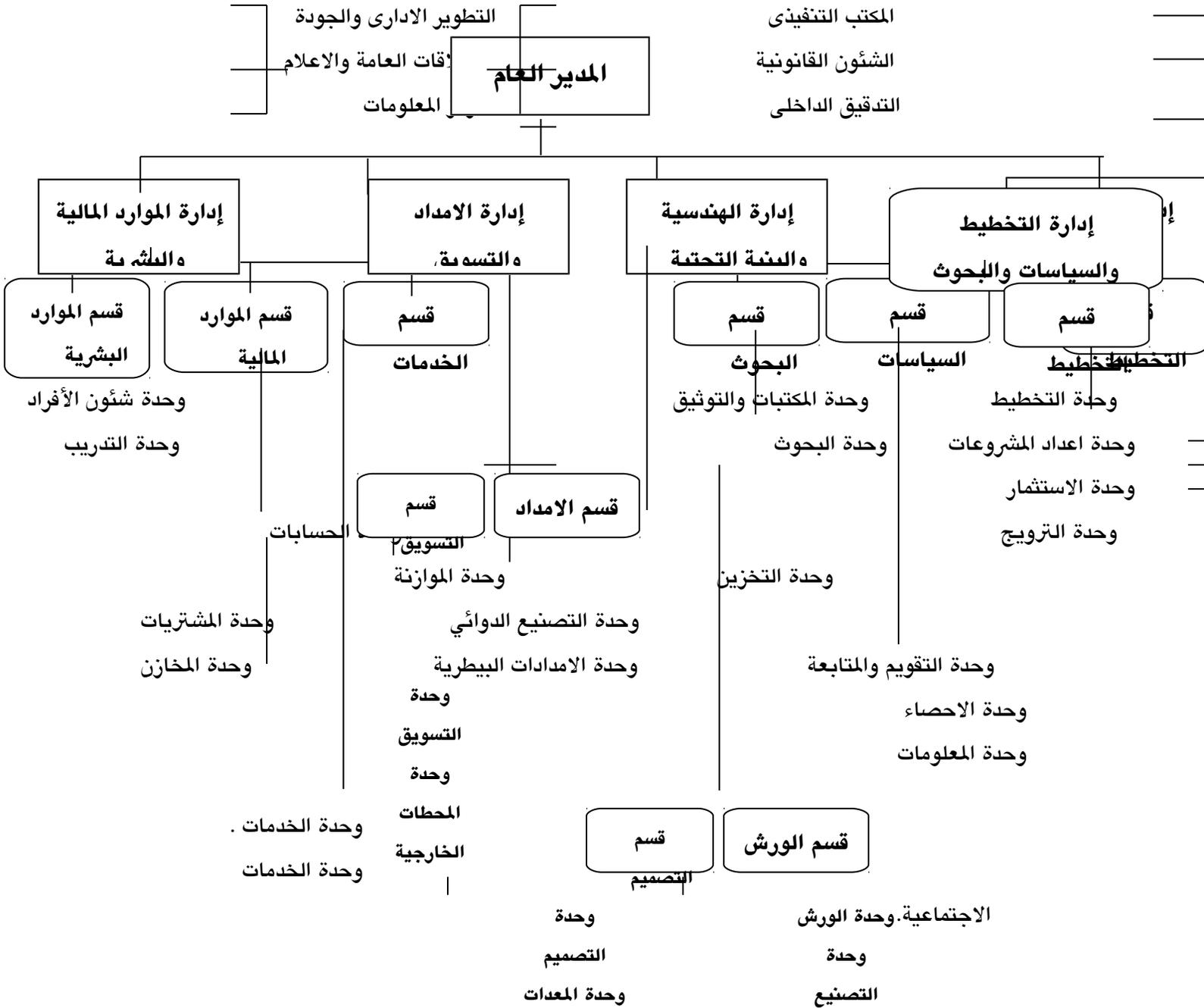
رأت اللجنة انه يمكن ان يبين تقسيم الهيئة ادارياً على عدة اسس منها :

- التقسيم على اسس جغرافية .
- التقسيم على اسس تخصصية .
- التقسيم على اساس مراحل العمل وترتيب مراحل انجاز كل جزئية منه .
- التقسيم وفقاً لنوع السلعة .
- التقسيم وفقاً للوقت والمواسم الانتاجية .
- التقسيم وفقاً لنوع العميل .

فقد رأت هذه اللجنة ان انسب معادلة لتوزيع المهام والاختصاصات هو التقسيم الوظيفي اى على اساس نوع النشاط (functional distribution of work) : بالتالى رأت ان العمليات الاساسية التى تقوم بها الهيئة تتمثل فى :

- أ. استيراد الادوية والمستحضرات البيطرية ومدخلات الانتاج الحيوانى والسمكى .
- ب. توزيع المنتجات (المستوردة او المصنعة محلياً وامداد السوق بها) .
- ج. الجانب البحثى والتطويرى والرقابى جزء اصيل من أنشطة الهيئة .
- ان النظام الذى تم اختياره من قبل اللجنة حسب يحقق الفوائد التالية :-
- الاستفادة القصوى من عنصر- التخصص فى تنفيذ الاعمال ، وفى مؤهلات القائمين بتنفيذها.
  - التنسيق الكامل بين- جزئيات البناء التنظيمى ، والتوجه الاجتماعى ، نحو الاهداف العامة بروح الفريق .
  - ضمان اعطاء الاهمية الملائمة لكل نشاط بصورة متساوية .
  - المساهمة فى الرقابة الفعالة .
  - خفض تكلفة الانتاج ومصاريف التشغيل .
- هنالك تذبذب بين الارباح والخسائر فى الاعوام 1999م – 2007م وهذا التذبذب ناجم عن عدم وجود راس مال قوى للهيئة ، وضعف آليات التسويق ، مما ادى الى التخلص من ادوية منتهية الصلاحية خصوصا الادوية المصرية والاثيوبية خلال عام 2005م على وجه الخصوص.

## شكل (2/4) الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للامدادات البيطرية



## المبحث الخامس

### ميزانيات السودان السنوية

#### ميزانيات السودان 1956م - 64/1965م

##### أولاً : الإيرادات :

قدرت الإيرادات بمبلغ جملته 56.169.359 جنيهاً سودانياً فى ميزانية 60/1961م .

##### ثانياً : المنصرفات :

وقد قدرت جملة المنصرفات فى هذه الميزانية بمبلغ قدره 47.841.402 جنيهاً سودانياً .

##### ثالثاً : الفائض :

هنالك فائض ميزانية لنفس العام قدره 8.327.957 جنيهاً سودانياً . المقترحات تهدف الى فرض رسوم بسيطة على الصادر من لحوم الضان والبقر عندما تقوم المؤسسات الخاصة بتصدير اللحوم .

#### ميزانيات السودان 65/1966 - 74/1975م

##### المصروفات :

قدرت جملة المصروفات فى ميزانية سنة 65/1966م بما يعادل 72.114.212 جنيهاً وتزيد بما يعادل 7,1 مليوناً من الجنيهاً عن المصروفات الفعلية للسنة المالية الماضية ايضاً .

ويعكس بوضوح سياسة الحكومة الرامية الى التوسع فى الصرف على الخدمات الضرورية مثل خدمات الامن والخدمات الاجتماعية وعلى راسها التعليم والصحة والخدمات الاقتصادية مثل الزراعة والرى والثروة الحيوانية .

التوسع الذى طرأ على الخدمات الحكومية المختلفة ومستوى تلك الخدمات وان اعتمادات كثير من الوزارات كالصحة ، والتربية والتعليم ، والثروة الحيوانية ، والزراعة ، والرى ، والامن، وغيرها قد زادت بدرجة محسوسة .

اما فى مجال الانتاج الحيوانى فقد اهملت هذه الناحية اهمالاً كبيراً فى الماضى- لا يتمشى- مع إمكانيات هذا القطاع واهميته بالنسبة لتوسيع قاعدة الاقتصاد السودانى . ولذا فان دراسة مستفيضة لمشروع متكامل لتدعيم وزارة الثروة الحيوانية مركزياً واقليمياً حتى

تتمكن من القيام بأعبائها كاملة على الاخص فى مجالات الارشاد وفى صحة ووقاية  
الماشية من الامراض وتطوير منتجاتها للاستهلاك الداخلى وللتصدير ، وستشمل الخطة  
للعناية بالثروة الحيوانية على مايلى:

1. تدريب كادر من الفنيين البيطريين فى كل المستويات .
2. اجراء مسح كامل لامراض الحيوان توطئة للقضاء عليها .
3. تحديد مناطق خالية من الامراض بمساعدة المنظمات العالمية لتسهيل تصنيع  
اللحوم وتصديرها .
4. جذب شركات عالمية متخصصة للاشتراك براسمالها وخبراتها مع السودانين  
لاستغلال هذه الثروة المعطلة . وستساند الحكومة هذه الجهودات بشتى الطرق .
5. التوسع فى الشفخانات المتحركة ، وقد تقرر انشاء ستين وحدة بكافة لوازمها بما  
فى ذلك الادوية والفنيين .
6. توفير الامصال واللقاحات والأجهزة والمعدات البيطرية.
7. الاهتمام بالتسويق واتخاذ اجراءات جريئة لاقتحام الاسواق الخارجية .

لقد تم مسح المنطقة الواقعة بين جبل الاولياء وجوبا بغرض تقدير امكانيات هذه المنطقة  
، وتقدير افضل وسائل الاستفادة منها بالطرق التجارية ، كما تقوم فرق الابحاث  
بمجهودات فنية لتطوير مصائد الاسماك من المياه العذبة على طول نهر النيل ، وفى  
بحيرة خزان خشم القربه وخزان الروصيرص وفى بحيرة النوبة لتقدير كميات الاسماك  
الموجودة ، كذلك تم انشاء احواض لتربية الاسماك فى مناطق غرب الاستوائية وتزويد  
الحفائر بالاسماك فى غرب السودان وفى الميزانية الحالية مشروع اخر يستهدف تطوير  
وتوسيع مصائد البحر الاحمر ، وزراعة الصدف على نطاق واسع وقد تم استجلاب  
مراكب مزودة بالاجهزة الحديثة للقيام بالابحاث والتجارب المطلوبة فى البحر الاحمر .  
كذلك تم توزيع مشاريع زراعة الصدف فى منطقة دونقناب على الجمعيات التعاونية  
والافراد كما تم تشييد محطة للابحاث للقيام بتجارب اولية فى زراعة الصدف بطرق  
صناعية .

تعتبر السوق الاوربية المشتركة اكبر سوق لصادرات السودان فهى تستوعب حوالى  
34% من جملة صادراتنا ، كما تربو وارداتنا منها على ربع الواردات ، مما يوضح ان  
الميزان التجارى مع الدول الستة قد ظل فى صالحنا بصفة ثابتة وبدون استثناء خاصة  
فى فترة الست اعوام الماضية رغم التغييرات التى حدثت فى العلاقات الاقتصادية

التجارية ، الا ان انتساب بعض الدول الافريقية سيؤثر تأثيراً مباشراً علينا وان صادرات هذه البلاد تشابه صادراتنا من الحبوب الزيتية والصمغ واغذية الحيوان وبذرة القطن وغيرها . وان عدم التكافؤ فى المنافسة بين الدول المنتسبة وغير المنتسبة لا يرجع الى تطبيق الفئة الجمركية الموحدة فحسب ولكنه فى حالات السلع المعفاة بطبيعة الحال يرجع الى العراقيل غير الجمركية .

يبلغ حجم الصرف الاستثمارى المقدر لميزانية التنمية لهذا العام 45,037,600 جنيهاً فى برنامج الاسبقية الاولى بالاضافة الى 1,099,068 جنيهاً مساهمة هيئة المال الخاص والبرنامج الموسع للامم المتحدة . لقد تم اختيار المشروعات فى ميزانية 67/1968 على ضوء معيار للأسبقية يقوم على عدة اعتبارات تتفاضل من حيث اهميتها أولى عناية خاصة للقطاعات المهمة كالانتاج الحيوانى والتعدين .

لقد اعلنت من قبل برنامجاً لتحريك القطاع التقليدى تمثل فى مشاريع الثروة الحيوانية : استئصال مرض الطاعون البقرى ، ومرض ابوقنيت ، واقامة المنطقة الخالية من الامراض وتوزيع الـ 60 شفاخنة متجولة والتي وصلت ومضاعفة عدد الشفاخانات ونقاط الغيار ، وانشاء ثلاثة مستشفيات بيطرية فى مناطق تجمع الحيوان ، وامداد المواشى- بالدواء ، مضمنة كلها فى الميزانية العامة للتنمية لهذا العام 68/1969 م .

رات الحكومة بان الضرائب التى لجأت اليها اخيراً لتغطية تكاليف تطبيق الكادر ، وزيادة النفقات العامة قد نشأ عنها ارتفاع فى اسعار بعض الضروريات وقد رأت ان تعيد النظر فى الضرائب المباشرة وغير المباشرة ، والضرائب المحلية واسعار بعض المواد التموينية ، وذلك بهدف تخفيف الاعباء عن كاهل الشعب وتشجيعاً للانتاج وتخفيض بعض الضرائب ، التى اثارته اعتراضات كالعوائد المحلية ورخص التجار وبعض وثائق الدمغة ، وتم الغاء عوائد الذبيح فى السلخانات . ايضا وقد رأت الحكومة ان تعمل على تنمية الثروة الحيوانية توسيع وتشجيع الابحاث البيطرية ، ومن ثم فقد تقرر مجانية تطعيم الماشية ضد الطاعون والحمى الفحمية .

وفى الميزانية عام 71/1972 تم اجراء حسابات انتاج استثمارى تمهيداً لقيام مؤسسات عامة فى وزارتي الاشغال والثروة الحيوانية . فى عام 71/1972 وفى مجال الانتاج الحيوانى فقد هدفنا الى توفير الرقابة البيطرية ، وانشاء منطقة خالية من الامراض ، وانشاء سلخانة بالكردو وتطوير المراعى مما سوف يساعد على استغلال الثروة الحيوانية للاستهلاك المحلى والتصدير كما رصدت المبالغ اللازمة لتطوير واستغلال

الثروة السمكية . اما فى مجال الانتاج الحيوانى فتمثل هذه الميزانية نقطة انطلاق جديد اذ بلغت الاعتمادات المخصصة له 3.019.605 جنيه مقارنة بـ 1.839.330 جنيه فى ميزانية 71/1972 اى مايقرب من الضعف وفى هذا تأكيد لاهمية الثروة الحيوانية فى تدعيم اقتصادنا القومى . فى عام 74/1975 فكان مما تم تنفيذه فى هذا المقام تثبيت العمال والموظفين المؤقتين الذين يبلغ عددهم اكثر من 30 الف ، واستئناف صرف العلاوات والبدلات التى كانت موقوفة منذ عام 1969م ، ورفع الحد الادنى للاجور ورفع حد الاعفاء الضريبى ووضع الكوادر المجزية لكل العاملين منهم فني- معهد التدريب البيطرى . بلغت الاعتمادات المخصصة للقطاع الزراعى فى ميزانية التنمية لعام 74/1975م حوالى 45 مليون جنيه اى ما يعادل 24.1% من جملة التكلفة ، فى حين انها لم تكن تتعدى مبلغ 30.5 مليون جنيه فى ميزانية التنمية لعام 73/1974 ، ولقد جاءت الزيادة فى مخصصات التنمية للقطاع الزراعى كتمشية مع برامج العمل المرحلية التى ترمى الى تكثيف وتحسين الانتاج الحيوانى فى مكافحة الامراض المستوطنة ، والعمل بكافة الوسائل لاقتناع العالم الخارجى بخلو السودان من امراض الحيوان المانعة لتصديره ، واستيراد لحومه فى تلك البلاد. فقد رصدنا للانتاج الحيوانى مبلغ 3.4 مليون جنيه فى هذه الميزانية ولقد اعطينا الاهتمام الاكبر لمشروع المنطقة الخالية من الامراض بدعم يبلغ 1.6 مليون جنيه وقمنا بتخصيص مبلغ 1.8 مليون جنيه لبقية المشروعات نذكر منها على سبيل المثال معهد الابحاث البيطرية بسوبا ،استئصال الطاعون البقرى ، معهد التدريب البيطرى بحلة كوكو ، تدعيم الابحاث بمحطة الانتاج الحيوانى، مسح الامراض والاحصاء الحيوانى ، تدعيم سلخانة امدرمان ، وانشاء مستشفيات بيطرية بالخرطوم وبورتسودان ، بالاضافة الى مزارع الماشية بالغزالة جاوزت وبابنوسة .

### ميزانية السودان عام 76/1977-84/1985

اما فى عام 76/1977 فقد خصصت للثروة الحيوانية اعتمادات كافية لاتمام مشروع المنطقة الخالية من الامراض والمشروعات المرتبطة بها .  
تقديرات حصيلة الصادر للعام المالى 77/1978 ستشهد تطوراً ملحوظاً بالمقارنة مع تقديرات العام المالى الحالى والبالغة 210 مليون جنيه وترجع هذه الزيادة لتوقع الارتفاع فى حصيلة كل من القطن ، الحبوب الزيتية ، والسلع الاخرى خاصة الامباز ، وفتح باب التصدير للحوم والحيوانات الحية . فى العام 79/1980 قدمت مقترحات

ميزانياتها على ضوء القرارات الجمهورية الخاصة بدعم اللامركزية خاصة فى مجالات الخدمات الضرورية ، تدعيم الخدمات الانتاجية مثل الزراعة والثروة الحيوانية ، زيادة الاعتمادات الخاصة بمال المنشآت من 3.6 مليون جنيه فى عام 78/1979 الى مبلغ 11.4 مليون جنيه .

تم فى عام 81/1982 التوسع فى ميزانية جارى المخازن لتوفر الاحتياجات من مواد البناء ، والعربات ، والآليات وقطع الغيار واحتياجات الخزانات ومحطات المياه ، والمعدات والادوات والكتب المدرسية وخاماتها والاجهزة الصحية والادوية والامصال البشرية والبيطرية والمعدات المكتبية وكىماويات صحة البيئة واحتياجات الامن العام ، ولقد اعتمدنا لذلك مبلغ خمسة وسبعين مليون جنيه بالمقارنة مع ثلاثة واربعين مليون جنيه فى الموازنة السابقة . وفى ميزانية التنمية لعام 81/1982 قامت الاسبقيات على وضع المزيد من الاهتمام على مشروعات الانطلاق بالريف والزراعة التقليدية والثروة الحيوانية ، والقطاعات الاقل اعتماداً على مدخلات الانتاج المستوردة. الايرادات غير-الضريبية تركزت تلك الزيادة فى رسوم الخدمات المصلحية حيث بلغت تقديراتها للعام المالى 82/1983 مبلغ 140.5 مليون جنيه مقارنة بمبلغ 95.0 مليون جنيه للعام المالى 81/1982 اى بزيادة قدرها 45.5 مليون جنيه وبنسبة 48% وقد بنيت تقديرات رسوم الخدمات الصحية المصلحية على ضوء فئات رسوم خدمات بعض الوحدات مثل ادارة الحيوانات الوحشية .

بلغ نصيب القطاع الزراعى للعام المالى 82/1983 مبلغ 128.6 مليون جنيه تم توزيع مخصصات القطاع الزراعى على مشروعات التحديث واعادة التعمير- وهى زراعية بحتة والمشاريع المستمرة ومنها مشاريع المؤسسة العامة للانتاج الحيوانى . بلغت صادراتنا 670 مليون دولار فى 82/1983 منها الحيوانات الحية واللحوم 81 مليون دولار . بلغ نصيب القطاع الزراعى فى العام المالى 83/1984 حوالى 170 مليون جنيه تم توزيع مخصصات القطاع الزراعى على مشروعات التحديث واعادة التعمير والمشاريع المستمرة ومنها مشاريع المؤسسة العامة للانتاج الحيوانى . اهتمت الميزانية بتطوير القطاع الفرعى للثروة الحيوانية حيث بلغ نصيبه 15.5 مليون جنيه للعام المالى 1405 هـ وستوجه هذه المبالغ بغرض تحقيق الاهداف التالية :

1. تطوير البنيات الاساسية لقطاع الثروة الحيوانية ويتمثل ذلك اساساً فى تسويق الماشية واللحوم وطرق الماشية .

2. تحسين خدمات الثروة الحيوانية فى مكافحة الاوبئة وتقديم الخدمات البيطرية والارشادية.

3. انشاء مشروعات انتاجية مثل مشروعات انتاج الكتاكيت ومصنع الاعلاف جنوب الخرطوم وكذلك البان شمال الجزيرة .

فى عام 1405هـ بلغت اعتمادات الاقليم الاوسط 8.3 مليون جنيه فى الثروة الحيوانية واخرى. تم رصد مبلغ 8.2 مليون جنيه فى الاقليم الشمالى لمقابلة الصرف على مشروعات تنمية الثروة الحيوانية والاسماك والغابات واخرى . اعتمد اقليم بحر الغزال مبلغ 7.5 مليون جنيه لمقابلة الصرف على مشروعات تنمية الثروة الحيوانية والاسماك واخرى . رصد مبلغ مبلغ 6.9 مليون جنيه فى اقليم اعالي النيل لمقابلة نفقات توفير الخدمات الزراعية والبيطرية واخرى .

### ميزانية السودان 85/86 - 1999م

فى العام 85/1986 تم اعتماد حوالى 26 مليون جنيه لتركيز الخدمات البيطرية وخدمات الارشاد وتطوير البنيات الاساسية لتسويق الماشية واللحوم . فى العام 86/1987 تضمنت ميزانية التنمية ومكونات التنمية للثروة الحيوانية والتي تتمثل فى الاتى :-

1. برامج خدمات الثروة الحيوانية مثل الخدمات البيطرية الارشاد البيطرى والبحوث البيطرية.

2. تطوير البنيات الاساسية للثروة الحيوانية مثل تنظيم تجارة الماشية عن طريق انشاء اسواق جديدة وتوفير سبل نقل الحيوان عن طريق جلب قطارات خاصة كما ان الموازنة 86/87 تضمنت مشروع طريق الماشية والذي يهدف الى تقديم الخدمات الضرورية من مياه الشرب وخدمات بيطرية على جانبي الطريق التقليدى من دارفور الى الخرطوم .

تم اعداد تقديرات موازنة التنمية للعام 87/88 ، والتي منها تخصيص اعتمادات للتنمية الاقليمية فى المجالات الانتاجية الصغيرة والتي تساعد فى تحقيق الامن الغذائى كمزارع الدواجن ومشروعات الالبان والاسماك والبساتين والخدمات البيطرية ، وقد بلغت جملة مخصصات التنمية الاقليمية هذا العام حوالى 165 مليون جنيه بزيادة 65% من العام المالى 86/87 . اما فى مجال تنمية الثروة الحيوانية فقد تم التركيز على السيطرة على الامراض الوبائية ، ودعم الابحاث والارشاد البيطرى ، وتقليل الفاقد من الماشية وزيادة

فعالية تسويقها ، وسيتم وضع استراتيجيات متكاملة بدأ العمل فى اعدادها منذ فترة لتنمية قطاع الثروة الحيوانية .

فى العام 88/1989 ارتفعت فى تقديرات الفصل الثانى للثروة الحيوانية من 14 مليون جنيه الى 17.5 ، هذا بخلاف الاعتمادات الخاصة بالثروة الحيوانية فى ميزانيات الاقاليم . ومن بعض المشروعات التنموية الاساسية الواردة فى ميزانية التنمية للعام 88/1989م اهمها :

رصد اعتمادات اللازمة للارتقاء بمشروعات خدمات الثروة الحيوانية ، وتحسين بنياتها الاساسية مثل نقل وتسويق الماشية وتقديم الخدمات على جانبي الطرق التقليدية . من عام 89/90 الى 90/1991 ارتفع الانتاج الحيوانى من 19.811 مليون جنيه الى 20.525 مليون جنيه . الزيادة المتوقعة فى سلع الصادر الاخرى مثل الحبوب الزيتية وبعض السلع الصناعية بالاضافة الى امكانية تحقيق عائد كبير فى تصدير اللحوم فى اطار السياسة الرامية الى احداث تغيير- فى تركيبة الصادرات وتقليل الاعتماد على القطن سنودى الى الزيادة المتوقعة فى عائد الصادرات انشاء الله .

تقديرات اللحوم لعام 90/91 - 5.8 ، فعلى 90/91 - 0 ، تقديرى 91/1992م - 50.0 . الاعتمادات فى القطاع الزراعى فى الميزانية (18.190) مليون توفير الخدمات البيطرية للثروة الحيوانية مع تنفيذ برامج تكامل الحيوان فى الدورة الزراعية . تم تقدير الايرادات العامة الذاتية للعام 93/1994م على اساس وافتراضات محددة منها التوسع الكبير فى قاعدة الانتاج والحيوانى واستيعاب سياسة التحرير التى ضاعت بين الدخول والاسعار . تمويل صندوق دعم الانتاج الزراعى والحيوانى فى العام 93/1994م وذلك بالمساهمة مع البنك الزراعى ومحفظة البنوك فى عمليات تمويل الزراعة والانتاج الحيوانى . وضعت تقديرات ميزانية النقد الاجنبى وفق الاتى : الاستمرار فى التركيز على القطاع الزراعى خاصة الشق الحيوانى منها ، تكثيف العمل لتنمية الصادرات خاصة صادرات اللحوم والماشية والسهم .

فى العام 94/1995م شهد القطاع الحيوانى نماءً بعد النقص الذى اصابه فى سنتين الجفاف ، فاصبحت قطعاننا من الابقار تزيد على 25 مليون رأس ، والضأن مايزيد عن 27 مليون رأس ، ومن الماعز ما يفوق 23 مليون رأس ، ومن الابل ما يقارب الثلاث ملايين رأس ، وزاد انتاجنا من اللحوم والالبان والدواجن والاسماك الذى انعكس وقره لهذه السلع فى جميع اسواقنا . اخذت التقديرات الجديدة فى الاعتبار الفاقد الضريبي

والتوسع الكبير الذى حدث فى قاعدة الانتاج الزراعى والحيوانى واستيعاب سياسة التحرير التى ضاعفت من الدخول والأسعار. تم تحقيق مجموعة من الانجازات التنموية الهامة فى المجالات المختلفة، منها حملات مكافحة الطاعون البقرى . التوزيع القطاعى للميزانية فى مجال الزراعة فقد خصص لها ما يعادل 27% من الاعتمادات . المشية واللحوم 120 مليون دولار . الفترة الانتقالية يوليو - ديسمبر/1995م فى مجال الثروة الحيوانية هنالك اهتمام بصحة الحيوان وتحسين الانتاج لزيادة الصادرات ، والتركيز على مشروعات مكافحة الامراض الوبائية كالطاعون البقرى . تم التركيز فى موازنة 1997م على مشروعات محددة فى التنمية منها الاهتمام بالنهوض بخدمات الثروة الحيوانية مثل ابحاث الانتاج الحيوانى ، وصحة الحيوان ، وانتاج اللقاحات ، ومكافحة الامراض الوبائية ، وانشاء المحاجر البيطرية لتشجيع وترقية الصادرات .

وفى العام 1999م تم تطوير وترقية قطاع الثروة الحيوانية بالتركيز على برامج مكافحة الاوبئة بانشاء وتجهيز عشرة مراكز بيطرية بالمعدات اللازمة لتصنيع الامصال بالاضافة الى تقديم الخدمات البيطرية والتركيز على مشروعات البحث العلمى لامراض الحيوان والانتاج الحيوانى وانتاج الامصال واللقاحات.

## الموازنة العامة للحكومة المركزية يناير 2006 - ديسمبر 2006م.

### تفصيل الإيرادات والاجور لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية

#### جدول (2/16) الاجور والمرتبات

الجملة		الفصل الثانى (التسيير)		الفصل الاول (الاجور والمرتبات)		البيان	الرمز	الإيرادات	
اعتماد	تقديرات	اعتماد	تقديرات	اعتماد	تقديرات			ربط 2005	ربط 2006
1.205.1	1.640.4	420	621.9	775.1	1.018.5	وزارة الثروة الحيوانية والسمكية	1-3	650	650
1.005.1	1.355.4	230	336.9	775.1	1.018.5	رئاسة وزارة الثروة الحيوانية والسمكية	1-3-1	650	650
150	195	150	195		0	الإدارة العامة للمحاجر البيطرية وصحة اللحوم	1-3-2		
50	90	50	90		0	الإدارة العامة لصحة الحيوان ومكافحة	1-3-5		

## جدول (2/17) الرسوم المصلحية للعاملين 2005/2006

الرمز	الايرادات الرسوم المصلحية	اعتمادات 2006	اعتمادات 2005
122101009	الادارة العامة للشؤون العامة	29.700.000	29.700.000
122101011	الادارة العامة للاسماك والاحياء المائية	3.750.000	3.750.000
122101012	الادارة العامة لتنمية الانتاج الحيواني	12.500.000	12.500.000
122101026	الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيواني	0	200.000
122101125	الادارة العامة للمحاجر وصحة اللحوم	604.050.000	603.850.000
<b>الاجمالي</b>		<b>650.000.000</b>	<b>650.000.000</b>

## جدول (2/18) الاجور والمرتبات والعلاوات للعاملين 2005/2006م

الفصل الاول	الاجور والمرتبات والعلاوات	اعتمادات مركزية (بالدينار)	
الرمز	البيان	2005	2006
111-1-1	الاجور الاساسية	477.509.659	629.921.469
111-1-2	العلاوات والبدلات	297.626.341	388.583.531
<b>الاجمالي</b>		<b>775.136.000</b>	<b>1.018.505.000</b>

## جدول (2/19) مصروفات التسيير للعاملين 2005/2006م

الفصل الثاني	مصروفات التسيير	اعتمادات مركزية (بالدينار)	
الرمز	البيان	2005	2006
112-1-1	مصروفات مكتبية عامة	13.504.250	26.054.250
112-1-2	خدمات مصلحية	30.425.675	41.850.000
112-1-3	النقل بخلاف الخدمات المصلحية	3.936.000	8.000.000
112-1-4	صيانة وتصليلات	15.068.250	20.493.000
112-1-5	المواد والمؤن	14.114.987	39.466.250
112-1-6	المدفوعات الجارية	7.383.675	10.958.925
112-1-7	مختلفة	45.499.650	90.000.000
112-1-9	خاص	100.067.513	100.077.575
<b>الاجمالي</b>		<b>230.000.000</b>	<b>336.900.000</b>

## الإدارة العامة للمحاجر البيطرية وصحة اللحوم

### جدول (2/20) المصروفات والتسيير للعامين 2005/2006

اعتمادات مركزية (بالدينار)		مصروفات التسيير	الفصل الثاني
2005	2006	البيان	الرمز
10.000.000	11.000.000	مصروفات مكتبية عامة	112-1-1
16.000.000	21.000.000	خدمات مصلحة	112-1-2
5.000.000	10.000.000	النقل بخلاف الخدمات المصلحية	112-1-3
18.000.000	37.000.000	صيانة وتوصيليات	112-1-4
9.000.000	14.000.000	المواد والمؤن	112-1-5
1.000.000	1000.000	المدفوعات الجارية	112-1-6
65.000.000	75.000.000	مختلفة	112-1-7
26.000.000	26.000.000	خاص	112-1-9
150.000.000	195.000.000	<b>الإجمالي</b>	

## الإدارة العامة لصحة الحيوان ومكافحة الأوبئة

### جدول (2/21) المصروفات والتسيير للعامين 2005/2006م

اعتمادات مركزية (بالدينار)		مصروفات التسيير	الفصل الثاني
2005	2006	البيان	الرمز
900.000	2.800.000	مصروفات مكتبية عامة	112-1-1
26.100.000	42.500.000	خدمات مصلحة	112-1-2
1.000.000	1.500.000	النقل بخلاف الخدمات المصلحية	112-1-3
2.800.000	4.500.000	صيانة وتوصيليات	112-1-4
2.900.000	3.500.000	المواد والمؤن	112-1-5
1000.000	1500.000	المدفوعات الجارية	112-1-6
10.300.000	18.700.000	مختلفة	112-1-7
5.000.000	15.000.000	خاص	112-1-8
50.000.000	90.000.000	<b>الإجمالي</b>	

## هيئة بحوث الثروة الحيوانية

### جدول (2/22) الرسوم المصلحية للعامين 2005/2006م

بالدينار

اعتمادات 2005	اعتمادات 2006	الايادات الرسوم المصلحية	الرمز
118.000.000	131.000.000	ايرادات الهيئة	122101196

**جدول (2/23) الاجور والمرتبات والعلاوات للعامين 2005/2006م**

اعتمادات مركزية (بالدينار)		الاجور والمرتبات والعلاوات	الفصل الاول
2005	2006	البيان	الرمز
328.584.000	426.787.000	الاجور الاساسية	111-1-1
471.916.000	446.139.000	العلاوات والبدلات	111-1-2
800.500.000	872.926.000	<b>الاجمالي</b>	

جدول (2/24) المصروفات والتسيير للعامين 2005/2006م

اعتمادات مركزية (بالدينار)		مصروفات التسيير	الفصل الثانى
2005	2006	البيان	الرمز
9.700.000	30.400.000	مصروفات مكتبية عامة	112-1-1
33.500.000	34.500.000	خدمات مصلحة	112-1-2
21.000.000	22.000.000	النقل بخلاف الخدمات المصلحية	112-1-3
11.000.000	11.000.000	صيانة وتصليلات	112-1-4
67.500.000	69.000.000	المواد والمؤن	112-1-5
15.000.000	19.500.000	المدفوعات الجارية	112-1-6
60.000.000	76.600.000	مختلفة	112-1-7
82.300.000	87.000.000	خاص	112-1-8
300.000.000	350.000.000	<b>الاجمالى</b>	

البرامج البحثية (هيئة بحوث الثروة الحيوانية)

جدول (2/25) المصروفات والتسيير للعامين 2005/2006م

اعتمادات مركزية (بالدينار)		مصروفات التسيير	الفصل الثانى
2005	2006	البيان	الرمز
240.000.000	275.000.000	اعتماد اجمالى (مصروفات اجمالية)	112-1-99

## المبحث السادس

### اقتصاديات الثروة الحيوانية والسمكية

#### أهمية قطاع الثروة الحيوانية والسمكية اقتصادياً:

- يساهم في الامن الغذائي ومكافحة الفقر وخلق فرص عمل لغالبية اهل السودان وفي النقل والترحيل والعمليات الزراعية ودعم ميزانيات المحليات ( رسوم محلية ) الى جانب مساهمته في حصيلة الزكاة وعائدات الصادرات .
- بلغت صادرات المواشى- الحية للعام 2009م 1.8 مليون راس وصادرات اللحوم 1.8 الف طن فى حدود 180 مليون دولار سنويا .
- يبلغ انتاج الجلود فى المتوسط 3 مليون قطعة من جلود الابقار ، 10 مليون من جلود الضأن ، 8 مليون من جلود الماعز ، 150 الف من جلود الابل سنويا ، كمية صادر الجلود الخام فى حدود 2.8 مليون قطعة سنويا غالبيتها من جلود الضأن والماعز (متوسط صادر الجلود فى حدود 25 مليون دولار) .
- يقدر القطيع القومي لحيوانات الغذاء للعام 2009م بحوالي 141 مليون رأس ( 41,5 مليون رأس ابقار ، 51,5 مليون رأس ضأن ، 4,5 مليون رأس ابل ، 43,2 مليون رأس ماعز) خلاف الحيوانات الاخري والطيور والاسماك والحيوانات البرية ويحتضن القطاع الرعوي التقليدي ما لا يقل عن 80% من مجموع هذا القطيع ، ويعتمد هذا القطيع علي المراعي الطبيعية التي تتاثر بالظروف الطبيعية سلباً وايجاباً .
- يواجه القطاع العديد من التحديات واهمها المراعي والعلف والتغذية يليها الامراض الوقائية وتقلص المراعي والمسارات وضعف النظم المتبعة في استخدامات الاراضي وضعف التمويل .

#### أ. مقترح مركز بحوث اقتصاديات الثروة الحيوانية

##### مبشرات قيام المركز :

##### 1/ اسهامات هيئة بحوث الثروة الحيوانية والسمكية :

- تتفاوت نظم انتاج الثروة الحيوانية والسمكية فى السودان علي حسب قطاعات الانتاج وأنماطها المختلفة ، بداية بالقطاع التقليدي وهو القطاع الاكبر والاكثر

انتشاراً مروراً بالقطاع شبه الحديث وانتهاءً بالقطاع الحديث ، ولقد اثبتت الدراسات ان هناك تاثير كبير للنظم الانتاجية المتبعة علي انتاج وتنمية الثروة الحيوانية والاقتصاد القومي كما لها أثر كبير علي اهميتها المستدامة .

- علي الرغم من ذلك فقد انحصر ماتم من بحوث بهيئة بحوث الثروة الحيوانية في اثر النظم الانتاجية المختلفة علي مجالات رعاية وصحة الحيوان ومكافحة الامراض الوبائية واثرها في انتاج الحيوان وتأثيرها علي الخصائص الانتاجية والتناسلية للحيوان.
- اغفلت تماماً الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لهذه النظم علي الثروة الحيوانية وعلي الاقتصاد القومي ، وعلي اصحاب الثروة الحيوانية من رعاه ومنتجين وتجار ومستهلكين وعلي البيئة المحيطة بها والتي تعيش فيها .

## 2/ التحديات البحثية الماثلة في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية:

- استصحاب البعد الاقتصادي في اغلب البحوث وبالتالي انجاز بحوث ذات جدوي اقتصادية ملموسة.
- وضع اسبقيات للبحوث بناء علي المردود الاقتصادي لامراض الثروة الحيوانية من الفئات الثلاثة:- أ/ الامراض الوبائية الستة من الفئة ( أ ) حسب قائمة OIE . ب/ امراض الصادر ج/ امراض الانتاج .
- زيادة نسبة البحوث التطبيقية خاصة في مجال الانتاج الحيواني والاسماك والمراعى ذات البعد الاقتصادي والاجتماعي .
- توفير خارطة بأهم الامراض في البلاد Disease mapping وأثر ذلك على وضع خطة واضحة للسيطرة على الامراض ذات الاثر الاقتصادي .
- بحوث في المعارف المحلية لدى القطاع التقليدي توثيقاً وتطويراً مع تأكيد فتح المسارات امام الهجرات الموسمية .
- الاهتمام بجانب توقع المخاطر وآثارها الاقتصادية والاجتماعية والاستعداد لمجابهة تلك المخاطر .
- بحوث التسويق وضبط الجودة والسلامة .

## 3/ اهمية قيام المركز:

- يتطلب قيام مركز بحوث اقتصاديات الثروة الحيوانية والسمكية بهيئة بحوث الثروة الحيوانية وضوح الرؤية عند التخطيط للبرامج البحثية التطبيقية مع

توضيح الاسبقيات ابتداء بالانتاج والانتاجية من الانماط التقليدية والحديثة  
وبقضايا تخاطب الاعاشة ومناصرة الفقراء من مراحل الانتاج وحتى مراحل  
المستهلك المحلى ومنافذ التصدير على ان توجه البحوث التطبيقية على امتداد  
سلاسل القيمة .

- بالاضافة لاجراء البحوث التطبيقية فى كل مجالات مصادر الغذاء الحيوانى  
واهمها اللحوم والالبان والاسماك وايضا مخلفات الانتاج الحيوانى غير المستهلكة  
للغذاء الآدمى فى السودان من جلود وروث وفرث ودم الخ... ودور الحياة البرية  
فى الاقتصاد وصحة الحيوان والانسان والسياحة والمرعى والعلف ، كل ذلك  
يتطلب المعلومات الموثقة والدقيقة. ولا بد من ابتداء وسائل نشر تلك البحوث على  
الشرائح المستفيدة لتطبيقها فى ارض الواقع .

- يعتبر هذا المركز الاول من نوعه فى وزارة الثروة الحيوانية والسلمكية - هيئة  
بحوث الثروة الحيوانية والذى يهتم بالجوانب الاقتصادية فى بحوث الثروة  
الحيوانية وتسويق منتجاتها فى الداخل والخارج ، لذلك هنالك حاجة ماسة لجهة  
بحثية علمية :

أ. تم تد مواقع إتخاذ القرار بمعلومات وافية عن اداء هذا القطاع واهم المشاكل التى  
تعوق الاداء فيه .

ب. تعيين- فى وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات الايجابية تجاه المنتجين-  
والمصدرين والمستهلكين محليا وخارجيا .

ج. تقوم بإمداد شركاء هذا القطاع بالمعلومات التى تعينهم على تجويد ادائهم من  
مواكبة نقل التقانات الملائمة مما يساهم فى خفض تكاليف الانتاج ويدعم وينمى  
الدور الذى يلعبه هذا القطاع فى الاقتصاد القومى ، وتزويد من فرص المنافسة  
العالمية فى الانتاج الحيوانى بكافة انواعه واشكاله .

- وللاستفادة من سياسة دعم الدولة لهذا القطاع من خلال عدد من البرامج  
ولمجابهة التحديات العالمية مثل قضايا المواصفات , ISO SPS-HACCP  
والتجارة الدولية ، المنافسة فى الاسواق العالمية ، تقليل التكلفة ، طرق الاعداد  
والعرض والترويج ، القيمة المضافة وانتشار الاوبئة والامراض بالاضافة  
لل قضايا التى تهتم العالم مثل الفرق بالحيوان ذات الحريات الخمسة والاحتباس  
الحرارى والتغير المناخى .. الخ .

- استشعاراً من الوزارة بضرورة انشاء هذا المركز ، اصدر السيد الوزير القرار رقم ( 7 ) لسنة 2010م والخاص بتكوين لجنة مقترح مركز بحوث اقتصاديات الثروة الحيوانية والسمكية .

### منهج عمل اللجنة :

#### 1/ الاجتماعات :

- عقدت اللجنة عدد من الاجتماعات على طريقة المائدة المستديرة واتبعت فى ذلك منهج العصف الذهنى ، تم فى تلك الاجتماعات مناقشة المحاور التالية :
  - رؤيا ورسالة المركز .
  - أهداف المركز .
  - العلاقة بين المركز وبين الجهات ذات الصلة .
  - البناء المؤسسى للمركز (الهيكل الوظيفى والتنظيمى) .
  - منهج العمل بالمركز .
- وقد رأت اللجنة ان يتم تكامل عمل مركز بحوث اقتصاديات الثروة الحيوانية مع الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية والادارات والهيئات الاخرى بالوزارة على ان يكون تابعا لهيئة بحوث الثروة الحيوانية وتتم الاستفادة من الخبرات الموجودة بإدارة التخطيط بالوزارة ومن الخبرات بهيئة بحوث الثروة الحيوانية وبالوزارة ومن خارج الوزارة حتى يؤدى المركز عمله بالشكل المتكامل المرجو منه .

#### 2/ التجارب المماثلة :

- استفادت اللجنة من التجارب المماثلة محلياً واقليمياً وعالمياً ، حيث اعيدت قراءة النظم الاساسية (قراءة نقدية) لبعض المراكز ، كمركز البحوث الاقتصادية والسياسات الزراعية بالبحوث الزراعية ومعهد بحوث وترقية صادرات الثروة الحيوانية ومعهد الدراسات والبحوث الانمائية ومعهد البحوث الاقتصادية والاجتماعية الايرلندى (ISRI)

### مركز بحوث اقتصاديات الثروة الحيوانية :

#### 1/ الرؤيا :

- المساهمة فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة لقطاع الثروة الحيوانية بنوعيه التقليدى والحديث .

## 2/ الرسالة:

- وضع استراتيجيات وموجهات لتنفيذ بحوث تهدف لتنمية قطاع الثروة الحيوانية كما تساهم فى زيادة الدخل القومى بتسويق الثروة الحيوانية ومنتجاتها ، وتقابل الاحتياجات العملية والملحة لجميع الشركاء فى هذا القطاع (القطاع التقليدى ، القطاع العام، والقطاع الخاص، بالإضافة للمنظمات الدولية ، الاقليمية والوطنية ، وصناديق التمويل العالمية مثل CFC التى تعمل فى هذا المجال) بالإضافة للدول الصديقة مثل تركيا وغيرها.

## 3/الأهداف :

- القيام ببحوث السلامة الحيوية والاقتصادية ودرء المخاطر .
- اجراء البحوث والدراسات التى ترتبط بسياسات قطاع الثروة الحيوانية والسمكية والمراعى والعلف وتقييم آثار هذه السياسات على الشركاء فى هذا القطاع .
- القيام ببحوث تعنى بتسويق الثروة الحيوانية والسمكية ومنتجاتها وتعين على وضع خطط تسويقية تعزز من منافسة منتجاتنا فى الاسواق .
- اجراء بحوث تعنى- بدراسة النظم الانتاجية فى القطاع والعاملين به وتطوير المعارف التقليدية وادخال البعد الاقتصادى فى القطاع التقليدى .
- القيام بالبحوث الاقتصادية لامراض الحيوان وجدوى طرق الوقاية والعلاج .

## 4/ منهجية عمل المركز:

- يعتمد المركز منهج المشاركة وذلك باستصحاب رؤى مختلف الشركاء فى تعريف وتحديد اولويات البحوث ذات الجدوى الاقتصادية ومتابعة تنفيذها .
- اتباع منهجية التشاركية والتكاملية فى عمله .
- الاستفادة من الخبرات الخارجية للتعاون معه فى اجراء بعض البحوث او عمل بحوث ودراسات مشتركة .
- الاستعانة بلجان علمية واستشارية من نوى الخبرات لاداء مهام فى مجالات معينة ، مما يجعله الصلة البحثية للوزارة مع الجهات الشبيهة داخليا ، قومياً ، واقليمياً ، وعالمياً .

## ب. إنشاء بنك الثروة الحيوانية

اولاً : انشاء المشروع بموجب المادة 3 - (1) من قانون الشركات لسنة 1925م على ان يسجل كشركة مساهمة . ويكون مركزه الرئيسى الخرطوم ، مع جواز إنشاء فروع له فى

جميع انحاء القطر ، وتكون للبنك وفقاً لمنطوق المادة 3 - (3) من المشروع شخصية اعتبارية وصفة تعاقبية مستديمة وخاتم عام ، ويكون له حق التقاضى باسمه وذلك فى 4/ديسمبر/1992م تحت الرقم (27،7) وافنتح رسميا واول اعماله فى 18/5/1993 م .

**ثانياً : أهداف ومبررات انشاء البنك :**

(أ) لقد تركز الاهتمام الاستثمارى منذ مطلع القرن الماضى فى القطاع الحديث خاصة فى مجال الانتاج النباتى بشقيه المروى والمطرى ، ويحصل القطاع الحديث على اكثر من 95% من استخدامات البنك الزراعى لموارده المالية . بينما لا يحظى القطاع التقليدى على اكثر من 5% .

(ب) هنالك عجز من جانب المؤسسات الائتمانية لتمويل قطاع الانتاج الحيوانى حيث يشمل التمويل قليل من مزارع الدواجن ، وقليل من مزارع الالبان ، كما تشترط تلك المؤسسات الحصول على الضمانات المسنودة ، والتى لا تتوفر لدى القطاع التقليدى وصغار المنتجين .

(ج) ان القطاع التقليدى وصغار المنتجين- هو القطاع الرئيسى- الذى يساهم فى الامن الغذائى وصادرات الانتاج الحيوانى . وقد اهمل فى الحقب الماضيه ولم ينل الاهتمام الذى يستحق ومن ذلك توفير التسهيلات الائتمانية الميسرة .

**ثالثاً : ادارة البنك :**

تتمثل ادارة البنك فى الاتى :

1. الجمعية العمومية . 2. مجلس الادارة . 3. المدير العام . 4. سلطة الوزير فى التوجيه .

## رابعاً : الاحكام المالية :

طبقاً لنص المادة 15 (1) من المشروع يكون رأس مال البنك المصرح به مليار جنيه سودانى قابل للزيادة ويكون رأس المال المدفوع 500 مليون جنيه سودانى ، على ان يباشر البنك اعماله بعد دفع 200 مليون جنيه سودانى تكمل الى 500 مليون جنيه سودانى خلال عامين . على ان يحدد عقد التأسيس والنظام الاساسى للبنك توزيع رأس المال الى اسهم ونسب المساهمة ، على الا تقل مساهمة الدولة عن 80% من جملة الاسهم وتدفع مساهمة المساهمين الاجانب بسعر السوق الحر وقت التحويل وبعملة قابلة للتحويل . كما نصت المواد 16 ، 17 ، 18 ، 21 من المشروع على السنة المالية ، ومراجعة الحسابات ، والميزانية العامة وصندوق الاحتياطي العام . وقد اعفت المادة 19 (1) اموال وارباح البنك من جميع انواع الضرائب لمدة "10" عشرة سنوات من تاريخ انشاء البنك ، مع اعفاء الاموال الموضوعة فى البنك بغرض الاستثمار من الضرائب . هذا بجانب اى اعفاءات او ميزات منصوص عليها فى قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1991م .

## خامساً : سلطة مجلس الادارة :

نصت المادة 22 من المشروع على سلطة مجلس الادارة فى اصدار اللوائح وتنفيذ احكام هذا القانون ، كما اوجبت المادة 24 على اعضاء مجلس الادارة الافضاء بمصالحهم فى اى امر او اقتراح مطروح على مجلس الادارة للنظر فيه ، كما اوجبت المادة 26 على كل عضو فى مجلس الادارة ، وعلى المدير العام ، ونائبه ، والعاملين بالبنك مراعات السرية فى كل الامور المتعلقة بالبنك.

وطبقاً للمادة 27 لا يجوز تصفية البنك الا بموافقة الجمعية العمومية وبمقتضى- قانون ، كما نصت المادة 29 من المشروع على عدم جواز التأميم او المصادرة للبنك .

## مجلس الادارة :

(1) يكون للبنك مجلس ادارة يتكون من :

أ/ وكيل وزارة الثروة الحيوانية ، ويكون بحكم منصبه رئيس مجلس الادارة .

ب/ المدير العام للبنك ويعيينه مجلس الادارة .

ج/ ممثل لوزارة المالية والتخطيط الاقتصادى ، ويكون رئيساً مناوباً .

د/ ممثل لبنك السودان المركزى .

هـ/ ممثل لوزارة التجارة والتعاون والتمويل (وكالة التعاون) .

و/ ممثل لوزارة الصناعة .

ز/ اربعة ممثلين لوزارة الزراعة والموارد الطبيعية والثروة الحيوانية - ثلاثة منهم يمثلون وكالة الثروة الحيوانية - يعينهم الوزير .

ح/ مدير عام المؤسسة العامة للانتاج الحيوانى ، أو من يفوضه .

ط/ مدير عام المؤسسة العامة لتسويق الماشية واللحوم ، او من يفوضه .

ى/ مدير عام شركة طرق الماشية المحدودة ، او من يفوضه .

ك/ ثلاثة ممثلين للولايات المساهمة ، بالتناوب .

ل/ ممثل لبنوك القطاع العام المساهمة، بالتناوب .

م/ ممثل للصناديق المالية المساهمة ، بالتناوب .

ن/ خمسة اعضاء يمثلون القطاع الخاص المساهم ، تعينهم الجمعية العمومية .

س/ إثنين من ذوى الكفاءة والخبرة ، تختارهم الجمعية العمومية .

(2) يشترط فى عضو مجلس الادارة ان يكون مساهماً بما لا يقل عن خمسمائة سهم ، ويستثنى من ذلك الاعضاء المعينون .

(3) تكون مدة العضوية فى مجلس الادارة ثلاث سنوات قابلة للتجديد .

(4) يحدد النظام الاساسى- للبنك اختصاصات وسلطات مجلس الادارة ، واجراءات اجتماعاته ومكافآت الاعضاء .

#### **شروط خدمة موظفى البنك :**

تحدد اللوائح التى يصدرها مجلس الادارة شروط خدمة موظفى البنك ، بما ذلك تعيينهم ونقلهم وتقاعدهم ومحاسبتهم ومرتباتهم واستحقاقاتهم .

#### **لا تنطبق على البنك :**

1. القوانين المنظمة للخدمة العامة وفوائد ما بعد الخدمة .

2. القوانين المنظمة للتأمين .

#### **الاعفاءات :**

(أ) تعفى اموال وارباح البنك من جميع انواع الضرائب لمدة عشر سنوات من تاريخ انشاء البنك .

(ب) تعفى من الضرائب الاموال المودعة بالبنك بغرض الاستثمار .

بالاضافة الى الاعفاءات المنصوص عليها بموجب البند (1) يجوز ان يتمتع البنك

بأى اعفاءات أو ميزات منصوص عليها فى قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1991م

او اى قانون اخر يحل محله .

### صندوق الاحتياطي العام :

ينشئ البنك صندوقاً لمال الاحتياطي العام ويحدده مجلس الادارة سنوياً ، بعد مقابلة التزامات البنك المنصوص عليها في المادة (21) من هذا القانون ، النسبه التي يمكن تخصيصها من فائض الايرادات لذلك الصندوق .

### توزيع الارباح :

مع مراعاة احكام المادة (20) على مجلس الادارة ان يضيف ايه مبالغ من ارباح البنك للاحتياطي، فتكون المبالغ الخاضعة لتصرفه لاستخدامها في مواجهة الطوارئ او في اى غرض آخر يمكن ان يستغل فيه ارباح البنك استغلالاً سليماً ، والى ان يتم استخدامها على هذا الوجه تستغل المبالغ المذكورة في اعمال البنك او تستثمر وفقاً لاحكام المادة ( 22) ، وذلك كله بعد خصم نفقات عمليات البنك وتدبير الاحتياطي للديون التي لا يرجى سدادها او المشكوك فيها وهبوط قيمة الموجودات ، واعتماد مال التأمين او المعاشات الخاصة بالموظفين ، ولأية طوارئ يرى مواجهتها او تكون مما تعمل البنوك عادة على مواجهته .

### سلطة استثمار الاموال :

يجوز للبنك ان يستثمر امواله العاطلة او الفائضة بالطريقة التي يحددها مجلس الادارة وللمدى الذي يأذن به .



## المبحث الاول

### منهجية اجراء الدراسة التطبيقية

يشتمل هذا المبحث على منهجية اجراء الدراسة الميدانية ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة الى وصف المجتمع وعينة الدراسة، والاساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

#### **أولاً:- أداة الدراسة:-**

اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفراغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات)<sup>(1)</sup>. هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي<sup>(2)</sup>:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
  2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
  3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
  4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استبانة (ملحق رقم 3) تهدف الى قياس أثر تعاقب التنظيم والادارة علي قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان منذ الاستقلال في الفترة الزمنية 1956 حتى 2014م. وتشتمل الاستبانة على قسمين :

#### **القسم الأول:**

ويشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

<sup>1</sup> ( ) علي ماهر خطاب- القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، - ط 7 - القاهرة- الأنجلو المصرية- 2008م- ص 399.

<sup>2</sup> ( ) أحمد حسين الرفاعي- مناهج البحث العلمي- ط 2 - عمان- دار وائل للنشر- 1999م- ص 192.

1/ النوع.

2/ العمر.

3/ المستوي التعليمي

4/ الحقل المهني

**القسم الثاني:**

ويشتمل على عبارات الدراسة الأساسية: وهى المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث واختبار فروض الدراسة . ويشتمل هذا القسم علي عدد (58) عبارة تمثل فرضيات محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

### جدول رقم (3/1) توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
8	1-8	الفرضية الاولى	1
9	9-17	الفرضية الثانية	2
8	18-25	الفرضية الثالثة	3
9	26-34	الفرضية الرابعة	4
9	35-43	الفرضية الخامسة	5
7	44-50	الفرضية السادسة	6
8	51-58	الفرضية السابعة	7
58		المجموع	

المصدر : اعداد الباحث

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) <sup>(1)</sup>، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (3/2).

### جدول رقم (3/2) مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة

<sup>1</sup> () د. عز عبد الفتاح- مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS- القاهرة- دار النهضة العربية- 1982م- الصفحات 540 و 541.

4	أوافق
3	محايد
2	لأوافق
1	لأوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم فى الدراسة كالآتي :-  
الدرجة الكلية للمقياس هى مجموع درجات المفردة على العبارات (1+2+3+4+5) /  
(3= (15/5)=.5

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما فى الجدول التالى:

الجدول (3/3) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات اجابات أفراد العينة.

#### جدول رقم (3/3) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لأوافق بشدة	لأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 _ 0.1	2.59 _ 1.8	3.39 _ 2.6	4.19 _ 3.4	5 _ 4.2

#### ثانياً:- تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة فى المرحلة الاولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة فى قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها ( 58) والتحقق من أن العبارات التى استخدمت لقياس مفهومنا "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولاتقيس ابعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التى تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذى تم الكشف عنه واستبعاد اى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلى يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة فى الدراسة :

## (1) اختبار صدق محتوى المقياس:-

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع اما الى اختلاف المعانى وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة الى أخرى . وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (5) من المحكمين- المختصين فى مجال الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين- عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرايهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس ( ملحق رقم 4). واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من عشرون مفردة , وتم اختبار مدى فهمهم لاسئلة المقاييس . وقد اكدوا فى ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التى سبق أن حدها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين- ثم إجراء التعديلات التى اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة فى صورتها النهائية.

## (2). اختبار الاتساق والثبات الداخلى للمقاييس المستخدمة فى الدراسة:-

يقصد بالثبات- (استقرار للقياس وعدم تناقضه- مع نفسه، أي- أن- المقياس يعطي نفس- النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(1)</sup>. وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة فى كل مرة يتم فيها اعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه, وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلى للمقاييس , وقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ ( Cronbach,s Alpha) والنبي- يأخذ قيمةً تتراوح- بين- الصفر- والواحد- صحيح، فإذا لم- يكن- هناك ثبات- في- البيانات- فإن- قيمة- المعامل- تكون- مساويةً للصفر- وعلى- العكس- إذا- كان- هناك ثبات- تام- في- البيانات- فإن- قيمة- المعامل- تساوي- الواحد- صحيح. أي- أن- زيادة- معامل- الفا- كرونباخ تعني- زيادة- مصداقية- البيانات- من- عكس- نتائج العينة- على- مجتمع- الدراسة- كما- أن- انخفاض- القيمة- عن- ( 0.60 ) دليل- على- انخفاض- الثبات- الداخلى- وتوضح الجداول- من- رقم- ( 3/4 – 3/10 ) نتائج تحليل- الثبات- لمقاييس- الدراسة- مبيناً قيم- معامل- ألفا- كرونباخ لمفاهيم- الدراسة-

<sup>1</sup> () د. عز عبد الفتاح، المرجع السابق - ص 560.

المحور الاول: ان التنظيم والادارة لقطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه لا يتكافأ مع

نمو وزيادة الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان.

جدول رقم (3/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور الفرضية

### الاولى

الفأكرونباخ	العبارات
0.84	1-إن تحويل نظام التعيين والتدرج الوظيفي والترقيات والتنقل من مركزي إلي ولائي أدى إلي نتائج سالبه في كفاءة ومقدرة الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العامله لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.83	2-إن النظام الاداري الفدرالي ادي إلي إضعاف السلطه البيطرية ونتائج سلبية في مجال تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
0.85	3-إضعاف السلطة البيطرية المركزية في السودان (وكيل الوزارة الإتحادية) أدى إلي ضعف التحكم والرقابه علي الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.83	4-إن أعداد الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده والمتخصصة لا تتناسب مع تعداد الثروه الحيوانية والسمكية وتنوعها في المركز والولايات
0.86	5-إن توزيع الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يتناسب مع كثافة الثروة الحيوانيه والسمكية في الولايات والمحليات المختلفة
0.87	6-إن النقص في الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة أدى إلي تدهور الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.87	7-إن النقص الكبير في الكوادر البيطريه المساعده لا يتناسب مع عدد الكوادر الطبيه البيطريه وفقا لقوانين وتشريعات المنظمات الدوليه(Oie) مما أدى إلي عدم تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
0.86	8-إن السلطة البيطرية المتعاقبه لقطاع الثروه الحيوانية والسمكية لم تهتم بتطبيق المبادئ الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة
0.85	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (3/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع عبارات محور الفرضية الاولى اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع

عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرونباخ للمقياس الكلى (0.85) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات فرضيات محور الدراسة الاول تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الثانى: إن الهياكل التنظيمية والإدارية والوظيفية المتعاقبة لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية غير قادرة علي مقابلة متطلبات التوسع في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان.**

**جدول رقم (3/5) نتائج اختبار الفأ كرونباخ لمقياس عبارات فرضيات محور الدراسة**

**الثانى**

الفأ كرونباخ	العبارات
0.82	1-إن التغيرات والتقسيمات الإداريه المتعاقبه للهياكل التنظيميه والإداريه والوظيفيه لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه لم تتم بموجب دراسات علميه مسبقه في مجال هندسة التنظيم والإداره وغير كافيه لمقابلة تطور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
0.85	2-إن الهياكل الوظيفيه والإداريه لا تلي تطلعات ورغبات الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله في وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الإتحادي والولائي
0.85	3-عدم استقرار وتكرار الهياكل التنظيميه والإداريه وعدم وجود أو وضوح هدف أو أهداف محدده للتغيير التنظيمي والإداري أدي إلي تدهور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
0.85	4-عدم وجود هيكل تنظيمي ووظيفي وإداري لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي المستوي الولائي أو المحلي يؤدي إلي تدهور في قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
0.81	5-عدم وجود وصف وظيفي للهيكلي الوظيفي والإداري لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه أدي إلي خلل إداري وتدهور وظيفي وعدم استقرار تنظيمي داخل وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه
0.80	6-عدم وجود دليل للهيكلي الوظيفي والإداري لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه في المركز والولايات أدي إلي خلل في مجال الإتصالات الأفقيه والرأسيه والصلاحيات لإدارة وتطوير وتنميه قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
0.82	7-الفصل والدمج المتعاقب لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الولائي يتم بطريقه غير مدروسه ويؤدي إلي عدم استقرار وتدهور الروح المعنويه للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لتحقيق الطفرة لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه
0.80	8-إن هيئه الإمدادات البيطريه ليس لها فروع في أي من الولايات مما أدي إلي عدم الإستفاده

	من خدماتها ولأياً
0.81	9-إن هيئة بحوث الثروة الحيوانية ليس لها فروع كافية ومنوعه في كافة الولايات مما أثر علي نمو وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية والبريه صحة وإنتاجاً بالسودان
0.83	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (3/5) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع عبارات محور الفرضية الثانية اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرونباخ للمقياس الكلى (0.83) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات فرضيات محور الدراسة الثاني تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الثالث: إن الخطط والبرامج الإستراتيجية والاقتصادية المتعاقبة لم تعطي مساحة واسعة وكافية لامكانية تطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان**

جدول رقم (3/6) نتائج اختبار الفأ كرونباخ لمقياس عبارات فرضيات محور

#### الدراسة الثالث

الفأ كرونباخ	العبارات
0.72	1-رغم الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه لم يتحقق الإكتفاء الذاتي للمنتجات الحيوانيه والسمكية والداجنه المختلفه في السودان
0.72	2-إن الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه تتم بناءً علي زيادات سنويه تقديريه غير دقيقه للثروة الحيوانيه والسمكية في السودان
0.72	3-ذبح وصادر إناث الثروة الحيوانية في السودان خطأ إستراتيجي يؤدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه وتقليص حجم القطيع القومي مستقبلاً
0.73	4-إن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتطوير البنيه التحتيه لصادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها مثل المسالخ والمدابغ الحديثه مما أدي لعدم تطوير وتنوع صادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها
0.76	5-إن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتحويل

	القطاع القومي السوداني من كمي إلي نوعي
0.75	6- لم تعالج الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجية المتعاقبه كيفيه التغلب علي الوسطاء وتحديث طريقة البيع والشراء في الأسواق المحليه للثروة الحيوانيه في السودان
0.74	7- لم تحقق الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجية المتعاقبه توفير وتطوير الخدمه الصحيه والإنتاجيه البيطريه في كافه مناطق الإنتاج ولم تنشئ مزارع رعويه حديثه تمكن لإستقرار القطاع القومي والرعاة
0.76	8- لم توفر الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجية المتعاقبه الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة بما يتناسب مع تعداد وتنوع الثروة الحيوانيه والسمكيه وإحتياجاتها.
0.74	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (3/6) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع عبارات محور الفرضية الثالثة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرونباخ للمقياس الكلى (0.74) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات فرضيات محور الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الرابع: إن الكوادر والإجهزة الرقابية الطبية البيطرية والمساعدة والإدارية الوظيفية لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية تتطلب دعم تدريبي مستمر وتأهيلي مكثف في الداخل والخارج.**

جدول رقم (3/7) نتائج اختبار الفأ كرونباخ لمقياس عبارات فرضيات محور الدراسة الرابع

الفأ كرونباخ	العبارات
0.86	1-لا يوجد برنامج تدريبي ثابت للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في أي درجه وظيفيه في المجالات الطبيه والإنتاجيه تدفع في الإتجاه الصحيح لتطوير القطاع القومي
0.87	2-لا توجد برامج محددة لتأهيل الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في الداخل أو الخارج

	وحسب حاجة القطيع القومي لتحسينه وتطويره لزيادة الإنتاج والإنتاجية
0.86	3-إن عدم توفر وكفاية كوادر طبيه بيطريه ومساعدته مدربه ومؤهلة بحثياً وعلمياً بهيئة بحوث الثروه الحيوانيه أدي إلي عدم الإنتشار لخدماتها الصحيه والإنتاجيه في كافة ولايات السودان
0.87	4-إن عدم كفاية أتيام التطعيم السنويه والموسميه بحجم القطيع القومي يؤثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
0.88	5-إن التدريب المستمر والتأهيل العلمي للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدته لا يضاھي التدريب والتأهيل للكوادر الشبيهة العامله في المحيط الإقليمي العربي أو الإفريقي ولا يواكب التطور والطفره العلميه عالمياً مما يؤثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
0.89	6-إن التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدته في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه غير متوفر وغير كافي
0.88	7-إن الأجهزة والمعدات الحديثه والمتطوره للتدريب والإنتاج في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه والسمكيه غير متوفره وغير كافيه لتطوير وزيادة إنتاج اللقاحات والأمصال محلياً طبقاً للمواصفات والجوده العالميه
0.87	8-عدم وجود كوادر طبيه بيطريه ومساعدته مدربه ومؤهلة في هيئة الإمدادات البيطريه للقيام بدورها أدي الي عدم تطويرها وإنتشارها في الولايات
0.89	9-إن الترقيات الإستثنائية دون الإلتزام أو مراعاة ضوابط الخدمه المدنيه والتخصص أدت الي خلل إداري بوضع الشخص الغير مناسب في المكان الغير مناسب مما أثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانية والسمكيه في السودان
0.88	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (3/7) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع عبارات محور الفرضية الرابعة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرونباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات فرضيات محور الدراسة الرابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الخامس: إن الإدارات والأجهزة المالية والرقابية والخدمية الصحية والإنتاجية للثروة الحيوانية والسمكية في السودان لا تتوفر لها الإمكانيات المناسبة مقارنة مع حجم وتنوع القطيع القومي.**

**جدول رقم (3/8) نتائج اختبار الفأكرونباخ لمقياس عبارات فرضيات محور الدراسة**

**الخامس**

الفأكرونباخ	العبارات
0.79	1- إن الميزانية السنوية لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية لا تكفي حاجتها مقارنة مع مسؤولياتها ولا تستغل بالصورة المثلي في تطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.78	2- إن ميزانية التنميه ودعم الصناديق الماليه والقروض المختلفه لا يتم ترشيدها لصالح تحديث وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية بالصورة الصحيحة في السودان
0.79	3- إن الإيرادات الماليه من الثروة الحيوانية والسمكية ومنتجاتها لا توجه لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.80	4- إن المرتبات والأجور والبدلات والحوافز للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده غير مجزيه وغير مشجعه وغير محفز
0.78	5- إن عدم التعاون والتنسيق الكامل بين وزارة الثروة الحيوانية والسمكية والمجلس البيطري المهني لإنفاذ صلاحياته والقيام بمهامه في حدود مسؤولياته يؤثر سلباً علي المهنة والكوادر الطبيه البيطرية والمساعدة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.81	6- إن غالبية مراكز هيئة بحوث الثروة الحيوانية والسمكية في المركز والولايات ليس لها الكوادر المهنية الكافية والإدارية والمحاسبية مما يجعلها عاجزة عن القيام بدورها في توفير اللقاحات والأمصال والمنتجات الأخرى للقطيع القومي بالكميات المطلوبه وفي الأوقات المحددة
0.77	7- إن عدم تطوير هيئة الإمدادات البيطريه جعلها غير قادرة علي الإنتشار وتوفير الأدوية والمستحضرات والأجهزة والمعدات البيطرية في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة في المركز والولايات
0.79	8- إن الإدارة العامه للأسماك والأحياء المائيه غير قادرة بشكلها الحالي لتطوير وتحديث قطاع الأسماك والأحياء المائيه وزيادة الإنتاج والإنتاجية
0.80	9- إن إدارة المراعي والعلف بشكلها الحالي لا تستطيع حل مشكلة وتوفير وتنوع وتحديث المراعي الطبيعيه والأعلاف للقطيع القومي السوداني
0.80	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (3/8) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع عبارات محور الفرضية الخامسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرونباخ للمقياس الكلى (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات فرضيات محور الدراسة الخامس تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### المحور السادس: تطور الحكم في السودان وأثره علي الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة والقطيع القومي والرعاة وأصحاب الحيوانات.

جدول رقم (3/9) نتائج اختبار الفأ كرونباخ لمقياس عبارات فرضيات محور الدراسة

#### السادس

الفأ كرونباخ	العبارات
0.91	1- إن تعاقب تطبيق الحكم المحلي ثم الحكم الإقليمي ثم الحكم الإتحادي أدى إلي تدهور في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية وإضعاف السلطة البيطرية في المركز والولايات والمحليات في السودان
0.92	2- إن إلغاء الكشف الموحد للسلطة البيطرية المركزية في التعيين والترقيات والتنقل للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة أدى إلي نتائج سلبية وتدني في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.90	3- إن تدني تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي مستوي المركز والولاية والمحلية أدى إلي عدم تطوير وتحديث وتحسين القطيع القومي وأثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروة الحيوانية والسمكية
0.89	4- إن عدم تحديث وتطوير قانون ونظم الحجر البيطري والمحاجر البيطرية وفق المعايير الطبية البيطرية العالمية أدى إلي انخفاض الميزة النسبية التنافسية لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.88	5- إن عدم تحديث وتنويع وتكثيف المسالخ البيطرية وفق المعايير والمواصفات الطبية البيطرية العالمية أدى إلي انخفاض الميزة النسبية التنافسية ويحد من صادر الثروة الحيوانية إقليمياً وعالمياً
0.90	6- إن التعيين المركزي والولائي وعدم التنقل يؤدي إلي عدم تحديث وتطوير الطبيب البيطري والكوادر المساعدة وعدم إكتسابهم الممارسات والخبرات المتنوعة الواسعة في

	ولايات متعدده للتعامل مع الأنواع والفصائل المختلفة للقطيع القومي والرعاة ولحل مشكلاتهم
0.91	7-إن العمل علي إستقرار القطيع القومي والرعاة تدريجياً وتعليم وتدريب الرعاة وأصحاب وملاك الثروة الحيوانية في السودان يؤدي إلي تطوير وتحديث نمط التربية والمحافظة علي صحة وزياده الإنتاج والإنتاجية للقطيع القومي
0.91	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (3/9) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع عبارات محور الفرضية السادسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرونباخ للمقياس الكلى (0.91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات فرضيات محور الدراسة السادس تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور السابع: اتفاقيات السلام وفصل وإعادة بعض الإدارات العامة لوزارة الثروة الحيوانية والسلمكية وأثرها علي الموارد الطبيعية ذات العلاقة والكوادر الطبية البيطرية والمساعدة والقطيع القومي وأصحابه والرعاة.**

جدول رقم (3/10) نتائج اختبار الفأ كرونباخ لمقياس عبارات فرضيات محور الدراسة السابع

الفأ كرونباخ	العبارات
0.89	1- إن إتفاقية السلام التي أدت إلي إنفصال الجنوب لم تأخذ في الإعتبار الجوانب الهامة لحماية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسلمكية في السودان
0.88	2- لم تقوم وزارة الثروة الحيوانية والسلمكية بتوفير أو عمل دراسات لمراعي طبيعیه بديلة للقطيع القومي في إطار الإتفاقية أو بعد الإنفصال مما أدى إلي تدهور القطيع القومي
0.87	3- إن إتفاقيات السلام لم تعطي قطاع الثروة الحيوانية والسلمكية حجه الكافي وأصحابه والرعاة القدر الكبير للقيام بدورهم لإحلال السلام وتطوير الثروة الحيوانية والسلمكية في السودان
0.88	4- إن عدم وجود جهة أو مركز أو مؤسسه متخصصه في دراسة وبحوث إقتصاديات الثروة الحيوانية والسلمكية ومنتجاتها المختلفه في السودان أدى إلي عدم الإستفاده

	القصوي من القطيع القومي
0.89	5- إن عدم الإشراف والمسؤولية لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية بتوفر وإستيراد الأدوية والمستحضرات والأجهزة والمعدات الطبية أدى إلي عدم توفرها عند الحاجة لها وأثر سلباً علي كفاءة الخدمات الصحية والإنتاجية وصحة وسلامة القطيع القومي
0.90	6- إن فصل الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشية) من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية إلي وزارة أخرى أثر سلباً وأدى إلي تدهورها وعدم توفير الرعاية والخدمات البيطرية لها
0.88	7- إن عودة إدارة المراعي والعلف لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية بعد حوالي ثلاثة عقود زمنية بتطوير وتحديث وتنويع المراعي الطبيعيه لصالح القطيع القومي
0.89	8- إن فصل بحوث الثروة الحيوانية من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية ثم عودتها بعد حوالي عقد من الزمان أدى إلي ضعفها وتدهورها وعدم مساهمتها بكفاءة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية والبرية
0.89	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث.

من الجدول (3/10) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع عبارات محور الفرضية السابعة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرونباخ للمقياس الكلي (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات فرضيات محور الدراسة السابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة:

#### (1) مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر- التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة , ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من:-  
1/ الوزارة الاتحادية والوزارات الولائية (أطباء بيطريين وكوادر مساعدة).  
2/ القطاع الخاص - (اطباء بيطريين, وكوادر مساعدة ورعاة).  
3/المؤسسات التعليمية (الاكاديميين) (اطباء بيطريين, وكوادر مساعدة).  
4/ اتحاد الرعاة - اتحاد الأطباء البيطريين - اتحاد التقنيين.

#### (2) عينة الدراسة

تمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (القصديّة) وهي احدى العينات غير- الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (170) إستبانة وتم استرجاع (168) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (98.8)%. بيانها كالآتي:

### جدول (3/11)

#### الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
98.8%	168	استبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
1.2%	2	استبانات لم يتم إعادتها
100%	170	إجمالي الاستبانات الموزعة

المصدر : إعداد الباحث.

#### رابعاً: خصائص عينة الدراسة:-

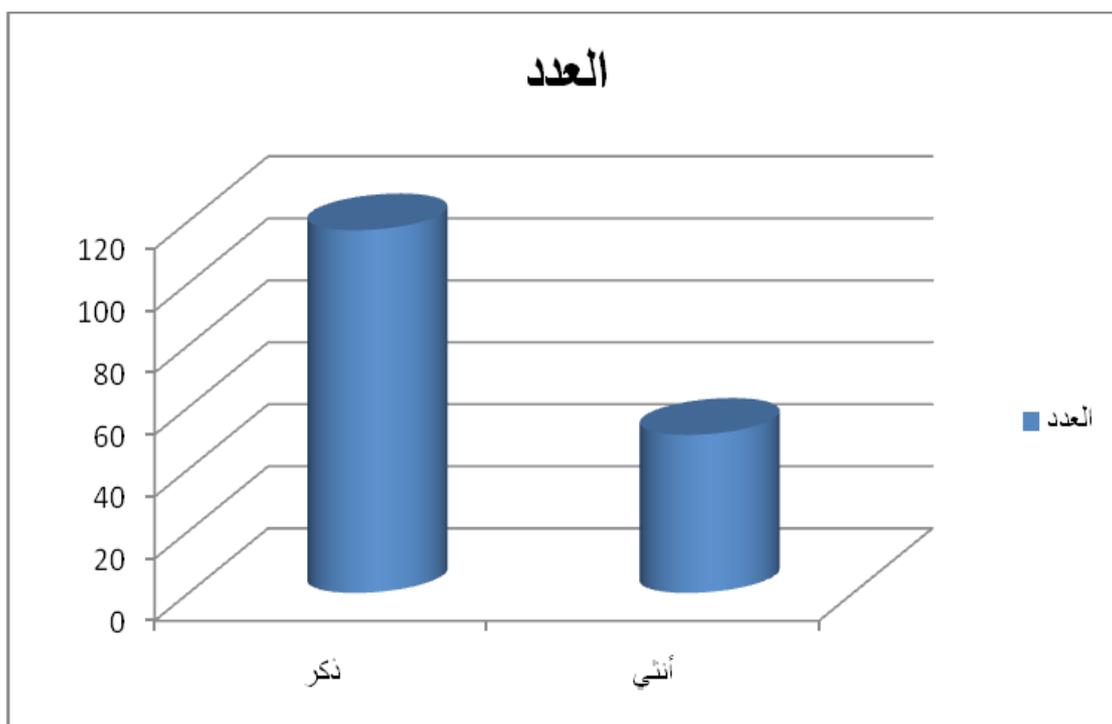
وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الامكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية :

#### 1. توزيع افراد العينة حسب النوع

#### جدول رقم(3/12) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير النوع

النسبة %	العدد	النوع
69.6	117	ذكر
30.4	51	أنثي
100	168	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.



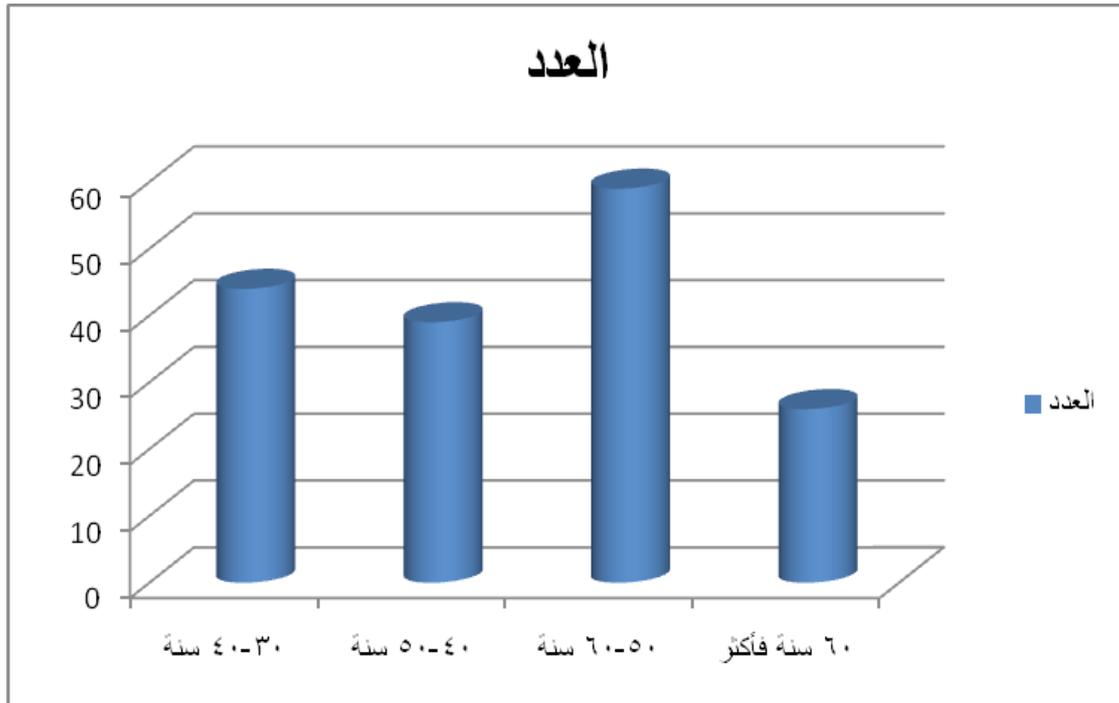
يتضح من الجدول (3/12) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (69.6) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاناث (30.4) % .

## 2/ توزيع افراد العينة حسب العمر

جدول رقم (3/13) يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
30-40 سنة	44	26.2
40-50 سنة	39	23.2
50-60 سنة	59	35.1
60 سنة فأكثر	26	15.5
المجموع	168	100

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.



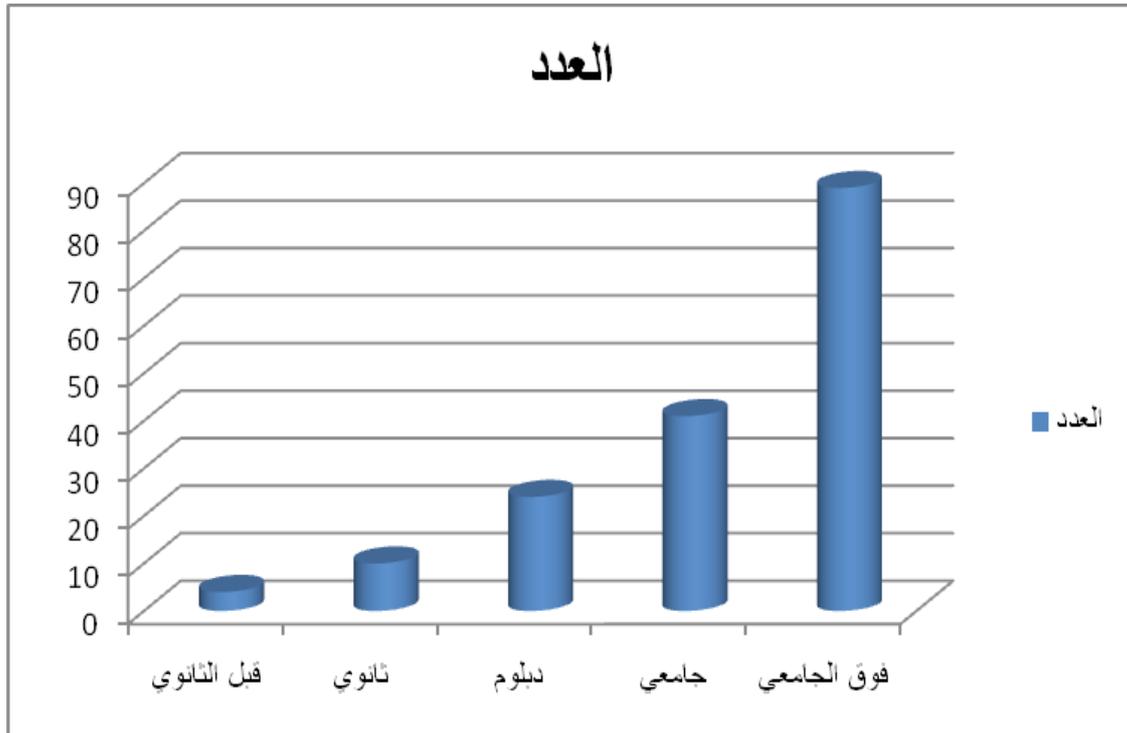
يتضح من الجدول (3/13) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من من تتراوح اعمارهم ما بين (50-60) حيث بلغت نسبتهم (35.1) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة (23.2) % اما أفراد العينة والذين تزيد اعمارهم عن 60 سنة فقد بلغت نسبتهم (15.5) % من اجمالي العينة المبحوثة.

### 3/ توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (3/14) يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير- المؤهل العلمى.

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
2.4	4	قبل الثانوي
6.0	10	ثانوي
14.3	24	دبلوم
24.4	41	جامعي
53.0	89	فوق الجامعي
100.1	168	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.



يتضح من الجدول رقم (3/14) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراة) حيث بلغت نسبتهم (53.0) % من افراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم الجامعي (البكالوريوس) في العينة (24.4) % أما أفراد العينة من مستوى الدبلوم الوسيط والثانوي وما قبل الثانوي فقد بلغ نسبتهم (22.7) % فقط من اجمالي العينة.

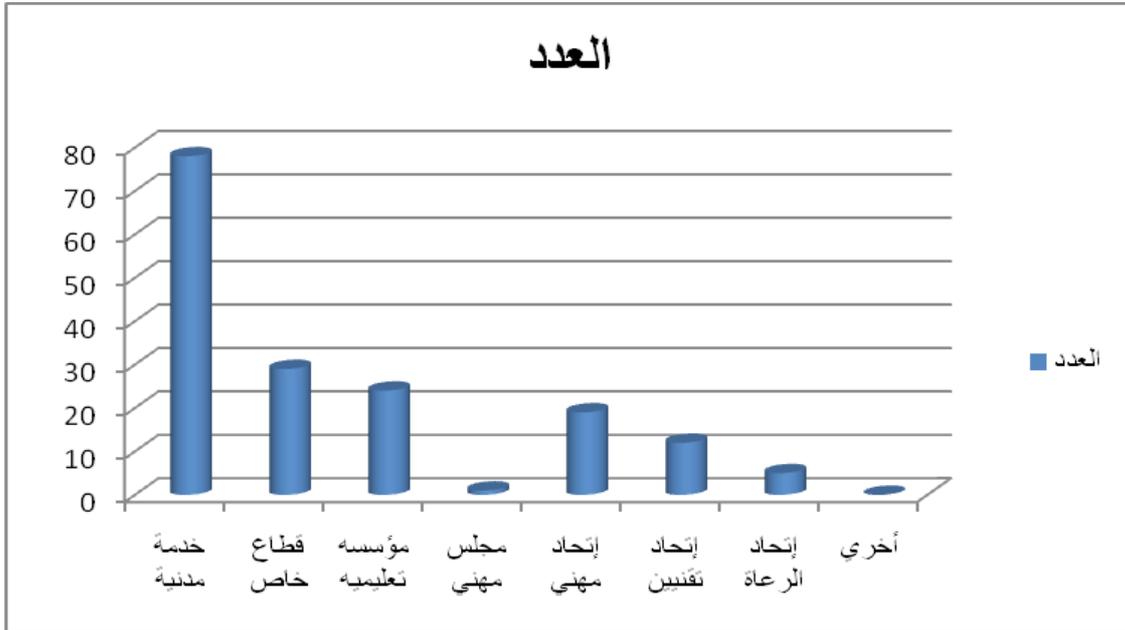
#### 4/ توزيع افراد العينة حسب الحقل المهني

جدول رقم (3/15) يوضح التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير- الوظيفة.

الحقل المهني	العدد	النسبة %
خدمة مدنية	78	46.4
قطاع خاص	29	17.3
مؤسسه تعليميه	24	14.3
مجلس مهني	1	0.6
إتحاد مهني	19	11.3
إتحاد تقنيين	12	7.1
إتحاد الرعاية	5	3.0
أخري	0	0

100	168	المجموع
-----	-----	---------

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.



يتضح من الجدول رقم (3/15) والشكل اعلاه أن غالبية افراد العينة من الخدمة المدنية حيث بلغت نسبتهم (46.4) % من افراد العينة بينما بلغت نسبة تمثيل القطاع الخاص في العينة (17.3) % .تمثيل المجالس والاتحادات المهنية فقد بلغت نسبتهم (11.9) % . من اجمالي العينة المبحوثة.

#### خامساً:- اسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفرّغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences "و من ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:-

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من

جميع البيانات باستخدام كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري:

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا

المفهوم ولا تقيس ابعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من

المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي

نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة  
مفردات عينة الدراسة.

ب/معامل الفا كرونباخ " (Cronbach's Alpha). وتم استخدامة لقياس الثبات  
والاتساق الداخلى لعبارات فرضيات محاور الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(2) / أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكرارى لعبارات فقرات الاستبانة:

وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدى،

ب/ الانحراف المعياري:

لتحديد مقدار التشتت فى إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابى.

(3)- اختبار الفروق (t):

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة عند مستوى-

معنوية 5% - ويعنى ذلك انه اذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية-

اقل من 5% - يرفض فرض - العدم - ويكون - الفرض - البديل - (وجود علاقة - ذات -

دلالة احصائية) .. اما اذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية اكبر من 5%

فذلك معناه قبول فرض - العدم - وبالتالي - عدم - وجود علاقة - ذات - دلالة -

احصائية ..

## المبحث الثانى

## تحليل البيانات الأساسية للدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

### 1/ التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة:

وذلك من خلال تلخيص البيانات فى جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة فى شكل ارقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

### 2/ التحليل الاحصائى لعبارات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3). وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

### 3 / اختبار دلالة الفروق (t)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات فروض الدراسة. سيتم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة

## تحليل بيانات فرضية الدراسة الاولى

إن التنظيم والإدارة لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية لا يتكافأ مع نمو

وزيادة الثروة الحيوانية والسمكية في السودان

أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية الاولى:

جدول رقم (3/16) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الاولى

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
6.5	11	4.8	8	3.6	6	35.1	59	50.0	84	1-إن تحويل نظام التعيين والتدرج الوظيفي والترقيات والتنقل من مركزي إلي ولائي أدى إلي نتائج سالبة في كفاءة ومقدرة الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
7.1	12	3.6	6	6.5	11	36.9	62	45.8	77	2-إن النظام الاداري الفدرالي ادي إلي إضعاف السلطه البيطريه ونتائج سلبيه في مجال تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
3.6	6	3.6	6	6.0	10	35.1	59	51.8	87	3-إضعاف السلطه البيطريه المركزيه في السودان (وكيل الوزارة الإتحاديه) أدى إلي ضعف التحكم والرقابه علي الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله في قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
9.5	16	6.5	11	4.2	7	28.0	47	51.8	87	4-إن أعداد الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده والمتخصصه لا تتناسب مع تعداد الثروه الحيوانيه والسمكيه وتنوعها في المركز والولايات
0.6	1	2.4	4	5.4	9	31.5	53	60.1	101	5-إن توزيع الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يتناسب مع كثافة الثروة الحيوانيه والسمكيه في الولايات والمحليات المختلفه
12.5	21	4.2	7	11.3	19	35.7	60	36.3	61	6-إن النقص في الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده أدى إلي تدهور الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
7.1	12	1.8	3	7.7	13	43.5	73	39.9	67	7-إن النقص الكبير في الكوادر البيطريه المساعده لا يتناسب مع عدد الكوادر الطبيه البيطريه وفقا لقوانين وتشريعات المنظمات الدوليه (Oie) مما أدى إلي عدم تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
9.5	11	4.8	8	11.3	19	32.7	55	44.6	75	8-إن السلطه البيطريه المتعاقبه لقطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه لم تهتم بتطبيق المبادئ الإداريه من التخطيط

										والتنظيم والتوجيه والرقابه
6.7	90	3.9	53	7	94	34.8	468	47.5	639	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (3/16) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تحويل نظام التعيين والتدرج الوظيفي والترقيات والتنقل من مركزي إلي ولائي أدي إلي نتائج سالبه في كفاءة ومقدرة الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (85.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.6) % .
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن النظام الاداري الفدرالي إدي إلي إضعاف السلطه البيطريه ونتائج سلبيه في مجال تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (82.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) % .
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إضعاف السلطه البيطريه المركزيه في السودان (وكيل الوزارة الإتحاديه) أدي إلي ضعف التحكم والرقابه علي الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله في قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (86.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن أعداد الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده والمتخصصة لا تتناسب مع تعداد الثروه الحيوانيه والسمكيه وتنوعها في المركز والولايات حيث بلغت نسبتهم (79.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.2) % .
5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن توزيع الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يتناسب مع كثافة الثروة الحيوانيه والسمكيه في الولايات والمحليات المختلفه حيث بلغت نسبتهم (91.6) % بينما بلغت نسبة غير

الموافقين على ذلك (3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4) % .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن النقص في الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده أدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (72) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (16.7) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن النقص الكبير في الكوادر البيطريه المساعده لا يتناسب مع عدد الكوادر الطبيه البيطريه وفقا لقوانين وتشريعات المنظمات الدوليه (oie) مما أدي إلي عدم تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (83.4) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (8.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7) % 8.

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن السلطه البيطريه المتعاقبه لقطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه لم تهتم بتطبيق المبادئ الإداريه من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه حيث بلغت نسبتهم (77.3) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (11.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) %

• أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (فرضية الدراسة الاولى) حيث بلغت نسبتهم (82.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) % .

ثانياً:- الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية محور الدراسة الاولى:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3).

وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس فرضية الدراسة الاولى وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3/17) الاحصاء الوصفي لعبارات فرضية الدراسة الاولى

الترتيب	الدلالة	المتوسط ط	الانحراف المعياري	العبارات
3	أوافق	4.17	1.13	1-إن تحويل نظام التعيين والتدرج الوظيفي والترقيات والتنقل من مركزي إلي ولائي أدى إلي نتائج سالبه في كفاءة ومقدرة الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
4	أوافق	4.10	1.14	2-إن النظام الاداري الفدرالي إدي إلي إضعاف السلطه البيطريه ونتائج سلبيه في مجال تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
2	أوافق بشدة	4.27	0.98	3-إضعاف السلطه البيطريه المركزيه في السودان (وكيل الوزارة الإتحاديه) أدى إلي ضعف التحكم والرقابه علي الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله في قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
6	أوافق	4.05	1.29	4-إن أعداد الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده والمتخصصة لا تتناسب مع تعداد الثروه الحيوانيه والسمكيه وتنوعها في المركز والولايات
1	أوافق بشدة	4.48	0.756	5-إن توزيع الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يتناسب مع كثافة الثروة الحيوانيه والسمكيه في الولايات والمحليات المختلفه
8	أوافق	3.79	1.31	6-إن النقص في الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده أدى إلي تدهور الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
5	أوافق	4.07	1.09	7-إن النقص الكبير في الكوادر البيطريه المساعده لا يتناسب مع عدد الكوادر الطبيه البيطريه وفقا لقوانين وتشريعات المنظمات الدوليه (oie) مما أدى إلي عدم تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
7	أوافق	4.04	1.15	8-إن السلطه البيطريه المتعاقبه لقطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه لم تهتم بتطبيق المبادئ الإداريه من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه

	أوافق	4.12	1.10	الاجمالي
--	-------	------	------	----------

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/17) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور ( فرضية الدراسة الأولى) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.
  2. أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الأولى) هي العبارة (إن توزيع الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يتناسب مع كثافة الثروة الحيوانيه والسمكيه في الولايات والمحليات المختلفه) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.48) بأنحراف معيارى (0.756) تليها فى المرتبة الثانية العبارة (إضعاف السلطه البيطريه المركزيه في السودان (وكيل الوزارة الإتحاديه) أدي إلي ضعف التحكم والرقابه علي الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله في قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان) حيث بلغ متوسط العبارة (4.27) بأنحراف معيارى (0.98).
  3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (إن النقص في الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده أدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان) حيث بلغ متوسط العبارة (3.79) بأنحراف معيارى (1.31) .
- بلغ متوسط جميع العبارات (4.12) بأنحراف معيارى (1.10) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقييس فرضية الدراسة الأولى.

### ثالثاً " اختبار الفروق لعبارات محور الفرضية الاولى:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

#### جدول رقم (3/18) اختبار t لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الاولى

الدالة	مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط	العبارات
قبول	0.000	13.3	4.17	1-إن تحويل نظام التعيين والتدرج الوظيفي والترقيات والتنقل من مركزي إلي ولائي أدى إلي نتائج سالبه في كفاءة ومقدرة الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
قبول	0.000	12.5	4.10	2-إن النظام الاداري الفدرالي إدي إلي إضعاف السلطه البيطريه ونتائج سلبيه في مجال تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
قبول	0.000	16.8	4.27	3-إضعاف السلطه البيطريه المركزيه في السودان (وكيل الوزارة الإتحاديه) أدى إلي ضعف التحكم والرقابه علي الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله في قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
قبول	0.000	10.5	4.05	4-إن أعداد الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده والمتخصصة لا تتناسب مع تعداد الثروه الحيوانيه والسمكيه وتنوعها في المركز والولايات
قبول	0.000	25.3	4.48	5-إن توزيع الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يتناسب مع كثافة الثروة الحيوانيه والسمكيه في الولايات والمحليات المختلفه
قبول	0.000	7.79	3.79	6-إن النقص في الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده أدى إلي تدهور الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
قبول	0.000	12.7	4.07	7-إن النقص الكبير في الكوادر البيطريه المساعده لا يتناسب مع عدد الكوادر الطبيه البيطريه وفقا لقوانين وتشريعات المنظمات الدوليه (Oie) مما أدى إلي عدم تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
قبول	0.000	11.6	4.04	8-إن السلطه البيطريه المتعاقبه لقطاع الثروه الحيوانيه

				والسُمكيه لم تهتم بتطبيق المبادئ الإداريه من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه
قبول	0.000	13.8	4.12	اجمالي العبارات

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (3/18) ما يلي:

1. بلغت قيمة متوسط العبارة الأولى (4.17) كما بلغت قيمة (13.3) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن تحويل نظام التعيين والتدرج الوظيفي والترقيات والتنقل من مركزي إلي ولائي أدبي إلي نتائج سالبه في كفاءة ومقدرة الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسُمكيه في السودان).
2. بلغت قيمة متوسط العبارة الثانية (4.10) كما بلغت قيمة (12.5) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن النظام الاداري الفدرالي ادبي إلي إضعاف السلطه البيطريه ونتائج سلبيه في مجال تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسُمكيه في السودان).
3. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.27) كما بلغت قيمة (16.8) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إضعاف السلطه البيطريه المركزيه في السودان (وكيل الوزارة الإتحاديه) أدبي إلي ضعف التحكم والرقابه علي الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده العامله في قطاع الثروة الحيوانيه والسُمكيه في السودان).

4. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة (4.05) كما بلغت قيمة (10.5) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن أعداد الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده والمتخصصة لا تتناسب مع تعداد الثروه الحيوانيه والسمكيه وتنوعها في المركز والولايات).

5. بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة (4.48) كما بلغت قيمة (25.3) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن توزيع الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يتناسب مع كثافة الثروة الحيوانيه والسمكيه في الولايات والمحليات المختلفه).

6. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة (3.79) كما بلغت قيمة (7.79) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن النقص في الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده أدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان).

7. بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة (4.07) كما بلغت قيمة (12.7) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن النقص الكبير في الكوادر البيطريه المساعده لا يتناسب مع عدد الكوادر الطبيه البيطريه وفقا لقوانين وتشريعات المنظمات الدوليه (oie) مما أدي إلي عدم تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان).

8. بلغت قيمة متوسط العبارة الثامنة (4.04) كما بلغت قيمة (11.6) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك

يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن السلطه البيطريه المتعاقبه لقطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه لم تهتم بتطبيق المبادئ الإداريه من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه).

- بلغت قيمة متوسط جميع عبارات الفرضية الاولى (4.12) كما بلغت قيمة (T 13.8) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الاولى.
- ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الاولى والتي نصت:

(إن التنظيم والإدارة لقطاع الثروه الحيوانية والسمكيه لا يتكافأ مع نمو وزيادة الثروه الحيوانية والسمكيه في السودان) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (82.3)%.

## تحليل بيانات فرضية الدراسة الثانية

**إن الهياكل التنظيمية والإدارية والوظيفية المتعاقبه لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية غير قادرة علي مقابلة متطلبات التوسع في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان.**

**أولاً" التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية الثانية:**

**جدول رقم (3/19) التوزيع التكرارى لعبارات محور الفرضية الثانية**

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
4.8	8	1.8	3	15.5	26	38.1	64	39.9	67	1-إن التغيرات والتقسيمات الإداريه المتعاقبه للهياكل التنظيميه والإداريه والوظيفيه لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه لم تتم بموجب دراسات علميه مسبقه في مجال هندسة التنظيم والإداره وغير كافيه لمقابلة تطور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
4.8	8	3.0	5	10.7	18	37.5	63	44.0	74	2-إن الهياكل الوظيفيه والإداريه لا تلبى تطلعات ورغبات الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة العامله في وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الإتحادي والولائي
4.2	7	3.6	6	5.4	9	44.6	75	42.3	71	3-عدم استقرار وتكرار الهياكل التنظيميه والإداريه وعدم وجود أو وضوح هدف أو أهداف محددة للتغيير التنظيمي والإداري أدي إلي تدهور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
4.2	7	1.8	3	8.9	15	42.9	72	42.3	71	4-عدم وجود هيكل تنظيمي ووظيفي وإداري لقطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الولاىي أو المحلي يؤدي إلي تدهور في قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
8.3	14	1.8	3	13.1	22	36.9	62	39.9	67	5-عدم وجود وصف وظيفي للهيكلي الوظيفي والإداري لوزارة الثروه الحيوانيه والسمكيه أدي إلي خلل إداري وتدهور وظيفي وعدم استقرار تنظيمي داخل وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه
2.4	4	1.2	2	17.3	29	40.5	68	38.7	65	6-عدم وجود دليل للهيكلي الوظيفي والإداري لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه في المركز والولايات أدي إلي خلل في مجال الإتصالات الأفقيه والرأسيه والصلاحيات لإدارة وتطوير وتنميه قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
3.6	6	0.6	1	3.6	6	26.2	44	66.1	111	7-الفصل والدمج المتعاقب لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الولاىي يتم بطريقه غير مدروسه ويؤدي إلي عدم استقرار وتدهور الروح المعنويه للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لتحقيق الطفرة لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه
5.4	9	3.6	6	7.7	13	29.2	49	54.2	91	8-إن هيئه الإمدادات البيطريه ليس لها فروع في أي من الولايات مما أدي إلي عدم الإستفاده من خدماتها ولأئياً

										9-إن هيئة بحوث الثروة الحيوانية ليس لها فروع كافيه ومتنوعه في كافة الولايات مما أثر علي نمو وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية والبريه صحة وإنتاجاً بالسودان
7.1	12	8.9	15	8.3	14	32.1	54	43.5	73	
5	75	2.9	44	10.1	152	36.4	551	45.6	690	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (3/19) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنالتغيرات والتقسيمات الإداريه المتعاقبه للهيكل التنظيميه والإداريه والوظيفيه لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه لم تتم بموجب دراسات علميه مسبقه في مجال هندسة التنظيم والإداره وغير كافية لمقابلة تطور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (6.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.5) % .
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الهيكل الوظيفيه والاداريه لا تلي تطلعات ورغبات الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة العامله في وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الإتحادي والولائي حيث بلغت نسبتهم (81.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (7.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) % .
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم استقرار وتكرار الهيكل التنظيميه والاداريه وعدم وجود أو وضوح هدف أو أهداف محددة للتغيير التنظيمي والاداري أدي إلي تدهور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (86.9) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقون على ذلك (7.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.3) % .
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم وجود هيكل تنظيمي ووظيفي وإداري لقطاع الثروة الحيوانية والسمكيه علي المستوي الولائي أو المحلي يؤدي إلي تدهور في قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (85.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.9) % .
5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم وجود وصف وظيفي للهيكل الوظيفي والاداري لوزارة الثروه الحيوانيه والسمكيه أدي إلي خلل إداري وتدهور وظيفي وعدم استقرار تنظيمي داخل وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه حيث بلغت نسبتهم (76.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون

على ذلك (10.1) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.1) % .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم وجود دليل للهيكل الوظيفي والاداري لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه في المركز والولايات أدى إلي خلل في مجال الإتصالات الأفقيه والرأسيه والصلاحيات لإدارة وتطوير وتنمية قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (79.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.3) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الفصل والدمج المتعاقب لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الولائي يتم بطريقه غير مدروسه ويؤدي إلي عدم استقرار وتدهور الروح المعنويه للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لتحقيق الطفرة لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه حيث بلغت نسبتهم (92.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.6) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن هيئه الإمدادات البيطريه ليس لها فروع في أي من الولايات مما أدى إلي عدم الإستفاده من خدماتها ولائياً حيث بلغت نسبتهم (83.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (9) % .

اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7) % .

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن هيئه بحوث الثروة الحيوانيه ليس لها فروع كافيه ومتنوعه في كافة الولايات مما أثر علي نمو وتطوير الثروة الحيوانية والسمكيه والبريه صحة وإنتاجاً بالسودان حيث بلغت نسبتهم (75.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (16) % اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.3) %

• أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (عبارات الفرضية الثانية) حيث بلغت نسبتهم (82) % بينما

بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (7.9) % . اما افراد العينة  
والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1) % .

**ثانياً: الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية:**

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة  
ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق  
الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3).  
وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذ كان  
الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات  
بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي  
تقيس فرضية الدراسة الثانية وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3/20) الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
7	أوافق	4.06	1.02	1-إن التغيرات والتقسيمات الإدارية المتعاقبة للهيكل التنظيمي والإداري والوظيفي لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية لم تتم بموجب دراسات علمية مسبقه في مجال هندسة التنظيم والإدارة وغير كافية لمقابلة تطور قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
5	أوافق	4.13	1.04	2-إن الهيكل الوظيفي والإداري لا تلبي تطلعات ورغبات الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العاملة في وزارة الثروة الحيوانية والسمكية علي المستوي الإتحادي والولائي
4	أوافق	4.17	0.98	3-عدم استقرار وتكرار الهيكل التنظيمي والإدارية وعدم وجود أو وضوح هدف أو أهداف محددة للتغيير التنظيمي والإداري أدي إلي تدهور قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
3	أوافق	4.17	0.96	4-عدم وجود هيكل تنظيمي ووظيفي وإداري لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي المستوي الولائي أو المحلي يؤدي إلي تدهور في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
8	أوافق	3.98	1.16	5-عدم وجود وصف وظيفي للهيكل الوظيفي والإداري لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية أدي إلي خلل إداري وتدهور وظيفي وعدم استقرار تنظيمي داخل وزارة الثروة الحيوانية والسمكية
6	أوافق	4.11	0.90	6-عدم وجود دليل للهيكل الوظيفي والإداري لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية في المركز والولايات أدي إلي خلل في مجال الإتصالات الأفقيه والرأسيه والصلاحيات لإدارة وتطوير وتنمية قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
1	أوافق بشدة	4.50	0.88	7-الفصل والدمج المتعاقب لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية علي المستوي الولائي ينم بطريقه غير مدروسة ويؤدي إلي عدم استقرار وتدهور الروح المعنويه للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لتحقيق الطفرة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية
2	أوافق بشدة	4.23	1.09	8-إن هيئته الإمدادات البيطريه ليس لها فروع في أي من الولايات مما أدي إلي عدم الإستفاده من خدماتها ولائياً
9	أوافق	3.95	1.23	9-إن هيئته بحوث الثروة الحيوانية ليس لها فروع كافيه ومتنوعه

				في كافة الولايات مما أثر علي نمو وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية والبريه صحة وإنتاجاً بالسودان
	أوافق	4.14	1.02	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/20) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.
2. أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الثانية) هي العبارة (الفصل والدمج المتعاقب لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية علي المستوي الولائي يتم بطريقه غير مدروسه ويؤدي إلي عدم استقرار وتدهور الروح المعنويه للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لتحقيق الطفرة لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.50) بأنحراف معيارى (0.88) تليها العبارة (إن هيئه الإمدادات البيطريه ليس لها فروع في أي من الولايات مما أدي إلي عدم الإستفاده من خدماتها ولائياً) حيث بلغ متوسطها (4.23) بأنحراف معيارى (1.09).
3. وأقل عبارة هي العبارة (إن هيئه بحوث الثروة الحيوانيه ليس لها فروع كافيه ومتنوعه في كافة الولايات مما أثر علي نمو وتطوير الثروة الحيوانية والسمكيه والبريه صحة وإنتاجاً بالسودان ) حيث بلغ متوسط العبارة (3.95) بأنحراف معيارى (1.23) .

- بلغ متوسط جميع العبارات (4.14) بأنحراف معيارى (1.02) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور فرضية الدراسة الثانية.

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور الفرضية الثانية:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3/21) اختبار t لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

العبارات	المتوسط	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
1-إن التغيرات والتقسيمات الإدارية المتعاقبة للهيكل التنظيمي والإدارية والوظيفيه لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه لم تتم بموجب دراسات علميه مسبقه في مجال هندسة التنظيم والإداره وغير كافية لمقابله تطور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان	4.06	13.4	0.000	قبول
2-إن الهيكل الوظيفيه والاداريه لا تلبي تطلعات ورغبات الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة العامله في وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الإتحادي والولائي	4.13	14.0	0.000	قبول
3-عدم استقرار وتكرار الهيكل التنظيميه والاداريه وعدم وجود أو وضوح هدف أو أهداف محددة للتغيير التنظيمي والاداري أدي إلي تدهور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان	4.17	15.4	0.000	قبول
4-عدم وجود هيكل تنظيمي ووظيفي وإداري لقطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الولائي أو المحلي يؤدي إلي تدهور في قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان	4.17	15.7	0.000	قبول
5-عدم وجود وصف وظيفي للهيكل الوظيفي والاداري لوزارة الثروه الحيوانيه والسمكيه أدي إلي خلل إداري وتدهور وظيفي وعدم استقرار تنظيمي داخل وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه	3.98	10.9	0.000	قبول
6-عدم وجود دليل للهيكل الوظيفي والاداري لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه في المركز والولايات أدي إلي خلل في مجال الإتصالات الأفقيه والرأسيه والصلاحيات لإدارة وتطوير وتنميه قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان	4.11	16.0	0.000	قبول
7-الفصل والدمج المتعاقب لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الولائي يتم بطريقه غير مدروسه ويؤدي إلي عدم استقرار وتدهور الروح المعنويه للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لتحقيق الطفرة لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه	4.50	21.9	0.000	قبول
8-إن هيئته الإمدادات البيطريه ليس لها فروع في أي من الولايات مما أدي إلي عدم الإستفاده من خدماتها ولأئباً	4.23	14.51	0.000	قبول
9-إن هيئة بحوث الثروة الحيوانيه ليس لها فروع كافيه ومننوعه في كافة الولايات مما أثر علي نمو وتطوير الثروة الحيوانيه والسمكيه والبريه صحة وإنتاجاً بالسودان	3.95	10.0	0.000	قبول

قبول	0.000	14.5	4.14	اجمالي العبارات
------	-------	------	------	-----------------

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (3/21) ما يلي:

1. بلغت قيمة متوسط العبارة الأولى (4.00) كما بلغت قيمة (13.4) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن التغيرات والتقسيمات الإداريه المتعاقبه للهيكل التنظيميه والإداريه والوظيفيه لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه لم تتم بموجب دراسات علميه مسبقه في مجال هندسة التنظيم والإداره وغير كافية لمقابلة تطور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان).
2. بلغت قيمة متوسط العبارة الثانية (4.00) كما بلغت قيمة (14) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن الهيكل الوظيفيه والإداريه لا تلبي تطلعات ورغبات الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العامله في وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الإتحادي والولائي).
3. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.00) كما بلغت قيمة (15.4) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (عدم استقرار وتكرار الهيكل التنظيميه والإداريه وعدم وجود أو وضوح هدف أو أهداف محددة للتغيير التنظيمي والإداري أدي إلي تدهور قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان).
4. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة (4.00) كما بلغت قيمة (15.7) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (عدم وجود هيكل تنظيمي ووظيفي وإداري لقطاع الثروة الحيوانية والسمكيه علي المستوي الولائي أو المحلي يؤدي إلي تدهور في قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان).

5. بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة (4.00) كما بلغت قيمة (10.9) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (عدم وجود وصف وظيفي للهيكل الوظيفي والاداري لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه أدي إلي خلل إداري وتدهور وظيفي وعدم استقرار تنظيمي داخل وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه).

6. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة (4.00) كما بلغت قيمة (16.0) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (عدم وجود دليل للهيكل الوظيفي والاداري لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه في المركز والولايات أدي إلي خلل في مجال الإتصالات الأفقيه والرأسيه والصلاحيات لإدارة وتطوير وتنمية قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان).

7. بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة (4.00) كما بلغت قيمة (21.9) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (الفصل والدمج المتعاقب لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه علي المستوي الولائي يتم بطريقه غير مدروسه ويؤدي إلي عدم استقرار وتدهور الروح المعنويه للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لتحقيق الطفرة لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه).

8. بلغت قيمة متوسط العبارة الثامنة (4.00) كما بلغت قيمة (14.5) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن هيئه الإمدادات البيطريه ليس لها فروع في أي من الولايات مما أدي إلي عدم الإستفاده من خدماتها ولائياً).

9. بلغت قيمة متوسط العبارة التاسعة (4.00) كما بلغت قيمة (10.0 T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن هيئة بحوث الثروة الحيوانيه ليس لها فروع كافيه ومتنوعه في كافة الولايات مما أثر علي نمو وتطوير الثروة الحيوانية والسمكيه والبريه صحة وإنتاجاً بالسودان).

- بلغت قيمة متوسط جميع عبارات الفرضية الثانية (4.00) كما بلغت قيمة (14.5 T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الثانية.
- ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (إن الهياكل التنظيميه والإدارية والوظيفية المتعاقبه لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكية غير قادر علي مقابلة متطلبات التوسع في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (82%).

#### تحليل بيانات فرضية الدراسة الثالثة

إن التخطيط والبرامج الإستراتيجية والإقتصادية المتعاقبه لم تعطي مساحة واسعة وكافية لإمكان تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكية في السودان أولاً: التوزيع التكرارى للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (3/22) التوزيع التكرارى لعبارات محور الفرضية الثالثة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة

نسبة	عدد									
3.6	6	1.8	3	5.4	9	28.6	48	60.7	102	1-رغم الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه لم يتحقق الإكتفاء الذاتي للمنتجات الحيوانيه والسمكيه والداجنه المختلفه في السودان
1.8	3	1.2	2	7.7	13	29.8	50	59.5	100	2-إن الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه تتم بناءً علي زيادات سنويه تقديرية غير دقيقه للثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
2.4	4	1.2	2	4.2	7	17.9	30	74.4	125	3-ذبح وصادر إناث الثروة الحيوانية في السودان خطأ إستراتيجي يؤدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه وتقليص حجم القطيع القومي مستقبلاً
3.0	5	1.8	3	4.8	8	26.2	44	64.3	108	4-إن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتطوير البنيه التحتيه لصادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها مثل المسالخ والمدابغ الحديثه مما أدي لعدم تطوير وتنوع صادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها
3.0	5	3.0	5	6.0	10	31.0	52	57.1	96	5-إن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتحويل القطيع القومي السوداني من كمي إلي نوعي
1.2	2	1.8	3	7.1	12	36.3	61	53.4	90	6-لم تعالج الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه كيفيه التغلب علي الوسطاء وتحديث طريقه البيع والشراء في الأسواق المحليه للثروة الحيوانيه في السودان
4.8	8	1.8	3	6.5	11	34.5	58	52.4	88	7-لم تحقق الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه توفير وتطوير الخدمه الصحيه والإنتاجيه البيطريه في كافه مناطق الإنتاج ولم تنشئ مزارع رعويه حديثه تمكن لإستقرار القطيع القومي والرعاة
12.5	21	3.0	5	7.7	13	37.5	63	39.3	66	8-لم توفر الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة بما يتناسب مع تعداد وتنوع الثروة الحيوانيه والسمكيه وإحتياجاتها.
4	54	1.9	26	6.2	83	30.2	406	57.7	775	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (3/22) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه رغم الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه لم يتحقق الإكتفاء الذاتي للمنتجات الحيوانيه والسمكيه والداجنه المختلفه في السودان حيث بلغت نسبتهم (89.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4) % .
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه تتم بناءً علي زيادات سنويه تقديرية غير دقيقه للثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (89.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7) % .
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن ذبح وصادر إناث الثروة الحيوانية في السودان خطأ إستراتيجي يؤدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه وتقليص حجم القطيع القومي مستقبلاً حيث بلغت نسبتهم (92.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.2) % .
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتطوير البنيه التحتيه لصادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها مثل المسالخ والمدابغ الحديثه مما أدي لعدم تطوير وتنوع صادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها حيث بلغت نسبتهم (90.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.8) % .
5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتحويل القطيع القومي السوداني من كمي إلي نوعي حيث بلغت نسبتهم (88.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( )

6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه لم تعالج الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه كيفيه التغلب علي الوضاء وتحديث طريقة البيع والشراء في الأسواق المحليه للثروة الحيوانيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (89.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.1) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه لم تحقق الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه توفير وتطوير الخدمه الصحيه والإنتاجيه البيطريه في كافه مناطق الإنتاج ولم تنشئ مزارع رعويه حديثه تمكن لإستقرار القطيع القومي والرعاة حيث بلغت نسبتهم (86.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.5) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنه لم توفر الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة بما يتناسب مع تعداد وتنوع الثروة الحيوانيه والسمكيه وإحتياجاتها حيث بلغت نسبتهم (76.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7) % .

- أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الثالثه) حيث بلغت نسبتهم (87.9) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.2) % .

ثانياً" الاحصاء الوصفى لعبارات محور فرضية الدراسة الثالثه:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق

الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3).  
وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان  
الانحراف المعيارى للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات  
بين أفراد العينة. فيما يلى جدول يوضح المتوسط والانحراف المعيارى والاهمية النسبية  
للعبارات التى تقيس الفرضية الثالثة وترتيبها وفقا " لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3/23) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثالثة

الترتيب ب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	أوافق بشدة	4.41	0.94	1-رغم الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصادية المتعاقبه لم يتحقق الإكتفاء الذاتي للمنتجات الحيوانيه والسمكيه والداجنه المختلفه في السودان
2	أوافق بشدة	4.44	0.83	2-إن الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصادية المتعاقبه تتم بناءً علي زيادات سنويه تقديريه غير دقيقه للثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
1	أوافق بشدة	4.60	0.82	3-ذبح وصادر إناث الثروة الحيوانية في السودان خطأ إستراتيجي يؤدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه وتقليص حجم القطيع القومي مستقبلاً
6	أوافق بشدة	4.47	0.90	4-إن الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتطوير البنيه التحتيه لصادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها مثل المسالخ والمدابغ الحديثه مما أدي لعدم تطوير وتنوع صادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها
5	أوافق بشدة	4.36	0.94	5-إن الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتحويل القطيع القومي السوداني من كمي إلي نوعي
4	أوافق بشدة	4.39	0.79	6-لم تعالج الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه كيفيه التغلب علي الوسطاء وتحديث طريقه البيع والشراء في الأسواق المحليه للثروة الحيوانيه في السودان
7	أوافق بشدة	4.27	1.00	7-لم تحقق الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه توفير وتطوير الخدمه الصحيه والإنتاجيه البيطريه في كافه مناطق الإنتاج ولم تنشئ مزارع رعويه حديثه تمكن لإستقرار القطيع القومي

				والرعاة
8	أوافق	3.88	1.30	8-لم توفر الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجية المتعاقبه الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة بما يتناسب مع تعداد وتنوع الثروة الحيوانيه والسمكيه وإحتياجاتها.
	أوافق بشدة	4.30	1.94	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/23) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الثالثة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور.

2. أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الثالثة) هي العبارة (ذبج وصادر إناث الثروة الحيوانية في السودان خطأ إستراتيجي يؤدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه وتقليص حجم القطيع القومي مستقبلاً) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.60) بأنحراف معيارى (0.82) تليها العبارة (إن الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصاديه المتعاقبه تتم بناءً علي زيادات سنويه تقديرية غير دقيقه للثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان) حيث بلغ متوسطها (4.44) بأنحراف معيارى (0.83).

3. وأقل عبارة هي العبارة (لم توفر الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة بما يتناسب مع تعداد وتنوع الثروة الحيوانيه والسمكيه وإحتياجاتها) حيث بلغ متوسط العبارة (3.88) بأنحراف معيارى (1.30) .

• كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.30) بأنحراف معيارى (1.94) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور فرضية الدراسة الثالثة .

### ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور الفرضية الثالثة:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3/24) اختبار t لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثالثة

الدالة	مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط ط	العبارات
قبول	0.000	19.3	4.41	1-رغم الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه لم يتحقق الإكتفاء الذاتي للمنتجات الحيوانيه والسمكيه والداجنه المختلفه في السودان
قبول	0.000	22.4	4.44	2-إن الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه تتم بناءً علي زيادات سنويه تقديرية غير دقيقه للثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
قبول	0.000	25.2	4.60	3-ذبح وصادر إناث الثروة الحيوانية في السودان خطأ إستراتيجي يؤدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه وتقليص حجم القطيع القومي مستقبلاً
قبول	0.000	21.1	4.47	4-إن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتطوير البنيه التحتيه لصادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها مثل المسالخ والمدابغ الحديثه مما أدي لعدم تطوير وتنوع صادر الثروة الحيوانيه ومنتجاتها
قبول	0.000	18.7	4.36	5-إن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتحويل القطيع القومي السوداني من كمي إلي نوعي
قبول	0.000	22.6	4.39	6-لم تعالج الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه كيفيه التغلب علي الوسطاء وتحديث طريقه البيع والشراء في الأسواق المحليه للثروة الحيوانيه في السودان
قبول	0.000	16.4	4.27	7-لم تحقق الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه توفير وتطوير الخدمه الصحيه والإنتاجيه البيطريه في كافه مناطق الإنتاج ولم تنشئ مزارع رعويه حديثه تمكن لإستقرار القطيع القومي والرعاة
قبول	0.000	8.7	3.88	8-لم توفر الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة بما يتناسب مع

				تعداد وتنوع الثروة الحيوانية والسمكية وإحتياجاتها.
قبول	0.000	19.3	4.30	اجمالي العبارات

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (3/24) ما يلي:

1. بلغت قيمة متوسط العبارة الأولى (4.41) كما بلغت قيمة (T) (19.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (رغم الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه لم يتحقق الإكتفاء الذاتي للمنتجات الحيوانيه والسمكيه والداجنه المختلفه في السودان).

2. بلغت قيمة متوسط العبارة الثانية (4.44) كما بلغت قيمة (T) (22.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن الخطط والبرامج الإستراتيجية والإقتصايه المتعاقبه تتم بناءً علي زيادات سنويه تقديرية غير دقيقه للثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان).

3. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.60) كما بلغت قيمة (T) (25.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (نبح وصادر إناث الثروة الحيوانية في السودان خطأ إستراتيجي يؤدي إلي تدهور الثروة الحيوانيه وتقليص حجم القطيع القومي مستقبلاً).

4. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة (4.47) كما بلغت قيمة (T) (21.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن الخطط والبرامج الإقتصايه والإستراتيجيه المتعاقبه لم

تهتم بتطوير البنية التحتية لصادر الثروة الحيوانية ومنتجاتها مثل المسالخ والمدابغ الحديثه مما أدى لعدم تطوير وتنويع صادر الثروة الحيوانية ومنتجاتها).

5. بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة (4.36) كما بلغت قيمة (18.7) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه لم تهتم بتحويل القطيع القومي السوداني من كمي إلي نوعي).

6. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة (4.39) كما بلغت قيمة (22.6) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (لم تعالج الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه كيفيه التغلب علي الوسطاء وتحديث طريقة البيع والشراء في الأسواق المحليه للثروة الحيوانية في السودان).

7. بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة (4.27) كما بلغت قيمة (16.4) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (لم تحقق الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه توفير وتطوير الخدمه الصحيه والإنتاجيه البيطريه في كافه مناطق الإنتاج ولم تنشئ مزارع رعويه حديثه تمكن لإستقرار القطيع القومي والرعاة).

8. بلغت قيمة متوسط العبارة الثامنة (3.88) كما بلغت قيمة (8.7) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (لم توفر الخطط والبرامج الإقتصادية والإستراتيجيه المتعاقبه الكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة بما يتناسب مع تعداد وتنوع الثروة الحيوانية والسمكيه وإحتياجاتها).

- بلغت قيمة متوسط جميع عبارات الفرضية الثالثة (19.3) كما بلغت قيمة (T 14.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الثالثة.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (إن التخطيط والبرامج الإستراتيجية والإقتصادية المتعاقبه لم تعطي مساحة واسعة وكافية لإمكانية تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكية في السودان) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (87.9)%.

#### تحليل بيانات فرضية الدراسة الرابعة

إن الكوادر والأجهزة الرقابية الطبيه البيطريه والمساعده والإداريه الوظيفية لوزارة الثروه الحيوانيه والسمكيه تتطلب دعم تدريبي مستمر وتأهيلي مكثف في الداخل والخارج.

أولاً: التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس عبارات الفرضية الرابعة:

جدول رقم (3/25) التوزيع التكرارى لعبارات محور الفرضية الرابعة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.4	4	2.4	4	11.3	19	41.1	69	42.9	72	1-لا يوجد برنامج تدريبي ثابت للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في أي درجه وظيفيه في المجالات الطبيه والإنتاجيه تدفع في الاتجاه الصحيح لتطوير القطيع القومي
1.8	3	4.8	8	8.3	14	38.7	65	46.4	78	2-لا توجد برامج محددة لتأهيل الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في الداخل أوالخارج وحسب حاجة القطيع القومي لتحسينه

										وتطويره لزيادة الإنتاج والإنتاجية
9.5	16	4.8	8	17.9	30	36.9	62	31.0	52	3-إن عدم توفر وكفاية كوادر طبيه بيطريه ومساعدته مدربه ومؤهلة بحثياً وعلمياً بهيئة بحوث الثروة الحيوانيه أدي إلي عدم الإنتشار لخدماتها الصحيه والإنتاجيه في كافة ولايات السودان
7.1	12	3.0	5	7.1	12	35.7	60	47.0	79	4-إن عدم كفاية أتيام التطعيم السنويه والموسمي بحجم القطيع القومي يؤثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
1.8	3	0.6	1	14.9	25	33.3	56	49.4	83	5-إن التدريب المستمر والتأهيل العلمي للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدته لا يضاھي التدريب والتأهيل للكوادر الشبيهة العامله في المحيط الإقليمي العربي أو الإفريقي ولا يواكب التطور والطفرة العلميه عالمياً مما يؤثر سلباً علي تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
2.4	4	3.0	5	13.1	22	39.9	67	41.7	70	6-إن التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدته في هيئة بحوث الثروة الحيوانيه غير متوفر وغير كافي
7.1	12	4.2	7	11.3	19	38.7	65	38.7	65	7-إن الأجهزة والمعدات الحديثه والمنظوره للتدريب والإنتاج في هيئة بحوث الثروة الحيوانيه والسمكيه غير متوفره وغير كافيته لتطوير وزيادة إنتاج اللقاحات والأمصال محلياً طبقاً للمواصفات والجوده العالميه
6.5	11	5.6	11	17.3	29	38.1	64	31.5	53	8-عدم وجود كوادر طبيه بيطريه ومساعدته مدربه ومؤهلة في هيئة الإمدادات البيطريه للقيام بدورها أدي الي عدم تطويرها وإنتشارها في الولايات
2.4	4	1.8	3	9.5	16	21.4	36	64.9	109	9-إن الترقبات الإستثنائية دون الإلتزام أو مراعاة ضوابط الخدمه المدنيه والتخصص أدت الي خلل إداري بوضع الشخص الغير مناسب في المكان الغير مناسب مما اثر سلباً علي تطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
4.6	69	3.4	52	12.3	186	36	544	43.7	661	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (3/25) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على عدم وجود برنامج تدريبي ثابت للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة في أي درجة وظيفيه في المجالات الطبيه والإنتاجيه تدفع في الاتجاه الصحيح لتطوير القطيع القومي حيث بلغت نسبتهم (84%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.8)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3)%.

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على عدم وجود برامج محددة لتأهيل الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة في الداخل أوالخارج وحسب حاجة القطيع القومي لتحسينه وتطويره لزيادة الإنتاج والإنتاجيه حيث بلغت نسبتهم (85.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.6) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.3) %.

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم توفر وكفاية كوادر طبيه بيطريه ومساعدته مدربه ومؤهلة بحثياً وعلمياً بهيئة بحوث الثروه الحيوانيه أدي إلي عدم الإنتشار لخدماتها الصحيه والإنتاجيه في كافة ولايات السودان حيث بلغت نسبتهم (67.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.3) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.9) %.

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم كفاية أتيام التطعيم السنويه والموسميه بحجم القطيع القومي يؤثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (82.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.1) %. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.1) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنالتدريب المستمر والتأهيل العلمي للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة لا يضاھي التدريب والتأهيل للكوادر الشبيهة العامله في المحيط الإقليمي العربي أو الإفريقي ولا يواكب التطور والطفرة العلميه عالمياً مما يؤثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث

بلغت نسبتهم (82.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.9) % .  
6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه غير متوفر وغير كافي حيث بلغت نسبتهم (81.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.1) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الأجهزة والمعدات الحديثه والمتطوره للتدريب والإنتاج في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه والسمكيه غير متوفره وغير كافيه لتطوير وزيادة إنتاج اللقاحات والأمصال محلياً طبقاً للمواصفات والجوده العالميه حيث بلغت نسبتهم (77.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم وجود كوادر طبيه بيطريه ومساعده مدربه ومؤهلة في هيئة الإمدادات البيطريه للقيام بدورها أدي الي عدم تطويرها وإنتشارها في الولايات حيث بلغت نسبتهم (69.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.3) % .

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الترقيات الإستثنائية دون الإلتزام أو مراعاة ضوابط الخدمه المدنيه والتخصص أدت الي خلل إداري بوضع الشخص الغير مناسب في المكان الغير مناسب مما اثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانية والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (86.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.5) % .

• أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور

(فرضية الدراسة الرابعة) حيث بلغت نسبتهم (79.7) % بينما

بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8) % . اما افراد العينة  
والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.3) % .

**ثانياً" الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة الرابعة:**  
حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة  
ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق  
الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3).  
وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. واذا كان  
الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات  
بين أفراد العينة. فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية  
للعبارات التي تقيس الفرضية الرابعة وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3/26) الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة الرابعة

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	أوافق	4.19	0.90	1- لا يوجد برنامج تدريبي ثابت للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في أي درجه وظيفيه في المجالات الطبيه والإنتاجيه تدفع في الاتجاه الصحيح لتطوير القطيع القومي
3	أوافق بشدة	4.23	0.92	2- لا توجد برامج محددة لتأهيل الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في الداخل أوالخارج وحسب حاجة القطيع القومي لتحسينه وتطويره لزيادة الإنتاج والإنتاجيه
9	أوافق	3.75	1.21	3- إن عدم توفر وكفاية كوادر طبيه بيطريه ومساعده مدربه ومؤهلة بحثياً وعلمياً بهيئة بحوث الثروه الحيوانيه أدي إلي عدم الإنتشار لخدماتها الصحيه والإنتاجيه في كافة ولايات السودان
6	أوافق	4.12	1.13	4- إن عدم كفاية أتيام التطعيم السنويه والموسميه بحجم القطيع القومي يؤثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
2	أوافق بشدة	4.27	0.86	5- إن التدريب المستمر والتأهيل العلمي للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يضاھي التدريب والتأهيل للكوادر الشبيهه العامله في المحيط الإقليمي العربي أو الإفريقي ولا يواكب التطور والطفره العلميه عالمياً مما يؤثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
5	أوافق	4.15	0.92	6- إن التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه غير متوفر وغير كافي
7	أوافق	3.97	1.14	7- إن الأجهزة والمعدات الحديثه والمتطوره للتدريب والإنتاج في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه والسمكيه غير متوفره وغير كافيه لتطوير وزيادة إنتاج اللقاحات والأمصال محلياً طبقاً للمواصفات والجوده العلميه
8	أوافق	3.81	1.14	8- عدم وجود كوادر طبيه بيطريه ومساعده مدربه ومؤهلة في هيئة الإمدادات البيطريه للقيام بدورها أدي الي عدم تطويرها وإنتشارها في الولايات
1	أوافق	4.44	0.91	9- إن الترقيات الإستثنائية دون الإلتزام أو مراعاة ضوابط الخدمه

	بشدة			المدنيه والتخصص أدت الي خلل إداري بوضع الشخص الغير مناسب في المكان الغير مناسب مما اثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانية والسمكيه في السودان
	أوافق	4.10	1.01	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/26) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الرابعة) يزيد

متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة

على جميع العبارات التي تقيس عبارات الفرضية الرابعة.

2. أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الرابعة) هي العبارة (إن

الترقيات الإستثنائية دون الإلتزام أو مراعاة ضوابط خدمه المدنيه

والتخصص أدت الي خلل إداري بوضع الشخص الغير مناسب في المكان الغير

مناسب مما اثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانية والسمكيه في

السودان) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.44) بأنحراف

معيارى (0.91) تليها العبارة (إن التدريب المستمر والتأهيل العلمي للكوادر

الطبيه البيطريه والمساعده لا يضاھي التدريب والتأهيل للكوادر الشبيهة

العامله في المحيط الإقليمي العربي أو الإفريقي ولا يواكب التطور والظفره

العلميه عالمياً مما يؤثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في

السودان) حيث بلغ متوسطها (4.27) بأنحراف معياري (0.86).

3. وأقل عبارة هي العبارة وأقل عبارة (إن عدم توفر وكفاية كوادر طبية بيطرية

ومساعدة مدربة ومؤهلة بحثياً وعلمياً بهيئة بحوث الثروة الحيوانية أدى إلى

عدم الانتشار لخدماتها الصحية والانتاجية في كافة ولايات السودان) حيث

بلغ متوسط العبارة (3.75) بأنحراف معياري (1.21) .

• بلغ متوسط جميع العبارات (4.10) بأنحراف معياري (1.01)

وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات

محور فرضية الدراسة الرابعة .

ثالثاً" اختبار الفروق لعبارات محور الفرضية الرابعة:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين

للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج

التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3/27) اختبار t لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الرابعة

الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط ط	العبارات
قبول	0.000	17.1	4.19	1-لا يوجد برنامج تدريبي ثابت للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في أي درجه وظيفيه في المجالات الطبيه والإنتاجيه تدفع في الاتجاه الصحيح لتطوير القطيع القومي
قبول	0.000	17.3	4.23	2-لا توجد برامج محددة لتأهيل الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في الداخل أوالخارج وحسب حاجة القطيع القومي لتحسينه وتطويره لزيادة الإنتاج والإنتاجيه
قبول	0.000	7.9	3.75	3-إن عدم توفر وكفاية كوادر طبيه بيطريه ومساعده مدربه ومؤهلة بحثياً وعلمياً بهيئة بحوث الثروه الحيوانيه أدي إلي عدم الانتشار لخدماتها الصحيه والإنتاجيه في كافة ولايات السودان
قبول	0.000	12.8	4.12	4-إن عدم كفاية أتيام التطعيم السنويه والموسميه بحجم القطيع القومي يؤثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
قبول	0.000	19.1	4.27	5-إن التدريب المستمر والتأهيل العلمي للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يضاھي التدريب والتأهيل للكوادر الشبيهه العامله في المحيط الإقليمي العربي أو الإفريقي ولا يواكب التطور والطره العلميه عالمياً مما يؤثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان
قبول	0.000	16.1	4.15	6-إن التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه غير متوفر وغير كافي
قبول	0.000	11.0	3.97	7-إن الأجهزة والمعدات الحديثه والمتطوره للتدريب والإنتاج في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه والسمكيه غير متوفره وغير كافيه لتطوير وزيادة إنتاج اللقاحات والأمصال محلياً طبقاً للمواصفات والجوده العلميه
قبول	0.000	9.2	3.81	8-عدم وجود كوادر طبيه بيطريه ومساعده مدربه ومؤهلة في هيئة الإمدادات البيطريه للقيام بدورها أدي الي عدم تطويرها وإنتشارها في الولايات
قبول	0.000	20.5	4.44	9-إن الترقيات الإستثنائية دون الإلتزام أو مراعاة ضوابط الخدمه

				المدنيه والتخصص أدت الي خلل إداري بوضع الشخص الغير مناسب في المكان الغير مناسب مما اثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانية والسمكيه في السودان
قبول	0.000	14.6	4.10	اجمالي العبارات

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (3/27) ما يلي:

1. بلغت قيمة متوسط العبارة الأولى (4.19) كما بلغت قيمة (17.1 T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (لا يوجد برنامج تدريبي ثابت للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في أي درجه وظيفيه في المجالات الطبيه والإنتاجيه تدفع في الاتجاه الصحيح لتطوير القطيع القومي).
2. بلغت قيمة متوسط العبارة الثانية (4.23) كما بلغت قيمة (17.3 T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (لا توجد برامج محددة لتأهيل الكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في الداخل أوالخارج وحسب حاجة القطيع القومي لتحسينه وتطويره لزيادة الإنتاج والإنتاجيه).
3. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (3.75) كما بلغت قيمة (7.9 T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن عدم توفر وكفاية كوادر طبيه بيطريه ومساعده مدربه ومؤهلة بحثياً وعلمياً بهيئة بحوث الثروه الحيوانيه أدي إلي عدم الإنتشار لخدماتها الصحيه والإنتاجيه في كافة ولايات السودان).
4. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة (4.12) كما بلغت قيمة (12.8 T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن عدم كفاية أتيام التطعيم السنويه والموسميه بحجم القطيع القومي يؤثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان).
5. بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة (4.27) كما بلغت قيمة (19.1 T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير

الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن التدريب المستمر والتأهيل العلمي للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده لا يضاھي التدريب والتأھيل للكوادر الشبھه العامله في المحيط الإقليمي العربي أو الإفريقي ولا يواكب التطور والطفره العلميه عالمياً مما يؤثر سلباً علي تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان).

6. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة (4.15) كما بلغت قيمة (T 16.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه غير متوفر وغير كافي).

7. بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة (3.97) كما بلغت قيمة (T 11.0) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن الأجهزة والمعدات الحديثه والمتطوره للتدريب والإنتاج في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه والسمكيه غير متوفره وغير كافيه لتطوير وزيادة إنتاج اللقاحات والأمصال محلياً طبقاً للمواصفات والجوده العالميه).

8. بلغت قيمة متوسط العبارة الثامنة (3.81) كما بلغت قيمة (T 9.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (عدم وجود كوادر طبيه بيطريه ومساعده مدربه ومؤهلة في هيئة الإمدادات البيطريه للقيام بدورها أدي الي عدم تطويرها وإنتشارها في الولايات).

9. بلغت قيمة متوسط العبارة التاسعة (4.44) كما بلغت قيمة (T 20.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن الترقيات الإستثنائية دون الإلتزام أو مراعاة ضوابط

الخدمة المدنية والتخصص أدت الي خلل إداري بوضع الشخص الغير مناسب في المكان الغير مناسب مما اثر سلباً علي تطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان).

- بلغت قيمة متوسط جميع عبارات الفرضية الرابعة (4.10) كما بلغت قيمة (T 14.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الرابعة.
- ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت: (إن الكوادر والأجهزة الرقابية الطبيه البيطريه والمساعده والإداريه الوظيفية لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكية تتطلب دعم تدريبي مستمر وتأهيلي مكثف في الداخل والخارج) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (79.7)%.

#### تحليل بيانات فرضية الدراسة الخامسة

إن الإدارات والأجهزة الماليه والرقابية والخدمية الصحية والإنتاجية للثروة الحيوانية والسمكية في السودان لا تتوفر لها الإمكانيات المناسبة مقارنة مع حجم وتنوع القطيع القومي.

أولاً : التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية الخامسة:

جدول رقم (3/28) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الخامسة

لا وافق بشدة		لا وافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
3.6	6	0.6	1	12.5	21	29.2	49	54.2	91	1- إن الميزانيه السنويه لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكية لا تكفي حاجتها مقارنة مع مسؤولياتها ولا تستغل بالصورة

										المثلي في تطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0	0	2.4	4	13.7	23	28.0	47	56.0	94	2- إن ميزانية التنمية ودعم الصناديق الماليه والقروض المختلفه لا يتم ترشيدها لصالح تحديث وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية بالصورة الصحيحة في السودان
0.6	1	1.2	2	8.3	14	28.6	48	61.3	103	3-إن الإيرادات الماليه من الثروة الحيوانية والسمكية ومنتجاتها لا توجه لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0.6	1	1.8	3	5.4	9	17.3	29	75.0	126	4-إن المرتبات والأجور والبدلات والحوافز للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده غير مجزيه وغير مشجعه وغير محفز
3.0	5	3.0	5	17.9	30	39.3	66	36.9	62	5-إن عدم التعاون والتنسيق الكامل بين وزارة الثروة الحيوانية والسمكية والمجلس البيطري المهني لإنفاذ صلاحياته والقيام بمهامه في حدود مسؤولياته يؤثر سلباً علي المهنة والكوادر الطبيه البيطرية والمساعدة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
7.7	13	4.8	8	10.7	18	36.9	62	39.9	67	6-إن غالبية مراكز هيئة بحوث الثروة الحيوانية والسمكية في المركز والولايات ليس لها الكوادر المهنية الكافية والإدارية والمحاسبية مما يجعلها عاجزة عن القيام بدورها في توفير اللقاحات والأمصال والمنتجات الأخرى للقطيع القومي بالكميات المطلوبه وفي الأوقات المحددة
2.4	4	3.6	6	11.9	20	50.0	84	32.1	54	7-إن عدم تطوير هيئة الإمدادات البيطريه جعلها غير قادرة علي الإنتشار وتوفير الأدوية والمستحضرات والأجهزة والمعدات البيطرية في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة في المركز والولايات
2.4	4	1.2	2	11.9	20	31.5	53	53.0	89	8-إن الإدارة العامه للأسماك والأحياء المائيه غير قادرة بشكلها الحالي لتطوير وتحديث قطاع الأسماك والأحياء المائيه وزيادة الإنتاج والإنتاجية
1.8	3	1.8	3	11.9	20	33.3	56	51.2	86	9-إن إدارة المراعي والعلف بشكلها الحالي لا تستطيع حل مشكلة توفير وتنوع وتحديث المراعي الطبيعيه والأعلاف للقطيع القومي السوداني
2.4	37	2.2	34	11.6	17 5	49 32.7	4	51.1	772	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (3/28) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الميزانية السنويه لوزارة الثروه الحيوانيه والسمكيه لا تكفي حاجتها مقارنة مع مسؤولياتها ولا تستغل بالصوره المثلي في تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (83.4) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (4.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % .

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن ميزانية التنمية ودعم الصناديق الماليه والقروض المختلفه لا يتم ترشيدها لصالح تحديث وتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه بالصورة الصحيحه في السودان حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.7) % .

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الإيرادات الماليه من الثروة الحيوانيه والسمكيه ومنتجاتها لا توجه لتطوير قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (89.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.3) % .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن المرتبات والأجور والبدايات والحوافز للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده غير مجزيه وغير مشجعه وغير محفزه حيث بلغت نسبتهم (92.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4) % .

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أنعدم التعاون والتنسيق الكامل بين وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه والمجلس البيطري المهني لإنفاذ صلاحياته والقيام بمهامه في حدود مسؤولياته يؤثر سلباً علي المهنة والكوادر الطبيه البيطرية والمساعدة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (76.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.8) % .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن غالبية مراكز هيئة بحوث الثروة الحيوانية والسمكية في المركز والولايات ليس لها الكوادر المهنية الكافية والإدارية والمحاسبية مما يجعلها عاجزة عن القيام بدورها في توفير اللقاحات والأمصال والمنتجات الأخرى للقطيع القومي بالكميات المطلوبه وفي الأوقات المحددة حيث بلغت نسبتهم (76.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.5) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 10.7) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم تطوير هيئة الإمدادات البيطريه جعلها غير قادرة علي الإنتشار وتوفير الأدوية والمستحضرات والأجهزة والمعدات البيطرية في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة في المركز والولايات حيث بلغت نسبتهم (82.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 11.9) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن الإدارة العامه للأسمك والأحياء المائيه غير قادرة بشكلها الحالي لتطوير وتحديث قطاع الأسمك والأحياء المائيه وزيادة الإنتاج والإنتاجية حيث بلغت نسبتهم (84.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 11.9) % .

9. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إدارة المراعي والعلف بشكلها الحالي لا تستطيع حل مشكلة توفير وتنويع وتحديث المراعي الطبيعيه والأعلاف للقطيع القومي السوداني حيث بلغت نسبتهم (84.5) % ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم ( 11.9) % .

• أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور  
(فرضية الدراسة الخامسة) حيث بلغت نسبتهم (83.8) % بينما

بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.6) % . اما افراد العينة  
والذين لم يبدووا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.6) % .

ثانياً " الاحصاء الوصفى لعبارات محور فرضية الدراسة الخامسة:  
حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة  
ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق  
الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3).  
وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. وانا كان  
الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات  
بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي  
تقيس الفرضية الرابعة وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3/29) الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة الخامسة

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	أوافق بشدة	4.29	0.96	1- إن الميزانية السنوية لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية لا تكفي حاجتها مقارنة مع مسؤولياتها ولا تستغل بالصورة المثلي في تطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
3	أوافق بشدة	4.35	0.89	2- إن ميزانية التنمية ودعم الصناديق الماليه والقروض المختلفه لا يتم ترشيدها لصالح تحديث وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية بالصورة الصحيحة في السودان
2	أوافق بشدة	4.48	0.75	3-إن الإيرادات الماليه من الثروة الحيوانية والسمكية ومنتجاتها لا توجه لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
1	أوافق بشدة	4.64	0.71	4-إن المرتبات والأجور والبدلات والحوافز للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده غير مجزيه وغير مشجعه وغير محفزه
8	أوافق	4.04	0.96	5-إن عدم التعاون والتنسيق الكامل بين وزارة الثروة الحيوانية والسمكية والمجلس البيطري المهني لإنفاذ صلاحياته والقيام بمهامه في حدود مسؤولياته يؤثر سلباً علي المهنة والكوادر الطبيه البيطرية والمساعدة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
9	أوافق	3.96	1.18	6-إن غالبية مراكز هيئة بحوث الثروة الحيوانية والسمكية في المركز والولايات ليس لها الكوادر المهنية الكافية والإدارية والمحاسبية مما يجعلها عاجزة عن القيام بدورها في توفير اللقاحات والأمصال والمنتجات الأخرى للقطيع القومي بالكميات المطلوبه وفي الأوقات المحددة
7	أوافق	4.05	0.89	7-إن عدم تطوير هيئة الإمدادات البيطريه جعلها غير قادرة علي الإنتشار وتوفير الأدوية والمستحضرات والأجهزة والمعدات البيطرية في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبه في المركز والولايات
4	أوافق بشدة	4.31	0.90	8-إن الإدارة العامه للأسماك والأحياء المائيه غير قادرة بشكلها الحالي لتطوير وتحديث قطاع الأسماك والأحياء المائيه وزيادة الإنتاج والإنتاجية
5	أوافق بشدة	4.30	0.88	9-إن إدارة المراعي والعلف بشكلها الحالي لا تستطيع حل مشكلة توفير وتنويع وتحديث المراعي الطبيعيه والأعلاف للقطيع القومي السوداني

	أوافق بشدة	4.27	0.902	الاجمالي
--	------------	------	-------	----------

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/29) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة الخامسة) يزيد

متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة

على جميع العبارات التي تقيس عبارات الفرضية الخامسة.

2. أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة الخامسة) هي العبارة (إن

المرتببات والأجور والبدلات والحوافز للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده غير

مجزيه وغير مشجعه وغير محفزه) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة

على العبارة (4.64) بأنحراف معيارى (0.710) تليها العبارة (إن الإيرادات

الماليه من الثروة الحيوانيه والسمكيه ومنتجاتها لا توجه لتطوير قطاع الثروة

الحيوانيه والسمكيه في السودان) حيث بلغ متوسطها (4.48) ) بأنحراف

معيارى (0.75).

3. وأقل عبارة هي العبارة (إن غالبية مراكز هيئة بحوث الثروة الحيوانيه

والسمكيه في المركز والولايات ليس لها الكوادر المهنية الكافية والإدارية

والمحاسبية مما يجعلها عاجزة عن القيام بدورها في توفير اللقاحات

والأمصال والمنتجات الأخرى للقطيع القومي بالكميات المطلوبه وفي الأوقات

المحددة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.96) ) بأنحراف معيارى (1.18) .

• بلغ متوسط جميع العبارات (4.27) ) بأنحراف معيارى (0.902)

وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على جميع

عبارات محور فرضية الدراسة الخامسة .

ثالثاً " اختبار الفروق لعبارات محور الفرضية الخامسة:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين

للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج

التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3/30) اختبار t لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة

الخامسة

الدالة	مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط ط	العبارات
قبول	0.000	17.6	4.29	1- إن الميزانية السنوية لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية لا تكفي حاجتها مقارنة مع مسؤولياتها ولا تستغل بالصورة المثلي في تطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
قبول	0.000	19.6	4.35	2- إن ميزانية التنمية ودعم الصناديق الماليه والقروض المختلفه لا يتم ترشيدها لصالح تحديث وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية بالصورة الصحيحة في السودان
قبول	0.000	25.7	4.48	3- إن الإيرادات الماليه من الثروة الحيوانية والسمكية ومنتجاتها لا توجه لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
قبول	0.000	29.5	4.64	4- إن المرتبات والأجور والبدلات والحوافز للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده غير مجزيه وغير مشجعه وغير محفزه
قبول	0.000	13.9	4.04	5- إن عدم التعاون والتنسيق الكامل بين وزارة الثروة الحيوانية والسمكية والمجلس البيطري المهني لإنفاذ صلاحياته والقيام بمهامه في حدود مسؤولياته يؤثر سلباً علي المهنة والكوادر الطبيه البيطرية والمساعدة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
قبول	0.000	10.5	3.96	6- إن غالبية مراكز هيئة بحوث الثروة الحيوانية والسمكية في المركز والولايات ليس لها الكوادر المهنية الكافية والإدارية والمحاسبية مما يجعلها عاجزة عن القيام بدورها في توفير اللقاحات والأمصال والمنتجات الأخرى للقطيع القومي بالكميات المطلوبه وفي الأوقات المحددة
قبول	0.000	15.3	4.05	7- إن عدم تطوير هيئة الإمدادات البيطريه جعلها غير قادرة علي الإنتشار وتوفير الأدوية والمستحضرات والأجهزة والمعدات البيطرية في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبه في المركز والولايات
قبول	0.000	18.8	4.31	8- إن الإدارة العامه للأسماك والأحياء المائيه غير قادرة بشكلها الحالي لتطوير وتحديث قطاع الأسماك والأحياء المائيه وزيادة

الإنتاج والإنتاجية				
قبول	0.000	19.1	4.30	9-إن إدارة المراعي والعلف بشكلها الحالي لا تستطيع حل مشكلة توفير وتنويع وتحديث المراعي الطبيعيه والأعلاف للقطيع القومي السوداني
قبول	0.000	18.8	4.27	اجمالي العبارات

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (3/30) ما يلي:

1. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.29) كما بلغت قيمة (T) (17.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن الميزانيه السنويه لوزارة الثروه الحيوانيه والسمكيه لا تكفي حاجتها مقارنة مع مسؤولياتها ولا تستغل بالصوره المثلي في تطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان).
2. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.35) كما بلغت قيمة (T) (19.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن ميزانية ودعم الصناديق الماليه والقروض المختلفه لا يتم ترشيدها لصالح تحديث وتطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه بالصورة الصحيحه في السودان).
3. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.48) كما بلغت قيمة (T) (25.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن الإيرادات الماليه من الثروه الحيوانيه والسمكيه ومنتجاتها لا توجه لتطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان).
4. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة (4.64) كما بلغت قيمة (T) (29.5) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين

- بشدة على العبارة (إن المرتبات والأجور والبدلات والحوافز للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده غير مجزيه وغير مشجعه وغير محفزه).
5. بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة (4.04) كما بلغت قيمة (13.9) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن عدم التعاون والتنسيق الكامل بين وزارة الثروة الحيوانيه والسلكيه والمجلس البيطري المهني لإنقاذ صلاحياته والقيام بمهامه في حدود مسؤولياته يؤثر سلباً علي المهنة والكوادر الطبيه والمساعدة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسلكيه في السودان).
6. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة (3.96) كما بلغت قيمة (10.5) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً للكوادر الطبيه البيطريه والمساعده في هيئة بحوث الثروه الحيوانيه غير متوفر وغير كافي).
7. بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة (4.05) كما بلغت قيمة (15.3) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن عدم تطوير هيئة الإمدادات البيطريه جعلها غير قادرة علي الإنتشار وتوفير الأدوية والمستحضرات والأجهزة والمعدات البيطرية في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة في المركز والولايات).
8. بلغت قيمة متوسط العبارة الثامنة (4.31) كما بلغت قيمة (18.8) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن الإدارة العامه للأسماك والأحياء المائيه غير قادرة بشكلها الحالي لتطوير وتحديث قطاع الأسماك والأحياء المائيه وزيادة الإنتاج والإنتاجية).

9. بلغت قيمة متوسط العبارة التاسعة (4.30) كما بلغت قيمة (19.1) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن إدارة المراعي والعلف بشكلها الحالي لا تستطيع حل مشكلة وتوفير وتنويع وتحديث المراعي الطبيعيه والأعلاف للقطيع القومي السوداني).

• بلغت قيمة متوسط جميع عبارات الفرضية الخامسة (4.27) كما بلغت قيمة (18.8) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة الخامسة.

• مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت: (إن الإدارات والأجهزة الماليه والرقابية والخدمية الصحية والإنتاجية للثروة الحيوانية والسمكية في السودان لا تتوفر لها الإمكانيات المناسبة مقارنة مع حجم وتنوع القطيع القومي) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (83.8)%.

## تحليل بيانات فرضية الدراسة السادسة

**تطور الحكم في السودان وأثره علي الكوادر الطبية البيطرية والمساعده  
والقطيع القومي والرعاة وأصحاب الحيوانات.**

**أولاً: التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات الفرضية السادسة:**

**جدول رقم (3/31) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية السادسة**

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.6	1	2.4	4	10.7	18	44.0	74	42.3	71	1- إن تعاقب تطبيق الحكم المحلي ثم الحكم الإقليمي ثم الحكم الإتحادي أدى إلي تدهور في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه وإضعاف السلطة البيطريه في المركز والولايات والمحليات في السودان
6.0	10	1.8	3	10.1	17	25.6	43	56.5	95	2- إن إلغاء الكشف الموحد للسلطة البيطريه المركزيه في التعيين والترقيات والتنقل للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة أدى إلي نتائج سلبية وتدني في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان
1.8	3	1.2	2	8.3	14	43.5	73	45.2	76	3-إن تدني تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي مستوي المركز والولاية والمحلية أدى إلي عدم تطوير وتحديث وتحسين القطيع القومي وأثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروة الحيوانية والسمكية
4.8	8	5.4	9	9.5	16	35.1	59	45.2	76	4- إن عدم تحديث وتطوير قانون ونظم الحجر البيطري والمحاجر البيطرية وفق المعايير الطبيه البيطريه العالمية أدى إلي إنخفاض الميزة النسبيه التنافسيه لقطيع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
0	0	3.6	6	6.0	10	28.6	48	61.9	104	5-إن عدم تحديث وتنويع وتكثيف المسالخ البيطرية وفق المعايير والمواصفات الطبيه البيطريه العالمية أدى إلي انخفاض الميزة النسبيه التنافسيه ويحد من صادر الثروة الحيوانية إقليمياً وعالمياً
3.6	6	2.4	4	6.0	10	32.1	54	56.0	94	6-إن التعيين المركزي والولائي وعدم التنقل يؤدي إلي عدم تحديث وتطوير الطبيب البيطري والكوادر المساعدة وعدم إكتسابهم الممارسات والخبرات المتنوعه الواسعه في ولايات متعدده للتعامل مع الأنواع والفصائل المختلفه للقطيع القومي والرعاة ولحل مشكلاتهم
3.0	5	3.0	5	3.0	5	29.8	50	61.3	103	7-إن العمل علي إستقرار القطيع القومي والرعاة تدريجياً وتعليم وتدريب الرعاة وأصحاب وملاك الثروة الحيوانية في السودان يؤدي إلي تطوير وتحديث نمط التربية والمحافظه علي صحة وزيادة الإنتاج والإنتاجية

										للقطيع القومي
2.8	33	2.8	33	7.7	90	34.1	401	52.6	619	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (3/31) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تعاقب تطبيق الحكم المحلي ثم الحكم الإقليمي ثم الحكم الإتحادي أدي إلي تدهور في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه وإضعاف السلطة البيطريه في المركز والولايات والمحليات في السودان حيث بلغت نسبتهم (86.3) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) % .

2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إلغاء الكشف الموحد للسلطه البيطريه المركزيه في التعيين والترقيات والتنقل للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة أدي إلي نتائج سلبيه وتدني في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (82.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1) % .

3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن تدني تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي مستوي المركز والولاية والمحلية أدي إلي عدم تطوير وتحديث وتحسين القطيع القومي وأثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروة الحيوانية والسمكية حيث بلغت نسبتهم (88.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.3) % .

4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم تحديث وتطوير قانون ونظم الحجر البيطري والمحاجر البيطرية وفق المعايير الطبيه البيطريه العالمية أدي إلي إنخفاض الميزة النسبيه التنافسيه لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان

- حيث بلغت نسبتهم (80.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.5) % .
5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم تحديث وتنويع وتكثيف المسالخ البيطرية وفق المعايير والمواصفات الطبيه البيطريه العالمية أدى إلي انخفاض الميزة النسبيه التنافسيه ويحد من صادر الثروة الحيوانية إقليمياً وعالمياً حيث بلغت نسبتهم (90.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .
6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن التعيين المركزي والولائي وعدم التنقل يؤدي إلي عدم تحديث وتطوير الطبيب البيطري والكوادر المساعدة وعدم إكتسابهم الممارسات والخبرات المتنوعه الواسعه في ولايات متعدده للتعامل مع الأنواع والفصائل المختلفه للقطيع القومي والرعاة ولحل مشكلاتهم حيث بلغت نسبتهم (88) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6) % .
7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن العمل علي إستقرار القطيع القومي والرعاة تدريجياً وتعليم وتدريب الرعاة وأصحاب وملاك الثروة الحيوانية في السودان يؤدي إلي تطوير وتحديث نمط التربية والمحافظة علي صحة وزيادة الإنتاج والإنتاجية للقطيع القومي حيث بلغت نسبتهم (91) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) % .

- أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة السادسة) حيث بلغت نسبتهم (86.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7) % .
- ثانياً " الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة السادسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابى والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابى للعبارة بالوسط الفرضى للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابى للعبارة اكبر من الوسط الفرضى (3). وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابى أقل من الوسط الفرضى. وانا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

فيما يلى جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التى تقيس الفرضية السادسة وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3/32) الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة السادسة

الترتيب ب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	أوافق بشدة	4.25	0.78	1- إن تعاقب تطبيق الحكم المحلي ثم الحكم الإقليمي ثم الحكم الإتحادي أدى إلي تدهور في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية وإضعاف السلطة البيطرية في المركز والولايات والمحليات في السودان
5	أوافق بشدة	4.25	1.10	2- إن إلغاء الكشف الموحد للسلطة البيطرية المركزيه في التعيين والترقيات والتنقل للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة أدي إلي نتائج سلبيه وتدني في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
4	أوافق بشدة	4.29	0.81	3- إن تدني تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي مستوي المركز والولاية والمحلية أدى إلي عدم تطوير وتحديث وتحسين القطيع القومي وأثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروة الحيوانية والسمكية
7	أوافق	4.10	1.08	4- إن عدم تحديث وتطوير قانون ونظم الحجر البيطري والمحاجر البيطرية وفق المعايير الطبيه البيطريه العالمية أدى إلي إنخفاض الميزة النسبيه التنافسيه لقطيع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
1	أوافق بشدة	4.45	0.89	5- إن عدم تحديث وتنويع وتكثيف المسالخ البيطرية وفق المعايير والمواصفات الطبيه البيطريه العالمية أدى إلي انخفاض الميزة النسبيه التنافسيه ويحد من صادر الثروة الحيوانية إقليمياً وعالمياً
3	أوافق بشدة	4.34	0.96	6- إن التعيين المركزي والولائي وعدم التنقل يؤدي إلي عدم تحديث وتطوير الطبيب البيطري والكوادر المساعدة وعدم إكتسابهم الممارسات والخبرات المتنوعه الواسعه في ولايات متعدده للتعامل مع الأنواع والفصائل المختلفه للقطيع القومي والرعاة وحل مشكلاتهم
2	أوافق بشدة	4.43	0.91	7- إن العمل علي إستقرار القطيع القومي والرعاة تدريجياً وتعليم وتدريب الرعاة وأصحاب وملاك الثروة الحيوانية في

				السودان يؤدي إلي تطوير وتحديث نمط التربية والمحافظه علي صحة وزيادة الإنتاج والإنتاجية للقطيع القومي
	أوافق بشدة	4.30	0.932	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/32) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة السادسة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس عبارات الفرضية السادسة.

2. أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة السادسة) هي العبارة (إن عدم تحديث وتنوع وتكثيف المسالخ البيطرية وفق المعايير والمواصفات الطبيه البيطريه العالمية أدي إلي انخفاض الميزة النسبيه التنافسيه ويحد من صادر الثروة الحيوانية إقليمياً وعالمياً) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.45) بأنحراف معيارى (0.89) تليها العبارة (إن العمل علي إستقرار القطيع القومي والرعاة تدريجياً وتعليم وتدريب الرعاة وأصحاب وملاك الثروة الحيوانية في السودان يؤدي إلي تطوير وتحديث نمط التربية والمحافظه علي صحة وزيادة الإنتاج والإنتاجية للقطيع القومي) حيث بلغ متوسطها (4.43) بأنحراف معيارى (0.91).

3. وأقل عبارة هي العبارة (إن عدم تحديث وتطوير قانون ونظم الحجر البيطري والمحاجر البيطرية وفق المعايير الطبيه البيطريه العالمية أدي إلي انخفاض الميزة النسبيه التنافسيه لقطيع الثروة الحيوانية والسمكيه في السودان) حيث بلغ متوسط العبارة (4.10) بأنحراف معيارى (1.08).

- كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.30) بأنحراف معيارى (0.932) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون بشدة على جميع عبارات محور فرضية الدراسة السادسة .

ثالثاً: اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة السادسة:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3/33) اختبار t لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة

السادسة

الدالة	مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط ط	العبارات
قبول	0.000	20.5	4.25	1- إن تعاقب تطبيق الحكم المحلي ثم الحكم الإقليمي ثم الحكم الإتحادي أدى إلي تدهور في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية وإضعاف السلطة البيطرية في المركز والولايات والمحليات في السودان
قبول	0.000	14.6	4.25	2- إن إلغاء الكشف الموحد للسلطة البيطرية المركزيه في التعيين والترقيات والتنقل للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة أدى إلي نتائج سلبية وتدني في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
قبول	0.000	20.5	4.29	3- إن تدني تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي مستوي المركز والولاية والمحلية أدى إلي عدم تطوير وتحديث وتحسين القطيع القومي وأثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروة الحيوانية والسمكية
قبول	0.000	13.1	4.10	4- إن عدم تحديث وتطوير قانون ونظم الحجر البيطري والمحاجر البيطرية وفق المعايير الطبيه البيطريه العالمية أدى إلي إنخفاض الميزة النسبيه التنافسيه لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
قبول	0.000	21.0	4.45	5- إن عدم تحديث وتنويع وتكثيف المسالخ البيطرية وفق المعايير والمواصفات الطبيه البيطريه العالمية أدى إلي انخفاض الميزة النسبيه التنافسيه ويحد من صادر الثروة الحيوانية إقليمياً وعالمياً
قبول	0.000	18.1	4.34	6- إن التعيين المركزي والولائي وعدم التنقل يؤدي إلي عدم تحديث وتطوير الطبيب البيطري والكوادر المساعدة وعدم إكتسابهم الممارسات والخبرات المتنوعه الواسعه في ولايات متعدده للتعامل مع الأنواع والفصائل المختلفه للقطيع القومي والرعاة ولحل مشكلاتهم
قبول	0.000	20.2	4.43	7- إن العمل علي إستقرار القطيع القومي والرعاة تدريجياً وتعليم

				وتدريب الرعاة وأصحاب وملاك الثروة الحيوانية في السودان يؤدي إلى تطوير وتحديث نمط التربية والمحافظة علي صحة وزيادة الإنتاج والإنتاجية للقطاع القومي
قبول	0.000	18.3	4.30	اجمالي العبارات

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (3/33) ما يلي:

1. بلغت قيمة متوسط العبارة الأولى (4.25) كما بلغت قيمة (20.5) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن تعاقب تطبيق الحكم المحلي ثم الحكم الإقليمي ثم الحكم الإتحادي أدى إلي تدهور في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه وإضعاف السلطة البيطريه في المركز والولايات والمحليات في السودان).
2. بلغت قيمة متوسط العبارة الثانية (4.25) كما بلغت قيمة (14.6) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن إلغاء الكشف الموحد للسلطه البيطريه المركزيه في التعيين والترقيات والتنقل للكوادر الطبيه البيطريه والمساعدة أدى إلي نتائج سلبيه وتدني في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان).
3. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.29) كما بلغت قيمة (20.5) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن تدني تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي مستوي المركز والولاية والمحلية أدى إلي عدم تطوير وتحديث وتحسين القطيع القومي وأثر سلباً علي صحة وإنتاج الثروة الحيوانية والسمكية).
4. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة (4.10) كما بلغت قيمة (13.1) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (-) إن عدم تحديث وتطوير قانون ونظم الحجر البيطري والمحاجر البيطرية وفق المعايير الطبيه البيطريه العالمية أدى إلي إنخفاض الميزة النسبيه التنافسيه لقطيع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان).

5. بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة (4.45) كما بلغت قيمة (21.0) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن عدم تحديث وتنويع وتكثيف المسالخ البيطرية وفق المعايير والمواصفات الطبيه البيطريه العالمية أدي إلي انخفاض الميزة النسبيه التنافسيه ويحد من صادر الثروة الحيوانية إقليمياً وعالمياً).

6. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة (4.34) كما بلغت قيمة (18.1) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن التعيين المركزي والولائي وعدم التنقل يؤدي إلي عدم تحديث وتطوير الطبيب البيطري والكوادر المساعدة وعدم إكتسابهم الممارسات والخبرات المتنوعه الواسعه في ولايات متعدده للتعامل مع الأنواع والفصائل المختلفه للقطيع القومي والرعاة ولحل مشكلاتهم).

7. بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة (4.43) كما بلغت قيمة (20.02) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن العمل علي إستقرار القطيع القومي والرعاة تدريجياً وتعليم وتدريب الرعاة وأصحاب وملاك الثروة الحيوانية في السودان يؤدي إلي تطوير وتحديث نمط التربية والمحافظة علي صحة وزيادة الانتاج والانتاجية للقطيع القومي).

- بلغت قيمة متوسط جميع عبارات الفرضية السادسة (4.30) كما بلغت قيمة (18.3) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين

بشدة على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة  
السادسة.

- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت: (تطوير الحكم في السودان وأثره علي الكوادر الطبية البيطرية والمساعده والقطيع القومي والرعاة وأصحاب الحيوانات) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (86.7) %.

## تحليل بيانات فرضية الدراسة السابعة

اتفاقيات السلام وفصل وإعادة بعض الإدارات العامة بوزارة الثروة الحيوانية

والسمكية وأثرها علي الموارد الطبيعية ذات العلاقة والكوادر الطبيه البيطرية

والمساعدة والقطيع القومي وأصحابه والرعاة.

أولاً: التوزيع التكرارى للعبارات التي تقيس الفرضية السابعة:

جدول رقم (3/34) التوزيع التكرارى لعبارات محور فرضية الدراسة السابعة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.8	3	1.8	3	10.7	18	22.6	38	63.1	106	1- إن إتفاقية السلام التي أدت إلى إنفصال الجنوب لم تأخذ في الإعتبار الجوانب الهامة لحماية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
3.6	6	1.8	3	12.5	21	22.0	37	60.1	101	2- لم تقوم وزارة الثروة الحيوانية والسمكية بتوفير أو عمل دراسات لمراعي طبيعیه بديلة للقطيع القومي في إطار الإتفاقية أو بعد الإنفصال مما أدى إلي تدهور القطيع القومي
1.8	3	0.6	1	13.7	23	24.4	41	59.5	100	3- إن إتفاقيات السلام لم تعطي قطاع الثروة الحيوانية والسمكية حجمه الكافي وأصحابه والرعاة القدر الكبير للقيام بدورهم لإحلال السلام وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
2.4	4	1.2	2	8.9	15	41.7	70	45.8	77	4- إن عدم وجود جهة أو مركز أو مؤسسه متخصصه في دراسة وبحوث إقتصاديات الثروة الحيوانية والسمكية ومنتجاتها المختلفه في السودان أدى إلي عدم الإستفاده القصوي من القطيع القومي
4.2	7	4.8	8	10.1	17	45.2	76	35.7	60	5- إن عدم الإشراف والمسؤوليه لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية بتوفير وإستيراد الأدوية والمستحضرات والأجهزه والمعدات الطبيه البيطريه أدى إلي عدم توفرها عند الحاجة لها وأثر سلباً علي كفاءة الخدمات الصحيه والإنتاجية وصحة وسلامة القطيع القومي
3.6	6	3.6	6	26.2	44	33.3	56	33.3	56	6- إن فصل الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشيه) من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية إلي وزارة أخرى أثر سلباً وأدى إلي تدهورها وعدم توفير الرعاية والخدمات البيطرية لها
3.6	6	0.6	1	16.1	27	35.7	60	44.0	74	7- إن عودة إدارة المراعي والعلف لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية بعد حوالي ثلاثة عقود زمنية يدفع بتطوير وتحديث وتنويع المراعي الطبيعیه لصالح القطيع القومي
4.2	7	3.6	6	14.3	24	43.5	73	34.5	58	8- إن فصل بحوث الثروة الحيوانية من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية ثم عودتها بعد حوالي عقد من الزمان أدى إلي ضعفها

										وتدهورها وعدم مساهمتها بكفاءة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية والبرية
3.1	42	2.2	30	14.1	189	33.6	451	47	632	مجموع العبارات

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (3/34) ما يلي:

1. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إتفاقية السلام التي أدت إلي إنفصال الجنوب لم تأخذ في الإعتبار الجوانب الهامه لحماية وتطوير قطاع الثروه الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (85.7) % بينما بلغت نسبة غيرالموافقين على ذلك (3.6)%. اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.
2. أن غالبية افراد العينة يوافقون على عدم قيام وزارة الثروة الحيوانيه والسمكيه بتوفير أو عمل دراسات لمراعي طبيعيه بديلة للقطيع القومي في إطار الإتفاقية أو بعد الإنفصال مما أدي إلي تدهور القطيع القومي حيث بلغت نسبتهم (82.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.5) %.
3. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إتفاقيات السلام لم تعطي قطاع الثروة الحيوانية والسمكية حجمه الكافي وأصحابه والرعاة القدر الكبير للقيام بدورهم لإحلال السلام وتطوير الثروة الحيوانيه والسمكيه في السودان حيث بلغت نسبتهم (83.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.7) %.
4. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم وجود جهة أو مركز أو مؤسسه متخصصه في دراسة وبحوث إقتصاديات الثروة الحيوانيه والسمكية ومنتجاتها المختلفه في السودان أدي إلي عدم الإستفاده القصوي من القطيع القومي حيث بلغت نسبتهم (87.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.9) %.

5. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عدم الإشراف والمسؤولية لوزارة الثروة الحيوانية والسلمكية بتوفير وإستيراد الأدوية والمستحضرات والأجهزه والمعدات الطبيه البيطريه أدى إلي عدم توفرها عند الحاجة لها وأثر سلباً علي كفاءة الخدمات الصحيه والإنتاجية وصحة وسلامة القطيع القومي حيث بلغت نسبتهم (80.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.1) % .

6. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن إن فصل الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشية) من وزارة الثروة الحيوانية والسلمكية إلي وزارة أخري أثر سلباً وأدى إلي تدهورها وعدم توفير الرعاية والخدمات البيطرية لها حيث بلغت نسبتهم (66.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.2) % .

7. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن عودة إدارة المراعي والعلف لوزارة الثروة الحيوانية والسلمكية بعد حوالي ثلاثة عقود زمنية يدفع بتطوير وتحديث وتنوع المراعي الطبيعیه لصالح القطيع القومي حيث بلغت نسبتهم (79.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.2) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.1) % .

8. أن غالبية افراد العينة يوافقون على أن فصل بحوث الثروة الحيوانية من وزارة الثروة الحيوانية والسلمكية ثم عودتها بعد حوالي عقد من الزمان أدى إلي ضعفها وتدهورها وعدم مساهمتها بكفاءة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية حيث بلغت نسبتهم (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.8) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.3) % .

• أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة السابعة) حيث بلغت نسبتهم (80.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.3) % . اما افراد العينة والذين لم يبدوا اجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.1) % .

## ثانياً: الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة السابعة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3).  
وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس الفرضية السابعة وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (3/35) الاحصاء الوصفي لعبارات محور فرضية الدراسة السابعة

الترتيب	الدالة	المتوسط	الانحراف	العبارات
ب		ط	ف المعياري	
1	أوافق بشدة	4.43	0.88	1- إن إتفاقية السلام التي أدت إلي إنفصال الجنوب لم تأخذ في الإعتبار الجوانب الهامة لحماية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
3	أوافق بشدة	4.33	1.00	2- لم تقوم وزارة الثروة الحيوانية والسمكية بتوفير أو عمل دراسات لمراعي طبيعیه بديلة للقطيع القومي في إطار الإتفاقية أو بعد الإنفصال مما أدى إلي تدهور القطيع القومي
2	أوافق بشدة	4.39	0.87	3- إن إتفاقيات السلام لم تعطي قطاع الثروة الحيوانية والسمكية حجمه الكافي وأصحابه والرعاة القدر الكبير للقيام بدورهم لإحلال السلام وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
4	أوافق	4.27	0.85	4- إن عدم وجود جهة أو مركز أو مؤسسه متخصصه في دراسة وبحوث إقتصاديات الثروة الحيوانية والسمكية ومنتجاتها المختلفه في السودان أدى إلي عدم الإستفاده القصوي من القطيع القومي
6	أوافق	4.03	1.01	5- إن عدم الإشراف والمسؤوليه لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية بتوفير وإستيراد الأدوية والمستحضرات والأجهزه والمعدات الطبيه البيطريه أدى إلي عدم توفرها عند الحاجة لها وأثر سلباً علي كفاءة الخدمات الصحيه والإنتاجية وصحة وسلامة القطيع القومي
8	أوافق	3.89	0.21	6- إن فصل الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشية) من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية إلي وزارة أخرى أثر سلباً وأدى إلي تدهورها وعدم توفير الرعاية والخدمات البيطرية لها
5	أوافق	4.16	0.96	7- إن عودة إدارة المراعي والعلف لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية بعد حوالي ثلاثة عقود زمنية يدفع بتطوير وتحديث وتنويع المراعي الطبيعیه لصالح القطيع القومي

7	أوافق	4.00	1.00	8-إن فصل بحوث الثروة الحيوانية من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية ثم عودتها بعد حوالي عقد من الزمان أدى إلي ضعفها وتدهورها وعدم مساهمتها بكفاءة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية والبرية
	أوافق	4.19	0.938	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث من نتائج التحليل

يتضح من الجدول رقم (3/35) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فرضية الدراسة السابعة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس عبارات الفرضية السابعة.
  2. أهم عبارة من عبارات محور (فرضية الدراسة السابعة) هي العبارة (إن إتفاقية السلام التي أدت إلي إنفصال الجنوب لم تأخذ في الإعتبار الجوانب الهامة لحماية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان ) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.39) بأنحراف معيارى (0.87) تليها العبارة (إن إتفاقيات السلام لم تعطي قطاع الثروة الحيوانية والسمكية حظه الكافي وأصحابه والرعاة القدر الكبير للقيام بدورهم لإحلال السلام وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية في السودان) حيث بلغ متوسطها (4.33) بأنحراف معيارى (1.00).
  3. وأقل عبارة هي العبارة (إن فصل الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشية) من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية إلي وزارة أخرى أثر سلباً وأدي إلي تدهورها وعدم توفير الرعاية والخدمات البيطرية لها) حيث بلغ متوسط العبارة (3.89) بأنحراف معيارى (1.02) .
- بلغ متوسط جميع العبارات (4.19) بأنحراف معيارى (0.938) وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور فرضية الدراسة السابعة.

**ثالثاً: اختبار الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة السابعة:**

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج اعلاه تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات الفرضية.

جدول رقم (3/36) اختبار t لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة السابعة

الدالة	مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط ط	العبارات
قبول	0.000	20.9	4.43	1- إن إتفاقية السلام التي أدت إلي إنفصال الجنوب لم تأخذ في الإعتبار الجوانب الهامة لحماية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
قبول	0.000	17.1	4.33	2- لم تقوم وزارة الثروة الحيوانية والسمكية بتوفير أو عمل دراسات لمراعي طبيعیه بديلة للقطيع القومي في إطار الإتفاقية أو بعد الإنفصال مما أدى إلي تدهور القطيع القومي
قبول	0.000	20.6	4.39	3- إن إتفاقيات السلام لم تعطي قطاع الثروة الحيوانية والسمكية حجمه الكافي وأصحابه والرعاة القدر الكبير للقيام بدورهم لإحلال السلام وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية في السودان
قبول	0.000	19.2	4.27	4- إن عدم وجود جهة أو مركز أو مؤسسه متخصصه في دراسة وبحوث إقتصاديات الثروة الحيوانية والسمكية ومنتجاتها المختلفه في السودان أدى إلي عدم الإستفاده القصوي من القطيع القومي
قبول	0.000	13.2	4.03	5- إن عدم الإشراف والمسؤوليه لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية بتوفير وإستيراد الأدوية والمستحضرات والأجهزه والمعدات الطبيه البيطريه أدى إلي عدم توفرها عند الحاجة لها وأثر سلباً علي كفاءة الخدمات الصحيه والإنتاجية وصحة وسلامة القطيع القومي
قبول	0.000	11.2	3.89	6- إن فصل الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشية) من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية إلي وزارة أخرى أثر سلباً وأدى إلي تدهورها وعدم توفير الرعاية والخدمات البيطرية لها
قبول	0.000	15.6	4.16	7- إن عودة إدارة المراعي والعلف لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية بعد حوالي ثلاثة عقود زمنية يدفع بتطوير

				تحديث وتنويع المراعي الطبيعيه لصالح القطيع القومي
قبول	0.000	12.9	4.00	8-إن فصل بحوث الثروة الحيوانية من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية ثم عودتها بعد حوالي عقد من الزمان أدى إلي ضعفها وتدهورها وعدم مساهمتها بكفاءة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية والبرية
قبول	0.000	16.3	4.19	اجمالي العبارات

المصدر: اعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (3/36) ما يلي:

1. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.43) كما بلغت قيمة (T) (20.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن إتفاقية السلام أدت إلي إنفصال الجنوب لم تأخذ في الإعتبار الجوانب الهامة لحماية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان).
2. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.33) كما بلغت قيمة (T) (17.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (-) لم تقوم وزارة الثروة الحيوانية والسمكية بتوفير أو عمل دراسات لمراعي طبيعيه بديلة للقطيع القومي في إطار الإتفاقية أو بعد الإنفصال مما أدى إلي تدهور القطيع القومي).
3. بلغت قيمة متوسط العبارة الثالثة (4.39) كما بلغت قيمة (T) (20.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن إتفاقيات السلام لم تعطي قطاع الثروة الحيوانية والسمكية حجمه الكافي وأصحابه والرعاة القدر الكافي للقيام بدورهم لإحلال السلام وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية في السودان).

4. بلغت قيمة متوسط العبارة الرابعة (4.27) كما بلغت قيمة (T) (19.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على العبارة (إن عدم وجود جهة أو مركز أو مؤسسه متخصصه في دراسة وبحوث إقتصاديات الثروة الحيوانيه والسمكية ومنتجاتها المختلفه في السودان أدى إلي عدم الإستفاده القصوي من القطيع القومي).
5. بلغت قيمة متوسط العبارة الخامسة (4.03) كما بلغت قيمة (T) (13.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن عدم الإشراف والمسؤوليه لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكية بتوفر وإستيراد الأدوية والمستحضرات والأجهزه والمعدات الطبيه البيطريه أدى إلي عدم توفرها عند الحاجة لها وأثر سلباً علي كفاءة الخدمات الصحيه والإنتاجية وصحة وسلامة القطيع القومي).
6. بلغت قيمة متوسط العبارة السادسة (3.89) كما بلغت قيمة (T) (11.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن فصل الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشيه) من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية إلي وزارة أخري أثر سلباً وأدى إلي تدهورها وعدم توفير الرعاية والخدمات البيطرية لها).
7. بلغت قيمة متوسط العبارة السابعة (4.16) كما بلغت قيمة (T) (15.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن عودة إدارة المراعي والعلف لوزارة الثروة الحيوانيه والسمكية بعد حوالي ثلاثة عقود زمنية بتطوير وتحديث وتنويع المراعي الطبيعيه لصالح القطيع القومي).

8. بلغت قيمة متوسط العبارة الثامنة (4.00) كما بلغت قيمة (12.9) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة (إن فصل بحوث الثروة الحيوانية من وزارة الثروة الحيوانية والسمكية ثم عودتها بعد حوالي عقد من الزمان أدى إلي ضعفها وتدهورها وعدم مساهمتها بكفاءة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية والبرية).

• بلغت قيمة متوسط جميع عبارات الفرضية السابعة (4.19) كما بلغت قيمة (16.3) (T) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات محور فرضية الدراسة السابعة.

• مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السابعة والتي نصت: (اتفاقيات السلام وفصل وإعادة بعض الإدارات العامة بوزارة الثروة الحيوانية والسمكية وأثرها على الموارد الطبيعية ذات العلاقة والكوادر الطبية البيطرية والمساعدة والقطيع القومي وأصحابه والرعاة) يعتبر فرض مقبول وذلك بنسبة موافقة بلغت (80.6)%.

## النتائج

إن الثروة الحيوانية والسمكية في السودان هي العمود الفقري للاقتصاد والداعم الأساسي للأمن الغذائي محلياً وإقليمياً وعالمياً، حيث يسهم في الدخل القومي بنسبة عالية جداً وفي الناتج المحلي الإجمالي بنسبة تتجاوز الـ 20% سنوياً.

### **أثبتت الدراسة الآتي:**

- إن التنظيم عنصر أساسي من عناصر الإدارة وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط وهو عكس الفوضى وهو الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحديد الأعمال المراد أداؤها لتحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً.
- إن التنظيم هو إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم ببعض والأشياء بعضها ببعض.
- إن التنظيم هو إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي راسي- وأفقي بين- المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة واللائمة لتحقيق أهداف المشروع.
- إن التنظيم هو عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات الإدارية اللازمة وأنماط الاتصال والعلاقات وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.
- إن التنظيم هو منظمة أو هيئة أو مؤسسة أو وزارة تضم جماعة بشرية نظمت علي شكل إدارات وأقسام لتحقيق أهداف محددة.
- إن التنظيم يحدد علاقات العمل في المؤسسة ومن خلاله يعرف كل موظف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.

- إن التنظيم يعطي لكل موظف سلطاته الضرورية للقيام بعمله ويسهل عملية الإشراف والمتابعة والتوجيه والرقابة.
- إن التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص بمعنى- أن الإدارات والأقسام والشعب من أجل الوظائف والأعمال وليس إرضاءً للأشخاص أو من أجلهم.
- إن الهدف الأساسي- للوظيفة التنظيمية تسهيل مهمة الإدارة للقيام بمهامها ولتحقيق الأهداف المحددة.
- إن خصائص التنظيم الإفادة من التخصص والقيام بأعباء وظيفية واحدة والتنسيق بين- العمال وحسن توزيع الأعمال بين- الوحدات الإدارية والاتصال الفعال لتدفق المعلومات من أدنى إلى أعلى والعكس بسرعة فائقة.
- إن ميزة التنظيم تحقيق الرقابة التلقائية وتحمل كل موظف مسئوليته تجاه العمل الموكل إليه وتوفير أكبر قدر ممكن من الوقت والجهد والتكلفة والتعاون بين- العاملين والعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إن المبادئ الإدارية والتي تقوم عليها أسس وقواعد الإدارة ويقصد بها الملاحظات الجوهرية التي تتعلق بالعلاقات السلبية في تصرف إداري معين- ومدى أثر هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن استقرار التنظيم وعدم إجراء تعديل أساسي إلا لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهد ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ووضع الأساليب المناسبة لمواجهة هذه الظروف.
- إن إعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الهيكل التنظيمي وإسناد الوظائف إلي أفراد مدربين ومؤهلين قادرين للقيام بأعباء الوظيفة يؤدي إلي إنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.

- الدليل التنظيمي مصدر للمعلومات وأداء لتصميم العلاقات والرقابة علي الأداء وأداء للتنسيق والاتصال وفك التشابك وأداء للثقافة التنظيمية ولتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف والإستراتيجية.
- إن الدليل التنظيمي هو دليل المؤسسة ومرشد لمديرها عن كل ما يخص الهيكل التنظيمي والأنشطة التنظيمية في المؤسسة ويشرح المبررات التي دعت المؤسسة إلى تبني هيكل تنظيمي ووصف وظيفي بعينه دون آخر.
- إن الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والتنظيمية والأجهزة والمعدات وغيرها يؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة.
- إن تطبيق الوظائف والعمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) يعمل علي الوصول إلي الأهداف والغايات المطلوبة.
- إن استخدام المعايير وتحديد العوامل وطرق التقسيم والنموذج وإتباع الخطوات الصحيحة والمؤثرة في هندسة الهياكل التنظيمية هامة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- يجب أن لا يتم تغيير أو تعديل في الهياكل التنظيمية إلا لأسباب واضحة وكافية وهامة ترضي طموحات المجتمع.
- إن النظريات الإدارية الحديثة أوضحت أن المؤسسة أو المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته الخارجية ومحيطها.
- إن أهمية تطوير وتفعيل الهياكل الإدارية في ظل الحكم الاتحادي تعمل لمصلحة تطوير وتحديث قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- إن إلغاء الكشف الموحد للسلطة البيطرية المركزية في التعيين والترقيات والتنقل للكوادر الطبية البيطرية المساعدة أدي إلي التذني وظهور النتائج السالبة في تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية .

- إن تعاقب التنظيم والإدارة لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية أدى إلي تدهور وأضعاف للسلطة البيطرية في المركز والولايات والمحليات في السودان.
- إن إضعاف السلطة البيطرية المركزية في السودان (وكيل الوزارة الاتحادية) أدى إلي ضعف التحكم والرقابة علي الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العاملة في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان.
- إن إضعاف السلطة البيطرية المركزية أدى إلي نتائج سالبة في مجال تطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان.
- إن نقص الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة أدى إلي عدم تطوير وتدهور في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- إن توزيع الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة والمتخصصة لا يتناسب مع كثافة وتنوع الثروة الحيوانية والسمكية في المركز والولايات والمحليات المختلفة.
- إن تحويل نظام التعيين- والتدرج الوظيفي والترقيات والتنقل من مركزي إلي ولائي أدى إلي نتائج سالبة في مجال توزيع الكفاءات والكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العاملة في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- إن السلطات البيطرية المتعاقبة لم تهتم بتطبيق وممارسة المبادئ الإدارية الأساسية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- إن التنظيم والإدارة لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية لا يتكافأ مع نمو وزيادة الثروة الحيوانية والسمكية.
- إن الفصل والدمج المتعاقب لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية مركزياً وولائياً قد تم بطريقة غير مدروسة وأدى إلي عدم استقرار داخلي وخارجي، وتدهور الروح المعنوية للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة.

- إن عدم وجود فروع لهيئة الإمدادات البيطرية في الولايات وعدم توفر الكوادر الطبية البيطرية المساعدة أدى إلى عدم الاستفادة المرجوة منها.
- إن عدم اعتماد هيكل تنظيمي ووظيفي وإداري موحد لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي المستوي الولائي والمحلي أدى إلى خلل تنظيمي وأداري في العلاقات الرأسية والأفقية.
- إن عدم وجود دواعي وأهداف محددة للتغيير- التنظيمي والإداري أدى إلى عدم الاستقرار وتدهور قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- إن الهياكل التنظيمية والإدارية لا تلبى تطلعات ورغبات الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العاملة في وزارة الثروة الحيوانية والسمكية الاتحادية.
- إن عدم وجود وصف ودليل للهيكل الوظيفي والإداري لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية أدى إلى خلل في الاتصالات الرأسية والأفقية والصلاحيات وخلل إداري وتدهور وظيفي وعدم استقرار تنظيمي.
- إن عدم إجراء دراسات علمية مسبقة في مجال هندسة التنظيم والإدارة للتغيرات والتقسيمات المتعاقبة للهياكل التنظيمية والإدارية والوظيفية لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية أدى إلى عدم تطور قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- إن عدم توفر مراكز بحوث كافية ومتنوعة في الولايات لهيئة بحوث الثروة الحيوانية أثر سلباً علي نمو وتطوير الثروة الحيوانية والسمكية والبرية.
- إن الهياكل التنظيمية والإدارية المتعاقبة لوزارة الثروة الحيوانية والسمكية لم تكن قادرة علي مقابلة متطلبات التوسع في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- إن الخطط والبرامج الإستراتيجية والاقتصادية المتعاقبة منذ عام 1976 تمت بناءً علي زيادات تقديرية غير دقيقة سنوية لتعداد الثروة الحيوانية والسمكية في السودان.

- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم تؤدي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي للمنتجات الحيوانية والسومية والداجنة وغيرها في السودان.
- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم تعمل علي تحديث طريقة البيع والشراء والقضاء علي الوسطاء في الأسواق المحلية للثروة الحيوانية في السودان.
- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم ينتج عنها زيادة وكفاءة في الإنتاج والإنتاجية للقطيع القومي السوداني.
- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم تهتم بتطوير البنية التحتية لصادر الثروة الحيوانية ومنتجاتها من مسالخ ومدابغ حديثة.
- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم ينشأ عنها مزارع رعوية حديثة وتوفير وتطوير الخدمات البيطرية وتفعيل دور العيادات البيطرية المتحركة في مناطق الإنتاج.
- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم تلتزم أو تراعي تطبيق ضوابط الخدمة المدنية والتخصص في التدرج الوظيفي والترقيات.
- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم توفر برامج التدريب والتأهيل التخصصي الداخلي والخارجي للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة.
- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم توفر أتيام التطعيم السنوي والموسمي وبحجم القطيع القومي.
- إن التغييرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم تؤدي إلي تطوير وزيادة إنتاج اللقاحات والأمصال طبقاً للمواصفات والجودة العالمية.

- إن التغيرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم توفر كوادر طبية بيطرية ومساعدة مدربة ومؤهلة في هيئة الإمدادات البيطرية.
- إن التغيرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لم تأخذ في الاعتبار تحسين الأوضاع المعيشية للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة من مرتبات وأجور وبدلات وحوافز.
- إن التغيرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة أضعفت العلاقة بين- وزارة الثروة الحيوانية والسمكية والمجلس البيطري مما أثر سلباً علي ممارسة المهنة الطبية البيطرية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- إن التغيرات التنظيمية والإدارية المتعاقبة لهيئة بحوث الثروة الحيوانية لم توفر اللقاحات والأمصال والمنتجات الأخرى ولم تلبي احتياجات القطيع القومي بالكميات المطلوبة في الأوقات المحددة.
- إن الإدارة العامة للأسماك والأحياء المائية غير- قادرة لتطوير وتحديث قطاع الأسماك والأحياء المائية وزيادة الإنتاج والإنتاجية بشكلها الإداري وإمكانياتها الحالية.
- إن إدارة المراعي والعلف لا تستطيع حل مشكلة توفير وتنوع وتحديث المراعي الطبيعية والأعلاف للقطيع القومي بشكلها الحالي إدارياً وحسب امكانياتها المادية والبشرية.
- إن فصل هيئة بحوث الثروة الحيوانية من وزارة الثروة الحيوانية وضمها إلي وزارة العلوم والتقانة ثم عودتها أدي إلي ضعفها وتدهورها وعدم مساهمتها بكفاءة لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية والبرية.
- إن فصل الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشية) من وزارة الثروة الحيوانية إلي وزارة الداخلية أثر سلباً وأدي إلي تدهورها وعدم توفير الرعاية والخدمات البيطرية لها.



## التوصيات

### أ/توصيات عامة:-

- لابد من هيكل تنظيمي لأي مؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات المحددة.
- لابد من خلق علاقات بين المدير والأفراد وبين بعضهم وبعض وتنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب للقيام بالواجبات وتحقيق الأهداف.
- أهمية تفويض السلطات والصلاحيات لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- أهمية تحديد علاقات العمل في المؤسسة ليعرف كل موظف واجباته وحقوقه. وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- التنظيم يسهل العملية الإدارية والإشراف والمتابعة والتوجيه والرقابة.
- أهمية التعيين والتدرج الوظيفي والتنقل والترقيات أن يكون مركزياً (الكشف الموحد) لرفع كفاءة ومقدرة الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العاملة في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- أهمية أن يتكافأ ويتوافق التنظيم والإدارة لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية مع زيادة ونمو وتنوع القطيع القومي ومقابلة متطلباته واحتياجاته.
- أهمية تطبيق وممارسة المبادئ الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الأهداف والغايات.
- أهمية مراعاة شروط وضوابط الخدمة المدنية والتخصص في الترقيات والتدرج الوظيفي لإصلاح الخلل الإداري والتنظيمي في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- أهمية أن تكون المرتبات والأجور والبدايات والحوافز المختلفة للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة مجزية ومشجعة ومحفزة للأداء والإنتاج.
- أهمية أن تكون الهياكل التنظيمية والإدارية ملبية لرغبات وتطلعات الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العاملة في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- يجب أن تتوفر أهداف قوية وإجراء دراسات علمية مسبقة في مجال هندسة التنظيم والإدارة للتغيير التنظيمي للهياكل الإدارية والوظيفية لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
- أهمية وجود هيكل تنظيمي ووظيفي إداري موحد لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية علي المستوي الولائي والمحلي.

- أهمية وجود الوصف والدليل الوظيفي للهيكل التنظيمي لإصلاح الخلل الإداري في الاتصالات الرأسية والأفقية وتحديد الصلاحيات وللاستقرار التنظيمي لإدارة وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان.
- أهمية مراجعة الإفرازات السالبة في تطبيق الحكم الاتحادي علي تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية وأهمية تقوية السلطة البيطرية المركزية للإسراع بإيقاف تدهور تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.

## ب/ توصيات خاصة :-

- لابد من توفير الإمكانيات المناسبة للثروة الحيوانية والسمكية حجماً ونوعاً لتقديم الخدمات الصحية والإنتاجية.
- أهمية زيادة أعداد وتنظيم وإدارة توزيع الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة علي الولايات والمحليات وحسب حجم وتنوع قطيع الثروة الحيوانية والسمكية وغيرها.
- أهمية تحقيق توجيهات وتوصيات منظمة صحة الحيوان العالمية OIE بتناسب تعداد الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة لتقديم الخدمات البيطرية الصحية والإنتاجية.
- يجب تحديث وتنويع وتكثيف المسالخ الحديثة وفق المعايير والمواصفات العالمية للاستفادة من الميزة النسبية التنافسية وزيادة صادر اللحوم الحمراء إقليمياً وعالمياً.
- أهمية تحديث المدابغ القائمة وتوفير وتنويع مدابغ حديثة لزيادة القيمة المضافة لصادر الجلود.
- يجب العمل علي استقرار القطيع القومي تدريجياً، واستقرار الرعاية وملاك الثروة الحيوانية.
- أهمية تطوير وتحديث نمط تربية وإنتاج الثروة الحيوانية للمحافظة علي صحتها وزيادة إنتاجها وإنتاجيتها.
- أهمية إعادة الكشف الموحد (التعيين المركزي) لتحديث وتطوير الطبيب البيطري والكوادر المساعدة وإكسابهم الخبرات والممارسات الواسعة والمتنوعة في الولايات المختلفة.

- يجب عدم دمج وزارة الثروة الحيوانية والسمكية مركزياً أو ولائياً لتحقيق الاستقرار الداخلي والخارجي ورفع الروح المعنوية للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العاملة في قطاع الثروة الحيوانية.
- أهمية توسيع خدمات هيئة الإمدادات البيطرية من المركز إلى الولايات وتدريب وتأهيل الكوادر الطبية البيطرية والمساعدة في هذا المجال والتخصص.
- أهمية توفير مراكز بحوث متنوعة في الولايات لهيئة بحوث الثروة الحيوانية لزيادة ونمو وتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية والبرية.
- أهمية الإيقاف الفوري وتنفيذ القوانين واللوائح الخاصة لذبيح وصادر إناث الثروة الحيوانية.
- أهمية إجراء التعداد لقطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان.
- أهمية تنظيم وإدارة الإعلام والإرشاد البيطري الصحي والإنتاجي وسط الرعاية وملاك الثروة الحيوانية والعمل علي تنميتهم.
- أهمية وضع خطط وبرامج إستراتيجية واقتصادية لتحقيق الاكتفاء الذاتي لمنتجات الثروة الحيوانية والسمكية (الألبان ومنتجاتها- الدواجن ومنتجاتها- الأسماك ومنتجاتها).
- أهمية إنشاء مؤسسة أو هيئة عامة تعمل علي الترويج والتسويق للماشية السودانية داخلياً وخارجياً وتحديث طريقة البيع والشراء في الأسواق المحلية ومع العالمية بالأوزان للثروة الحيوانية الحية.
- أهمية وضع برامج وخطط إستراتيجية واقتصادية لتحويل القطيع القومي من عدد إلي نوع وإدخاله في الدورة الاقتصادية بصورة تمكن من الاستفادة منه.
- أهمية تطوير البنية التحتية لتطوير وتنويع صادرات الثروة الحيوانية ومنتجاتها بوضع خطط وبرامج إستراتيجية واقتصادية علي المدى القريب والبعيد.
- أهمية إنشاء مزارع رعوية حديثة وتطوير وتوفير الخدمات البيطرية الصحية والإنتاجية في مناطق الإنتاج.
- أهمية توفير التدريب الإجباري المستمر والتأهيل العلمي والتخصصي بالداخل والخارج للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة العاملة في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.

- أهمية تنظيم وإدارة زيادة وتنوع أتيام التطعيم السنوي والموسمي بحجم القطيع وتنوعه لمكافحة الأمراض.
- أهمية تنظيم وإدارة فرق متخصصة في مجال المسح المناعي لتحديد كفاءة برامج التطعيم السنوي والموسمي وتحديث الخراط الخاصة بأمراض الحيوان.
- أهمية تنظيم وإدارة مسح مناعي للقطيع القومي لتحديد مدي كفاءة وفعالية الأدوية المتداولة للقضاء علي أمراض الحيوان.
- أهمية تنظيم وإدارة استيراد الأدوية والمستحضرات والأجهزة والمعدات الطبية البيطرية بوزارة الثروة الحيوانية والسلمكية وتوفيرها وقت الحاجة لها لسلامة وتنمية القطيع.
- أهمية زيادة وتطوير وتنوع وتوفير الأجهزة والمعدات الحديثة لإنتاج اللقاحات والأمصال وطبقاً للمواصفات والجودة العالمية وحسب احتياجاته القطيع القومي بالكميات المطلوبة والأوقات المحددة.
- أهمية توجيه الإيرادات المالية وترشيد ميزانية التنمية ودعم الصناديق المالية والقروض لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسلمكية ومنتجاتها.
- أهمية التعاون بين وزارة الثروة الحيوانية والسلمكية والمجلس البيطري السوداني لتنظيم وضبط ومراقبة مزاولة وممارسة المهنة الطبية البيطرية في السودان.
- أهمية تحديث وتطوير إدارة قطاع الأسماك والأحياء المائية لهيئة أو مؤسسة عامة تعمل علي زيادة الإنتاج والإنتاجية.
- أهمية تحويل صادر الثروة الحيوانية الحية إلي مذبوح (لحم) للاستفادة الاقتصادية القصوى والقيمة المضافة لكافة المنتجات والمخلفات الحيوانية للذبيح.
- أهمية تطوير إدارة المراعي الطبيعية والأعلاف إلي هيئة أو مؤسسة عامة وتحسين إمكانياتها المادية والبشرية لتوفير وتنوع وتحديث المراعي الطبيعية والأعلاف.
- أهمية عودة الإدارة العامة للحياة البرية (الحيوانات الوحشية) إلي وزارة الثروة الحيوانية والسلمكية والعمل علي إيقاف تدهورها وتوفير الخدمات والرعاية البيطرية الصحية والإنتاجية.
- أهمية التدريب الإجباري والتدريب المستمر والتأهيل التخصصي للكوادر الطبية البيطرية والمساعدة وفق المعايير العالمية.

- أهمية تحديث وتطوير القوانين والنظم علي المستوي المركزي في الحجر البيطري والمحاجر البيطرية وفق المعايير الطبية البيطرية العالمية.
- أهمية إنشاء مركز أو مؤسسة متخصصة في دراسة وبحوث اقتصاديات الثروة الحيوانية والسومية ومنتجاتها.

## ج/ توصيات لبحوث أخرى:

- الدراسة والبحث حول استقرار تنمية الرعاة وملاك الثروة الحيوانية وزيادة الإنتاج والإنتاجية للقطيع القومي.
- الدراسة والبحث في دور المنظمات الإقليمية (المنظمة العربية للتنمية الزراعية – الهيئة العربية للإنماء الزراعي) والدولية (IFAD - FAW) في تطوير قطاع الثروة الحيوانية والسومية في السودان.
- الدراسة والبحث في أثر توصيات وقرارات وإجراءات المنظمة العالمية لصحة الحيوان OIE والاتحاد العالمية للأطباء البيطريين WVA علي تنظيم وإدارة قطاع الثروة الحيوانية والسومية في السودان.
- الدراسة والبحث حول أهمية إنشاء هيئة أو منظمة أو مؤسسة عامة للترويج والتسويق والاقتصاديات داخلياً وخارجياً للثروة الحيوانية السودانية.

## المراجع

### أ. باللغة العربية

إبراهيم درويش - الإدارة العامة النظرية والممارسة - القاهرة - دار النشر - 1978م.

أحمد بن داؤود المزجاجي الأشعري - مقدمة في الإدارة العامة - جده - الشركة الخليجية للطباعة - 2000م.

أحمد حسين الرفاعي - مناهج البحث العلمي - عمان - دار وائل للنشر - 1999م - ص 192.

احمد عثمان طلحة - إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية " منظور استراتيجي " - الأردن - دار الحامد عثمان - 2007م.

أحمد ماهر - التنظيم "الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية" - الإسكندرية -

الدار الجامعية - 2005م .

بشير العلاق - أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم - عمان - دار اليازوري - 1999م.

جاري وسلر - أساسيات الإدارة - ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر.

حسين حريم - مبادئ الإدارة الحديثة - عمان - دار ومكتبة الحامد - الطبعة الأولى - 2006م.

خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة - دار المسيرة - الطبعة الثالثة - 2002م.

ربحي مصطفى عليان - أسس الإدارة المعاصرة - عمان - دار الصفاء - 2006م.

ربحي مصطفى عليان - إدارة المكتبات والمعلومات - عمان - دار الفكر - 2001م.

ربحي مصطفى عليان - إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعليم - ورقة علمية.

ربحي مصطفى عليان - إدارة المكتبات ومراكز المعلومات - ورقة علمية - 1995م.

رضا صاحب ابوحمد العلي وسنان كاظم الموسوي - الإدارة لمحات معاصرة - مؤسسة الوراق -

2006م.

سعد الدين عشاوي - أسس الإدارة - القاهرة - مكتبة عين شمس - 1984م.

سعد غالب يسن - تحليل وتصميم نظم المعلومات - عمان - دار المناهج - 2000م.

سيد محمد جاد الرب - تنظيم وإدارة منظمات الأعمال - مصر - مطبعة العشري - 2005م .

صبحي جبر العتيبي - تطور الفكر والأساليب في الإدارة - الأردن - دار الحامد - 2005م.

عادل حسن - الإدارة - القاهرة - دار النشر - 1980م

عبد الغفور يونس - دراسات في الإدارة العامة - الإسكندرية - المكتب المصري الحديث - 1966م.

عبد المجيد السيد وآخرون - الإدارة والتنظيم والأصول والأساسيات - القاهرة - مكتبة عين

شمس - 1989م.

عبد المعطي محمد عساف - مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة - عمان - مكتبة المحتسب

- 1994م.

عبدالباقي دره - الهيكلية الإدارية في الأردن - ورقة التعليم الجامعي الأردن - عمان - مؤسسة

عبدالحميد شومان - 2000م.

عبدالكريم درويش وآخرون - أصول الإدارة العامة - مكتبة الانجلو المصرية - 1977م.

عز عبدالفتاح - مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS - القاهرة - دار

النهضة - 1982م - ص 540

علي السلمي - الأساليب الكمية في الإدارة - القاهرة - دار المعارف - 1972م.

علي الشريف وآخرون - التنظيم والإدارة - الإسكندرية - الدار الجامعية - بدون سنة نشر.

- علي شريف وآخرون - التنظيم والإدارة - بيروت - الدار الجامعية -1989م.
- علي ماهر خطاب - القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية - القاهرة - مكتبة الأنجلو المصرية - 2008م - ص 399.
- علي محمد منصور - مبادئ الإدارة - القاهرة - مجموعة النيل العربية - 1999م.
- عمر غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - بيروت - دار النهضة العربية - 1981م.
- عمر همشري وربحي عليان - علم المكتبات والمعلومات - 1997م.
- عمر همشري - الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات - عمان - مؤسسة الرؤى العصرية - 2000م
- عمرو عفيفي وآخرون - وظائف منظمات الأعمال - عمان - دار زهدان- الطبعة الثانية- 1996م.
- فتحي السيد حسيب - مقدمة في إدارة الأعمال - بور سعيد - غير مبين الناشر - 1990م .
- فريد راغب النجار - إدارة النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية - الكويت - وكالة المطبوعات - 1977م.
- كامل السيد غراب - نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري - مكتبة شعاع الفنية - 1999م.
- كامل عبد المقصود وآخرون - وظائف الإدارة - منشورات جامعة دمشق - بدون سنة نشر.
- محمد السعيد خشبه - نظم المعلومات - ورقة علمية.
- محمد رسلان الجيوسي - علم تطبيق الإدارة - عمان - دار المسيره - 2000م.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي - الإدارة والأصول والأسس العلمية للمدير المبتدئ.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي - مبادئ التنظيم والإدارة - عمان - دار المناهج - 2006م.
- محمد عمر الدولة - الإدارة - الخرطوم - شبكة المشكاة الإسلامية - 2006م.
- محمد قاسم القريوتي- مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف - عمان - دار وائل - 2001م.
- محمد قاسم القريوتي - الإدارة المعاصرة - عمان - دار الشروق - 1985م.
- محمد قطبي - شبهات حول الإسلام - القاهرة - دار الشروق - 1992م .
- محمد مختار عثمان - مبادئ الإدارة العامة - القاهرة- دار النهضة العربية - 1990م.
- مهدي زويلف - الإدارة نظريات ومبادئ - عمان - دار الفكر - 2001م.

## المراجع

### ب. باللغة الإنجليزية

1. F.E. Emery and E.L. Trist Causal Texture of Organizational Environment

- Human Relations 1965 .
- .2 Fayol, Henri – General Industrial Management Translated by Constance Stores Pitman, Sons, London .
- .3 Geoffrey Gordon, System Simulation, 2ed. ,Prentice. Hill .Inc. 1998 .
- .4 Heneri Fayol – Industrial and General Administration – Geneva
- .5 Humble - Management by Objectives – London - McGraw – Hill – 1970.
- .6 Koontg H. O. Donnell, C. Edition – Principles of Management – Newyork- Hillbook 1963.
- .7 Koontz and O, Donnell C. - Principle of Management - NewYork - Mc Grow. Hillbook C. O. - Fowrth Edition – 1968.
- .8 Lay C.E. The Functional Eycles of Accounting and Management Thomas . (N.J. South – western publishing company) - 1960 .
- .9 Lay C.E. Reaclings in Cost Accounting Budgeting and control (N.J. South – western publishing company) - 1960 .
- 10 Luther Gulick and Lyndall Urick – Papers – NewYork – Institute Public Administration 1937 .
- 11 Martin G. Evans, (leadership and Motivation : Acore Concept) - Academy of Management - Journal- vol 13 (1) – 1970.
- 12 Paulr, Lawrence and Jay W. Loresh - Organization and Environment - Cambridge – Mass Harvard University - Press 1966.
- 13 Robert , J, Thierauf , Robert C.K. Klekamp and Daniel W- Greending Management Principle and Practiees - New York - Johnwileg and Sons - 1977.
- 14 Robert M. Fulmer, - the New Management – Macmillan Publishing Co – 1983.
- 15 Selileb, J. Systems Analysis Organizational Behavior - Richard Iswin.Inc. 1997.
- 16 .Urwick – Elements of Organization
- 17 William Ouchi, Theory Z “ How American Business Can The Japanese - Challenge” Boston Addison Wesely – 1981.
- 18 William Taggart - Information System an Introduction to Computers in Organization Allyn and Baconine – 1980.