



دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية  
تصدر عن معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان منذ العام ١٩٧٩م

### أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسة خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عُمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة، والتعريف بها.

المراسلات والاشتراكات تعنون باسم:

مدير تحرير دورية الإداري

ص.ب: ١٩٩٤، البريدي: ١١٢ روي

مسقط - سلطنة عُمان

لمزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على هاتف:

٢٤٦٩٧٥٦٧ / ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٩٩٠٢٠٦٥ / ٢٤٦٨ (٠٠٩٦٨)

فاكس: ٢٤٦٠٢٠٦٦ (٠٠٩٦٨)

موقع المعهد الإلكتروني: [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

البريد الإلكتروني: [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

### المشرف العام

خالد بن عمر المرهون

وزير الخدمة المدنية

رئيس مجلس إدارة المعهد

### رئيس التحرير

د. سليمان بن هلال العلوي

### مدير التحرير

علي بن نصيب الشحري

### أعضاء هيئة التحرير

د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

أ. مأمون حسن سعد

أ. براق كمال النعيمي

موسى بن علي الجابري - المنسق


■ الاشتراكات: ٢٠ ريالاً عُمانياً للأفراد والمؤسسات

■ المقالات والدراسات المنشورة في  تعبر عن آراء كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد






## قواعد النشر في

تنشر  البحوث والدراسات والمقالات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات العلمية والحالات العملية بالإضافة إلى ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه، في الموضوعات المتصلة بسلطنة عُمان، باللغتين العربية والإنجليزية، وفقاً للشروط التالية :

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية، وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.
- أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و (٨) صفحات كحد أقصى للمواد للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسير الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress ببيئة الماكنتوش أو ببرنامج Windows Microsoft Word .
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.
- تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر التحكيمي العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين - إن وجدت - والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث / الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلات، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

## PUBLICATION RULES

 Publishes, both in Arabic and English, reseach, studies, articles, book reviews, reports, translations, case studies, ALEDARI also publishes, abstracts of master and doctoral dissertations on topics related to Sultanate of Oman, Publishing is based on the following conditions :

- The work submitted should be closely related to administrative development and falls in one or more of the following areas: Public Administration, Business Administration, Economics, Finance, Administrative Law, Accounting, Library and Documentation, and Management Informaion System. Priority is accorded to applied research related to Omani, Gulf and Arab environment respectively.
- The work submitted should be original, and has not been published before or submitted for publication to any other journal. the writer should undertake not to submit the work to other journals if he/she receives approval for Publication.
- The number of pages, including references and appendices, should be within the limit of 30 Pages, size A4 and 30-Lines a page for research and articles, and 8 pages as maximum limit for other materials.
- The work submitted should be typewritten, reviewed and checked of language and typing mistakes, and attached with list of references, basic appendices, questionnaires for filed studies and a recent C.V. Submitted work must be typed by QuarkXPress (Macintosh) or Windows Microsoft Word and presented in CD.
- The work submitted will be assessed and writers will be notified of the result of assessment including assessors remarks and changes required. The Editorial Board reserves the right to introduce necessary changes in the work submitted for publication.
- The Institute has the right to reserves the materials submitted, whether published or not.
- Writers of published research, studies and articles receive a nominal reward, two copies of the issue of publication as well as ten copies of their published materials. Writers of reports, book reviews and case studies receive one copy of the issue of publication.



## اقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	■ كلمات مضيئة
٧	■ افتتاحية العدد
١١	■ البحوث والدراسات : تكنولوجيا النانو : منظور مستقبلي في تصميم المنظمات أ.د عاصم الأعرجي      خوله الأعرجي
٣٥	إعادة هندسة أساليب المحاسبة الإدارية في ظل التطورات المعاصرة في بيئة التصنيع الحديثة د. عمر إقبال المشهداني
٨٩	■ ملخص رسالة ماجستير : العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري
١٠٩	■ قراءات من المكتبة : المهارات العشر للقائد الناجح
١٢٩	■ وثائق وتقارير : أولاً : تجربة بلدية مسقط في تحسين الخدمات والتنمية الرقمية المتكاملة
١٦٥	ثانياً : أهمية الحكومة الإلكترونية في ترشيد وتخفيض التكاليف الحكومية ودورها في معالجة الفساد المالي والإداري

## كلمات مضيئة

على كل أمة ترغب في الحياة بكل ما تشمله هذه  
الكلمة من معنى أن تشمّر عن ساعد الجد فتعمل  
بلا كلل أو ملل وفي إخلاص وتفان وحب للبذل  
والعطاء ، مستغلة طاقاتها ومهاراتها ، مستثمرة  
مواردها وإمكاناتها من أجل بناء حاضر مشرق  
عظيم ، والإعداد لمستقبل زاهر كريم ...

### قابوس بن سعيد

في افتتاح الفترة الخامسة لمجلس عمان ، ٢٠١١ م



## افتتاحية العدد

يمثل العنصر البشري الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم والركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات. وقد أدركت حكومة السلطنة تلك الحقيقة وتبنت منذ بداية عهد النهضة المباركة مفهوماً واسعاً لتنمية الموارد البشرية يعتبر الإنسان الهدف والغاية النهائية لعملية التنمية.

لذا، اهتمت كافة خطط التنمية المعتمدة بدءاً من الخطة الخمسية الأولى (١٩٧٦ - ١٩٨٠) بتنمية الموارد البشرية وفق هذا المفهوم الواسع، وتطور الاهتمام بالموارد البشرية إلى أن شكلت أحد المحاور الرئيسة للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني: عمان ٢٠٢٠ م.

من هنا استطاعت الدولة تحقيق إنجازات ملموسة في مجال محو الأمية بين الكبار ونشر التعليم بمستوياته المختلفة الأساسي والعام والمتوسط والجامعي والعالي بين أفراد المجتمع ذكوراً وإناثاً وعلى امتداد المساحة الجغرافية لعمان. يؤكد ذلك تقرير الأمم المتحدة عن التنمية البشرية لعام ٢٠١٠ الذي صدر تحت عنوان "الثروة الحقيقية للأمم: مسارات إلى التنمية البشرية" الذي صنف السلطنة في مقدمة دول العالم في سرعة معدل التنمية البشرية خلال العقود الأربعة الفائتة، حيث جاءت في المركز الأول على مستوى العالم بين ١٣٥ دولة في معدل التحسن الذي حققته مقارنة بما كانت عليه عام ١٩٧٠.

وتسعى السلطنة من خلال الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الموارد البشرية إلى إحداث تطور كمي ونوعي في كافة مجالات التعليم العام والتعليم الفني والتدريب المهني والتعليم العالي والخدمات الصحية وسوق العمل. كما تستهدف الربط بين المخرجات التعليمية واحتياجات سوق العمل وصولاً إلى تحقيق الاستثمار الأفضل للقوى العاملة الوطنية وتوفير فرص عمل مناسبة للمواطنين والحد من الاعتماد على العمالة الوافدة.

شهد العام الحالي ٢٠١١ صدور وتنفيذ قرارات حكومية هامة لصالح الموارد البشرية العمانية شملت هذه القرارات رفع الحد الأدنى لأجور المواطنين العمانيين العاملين بالقطاع الخاص، والتوجيه السامي بتوفير ٥٠ ألف وظيفة للباحثين عن العمل في القطاعين الحكومي والخاص واستيعاب وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية لعدد (١١٠٠٠) باحث عن عمل من حملة التخصصات الجامعية والدبلوم المتوسط في التخصصات المختلفة ومنها تخصصات التربية وقطاع التدريس، حيث غطت وزارة التربية والتعليم بالتحسين أكثر من (٥٠٠٠) خمسة آلاف باحث عن عمل. كما تقرر منح ١٥٠ ريالاً عمانياً شهرياً لكل باحث عن عمل.

وعملاً على توفير فرص إضافية في التعليم الجامعي والعالي، أقرت الدولة إنشاء جامعة جديدة تضاف إلى مؤسسات التعليم الجامعي القائمة في البلاد. كما تقرر ابتعاث ألف طالب من الطلاب المجيدين في التخصصات المطلوبة للتنمية خلال الخمس سنوات القادمة للدراسات العليا في الجامعات العالمية.



وترجمة لاهتمام السلطنة بتفعيل دور المرأة باعتبارها جزءاً من الثروة البشرية لعمان، عقدت السلطنة ممثلة في معهد الإدارة العامة ووزارة الخدمة المدنية وبالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية خلال الفترة ١٦-١٨ أكتوبر ٢٠١١ المنتدى العربي الأول حول: دور المرأة العربية في التنمية الإدارية، شارك في فعالياته المهتمون والمختصون من معظم الدول العربية ، وقد خرج بعدد من التوصيات المهمة ذات البعد العربي.

لقد حرصنا على إعطاء قراء «الإداري» نبذة سريعة عن أهم إنجازات السلطنة في مجال الموارد البشرية خلال هذا العام، ونأمل أن تحظى الموضوعات المنشورة في هذا العدد باهتمامهم و تلبية رغباتهم. ويتناول البحث الأول من العدد موضوع بعنوان «تكنولوجيا النانو: منظور مستقبلي في تصميم المنظمات» ويتناول الثاني موضوع بعنوان «إعادة هندسة أساليب المحاسبة الإدارية في ظل التطورات المعاصرة في بيئة التصنيع الحديثة». كما يضم العدد ملخصاً لرسالة ماجستير حول العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري، وقراءة لكتاب عن المهارات العشر للقائد الناجح. كما يتضمن العدد عرض ورقتين علميتين حول الحكومة الالكترونية والإدارة الرشيدة.

وبالله التوفيق

**د. سليمان بن هلال العلوي**

**رئيس التحرير**



## تكنولوجيا النانو : منظور مستقبلي في تصميم المنظمات



## تكنولوجيا النانو : منظور مستقبلي في تصميم المنظمات

خوله الأعرجي

ماجستير هندسة معمارية  
تصميم

أ.د عاصم الأعرجي

مدير برنامج ماجستير الإدارة  
جامعة ظفار - سلطنة عمان

﴿ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم﴾

(سورة الرعد- آيه ١١)

### المقدمة :

تشير الإسهامات المعاصرة في مجال التكنولوجيا الجزيئية (تكنولوجيا النانو) إلى أن المنهجية الرئيسية التي تنطلق منها هذه التكنولوجيا هي التحكم في الكل من خلال التحكم في الجزء.

The Main unifying theme is the control of matter on a scale smaller than micrometer... as well as the fabrication of devices on this same length scale. (Wikipedia.The Free Encyclopedia 2007).

وقد عرفت التكنولوجيا الجزيئية ابتداءً بأنها عمليات تحويل ، فصل ، و دمج ، وتفكيك المواد عن طريق جزيئي أو ذري (Nano – technology mainly consists of. processing separation. consolidation. and deformation. of materials by one atom or (one molecule)(Taniguchi 1974).

هذا وقد أشار عدد من الباحثين المعاصرين أيضاً إلى إمكانية وأهمية توظيف التكنولوجيا الجزيئية لاستحداث سمات مفضلة ومرغوبة في المواد في إطار العلوم الطبيعية عن طريق استحداث تغييرات محدودة في بعض الجزيئات والمكونات التفصيلية للمادة المعنية، وبالتالي استحداث تغييرات مرسومة في التفاعلات والروابط فيما بين هذه الجزيئات والمكونات وإجمالي جزيئات تلك المادة،



حيث ينتج عن ذلك رسم الصورة المرغوبة والجديدة لسمات تلك المادة (Roco & Bainbridge) (eds.) 2003. Hunt 2006. Rieth & Schommers. 2006. Zhao & Nalwa. 2007. Berube. 2007. Lakhtakia (ed.). 2004. Wang & Lakhtakia (ed.) 2006. Hunt & Mehta. 2006).

### هدف البحث وأهميته :

الهدف هو التحري عن إمكانية محاكاة منهجية التكنولوجية الجزئية في تطوير المنظمات المعاصرة، أي البدء من أطرها التفصيلية صعوداً إلى أطرها الكلية في إجراء العملية التطويرية بدلاً عن الأساليب الشائعة التي تعتمد المنحى المعاكس، على أمل الوصول إلى ضمانات أعلى وتكاليف أقل في هذا المجال.

### المنهجية :

بما أن الهدف هو التعرف على إمكانية إيجاد وتوظيف منهجية تحاكي التكنولوجية الجزئية، لتصميم المنظمة المعاصرة، فقد اعتبرت المنظمة والتي تجسد مجموعة من القرارات المؤثر والمترايط بعضها ببعض، والتي اسمها (Gaur & Silander 1956) بشبكة اتخاذ القرارات، ممثلة «الكل».

أما «القرار» والذي اعتبره عدد من الباحثين من ذوي العلاقة بقلب المنظمة أو عمودها الفقري (Simon, Smithburg & Thompson 1964 Drucker, 1985) فيمثل «الجزئي» بالنسبة لذلك الكل.

وللتحري عن إمكانية استحداث تغييرات مطلوبة في المنظمة «الكل» عن طريق استحداث تغييرات محسوبة في القرار (الجزئي) ومكوناته التفصيلية سيصار إلى تفحص عملية صنع القرار من قبل الفرد ومن قبل الجماعة بالاستعانة بنماذج معاصره في الاداره المعرفيه بأعتبار أن مستويات موضوعية تحديد هدف ووسيلة القرار وتحقيق التناسب بينهما تتأثر بدرجة ليست بالقليله بالمعرفه ذات العلاقه التي يمتلكها متخذ القرار والتي يوظفها في هذا المجال. هذا بجانب تفحص مصادر علمية ذات علاقة في مجال مناهج تطوير المنظمات وفي مجال تأثيرات الدوافع الذاتية لمتخذ القرار على سلوكياته الظاهرة بجانب الاستثناس بنظرية النظم في تحليل العلاقات والترابطات فيما بين عمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة.



## الدراسات السابقة :

هناك عدد من الدراسات السابقة والمعاصرة في مجال تطوير المنظمات والمناهج المتبعة والمعتمدة في هذا المجال، حيث سيتم استعراض وتوضيح مناهج البعض مما متوفر منها لغرض المقارنة مع منهجية التكنولوجية الجزئية موضوع البحث.

هذا ولما كانت التكنولوجية الجزئية تنطلق من (الجزئي) أي الفرد متخذ القرار إلى إجمالي المنظمة كما أشير مقدماً فسيركز في استعراض ومقارنات الأدبيات ذات العلاقة بمناهج التطوير المنظمي المتعلقة بالفرد متخذ القرار في المنظمة بدلاً من التركيز على المناهج الخاصة بالجماعة وبالهيكل المنظمة وتلك الخاصة بالمنظمة إجمالاً.

وهكذا يلاحظ بأن هناك عدد من المصادر العلمية والإسهامات الفكرية في مجال تطوير المنظمات Harvey & Brown. 1996. Smither. Houston & McIntire. 1997. Cummings & Wordey. 2005. Rothwell & Sullivan. 2005. Calori. 2002. Bate. Khan & Rye. (2002) في القطاعين الخاص والحكومي تستعرض بدرجات متفاوتة من الشمولية والتفصيل مناهج تطوير المنظمات مصنفة ابتداء بثلاث مجاميع رئيسية، مجموعة تتعلق بالفرد وأخرى بالجماعة وثالثة بإجمالي المنظمة. بجانب هذا التصنيف لمناهج تطوير المنظمة هناك في نفس النتائج الفكرية والمصادر العلمية المذكوره أعلاه تصنيف آخر مبني على أساس المتغيرات الرئيسية المستهدفة بعملية التغيير مثل (البيئة المادية Physical Setting، التكنولوجية Technology، العوامل الاجتماعية Social Factors، الترتيبات المنظمة Organizational Arrangements). وهناك تصنيف آخر بنفس المصادر العلمية المذكوره أعلاه للمناهج على أساس: نشاطات العاملين Human Process، والهيكل التكنولوجية Technological Structures، وإدارة الموارد البشرية (Human Resources Management). وهناك تصنيف: سلوكي Behavioral، وهيكلية Structural، وتقني Technical، وهكذا.

بجانب تصنيفات مناهج تطوير المنظمات المذكوره أعلاه يمكن إضافة تصنيف آخر، ممهداً للتركيز على منهجية التكنولوجية الجزئية المعتمدة في هذا البحث، قائم على أساس اعتبار نظريات التحفيز والدافعية Motivational and Incentive Theories، ونظريات الانمط والأدوار Roles Theories، ونظريات الشخصية Personality Theories، تقع في خانة المناهج التي تدعو إلى تغيير الأجهزة الإدارية بدأ من الأطر الجزئية وصعوداً إلى الأطر الكلية. في حين أن النظريات الخاصة بالثقافة المنظمة Organizational Culture ونظريات الجماعات الصغيرة



Small Groups والنظريات الخاصة بالهياكل التنظيمية والنظم الرسمية Organizational Structure & Formal Systems، تقع في خانة المناهج التي تدعو إلى تغيير الأجهزة الإدارية بدأ من الأطر الكلية نزولاً إلى الاطر التفصيلية.

فنظريات الدوافع والحوافز تشير بأطرها الإجمالية إلى أن التحكم بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة وتغييرها يتم عن طريق التحكم بالحوافز المقدمة لهؤلاء الأفراد وتفاعلها مع دوافعهم (العميان ٢٠٠٨) وهكذا يتم تطوير المنظمة عن طريق التحكم في حوافز الأفراد فيها ابتداءً. أما نظريات الأنماط فتشير إلى أن شخصية الفرد تتكون نتيجة الربط بين خصائصه النمطية المختلفة وأن تلك الشخصية بدورها تحدد طبيعة أنماطه السلوكية (الطويل ١٩٨٦). فلتغيير وتطوير المنظمة ينبغي تغيير الخصائص النمطية للفرد ابتداءً.

أما نظريات الشخصية فأنها إجمالاً تشير إلى أن مجموعة السمات السيكولوجية والسمات الفسيولوجية للفرد هي التي تحدد أبعاد شخصيته وهذه بدورها تحدد طبيعة تصرفاته وأنماط تفكيره (المهون والجزراوي ١٩٩٥) فلتغيير سلوك الفرد ينبغي تغيير سماته السيكولوجية والفسيولوجية تمهيداً لتغيير المنظمة. وهكذا تشير إجمالي النظريات أعلاه إلى أن التغيير والتطوير في المنظمات يبدأ من الحلقات التفصيلية صعوداً إلى الحلقات الكلية في المنظمة.

أما النظرية الخاصة بالثقافة التنظيمية (Organizational Culture) فتؤكد بأن المؤثر الاساسي في طبيعة واتجاهات سلوكيات الأفراد في المنظمة هو الثقافة التنظيمية التي يعملون في كنفها وهي مجموعة قيم العمل والعادات والتقاليد التي يلتزم بها غالبية العاملين في المنظمة المعنية. وهكذا إذا ما أريد تطوير سلوكيات الأفراد لابد من إدخال تغيرات مخطط على الثقافة التنظيمية المعتمدة فيها (Schein 1985, Deal & Kennaly 1982) ابتداءً حيث يؤدي ذلك بالنتيجة إلى تطوير المنظمة المعنية.

أما النظرية الخاصة بالجماعات الصغيرة (Small Group) فإنها تشير إلى ان للجماعة الرسمية أو غير الرسمية التي ينتمي إليها الفرد داخل المنظمة تأثيرات على سلوكياته وطرق تفكيره وبالتالي على عمليات إتخاذ القرارات من قبله حيث أن تلك التأثيرات يمكن أن تكون من خلال:

١. تعامل الفرد اليومي مع أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها.
٢. التأييد والتشجيع أو خلاف ذلك من قبل أفراد الجماعة تجاه الفرد المعني داخلها.
٣. التسهيلات أو المعوقات التي تقدمها الجماعة للفرد بداخلها (عاشور ١٩٨٥).



وهكذا فإن تغير سلوكيات الأفراد يمكن أن يكون، طبقاً للنظرية أعلاه، عن طريق التحكم في الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي ينتمون إليها ابتداءً حيث يؤدي ذلك بالنتيجة إلى تطور المنظمة المعنية.

من ناحية أخرى جاءت نظريات أخرى مؤكدةً أن الهيكل التنظيمي الرسمي وما يحويه من تقسيمات وصلاحيات وواجبات رسمية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة المعنية (العميان ٢٠٠٨) و (Robbins 1998)، معنى ذلك ان تطوير المنظمة يمكن أن يتم من خلال إدخال تغييرات مخططة على الهيكل التنظيمي الرسمي لها ابتداءً.

وهكذا تشير المجموعات الثلاث الأخيرة من النظريات إلى أن تطوير المنظمة يمكن أن يكون من الحلقات الكلية نزولاً إلى الحلقات التفصيلية فيها على خلاف مجموعة النظريات الأولى التي سبق إيرادها.

فلو أخذنا بعض المناهج التي تركز على الجوانب السلوكية للفرد متخذ القرار من بين أصناف المناهج الأخرى الواردة في النظريات أعلاه، لعلاقتها المباشرة مع موضوع اهتمام البحث الحالي، لتحديد مدى علاقاتها مع منهجية التكنولوجية الجزئية موضوع الاهتمام في هذا البحث يظهر ما يلي:

— فالتعليم أو التدريب المختبري **Laboratory Learning** : يعني أن يبادر الفرد بممارسة أساليب جديدة ومتباينة في أداء وظيفته بعيداً عن موقع عمله الاعتيادي ويقوم بإدخال التعديلات على تلك الأساليب والاختيار منها تحت إشراف وتوجيه مدرب قبل أن يرجع إلى موقع عمله الأصلي مع عدد من أساليب العمل المحسنة وهكذا يكرر ذلك مع مختلف أعضاء المنظمة وصولاً لتطوير المنظمة إجمالاً (Bradford. Gibb&Bene 1964).

— أما التخطيط المهني **Career Planning**: فيهدف إلى مساعدة الفرد في اختيار وظيفته ودائرته وكذلك تحديد مستقبله الوظيفي وبالتالي خلق الثقة والاطمئنان لديه مما ينعكس إيجاباً على أدائه. وبتكرار ذلك مع بقية العاملين يتم تحسين الأداء الإجمالي في المنظمة (Merdith 2006).

— أما الشبكات الإدارية **Managerial Grids**: فتهدف إلى تحسين مستوى فاعلية القيادي متخذ القرار عن طريق إحداث تغييرات في ثقافته الوظيفية بما يدعم اهتمامه بالتابعين وبالمنظمة على أمل أن ذلك يؤدي بالنتيجة، وبحكم موقع القيادي الرسمي، إلى تطوير مجمل المنظمة المعنية (Blake &Mouton 1994).



— أما إدارة ضغوط العمل **Stress Management**: فهي العمليات التي تتم بقصد إزالة أسباب ضغوطات العمل ذات التأثير السلبي على عمليات اتخاذ القرارات من قبل الفرد العامل في المنظمة حيث يتم ذلك عن طريق تعليم الفرد في المنظمة كيفية تجنب الآثار السلبية المحتملة (مثل ضعف التركيز وتزايد الأخطاء، الهرب من العمل، ضعف الإبداع) لضغوطات العمل اليومية، وبالتالي المحافظة على مستويات أداء المنظمة بل وتحسينها. (Bery 1987)

— الإدارة بالأهداف **Management by Objective**: يهدف هذا المنهج إلى الربط بين أهداف الفرد متخذ القرار في المنظمة وأهداف المنظمة إجمالاً وذلك عن طريق إشراكه مع مديره المباشر في تحديد هدفه الوظيفي ومسؤولياته في ضوء الهدف المحدد للمنظمة ومن ثم تقييمه على أمل أن يساعد ذلك على تحسين مستويات الولاء الوظيفي والأداء وتحسين الاتصال بين القائد وتابعيه، إضافة إلى رفع مستويات معنويات العاملين ورضاهم وبالتالي تحسين مستويات أداء المنظمة إجمالاً (Hunter 1991, Merdeth 2006).

— تحديد الأهداف **Goals Setting**: يتضمن هذا المنهج أيضاً مشاركة الموظفين أفراداً أو جماعات مع قياديينهم وتحت إشراف وتوجيه خبراء بتحديد أهداف المنظمة والدوائر الفرعية، ومن ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للدوائر والأفراد على أمل أن ذلك من شأنه أن يخلق الوضوح والثقة والتوجه لدى الأفراد وبالتالي رفع مستويات أداء المنظمة إجمالاً (House 1971).

— تحسين جودة ظروف العمل **Quality of Work Life**: يهدف هذا المنهج إلى خلق الاهتمام الذاتي لدى الفرد العامل بالجوانب النوعية لموقعه الوظيفي والعمل على مواصلة تحسينها في كافة الجوانب على أمل أن ذلك ينعكس إيجاباً على تطوير إجمالي المنظمة (الغمري ١٩٨٢).

بجانب ما تقدم من مناهج في مجال التطوير المنظمي هناك بعض النتاجات الفكرية الإضافية التي ركز كل منها على منهج مميز واحد كما يلي:

— أكد (Bartunek. & Moch. 1987) على أن إحداث تغييرات مناسبة في مدارك القيادات والأفراد في مجال عملهم، يمكن أن يؤدي إلى تغييرات ايجابية في مستويات أداء منظماتهم إجمالاً.



— أما (Cacioppe, 2000m Hoag, Ritschard & Cooper, 2002) فقد أكدوا على أن إحداث التغييرات المطلوبة في المنظمة يمكن أن يتم من خلال إحداث تغييرات في أنماط سلوكيات القيادات القائمة باعتبار أن ذلك سيكون له انعكاسات على أنماط سلوك التابعين وبالتالي على إجمالي مستويات أداء المنظمة.

— أما (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001, Worley, 2005, Georger & Romme, 2007) فقد كان اهتمامهم مكرس لبيان الانعكاسات المستقبلية المحتملة لتكنولوجيه المعلومات والتغيرات البيئية الجارية في العالم على الاحتياجات التطويرية للمنظمات إجمالاً.

وهكذا يظهر من استعراض مناهج تطوير المنظمات في أعلاه أنها لم تتناول إمكانية محاكاة وتوظيف التكنولوجيه الجزيئية حصراً وبأسلوب منهجي محدد، رغم ما يمكن أن يترتب على ذلك من اختزال في التكاليف وتعظيم للضمانات وبنفس الوقت تجاوز بعض المحدوديات التي أفرزتها العديد من المناهج التقليدية.

### أسئلة الدراسة :

لفرض الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة بصدد «مدى إمكانية إيجاد وتوظيف منهجية تحاكي التكنولوجيه الجزيئية لتطوير المنظمات المعاصرة» سيصار إلى التحري عن إجابات لعدد من الأسئلة الفرعية ذات العلاقة وكما يلي:

١. ما هي المكونات التفصيلية «لشخصية الفرد متخذ القرار» وكيف يمكن أن تؤثر في عمليات اتخاذه للقرارات في المنظمة؟
٢. كيف يمكن التحكم في الدوافع الداخلية للفرد متخذ القرار في المنظمة؟
٣. كيف يمكن أن يؤثر التغيير في دوافع الفرد في قراراته ومن ثم في بقية قرارات المنظمة إجمالاً؟
٤. كيف يمكن أن تبرز سمات جديدة مطلوبة للمنظمة إجمالاً بدلاً من السمات القائمة نتيجة للتغيرات في قراراتها؟



## التحليلات:

سيتم من خلال هذه التحليلات التحري عن إجابة للسؤال الرئيسي للبحث عن طريق التحري عن إجابات للأسئلة الأربع الفرعية سابقة الذكر من خلال الرجوع إلى المصادر العلمية ذات العلاقة وكما يلي:

### السؤال الأول: ما هي المكونات التفصيلية «لشخصية الفرد متخذ القرار» وكيف يمكن أن تؤثر في عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة؟

عرفت الشخصية من قبل علماء النفس بأنها طاقم من السمات المتكاملة المنسقة والحركية التي يمتلكها الفرد والتي تؤثر في مداركه ودوافعه وسلوكياته في مختلف المواقف.

(Personality can be defined as a dynamic and organized set of characteristics possessed by a person that uniquely influences his or her cognitions, motivations, and behaviors in various situations. (Ryckman, 2004).

أما علماء السلوك فقد عرفوا الشخصية باعتبارها انعكاسات لمؤثرات خارجية، وأشاروا إلى أن تحليل سلوك الفرد (عمليات اتخاذ القرارات) ينبغي أن يؤسس على «نماذج محفزات أو استجابات أو نتائج»، وبالتالي فالسؤال المهم هنا هو «ماهي الظروف البيئية والمحفزات الخارجية التي تغير سلوكيات الفرد لصالح أهداف معينة ومرغوبة» (Wikipedia.The Free Encyclopedia, 2007).

وهكذا يمكن القول بأن سلوكيات الفرد، مثلاً اتخاذ القرارات، تتأثر إلى درجة كبيرة بمؤثرات من دواخله ابتداءً وهي الدوافع الداخلية والتي قد تكون موروثه أو مكتسبة وقد تتفاوت في تأثيراتها على سلوكياته في المنظمة التي يعمل فيها، كما يمكن أن تكون طبيعة تأثيرات تلك الدوافع الداخلية مادية أو اعتبارية كما قد تكون ذات اثر سلبي، بما يفيد إعاقته لسلوكيات معينة مطلوبة في المنظمة أو العكس (Atkinson 1964, Maslow 1943).

هذا وبما أن شخصية الفرد عادة تكون كياناً واحداً ومتكاملاً فدوافعه الداخلية تكون مترابطة ومتكاملة أيضاً كما أن ديناميكية وحركية شخصية الفرد تؤثر إلى وجود تأثيرات متبادلة فيما بين دوافعه الداخلية (Maslow 1954, Vroom 1964).

أما كيفية تأثير الدافع على عملية اتخاذ القرار من قبل الفرد فيكون من خلال تأثيراتها في تحصيل المعارف والمعلومات ذات العلاقة والتي يوظفها فعلاً في عمليات تحديد هدف ووسيلة. القرار



المذكور (Drucker 1985, Herzberg 1968). إضافة إلى أن تأثيرات الدوافع الداخلية للفرد يمكن أن تظهر في مستويات تحكمه في طبيعة المقدرات الترشيديّة، مقدرات إجراء الحسابات والموازنة بين هدف ووسيلة القرار المؤمل بهدف تعظيم الأول واختزال الثاني (Simon, 1959)، التي يمتلكها ويوظفها فعلاً في صياغة القرار المؤمل.

وهكذا تبرز الدوافع الداخلية باعتبارها متغيرات مستقلة في حين تظهر «المقدرات الترشيديّة» مقدرات إجراء الحسابات بين وسيلة القرار وهدفة بإتجاه اختزال الأول وتعظيم الثاني) «والحصائل المعرفية والمعلوماتية والتقنيّة» للفرد بجانب مقدراته العضليه التي يوظفها عادة في جمع المعلومات والمعارف والتعامل معها، متغيرات تابعة في إطار عمليات اتخاذه للقرارات في المنظمة (Herzberg 1987, Barnard 1968)....، حيث أن أحداث تغييرات إيجابيه في المتغيرات التابعة (الحصائل المعرفية والمعلوماتية والتقنيّة) من شأنه أن يساعد في بلورة هدف ووسيلة القرار أكثر إيجابية. كما أن أحداث تغييرات إيجابية في المتغير التابع (المقدرة الترشيديه لمتخذ القرار) من شأنه أن يساعد في تحقيق مستوى أعلى من التناسب الإيجابي بين وسيلة القرار وهدفه.

### السؤال الثاني: هل يمكن التحكم في الدوافع الداخلية للفرد لمتخذ القرار في المنظمة؟

تشير الأدبيات ذات العلاقة، Huczynski, Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1995, Buchanan, 2001 & إلى أن دوافع الفرد لمتخذ القرار يمكن أن تتأثر بدوافع داخلية أخرى للفرد نفسه، كما يمكن أن تتأثر بعوامل خلقية لدى ذلك الفرد، بجانب ذلك يمكن أن تتأثر الدوافع الداخلية بمحفزات خارجية ومن نفس الطبيعة، وبالتالي تصبح الدوافع متغيرات معتمدة، والمحفزات الخارجية متغيرات مستقلة.

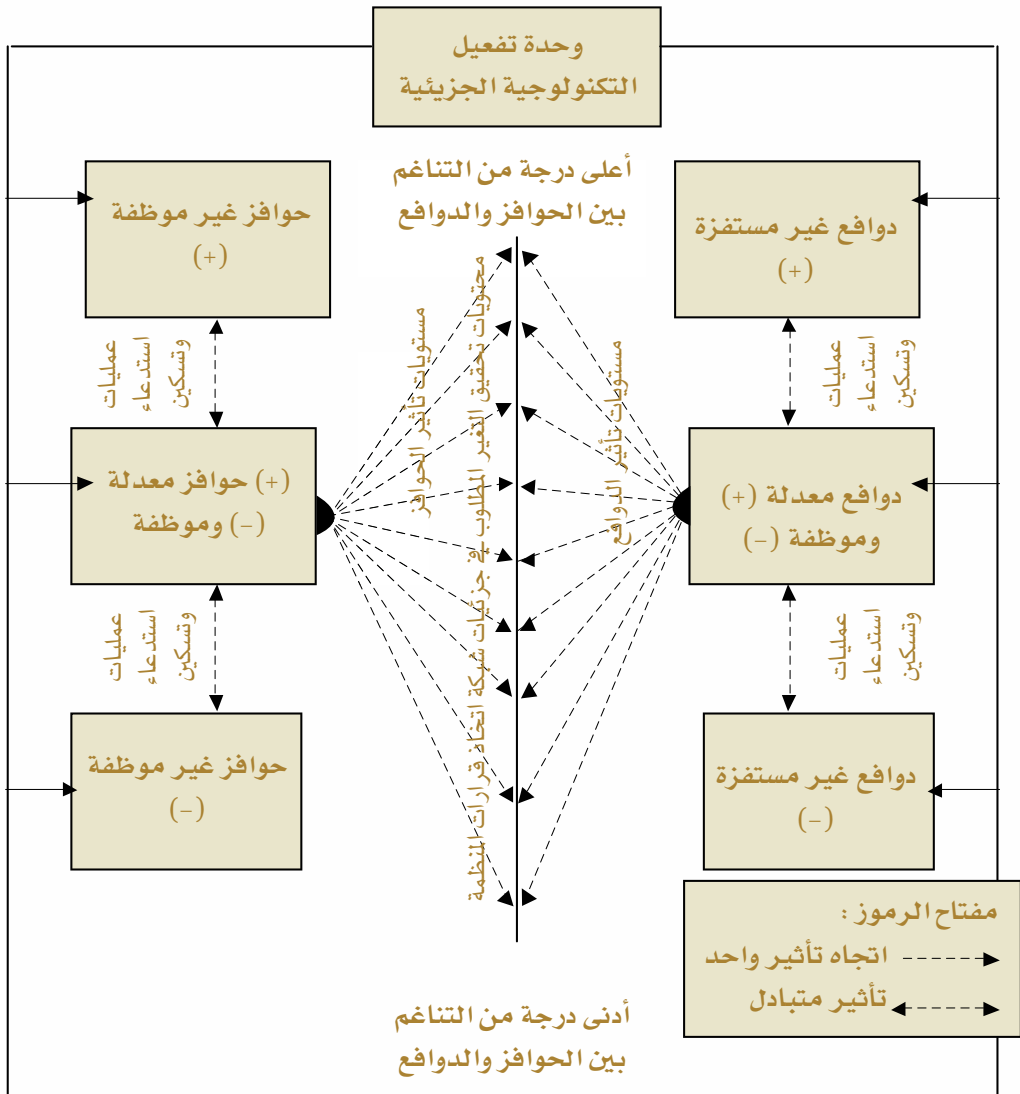
ومع انه ليس بالضرورة أن كل الدوافع الداخلية لمتخذ القرار قابلة للتحكم بها بنفس الدرجة عن طريق التحكم بالمحفزات الخارجية، إلا انه كلما كان مستوى التناغم بين الحوافز الخارجية والدوافع الداخلية للفرد لمتخذ القرار أعلى كان مستوى التحكم بالدوافع الداخلية أعلى، فالمحفز المادي الخارجي الأقرب من دافع مادي معين لدى الفرد يكون أكثر تأثيراً في تفعيل ذلك الدافع، وهكذا يمكن عن طريق التحكم وإجراء تغييرات مخططة في الحوافز الخارجية، إجراء تغييرات مرغوبة في الدوافع الداخلية ذات العلاقة بالفرد لمتخذ القرار في المنظمة مثل:

- تسكين أو إلغاء دوافع معيقة لنشاطات وظيفية مطلوبة.
- تفعيل أو حتى استحداث دوافع مساعدة لنشاطات وظيفية مطلوبة.



وبالطبع يمكن أن يخطط للتحكم بأكثر من محفز واحد لفرض إحداث تغييرات مطلوبة بدافع داخلي واحد أو أكثر. هذا ويمكن اجمال ما تقدم في المخطط رقم (١) التالي.

مخطط رقم (١) آليات التحكم في دوافع متخذي القرارات في المنظمه من خلال  
مداخلات التكنولوجيا الجزئية على المستوى الجزئي





### السؤال الثالث: كيف يؤثر التغيير في دوافع الفرد في قراراته ومن ثم في بقية قرارات المنظمة؟

كلما كان بمقدور المحفز الخارجي التحكم بالدافع الداخلي أصبح الأول هو المتغير المستقل الرئيسي بالنسبة للمتغيرات التابعة: «المقدرة الترشيدية الموظفة» «المقدرة العضلية والتقنية الموظفة» «والخزين المعرفي والمعلوماتي الموظف» في عملية اتخاذ القرار (Herzberg 1968).

فالتغييرات في كم ونوع المعلومات والمعارف التي يستدعيها الفرد من خزينه الذاتي ويوظفها في تحديد هدف ووسيلة القرار المزمع اتخاذه من شأنها أن تؤثر في مستوى ايجابية القرار، حيث انه كلما زادت مستويات دقة وشمولية وحدثة المعلومات ذات العلاقة الموظفة في صياغة القرار كلما تقلصت هوامش الخطأ فيه فيما إذا افترض سكون المتغيرات الأخرى ذات العلاقة (Simon 1964).

كذلك أن مضاعفة توظيف المقدرات الترشيدية المناسبة للفرد في تحقيق التناسب بين هدف ووسيلة القرار من شأنه أن يزيد من تعظيم الهدف ومن اختزال التكلفة، وبالتالي رفع مستويات كفاءة القرار المعني. ويمكن القول أيضاً أن التحكم في توظيف المطلوب من الطاقة العضلية (والتي توظفت عادة في عمليات جمع المعارف والمعلومات وتوظيفها) بما يضمن سد أكبر كم ونوع منها لاتخاذ قرار معين من شأنه أن يختزل فرص الإحباط في ذلك القرار، وهكذا ينتقل التغيير المخطط في الدوافع، عن طريق الحوافز، إلى القرار المعني وهذا مما قد يؤدي إلى تغيير سمات القرار كأن يزيد من مستويات كفاءته وفاعليته (Simon 1964).

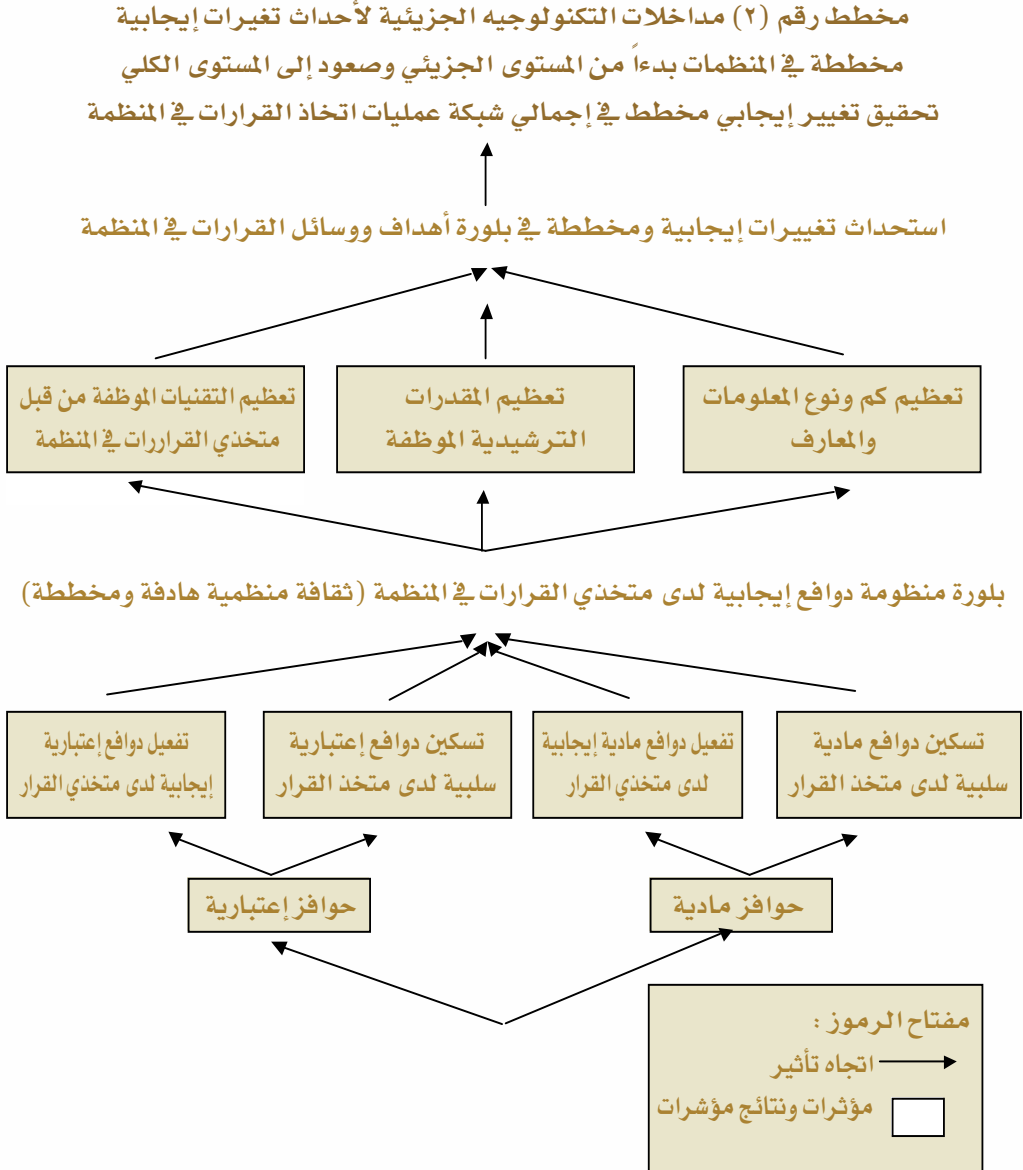
### السؤال الرابع: كيف تبرز سمات جديدة مطلوبة للمنظمة بدلاً من السمات القائمة؟

إن حدوث التغييرات المخططة في الدوافع الداخلية للأفراد العاملين في منظمة ومن ثم انتقالها بالطريقة التي سبق توضيحها إلى مفردات شبكة قرارات المنظمة، من شأنه أن يحدث حالة من عدم الانتظام والفوضى الوقتية في تأثيرات وترابطات القرارات داخل المنظمة باعتبارها كل مترابط ومتكامل من حيث المبدأ، مما قد يكون له انعكاسات غير ايجابية على مجمل أداء المنظمة. ولكن سرعان ما تظهر علاقات تأثير وترابطات متبادله جديدة فيما بين القرارات بصيغها المعدلة، أي سرعان ما تعيد المنظمة صياغة ذاتها.

هذا وقد عبر كل من (Kauffman, 1995 & Capra, 1996) عما تقدم بما يعرف بنظرية التنظيم الذاتي (Self- Organizational Theory) بالقول بان السمة المميزة للمنظمة هي مقدرتها على اعادة تنظيم ذاتها a distinguishing characteristics of a vital. living ... system is its ability to self – organize.



كما أكد (Prigogine & Stengers. 1995) ما تقدم ، أي مقدرة المنظمة على إعادة تنظيم الذات. وهكذا تبرز سمات جديدة للمنظمة، كان تكون ذات مستويات كفاءة وفاعلية أداء أعلى من السابق، كمحصلات للتأثيرات والترابطات التي تبرز فيما بين جزيئات شبكة قراراتها المعدلة، وكما هو موضح في المخطط التالي:





يشير المخطط أعلاه، بدءاً من الأسفل الى امكانية أحداث تغييرات مطلوبة في دوافع الانسان الداخليه السلوكية عن طريق التحكم في المحفزات المادية والأعتبارية المناسبة لذلك الأنسان العامل في المنظم من قبل القيادات المعنية مثلاً. وهكذا يمكن تسكين دوافع سلوكية في دواخل ذلك الإنسان غير مرغوبة وبالتالي تخليص المنظمة من السلوكيات التي تنتج عادة بحكم تأثيرات تلك الدوافع. كما يمكن تفعيل دوافع ايجابية بنفس الطريقة وبالتالي ضمان قيام الأنسان ذاته بممارسات ايجابية في المنظمة. وبتعميم ما تقدم على بقية العاملين في المنظم يمكن أن تبرز ثقافة تنظيمية ايجابية، والتي تتجسم بمجموعه من الدوافع وقيم العمل الأيجابية التي استحدثت لديهم بالطريقة أعلاه، مما يمكن أن يؤدي في النتيجة الى دفع العاملين الى تغيير كم ونوع المعلومات والمعارف وتغيير المقدرات الترشيديه وتغيير التقنيات الموظفة في اتخاذهم للقرار بالاتجاه المطلوب في الجهاز الإداري المعني..... وهذا اجمالاً يعني تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب في إجمالي شبكة عمليات اتخاذ القرارات التي تجسد المنظمة ذاتها. وبالتالي اعادة تصميم المنظمة بمنظور التكنولوجيه الجزئية الذي يبدأ بتغيير الجزئي صعوداً الى الكل.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

تشير نتائج تحليلات الأدبيات ذات العلاقة بالإيجاب على السؤال البحثي الرئيسي حول مدى إمكانية إيجاد آلية محاكاة التكنولوجيا الجزئية وإمكانية توظيفها في تطوير المنظمات.

أن نجاح توظيف هذه التكنولوجيا لتطوير المنظمات يعتمد على توظيف التقنيات النفسية والسلوكية المناسبة لتشخيص دوافع متخذي القرارات في المنظمة ذات العلاقة.

كذلك يتطلب الأمر توظيف التقنيات الإدارية المناسبة لتشخيص وتفعيل الحوافز الأعلى تناغماً مع الدوافع المشخصة لغرض إجراء التعديلات اللازمة في الأخيرة وتوظيفها توظيفاً مخططاً.

### ثانياً: التوصيات:

لغرض اختزال تكاليف توظيف التكنولوجيا الجزئية في تطوير المنظمات بجانب زيادة ضمانات التنفيذ يوصي الباحثان بما يلي:

1. الحرص على تحديد وفرز الدوافع الأكثر تأثيراً في عملية اتخاذ القرار وإجراء التغييرات والتعديلات المطلوبة ابتداءً من خلالها حيث أن تغيير الدوافع الأكثر تأثيراً يمكن أن يمهّد

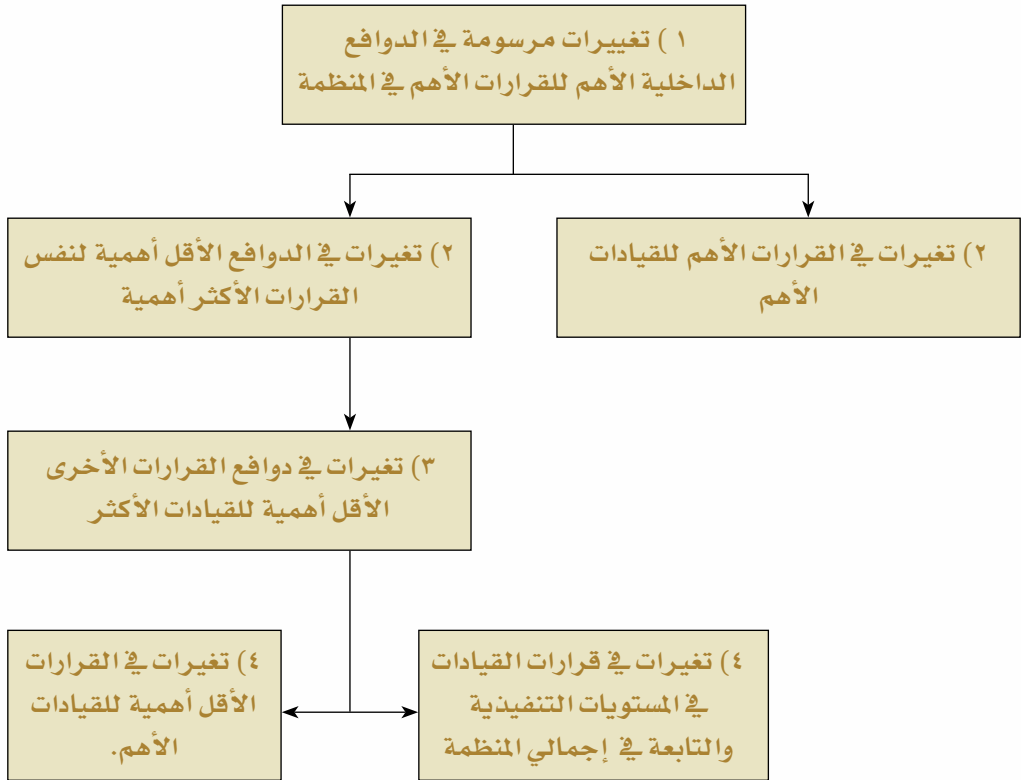


ويساعد في تغيير الدوافع الأقل تأثيراً، وذلك لكون دوافع الإنسان عادة تكون كل مترابط ومتكامل ضمن شخصية الفرد.

٢. التأكيد على البدء بتغيير دوافع القرارات الأكثر أهمية وللقيادات الأعلى سلطة في المنظمة المعنية، حيث أن ذلك يمكن أن يمهد ويساعد في إجراء التغييرات المطلوبة في القرارات الأقل أهمية في المستويات القيادية الأقل سلطة وبالتالي تنتقل التغييرات بانسيابية من الأعلى إلى الحلقات الأدنى في شبكة اتخاذ القرارات للمنظمة، كما هو موضح في المخطط التالي:

### مخطط رقم (٣)

تفعيل التكنولوجيا الجزئية لتطوير المنظمات (على المستوى الكلي)



التأثيرات المفتاحية:

→ اتجاه تأثير

صنف تغييرات في الدوافع / القرارات

## المراجع

- عاشور، أحمد صقر، (١٩٨٥)، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- العميان، محمود سليمان، (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- الغمري، إبراهيم، (١٩٨٢). إدارة الأفراد: دراسة علمية وعملية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مجلد ٣٢، ص ص. ٢٧٥ - ٢٦٧.
- المرهون، مؤسس والجزراوي، (١٩٩٥). إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان
- الطويل، هاني عبدالرحمن، (١٩٨٦). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان..
- Atkinson. J.W. (1969). An Introduction to Motivation. Van Nostrand. Printceton. N.J.
- Barnard. Chester I. (1987) "Informal Organizations and their Relation to Formal Organizations" (in) Stillman. J. Richard. Public Administration: Concepts and Cases. (4th) John Willy & Son. NJ.. PP. 156-160.
- Bartunek. Jean M. & Moch. M.K.(1987) "First - Order. Second - Order. and Third - Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach". The Journal of Applied Behavioral Science. Jab. Sage pub. Com.
- Bate. P. Khan. R. & Pye. A.(2000) "Approach to Organization Structuring: Organization Design Meets Organization Development. Extenza - esp. com. .
- Berube. David.(2006) Nano - Hype: The Truth Behind the Nanotechnology Buzz. Prometheus Books. Uk. .

- Bery. J. Green. (1987). Comprehensive Stress Management. C. Brown Publishers. Dubuquo. La.Wm.
- Blacke. R.. & Mouton J.. (1994). The Managerial Grids. Houston – Gulf Pub.com NY.
- Bohm. D.(1983) Wholeness and the Implicate Order. Rutledge. New York. .
- Bradford. L.P.,Gibb. J.R. & Bene. R.D. (eds.) (1964). T-Group Theory and Laboratory Method? Innovation in Re-education. John Wifey & Sons. N.Y.
- Cacioppe.(2000) R. “Creating Sprite at Work: Re - Vising Organization Development and Leadership – Part II”. Leadership & Organization Development Journal. Emerald Insight. Com. .
- Calori. R.(2002) Organization Development and the Ontology of Creative Dialectical Evolution. Organization. Sage pub. Com. .
- Capra. F.(1996) The Web of Life. Anchor Book. New York. .
- Cummings. T. G. & Worley. C. G.(2005) Organization Development and Change. West Publishing Co.. New York. .
- Deal. E. & Kennaly (1982). A.A.. Corporate Culture: The Rites and Rituals of Coporate Life. Addison-Wesley. MA..
- Drucker. P. Innovations and Entrepreneurship. Harper & Row Publishers. Pan. 1985.
- Egan. T. M..(2002) “Organization Development: an Examination of Definitions and Dependent Variables”. Organization Development Journal. Vol. 20. Chesterland. Summer , pp. 59-71.
- Georges. A. & Romme. L.(2007) “Toward Science – Based Design in Organization Development”. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 43. No. 1. . pp. 108-121.



- Gore. William & Silande. Fred S..(1959) “A Bibliographical Essay in Decision Making”. Administrative Science Quarterly. Vol.4. June. PP.97-121.
- Harvey. Don & Brown. Donald R.(1996) An Experiential Approach to Organization Development. Prentice Hall. New Jersey. .
- Hellriegel. Don. Solocum. Jr. John W. & Woodman. Richard W..(1995) Organizational Behavior. West Publishing Company. New York. .
- Hoag. Bruce. G. Ritschard. Haus V. & Cooper. Cary L.(2001) “Obstacles to Effective Organization Change: The Underlying Reasons”. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 23. Issue 1. , pp. 6-15.
- Huczynski. Andrzej & Buchanan. David.(2001) Organizational Behavior. An Introductory Text. Prentice Hall. New York. .
- Herzberg. F. (1968). Work and the Nature of Man. Staples Press. London.
- Hunt. Geoffrey.(2006) Nanotechnology: Risk. Ethics & Law. Earth Scan Books. London. .
- Hunter. J.E. (1991). “Impact of Management By Objectives on Organizational Productivity”. Journal of Applied Sychology Vol.19 April. PP. 322-339.
- House. R. (1971). “A Path – Gool Theory of Leaders Effectiveness.” Administrative Science Quarterly. Vol. 16. PP. 19-25.
- Kauffman. S.(1995) At Bome in the Universe: The Search for Laws of Self – Organization and Complexity. Oxford University Press. New York. .
- Lakhtakia. Akhlesh (ed.).(2004) The Handbook of Nanotechnology. Nanometer Structures: Theory. Modeling and Simulation SPIE Press. Bellingham. .

- Maslow. Abraham. (1954). Motivation and Personality. Harper & Row. N.Y.
- Maslow. Abraham. (1943). "Dynamic Theory of Motivation". Psychological Review. Vof. 50. PP. 25-36.
- Meredith. Jack R. & Mantel. Samuel. J.. (2006). Project Management: A Managerial Approach. (6 ed.) John Wiley & Sons. Inc., Asia.
- Pettigrew. Andrew. W. Woodman. Richard W. & Cameron. Kim S.(2001) "Studying Organization Change and Development: Challenges for Future Research". The Academy of Management Journal. Vol. 44. No. 4. Aug. . pp. 697-713.
- Prigogine. I. & I. Stengers.(1995) Order out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature. Bantam Books. New York. .
- Rieth. Michael & Schommers. Wolfram.(2006) Handbook of Theoretical and Computational Nanotechnology. American Scientific Publishers. New York. .
- Robins. S. (1998). Organizational Behavior: Concepts. Controversies. Applications. Prentice Hall. N.J.
- Roco. Michail C & Bainbridge. William Sims.(2003) Converging Technologies for Improving Human Performance: Nanotechnology. Biotechnology. Information Technology & Cognitive Science. Springer. Publisher. New York. .
- Rothwell. W. J. & Sullivan. R(2005). Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. Practicinged. Com. .
- Ryckman. Barbara.(2004) Theories of Personality. Belmont. CA: Thomson / Wadsworth. .
- Schein. Edgar H.. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass. San Fransisco.

- Simon. Herbert A., Smithburg, Donald W. & Thompson, Victor I., (1964) Public Administration, Alfred A. Knopf, New York. .
- Simon, Herbert A., (1956) "Theories of Decision Making in Economics", American Economic Review, Vol.49, June , PP.253-283.
- Smither, Robert, D. Houston, John M. McIntive, Sandra D., (1997) Organization Development: Strategies for Changing Environments, Harper Collins College Publishers, New York. .
- Sporns, O. Chialvo, D. R. Kisor, M. & Hilegtag, C. C., (2004) Organization Development and Function of Complex Brain Networks, Trends Cog. Sci., .
- Taniguchi, Norio, (1974) "On the Basic Concept of Nanotechnology", Proc. Intl. conf. Prod. Eng. Tokyo, Part II, Japan Society. .
- Vroom, V. (1964), Work and Motivation, John Wiley & Sons, N.Y.
- Wag, Fei & Lakhtakia, Akhlesh (eds.), (2006) Selected Papers on Nanotechnology – Theory & Modeling, SPIE Press, Bellingham. .
- Wikipedia, The Free Encyclopedia, (2007) Nanotechnology.
- Wikipedia., the Free Encyclopedia, (2007), Personality Psychology.
- Worley, Christopher G., (2005) "Reflections on the Future of Organizational Development" The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 39, No. 1, . pp. 97-115.
- Zhao, Yuliang & Nalwa, Hari Singh, (2007) Nanotoxicology, American Scientific Publisher, New York. .



## Abstract

### **Nano – technology : Future Approach in Designing Organizations**

It is stated with regard to Molecular Technology (nano- technology) that “the main unifying theme is the control of matter on smaller than micrometer ...as well as the fabrication of devices on this same scale” (Wikipedia The Free Encyclopedia 2007).

It is also said that molecular -technology mainly consists of. processing. separation. consolidation. and deformation of materials by one atom or one molecule (Tanignchi. 1974).

The main objective of the present research is to find out whither molecular technology suggests useful analogies for thinking about organization development.

For this purpose a single “decision” is considered standing for a “molecule” while the whole organization. which is a network of interrelated decisions. stands for the “whole” (the material).

Possibilities of introducing required changes in the whole interrelated decisions’ network. through introducing certain planned changes in the contents of a decision. are explored in related literature.

Findings of the analysis have proved that molecular-technology perspective can be of certain promising benefits in organization development provided that proper psychological and behavioral tools are used for diagnosing and manipulating decision makers’ incentives and motives.

**Prof. Asim Alaraji**

**Arch. Khwla Alaraji**



## مختصر

### تكنولوجيا النانو : منظور مستقبلي في تصميم المنظمات

الهدف هو التحري عن إمكانية محاكاة منهجية التكنولوجيا الجزيئية (النانو) في تطور المنظمات المعاصرة على أمل الوصول إلى ضمانات أعلى وتكاليف أقل في هذا المجال.

بما أن الهدف هو التعرف على إمكانية إيجاد وتوظيف منهجية تحاكي التكنولوجيا الجزيئية، لتطوير المنظمات المعاصرة ، فقد اعتبرت المنظمة والتي تجسد مجموعة من القرارات المؤثرة والمترابطة بعضها ببعض، والتي اسمها (Gaur & Silander 1956) بشبكة اتخاذ القرارات، ممثلة «الكل».

أما «القرار» والذي اعتبره عدد من الباحثين من ذوي العلاقة بقلب المنظمة أو عمودها الفقري (Simon, Smithburg & Thompson 1964) فيمثل «الجزيئي» بالنسبة لذلك الكل.

وللتحري عن إمكانية استحداث تغييرات مطلوبة في المنظمة «الكل» عن طريق استحداث تغييرات محسوبة في القرار (الجزيئي) ومكوناته التفصيلية تم فحص مصادر علمية ذات علاقة في مجال مناهج تطوير المنظمات وفي مجال تأثيرات الدوافع الذاتية لمتخذ القرار على سلوكياته الظاهرة بجانب الاستئناس بنظرية النظم في تحليل العلاقات والترابطات فيما بين عمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

وقد اظهرت نتائج التحليلات ما يلي:

- الإجابة بالإيجاب على السؤال البحثي الرئيسي حول مدى إمكانية إيجاد آلية لمحاكاة نموذج التكنولوجيا الجزيئية وإمكانية توظيفها في تطوير المنظمات.
- أن نجاح توظيف هذه التكنولوجيا لتطوير المنظمات يعتمد على توظيف التقنيات النفسية والسلوكية المناسبة لتشخيص دوافع متخذي القرارات في المنظمة ذات العلاقة.
- كذلك يتطلب الأمر توظيف التقنيات الإدارية المناسبة لتشخيص وتفعيل الحوافز الأعلى تناغماً مع الدوافع المشخصة لغرض إجراء التعديلات اللازمة في الأخيرة وتوظيفها توظيفاً مخططاً.





## إعادة هندسة أساليب المحاسبة الإدارية في ظل التطورات المعاصرة في بيئة التصنيع الحديثة





## إعادة هندسة أساليب المحاسبة الإدارية في ظل التطورات المعاصرة في بيئة التصنيع الحديثة

د. عمر إقبال المشهداني

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة جرش الأهلية الخاصة - الأردن

### المقدمة :

يمكن القول بأن العالم يعيش الآن عصراً جديداً يمكن وصفه في ثلاث كلمات هي : «التنافس، التكنولوجيا، الاتصالات» وفي ظل التقدم السريع في بيئة الأعمال تحتاج تنظيمات الأعمال إلى سرعة التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، وتحتاج أيضاً إلى تغيير في الأساليب المحاسبية المستخدمة. وباعتبار نظام المحاسبة الإدارية هو المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في مجال الأعمال، لذا أصبحت المحاسبة الإدارية التقليدية وما تتضمنه من أساليب وأدوات بحاجة إلى تطوير وتحسين وبما يتوافق مع احتياجات البيئة المعاصرة. فالإدارة لم تعد بحاجة للمعلومات الداخلية والمالية فقط، وإنما بحاجة إلى معلومات خارجية وغير مالية، وقبلية وبعدية، لذا يجب تطوير أهداف وأدوات وأساليب المحاسبية الإدارية التقليدية بحث تماشي مع التطورات في بيئة الأعمال الحديثة وتسطيع أن تقي بالاحتياجات الجديدة للإدارة من المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

### مشكلة البحث :

من الحقائق الثابتة في بيئة الأعمال الحديثة انه ومع ظهور التغيرات الاقتصادية العالمية وزيادة حدة المنافسة بين المنشآت أصبح من الضروري على منشآت الأعمال ولكي تحافظ على بقائها في السوق ان تستخدم الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية، ويمثل تطوير نظام المحاسبة الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنشآت المعاصرة، باعتباره المنتج الرئيسي للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد، وصعوبة برمجة عملية اتخاذ القرارات، ويمكن تلخيص المشكلة في الاسئلة التالية :



١. هل تعد ادوات واساليب المحاسبة الادارية بصورتها الحالية كافية للوفاء باحتياجات الادارة من البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات ؟
٢. هل تتأثر القرارات التي تتخذها الادارة باي مؤثرات خارجية تستلزم توفير بيانات عنها حتى يكون القرار رشيدا ؟
٣. ماهو واجب المحاسبة والمحاسبين الإداريين في ظل بيئة التصنيع الحديثة ؟

### أهمية البحث :

١. أهمية الدور الذي يقوم به المحاسب الإداري في مختلف المجالات، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في وسائل وأدوات المحاسبة الإدارية ومدى ملائمتها للبيئة الحديثة.
٢. التركيز على الاهتمام بتطوير أساليب المحاسبة الإدارية في ظل ظروف الأداء القائمة.

### أهداف البحث :

١. معرفة أهم الانتقادات الموجهة الى الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية.
٢. معرفة أهم أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة في الشركات الصناعية اليمينية. واقتراح مجموعة من الأساليب الحديثة التي تتلاءم مع بيئة التصنيع الحديثة.
٣. معرفة دور بيئة التصنيع الحديثة وإعادة الهندسة على تطوير أساليب المحاسبة الإدارية.
٤. تحديد مدى ضرورة تطوير أساليب وأدوات المحاسبة الإدارية لضمان تحقيق التطوير الدائم والتحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية التي تعمل في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالتغير الدائم والسريع في متطلباتها .

### فرضيات البحث :

١. المحاسبة الإدارية التقليدية لا توفر معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات لان بيانات داخلية فقط على الرغم من احتياج الإدارة الى البيانات الخارجية لاتخاذ قرار.
٢. في ظل بيئة التصنيع الحديثة يجب على الشركات الصناعية اليمينية تطوير (إعادة هندسة) أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية.
٣. في ظل بيئة التصنيع الحديثة يجب على الشركات الصناعية استخدام أساليب محاسبية جديدة لتوفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات .



## منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث قام الباحث في بحثه بإتباع الآتي:

١. المنهج الوصفي بالاعتماد على المصادر المحاسبية من الكتب والمجلات والبحوث العربية والأجنبية، فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت.
٢. التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية في شركات الصناعات الحائزة على شهادة الجودة في الجمهورية اليمنية، حيث تم جمع المعلومات اللازمة من التقارير والمقابلات الشخصية فضلاً عن تصميم استبيان.

## مصادر جمع البيانات وتحليلها:

١. المقابلات الشخصية: تم إجراء المقابلات الشخصية مع المختصين في شركات الصناعات الحاصلة على شهادة الجودة في الجمهورية اليمنية للاستفسار عن أهم أساليب المحاسبة الإدارية المطبقة.
٢. أسلوب الاستقصاء: بواسطة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة وذلك لتحقيق هدف الدراسة.

## خطة البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث ولاختبار فرضياته سيتم تناول النقاط التالية في البحث:

١. الدراسات السابقة
٢. الدور التقليدي للمحاسبة الإدارية
- ٢-١ الانتقادات الموجهة للمحاسبة الإدارية التقليدية
٣. بيئة التصنيع الحديثة
  - أ. خصائص بيئة التصنيع الحديثة
  - ب. الأفكار الإدارية في بيئة التصنيع الحديثة
٤. إعادة الهندسة
  - ٤-١ خصائص إعادة الهندسة:
  ٥. علاقة إعادة الهندسة بالمحاسبة الإدارية



٦. أساليب المحاسبة الإدارية الملائمة لبيئة التصنيع في ظل إعادة الهندسة
  - ١-٦ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية
  - ١-٦-١ إدارة التكلفة الإستراتيجية
  - ١-٦-٢: التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج
  - ١-٦-٣: مقاييس مالية وغير مالية
  - ١-٦-٤: قواعد بيانات التكلفة
  - ٢-٦: إستراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء
  - ٣-٦: نظم دعم القرارات
  - ٤-٦: إستراتيجية الجمع بين نظام التكلفة المؤجلة والعاقد المحاسبي
٧. الدراسة الميدانية.
٨. النتائج والتوصيات.

### ١. الدراسات السابقة :

تناولت معظم الدراسات السابقة أساليب المحاسبة الإدارية المطبقة في دول مختلفة، ولكنها لم تقدم مقترحات لتطوير أساليب المحاسبة الإدارية المطبقة بما يتلائم مع بيئة التصنيع الحديثة، خاصة أن اغلب الدراسات بينت أن الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية مطبقة أكثر من الأساليب الحديثة في اغلب الشركات ، وأدناه مجموعة من هذه الدراسات

**دراسة ( Connor et al, 2004' O )** : التي بحثت في استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية الصينية ومدى تأثيرها بعوامل مختلفة كالمنافسة، إدراج الشركة في السوق المالي، الشريك الأجنبي، ودرجة تدريب العاملين. وتم اخذ عينة مكونه من ٨٢ شركة صناعية حكومية، جمعت بيانات الدراسة من خلال استبانته وزعت على مدراء الإدارات العليا والتنفيذية. وجمعت البيانات عن الشركات للفترة من ١٩٩٥ الى ١٩٩٧. وأوضحت الدراسة أن الشركات زادت من استخدامها لأساليب المحاسبة الإدارية خلال الفترة، وان الشركات التي لديها استثمار أجنبي تتبنى أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بدرجة اكبر من الشركات الأخرى، والسبب هو حاجة الشركات



لاستخدام هذه الأساليب لتحسين عملية اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

**دراسة (Guiding et al, 2000) :** قارنت هذه الدراسة بين أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة من قبل الشركات في ثلاثة بلدان ( المملكة المتحدة ، الولايات المتحدة ، نيوزيلندا ) . هدفت الدراسة الى تقدير وتقييم أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية المستخدمة من قبل الشركات، ومدى تفهم الباحثين لمصطلح المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، لتحديد إدراك وعي الشركات للدرجة التي يمكن أن تكون عليها أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ذات منفعة للشركات. قدمت الدراسة ١٢ اسلوبا من أساليب المحاسبة الإدارية ،وجمت البيانات من خلال استبانته وزعت على رؤساء أقسام المحاسبة في الشركات.توصلت الدراسة الى وجود تباين في استخدام الأساليب في البلدان الثلاثة، وهناك نقص في الأساليب الاستراتيجية المستخدمة ،مع استخدام اكبر للأساليب التقليدية ،ومحدودية فهم مصطلح المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة.

**دراسة (Adler et al.2000) :** أجريت الدراسة على عينة من الشركات في نيوزيلندا وكان الهدف منها تقييم مدى تبني الشركات لأدوات المحاسبة المتقدمة ومقارنتها بالأساليب التقليدية، وتوصلت الدراسة الى أن غالبية الشركات تستخدم العديد من الأساليب الحديثة ( التكلفة على أساس النشاط ، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية). ولكنها في نفس الوقت لم تستغني عن الأساليب التقليدية وتستخدمها بشكل واسع مثل ( التكلفة لكلية ، التكاليف المعيارية) ،وان أهم المعوقات التي تقف أمام تبني الأساليب الحديثة هو محدودة الموارد البشرية، وعدم توفر المهارات اللازمة لتطبيقها، فضلا عن ضيق الوقت ،وتكلفة استخدام الموظفين الأكفاء لتطبيق هذه الأساليب عالية.

**دراسة (Chanhall & Smith, 1998) :** تناولت هذه الدراسة مدى استخدام الشركات الصناعية في استرالية لأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة والفوائد المتحققة من تطبيقها، والتوجه المستقبلي نحو استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وشملت الدراسة جميع الشركات الصناعية الاسترالية، حيث وزعت عليها استمارة استبانته مكونه من ٤٢ سؤالاً، وتوصلت الدراسة الى هنالك تفضيل لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية، وان الشركات بدأت بتجربة الأساليب التي تركز على المعلومات غير المالية خاصة في مجال تقييم الأداء.

**دراسة (الإخاطر و قطب ٢٠٠٢) :** كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أهم التطورات في أساليب وأدوات المحاسبة الإدارية، ثم دراسة أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة في المنشآت الصناعية القطرية للتعرف على مدى استخدام الشركات الصناعية في القطرية لأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة، وتحديد أهم مجالات استخدام أساليب المحاسبة الإدارية،



ومدى أهمية تلك الأساليب من وجهة نظر مستخدميها، وتوصلت الدراسة الى أن المنشآت الصناعية القطرية مازالت تستخدم أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية رغم إشارة المشاركين الى أهمية الأساليب الحديثة، واتضح من الدراسة أن الرقابة على التكاليف وتخفيض التكاليف تعد أهم مجالات استخدام أساليب المحاسبة الإدارية، وأهم الأسباب التي تمنع الشركات من استخدام الأساليب الحديثة هو عدم توفر التدريب الكافي للمحاسبين بالإضافة الى الكلفة العالية لتطبيق تلك الأساليب.

**دراسة (شعيشع ١٩٩٧) :** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين مفهوم إعادة الهندسة والمراجعة الضريبية وذلك من استخدام مفهوم إعادة الهندسة في تشخيص مشكلات المراجعة الضريبية وأساليبها التقليدية، بهدف استخدام مفهوم إعادة الهندسة في تطوير أساليب الفحص والمراجعة الضريبية، سواء عن طريق تعديل او تغيير تلك الأساليب أو إضافة أساليب جديدة تحتم على المراجع الضريبي بدء الفحص من الصفر، بحيث تكون المحصلة النهائية خفض الوقت المستغرق في عملية الفحص مما يساهم في تقليص حالات التهرب الضريبي، وقدم البحث مقترح لميكانيكية استخدام مفهوم إعادة الهندسة في مجال المراجعة الضريبية كمدخل حديث يساهم في تقليص الآثار السلبية المترتبة على استخدام الاساليب التقليدية. توصلت الدراسة إلى أهمية إعادة الهندسة في تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات الضريبية، واختصار وقت انجاز العمل الضريبي، فضلا عن تحقيق تحسن عالي ومرتفع في معدلات الأداء من خلال إعادة تصميم عمليات المراجعة الضريبية. وأوصى البحث في النهاية بأهمية تطبيق المدخل المقترح نظرا لما يحققه من اثار ايجابية تساهم في زيادة الكفاءة المهنية للمراجع الضريبي.

**دراسة الحمود (١٩٩٧) :** هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى مدى استعمال أساليب المحاسبة الإدارية وطرق تقويم الإنفاق الرأسمالي من قبل الشركات المساهمة القطرية موزعة حسب القطاعات (المالية والصناعية والخدمات والزراعية)، وحسب الملكية (مختلط وخاص) للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الأنواع المختلفة للشركات من حيث استعمالها لأساليب المحاسبة الإدارية وطرق تقويم الإنفاق الرأسمالي. وقد تبين من خلال البحث أن أساليب المحاسبة الإدارية المختلفة غير مستعملة بشكل الملائم من قبل الشركات المساهمة القطرية. هذا ولم تظهر فروق ذات دلالة معنوية بين القطاعات إلا في حالة تحليل التكلفة والحجم والربح وتحليل عائد المساهمة. أما عن تقسيم الشركات حسب ملكيتها، فلم تظهر فروق ذات دلالة معنوية بين القطاع المختلط والخاص فيما يتعلق بمدى استعمال أساليب المحاسبة الإدارية. وبينت النتائج ان اكثر اساليب المحاسبة الادارية استخداما هي الموازنات التشغيلية تليها الموازنات الراسمالية، ثم تحليل الكلفة الحجم الربح.



من خلال مراجعة الدراسات السابقة نلاحظ :

١. ان معظم الدراسات تناولت دراسة اساليب المحاسبة الادارية المطبقة من قبل الشركات الصناعية، ولم تتطرق الى الاساليب التي يمكن ان تطوير المحاسبة الادارية .
٢. توصلت الدراسات الى ان المنشآت الصناعية مازالت تستخدم اساليب المحاسبة الادارية التقليدية ، مع تطبيق قليل للأساليب الحديثة.
٣. مايميز هذه الدراسة انها حددت اولاً اساليب المحاسبة الادارية المطبقة في الشركات الصناعية اليمينية، ومحاولة اقتراح مجموعة من الاساليب الحديثة التي من الممكن ان تطوير عملية اتخاذ القرارات.

## ٢. الدور التقليدي للمحاسبة الإدارية :

تتمثل الوظائف الرئيسية لنظم التكاليف والمحاسبة الإدارية التقليدية في أربعة وظائف رئيسية وهي (Horngren, & Foster, 2003):

- تقويم المخزون لأغراض إعداد القوائم المالية ، وهذا يتطلب تقسيم تكاليف الإنتاج بين الإنتاج المباع والإنتاج غير المباع .
- الرقابة التشغيلية عن طريق الاستفادة من بيانات التغذية العكسية.
- قياس تكلفة المنتجات كل على حدة.
- توفير البيانات اللازمة لأغراض التخطيط وقياس وتقويم الأداء واتخاذ القرارات.

وقد تأسست نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية التقليدية على مفهوم نظم الإنتاج التقليدية والتي تقوم على أساس الإنتاج بحجم كبير لمنتجات نمطية ذات مواصفات فنية محددة ومستقره وفى ضوء تكنولوجيا مستقره وبيئة اعمال تميل الى السكون والاستقرار النسبي وانعكس ذلك في سلوك العملاء وتشكيلة المنتجات والمنافسة والتكنولوجيا المتاحة وقل ذلك بشكل كبير من درجة عدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرارات لذلك فإن مشكلة نظم التكاليف التقليدية تتمثل فى أنها مصممه أساساً لخدمة الوظيفة الأولى فقط (تقويم المخزون) وإهمال باقي الوظائف ، وكان دور المحاسبة الإدارية في تلك الفترة يتمثل في الآتي : (حسين، ٢٠٠٣)

### ■ المعلومات للقرار

اقتصرت دور المحاسبة على توفير ماتحتاجه المديرون من معلومات لاتخاذ القرارات الدورية دون محاولة التأثير على سلوك متخذ القرار، أي حثهم ودفعهم لعمل شئى معين.



## ■ التوجية بالتكنولوجيا السائدة

كان المحاسبون الإداريون يفترضون بيئة ساكنة ومستقرة عند تناول مشاكل معينة ،وقبول بيئة الإنتاج السائدة كمعطيات ثم يتم تحديد السياسات والخطط التي تكون مثلى في ظل هذه البيئة ،لذا تركزت معلومات المحاسبة الادارية على التتبع الدقيق لاستهلاك الموارد وتحديد السياسة المثلى التي تحقق الاستغلال الامثل للموارد.

## ■ تقييم الأداء الفردي

ان التخصص في الوظائف كان الدعامة الاساسية التي تقوم عليها نظم الانتاج السائدة،وادي هذا الى اداء العمل في مجموعة من الانشطة الفردية المستقلة المتتالية ،لذا فان تقييم الاداء وتحليل الانحرافات، كان يتم على مستوى كل خلية انتاجية فردية مما اوجد الحافز او الدافع للعاملين في كل خلية لتعظيم منفعة الخلية الخاصة بهم بصرف النظر عن اثار افعالهم على خلايا الانتاج الاخرى.

## ٢-١ الانتقادات الموجهة للمحاسبة الإدارية التقليدية :

١. العديد من نماذج المحاسبة الإدارية والمصممة بالاعتماد على نماذج بحوث العمليات والإحصاء والعلوم السلوكية تعتبر بعيدة عن الواقع التطبيقي لارتكازها على مجموعة من الفروض وإهمال الأهداف العليا للمنشأة مثل قيادة المنافسة والتجديد والابتكار وخدمة العملاء (صالح، ٢٠٠٠).

٢. محاسبة التكاليف والإدارية في ظل الوضع التقليدي لا تلبى حاجة الإدارة من المعلومات، نتيجة تركيزها على المستوى التشغيلي وتقديم معلومات غير دقيقة في مجال تحليل سلوك التكاليف وعدم توزيع التكاليف على الأنشطة التي تتسبب في نشوء التكلفة (محمد والكحن، ١٩٩٧، ص ٦٢٥).

٣. قياس الأداء في العديد من الشركات يتم بطريقة غير سليمة وبواسطة نظم معلومات محاسبة التكاليف والإدارية، والتي لم تتطور بنفس سرعة تطور النظم الإنتاجية مما جعلها غير ملائمة لقياس الأداء، فالنظم التقليدية تمثل عائق للاستفادة من البيئة الصناعية الحديثة. (Sandweel& Norman, 1999, p.70).

٤. ولدت بيئة التصنيع الحديثة متطلبات أدت إلى تغيرات في هيكل التكاليف فالنظم التقليدية لقياس التكاليف أصبحت عاجزة عن توفير المعلومات الملائمة التي تتلاءم مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة فاستخدام طرق الإهلاك التقليدية يؤدي إلى تكلفة إنتاج غير ملائمة، والسبب



إن التكاليف المرتبطة بالتكنولوجيا أصبحت عالية جدا وهذا يعني إن الاختيار بين طرق الاهلاك سيكون له تأثيراً زمنياً على تكلفة المنتجات (Brimson.1986) .

٥. المحاسبة الإدارية التقليدية اهتمت بالدرجة الأولى بالقرارات الهيكلية أو الروتينية ولم تعط القرارات الشبه وغير الهيكلية الاهتمام الكافي، وقد انعكس ذلك على فعالية المحاسبة الإدارية كنظام داعم للقرارات بصفة عامة وذلك لضعف تكامل البيانات المحاسبية والبيانات المستمدة من مصادر أخرى، كما أن قاعدة بيانات المحاسبة الإدارية تركز على البيانات الكمية المقاسه بوحدات نقدية (خاطر وقطب، ٢٠٠٢)

٦. نظم التكاليف التقليدية تركز على التكاليف التي تحدث خلال مراحل الانتاج ومابعدها من مراحل دورة حياة المنتج متجاهلة التكاليف الاخرى التي تحدث خلال مرحلة التخطيط والتصميم والتي تشكل نسبة كبيرة من تكاليف المنتج (Burch, 1994, 656) وبالتالي فان المقابلة التي تتم بين الإيرادات والتكاليف هي مقابلة خاطئة.

٧. اغلب القرارات المتعلقة بالمنتج (تقديم منتج جديد، إيقاف إنتاج منتج، تسعير المنتج) هي قرارات طويلة الأجل، الان مضمون المحاسبة الإدارية التقليدي ارتبط بتقديم معلومات تتعلق بالقرارات القصيرة الأجل بالاعتماد على التكاليف التفاضلية والمتغيرة، وتم الابتعاد عن الجانب الأكثر أهمية للقرارات المتعلقة بالمنتجات (Cooper&Kaplan, 1988).

٨. تتصف عناصر التكاليف في ظل التحليل التقليدي بالسكون وعدم مواكبتها للتغيرات الدورية والمستمرة في الانتاج، والذي اتخذ شكل الإنتاج غير المرن، فالتغير الدوري والمستمر في الانتاج ادى الى تغير الانشطة التي تتسبب في حدوث التكلفة، وهذا يتطلب استحداث نظام جديد يراعي التغيرات الدورية ويواكب التطور المستمر في الأنشطة الإنتاجية (الجبالي، ١٩٩٧، ص ١٧٣).

من خلال ما تقدم يرى الباحث انه من الصعب على إدارة المنشآت الاعتماد على المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية التقليدية فقط في حل المشكلات التي تواجهها عند القيام بوظائفها الأساسية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، لان أنظمة المحاسبة الإدارية لا تتماشى مع التطورات في الصناعية الجديدة، وان سبب انخفاض كفاءة أداء الكثير من المشاريع يعود لاستخدام أساليب غير ملائمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. الأمر الذي استلزم معه ضرورة إعادة التفكير في أنظمة التكاليف التقليدية ومن ثم ضرورة تطويرها كأساس لتطوير أساليب تخطيط الربحية والإنتاج حتى تواكب التغيرات المتلاحقة في البيئة الصناعية من ناحية، ولمواجهة المنافسة المتزايدة من ناحية أخرى.



### ٣. بيئة التصنيع الحديثة :

اعتباراً من العقد السابع للقرن العشرين حدثت في العالم تغيرات تكنولوجية هائلة تزامنت مع عولمة في كافة المجالات بدأ بتحرير التجارة العالمية والغاء الرسوم الجمركية وانفتاح الاسواق والغاء الحماية الجمركية تدريجياً، مما أدى إلى نشوء بيئة صناعية واقتصادية جديدة تمتاز بالمنافسة الدولية واستثمار ضخمة للأموال في تكنولوجيا الصناعة والمعلومات، وتجسد ذلك بإنشاء أنظمة تصنيع متكاملة باستخدام الحاسوب المركزي، وتبني فلسفة الإنتاج بالجذب Pull System التي تقوم على تدفق الإنتاج بشكل مستمر من خلال تصنيع منتجات ذات تصاميم مختلفة يتم تنفيذها وفق نظام انتاجي مرن تلبية لحاجات العملاء المتغيرة والمتنوعة، وقد صاحب هذه التحولات ظهور العديد من الوسائل والاساليب الانتاجية الجديدة من بينها الانتاج في الوقت المحدد JIT، نظام التكاليف على اساس الانشطة (ABC)، الرقابة الشاملة على الجودة، التصميم بواسطة الحاسوب والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية (الجيلاتي وفخر، ١٩٧٠، ٢٠٠٦-١٩٩٨). وترتب على هذه التغيرات بيئة ذات خصائص جديدة مع ظهور أفكار ادارية جديدة تعتبر بمثابة أهداف وإرشادات لأنشطة المديرين في الوقت الحاضر حتى تستطيع شركاتهم ان تواجه المنافسة وتستمر في الأسواق. وسيتم تناول اهم خصائص بيئة التصنيع الحديثة وهم الافكار الادارية :

#### أ. خصائص بيئة التصنيع الحديثة :

تختلف بيئة التصنيع الحديثة اختلافاً جذرياً عن بيئة الأعمال التقليدية حيث تتصف بعدة خصائص اهمها:

١. تطور مجال العمليات الصناعية خاصة في مرحلة التصميم والتخطيط والرقابة، ففي مرحلة التصميم تم استخدام برنامج التصميم بمساعدة الحاسب (CAD) والذي يساعد المهندسين في تصميم المنتجات ويوفر تقييمات بديلة داخل قاعدة بيانات مرتبطة بمجالات تصميم المنتج، اما في مرحلة التخطيط فتم استخدام نظام تخطيط الاحتياجات من المواد الاولية (MAR) بهدف الرقابة على عملية جدولة الانتاج في المصنع (Dilts&Grabski. 1990.p50-51)، اما في مرحلة التنفيذ فتم استخدام نظم التصنيع المرن (FMS) بالكمبيوتر والتي تستخدم أساليب التحكم الرقمي، التي تساعد في ضخ المواد المستخدمة للإنتاج ألياً، وتتميز هذه النظم بقصر وقت الاستجابة (Bennett& Hendricks. 1987.40).



٢. تزايد حدة المنافسة الخارجية التي تواجه منشآت الأعمال، وظهور تكتلات وتحالفات استراتيجية مع الاتجاه نحو عالمية الأسواق حيث أصبحت جميع دول العالم سوقاً واحدة هائلة ومتاحة للجميع ويتأثر بمتغيراتها المنتجون والمستهلكون على حد سواء ( Ansari, et al, 2006, p20 ).
٣. تغير حاجات ورغبات المستهلكين فالمستهلك أصبح أكثر وعياً بخصائص المنتجات، وأصبح نجاح المنظمة يقاس بمدى قدرتها على تحديد وتلبية احتياجات ورغبات العملاء ومدى نجاحها في إشباع تلك الاحتياجات بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين.
٤. محاربة الضياع ومحاولة القضاء عليه بطرق متعددة منها تحليل الأنشطة الصناعية وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة، ومحاولة التخلص تدريجياً من الأنشطة التي لا تضيف قيمة بحيث يكون وقت التصنيع مساوياً لوقت التشغيل فقط، وبالتالي تقليل أو القضاء على الضياع في الوقت والتكاليف .
٥. تخفيض مدة دورة حياة المنتج والتي تمثل الفترة بين استلام المواد وبين تسليم المنتجات للعملاء، ويعد تخفيض وقت الدورة الإنتاجية من خلال إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي، من أفضل الطرق لتخفيض التكاليف لأنها تعبر عن زيادة كفاءة الدورة الإنتاجية، أي العمل وبشكل مستمر لجعل وقت التصنيع مساوياً لوقت التشغيل فقط.
- السمات السابقة كان لها آثار في مجالات عديدة: المجال الأول: قياس تكلفة الإنتاج مثل زيادة إمكانية تتبع تكاليف المنتجات وتغييره في هيكل وتركيبه تكاليف الإنتاج. المجال الثاني: الرقابة التشغيلية من خلال زيادة الاهتمام بالرقابة على مسببات التكلفة واستخدام نظرية القيود والتركيز على نقاط الاختناق وتوازن الطاقات. المجال الثالث: قياس وتقييم الأداء من خلال زيادة أهمية المقاييس غير المالية مثل الجودة والمرونة والإنجاز ومقياس فاعلية التشغيل.
- من خلال ما تقدم يتضح ان بيئة التصنيع الحديثة تتميز بسمات تختلف عن بيئة التصنيع التقليدية في العديد من النقاط التي يمكن عرضها في شكل جدول مقارن من أجل معرفه التغيرات التي حدثت في البيئة الصناعية والتي كانت سبباً في جعل اساليب وأدوات المحاسبة الإدارية عاجزة على الوفاء بكافة احتياجات الإدارة الحديثة، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.



## جدول رقم (١) مقارنة خصائص بيئة التصنيع الحديثة والتقليدية

م	بيئة التصنيع التقليدية	بيئة التصنيع الحديثة
١	إنعدام أو ضعف المنافسة مع اتسامها بالطابع المحلي والإقليمي ، أو منافسة من شركات تملك ظروف إنتاجية وأمكانات متماثلة كما أن هناك حماية جمركية للمنتجات الوطنية .	المنافسة أصبحت عالمية أو تكاد تكون عالمية، حيث انفتحت الأسواق وتقلصت الحماية الجمركية ، وأصبح المشروع في البلد الواحد يعمل في ظل منافسة شديدة محلية وإقليمية ودولية .
٢	تبنى فلسفة الإنتاج على دفعات Pash System والعمل على استغلال الامكانيات والطاقة المتاحة دون ربط ذلك بحاجة السوق	تبنى فلسفة الانتاج بالجذب Pull System التي تقوم على تدفق الانتاج بشكل مستمر من خلال تصنيع منتجات ذات تصاميم مختلفة يتم تنفيذها وفق نظام إنتاجي تلبية لحاجات العملاء المتغيرة والمتنوعة على الدوام .
٣	إتباع نظام ترتيب داخلي يسمح بوجود مراكز واقسام إنتاجية متسلسلة وبالتالي أنظمة تحريك ومناولة للمستلزمات والانتاج غير التام ، وتخزينها والانتظار والفحص والرقابة عند نقاط محددة.	التصنيع المتكامل بالحاسوب، حيث يتم تنظيم منطقي للوظائف الفردية والهندسية والانتاج والمبيعات والاعمال المساعدة عن طريق نظام واحد للتنسيق بالكمبيوتر وتكامل الوظائف من خارج المصنع مع الانشطة والعمليات داخل المصنع .
٤	تبنى فلسفة الشراء بكميات كبيرة، والانتاج والتخزين باحجام كبيرة بما يضمن استمرار العملية الانتاجية والتسويق بصورة مستمرة.	تبنى فلسفة الانتاج في الوقت المحدد والتي تتطلب شراكة مع المورد، تخفيض المخزون وصولاً إلى الصفر، وإلغاء وقت الإنتظار والأخطاء والمسموحات.
٥	استخدام عمالة مكثفة ومتخصصة في تشغيل الآلات والمكائن والمعدات ، مع أهمية الحفاظ على ثبات واستقرار خصائص الفن الانتاجي السائد والمنتجات المصنعة .	إنخفاض حجم العمالة بشكل كبير وشمولية معرفتها مما أدى إلى إنخفاض تكلفة العمل اليدوي وزيادة تكلفة العمل الآلي

المصدر ( الجليلاتي وفخر ، مرجع سابق ، ٤٩٨-٥٠١ )



## ب. الأفكار الإدارية في بيئة التصنيع الحديثة :

قدم Horngren.et.al مجموعة من الافكار والمفاهيم الادارية المتطورة التي يجب ان تؤمن بها المدبرون في الوقت الحاضر ويعملون جاهدين على تحقيقها وتنفيذه واهم هذه الأفكار:

### ١. الأولوية لإرضاء العميل :

ان افتراضات نجاح منظمات الأعمال في العصر الحالي تتمركز حول إمكانية استخدام الموارد بشكل يؤمن رغبات الزبائن بالدرجة الأولى، وانعكس هذا بشكل أساسي على صياغة استراتيجيات المنظمات وبما يحقق رضا العملاء لأجل البقاء بوضع تنافسي جيد. ان علاقات المنظمة مع زبائنها هي بالحقيقة قناة ربط لأنشطة أحداث القيمة، فالمنظمة تحقق الأرباح ليس من خلال زبائنها بل من خلال أنشطة أحداث القيمة للزبائن. فالمستهلك يعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، وإرضائه يعني زيادة إقباله على المنتج (النعيمي، ٢٠٠٠، ص ٢). وهدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستهلك، فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات المستهلك وهو المفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها (Russell&Taylor.1995.89) (Karjwski &Ritzman.1996.141).

### ٢. عوامل النجاح الأساسية:

تتنافس الشركات في الوقت الحاضر على تحقيق أربعة عوامل رئيسية وهي (الابتكار، الجودة، التكلفة، الوقت)

### ٣. سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة هي نظاماً مترابطاً ومتكاملاً من الأنشطة الإنتاجية التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات. أن الترابط المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي إلى التأثير على بعضها البعض من خلال الكلفة ومدى فاعلية إنتاجها. ومن المهم جداً أن توفق المؤسسة ما بين هذه الأنشطة بالطريقة الأمثل بالتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق ميزتها التنافسية.

### ٤. التركيز المزدوج الداخلي الخارجي:

تركز معظم نظم قياس الأداء التقليدية على استخدام مقاييس داخلية لاجراء المقارنات بين اداء الشركة في الفترة الحالية مع اداء الشركة في الفترة او الفترات السابقة، او مع الاداء المخطط لنفس الفترة. وعلى الرغم من اهمية المعلومات التي توفرها هذه المقارنة الا انها غير كافية بمفردها لضمان استمرار الشركة ونجاحها وتجاوبها مع التغيرات في البيئة التنافسية. لذا يجب الا يقتصر تركيز الادارة على الاداء في البيئة الداخلية فقط، بل يجب ان يمتد الى البيئة الخارجية لمعرفة التغيرات الخارجية ومحاولة الاستفادة من مزايا هذه التغيرات.



## ٥. التحسين المستمر:

ان التحسين المستمر هو الأساس للنجاح في السوق التنافسية فمعظم المنشآت لديها موارد محدودة ومن المهم استغلال هذه الموارد واستخدامها بطريقة تحقق المنافع المطلوبة في المنظمة، وان احد الطرق للقيام بذلك هي اختيار مجالات التحسين التي ستكسر لها الوقت والطاقة والموارد المختلفة.

من خلال ماتقدم يمكن القول بان الفكر التقليدي لأنظمة محاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية (والتي كانت تركز بشكل كبير على العمالة المباشرة) أصبحت لا تتواءم مع التطور المتسارع في نظم التصنيع خاصة في ظل الفوائد التي توفرها النظم المتقدمة وهي (Primose ، 1988):

- زيادة حجم المبيعات أو على الأقل عدم تدهورها من خلال تقديم منتجات متميزة في المواصفات والجودة.
- تخفيض تكلفة المواد في المنتجات (من خلال تدني تكلفة التالف).
- تخفيض تكاليف التشغيل (مثل العمالة).
- تخفيض نسبة المخزون (وبالتالي إجمالي التكلفة).
- تخفيض المنتجات تحت التشغيل.

ومن هنا يتحتم على المنشآت من اجل تطوير الأداء في كافة مجالات الأنشطة ان تتخلى عن الإجراءات التقليدية في مجال الأعمال وان تحاول إيجاد إجراءات جديدة، ثم تربط تطبيقات العمل بالتطور التكنولوجي والبحث عن أدوات ووسائل جديدة لتطوير نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية لكي تتوافق مع سمات البيئة الصناعية الحديثة. ولقد تعددت الآراء بشأن تطوير نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية. فقد اقترح كل من Kaplan & Cooper نظام التكاليف على أساس الأنشطة. واستخدمت اليابان منهجا خاصا للتطوير مثل أسلوب Kaizan في التطوير، واقترح Goldratt نظرية القيود.

## ٤. إعادة الهندسة:

من الحقائق الإدارية التي أصبحت معروفة للجميع أن المنظمات تعمل في بيئات متغيرة ضمن نظام مفتوح، لاسيما أن هذه الحقيقة أضيفت لها حقيقة أخرى هي التحسب للعوامل الموقفية التي تتسم بالتغيير والتعقيد والتسارع في الأحداث كعوامل مهددة ومهيمنة لفاعليتها واستمرارها وبقائها. لذا تحرص منظمات اليوم على تحقيق أفضل حالة تلاؤم وتكيف على صعيد مستويات الإستراتيجية حيث كان للعوامل البيئية آثاراً واضحة وخصوصاً على قطاع الاعمال، مما حدا بالمكوّن -النظام-



السياسي التنبه إلى ضرورة تغيير بعض الأبعاد التنظيمية لمنظمات الأعمال للمحافظة عليه وضمان استمرار نجاحه وتميزه من خلال تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة متمثلة بحتمية إعادة هندسة ثقافتها وأهدافها لكي تتماشى مع طبيعة المرحلة الحالية وهذا ما حدث فعلاً منذ مطلع عام ١٩٨٩ ، وعند الرجوع إلى جذور نشأة إعادة الهندسة لرائدها (Hammer, 1990: 104-24) التي نظرت لها على أساس كونها وسيلة وسيطة تقوم بها المنظمات لتحقيق النجاح في ظل التكيف مع عوامل الموقف، كما أن الهندسة تمثل تغييراً في أدلة وإرشادات الأنشطة الإدارية واختيار أفضلها (Rossi; 316-1995: 317) فهي تعني تحسين النوعية والانتاجية، أي أن تحقق أعلى نجاح وأفضل استثمار بأقل وقت وجهد ونفقات فهي تركز على الداخل والعمليات أكثر من الإدارة والتراكيب، (Hammer, 1997: 371; Pitts; et.al; 1997: 371) (Slack; 1998: 696) (Evans; 1997: 13) (& Chempy 1994: 13) ، بحيث يتم استبعاد الأمور غير الضرورية واستحداث أمور جديدة في ضوء بيئة العمل وبما يضمن مواكبة التطورات الجديدة، ثم بناء نموذج جديد على ضوء مظاهر التطور الجديدة يتضمن الأساليب والأدوات التي تساعد على تجاوز الإخفاقات القديمة. وإعادة الهندسة ليست مجرد نظرية إدارية أو أسلوب جديد في أداء العمل ، وإنما هي عبارة عن تحول يهدف إلى تقليص الدورة الزمنية المطلوبة لأداء العمل، تحسين العمل، إرضاء العملاء .

#### ٤-١ خصائص إعادة الهندسة :

- أشار (البرواري، ١٩٩٩: ١٨٢-٨٣) إلى الخصائص الآتية لعادة الهندسة:
- أ- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة أي الاعتماد على فريق العملية.
  - ب- تمكين العاملين في اتخاذ القرار و تركيز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
  - ج- الاعتماد على ترتيب العمليات حسب تزامنها بدلاً من تتابعها.
  - د- تختلف عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد .

#### ٥. علاقة إعادة الهندسة بالمحاسبة الإدارية :

أن التغييرات في بيئة التصنيع الحديثة كان لها انعكاساتها على نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية في ثلاث مجالات رئيسية وهي (Innes. & Mitchell, 1990):

- زيادة الميكنة الآلية في ظل البيئة الصناعية الحديثة ومن ثم يمكن تطوير الأداء الصناعي ككل من خلال دراسة مسببات التكلفة.



- قصر دورة الإنتاج، وزيادة تكلفة الآلات، وزيادة التكاليف الثابتة.
  - زيادة أهمية معايير الجودة، وزيادة الحاجة إلى توفير معلومات عن تكلفة الجودة، ومجالات جدولة الإنتاج وتصميم نظم المعلومات بالصورة التي تتسق مع درجة الآلية المطبقة في التصنيع.
- لذا تزايد اهتمام الباحثين بدراسة أثر التطبيقات الصناعية التي أفرزتها التطورات التكنولوجية المختلفة على نظم المعلومات المحاسبية بصفة عامة ونظم التكاليف والمحاسبة الإدارية بصفة خاصة. نظراً لأن تلك التغييرات دائماً ما تضع المنشآت أمام تحديات صعبة للمحافظة على المركز التنافسي والحصة السوقية لها، أن استخدام المنشآت للتطورات التكنولوجية يلعب دوراً جوهرياً في إيجاد مزايا تنافسية عديدة. ولكي تستطيع المنشأة الاستمرار في مركز تنافسي مقبول فإن عليها أن تتبنى نظم التصنيع الحديثة، وبما إن نظام المحاسبة الإدارية هو المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات وإن إعادة الهندسة ينظر إليها على أساس كونها وسيلة وسيطة تقوم بها المنظمات لتحقيق النجاح في ظل التكيف مع العوامل الموقفية، لذا فإن التحدي الأساسي الذي يواجه المحاسبة الإدارية يتمثل في تطوير أهدافها وأدواتها التقليدية لكي تتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة الصناعية الجديدة للمحافظة على دورها كمصدر رئيسي للمعلومات التي تحتاجها الإدارة لمواجهة هذه التحديات. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تبني المنشآت الصناعية لنظم التصنيع الحديثة يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل مجموعة من السمات الأساسية للبيئة الحديثة والتي يكون لها العديد من الانعكاسات على محددات كفاءة نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية.

من خلال ما تقدم يتضح إن التغييرات والتطورات في بيئة العمال الحديثة أدت إلى صعوبة عملية التنبؤ والتخطيط للمستقبل وبالتالي زيادة درجة الغموض وعدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرارات، فإذا ما اعتبرنا أن الأساليب المحاسبية التي تستخدمها المنظمات تدخل ضمناً في صياغة الرسالة والأهداف، فإن تغير الرسالة والأهداف هو في الحقيقة تغييراً في الأساليب نفسها، إذ توجد علاقة تفاعلية بين الأهداف والعوامل التنظيمية الأخرى مثل التطور التكنولوجي، عوامل البيئة الداخلية والخارجية، تحتم على الشركات إعادة هندسة أساليبها المحاسبية لمواجهة التحولات المفاجئة والسريعة وتنوع الموارد المادية كما ونوعاً ومرونةً (Drucker;1998 1990:457). (Robbins;).

إن إعادة هندسة نظم وأساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة تتطلب أولاً دراسة النظم وتطويرها من خلال تحديد متطلبات المشاكل الجديدة ثم تطوير أو تعديل نظم المحاسبة الإدارية لكي تقي بمتطلبات حل ومواجهة هذه المشاكل، وفي نفس الوقت ابتكار واستحداث أساليب ومظاهر جديدة للعمل تتناسب مع التغييرات الجديدة، إما المرحلة الثانية فهي بناء نموذج جديد للعمل يشمل مجموعة



من الأساليب والإجراءات التي تساعد على توفير المعلومات اللازمة والتي تمكن متخذ القرارات من مواجهة التغيرات في بيئة العمل.

ويتفق الباحث مع ما توصل إليه العديد من الباحثين إلى أنه ليس من الضروري إجراء تغيير شامل لأساليب المحاسبة الإدارية التقليدية المستخدمة، وإن تطور الأساليب التقليدية مع إدخال الأساليب الحديثة يمكن أن يحقق فائدة للشركات لأن هنالك العديد من أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية تقدم فائدة ومنفعة يمكن أن تساهل مع الأساليب الحديثة في تطوير عملية اتخاذ القرارات. وقد حدد الباحثين أهم مظاهر التطور المطلوبة في نظام المحاسبة الإدارية لكي يتلاءم مع التطورات في بيئة الأعمال الحديثة بالاتي (حسين، ٢٠٠٣، ص ٢٩ و (9-Hiromoto, 1991, pp4):

#### ١. معلومات تركز على توجيه السلوك والتحفيز على الفعل :

إن المطلوب من نظام المحاسبة الإدارية الآن لا يقتصر دورة على تقديم المعلومات التقليدية المطلوبة لاتخاذ القرارات العادية فقط، بل يجب ان يمتد هذا الدور لتقديم معلومات تؤثر على سلوك العاملين لتحفيزهم وتوجيههم للقيام بالأفعال والأعمال التي تضمن تحقيق النتائج المرغوب بها.

#### ٢. التوجيه بالسوق بدلا من التوجيه بالتكنولوجيا :

إن الفكر الإداري يعطي الأولوية لإرضاء المستهلك، وهذه الفلسفة في الإدارة تعطي الأولوية لمتطلبات السوق والعملاء (الموقف التنافسي) قبل القيود التكنولوجية، بمعنى تركيز الانتباه على اتجاهات وتوقعات وطلبات العملاء حتى لو كانت أكبر من القيود التكنولوجية المفروضة على الشركة، وتتم عملية التخطيط للمستقبل وفقا لفلسفة التوجه بالسوق من خلال تحديد الوضع التنافسي المستهدف للشركة في المستقبل استرشادا بتوجهات السوق ومتطلبات وتوقعات العملاء في المستقبل، ثم ترجمة هذا الوضع إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المطلوبة.

#### ٣. العمل بروح الفريق :

لم يعد مقبولا في بيئة التصنيع الحديثة عامل بمواصفات تقليدية يخصص له عمل محدد وشبه مبرمج بالكامل ويخضع لإشراق ورقابة أعلى. وإنما الذي يحدث الآن هو العكس حيث يطلب من كل عامل وعلى وجه الخصوص عمال الإنتاج إن يفكروا إثناء العمل مع إعطائهم مسؤوليات أكبر عن جودة وجدولة الإنتاج بالإضافة إلى تشجيعهم على العمل بروح الفريق في شكل مجموعات من الفرق الصغيرة لمواجهة المشاكل في حال وقوعها وعلى ارض المصنع.

٤. التركيز على تصميم الجودة بدلا من فحص الجودة، أي تصميم المنتج بطريقة تقلل من عدد الأجزاء التي تدخل في تكوين المنتج، وبالتالي تقليل الجهد والتكلفة المبذولة لتحقيق مستوى



الجودة المطلوب للمنتج ككل، وتودي العناية بتصميم المنتج إلى تجنب الكثير من الأخطاء والمشاكل التي يمكن إن تحدث إثناء عمليات الإنتاج.

٥. التركيز على مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج من خلال تقديم تفاصيل كاملة لمجاميع التكلفة الأكثر فعالية من بين عدد من الخيارات المتاحة (الخيال، ٢٠٠٤، ص ٢٩٦).

٦. التوجه نحو مدخل مسببات التكاليف والذي ولد نتيجة التحول إلى نظم الإنتاج الآلية حيث يتعامل هذا المدخل مع التأثيرات المختلفة لمسببات التكاليف والمجالات المختلفة التي يمكن الاستفادة منها في دراسة هذه التأثيرات (Harvery, 1989, 376).

٧. استخدام مقاييس مالية وغير مالية في تقييم الأداء، فقد ترتب على التغييرات التكنولوجية زيادة الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية في مجال قياس وتقويم الأداء الصناعي مثل الجودة والمحاسبة على الإنجاز والمرونة وزمن دورة التشغيل ومستويات المخزون وجدولة الإنتاج.

## ٦. أساليب المحاسبة الإدارية الملائمة لبيئة التصنيع في ظل إعادة الهندسة :

لابد للمحاسبة الإدارية لكي تتمكن من مواجهة التغيرات في بيئة التصنيع إن توفر معلومات عن البيئة الخارجية إضافة للبيئة الداخلية، وتحقيق التكامل بين المحاسبة الإدارية واستراتيجية المنشأة، لذا وضحت العديد الدراسات أهمية استخدام المحاسبة الإستراتيجية لتلبية مطلب الإدارة من المعلومات عن البيئة الخارجية في ظل البيئة التنافسية. وهذا ما أكده المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA, 1994) بضرورة تركيز التقارير المالية على العوامل التي تخلق قيمة بما في ذلك المقاييس غير المالية. ومع زيادة حدة المنافسة وخضم التطورات السريعة لبيئة الأعمال وعجز أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية في مساعدة متخذ القرار على التعامل مع حالة المنافسة العالية يصبح التركيز على الرؤية الإستراتيجية ضرورة ملحة، لذا ظهر ضرورة التوجه إلى دراسة البعد الاستراتيجي للتكلفة، وتعد إدارة التكلفة الإستراتيجية بمثابة منهج متكامل يشمل على عدد من الأدوات والأساليب التي تعمل في تناغم وتكامل بهدف دعم الميزة التنافسية، (Ferrar, 1990, 50). ولمواجهة التطور السريع للمنتجات الجديدة، ظهر منهج أكثر شمولاً لقياس تكلفة المنتج أطلق عليه التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج، وهذا المنهج يوفر معلومات كاملة عن جميع التضحيات والمنافع المتوقعة من المنتج أو الأصل طول حياته من البداية إلى النهاية. ومع التطور التكنولوجي وزيادة استخدام الحاسب الآلي برزت نظم دعم القرار كواحدة من أحدث التطورات التي تساعد متخذ القرار في مختلف المجالات لما تحققه هذه النظم من مزايا عديدة. من خلال ما تقدم يمكن القول إن المحاسبة الإدارية بحاجة إلى إدخال الأساليب التالية لكي تتمكن من مواكبة التطورات في بيئة التصنيع:



## ٦-١. المحاسبة الإدارية الإستراتيجية :

أصبحت حلبة المنافسة العالمية تتضمن العديد من المتغيرات الاستراتيجية التي جعلت المنشآت لا تتنافس على السعر فقط، بل تتنافس أيضا على الخصائص الاستراتيجية التي يتميز بها المنتج/ الخدمة مثل الأداء التشغيلي والتشطيب النهائي، وقل تكلفة للمستهلك، ومصداقية الإنتاج، وجودة المنتج وخدمات ما بعد البيع، لذا فان الإدارة أصبحت لا تحتاج الى المعلومات المالية (معلومات عن البيئة الداخلية) فقط وإنما معلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة حتى تستطيع المنظمة ان تحدد توجهاتها التنافسية وتبني موقفها التنافسي في ضوء منظومة متكاملة من المعلومات التي تمكنها من تدعيم ميزتها التنافسية والبقاء في دينا الأعمال. ويوفر مدخل المحاسبة الإدارية الإستراتيجية حاجة الإدارة من المعلومات المالية وغير المالية لكونه يركز على تحليلات أوسع للتكلفة، فضلا عن بيانات عن البيئة التنافسية وكل ذلك يدعم الإدارة في صياغة القرارات الملائمة لمواجهة حالات المنافسة. وتهدف المحاسبة الاستراتيجية بالإضافة إلى ذلك تحقيق التكامل مع نظم التكاليف بالمنشآت والتقرير عن تلك النظم، والتأكيد على الموقف التكاليفي للمنشأة بما يتناسب مع المنافسين (باسلي، ١٤٩، ٢٠٠٧-١٥٠).

لذا فان أساليب المحاسبة الإدارية التي توفير معلومات تلائم البيئة الصناعية الحديثة وتحسن وترشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات هي الأساليب الإستراتيجية التي تحقق أقصى درجات التكامل فيما بينها، لان تطبيق هذه الاساليب بشكل متكامل سوف يساعد على تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنشأة وهو الوصول الى حالة التوازن، بمعنى اخر ان تطبيق هذه الاساليب سوف يساعد على تحقيق اقصى درجات المقابلة والتوافق بين المكونات الاستراتيجية للمنشأة. ان اهم الاساليب الاستراتيجية للمحاسبة الادارية التي تساهم في تحقيق اعادة الهندسة هي:

## ٦-١-١ إدارة التكلفة الإستراتيجية :

ان المدخل التقليدي للمحاسبة الإدارية اعتمد على تحليل التكلفة كأساس للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وقد خطى هذا المدخل بانتشار واسع، ثم تلى ذلك تداخل بين مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وإدارة التكلفة لبحث تطور آخر يواكب التطور في بيئة التصنيع الحديثة ودعم الميزة التنافسية من خلال مدخل جديد أطلق عليه إدارة التكلفة الاستراتيجية، ويعد المدخل الاستراتيجي لنظم إدارة التكلفة احد التطبيقات الحديثة للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية والذي يضع تحليل التكلفة في إطار واسع يستخدم معلومات التكلفة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات وذلك من خلال إتباع أساليب التفكير والتحليل الاستراتيجي. يرى (Blocher. et al.2000.51). أن إدارة التكلفة



هي مفهوم واسع يقدم معلومات مالية (عن الكلف والإيرادات) وأخرى غير مالية، لأن المعلومات المالية لوحدها قد تكون مضللة لأنها تخدم الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل وهذا قد يقود الى التشديد على خفض التكلفة (التكلفة كمقياس مالي) بينما يتم إهمال أو تقليل أهمية المعايير غير مالية، بينما تعتمد عوامل النجاح التنافسي في السوق على معلومات من الضروري إن تكون ذات توجه إستراتيجي وبما يخدم الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل .

إن أساليب وأدوات إدارة التكلفة تعد بمثابة توجه إداري محاسبي مستحدث للرقابة الفعالة لأنشطة المنشأة بهدف ترشيد استخدام الموارد الكلية المتاحة للمنشأة والتحكم في الأنشطة المستهلكة لهذه الموارد. لذا فإن تطبيق إدارة التكلفة يتطلب ضرورة التحول في الفكر الإداري من مجرد استخدام معلومات التكاليف الى الإدارة بهدف التحسين المستمر. وأكد Groth & Kinney ان ادارة التكلفة تعد من المتغيرات إلهامه التي تقيد في مجال زيادة قيمة المنشأة وذلك بسبب العلاقة بين التكاليف وبين مخاطر الأعمال عن طريق ضمان جودة عالية للمنتجات وزيادة كمية المبيعات او زيادة سعر بيع كل منتج، وإدخال بيانات التكاليف في تحليل القرارات التي تتخذ لدعم الخطط الاستراتيجية. وإدارة التكلفة استراتيجيا لا تهدف فقط الى خفض التكاليف ولكنها تتبنى صورة مختلفة من المفاهيم المرتبطة بالتكاليف مثل تحجيم التكاليف وتجنب التكاليف (Groth & Kinney, 1994, 52). ويرى (Wong, 1996, 30) ان ادارة التكلفة الاستراتيجية تعتمد على مفهومين مهمين يتمثلان بالعمليات processes وموجهات التكلفة cost driver فبينما طبقت العديد من المنشآت الاساليب المعتمدة على الانشطة لاعادة تنظيم وهندسة العمليات ، الا ان دور موجهات التكلفة لم يستثمر لحد الان بشكل كامل ، اذ ان النظر اليه من خلال الهدف الابعد للنشاط يعطي فهما اعمق للقوى المحركة للكلفة والقدرة على تحليل التعارض والتوافق بين الاهداف التشغيلية والاستراتيجية، اذ تهتم هذه الادارة بادارة الكلف لتحقيق ودعم الميزة المالية والتنافسية وللامدين القصير والطويل. وقد اشار Shank الى ان التحليل الاستراتيجي للتكلفة ماهو الا خليط متداخل بين مجموعة من الاساليب الاستراتيجية (Shank et al. 2008)

### أولاً. سلسلة القيمة :

تتطلب ادارة التكلفة الاستراتيجية دراسة واسعة للبيئة الخارجية من خلال منظور سلسلة القيمة الذي يرى ان الشركة هي نظاماً مترابطاً ومتكاملاً من الأنشطة الإنتاجية التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات. أن الترابط المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي الى التأثير على بعضها البعض من خلال الكلفة ومدى فاعلية إنتاجها. ومن المهم جداً أن توفق المؤسسة ما بين هذه الأنشطة بالطريقة



الأمثل بالتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق ميزتها التنافسية. ويعد نموذج Porter للمنافسة إطاراً واسع الاستخدام لغرض فحص وتحديد الأنشطة التي تنجزها المنشأة ، بهدف تحديد الميزة التنافسية، وذلك عن طريق تحديد الأنشطة الضرورية استراتيجية (الرئيسة والثانوية). وطبقاً لوجهة نظر Poeter فإن المنشأة تكسب ميزتها التنافسية بإنجاز الأنشطة الضرورية استراتيجية بكلفة أقل وكفاءة فعالة أكثر من المنافسين (Browne, 1996) فضلاً عن أبعاد التنافس الأخرى. ويؤكد (Partridge & Perren, 1994) أن تحليل سلسلة القيمة يتعلق بتحليل كيفية تولد القيمة وليس فقط التكلفة والربح، ومن ثم يمكن النظر إلى الشركة على أنها مجموعة متصلة ومترابطة من الأنشطة بدأ من اقتناء المواد الخام حتى اتمام المنتج النهائي، وإن تجاهل المفاهيم العامة للسلسلة وعلى الأخص التكلفة يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة من استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة .

### ثانياً. مدخل قياس التكلفة على أساس المواصفات:

يساعد تطوير مدخل قياس التكلفة على أساس المواصفات على تلافي الانتقادات الموجهة إلى مدخل قياس التكلفة على أساس النشاط، فالمدخل يعتمد على تحليل مواصفات المنتج من خلال استخدام محركات التكلفة لتحديد معدلات التحميل، خاصة عندما تكون العلاقة مباشرة بين كل من تكلفة المنتج ومواصفاته، يعتمد التطوير المقترح لمدخل قياس التكلفة على أساس المواصفات (ABCII) على وجود أربعة متطلبات أساسية وهي:

- وجود مجموعة من المواصفات الأساسية للمنتج تتفق مع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- وجود عدد من مستويات الإنجاز لكل صفة من مواصفات المنتج .
- إمكانية قياس التكلفة والعائد للمنتج عند كل مستوي من مستويات الإنجاز .
- إمكانية تحديد التوليفة المثلى من مستويات الإنجاز في شكل مصفوفة ، وبما يتحقق معها أفضل عائد للمنظمة ، مع الوفاء بحاجات ورغبات العملاء والمستهلكين.

إن أهمية تطوير مدخل قياس التكلفة على أساس المواصفات لقياس تكلفة المنتجات تقوم على المبررات التالية (عبد العليم . ١٩٩٤، ص ١٥-١٦ ؛ والشامي . ص ٤٤٩-٤٥٥):

١. تخطيط تكاليف المنتج ، من خلال تحديد مستويات إنجاز كل صفة من مواصفات المنتج ، ثم تحديد تكلفة جميع المواصفات والتي يمثل مجموع تكلفتها التكلفة الإجمالية للمنتج عند كل مستوي إنجاز.



٢. تطوير هذا المدخل يتفق مع سياسة التوجه بالتسويق، حيث تكون نقطة البداية هي تحديد حاجات ورغبات العملاء المستهلكين مترجمة في شكل مواصفات للمنتج تتفق مع تلك الحاجات والرغبات .

٣. يتفق هذا المدخل مع فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) حيث يتم الإنتاج وفقاً لحاجات ومطالب العملاء، وهذا يعالج إلي حد كبير مشكلة تراكم المخزون . يؤدي المدخل إلي الحد من ضراوة المنافسة

٤. يتفق هذا المدخل مع فلسفة التكلفة المستهدفة حيث يتم التركيز علي التكلفة المستهدفة لمستويات إنجاز كل صفة من مواصفات المنتج سعياً إلي تحقيق الأرباح المستهدفة .

### ثالثاً. استراتيجية التكلفة المستهدفة :

إن الكلفة المستهدفة هي إحدى التقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية الموجهة نحو السوق لأنه يعمل على تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات دون المساس بالجودة النوعية للمنتجات، كما يفترض إرضاء العملاء بصفة مستمرة وتحقيق أعلى نسبة ممكنة من المبيعات والأرباح حيث يمكن ان تستخدم من الشركة مبكراً في بداية حياة المنتج لتعزيز الربحية / الإنتاجية ككل ،فالكلفة المستهدفة تحدد الكلفة المطلوبة لمنتج على أساس أسعار السوق التنافسية للوصول الى ربح المطلوب ( Fitzgerald, 1997).

إن العيوب التي شابت النظم التقليدية تعد أهم أسباب الاتجاه إلى نظام التكلفة المستهدفة، حيث أنها لا تحدد سعر البيع أولاً بل تقوم بتحديد التكلفة وإضافة هامش الربح المناسب ، فإذا كان هذا السعر أعلى من سعر السوق أو أن الشركة لا تستطيع البيع بهذا السعر ، فيتم تخفيض سعر البيع إلى اقل قدر ممكن ، في حين نرى أن نظام التكلفة المستهدفة قد عالج هذا الأمر عن طريق تحديد سعر السوق أولاً ثم تقوم بتحديد هامش الربح المخطط تحقيقه والفرق بين سعر السوق والربح المخطط يمثل التكلفة المسموح بها .( Bell&Kim, 2003) ويبدأ هذا النظام عمله من مرحلة التخطيط والتصميم، عن طريق دراسة السوق وظروف العرض والطلب ليتعرف على نوعية المنتجات التي يرغب فيها العملاء حسب المواصفات والأسعار التي تناسبهم. ويجعل من كل ذلك هدفاً محدداً له يلزم نفسه بالوصول إليه، مما يولد الإحساس بالمسؤولية لدى جميع الأفراد العاملين بالمشروع، بل قد يتجاوز ذلك الإحساس بالمسؤولية حدود المشروع إلى الأطراف الخارجية كالموردين ليجد هؤلاء الموردون أنفسهم مضطرين لخفض تكاليفهم والارتقاء بمستوى منتجاتهم (Cooper & Slagmulder, 1999). إن تطبيق إستراتيجية التكلفة المستهدفة يتم من خلال التحليل السوقي وتحققها باستخدام مدخل هندسة القيمة (Value Engineering) وتحسينها من خلال مدخل



التكلفة المطورة ، التي تستند نحو إجراء تحسينات إضافية لعمليات الإنتاج الحالية أو تصميم المنتج وهذه التحسينات تسعى إلى تطوير عمليات الإعداد وتحسين أداء الآلات لخفض الفاقد وزيادة تدريب العمالة (العفيري، ٢٠٠٦). إن مدخل التكاليف المطورة قد أضاف بعداً جديداً في تحليل التكاليف وهو التطوير المستمر في المعيار بحيث تصبح التكلفة في كل فترة أفضل من التكلفة في الفترة السابقة لها، ما يضيف هدفاً حيويًا على التكلفة (عبد الدائم، ٢٠٠١).

#### رابعاً. مدخل مسببات التكلفة :

في ضوء النظرة التقليدية كانت التكاليف تعتبر دالة لمسبب تكاليفي واحد متمثل في حجم المخرجات، فإذا تسألنا عن ما هو العامل الذي يفسر حدوث تغييرات في تكلفة الوحدة بصورة أفضل من غيرة من العوامل؟ فإننا نتلقى إجابة مباشرة من كل المتخصصين إنه حجم المخرجات. وقد ترسخ هذا المفهوم لسنوات عديدة وساهم في تكوين مفاهيم محاسبية عديدة ترتبط بتبويب التكاليف تبعاً للعلاقة بين التكاليف وحجم المخرجات (Hilton, 2003, p.48). وفي ضوء إدارة التكلفة الإستراتيجية فقد تضاءلت قدرة حجم المخرجات كمسبب تكاليفي على تفسير سلوك التكاليف، والبديل هو استخدام مدخل مسببات التكلفة. حيث يتم النظر الى مسببات التكلفة على إنها مجموعة من العوامل التي ترتبط فيما بينها بعلاقات تشابكية لفهم سلوك التكاليف في موقف معين.

وفي إطار التوجه الاستراتيجي فإنه يتم النظر الى مسببات التكلفة على إنها مجموعة من العوامل التي ترتبط فيما بينها بعلاقات تشابكية لفهم سلوك التكاليف في موقف معين. ويستخدم نتائج هذا التحليل في مجالات عديدة مثل برامج التحسين المستمر التي تستهدف تخفيض زمن أداء العمليات الداخلية، تحسن الجودة وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتخفيض التكاليف، أي انه يتعامل مع الأبعاد الثلاثة للأداء الجودة، الوقت، التكلفة. وأشار (Porter, 1985) إلى مسببات التكلفة يمكن إن تقسم الى:

١. مسببات التكلفة الهيكلية وتركز على خمس اختيارات إستراتيجية: الحجم، المجال، التكنولوجيا، درجة التعقيد، الخبرة.
٢. مسببات التكلفة التنفيذية (الإجرائية) وهي تمثل مسببات التكلفة التي تحدد مقدرة المنشأة على تحقيق النجاح وتحدد موقف المنشأة من حيث التكلفة فهي ترتبط بهيكل التكاليف في المنشأة ويتبع ذلك إمكانية الربط بين التكاليف وبين مسببات التكلفة.

إن مدخل تحليل مسببات التكلفة يستخدم لتبرير التحول إلى نظم الإنتاج الحديثة، خاصة نظام الإنتاج الآلي، ومع ازدياد درجة الإلية وزيادة استخدام نظم التصنيع الحديثة الموجة الكترونياً زاد



البحث عن مسببات تكلفة متعددة، بدلا عن فكرة استخدام مسبب واحد للتكلفة والذي يرتبط عادة بحجم الإنتاج (Chen&Chung 2002) (أبورمان، ١٩٩٠، ص١٧٩). وفي نقطة ابعء من ذلك وكنظرة واقعية اتجه مدخل مسببات التكلفة إلى تجميع العديد من مجتمعات التكاليف في مدخل تكلفة واحد، حيث يرى العديد من الكتاب انه ليس من فعالية التكاليف استخدام مسبب تكلفة مختلف لتتبع التكاليف الخاصة بكل نشاط فمن الأفضل إن يتم تجميع العديد من الأنشطة وتتبعها باستخدام مسبب تكلفة واحد (Anderson.2009)).

### ٦-١-٢: التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج؛

ان النمو في المعرفة والفكر والتطور التكنولوجي السريع للمنتجات في الفترة الأخيرة، دفع العديد من الشركات لتطوير منهج أكثر شمولاً لتكلفة المنتج أطلق عليه «التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج» ويوفر هذا المنهج معلومات هامة وضرورية لمتخذي القرارات لغرض فهم إدارة التكاليف خلال مراحل تصميم المنتج، تطويره، إنتاجه، تسويقه، توزيعه، صيانتة، تقديمه للمستهلك.

ويؤكد (Steicher & Rackwitz 2004) إن جميع المنتجات لها دورة حياة محددة، وتشير هذه الدورة إلى الفترة التي يقضيها المنتج خلال فترة حياته، والتي تشمل البحث والتطوير والإنتاج، والتشغيل والصيانة والتخلص منه، ويساعد فهم دورة حياة المنتج في تقييم موقفه في السوق، متى يتم تقديمه ومتى يتم سحبه وكذلك موقف المنتج في الأسواق مقارنة بالمنتجات المنافسة. وتقوم فكرة التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج على أساس حساب التكاليف الكلية للمنتج خلال فترة حياته، والتي تشمل تكاليف البحث والتطوير والإنتاج، والتشغيل والصيانة والتخلص منه. ويرى (cooper, 1996.321) أن فهم هذه التكاليف هام وضروري جدا حيث أن متخذي القرار يمكنهم تحليل وفهم الأسباب التي تؤدي الى وجود هذه التكاليف. ويرى Drury 2000 أن مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج يساعد على تقدير التكاليف خلال فترة حياة المنتج حتى يمكن تحديد إذا كانت الأرباح المكتسبة خلال مرحلة التصنيع ستغطي التكاليف التي سبقت مراحل التصنيع وكذلك التكاليف التي تلت مرحلة التصنيع، وان تحديد التكاليف لكل مرحلة من مراحل حياة المنتج يساعد على فهم وإدارة التكلفة الكلية للمنتج، .وقدم الجبالي مجموعة من الدوافع لقياس وتحليل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج هي (الجبالي، ١٩٩٧، ص١٨١-١٨٢).

١. زيادة تأثير التضخم خلال دورة حياة المنتج.
٢. أزيد أهمية اعتبارات ترشيد عناصر التكلفة التي يتم استخدامها وتحميلها.



٣. ازدياد حدة المنافسة في بيئة التصنيع الحديثة.

٤. الاتجاه المحاسبي الحديث نحو مفهوم الشمول في التكلفة بهدف تدعيم القرارات الإدارية، مما تطلب إلا تقتصر تكلفة المنتج على انتاجه فقط وإنما تشمل تكاليف ما قبل وبعد الإنتاج.

ويرى (Dunk, 2004.14) أن أهم المزايا التي تعود على المنشأة من تطبيق مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج

١. القدرة على تقييم فعالية جهاز التخطيط بالمنشأة من خلال مقارنة النتائج الفعلية لدورة حياة المنتج بما هم مخطط مسبقاً.

٢. مساعدة الإدارة على تحديد الربحية الحقيقية للمنتجات وإمكانية المفاضلة بينها على أسس سليمة.

٣. مساعدة الإدارة على تصميم منتجات صديقة للبيئة (Madu et al.2002).

٤. تقدم للمنشأة صورة أوضح لفهم التأثير البيئي للمنتجات خلال مراحل حياتها المختلفة بدا من تصميم، تصنيع، توزيع، استهلاك، إلغاء، إعادة التصنيع للمنتجات.

٥. توفير معلومات ملائمة للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة في تسعير المنتجات الجديدة (Adamamy &Gonsalves.1999)

### ٦-١-٣: مقاييس مالية وغير مالية :

إن تطوير الأداء المحاسبي بات ضرورة لا مفر منها في ظل بيئة التصنيع الحديثة، حيث أصبحت منشآت الأعمال تواجه في الوقت الحاضر بيئة ديناميكية متحركة تتصف بالتعقيد نظراً لتغير احتياجات الزبائن. ولما كانت مقاييس الأداء تشتق من إستراتيجية المنشأة فإن التغير في استراتيجيات المنشأة والناجم عن التغير في بيئة العمل يتطلب تغير في مقاييس الأداء، وألا تصبح نظم قياس الأداء معوقة، بدلاً من كونها محفزة. إن النظام الجيد لقياس الأداء من الضروري أن يتضمن مقاييس مالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء، لزيادة فعالية المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء. ويرى (Kaplan) أن التغيرات في بيئة التصنيع الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة تتطلب ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنشأة (غير مالية) تتلاءم مع الأهداف الجديدة مثل: مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة، والابتكار (Kaplan.1983.689) تحقق التكامل مع المقاييس المالية وذلك لزيادة دور المحاسبة الإدارية في



مجال تقييم الأداء. وتقديم معلومات غير مالية تدعم وتعزز قدرة مستخدمي المعلومات على التقييم والتنبؤ بالأداء المالي طويل الأجل.

وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنشأة، لأنها مقاييس عملية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وأنه يمكن تطبيقها على مستوى المصنع، (Dikolli & Sedatole, 2007) (Fishen, 1993, 147).

#### ٦-١-٤: قواعد بيانات التكلفة:

في ظل نظم الإنتاج المرن يتطلب من نظام التكاليف بصفة خاصة وإدارة المنشأة بشكل عام ضرورة توافر القدرة الكافية للإجابة عن أسئلة خاصة بكيفية مواجهة التغيير المستمر في تكلفة الإنتاج عند إنتاج سلعة جديدة،. لذا فمن الأمر يتطلب ضرورة الاحتفاظ بأسعار أو تقديرات للتكلفة يمكن الرجوع إليها مباشرة قبل تقدير التكلفة المناسبة ثم يلي ذلك القيام بالتصميم المناسب للسلعة التي تم الاستقرار عليها (السباعي، ١٩٩٦)

تعرف قاعدة بيانات التكلفة بأنها مجموعة من القوائم أو الملفات التي تحوي على بيانات ملخصة عن التكاليف تستخدم في تقدير التكلفة بسرعة وسهولة مع الحفاظ على مستويات معينة من الدقة في تقديرات التكلفة التي يتم الحصول عليها وفي أسعار المنتجات التي تعد في ضوءها هذه التقديرات (Tanaka et al, 1995). لقد ظهرت فكرة استخدام قواعد بيانات التكلفة في المجتمع الياباني كأسلوب مفضل وفعال يحوي الكثير من التفاصيل عن بيانات التكلفة، بما يدعم مراحل التصميم والتخطيط وتقدير التكلفة وتقييم الأداء، لذا أصبح محاسب التكاليف بمثابة عضو مدعما لفريق تصميم المنتج، إن المغزى الحقيقي من استخدام قواعد بيانات التكلفة ليس مجرد الوصول الى تقديرات للتكلفة، لان هذا الأمر من الممكن الوصول إلى تحقيقه بأساليب مختلفة أخرى ولكن الأمر يحوي في ثناياه على تقدير مرن حيث أن التقدير يعتبر فوري من ناحية ويمكن تطويره من ناحية أخرى تبعاً لتغير الظروف المؤثرة في عملية التقدير.

ان استخدام قاعدة بيانات التكلفة يساهم في اتخاذ العديد من القرارات في ضوء تحديد تصميم معين لتكلفة المنتجات حيث يمكن تحديد نسب أساليب وطرائق الإنتاج التي يمكن الاعتماد عليها لإنتاج المنتج، السعر المناسب للمنتج في ضوء ما يتوقع من تكلفة، وأخيراً الأخذ في الاعتبار عوامل أخرى مثل مرونة الطلب على الإنتاج (الجبالي، ١٩٩٩). ويتم تصنيف قواعد البيانات تبعاً للمرحلة التصنيعية التي يمر بها المنتج، وبناء على ذلك يتم تصنيف قواعد بيانات التكلفة إلى تلك الخاصة



بمرحلة التصميم وتلك الخاصة بمرحلة ما بعد التصميم أي الإنتاج، ثم تلك الخاصة بمرحلة شراء الخدمات فتلك الخاصة بمرحلة التوزيع، ولقد استخدمت قواعد بيانات التكلفة بشكل واسع في المنشآت اليابانية، الأمر الذي ساعد المنشآت اليابانية على تطبيق العديد من مفاهيم التكلفة مثل التكلفة المستهدفة، هندسة القيمة، نظام الإنتاج الفوري.

## ٦-٢. استراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء:

تبنى إستراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء تتطلب ضرورة تقسيم المصنع إلى خلايا متعددة كل خلية تمثل وحدة مستقلة، تركز على تصنيع مجموعة من المنتجات بإدارة ذاتية، وتتصف بحساسية عالية للتغيرات في الطلب والاحتياجات السوقية الناشئة عن التغير في رغبات العملاء (Sriram, 1995). وهو ما يعني تغيير عملية التصنيع من خطوط وظيفية إلى خطوط تدفق. (Forza & Salvador, 2001) بالإضافة الى مرونة إنتاجية، تبدأ من استعداد وقدرة المنشأة على تغيير المواصفات لمقابلة متطلبات خاصة للعميل Tailored Customization، وينتهي بإنتاج مخرجات يتم تصنيعها وفقاً لمزيج من المقاييس المعيارية التي يعاد توصيفها بواسطة المنشأة، ويشار إليها بالاستجابة الواسعة لرغبات العملاء (Alford, et al. 2000). وينظر إلى الاستجابة لرغبات العملاء في ظل نظم التصنيع المرنة كعملية متصلة يبدأ أحدها الأول بمستويات منخفضة عندما يكون العميل قادر على طلب التغيير في المواصفات الأساسية للمنتج أو الخدمة، وحدها الأخير يتمثل في التقديم المستمر لمستويات عالية من الاستجابة. من خلال تصميم منتج أو خدمة تقي بالمتطلبات الكاملة للعملاء (Pine & Gilmore, 1997). ويتوقف نجاح إستراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء على عاملين هما :

١. تبني أنظمة تصنيع مرنة تكفل إمكانية تغيير مواصفات المنتج والعمليات لمقابلة التغير في رغبات العملاء.

٢. وجود علاقات ترابطية فعالة بين الوحدات التنظيمية الفرعية داخل المنشأة.

أن تبني إستراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء يؤثر بشكل غير مباشر على نظام المحاسبة الإدارية، من خلال تأثيرها على بيئة التصنيع والعلاقات الترابطية بين الوحدات التنظيمية داخل المنشأة. حيث يتولد عن تبني تلك الإستراتيجية تغيير في تصميم المصنع، ومستوى الآلية، كما تؤثر على بيئة اتخاذ القرار، وهو ما يؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المحاسبية المطلوبة لدعم اتخاذ القرار الإداري، ويتطلب توفيرها ضرورة تطوير الأبعاد الأربعة للمحاسبة الإدارية (النطاق، التكامل،



التجميع، الوقتية)، وكذا تطوير محاور المحاسبة الإدارية ( التخطيط، قياس الأداء، التعلم، التقرير) والأدوات الكفيلة بتحقيق المستهدف من كل محور بكفاءة. أن نظام المحاسبة الإدارية أصبح مطالباً بالتقرير عن عناصر غير تقليدية مثل معدلات الاستفادة من الآلات، والوقت غير المستغل الناشئ عن انتظار الآلات لحين وصول المواد أو مكونات المنتج، (Briers & Chua, 2001).

ان فاعلية استجابة المحاسبة الإدارية لمتطلبات تبني إستراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء تتوقف على مدى مشاركة المحاسبين الإداريين في عملية التخطيط للتحويل إلى نظم التصنيع المرنة، وقدرتهم على تحقيق التكامل بين نظم المعلومات الآلية والمجالات الوظيفية داخل المنشأة، ومدى تطويرها للمفاهيم الأساسية بما يتلاءم مع التغيرات المستجدة في المجالات التشغيلية والفنية المرتبطة بتبني تلك الاستراتيجية.

### ٦-٣. نظم دعم القرارات؛

لقد كانت نظم دعم القرارات حصدا للتطور في تكنولوجيا المعلومات خلال السبعينيات من القرن الماضي و تطورت خلال الثمانينيات و لم تكن تلك النشأة في حد ذاتها ثورة فنية بقدر ما كانت تطورا طبيعيا لطريقة استخدام الحاسبات، ان نظام دعم القرارات يركز ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات. وكان لظهور نظم دعم القرارات اكبر الأثر على متخذي القرارات في المجالات المختلفة لما تحققه هذه النظم من مزايا عديدة، وخاصة إمكانية اخذ وجهة نظر متخذ القرار بنظر الاعتبار. فنظم دعم القرارات تسمح لمتخذ القرار ان يضم حكمه الشخصي مع مخرجات الحاسب الالكتروني، بتيسير التفاعل بين العنصر البشري و تكنولوجيا المعلومات في إنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات. وعلية فان نظم دعم القرار هي نظم معلومات تعتمد على استخدام الحاسب الالكتروني والنماذج وقواعد البيانات بهدف مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال إمداد متخذي القرارات بإمكانية استرجاع وتحليل البيانات، وتتسم بالمرونة وإمكانية التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية مما يحقق جودة ودقة عملية اتخاذ القرارات (أبو الفتوح، مصدر سابق).

وتتميز نظم دعم القرارات بارتكازها على قاعدة بيانات شاملة ثلاثة الأبعاد تحتوي على بيانات محاسبية وغير محاسبية، تاريخية ومستقبلية، داخلية وخارجية، وتعتمد على الرسوم البيانية والجدول الإحصائية وأساليب بحوث العمليات في تحليل النتائج، فهي مصممة لتحسين عملية اتخاذ القرارات في ظل المتغيرات البيئية (الطنملي، ٢٠٠٢).



وتطوي استخدام نظم دعم القرارات على إمكانية تقليص دور المحاسب الإداري في المنشأة ، فال تقدم في تقنية المعلومات أخذ كثيراً من المهام الروتينية التي كان يقوم بها المحاسب الإداري، ولكنها في نفس الوقت تفتح إمامه مجالات أخرى للعمل مازالت شاغرة وهي تصميم وإدارة تلك النظم والوساطة بينها وبين المستخدمين، ويعد المحاسب الإداري أكثر الأطراف في المنشأة أهلية وجدارة لتولي ذلك الدور لإمامه بمختلف جوانب أنشطة المنشأة (قاسم، ٢٠٠٠)، فالمحاسبة الإدارية إذا كان عليها دعم الإدارة العليا ومديري الأقسام، فإن عليها أيضاً دعم الأهداف العليا للمنشأة وعدم التركيز فقط على مقياس الربحية.

#### ٦-٤ . استراتيجية الجمع بين نظام التكلفة المؤجلة والعاثد المحاسبي :

في ظل بيئة التصنيع الحديثة يهتم المحاسبون بتحديد تكاليف المنتجات لأغراض اتخاذ القرارات، من خلال الجمع بين نظم التكاليف التقليدية ونظام الانتاج الفوري، مما أوجد نظاماً جديداً متطوراً لتدفق التكاليف للخلف هو نظام التكلفة المؤجلة (BFC) Back Flush Costing، ويعد هذا النظام أسلوباً محاسبياً يعمل للخلف بدءاً من نقطة تكلفة الإنتاج المباع بغرض تخصيص التكاليف الإنتاجية على الإنتاج تحت التشغيل، ويعتمد على حذف تسجيل بعض القيود المحاسبية المتعلقة بالدورة الانسيابية أو كلها من تاريخ شراء المواد الخام إلى تاريخ بيع المنتجات التامة.

ويهدف نظام (BFC) إلى تسجيل كل التكاليف الإنتاجية خلال فترة محاسبية معينة، بحيث تتدفق لتصب بشكل مباشر ومرة واحدة في حساب الإنتاج المباع، وهذا التحول السريع للمواد الخام المباشرة إلى منتجات تامة الصنع، ومن ثم منتجات مباعه يبسط من نظم التدفق، ويؤدي إلى توفير وقت له وزنه وتوفير مجهود وتخفيض الأخطاء الحسابية، وفي نهاية الفترة المحاسبية إذا علم المحاسبون أن الشركة ما زالت تمتلك مخزوناً سلعياً يمكن استخدام نظام تدفق التكاليف المفاجئ المؤجل في تسجيل القيم القابلة للتخزين. (باسيلي، ٢٠٠٠) (Horngern&Foster.2008)

إن نظام التكلفة المؤجلة ساعد على تبسيط إجراءات التسجيل وخفض تكلفتها بصفة عامة، حيث تبين وجود حسابين فقط يتم التسجيل في كل منهما، أحدهما هو حساب مواد التشغيل والآخر تكلفة التحويل. وساعد أيضاً على تقسيم المشروع إلى مدخلات ومخرجات حيث يتم تسجيل المدخلات وفقاً لتكلفتها الفعلية والمخرجات وفقاً لتكلفتها المعيارية، مما أدى إلى التخلص من الأنشطة التي لا تحقق قيمة، ومن ثم التخلص من إجراءات تسجيلها على مستوى المصنع ككل (NCU,2007).



إن الدراسات المحاسبية بعد البحث والتجريب قد ارتأت أن يتم الجمع بين نظام التكلفة المؤجلة والعائد المحاسبي بناءً على أسس مدروسة ومتطلبات ضرورية انطلاقاً من كون العائد (الفائض) المحاسبي يشمل سعر البيع مخصوماً منه أية مدفوعات لجهات خارجية عن المشروع إضافة إلى كافة الأعباء والمصاريف الداخلية مثل الإهلاك والصيانة. تتبع أهمية استخدام العائد المحاسبي من أثره القوي في فاعلية استخدام الموارد وكفاءته، والتي تمثل نقاط اختناق في المشروع، إضافة إلى أن معدل العائد المحاسبي على مستوى كل وحدة من وحدات العناصر النادرة سيؤدي إلى دعم هدف التطور المستمر في زيادة نسبة الاستغلال، وفي الوقت نفسه سوف يشير إلى التطور في الأنشطة المكلفة في المشروع التي يتوقف الأداء الكلي للمشروع على تطويرها. (الجبالي، ١٩٩٨).

## ٧. الدراسة الميدانية :

### ١-٧ مجتمع الدراسة وعينته :

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الشؤون المالية والتكاليف بالإضافة إلى مدراء إدارة الجودة في الشركات الصناعية الحاصلة على شهادة الجودة (ISO 9000) في محافظات صنعاء إب وتعز، كانت الدراسة الميدانية على مرحلتين، المرحلة الأولى عبارة عن استبانة أولية مع مقابلات شخصية أجراها الباحث مع المختصين في الشركات المبحوثة اطلع واستفسر الباحث من خلالها عن أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة من قبل الشركات عينة الدراسة، لمعرفة أكثر أساليب المحاسبة الإدارية استخداماً من قبل الشركات، المرحلة الثانية استبانة رئيسية تم تصميمها على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث من المقابلات الشخصية والاطلاع الفعلي للأساليب المستخدمة من قبل الشركات. تم تصميمها في ضوء أهداف وفرضيات البحث وتضمنت الاستبانة أولاً مقدمة تعريفية بينت طبيعة الدراسة وتعريف لبعض المصطلحات الواردة فيها، وثم الأسئلة التي غطت جوانب البحث الرئيسية بما يتناسب مع أهداف البحث واختبار فرضياته، وقسمت الأسئلة إلى مجموعتين المجموعة الأولى تضمنت الأسئلة العامة (الديمغرافية) والخاصة بعينة البحث، والمجموعة الثانية الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات البحث، وتم ترتيب الأسئلة على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، وقام الباحث باختبار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها وكذلك مدى اتساق وثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات باستخدام معامل ارتباط Gronbach-Alpha والذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد العينة، وكانت قيمة



معامل ارتباط Gronbach-Alpha 0.91 وهي قيمة يستدل من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات أفراد العينة وإمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، بعد ذلك تم إجراء تحليل لإجابات عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- الوسط الحسابي منسوبا للقيمة العظمى لمقياس ليكرت، وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة أعلى من ٦٠٪، أي عندما يزداد الوسط الحسابي عن ٣ درجات من مساحة المقياس، بالإضافة إلى الانحراف المعياري والنسب المئوية لعمل تحليل أولي لإجابات أفراد العينة.
- ٢- تحليل (One Sample Test) (T) لاختبار فرضيات البحث.

#### ٢-٧ نتائج توزيع استمارة الاستبانة :

تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وأسفرت نتائج التوزيع والفرز كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول رقم (٢) توزيع قوائم الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	البيان
١٠٠	٦٥	الاستبيانات الموزعة
٧٨	٥١	الاستبيانات المستردة
٢٢	١٤	الاستبيانات غير المستردة
٧٨	٥١	الاستبيانات القابلة للتحليل



## ٣-٧ عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:

## ١-٣-٧ تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (٣) يبين الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	العدد	النسبة المئوية
١	<u>العمر:</u> ٣٠-٤٠ سنة أكثر من ٤٠ سنة	٢٨	٥٥
		٢٣	٤٥
٢	<u>الجنس:</u> ذكر أنثى	٥٠	٩٨
		١	٢
٣	<u>المؤهل العلمي:</u> بكالوريوس دبلوم عالٍ ماجستير	٣٢	٦٣
		١٤	٢٧
		٥	١٠
٤	<u>التخصص العلمي:</u> - محاسبة - أخرى	٤٥	٨١
		٦	١٩
٥	<u>سنوات الخبرة:</u> ١- ٥ سنوات أكثر من ٥ سنوات	١٢	١٧
		٣٩	٨٣



من خلال مراجعة الجدول أعلاه يتضح:

- ١ - نسبة المؤهل العلمي البالغة تدل على توفر التأهيل العلمي الكافي لدى المبحوثين والذي يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة على فقراتها بشكل دقيق بما يلبي هدف البحث، وهذا ما لمس الباحث من عند توزيع الاستبانة.
- ٢ - يدل ارتفاع نسبة الخبرة على ارتفاع درجة الثقة والاتساق في الإجابات.

### ٧-٣-٢ عرض البيانات واختبار الفرضيات:

توصل الباحث من خلال الاستطلاع الأولي والمقابلات الشخصية إلى إن الشركات عينة الدراسة لازالت تعتمد بشكل كبير على أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية وخاصة محاسبة المسؤولية، العائد على الاستثمار، تحليل التعادل، الموازنات التشغيلية، التسعير على أساس التكلفة مع إضافة هامش ربح، التكاليف المعيارية وان بيانات محاسبة التكاليف والادارية تستخدم بدرجة الأساس في تسعير المنتجات وتقييم الاداء. اما فيما يتعلق باستخدام الأساليب الحديثة فقد ظهر هنالك ضعف كبير في استخدامها، واهم أسباب عدم الاستخدام هو عدم توفر كوادر مؤهلة بسبب قلة التدريب وانخفاض كفاءة الإدارة، وهذا ما يبرر الدعوة لتطوير الأساليب المستخدمة خاصة وان المشاركين في الدراسة يدعمون بشكل كبير تطوير الأساليب المحاسبية التقليدية وضرورة إدخال الأساليب الحديثة على مراحل متتابعة خلال الفترات القادمة لكي تتلائم مع التكنولوجيا المتقدمة التي تستخدمها الشركات، ومواجهة حالات المنافسة في السوق.

### ٧-٣-١ نتائج اختبار الفرضية الأولى:

فرضية البحث « المحاسبة الإدارية التقليدية لا توفر معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات لان بيانات داخلية فقط على الرغم من احتياج الإدارة إلى البيانات الخارجية لاتخاذ قرار».

تم معالجة هذه الفرضية من خلال عدة فقرات يوضحها الجدول رقم (٤)، وتظهر النتائج اتفاق بين اراء عينة البحث بان المعلومات التي تقدمها المحاسبة الادارية التقليدية (بصورتها الحالي) لا تخدم عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير وان الأساليب المستخدمة تتطوي على العديد من جوانب القصور التي تعيق تقديم معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات، وانها تحتاج الى تطوير يتناسب مع التطور الحاصل في بيئة التصنيع، حيث بلغ متوسط المتوسطات لاجابات افراد العينة ٣,٨ والجدول رقم (٣) يوضح المتوسط الحسابي لمتغيرات الفرضية الأولى.



## والجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي لمتغيرات الفرضية الأولى

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
١	المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية التقليدية لا تتناسب مع بيئة الأعمال الحديثة للأسباب (أوجه القصور) الآتية عدم كفاية قاعدة بيانات المحاسبة الإدارية لدعم القرارات الإدارية لضعف تكامل البيانات المحاسبية مع البيانات المستمدة من مصادر أخرى	٤,١	٨٢	٠,٧٧
٢	المحاسبة الإدارية في ظل الوضع التقليدي لا تلبى حاجة الإدارة من المعلومات، نتيجة تركيزها على المستوى التشغيلي واعتمادها على المعلومات الداخلية (ليس لديها وسائل والأدوات لجمع معلومات عن البيئة الخارجية)	٤,٠١	٨٠	٠,٨٧
٣	أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية أصبحت عاجزة عن توفير معلومات تتلاءم مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة بسبب ارتباطها بتقديم معلومات تتعلق بالقرارات القصيرة الأجل بالاعتماد على التكاليف التفاضلية والمتغيرة واقتصارها على المقاييس المالية دون المقاييس غير المالية	٤	٨٠	٠,٩٨
٤	تأسست نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية التقليدية على مفهوم نظم الإنتاج التقليدية والتي تقوم على أساس الإنتاج بحجم كبير لمنتجات نمطية ذات مواصفات فنية محددة ومستقره وفي ضوء تكنولوجيا مستقره وبيئة أعمال تميل الى السكون والاستقرار النسبي	٣,٥	٧٠	٠,٧٦
٥	اقتصر دور المحاسبة على توفير ماتحتاجه المديرون من معلومات لاتخاذ القرارات الدورية دون محاولة التأثير على سلوك متخذ القرار	٣,٨	٧٦	٠,٨١



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
٦	فشل المحاسب الاداري في القيام بدورة الاستراتيجي، ومن ثم عدم إشراكه مع المديرين في تحديد الاستراتيجيات ورسم السياسات ووضع الخطط اللازمة	٣,٧	٧٤	٠,٧٢
٧	نظم معلومات محاسبة التكاليف والإدارية لم تتطور بنفس سرعة تطور النظم الإنتاجية	٣,٧	٧٤	٠,٦٨
٨	نظام التكاليف التقليدي هو العدو الأول أمام الأداء الصناعي الجيد والإنتاجية	٣,٥	٧٠	٠,٧٦

من خلال الجدول يمكن تقسيم الإجابات الى الفئات التالية:

الفئة الأولى: وتشمل الفقرات (١) و(٢) و(٣) والتي حصلت على أعلى نسبة موافقة إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة (١) ٤,١ وبنسبة موافقة ٨٢٪ ولفقرة (٢) ٤,٠١ وبنسبة ٨٠٪ ولفقرة (٣) ٤ وبنسبة ٨٠٪ وهذا يعني ان معظم الإجابات الخاصة بالفقرات من (١-٣) قد تركزت على الموافقة والموافقة التامة ويعود السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى قصور أنظمة المحاسبة الإدارية المطبقة عن تقديم معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئة التصنيع الحديثة، لانها تركز على اظهار النتائج التشغيل الفعلي في المدى القصير وليس على مسببات هذه النتائج، واعتمادها على المعلومات الداخلية (ليس لديها وسائل والأدوات لجمع معلومات عن البيئة الخارجية)، وهذا يفسر قصورها في إعطاء صورة متكاملة عن كافة جوانب الأداء المحاسبي في الأجل الطويل.

الفئة الثانية: والتي حصلت على نسبة متوسطة من الموافقة حيث يشير الوسط الحسابي للفقرات من ٤-٨ ان أعلى وسط حسابي بلغ ٣,٨ ونسبة موافقة ٧٦٪ وقل وسط حسابي بلغ ٣,٥ ونسبة ٧٠٪ وهذا يشير ان اغلب الاجابات كانت تتفق مع ما طرحه البحث من تساؤلات. ويمكن ان يعود السبب في تشتت الإجابات من قبل عينة البحث الى تنوع المنشآت التي ينتمي اليها افراد العينة واختلاف إجماعها وإمكانيتها في السوق.

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من أفراد العينة لمتغيرات الفرضية الأولى أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس وان هذا الفرق لا يعود للصدفة تم استخدام اختبار One Sample T- test ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج اختبار الفرضية الأولى.



### الجدول رقم (٥) اختبار One Sample T-test لمتغيرات الفرضية الأولى

Mean Difference	sig	df	T	المتغيرات
1.1538	0.000	50	9.51	X11
0.865	0.000	50	4.26	X12
0.846	0.000	50	7.55	X13
0.8077	0.000	50	9.577	X14
1.0385	0.000	50	11.120	X15
1.011	0.000	50	9.504	X16
1.0	0.000	50	8.554	X17
0.99	0.000	50	7.889	X18
0.9423	0.000	50	11.466	COMPUTE a11 = MEAN(x11 .x12.x13.x14.x15.x16.x17.x18) ((COMPUTE

من الجدول نلاحظ ان قيمة T المسحوبة أكبر من قيمة T الجدولية لجميع متغيرات وأن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات اقل من ٠,٠٥ ، مما يعني وجود انسجام في اجابات افراد العينة حول قبول الفرضية الأولى وبمستوى ثقة ٩٥٪ ، وهذا يتفق مع العديد من الدراسات التي اكدت ان الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية لاتقدم معلومات ملائمة لبيئة التصنيع الحديثة ويجب تطويرها مثل دراسة Otley 1985 ودراسة Johnson & Kaplan.

#### ٧-٣-٢-٢: اختبار الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية « في ظل بيئة التصنيع الحديثة يجب على الشركات الصناعية اليمنية تطوير (إعادة هندسة) أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية».

تم معالجة هذه الفرضية من خلال تسعة متغيرات وبين الجدول رقم (٦) النتائج الأولية لتحليل اجابات أفراد العينة ، فيما يخص متغيرات هذه الفرضية.



## جدول رقم (٦) الوسط الحسابي لمتغيرات الفرضية الثانية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
	من الضروري تطوير (إعادة هندسة) أساليب المحاسبة الإدارية للأسباب الآتية			
١	إعادة هندسة المحاسبة الإدارية ينظر إليها على أساس كونها وسيلة وسيطة تقوم بها المنظمات لتحقيق النجاح في ظل التكيف مع العوامل الموقفية	٤,٤	٨٨	٠,٨٧
٢	هنالك فجوة بين أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة وأساليب التصنيع الحديثة تتطلب إعادة النظر في النظم والأساليب المستخدمة بالشكل الذي يضمن إنتاج معلومات دقيقة عن تكلفة المنتجات تساعد على تلبية احتياجات البيئة الصناعية الجديدة من المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	٤,٢	٨٤	٠,٨٨
٣	التحدي الأساسي الذي يواجه المحاسبة الإدارية يتمثل في تطوير أهدافها وأدواتها التقليدية لكي تتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة الصناعية الجديدة	٤,١	٨٢	٠,٩٦
٤	تطبيق أساليب تكنولوجيا حديثة يجب أن يقترن ويتزامن معه تصميم وتطبيق أساليب جديدة لنظم التكاليف والمحاسبة الإدارية تفرز معلومات تكاليفية تفيد في تبرير استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة	٣,٩	٧٨	٠,٦٥
٥	ولدت بيئة التصنيع الحديثة متطلبات أدت إلى تغيرات في هيكل التكاليف و زيادة الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية في مجال قياس وتقويم الأداء الصناعي	٣,٨	٧٦	٠,٧٨
٦	يجب أن تحتوى تقارير المحاسبة الإدارية، في ظل البيئة الصناعية الحديثة ، على معلومات تشغيلية تفصيلية غير مالية إلى جانب المعلومات المالية .	٣,٦	٧٢	٠,٩٨



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
٧	زيادة عدد وهيكل عناصر التكاليف غير المباشرة يزيد من الحاجة إلى وضع أسس تخصيص جديدة ودقيقة لها لتقديم معلومات السليمة للإدارة لاتخاذ القرارات.	٣,٥	٧٠	٠,٦٦
٨	في ظل البيئة الصناعية الحديثة ، تحول الاهتمام عند اتخاذ بعض القرارات (مثل قرار الشراء أم الصنع) إلى التركيز على تعظيم الوفورات التكاليفية بدلاً من تدينه التكاليف	٣,٣	٦٦	٠,٧٠

#### بالرجوع الى الجدول يمكن ملاحظة النقاط التالية :

١. اتفقت عينة البحث بشكل كبير مع ضرورة إعادة هندسة أساليب المحاسبة الإدارية اذ بلغ اعلى وسط حسابي (٥, ٤) وبنسبة موافقة ٩٠٪. في حين بلغ ادني وسط حسابي (٣, ٣) وبنسبة موافقة ٦٦٪. وهذا يعني ان معظم إجابات أفراد العينة قد تركزت في الموافقة والموافقة التامة .
٢. حصلت الاجابة رقم (١) والمتعلقة «إعادة هندسة المحاسبة الإدارية ينظر إليها على أساس كونها وسيلة وسيطة تقوم بها المنظمات لتحقيق النجاح في ظل التكيف مع العوامل الموقفية مع الاجابة (٢) والمتمثلة «هنالك فجوة بين أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة وأساليب التصنيع الحديثة تتطلب إعادة النظر في النظم والأساليب المستخدمة بالشكل الذي يضمن إنتاج معلومات دقيقة عن تكلفة المنتجات تساعد على تلبية احتياجات البيئة الصناعية الجديدة من المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات» على أعلى موافقة (٢, ٤) بنسبة (٨٤٪) الامر الذي يشير الى ادراك واتفاق افراد العينة باهمية اعادة هندسة المحاسبة الادارية كعامل اساسي لتطوير أساليب المحاسبة الادارية للتكيف مع التغيرات في بيئة التصنيع.
٣. حصلت الاجابة رقم (٨) والمتمثلة «في ظل البيئة الصناعية الحديثة تحول الاهتمام عند اتخاذ بعض القرارات (مثل قرار الشراء أم الصنع) إلى التركيز على تعظيم الوفورات التكاليفية بدلاً من تدينه التكاليف» على ادنى درجة موافقة بين افراد العينة وبنسبة (٦٦٪) وهذا يشير الى ان تدنية التكاليف لازال يمثل هدف اكثر اهمية من تعظيم الوفورات في التكاليف لدى المنشآت الصناعية عينة البحث، وهذا يدل على ضعف الوعي التكاليفي.



وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من أفراد العينة لفقرات الفرضية الثانية اكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس وإن هذا الفرق لا يعود للصدفة تم استخدام اختبار One Sample T-test والجدول رقم (٧) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

#### الجدول رقم (٧) اختبار One Sample T-test لمتغيرات الفرضية الثانية

Mean Difference	sig	df	T	المتغيرات
0.877	0.000	50	8.233	X21
0.865	0.000	50	7.956	X22
0.846	0.000	50	9.903	X23
0.8077	0.000	50	7.495	X24
1.110	0.000	50	9.710	X25
1.011	0.000	50	11.660	X26
1.00	0.000	50	6.887	X27
0.876	0.000	50	8.233	X28
0.9423	0.000	50	15.29	COMPUTE a11=MEAN(x21, x22, x23, x24, x25, x26, x27, (x28.) (COMPUTE

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة T المسحوبة أكبر من قيمة T الجدولية لجميع متغيرات هذه الفرضية وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠ وهذا يشير على وجود انسجام في إجابات أفراد الذين يرون ان إعادة هندسة المحاسبة الادارية اصبحت ضرورية في ظل التنافس السائد في بيئة التصنيع الحديثة، لذا تقبل الفرضية الثانية وبمستوى ثقة ٩٥٪. وهذا يتفق مع ما طرحه عبد المنعم (١٩٩٩) الذي أكد على الاهتمام بالدور التأثيري للمحاسبة الإدارية بحيث يتم إعادة تصميم أساليب المحاسبة الإدارية لكي تتوافق مع استراتيجيات التصنيع الحديثة. وتوصلت دراسة Carrison 1991 الى عدم ملائمة الاساليب التقليدية للرقابة على التكاليف في ظل التطور في بيئة التصنيع ويجب البحث عن اساليب جديدة.



### ٣-٢-٣-٧: اختبار الفرضية الثالثة :

فرضية البحث» في ظل بيئة التصنيع الحديثة يجب على الشركات الصناعية استخدام أساليب محاسبية جديدة لتوفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات».

لاختبار هذه الفرضية طرح الباحث مجموعة من الأساليب المحاسبية الحديثة لمعرفة مدى أهميتها للشركات الصناعية. وأوضحت النتائج أن الشركات الصناعية في اليمن تؤيد هذه الأساليب ولكن بشكل متفاوت والجدول (٨) يظهر النتائج التي تم التوصل إليها

الجدول رقم (٨) الوسط الحسابي لمتغيرات الفرضية الثالثة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
١	في ظل بيئة التصنيع الحديثة من الضروري توجيه الاهتمام نحو استخدام الفلسفات الإدارية الحديثة مثل المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأساليب إدارة التكلفة	٤,٦	٩٢	٠,٧٨٧
٢	مدخل المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يلبي حاجة الإدارة من المعلومات المالية وغير المالية لكونه يركز على تحليلات أوسع للتكلفة اضافة الى توفير المعلومات عن البيئة الخارجية	٤,٤	٨٨	٠,٨٩٩
٣	في ظل المنافسة الحادة يصعب علي المنظمة التحكم في أسعار منتجاتها ، ويصبح الدور المؤثر الذي يمكن لها القيام به هو إدارة التكلفة بما يحقق لها ميزة تنافسية	٤,١	٨٢	٠,٩٤١
٤	إدارة التكلفة تعني مجموعة التصرفات التي تقوم بها المنشآت الأعمال لإرضاء احتياجات المستهلكين بأقل طلب ممكن على الموارد	٤	٨٠	٠,٨٢٢
٥	أساليب وأدوات إدارة التكلفة تعد بمثابة توجه إداري محاسبي مستحدث للرقابة الفعالة لأنشطة المنشأة بهدف ترشيد استخدام الموارد الكلية المتاحة للمنشأة والتحكم في الأنشطة المستهلكة لهذه الموارد	٣,٩	٧٨	٠,٩٩



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
٦	فى ضوء البيئة الصناعية الحديثة تصبح دورة حياة المنتج قصيرة مما يترتب عليه ضرورة أن تتفهم الإدارة تكلفة التشغيل وتكاليف الأنشطة المدعمة الأخرى	٣,٨	٧٦	٠,٨٣٣
٧	يوفر منهج التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج معلومات هامة وضرورية لمتخذي القرارات لغرض فهم إدارة التكاليف خلال مراحل تصميم المنتج، تطويره، إنتاجه، تسويقه، توزيعه، صيانتة، تقديمه للمستهلك.	٣,٩	٧٨	٠,٩٦٦
٨	ظهور نظم دعم القرارات كان لها أكبر الأثر على متخذي القرارات في المجالات المختلفة لأنها تسمح لصانع القرار غير المتخصص في علم الحاسوب والبرمجة بإمكانية استخدام الحاسب في التعامل مع نماذج القرارات وقواعد البيانات للوصول الى الحل الأمثل او دعم عملية اتخاذ القرار	٤	٨٠	٠,٧٧
٩	استخدام نظم دعم القرارات تفتح إمام المحاسب الإداري مجالات أخرى للعمل هي تصميم وإدارة تلك النظم والوساطة بينها وبين المستخدمين	٣,٧	٧٤	٠,٧١
١٠	يساعد تطوير مدخل قياس التكلفة علي أساس المواصفات علي تلافي الانتقادات الموجهة إلي مدخل قياس التكلفة علي أساس النشاط	٣,٥	٧٠	٠,٥٤٥
١١	تطوير مدخل قياس التكلفة علي أساس المواصفات لقياس تكلفة المنتجات يساعد على تخطيط تكاليف المنتج ، من خلال تحديد مستويات إنجاز كل صفة من مواصفات المنتج	٣,٨	٧٦	٠,٨٨٧
١٢	استخدام قواعد بيانات التكلفة يدعم مراحل تصميم، تخطيط، تقدير التكلفة، وتقييم الأداء.	٣,٤	٦٨	٠,٩٠



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
١٣	استخدام قواعد بيانات التكلفة هو ليس مجرد الوصول الى تقديرات للتكلفة بل يحوي في ثناياه على تقدير مرن للتكلفة	٣,٦	٧٢	٠,٨١٠
١٤	تطوير مقاييس الأداء يهدف الى توفير مقياس تكامل للأداء بحيث يتضمن كل من المقاييس المالية وغير المالية للكفاءة والجودة والتسليم .	٣,٧	٧٤	٠,٩٧
١٥	استراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء تمثل احد المدخل الحديثة لتطوير المحاسبة الإدارية لضمان بقاؤها واستمرارها	٣,٢	٦٤	٠,٨٧٢
١٦	ان فاعلية استجابة المحاسبة الإدارية لمتطلبات استراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء تتوقف على مدى مشاركة المحاسبين الإداريين في عملية التخطيط للتحويل إلى نظم التصنيع المرنة،	٣,١	٦٢	٠,٩٩١
١٧	نظام التكلفة المؤجلة ساعد على تبسيط إجراءات التسجيل وخفض تكلفتها بصفة عامة، حيث تبين وجود حسابين فقط يتم التسجيل في كل منهما، أحدهما هو حساب مواد التشغيل والآخر تكلفة التحويل.	٢,٨	٥٦	٠,٥٩٦
١٨	التسجيل الدفترى في ظل نظام التكلفة المؤجلة بعد الانتهاء من الإنتاج وتحويله إلى سلع مبيعة يساعد على تجنب الدخول في كثير من التفاصيل التي كانت تمثل مشكلات في الماضي	٣,٠	٦٨	٠,٧٥٥

من الجدول نلاحظ اتفاق عينة البحث بشكل كبير على ان أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية مع الأساليب الاخرى المقترحة من قبل الباحث يمكن ان تساهم في تطوير المعلومات التي تقدمها المحاسبة الادارية لمتحذي القرارات، حيث بلغ متوسط المتوسطات لاجابات افراد العينة (٣,٩) بلغ اعلى متوسط حسابي (٤,٦) وبنسبة (٩٢٪)، وادنى متوسط حسابي (٢,٨) وبنسبة موافقة (٥٦٪) وهذا يعني ان الإجابات لم تتركز في مجال واحد وانما اخذت مدى مختلف والسبب في رأى الباحث



يعود الى ان بعض الاساليب المقترحة من قبل الباحث غير معرفة من قبل المبحوثين. من خلال النتائج يمكن التوصل الى:

١. ان النتائج أعلاه تدعم نتائج الفرضية الثانية والخاصة بضرورة إعادة هندسة اساليب المحاسبة الادارية المستخدمة في الشركات الصناعية اليمينية .
  ٢. وجود تشتت في اجابات افراد العينة حوال الاساليب المقترحة والسبب اختلاف حجم الشركات، ودرجة معرفة الشركات بهذه الاساليب .
  ٣. ان اكثر الفقرات التي حصلت على موافقة عينة البحث بنسبة كبيرة هي الفقرات الخاصة بالمحاسبة الادارية الإستراتيجية، ادارة التكلفة الإستراتيجية، نظم دعم القرارات وقواعد بيانات التكلفة اذ تراوح الوسط الحسابي لفقرات هذه المجموعة بين (٦, ٤) وبنسبة موافقة (٩٢٪) و(٨, ٣) وبنسبة موافقة (٧٦٪) والسبب في ذلك حسب راي الباحث ان هذه الاساليب اكثر انتشارا، تدولا، واكثر شيوعا من الاساليب الاخرى.
  ٤. ان الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة متدنية هي الفقرات خاصة باستراتيجية الاستجابة لرغبات العملاء، والتكلفة المرتفعة، حيث تراوح الوسط الحسابي لها (٢, ٣) و(٨, ٢) والسبب في ذلك يعود الى ان هذه الأساليب قليلة التداول أكاديميا في المراجع العربية وقليله الاستخدام من قبل المنشآت الصناعية العربية.
- وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من أفراد العينة لفقرات الفرضية الثالثة لا يعود للصدفة تم استخدام اختبار One Sample T-test والجدول رقم (٩) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول رقم (٩) اختبار One Sample T-test لمتغيرات الفرضية الثالثة

Mean Difference	sig	df	T	المتغيرات
0.877	0.000	50	8.233	X31
0.865	0.000	50	7.956	X32
0.846	0.000	50	9.903	X33



Mean Difference	sig	df	T	المتغيرات
0.8077	0.000	50	7.495	X34
1.110	0.000	50	9.710	X35
1.011	0.000	50	11.660	X36
1.00	0.000	50	6.887	X37
0.876	0.000	50	8.233	X38
0.899	0.000	50	7.556	X39
0.687	0.000	50	6.887	X310
0.897	0.000	50	8.765	X311
0.9665	0.000	50	9.77	X312
1.123	0.000	50	7.667	X313
1.11	0.000	50	11.55	X314
1.11	0.000	50	8.789	X315
0.987	0.000	50	10.321	X316
0.965	0.000	50	7.385	317X
1.09	0.000	50	10.543	X318
0.9423	0.000	50	17.29	COMPUTEa11= MEAN(x31, x32.x33.x34.x35.X36.X37.X38 .X39 .X310 .X311 .X312 .X313 .X314 .X315 .X316 .X317 )

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة T المسحوبة أكبر من قيمة T الجدولية لجميع متغيرات هذه الفرضية وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠ وهذا يشير على وجود انسجام في إجابات أفراد الذين يرون ان استخدام الاساليب الحاسوبية الحديثة اصبح ضروري للتخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة ،، لذا نقبل الفرضية الثانية وبمستوى ثقة ٩٥٪.



## ٨. النتائج والتوصيات :

### ٨-١ النتائج :

١. ان الشركات الصناعية اليمنية لازالت تعتمد بشكل كبير على استخدام اساليب المحاسبة الادارية التقليدية، وأكثر الأساليب المستخدمة: محاسبة المسؤولية، العائد على الاستثمار، تحليل التعادل، الموازنات التشغيلية، التسعير على أساس التكلفة مع إضافة هامش ربح، التكاليف المعيارية، وتستخدم بيانات محاسبة التكاليف والادارية بدرجة أساس في تسعير المنتجات وتقييم الاداء.
٢. ان الاساليب الحديثة لاتتمتع باستخدام واسع النطاق، واهم اسباب عدم استخدام هو عدم توفر الكوادر المؤهلة و عدم توفر التدريب الكافي للمحاسبين،بالإضافة الى عدم توفر اساس علمي حول اهمية تلك الاساليب.
٣. قصور أنظمة المحاسبة الإدارية المطبقة في الشركات الصناعية اليمنية عن تقديم معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئة التصنيع الحديثة ،لأنها تركز على اظهار نتائج التشغيل الفعلي في المدى القصير وليس على مسببات هذه النتائج، واعتمادها على المعلومات الداخلية(ليس لديها وسائل والأدوات لجمع معلومات عن البيئة الخارجية) ،وهذا يفسر قصورها في إعطاء صورة متكاملة عن كافة جوانب الأداء المحاسبي في الأجل الطويل.
٤. اعادة هندسة المحاسبة الادارية أصبحت ضرورية في ظل التنافس السائد في بيئة التصنيع الحديثة.
٥. أن أفضل أساليب المحاسبة الادارية الملائمة لبيئة التصنيع الحديثة هي التي تجمع بين الاساليب التقليدية والأساليب الحديثة لان هنالك العديد من أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية تقدم فائده ومنفعة يمكن ان تساهل مع الأساليب الحديثة في تطوير عملية اتخاذ القرارات.
٦. دعم المشاركين في الدراسة بشكل كبير تطوير الأساليب المحاسبية التقليدية وضرورة إدخال الأساليب الحديثة على مراحل متتابعة خلال الفترات القادمة لكي تتلائم مع التكنولوجيا المتقدمة التي تستخدمها الشركات ،ومواجهة حالات المنافسة في السوق.
٧. شملت إعادة الهندسة قطاعات ومجالات وحقول معرفية إدارية كثيرة منها الصحة، التأمين، البنوك ،تكنولوجيا المعلومات، التسويق والسياحة، واثبت نجاحها في مختلف هذه القطاعات.



## ٨-٢ التوصيات:

١. على اقسام المحاسبة في الجامعات اليمينية ادخال اساليب المحاسبة الادارية الحديثة ضمن المناهج الدراسية لتوفير الكوادر المؤهلة لتطبيق هذه الاساليب مستقبلا. بالإضافة الى الاطلاع والاستفادة من التطورات الحديثة في علم المحاسبة من قبل الأساتذة والباحثين والطلبة الجامعيين سواء كان ذلك بالنشرات العلمية، المجلات العلمية، الندوات والمؤتمرات.
٢. ضرورة ادخال المحاسبين بشكل عام والمحاسبين الادارين بشكل خاص في دورات تدريبية بشكل مستمر حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم والاستفادة من الاساليب الحديثة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
٣. ضرورة الاستفادة من المزايا التي تحققها اعادة الهندسة من خلال تطوير اساليب المحاسبة الادارية التقليدية واستخدام الاساليب الحديثة وبشكل تدريجي خلال السنوات الثلاثة القادمة لكي تتمكن من مواجهة المنافسة السائدة في السوق.
٤. على الشركات اليمينية الاعتماد على المعلومات غير المالية والتي تاخذ بعد استراتيجي اضافة الى المعلومات المالية في تقييم الاداء ومقارنة اداء الشركة مع اداء افضل الشركات .
٥. تشكيل لجان علمية متخصصة للاستفادة من الاساليب الحديثة وإمكانية إدخاله في بيئاتنا للاستفادة من مزاياها وتعلم الآخرين منها.
٦. على المنظمات أن تكيف (تغير) أساليب المحاسبة الإدارية بين الحين والآخر بما يتلاءم ومدخلاتها ومخرجاتها في ظل التغيرات السريعة.



## المراجع

١. البرواري، نزار عبد المجيد، (١٩٩٩)، «إعادة هندسة نظم العمل لتمييز المنظمات»، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (٢٨)، تموز.
٢. الجبالي، محمد مصطفى (١٩٩٧) «دراسة تطوير منهج تحديد التكلفة حسب الأنشطة خلال دورة حياة المنتج تحقيقاً لاهداف التخطيط الاستراتيجي والتطور المستمر للمشروعات المتقدمة تكنولوجيا» مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، كلية التجارة بني سويف، العدد الثاني.
٣. الجبالي، محمد مصطفى (١٩٩٨) «نموذج مقترح لتخفيض التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي تحليل القيمة وهندسة القيمة»، مجلة البحوث الحاسبية، الجمعية السعودية للحاسبين، المجلد الثاني العدد ١، مايو.
٤. الجبالي، محمد مصطفى؛ الجبر، بثينة عبد الرحمن (١٩٩٨) «تطور نظام التكاليف من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة بالتدفق العكسي والفائض الحاسبية لمواجهة احتياجات نظام الإنتاج الفوري» الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد ٢٧، العدد ٢.
٥. الجبالي، محمد مصطفى (١٩٩٩) «التوجه نحو استخدام قواعد بيانات التكلفة في تحقيق مفاهيم التصميم في حدود معينة واعتبارات نظم الانتاج المرنة» مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع،.
٦. الجليلاتي، محمد وفخر، نواف (٢٠٠٦) «محاسبة التكاليف (٣) (التكاليف المعيارية) منشورات جامعة دمشق.
٧. الحمود، تركي راجي (١٩٩٧) «مدى استعمال أساليب المحاسبة الإدارية وطرق تقويم الإنفاق الرأسمالي من قبل الشركات المساهمة القطرية» المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد ٤، عدد ٢، مايو.
٨. الخاطر، خالد ناصر وقطب، أحمد سباعي (٢٠٠٣) «دراسة تحليلية لاستخدام اساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية القطرية» المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، العدد الاول
٩. الخيال، توفيق عبد المحسن (٢٠٠٤) «مدى فعالية تطبيق مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج في تخفيض التكاليف» المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٢٨، العدد ٤، ٢٠٠٤.



١٠. السباعي، ابراهيم (١٩٩٦) «تشخيص مجالات خفض التكلفة / طرق التشخيص ووسائل التطبيق» مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، العدد التاسع، مايو.
١١. الشامي، مصطفى نبيل (١٩٩٢) «مدخل مقترح لقياس التكاليف علي أساس المواصفات بهدف تحسين جودة الإنتاج وتخفيض التكلفة في ظل تطبيق اتفاقية الجات» المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد (١٦) العدد (٢).
١٢. الطنملي، سهير فتحي (٢٠٠٢) «أثر المحاسبة الادارية الاستراتيجية على تفعيل دور المنظمات الالكترونية في البيئة التنافسية» المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، العدد الاول.
١٣. العفيري، فؤاد أحمد (٢٠٠٦) «تقييم الأداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن» أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق
١٤. باسلي، مكرم (٢٠٠٧) «محاسبة التكاليف الأصالة والمعاصرة» المكتبة العصرية، المنصورة..
١٥. حسين، أحمد حسين (٢٠٠٣) «المحاسبة الإدارية المتقدمة»، الدار الجامعية..
١٦. صالح، سمير أبو الفتوح (٢٠٠٠) «المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، مدخل معاصر لدعم القرارات في البيئة التنافسية».
١٧. عبد العليم، نجاتي إبراهيم (١٩٩٤)، «مدخل قياس التكاليف علي أساس المواصفات ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات»، مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية)، كلية التجارة ببني سويف، العدد (٩).
١٨. شعيشع، مختار اسماعيل (١٩٩٧) «مدخل مقترح لاستخدام مفهوم إعادة الهندسة في المراجعة الضريبية / دراسة ميدانية» المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، يناير.
١٩. عبد الدائم، صفاء محمد (٢٠٠١) «نحو اطار مقترح لادارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة/ دراسة تطبيقية» المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث.
٢٠. فرنش وندول وجونير سيسل، (٢٠٠٠)، «تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك التنظيمي لتحسين المنظمة» ترجمة الهندي، وحيد بن أحمد، ط/١، معهد الإدارة العامة - الرياض، السعودية.
٢١. قاسم، عبد الرزاق محمد (٢٠٠٠) «استخدام قواعد البيانات في تصميم نظم التكاليف الهادفة لدعم عمليات صنع القرارات الإدارية» مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٦، العدد الثاني..

٢٢. مفتي ، محمد حسن علي و الخيال ، توفيق عبد المحسن (٢٠٠٢) « مدى تطبيق اساليب المحاسبة الادارية في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية» ، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة ، القاهرة ، العدد الرابع.
٢٣. نصر عبد الكريم محمد ، ورشيد الكخن (١٩٩٧) «مستلزمات تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة في بعض الشركات الفلسطينية» ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٤ مجلد ٣٦ ، مارس.
24. Adamany, H.& Gonsalves, F. (1994) « Life cycle Management an Integrated approach to managing investments “ Cost Management. Vol. 8. No.2.
25. Adler R., Everett ,A. ,Waldron ,M.( 2000”Advanced Management Accounting Techniques in Manufacturing Utilization. Benefits. and to Implementation” Accounting Forum .
26. Alford, D., Sackett, P. & Nelder, G.:( 2000) “Mass Customization – an automotive perspective”. International Journal of Productions Economics. Vol. 65. pp. 99-110.
27. Anderson, D.(2009)” Activity Based Costing in Project Management “<http://pmstudent.com/activity-based-costing-in-project-management>
28. Ansari, S., et al “ Cost Management.” Vol. 20. Iss. 5 . A TEMPLAT FOR IMPLEMENTING TARGET COSTING . Sep/Oct 2006
29. Bell, Jan& Kim, Woon (2003)” Best Practices in Target Costing” Management accounting quarterly .Winter.
30. Bennett.R., & Hendricks.J. (1987) “ Justifying The Acquisition of Automated Equipment” Management Accounting . Jul.
31. Blocher, et al , (2008) “ Cost Management :Astrategic Emplasis “ Mc-Graw Hill ..
32. Briers M. & Chua W. F. (2001) “The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing”. Accounting, Organizations & Society.V (26)No.3. pp. 237-269.
33. Brimson, James A.(1986). “How Advanced Manufacturing Technologies Are Reshaping Cost Accounting ” Management Accounting. USA. March. Vol. 67. No.9. PP.25-29.
34. Burch ,john G.( 1994) “Cost and management Accounting :A Modern Approach West Publishing Company “.

35. Chenhall .h. & k. Smith (1998) “Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: an Australian Study “ Management Accounting Research.9.p1-19.
36. Cook. M. & Forquharson .C.(998)”Business Economic “ Pitman publishing .London.
37. Chen N. R. . Chung. C.. (2002) ” Cause-Effect Analysis for Target Costing” Management accounting quarterly Winter.pp.3-5.
38. Cooper. R. & Slagmulder R.. (1999) “ Develop Profitable New Products With Target Costing “ Sloon Management Review..p.51
39. Cooper. R. & Kaplan. R.( 1988) “How Cost Accounting Distorts Product Costs” Management Accounting. April.
40. Dilts.D.M. & Grabski.S.V.. (1990) “ Advanced Manufacturing Technologies What They Can Offer Management Accountants “ . Management Accounting.Feb.. PP.50 -51.
41. Drucker. E.Peter. (1994). “The Theory of The Business”. Harvard Business Review. Sept-Oct.
42. Drury. c.. (2000) “Management & Cost Accounting” UK. Thomson..
43. Evans. B.Philip & Wurster. S. Thomas (1997). “Strategy and The New Economics of Information”. Harvard Business Review. Sept-oct .
44. Ferrara.W..( 1990) “ The New Cost Management Accounting More Questions Than Answers “. Management Accounting . Oct...
45. Fitzgerald. K. (1997) “Cost tops all Design Concerns”. Purchasing. Vol.122. No.5. US. (Apr): p.64.
46. Forza. G. & Salvador. F. (2001) “Information Flows for High-performance manufacturing” International Journal of Production Economics. Vol. 70. . pp. 21-36.
47. Groth. Johnand & Michael. Kinney (1994)”Cost Management and Value Creation” Management Decision. Vol.32 .No 4.
48. Guilding c..et al “Budgeting and Standard Costing Practices in New Zealand and the United Kingdom “ The International Journal of Accounting . vol. 33 .No. 5. 1998.
49. Hammer. Michael (1990). “Reengineering Work: Don’t Automate Obliterate” ; Harvard Business Review: July-Aug



50. Hammer Michael & Champy. James (1994). "Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution". 3/ed. Harper Collins Publisher. Inc., USA .
51. Harvey. Bruce. T.(1987) "How Cost Driver Accounting Supports JIT Manufacturing" APICS . International Conference Proceeding .October
52. Horngren . Charles & Foster . George & Srikant . Datar (2003) "Cost Accounting : A Managerial Emphasis " Prentice Hall..
53. Horngren . Charles & Foster . George & Srikant . Datar (2000) " Cost Accounting : A Managerial Emphasis " . 10<sup>th</sup> ed .. prentice – Hall. U.S.A. .
54. Hiromoto. T.. (1999) "Restoring The Relevance of Management Accounting" Journal of Management Accounting Research. p4-9.
55. Innes. J. and F. Mitchell.1990. "The Process Of Change In Management Accounting: Some Field Study Evidence. " Management Accounting Research . March. PP.3-19.
56. Ivancevich. M. (2007 ) " Inventory Management. Just-In-Time. and Backflush Costing". www3.nccu.edu.tw.
57. Partridge. m. & Perren. .(1993) " \_Cost Analysis of the Value Chain Another Role for Strategic Management Accounting " Management Accounting London .Vol.72. No.
58. John et. al.(1997). "Management: Quality & ompetitiveness". 2/ed. McGraw-Hill. Co.
59. Karjwski . L. & Ritzman . 1993– Wesley L..( 1999 ) " Operation Management Strategy and Analysis" Adison L.(Publishing co. Inc .
60. Madu. c.. et al (2002) " A Hierarchic metric approach for integration of green issues in manufacturing a paper recycling application " Environ Manager .march .p.261.
61. National Chengchi University .July/ August.
62. O'Connor. N.G..et al (2004) " The adoption of "Western" management accounting/controls in China's state-owned enterprises during economic transition " Accounting, Organizations and Society.Vol 29. Issues 3-4. April-May. Pages 349-375
63. Pine. B.J. & Gilmore. J.H.: "The four faces of mass customization". Harvard Business Review. Vol. 75. No. 1. 1997. pp. 91-101.

64. Porter. Michael.(1985) “Competitive Strategy :Teechniques For Analysis Industeris & Competitiveness “ USA.
65. Primose . P.(1988). “ ATM Investment and Costing System” Management Accounting . October. PP. 26-27.
66. Robbins. S.p (1990) “Organization Theory” New Jersey: Prentice-Hall Co.
67. Roslender . Robin. & Hart. S (2003).” In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives”Management Accounting Research. Vol. 14. No. 3. September .
68. Rossi. E.Joel. (1995). “Total Quality Management”. Text. Cases. & Readings 8/ed. St. Lucie Press. USA.
69. Russel. Robert & Taylor . Bernard. “ Production and Operation Management Focusing on Quality and Competitiveness” prentice – Hall co.. 1995
70. Sandweell .Richard & Norman .M.. (1999) “will Accounting be Just in Time “ Accountancy .Sept ..
71. Shank. et al (2008)” Strategic Cost Management The New Tool For Competitive” India ..
72. Shields. M. & Mark .Y. (2001)”Effective Long- Term Cost Reduction A Strategic Perspective “ Reading in Management Accounting .Third Edition.
73. Slack. Nigel & et al. (1998). “Operations Management”. 2/ed. William Clower Ltd. Beceles. Great Britain.
74. Sriram. R.S.( 1995) “Accounting Information System issues of FMS”. Integrated Manufacturing System. Vol. 6. No. 1. .
75. Streicher. h..& Rackwitz .R.. (2004) “Time-variant reliability-oriented structural optimization and a renewal model for life cycle costing” Probabilistic Engineering Mechanics.
76. Wong. M.. “Strategic Cost Analysis “ Management Accounting . April.1996.

### ملخص رسالة ماجستير

العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها  
في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري  
«دراسة تحليلية وتطبيقية في كل من الأردن وعمان»





## العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري «دراسة تحليلية وتطبيقية في كل من الأردن وعمان»

محمد بن أحمد بن صالح المعولي

رئيس قسم الجزاءات وإنهاء الخدمة

المديرية العامة للموارد البشرية

شؤون البلاط السلطاني

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري في كل من الأردن وعمان. لقد تم تقسيم الرسالة على ثلاثة فصول وخاتمة، يتناول الفصل الأول مذاهب الإثبات القضائي وموقف القضاء الإداري في الأردن وعمان منها، والفصل الثاني يبحث في وسائل الإثبات الإداري وامتيازات الإدارة كطرف في الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات الإداري، أما الفصل الثالث فيبحث في طبيعة إجراءات التقاضي الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري، وفي الخاتمة تم تلخيص أهم النتائج والتوصيات المقترحة.

لقد بينت هذه الدراسة مكانة دور القاضي الإداري في إثبات الدعوى الإدارية في ظل غياب قانون مستقل للإجراءات الإدارية، حيث يستعين القاضي بوسائل الإثبات المطبقة في القضاء العادي بما يتوافق والدعوى الإدارية المعروضة عليه باعتبارها قواعد أصلية مستقلة عنها. والمستدعي أو المدعي الطرف الضعيف المجرد من أية امتيازات متى ما اقتنع القاضي الإداري بحجة دعواه أو زرع الشك في صحة القرار الصادر عن الإدارة المتمتع بالامتيازات وحيازتها للأوراق وما تصاحب قراراتها بقرينة الصحة والسلامة، فإن القاضي الإداري يقيم قرينة على صحة ما ادعى به وبالتالي ينقل عبء الإثبات على الإدارة. وقد عالجت الدراسة هذه العوامل في إطار من التحليل والتطبيق العملي بين قضاء البلدين محل الدراسة، والإشارة إلى القضاء الإداري الفرنسي والمصري كلما اقتضى الأمر ذلك.



## المقدمة :

تعتبر نظرية الإثبات في مقدمة نظريات القانون حيث تلقى تطبيقاً يومياً في المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها مدنية كانت أم جنائية أم إدارية، وذلك لاتصالها بأصول التقاضي وحقوق ومراكز المتقاضين، ونظرية الإثبات تصاغ في كل فرع من فروع القانون بما يتفق وطبيعة وظروف وأهداف قواعد ذلك الفرع.

ومن المعلوم أن المنازعة لا تكون إدارية إلا إذا كانت الإدارة طرفاً فيها، وغالباً ما تكون الإدارة في مركز المدعى عليه، أما المدعي فهم الأفراد المتعاملين معها مما يؤدي غالباً إلى اختلال التوازن بين أطراف الدعوى الإدارية بخلاف الأمر في دعاوى العادية التي يكون فيها الأطراف في مراكز قانونية متساوية.

وعلى نقيض أحكام الإثبات المدنية والجنائية، فإن الإثبات في القانون الإداري لم يحظ باهتمام كبير أو أبحاث مستفيضة رغم ما يتمتع به من خصائص تميزه عن دعاوى العادية. وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على أحد جوانب الإثبات في الدعوى الإدارية وتحديد تلك العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري.

## مشكلة الدراسة :

يثير البحث في موضوع العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري عدة إشكاليات وتساؤلات من أبرزها ما يلي:

١. مع وجود اختلال في التوازن بين طرفي الدعوى الإدارية، هل يلتزم المدعي بتقديم البينة وفقاً للقاعدة العامة أن عبء الإثبات يقع عليه؟ أم أن القاضي سوف لن يطبق هذه القاعدة على الدعوى الإدارية؟
٢. إذا سلمنا بفكرة أن القاضي الإداري سوف يطبق القاعدة العامة للإثبات على المنازعة الإدارية، فكيف يتم التوفيق بين الفرد ( المدعي ) المجرد من أية أدلة، والإدارة ( المدعى عليه ) التي تملك الأدلة من أوراق ومستندات؟
٣. بما أن الدعوى الإدارية لها خصوصية تميزها عن الدعوى العادية، فما هو المذهب الذي سيعتمد عليه القاضي الإداري في الإثبات؟ وما هو دوره في إثبات الدعوى الإدارية؟



٤. في ظل غياب وجود تنظيم خاص بالإثبات الإداري فما مدى ملائمة القواعد العامة للإثبات المطبقة على الخصومة العادية لإثبات الدعوى الإدارية؟
٥. ما هو موقف القضاء الإداري في كل من الأردن وعمان من مسألة إثبات الدعوى الإدارية وما العوامل المؤثرة في إثبات هذه الدعوى؟

### أهمية الدراسة :

تبع أهمية الدراسة كونها واحدة من الدراسات القليلة على مستوى البلدين الأردن وعمان والتي عالجت موضوعاً نعتقد أنه على قدر كبير من الأهمية، وهو من المواضيع الحديثة التي تفتقر إلى الكثير من الدراسات والأبحاث وهو العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري، مع الإشارة إلى بعض الأنظمة القانونية الأخرى كلما اقتضى الأمر ذلك.

كما تتبع أهميه الدراسة من عدم وجود تنظيم خاص للإثبات الإداري الأمر الذي يقتضي الكشف عن الطبيعة الخاصة له والتي تميزه عن الدعوى العادية من خلال إبراز دور القاضي الإداري في إثبات الدعوى الإدارية، فالإثبات في مجال القضاء الإداري له أهمية من نوع خاص تتبع كما قلنا من أن الفرد ( المدعي ) غالباً ووفقاً للقاعدة العامة يقع عليه عبء الإثبات والذي يقف موقف الضعيف لعدم تمتعه بما تتمتع به الإدارة ( المدعى عليه ) من سلطات وامتيازات مثل حيازة الأوراق والمستندات الأمر الذي يجعل من عملية الإثبات عبئاً ثقيلاً عليه.

### أهداف الدراسة :

تتجلى أهداف الدراسة في الآتي:

١. نظراً لقلّة المراجع والأبحاث في هذا الموضوع ولتتمتع قواعد الإثبات الإداري بخصوصية تميزه عن قواعد الإثبات في الدعاوى المدنية والجزائية، فإن الأمر يقتضي أن يتم الوقوف على هذا الموضوع لأهميته، خاصةً وان المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها تطبقه يومياً في أحكامها التي تصدر عنها، الأمر الذي يتطلب معرفة حيثيات الإثبات الإداري في ظل غياب تنظيم خاص له.
٢. بيان دور القاضي الإداري في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري من خلال خلق



نوع من التوازن بين الفرد ( المدعي ) المجرد من أية امتيازات، والإدارة ( المدعى عليه ) صاحبة السلطة العامة والامتيازات.

٣. بيان موقف القضاء الإداري الأردني والعُماني من مذاهب الإثبات القضائي الثلاثة ( الحر أو المطلق ، المقيد ، المختلط ) من منظور مقارنة مع القضاء الإداري الفرنسي والمصري.

٤. توضيح وسائل الإثبات الإداري وامتيازات الإدارة كطرف في الدعوى الإدارية والذي غالبا ما يكون المدعى عليه في الدعوى الإدارية وهو الطرف القوي المحصن بالسلطات العامة والامتيازات التي تخوله تنفيذ قراراتها مباشرةً تجاه موظفيها في حالة امتناعهم عن تنفيذ تلك القرارات دون الحاجة للرجوع إلى القضاء الإداري لأخذ الإذن منه.

٥. إبراز أهم العوامل المؤثرة في عملية إثبات الدعوى الإدارية وهل هي كفيلة بخلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري.

### منهج الدراسة :

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وذلك من خلال الحديث عن المبادئ والنصوص والأحكام ذات العلاقة بالموضوع وإجراء المقارنة في هذا السياق ما بين القضاء الإداري في الأردن وعُمان والإشارة كلما لزم الأمر إلى القضاء الإداري في فرنسا ومصر.

وفي ضوء هذا المنهج تم تقسيم موضوعات الرسالة إلى ثلاثة فصول، يتناول الأول منها مذاهب الإثبات القضائي وموقف القضاء الإداري في كل من الأردن وعُمان من هذه المذاهب، في حين يعالج الفصل الثاني وسائل الإثبات الإداري وامتيازات الإدارة كطرف في الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات الإداري، أما الفصل الثالث فيعالج طبيعة إجراءات التقاضي الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري.

### الدراسات السابقة :

وفقا لما يعلم الباحث فإنه لا توجد دراسة متخصصة تعالج موضوع العوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري، وإنما تم التطرق إلى بعض جوانب هذا الموضوع في المؤلفات العامة في مجال القانون الإداري في كل من البلدين وفي دول أخرى، وسيتم الإشارة إلى هذه المؤلفات والاعتماد عليها في إنجاز هذه الرسالة.



## مذاهب الإثبات القضائي :

يُعرف الإثبات من الناحية اللغوية بأنه: «إقامة الحجة والدليل وتأكيد الحق بالبيينة، فيسمى الدليل ثبوتاً لأنه يؤدي إلى استقرار الحق لصاحبه بعد أن كان غير مستقر ومتأرجحاً بين المتداعين». ويعرف من الناحية القانونية بأنه: «إقامة الدليل أمام القضاء بالطرق التي حددها القانون على وجود واقعة قانونية ترتب آثارها»، أو بأنه: «إقامة الدليل على حقيقة أمر مدعى به نظراً لما يترتب عليه من آثار قانونية».

وهناك ثلاثة مذاهب للإثبات، ولكل منها خصائصه التي تميزه عن غيره وهي :

### أولاً : المذهب الحر أو المطلق :

في ظل هذا المذهب فإن القانون لا يحدد طرق معينة للإثبات ولا يلزم القاضي بقبول أدلة محددة لتكوين عقيدته بل يمكن إقامة الدليل بأية وسيلة متاحة من أجل الوصول إلى إقناع القاضي من قبل الخصوم.

### ثانياً : المذهب المقيد أو القانوني :

هذا المذهب يعتمد على شرعية الإثبات، بمعنى أن القانون هو الذي يعين من يقع عليه عبء الإثبات، وهذا الذي يضبط وسائله وشروط قبولها، ويحدد قوتها التي يتعين على القاضي أن يقدرها بها، فلا يستطيع القاضي القضاء بعلمه الشخصي ولا يساهم في جمع الأدلة بنفسه، فدوره يقتصر فقط على ما يقدمه الخصوم من الحجج، حيث يقيد الخصوم ويلزم بإثبات ادعائهم في النطاق الضيق الذي حدد لهم، فلا تقبل منهم سوى الطرق المعينة التي رسمها القانون.

### ثالثاً : المذهب المختلط :

نتيجةً للانتقادات التي وجهت للمذهبين السابقين ظهر المذهب المختلط الذي تتراوح قواعده بين إطلاق الإثبات وتقييده، فهو إذن مزيج من المذهبين السابقين، فيأخذ بمزاياهما ويتلافى عيوبهما، فهو يأخذ بمبدأ حيادية القاضي ويحدد وسائل الإثبات وقوتها، ومن جانب آخر يعطي للقاضي سلطة تقديرية واسعة في الأدلة التي لم يحدد القانون وزنها وقيمتها مثل الشهادة والقرائن القضائية وهو يعتبر «بحق» من أفضل الأنظمة المطروحة في الإثبات. وقد أخذت به الشرائع اللاتينية كالفرنسي والإيطالي والبلجيكي ومعظم التشريعات العربية كمصر والأردن بما فيها سلطنة عُمان.



## وسائل الإثبات الإداري :

نظراً لغياب وجود قانون خاص للإثبات الإداري يوضح وسائله على غرار ما هو وارد في القانون المدني الذي أوردها على سبيل الحصر وبين القيمة القانونية لكل منها، فإن القاضي الإداري وهو في مرحلة نظر الدعوى لا يستطيع اللجوء إلى وسائل الإثبات التي يستخدمها القاضي العادي إلا في الحدود التي لا تتعارض مع طبيعة الدعوى الإدارية. لذا فهو يمتلك سلطة تقديرية واسعة في الأخذ بأي من هذه الوسائل ومدى اقتناعه بها وفائدتها وجدواها. وفيما يلي استعراض موجز لأهم وسائل الإثبات التي يعتمد عليها القاضي الإداري للفصل في الدعوى المعروضة عليه.

### ١. البيئات الخطية :

حيث يقصد بأوراق الإثبات : تلك المحررات أو الوسائل التي يتم بها الإثبات بالكتابة، وهي إما أن تكون رسمية أو عرفية، والمحررات الرسمية هي السندات التي يثبت فيها موظف عام أو شخص مكلف بخدمة عامة طبقاً للأوضاع القانونية وفي حدود اختصاصه ما تم على يديه أو ما أدلى به ذوو الشأن في حضوره. أما المحررات العرفية فهي أوراق مكتوبة بشأن تصرف قانوني، ولا يتدخل موظف عام أو شخص مكلف بخدمة عامة في تحريرها، لذلك فالمصدر القانوني الوحيد لإنشاء السند العرفي واكتسابه الحجية في الإثبات هو التوقيع الذي يُعتمد به القانون، بمعنى آخر أن المصدر القانوني لإضفاء الحجية على الورقة العرفية هو التوقيع بالإمضاء أو ببصمة الختم أو ببصمة الإصبع. لذا فهو لا يشترط في كتابته شكلية معينة على أن الكتابة فيه مسألة ضرورية إذ بدونها لا يوجد السند أساساً.

### ٢. المعاينة :

يقصد بالمعاينة - كوسيلة من وسائل الإثبات - مشاهدة المحكمة الشيء المتنازع عليه، أو انتقال هيئة المحكمة لمشاهدة محل النزاع أياً كانت طبيعته سواءً أكان عقاراً أم منقولاً، وبصفة عامة كل ما يقع عليه النزاع مما يظن أن معاينته ستكون مفيدة ومجدية. فمهما بلغ المدعي في وصف المدعى به قد يبقى وصفه مبهماً وقد يخالفه خصمه في هذا الوصف، وحتى يهتدي القاضي إلى الحقيقة ولحسم الدعوى يقرر معاينة المدعى به. لهذا فهي تُعد من طرق الإثبات المباشرة لاتصالها المباشر بالواقعة محل الإثبات.



### ٣ . الخبرة الفنية :

الخبرة : هي إجراء تحقيقي يقصد منه الحصول على معلومات ضرورية في فرع من فروع المعرفة. وهي في حقيقتها نوع من أنواع المعاينة التي لا تتم بواسطة قضاة المحكمة وإنما بواسطة أهل الخبرة حيث يطلق عليها المعاينة الفنية، فهي تتم بواسطة من تتوفر لديهم كفاءة فنية معينة لا تتوفر لدى القضاة.

وغني عن البيان أن الاعتماد على خبرة أشخاص متخصصين فنياً خصوصاً في وقتنا الحاضر الذي وصل التقدم مبلغه يساعد القاضي ويعينه على عمليات التحقق والتثبت في تلك المسائل خاصة تلك التي تتطلب تخصصاً فنياً دقيقاً، كما تسهم خبرتهم في الوصول إلى أصدق تكييف قانوني للوقائع المادية التي تستند إليها الإدارة، فتؤدي بذلك إلى فهم واستيعاب موضوع النزاع بشكل واضح، وبالنتيجة تسمح في الفصل بالدعوى بحكم أقرب إلى الحقيقة والواقع.

### ٤ . البينة الشخصية أو الشهادة :

عرّف بعض الفقه الشهادة - بصفه عامة - بأنها : «إخبار الإنسان في مجلس القضاء بحق على غيره لغيره». وإذا كانت الشهادة وسيلة مقبولة في الإثبات الإداري، فإنها لا تتمتع بذات الأهمية التي تتمتع بها أمام القضاء العادي وذلك كنتيجة حتمية لسيادة الصفة الكتابية على الإجراءات الإدارية، ولهذا فهي قليلة الأهمية بالمقارنة مع الأهمية التي تحظى بها في الإثبات المدني، ولكن أهميتها تظهر في حالة ضياع الأوراق الإدارية أو تلفها ولتكملة دليل ضعيف.

### ٥ . الإقرار :

يُعرّف الإقرار بأنه : «إخبار الإنسان عن حق عليه لآخر»، أي اعتراف شخص بحق عليه لآخر سواء قصد ترتيب هذا الحق في ذمته أو لم يقصد. ويُعد الإقرار وبخاصة في المنازعات الحقوقية سيد الأدلة وهو الفيصل الحاسم في إنهاء النزاع أمام القاضي.

وبالنسبة لأنواعه فإما أن يكون أمام القضاء أثناء السير في الدعوى فيكون إقراراً قضائياً، أو يتم خارج مجلس القضاء أو أمامه ولكن في دعوى لا تتعلق بالواقعة محل الإقرار فيكون إقراراً غير قضائي، مثال ذلك الإقرار أمام الجهة الإدارية أو أمام الخبير.



## ٦ . القرائن :

أن معنى القرينة في نطاق القانون الإداري لا يختلف عن معناها في القانون المدني فهي : «شواهد وإمارات نص عليها المشرع أو استنبطها القاضي من الواقعة المعروضة عليه تؤيد المدعي في دعواه أو تخذله». ويعرفها البعض الآخر بأنها: «شواهد من شأنها أن تؤيد المدعي في دعواه أو تخذله». أو بأنها: «عملية استنباط أو استخلاص عقلي منطقي مدروس يقوم على عملية ربط بين واقعتين أحدهما معلومة للدلالة على واقعة أخرى مجهولة، ينص عليها المشرع أو يقوم بها القاضي.

وبناءً عليه، تقوم القرينة على فكرة مؤداها أنه يوجد أمام المشرع أو القاضي واقعتان أحدهما مجهولة وهي المراد إثباتها، والثانية معلومة وهي التي يتم الاستنباط منها، فلكي يتوصل القاضي لإثبات الواقعة المجهولة يلجأ إلى الواقعة المعلومة نظراً لقربها منها واتصالها بها، فإذا تم الاستنباط من قبل المشرع فالقرينة قانونية، وإذا تم من قبل القاضي فالقرينة قضائية.

## امتيازات الإدارة كطرف في الدعوى الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات الإداري :

وتتمثل هذه الامتيازات في الآتي:

### ١ . حيافة المستندات والأوراق الإدارية :

حيث يقصد بالأوراق الإدارية بأنها : كل ما في حوزة الإدارة من محررات ومستندات تتصل بنشاط الإدارة أو بالعاملين بها مثال ذلك القرارات والعقود والأحكام الإدارية وكافة الأوراق الخاصة بملف خدمة الموظف. وهي إما أن تكون أوراقاً رسمية أو أوراقاً عرفية.

لذا فإن ظروف العمل الإداري ومقتضيات حفظ الأوراق الإدارية تحت يد الإدارة، جعلت طريق الإثبات بالكتابة عن طريق الأوراق الإدارية الطريق الأول للإثبات أمام القضاء الإداري، وذلك كنتيجة طبيعية لسيادة مبدأ الكتابة في المرافعات الإدارية بخلاف الحال أمام القاضي العادي الذي يعتمد على المرافعات الشفهية والإقرار واليمين إلى حد كبير.

وحيافة الإدارة للوثائق والمستندات على هذا النحو يجعلها في موقف غير متكافئ مع الطرف الآخر في الدعوى الإدارية، وهو ما يقتضي التدخل الايجابي للقاضي الإداري بالطلب منها أن تقدم ما لديها من وثائق ومستندات يشير إليها المستدعي، وبالنتيجة يساهم في خلق نظرية خاصة بالإثبات الإداري تختلف عما هو معمول به في دعاوى الحقوقية التي يتساوى فيها أطراف الدعوى.



## ٢ . قرينة سلامة القرارات الإدارية :

من المبادئ المتفق عليها فقهاً وقضاً أن جميع القرارات الإدارية مزودة بقرينة السلامة حتى يثبت العكس، وهذه القرينة من السمات المميزة للأوراق الإدارية بصفة عامة والقرارات الإدارية بصفة خاصة، ومؤدى ذلك أن يظل القرار الإداري قائماً نافذ المفعول باعتباره صحيحاً من تاريخ سريانه.

وتجد قرينة صحة قرارات الإدارة مبررها في أن تلك القرارات تصدر عن موظف مختص يفترض فيه الأمانة والنزاهة والحيادية وتحري الدقة فيما يصدره من قرارات، لهذا منحت الإدارة سلطة تقديرية وهو اختصاص لا يتمتع به سوى من هم على قمة الهيكل الإداري، ناهيك عما قد يشترطه القانون من أداء اليمين قبل القيام بالعمل بالنسبة لبعض طوائف الموظفين والتي تتسم أعمالهم بحساسية أو أهمية خاصة ليضيف ضمانه إضافية أخرى لموضوعية القرار الإداري وبعده عن الهوى.

ومما لا شك فيه، أن قرينة المشروعية التي تتمتع بها القرارات الإدارية تجعل عبء الإثبات ثقيلًا على المستدعي، إذ يحاول هذا الأخير إثبات عكس ما يتمتع به القرار الإداري محل الطعن من قرينة الصحة، والتي تؤدي بدورها إلى وقوف المستدعي الفرد في الموقف الصعب، في حين تقف الإدارة في موقف المستدعي ضده وهو مركز أيسر وأفضل من ناحية عبء الإثبات في الدعوى، وبالنتيجة تنتج آثاراً فيما يتعلق بنظرية الإثبات أمام القضاء الإداري، إلا أنها قرينة بسيطة ومرنة تقبل إثبات العكس، وبالتالي يمكن للمستدعي إثبات عكسها بتقديم الدلائل والقرائن التي تلقى الشك بالقاضي في صحة القرار وتكفي لرحلتها، مما ينقل عبء الإثبات على عاتق الإدارة المستدعي ضده فإن هي تراخت أو عجزت عن تقديم ما يؤيد صحة قراراتها أو اتخذت من القاضي موقفاً سلبياً خسرت الدعوى.

## ٣ . امتياز التنفيذ المباشر :

حق التنفيذ المباشر معناه في نطاق القانون الإداري: «حق الإدارة في أن تنفذ أوامرها على الأفراد بالقوة الجبرية إذا رفضوا تنفيذها اختياراً دون حاجة إلى إذن سابق من القضاء. والأصل أن يتم تنفيذ القرارات الإدارية إما اختيارياً، أو عن طريق القضاء. ويقصد بالحالة الأولى قيام الأفراد بتنفيذ القرارات التي تخاطبهم طواعية احتراماً منهم لقوتها القانونية الملزمة، ولهم في سبيل ذلك الالتجاء إلى الوسائل القانونية لرقابة مشروعيتها حيث لا يترتب على هذه الوسائل وقف تنفيذ القرار، أما الحالة الثانية فيقصد بها التجاء الإدارة إلى القضاء لاستصدار حكم نهائي مذيّل بالصيغة التنفيذية حيث يعتبر بمثابة السند التنفيذي كما هو الحال بالنسبة لسائر الأفراد في علاقاتهم بعضهم البعض.



والإدارة عندما تلجأ إلى القضاء لتنفيذ قراراتها فان ذلك يضعف في العادة مركزها وبالتالي يضعف من مقدرتها على ضمان انتظام العمل الإداري وتحقيق المصلحة العامة ويكبدها الجهد والوقت والنفقات. ولهذا منحت الإدارة تنفيذ القرارات الإدارية عن طريق الإدارة المباشرة، وهذا الحق يُعدّ من حقوق الإدارة ومن أخطر الامتيازات وأنجحها أثراً.

#### ٤ . امتياز المبادرة :

ويقصد بامتياز المبادرة: «سلطة الإدارة في إصدار قرارات تنفيذية»، أو: «حق الإدارة في اتخاذ موقف معين تحدد به مركزها القانوني وحقوقها دون توقف على إرادة الأفراد بمقتضى قرارات ملزمة لها قوة تنفيذية، بغير حاجة للالتجاء إلى القضاء».

بمعنى آخر فإن هذا الامتياز يتجسد في قدرة الإدارة على أن تصدر قراراتها التنفيذية بإرادتها المنفردة، حيث يترتب على صدورها آثاراً في مواجهة الأفراد دون حاجة منها للجوء للقضاء لتنفيذها ومثالها قرارات الفصل من الخدمة، والجزاءات التأديبية، ولا يكون أمام الأفراد حال الادعاء بعدم مشروعيتها سوى اللجوء إلى القضاء للطعن بعدم صحتها حيث يكونوا والحالة هذه في موقف المدعي، والإدارة في موقف المدعى عليه وهو الموقف الأسهل والأيسر في مجال الإثبات.

وخلاصة القول أن الإدارة تحدد حقوقها والتزامات الآخرين تجاهها وتنفذها دون حاجة للالتجاء سلفاً إلى القضاء الإداري، وعلى من ينازع في صحة تصرفاتها عرض الأمر على القضاء مع تحمل مخاطر ومصاعب مركز المدعي في الدعوى، بحيث تقف الإدارة - المدعى عليه - المزودة سلفاً بأدلة الإثبات في الموقف المريح من حيث الإثبات، أما الفرد - المدعي - فيقف في الموقف الصعب لأنه لا يملك في الغالب أدلة الإثبات، الأمر الذي يخلق ظاهرة عدم التوازن بين طرفي الدعوى الإدارية بخلاف الأمر أمام القاضي العادي.

#### أثر امتيازات الإدارة على الخصومة الإدارية :

أما عن أثر هذه الامتيازات على الخصومة الادارية فإنها تجعل الفرد غالباً في مركز المدعي والإدارة في مركز المدعى عليه. وهذا الوضع بدوره يجعل العبء الأكبر على الأفراد استناداً إلى القاعدة الأصولية إن البيئة على من ادعى، أخذاً بعين الاعتبار أن المدعى عليه هنا وليس المدعي هو الذي يملك الوثائق والمستندات والامتيازات وهو ما يميز الدعوى الإدارية عن الدعوى العادية، وهو ما يفرض على القاضي الإداري في ذات الوقت أن يلعب دوراً إيجابياً ليعيد التوازن إلى طرفي الدعوى.



واستثناءً من الأصل فإن الإدارة يمكن أن تكون مدعية أمام القضاء الإداري وذلك في حالات محددة لعل أهمها حالة رفع الدعوى التأديبية في مواجهة الموظف أمام المحاكم التأديبية ( في الدول التي تأخذ بالنظام القضائي في مجال التأديب )، وحالة عدم تمتع الإدارة بامتياز التنفيذ المباشر ( لعدم وجود نص يسمح بذلك وعدم وجود حالة ضرورة )، حيث يتوجب على الإدارة اللجوء إلى القضاء كمدعية للحصول على حكم قضائي بالتنفيذ الجبري لقرارها الذي امتنع الأفراد عن تنفيذه طوعاً.

### **طبيعة إجراءات التقاضي الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري :**

إن الحديث عن طبيعة إجراءات التقاضي الإدارية ودورها في خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري يتطلب منا بيان خصائص أو سمات إجراءات التقاضي الإدارية التي تميزها عن إجراءات التقاضي أمام المحاكم العادية، والفهاء فيما يتعلق بهذا الموضوع لم يتفقوا على تحديد تلك الخصائص أو السمات وأن اجمعوا على سمتين رئيسيتين هما الكتابية وتوجيه القاضي للدعوى، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى نظرة البعض إلى طبيعة القضاء الإداري، أو لأن بعضها لا يرقى إلى مرتبة الخصائص المميزة لها، أو لأنها ذات طابع مشترك مع المرافعات المدنية والأصول الجزائية وهذه الخصائص أو السمات هي ( السمة الكتابية، والسمة الاستقصائية، والبساطة والاقتصاد في النفقات، واستقلال إجراءات التقاضي الإدارية، والطابع الحضورى أو الواجهي، والسرية )، ولتحقيق التوازن الإثباتي بين طريقتي الدعوى الإدارية والذي يميل في العادة لصالح الإدارة فقد كان لا بد أن يكون للقاضي الإداري دوراً إيجابياً في الإثبات سواءً من الناحية الإجرائية أو الموضوعية، لا سيما مع محدودية دور المشرع في هذا الشأن.

### **الدور الإجرائي للقاضي الإداري في إثبات الدعوى الإدارية :**

وللدور الإجرائي مظهران في العمل الأول يتعلق بموضوع التحضير حيث يباشر القاضي الإداري مختلف الوسائل الممكنة لتكوين عقيدته واقتناعه على أساس دراسة كاملة بالواقع، والثاني يتعلق بنطاق التحضير من حيث الزمان حيث يهيمن القاضي على مواعيد التحضير ومدته.

### **دور القاضي في تحضير الدعوى :**

ويقصد بتحضير الدعوى: مجموعة الوسائل التي تتخذ اعتباراً من تاريخ إيداع عريضة الدعوى بقصد تهيئتها للفصل فيها. وإذا كان تاريخ بدء عملية التحضير يخضع لإرادة المدعي المطلقة حيث



يختار بنفسه تاريخ إيداعه عريضة الدعوى، إلا أن تاريخ انتهاء التحضير يخضع لإرادة القاضي الإداري وتقديره لمدى صلاحية الدعوى للفصل فيها، إذن فهو تاريخ غير معلوم سلفاً ويخضع لظروف الاستيفاءات المختلفة ومجريات الأمور.

**وسوف نلقي الضوء على عملية التحضير بطريقة مختصرة في كل من فرنسا ومصر والأردن وعمان وعلى النحو التالي:**

ففي فرنسا يقوم بتحضير دعوى الإلغاء أمام مجلس الدولة أحد المندوبين تحت إشراف احد مستشاري الفرع المختص بنظرها، حيث يرسل إليه ملف الدعوى لدراسته وإكمال التحقيق ويضع تقريراً مفصلاً بكل ما قام به من إجراءات، وهو يعد مشروع حكم في الدعوى يتضمن الوقائع وحجج الخصوم وأسانيدهم حيث يبدي المندوب رأيه في المنازعة مسبباً. ويتم بعد ذلك إرسال ملف الدعوى إلى مفوض الحكومة لدراسته وإعداد مذكرة ليرافع فيها أمام الهيئة القضائية التي ستنظرها، حيث يتم تسجيل القضية في ملف الجلسات، ويحدد موعد النظر فيها مع أخطار الخصوم قبل الموعد ب (٤) أربعة أيام.

أما في مصر فإن تحضير الدعوى الإدارية تتم عن طريق مفوض الدولة وهي فرع مستقل للقسم القضائي بمجلس الدولة، حيث تتولى تهيئة الدعوى للفصل فيها وإيداع تقرير مكتوب بالرأي القانوني. وله سلطات واسعة منها إمكانية تسوية المنازعة بين طرفي الدعوى فإذا تمت التسوية أثبتت في محضر موقع من الخصوم أو من وكلائهم حيث يكون له قوة السند التنفيذي مما يؤدي إلى استبعاد القضية من الجداول لانتهاء النزاع فيها.

وفي الأردن تتم عملية تحضير الدعوى أمام محكمة العدل العليا من خلال إيداع المستدعي لائحة الدعوى إلى قلم كتاب المحكمة، والتي بدورها تقوم بإبلاغ الاستدعاء للمستدعي ضده ليقوم بتقديم لائحة جوابية عما ورد فيه خلال (١٥) خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه إياه، مع اشتراط المشرع أن تكون اللائحة موقعة من محام أستاذ ممارس إذا كانت الدعوى مقامة على جهة من غير أشخاص الإدارة العامة في الحكومة، وتبلغ اللائحة الجوابية مع المرفقات للمستدعي وله حق الرد عليها خلال (٧) سبعة أيام من تاريخ التبليغ، مع حق المحكمة دعوة المستدعي دون المستدعي ضده للرد على استفساراتها أو تقديم إيضاحات، كما لها أن ترد الدعوى إذا رأت أن لا وجه لإقامتها، ولها أن تكلف الطرفين في أي دعوى مقامة لديها أو أياً منهما تقديم لائحة إضافية أو أكثر لتوضيح أو تفضيل أي من الوقائع أو الأسباب الواردة في استدعاء الدعوى أو اللائحة الجوابية عليه أو في الرد على هذه اللائحة سواء قبل المباشرة في نظر الدعوى أو في أي مرحلة من مراحلها.



أما في سلطنة عُمان فتقدم عريضة الدعوى ومرفقاتها من قبل المدعي إلى أمانة سر المحكمة، حيث تتولى هذه الأخيرة إعلان العريضة ومرفقاتها إلى المدعي عليه في ميعاد لا يتجاوز (٧) سبعة أيام من تاريخ تقديم العريضة، وعلى المدعي عليه أن يودع أمانة سر المحكمة خلال (٣٠) ثلاثين يوماً من تاريخ إعلانه بالعريضة مذكرة بالبيانات والملاحظات مشفوعة بالأوراق والمستندات اللازمة والمتعلقة بالدعوى، وللمدعي أن يودع الأمانة مذكرة بالرد خلال (١٠) عشرة أيام من تاريخ إعلانه من قبلها برد المدعي عليه على الدعوى، وكذا للأخير أن يودع مذكرة بالرد في مدة مماثلة. مع حق رئيس الدائرة أن يطلب إلى ذوي الشأن ما يراه لازماً من إيضاحات.

وبعد هذا الاستعراض الموجز لمرحلة تحضير الدعوى في كل من فرنسا ومصر والأردن وعُمان يتضح لنا بأن هنالك فوارق أساسية بين هذه الدول فيما يتعلق بهذه المرحلة تتمثل في الآتي:

أولاً: تقوم بتحضير الدعوى في كل من فرنسا ومصر جهات متخصصة بخلاف الحال في الأردن وعُمان حيث يتم تحضيرها من قبل ذات المحكمة التي ستنظر في موضوع الدعوى.

ثانياً: إن تحضير الدعوى في كل من فرنسا ومصر ينتهي بتقرير مفصل يُعد مشروع للحكم فيها وقد تحكم المحكمة استناداً إليه، أما المحكمة في الأردن وعُمان فإنها لا تنهي تحضيرها بمثل هذا التقرير بل تقوم بنفسها بمرحلة التحضير والحكم في الدعوى.

### توجيه الإجراءات أثناء التحقيق :

بينما يهيمن الخصوم على الإجراءات المدنية والتجارية التي تتسم بالخصومة الشخصية بين طرفيها فإنه وعلى النقيض من ذلك يكفي أن تصل الدعوى الإدارية إلى القاضي الإداري ليتحمل عبء السير حتى نهايتها، فيأمر بالسير في إجراءاتها وبالتحقيق إذا كان له موضع وتكليف الأطراف فيها بما يراه لازماً لاستيفاء تحضيرها وتهيئتها للفصل فيها، مما يفرض على القاضي أن يقوم بدور إيجابي في سبيل البحث عن الحقيقة وضمان سيادة القانون ومبدأ المشروعية.

وتوجيه القاضي الإداري للإجراءات أثناء التحقيق تعبر عن دوره في تحقيق الدعوى بوسائل التحقيق فهي تنطوي على طرق وأدلة الإثبات المقبولة بجانب غيرها من الأدلة ووسائل الإثبات الأخرى... وتتميز وسائل التحقيق عن غيرها من الوسائل العامة في أن الأخيرة يكفي لتقريرها صدور قرار بسيط من القاضي الإداري وهو قرار غير قطعي وغير مسبب ويمكن صدوره في غيبة الأطراف فهو يعتبر من قبيل الإجراءات الإدارية للقضاء التي يقدر ملاءمتها، أما وسائل التحقيق فإنه يلزم



لتقريرها صدور حكم قضائي قبل الفصل في الموضوع، حيث يبين موضوعها وكيفية مباشرتها، وهو حكم قطعي إجرائي لا يجوز الطعن فيه إلا مع الحكم المنهي للخصومة إذا كان قابلاً للطعن، وهو يتميز عن الحكم النهائي الذي يضع حداً للدعوى والذي يحوز حجية كاملة.

إن أهم وسائل التحقيق المعمول بها في الدعوى الإدارية هي الخبرة، والمعاينة، والشهادة، ونظراً لاتصاف إجراءات القضاء الإداري بالصفة الكتابية فإن الخبرة والمعاينة لها قيمة أكبر من الشهادة التي تحظى بقيمة كبيرة في القضاء العادي ولا يتم اللجوء إليها في القضاء الإداري إلا بصورة محدودة.

### الدور الموضوعي للقاضي الإداري في مجال الإثبات :

إلى جانب الدور الإجرائي الذي يضطلع به القاضي الإداري في مجال الإثبات، فإنه يقوم وعلى التوازي معه بدور موضوعي يتمثل في استخلاصه للقرائن، وفي مراقبة القاضي الإداري لشروط وطرق إثبات الدعوى الإدارية.

### القرائن القضائية :

القرينة القضائية هي استنباط القاضي أمراً غير ثابت من أمر ثابت لديه في الدعوى، وهي تختلف عن القرائن القانونية التي ينص عليها القانون، رغم أن كليهما يُعد من وسائل الإثبات غير المباشرة. وكلاهما يؤدي إلى الوصول عن طريق الاستنتاج إلى حقيقة مجهولة من حقيقة معلومة. وللقرينة عنصرين أولهما مادي ويتكون من وقائع ثابتة في الدعوى تسمى بالدلائل أو الإمارات وثانيهما معنوي ويتحصل في عملية الاستنباط أو الاستخلاص التي يقوم بها القاضي ليصل من هذه الدلائل والإمارات إلى ثبوت الوقائع المجهولة من الوقائع المعلومة، ويتمتع القاضي في شأن هذين العنصرين بسلطة تقديرية مطلقة.

وتعتبر القرائن القضائية في مقدمة أدلة الإثبات المقبولة أمام القضاء الإداري، وهي مألوقة وشائعة في العمل حيث تلائم ظروف الدعوى الإدارية وتؤدي إلى تيسير عبء الإثبات على صاحب العلاقة.

وتتجلى أهمية القرائن في مجال الإثبات الإداري في إطار ما يتمتع به القاضي الإداري من دور إيجابي في إثبات الدعوى في التخفيف من عبء الإثبات الملقى على كاهل المدعي في دعاوى الإدارية باعتبارها الطرف الأضعف والأولى بالرعاية القضائية.



وفي ضوء اعتناق القاضي الإداري لمذهب حرية الإثبات فإنه يتمتع بسلطة تقديرية واسعة في مجال الإثبات التي تمكنه من لعب دور ايجابي في الإثبات، فإن القرائن القضائية باعتبارها نتاجاً لهذا الدور كثيرة ومتنوعة بحيث لا يمكن حصرها. ولعل أهمها قرينة العلم اليقيني بالقرار الإداري وقرينة الانحراف في استعمال السلطة، وقرينة الخطأ في المسؤولية الإدارية.

### مراقبة القاضي الإداري لشروط وطرق إثبات الدعوى الإدارية :

القاعدة في عبء الإثبات - كما رأينا - أن المدعي هو الذي يتحمل قانوناً هذا العبء، لذا فإن القاضي الإداري في ظل عدم تساوي بين طرفي الدعوى الإدارية يستعمل دوره الايجابي لتحقيق العدالة وذلك عن طريق مسانده للطرف الضعيف وهو الفرد في مواجهة الطرف الآخر وهي الإدارة بما لها من امتيازات السلطة العامة، وتتجلى أهم مظاهر هذه المساندة في نقل عبء الإثبات من الفرد إلى الإدارة عن طريق تكليفها بإيداع أية مستندات يرى لزومها وتمكنه من الفصل في الدعوى. وهذا التدخل من جانب القاضي في مراقبة الخصوم وتخفيف العبء الملقى على الأفراد هو المقصود بمراقبة القاضي للخصوم فيما يقومون به من إثبات، وعلى أساس ذلك يقوم القاضي بمراقبة شروط وطرق الإثبات من خلال تحديد الشروط والوقائع المطلوب من المدعي إثباتها بحيث تستبعد الشروط الصعبة التي يتعذر عادة على المدعي إقناع القاضي بقيامها والاقتصار على الشروط الميسورة إثباتها، واعتبارها وحدها محلاً للإثبات، وبالنتيجة قصر التزام المدعي في سبيل الوصول إلى طلباته على إثبات توافر هذه الشروط.

والسؤال المطروح هنا، هل تتعارض الايجابية التي يتسم بها القاضي الإداري مع مبدأ حياده في التقاضي؟ وللإجابة على ذلك نقول أن الايجابية التي يتميز بها دور القاضي الإداري إنما هو لتحقيق المساواة المفقودة في ظل اختلال التوازن بين طرفي الدعوى الإدارية الفرد والإدارة، وبالتالي لا يمكن أن تتعارض مع مبدأ حياد القاضي، فالذي يتعارض مع هذا المبدأ هو عدم التساوي بين طرفي الدعوى في الحقوق والالتزامات. فالإيجابية تعاون القاضي الإداري على تحقيق المساواة بين الخصوم والتي بدورها تحقق مبدأ حياد القاضي.



## النتائج :

لقد خلصت الدراسة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في إثبات الدعوى الإدارية ودورها خلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري إلى النتائج التالية:

١. أن الإثبات في الدعوى الإدارية له طابعه الخاص والذي يميزه عن الدعوى العادية وذلك تبعاً لطبيعة الدعوى الإدارية كونها دعوى عينية تستهدف حماية مبدأ المشروعية، وبالنظر إلى مراكز الخصوم غير المتكافئة في هذه الدعوى وبالتالي حالة عدم التوازن بين أطراف الخصومة الإدارية، وكذلك اختلاف طبيعة العلاقات التي يحكمها القانون الإداري عن تلك التي يحكمها القانون الخاص.
٢. بالنظر إلى عدم وجود قانون خاص بالإثبات الإداري في العديد من الدول ومنها الأردن وعمان فإن القضاء الإداري كثيراً ما يستعين بالقواعد العامة في الإثبات وبما لا يتعارض مع طبيعة وظروف الدعوى الإدارية.
٣. لقد بينت الدراسة أن هنالك ثلاثة مذاهب للإثبات القضائي وهي المذهب الحر أو المطلق، المذهب المقيد أو القانوني، والمذهب المختلط، وقد بينت الدراسة أن المذهب السائد في الإثبات أمام قضاء محكمة العدل العليا الأردنية ومحكمة القضاء الإداري العمانية (وكما هو الحال في فرنسا ومصر) هو المذهب الحر أو المطلق والذي يعني إمكانية إثبات الدعوى الإدارية بأي وسيلة يمكن أن تقنع القاضي الإداري بصحة الدعوى.
٤. القاعدة العامة في عبء الإثبات في الدعوى الإدارية - كما هو الحال في القضاء العادي - يقع على المستدعي أو المدعي وهو الطرف الضعيف مما يجعل موقفه أصعب من الإدارة الطرف القوي والمدعى عليه في الغالب نظراً لما تتمتع به من امتيازات عديدة ومتنوعة، ونتيجة لذلك فإن القاضي الإداري وبخلاف القاضي المدني عليه مسؤولية إعادة التوازن بين طرفي الدعوى والقيام بدور إيجابي في هذا السياق من أجل تخفيف العبء الملقى على عاتق المستدعي أو المدعي وقد يصل إلى الأمر إلى حد نقل عبء الإثبات بالكامل على عاتق المستدعي ضده أو المدعى عليه وهي جهة الإدارة، مما يخلق نظرية خاصة بالإثبات أمام القضاء الإداري تميزها عن بقية النظريات في القوانين الأخرى.
٥. إن من أهم وسائل الإثبات في القضاء الإداري والتي تحتل المرتبة الأولى هي الأدلة الكتابية والسبب في ذلك يعود إلى طبيعة هذه الدعوى وأطرافها غير المتكافئة.



٦. انطلاقاً من المذهب الحر الذي اعتنقه القضاء الإداري فإن القاضي الإداري يستعين بالشهادة في حالة ضياع الأوراق والمستندات أو عندما يرى ذلك مناسباً، وبالخبرة في حالة الاستشارة الفنية في مسألة معينة، وبالانتقال إلى محل النزاع لمعاينة الموضوع على الطبيعة، وبالإقرار كلما اقتضى الأمر ذلك وكانت منتجة في حل النزاع حيث تتساوى جميع الأدلة أمام القضاء الإداري بما فيها الكتابة، إذن فله سلطة تقديرية واسعة في الأخذ بأي من هذه الوسائل.
٧. تم استبعاد الاستجواب - كأحد وسائل الإثبات - في هذه الدراسة لعدم تلاؤمها مع القضاء الإداري ولعدم النص عليها في قانون البلدين محل الدراسة ذلك أن استجواب ممثل الإدارة فيه مساس باستقلال الإدارة والقاضي يملك فقط مناقشته وسماع رأيه دون أن يصل ذلك إلى مستوى الاستجواب، وكذا هو الحال بالنسبة لليمين لا يجوز توجيهها للأفراد وللإدارة لنفس الأسباب.
٨. أن الدور الإيجابي للقاضي الإداري سواءً الإجرائي أم الموضوعي في الكشف عن الحقيقة لا يعني عدم حياد القاضي فهو من خلال هذا الدور لا يحل محل أي من الطرفين وإنما دوره الأساسي هو إعادة التوازن بين أطراف الدعوى في ظل اختلال ميزان القوى بين الإدارة والأفراد.
٩. للقاضي الإداري دور مهم في تنظيم عبء الإثبات بين طرفي الدعوى الإدارية من خلال استخلاصه للقرائن القضائية وسلطته في تكليف الإدارة لتقديم ما تحت يدها من مستندات، واعتبار عدم استجابة الإدارة لطلب القاضي الإداري في تقديم المستندات - في أغلب الأحيان - قرينة قضائية على صحة دعوى المستدعي وبالنتيجة ينقل عبء الإثبات على عاتق الإدارة.



## التوصيات :

- لخصوصية التقاضي الإدارية ومراكز الأطراف وحتى يقوم القاضي الإداري بعمله على أكمل وجه، فلا بد من إصدار قانون خاص يتضمن كافة إجراءات التقاضي الإدارية بما يفني الرجوع والاستعانة بالقانون المطبق على القضاء العادي.
- نظراً لكثرة القضايا الإدارية أمام محكمة العدل العليا الأردنية ومحكمة القضاء الإداري العُمانية يتطلب الأمر بهاتين المحكمتين إيجاد جهة متخصصة أو قاضٍ متخصص مهمته تحضير الدعوى الإدارية، وتجميع المستندات كما هو الحال في فرنسا ومصر، وذلك لتمكين قاضي الموضوع من نظرها بسهولة ويسر، ويمكن بالنسبة للأردن جعل النيابة العامة الإدارية هي الجهة المختصة لدى المحكمة بتحضير الدعوى بدلاً من اختصاصها الحالي وهو تمثيل أشخاص الإدارة العامة.
- نظراً لأهمية الإثبات الإداري وتميزها عن الإثبات في دعاوى أمام المحاكم العادية - وفق ما تم الإشارة إليه بهذه الرسالة - فإن هذه الدراسة تقترح تخصيص مادة دراسية تتعلق بالإثبات أمام القضاء الإداري كإحدى المواد المعتمدة لكليات القانون في كلا البلدين.



قراءات من المكتبة

المهارات العشر للقائد الناجح





## المهارات العشر للقائد الناجح

تأليف : محمود زيان

عرض : موسى بن علي الجابري

رئيس قسم النشر - معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

### المقدمة :

لا شك بأن ما من مجتمع في هذا العالم وما من منظمة ولا هيئة ولا جماعة من الجماعات إلا وتحتاج إلى قيادة لتكون لها بمثابة الرأس من الجسد فتستطيع هذه القيادة تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها.

ومن هنا أتى هذا الكتاب (المهارات العشر للقائد الناجح)، حيث صب الكاتب فيه عصارة فكره وخلاصة تجربته جامعاً فيه بين النظرية والتطبيق بطريقة عصرية وأسلوب سهل التناول ليجد فيه القارئ بغيته.

والكتاب من تأليف محمود زيان وهو من منشورات دار الكنوز للنشر والتوزيع بجمهورية مصر العربية وفي طبعته الأولى لعام ٢٠١٠م. ويقع الكتاب في ١٢٨ صفحة تحدث فيه الكاتب عن عشر مهارات الأكثر أهمية للقيادة العصرية وهي:

- المهارة الأولى : مهارة التشجيع والتحفيز.
- المهارة الثانية : مهارة التفويض.
- المهارة الثالثة : مهارة المتابعة الفعالة.
- المهارة الرابعة : مهارة اتخاذ القرارات.
- المهارة الخامسة : مهارة حل المشكلات.
- المهارة السادسة : مهارة تكوين وقيادة فريق العمل.
- المهارة السابعة : مهارة الإقناع والتأثير.
- المهارة الثامنة : مهارة إدارة الاجتماعات.
- المهارة التاسعة : مهارة التخطيط.
- المهارة العاشرة : مهارة التقييم.



## المهارة الأولى : مهارة التشجيع والتحفيز :

تعد مهارة التشجيع والتحفيز من المهارات الهامة للقائد الناجح فهي تمكن القائد من إلهاب مشاعر مرؤوسيه ودفعهم لتقديم أفضل ما لديهم بكامل إرادتهم، فإذا ما نجح هذا القائد في تحفيزهم واستثارة حماسهم لأداء ما أوكله إليهم من أعمال فإنه سوف يحصل على أفضل استجابة وأحسن أداء وذلك لأن الإنسان يتفانى في أداء ما يحب من أعمال بعكس المجرى عليها أو المضطر إليها.

### فوائد التشجيع والتحفيز :

ويؤكد الكاتب على أن الدعم والتشجيع والتحفيز الذي يوجهه القائد لأفراد فريقه ومرؤوسيه يجعلهم على أتم الاستعداد لبذل الكثير من الجهد في سبيل أداء ما يكلفوا به من أعمال، لأنهم يدركون أن نجاحهم في أداء ما كلفوا بعمله بصورة مرضية تلبية توقعاتهم وطموحاتهم ، وذكر الكاتب مجموعة من فوائد التشجيع والتحفيز وهي كما يلي:

- تعميق الولاء والانتماء للعمل.
- زيادة الإنتاج وجودته.
- الانضباط والالتزام داخل المؤسسة أو الفريق.
- ارتفاع الروح المعنوية لأفراد فريق العمل.
- إيجاد حالة عامة من الحيوية والنشاط والتنافس الشريف بين العاملين بما يعود بالنفع على العمل ككل.
- تلبية توقعاتك وتحقيق طموحاتك وأهدافك كقائد لفريق المؤسسة.
- تحسين علاقتك بمرؤوسيك وشعورهم بالرضا على أسلوب القيادة والإدارة.
- وذكر الكاتب أيضاً بعض الأساليب التي تؤدي إلى إحباط العاملين وفرق العمل ومن ثم انخفاض روحهم المعنوية وقلة إنتاجيتهم وعدم إتقانهم لأعمالهم ومهامهم وهي كالتالي:
- عدم احترام العاملين وإشعارهم بالأهمية والتقدير.
- الظلم وعدم المساواة بين العاملين.
- تقديم أهل الثقة من العاملين على أهل الكفاءة.



- عدم مكافأة وتشجيع المستحقين من العاملين.
- الإسراف في العقوبة والتشهير بالعاملين.
- الديكتاتورية والاستبداد في إدارة فريق العمل.
- الوعود الزائفة.
- إشعارهم بعدم الاستقرار.
- عدم الاهتمام بأحوالهم الاجتماعية وظروفهم الشخصية.

### أفضل وسائل التشجيع:

كما ذكر الكاتب عدد من الأساليب التي من شأنها أن تحفز وتشجع العاملين بالشكل الأمثل وهي:

١. الإشادة والإطراء وذلك لأن الإطراء والمدح له فعل السحر على النفوس فهو يدعم الثقة بالنفس والإحساس بالأهمية فمن أعمق المبادئ في الطبيعة البشرية هو الرغبة الشديدة في تقدير الآخرين لك.
٢. المكافأة فمن لمح فجر الأجر هان عليه ظلام التكليف وذلك لأن المكافأة تدفع العامل إلى الإجابة والإخلاص في العمل.
٣. الاهتمام بالعاملين وأحوالهم الشخصية فلا بد من الاهتمام بالعاملين من خلال الحديث معهم عن أحوالهم وظروفهم الاجتماعية وقضاياهم الشخصية وتقديم المساعدة كلما أمكن.
٤. إشعار العاملين بأهمية ما يقومون به من عمل فالإنسان في أمس الحاجة بأن يكون مهماً.
٥. إشعارهم بالأمن، فالشعور بالأمن والاستقرار يجعل العامل حريصاً على المحافظة على العمل ويوفر له بيئة مناسبة للتركيز في العمل وزيادة الإنتاج.
٦. الحرص على تدريب وتطوير أداء العاملين من خلال البرامج المستمرة فهذا يحفزهم ويزيد حرصهم على رد الجميل.
٧. عدم التفرقة بين العاملين في المعاملة؛ فالشعور بالمساواة والعدل وعدم التفرقة يعد سبباً للإلتقان في العمل وإظهار القدرات والمهارات.
٨. الأحتفال معهم بما حققوه من إنجازات ونجاحات فالنصر الذي لم يلحظه أحد كأن لم يكن.



٩. توفير بعض البرامج الترفيهية كل فترة زمنية كالقيام برحلة جماعية مدعمة من المؤسسة.
١٠. المعاملة بلطف وإنسانية فالتحفيز لا يتم بالغلظة والشدة وإنما بالمعاملة الحسنة واللفظ والاحترام ومبادرة التحية والسلام والابتسام.

### المهارة الثانية : مهارة التفويض :

يعرف الكاتب التفويض بأنه تكليف أحد الأفراد لأداء مهمة ما هي جزء من مهام القائد مع منحه الصلاحية والسلطة والمواد اللازمة لقيامه بهذه المهمة ومتابعته من قبل القائد ، وترجع أهمية مهارة التفويض إلى عدة أمور هامة منها :

١. يوسع قاعدة المشاركة في تحمل المسؤولية.
٢. يمكن القائد من إدخار جهده ووقته للأمر الهامة التي لا يمكن أن يقوم بها غيره.
٣. يسهم في إعداد كوادر مستقبلية وتدريب الأفراد ورفع الكفاءات.
٤. يضمن استمرارية العمل بمستوى أداء مطمئن في حالة غياب القائد أو المسؤول.
٥. يزيد من تحفيز المساعدين للعمل وحرصهم عليه.
٦. يمكن القائد من تقويم أداء مساعديه ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية والنجاح في الأعمال الموكلة إليهم.

### أسباب تمنع التفويض :

- بالرغم من ايجابيات التفويض وفوائده إلا أن بعض القادة يصرون على عدم استخدام مهارة التفويض وذلك لعدة أسباب منها:
١. الشخصية الشمولية : وهي التي يتميز بها بعض القادة الذين يعشقون الإمساك بكل الخيوط في أيديهم لعدم ثقتهم في الآخرين.
  ٢. الفهم الخاطئ : يعتقد بعض القادة بأن الإدارة السليمة هي التي تقوم بعمل كل شيء بنفسها مع أن الإدارة السليمة في أحد وجوهها تعني تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.
  ٣. عدم قدرة بعض القادة على تحديد المهام التي يتوجب عليهم القيام بها أو التفويض فيها.



## متطلبات التفويض :

أشار الكاتب إلى أن للتفويض الفعال متطلبات ومستلزمات يجب على القائد الناجح أن يفي بها وأن يلببها، فلكي يكون التفويض فعالاً ينبغي :

١. تحديد المهمة وأهدافها ومتطلبات النجاح في إنجازها من معارف ومهارات.
٢. تحديد الشخص المناسب لأدائها.
٣. إحاطته علماً بجوانبها بدقة ووضوح وتعريفه بتفاصيلها.
٤. توفير الموارد الكافية لإنجازها.
٥. منحه السلطة الكافية وصلاحيات اتخاذ القرار لأدائها.
٦. تحفيزه وتشجيعه لأداء المهمة التي فوضته فيها.
٧. إعطائه الفرصة وعدم العجلة في إصدار الحكم في حالة إخفاقه في إنجاز المهمة.
٨. متابعته عن طريق التفقد والتوجيه.
٩. تركه يؤدي المهمة بطريقته .

## كيف تختار الشخص المناسب للمهمة :

التفويض الفعال له أهمية كبيرة؛ لذلك فإنه من الضروري أن يتقن القائد مهارة التفويض وذلك من خلال اختياره للشخص المناسب الذي يمكن تفويضه لهذه المهمة، فلا بد من توافر بعض المواصفات في الشخص المفوض، ويمكن للقائد معرفتها من خلال أسئلة يطرحها القائد على نفسه وهي :

١. هل لديه المهارة اللازمة لإنجاح المهمة ؟
٢. هل هو أهل لتحمل المسؤولية ؟
٣. هل هو قادر على إنجاز تلك المهمة ؟
٤. هل هو الأكثر خبرة وتجربة ؟
٥. هل قلة الخبرة تعني بالضرورة عدم القدرة ؟

فالقائد الناجح يحتاج للإجابة بنفسه على هذه الأسئلة قبل أن يفوض أحد في مهمة لإنجازها؛ وذلك لأن الكثير من المهام تحتاج للأشخاص الأكثر خبرة وتجربة لإنجازها.



### المهارة الثالثة : مهارة المتابعة الفعالة :

يعرف الكاتب المتابعة بأنها تلك العملية التي يقوم بها القائد أو المسؤول أو المدير ليتأكد من سير العمل كما هو مخطط له، والعمل على تصحيح أي انحراف أو خلل في بدايته قبل أن يستفحل ويصعب علاجه فيما لو اكتشف متأخراً.

### أنواع المتابعة :

أشار الكاتب إلى وجود نوعان من المتابعة هما: المتابعة الميدانية و المتابعة المكتبية ، أما المتابعة الميدانية فتتم عن طريق الملاحظة الشخصية للقائد أو المسؤول من خلال حضوره الشخصي للأعمال في المواقع المختلفة داخل مؤسسته ، والمتابعة المكتبية تتم عن طريق ما يتلقاه المسؤول من تقارير شفوية أو كتابية عن مدى سير العمل وانتظامه داخل المؤسسة.

### أهمية المتابعة :

يشير الكاتب إلى وجود أهمية بالغة للمتابعة على مدى سير العمل والانجاز فيه وتحسينه كما ونوعاً ومن أهم فوائد المتابعة ما يلي:

١. تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة بسرعة وفاعلية كما خطط لها.
٢. تكشف الانحراف أو الخلل في بدايته وقبل حدوثه للإسراع بالعلاج واتخاذ الإجراءات الوقائية منه.
٣. تحقق التواصل بين القيادة والمرؤوسين من أجل صالح العمل.
٤. تعمل على تشجيع الأفراد والموظفين للقيام بأدوارهم المكلفين بها على أكمل وجه لإحساسهم بأنهم تحت سمع وبصر القيادة دائماً.
٥. تساعد القائد أو المسؤول على تحسين العلاقات الإنسانية بمرؤوسيه.
٦. توفر تغذية راجعة للمرؤوسين من خلال قيام المسؤول باطلاعهم على مستجدات الأمور المتعلقة بالإنجازات المتحققة على مستوى المؤسسة ككل مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وزيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال الرد على أسئلتهم واستفساراتهم.
٧. تجعل القائد أو المسؤول على علم بما يدور في المؤسسة وليس بمعزل عنه، وهذا يجعله ممسكاً بزمام الأمور داخل المؤسسة.



## ماذا لو غابت المتابعة ؟

يؤدي غياب المتابعة أو عدم فعاليتها لأضرار جسيمة على العمل داخل المؤسسة، ومن أبرزها ما يلي :

١. شيوع الفوضى والاضطراب داخل المؤسسة.
٢. العمل الذي لا يتم الإشراف عليه يظل دائماً مهملاً.
٣. يتأثر الإنتاج سلباً سواء من ناحية الكم أو الكيف.
٤. انخفاض الروح المعنوية للعاملين والموظفين لافتقادهم الاهتمام والمتابعة من القيادة.
٥. تفاقم المشكلات واستفحالها مما يؤدي إلى صعوبة الحل والعلاج.
٦. زيادة درجة الخلل والانحراف عما هو مخطط له سلفاً بشكل يعيق المؤسسة عن تحقيق الأهداف المرسومة والخطط الموضوعية.

## المهارة الرابعة : مهارة اتخاذ القرارات:

إن من أهم عوامل نجاح القائد هو قدرته على اتخاذ القرارات ومواجهة المواقف التي تعترضه في إدارته للعمل حتى يكون مسيطراً على الموقف، ولا تقلت الأمور من يده، مما يؤدي إلى شيوع الفوضى والتمرد من قبل المرؤوسين.

## عوامل اتخاذ القرار:

ذكر الكاتب عوامل تساعد القائد في الإدارة الناجحة والتي من أهمها إتقان مهارة اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، ولتحقيق ذلك لابد من التحلي بالشجاعة والجرأة في اتخاذ القرار مع ضرورة تنمية هذه المهارة في نفس القائد والتعرف على أسرارها.

## شجاعة القرار:

وقد أشار الكاتب إلى وجود سبب رئيسي يؤدي إلى عدم إقدام القائد على اتخاذ القرار ألا وهو الخوف من اتخاذ قرار خاطئ غير سليم ، وللتغلب على مشاعر الخوف لابد للقائد أن يدرك بأن القرار الحازم والمتبوع بتنفيذ جيد هو أفضل من عدم اتخاذ أي قرار حتى ولو كان ذلك القرار غير صحيح مائة بالمائة فستكون لديه الفرصة لتصحيح الخطأ والوصول إلى الصواب.



لذا لا بد للقائد أن يكون متحلي بالشجاعة والإقدام في اتخاذ القرارات فإذا أقدم القائد على فعل ما يخشاه فإنه بالتمرين والتكرار والممارسة سيكتسب القوة والقدرة والمهارة في اتخاذ القرار. وقد تطرق الكاتب إلى ذكر بعض النصائح التي من الممكن أن تساعد القائد في تنمية قدراته على اتخاذ القرار، ومن أهمها ما يلي:

١. يجب أن يكون ايجابياً في التعامل مع المستجدات والطوارئ والأزمات، وأن لا يعتمد إلى التأجيل أو المماطلة أو التردد في الحالات الحرجة، وسيكون أي قرار أفضل من عدم اتخاذ قرار على الإطلاق.
٢. يجب أن يكون على استعداد لتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته مهما كانت النتائج، وتصحيح ما يقع فيه من أخطاء أثناء عملية اتخاذ القرار، وتعد هذه إحدى العلامات البارزة لشخصية قيادية تتميز بالنضج والديناميكية.
٣. الأخذ بأراء الموظفين الرئيسيين والتشاور معهم قبل اتخاذ القرار.
٤. استحضار نجاحات سابقة في اتخاذ قرارات سليمة.
٥. تجميع المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرار.

### الوصايا العشرية في اتخاذ القرار:

ذكر الكاتب عشر من الوصايا التي يجب على القائد أن يتجنبها لكي لا يتخذ قراراً خاطئاً وهي:

١. اتخاذ القرار في وقت الغضب.
٢. اتخاذ القرار في وقت الإرهاق والتعب.
٣. تدخل الهوى أو العاطفة أو المشاعر الشخصية.
٤. المثالية الزائدة والبعد عن الواقع.
٥. عدم كفاية المعلومات والبيانات المتاحة حول الموضوع.
٦. اتخاذه في وقت غير مناسب.
٧. عدم طلب المشورة والرأي من المختصين أو الخبراء أو المساعدين الجيدين.
٨. الخوف والقلق المبالغ فيه.
٩. الاعتماد في اتخاذ القرار على معلومات غير دقيقة وغير موثوقة.
١٠. التسرع في اتخاذ القرار دون الإلمام بجميع جوانب الموضوع.



### المهارة الخامسة : مهارة حل المشكلات :

ما من قائد أو مسئول إلا وتواجهه أحياناً بعض المشكلات، لذلك فهو بحاجة إلى حلها حتى ينجح في مهمته وقيادته لمؤسسته والوصول بها إلى الهدف المراد تحقيقه.

أن مهارة حل المشكلات عبارة عن مجموعة العمليات التي يقوم بها فرد أو مجموعة باستخدام المعلومات المتاحة وخطوات المنهج العلمي والمهارات المتوفرة لديهم للتغلب على مشكلة تواجههم والوصول إلى حل فعال مناسب لها.

وقد ذكر الكاتب عدة أشياء مهمة جداً عند مواجهة الأزمات أو المشكلات، ولا بد للقائد أن يعتمد إلى:

- الاستعانة بالله وطلب العون منه.
- الشجاعة في مواجهة المشكلات وعدم التهرب من المسؤولية.
- تجنب التوتر والقلق.
- الثقة بالنفس.
- التفاؤل ودفع اليأس.
- عدم تضخيم المشكلة أكبر من حجمها.
- التفكير الإيجابي في الحلول الممكنة.
- أخذ الرأي والمشورة من المحيطين.
- طلب النصيحة من الخبراء والمختصين.

### خطوات حل المشكلات :

وضع الكاتب سبع خطوات لحل المشكلة وفق المنهج العلمي السليم وهي :

أولاً : الإحساس بالمشكلة والتنبؤ بها قبل حدوثها.

ثانياً : تحديد المشكلة بدقة ووضع تعريف واضح لها.

ثالثاً : تحليل المشكلة (مظاهرها، أسبابها، جمع المعلومات عنها).

رابعاً : اقتراح الحلول والفرضيات.



خامساً: اختبار صحة الفروض وتقييمها.

سادساً: تنفيذ الحلول المختارة.

سابعاً: المتابعة والتقييم.

### المهارة السادسة : مهارة تكوين وقيادة فرق العمل :

يرى المؤلف أن مهارة تكوين وقيادة فرق العمل ضرورية جداً لكل قائد يرغب في تكوين فريق عمل كبير كان أو صغير وقبل أن يقوم القائد بتشكيل وتكوين فريق العمل عليه أن يتبع مجموعة من الخطوات، من أهمها :

- يحدد الغرض من الفريق أولاً ويحدد هدفه بوضوح.
- يعرف حدود عمل الفريق وسلطاته.
- يضع خطة مناسبة لأسلوب عمل الفريق.
- يحسن اختيار الأفراد المناسبين لعضوية فريق العمل.
- يحدد مواعيد وأماكن عقد اجتماعات الفريق.
- يحدد الأدوار داخل الفريق حسب مهارات وإمكانيات كل فرد.

وفي هذه المهارة يوضح الكاتب عدة صفات لأعضاء فريق العمل الفعال والتي ينبغي توافرها في من يختاره القائد ليكون فرداً في فريق عمله وهي :

- المرونة والذهن المتفتح.
- الانفتاح على الأفكار الجديدة ووجهات نظر الآخرين.
- التسامح وسعة الصدر.
- التحلي بروح التعاون والنزعة الجماعية.
- التفاؤل والنظرة الإيجابية حتى لا يكون متشائماً لأفراد الفريق.
- التحلي بالنظرة الكلية.
- حب العمل الجماعي.
- الاستعداد الجيد للعمل الجماعي.



## مهام قائد الفريق :

تحدث الكاتب عن المهام التي يقوم بها القائد بعد أن أختار أفراد فريقه وراعى أن يكونوا معاً مزيجاً متكاملًا من المهارات التي ستوظف لصالح تحقيق الأهداف التي من أجلها شكل هذا الفريق فإن على قائد الفريق عدة أدوار هامة من أجل أن ينجح فريق العمل في أداء مهمته وتحقيق أهدافه.

ومن أهم أدوار قائد فريق العمل:

- أن يحسن توظيف أفراد الفريق حسب ما يمتلكه كل منهم من مهارات.
- أن يحث جميع الأفراد على أداء مهامهم ويحفزهم بقوة من أجل ذلك.
- أن يشرف على عمل الفريق ويديره.
- أن يقدم لهم الدعم والمساندة.
- أن يرشدهم ويوجههم نحو الهدف دون أن يهيمن أو يستبد.
- أن يوجد شعوراً جماعياً لدى أفراد الفريق.
- أن يكون قدوه لأفراد فريقه.
- أن يهيئ لهم سبل النجاح بتوفير الموارد والإمكانات التي تمكنهم من ذلك.
- أن يتدخل في الوقت المناسب لحل النزاعات بين أفراد الفريق قبل استفحالها.

## عوامل نجاح فرق العمل :

استعرض الكاتب مجموعة من العوامل والأسباب التي تساعد القائد على نجاح فريق العمل وهي :

١. وضوح أهداف الفريق لجميع أفرادهم.
٢. الانسجام والتعاون بين أفرادهم.
٣. تقديم المصلحة الجماعية على المصلحة الفردية.
٤. توزيع المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات بدقة.
٥. تسامح أعضاء الفريق مع بعضهم البعض.
٦. انفتاح الجميع على أفكار الآخرين ووجهات النظر الأخرى.



٧. أن يتحمل الأفراد مسؤولياتهم بشجاعة وأمانة وإخلاص.
٨. أن تحترم القيادة داخل الفريق.
٩. حسن اختيار أفراد الفريق.
١٠. مرونة القائد وسعة صدره وإتاحة الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة الفعالة في جو من الحرية والثقة والاحترام المتبادل.

وقبل أن يختم الكاتب حديثه عن هذه المهارة أشار إلى وجود بعض المعوقات التي من الممكن أن تعترض نجاح فريق العمل وتحقيق أهدافه وأداء مهامه، ومن هذه المعوقات :

- ضعف القيادة.
- عدم توفر الموارد والإمكانيات اللازمة لعمل الفريق.
- إساءة فهم أهداف الفريق أو الانحراف بعيداً عنها.
- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات بدقة.
- كثرة أو قلة أعضاء الفريق عن العدد المطلوب.
- غياب الدافعية والحماس لنجاح المهمة.
- غياب الروح الجماعية.
- عدم الانسجام بين أفراد الفريق.
- عدم إحساس بعض أعضاء الفريق بالمسؤولية وتقصيرهم في مهامهم.
- توتر العلاقة بين القائد وأفراد الفريق.

### المهارة السابعة : مهارة الإقناع والتأثير

أكد الكاتب أن قدرة القائد على الإقناع والتأثير مهارة هامة جداً لتحقيق الأهداف والنجاح وذلك من خلال إقناع الآخرين وتشجيعهم على العمل بجدية لما يريد تحقيقه من أهداف .

والإقناع في حقيقته عبارة عن : مهارة تجعل الآخرين يفعلون ما تريد منهم فعله برغبتهم وإرادتهم دون إجبار .



## صفات القائد المقنع :

- حتى يتمكن القائد من إقناع الآخرين لا بد أن يتحلى بعدد من الصفات وهي :
١. قوة الشخصية : وتتمثل في الثقة بالنفس والشجاعة والثبات أمام الأزمات .
  ٢. قوة مكانه والمنزلة ( السلطة) : كأن يكون الإنسان المقنع قائداً أو مديراً أو والداً أو معلماً .
  ٣. قوة العلم والمعرفة والخبرة : لأن التحلي بها يكون أقوى تأثيراً في الناس .
  ٤. قوة المال: فالمال له سحره على النفوس البشرية ويستطيع تسخير له دور كبير في التأثير على قناعات الناس .
  ٥. قوة الحب والعاطفة : فالناس يكونون أكثر ميلاً لتصديق من يحبون والتأثير به وبما يقول .

## أهمية الإقناع والتأثير :

أكد الكاتب على أهمية هذه المهارة؛ وذلك لعدة أسباب منها :

- تساعد على تحقيق الأهداف
- تؤدي إلى سرعة الانجاز
- تحسن اتصال القائد بمرؤوسيه
- تزيد التعاون بين القائد ومرؤوسيه
- تجعل القائد أكثر تأثيراً في مرؤوسيه
- تجعل المرؤوسين أكثر دافعية للعمل

## كيف تصبح صاحب الحديث المقنع :

وضع الكاتب عدداً من النصائح التي تساعد القائد لكي يكون حديثه أكثر إقناعاً وتأثيراً في الآخرين وهي :

- الاهتمام بالمظهر، فإن الناس عقولها في عيونها وكثير من الناس يرسمون في أذهانهم انطباعاتهم الأولية عن الآخرين من أول نظرة .



- الأكثر أهمية مما تقول هو كيف تقول؟ فالطريقة التي نتحدث بها وتعبيرات وملامح وجهك ونبرات صوتك لها تأثير هام في إقناع الآخرين .
- استعن في حديثك بالحجج والبراهين والأدلة الواضحة على صدق ما تقول وأهميته ولا تنسى قوة الأرقام والإحصائيات في تدعيم آرائك ، فأجعل كلماتك بسيطة وحججك قوية .
- اذكر ايجابيات وفوائد ما تريد إقناعهم به وفي الوقت نفسه ابرز السلبيات التي قد تتجم من عدم الأخذ بفكرتك والعمل بها .
- أحسن اختيار عباراتك والفاضك فتجنب المصطلحات السلبية وركز على الايجابيات ولا تبخل على محدثك بالمدح والثناء على ما يقول وهذا من شأنه أن يزيل الحواجز النفسية بين عقول مستمعيك وما تريد أن تقنعهم به .
- استخدم الأساليب البلاغية في الحديث لتقنع الآخرين بفكرتك ، كأسلوب التضاد والمقابلة والتكرار وضرب الأمثلة إمتثالاً لقول الرسول الكريم (إن من البيان لسحرا) .
- تعرف على الأنماط الشخصية لمن تريد إقناعهم بفكرتك فمن الناس من لا يحب الإغراق في التفاصيل ويجب الدخول مباشرة في الموضوع والحديث والقواعد .

### الخطوات الأساسية للإقناع :

تطرق الكاتب إلى ذكر مجموعة من الخطوات الأساسية للإقناع وهي :

- تحديد نوع وطبيعة الموضوع الذي تريد إقناعهم به .
- تحديد أسباب عدم قناعتهم المتوقعة .
- تحديد أنماط الشخصية التي تريد اقناعها
- تحديد الأساليب التي التي ستتبعها في الإقناع

### المهارة الثامنة : مهارة إدارة الاجتماع

الاجتماع عبارة عن تبادل للأفكار والآراء من قبل مجموعة من الأشخاص لديهم دور ايجابي لتحقيق نتائج معينة .



## مراحل إدارة الاجتماعات :

تحدث الكاتب عن مهام القائد الناجح مع الاجتماعات وذلك في ثلاث مراحل هي:

### ١. قبل الاجتماع: لابد للقائد أن يحدد الآتي:

- غرض الاجتماع
- الأشخاص المدعوين للاجتماع وعددهم
- الموعد المناسب للاجتماع
- مكان الاجتماع

### ٢. أثناء الاجتماع، يلعب القائد أدواراً عديدة، منها:

- دور المشجع: حيث يقوم بتشجيع جميع المشاركين في الاجتماع على المشاركة الايجابية
- دور المراقب: يقوم بمراقبة الوقت ومدى الالتزام بالفرض من اللقاء وأهدافه المحددة حتى لا يتم الابتعاد عنها
- دور الداعم: يوزع الدعم والحماية لجميع الأعضاء وجديتهم

### ٣. بعد الاجتماع:

يظن الكثير أن دور القائد ينتهي بانتهاء الاجتماع، ولكن الحقيقة عكس ذلك ، فدور القائد بعد الاجتماع لا يقل عن أدواره قبل وأثناء الاجتماع ، حيث تأتي بعد الاجتماع أهم مراحل الاجتماع وهي مرحلة تنفيذ القرارات والتوصيات والتي بدونها يكون الاجتماع كأن لم يكن لذلك تقع على عاتق القائد مسؤولية كبيرة بعد انتهاء الاجتماع لتنفيذ ما اتفق عليه بدقة وأمانة واهتمام. ومن أهم أدوار القائد بعد انتهاء الاجتماع هو متابعة تنفيذ القرارات التي أقرت في الاجتماع من خلال تحديد قرارات ومهام الاجتماع والمسؤولين عن هذه المهام ومتى يجب انجازها والانتهاء منها وكيف سيتم ذلك التنفيذ.

## المهارة التاسعة: مهارة التخطيط

التخطيط هو: وضع تصور عقلي واضح لما نريد تحقيقه من أهداف وتحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لذلك خلال فترة زمنية محددة.



### أهمية التخطيط:

- يوفر الوقت والجهد والنفقات
- النجاح في تحقيق الأهداف، وتحقيق نتائج فعالة في العمل
- يجعل العمل أكثر تنظيماً
- يجعل القائد أكثر تأثيراً في مرؤوسيه
- يكسب القائد الثقة في النفس

### فوائد التخطيط:

- زيادة الإنجاز
- ارتفاع الروح المعنوية للإدارة والعاملين
- تقليل إمكانية الوقوع في الخطأ
- تحسين نوعية العمل
- تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها
- انتظام العمل والبعد عن الفوضى
- توفير أوقات للتدريب والتطوير الذاتي
- عدم تداخل الأعمال مع بعضها

### عناصر التخطيط :

- جمع المعلومات قبل وضع الخطة
- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها
- تحديد زمن التنفيذ والانتهاء من العمل
- تحديد الأعمال والإجراءات المطلوبة للإنجاز
- تحديد معايير للتقويم والقياس



- استغلال الموارد المتاحة
- تحديد وترتيب الأولويات
- تحديد المسؤوليات وتحديد الاختصاصات
- توقع الصعوبات والعقبات ووضع الحلول لها
- إعداد جدول زمني لمراحل التنفيذ
- وضع خطط بديلة في حالة فشل الخطط الأصلية

### المهارة العاشرة: مهارة التقويم:

التقويم هو القدرة على إصدار حكم سليم لحدث أو ظاهرة أو عمل استناداً إلى معايير قائمة على القياس أو الوصف .

كما يعرف على أنه التعديل والتحسين إلى جانب تقدير القيمة من حيث الكم والكيف. ويتضمن التقويم أموراً في غاية الأهمية منها :

- إصدار الحكم على مدى تقدمنا في تحقيق الأهداف المنشودة على النحو المراد.
- اقتراحات العلاج والحلول وتصويب الأخطاء، وتصحيح الانحراف المحتمل عند تحقيق الأهداف؛ لذا فإن التقويم يتضمن الوصف والقياس والعلاج .

### أهمية التقويم والمراجعة :

- التعرف على جوانب القوة والضعف
- التعرف على النتائج غير المتوقعة
- المساعدة في تحقيق الأهداف
- زيادة دافعية الأفراد لإنجاز الأهداف
- تشخيص الصعوبات التي تعطل تحقيق الأهداف
- توجيه القائد نحو هدفه وتصحيح الانحرافات إن حدثت .



## أقسام التقويم :

ينقسم التقويم إلى أربعة أنواع هي :

١. **التقويم الأولي:** يتم قبل البدء في الإجراءات والأعمال من خلال جمع البيانات، وتحديد الاحتياجات ومعرفة المستوى المطلوب الوصول إليه .
٢. **التقويم المستمر:** وهو الاستمرار في عملية التقويم أول بأول ، وخطوة بخطوة، لتحقيق الأهداف وهذا النوع من التقويم يفيد في معرفة نقاط الضعف في بدايتها قبل أن يصعب علاجها .
٣. **التقويم العلاجي:** يهدف إلى علاج الصعوبات التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، وتحديد أسبابها وعواملها بغرض علاجها .
٤. **التقويم الختامي:** يكون في ختام الخطة بغرض التعرف على مدى تحقق الأهداف المرسومة، ومدى مطابقة النتائج مع ما سبق تحديده .

## الخاتمة :

إن كتاب المهارات العشر للقائد الناجح يمثل نموذجاً جيداً لكل من اراد التعرف على مفاتيح النجاح ومهاراته ، والتي من السهل توظيفها في الحياة لكل من اتخذ قرار بأن يعيش حياته لأقصى مدى، وان يستعمل وقته بحكمة، وان يحسن علاقاته بالناس، وان يحدد أهدافه ويبدل كل الجهد لتحقيقها، وان يواجه التحديات بشجاعة. وقد سرد الكاتب مجموعة كبيرة من الأمثلة التي تدعم أفكاره حول مهارات النجاح واستشهد كذلك بمجموعة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وأستخدم أسلوب بسيط سهل التداول لكل قارئ. وبالتالي، فإن الكتاب يعتبر دليلاً جيداً لمن أراد الوصول الى طريق النجاح .

## وثائق وتقارير

أولاً : تجربة بلدية مسقط في تحسين الخدمات والتنمية  
الرقمية المتكاملة

ثانياً : تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب التحويلي  
للخريجين ( عرض تجربة السودان لمشروع الشهادة )





## أولاً : تجربة بلدية مسقط في تحسين الخدمات والتنمية الرقمية المتكاملة

(ورقة عمل مقدمة في مؤتمر : دور الحكومة الإلكترونية  
في تحقيق الإدارة الرشيدة، مسقط ١٢-١٤ ديسمبر ٢٠١٠م)

د. عبدالحكيم بن أحمد الفارسي  
بلدية مسقط - سلطنة عُمان

### مقدمة :

في سعيها الدؤوب نحو تحقيق التنمية المتوازنة، ظلت العديد من الحكومات تتبنى سياسات واستراتيجيات متنوعة بغية إحداث الإصلاح الإداري والإقتصادي، وذلك من خلال توظيف عدد من المفاهيم والمبادرات المبتكرة كالتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبرامج الخصخصة، ومبادئ ومعايير الحوكمة وغيرها من المفاهيم.

ولقد برز مفهوم الحكومة الإلكترونية مؤخراً كأحد الوسائل والخيارات الاستراتيجية المفضلة لتحقيق التطوير والتنمية الإدارية والإقتصادية المنشودة والتي تهدف إلى تحسين وترشيد الأداء الحكومي في مختلف القطاعات الإقتصادية والتنمية.

ويبدو جلياً بأن الحكومة الإلكترونية، من خلال مبادئها وتوجهاتها المختلفة تنسجم وتتوافق مع مبادئ الإدارة الرشيدة لاسيما فيما يتصل بتحقيق الشفافية والإفصاح، والمشاركة في المعلومات وصنع القرار، والإصلاح الإداري وتبسيط وتسهيل الإجراءات، فضلاً عن الإهتمام بالمواطن كمحور أساسي للتنمية، وذلك لاعتماد معظم تطبيقاتها على مبدأ المواطن المركزي (Centric Citizen).

وهذا ما دفع العديد من خطط الإصلاح الإداري والاقتصادي في الوطن العربي إلى تبني المفاهيم والتطبيقات والحلول الرقمية التي تطرحها الحكومة الإلكترونية في إطار المبادرات الإصلاحية المعلنة والتي تجسدت ملامحها في مبادرة ”الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية بالدول العربية“ والتي اتخذت من الحكومة الإلكترونية محوراً مهماً لتحقيق سياساتها وأهدافها الرامية إلى ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في نطاق الدول العربية.



لذا.. تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء بإيجاز على المبادئ والتوجهات والقواسم المشتركة لمشروع الحكومة الإلكترونية ومبادئ مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية بالدول العربية، كما تبرز أهمية الحكومة الإلكترونية في تحسين الكفاءة الإدارية وتحسين الخدمات الحكومية، ودورها في رفع كفاءة الوظائف العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما من الناحية التطبيقية فسوف تتطرق الورقة إلى تجربة بلدية مسقط في مجال تحسين الخدمات وإحداث التنمية الرقمية المتكاملة، وذلك من خلال التركيز على هذه التجربة كمشروع استراتيجي متكامل متعدد المحاور والمرجعيات، إلى جانب تناول آليات تنفيذ هذا المشروع، والنتائج المتحققة، والمعوقات والصعوبات التي تواجهه، إضافة إلى التطلعات المستقبلية التي تسعى بلدية مسقط إلى تحقيقها انسجاماً مع «الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عُمان المعرفي» من جهة، «ومبادئ الإدارة الرشيدة» من جهة أخرى.

### المطلب الأول: مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية بالدول العربية :

قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) من خلال برنامجه حول إدارة الحكم في الدول العربية (POGAR)، وحكومة المملكة الأردنية الهاشمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وعدد من المنظمات الإقليمية والدولية بإطلاق «مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية»، وذلك خلال المؤتمر الإقليمي الذي أُنْعِد بالاردن خلال الفترة (٦ - ٧ فبراير ٢٠٠٥). وتُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإدارة الرشيدة بأنها: «القواعد التي تتحكم بأعمال المنشآت وطرق إدارتها، ويُحدد هيكلها الحقوق والمسؤوليات والعلاقات بين الأطراف ذات المصالح المشتركة». ولقد حددت المبادرة ستة محاور رئيسية لتحقيق الحكم الرشيد، وهي<sup>(١)</sup>:

- المحور الأول: الخدمة المدنية والنزاهة.
- المحور الثاني: الحكومة الإلكترونية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والإصلاح التنظيمي.
- المحور الثالث: إدارة الأموال العامة.
- المحور الرابع: تقديم الخدمات العامة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والإصلاح التنظيمي.
- المحور الخامس: دور القضاء وتنفيذ الأحكام.
- المحور السادس: المواطنون، والمجتمع المدني، وإصلاح القطاع العام في المنطقة العربية.

(١) الموقع الإلكتروني لبرنامج إدارة الحكم في الدول العربية: <http://www.pogar.org> بتاريخ ٢٦/٧/٢٠١٠.



ولقد انتهجت هذه المبادرة حزمة من السياسات ذات الصلة بتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية، تجسدت في الآتي:

- بناء الالتزام السياسي بمشروع الحكومة الإلكترونية على أعلى مستوى.
- الاقتناع بالجدوى التجارية للحكومة الإلكترونية كأداة لإجراء الإصلاح على نطاق واسع.
- تحديد مسؤوليات وقيادات واضحة لمشروعات الحكومة الإلكترونية.
- توفير إستراتيجية قابلة للتطبيق، ذات أهداف واضحة وخطط تنفيذية فعّالة.
- توفير الإطار التنظيمي الملائم للحكومة الإلكترونية.
- توفير الموارد البشرية والتدريب والتحديث كشرط مسبق لنجاح الحكومة الإلكترونية.
- إدارة الموارد التقنية والمالية، والتأكد من أن المؤسسات الحكومية مجهزة لقيادة التغيير.
- استخدام أساليب تشاركية للتبسيط الإداري، واستخدام قاعات أو محطات الخدمة المتكاملة (One - Stop - Shop).
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### المطلب الثاني : مفهوم الحكومة الإلكترونية :

يعتبر مصطلح الحكومة الإلكترونية مصطلحاً حديثاً نسبياً بالمقارنة مع المصطلحات والمفاهيم الأخرى المماثلة كالأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية التي شاع استخدامها في النصف الثاني من تسعينيات القرن المنصرم، في حين أن الميلاد الرسمي لمصطلح الحكومة الإلكترونية كان في مؤتمر نابولي بإيطاليا الذي انعقد في شهر مارس من سنة ٢٠٠١م<sup>(٢)</sup>.

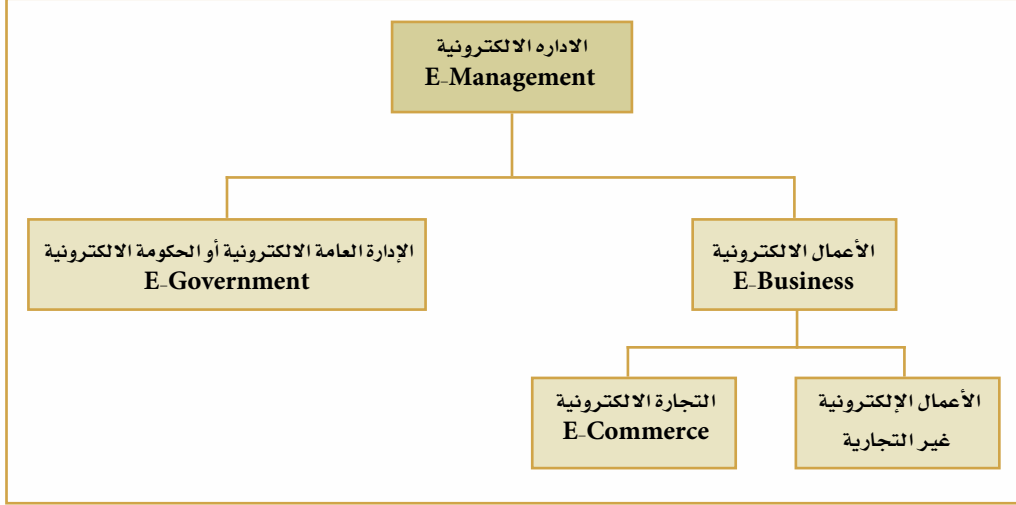
ولإدراك مفهوم الحكومة الإلكترونية يتعين - أولاً - تحديد العلاقة بين هذا المفهوم والمفاهيم الأخرى ذات الصلة؛ كالإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية. ويوضح الشكل رقم (١) هذه العلاقة والتي تبين بأن مفهوم الحكومة الإلكترونية يندرج تحت مفهوم أعم وأشمل وهو الإدارة الإلكترونية.

(٢) مراد عبدالفتاح: «الحكومة الإلكترونية»، إصدارات المستشار عبدالفتاح مراد، الموزع شركة البهاء للمبرمجيات والكمبيوتر والنشر الإلكتروني، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص: ٢٢.



## الشكل رقم (١)

## العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والمفاهيم الأخرى ذات الصلة



المصدر: مقتبس مع التعديل عن: ياسين سعد غالب، والعلاق بشير عباس: «التجارة الإلكترونية»، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، عمان، ص: ١٨

■ ويتضح من خلال الشكل أعلاه بأن الإدارة الإلكترونية لها بُعدين أساسيين وهما الإدارة العامة الإلكترونية أو ما يطلق عليها الحكومة الإلكترونية وتُعدى بالأعمال والأنشطة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام، أما البُعد الآخر فهو الأعمال الإلكترونية ويمثل الأعمال والأنشطة الإلكترونية في مؤسسات القطاع الخاص<sup>٢</sup> والتي تعتبر التجارة الإلكترونية جزء لا يتجزأ منها، أما بالنسبة للأعمال الإلكترونية غير التجارية فيدخل فيها العمليات الداخلية للمؤسسة كأنشطة التخزين الآلي والنظام المالي الإلكتروني وبرنامج الموارد البشرية بالمؤسسة وغيرها من أنظمة العمل الداخلية. وفيما يلي تعريف كل مفهوم على حدة:

## ■ الأعمال الإلكترونية:

تُعرّف شركة (IBM) الأعمال الإلكترونية بأنها: «مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تُنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت»<sup>(٤)</sup>.

(٢) الفارسي عبد الحكيم: «أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على المجالات الإدارية والاقتصادية-سلطنة عُمان نموذجاً»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، شعبة القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة عبدالمالك السعدي بطنجة، ٢٠٠٩، ص: ٢٢.

(٤) الصيرفي محمد: «الإدارة الإلكترونية»، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص: ١١٧.



## ■ التجارة الإلكترونية :

تعرّف التجارة الإلكترونية بأنها: «العمليات المتعلقة باستخدام شبكة الانترنت في إجراء المعاملات التجارية على اختلاف أنواعها وكذلك تبادل المعلومات بشأنها باستخدام ما تنتجه الشبكات من إمكانيات»<sup>(٥)</sup>.

ويشير (Kalakota & Robison) إلى أن التجارة الإلكترونية تتعلق بعملية الشراء والبيع عبر الوسائط الإلكترونية فحسب في حين أن الأعمال الإلكترونية تشمل العمليات التجارية، إضافة إلى كونها نموذجاً جديداً لإدارة الأعمال المتزودة بالتكنولوجيا، وهي بالتالي تُعد استراتيجية متكاملة بحد ذاتها في الوقت الذي تعتبر فيه التجارة الإلكترونية أحد أوجهها المتعددة<sup>(٦)</sup>، مثل التوريد الإلكتروني (e-Supplying)، والبنوك الإلكترونية (e-Banking)، وغيرها.

## ■ الحكومة الإلكترونية :

يُعرّف البنك الدولي الحكومة الإلكترونية بأنها: «عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات.. والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية .. ما توفر مزيداً من الشفافية.. وتحجيم الفساد، وتعظيم العائد لكل أو تخفيض النفقات وزيادة قناعة المواطنين بدور المؤسسة الحكومية في حياته»<sup>(٧)</sup>. ويتجلى من خلال هذه التعريف عدد من المبادئ المنسجمة مع مبادئ الإدارة الرشيدة، كالشفافية، ومحاربة الفساد، وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وكسب رضا المواطن إزاء نوعية وجودة الخدمات المقدمة له.

## ■ الإدارة الإلكترونية :

وبذلك فإن الإدارة الإلكترونية هي بالتالي: «منظومة تكاملية تفاعلية» تتضمن بُعدين رئيسيين هما<sup>(٨)</sup>:

البُعد الأول: تقديم الخدمات الإلكترونية للمنظمات أو الأفراد الذين يعملون أو يتعاملون ضمن القطاع الخاص، ويطلق عليها الأعمال الإلكترونية.

(٥) مراد عبدالفتاح: مرجع سابق، ص: ١٤٦.

(6) Kalakota. Ravi & Robinson. Maricia: "e-Business. Roadmap for success". Addison Wesley. Reading. 1999. p: 4.

(٧) التوجيهي محمد إبراهيم، وعبدالهادي زين الدين محمد: «التقرير السنوي: الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي ٢٠٠٥»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص: ١٠.

(٨) المرعي عادل حرحوش، وآخرون: «الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص: ١٦.



**البُعد الثاني:** تقديم الخدمات الالكترونية للمنظمات أو الأفراد الذين يعملون او يتعاملون ضمن القطاع العام، ويطلق عليها الحكومة الالكترونية.

### مبادئ الحكومة الالكترونية :

إذن فالحكومة الالكترونية هي أحد الأبعاد الرئيسية لمفهوم الإدارة الالكترونية، وتسعى الحكومات - عموماً - من خلال تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية إلى ترسيخ المبادئ الكامنة وراء هذا المفهوم، والتي تُمثل في الوقت ذاته معايير لتقييم مستوى النجاح المتحقق أثناء وبعد عملية تطوير وتطبيق البرامج المرتبطة بالمشروع، ومن أبرزها ما يلي:

- الرؤية الإستراتيجية للحكومة لتطبيق المشروع.
- إعادة هندسة العمليات وليس حوسبتها (إعادة التفكير بوظائف الإدارات).
- التركيز على الزبون أو المستفيد (المستفيد وليس الإدارة محور الاهتمام) Centric Citizen
- الاستثمار في صناعة تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة الاقتصادية وكسر الاحتكار.
- توظيف تطبيقات ذات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة.
- أهمية التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية الفرد.
- الانفتاح والانتشار من خلال التواصل في أي زمان ومكان.
- التعااضدية، حيث تتطور فيها الحلول والتطبيقات الرقمية تعاونياً وتكاملياً في الاستخدام والتشارك في قواعد البيانات والمعلومات.

### العمليات والأنشطة الالكترونية

إنطلاقاً من مفهوم الإدارة الإلكترونية الواسع، فيمكن توضيح الأنشطة والعمليات الإلكترونية التسعة التي تدرج تحت هذا المفهوم وبعديه الرئيسيين من خلال المصنوفة التي قدمها Coppel، والتي يوضحها الجدول رقم (١).



## الجدول رقم (١) مصفوفة (Coppel) للعمليات والأنشطة الإلكترونية

حكومة	حكومة	شركة	زبون
حكومة	حكومة لحكومة G2G	حكومة لشركة G2B	حكومة لزبون G2C
شركة	شركة لحكومة B2G	شركة لشركة B2B	شركة لزبون B2C
زبون	زبون لحكومة C2G	زبون لشركة C2B	زبون لزبون C2C

المصدر: العيسوي إبراهيم: التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٥ (نقلا عن: Coppel.E- (commerce.Impact & policy Challenges.2000

ويفي ذات السياق، يمكن إضافة عملية عاشرة تتعلق بالتعاملات الإلكترونية الداخلية بين الإدارة والموظفين الذين يعملون بها، وذلك على النحو التالي<sup>(٩)</sup>:

- الموظف: بحاجة إلى معلومات وبيانات حول طلبات الإجازات والاستفسار عن رصيد الإجازة والراتب والبدلات والاستقطاعات... الخ.

- الإدارة: توظف الشبكة الداخلية للمنظمة لإمداد الموظفين بالمعلومات والبيانات ونشر التعاميم والإعلانات الإدارية الخاصة بالفرص التدريبية والبعثات والقوانين المتعلقة بحقوق وواجبات الموظف.

### توجهات الحكومة الإلكترونية

بوجه عام تهدف الحكومة الإلكترونية إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق الشفافية وتبسيط الإجراءات من خلال عملها وفقاً للتوجهات التالية<sup>(١٠)</sup>:

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة.
- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات للمرتفقين من الوسائط الإلكترونية المختلفة.

(٩) انظر: الفارسي عبد الحكيم: مرجع سابق، ص: ٤٢.

(١٠) الخالدي محمد محمود: «التكنولوجيا الإلكترونية»، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧، ص: ٢٠.



- الحكومة الإلكترونية ليست بديلاً للحكومة العادية، ولا تنهي دورها، بل هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.
- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، فضلاً عن نظام ادارة الوثائق والمحتوى المعلوماتي.
- إدارة بلا مكان تتمثل في الهاتف المحمول، والهاتف الدولي الجوال، والعمل عن بُعد من خلال المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمان تستمر ٢٤ ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء ليس لها مكان في العالم الجديد.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة، فهي تعمل من خلال المؤسسات الافتراضية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

### أهمية الحكومة الإلكترونية

تتجلى أهمية الحكومة الإلكترونية في قدرتها على إحداث التغيير في أداء العمليات الإدارية بالمؤسسات الحكومية ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية والارتقاء بالخدمات الحكومية المقدمة للجمهور. ويمكن إبراز هذه الأهمية على النحو التالي<sup>(١١)</sup>:

**أولاً: أهميتها في مجال تحسين الكفاءة الإدارية: حيث تساهم في تحقيق الآتي:**

- الترشيد في الوقت والجهد والمال.
- دعم نظم صنع واتخاذ القرار: Decision Making & Taking
- تسهيل وتبسيط الإجراءات .
- تحسين وحوسبة نظم العمل الإداري.
- تحسين وسائل الاتصال الإداري.
- تحسين جودة الأداء من خلال الحد من تكرار الأخطاء.
- تحسين التغذية الراجعة Feedback

(١١) أنظر: الفارسي عبد الحكيم: مرجع سابق، ص: ٤٦-٥٤.



## ثانياً: أهميتها في مجال تحسين الخدمات الحكومية:

- شفافية المعلومات وطرق عرضها أمام المواطنين.
- الإتاحة الكاملة والمتساوية للمعلومات والحد من التهميش والإقصاء الاجتماعي.
- تغيير الصورة الذهنية السائدة حول بيروقراطية الأداء الحكومي، وتحسين العلاقة بين الحكومة والمواطن.
- تحقيق معايير الجودة للقطاع العام من خلال تحسين كفاءة تقديم الخدمات.
- المساهمة في دعم التوجهات الحكومية نحو تطبيق اللامركزية الإدارية بمفهوم جديد ويتسم بالكفاءة والفعالية.
- تحسين مناخ الاستثمار المحلي والأجنبي وخلق أرضية مشتركة بين مختلف القطاعات الوطنية الفاعلة.
- إعطاء المواطنين دوراً أكبر في العملية الإدارية من خلال ترسيخ مفهوم تولي المواطنين أنفسهم مسؤولية إدارة علاقاتهم مع الحكومة . (Centric Citizen) & (CRM).
- التقليل من النفقات الحكومية.
- الحد من الفساد الإداري والمالي (Corruption)، والمحاباة، والواسطة، من خلال تقنين وحوسبة الاجراءات.
- التيسير على أفراد المجتمع لا سيما فئات المجتمع ذات الخصوصية (كبار السن، النساء، وذوي الاحتياجات الخاصة).
- ترسيخ مبادئ إنسانية كحرية التعبير عن الرأي والنقد البناء.

## متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية

- يقتضي تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية تهيئة المناخ الملائم لتجسيد المشروع، وتلبية المتطلبات التالية<sup>(١٧)</sup>:
- تنمية الموارد البشرية: من خلال التأهيل والتدريب والتوعية ونشر الثقافة الالكترونية، والاستعانة ببيوت الخبرة والاستشاريين المتخصصين.

(١٢) أنظر: الفارسي عبد الحكيم: مرجع سابق، ص: ٧١-٧٨.



- توفير التمويل المالي: توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ المشروع، والتي تشمل توفير البنية الأساسية، والمحتوى المعلوماتي والبرامج، وتكاليف التدريب. وتقديم الدعم والتسهيلات لاستخدام الوسائط الالكترونية.
- إعادة هيكلة العمليات الإدارية: تغيير أساليب الإدارة، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتيسير تدفقات العمل، وآليات صنع واتخاذ القرار، وتطوير نماذج الأعمال المستخدمة.
- تطوير التشريعات: خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الحكومة الالكترونية، ويضمن الأمن والحماية والسرية والخصوصية.
- التطوير التقني: توفير البنى الأساسية والشبكات والبرامج والأنظمة وقواعد البيانات المتكاملة والعتاد التقني (بناء صناعة وطنية لتقنية المعلومات والاتصالات).

### محددات تطبيق الحكومة الالكترونية

- لما كانت الحكومة الإلكترونية تمس مختلف مجالات الحياة، فقد كان من البديهي أن تتحكم في عملية تنفيذ المشروع العديد من المحددات التي يمكن إيجازها في الآتي<sup>(١٣)</sup>:
- محددات اجتماعية: ومنها مدى مقاومة التغيير، وتفشي بعض الأمراض الاجتماعية، مثل: المحاباة، وإساءة استعمال السلطة، وسوء معاملة الموظف العام للمواطن، والرشوة، والواسطة، والقبلية، والفساد الإداري، والفقر والتهميش والإقصاء الاجتماعي والاقتصادي لبعض فئات المجتمع، والخوف من التأثير السلبي على العادات والتقاليد، وتفاقم مشكلة التفكك الاجتماعي، وفقدان الخصوصية.
  - محددات ثقافية: مدى قبول ثقافة المجتمع للتغيير، ضعف الوعي، الميل نحو الفردية في ممارسة الإدارة على حساب الجماعية، ارتفاع نسبة الأمية من خلال اندماج معدلات الأمية التقليدية مع معدلات الأمية الرقمية، وعدم ملائمة نظم التعليم المدرسي والجامعي.
  - محددات تكنولوجية: مستوى البنية الأساسية المتاحة، أو مستوى كفاءتها التشغيلية، الاحتكار التكنولوجي، تواضع الإنفاق على البحوث والتطوير، ضعف الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. استمرار وتسارع التطور التقني بصورة مذهلة، تنامي الفجوة الرقمية بين الدول النامية والدول المتقدمة.

(١٣) أنظر: الفارسي عبد الحكيم: مرجع سابق، ص: ٧٨-٩٢.



- محددات اقتصادية: فالتقدم الاقتصادي للدولة يُساعد على بناء الحكومة الالكترونية والعكس صحيح.
- محددات تشريعية: مدى غياب العمل المؤسسي والقانوني، النقص في القوانين والتشريعات، وصعوبة تعديل القوانين.
- محددات أمنية: ضعف البنية الأساسية لنظم أمن المعلومات، وانتشار الاختراقات والجرائم والحروب المعلوماتية.
- محددات سياسية: وجود الأنظمة السياسية الاستبدادية أو غير المستقرة، وعدم توفر القناة لدى القيادات العليا بأهمية الحكومة الالكترونية، فضلاً عن غياب الشفافية والحرية الذي قد يعيق تنفيذ المشروع.

### الحكومة الالكترونية ووظائف العملية الإدارية:

تساهم تطبيقات الحكومة الإلكترونية في رفع كفاءة ووظائف العملية الإدارية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وذلك من خلال الآتي<sup>(١٤)</sup>:

#### أولاً: وظيفة التخطيط:

- تدعيم عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- المساهمة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
- المساهمة في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
- دعم عمليات البحوث والتطوير.

#### ثانياً: وظيفة التنظيم:

- التنظيم المكاني: انتفاء الحاجز المكاني، وظهور المؤسسات الافتراضية، ونظم العمل عن بُعد.
- التنظيم الزمني: توفير الخدمة على مدار الساعة (٢٤ ساعة في اليوم، ٧ أيام في الأسبوع- ٣٦٥ يوم السنة).

(١٤) أنظر: الفارسي عبد الحكيم: مرجع سابق، ص: ٣٤٣-٣٦٤.



- **التنظيم كهيكل تنظيمي:** يتم تأسيس الخدمات المقدمة للعملاء حول اختيارات واحتياجات المواطنين، وليس حول الهيكل التنظيمي.
- **التنظيم كعمليات:** استخدام الحاسب الآلي لتحسين عمليات ونظم العمل، كالنظم المالية والضريبية، ونظم الصيانة، والنظم القانونية، ونظم الموارد البشرية، ونظم المناقصات والمزايدات والمشتريات... الخ.
- **التنظيم كوسيلة:** إحداث تحولات على مستوى الوسائل والموارد المتاحة للمنظمة:
  ١. إدارة الموارد البشرية: أهمية توافر مهارات التحليل وإدارة المعلومات ومهارات العرض والاتصال، ومهارات إدارة المشاريع، فضلاً عن المهارات التقنية، وظهور أنماط جديدة من الموظفين تتمثل في: ( الموظف الإلكتروني، والموظف الجوال، والموظف الشامل).
  ٢. إدارة الموارد المالية: من خلال استخدام النظم المالية المعلوماتية، بالإضافة إلى استخدام وسائل السداد الإلكتروني والبطاقات الائتمانية، والنقود الرمزية، ونظم التحويل السريع للأموال.

### ثالثاً: وظيفة التوجيه:

- **القيادة:** بروز ثلاثة أنماط للقيادة، هي (القيادة التقنية العملية، القيادة البشرية الناعمة، القيادة الذاتية). وهذه الأنماط تتميز بمهارات جديدة كالإبداع والابتكار والإحساس بالتقنية والقدرة على اتخاذ القرارات المدعّمة بقواعد البيانات.
- **التحفيز:** توفير البيانات اللازمة لتخطيط وتحفيز الموارد البشرية من خلال توظيف نظم معلوماتية لقياس الأداء الفردي والمؤسسي.
- **الاتصال:** استخدام وسائل اتصال معلوماتية كفؤة وفعّالة كالبريد الإلكتروني، وشبكات تبادل المعلومات، والرسائل النصية القصيرة، ومؤتمرات الفيديو.
- **صنع واتخاذ القرارات:** دعم عمليات صنع واتخاذ القرارات باستخدام نظم دعم القرارات (DSS) ونظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) ونظم المعلومات الإستراتيجية (SIS).

### رابعاً: وظيفة الرقابة:

- توفير نظم رقمية لقياس الأداء الفردي والمؤسسي (Balanced Score Card).
- تحقيق الكفاءة والفعّالية الإدارية للأفراد والمؤسسات الحكومية والخاصة.



- ضبط الجودة من خلال التقليل من الأخطاء والحد من تكرارها وتطبيق الانحرافات معلوماً.
- التغذية العكسية من خلال الاستماع لصوت المواطن عبر الوسائط الالكترونية من جهة، ومن خلال ما توفره التقارير المعلوماتية المستقاة من النظم المعلوماتية المستخدمة.
- القضاء على البيروقراطية والتخفيف من الروتين في أداء المرافق العامة.
- تحقيق الشفافية والحد من الفساد الإداري.

### المطلب الثالث: تجربة بلدية مسقط لتحسين الخدمات والتنمية الرقمية المتكاملة :

انطلاقاً من الإستراتيجية الوطنية لمجتمع عُمان المعرفي، ورؤيتها الإستراتيجية الخاصة؛ أطلقت بلدية مسقط مبادرة طموحة ترمي إلى تحسين وتطوير الأداء في قطاع تقديم الخدمات الإدارية من خلال تبني حزمة متكاملة من الخطط والبرامج المتنوعة التي تهدف إلى تحقيق الغايات التالية:

- التحسين المعماري لبيئة العمل التي يتم تقديم الخدمات من خلالها؛ وذلك عبر إنشاء محطات أو قاعات نموذجية متكاملة لتقديم الخدمات.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية ونشر الثقافة الرقمية لاسيما في صفوف العاملين بالخطوط الأمامية.
- إعادة هيكلة العمليات، وتبسيط وتحسين إجراءات العمل والدورة المستندية والنماذج الإدارية المستخدمة.
- إحداث التنمية الرقمية المنسجمة مع الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عُمان المعرفي ومشروع الحكومة الإلكترونية.

### المرجعيات الأساسية للتجربة :

تستند تجربة بلدية مسقط لتحسين الخدمات والتنمية الرقمية إلى مجموعة من المرجعيات الأساسية التي تتمثل في: الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عُمان المعرفي، والخطة الاستراتيجية لبلدية مسقط التي تتضمن الرؤية والرسالة ومنظومة القيم والأهداف العشرة لتطوير العمل البلدي. وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل منها:



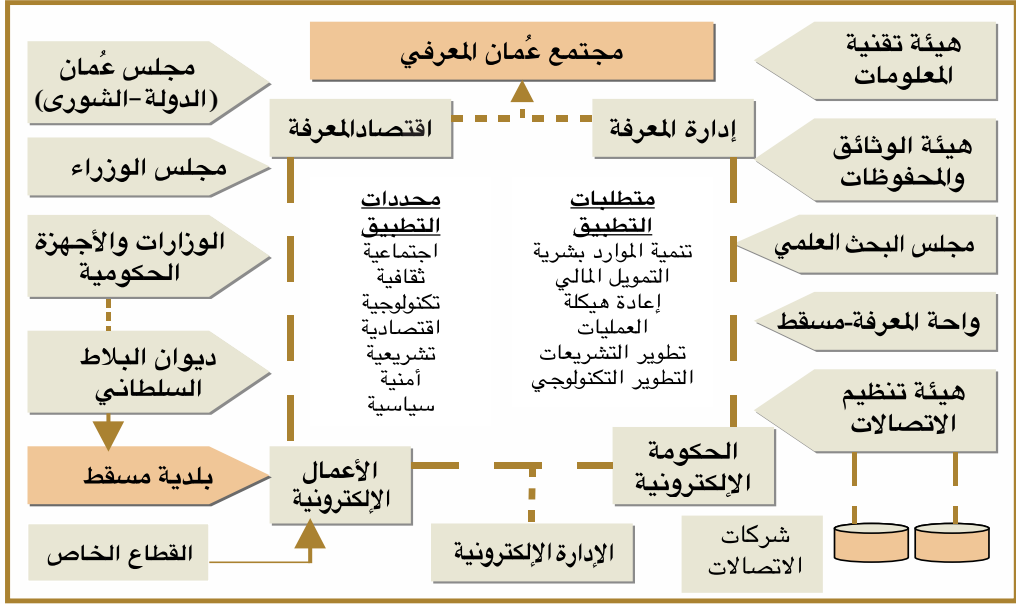
## أولاً: الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عُمان المعرفي<sup>(١٥)</sup>، وتهدف إلى تحقيق الآتي:

- ربط سلطنة عُمان بشبكة معلومات إلكترونية.
  - تحقيق الاقتصاد المعتمد على المعرفة.
  - إيجاد بيئة مناسبة للتجارة الإلكترونية
  - توفير خدمات الحكومة الإلكترونية.
  - تطوير الموارد البشرية في مجال تقنية المعلومات، وسد الفجوة الرقمية.
  - إيجاد وعي بأهمية المعلومات في الدورة الاقتصادية.
  - إنشاء تطبيقات البنية الأساسية الوطنية، وقواعد معطياتها.
  - وضع المقاييس والخطوط المرشدة للشبكات الوطنية ونظمها.
  - وضع خطة أمن المعلومات، والتدقيق واستمرار الأعمال، وسن التشريعات الخاصة لتقنين وحماية التعاملات الإلكترونية.
- ويوضح الشكل رقم (٢) منظومة مجتمع عُمان المعرفي ودور بلدية مسقط مع بقية المؤسسات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية في هذه المنظومة:

(١٥) الموقع الإلكتروني لوزارة الاقتصاد الوطني، سلطنة عُمان - مسقط: <http://www.moneoman.gov.om> ، بتاريخ: ٢٠١٠/٨/١.



## الشكل رقم (٢) منظومة مجتمع عُمان المعرفي



المصدر: من إعداد الباحث

ويلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن هنالك عدد من المؤسسات التي تساهم بشكل مباشر وفعل في بناء ودعم منظومة مجتمع عُمان المعرفي مثل: هيئة تقنية المعلومات وهيئة تنظيم الاتصالات، وهيئة الوثائق والمحفوظات، ومجلس البحث العلمي وواحة المعرفة وشركات الاتصالات إلى جانب المؤسسات والأجهزة الحكومية المستفيدة والداعمة بشكل غير مباشر لهذا المشروع الاستراتيجي: كالوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى ومن بينها بلدية مسقط.

### ثانياً: الآفاق الإستراتيجية لبلدية مسقط

حددت الخطة الاستراتيجية لبلدية مسقط الرؤية والرسالة الخاصتين بالبلدية على النحو التالي:

- الرؤية: «نسعى إلى تحقيق أعلى درجات التميز في تقديم الخدمات البلدية مع المحافظة على الهوية المعمارية للمدينة».
- الرسالة: «نلتزم بتقديم خدمات بلدية متميزة للفرد والمجتمع ذات بعد تموي وبأداء مؤسسي وشراكة مجتمعية».



ويتضح من خلال كل من الرؤية والرسالة، بأن بلدية مسقط تولي موضوع التميز في تقديم الخدمات والشراكة مع المجتمع أهمية كبيرة في إطار خطتها الإستراتيجية، وقد كان لذلك تأثيراً بالغاً في دفع الجهاز التنفيذي للبلدية نحو إطلاق البرامج والمبادرات الرامية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

### ثالثاً: منظومة القيم الإستراتيجية

وفقاً للخطة الإستراتيجية التي وضعتها بلدية مسقط، تم تحديد حزمة من القيم التي تتبناها البلدية والمتمثلة في الآتي:

١. المؤسسية: وجود أطر العمل المؤسسية، وأن تتخذ القرارات وفق دراسات ومعلومات دقيقة.
  ٢. العدالة: شعور كل موظفي البلدية بالعدالة الوظيفية على أسس موضوعية واضحة وسليمة.
  ٣. التحدي والإنجاز: تهتم هذه القيمة بالروح المعنوية الوثابة لتحقيق السبق والريادة في أداء الخدمة.
  ٤. مواكبة التكنولوجيا: تعنى هذه القيمة بمواكبة مستجدات التكنولوجيا (الحكومة الإلكترونية - الثقافة الإدارية الحديثة) وتجسيد ثقافة الإبداع والابتكار.
  ٥. التنمية والتطوير والتحسين المستمر: حرص المؤسسة على مجاراة واستيعاب كل ما هو حديث ومتطور من التطبيقات الإدارية المتجددة.
  ٦. التسويق الإعلامي: تعنى هذه القيمة بأن أي عمل يجب أن يصاحبه اهتمام إعلامي يعمل على إظهاره وإبرازه لمجتمع.
  ٧. خدمة الجمهور والتواصل معه: التعرف على متطلبات ورغبات الجمهور، واستخدام آليات متطورة للتواصل معه.
  ٨. الانضباطية: الالتزام بالخطط والبرامج المعتمدة، وبالأنظم واللوائح المنظمة للعمل، والعمل بروح الفريق الواحد.
- ومن خلال حزمة القيم المعتمدة فإن بلدية مسقط قد وضعت خدمة الجمهور والتواصل معه، ومواكبة التكنولوجيا من ضمن القيم الأساسية التي تتبناها من أجل تحقيق التنمية والتطور في مختلف قطاعات العمل.



## رابعاً: الأهداف العشرة للتطوير

لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية تتبنى بلدية مسقط عشرة أهداف أساسية، وفيما يلي نوضح هذه الأهداف مع بيان أبرز التطبيقات والبرامج المتعلقة بها:

١. تنمية الموارد البشرية: وتشمل تطوير الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي، التأهيل والتدريب، التعمين، التحفيز، وتنمية العلاقات الاجتماعية.
٢. تطوير المجالات الإدارية والتنظيمية: وتشمل تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات، التفويض الإداري.
٣. تطوير المجالات التشريعية والقانونية: تحديث القوانين والأوامر المحلية وإنشاء قواعد بيانات إلكترونية للتشريعات القانونية.
٤. تنمية وتنوع الموارد المالية: إعداد دراسات لتنمية وتنوع الإيرادات، وإجراء التعديلات القانونية اللازمة لتحفيز الاستثمار، وإعداد لائحة تنظم الاستثمار.
٥. تطوير المجالات التقنية: الارتباط ببوابة الحكومة الإلكترونية، وتطبيق برنامج إدارة علاقات الزبون (CRM)، وتطوير البرامج المختلفة، ونشر الثقافة الرقمية.
٦. تطوير قطاع النقل: دعم وتحديث أسطول النقل، تحديث وتطوير الورشة، وتقديم الدعم الفني.
٧. تطوير القطاع الإعلامي والتوعوي: إصدار وتحديث المطبوعات، إجراء دراسات قياس الرأي العام، تطوير وسائل الاتصال، إنتاج أفلام وثائقية، وتنشيط العمل الإرشادي والتوعوي.
٨. تطوير المنشآت وبيئة العمل: إنشاء قاعات لخدمات المراجعين، وبناء ملحقين برئاسة البلدية، وتطوير المسلخ المركزي، وإنشاء مختبر للتقنيات الحيوية، وإنشاء مختبر للخرسانة، وإعادة بناء نادي موظفي بلدية مسقط.
٩. تحسين البيئة الصحية: وضع معايير كمية للدعم السنوي للقطاع الصحي، خصخصة قطاع النفايات، تحديث النظم والاشتراطات الصحية.
١٠. التوسع والارتقاء بالمشاريع الخدمية: وضع خطط فرعية خمسية للمشاريع، وتفعيل الصيانة الوقائية، والتقييد بالمواصفات ومعايير الجودة، وتلمس احتياجات الجمهور.



## المحاور الأساسية لمشروع تحسين الخدمات والتنمية الرقمية المتكاملة :

إن مشروع الحكومة الإلكترونية هو مشروع استراتيجي متكامل، وهو بالتالي لا ينحصر في إدخال التطوير التكنولوجي الذي تشرف على تنفيذه عادةً دوائر تقنية المعلومات بالمؤسسات الحكومية فحسب، بل يتوجب أن تتضافر من أجله كافة جهود إدارات ودوائر المؤسسة إلى جانب ما تبذله دوائر تقنية المعلومات من جهود في هذا الإطار.

وانطلاقاً من هذا التوجه، والمرجعيات الأساسية السالفة الذكر، وتحقيقاً للتكامل والشمولية لأهداف هذا المشروع؛ فقد حددت بلدية مسقط أربعة محاور أساسية ذات أبعاد تنمية متنوعة لتحسين الخدمات المقدمة للجمهور وإحداث التنمية الرقمية المتكاملة. وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

### المحور الأول : التحسين المعماري لبيئة العمل

يتضمن هذا المحور المجالات التالية :

- تشييد قاعات أو مراكز نموذجية لتقديم خدمات المراجعين في المديرية الجغرافية الخمس في (مطرح الكبرى، بوشر، السيب، العامرات، وقرية) بالإضافة إلى رئاسة البلدية، وهذا يشمل (وضع التصاميم والمواصفات وطرح المناقصات الاستشارية والتنفيذية) فضلاً على الإشراف العام على أعمال البناء.
- الإشراف على تصميم الديكورات الداخلية لقاعات خدمات المراجعين .
- الإشراف على أعمال تأثيث قاعات خدمات المراجعين وتوفير التجهيزات والمعدات الخاصة بها .
- وضع التصاميم والمخططات المتعلقة بتوزيع مكاتب موظفي قاعات خدمات المراجعين بما يتلائم مع مسار العمليات الإدارية والدورة المستندية.
- تقديم المقترحات والأفكار الهادفة إلى التحسين المستمر لبيئة العمل بقاعات خدمات المراجعين القائمة كلما اقتضت مصلحة العمل ذلك .

### المحور الثاني : إعادة هيكلة العمليات الإدارية

ويشمل هذا المحور المجالات التالية :

- تحسين طرق وأساليب العمل المعمول بها في التعامل مع العملاء للتوافق مع أسلوب العمل بالقاعات النموذجية والحلول والتطبيقات الرقمية المطبقة في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية.
- توحيد إجراءات تخليص المعاملات بالجهات الإدارية المشابهة.



- تبسيط وتسهيل إجراءات المعاملات.
- تطوير وتحديث الاستثمارات والنماذج الإدارية المعمول بها، من خلال تقليص أعدادها، وتحويلها إلى استثمارات إلكترونية.
- تقديم المقترحات المتعلقة بتعديل المواد القانونية التي لا تتسجم مع الخطط الرامية إلى تطوير الخدمات وتبسيط الإجراءات.
- إجراء الدراسات المتعلقة بتفويض الصلاحيات والتوسع في تطبيق اللامركزية الإدارية للخدمات الموجهة للعملاء.

### المحور الثالث : تطوير المشروعات والتطبيقات الرقمية

ويشمل هذا المحور المجالات التالية:

- تقديم المقترحات ذات الصلة بتطوير وتحديث البرامج والتطبيقات الرقمية المعمول بها .
- مساندة إدارة نظم المعلومات في توسيع وتعميم استخدام التقنية بكافة الجهات الإدارية التابعة للبلدية.
- دعم المبادرات الرقمية التي تتبناها البلدية في إطار تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية.
- تقديم المقترحات والأفكار الهادفة إلى تطوير البرامج والموقع الإلكتروني للبلدية وبما ينسجم مع متطلبات تحقيق التنمية الرقمية ببلدية مسقط.

### المحور الرابع : نشر الثقافة الرقمية

ويشمل هذا المحور المجالات التالية:

- التنسيق مع الجهات المختصة لتأهيل وتدريب الموظفين العاملين في مجال تقديم الخدمات للعملاء.
- إجراء الدراسات والتنسيق اللازمين لتطبيق فكرة الموظف الشامل في مجال تقديم الخدمات للعملاء.
- وضع الخطط والبرامج الرامية على نشر الثقافة الرقمية وتعزيز استخدام التقنية بين كافة موظفي بلدية مسقط بما فيها توسيع استخدام البريد الإلكتروني وتفعيل استخدام الشبكة الداخلية.
- تبني المبادرات الرامية إلى رفع مستوى الوعي المجتمعي من خلال التعريف بالخدمات الرقمية التي تقدمها البلدية للمجتمع، وتُشجّع العملاء على تبني التعامل الرقمي لإنجاز المعاملات.



## المبادئ الأساسية للمشروع:

- يستند مشروع تحسين الخدمات والتنمية الرقمية المتكاملة إلى عدد من المبادئ التي تهدف إلى تعزيز معدلات الأداء وبما يتسق مع مبادئ الإدارة الرشيدة. وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:
- الشفافية: إقامة قاعات لتقديم الخدمات بدون حواجز مادية، وتوظيف التقنية لتحقيق العدالة والشفافية وتنظيم عمليات تقديم الخدمة.
- التعاضدية: الاعتماد على التطبيقات وقواعد بيانات متكاملة لدعم عمليات صنع واتخاذ القرار، وتفاذي وقوع الأخطاء أو تكرارها.
- الشفافية: من خلال ربط قواعد البيانات وإتاحة المجال للمشاركة في الإطلاع على قواعد البيانات والمعلومات وتوظيفها لتحسين الأداء.
- البساطة: تسهيل وتحسين إجراءات تخليص المعاملات.
- الجودة: خلق بيئة عمل نموذجية ومتكاملة لتقديم خدمات مميزة من خلال موارد بشرية مؤهلة وكفؤة وفعّالة.
- الاستمرارية: تقديم الخدمات للمستفيدين (٢٤ ساعة في اليوم - ٧ أيام في الأسبوع) من خلال تقديم الخدمة بالفترة المسائية وتطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية.
- الراحة: توفير أماكن الانتظار ووسائل الراحة للمراجعين بهدف تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمستفيدين من الخدمات الحكومية.

## آليات تنفيذ المشروع

- لتجسيد هذا المشروع على أرض الواقع؛ تم في عام ٢٠٠٤م تشكيل لجنة لتحسين الخدمات والتنمية الرقمية، وتضم أعضاء يمثلون المجالات التالية:
- ١. المجال الإداري.
- ٢. المجال الهندسي.
- ٣. مجال تقنية المعلومات.
- ٤. مجال تنمية الموارد البشرية.
- ٥. المجال الإعلامي.



- تم تشكيل أربعة فرق عمل منبثقة عن اللجنة تعنى بالجوانب التالية:
  ١. فريق عمل إعادة هيكلة العمليات الإدارية.
  ٢. فريق عمل تطوير المشروعات والتطبيقات الرقمية.
  ٣. فريق عمل التحسين المعماري لبيئة العمل.
  ٤. فريق عمل التدريب ونشر الثقافة الرقمية.
- قام كل فريق بإعداد خطة عمل فرعية في إطار المهام المكلف بها، ومن ثم عرضها على اللجنة للمناقشة والاعتماد ومن ثم إدماجها مع الخطة العامة للجنة.
- تم مخاطبة الإدارة العليا لتوفير الموازنة المالية لتنفيذ الخطة العامة للجنة.
- تعقد اللجنة اجتماعات دورية (مرة واحدة كل أسبوعين) لمتابعة ما تم إنجازه، ومناقشة أية مستجدات قد تطرأ في إطار عمل اللجنة والمهام المسندة إليها.
- اتباع مبدأ التغذية العكسية (Feedback) بصفة مستمرة في تقييم أداء واحتياجات القاعات التي يتم إنشاؤها لضمان التحسين المستمر، وتفاذي السلبيات في المشاريع المستقبلية المماثلة.
- منح مكافآت تشجيعية لأعضاء اللجنة وبعض الموظفين المساهمين في إنجاز مشاريع القاعات بعد الانتهاء من تجهيز وتشغيل كل قاعة، وذلك بهدف تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء لاستكمال المشروعات المستقبلية القادمة.

### المنجزات المحققة :

#### أولاً: التحسين المعماري لبيئة العمل

- ١- القاعات النموذجية لخدمات المراجعين: من أجل تحسين بيئة العمل وجودة الخدمات المقدمة قامت بلدية مسقط ببناء قاعات نموذجية لتقديم الخدمات للمراجعين كبديل عن نموذج شبابيك أو نوافذ الخدمة الذي كان متبعاً في السابق، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً تطوير الجوانب الأخرى ذات الصلة والمتمثلة بتبسيط وتحسين الإجراءات، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، وتنمية مهارات الموظفين المتعاملين مع الجمهور، وقد تم الشروع في تنفيذ هذه الفكرة منذ عام ٢٠٠٤م بهدف تطوير وتحسين أماكن تقديم خدمات المراجعين وتزويدها بالتقنية ووسائل الراحة التي تضمن أيضاً التفاعل والتعامل الحضاري بين الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة والمستفيد من الخدمة. ويوضح الشكل رقم (٣) الفرق بين نموذج قاعات الخدمة الحالي ونموذج شبابيك الخدمة السابق.



### الشكل رقم (٣)

#### مقارنة بين نموذج قاعات خدمات المراجعين ونموذج شبابيك الخدمة




نموذج قاعات خدمات المراجعين النموذجية	نموذج شبابيك الخدمة أو التوافذ
<p>توفير الهوية المستقلة والخصوصية لمفهوم الخدمة.</p> <p>التقليل من الحواجز المادية لخلق بيئة عمل مفتوحة وشفافة.</p> <p>التعامل المتوازن بين الموظف والمستفيد من الخدمة (Face 2 Face).</p> <p>توفير أجهزة التسلسل الرقمي لترتيب إنجاز المعاملات حسب الأسبقية.</p> <p>تحسين الأداء من حيث الدقة والسرعة عبر برنامج إدارة علاقات العملاء (C.R.M).</p> <p>تنفيذ أعمال ديكور راقية، وتجهيزات مكتبية حديثة.</p> <p>توفير العناصر المساعدة (مكتب استقبال، أماكن أنتظار، شاشات تلفزيون، مكتب تصوير مستندات، دورات مياه، مخزن ملفات..الخ)</p>	<p>ضيق أماكن تقديم الخدمات لكونها عبارة عن ممرات.</p> <p>وجود الحاجز المادي والنفسي بين الموظف والعميل.</p> <p>ازدحام العملاء بشكل عشوائي أمام شبابيك الخدمة.</p> <p>غياب النظام والعدالة في تنظيم وإنهاء معاملات المراجعين حسب الأسبقية.</p> <p>عدم وجود أماكن أو مقاعد كافية لانتظار المراجعين طول فترة إنجاز المعاملات.</p> <p>تكرار طلب المستندات والوثائق عند تجديد المعاملات لعدم وجود قواعد بيانات موحدة أو مترابطة.</p> <p>تكرار نقص الوثائق والبيانات المطلوبة للمعاملة.</p>

المصدر: إرشيف لجنة تحسين الخدمات والتنمية الرقمية، (بلدية مسقط)، ٢٠١٠م

٢ - **المشروعات العامة** : باشرت البلدية أعمال تنفيذ قاعات خدمات المراجعين منذ عام ٢٠٠٤م، وفيما يلي أهم المنجزات المتحققة في هذا الجانب:

- في أغسطس ٢٠٠٥م تم افتتاح قاعة الخدمات النموذجية بمديرية السيب.
- بتاريخ ١ / ٩ / ٢٠٠٧م تم افتتاح مبنى وقاعة خدمات المراجعين بمديرية مطرح الكبرى.
- بتاريخ ٥ / ٧ / ٢٠٠٨م تم افتتاح قاعة الخدمات النموذجية بمديرية بوشر.



- تم حتى الآن الانتهاء من الأعمال الإنشائية لقاعة الخدمات برئاسة البلدية، وجاري حالياً تنفيذ أعمال الديكور والتأثيث والتجهيز ، ومن المؤمل افتتاحها في أواخر عام ٢٠١٠م الجاري.
- في مارس ٢٠١٠م تم طرح مناقصة الخدمات الاستشارية لقاعة خدمات مديرية العامرات ومن المقرر أن يتم البدء بتنفيذ المشروع في النصف الثاني من العام الجاري ٢٠١٠م.
- من المقرر أن يتم إنشاء مبنى + قاعة خدمات المراجعين لمديرية قريات في عام ٢٠١٢م.

## ثانياً: تنمية الموارد البشرية، ونشر الثقافة الرقمية

### ١ - التأهيل والتدريب :

- تم تنفيذ عدد من البرامج التدريبية وورش العمل التطبيقية لشرح كيفية استخدام برنامج إدارة علاقات العملاء (C.R.M).
- تم تنفيذ عدد من البرامج التدريبية في مجال خدمة العملاء والإدارة الإلكترونية.
- تم تنفيذ ورش عمل تطبيقية لمدة يوم واحد قبيل افتتاح وتشغيل القاعات النموذجية بهدف تدريب وتهيئة الموظفين للانتقال من العمل بأسلوب شبابيك الخدمة أو النوافذ المحدودة إلى أسلوب العمل بقاعات خدمات المراجعين النموذجية.
- تم إسناد العمل حالياً إلى إحدى المؤسسات التدريبية المتخصصة لتصميم برنامج تدريبي في مجال (التميز في خدمة العملاء).
- تم التنسيق مع هيئة تقنية المعلومات لإدراج بلدية مسقط ضمن مشروع تدريب موظفي قطاع الخدمة المدنية، وذلك من خلال تدريب (١٠٠) موظف في برنامج قيادة الحاسب الآلي.
- تم التنسيق مع هيئة الوثائق والمحفوظات لتأهيل (٢) موظفين للحصول على دبلوم إدارة الوثائق والمحفوظات بكلية الشرق الأوسط.

### ٢ - الثقافة الرقمية :

- تم إصدار كتيب إرشادي لاستخدام نظام إدارة علاقات العملاء (C.R.M).
- تم إصدار كتيب إرشادي حول خدمة حجز مواقف السيارات باستخدام (SMS).
- نشر دليل إلكتروني لكيفية استخدام نظام إدارة علاقات العملاء عبر الموقع الإلكتروني الداخلي للبلدية.



- نشر دليل الخدمات عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالبلدية.
- تم تطوير الموقع الإلكتروني للبلدية في عام ٢٠٠٩م للتوافق مع متطلبات تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية.

### ثالثاً: إعادة هيكلة العمليات الإدارية

١. تم على المدى القصير إعادة تخطيط مسار الدورة المستندية للمعاملات لتتلائم مع المستجدات التالية:

- انسيابية وتسلسل العمليات الإدارية بقاعات خدمات المراجعين النموذجية بدلاً من نظام شبابيك الخدمة أو النوافذ المحدودة.
- أسلوب التعامل المباشر بين الموظف والعميل بدلاً من تقديم الخدمة عبر النوافذ.
- تنظيم عملية تقديم الخدمة للعملاء من خلال استخدام جهاز التسلسل الرقمي.
- تطبيق برنامج إدارة علاقات الزبون الذي بدأ العمل به في فبراير من عام ٢٠٠٨م.

٢. أما على المدى المتوسط والبعيد فقد تم وضع مخطط لتطوير مسار الدورة المستندية للمعاملات من خلال الانتقال عبر ثلاث مراحل، وهي:

- المرحلة الأولى: النوافذ المحدودة، وقد تم تجاوزها بدءاً من عام ٢٠٠٥، وذلك بعد أن تم الانتقال من نموذج شبابيك الخدمة إلى نموذج قاعات خدمات المراجعين. ويظل الأسلوب القديم مطبقاً برئاسة البلدية إلى حين الانتقال إلى قاعة خدمات المراجعين الجديدة.
- المرحلة الثانية: مرحلة قاعات خدمات المراجعين، تم العمل بهذا النهج منذ عام ٢٠٠٥ وشمل حتى الآن ثلاثة مواقع لتقديم الخدمة في مديريات: مطرح الكبرى، وبوشر، والسيب. وقد تم في هذه المرحلة تقليص وإعادة تنظيم خطوات وإجراءات إنجاز المعاملات، فضلاً عن إدخال خدمة مكتب الاستقبال ليتولى إجراء الفحص الأولي للمعاملة للتأكد من اكتمال بياناتها والمستندات الخاصة بها قبل تقديم المعاملة لموظف الخدمة.
- المرحلة الثالثة: نموذج الموظف الشامل، وهذه المرحلة لا تزال قيد الدراسة بهدف وضع إطار عام يتم من خلاله تذليل المعوقات الإدارية والقانونية والتقنية التي تحول حالياً دون تطبيق هذه الفكرة. وستحدث هذه الفكرة في حالة تطبيقها تغيير جذري في طريقة تخليص المعاملة، حيث سيقوم موظف واحد (الموظف الشامل) بإنجاز المعاملة من خلال قيامه بعدد من الوظائف تتمثل

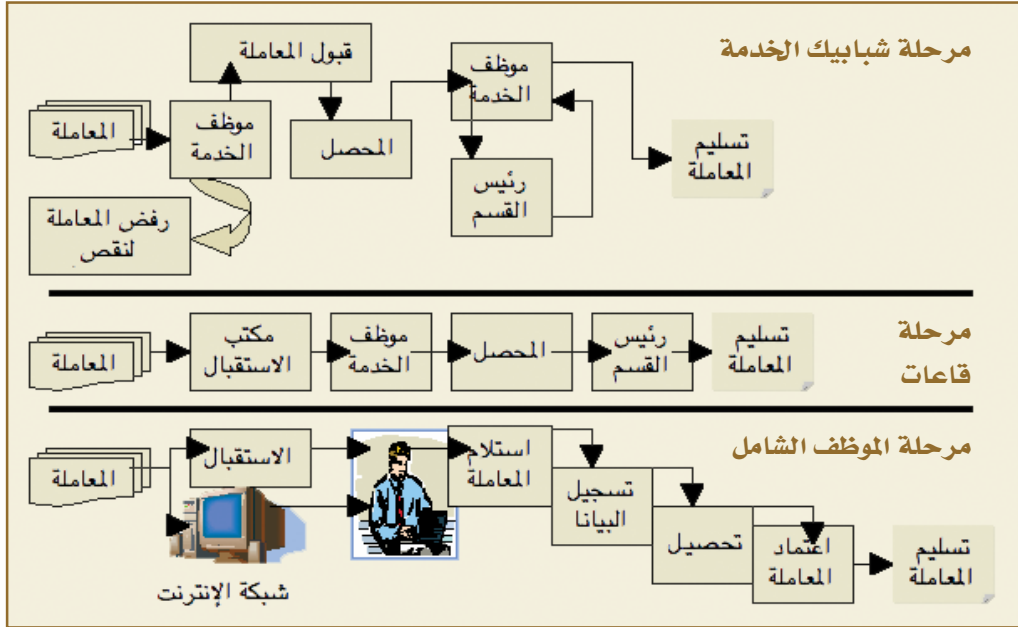


في: (استلام وتسجيل المعاملة وتحصيل رسومها واعتمادها وتسليمها لصاحب العلاقة) دون الحاجة إلى تمريرها على أكثر من موظف. على أن تطبيق هذه الفكرة يقتضي بالضرورة مراعاة الجانب الرقابي والذي ستقوم التطبيقات والحلول الرقمية المتطورة بدور كبير فيه لضمان عدم حدوث الأخطاء أو الانحرافات أو التجاوزات المقصودة وغير المقصودة.

ويوضح الشكل رقم (٤) ملامح مسار الدورة المستندية لكل مرحلة من هذه المراحل وفقاً للرؤية المستقبلية لبلدية مسقط في هذا المجال.

#### الشكل رقم (٤)

مخطط يوضح مسار الدورة المستندية وفقاً للرؤية المستقبلية لبلدية مسقط



المصدر: إرشيف لجنة تحسين الخدمات والتنمية الرقمية، (بلدية مسقط)، ٢٠١٠م

٣. تم إصدار قرار إداري رقم (٢٠٠٥/١٢١) بشأن تبسيط إجراءات الترخيص البلدي، وعقد الإيجار، وطلب الشروع في البناء، وطلب توصيل الخدمات، وطلب استرجاع تأمين إزالة فضلات البناء.

٤. تم إصدار كتيب دليل الخدمات والذي يتضمن شرحاً مفصلاً لكافة الخدمات التي تقدمها بلدية مسقط.



٥. تم تحديث وتطوير النماذج والاستثمارات التالية: (استمارة الشروع في البناء، واستمارة الترخيص البلدي، واستمارة طلب ترخيص لافتة إعلانية، ونموذج عقد الإيجار.
١. تم دمج ثلاثة استثمارات في استمارة واحدة، وهي: (استمارة طلب توصيل الخدمات، وشهادة إكمال البناء، واستمارة استرجاع مبلغ تأمين إزالة فضلات البناء).
٢. تم دمج استماتين في استمارة واحدة وهي: (استمارة الشروع في البناء، ونموذج طلب عنوان للمبنى).
٣. تم تزويد جميع الاستثمارات المستحدثة بإرشادات وتعليمات عامة دونت على ظهر الاستمارة تتعلق بإجراءات تخليص المعاملات والمرفقات المطلوبة وبعض الأحكام القانونية المنظمة للمعاملة.
٤. جاري حالياً إعداد دراسة لتقليل الاستثمارات والنماذج المستخدمة من خلال إحداث المزيد من الدمج لهذه النماذج، فضلاً عن التوجه نحو تطبيق الاستمارة الذكية.
٥. تم تعيين مشرف لكل قاعة من قاعات خدمات المراجعين.
٦. تم إقرار مقترح إنشاء دائرة للوثائق تنفيذاً لأحكام قانون الوثائق والمحفوظات الوطنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٧/٦٠).

#### رابعاً: تطوير المشروعات والتطبيقات الرقمية:

- تم في هذا المحور إدخال عدد من التطبيقات والحلول الرقمية والتي ساهمت في تحسين الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور، ومن أهمها:
- المناقصات: الإعلان عن المناقصة ومتابعتها عبر الإنترنت.
  - الدليل التجاري: دليل إلكتروني يتيح البحث عن معلومات حول الشركات وعناوينها في محافظة مسقط.
  - دليل مسقط: بالموقع الإلكتروني لبلدية مسقط ويحتوي على معلومات عن الأماكن التي يقصدها الزائر أو المقيم في محافظة مسقط كالحدائق والمنتزهات والمستشفيات والفنادق والمطاعم والصيدليات والمساجد وغيرها من الأماكن في محافظة مسقط.



- **الدفع الإلكتروني: الدفع بواسطة البطاقات البنكية**
- **نظم المعلومات الجغرافية: تم تشييده في منتصف التسعينيات، وجاري حالياً توسيع نطاق استخداماته ليشمل كافة وحدات بلدية مسقط الفرعية.**
- وإلى جانب التطبيقات الواردة أعلاه؛ يعتبر نظام إدارة علاقات العملاء ونظام إدارة الوثائق والمحتوى المعلوماتي من أهم وأبرز التطبيقات التي ساهمت وستساهم مستقبلاً في تحسين أداء قاعات خدمات المراجعين، وذلك لما لهما من فوائد ومزايا تتمثل في الآتي:

#### ١- نظام إدارة علاقات العملاء C.R.M

نظام إلكتروني يهدف إلى إعادة هندسة إجراءات العمل بالتركيز على العميل كمحور أساسي وليس على الخدمة المقدمة، وقد بدأ تنفيذ المشروع في مارس ٢٠٠٦، وتم تشغيله في مارس ٢٠٠٨، وقد حاز النظام على جائزة التميز في تقديم الخدمات الإلكترونية من قبل شركة أوراكل، كما حاز على المركز الثالث في جائزة منظمة المدن العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩. وقد أدى تطبيق النظام إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### ■ فوائد النظام بالنسبة لبلدية مسقط:

- تطوير التنظيم الإداري للخدمات بالتركيز على خدمة العميل، بدلاً من التركيز على الإجراءات الداخلية والإدارة العمومية.
- المساهمة في تحقيق التكاملية في إدارة قواعد البيانات لاحتواء النظام على حزمة من الأنظمة المترابطة كنظام إدارة خدمة العملاء، ونظام الموارد البشرية والنظام المالي، ونظام المشتريات والعقود.
- الحد من الاجتهادات الشخصية والأخطاء المتكررة لكون تنفيذ الإجراءات يتم إلكترونياً.
- توحيد الإجراءات والرسوم والغرامات في جميع المراكز الخدمية التابعة للبلدية.
- توفير نظام الفوترة الآلية من خلال إصدار إيصالات التحصيل إلكترونياً، وبالتالي تقليص الوقت المستغرق لعملية التحصيل إلى أكثر من ٦٠٪.
- الحد من تكرار سجلات العميل الواحد وضمان صحة ودقة البيانات.
- إتاحة استخدام الأجهزة الكفية في تحرير مخالفات مواقف السيارات والتفتيش الصحي.



### ■ فوائد النظام بالنسبة للعملاء:

- تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات والتي وصل بعضها إلى ٦٠٪ .
- تغيير فلسفة التعامل مع العميل باعتباره محور أو مركز لتقديم الخدمة (Centric Citizen).
- تسهيل وتبسيط إجراءات تخليص المعاملات.
- تفعيل خاصية الدفع الإلكتروني بواسطة البطاقات البنكية.
- توفير الخدمات الإلكترونية التفاعلية عبر شبكة الإنترنت.
- سرعة الاستجابة لاستفسارات العميل لتوفر حزمة متعاضة ومتكاملة من قواعد البيانات والمعلومات، وتوفر خدمة الرسائل النصية القصيرة، وخدمات الرد الآلي عبر الهاتف التفاعلي IVR.
- توفير التغذية العكسية (Feedback) المتواصلة للعميل لإشعاره بمراحل سير المعاملة من خلال الرسائل النصية القصيرة.

### خدمات نظام C.R.M الإلكتروني :

أدى تطبيق نظام C.R.M إلى إتاحة مجموعة متنوعة من الخدمات الإلكترونية كما هو موضح بالجدول رقم (٢):



جدول رقم (٢)  
الخدمات الإلكترونية لنظام (C.R.M)

الخدمات الإلكترونية	نوع الخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إمكانية تفاعل الاستشاري مع موظفي البلدية عبر الإنترنت.</li> <li>■ متابعة المراحل التي يمر بها الطلب عبر الوسائط الإلكترونية.</li> <li>■ توزيع الأعمال على المهندسين آلياً.</li> <li>■ طباعة إباحات البناء واحتساب الرسوم آلياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إباحات البناء</li> <li>■ البناء</li> <li>■ الكبرى</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إصدار إباحات البناء إلكترونياً.</li> <li>■ الاستعلام عن مراحل الإباحات الصغرى عبر الإنترنت.</li> <li>■ متابعة المخالفات الخاصة بالمباني آلياً.</li> <li>■ إصدار عناوين المباني آلياً.</li> <li>■ توزيع الأعمال على المفتشين على مراحل البناء المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إباحات البناء</li> <li>■ الصغرى</li> <li>■ ومتابعة</li> <li>■ أعمال</li> <li>■ التفتيش</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ طباعة عقود الإيجار إلكترونياً.</li> <li>■ توزيع الأعمال على مفتشي المباني إلكترونياً.</li> <li>■ متابعة مراحل المعاملة عبر الوسائط التالية (SMS, IVR, Internet).</li> <li>■ احتساب الرسوم آلياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نظام عقود</li> <li>■ الإيجار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ متابعة مراحل المعاملة عبر (SMS, IVR, Internet).</li> <li>■ إصدار تراخيص الشركات، أجهزة ATM، السيارات التجارية... الخ آلياً.</li> <li>■ ربط التراخيص بعقود الإيجار التابعة لها.</li> <li>■ احتساب الرسوم آلياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التراخيص</li> <li>■ البلدية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الاستعلام عن تصاريح ومخالفات المركبات عبر الإنترنت.</li> <li>■ خدمة حجز مواقف السيارات بواسطة (SMS).</li> <li>■ طباعة المخالفات باستخدام طباعة البلوتوث (Bluetooth).</li> <li>■ تحديث ونقل البيانات (التصاريح والمخالفات) بين قاعدة البيانات المركزية والأجهزة الكفية لدى المفتشين ميدانياً باستخدام وسائل الاتصال اللاسلكي (3G/Edge).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تصاريح</li> <li>■ ومخالفات</li> <li>■ مواقف</li> <li>■ السيارات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ سهولة تحديد المهام لكل مفتش حسب المنطقة.</li> <li>■ إعادة جدولة زيارات المتابعة تلقائياً.</li> <li>■ طباعة المخالفات والإنذارات وغيرها آلياً.</li> <li>■ الحصول على وإرسال المهام وتفاصيل الزيارات المطلوبة من وإلى المركز.</li> <li>■ تحديث ونقل البيانات (التصاريح والمخالفات) بين قاعدة البيانات المركزية والأجهزة الكفية لدى المفتشين ميدانياً باستخدام وسائل الاتصال اللاسلكي (3G/Edge).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المخالفات</li> <li>■ الصحية</li> </ul>

المصدر: إرشيف إدارة نظم المعلومات (بلدية مسقط)، ٢٠١٠ م



## ٢- نظام إدارة الوثائق والمحتوى المعلوماتي:

تم مؤخراً طرح مناقصة عامة لتنفيذ المرحلة الأولى من هذا المشروع، كما تم في ٢٠١٠/٣/١٧ تشكيل لجنة توجيهية للإشراف على تنفيذ المشروع. ومن المؤمل أن يوفر المشروع في حالة تطبيقه عدد من الفوائد، ومن أهمها ما يلي:

- تنظيم وتصنيف وفهرسة الوثائق والمستندات إلكترونياً، في ظل توافر سعة تخزينية كبيرة.
- توفير إمكانية البحث السريع والدقيق وتبادل الوثائق إلكترونياً.
- بناء نظام كفوء لإدارة المراسلات الإلكترونية، وإدارة المهام والعمليات إلكترونياً.
- إمكانية تصفح وإنجاز المهام عن بُعد عبر شبكة الإنترنت.
- دعم خاصية التوقيع والختم الإلكتروني.
- سهولة تصميم واستخراج التقارير المختلفة حسب الطلب.
- إمكانية ربط النظام بأنظمة البلدية الأخرى: (نظام إدارة علاقات العملاء، الموارد البشرية، النظام المالي، نظام المعلومات الجغرافية، وغيرها).
- يمكن ربط النظام مع وسائط الاتصال الإلكترونية: كالبريد الإلكتروني، ونظام الرسائل النصية القصيرة.
- توفير السرية والحماية الأمنية للوثائق والمستندات.

## المطلب الرابع: تقييم التجربة والتطلعات المستقبلية:

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أربعة موضوعات تتناول: تقييم المشروع، والنتائج العامة، والمعوقات والتحديات، والتطلعات المستقبلية لبلدية مسقط في هذا المجال.

### أولاً: تقييم المشروع:

اتباع الفريق المكلف بتنفيذ هذا المشروع مبدأ التغذية العكسية (Feedback) من أجل إخضاع هذه التجربة للتقييم المستمر بهدف تحديد مواطن القوة والعمل على تعزيزها، ورصد مواطن الضعف وأوجه القصور والعمل على معالجتها وتفاديها في المشاريع المستقبلية المماثلة. ولتنفيذ ذلك تم تفعيل



عدد من الوسائل والأدوات المتمثلة في الزيارات الميدانية لقاءات خدمات المراجعين ووضع صناديق للاقتراحات والشكاوي بالإضافة إلى الدراسات الميدانية، ومن أبرزها الدراسة الميدانية التي أعدها البلدية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد الوطني تحت عنوان: «قياس أداء قاعة خدمات المراجعين بمديرية السيب» في عام ٢٠٠٧ م . ويمكن تلخيص أبرز ملامح هذه الدراسة في الآتي:

#### ■ أهداف الدراسة :

- تقييم أداء وجوده الخدمات المقدمة.
- التعرف على الصعوبات واقتراح الحلول.
- استقصاء آراء واقتراحات المراجعين لتحسين أداء الخدمات بالقاعات النموذجية.
- عينة الدراسة: ٥١٦ مفردة .
- أداة الدراسة: تم إعداد استبيان بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد الوطني .
- ابرز نتائج الدراسات:
- أفادت الدراسة بأن أكثر من ٨٢ ٪ من المعاملات حسب النظام السابق كانت تستغرق من يوم إلى سبعة أيام فأكثر.
- أفادت الدراسة بأنه أكثر من ٨٥ ٪ من المعاملات باتت الآن تُتجز خلال ربع ساعة فقط.
- بيّنت الدراسة بأن ٣٥ , ٨٥ ٪ من المراجعين أصبحت مدة انتظارهم إلى أن يحين دورهم تستغرق ربع ساعة فقط.
- بيّنت الدراسة بأن ٨٨ ٪ من المراجعين أفادوا بأن فكرة القاعة ممتازة.
- وضحت الدراسة بأن ٥ , ٧٧ ٪ من المراجعين أفادوا بأن مساحة القاعة مناسبة.
- بيّنت الدراسة بأن ٣ , ٩٦ ٪ بأن النظام المعمول به بالقاعة حقق مبدأ احترام الدور في تخليص المعاملات.
- وضحت الدراسة بأن ٢ , ٨١ ٪ أفادوا بأن استفادتهم كانت كبيرة من الخدمات التي تقدمها القاعة.
- يوضح الجدول رقم (٣) أيضاً آراء أفراد العينة حول الخدمات المقدمة بالقاعة.



## جدول رقم (٣)

آراء عينة من الجمهور في الخدمات المقدمة بقاعة خدمات المراجعين بمديرية السيب

ما رأيك في القاعة والخدمات المقدمة ومن النواحي التالية	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
مدة إنجاز المعاملة	76.5%	18.6%	3.9%	1.0%
التنظيم وسير العمل	75.0%	21.1%	2.5%	1.4%
كفاءة الموظفين	76.1%	19.6%	3.5%	0.8%
كفاءة نظام الحاسب الآلي المستخدم	76.9%	19.6%	2.7%	0.8%
موقع الانتظار	80.8%	16.1%	2.7%	0.4%
النظافة العامة	86.6%	12.3%	1.2%	0.0%
الوسائل واللوحات الإرشادية	76.9%	17.4%	4.3%	1.4%
الأثاث والتجهيزات الأخرى	86.0%	12.0%	2.0%	0.0%

المصدر: بلدية مسقط: «دراسة قياس أداء قاعة خدمات المراجعين بالمديرية العامة لبلدية مسقط بالسيب»، ٢٠٠٧.

## ثانياً: النتائج العامة :

- من خلال تطبيق هذا المشروع الطموح، تم تحقيق عدد من النتائج، نوجزها فيما يلي:
- خلق بيئة عمل نموذجية (للموظف والعميل) على حدٍ سواء من خلال إنشاء القاعات النموذجية وتجهيزها وفق مواصفات عالية.
- تسهيل وتبسيط الإجراءات من خلال تحسين الدورة المستندية ودمج النماذج الإدارية، وتقليص فتره إنجاز المعاملات إلى فترة تتراوح ما بين (١٥ دقيقة إلى ساعة) لبعض المعاملات.
- تحقيق الدقة والشمولية والسرعة والتكاملية في إنجاز المعاملات بفضل استخدام نظام (CRM).
- توفير النظام والعدالة والشفافية والحد من المحاباة والمعاملات، وتنظيم الأسبقية في إنجاز المعاملات باستخدام جهاز التسلسل الرقمي.
- الحد من نقص الوثائق والبيانات المطلوبة من خلال تخصيص مكتب استقبال للتأكد من اكتمال عناصر ومتطلبات إنجاز المعاملة قبل تقديمها.



- إدخال حزمة من التطبيقات الرقمية، واستكمال العديد من الخطوات والإجراءات توطئة للاندماج في منظومة الحكومة الإلكترونية وتقديم المزيد من الخدمات الإلكترونية التفاعلية.
- وضع خطة تدريبية تستهدف موظفي الخدمة العاملين بالخطوط الأمامية.

### ثالثاً: المعوقات والتحديات:

- نقص التمويل اللازم لتنفيذ الخطط والبرامج المقترحة.
- عدم ملائمة بعض أحكام القوانين والتشريعات للتطوير والتحديث المنشود .
- عدم ملائمة أساليب وإجراءات العمل المتبعة مع التطبيقات الإلكترونية ومبادرات تسهيل وتبسيط الإجراءات المقترحة.
- الأمية الرقمية وتواضع مهارات استخدام الحاسب الآلي سواء بالنسبة للموظفين أو بعض فئات المجتمع.
- حدوث بعض الأعطال لبعض الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية لاسيما خلال الفترة الإنتقالية (الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد) .
- نقص الكوادر الإدارية والذي كان يتجلى - عادةً - خلال مرحلة الانتقال من أسلوب تقديم الخدمات عبر شبائيك الخدمة أو النوافذ المحدودة إلى أسلوب تقديم الخدمات عبر قاعات خدمات المراجعين النموذجية والذي يتطلب عدد أكبر من موظفي الخدمة.

### رابعاً: التطلعات المستقبلية

- استكمال مشروع إعادة هيكلة بلدية مسقط والذي تم طرحه في مناقصه على عدد من المؤسسات الاستشارية المتخصصة.
- استكمال تنفيذ قاعات خدمات المراجعين المتبقية في كل من: (مديرية العامرات) و (مديرية قريات).
- نشر الثقافة الرقمية بين صفوف الموظفين، وتفعيل استخدام التقنية على صعيد العمل اليومي.
- التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية التفاعلية.
- تفعيل خدمة الدفع الإلكتروني ( E-Payment ) من خلال الربط مع البوابة الوطنية للدفع الإلكتروني.



- تطبيق نظام إدارة الوثائق والمحتوى المعلوماتي، وادخال عدد من التطبيقات الرقمية الأخرى مثل: نظام إدارة المشاريع، ونظام إدارة البيانات الإحصائية وقياس الأداء المؤسسي.
- تطبيق فكرة الموظف الشامل في قاعات خدمات المراجعين.
- التقليل من عدد الاستثمارات من خلال الدمج، واستحداث الاستمارة الذكية.
- استكمال ربط وحدات البلدية الفرعية بنظام المعلومات الجغرافية.
- استكمال مشروع مركز الاتصال (Call Centre) والذي سيساهم في تعزيز التواصل بين وحدات البلدية والعملاء.
- تحسين معايير الجودة في قاعات خدمات المراجعين من خلال الحصول على شهادة الجودة (الأيزو).

## الخاتمة:

من خلال استعراض تجربة بلدية مسقط، يُلاحظ بان هذه التجربة لم تركز على التطوير التكنولوجي فحسب وإنما تبنت البلدية مبادرة تطوير شاملة ذات أبعاد تنموية متعددة شملت تنمية الموارد البشرية وإعادة الهيكلة والتحسين المعماري لبيئة العمل، إلى جانب مبادرة التنمية الرقمية، كما أن هذه التجربة سعت من خلال هذه المبادرات إلى تحقيق طائفة من مبادئ الإدارة الرشيدة التي تمثلت في الشفافية، والعدالة والجودة في تقديم الخدمات فضلاً عن إرساء عدد من المبادئ الأخرى كتعزيز المشاركة والرقابة الوقائية وتعزيز الكفاءة والفعالية والتقييم المستمر

## المراجع:

١. التويجري محمد إبراهيم، وعبد الهادي زين الدين محمد: «التقرير السنوي: الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي ٢٠٠٥»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥.
٢. جبر محمد صدام، ورزوقي نعيمة حسن: «الحكومة الإلكترونية وإمكانيات تطبيقها في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية»، معهد الإدارة العامة، مسقط الطبعة الثانية، ٢٠٠٥.
٣. الخالدي محمد محمود: «التكنولوجيا الإلكترونية»، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧.
٤. الصيرفي محمد: «الإدارة الإلكترونية»، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.



٥. العيسوي إبراهيم: «التجارة الإلكترونية»، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٣.
  ٦. الفارسي عبدالحكيم أحمد الفارسي: «أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على المجالات الإدارية والإقتصادية: سلطنة عُمان نموذجاً»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، شعبة القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة عبدالمالك السعدي بطنجه، ٢٠٠٩.
  ٧. مراد عبدالفتاح: «الحكومة الإلكترونية»، شركة البهاء للبرمجيات والكمبيوتر والنشر الإلكتروني، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
  ٨. المفرجي عادل حرحوش، وآخرون: «الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات عملية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، ٢٠٠٧.
  ٩. ياسين سعد غالب، والعلاق بشير عباس: «التجارة الإلكترونية»، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.
  ١٠. إرشيف إدارة نظم المعلومات بلدية مسقط، ٢٠١٠.
  ١١. إرشيف لجنة تحسين الخدمات والتنمية الرقمية بلدية مسقط، ٢٠١٠.
  ١٢. الموقع الإلكتروني لبلدية مسقط: <http://www.mctmm.gov.om>، بتاريخ: ٢٠١٠/٨/٣.
  ١٣. الموقع الإلكتروني لوزارة الاقتصاد الوطني: <http://www.moneoman.gov.om>، بتاريخ ٢٠١٠/٨/١٢.
  ١٤. الموقع الإلكتروني لبرنامج ادارة الحكم في الدول العربية: <http://www.pogar.org> بتاريخ ٢٠١٠/٧/٢٦.
- Kalakota. Ravi. & Robison. Maricia: "e-Business. Roadmap for Success". Addison-15 Wesley. Reading. 1999.





## ثانياً : أهمية الحكومة الإلكترونية في ترشيد وتخفيض التكاليف الحكومية ودورها في معالجة الفساد المالي والإداري

(ورقة عمل مقدمة في مؤتمر : دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق الإدارة الرشيدة، مسقط ١٢-١٤ ديسمبر ٢٠١٠م)

د. كمال النقيب

كلية العلوم التطبيقية بصحار - سلطنة عُمان

### طبيعة المشكلة :

أن دراسة وتحليل أهمية وآثار تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية وبيان دورها المتزايد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمستدامة بكافة جوانبها لم يعد يخفى عن بال أحد في الألفية الثالثة.

لكننا هنا لسنا بصدد دراسة وتحليل كافة العوامل التي بالتأكيد ستحضى بتأثير فعال في حال تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذا البلد أو ذاك بل سوف نقتصر على إبراز ذلك الأثر المتميز على تقليل الهدر والضياع في العمل الحكومي وعلى وجه التحديد الإسراف والتبذير والخلل في الأداء بسبب مشاكل الفساد المالي والإداري التي تعاني منه أغلب الدول وكذلك معظم الوحدات الاقتصادية وبالذات كبيرة الحجم لبيان الأثر الواضح على تخفيض التكاليف الحكومية وفي مقدمتها التكاليف الإدارية والتمويلية.

لذا تتلخص مشكلة الدراسة في إيجاد العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتخفيض التكاليف الحكومية وبيان الأثر الذي من الممكن أن يتركه تطبيق هذا البرنامج على ترشيد الإنفاق العام وتقليل مواطن الهدر والضياع والتبذير ومكافحة أوجه الفساد المالي والإداري على الصعيد المؤسساتي والاقتصاد الوطني بشكل عام.



## أهمية البحث:

لا يخفى عن بال أي باحث اقتصادي ومهتم بشئون التنمية أن يغفل ضرورة تكثيف الجهود للحد من الهدر والضياع في الطاقات المتاحة من خلال معالجة مشكلة الفساد المالي والإداري والتي ستؤدي كافة الجهود إلى الحد من التكاليف الحكومية من أجل تخفيضها والرقابة عليها والسيطرة على أوجه إنفاقها.

وتتميز التكاليف الحكومية بكون أغلبها تقع ضمن مجموعة التكاليف الإدارية من جهة وكذلك أغلبها إن لم نقل جميعها تعتبر من ضمن مجموعة التكاليف الثابتة وهاتين الميزتين لعناصر التكاليف تجعل مراقبتها وترشيدها ليس بالأمر السهل لذا تبرز أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الرقابة على تلك التكاليف ومحاولة تخفيضها قدر المستطاع بسبب تقليل الكثير من أوجه الإنفاق الإداري الروتيني وغير الضروري من خلال تقليص كافة أوجه العمل الورقي والكتابي وغيرها التي لم يعد لها ضرورة في ظل تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية.

## أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال قيامه بهذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. بيان أهمية الحكومة الإلكترونية على مجمل عملية التنمية الشاملة والمستدامة.
٢. توضيح مفهوم مشكلة الفساد المالي والإداري وتوضيح آثاره السلبية على الأداء الحكومي،
٣. الكشف عن النتائج المدمرة للفساد المالي والإداري من خلال تضخيم عناصر التكاليف الحكومية،
٤. دراسة وتحليل الجوانب الإيجابية لتطبيق الحكومة الإلكترونية من أجل الرقابة على التكاليف الحكومية والعمل على ترشيدها وتخفيضها،
٥. بيان ليس الدور الاقتصادي للنتائج الإيجابية لتطبيق الحكومة الإلكترونية بل سيتم تناول ودراسة الجوانب الاجتماعية والثقافية للمجتمع بشكل عام.

## فرضيات البحث:

يعتمد الباحث في بحثه على صياغة فرضيتين متناقضتين ويسعى بعد إنجازه البحث كاملاً التحقق من صحة إحدى هاتين الفرضيتين أدناه وهما:



١. **الفرضية الأولى** : لا توجد أية علاقة أو ارتباط ما بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتخفيض التكاليف الحكومية،
٢. **الفرضية الثانية** : يساهم تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية مباشرة في تخفيض التكاليف الحكومية،

### أسئلة البحث:

سوف يحاول الباحث الإجابة على الأسئلة أدناه:

١. هل تؤدي ظاهرة الفساد المالي والإداري إلى تضخيم التكاليف الحكومية؟
٢. هل إن التكاليف الحكومية تعتبر بشكل عام تكاليف ثابتة نسبياً وهل إنها تعتبر جزءاً أساسياً من التكاليف الإدارية؟
٣. هل أن ظاهرة الفساد عموماً تعيق عملية التنمية الاقتصادية الشاملة وتحقيق التقدم الاجتماعي للبلد؟
٤. هل بمقدور الحكومة الإلكترونية أن تلعب دوراً فعالاً لمكافحة والحد من انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في ظل الإدارة الإلكترونية وبيئة الأعمال الحديثة؟
٥. كيف تستطيع الحكومة الإلكترونية من تخفيض التكاليف الحكومية؟

### منهجية البحث:

يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثه الموسوم "أهمية الحكومة الإلكترونية ودورها في ترشيد وتخفيض التكاليف الحكومية، من خلال إطلاعه على المصادر النظرية والمؤلفات العلمية والدراسات والبحوث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة المحلية منها والعالمية وكذلك استفاد الباحث كثيراً مما حصل عليه من أعمال المؤتمرات والندوات العلمية والدراسات العملية ذات الصلة بموضوع البحث لبعض الدول التي بدأت بتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية ولو بدرجات ومراحل متفاوتة وأخير استطاع الباحث أن يحصل على العديد من الدراسات والمناقشات حول الموضوع على مواقع مختلفة على الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).



## مشاكل ومعوقات البحث:

مما لا شك فيه إن أهمية البحوث عموماً تكمن في مناقشتها للمشاكل العملية وليس النظرية فحسب مما يتطلب مواجهة تلك المشاكل والتصدي لها ومحاولة تقديم الحلول الناجعة والموضوعية من أجل الحد من آثارها السلبية وصولاً لمرحلة منع حدوثها في المستقبل.

وبقدر تعلق الأمر بموضوع بحثنا ولأجل تحقيق ذلك يتطلب الوقوف بدقة وبدرجة عالية من التفصيل للتعرف على أوجه الهدر والضياع في الموارد الحكومية والكشف عن مواطن الفساد المالي والإداري وحجم المبالغ المعبرة عن ذلك الفساد وكشف المسؤولين المتورطين بذلك الفساد وهذا للأسف من الصعوبة بمكان الحصول عليه بدرجة الشفافية المطلوبة لإغراض البحث العلمي وهذه من أهم مشاكل البحث العلمي في وطننا العربي الكبير والمتمثلة بعدم كشف البيانات المالية الحقيقية لدراسة أوجه الخلل والقصور ومحاولة معالجتها، خشية من تحمل بعض المسؤولين جزءاً إن لم يكن كامل المسؤولية سواء كان الأمر بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبناءً على ما تقدم سوف يضطر الباحث بالتركيز على الجانب المفاهيمي لموضوع البحث وصياغة بعض المقترحات التي تشكل سلاحاً حقيقياً بيد الحكومة الإلكترونية من أجل مواجهة الفساد المالي والإداري للوصول إلى الهدف النهائي لموضوع البحث والمتمثل بإبراز دور الحكومة الإلكترونية في تخفيض التكاليف الحكومية مع ضرورة استخدام البيانات المالية المعبرة عن جوانب الهدر والضياع المالي كلما أمكن ذلك لتدعيم الإطار المفاهيمي للموضوع المطروح للنقاش.

## المقدمة:

إن منجزات الثورة العلمية والتكنولوجية وما أفرزته الثورات التي حدثت خلال النصف الثاني من القرن العشرين في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات والاستخدام الواسع للشبكة العالمية للمعلومات وكذلك الشبكات الإقليمية والمحلية والداخلية مما أستوجب تحقيق الفائدة من تلك المنجزات وكانت إحدى المنجزات العلمية والتطبيق العملي لتقنية المعلومات تحول العمل الحكومي في العديد من الدول تدريجياً من العمل اليدوي والروتين الكتابي وكسر حواجز البيروقراطية والتسيب في الحكومة التقليدية إلى العمل الإلكتروني وممارسة عدة أوجه من الأنشطة لتقديم الخدمات العامة للمواطنين والمؤسسات الحكومية والخاصة بتطبيق جوانب مختلفة من نظام الحكومة الإلكترونية. بذلك أصبح



تقديم الخدمات الإلكترونية اليومية منهجاً جديداً في التعامل ما بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية ومؤسسات المجتمع المحلي والأفراد مما وفر حياة يسرة وسهولة قادت إلى تمتع المواطنين ببعض الرفاهية والسهولة في إتمام إنجاز المعاملات الحكومية.

يجب أن لا يفنى عن بال أحد كون الفوائد المتوخاة من تطبيق الحكومة الإلكترونية لا تقتصر على تسهيل وسرعة الخدمات المقدمة للجمهور فحسب بل تتعداه إلى تأمين متطلبات تسريع النمو الاقتصادي وتعزيز التقدم الاجتماعي وصولاً إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمستدامة.

ومن الآثار الإيجابية لتطبيق الحكومة الإلكترونية زيادة الناتج المحلي وتخفيض التكاليف الحكومية والحد من الهدر والضياع في المال العام والرقابة عليه وترشيد الإنفاق مما ينعكس إيجاباً إلى رفع معدلات دخول الأفراد وتأمين البيئة الاستثمارية المحلية للأفراد والمؤسسات من جهة وكذلك جذب الاستثمارات الخارجية من جهة أخرى.

كل ذلك سوف يؤدي إلى تطوير المواهب والمهارات المعرفية والتقنية للعاملين الحاليين والمستقبليين لكي يواكبوا التطور المعرفي والتقني ويصبحوا مؤهلين لتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية، إن عملية التحول من العمل الحكومي اليدوي إلى العمل الإلكتروني بكل تأكيد سوف يحقق نتائج إيجابية ومردود عالي في دقة النتائج وسرعة إنجاز المعاملات وتخفيض التكاليف الحكومية وتقليل حوادث الطرق وتقليل مسببات التلوث البيئي وتنظيم العمل وتأمين الرقابة المحكمة على الأداء الحكومي وغيرها من الفوائد التي سيجني ثمارها المواطن الفرد والمقيم والمؤسسة الاقتصادية العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني والهيئات الحكومية المختلفة الوطنية والإقليمية والقومية والعالمية.

### مفهوم وأهمية الحكومة الإلكترونية :

عند مناقشة أي موضوع لا بد من تحديد المفاهيم النظرية والاتفاق على التعريف العام والمقبول من قبل الهيئات والجهات المهنية والتطبيقية والمؤسسات الجامعية ومراكز البحث العلمي للاتفاق على تحديد المفهوم العام وبيان أهميته في التطبيق العملي.

عندما ننتقل بالحديث عن الحكومة الإلكترونية فهي ليست خارج تلك المبادئ لكن تبقى المسألة موضع نقاش وتبادل الرأي لتحديد ما المقصود بالحكومة الإلكترونية لكونها تعتبر من المفاهيم المعرفية الحديثة في التطبيق العملي.



إن الإطار العام لمفهوم الحكومة الإلكترونية يتفاوت طبقاً للجهة التي أصدرت التعريف وعمق الرؤية للخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية والجهة المستفيدة من تلك الخدمات وحجم ومدى الاستفادة، إذ ينظر أحياناً للحكومة الإلكترونية بالمنظور الضيق كونها تقتصر على التواصل الإلكتروني من خلال البريد الإلكتروني ومتابعة بعض الموضوعات كأمن ودرجة حماية وسرية المعلومات ومدى موثوقيتها ومصداقيتها وبطبيعة الحال يصبح المستفيد من تلك الخدمات غير مطالب بمستوى تقني عالي لكي يصبح بمقدوره الإستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية.

وقد بدء التوسع في شمول تعريف الحكومة الإلكترونية ليشتمل العديد من العوامل الأخرى عن طريق خلق منظومة اتصالات متمثلة بمد جسور وروابط متجانسة ومتكاملة مع العديد من الجهات ذات الصلة بالحكومة الإلكترونية على غرار التجارة الإلكترونية المعاصرة بحيث أصبحت العلاقة تجسد الروابط ما بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية والإقليمية من جهة وكذلك ما بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية من جانب والمواطنين من جهة ثانية إضافة إلى العلاقة ما بين تلك الحكومة المركزية والحكومات المحلية من جانب مع المؤسسات الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني من جهة ثالثة، وبالإتجاه المعاكس في مسار تلك العلاقة.

وبذلك تأخذ تلك الروابط التي تنظم علاقات الحكومة الإلكترونية بالعديد من الجهات

النماذج التالية:

- Central Government to Local. & Regional Governments;
- Local. & Regional Governments to Central Government;
- Central Government. Local. & Regional Governments to People;
- People to Central Government. Local. & Regional Governments;
- Central Government. Local. & Regional Governments to Business. & Civil Society Organizations;
- Business & Civil Society Organizations to Central Government. Local. & Regional Governments;

وغيرها من الروابط المتداخلة والمكملة بعضها البعض، والتي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات العامة المقدمة من قبل الحكومات المختلفة بصورة إلكترونية لتحسين عمليات الشراء والتعاون بتقديم الخدمات للعديد من الجهات المستفيدة سواء أكانت أفراد أو مؤسسات.



مع كل ما تقدم تبقى الاستفادة القصوى من إمكانيات الحكومة الإلكترونية في ظل التطورات المتسارعة في مجال تقنية المعلومات لم ترتقي لتلك الطاقات المتاحة لكي تفي بالغرض المطلوب بعد. وهذا التوجه المعاصر لمفهوم الحكومة الإلكترونية يتطلب إعادة هندسة العمليات وصياغة وتصميم نماذج هيكلية لعناصر الحكومة الإلكترونية والخدمات العامة التي يستوجب أن تقدمها تلك الحكومة كما يتطلب إعادة تنظيم العمليات العامة والفرعية التي تقوم بها مختلف الإدارات النوعية وهنا يتطلب التركيز والاهتمام بدراسة تحليل ووصف الوظائف وتكوين تشكيلة متكاملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تجسد الإطار العام للخدمات العامة التي تقدمها الحكومة الإلكترونية.

وهنا يتطلب الاهتمام بتحقيق الشفافية وتأمين المصادقية في كشف البيانات وبالذات المالية منها والتحري عن أوجه القصور والخلل في الأداء الحكومي وكشف العناصر والإدارات المسؤولة عن حدوث ذلك الخلل والبداية بخطوات جادة وجريئة وملتزمة بالعمل على معاقبة المسيئين ومكافأة المجدين في تقديم الخدمات العامة إلكترونياً، وهنا تبرز أهمية التوسع في مشاركة المواطنين بمناقشة الخطط ومتابعة التنفيذ وتأمين الرقابة الشعبية وتحقيق الديمقراطية الاقتصادية.

ومع هذا لا بد من تقديم تعريف مقبول في الأدب الإداري والتقني ليعكس الإطار العام لمفهوم الحكومة الإلكترونية وذلك كما يلي:

يقصد بالحكومة الإلكترونية «بكونها تمثل الإمكانيات الحكومية ومختلف أجهزتها ومؤسساتها على تأمين وتقديم الخدمات الحكومية العامة بالدرجة المطلوبة من السهولة والدقة وتفاصيل المعلومات وسرعة الحصول عليها وإنجاز المعاملات ومتابعتها عبر موقع محدد لتلك الحكومة ومواقع مختصة لكل وزارة على شبكة الإنترنت ليتمتع بها كل من الأفراد والمؤسسات مما يسهل الترابط والتواصل ما بين الحكومة والمواطنين والمؤسسات بشكل سهل وسريع ودقيق وفعال».

### التطور التاريخي لنشوء واستخدام الحكومة الإلكترونية :

نستطيع أن نصنف مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى مرحلتين أساسيتين وهما:

#### المرحلة التمهيديّة لظهور الحكومة الإلكترونية :

إن بداية التطبيقات الإلكترونية غالباً ما تكون في المؤسسات العسكرية مما (وبسبب السرية في العمل العسكري) يصعب تحديد وبدقة البداية الحقيقية لنشوء وتحديد متى تم البدء بتطبيق



هذا النشاط الإلكتروني أو ذاك لكن وبالنظر لحداثة الفترة التي بدء فيها تطبيق بعض أوجه تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والمؤسسات في المجتمع الأمريكي إلكترونياً خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن المنصرم (القرن العشرين) ولو بدرجات متفاوتة.

وبناءً على ما تقدم نستطيع أن نعزي بداية السبعينات بأنها تمثل نشوء مرحلة التمهيد لتطبيق الحكومة الإلكترونية من خلال الاستخدام الواسع والمتطور لبرامج الجداول الإلكترونية والمستخدمة في إجراء المسوحات الإحصائية للسكان والمسكن والمنشآت إضافة إلى إعداد الموازنات الحكومية ونتائج الحساب الختامي الموحد للدولة وخلال هذه الفترة كان الأمر يقتصر على إعداد موازنات الحكومة المركزية وكيفية توزيع بنودها فقط دون شمولها بالموازنات الحكومية المحلية بسبب استخدام أنظمة الحاسوب المركزية.

لكن مع بداية عقد الثمانينات وما تركه التطور النوعي والانفجار التقني بسبب ظهور أجهزة الحاسوب الصغيرة والشخصية مما وسع آفاق استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية على المستوى اللامركزية بل وحتى الوحدات الحكومية في المناطق النائية.

لم يقتصر الأمر على ما وفره تطبيق واستخدام الجداول الإلكترونية، بل ساهمت كذلك تطبيق نماذج تقنيات المحاكاة والذكاء الصناعي من توفير إمكانيات تحليلية كبيرة وواسعة ساعدت صناع القرار على صياغة قراراتهم بصورة أكفأ وأعلى جودة.

وما استخدمته الحكومة البريطانية من إعداد نموذج الخزانة البريطانية وتنظيم بيانات الضمان الاجتماعي وبيانات الهجرة والمهاجرين وكذلك تخزين بيانات ذوي السوابق لدى أجهزة الشرطة البريطانية من خلال استخدام أنظمة نمذجة متطورة جداً وتنفيذ كافة تلك الأعمال إلكترونياً ما هو إلا شكل من الأشكال الأولية لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

وفي مرحلة لاحقة تم استخدام أنظمة تبادل البيانات أو الوثائق إلكترونياً (EDI- Electronic Document Interchange) لدى بعض المؤسسات وفي بعض الإدارات وفي مقدمتها الإدارات المالية والتجارية ومنها أقسام المشتريات بالذات وكذلك الإدارة القانونية. وتم استخدام وتطوير أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS- Geographic Information Systems) مما وفر كم هائل من البيانات عن الجغرافية الاقتصادية تخص الأقاليم والمناطق النائية للاستفادة منها في رسم السياسات الاقتصادية وبرامج البيئة بل والأكثر من ذلك للاستفادة منها للأغراض العسكرية والأمنية وبحوث الفضاء. وما الكشف والمسح الجغرافي الذي يظهره الآن محرك البحث غوغل



(GOOGLE) عن الخرائط في العالم ليكشف لك موقع بيتك أين بالتحديد وما رافقه من أنظمة اتصال متطورة بهذا المجال إلا احد تلك التطورات المتقدمة لنظام المعلومات الجغرافية.

إن الضغوطات التي واجهتها الحكومات المركزية خلال هذه المرحلة من قبل الأفراد والمؤسسات من اجل رفع دخول الأفراد وتسهيل مهمة إيصال الخدمات للمواطنين ييسر وسهولة وما رافقه من ضرورة التوسع في حجم الإنفاق العام ومنح فرص استثمارية أكثر وأفضل للمؤسسات قاد كل ذلك إلى ضرورة التفكير الجدي من قبل الحكومة المركزية بتوسيع مجالات الخدمات الإلكترونية التي تقدمها لكل من الأفراد والمؤسسات بنوعيتها العامة والخاصة.

### المرحلة الفعلية لظهور الحكومة الإلكترونية :

نستطيع القول بأن ظهور الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) والشبكة العنكبوتية (الويب) يشكل الأساس الموضوعي والبداية الحقيقية لاستخدام برامج الحكومة الإلكترونية وعليه يشكل بداية عقد التسعينات وعلى وجه التحديد عام ١٩٩٣ بداية التطبيق الفعلي للحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية وتلتها العديد من الدول الأوروبية مثل المملكة المتحدة والنمسا وكندا والسويد وهولندا وألمانيا وغيرها، كما لم يقتصر الأمر على الدول بل تعداه ليشمل بعض المنظمات الدولية والإقليمية كما هو حال لدى مجلس الإتحاد الأوروبي ومجموعة الدول السبع (ومن ثم أصبحت مجموعة الدول الثماني والآن ظهرت مجموعة الدول العشرين) وغيرها من التكتلات الإقليمية والعالمية ولو بدرجات متفاوتة من حيث حجم التطبيق الإلكتروني لتقديم الخدمات العامة والخاصة للحكومة الإلكترونية، وكذلك العديد من الدول الآسيوية والأفريقية بما فيها المنطقة العربية بشكل عام لم تكن بمعزل عن الاستفادة من تلك التقنيات بالرغم من كون دخول هذا الميدان جاء متأخراً بعض الشيء.

إن دول مجلس التعاون الخليجي عموماً ومن ضمنها سلطنة عمان خصوصاً استطاعت أن تواكب ركب التطور المعرفي والتقني واستحدثت المؤسسات والهيئات المختصة بتقنية المعلومات ومثال على ذلك هيئة تقنية المعلومات في سلطنة عمان كما إن الاهتمام لم يقتصر على الجانب التشريعي والتنظيمي بل واكبه النشاط التطبيقي للعديد من مجالات إيصال الخدمة الحكومية للمواطنين والمقيمين والمؤسسات العامة والخاصة إلكترونياً ولم يخلو النشاط البحثي وتقديم الدراسات وعرض التجارب الخليجية والعالمية المختلفة من أهمية من خلال عقد العديد من المؤتمرات العلمية على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي لدراسة واقع والآفاق المستقبلية للحكومة الإلكترونية على الصعيد الوطني



والصعيد الإقليمي لدول مجلس التعاون الخليجي، ويأتي انعقاد هذا المؤتمر للحكومة الإلكترونية لدول مجلس التعاون الخليجي بمسقط سوى مثالاً لأمثلة عديدة سابقة تمت بالخصوص.

وخلال هذه المرحلة من بدايات التطبيق الفعلي للحكومة الإلكترونية ظهر مفهوم الحكومة المباشرة (On Line Government) والتي تمثل توفير الخدمة العامة المقدمة من قبل الحكومة إلى المواطنين عن طريق الاستفادة من الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) وهي ما نعني به اليوم بالحكومة الإلكترونية.

وفي أواخر التسعينات قامت بعض الوكالات العالمية بالحصول على معلومات تتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصدقية يستفاد منها صناعات القرارات الإدارية والاقتصادية والسياسية في مختلف الدول بالرغم من وضع قيود محددة على الوصول لتلك المواقع الإلكترونية. (فهد بن ناصر العبود، ٢٠٠٩، ص١٨).

ومنذ نهاية التسعينات ولغاية الآن نجد إن التطورات السريعة والمتلاحقة من أجل تأمين تطبيقات أوسع لمجالات الحكومة الإلكترونية. في بداية الألفية الثالثة وخلال العقد الأول من تلك الألفية تم طرح العديد من المبادرات الحكومية في العديد من الدول باتجاه تسريع وتوسيع تطبيقات الحكومة الإلكترونية ومنها على سبيل المثال مبادرة الإتحاد الأوروبي تم مطالبة الدول الأعضاء بالإتحاد والمفوضية الأوروبية على وجه التحديد بوضع الخطط والبدء بطرح التشريعات والقوانين المنظمة للحكومة الإلكترونية وكان ذلك على ضوء اجتماع لشبونة في شهر مارس ٢٠٠٠ وكذلك مبادرة الرئيس الأمريكي كلينتون بطرح مبادرة في شهر حزيران - يونيو عام ٢٠٠٠ من أجل تحقيق الهدفين أدناه: (٢) (فهد بن ناصر العبود، مرجع سابق، ص٢٠)

١. توفير الفرصة للمواطن الأمريكي بالتعرف على كل الإمكانيات والموارد التي تقدمها الحكومة الإلكترونية مركزياً من خلال موقع محدد على الشبكة العالمية للمعلومات والمتمثل بـ (firstgov.gov)
٢. ستقوم الحكومة المركزية الأمريكية بإنفاق ما يقارب ٥٠٠ مليون دولار أمريكي على شكل منح وفرص شراء يستفاد منها المواطنون والمؤسسات الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني.

### فوائد وإيجابيات تطبيق الحكومة الإلكترونية :

لا يختلف اثنان على أن تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية سوف يترتب عليه تحقيق العديد من الفوائد والإيجابيات والمنافع التي بالتأكيد سوف يستفاد منها ليس الأفراد المواطنين بل وكافة المقيمين على أرض تلك الدولة من مختلف الجنسيات بالإضافة إلى استفادة المؤسسات العامة



والخاصة والعديد من الأجهزة الحكومية ذاتها، عدا عن المؤسسات في القطاع الخاص والمجتمع عموماً. بل والأكثر من ذلك يفسح المجال واسعاً لجذب استثمارات خارجية جديدة يستطيع المستثمرين الجدد من الاستفادة من ايجابيات الحكومة الإلكترونية ليس أنياً فحسب بل ومستقبلياً أيضاً.

ويمكننا تلخيص أهم تلك الفوائد والإيجابيات والمنافع المرجوة من تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بما يلي:

- (١) الإستفادة من الخدمات الحكومية من خلال بوابة واحدة كما هو حال بوابة عمان الإلكترونية أو ما يصطلح عليها أحياناً بوابة عمان الرقمية بفروعها المختلفة ومنها مثلاً بوابة عمان السياحية،
- (٢) تأمين الحصول على المعلومات عن مختلف أوجه الخدمات العامة والأنشطة الحكومية بدرجة عالية من السرعة والدقة والموضوعية والموثوقية والمصدقية،
- (٣) تتصف المعلومات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية بأقل قدر من الأخطاء مقارنة بتلك التي تقدمها الحكومة التقليدية والتي تتعرض لبعض الأخطاء البشرية،
- (٤) هناك موضوعية ومهنية في تقويم أداء العاملين دون التأثير بآراء الآخرين أو محاباة البعض لاعتبارات شخصية بحتة،
- (٥) الوضوح وسهولة الفهم لكافة الإجراءات التي يتطلب القيام بها من قبل المستفيدين من الخدمات العامة،
- (٦) الحفاظ على جودة المعلومات المقدمة إلكترونياً مما يزيد من قيمتها ورفع كفاءتها في تحسين الأداء الحكومي،
- (٧) تقليص وتخفيض التكاليف الحكومية لدرجة كبيرة من خلال عدة ضرورة استخدام الكثير من العمليات الكتابية والورقية والتي تعتبر بحد ذاتها كلفة إدارية باهظة،
- (٨) تحسين البيئة والحد من التلوث البيئي بسبب تخفيض حركة السير وعدم ضرورة متابعة المعاملات الحكومية من خلال المراجعات الشخصية كما هو الحال في ظل الحكومة التقليدية،
- (٩) تقليص حوادث السير في الطرق مما يؤدي وبشكل مباشر إيجاباً إلى تحقيق درجات نمو أعلى بسبب الحفاظ على القوى البشرية وبنفس الوقت تخفيض التكاليف الحكومية بسبب تدني حالات الإصابات ومراجعة المستشفيات بل وحتى السجنون لبعض الحالات المتهورة،



- ١٠) تقليل المخالفات المرورية بسبب تدني استخدام المركبات وتقليص حركة السير كما أسلفنا وهذا مؤثر آخر يساهم في تقليص الأعباء والتكاليف الفردية والمؤسسية،
- ١١) العمل على الربط الإلكتروني الوطني من جهة والإقليمي (كما هو حال دول مجلس التعاون الخليجي) من جهة أخرى يساعد كثيراً على السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة من عدة جهات ووزارات مختلفة في الدولة المعنية والدول المجاورة،
- ١٢) التخلي كليةً عن مشكلة الانتظار في طوابير طويلة لإنجاز بعض المعاملات لدي بعض الدوائر الحكومية إذ أصبح بالإمكان إنجاز المعاملة ببسر وسهولة دون حاجة للذهاب للمؤسسة المعنية، حيث تتم المعاملة إلكترونياً بشكل كامل،
- ١٣) لا داعي لتخطيط الوقت المطلوب لإنجاز العمل خشية من انتهاء الدوام الرسمي لهذه المؤسسة أو تلك بل بمقدورك إنجاز العمل حتى في منتصف الليل،
- ١٤) إن تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية يوفر على الدولة الكثير من السيولة النقدية بسبب عدم الحاجة إلى شراء الكثير من بنود الأصول الثابتة وفي مقدمتها المباني والأراضي والأثاث والسيارات وغيرها وبالمقابل يتطلب إنفاق مبالغ على البنية التحتية لبرنامج الحكومة الإلكترونية وبالذات تجهيزات الحاسوب ومنظومات البرامج ذات الصلة وربط الشبكات التي تؤمن تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية بشكل فعال وكفي،
- ١٥) تقليص العديد من بنود التكاليف الإدارية الحكومية وبالذات تلك التكاليف الثابتة ومنها على سبيل المثال لا الحصر تكلفة المرتبات والأجور وتكلفة الماء والكهرباء واهتلاك الأصول الثابتة بكافة أنواعها وتكلفة النقل والإيجار والتأمين وغيرها من عناصر التكاليف الإدارية والتي غالباً ما تكون تكاليف ثابتة.

### مفاهيم وأسس تبويب عناصر التكاليف الحكومية :

هناك عدة أسس علمية يتم الاسترشاد بها في تصنيف عناصر التكاليف نلخصها بإيجاز فيما يلي:

#### ١. الأساس الطبيعي، تقسم التكاليف إلى :

- تكلفة المواد المباشرة،
- تكلفة العمل المباشر،
- وتكلفة الخدمات غير المباشرة.



٢. أساس علاقة عنصر التكلفة بحجم النشاط الإنتاجي والتسويقي والخدمي، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف مباشرة،
  - وتكاليف غير مباشرة.
٣. أساس علاقة عنصر التكلفة بوحدة التكلفة أو مركز التكلفة، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف ثابتة،
  - تكاليف متغيرة،
  - وتكاليف مختلطة.
٤. الأساس الوظيفي، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف صناعية،
  - تكاليف تسويقية،
  - تكاليف إدارية،
  - وتكاليف مالية،
  - تكاليف اجتماعية.
٥. الأساس الزمني، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف فعلية عن الفترة الماضية،
  - وتكاليف محددة سلفاً عن الفترة القادمة.
٦. أساس علاقة عنصر التكلفة المستقبلية بأساس التقدير، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف تقديرية،
  - وتكاليف معيارية.
٧. اساس موقع عنصر التكلفة في القوائم المالية، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف إيرادية (دورية) تظهر ضمن قائمة الدخل،
  - تكاليف إيرادية مؤجلة تظهر ضمن قائمة المركز المالي،
  - وتكاليف رأسمالية تظهر ضمن قائمة المركز المالي



٨. أساس علاقة عنصر التكلفة بطبيعة النشاط الأساسي للوحدة الاقتصادية، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف تشغيلية اعتيادية،
  - وتكاليف (عرضية) غير اعتيادية.
٩. أساس علاقة عنصر التكلفة بمرحلة النشاط الإنتاجي تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف تسبق مرحلة الإنتاج متمثلة بتكاليف البحوث والتطوير،
  - وتكاليف المرحلة الإنتاجية وهي تكلفة الإنتاج.
١٠. أساس علاقة عنصر التكلفة بأوجه الإنفاق النقدي كما تظهره قائمة التدفقات النقدية تقسم إلى:
- تكاليف النشاط التشغيلي،
  - تكاليف النشاط الاستثماري،
  - وتكاليف النشاط التمويلي.
١١. أساس علاقة عنصر التكلفة بطبيعة نشاط مراكز التكاليف، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف المراكز الإنتاجية،
  - تكاليف مراكز الخدمات الإنتاجية،
  - تكاليف مراكز الخدمات التسويقية،
  - تكاليف مراكز الخدمات الإدارية،
  - تكاليف مراكز الخدمات التمويلية،
  - تكاليف مراكز العمليات الرأسمالية،
  - وتكاليف مراكز الخدمات الاجتماعية.
١٢. أساس علاقة عنصر التكلفة بالمستوى المؤسسي أم الاقتصاد الوطني، تقسم التكاليف إلى:
- تكاليف الوحدة الاقتصادية،
  - تكاليف الاقتصاد الوطني.



## أين التكاليف الحكومية من تلك الهيكلية لتبويب عناصر التكاليف؟

نستطيع القول عموماً بأن التكاليف الحكومية تعتبر جزءاً أساسياً من التكاليف غير المباشرة أولاً وجزءاً أساسياً من التكاليف الثابتة ثانياً وتعتبر تقريباً كافة عناصرها من ضمن التكاليف الإدارية ثالثاً، وأخيراً تعتبر التكاليف الحكومية في الغالب الأعم تمثل تكاليف الاقتصاد الوطني وليس مجرد تكاليف مؤسسة اقتصادية بعينها وهذه الصفات الأربع مجتمعة تضيف على هذه المجموعة من عناصر التكاليف صفة صعوبة التحكم بها والرقابة عليها بشكل فعال والعمل على ترشيدها وتخفيضها بالشكل المطلوب بيسر وسهولة مما أضحي امام الحكومة الإلكترونية ضرورة مواجهة تحديات جديدة تتمثل بضرورة العمل على تخفيض تلك التكاليف وترشيدها وفق متطلبات عملية التنمية المستدامة والشاملة.

من المعروف إن طبيعة المؤسسات الحكومية يغلب عليها طابع مؤسسات الإدارة العامة (بمعنى المؤسسات غير الهادفة للربح) وليست مؤسسات إدارة الأعمال (بمعنى المؤسسات الاقتصادية التي تهدف لجني الأرباح وتضخيمها) وهذا التبويب الهيكلي لطبيعة العمل المؤسساتي الحكومي أستوجب تطبيق نظام التسجيل المحاسبي على الأساس النقدي وليس على أساس الاستحقاق المطبق في مؤسسات الأعمال، (ولو أن الكثير من الدول والحكومات بدأت التوجه بالانتقال التدريجي للأخذ بنظام الاستحقاق أو على الأقل بعض جوانبه والذي يصطلح عليه بنظام التسجيل المحاسبي على أساس النظام النقدي المعدل).

إن نوع النظام المحاسبي المستخدم يؤثر على التركيبية الهيكلية لعناصر التكاليف الحكومية والتي يغلب عليها طابع السداد النقدي المباشر وغياب المعالجة المحاسبية للمصاريف للمستحقة والمصاريف المدفوعة مقدماً وبذلك تكون أغلب التكاليف الحكومية من عناصر المرتبات والأجور والمزايا النقدية والمزايا العينية ونفقات الضمان الاجتماعي والتقاعد ومكافآت نهاية الخدمة والتأمين الصحي وغيرها من عناصر تكلفة العمل المباشر وغير المباشر، علماً إن مراقبة هذا العنصر بالرغم من أهميته النسبية ليست بالمسألة السهلة لتشريعات وقوانين العمل وقواعد الخدمة المدنية، لكن يبقى ضرورة السيطرة على عامل الزمن ورفع مستويات الأداء الحكومي بالشكل الذي يساهم بتخفيض إجمالي تكلفة العمل بشكل عام.

كما أن تكلفة الصيانة وتكلفة الحصول على الأصول الثابتة تشكل هي الأخرى عناصر مهمة جداً يتطلب التركيز عليها والعمل على ترشيدها ومراقبتها من أجل تخفيضها



## الفساد المالي والإداري يشكل أحد أهم مظاهر الهدر والضياع وأسباب ارتفاع التكاليف الحكومية :

قبل الخوض بدراسة آثار الفساد المالي والإداري على تضخيم التكاليف الحكومية وبيان دور الحكومة الإلكترونية كأحد الوسائل الناجعة والعملية من معالجة هذه الظاهرة التي أصبحت تشكل خطراً على مجمل عملية التنمية لا بد أولاً من تحديد ما المقصود بالفساد لغويًا وإصطلاحياً:

المعنى اللغوي للفساد: ورد هذا المصطلح في معاجم اللغة بكون فسد هي ضد صلح وبالتالي الفساد هي لغة البطلان وعدم صلاحية الشئ للاستخدام ولو أن معانيه تتفاوت حسب موقع المصطلح بالجملة. (٣) (حسين سعيد الغافري، ص ١، ٢٠١٠)

كأن يعني - عصيان لطاعة الله - كما ورد في القرآن الكريم ضمن سورة المائدة الآية (٣٣) «إنما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساداً إن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفو من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم عذاب عظيم». وهنا نرى إن الله سبحانه وتعالى شدد كثيراً على التحريم الكلي للفساد ويصاب من يرتكبه الخزي والعار في الحياة الدنيا والعذاب الشديد في الآخرة.

أو أن يعني - الطغيان والتجبر - كما ورد في القرآن الكريم ضمن سورة القصص الآية (٨٣) «للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً».

أو أن يعني - القحط أو الجذب - كما ورد في القرآن الكريم ضمن سورة الروم آية (٤١) «ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذين عملوا لعلهم يرجعون».

### المعنى الاصطلاحي للفساد :

كما هو الحال في المعنى اللغوي تعددت معاني الفساد حسب موقعه بالجملة يزداد الأمر تعقيداً عند تحديد المعنى الاصطلاحي للفساد حيث يصعب الاتفاق على تعريف محدد مقبول لدى جميع الباحثين والمهتمين بشئون التنمية لكن تبقى العناصر العامة التي تحدد التعريف متفقين على أغلبها وذلك كما يلي:

١. خلل في الالتزام الأخلاقي بأداب وسلوك المهنة،

٢. إساءة استعمال السلطة،



٣. إساءة استعمال الوظيفة العامة،

٤. تحقيق كسب مادي،

٥. أن يكون الكسب المادي ذا منفعة شخصية،

إن منظمة الشفافية العالمية قد ركزت على الموظفين في القطاع الحكومي من خلال إساءة استعمالهم للسلطة العامة من أجل تحقيق الكسب الشخصي بتقديمها التعريف التالي: «الفساد الإداري هو إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص»

بينما أورد صندوق النقد الدولي تعريف الفساد الإداري «بكونه يمثل علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى استحصال الفوائد الشخصية أو الجماعية من ممارسة سلوك الفساد والإساءة في استخدام مراكز الوظيفة العامة من قبل فرد أو مجموعة أفراد تربطهم علاقة في تحقيق المنفعة الخاصة لهم جميعاً».

أما التعريف الذي تضمنته موسوعة العلوم الاجتماعية يرى بأن «الفساد يمثل سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة».

من الملاحظ إن التعاريف الثلاثة أعلاه قد ركزت على وجه التحديد على الفساد في المؤسسات الحكومية والخلل في استخدام الوظيفة العامة لتحقيق أغراض ومنافع ومكاسب شخصية غالباً ما تكون غير شرعية لكنها تجاهلت ما قد يحصل في القطاع الخاص من أوجه مختلفة من ممارسة ظاهرة الفساد مع تقديرنا بأن ممارسة هذه الظاهرة تكون بالقطاع الخاص نسبياً أقل مما عليه الحال في القطاع العام، لوجود أحكام وظوابط رقابية من قبل المالكين ومن يمثلهم من أجهزة رقابة مالية وإدارية خارجية محايدة ومنها مثلاً مراجع الحسابات الخارجي، ولو إن تلك الضوابط يجب أن تكون أكثر إحكاماً بالقطاع العام لكونه يستثمر أموال المجتمع بشكل عام وليس مجرد فئة محدودة من المالكين.

لكن يبقى الأمر المتفق عليه غياب تعريف موحد متفق عليه بين الأكاديميين والباحثين من جهة والمهنيين وممارسي العمل الإداري والحكومي من جهة ثانية بل وحتى اللغويين والنحويين من جهة ثالثة، ليعكس محتوى ومفهوم الفساد الإداري والمالي، وهذه ليست بالمعضلة الكبيرة طالما تم الاتفاق على الإطار العام لعناصر ومجالات الفساد والتي سبق التطرق إليها أعلاه.

لا يمكن لأي باحث في مجال العلوم المالية والإدارية والاقتصادية بشكل عام أن يغفل الأثر الكبير والدور المهم الذي يمكن أن يلعبه تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية في مواجهة إحدى أهم



الأمراض والمشاكل الإدارية التي تواجهها الإدارة المعاصرة والمتمثلة بمشكلة الفساد المالي والإداري (Administrative & Financial Corruption) والتي أصبحت تشكل ظاهرة خطيرة تنخر بجسم اقتصاديات أغلب الدول بما فيها الدول النامية لما تشكله تلك الظاهرة من معيق حقيقي ومدمر لعملية التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي من خلال ضعف القدرة المالية والإدارية الموجهة بشكل صحيح نحو عملية أعمار وإعادة أعمار وبناء وتوسيع وتطوير البنية التحتية لهذا البلد أو ذلك.

إن الخطر في هذه المشكلة يكمن في أخطبوطية أطراف العلاقة ذات الصلة بهذه الظاهرة لدرجة أحياناً تصل لدرجات متقدمة في سلم العمل القيادي والحكومي وبالذات إذا كانت تستند إلى غطاء سياسي ودعم سلطوي من جهة وكذلك تمتد مخالبا هذه الظاهرة إلى مختلف أنشطة وقطاعات الاقتصاد الوطني وتزداد خطورة هذه الظاهرة في أغلب الأحيان عندما يكون إن لم نقل الجميع بل على الأقل بعض أطرافها والمستفيدين منها مالياً لهم ارتباطات بل ودعم ومساندة خارجية، مما يصعب القيام بعمليات الرقابة المالية الفعالة على مصادر الكسب غير الشرعي للأموال.

أرجو أن لا أكون مبالغاً أو متشائماً بدرجة كبيرة من دعوتي الباحثين والأكاديميين إلى ضرورة الكشف عن الآثار السلبية لهذه الظاهرة لأنها بحق تستنزف نسبة غير قليلة من ميزانية الحكومة التي كان يفترض أن توجه للتنمية والأعمار والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطنين على عكس ما تفرزه تلك الظاهرة من تعميق التخلف والتدني في مستوى الخدمات العامة التي يجب أن تقدمها الحكومة للمواطنين وما يرافق ذلك من زيادة مجحفة بالأسعار لدرجة يصل الأمر لغياب الأمن والاستقرار السياسي مما يمهد لخلق أمراض إجتماعية عديدة تزيد من الوضع المتردي تعقيداً.

### أبعاد الفساد المالي والإداري:

يمكننا القول بأن ظاهرة الفساد المالي والإداري لها بعدين أساسيين وهما:

#### أولاً- البعد الاجتماعي:

إن هذا البعد يعكس مدى تدني مستوى الالتزام بمنظومة القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية وبالذات في المجتمعات الإسلامية التي تنظمها وتحكمها قواعد ومنظومة أخلاق على درجة عالية من الالتزام والاحترام ومقومات الابتعاد عن ممارسة الخلل والانحراف في السلوك الاجتماعي



والمهني حيث إن تعاليم الإسلام تدعو إلى ضرورة تمتع المواطن بمعايير النزاهة والإخلاص والانتماء إلى الهوية وإلى الوطن وإلى المؤسسة التي يعمل بها والتي هي مصدر رزقه وتأمين معيشة أسرته فعليه أن يحافظ عليها وينمي ثروتها وليس العكس في حالة قيامه ببعض أوجه الفساد المالي والإداري.

وتأكيداً على أهمية التزام الموظف بالأمانة والنزاهة والإخلاص تشكلت العديد من المنظمات المهنية التي تراقب مدى تحقيق تلك القواعد ومدى التزام الموظفين بأداب وسلوك المهنة وهناك بعض المهن يتطلب ممارستها أداء اليمين وحلف القسم أما الجهات المهنية المختصة ليصبح مؤهلاً للممارسة تلك المهنة وظيفياً وإدارياً ومالياً وخلافه يتعرض للمسألة القانونية أمام جهات القضاء الإداري المختصة، والأكثر من ذلك بدأت أغلب كليات العلوم الإدارية أن تدخل ضمن خططها وبرامجها الدراسية مقررات دراسية تعني بشؤون بدراسة الجوانب القانونية والمسائل الأخلاقية والاجتماعية وسلوك وآداب المهنة.

### ثانياً - البعد الاقتصادي:

إن الدافع الأساسي للبدء بالتفكير بممارسة ظاهرة الفساد المالي والإداري هي الطمع والجشع وحب الكسب غير المشروع ويساعد على نشوء البذرة وتميئتها وجود بيئة اجتماعية ونفسية وأخلاقية مؤهلة لوصول الفكرة إلى حيز التطبيق، ومما يشجعهم أكثر للممارسة هذه الظاهرة الخطيرة على الاقتصاد مواقعهم الوظيفية والتي تكون غالب الأحيان بمراكز متقدمة تؤهلهم ممارسة هذه الظاهرة أو على الأقل الإنجرار ضمن حلقاتها الأخطبوطية المتعددة والمتشابكة.

وللأسف يسعى أصحاب النفوس الضعيفة بل والمریضة والذين يفتقدون إلى الضمير الحي بالإنجرار وراء الشهوات المادية والتطلع إلى الشهرة والسلطة انطلاقاً من فهمهم الخاطئ القائل «من يملك المال يملك السلطة ومن يملك السلطة يملك المال».

### أسباب الفساد المالي والإداري:

مما لا شك فيه لا توجد ظاهرة في الكون مهما كانت طبيعتها تمر دون أن تسبقها أسباب معينة أدت إلى ظهورها كما تعقبها نتائج وآثار ملموسة تنعكس في الحياة العملية وتؤثر على حياة عدة جهات ذات علاقة بتلك الظاهرة سواء أكانت تلك العلاقة مباشرة أو غير مباشرة ومنها على وجه التحديد الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني والمجتمع عموماً.



ويمكننا أن نوجز أهم الأسباب التي تساهم في حدوث ظاهرة الفساد بما يلي:

- (١) عدم تجانس ما بين السلطات والصلاحيات الممنوحة والمسئوليات الملقاة على عاتق الموظفين في مختلف المستويات الإدارية وبالذات المستويات العليا منها،
- (٢) بناءً على الخلل في النقطة أعلاه يحصل أحياناً تداخل ما بين السلطات لعدة مراكز وظيفية لها ارتباط مباشر أو غير مباشر بمهمة وظيفية محددة،
- (٣) يغلب أحياناً على العمل الطابع الفردي وغياب الشعور بروح العمل كفريق جماعي،
- (٤) التمسك بدرجة عالية من المركزية في العمل الإداري وغياب الديمقراطية وسيادة الطابع الدكتاتوري بالإدارة،
- (٥) عدم وضوح الإرشادات الوظيفية التي يجب إتباعها من قبل كافة الموظفين وبالإمكان تطبيقها بسهولة ويسر،
- (٦) غياب مقومات وأركان وعناصر الضبط والرقابة الداخلية من النواحي المالية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها،
- (٧) المرونة والمطاطية في تطبيق بعض المعايير ويضمنها معايير وإجراءات التعيين والترقية والترفيغ وغيرها من الإجراءات الإدارية التي يجب أن تتصف بالنزاهة والشفافية والعدالة،
- (٨) خضوع بعض الإجراءات الإدارية لاعتبارات غير مهنية إطلاقاً وتستند إلى مسألة المحاباة على أسس اجتماعية وعشائرية وسياسية وقومية وطائفية وإقليمية وغيرها،
- (٩) ضعف أن لم يكن غياب دور منظمات الرقابة الجماهيرية للمساهمة في كشف الخلل في الأداء الإداري والمالي ومحاولة الحد من انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري،
- (١٠) غياب الديمقراطية السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالمفهوم الحقيقي وفقاً لسياسة النقد الذاتي والنقد البناء من قبل السلطة الرابعة والمتمثلة بأجهزة ووسائل الإعلام والصحافة المقروءة والمكتوبة والمسموعة والمرئية لما لها من دور فاعل في حال امتلاكها ناصية الحرية الحقيقية.

### دور الحكومة الإلكترونية في معالجة الفساد المالي والإداري:

بعد أن تناولنا بالتحليل أعلاه جوانب الفساد المالي والإداري دعنا نضع الحكومة الإلكترونية أما تحديات جسيمة ومن ضمنها مواجهة تحدي خطير متمثل بالحد ومن ثم معالجة وصولاً إلى منع حدوث ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الحكومية والاستغلال السيئ للسلطة العامة من أجل



تحقيقي مكاسب ومنافع شخصية حتما تكون غير مشروعة مما تساهم في هدر الطاقات والإمكانات والأموال وتضخيم التكاليف الحكومية والضياع في المال العام والوقت العام المملوك للمجتمع لينتفع به حفنة من المسؤولين وهذا بكل تأكيد سوف يعيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمستدامة.

### السؤال المهم هل تستطيع الحكومة الإلكترونية من القيام بهذه المهمة الجسيمة؟

وإن كان الجواب نعم، فكيف يتم ذلك؟

وكرد مباشر على السؤال الأول وطبقا للمنافع والإيجابيات الكثيرة التي تقدمها الحكومة الإلكترونية للعمل الإداري والحكومي مقارنة بالحكومة التقليدية نستطيع الرد وبوضوح نعم تستطيع الحكومة الإلكترونية تحقيق ذلك.

لكن الاختلاف في آلية التطبيق وتباين وجهات النظر ما بين حكومة هذا البلد أو ذاك ودرجة التطبيق الإلكتروني وغيرها من العوامل لكن يبقى المرشد الأساسي هو وضع برنامج عمل إلكتروني واضح وبسيط وسهل التعامل به من قبل كل من الهيئات الحكومية المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة والمواطنين الأفراد والمنظمات العامة والخاصة التي بحاجة لتلك الخدمات.

آلية الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري: يمكن تلخيص الآلية التي من الممكن استخدامها من أجل تفعيل دور الحكومة الإلكترونية في مواجهة ومكافحة شتى صيغ ومحاولات ممارسة ظاهرة الفساد المالي والإداري بما يلي:

١) العلاقة الإلكترونية في التواصل ما بين مرسل ومستقبل الخدمة العامة: بما أن تلك الخدمات تتم إلكترونياً وعلى مدى أربع وعشرين ساعة يومياً وخلال سبعة أيام أسبوعياً دون التدخل المباشر من قبل الموظف المعني شخصياً، فلا تبقى فرصة للابتزاز الوظيفي والبحث عن الحصول على رشاوى وعمولات غير شرعية طالما فرصة اللقاء المباشر ما بين مرسل الخدمة ومتلقيها لم تتحقق وجهاً لوجه بل فقط من خلال العلاقة الإلكترونية.

٢) توفر الشفافية في تقديم الخدمة العامة: أن هذا الواقع الإلكتروني الجديد في تقديم الخدمة العامة لمنتفعيها من كافة أطراف المجتمع المعني يحول دون توفر فرص المحاباة والانهياز لصالح جهة أو طرف أو مجموعة أو فرد معين على حساب الآخرين وذلك انسجاماً بالسير وفق إرشادات وتعليمات محددة الكترونياً لا يمكن التلاعب بها من قبل أي كان ولصالح أي كان.



٣) توفير الرقابة الجماهيرية: إن إتاحة الفرص المتكافئة للجميع بالحصول على نفس الخدمات ووفق نفس الأسس والالتزام بعدالة المبادئ والمساواة يمنح الجميع حق المشاركة في تحقيق الرقابة على كيفية إيصال تلك الخدمات لمستحقيها وبنزاهة وعدالة وخلاف ذلك يتمكن المتضرر من كشف العيوب ووضع الأخطاء والمسئولين عنها على طاولة النقاش والمسائلة مما يحول دون السماح للبعض بالتلاعب من أجل تمرير بعض الإجراءات غير الشرعية لتحقيق مكاسب ومنافع شخصية غير قانونية وبذلك تتمكن السلطات القضائية والجهات الرقابية المختصة من معالجة الأمر قبل استفحاله وتفاقم المشكلة.

٤) تأمين أجهزة كفاءة ونظم محاسبة ورقابة ومراجعة فعالة: مما لا شك فيه إن ضرورة المحافظة على كفاءة الأداء تستلزم توفير أنظمة دعم ومساندة القرارات وتمكين الأجهزة الرقابية من أداء دورها على أتم صورة بالاعتماد على الأنظمة المحاسبية والرقابية المتنوعة الفعالة لتساهم مع عناصر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الهدف العام والأهداف الفرعية لبرنامج الحكومة الإلكترونية.

٥) العمل على نبذ الشللية والتكتل الاجتماعي في ممارسة العمل الإداري: إن طبيعة المجتمعات الإسلامية عموماً والعربية خصوصاً تمتاز بصفات كثيرة جيدة لكن للأسف يقود التماهي في ممارسة بعض أشكال العلاقات الاجتماعية إلى نتائج خاطئة مما تعيق التطور والتنمية وتأمين العدل الاجتماعي وهنا يتطلب العمل على التثقيف والتوعية بضرورة نبذ تلك الممارسات التي تتنافى مع تأمين متطلبات العدالة الاجتماعية في تكافؤ الفرص في الحصول على العمل والترقية والخدمات العامة والخاصة وغيرها من الحالات التي تستلزم مراعاة العدالة الاجتماعية.

٦) الالتزام بالمعايير العالمية في النزاهة والشفافية وضبط الجودة في الأداء الحكومي: لم يعد بمقدور دولة ما أو حكومة ما أن تبقى بمعزل عن مجارة ومواكبة ما يحصل في تأمين النزاهة والشفافية والمصادقية والإفصاح عما يجري في العالم وما تفرضه بعض المنظمات المهنية العالمية المختصة من معايير وقواعد يتطلب مجاراتها للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري وفي مقدمتها منظمة النزاهة والشفافية العالمية والتي تصدر باستمرار تقاريرها السنوية والفصلية لتكشف عن مواطن الخلل في الأداء الحكومي لهذا البلد أو ذاك وبالمقابل تضع الدول التي تحظى بأولوية ودرجات متقدمة من منظور النزاهة وقلة صيغ الفساد مقارنة بغيرها من الدول.

٧) الاهتمام بالتشريع وسن القوانين الرقابية الفعالة: من أهم مظاهر الفساد المالي والإداري هو خرق القوانين وعدم التقيد باللوائح والنظم الإدارية والمالية وهنا يتطلب عدم فسح المجال



لحدوث تلك الخروقات من خلال قوة التشريع وعدم وجود ثغرات ومواطن مرنة ومطاطة تبيح تفسير القانون بصيغ وأهواء شخصية لخدمة المصالح الفردية على بشرط أن لا يترك مجالاً لأكثر من تفسير للمواد القانونية.

٨) الإلتزام بالطابع الديمقراطي للعمل الإداري: مما لا شك فيه أن اللجوء للعمل الدكتاتوري والفردية في التحكم الإداري وصناعة القرارات بصيغة غير جماعية تسهل لدرجة كبيرة من بروز وممارسة ظاهرة الفساد المالي والإداري، لذا يتطلب التحول التدريجي والمدروس للعمل الجماعي على أسس ديمقراطية العمل ومشاركة الجميع في صنع القرارات الإدارية المطلوبة يساهم في الحد من ممارسة ظاهرة الفساد ومكافحتها تدريجياً.

٩) استخدام المنهج اللامركزية بالعمل التنظيمي والإداري: إنسجاماً مع ما ورد في الفقرة (٨) أعلاه يتطلب تطبيق المنهج اللامركزية بالعمل الإداري ومنح بعض المستويات الإدارية المختلفة بعض الصلاحيات التي تتسجم مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم للقيام بدورهم بأعلى مستوى من الأداء.

١٠) مواجهة كافة أشكال التكتل السياسي على أساس المحاصصة الطائفية: مما لا يغيب عن البال بأن العمل السياسي غالباً ما يمثل القاعدة الأساسية للعمل الاقتصادي والإداري لذا يتطلب الوقوف بحزم ضد كافة أشكال التكتلات السياسية وتوزيع المناصب القيادية على أسس طائفية قبلية إقليمية ضيقة بعيداً عن المصلحة الوطنية والقومية العليا.

١١) ضرورة الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية السامية التي نادى بها ديننا الإسلامي الحنيف بشأن معالجة الفساد: بكل تواضع وبثقة عالية بالنفس نستطيع القول بأن الدين الإسلامي جاء بالحلول لكافة مشاكل وأمراض العصر سابقها وحديثها سواء كانت تخص الفرد أو المؤسسة أو المجتمع بأكمله لذا لا بد من الاسترشاد بتعاليم الإسلام التي نادى بضرورة معالجة الفساد ومكافحته وتجنب درء مخاطره على الفرد والمجتمع. وجاءت الآيات التي توضح هذا التوجه إذ أشار إلى أن يوم الحساب أت لا مجال لكل من يفسد في الأرض كقوله تعالى «إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار».

وخلاصة لما تقدم يؤكد الباحث على أهمية ربط الصلاحيات بالمسؤوليات من جهة وتطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتشديد على تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها هذا الموظف بغض النظر عن مركزه الوظيفي ومسئولياته الإدارية والملكية القانونية للجهة التي يعمل بها سواء كانت تابعة للقطاع الحكومي أم للقطاع الخاص أم للقطاع المختلط وبغض النظر



عن حجم ومجال الإشراف الإداري لذلك الموظف سواء أن كان يشرف على العاملين أو الممتلكات أو الأموال أو أكثر من واحدة منها معا يجب أن يكون مؤتمناً ونزيهاً في عمله ويتطلب أن يخضع لإحكام الرقابة والظبط الداخلي والمتابعة المستمرة والمحاسبة وتطبيق أنظمة محاسبة المسؤولية كما يستوجب الاهتمام بمتطلبات الشفافية والنزاهة وتطبيق مبدأ الإفصاح الشامل بكل جوانبه المالية والإدارية.

### أسس تبويب أنواع الفساد:

هنالك عدة أسس يمكن الاسترشاد بها من اجل تبويب وتصنيف أنواع الفساد نوجزها بما

يلي:

#### ١. أساس طبيعة الفساد يقسم إلى:

- فساد إداري،
- فساد مالي،
- فساد سياسي،
- فساد اجتماعي،
- فساد اقتصادي،
- فساد بيئي،
- فساد صحي. وغيرها

#### ٢. أساس حدود ومجال الفساد يقسم إلى:

- فساد داخلي،
- فساد خارجي،
- فساد مختلط

#### ٣. أساس حجم الفساد يقسم إلى:

- فساد صغير،
- فساد متوسط،
- فساد كبير،



٤. أساس زمنية الفساد يقسم إلى:

- فساد آني،
- فساد مرحلي،
- فساد دائم

٥. أساس أسباب الفساد يقسم إلى:

- فساد العوز المادي،
- فساد حب السلطة والشهرة،
- فساد الانتقام،
- فساد سيادة الفوضى وغياب القانون،
- فساد غياب الانتماء الوطني،
- فساد عدم الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية والاجتماعية،

٦. أساس الجهة التي تمارس الفساد يقسم إلى:

- فساد يقوم به فرد معين،
- فسادا تقوم به مجموعة أفراد،
- فسادا تقوم به منظمة أو مؤسسة معينة،

٧. أساس المستوى الإداري لممارسي الفساد يقسم إلى:

- فساد على مستوى قمة الهرم الإداري،
- فساد يمارس من قبل المستويات الإدارية الوسطية،
- فساد يمارس من قبل مستوى الإدارة التنفيذية،

٨. أساس آثار الفساد يقسم إلى:

- فسادا ذات آثار بسيطة،
- فسادا ذات آثار متوسطة،
- فسادا ذات آثار مدمرة



٩. أساس الشئ الذي يتعرض للفساد يقسم إلى:

- فساد أموال،
- فساد ممتلكات،
- فساد أموال وممتلكات معاً،

١٠. أساس مدى ارتباط الفساد بمظاهر الأمن والسلم العالميين يقسم إلى:

- فساد مرتبط بالإرهاب،
- فساد غير مرتبط بالإرهاب

١١. أساس شكل ومظهر الفساد يقسم إلى:

- الرشوة، (Bribery)
- المحسوبية، (Nepotism)
- العمولات غير الرسمية، (Commission)
- الواسطة، (Relativism)
- المحاباة، (Favoritism)
- التزوير والتلاعب، (Black. & Fraud)
- الابتزاز والتهديد، (Mailing)
- نهب المال العام، (Embezzlement)
- عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية، (Illegal Issues)
- التلوث البيئي بكل مجالاته، (Environmental Pollution)
- الإهمال الإداري، (Administrative Careless)

١٢. أساس نوع السلطة التي تمارس الفساد يقسم إلى: (وليد خالد صالح الدليمي، ٢٠١٠، ص ٢٣)

- فساد يمارس من قبل السلطة التشريعية،
- فساد يمارس من قبل السلطة القضائية،
- فساد يمارس من قبل السلطة التنفيذية،



- فسادا يمارس من قبل أجهزة الإعلام والصحافة (كونها تعتبر السلطة الرابعة)
- أساس مصدر ووجهة الأموال الخاضعة للفساد يقسم إلى:
- فساد أموال تأتي من الخارج وتتوجه نحو الداخل،
- فساد أموال تهرب من الداخل وتتوجه نحو الخارج،
- فساد أموال وممتلكات تتبادل ما بين الخارج والداخل وبالعكس،

كان بوجدنا أن نأخذ العراق كدراسة حالة عملية مستفيضة بأبعادها التفصيلية لنكشف الدور المدمر والكبير لتغلل ظاهرة الفساد المالي والإداري في المجتمع العراقي ما بعد الاحتلال عام ٢٠٠٣ والتي لم يعد بالإمكان أخفاء هذه الحقيقة المأساوية والتي جلبت للمجتمع العراقي والمؤسسة الاقتصادية والمواطن العراقي كافة أشكال الظلم والتعسف والجور والتخلف وتعميق هوة التفاوت الطبقي وظهور طبقات وفئات طفيلية تعتاش على نتائج انتشار سرطان الفساد المالي والإداري في المجتمع العراقي، وذلك بناءً على التقارير التي تصدرها المنظمات والهيئات الدولية وفي مقدمتها منظمة الشفافية العالمية وهيئات مستقلة ومحايده دولية أخرى أين تضع العراق الآن بالمرتبة (١٧٨) من مجموع (١٨٠) دولة تليها فقط كل من الصومال ومينمار (سعاد عبد الفتاح محمد، ص ١١، ٢٠١٠).

وللأسف أستطيع القول بأن سلوكية بعض المنتفعين والسائرين في سفينة الفساد قد تغيرت كلياً نحو الأسوأ على عكس ما هو معروف عن هذه الشخصية المعطاءة والوفية (طبعاً بكل تأكيد لا يجري الحديث هنا عن المجتمع بأسره بل فقط تلك الفئات المستفيدة من ركب ومجاراة التيار والسلطة السياسية) في «العهد الجديد».

ونحاول أن نورد أدناه بعض المعطيات الرقمية عن حجم وعمق الفساد الإداري والمالي في المجتمع العراقي (سعاد عبد الفتاح محمد، ص ١٤-١٥، ٢٠١٠). وما هي المسؤولية والمهمة الصعبة الملقاة على عاتق الحكومة الإلكترونية المرتقبة في حال تطبيقها في العراق من أجل معالجة هذه الآفة والظاهرة الخطيرة والمدمرة للاقتصاد العراقي بل وللمجتمع العراقي برتمته.

ويقدر حجم الفساد المالي والإداري في العراق خلال السنتين الأخيرتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بمبلغ (٧,٥) مليار دولار أمريكي ومما يزيد الموقف خطورة كون الوزارة التي يجب عليها أن تحمي البلد من الظلم والاضطهاد الخارجي والداخلي ألا وهي وزارة الدفاع نجدها تحتل حصة الأسد من تلك الأموال المسروقة والمهدرة إذ بلغت حوالي (٤) مليار دولار وتمثل نسبة ٥٣,٢٣٪ من إجمالي المبالغ



المهدرة ولم تستثنى اي وزارة من تلك السرقات والأموال المهذرة بما فيها وزارة المالية والبنك المركزي العراقي إذ بلغت السرقات فيها أكثر من (١٥٠) مليون دولار أمريكي وامتدت يد الغدر والتلاعب إلى الهيئة العليا للانتخابات والتي يجب أن تمثل جهة نزيهة ومحايدة لم تكن بمنأى من ممارسة ظاهرة الفساد المالي والإداري بمبلغ يقدر بحدود (١٠) مليون دولار أمريكي.

هذا عدا عن الكثير من المبالغ التي هربت خارج حدود البلد وفي ضوء النهار ومن قبل مسئولين كبار في الحكومات المتعاقبة دون أن تتخذ إجراءات حازمة وراذعة ضدهم بسبب شمول الفساد لكافة عناصر الأطراف المتصارعة على السلطة. ومن ضمن الأشكال المأساوية للفساد نجد إن تدريب الشرطي العراقي يكلف خلال (٦-٨) أسابيع في الأردن ما بين (٤٠-٦٠) ألف دولار أمريكي.

وهل يستطيع القلم أن يكتب شئً محددًا أو اللسان أن ينطق بكلمة معينة عندما يستدعى رئيس لجنة النزاهة العامة نفسه (وهو المسئول الأول عن مكافحة الفساد) إلى مجلس النواب للتحقيق معه بدعوى عدم نزاهته وبدلاً من حضوره يقوم بالهروب وعدم حضور جلسات المساءلة من قبل مجلس النواب فما الذي تستطيع أن تعمله الحكومة الإلكترونية في ظل هذا الوضع المأساوي ناهيك عن العجز الكلي للحكومة التقليدية لمعالجة ومكافحة ظاهرة الفساد في المجتمع العراقي ما بعد الاحتلال عام ٢٠٠٣ ولغاية الآن وما زال الوضع يزداد سوءاً.

لكن يبقى الأمل قائماً باحتمال تحسن الموقف خاصة إن الصلاحيات الممنوحة لهيئة النزاهة بموجب قانون تشكيلها يشكل بادرة أمل بالتحسن وما قامت به خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠٩ بإحالة أكثر من (٥٠١) للقضاء للتحقيق بنزاهتهم والتأكد من مصادر دخولهم (رائد نبيل، ٢٠١٠، ص٢٥)

### المؤسسات والهيئات المسؤولة عن مكافحة الفساد المالي والإداري؛

يمكننا تقسيم الجهات المسؤولة عن دراسة ظاهرة الفساد المالي والإداري وبذل الجهود الحثيثة لمكافحة الفساد إلى مجموعتين وهما:

أولاً: المنظمات والهيئات الدولية: من المعروف وخلال العقود الأخيرة من القرن العشرين بدأ الاهتمام الدولي على الصعيد المؤسسي بدراسة ظاهرة الفساد والعمل على مكافحتها والحد من آثارها وقد عقدت الكثير من المؤتمرات والندوات ذات العلاقة لمناقشة الأمر على أعلى المستويات ومن أهم تلك المنظمات الدولية ما يلي:



- هيئة الأمم المتحدة،
- صندوق النقد الدولي،
- البنك الدولي للتنمية والأعمار،
- منظمة الشفافية العالمية، "International Transparency Organization" (أنشئت عام ١٩٩٣ كمنظمة غير حكومية تهدف أساساً إلى مكافحة الفساد على الصعيد الدولي وتصدر التشريعات والقوانين والمعايير المقبولة عالمياً)
- جمعية غالوب الدولية، "Gallup International Association" وغيرها العديد من الهيئات الدولية والإقليمية المحايدة والمستقلة

ثانياً : المنظمات والهيئات المحلية: على سبيل المثال لا الحصر نجد في العراق توجد عدة منظمات مهمتها معالجة (إن تمكنت) ومكافحة أوجه الفساد المالي والإداري ومن أهم تلك الهيئات ما يلي:

- هيئة النزاهة العامة،
- مجلس النواب من خلال الهيئات الرقابية المختصة لديه،
- المفتشون العامون على مستوى الوزارات،
- ديوان الرقابة المالية.

### المؤشرات العالمية لقياس الفساد المالي والإداري:

هنالك ثلاث مؤشرات عالمية متعارف عليها تصدر عن منظمة الشفافية العالمية وهي:

- مؤشر مدركات الفساد، (CPI-Corruption Perceptions Index)
- التقرير العالمي الشامل عن الفساد، (GCR-Global Corruption Report)
- مؤشر دفع الرشوة، (BPI-Bribery Payers Index)



## الخلاصة:

من خلال المتابعة السريعة لنتائج هذا البحث والذي كان بودنا أن يأخذ عمقاً تحليلياً أوسع وأكثر تفصيلاً لو استطعنا الحصول على المعلومات المطلوبة للدراسة والتحليل والتي يخشى المسؤولون من كشفها لكي لا تطلهم المحاسبة والمسائلة عن حجم المبالغ المهدرة في العراق خلال الأعوام التي تلت الاحتلال وما زالت المشكلة تتفاقم وتزداد تعقيداً في ظل غياب الأسس الديمقراطية الحقيقية لكشف أبعاد ظاهرة الفساد المالي والإداري في المجتمع العراقي.

بالرغم من الملاحظة أعلاه لكننا نستطيع وفق الإطار المفاهيمي وبالقدر اليسير المتوفر من البيانات أن نجيب على الأسئلة التي حددها الباحث في بداية بحثه والمتمثلة بما يلي:

١. تعتبر ظاهرة الفساد المالي والإداري أكثر مظاهر الهدر والضياع في الممتلكات والثروات العامة والتلاعب بالمال العام مما تشكل تضخيم للتكاليف الحكومية بشكل غير عقلاني،
٢. إن أغلب التكاليف الحكومية يغلب عليها كونها من ضمن التكاليف الثابتة وكذلك تعتبر أن لم نقل جميعها فأغلبها تكاليف إدارية وذات طبيعة غير مباشرة وتخص تكلفة الاقتصاد الوطني وليس المؤسساتي فحسب مما يصعب السيطرة والرقابة بإحكام على التكاليف الحكومية بيسر وسهولة،
٣. نشدد على أهمية ودور الحكومة الإلكترونية في الحد ومكافحة ظاهرة الفساد المالي والإداري من أجل ترشيد وتخفيض التكاليف الحكومية،
٤. لا يمكن تجاهل الدور المعيق بل والمدمر الذي تتركه ممارسة ظاهرة الفساد المالي والإداري على عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمستدامة وإنجاز الأعمار وإعادة الأعمار لاقتصاد أي بلد.
٥. نعم تستطيع الحكومة الإلكترونية من وضع آلية عمل محددة وواضحة المعالم من أجل ترشيد وتخفيض التكاليف الحكومية،
٦. لا بد من الاستفادة القصوى من منجزات الثورات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وشبكة المعلومات من أجل تسهيل تقديم الخدمات العامة للمواطنين الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة من قبل الإدارة الإلكترونية في ظل تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية التي أصبحت حقيقة وحاجة ملحة.



## الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات: يمكننا تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث بما يلي:

١. إن التوجه والانتقال التدريجي لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية أضحى مسألة متفق عليها من قبل الجميع ولا يمكن في ظل التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات في بداية العقد الثاني من الألفية الثالثة القبول بالاستمرار بتطبيق أوجه تقديم الخدمات العامة من قبل الحكومة وفق الصيغة الورقية والكتابية التقليدية السابقة،
٢. لا يفضى عن بال أحد الأهمية المتزايدة لتأثير دور الحكومة الإلكترونية في ترشيد التكاليف الحكومية والعمل على تخفيضها ومراقبتها،
٣. إن أحد المظاهر الأساسية لتضخيم التكاليف الحكومية هو انتشار ممارسة ظاهرة الفساد المالي والإداري وما تسببه من هدر وضياع للطاقات المادية والبشرية وتلاعب بالامتلاكات العامة ومحاولة سرقة المال العام بل وحتى سرقة المال الخاص أيضا.
٤. من ضمن الطوابق الأساسية لتخفيض التكاليف الحكومية يتطلب الوقوف بعمق على دراسة وتحليل أبعاد ظاهرة الفساد المالي والإداري والكشف عن القائمين بها، تحليل أسبابها والتعليق على أثارها وبيان الآليات العملية لمواجهتها والحد من انتشارها بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.
٥. من الضروري الاهتمام بدرجة عالية بنزاهة الأجهزة الرقابية لكي لا يطال الفساد تلك الأجهزة ذاتها والتي يفترض بها بأن تكون أمينة على المال العام.
٦. تمثل التكاليف الحكومية في أغلب الأحوال الخصائص التالية كونها: تكاليف ثابتة وتكاليف غير مباشرة وتكاليف إدارية وتكاليف الاقتصاد الوطني مما يصعب ضبطها والتحكم بها بدقة والرقابة عليها بكفاءة وفعالية.
٧. غياب الأسس الديمقراطية وسيادة التحكم الديكتاتوري بالعمل الإداري يشكل أساساً موضوعياً لممارسة ظاهرة الفساد المالي والإداري.
٨. إن الفساد المالي والإداري يؤدي وبشكل مباشر إلى هروب المال العام من قبل المنتفعين من الفساد وبالمقابل هجرة العقول والكفاءات الوطنية المخلصة والمتضررة من ظاهرة مما يؤدي بالتالي شلل في العملية التنموية وضعف الحس الوطني والحرص على الانتماء الحقيقي لمصلحة الوطن والمواطن.



## التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي من أجل تحقيق أهداف البحث المشار إليها سابقاً ونلخص تلك التوصيات بما يلي:

١. ضرورة الانتقال التدريجي للعمل الإلكتروني على كافة الأصعدة وفي مقدمتها تقديم الخدمات العامة وإنجاز المعاملات الحكومية إلكترونياً من خلال تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية،
٢. تفعيل دور هذه الحكومة من أجل الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري كون تلك الظاهرة تمثل أعلى درجات الهدر والضياع في الممتلكات وثروات المجتمع والتلاعب وسرقة المال العام،
٣. لا بد من تفعيل الأجهزة الرقابية وبالذات توسيع المشاركة الجماهيرية في الرقابة على أسس ديمقراطية،
٤. العمل على تطوير وتحسين التشريعات والقوانين ذات العلاقة بالحفاظ على المال العام وتجنب احتمالات التسبب والمرونة في تفسير وتطبيق تلك القوانين واللوائح التنفيذية المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية،
٥. وضع وتطوير المناهج التربوية والتعليمية وتثقيف المواطنين والمؤسسات بالحرص على الانتماء الوظيفي والنزاهة بالعمل والأمانة في الحفاظ على المال العام،
٦. وضع خطط مرحلية ورسم سياسات استراتيجية تفعيل دور أجهزة الإعلام وإبراز دور السلطة الرابعة في مكافحة كافة مظاهر الفساد والتلاعب والاحتيال والغش والسرقة من الممتلكات والثروات العامة والمال العام،
٧. ضرورة الفصل الواضح ما بين أجهزة النزاهة والشفافية والرقابة وبين الانتماءات السياسية والحزبية والفئوية والطائفية والعشائرية والإقليمية وغيرها من العوامل المؤثرة سلباً على تطبيق برامج الرقابة والنزاهة والشفافية والإفصاح الشامل في عرض المعلومات المالية والمحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية وبالذات للشركات المساهمة سواء أكانت شركات عامة أم خاصة أم مختلطة،
٨. يتطلب وضع برامج المحاسبة والمساءلة لكبار الموظفين للتحقق من مصادر الدخول الشخصية قبل وأثناء وبعد استلامهم للمناصب الحكومية القيادية وتقديم كشوف الجرد المالي والمادي تحت مبدأ من أين لك هذا؟



٩. ضرورة الاحتكام بالمعايير الدولية والإقليمية للشفافية والنزاهة وخضوع المؤسسات الوطنية لرقابة المؤسسات والمنظمات الدولية المحايدة والمستقلة والتي تتبع هيئة الأمم المتحدة والمختصة بدراسة الشفافية والنزاهة ومكافحة ظاهرة الفساد ومعالجته وفق الأسس والمصالح الوطنية والقومية،
١٠. عدم التخفي وراء الالتزام بمبدأ التكلفة والعائد في متابعة ظاهرة الفساد تحت حجة كون تكاليف كشف الفساد قد تفوق حجم الفساد ذاته وهذا للأسف أولاً غير منطقي وغير صحيح كما إنه إحدى وسائل الهروب من المساءلة والمحاسبة،
١١. العمل على تنظيم العلاقة مع دول الجوار للحد من تهريب الأموال والممتلكات تحت أي حجة ومن قبل أي كان مهما كانت درجته الوظيفية ومركزه السياسي،
١٢. العمل على رسم سياسات علمية وموضوعية في العمل والاستخدام لمعالجة ظاهرة البطالة والتي تشكل أحد أسباب خلق الممارسات الخاطئة من قبل الكثير لخلق تكتلات المحسوبية والشللية،
١٣. يتطلب تفعيل الثقافة والتوعية الدينية التي يدعو إليها ديننا الحنيف في محاربة الفساد بكافة أشكاله ليشكل رادعاً قوياً في المجتمع العربي الذي يستوجب أن تكون كافة تشريعاته مستمدة من تعاليم القرآن الكريم،
١٤. يتطلب عدم بقاء القيادات الإدارية ومسؤولي المراكز الحساسة في صنع القرار السياسي والاقتصادي في مناصبهم لفترات طويلة لكي لا يدع لهم مجالاً لاستمرار التلاعب والابتزاز وممارسة بعض أشكال الفساد،
١٥. من المهم جداً التركيز على المهنية والشفافية والانتماء والحس الوطني في اختيار وتعيين المسؤولين بعيداً عن انتماءاتهم الحزبية والسياسية والطائفية والعشائرية والإقليمية والقومية وغيرها من العوامل غير العلمية،



## مراجع البحث:

- (١) فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية - التطبيق العملي للتعاملات الإلكترونية الحكومية، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٤٣٠ هجري، ٢٠٠٩ م، رقم التصنيف الدولي ردمك: 2-591-54-9960-978.
- (٢) بشير علي باز، دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري والتصويت الإلكتروني، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩، الترقيم الدولي I.S.B.N. 977-140-386-8.
- (٣) حسين بن سعيد الغافري، «الحكومة الإلكترونية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري»، مقالة منشورة على الشبكة العالمية للمعلومات من خلال البريد الإلكتروني للكاتب: EM: Hssnrg66@hotmail.com
- (٤) سعاد عبد الفتاح محمد، «مشكلة الفساد المالي والإداري في العراق»، مقالة منشورة على الشبكة العالمية للمعلومات، <http://www.al-ghad.org/>
- (٥) أحمد عبد الأمير الأنباري، «الفساد المالي والإداري أبرز تحديات بناء العراق الجديد»، [http://www.alroya.com.node/show\\_\\_news.aspx](http://www.alroya.com.node/show__news.aspx).
- (٦) وليد خالد صالح الدليمي، «تأثير الفساد المالي والإداري في عمليات التنمية»، <http://www.moheet.com>.
- (٧) رائد نبيل، «شح الفساد المالي والإداري يهدد اقتصاد العراق»، مقالة منشورة على الشبكة العالمية للمعلومات ضمن الموقع المرفق: <http://www.alroya.com.node>
- (٨) حارب سعيد العميمي (رئيس ديوان المحاسبة في السعودية)، «دور الديوان في محاربة ظاهرة الفساد الإداري والمالي» مقالة منشورة على الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)، ضمن الموقع المرفق: <http://www.alroya.com.node>



# ALEDARI

A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences  
Published by the Institute of Public Administration in the Sultanate of Oman Since 1979

## Supervisor General

**Khalid Bin Omar Al-Marhoon**  
Minister of Civil Service  
Chairman of the Institute Board of Directors

## Editor-IN-Chief

**Dr. Suleiman Bin Hilal Al-Alawi**

## Managing Editor

**Ali Bin Naseeb Al-Shihri**

## Editorial Board Members

**Dr. Amat Al-Latif Sharaf Shayban**  
**Mamoon Hassan Saad**  
**Barak Kamal Alneaymi**  
**Mossa Bin Ali Al-Gabri- Coordinator**

Correspondence and Subscription  
Addressed to the Managing Editor:

P.O. Box : 1994

Postal Code : 112, Ruwi

Muscat - Sultanate of Oman

Telephone : (00968) 24602065,  
24699012, 24697567

Fax : (00968) 24602066

Home Page : [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

E-mail : [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

**Annual Subscription : O. R 20.000 For Individuals and Institutions**