

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

## 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، وتعظيم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وانجازات التنمية الإدارية بسلطنة عُمان، وتسلیط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة، والتعريف بها.

الراسلات والاشتراكات تعنون باسم:

مدير تحرير دورية الإداري

ص.ب ١٩٩٤ الرمز البريدي ١١٢١٢ رواي

مسقط - سلطنة عُمان

لزيادة من الاستفسار، يرجى الاتصال على هاتف:

(٠٠٩٦٨) ٢٤٦٠٢٠٦٥ / ٢٤٦٩٧٥٦٧

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

**محمد بن عبدالله الحارثي**  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة المعهد

### رئيس التحرير

**د. سليمان بن هلال العلوي**

### مدير التحرير

**علي بن نصيبي الشحري**

### أعضاء هيئة التحرير

د. أمّة اللطيف بنت شرف شيبان  
أ. مأمون حسن سعيد  
أ. براق كمال النعيمي  
موسى بن علي الجابري - المنسق

● الاشتراكات: ٢٠ ريالاً عمانيًا للأفراد والمؤسسات .

● المقالات والدراسات المنشورة في تعبّر عن آراء كتابها ولا تعبّر بالضرورة عن رأي المعهد.

العدد ١١٦ - السنة الحادية والثلاثون



ربيع الأول ١٤٣٠ هـ - مارس ٢٠٠٩ م



## قواعد النشر بـ

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، وينصو تحت واحداً أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية. وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة ببيئة العُمانية والخليجية والعربية.
- أن تكون المادة العلمية أصلية ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى جهة أخرى، وأن يتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.
- أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع واللاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و(٨) صفحات كحد أقصى للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، واللاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيرة 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 للتحكيم العلمي ويختبر الباحثون بنتيجة التحكيم وملحوظات المقيمين - إن وجدت - والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الفضفoria على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- يحتفظ المعهد بالم المواد المرسلة للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخبار المؤلف بنتيجة التحكيم.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث / الباحثين عن البحث والدراسات والمقالات المنشورة، مع سختيين من العدد عشر مستلات ، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم نشر به.



## PUBLICATION RULES

**ALEDARI** Publishes, both in Arabic and English, research, 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 Information 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 s/he receives approval for Publication.
- The number for 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.
- Scientific rules should be considered in preparing and writing scientific works and in authenticating references and sources that have been used in the text.
- 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 reseves 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.



## الصفحة

## اقرأ في هذا العدد

٦	• <b>كلمات مضيئة</b>
٧	• <b>كلمة الإداري</b>
٨	• <b>افتتاحية العدد</b>
١٣	<p>• <b>البحوث والدراسات:</b></p> <p>استراتيجية الحكومة الإلكترونية : التحديات والفرص دراسة ميدانية في عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية الأردنية د.صلاح الدين حسين الهبيتي</p>
٤٩	<p>أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على ربحية الأقسام الإنتاجية بشركات التأمين : حالة دراسية د. عبدالمجيد الطيب الفار د. سعيد محمد الحموي</p>
٨١	<p>نموذج مقترن لاستخدام نظام التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة قرارات التسعير : دراسة ميدانية في إحدى شركات تصنيع أجهزة الإنذارة في سوريا د. طلال سليمان جريرة</p>
٥	<p><b>How Auditors Perceive the Effect of Practicing Conservatism Concept on the Relevance Characteristic of Accounting Information</b></p> <p>Dr. Mohammed Abdullah Al-Momani Dr. Mohammed Ibraheem Obeidat</p>
١٠٩	<p>• <b>ملخص رسالة ماجستير :</b> درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عُمان</p>
١٢٥	<p>• <b>قراءات من المكتبة :</b> القائد الذي بداخلك : تعلم عن شخصيتك ما يمكنك من قيادة الآخرين</p>
١٣٧	<p>• <b>وثائق وتقارير :</b> قانون براءات الاختراع في سلطنة عُمان قانون تنظيم إنتاج الأقراص البصرية الضوئية وأجزاء إنتاجها</p>



## كلمات محبّة

أكدا دوماً على أهمية العلم  
والمعرفة وكان نهجنا المتواصل هو  
الانفتاح على مستجداتهما ولقد أصبحت تقنية  
المعلومات والاتصالات هي المحرك الأساسي لعجلة  
التنمية في هذه الألفية الثالثة. لهذا أولينا اهتماماً  
لإيجاد استراتيجية وطنية لتنمية قدرات المواطنين  
ومهاراتهم في التعامل مع هذا المجال وتطوير  
الخدمات الحكومية الإلكترونية.

**قابوس بن سعيد**



## كلمة

أُلقت الأزمة الاقتصادية العالمية بظلالها على كافة جوانب الحياة وفي كل دول العالم، فالكثير مما كان يعتبر ترفاً اضمحل وبريما انتهى تماماً ، كما أن كثيراً من السلع والخدمات التي كانت تعتبر ذات قيمة عالية تراجعت قيمتها وقلت أهميتها، فقد شحت موارد العديد من المؤسسات وتراجع الاستهلاك وقل الاستثمار ، وبالتالي قل الانتاج وتضاءل التشغيل ؛ مما زاد من أعباء الأجهزة الإدارية الحكومية ، فبجانب أعمالها الاعتيادية المتعلقة بتقديم الخدمات ، كان لا بد من بذل المزيد من الجهد للاستمرار في دفع عجلة التنمية إلى الأمام ، إضافة إلى تقاضي الواقع في جحائط الأزمة التي تلف قطاعات العمل على مستوى العالم كله. وأصبح لزاماً على تلك الأجهزة أن تعمل وفق مبادئ وأسس الإدارة الرشيدة ، وذلك من أجل تعظيم الإنجازات وتقليل التلف والهدر في المواد والأموال والوقت.

ومن هنا كان لا بد من تبني منهجاً إدارياً واضحاً قائماً على أسس علمية ؛ فالخطيط هو البديل الوحيد للعشوبائية والتخبط ، والمسألة كصورة حصرية عملية تطبيقية للرقابة المحكمة هي الطريق الوحيد لكف كل من تسول له نفسه الاعتداء على المال العام أو حتى التقصير في أداء مهامه . والشفافية إطاراً للعمل الإداري بكليته هي بديل للتعتيم المرادف للفساد الإداري والمتمثل في بعض الممارسات التي تخالف القوانين، والتي لا تقرها الأعراف الإدارية والاجتماعية. فالمراحلة تتطلب رشداً كبيراً وجدية عالية.

عليه، كان لا بد من التأكيد على تبني مفهوم الإدارة الرشيدة ولفت النظر إلى أهميته، على الرغم من أنه مطروح على طاولة مفكري الإدارة منذ زمن بعيد. فهو اليوم عاد ليمثل ضرورة قصوى لا غنى عنها، وتنسجم مع معطيات ومتطلبات العمل الإداري في الألفية الثالثة، وما تتطوّي عليه من أزمات.



## افتتاحية العدد

**القارئ الكريم:**

تبقى الإدارة بشكل عام، والإدارة العامة بمؤسساتها العاملة بشكل خاص، هي الأداة الرشيدة والحاضنة لكل جهد إنساني يسعى إلى تقديم خدمات اقتصادية كانت أم اجتماعية، إلى المجتمع والإنسانية جماء، بالكفاءة والفاعلية والتميز المنشود. إن الرشد الإداري يسهم بشكل مباشر في استثمار الموارد المتاحة -بشرية كانت أم مادية- وتوظيفها بعقلانية في رصد وجذب الفرص البيئية لتطوير العمل وتحقيق الأهداف، بما يعود بالنفع في تحقيق طموحات ورغبات المستفيد الأخير سواءً كان ذلك بالسلع أو الخدمات. وهذا ما أصبح اليوم هدفاً يسعى إليه الجميع في عالم الألفية الثالثة.

**القارئ الكريم:**

بهذا الرشد الإداري المستهدف، أصبحت الكثير من دول عالمنا اليوم تفخر بإداراتها الرشيدة، التي أوصلتها إلى هذا التميز والريادة من خلال مؤسساتها العاملة في إنتاج السلع والخدمات، حيث أخذت بعض من هذه الدول تعرف بسميات تجاربها الإدارية الناجحة، كالإدارة اليابانية، والإدارة الصينية، والإدارة الماليزية، وهدفنا يسعى أن يطلق كذلك على إدارتنا العربية، كما كانت تعرف سابقاً بالإدارة العربية الإسلامية. وبذات الرشد الإداري، أصبحت الإدارة أيضاً هي طوق النجاة الذي بدأت تواجهه به تلك الدول أزماتها وتحدياتها المستجدة. ومن هذه التحديات، على سبيل الحصر، أزمة الركود الاقتصادي والمالي والتي بدأ تأثيرها العالمي والإقليمي واضح للجميع. حيث كانت إحدى مسبباتها ابتعاد الكثير من قطاعات الاقتصاد والمجال المؤثرة في سوق العمل عن توظيفها لعملياتها الإدارية بالرشد الذي يجنّبها الوقوع بمثل تلك الأزمات وابتعادها عن الدور والدعم المساند لها والذي تمثله الإدارة العامة بمؤسساتها النوعية الحكومية. وبالقدر الذي ابتعدت فيه هذه القطاعات عن دعم وحماية وإسناد الدولة لها، أصبحت اليوم تسارع في طلب ذلك العون والإسناد اللازم، مما أكد للجميع أهمية الدور الذي تمثله الإدارة العامة ومؤسساتها في كونها هي الحاضنة والداعمة وطوق النجاة لجميع المؤسسات والمرافق، بما فيها الاقتصادية والخدمية والثقافية.



**القارئ الكريم:**

تتسم تجربة السلطنة بالحكمة والرشد الإداري كما تقوم على تأكيد دور الدولة المساند والداعم، من خلال مؤسسات وحدات الجهاز الإداري للدولة، بما يمكنها من القيام بدورها الفاعل والرشيد في تحقيق واعتماد وظائف الإدارة وعملياتها على أداء مختلف القطاعات الفاعلة في الاقتصاد العماني. الأمر الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية التي يطمح إليها الجميع، ويعزز تحقيق رخاء وحماية أمن وسلامة المجتمع والبلاد، ويدفع بسفينة التنمية للإبحار دونما خوف نحو شواطئ الأمان والاستقرار مبتعدة عن رياح العولمة المتسارعة والعاتية.

إن معهد الإدارة العامة، ومن خلال دوره في نشر وتعزيز مفاهيم التنمية الإدارية وجعلها في متناول الجميع، يسره في هذا العدد من دورية (الإداري) أن يقدم مجموعة من الموضوعات التي تدعم جهود التطوير الإداري والإدارة الرشيدة، ومنها الموضوع الذي يناقش التحديات والفرص التي تواجه استراتيجية الحكومة الإلكترونية. بالإضافة إلى أبواب تعرض نتائج دراسات أكademie وعروض لكتب ووثائق وقوانين تتناول موضوعات تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، وكيفية اكتشاف السمات والمعالم الشخصية للقيادة، وبعض القوانين المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية.

**د. سليمان بن هلال العلوي**  
مدير عام المعهد . رئيس التحرير

العدد ١١٦ - السنة الحادية والثلاثون



ربيع الأول ١٤٣٠ هـ - مارس ٢٠٠٩ م



# استراتيجية الحكومة الإلكترونية: التحديات والفرص

## دراسة ميدانية في عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية الأردنية





# استراتيجية الحكومة الإلكترونية: التحديات والفرص

## دراسة ميدانية في عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية الأردنية

د. صلاح الدين حسين الهبيتي

قسم إدارة الأعمال، جامعة الحديدة، اليمن

### المقدمة :

يعتبر بناء القدرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداعم الأساسي لتحقيق نمو اقتصادي مستدام في أية دولة إذ يستهدف ذلك البناء تطوير الكفاءات، والموارد، والشبكات، والقاعدة المعرفية، والبنية الأساسية . إن تطوير الإمكانيات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقصد منه زيادة الإنتاجية وتحسين القدرة على المنافسة على أن يتصرف هذا القطاع بالديمقراطية ويزود ب استراتيجية وطنية وصولاً إلى إنشاء مجتمع معلومات يحقق الربط مع اقتصاد المعرفة. لقد حرصت الدول على الشروع والتحرك السريع استعداداً لمتطلبات التعامل الرشيد مع تحديات العولمة. ومن أبرز مظاهر الاستعداد لهذا التوجه الفعال نحو الإدارة الإلكترونية، بدء القطاع العام بتطبيق (الحكومة الإلكترونية) E-Government التي أصبحت لا غنى عنها في الكثير من الدول، والتي تعتبر مدخلاً جديداً في مجال تقديم الخدمات وذلك لتقديم خدمات أفضل للمواطنين ولمجتمع الأعمال من خلال جعل الحكومة أكثر شفافية إذ تستخدم حلول الحكومة الإلكترونية بنجاح في محاربة الفساد، وإدخال الإصلاح الإداري، وزيادة الإيرادات وتخفيف التكاليف. وتشير التقديرات إلى أن تطبيق حلول التزود الإلكتروني لدى الحكومة يخفض الكلفة بنسبة ١٥٪ على الأقل، وذلك عن طريق تبسيط الإجراءات وزيادة الشفافية، وتحسين الأداء الحكومي، .... وغيرها، كما يمكن اعتباره من الفرص التي توفرها تطبيق الحكومة الإلكترونية، وبذات الوقت فإن هذا التطبيق تواجهه تحديات محتملة ومتحدة الأوجه.

بضوء ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتناول موضوعاً يقع ضمن سُلم أولويات الدول المطبقة حديثاً للحكومة الإلكترونية ومنها المملكة الأردنية الهاشمية.

### أهمية الدراسة :

تعد الحكومة الإلكترونية اليوم شعاراً لعصر الحكومات الرقمية في أرجاء العالم بعد أن كان هذا الاصطلاح ولسنوات قليلة خلت غير معروفاً في مفرداتنا، وأصبح القادة الحكوميين يعملون



جاهدين من أجل تحقيق ميزة تنافسية مواطنיהם ولأعمال المؤسسات في ظل النمو بالاقتصاد الرقمي والمجتمع معاً . ويعد تبني وتطبيق الحكومة الإلكترونية - وبخاصة في الدول النامية - واحداً من أكبر تحديات تلك الدول والذي يجب أن يواجهه من قبل المجتمع بأكمله، حكومة وقطاع أعمال ومنظمات غير حكومية وأكاديميين إذ أن عليهم جميعاً التعاون الفعال وال سريع لمواجهة التحديات الناجمة عن إدماج التكنولوجيا الجديدة في بيئه الجهاز الحكومي التقليدي والتي تكمن فيها القوة التحويلية القادرة على تغيير الطريقة التي تعمل بها الحكومة والمجتمع معاً بما يعود بالنفع على الجميع .

استناداً لما تقدم فإنه بدون وعي كامل لإستراتيجية الحكومة الإلكترونية فإن الكثير من المكاسب الجديدة والكثير من الأموال ستتبدد . وبما أن مبادرة الحكومة الإلكترونية تمثل عملية تحول حقيقي وتدور حول أكثر من مجرد تقديم خدمات فورية بالاتصال المباشر وأن أجندتها قادتها لها أبعاد متعددة قيادية، وتنسقية، ومعرفية تتكامل مع إستراتيجية تقنية ترسم رؤية أفضل للواقع مما يقتضي التعامل معها بعمق يتجاوز المحاولات الظاهرية أو السطحية وينفذ إلى تلمس حقائق ذلك الواقع سلباً وإيجاباً .

بضوء ذلك تكتسب هذه الدراسة أهميتها سيما وأنها تجري في مؤسسات بوشر فيها بتطبيق مراحل الحكومة الإلكترونية تباعاً كما أنها تشتمل مساهمة في إثراء عملية البحث العلمي المتعلقة بتحديث الإدارة الحكومية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

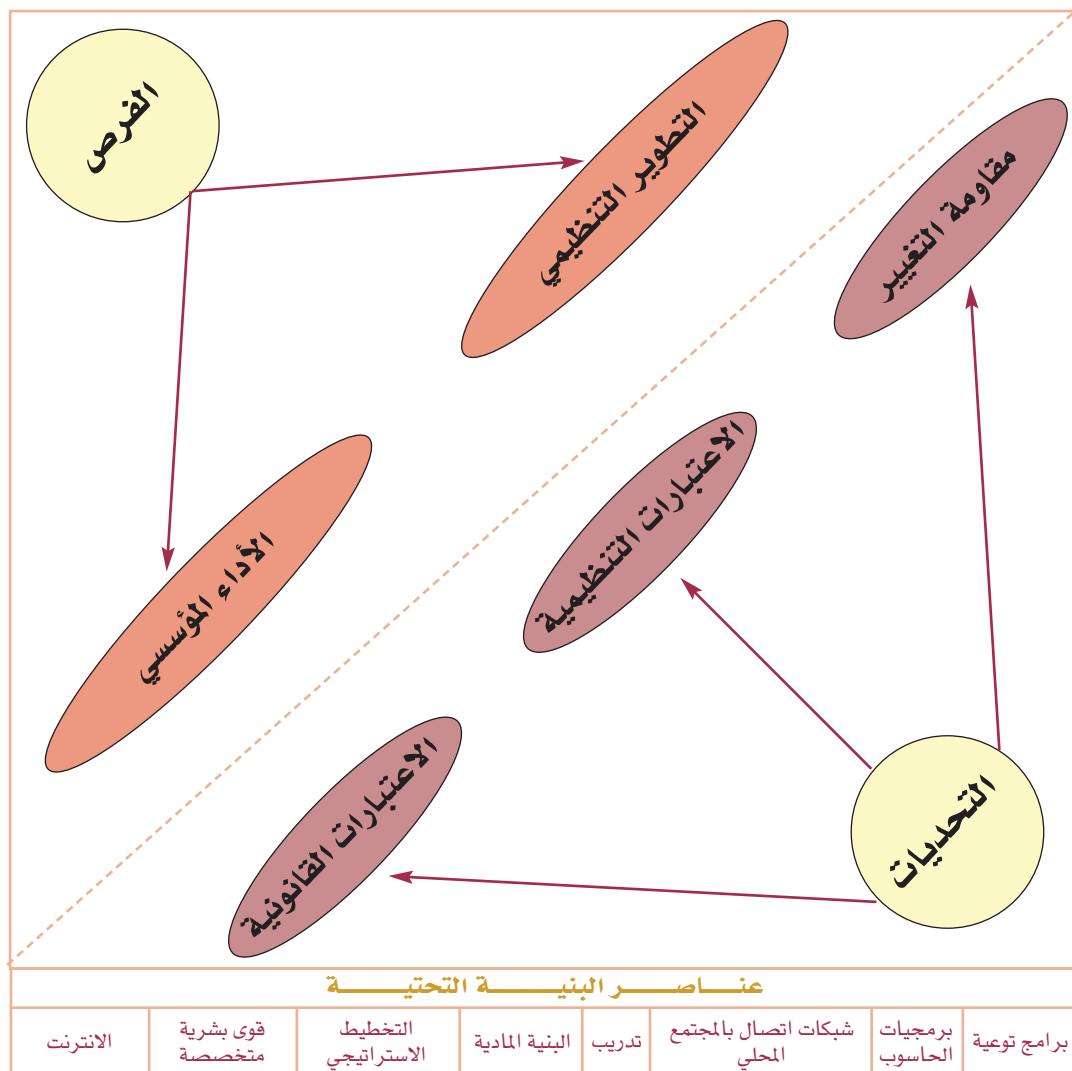
يحكم عمل المؤسسات الحكومية بشكل عام أنظمة عمل تقليدية وإجراءات بiroقراطية، بينما يراد لها تحقيق الاندماج السريع في تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحول إلى الأنظمة الإلكترونية في الأداء الحكومي.

إذاء ذلك تواجه عمليات التحول تحديات متنوعة ومداخلة تستند في جانب منها إلى نقص أو غياب المستلزمات والمتطلبات الضرورية التي تضمن نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية . وتتبادر مشكلة هذه الدراسة في التعرف إلى نقاط الضعف والتحديات والفرص التي تواجه التطبيق في عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية الأردنية ، وبضوء ذلك تطرح التساؤلات التالية:



- أ- ما مستوى الأهمية النسبية لأدراكات أفراد عينة الدراسة (للتهدديات والفرص) المرتبطة بتطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة؟
- ب- ما هو مستوى أدراكات أفراد عينة الدراسة لمدى توفر عناصر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة؟

### أنموذج الدراسة :





### التعريفات الإجرائية :

- ١- استراتيجية الحكومة الإلكترونية: إنها نموذج أعمال جديد يستفيد من الهندرة وتقنيات المعلومات وإعادة اكتشاف الحكومة معاً. فهي إحداث تغيير تحولوي Transformational change بحاجة إلى رؤية ورسالة واضحة وأولويات تراعي محدودية الموارد، وتأخذ بالاعتبار الفرص والتحديات المحتملة.
- ٢- التحديات : يعرض هذا العمل الاستراتيجي أشكال من التهديدات الداخلية والخارجية ، المؤقتة والمتوسطة والبعيدة المدى، نظراً لما يحويه من تعدد في المنظورات (مواطن،حكومة، أعمال) ، وتدخل في العوامل السياسية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية والقانونية والأخلاقية.
- ٣- الفرص: يوفر هذا العمل الاستراتيجي منافع ومزايا تتعكس على مجمل الكيان المؤسسي- مجال التطبيق- ولا تتحصر في المكاسب المادية فقط بل تمتد إلى كل الأطراف (الحكومة، والمواطن العادي، ومنظمات الأعمال والمجتمع المدني...).
- ٤- البنية التحتية : وهي من مقومات استخدام الحكومة الإلكترونية وتتضمن توفير أنظمة اتصالات فعالة ، وإنشاء قوى تكنولوجية لعمليات تقديم الخدمات، وإنشاء قواعد تكنولوجيا لعمليات الترميز ...

### منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً، كما تم استخدام المسح المكتبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري وحصر الدراسات السابقة بالإضافة إلى البحث البيبليوغرافي بواسطة الحاسوب وشبكة الانترنت.

### مجتمع الدراسة وعيتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملين في كل من الوزارات ( السياحة، وزارة الأشغال العامة والإسكان ، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة التخطيط، وزارة المالية، وزارة الصناعة والتجارة ) ، والمؤسسات الحكومية



(دائرة ضريبة الدخل والمبيعات ISTD، ومكتب الخدمة المدنية SGN، وهيئة تنظيم الاتصالات TRC). وتمثل هذه الوزارات والدوائر جزء من الشبكة الحكومية الآمنة للمرحلة الثانية II في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد تم إجراء مسح شامل للوزارات والدوائر- مجتمع الدراسة- كافية لحصر أعداد مجتمع هذه الدراسة، حيث بلغ عددهم ٥٨ فرداً وسحبت عينة عشوائية بسيطة منهم بنسبة (٦,٧٧٪)، حيث بلغ حجم العينة ٤٥ فرداً، وقد تم توزيع ٤٥ استبانة، استرجع منها (٤٠) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (٨٨,٩٪) و استبعدت (٢) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وخضعت للتحليل (٣٧) استبانة أي بنسبة (٩٢,٥٪) من الاستبيانات المسترجعة وبنسبة (٨٢,٢٪) من عينة الدراسة، وبنسبة (٦٣,٨٪) من مجتمع الدراسة الكلي.

### خصائص عينة الدراسة :

يبين جدول رقم (١) عدد من المتغيرات الشخصية التي تصف خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (١)

#### خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الجنس	ذكر	أنثى	العمر	٣٠ سنة فأقل	٣٩-٣١ سنة	٤٩-٤٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١٠-٦ سنوات	١٥-١١ سنة	١٦ سنة فأكثر	النسبة %	العدد	فئات المتغير	
١																				%٧٣	٢٧	ذكر
																				%٢٧	١٠	أنثى
٢																				%٢٧	١٠	٣٠ سنة فأقل
																				%٦٤,٩	٢٤	٣٩-٣١ سنة
																				%٥,٤	٢	٤٩-٤٠ سنة
																				%٢,٧	١	٥٠ سنة فأكثر
٣																				%٢٧	١	دبلوم متوسط
																				%٨٩,٢	٢٣	بكالوريوس
																				%٨,١	٣	دراسات عليا
٤																				%٣٧,٨	١٤	٥ سنوات فأقل
																				%٥٦,٨	٢١	١٠-٦ سنوات
																				%٢,٧	١	١٥-١١ سنة
																				%٢,٧	١	١٦ سنة فأكثر



الرقم	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
٥	طبيعة العمل	تكنولوجيا معلومات واتصالات	٢٠	%٨١,١
		إداري	٣	%٨,١
		فني	٤	%١٠,٨
٧	الحالة الاجتماعية	أعزب	٢٣	%٦٢,٢
		متزوج	١٣	%٣٥,١
		أرمل	١	%٢,٧
-	-	مطلق	-	-

### أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على مصدرين الأول هو الإطار النظري والثاني هو عدد من الدراسات السابقة وبخاصة دراسات (العتيبى، Ho, 2002, 2004 ، العواملة 2002 ) ، وتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: يتضمن المعلومات العامة هي: (الجنس، والอายุ، والمؤهل العلمي، والخبرة، وطبيعة العمل، والحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: يحتوى هذا القسم على(٢١) فقرة تضم متغيرات الدراسة ،إذ تقيس الفقرات من (١ - ١٦) متغير الدراسة المستقل (التحديات)؛ وتقيس الفقرات من(٢١ - ١٧) متغير الدراسة التابع (الفرص).

القسم الثالث: يحتوى هذا القسم على(١٠) فقرات تضم عناصر البنية التحتية.ويوضح الجدول رقم (٢) متغيرات الدراسة.



## جدول رقم (٢)

## متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعى	الفقرات
التحديات	مقاومة التغيير	٦-١
	الاعتبارات التنظيمية	١٢-٧
	الاعتبارات القانونية	١٦-١٣
الفرص	التطوير التنظيمي	٢٤-١٧
	الأداء المؤسسي	٣١-٢٥
عناصر البنية التحتية		١٠-١

وقد استخدام مقياس (ليكرت الخمسى)، وحددت خمس إجابات هي (ينطبق بدرجة كبيرة جداً، وينطبق بدرجة كبيرة ، وينطبق بدرجة متوسطة، وينطبق بدرج ضعيفة، ولاينطبق أبداً).

## صدق الأداة وثباتها :

عرضت الاستبانة على هيئة محكمين أثناء مراحل الإعداد وذلك للتأكد من صلاحيتها لأغراض الدراسة وشارك في التحكيم (٨) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في أقسام الإدارة وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية في جامعات ( مؤة ، الزيتونة الأردنية ، الزرقاء الخاصة ) ، وقد جرى الأخذ بملحوظات هيئة التحكيم . كما تم استخراج معامل الثبات (كرونياخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وقد بلغت قيمته (٥٥٪، ٩٠٪) وهي نسبة ثبات عالية.

## المعالجة الإحصائية :

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

١- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية .



- ٢- اختبار «K-S Kolmogorov - Smirnov» للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تمهدًا لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.
- ٣- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الأولى.
- ٤- تحليل التباين الأحادي (ANVOA) لاختبار الفرضية الثانية.

### الإطار النظري:

**استراتيجية الحكومة الإلكترونية:**

لقد استخدم اصطلاح (استراتيجية) في حقل نظم المعلومات بصورة واسعة بالنظر إلى الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات في عصر التغيرات السريعة والحاجة والارتباط الوثيق بمفاهيم صنع القرارات. ويرى فرنس وأشتربرج (Vriens & Achterbergh, 2004, 45-46) أن المفهوم الكلي العام لهياكل تخطيط تقنية المعلومات يمكن أن يخدم هيئات المنظمات الحكومية ويستخدم كنموذج مرجعي لتخطيط مبادرات الحكومة الإلكترونية، وقد وصفت الأدبيات مستويات عديدة لعملية التخطيط التقنية المعلومات يمكن أن تبلور بالمراحل الثلاث التالية:

- ١- التخطيط الاستراتيجي لتقنيات المعلومات (أو تخطيط أنظمة المعلومات الاستراتيجية): ويدور حول صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بـ **What** ماذا؟ و **How** كيف؟ و **Who** من هي تقنية المعلومات في المنظمات.
- ٢- التخطيط التكتيكي لتقنيات المعلومات: وتغطي هذه المرحلة تعريف وأسبقيات المشروعات لتنفيذ بنى تحتية لتقنيات المعلومات وتنظيمها، وتطوير خطة تتعلق بـ تخطيط الموارد مثل (موارد أنظمة المعلومات، الوعود المالية، والتغييرات التنظيمية).
- ٣- التخطيط التشغيلي لتقنيات المعلومات: ويتألف من التخطيط التفصيلي للمشروعات ويتضمن تعريف المهمة، وتقديرات الكلفة والزمن .... الخ .

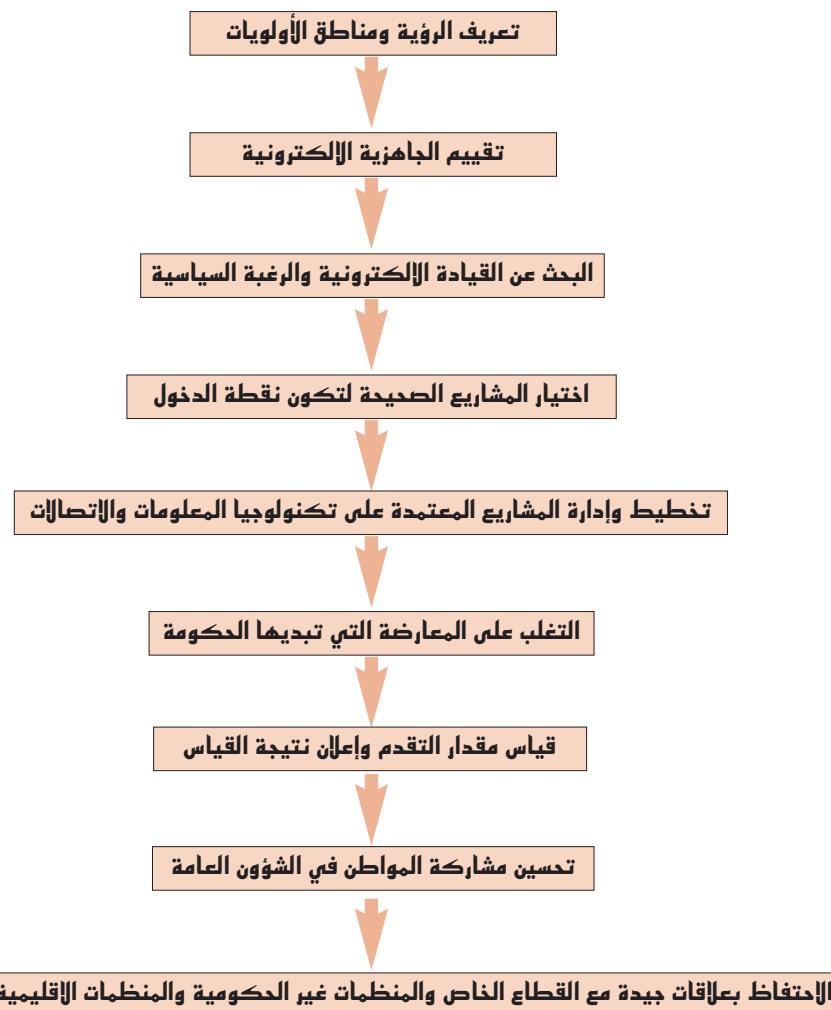
خريطة الطريق لتعريف استراتيجية الحكومة الإلكترونية: هناك نقاط مرجعية لتعريف استراتيجية الحكومة الإلكترونية وتنفيذ المشاريع المرتبطة بها ويوضح الشكل رقم ١ - خريطة



الطريق لمشاريع الحكومة الإلكترونية (Pacific Council, 2002, 8-25).

شكل رقم (١)

### خريطة الطريق لمشاريع الحكومة الإلكترونية





وفيما يأتي توضيح لعناصر هذه الخريطة:

- ١- **تعريف الرؤية ووضع الأولويات:** وهذه الرؤية يجب أن يشترك فيها المواطنون، ورجال الأعمال، والمسئولون الحكوميون، والمنظمات غير الحكومية، وغيرهم من المعنيين على أن تتبثق هذه الرؤية من الأهداف الكبيرة للمجتمع وكذلك من الأهداف العاجلة للحكومة أيضاً. ومن الأهداف النموذجية التي يهتم بها المجتمع، تحسين الخدمات العامة للمواطنين، تحسين إنتاجية وأداء المؤسسات الحكومية، تقوية النظام القضائي وتطبيق القوانين ودعم القطاعات الاقتصادية الهامة، وتحسين المستوى المعاشي للمجتمعات المحرومة، وتقوية الحكم السليم وتوسيع المشاركة الجماهيرية. ولا يتوقف الأمر عند تحديد هذه الرؤية بل لا بد من تحديد الفرص والتهديدات كذلك.
- ٢- **تقييم الجاهزية الإلكترونية:** وذلك لتحديد إلى أي مدى أصبحت الحكومة جاهزة للانضمام إلى عالم الشبكة وتولي مبادرات تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهناك عدد من أدوات تقدير الجاهزية الإلكترونية التي طورت لقياس مدى انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع والاقتصاد ككل.
- ٣- **إيجاد القيادة الإلكترونية والإرادة السياسية :** تتمتع القيادة الإلكترونية بجملة خصائص منها السلطة التي تخولها تنفيذ المشروع وتأمين الموازنة الضرورية لذلك، والقدرة على دعم المشروع والدفاع عنه، والاستعداد لاتخاذ قرارات تتم عن مجازفة، كما يقصد بالإرادة السياسية وجود قيادة سياسية نشطة، وتحصيص الموارد المالية وبذل الجهود البشرية الكافية والتيسير بين المؤسسات.
- ٤- **اختيار المشروع الصحيح كنقطة دخول:** لا بد من البدء بتقييم الاستخدامات الحالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد المتاحة، كذلك تحتاج الحكومات إلى المقارنة وطلب النصيحة من الآخرين الذين لديهم تجارب ناجحة لمعرفة ما ينبغي فعله وما ينبغي تجنبه أثناء تنفيذ مشروع محدد.
- ٥- **التخطيط لمشروع الحكومة الإلكترونية وإدارته:** يتطلب من الإدارة الناجحة لتنفيذ المشروع جملة متطلبات منها إنشاء مجموعة عمل لكل مشروع هام وتمكين مدير المشروع وإعطاؤه سلطة



كافية للتنفيذ، وإشراك المعنيين بالمشروع ووضع خطة مفصلة له تتضمن أولويات التنفيذ.

٦- التغلب على المقاومة التي تبديها الحكومة: تعدد الأسباب التي تدعى بعض موظفي الحكومة لمقاومة مشاريع الحكومة الإلكترونية ترتبط بالانتماء السياسي وعدم الاستقرار الاقتصادي وقلة فرص العمل ونقص الكفاءات المؤهلة، ولمعالجة ذلك يحتاج قادة الحكومة الإلكترونية لفهم الأسباب الكافية وراء المقاومة وتحديد المصادر المحتملة لها ووضع خطة المعالجة.

٧- قياس مقدار التقدم وإعلان النتائج: ويرتبط ذلك بمؤشرات الأداء الأساسية لإدارة المشروع من خلال وضع نقاط مرجعية لقياس التقدم وتخطيط ونشر أخبار النجاح، ووضع معايير محددة لقياس الأداء الإجمالي.

٨- العلاقة بالقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الإقليمية والدولية: ليست الحكومة هي الطرف الوحيد في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فمؤسسات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الإقليمية والدولية هي أطراف رئيسية في تنفيذ هذه المشاريع وينبغي اعتبارها شريكة.

إن الحكومة الإلكترونية تعني إحداث تحول في طريقة تفاعل الحكومة مع المواطنين، وهي تتطلب استراتيجية متماسكة تبدأ بدراسة الإدارة السياسية للأمة، ومواردها وبيئتها القانونية والاقتصادية والاجتماعية والنظام الإداري الحكومي وقدرة السكان على استخدام التقنيات المخططة والانتفاع بها. كما إن نجاحها يتطلب قدرًا عالياً من التغيير في أساليب عمل الحكومة وفي نظره الناس إلى أساليبها المتبعة في تقديم العون والدعم لهم (العلاق، ٢٠٠٤، ٢٦٩).

لذا، فإن الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية ينبغي أن يكون جزءاً من استراتيجية وسياسات إصلاح حكومي شاملة، والحكومة الإلكترونية يجب أن تركز على الإبداع الاستراتيجي وليس أتمتة تكتيكية بسيطة ، لذا فمن الممكن أن تتصف هذه الاستراتيجية بجملة من الخصائص الآتية وكما يرى كلارك (Clark,2003,382) :

١- أن تكون بمثابة استراتيجية أعمال مستمدّة من رؤية للحكومة الإلكترونية تقاد من القمة وتعكس في كل مستويات المؤسسة الحكومية.

٢- أن تكون استراتيجية الحكومة الإلكترونية بمثابة خطة تتصرف بالوعي والوضوح والترابط



المفصلي، تحرك الإدارة نحو التغيير، وتحدد الأهداف التي ستنجز، والسياسات التي تتبع لإنجاز تلك الأهداف ووضعها موضع التطبيق.

٣- أن الإدارة ينبغي أن تطور تكنولوجيا ونظام معلومات ليضمن بأن الاستراتيجية الجديدة للحكومة الإلكترونية ستكون جاهزة للعمل.

٤- أن تتصف استراتيجية الحكومة الإلكترونية بالمرنة ويشارك الناس في تتنفيذها ، فهي أكثر من مجرد انعكاسات للتهديدات أو الفرص .

٥- ويؤكد تقرير هارفارد Harvard Report أهمية دور القيادة من القمة عندما يراد تطبيق الحكومة الإلكترونية ففي المملكة المتحدة يجري التأكيد على دور القيادة الإلكترونية - E- Leadership .

٦- وترى كالدو (Caldow, 2000,1) أن تتصف هذه الاستراتيجية بالتكاملية، فأجندة أية قيادة حكومية إلكترونية تعد تنافسية ولا تضم أي عنصر من العناصر على انفراد وهي وبالتالي تكاملية أيضاً. إن الحكومة تستفيد من مزية دخول المجتمع وكافة الأعمال الأخرى لقادتها نحو نمو اقتصادي يحقق الملازمة ، وخدمات بكلف جيدة، وربط المستهلكين مع الأعمال، ويخدم بشكل كبير العملية الديمقراطية.

#### **رؤية الحكومة الإلكترونية:**

تعنى الرؤية Vision بأن تمتلك المنظمات الحكومية رؤية مستقبلية بشأن الكيفية التي تقدم بها خدمات الغد للمواطنين في ظل المتغيرات العالمية الجديدة وهذا يتطلب منها تحليل الفجوة بين الوضع الراهن للأشياء وما يتوقع أن تكون عليه الأمور مستقبلاً ، بمعنى آخر تحليل واقع أدائها لغرض الارتقاء بمستوى خدماتها مستقبلاً وقد يكون أحد المداخل المقترحة لهذا التغيير هو الحكومة الإلكترونية (جبر، ٢٠٠٢ ، ١٧٩). إن هناك العديد من الأساليب والأهداف المحتملة لقيام حكومة إلكترونية تمتلك رؤية محددة، وتوجد تصنيفات لأهداف واسعة تقف وراء السعي لإقامة تلك الحكومة تتضمن ما يلي (Pacific Council, 2002,8)

تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين، تحسين إنتاجية ومستوى أداء المؤسسات العامة، تقوية النظام القضائي وتعزيز القانون ،تحسين نوعية الحياة للمجتمعات المحرومة - الأقل حظاً - ،



تقوية حكومة جيدة وتوسيع المشاركة العامة ، توفير وصول أكبر إلى المعلومات الحكومية ، تعزيز الاهتمام العام بمتكين المواطنين من التفاعل مع الموظفين الحكوميين، جعل الحكومة مسؤولة بدرجة أكبر تجاه عمليات أكثر شفافية وتخفيف فرص الفساد. ومع ذلك، فإن الحكومة الإلكترونية ليست هي الدواء لكل داء، ولو أنها يمكن أن تسهل التغيير، وتُحدث، وتقدم عمليات إدارية أكثر فعالية، إلا أنها لن تحل كل مشكلات الفساد وعدم الكفاءة ولن تتغلب على كل عقبات الانتماء العام.

إن التركيز بشكل كلي على الحلول الإلكترونية **Electronic Solutions** سوف لن يغير عقلية البرurocrat من يرى أن المواطن ليس مستهلك أو زبون لدى الحكومة وليس مشاركاً في اتخاذ القرار (Chaudhry & et.al.2002,1-3) لذا، ينبغي أن يشارك في هذه المهمة المواطنين ورجال الأعمال، والمسئولون الحكوميون والمنظمات غير الحكومية، وغيرهم من المعنيين بتخطيط رؤية الحكومة الإلكترونية، وهذه الرؤية ينبغي أن تنبثق من الأهداف الكبيرة للمجتمع وأن تمثل أيضاً الأهداف العاجلة للحكومة والرأي المشترك للمعنيين كافة (ESCWA,2003,36) إن الحكومة الإلكترونية يجب أن تكون موجهة نحو المستهلك **Customer-Driven** ، وتوجهها الخدمة **Service-Oriented** .

#### **مبادئ ومتطلبات الحكومة الإلكترونية:**

لا بد من توفر المبادئ الأساسية التالية في تصميم الحكومة الإلكترونية والتي تتطلب (جبر، ٢٠٠٣، ١٩٩-٢٠٠) أن تكون: كفؤة **Efficient** ، ومتكيفة **Adaptive** ، والاعتمادية المتبادلة **Interdependence** ، وتشاوريه **Deliberative**.ولكي تضمن ظروف مواتية لإنجاح استراتيجية الحكومة الإلكترونية، لا بد من توفر المتطلبات الآتية كما يرى سيليك وأخرون ذكر منها (Silic & et.al.,2002,23-24) :

تحليل الهياكل والعمليات التنظيمية الحالية وتهيئتها لاحتمالات ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، تحليل عملية تفويض السلطة وإدارة الشؤون الأخرى بين المؤسسات والهيئات وفي داخلها، إعداد أنظمة جديدة من شأنها تنظيم العمليات الداخلية وتنفيذ العمليات لمؤسسات الدولة ضمن هيكل حكومة إلكترونية، تطوير تصنيفات ومجموعة اصطلاحات لعمليات الأعمال والإجراءات والوثائق الإدارية، تطوير إجراءات ووثائق التسجيل، تحليل مفصل لكل عمل وكل الإجراءات والعمليات الإدارية وتحديدها طبقاً لنقاط ومبادئ تطوير الحكومة الإلكترونية، تطوير

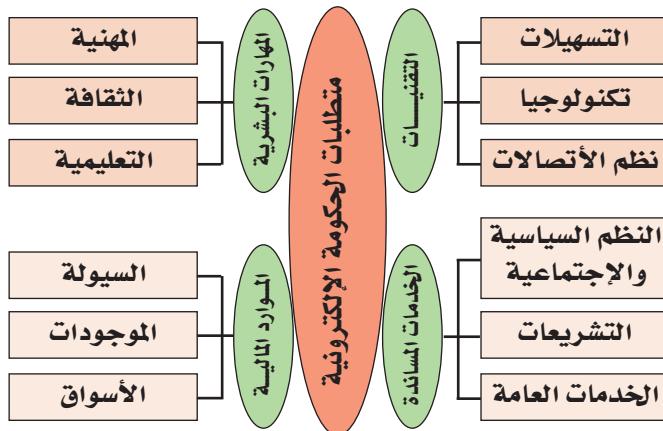


مقاييس لرقابة وقياس كفاءة عمل الهيئات الإدارية، تطوير استراتيجية لتمويل الحكومة الإلكترونية طبقاً للاستخدام الأمثل لعمل الهيئات الإدارية، تطوير استراتيجية لتدريب العاملين على العمل من أجل تقديم الخدمات إلكترونياً .

ويمكن إجمال المتطلبات الأساسية وال通用 للحكومة الإلكترونية بما يأتي (حسن ، ٢٠٠٢ ، ١٣ - ) :

المهارات البشرية وتشمل (السمات التعليمية والمعرفية ، الخصائص الثقافية والسلوكية، الخصائص المهنية والمهارية) ، الموارد المالية وتشمل(السيولة الكافية ، الموجودات المادية، الأسواق والربائن)، المستلزمات التقنية وتشمل(نظم الاتصالات الكفؤة، تكنولوجيا المعلومات،التقنيات المساعدة - التسهيلات والصيانة- ) ، الخدمات المساعدة وتشمل (الخدمات العامة - التعليم ، الصحة ، النقل والإسكان - ) ، النظم التشريعية والقوانين ، النظم السياسية والاجتماعية. وكما موضح في الشكل رقم (٢) .

**شكل رقم (٢)**  
**متطلبات الحكومة الإلكترونية**





## فرص وتحديات الحكومة الإلكترونية :

### أ- فرص الحكومة الإلكترونية :

يرى ديكنز وديلون (Deakins & Dillon, 2002,378-380) بأن هناك ستة عشر مسألة ينطوي عليها إنشاء حكومة إلكترونية ناجحة ، وقد جمعت هذه المسائل في ستة مجالات مترابطة هي ( الجدارة - الاستحقاق - ، الوصول ، العلاقات ، التنظيم ، الحماية ، الجوانب الاجتماعية ) وتخصر أحرفها الأولى في المختصر (WARRPPS) وكما في الجدول رقم (٣) ، حيث تشكل فرصةً تتحقق في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية .

**جدول رقم (٣)**

**يوضح مسائل ومضامين الحكومة الإلكترونية**

مسائل الحكومة الإلكترونية	المحتوى (المضمون)	الرقم
Worth	توفر الزمن والمال ، الادخار في أسعار الإنتاج وكلف العمليات ، أسعار ملائمة للمواطنين ، الوقت الحقيقي.	١
Access	قابلية الوصول والتوزيع الرقمي ، عدالة الوصول للإنترنت ، وصول المواطنين في المحليات.	٢
Relationships	البيع الإلكتروني ، ثقة وقناعة المستهلك ، دعم القطاع الخاص.	٣
Regulation	الجوانب التشريعية ، التوقيع الإلكتروني ، العقود، ضريبة الأعمال الإلكترونية .	٤
Protection	الأمن والخصوصية.	٥
Societal	مواجهة عقبات ثقافية ، قوة عمل تكنولوجيا المعلومات، التأثيرات الاجتماعية.	٦



### بـ- تحديات الحكومة الإلكترونية :

تواجه الدول عقبات يمكن أن تعيق التقدم في تطبيقات الحكومة الإلكترونية وتؤدي إلى صعوبات في إنشاء أنظمتها، ولقد تناولت الأدبيات في هذا المجال العديد من أنواع العقبات، فقد ذكر بونز (Pons,2004,34-37) أمن المعلومات، البنية التحتية، التقنية الصناعية، العامل التربوي، الحكومي، المجتمع والثقافة. كما ذكر جورجنسن وكيبيل & Jorgensen (cable,2002,17-19) تحديات الرقابة والتنسيق، وتسليم الخدمة والدعم، والتكنولوجيا، ومن العقبات الرئيسية التي تواجهها الدول الأعضاء في (الأسكوا) في بناء قدرات الحكومة الإلكترونية (40,2003,ESCPWA) ما يأتي:

الأمية أو التعليم غير المناسب، والكلفة العالية التي تترتب على إيصال البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى المناطق البعيدة، ورسوم الاتصالات ، والعوامل الشخصية والتنظيمية والثقافية والسياسية، والبنية القانونية والاعتماد الرسمي لبوابات الدفع الإلكتروني، وعدم التوافق بين النظم المنفذة حديثاً لدى المؤسسات المختلفة، وخصوصية معلومات المواطنين وسريتها ، وتطوير المحتوى المحلي، ونقصوعي نتيجة لانتماء كثير من المواطنين إلى الشرائح الاجتماعية المحرومة، وعدم إدراكهم بالتالي الفوائد والفرص التي يقدمها مجتمع المعلومات وتركز أولوياتهم على الحاجات الأساسية مثل النقل والسكن...

ويمكن إجمال أبرز المحددات الأساسية للحكومة الإلكترونية بما يأتي (حسن ، ٢٠٠٢ ، ١٠ - )<sup>(٣٠)</sup>:

المحددات الأمنية والتشريعية، ويمكن تصنيفها إلى (القيم والأعراف السياسية، الهاجس الأمني ، المحددات القانونية)، والمحددات الإدارية والتنظيمية ويمكن تصنيفها إلى (جمود النظم الإدارية، المحددات البيروقراطية، التصميمات التنظيمية التقليدية، محددات التقاليد الإدارية)، والمحددات التمويلية والتسويقة ويمكن تصنيفها إلى (معوقات الاستثمار في العمل الحكومي، محدودية التنافس في القطاع العام- الاحتكار-، محدودية الطاقة الاستيعابية للمؤسسات العامة)، والمحددات الثقافية والمعرفية ويمكن تصنيفها إلى (قصور الثقافة الإدارية، قصور البناء المعرفي/ التقني، قصور البناء المهاري / المهني).



### الدراسات السابقة :

- دراسة (Ciborra & Navarra,2005) ركزت هذه الدراسة على قضايا (الحاكمية الجيدة،نظيرية التطوير،سياسة الدعم ) وعلاقتها بمخاطر وتحديات الحكومة الإلكترونية في الأردن.اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات المباشرة مع المسؤولين المعنيين بالحكومة الإلكترونية، وعقد الاجتماعات، واستخدمت أسئلة مفتوحة في جمع بيانات تتعلق بالرؤى والاستراتيجيات، والنماذج والطرق المستخدمة، والتأثيرات التنظيمية الفعلية المتوقعة، وتأثير العوامل الثقافية في تكيف حلول معيارية، والمخاطر والتحديات التي تواجه مبادرات الحكومة الإلكترونية وفي مشاريع محددة. توصلت الدراسة إلى وجود بعض التحديات ذات الطابع التشريعى والتنظيمي ، وكذلك المتعلقة بالاعتماد على المعرفة التقنية الخارجية، كما توصلت إلى أن مبادرات الحكومة الإلكترونية لم تخضع من دور الدولة بعد ، ولكنها تقود إلى إحداث ديناميكا متغيرة ، وبذات الوقت فان التنبؤ بتأثيرات نهائية يبقى مبكراً. أوصت الدراسة بضرورة شراكة القطاعين العام والخاص التي يمكن أن تسهم في إعادة بناء القدرة الاستيعابية للدولة ، وأهمية تخفيض الاعتماد على مصادر الدعم الخارجي ، والتركيز على نطاق التجربة الوطنية المتغيرة والتي تتحقق الاندماج التام مع بيئات الاقتصاد المحلي ، والمجتمع، والجوانب الثقافية والسياسية.

- دراسة (Catrer & Belanger,2005) تطلق هذه الدراسة من حقيقة مفادها بأنه على الرغم من المزايا الكثيرة التي يوفرها تطبيق الحكومة الإلكترونية على صعيد الملائمة والمقبولة للخدمات الحكومية والمساءلة ، والوصول بكفاءة أكبر للمعلومات ، وفعالية الكلف، والتصويت، فإن ذلك وغيره يتوقف على درجة رغبة المواطنين بتبني هذا الإبداع ، لذا فإن المؤسسات الحكومية عليها أن تدرك أولاً العوامل التي تؤثر في التبني المذكور. تؤكد النتائج بأن إدراك سهولة الاستخدام، والاتساق ، ومستوى الثقة (الاعتمادية) عوامل هامة تدخل في تحديد هدف المواطنين من استخدام خدمة الحكومة الإلكترونية، وترى الدراسة ضرورة تطوير خدمات الحكومة بالتركيز على المواطنين Oriented-Citizen ، وتزويد المشاركين بقابلية الوصول إلى معلومات ملائمة وجودة خدمات لأنها أكثر نفعاً من التعاملات التقليدية.

- دراسة (Mete,2004) : هدفت الدراسة إلى شرح ديناميات وضع أجندة القرار وصياغة السياسة، وشملت عمليات مشروعات الحكومة الإلكترونية في تركيا من خلال إدارة مقابلات معمقة مع (٥٠) خبيراً من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني، وكذلك خبراء في تكنولوجيا



المعلومات والاتصالات. توزعت نتائج المقابلات بين الأرشفة ووسيلة تحليل المحتوى. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن فحص عمليات السياسة الحكومية يكون مفيداً لصانعي السياسة الحكومية الإلكترونية، أما النتيجة الأكثر أهمية في هذه الدراسة هي أن مشاريع الحكومة الإلكترونية قد أطلقت في تركيا كوسائل سيطرة على تدفق الناس، الأموال، والمعاملات الحكومية بطريقة أكثر كفاءة. كما وجدت أيضاً أن صنع السياسة للحكومة الإلكترونية هي عملية سياسية عليها.

- دراسة (Halden Wang, 2004) : تؤكد هذه الدراسة بأن الحكومة الإلكترونية هي استراتيجية تنسيق واستخدام المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (ICT) في الإدارة لها نتائج تمثل في كفاءة أكبر للمؤسسات في تحسين الخدمات العامة، والمشاركة السياسية والشفافية إلا أن النتائج الأسرع تكون مع البناء المؤسسي السليم والتقنية الجيدة وتسهيلات، البنية التحتية. ترى الدراسة بأن عقبات الإصلاح ليست صعوبات في البنية التحتية والمالية دائماً إنما في القيود السياسية أيضاً. توصي الدراسة بتطوير التعاون في استخدام الحكومة الإلكترونية كوسيلة لاستنباط وتنفيذ إصلاحات سياسية وإدارية وفي تحسين هيكل التوجه نحو السوق Market- Oriented Reform ، وتعزيز الحاكمة الجيدة وتقوية عوامل التوجه الإصلاحي في كل من البنية السياسية والبنية التحتية للمجتمع المدني.

- دراسة ( العتيبي، ٢٠٠٤ ) : هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن، وضم مجتمعها عدداً من الوزارات والمؤسسات والدوائر، وبلغ حجم العينة ١٥٩ فرداً. وقد استخدمت الاستبانة في جمع البيانات حول مؤشرات تطبيق الحكومة الإلكترونية والمعوقات المحتملة (تشريعية، اجتماعية، بشرية، تقنية ..). وتوصلت إلى عدة نتائج كان من أبرزها وجود معوقات للتطبيق في الجوانب ( التشريعية، الاجتماعية، البشرية، التقنية... ). أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تكاملية وشمول التشريعات القانونية التي ستصدر وذلك لتشمل جميع التعاملات الإلكترونية وأهمية إعداد برامج تعليمية وتوسيع شبكة مراكز تكنولوجيا المعلومات في جميع مناطق المملكة والاهتمام بتوعية وتنقيف المجتمع من خلال حملات التوعية، إضافة إلى البدء ببرامج تدريبية فاعلة لتأهيل الكوادر العاملة لدى الحكومة، ونشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات من خلال الندوات والبرامج التثقيفية، والعمل على توسيع شبكة الاتصالات ( خدمات الإنترنت ) وبناء أنظمة تشغيلية لقواعد البيانات لدى كافة الدوائر الحكومية



بما يتلاءم وطبيعة استخدام المواطنين.

- دراسة (Huang & Etal., 2002) : بحثت هذه الدراسة مسألة التبني الحكومي عند تطبيق الحكومة الإلكترونية في استراليا. أخذت عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ فرد من منظمات عامة وخاصة، استخدم التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، وكان من أهداف الدراسة معرفة التوقعات نحو سهولة الاستخدام ومستوى الفائدة لتكنولوجيا الإنترن特. وقد بينت النتائج بأن استخدام موقع الويب يعتمد على كل من مستوى الفائدة وسهولة استخدام الموقع، وأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الفائدة المدركة وبين الاستخدام الفعلي لنظام الحكومة الإلكترونية. أوصت الدراسة بضرورة إدخال متغيرات أخرى في الدراسات القادمة بالإضافة إلى (الفائدة المدركة والسهولة المدركة) في بحث مسألة التبني مثل آليات التحفيز، والمعايير الاجتماعية، والثقافة التنظيمية.

- دراسة (Jorgenson & Cale, 2002) : هدفت هذه الدراسة إلى تعميم الفهم بشأن التحديات التي تواجه المديرين العموميين والمتبقية عن تطبيق الحكومة الإلكترونية، شملت الدراسة مدينة كوربس كريستي التابعة لولاية تكساس الأمريكية، واستخدمت فيها منهجية دراسة الحال، وقد توصلت إلى أن المبحوثين يعملون على تطوير وتنفيذ الحكومة الإلكترونية وهناك بعض الأخطاء التي ينبغي التعلم منها كي لا تتكرر، مع التأكيد على أهمية تطوير الفهم نحو عملية ونطاق تنفيذ الحكومة الإلكترونية، وأن النتائج كانت تتصف بأنها سلبية عامة.

- دراسة (Tat-Kei Ho, 2002) : عرضت هذه الدراسة مقارنة بين نموذج البيروقراطية التقليدي مع النموذج الجديد للحكومة الإلكترونية ، وشملت مسح أجري على المسؤولين عن موقع الويب الرسمية الـ (٥٥) من كبريات المدن الأمريكية الأكثر كثافة بالسكان . أظهرت النتائج أن العديد من المسؤولين في تلك المدن قد تخلوا عن العقلية المصلحية في إدارة الويب وأن العديد من هذه المدن بدأ يتحرك نحو نموذج جديد في تقديم خدماتها المرتكزة على الإنترن特 - الحكومة الإلكترونية - وإدارة تكنولوجيا المعلومات. كما أوضحت النتائج العقبات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية لهذا التحول والتحديات التي تواجه القادة الحكوميين للتفكير بشكل مختلف في القرن (٢١) للنغلب على تلك العقبات وذلك وفق رؤية جديدة للموارد التي تحتل الأسبقية من أجل إحداث التغيير التكنولوجي.

- دراسة (العواملة ، ٢٠٠٢) : أجريت هذه الدراسة معتمدة المسح الميداني لآراء عينة من



موظفي القطاع العام في دولة قطر شملت (٥٠٠) موظف يعملون في الأجهزة الحكومية ، وهدفت إلى استطلاع توجهات وأراء العاملين حول جوانب الحكومة الإلكترونية ومدى تطبيقها في الدولة. توصلت إلى عدة نتائج أبرزها توفر القناعة العالمية لدى المبحوثين بضرورة التحول نحو الحكومة الإلكترونية رغم توقيع وجود عدد من المعوقات التي يمكن أن تعرقل التطبيق الفعال لها مما يتطلب التخطيط الاستراتيجي لهذا التحول، والتعليم والتدريب، وإنشاء نظام وطني للمعلومات وتوفير التمويل الكافي وتحديث التشريعات على أن يكون التمويل بصورة تدريجية وبخطوات متأنية ومدروسة وانتقائية، وأن يرافق ذلك توعية جماهيرية واسعة مع ضرورة التنسيق والتعاون المحلي والخارجي للاستفادة من الخبرات في هذا المجال.

- دراسة (أحمد، ٢٠٠٢) : تناولت مفهوم الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي في الأردن ضمن أربعة محاور هي البنية التحتية والقانونية والشرعية والإدارية، وكان هدف الدراسة هو اختبار أثر اختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والنوع لدى موظفي القطاع الحكومي من وجهة نظرهم نحو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوع الموظفين، وذلك نحو تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية.

تناولت الدراسات السابقة مواضيع متنوعة لكنها متقاربة في الاتجاه العام المتمثل بتطبيق مبادرة الحكومة الإلكترونية وكل ما يتصل بذلك من تحديات وفرص، ومستوى الرضا، وقوة التبني، والدافع، والإستراتيجية، والسياسات.

### نتائج الدراسة ومناقشتها :

**فرضيات الدراسة:** للمساهمة في بلوغ غايات الدراسة سيتم اختبار الفرضيات التالية :

أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير الدراسة المستقل (التحديات) ومتغير الدراسة التابع (الفرص).

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (التحديات والفرص) تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

**الإجابة على أسئلة الدراسة:** أ- ما مستوى الأهمية لإدراكات أفراد عينة الدراسة (للتتحديات والفرص) المرتبطة بتطبيق استراتيجية الحكومة الإلكترونية في المؤسسات المبحوثة.



## جدول رقم (٤)

**نتائج اختبار K-S (التوزيع الطبيعي)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإنجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (التحديات) و(الفرص)**

ن	الفقرة	أولاً: التحديات	الدالة النسبية Z	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	K-S قيمة	مستوى الأهمية تقدير°	الفرقة
١	يؤدي تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى فقدانكم عملكم.	إن عدم التأقلم مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT يجعلكم تشعرون بالحرج.	٣,٥٩٤٦	٠,٩٤٩٢	٢,٤٤٠	٠,٠٠٠	٩
٢	يؤدي تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى فقدان السلطة والمكانة التي تتمتع بها حالياً.	ترتب عليكم الحكومة الإلكترونية مزيداً من عبء العمل مثلاً (الرد على رسائل البريد الإلكتروني.. الخ)	٣,٣٥١٤	١,١١٠٩	١,٤٢٢	٠,٠٣٥	١٥
٣	تشعرون أنكم لن تتحققوا أي مكسب على الصعيد الوظيفي بتطبيق الحكومة الإلكترونية.	تؤدي الحكومة الإلكترونية إلى فقدانكم لفرص الحصول على مزايا مادية إضافية.	٤,٢٣٢٨	١,١٦٦٣	١,٣٠٨	٠,٠٣٨	١٠
٤	يُعد الحفاظ على الخصوصية مسألة هامة مع تطبيق الحكومة الإلكترونية.	يحتاج التنظيم الإداري لمؤسسكم إلى إعادة تنظيم كي يتلاءم مع تطبيق الحكومة الإلكترونية.	٣,٥١٣٥	٠,٨٣٧٤	١,٤١٧	٠,٠٣٦	١٢
٥	تفتقد مؤسستكم إلى معايير موحدة تتعلق بـ(النماذج، البرمجيات، وسائل الاتصال).	يفتقد تداول المعلومات بين مؤسستكم والمؤسسات الأخرى إلى الشفافية.	٣,٨٢٤٣	١,٠٠١٥	١,٤٣٩	٠,٠٢٢	٨
٦	تعاني مؤسستكم من نقص التمويل اللازم لتطبيق الحكومة الإلكترونية.	تعاني مؤسستكم من نقص الموظفين المختصين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٣,٣٧٨٤	١,١٨٦٨	١,٤٦٢	٠,٠٢٨	١٤
٧	يفتقد المؤسسة إلى قانون متخصص بالمعاملات الإلكترونية يشجع مؤسستكم على المضي قدماً في تطبيق حـ- الإلكترونية.	يفتقد تداول المعلومات بين مؤسستكم والمؤسسات الأخرى إلى الشفافية.	٣,٤٨٦٥	١,٠١٧١	٢,٤٠٨	٠,٠٠٠	١٣
٨	تفتقد المؤسسة إلى قانون للعقوبات على الجرائم الإلكترونية.	تعاني مؤسستكم من نقص التمويل اللازم لتطبيق الحكومة الإلكترونية.	٣,٢٧٠٢	١,٠١٤٧	١,٥١٩	٠,٠٢٠	١٦
٩	يفتقد تداول المعلومات بين مؤسستكم والمؤسسات الأخرى إلى الشفافية.	تعاني مؤسستكم من نقص الموظفين المختصين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٤,٠٧١٦	٠,٨٨٠٢	١,٧١١	٠,٠٠٦	٥
١٠	يفتقد تداول المعلومات بين مؤسستكم والمؤسسات الأخرى إلى الشفافية.	يفتقد إلى قانون متخصص بالمعاملات الإلكترونية يشجع مؤسستكم على المضي قدماً في تطبيق حـ- الإلكترونية.	٤,١٠٥٨	٠,٦٨٢٣	٢,٢٤٣	٠,٠٠٠	٤
١١	تعاني مؤسستكم من نقص التمويل اللازم لتطبيق الحكومة الإلكترونية.	تفتقد المؤسسة إلى قانون للعقوبات على الجرائم الإلكترونية.	٤,٢٤٠١	١,١٣٨٩	١,٨٦٠	٠,٠٠٢	١



ن	الفقرة	المتوسط الحسابي المعياري الانحرافقي Z	المتوسط الانحرافقي Z	مستوى الأهمية النسبية Z	تقدير الفقرة
١٥	يفتقد إلى وجود هيئة استشارية قانونية بخصوص المعاملات الإلكترونية في مؤسستكم.	٣,٥٤٥٠	٠,٨٣٦٥	١,٥١٥	متوسط
١٦	الشريعت القانونية الحالية لا تمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بما ينسجم وتطبيق الحكومة الإلكترونية.	٤,١٢٠٢	١,١٩٦٨	١,٧٨١	مرتفع
ثانياً: الفرض: يؤدي تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى ما يلي:					
١٧	مساعدة المؤسسة في تحطيم الحدود الزمنية والمكانية التي تقيد حركة المعاملات.	٣,٦٧٥٧	٠,٩١٤٥	١,٧٤٧	متوسط
١٨	تمكين المؤسسة من إعادة هندسة النظم والهيكل والإجراءات والنماذج الحكومية لتوفير خدمة أفضل.	٣,٥٦٧٦	٠,٨٩٨٨	١,٥٣٥	متوسط
١٩	تقليل فرص الفساد الإداري بين الموظفين.	٤,٠٥٤١	٠,٨٨٠٢	١,٧٩٠	مرتفع
٢٠	تخفيض كلف التعامل وذلك بتخفيض الكلف الناتجة عن الإجراءات الإدارية.	٤,٠٢٧٠	٠,٨٩٧١	١,٦٥٢	مرتفع
٢١	مساعدة المؤسسة في إيجاد فرص عمل جديدة.	٣,٧٢٩٧	٠,٨٧٠٨	١,٨١٠	متوسط
٢٢	مساعدة المؤسسة في التكيف وإبداء مزيداً من المرونة مع المتغيرات.	٤,٢٠١٩	١,٣٠٢٠	١,٦٦٢	مرتفع
٢٣	تبسيط إجراءات العمل وتقليل نسب التعقيد بين الحكومة والموظفين.	٤,١٣٥١	٠,٧٥١٤	١,٩٥٠	مرتفع
٢٤	اختصار عدد الوحدات المساهمة في إنجاز المعاملات.	٣,٤٣٢٤	١,٠٦٨٢	٢,١٣٥	متوسط
٢٥	تحفيض الكلف من خلال تحقيق أفضل مستويات الأداء.	٤,١٠٠٠	١,١٤١٦	١,٤٥٦	مرتفع
٢٦	إنجاز الخدمات الكترونياً وبأقل وقت ممكن.	٣,٢٩٧٣	١,٢٦٦٣	١,٤٣٤	متوسط
٢٧	فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين والإدارة العليا لزيادة الشفافية في الأعمال الحكومية.	٤,٣٤٠٩	١,١٨٢٣	١,٨٣٩	مرتفع
٢٨	عرض إجراءات وخطوات ونماذج الحصول على الخدمات الحكومية بصورة تسهل التعامل مع الجهاز الحكومي.	٣,٨١٠٨	٠,٩٠٧٩	٢,٠٦٤	متوسط
٢٩	تقليل نسب الأخطاء الإجرائية في إنجاز المعاملات.	٣,٤٠٩٥	٠,٩٣٠٨	١,٤١٦	متوسط
٣٠	منع الاجتهاد الشخصي للموظفين في تفسير القوانين والأنظمة ذات العلاقة.	٤,٤٤١٢	١,٠٨٣٦	١,٧١٤	مرتفع
٣١	مساعدة المؤسسة في الاستجابة لطلبات الجمهور.	٤,٢٥٣١	٠,٨٦٢١	١,٧٤٢	مرتفع

\* تم تحديد مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي حسب المستويات التالية: (١) أقل من ٣ منخفض. (٢) ٣ - أقل من ٤

متوسط (٣) ٤ فأكثر مرتفع.



تبين نتائج جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقيمة (Z) وكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تكونت من (٢١) فقرة. شكلت الفقرات من (١-١٦) متغير (التحديات)، والفقرات (٣١-١٧) متغير (الفرص). تراوح تقدير فقرات المتغير الأول بين متوسط وكان عددها ٩ فقرات ومرتفع وكان عددها ٧ فقرات. كانت الفقرة ١١ (تعاني مؤسستكم من نقص التمويل اللازم لتطبيق الحكومة الإلكترونية) قد نالت أقل متوسط حسابي (٢,٢٧٠٣) بينما حلت الفقرة ١٤ (تقنن المؤسسة إلى قانون للعقوبات على الجرائم الإلكترونية) في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٤,٢٤٠١). كان بعد الاعتبارات القانونية (الفقرات ١٦-١٣) قد حقق أعلى متوسط حسابي وببلغ (٤,٠٠١٧)، يليه بعد (مقاومة التغيير) الفقرات (٦-١) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢٥٧)، وبعد (الاعتبارات التنظيمية) الفقرات (١٢-٧) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧١٩). تراوح تقدير فقرات المتغير الثاني (الفرص) بين متوسط وكان عددها ٧ فقرات ومرتفع وكان عددها ٨ فقرات، وكانت الفقرة ٢٦ (إنجاز الخدمات الإلكترونية وبأقل وقت ممكن) قد حصلت على أقل متوسط حسابي (٣,٢٩٧٣)، بينما حصلت الفقرة ٣٠ (منع الاجتهد الشخصي للموظفين في تفسير القوانين والأنظمة ذات العلاقة) على أعلى متوسط حسابي (٤,٤٤١٣). حقق بعد (الأداء المؤسسي) الفقرات (٢١-٢٥) أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٥٢٩).  
 تؤكد نتائج الجدول السابق أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند جميع فقرات الاستبانة بمتغيراتها المستقل (التحديات) والتابع (الفرص) حيث كانت الإجابات ذات دلالة إحصائية.  
 تشير نتائج أبعاد المتغير الأول إلى أهمية التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية سواء في بعد المقاومة المحتملة للتغيير الذي سيجلبه التطبيق أو بعد الاعتبارات التنظيمية التي تفرض نفسها أثناء التطبيق وكذلك الاعتبارات القانونية الضرورية لعمل حيوي وشامل مثل (مشروع الحكومة الإلكترونية). وفي الجانب الآخر تشير نتائج أبعاد المتغير الثاني إلى أهمية الفرص التي يجلبها تطبيق الحكومة الإلكترونية سواء تعلق ذلك في تهيئة الأرضية المناسبة للتطوير التنظيمي أو في تحسين الأداء الحكومي. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (العتيببي، ٢٠٠٤)، (العوازلة، ٢٠٠٢)، (Ciborra&navarra,2005)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود تحديات متنوعة مرافقها لمبادرات ومشروعات الحكومة الإلكترونية، لا تقل أهمية عن الفرص التي توفرها، مما يؤكد أهمية بعد الاستراتيجي في عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية.



بـ- ما مستوى إدراكات أفراد عينة الدراسة لدى توفر عناصر البنية التحتية الالكترونية لتطبيق استراتيجية الحكومة الالكترونية في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم (٥)

البنية التحتية كما يدركها أفراد عينة الدراسة

العنصر	نعم	لا	%	العدد	%	العدد	%	العدد
توفر خدمة الإنترن特		-	-	٣٧	١٠٠	٣٧	-	-
موقع على شبكة الإنترن特		٢١	٥٦,٨	١٦	٤٣,٢	٤٣,٢	٢١	٥٦,٨
متخصصين في تطبيقات الحكومة الإلكترونية		٢١	٥٦,٨	١٦	٤٣,٢	٤٣,٢	٢١	٥٦,٨
مشروعات تمهيدية للحكومة الإلكترونية		٢٢	٤٠,٥	١٥	٥٩,٥	٥٩,٥	٢٢	٤٠,٥
أنظمة اتصالات فعالة		١٩	٤٨,٦	١٨	٥١,٤	٥١,٤	١٨	٤٨,٦
معرفة ببرنامج الحكومة الإلكترونية		٢٨	٢٤,٣	٩	٧٥,٧	٧٥,٧	٩	٢٤,٣
التدريب في مجالات الحكومة الإلكترونية		٣٢	١٣,٥	٥	٨٦,٥	٨٦,٥	٥	١٣,٥
اتصالات مع المجتمع المحلي		١٢	٦٤,٩	٢٤	٣٥,١	٣٥,١	٢٤	٦٤,٩
استخدام الحاسوب في إنجاز المعاملات		٣٧	-	-	١٠٠	١٠٠	-	-
اجتماعات لمناقشة تطبيق الحكومة الإلكترونية		٣١	١٦,٢	٦	٨٣,٨	٨٣,٨	٦	١٦,٢

يتبين من نتائج جدول رقم (٥) المتعلقة بعناصر البنية التحتية أن مدى توفرها تفاوت بين مستويات مرتفعة جداً كما في (١٠، ٩، ٧، ٦) على الترتيب، وبين مستويات متوسطة كما في (٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وبين مستويات منخفضة كما في (٨، ٣، ٢، ١) على الترتيب. تعكس هذه النتائج حجم الجهود المبذولة في المؤسسات المبحوثة والتي بلغت مراحل متقدمة في بعض المجالات وما زالت في مراحل تمهيدية في مجالات أخرى، كما أن الأنشطة التدريبية وخاصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متواصلة دون انقطاع في المؤسسات المبحوثة، وأن اللقاءات متعددة الأوجه (اجتماعات، مؤتمرات، ندوات، ورش عمل) ذات الصلة بالحكومة الإلكترونية تعقد بين الحين والآخر.

إن توفر متطلبات البنية التحتية سوف يسهل تنفيذ استراتيجيات الحكومة الإلكترونية ويساهم إلى جانب عوامل أخرى في الوصول إلى نتائج أسرع، وأن عدم توفرها سيشكل عقبةً أو تحدٍ يواجه ذلك التنفيذ. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Halden Wang, 2004)، من حيث تشخيص مصادر التحدى أو التهديد الذي يواجه تطبيق الإستراتيجية، والذي لا يتوقف عند العوامل التقنية



على أهميتها وحيويتها بالنسبة لنظام الحكومة الالكترونية، إذ لابد من إدراك أهمية العوامل الأخرى ذات البعد التنظيمي والسياسي والاجتماعي.

### اختبار الفرضيات:

#### ١- اختبار الفرضية (١):

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار لاختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التحديات) وبعده (التطوير التنظيمي) التابع لمتغير (الفرص)

مستوى دلالة F	قيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المصدر	المتغير المستقل
٠,٠٠٠٠	٩,٧٥٦	٠,٩٤٣	٢,٨٢٩	٢	الانحدار	التحديات
		٠,٩٧	٢,١٩٠	٢٣	الخطأ	

❖ ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $F \geq 0,0001$ ).

معامل التحديد  $R^2 = 0.470$  ، قيمة R

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ( $F \geq ٣٣,٣$ ) ودرجات حرية (٣٣,٣) = ٤,٣١

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار أثر المتغير المستقل (التحديات) على بعده (التطوير التنظيمي) التابع لمتغير (الفرص)

مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة T	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير	المتغير المستقل
٠,٠٠٢	٣,٤١٣	٠,٨١١	٠,١٢٨	٠,٤٦٩	مقاومة التغيير	التحديات
٠,٠١٤	٢,٥٩٧	٠,٥٥٨	٠,١٦٣	٠,٤٠٩	الاعتبارات التنظيمية	
٠,٠١٠	٢,٦٧٤	٠,٦٩٥	٠,١٥٥	٠,٤١٥	الاعتبارات القانونية	

❖ ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $T \geq ٠,٠١$ ).

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ( $T \geq ٣٣,٣$ ) ودرجات حرية (٣٣,٣) = ٢,٤٢٣



يتضح من جدول رقم (٦) ثبات صلاحية النموذج لأجل اختبار الفرضية (أ) اعتماداً على ارتفاع قيمة  $F$  المحسوبة البالغة (٩,٧٥٦) عن قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة ( $0,01 \geqslant \alpha$ ) ودرجات حرية (٤,٣١)، كما يتضح من الجدول أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٤٧٪) من التباين في المتغير التابع (بعد التطوير التنظيمي) وهي قوة تفسيرية متوسطة، وتشير هذه النتائج إلى وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع بشكل عام.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (٧) واعتماداً على قيم ( $t$ ) المحسوبة ( $-2,597$  -  $3,412$  -  $2,674$ ) على الترتيب وعند مستوى دلالة ( $0,01 \geqslant \alpha$ ) ودرجات حرية (٣٢) نجد أن كافة أبعاد المتغير المستقل (التحديات) وهي (مقاومة التغيير، والاعتبارات التنظيمية، والاعتبارات القانونية) كانت ذات دلالة إحصائية وفسرت مستوى التأثير في المتغير التابع (الفرص). يعزز ذلك قيم المعامل Beta وهي على الترتيب (٠,٨١١ - ٠,٥٥٨ - ٠,٦٩٥) وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاهًا (متوسط القوة) لدى أفراد العينة نحو تأثير متغير التتحديات في متغير (الفرص) - بعد التطوير التنظيمي، ويعكس ذلك إدراكاً محدوداً من قبل أفراد العينة لقوة أبعاد متغير التتحديات في التأثير بالتطوير التنظيمي المنشود، وذلك مردّه أحد سببين أما الأول فهو الخلفية الوظيفية لأفراد العينة والتي تقف وراء تشكيل المواقف والاتجاهات، وأما الثاني فهو طبيعة الأبعاد المختاراة ذاتها ومدى صلتها بالبعد التابع - التطوير التنظيمي - سيما وأن قيمة  $R^2$  الكلية = ٤٧٪.

#### جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التحديات) وبعد (الأداء المؤسسي) التابع لمتغير (الفرص)

المتغير المستقل	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التحديات	الانحدار	٣	١٣,٣١٠	٤,٤٣٧	٥٧,٧٤٢	٠,٠٠٠١ $\geqslant \alpha$
	الخطأ	٣٢	٢,٥٣٦	٠,٠٧٧		

❖ ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $0,0001 \geqslant \alpha$ )

$$\text{معامل التحديد } R^2 = 0,917, \text{ قيمة } R^2 = 0,840$$

قيمة  $F$  الجدولية عند مستوى دلالة ( $0,01 \geqslant \alpha$ ) ودرجات حرية (٣٢,٣١) = ٤,٣١



## جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار أثر المتغير المستقل (التحديات) على بُعد (الأداء المؤسسي) التابع لمتغير (الفرص)

مستوى دلالة t المحسوبة	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير	المتغير المستقل
٠٠,٠٠٠	٢,٩٦٣	٠,٥١٧	٠,١٢٢	٠,٤٨٦	مقاومة التغيير	التحديات
٠٠,٠١٢	٢,٦٩٤	٠,٣٢٣	٠,١٤٥	٠,٣٦٩	الاعتبارات التنظيمية	
٠٠,٠٠٧	٢,٨٨٦	٠,٤١٢	٠,١٣٩	٠,٤٠٠	الاعتبارات القانونية	

❖ ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ )

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ ) ودرجات حرية ( $df = ٣٣$ )

يتضح من جدول رقم (٨) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية (١) اعتماداً على ارتفاع قيمة F المحسوبة البالغة (٥٧,٧٤٢) عن قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ) ودرجات حرية (٢٢,٢) وبالبالغة (٤,٣١).

ويتبين من الجدول أن المتغير المستقل يفسر (٨٤٪) من التباين في بُعد (الأداء المؤسسي) التابع لمتغير (الفرص) وهي قوة تفسيرية عالية مما يشير إلى وجود أثر قوي للمتغير المستقل في المتغير التابع بشكل عام.

ومن خلال نتائج جدول رقم (٩) واعتماداً على قيم (t) المحسوبة (-٢,٦٩٤ - ٣,٩٦٣) على الترتيب وعند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,01$ ) ودرجات حرية (٣٣) نجد أن أبعاد المتغير المستقل - التتحديات - وهي (مقاومة التغيير، الاعتبارات التنظيمية، الاعتبارات القانونية) كانت ذات دلالة إحصائية وتفسر قوة التأثير في المتغير التابع ويعزز ذلك قيم المعامل Beta وهي (-٠,٤١٢ - ٠,٣٣٣ - ٠,٥١٧).

تشير هذه النتائج إلى وجود اتجاهًا قوياً لدى أفراد العينة نحو تأثير متغير التتحديات في متغير الفرص - بُعد الأداء المؤسسي - ويعكس ذلك إدراكاً واضحاً من قبل أفراد العينة لمستوى التأثير المتوقع لأبعاد التتحديات - المدروسة - في بعد التابع (الأداء المؤسسي).



## ٢- اختبار الفرضية ( ب ) :

جدول رقم ( ١٠ )

تحليل التباين الأحادي AVONA لاختبار مستوى تأثير المتغيرات الشخصية في إدراكات أفراد العينة لمتغيري الدراسة (التحديات والفرص)

درجات الحرية	مستوى دلالة	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	متغيرات الدراسة	المتغير
٢٢,٢	٠٠,٠٣٢	٢,٢١٣	٠,٢١٨	١,٠٥٥	١٠,٥٦	التحديات
	٠٠,٠١٢	٤,٢٤٦	٠,١٦٦	٠,٧٠٣	٥,٤٦٣	الفرص
٢٤,٢	٠,٢١٩	١,١٨٣	٠,٢٧٦	٠,٤٤٥	١٢,٧٨١	التحديات
	٠,٢٢٠	١,١٧٧	٠,٢٠٨	٠,٢٤٥	٧,٠٨١	الفرص
٢٢,٢	٠٠,٠٢٣	٣,٧٩٥	٠,٤٠٥	١,٥٣٧	١٣,٣٦٠	التحديات
	٠٠,٠١٠	٤,٩٧٧	٠,٢٥٨	١,٢٨٤	٨,٥١٩	الفرص
٢٤,٢	٠٠,٠٢١	٤,٦١٢	٠,٢٣٩	١,٥٦٥	١١,٥٤٠	التحديات
	٠٠,٠٠٠	٨,١٥٤	٠,٣٠٩	٢,٥٢٤	١٠,٥٢٤	الفرص
٢٤,٢	٠٠,٠٠٩	٥,٥٠٣	٠,٣٠٤	١,٦٧٢	١٠,٣٢٨	التحديات
	٠٠,٠١١	٥,١٦٥	٠,١٧١	٠,٨٨٢	٥,٨٠٧	الفرص

❖ ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

جدول رقم ( ١١ )

تحليل اختبار (ا) لمستوى تأثير متغير

(الجنس) في إدراكات أفراد عينة الدراسة

مستوى دلالة	F قيمة المحسوبة	درجات الحرية	متوسط الفروق	متغيرات الدراسة	المتغير
٠,٩٦٨	٠,٠٤١-	٢٥	٠,٠٠٩٥-	التحديات	الجنس
٠,٦٧٧	٠,٤٢٠-	٢٥	٠,٠٧٢١-	الفرص	



تبين نتائج جدول رقم (١٠) تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار درجة تأثير المتغيرات الشخصية في إدراكات أفراد العينة لمتغيري الدراسة المستقل والتتابع، حيث اتضح بأن متغيرات (العمر، الخبرة، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية) كانت لها تأثيرات معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ ). يشير ذلك إلى أن أفراد العينة كانوا من فئة الشباب المتاجسين في طبيعة التخصص والعمل وحتى في حالتهم الاجتماعية مما ينعكس على انسجام تصوراتهم واتجاهاتهم بقصد الفقرات والعناصر التي احتوت عليها الدراسة. أما متغيرات (المؤهل العلمي) و(الجنس-جدول رقم ١١) فلم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على متغيرات الدراسة، وتتفق هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (أحمد، ٢٠٠٢)، التي توصلت إلى أن لمتغير (العمر، وسنوات الخبرة) فروق معنوية مع متغيرات الدراسة. بينما تختلف معها بالنسبة لمتغير (المؤهل العلمي). إن الاتفاق والاختلاف في هذا المجال لا يستند إلى قاعدة أو مرجعية محددة، إلا أن هذه النتائج، والنتائج المماثلة في دراسات اتجاهية أخرى تقود إلى تأكيد أهمية- المتغير demografique - في التأثير باتجاهات وإدراكات المبحوثين نحو الظاهرة المبحوثة.

### استنتاجات الدراسة :

- تتصف عينة الدراسة بدرجة كبيرة من التجانس، حيث أن أغلب أفرادها من الذكور ومن فئة الشباب الحاصلين على درجة البكالوريوس ويحملون تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومضى على خدمتهم سنوات قليلة.
- أبدى أفراد العينة اهتماماً واضحاً بالإجابة على فقرات الاستبانة بجانبيها الفرص والتحديات حيث كانت مستويات الأهمية المعطاة لكليهما متقاربة وإلى حد كبير مما يشير إلى أن متغير (التحديات) لا يقل حيوية وتأثيراً عن متغير (الفرص) من منظور أن تنفيذ الحكومة الإلكترونية هو تحد ذاته وإدراك حجم ذلك التحدi ومدى تأثيره سينعكس إيجاباً على مساحة الفرص المتوقعة.
- كشفت النتائج عن مستوىً جيد لمدى توفر بعض عناصر البنية التحتية في المؤسسات المبحوثة وبذات الوقت عن مستوىً متدن لمدى توفر بعضها الآخر. يشير ذلك إلى السعي الحثيث من لدن المؤسسات المبحوثة لاستكمال متطلبات البنية التحتية، ولكن أي تأخير أو تلاؤ من شأنه أن



يجعل بعض تلك العناصر بمثابة تحديات تهدد أو تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية في الزمان والمكان المناسبين.

٤- تبين نتائج اختبار الفرضيات أن أبعاد المتغير المستقل (التحديات) كان لها تأثيراً واضحاً في أبعاد المتغير التابع (الفرص)، ولكن درجة ذلك التأثير قد تفاوتت من بُعد لآخر مما يؤكّد على وجود أبعاد (عوامل) أخرى ربما ليست أقل تأثيراً من الأبعاد مجال الدراسة وهذا ينطبق على كلا المتغيرين دون استثناء.

٥- أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA مدى أهمية المتغيرات الشخصية في التأثير على إدراكات المبحوثين لظاهرة معينة وهي تشكيل اتجاهاتهم بصورة عامة وبما يقلل من الأثر التحسيزي لبعض العوامل الموقفية على إجابات المبحوثين سيما وأن موضوعاً (كموضوع الدراسة) لا يحتمل أي قدر من الانطباعات أو العواطف أو الميول غير الموضوعية.

### توصيات الدراسة :

**أولاً:** أهمية المراجعة المستمرة والمتابعة الدؤوبة لكل العقبات والتحديات التي تشكل تهديدات حالية أو محتملة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وتحديد درجة خطورتها وترتيب أولوياتها وكيفية التعامل معها وأين ومتى ...، ويزداد الأمر أهمية حيث يُوشّر بالفعل بتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية الأردنية.

**ثانياً:** إن الفرص والمزايا المتأتية عن تطبيق الحكومة الإلكترونية (التنظيمية، والأدائية، والكلفوية، والزمنية، والمادية، والإنسانية، والحضارية...) مرهونة بما سوف يتحقق من نجاح في أولاً.

**ثالثاً:** بما أن (الحكومة الإلكترونية) لا تخضع لمنطق التجربة والخطأ وهي محصلة طبيعية للتقدم العلمي الهائل في مجال المعلومات والاتصالات، إلا أن (العنصر الإنساني) يشغل حيزاً كبيراً في الجسد الحكومي مما يتطلب إيلاً أقصى الاهتمام به اختياراً وتدريبها وتأهيلها وتحفيزاً، خاصة وأن الحكومة ستعمل بعد التطبيق وفق صيغ مختلفة جملة وتفصيلاً عن الصيغ التقليدية المعهودة للإدارة البيروقراطية.

**رابعاً:** إن تطبيق (الحكومة الإلكترونية) وفق استراتيجيات ومراحل مدروسة ينبغي أن يتم بشكل متزامن ومتوازن، فمع الحرص على عنصر الزمن في تعاقب مراحل التنفيذ ينبغي عدم



التفريط في تحقيق التوازن المطلوب بين المتطلبات التقنية من ناحية والاحتياجات التنظيمية والقانونية والإنسانية من ناحية أخرى.

**خامساً:** يشكل (المواطنون) حجر الزاوية في أي مشروع للحكومة الإلكترونية، لذا فإن التوجه نحو المواطن وتهيئته ليكون الطرف الآخر في هذا - العقد الإلكتروني - بحاجة إلى مجهودات كبيرة مبكرة وسابقة ولازمة للتطبيق وفي مجالات عديدة (توعوية، تدريبية وتعليمية، اتصالية وتقنية تشاركية..) وهذه بالتأكيد ليست مهمة المؤسسات المبحوثة فقط بقدر كونها مسؤولةية أطراف حكومية عديدة ومؤسسات من المجتمع المدني والقطاع الخاص .

**سادساً:** ضرورة دراسة وتحديد المجالات التي ينبغي البدء بها في تطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات من تحقيق إصلاح جدي لعملية الحكومة نفسها وتكوين عمليات جديدة تكون بمثابة إحداث تغيير جذري في أساليب عمل الحكومة وبخاصة مع المواطنين .

**سابعاً:** ضرورة الإسراع بتهيئة وإعداد وتوزيع الكفاءات المطلوبة الإدارية والتخطيطية والقيادية القادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية وفي كافة المستويات الإدارية والقطاعية وليس في الوزارة المعنية بتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية فقط أو عدد من الوزارات والمؤسسات .

**ثامناً:** ضرورة عدم تجاهل حقيقة أن الحكومة الإلكترونية هي عمل استثماري استراتيجي وليس بنداً انفاصياً في الموازنة العامة ومع محدودية الموارد لا بد من مراعاة اعتبارات العائد والاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

**تاسعاً:** ضرورة إقامة أشكال من التحالف والشراكة بين الحكومة وجمهورها (القطاع الخاص) لا يقف عند التبادل الإلكتروني والمعاملات التجارية الإلكترونية، وإنما بالاستشارة وتبادل الأفكار وال الحوار والعمل البناء وتجسيد ذلك في هيئات ومجالس ولجان ومشاريع مشتركة .

**عاشرأً:** توصي الدراسة بضرورة توجه الباحثين والأكاديميين إلى تناول أبعاد أخرى ذات صلة وما زالت بحاجة إلى بحوث معمقة مثل الفجوة الرقمية، المعرفة الإلكترونية، إدارة السجلات الحكومية، المشاركة في الحكومة الإلكترونية، تسويق الحكومة الإلكترونية، الثقة والخصوصية والأمن، الشفافية، إدارة القوى البشرية والحكومة الإلكترونية...



## المراجع:

- أحمد، مروة، ٢٠٠٢ ، «إمكانية تطبيق الحكومة الالكترونية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي في الأردن»، المؤتمر السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة فيلادلفيا ، الأردن (١٨-١٦ نيسان).
- حسن، محمد حربي، ٢٠٠٢ ، «استراتيجيات الحكومة الإلكترونية - نموذج مقترن للوطن العربي»، معهد الإبداع للعلوم والإدارة ، ص ٣٠-١ .
- جبر، محمد صدام، ٢٠٠٢ ، «الموجة الالكترونية القادمة: الحكومة الالكترونية»، الإداري، السنة ٢٤، العدد ٩١، ديسمبر، ص ١٦٧-٢٠٩ .
- الاسكوا ESCWA، ٢٠٠٢، «بناء القدرات في تطبيقات مختارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الدول الأعضاء في الأسکوا» ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، ص : ٩٤-١ .
- العلاق، بشير عباس، ٢٠٠٤ ،«الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق - مدخل تسويقي استراتيجي» ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص: ٢٦٩-٢٧٨ .
- العتيبي، علي عبد الله ، ٢٠٠٤ «معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية من وجهة نظر العاملين في القطاع الحكومي الأردني» ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة .
- العواملة، نائل، ٢٠٠٢ ، «الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة : دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر»، مجلة دراسات - العلوم الإدارية، مج ٢٩ ، ع ١ ، ص: ١٤٦-١٦١ .
- Caldow, Janet, 2000, "E-Government: A Go - to- Market strategy ", Institute for Electronic Government, IBM corporation, PP. 1-6.
- Carter, Lemuria & France Belanger, 2005 , The utilization of e-government services : Citizen trust , innovation and acceptance factors , " information systems journal , January , Vol . 15, No. 1, PP. 5-25.
- Chaudhry , Vivek & et al., 2002 , "The E-Government Handbook for developing Countries " Center for Democracy & Technology , The world Bank , Washington , Dc , Nov . PP. 1-33



- Ciborra, Claudio& Diego D. Navarra, 2005, " Good Governance, Development Theory, and Aid Policy: Risks and Challenges of E-Government in Jordan", *Information Technology for Development*, Vol. 11 (2),pp. 141-159
- Clark, Eugene, 2003," Managing the transformation to E-Government An Australian perspective ", *Thunderbird international Business Review*, Vol. 45 (4), July, PP. 377-397.
- Deakins, Eric & Stuart M.Dillon, 2002, "E-government in New Zealand: the Local authority perspective ", *the international journal of public sector management*, Vol. 15 (4/5), PP. 375-398.
- Halden Wang, Christian Van, 2004, "Electronic Government and Development ", *The European journal of Development Research*, summer, Vol. 16, No. 2, PP. 417 - 432.
- Huang, Wayne &et al., 2002, "An empirical Investigation of the Adoption of E-Government in Australian citizens: some unexpected Research Findings ",*The journal of computer information system* , Vol . 43 (1 ),pp.15-22.
- Jorgensen, Daniel J. & Susan cable, 2002, "Facing the challenges of E-Government: A case study of the City of Corpus Christi, Texas ", *SAM Advanced management journal*, Vol. 67 (3), summer, PP. 15-30.
- Mete, Yildiz, 2004, "peeking into the back - box of e-Government: Evidence from turkey ", PhD. Dissertation, Indiana University.
- Pacific council on International policy - The working group on E-Government in the Developing world, 2002, "Roadmap For E-



Government in the Developing world ", Los Angeles , April , PP . 1-30.

- Pons, Alexander, 2004, "E-Government for Arab Countries", Journal of Global information Technology management, Vol. 7(1), PP. 30-46.
- Silic, Marin & et al., 2002, "Action Plan e-government up to 2004 ", Government center for informatics, Ljubljana, oct., PP. 1-31.
- Tat-Kei Ho, Alfred, 2002 , " Reinventing local Governments and the E- Government Initiative " , public Administration Review , Vol. 62 (4) , July/Aug , PP.434-444 .
- Vriens, Dirk & Jan Achterbergh, 2004, "Planning local E-Government", information systems management, Vol. 21, (1) , Winter, PP . 45 - 57.



أثر تطبيق نظام التكاليف على  
أساس الأنشطة (ABC) على ربحية  
الأقسام الإنتاجية بشركات التأمين :  
حالة دراسية





# أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ربحية الأقسام الإنتاجية بشركات التأمين: حالة دراسية

د. سعيد محمد سعيد الجومي

محاسب، مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، سلطنة عمان

د. عبد الجيد الطيب شعبان الفار

عميد كلية الاقتصاد، جامعة السابع من إبريل، الزاوية، ليبيا

## ملخص :

نظراً لأهمية قطاع التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية، وندرة الدراسات - على حد علم الباحثين- التي تناولت موضوع نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity-Based Costing (ABC) بالتطبيق على الشركات المنتمية لهذا القطاع في البيئة الأردنية، فإن هذه الدراسة تهدف من خلال عدة محاور إلى التعريف النظري بجوانب متعددة لمفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة الذي جاء بوصفه بديلاً عن الأنظمة التقليدية، التي تعرضت في عقد الثمانينيات من القرن الماضي لانتقادات شديدة لاسيما فيما يتعلق بمشكلة التكاليف غير المباشرة، وهذه الجوانب هي : عرض موجز لمحددات تحليل التكلفة التقليدي ومراحل تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة والمزايا، والفوائد المتأتية من تطبيقه.

واستندت هذه الدراسة إلى عرض حالة تطبيقية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة على إحدى شركات التأمين الأردنية وذلك لبيان أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ربحية الأقسام الإنتاجية في الشركة موضوع الدراسة.

وقد أظهرت نتائج تطبيق نظام (ABC) وجود فروقات جوهرية في ربحية الأقسام الإنتاجية بالشركة بين النظام المتبعة (الحالي) ونظام (ABC) حيث بلغت معدلات التغير في ربحية الأقسام الإنتاجية كالتالي : قسم التأمين البحري (٥٪١٠١)، وقسم تأمين الحريق والتؤمنيات العامة (٥٪١١)، وقسم تأمين السيارات (١١٪٢)، وقسم التأمين الطبي (٪٩٨)، الأمر الذي دفع بالباحثين نحو توصية الشركة بإعادة النظر في نظامها التكاليفي لتوزيع المصروفات الإدارية والعمومية، المستند على نسبة الأقساط المتحققة إلى إجمالي الأقساط، وهو الأساس المتبعة في



معظم شركات التأمين بناء على المعلومات التي حصل عليها الباحثان من هيئة التأمين وبالاستناد إلى نتائج دراسة (منير شاكر، ٢٠٠٢).

### مقدمة :

إن التغير السريع والمتواصل في بيئه الأعمال أدى إلى تشكيل قوى ضغط على إدارات الشركات في مختلف المجالات الصناعية والخدمية، وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة والتدخل الحكومي في تحديد الأسعار، والتطور السريع في التقنيات والتكنولوجيا، وتعدد قنوات التوزيع نتيجة لتوفر الفرص لدخول الأسواق العالمية.

وبما أن جميع المنشآت تهدف إلى تعظيم ربحيتها سواء كان ذلك في المدى القصير أو الطويل وحتى يتم لها ذلك فإنها تسعى لضمان استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أفضل قيمة ومنفعة بأقل كلفة ممكنة.

إن الطرق التقليدية لمحاسبة التكاليف، المعدة لأجل النماذج التقليدية للأعمال (والتي تتميز بعدد قليل من الأنشطة الداعمة والخدمية ، والافتقار إلى التكنولوجيا الحديثة ... الخ)، لا تقدم المعلومات اللازمة، والمساعدة للإدارة في هذا الشأن، إذ إن نماذج الأعمال المقدمة والتي تشمل الأحداث المحيطة بالقنوات المتعددة والمنتجات المتنوعة لا تحصل على - أو لا تجد - الدعم المناسب لها عبر محاسبة التكاليف التقليدية.

تحليل التكلفة باستعمال نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة - (Activity Based Costing) في إدارة التكاليف، ولأغراض التخطيط والتحليل والرقابة وتقييم الأداء، يوفر وسيلة للإطلاع على النفقات من زاوية جديدة، لأنه يعطي صورة أوضح عن هيكل التكاليف الخاص بالمنشأة.

وهذا النظام يركز على الأنشطة وليس على المسؤوليات، ولذلك فإنها تستبعد في عملية مراجعة التكلفة الجانب الشخصي المتعلق بالمسؤول عن إنفاقها، كما أنه يمكن الإدارة من تقييم الأنشطة المنجزة من خلال مستوى ونوعية الخدمة أو جودة السلعة المقدمة، والعوامل المسيبة في حدوث التكلفة، ولذلك فإنه يشكل أساساً للتحليلات الخاصة بالتكلفة ويسهل اتخاذ القرارات على أساس قيمة النشاط المعنى للشركة مقابل التكلفة التي تتکبدها بسببه.



والصناعة التأمينية ليست في منأى عن هذه الظروف والضغوط إذ نجد أن إدارات المنشآت التأمينية تتعرض لضغوط تكمن وراء سعيها لتحقيق أهدافها المرتبطة بعملية تخفيض التكلفة وتعظيم الربحية، وعموماً هناك نقص في معلومات النظم الإدارية والمالية الخاصة بالكشف عن الفرص واصطيادها من أجل تحسين التكاليف.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور رئيسة هي:

- **المحور الأول :** منهجية الدراسة.
- **المحور الثاني :** الإطار النظري.
- **المحور الثالث :** الحالة الدراسية التطبيقية وتحليل ومناقشة النتائج.
- **المحور الرابع :** الاستنتاجات والتوصيات.

## منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة :

يشغل قطاع التأمين دوراً حيوياً في بيئه الأعمال والاقتصاد الأردني، وترتبط خدماته بشريحة واسعة من المواطنين ومنشآت الأعمال في مختلف القطاعات وتتنوع هذه الخدمات بين ما هو إلزامي وما هو اختياري الأمر الذي دفع بالكثيرين نحو الاستثمار في هذا القطاع مما زاد من حدة المنافسة ودفع بشركات هذا القطاع نحو السعي إلى تطوير نمط أداء الأعمال عن طريق الاستخدام المكثف للتكنولوجيا والموارد البشرية ، وبسبب طبيعة الصناعة فإنه يلاحظ أن هناك تزايداً في الأنشطة الخدمية الداعمة لمنتجات التأمين مما يؤدي إلى زيادة التكاليف غير المباشرة (المصاريف الإدارية والعمومية).

نجد في المقابل أن هذه الشركات لم تطور أنظمتها التكاليفية لتواكب هذا التغير في بيئه أعمالها، إذ اتضح للباحثين أن معظم شركات التأمين تقوم بتوزيع المصاريف الإدارية والعمومية على أقسام التأمين المختلفة على أساس الأقساط المحققة لكل قسم منسوباً لإجمالي الأقساط، ويعد هذا الأسلوب حكمياً (Arbitrary) في التوزيع، إذ لم يكن مراعياً لحجم الاستخدام الفعلي من المصاريف الإدارية والعمومية من قبل الأقسام التأمينية ومن ثم لا يمكن للشركة أن تحدد ربحية كل قسم من هذه الأقسام بشكل سليم بسبب أن هذه الربحية تم احتسابها بناء على



تقديرات حكمية (اعتراضية) لا تراعي المبدأ الأساسي القائم على ربط السبب بالنتيجة.

وعليه، يرى الباحثان ضرورة تسليط الضوء على مدى تأثير تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على عملية توزيع المصارييف الإدارية والعمومية في شركات التأمين الذي يعمل على التخلص من مشكلة التحميل الحكمي للتکاليف غير المباشرة (المصاريف الإدارية والعمومية) وبيان أهمية هذا النظام وفاعليته.

### **أهمية الدراسة :**

تكمّن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على مدى إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في شركات التأمين الأردنية، خاصة مع ندرة الدراسات في هذا المجال في البيئة الأردنية.

### **أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بأهم سمات وقواعد وفوائد نظام التكاليف على أساس الأنشطة، وعمل دراسة تحليلية لأسباب ظهوره ومراحل تصميمه إذ إنه من المتوقع أن يعطى إجابة مشكلة توزيع المصروفات الإدارية والعمومية في شركات التأمين كونه يمثل تحدياً للأساس الحالي المتبع من قبل شركات التأمين الأردنية.

### **فرضية الدراسة :**

انطلاقاً مما سبق طرحة في المقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها فإن الفرضية الأساسية التي يستند إليها الباحثان هي أن النظام الحالي المتبع، والقائم على توزيع المصارييف الإدارية والعمومية على أساس الأقساط المتحققة لكل قسم منسوبياً لجمالي الأقساط لم يعد ملائماً في ظل التغيرات البيئية والتطور التقني الكبير، وفي ظل المنافسة الشديدة لتزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الملائمة كحساب ربحية الأقسام والحصول على المعرفة التنظيمية الكافية وتحديد تكلفة كل قسم.



يساعد نظام التكاليف المبني على الأنشطة على توضيح بنية التكاليف بشكل أكثر دقة من خلال تحديد التكلفة على أساس النشاط والتركيز على الأنشطة كونها أغراض تكلفة أساسية واستبعاد الأنشطة غير الضرورية، مع إمكانية تسعير الخدمات المقدمة بشكل دقيق ومستمر.

### عينة الدراسة :

بعد أن تم تحديد قطاع التأمين بوصفه مجتمعاً للدراسة، تم إتباع القنوات الرسمية وذلك في إطار تحديد عينة الدراسة، إذ قام الباحثان بزيارة هيئة التأمين كونها الجهة المشرفة والمنظمة للقطاع، ومن خلال هذه الزيارة تم توجيه الباحثين نحو عدد من الشركات التي لديها الاستعداد للتعاون نظراً لحساسية البيانات اللازمة لإعداد هذه الدراسة. وبعد زيارة هذه الشركات، تم التوصل إلى اتفاق مع الشركة<sup>x</sup> موضوع الدراسة من بين الشركات المقترحة التي أبدت استعدادها التام لتوفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة وتوجيه المختصين بها نحوبذل كل الجهود الممكنة لتسهيل مهمة الباحثين وقد تم تقديم البيانات والمعلومات الفعلية الخاصة بعام (٢٠٠٣).

### الدراسات السابقة :

تشهد المحاسبة الإدارية منذ منتصف الثمانينيات تطورات جذرية في أسسها ومبادئها ومن أوائل الذين أسهموا بشكل كبير في عملية التطور هذه، هو أستاذ المحاسبة (Robert Kaplan) في جامعة هارفرد وزملاؤه (Kaplan , 1984) في جامدة هارفرد وزملاؤه.

وقد كانت ذرة التطور في هذا المجال بتقديم (Cooper and Kaplan , 1988) طريقة حساب التكاليف المبني على أساس الأنشطة في أواخر الثمانينيات.

لقد تلقى نظام التكاليف على أساس الأنشطة قبولاً فورياً في المنظمات الصناعية والخدمية وتبعتها المؤلفات المهنية ، بعرض أعداد من التقارير حول مدى نجاح استخدامها. وفي هذا الإطار، سوف يتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمنشآت التأمين:

يتناول (Mohan & Patil,2003) في تقريرهم العوامل التي تدفع شركات التأمين نحو إعادة النظر في التكاليف الحقيقة لأعمالها، حيث إن هناك تناقصاً في هوماش الربحية وتزايد



في كلفة اكتساب الزبائن الجدد. وفي إطار هذه العملية، نجد أن الطرق التقليدية في محاسبة التكاليف لا تساعد إدارة الشركات للوقوف على حقيقة الوضع، لأنها تمد الإدارات بمعلومات مضللة ناتجة عن الاستناد إلى طرق غير واقعية لتحمل التكاليف.

ويؤكد (Mohan & Patil) أن نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة يؤمن أداة فعالة للتغلب على نقص المعلومات، إذ إنه يمكن أن تقدم التحليلات التي يوفرها حساب التكلفة على أساس الأنشطة الحل لكثير من قضايا الأعمال التي تواجهها صناعة التأمين.

وفي إطار مناقشة المنافع المتأتية من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، تضمن التقرير عرض ثلاث حالات عملية بالتطبيق على الشركات المنتسبة للصناعة. وفيما يلي ملخص لهذه الحالات:

#### **الحالة العملية (١): شركة تأمين متعددة الخطوط (إحدى الشركات الكبرى في كندا)**

تقدم الشركة خدمات التأمين الفردي والجماعي على الحياة ، وخدمات التقاعد الجماعية وخدمات إدارة المنافع، ويعمل قسم المطالبات على تعطية مطالبات الأسنان والأدوية والمتابعة القضائية للمطالبات. وقد واجهت الشركة تزايداً في حدة المنافسة ومطالبات الزبائن مما أدى إلى تناقص هامش الربح بسبب زيادة التكاليف وتناقص العائد لكل وحدة. وفي ظل هذه الظروف أجبرت الشركة على ما يلي:

- تحفيض التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لمعالجة المطالبات.
- زيادة وقت متابعة المطالبات.

وبعد إجراء مراجعة سريعة، أدركت الشركة أن مراكزها المختلفة استخدمت إجراءات ومقاييس مختلفة لنفس العمليات، وكذلك وجدت تفاوتاً في الوقت والموارد المستخدمة بين المراكز ولنفس العمليات.

أظهرت الدراسة التي أجريت في الشركة بواسطة تحليل ABC وجود فوارق مهمة في تكاليف النشاط **activity costs** وتكاليف العملية **process costs** ، ودورة الزمن **cycle time**، وأحجام الصفقات **transaction volumes** وتكاليف الوحدة **unit costs** داخل نفس الموقع وعبر الواقع المختلفة، وهذا يشمل:



- ❖ تتفاوت تكاليف الوحدة في النشاط نفسه بمقدار يزيد عن ٣٠٠٪ بين مختلف المراكز.
- ❖ تتفاوت تكاليف الوحدة بحسب نوعية المطالبة وخبرة المقدر\*
- ❖ وجدت فوارق هائلة في الفعالية لمراكز المعالجة المختلفة ومراكز الاتصال.
- ❖ كان لدى بعض الواقع مقدرة على معالجة نفس العدد من المطالبات بأقل عدد من الموظفين من غيرها.
- ❖ ساعدت عملية المقارنة بالترقيم Benchmarking ، الشركة في تحديد المستوى الحالي للفعالية مقارنة بالمستوى الأكثر ملاءمة.
- ❖ ساعدت تكاليف النشاط والأداء activity costs and performance إدارة العمليات في تقدير القيمة الصحيحة للأنشطة المنجزة ضمن operations management مطالبات المجموعة.

لقد أدخلت تدابير علاجية لمساعدة الشركة على تحقيق تخفيضات ملموسة في تكاليف التشغيل ضمن مساحة معالجة المطالبات ، إذ إن المقدرة على مقارنة الأنشطة المنجزة في الواقع المختلفة أتاحت لإدارة العمليات أن تبني أفضل الممارسات في كل موقع سعيًا منها لتحقيق النتائج المرجوة.

### **الحالة العملية (٢) : ثاني أكبر شركة تأمين للأفراد والجماعات في الولايات المتحدة**

أنشأت الشركة منذ بداياتها دورة أعمالها من خلال شبكة واسعة من سamasرة الشركات والأفراد المستقلين. ومع هذا، كان العمل في التأمين الفردي متغيراً، واستطاعت الشركات المنافسة بعرض أسعار أرخص عبر التسويق المباشر، والانترنت وغيرها من القنوات الفعالة، فنجم عنه خسارة في فرص النمو عند كبار الشركات. وفي هذا الإطار، حاولت الشركة تغيير استراتيجيتها لكي تصبح شركة متعددة القنوات ومتعددة المنتج.

ولتحقيق ذلك، دشنّت الشركة مبادرة نمو واسعة وعندما عملت على إعادة تقييم عملياتها احتاجت إلى حل يمكنها من الكشف عن التحسينات في المناطق المهمة لعملياتها، بحيث يساعد الإدارة العليا في التغلب على القصور المؤسسي corporate inertia والمقاومة في resistance بعض النقاط. وكحاله اختبارية، قررت الشركة إجراء عملية التطبيق الاختباري على بوالص تأمين الحياة، فاحتاجت لأداة تمكّنها من فهم ما تكلفه العملية حالياً وما يمكن أن تكلفه في المستقبل المنظور. وباستخدام نظام ABC، استطاعت الشركة معرفة نقاط الإعاقة الرئيسية في العملية وكذلك استطاعت أن تشطب عدداً من الأنشطة في مراكز العمليات process centres الذي نتج عنه تخفيض مطالبات العمالة.



لقد دفع نجاح نظام ABC الاختباري بالشركة إلى الشروع في استخدام أوسع لتمثيل وتحليل عمليات التشغيل وذلك لكي تحدد التحسينات المطلوبة وتتجزأها.

### الحالة العملية (٣) : شركة تأمين Global

قررت شركة تأمين Global استخدام نظام ABC لأغراض الضريبة - أي تحديد طريقة التخصيص لأغراض تعسیر التحويلات الخارجية. external transfer pricing ومع ازدياد حدة التدقيق والذي أصبح القاعدة في كثير من القضايا المالية الكبرى، أرادت هذه الشركة التأكد من أن نفقاتها على الفروع الخارجية دقيقة ويمكن الدفاع عنها أمام السلطات الضريبية، وقد ضمن نظام ABC بأن جميع الخدمات المقدمة للفروع الخارجية تجري متابعتها عبر نظام ABC فتتجزأ عنه نفقات عائدة للمنفعة الاقتصادية economic benefit التي يتلقاها المستلم وكانت المحصلة النهائية أن تمكنت المجموعة من تخفيض معدلات الضريبة الفعلية.

### دراسة (منير شاكر، ٢٠٠٢) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الحدود التي تقوم فيها شركات التأمين الأردنية باستخدام أنظمة محاسبة التكاليف بشكل عام ونظام التكاليف على أساس الأنشطة بشكل خاص في تخصيص ومراقبة تكاليفها والاستفادة منها في تخفيض هذه التكاليف، وهدفت أيضاً إلى تحديد المعوقات الأساسية التي تحول دون تطبيق النظام المذكور بشكل عام ولتخفيض التكلفة بشكل خاص. وتناولت الوسائل والخطوات الضرورية لتطبيق نظام معلومات الأنشطة لأغراض تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، حيث وضح عملياً أن نظام ABC يمكن أن يستخدم في شركات التأمين لعدة أغراض، ويمكن أن يساعد الإدارة على تخفيض التكلفة إضافة إلى إمكانية التخطيط والرقابة.

وفي دراسة (Cane & Meyer, 1993) تم وصف عملية تنفيذ محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بوصفه نظاماً في شركة Fireman Fund التي تمثل واحدة من أكبر شركات التأمين الأمريكية.

لاحظ الباحثان أن هناك ندرة في الدراسات الخاصة بنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في قطاع التأمين في البيئة الأردنية العالمية ووفرتها في قطاع الصناعة مع امتدادها لقطاعات أخرى (قطاع الخدمات المالية وقطاع الإتصالات والقطاع الصحي) ويمكن الإشارة هنا



إلى عدد من هذه الدراسات: (مؤيد الفضل ، ١٩٨٨) ، و(سعيد الهمباوي، ١٩٩٥) ، و(نصر عبد الكريم، ورشيد الكخن ١٩٩٧)، و(حسين عيسى، ١٩٩٧)، و(أحمد يوسف، ١٩٩٨)، و(عماد الشيخ، ٢٠٠١)، و(مها ريحاوي، ٢٠٠٢).

(Cooper & Cooper , 1991). (Lee, 1990). (Sephton & word , 1990)  
(Kaplan , .(Lewis , 1991). (Sharp & Chistensen , 1991).Kaplan , 1991)  
(Hobdy & Sharman.(Nelson , 1992). (Hardy & Hubbard , 1992).1992 )  
(Shim and Stagliano.(Briers , et. al., 1997). (kennedy , 1996) ., 1994)  
(Kaline, 2000). (Horngren , et. al., 2000) ., 1997) .( Baker, 1998)

## الإطار النظري

: (Limitations of Tradition Cots Analyses)

انطلقت أغلب الدراسات والأدبيات عند عرض ومناقشة موضوع احتساب التكلفة على أساس الأنشطة من انتقادات نظم محاسبة التكاليف التقليدية، وتم التعرض لها بالتفصيل. ويرى الباحثان أن عملية إعادة تحليل النظم التقليدية لمحاسبة التكاليف سيكون نوعاً من التكرار غير المجدى، وعليه سيكتفى الباحثان بعرض موجز لأهم هذه الانتقادات:

- يعتقد الكثيرين في إطار النظام التقليدي لحساب التكاليف، أنه طالما بقي العائد من المبيعات الحدية متتجاوزاً التكلفة الحدية فإن ذلك سوف يعمل على المساهمة في تقطيع التكاليف الثابتة، وأن قيمة المبيعات الحدية ستعمل على استرجاع التكاليف غير المباشرة. وإذا كانت المبيعات في تزايد، فإن معظم الإدارات تعتبر أن قيمة هذه المبيعات عبارة عن أموال متوفرة فعلاً، وهذا ما تفصح عنه الأرقام المحاسبية وتؤكده. ويكون هذا الأمر صحيحاً عندما تكون التكاليف الثابتة ثابتة بالفعل، ولكن الواقع يقول عكس ذلك، حيث يتم تجاهل هيكل التكاليف الثابتة الذي تمثل فيه التكاليف العائدة للعنصر البشري بما لا يقل عن ٧٠٪ سواء كان ذلك في شكل مرتبات أم مكافآت وامتيازات... الخ. وأن اعتبار مثل هذه التكاليف ثابتة ينطوي على تضليل وأن قيمتها في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات تبقى موضع شك.



٢- درجت العادة في صناعة الخدمات المالية أن يتم تحديد الربحية عن طريق تخصيص التكاليف، وهذا التخصيص للتکاليف لا يعطى تقسيراً للموارد الفائضة، ولا الموارد المنقوصة الاستخدام، لأنه لا يمكن التعرف على هذه الموارد من خلال هكذا أنظمة.

٣- تعمل محاسبة التكاليف التقليدية على توزيع التكاليف غير المباشرة (تكلفة مراكز الخدمات) على نحو اعتباطي أو حكمي باستخدام عدد من الطرق التقليدية، أهمها الطريقة التبادلية Reciprocal Method . ويتم من خلالها استخراج تقارير ربحية خطوط الإنتاج، حيث إن هذه الطرق تتجاهل تعقيدات الأنشطة وعدم قياس تكلفتها مما يؤدي إلى التشويه في المعلومات المضمنة بهذه التقارير. ومن الممكن أن تكون هذه الطرق مقبولة في ظروف الشركات الصناعية، إلا أنها لا تكون ذات جدوى مع الصناعات الخدمية التي تتميز بدوره عمر طويلة للزيون مثل التأمين على الحياة.

٤- تفترض الطرق التقليدية وجود عدد محدد من مجموعات التكلفة على اختلاف الأنشطة واستخدام بعض المقاييس المرتبطة بالحجم لتحميل التكاليف. وهي بهذا تفترض أنه عندما يتضاعف عدد الوحدات المنتجة من منتج معين، فإن التكاليف المستهلكة من التكاليف غير المباشرة سوف تزداد وتتضاعف حسب معدل التحميل رغم اختلاف العوامل المساعدة أو المحركة للتکاليف.

٥- الأنظمة التقليدية لا تخدم عملية الرقابة وقياس التكلفة بشكل دقيق بسبب:

- أ- التأخير في الفترة الزمنية بين طلب التقارير المالية والانتهاء منها، وتحليل الانحرافات.
- ب- الاهتمام بالنتائج المالية الإجمالية دون الاهتمام بالأنشطة الفعلية التي كانت السبب في هذه النتائج .

### **نظام التكاليف على أساس الأنشطة : Activity Based Costing (ABC)**

إن (ABC) هي عبارة عن طريقة قياس التكلفة والأداء للنشاطات والموارد وأهداف التكلفة، حيث تعمل على تخصيص الموارد على الأنشطة والأنشطة على أهداف التكلفة بناءً على استخداماتها وبيان العلاقات السببية لمحركات تكلفة للأنشطة. وعليه، تحول الاهتمام من خلال نظام (ABC) إلى التكاليف وأسبابها بواسطة لفت الانتباه إلى العمليات والأنشطة التي تؤدي فيها.

وفيما يلي استعراض خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة:



## خطوات تصميم نظام (ABC) :

**الخطوة الأولى: تحديد الأنشطة** : ويتم في هذه الخطوة تحديد جميع الأنشطة التي تستهلك الموارد الازمة لانتاج منتج معين أو خدمة معينة وتصنيفها إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة، ويعرف النشاط بأنه عملية، أو مجموعة العمليات والإجراءات التي تعالج المدخلات، وتنتج المخرجات ومدى تفاعل النشاط مع الأنشطة الأخرى في المشروع، وتعد هذه الخطوة مهمة في عملية تصميم النظام (Cooper and Kaplan 1999).

ويعرف النشاط أيضا بأنه العملية التي يكون لها نقطة بداية ونقطة نهاية والتي تحتاج إلى مدخلات يتم إضافة قيمة لها حتى يتم تحويلها إلى مخرجات.

وهناك أربعة أنشطة عامة:

١- **أنشطة المدخلات (Inputs Activities)** : وهي البيانات والماد المستخدمة في إنتاج مخرجات المنشأة. وهي هيكل المنظمة ووظائفها ومهامها ومنها شراء المواد الأولية والمعدات، ودراسة السوق، وتدريب العاملين، ونشاط البحث والتطوير، أي أن المدخلات هي الأنشطة المتعلقة بالاستعداد لصناعة المنتج.

٢- **أنشطة التشغيل (Process Activities)** : وهي الأنشطة المتعلقة بصنع المنتج، وتشمل كافة أنظمة المنظمة وإرشاداتها، وتشمل نشاط كل العمال والآلات والمرافق والمواد لإحداث التحول والتغيير ونشاط تخزين بضاعة تحت التشغيل.

٣- **أنشطة المخرجات (Output Activities)** : وهي المعلومات أو المنتجات التي أنتجها النشاط مثل أنشطة تسليم البضائع، ونشاط البيع وأنشطة خدمات ما بعد البيع وإرسال فواتير للمدينين.

٤- **أنشطة إدارية (Administration Activities)** : وهي جميع الأنشطة التي تعمل بشكل دائم مع الأنشطة الثلاثة السابقة مثل إدارة الأفراد، والدائرة القانونية، والخدمات الإدارية العامة، ونشاط خدمة المحاسبة.

**الخطوة الثانية : تحديد مراكز النشاط :**

بعد تحليل قيمة العملية، يتم وضع كافة الأنشطة الازمة لانتاج منتج معين في خريطة تدفق



الأنشطة. فإذا كان عدد الأنشطة قليلاً فإنه يمكن تخصيص تكلفة كل نشاط مباشرة على المنتجات، أما إذا كان عدد الأنشطة كبيراً يتم تجميعها بما يسمى مجمع الكلف (cost pool) وتعامل على أنها مراكز نشاط مستقلة، ويستخدم موجه تكلفة واحد لهذا المركز.

وللحصول على دقة عالية في تحديد التكلفة، تقسم الأنشطة إلى أربعة مستويات من الأنشطة، ثم يعاد تقسيمها على مراكز أنشطة محددة. وهي كما يلي:

#### ١- أنشطة على مستوى الوحدة :Unit-level Activities

وهي التي يتم أداؤها في كل مرة تنتج فيها وحدة الإنتاج وهي كل الموارد التي يتم استخدامها على أنشطة أُنجزت لكل وحدة منتجة أو خدمة مقدمة. ومن مراكز الأنشطة (أنشطة الآلات، أنشطة الصيانة، أنشطة العمل) ومن أمثلة محركات التكاليف (ساعات عمل الآلات، ساعات العمل البشري، عدد وحدات المخرجات).

#### ٢- أنشطة على مستوى دفعه الإنتاج :Batch-level Activities

وهي الأنشطة التي يتم أداؤها لدعم إنتاج كل نوع من أنواع المنتجات، وتعلق بدفعه الإنتاج وليس بوحدة واحدة. ومثال ذلك، نجد أن عملية إعداد الآلات تتعلق بدفعه الإنتاج سواء تم إنتاج (١٠٠) وحدة أم (١٠٠٠) وحدة ، ومن أمثلة محركات التكلفة (عدد ساعات إعداد الآلات ، عدد أوامر شراء مواد المناولة).

#### ٣- أنشطة على مستوى المنتج (دعم المنتج) :Product-sustaining Activities

وهي الأنشطة التي يتم أداؤها لدعم إنتاج كل نوع من أنواع المنتجات، وتنشأ نتيجة الحاجة إلى دعم كل نوع من أنواع المنتجات بهذه الأنشطة. ويمكن أن ترتبط هذه الأنشطة ببعض المنتجات دون بعضها الآخر، ومثال ذلك، تصميم المنتج، فقد يحتاج أحد المنتجات للتعديل لمقابلة مواصفات العملاء دون المنتج الآخر.

#### ٤- أنشطة على مستوى التجهيزات والتسهيلات :Facility-sustaining Activities

وهي الأنشطة التي توفر التسهيلات لعملية التصنيع بصفة عامة للمصنع ككل وتجمع عادة في مركز نشاط واحد وترتبط بالانتاج إجمالاً وتشمل تكاليف نشاط التجهيزات على بنود مثل الخدمات المحاسبية والإدارية والتدفئة والتكييف للمصنع.... الخ.



من الناحية النظرية لا تضاف التكلفة على مستوى التجهيزات على المنتجات، لأن ذلك يتطلب مقاييس مبنية على الحجم حكمية، لذا يفضل عدم تخصيصها على وحدات الانتاج ويجب أن تقتصر في قائمة الدخل للشركة بعد الوصول إلى هامش ربح خطوط الانتاج، ويجب أن تخضع لمسؤولية أعلى مستوى في الشركة (فخر ودليمي ، ٢٠٠٠).

### **الخطوة الثالثة : تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة :**

يتم تحديد التكلفة على أساس النشاط بتخصيص التكاليف مباشرة لمراكز الأنشطة، وبعدها يتم تحميلاها على المنتجات ويتم تخصيص التكاليف على الأنشطة إما بشكل مباشر أو تخصص باستخدام محركات تكاليف محددة (يفضل تعين التكاليف مباشرة على مراكز النشاط كلما أمكن ذلك لتقادي أي تشويه للتكاليف). وتم عملية تخصيص التكاليف على مراكز النشاط بتحليل العلاقة بين حدوث النشاط وتحقيق التكلفة، حيث إن كلفة النشاط تساوي مجموع كلفة الفعاليات المكونة له (ومثال ذلك أن التكاليف المتعلقة بنشاط مناولة المواد تشمل المرتبات، الاستهلاك والعديد من المهام) أو عمل التقديرات الالزمة في حال الضرورة.

### **الخطوة الرابعة : اختيار محركات التكاليف Cost Drivers**

أن عملية تخصيص التكاليف على مراكز الأنشطة تتطلب استخدام محركات التكلفة، حيث يتم أولاً تتبع تكاليف المدخلات إلى مجموع التكاليف في كل مركز نشاط. وكل مجموعة تكاليف تمثل النشاط المنجز في ذلك المركز، حيث تحدد المبالغ الخاصة بكل مركز نشاط حسب موجهات (مسببات) التكلفة المستخدمة. وكلما كان موجه التكلفة المستخدمة ملائماً، كانت النتائج أكثر دقة.

بعد تتبع تكاليف الموارد المستخدمة من قبل الأنشطة في كل مركز نشاط، تأتي عملية اختيار واستخدام محركات التكاليف مع الأخذ بعين الاعتبار سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمحركات التكاليف، وقدرة محرك التكاليف على قياس استهلاك المنتج الفعلي للأنشطة.

إن ربط التكاليف بأسباب حدوثها ثمربط الأنشطة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها وفقاً لمبدأ السببية يعني ألا يكون التركيز منصبًا على التكاليف بعد ذاتها وإنما يجب البحث عن مسببات حدوثها، الأمر الذي يسهل رقابة وتتبع أسباب الحدوث وتوجيه الانتباه نحو هذه الأسباب، وهو ما يمكن من ترشيد التكاليف عن طريق رقابة وتوجيهه لأسباب حدوثها.



إن التكاليف لا يتوقف حدوثها فقط (كما كان متصوراً تقليدياً) على حجم الانتاج أو على العمل المبذول في الأداء وإنما وجدت مسببات ومغيرات أخرى يترتب عليها حدوث التكاليف، ذلك أن وجود هذه الأسباب يؤدي إلى تغيير الطلب على الموارد المتاحة للمشروع ومن ثم تغيير في حجم الموارد المستخدمة المستقلة في الأنشطة والعمليات الإنتاجية، إضافة إلى أن مسببات التكلفة يجب أن تعكس الطلب على الموارد والأنشطة عند مستويات مختلفة للتشغيل والإنتاج، ويجب أن ينتج عن هذه المسببات استخدام للموارد المتاحة وتوظيف لأنشطة، وجمع البيانات المتعلقة بمحركات التكلفة. وتعد هذه من العمليات الشاقة حيث يتم اللجوء إلى التفاصيل الجزئية على مستوى الحسابات والأستاذ المساعد وهي بذلك تكون عملية مستهلكة للوقت ومع ذلك تعد هذه الخطوة مهمة في تطبيق نظام (ABC)، حيث إن أي خطأ فيها سوف ينعكس على النظام ككل.

وعند اختيار محركات التكلفة لمركز نشاط ما يجب على الإدارة التأكد من أنها تقيس بدقة الاستهلاك الفعلي للأنشطة أي ملاحظة الارتباط الفعلي والكبير بين محركات التكلفة والاستهلاك الفعلي والاسترشاد بمعيار السبب والنتيجة في اختيار محركات أو مسببات التكلفة مثلاً نشاط مناولة المواد محرك التكلفة له هو عدد الأجزاء المنالوة.

فلم يعد مسبب التكلفة عدد ساعات العمل مباشرة أو عدد ساعات تشغيل الآلات هو الأساس المناسب لكافة الأنشطة بل يتوقف عدد الموجهات المطلوبة على عدد من العوامل أهمها:

- ❖ مستوى الدقة المطلوبة لتكلفة المنتج ، فكلما ارتفع مستوى الدقة زاد عدد الموجهات المطلوبة.
- ❖ درجة تنوع المنتجات وتنوع حجمها.
- ❖ التكلفة النسبية لمختلف الأنشطة.
- ❖ الترابط الموجود بين الأنشطة.

#### **الخطوة الخامسة : تحديد تكلفة المنتجات :**

بعد حصر الأنشطة الرئيسية التي تسبب التكاليف غير المباشرة، تخصص هذه التكاليف على كل نشاط استناداً إلى ما استهلكه من موارد المنشأة من خلال تحديد مسببات التكلفة على مستوى النشاط، حيث يتم تقسيم التكاليف غير المباشرة في كل مجمع تكلفة نشاط على وحدات مسبب التكلفة العائدة للنشاط فتحصل على معدل تحويل خاص بمجمع النشاط وتحسب كما يلي:



**كلفة الوحدة الواحدة من موجه التكلفة = إجمالي تكاليف النشاط / إجمالي عدد وحدات موجه التكلفة للنشاط.**

يتم تحديد نصيب كل منتج أو أمر تشغيل من مختلف مجموعات التكلفة للأنشطة كما يلي:

**نصيب المنتج من تكاليف كل نشاط = معدل مجمع النشاط × مجموع ما استهلكه المنتج.**

### **مزايا تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة :**

لاستعراض مزايا تطبيق نظام (ABC) قام الباحثان بالإجابة على التساؤل الآتي:

لماذا يتم احتساب التكلفة على أساس الأنشطة ؟ ومن ثم تم عرض مجموعة من المزايا التي تم الإشارة إليها في الدراسات الخاصة بالموضوع. ففي إطار الإجابة عن التساؤل السابق، نجد أن نظام (ABC) يعمل على تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات على أساس موضوعية وعلمية، فهو قادر على توضيح الرؤية لدى متخد القرار المؤسسي خاصة إذا ما تم بذل العناية الالزمة في إطار عملية تطبيقه، فإن نتائجه وبالتالي ستكون نتائج مبهرة. فهي توفر أداة لتسليط الضوء على مناطق عديدة في المنشأة من خلال المعلومات التي يوفرها النظام، الأمر الذي تعكس آثاره الإيجابية على عملية اتخاذ القرار مع الأخذ في الاعتبار مراعاة التكاليف الناشئة من تطبيق النظام، بمعنى، أنه يمكن التضحية بقدر من الدقة في القياس لتتناسب مع منافع تطبيقه، فمن الأفضل أن تكون قريبين من الصواب على الأقل غير مصيبيين على الإطلاق. وتتجدر الإشارة إلى أن نظام (ABC) هو طريقة إدارية تحليلية وليس تطبيقاً محاسبياً جديداً، حيث أنه يقوم على الانتقادات الموجهة لنظم محاسبة التكاليف التقليدية ويعالج أوجه القصور فيها.

إضافة إلى ما سبق، يمكن تقديم عرض للمزايا العملية والمحققة من تطبيق نظام (ABC)، إذ إن مزايا استخدام النظام لا تقف عند هذا الحد وإنما الاستخدام السليم من الممكن أن ينتج عنه مجموعة أوسع من التحليلات للبيانات منها:

**١- تحليل النشاط : يوفر ABC رؤية جديدة حول معلومات احتساب التكلفة، عوضاً عن استهلاك التكاليف، وعليه يجري تحليل النشاط بدلالة كل من خصائصه:**

❖ زمن التحول أو الانقلاب Turnaround Time : وهو الوقت اللازم لإتمام النشاط.

❖ إضافة القيمة Value-add : ما أهمية النشاط في تسليم المنتج النهائي؟ وماذا سيكون تأثير توقفه؟



❖ الإنتاجية Productivity : المخرج المنتج في الساعة (أو أي وحدة زمن من أخرى).

❖ السابق / اللاحق Predecessor/Successor : وهو عبارة عن تحديد أولوية الأنشطة.

٢- المقارنة بالترقيم Benchmarking : يمكن استخدام الأنشطة المدروسة بهذه الطريقة من إجراء المقارنات الخاصة بمركز التكلفة أو المنشأة ككل، فعليه يمكن المقارنة بين مراكز التكلفة في نفس المنشأة أو مقابل منشآت مماثلة في الصناعة أو لخصائص المنتج الرئيسية عند مقارنة دورة الوقت والانتاجية. ففي صناعة التأمين نجد أن عملية المقارنة هذه شائعة جداً من أجل إرضاء الزبائن.

٣- تحليل القيمة المضافة Value-added Analysis : يمكن تحليل الأنشطة إدارة الشركة من تحديد مدى إضافتها للقيمة بالنسبة للمنشأة وعليه يتم استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وذلك من خلال إعادة هندسة الأعمال.

٤- تحليل منحنى S "S-Curve" Analysis : يسمح هذا التحليل بترتيب كل خدمة أو منتج حسب الربحية، وذلك لتحديد أي القطاعات (الzbائن - المنتجات) الأكثر جاذبية. وفي هذا الإطار يتم ترتيب المنتجات حسب المعلومات الناتجة عن حساب تكلفتها بواسطة (ABC) بالمقارنة مع حساب التكلفة التقليدية.

٥- تحليل تجزئة الزبائن Customer Segmentation Analysis : تسمح بيانات نظام (ABC) بإجراء تحليل أكثر دقة لتجزئة الزبائن، يمكن تقسيم الزبائن بناء على معايير متعددة مثل، معدل العمر، وتكلفة الخدمة وليس من الضروري أن يكون الزبون كثير المطالب هو الأكثر ربحية. فباستخدام نظام (ABC) يمكن تقسيم الزبائن بشكل واضح بحيث تتمتع القطاعات الربحية بالتفاعلات النوعية عند نقاط التماس، ويجري ترحيل زبائن التكلفة الخدمية العالية إلى نقاط تماس أقل تكلفة مثل الخدمة الذاتية على الشبكة الالكترونية.

٦- إعادة هندسة الأعمال Business Process Re-engineering : نظام (ABC) مصدر رئيسي للمعلومات، فعندما تُعرض خصائص النشاط أمام الإدارة بشكل واضح، فإن قرار إعادة هندستها Business Process Re- BPR (Engineering) يصبح أسهل.

٧- قرارات الاستعانة بالموارد الخارجية مقابل استخدام الموارد الداخلية "Insource" Versus "Outsource" Decisions : يهيئ نظام (ABC) مصدراً جيداً للمعلومات التي



تساعد على اتخاذ قرارات الاستعانة بالموارد الداخلية أو الموارد الخارجية، وينطبق هذا تحديداً على أنشطة نظم المعلومات مثل دعم أجهزة الحاسوب والبرمجة ... الخ، التي توفر لها مصادر خارجية. ويمكن أن تتم تكلفة البحث الحقيقية لقيام بهذه الأنشطة بدقة من خلال (ABC) بالنسبة للمؤسسات المالية التي تشكل فيها نظم المعلومات مكوناً رئيسياً في ميزانيتها السنوية.

## الحالة الدراسية وتحليل ومناقشة النتائج

### أولاً : الحالة الدراسية :

تقوم هذه الدراسة على بيان أثر تطبيق نظام (ABC) على ربحية الأقسام الإنتاجية التي تمثل خطوط الانتاج للشركة موضوع الدراسة، حيث يوجد بالشركة أربعة أقسام إنتاجية رئيسة بجانب مجموعة من الأقسام الخدمية. والجدول التالي يبين الأقسام الإنتاجية والأقسام الخدمية:

جدول يبين الأقسام الإنتاجية والخدمية بالشركة موضوع الدراسة

الأقسام الإنتاجية	م	الأقسام الخدمية	م
قسم التأمين البحري	١	الإدارة العليا	١
قسم تأمين الحريق والتتأمينات العامة	٢	المحاسبة	٢
قسم تأمين السيارات	٣	الشؤون الإدارية	٣
قسم التأمين الطبي	٤	العلاقات العامة	٤
		نظم المعلومات	٥
		تطوير الأعمال	٦
		التدقيق الداخلي	٧
		الادعاءات وتسويه الخسائر	٨

ولن يتم التطرق إلى تفاصيل الجوانب التنظيمية والإدارية للشركة، ولا إلى حجم رأس المال أو عدد المساهمين، وإنما التركيز على توزيع المصارييف الإدارية والعمومية. وفي هذا الإطار، قام الباحثان باتباع الخطوات الآتية في العرض والتحليل:



## ١- الأسلوب الحالي المتبّع في عملية التوزيع:

تقوم الشركة باحتساب قيمة الأقساط المستحقة للشركة ككل والأقسام كلا على حدة، وتقوم بطرح حصص المعدين والتعويضات المدفوعة والاحتياطيات للوصول إلى صافي الربح أو الخسارة قبل المصاريف الإدارية والعمومية التي تشمل كافة النفقات الأخرى (الرواتب والأجور، وحصة الشركة في الضمان الاجتماعي، والمصاريف... الخ)، التي يتم توزيعها على الأقسام الانتاجية على أساس الأقساط المتحققة لكل قسم منسوباً إلى إجمالي الأقساط. وحيث إن هذه الحالة الدراسية تركز على عملية توزيع بند المصاروفات الإدارية والعمومية فإنه لن يتم التطرق إلى المصاروفات المباشرة التي قامت الشركة بتخصيصها مباشرةً إلى الأقسام الانتاجية. والجدول الآتي يعرض الأسلوب الحالي لتوزيع بند المصاروفات الإدارية والعمومية (عام ٢٠٠٣) ابتداءً من صافي الربح قبل المصاروفات الإدارية والعمومية:

**جدول يبيّن الأسلوب الحالي لتوزيع بند المصاروفات**

البيان	إجمالي المبلغ	البحري	حريق وتأمينات عامة	سيارات	طبي
صافي الربح قبل المصاروفات الإدارية والعمومية	١٤٧٠٨٣٨	١٥٧٢٩٩	٢٨٧٩٤٩	٢٧٨٠٠٩	٦٤٧٥٨١
مصاروفات إدارية وعمومية	(١٠٨٧٢٧٨)	(٤٣٧٤٣)	(١٨١٣٠٤)	(٣٠٩١٥٣)	(٥٥٣٠٧٨)
صافي الربح للأقسام	٢٨٣٥٦	١١٣٥٦	٢٠٦٦٤٥	(٣١١٤٤)	٩٤٥٠٣
+ فوائد دائنة	١٨٣٦٠٠				
- استهلاكات	(١١٦٠١٠)				
صافي ربح الشركة قبل الضرائب	٤٥١١٥٠				



## ٢- تطبيق نظام (ABC) :

وفي هذا الإطار تم إتباع الخطوات الآتية:

**الخطوة الأولى :** تم الحصول على كشف حساب لكل بند من بنود المصاريف الإدارية والعمومية، وبالتعاون مع إدارة الشركة، تم تحديد المصاريف المباشرة لكل قسم من الأقسام الانتاجية والخدمة، وذلك بتتبع كل عملية من العمليات الواردة في كشوف الحسابات. والجدول الآتي يعرض إجمالي التكاليف الفعلية المباشرة لكل الأقسام.

**جدول يبين التكاليف الإجمالية الفعلية المباشرة للأقسام الانتاجية**

البيان	التكلفة
١- قسم التأمين البحري	٣٠٥٥٢
٢- قسم تأمين الحريق والتأمينات العامة	٤٣٤٦٢
٣- قسم تأمين السيارات	٩٣٥٩٤
٤- قسم التأمين الطبي	٢٤٨٣٥١
<b>الإجمالي</b>	<b>٤١٥٩٥٩</b>

**جدول يبين التكاليف الإجمالية الفعلية المباشرة للأقسام الانتاجية**

م	البيان	التكلفة
١	الإدارة العليا	٣٩٨٨٢٥
٢	المحاسبة	١١٤٧٤٦
٣	الشؤون الإدارية	٤٦٦٤٢
٤	العلاقات العامة	٢٧٣٧٠
٥	نظم المعلومات	٢٥٨٥٣
٦	تطوير الأعمال	١٣٥٣٥٩
٧	التدقيق الداخلي	١٦٦٨٦
٨	الادعاءات وتسويقة الخسائر	١١٨٤٨
	<b>الإجمالي</b>	<b>٣٩٨٨٢٥</b>

ملاحظة : تم توزيع بنود الإيجارات والكهرباء والمياه والتداولة على أساس المساحة



**الخطوة الثانية:** سعى الباحثان في هذه الخطوة إلى تحديد الأنشطة الرئيسية للأقسام الخدمية. وفي هذا الإطار، تم الاجتماع بمسؤولي هذه الأقسام. وبعد مناقشة كافة الجوانب الخاصة بكيفية أداء الأعمال في الأقسام المذكورة، قام الباحثان بتحديد الأنشطة الرئيسية. والجدول الآتي يعرض هذه الأنشطة :

النشاط	م	النشاط	م
التدقيق	٢	اعتماد البوالص	١
المعاينة	٤	الإداري والمالي	٢
متابعة التحصيل	٦	البريد	٥
اكتساب الزبائن الجدد	٨	الصيانة	٧
		متابعة الزبائن	٩

**الخطوة الثالثة:** بالاستناد إلى المعلومات التحليلية التي حصل عليها الباحثان في الخطوة الثانية حول أداء الأعمال، قام الباحثان هنا باحتساب التكلفة الإجمالية لكل نشاط وتحديد موجهات التكلفة المناسبة لكل نشاط حتى يتم احتساب معدل التحميل للمصروفات غير المباشرة في الخطوة التالية:

جدول يبين كيفية احتساب معدل التحميل للمصروفات غير المباشرة  
(المصروفات الإدارية والعمومية)

النشاط	تكلفة النشاط الإجمالي	مستوى النشاط	محرك (موجه) التكلفة	ملاحظات	م
اعتماد البوالص	١٩٩٤١٣	الوحدة	عدد البوالص		١
التدقيق	١٠٨٤٦	الوحدة	عدد البوالص	سوف يتم دمجه مع نشاط اعتماد البوالص	٢
الإداري والمالي	١٨٣٣٢١٠	الدفعة	عدد الأفراد		٣
المعاينة	١١٨٤٨	الدفعة	عدد المعاينات	عدد الأفراد الكلي	٤
البريد	١٣٠٨٠	الدفعة	عدد الزيارات	للسنة ٦٢ وعدد الأفراد بالأنماط	٥
متابعة التحصيل	٢٤٢٩٠	الدفعة	عدد الزيارات		٦
الصيانة	٢٥٨٥٣	الدفعة	عدد الطلبات	٣١ الإنتحاجية	٧
اكتساب زبائن جدد	٦٧٦٧٩	الدفعة	عدد الزبائن الجدد		٨
متابعة الزبائن	٦٧٦٨٠	الدفعة	النمو في الأقساط المتحققة		٩

\* هذا الرقم يمثل ما نسبته ٥٠٪ من إجمالي تكلفة النشاط الإداري والمالي، وهي التكلفة التي يمكن تتبعها إلى الأقسام الإنتحاجية وبباقي التكلفة تم تحميلاً للشركة كلها



**الخطوة الرابعة:** في هذه الخطوة تم احتساب قيمة محرك التكلفة لكل نشاط، وذلك عن طريق هذه المعادلة:

$$\begin{array}{c} \text{إجمالي تكلفة النشاط} \\ \hline \text{إجمالي عدد (وحدات) محرك تكلفة النشاط} \end{array}$$

والجدول الآتي يبين قيم محركات التكلفة للأنشطة :

**جدول يبين قيم محركات التكلفة للأنشطة**

اسم النشاط	التكلفة الإجمالية للنشاط	محرك (موجه) التكلفة للنشاط	إجمالي عدد أو وحدات محرك تكلفة النشاط	معدل التحميل للتکاليف غير المباشرة (قيمة المحرك) بالدينار
١. نشاط اعتماد البوالص والتدقيق	٢١٠٢٥٩	عدد البوالص	١٦٦٤٦	١٢,٦٣١ لكل بوليصة
٢. النشاط الإداري والمالي	١٨٣٣٢١	عدد الأفراد	٢١	٥٩١٣,٥٦٥ لكل فرد
٣. نشاط المعاينة	١١٨٤٨	عدد المعاينات	١٩٧٠	٦,٠١٤ لكل معاينة
٤. نشاط البريد متابعة التحصيل	٣٧٣٧٠	عدد الزيارات	١٨٧٢٠	١,٩٩٦ لكل زيارة
٥. نشاط الصيانة	٢٥٨٥٣	عدد الأوامر	٥٣٢	٤٨,٥٩٥٨ لكل أمر
٦. نشاط اكتساب الزبائن الجدد	٦٧٦٧٩	عدد الزبائن الجدد	٢٠٠٤	٢٣,٧٧٢ لكل زبون جديد
٧. نشاط متابعة الزبائن	٦٧٦٨٠	النمو في الأقساط المستحقة	٤٦٧٥٣٨٧	٠,٠١٤٤٧٥ لكل دينار إضافي

\* تم الحصول على إجمالي عدد أو وحدات محركات التكلفة للأنشطة بناءً على البيانات الفعلية للشركة لعام ٢٠٠٣ م



**الخطوة الخامسة:** في هذه الخطوة تم حصر مقدار استهلاك الأقسام الانتاجية من موجهات التكلفة من واقع البيانات الفعلية والجدول الآتي يبين ذلك:

**جدول يبين استهلاك الأقسام الانتاجية من موجهات التكلفة**

<b>الأقسام</b>					<b>النشاط</b>
<b>طبي</b>	<b>سيارات</b>	<b>حريق وتأمينات عامة</b>	<b>البحري</b>	<b>إجمالي عدد أو وحدات محرك التكلفة</b>	
٩٨٨	٣٤٦٨	٤٠٤٦	٧٩٦٤	١٦٦٤٦	اعتماد البواص والتدقيق
١٨	٩	٢	٢	٣١	الإداري والمالي
-	-	١٦٧٠	٣٠٠	١٩٧٠	المعاينة
١٠٦٩٨	٢٦٧٤	٢٦٧٤	٢٦٧٤	١٨٧٢٠	البريد ومتابعة التحصيل
٩٨	١٨٨	١٨٣	٦٣	٥٢٢	الصيانة
٦١٣	٧٥٣	٥١٩	١١٩	٢٠٠٤	اكتساب زبائن جدد
٣١٨٩٩١٠	٧٣١٨٥٩	٦٢٤٠٧٨	١٢٩٥٤٠	٤٦٧٥٣٨٧	متابعة الزبائن

**الخطوة السادسة:** في هذه الخطوة وبناءً على المعطيات التي توصل إليها الباحثان في الخطوات السابقة تم احتساب ربحية الأقسام في الجدول الآتي:



### جدول يبين ربحية الأقسام وذلك حسب نظام (ABC)

الأقسام				إجمالي المبلغ	بيان
طبي	سيارات	حريق وتأمينات عامة	البحري		
٦٤٧٥٨١	٢٧٨٠٩	٣٨٧٩٤٩	١٥٧٢٩٩	١٤٧٠٨٣٨	صافي الربح قبل المصروفات الإدارية والعمومية
(٢٤٨٣٥١)	(٩٣٥٩٤)	(٤٣٤٦٢)	(٣٠٥٥٢)	(٤١٥٩٥٩)	مصروفات إدارية وعمومية مباشرة
					مصروفات إدارية وعمومية غير مباشرة
(١٢٤٨٠)	(٤٦٠٧٩)	(٥١١٠٦)	(١٠٠٥٩٤)	(٢١٠٢٥٩)	اعتماد البواص والتدقير
(١٠٦٤٤٥)	(٥٣٢٢٢)	(١١٨٢٧)	(١١٨٢٧)	(١٨٣٢٢١)	الإداري والمالي
-	-	(١٠٠٤٤)	(١٨٠٤)	(١١٨٤٨)	المعاينة
(٢١٢٥٦)	(٥٣٢٨)	(٥٣٢٨)	(٥٣٢٨)	(٣٧٣٧٠)	البريد ومتابعة التحصيل
(٤٧٦٢)	(٩١٣٦)	(٨٨٩٣)	(٣٠٦٢)	(٢٥٨٥٣)	الصيانة
(٢٠٧٠٢)	(٢٥٤٣٠)	(١٧٥٢٨)	(٤٠١٩)	(٦٧٦٧٩)	اكتساب زبائن جدد
(٤٦١٧٥)	(١٠٥٩٥)	(٩٠٣٥)	(١٨٧٥)	(٦٧٦٨٠)	متابعة الزبائن
١٨٧٣١٠	٣٤٦١٥	٢٣٠٧١٦	(١٧٧٢)	٤٥٠٨٦٩	ربحية القسم
				١٨٣٦٠٩٠	+ فوائد دائنة
				(١٨٣٣١٩)	- مصروفات إدارية وعمومية غير موزعة
				٤٥١١٥٠	صافي ربح الشركة قبل الضرائب



**الخطوة السابعة:** وفي هذه الخطوة تم عرض جدول لربحية الأقسام وفق النظام المتبعة بربحية الأقسام وفقا لنظام (ABC):

جدول مقارنة بين ربحية الأقسام وفق النظام المتبوع مع ربحية الأقسام وفق نظام (ABC)

الأقسـام					البيان
طبي	سيارات	حريق وتأمينات عامة	البحري	لشركة كـل	
٩٤٥٠٣	(٣١١٤٤)	٢٠٦٦٤٥	١١٣٥٥٦	٣٨٣٥٦٠	الربحية حسب النظام الحالي
١٨٧٣١٠	٣٤٦١٥	٢٣٠٧١٦	(١٧٧٢)	٤٥٠٨٦٩	الربحية حسب نظام (ABC)
%٩٨	%٢١١	%١١,٥	%١٠٠,٥	%١٤,٩	معدل التغير في الربحية*

وبطبيعة الحال يمكن الوقوف على مدى مساهمة الأقسام الانتاجية في هامش ربح الشركة كلها والجدول المقارن الآتي يبين أثر تطبيق نظام ABC:

جدول مقارنة بين مساهمة الأقسام الانتاجية \*\* في هامش ربح الشركة كلها وفق النظام الحالي ونظام ABC

الأقسـام					البيان
طبي	سيارات	حريق وتأمينات عامة	البحري	إجمالي	
% ٢٤,٦	(% ٨,١)	% ٥٣,٩	% ٢٩,٦	% ١٠٠	مساهمة القسم لنظام وفق النظام الحالي
% ٤١,٥	% ٧,٧	% ٥١,٢	(% ٠,٤)	(% ١٠٠)	

\* تم احتساب معدل التغير وفق هذه المعادلة : (الربحية وفق النظام الحالي - الربحية وفق نظام (ABC)) / الربحية وفق النظام الحالي )  $\times 100$

\*\* تم احتساب نسبة مساهمة القسم بقسمة ربحية القسم على هامش ربح الشركة الإجمالي وفقاً لكل نظام



## ثانياً : تحليل ومناقشة النتائج

من خلال المقارنة بين نتائج النظامين المتبعة (الحالي) وحسب نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) نجد:

١- أن قسم التأمين البحري يعد من الأقسام التي تحقق ربحية للشركة وفق النظام المتبوع وبعد تطبيق نظام (ABC) اتضح أن هذا القسم يحقق خسارة نتيجة لاستهلاكه قدرًا كبيراً من الأنشطة التي تسبب تحمل التكاليف غير المباشرة، حيث لم يكن بالإمكان تحديدها قبل استخدام نظام (ABC). وقد كان معدل انخفاض الربحية للقسم (٥٪١٠٠). عليه، فإن قسم التأمين البحري بعد أن كان يساهم في ربحية الشركة بنسبة (٦٪٢٩) أصبح يقلل من ربحية الشركة بنسبة (٤٪٠).

٢- أن قسم تأمين الحريق والتتأمينات العامة أقل الأقسام تغيراً في ربحيته عند تطبيق نظام (ABC) حيث يلاحظ أن ربحيته ارتفعت بنسبة (٥٪١١). وقد يعزى هذا إلى كون أن القسم قد تم تحميشه بحسب النظام المتبوع (الحالي) بمصروفات إدارية وعمومية تقارب استهلاكه الفعلي من الأنشطة. بالرغم من ذلك، فإن نسبة مساهمة هذا القسم في هامش ربح الشركة قد انخفضت من (٩٪٥٣) إلى (٢٪٥١) الأمر الذي قد يكون ناتجاً عن إعادة التوزيع للمصاريف الإدارية والعمومية.

٣- أن قسم تأمين السيارات الذي كان يعد القسم الذي يحقق خسائر حسب النظام المتبوع ونتيجة لتحديد حجم الأنشطة التي يستهلكها وذلك بتطبيق نظام (ABC) نجد أنه من الأقسام المربحة، حيث بلغ معدل التغيير في ربحيته (١١٪٢). ويعزى هذا الأمر إلى أن الشركة كانت تحمل هذا القسم بمصروفات ليس لها علاقة بها، فالأساس المتبوع الحالي قائم على قيمة الأقساط المتحققة، إذ إن قدرًا كبيراً من هذه الأقساط يتعلق بالتأمين الإلزامي الذي لا يستهلك من أنشطة الشركة إلا الجزء اليسير. عليه، نجد أن القسم بعد أن كان يقلل من ربحية الشركة بنسبة (٧٪٨) أصبح يساهم بربحيتها بما نسبته (٧٪٧).

٤- وفيما يتعلق بقسم التأمين الطبيعي، فقد تضاعفت ربحيته تقريباً نتيجة تطبيق نظام (ABC)، حيث بلغ معدل التغيير (٨٪٩٨)، وأن هامش مساهمة هذا القسم في ربحية الشركة قد ارتفع بشكل ملحوظ من (٥٪٢٤) إلى (٥٪٤١).



٥- نلاحظ أن هامش ربح الشركة قد ارتفع نتيجة لإعادة التوزيع للمصاريف الإدارية والعمومية حسب الأنشطة من (٣٨٣٥٦٠ ديناراً) إلى (٤٥٠٨٦٩ ديناراً) وبمعدل تغير (%) ١٤,٩. ويعزى هذا إلى أن جزءاً من تكلفة النشاط الإداري والمالي هي تكلفة لا يمكن تحديدها للأقسام الإنتاجية، وعليه تم تحديدها للشركة كلها.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات :

- ١- إن استخدام معظم شركات التأمين عند تحويل المصروفات الإدارية والعمومية أسلوب الأقساط المتحقق منسوبة لـ إجمالي الأقساط، يعطي معلومات مشوهة ومضللة للربحية، إذ أنه لا يتم مراعاة اختلاف استهلاك الأقسام الإنتاجية من هذه المصروفات.
- ٢- في ظروف المنافسة القائمة بالسوق الأردني، يجب على الشركة أن تكون قادرة على تحديد ربحيتها وفهم تكاليفها ومعرفة مسببات هذه التكاليف، ولذلك لا بد من وجود نظام للتكاليف يلبي مثل هذه الاحتياجات.
- ٣- اعتماد نظام (ABC) على تقسيم الشركة إلى أنشطة فرعية وتحليل هذه الأنشطة على مستويات متعددة ومعرفة كيفية استهلاكها للموارد، سيمكن إدارة الشركة أداة تساعدها على إعادة النظر في الأنشطة من حيث تحديد الأنشطة التي تضييف قيمة، والأنشطة التي لا تضييف قيمة، ولا يأتي هذا الأمر إلا من خلال تحليل تكاليف الأنشطة الذي يوفره نظام (ABC).
- ٤- تساعد المعلومات التي يوفرها نظام (ABC) في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في مختلف المجالات مثل التسعير والاستمرار في تقديم خدمة أم لا، وطرق التعامل مع الزبائن من حيث الاحتفاظ أو الاستغناء ... الخ. بالإضافة إلى ذلك، فإن معلومات نظام (ABC) بامكانها أن تساعد الشركة على تبني أدوات إدارية أخرى مثل الإدارة على أساس الأنشطة وبطاقة الأهداف المتوازنة (Balance Scorecard) وإدارة الجودة الشاملة ... الخ.
- ٥- عند تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يجب مراعاة مبدأ المنفعة والتكلفة، إذ أنه يمكن تخفيض مستوى الدقة في القياس في مقابل مستوى مقبول من كلفة



الأخطاء الناتجة عن الأنظمة المتبعة (التقليدية).

٦- تزداد أهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في شركات التأمين نتيجة لارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة نظراً لطبيعة نشاطها الخدمي.

٧- يوفر تحليل الأنشطة معلومات غير مالية تساعد الإدارة في وضع مقاييس أداء غير مالية للأنشطة.

### ثانياً : التوصيات :

١- يوصي الباحثان شركة التأمين بإعادة النظر في أنظمتها التكاليفية وضرورة إدراك إدارة الشركة لأهمية عناصر التكاليف غير المباشرة (المصروفات الإدارية والعمومية) ومدى تأثير دقة تخصيصها على الأقسام الانتاجية بمقدار استفادتها من الأنشطة المختلفة، وأثر ذلك على تحديد تكاليف أكثر دقة واتخاذ القرارات الخاصة باستراتيجيات التسويق وربحية الأقسام.

٢- عند اختيار محركات التكلفة للأنشطة يجب التأكد من قدرة محرك التكلفة على قياس استهلاك الأقسام الانتاجية الفعلي للأنشطة بغضون تحديد التكلفة بشكل دقيق.

٣- تبين من خلال إطلاع الباحثين، أن العمل بنظام (ABC) قد قطع شوطاً كبيراً في الدول المتقدمة، واتضح من استعراض الحالات العملية التي وردت في سياق الإطار النظري أن هناك توجهاً في الوقت الحاضر نحو طرح الفكرة التي مفادها أن خصائص العميل هي التي تقود تكلفة الخدمة في الشركة وليس خصائص الخدمة، ومن ثم التحول إلى تحديد ربحية الزبون عوضاً عن تحديد ربحية الخدمة. وعليه يوصي الباحثين بضرورة مواكبة هذا التطور عن طريق تعزيز الاتصال مع العالم الخارجي، بمعنى الاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.

٤- يوصي الباحثان بالعمل على زيادة الوعي التكاليفي لدى جميع الأطراف ذات العلاقة من إدارات الشركات، والمؤسسات الأكاديمية، والتدريبية عن طريق توفير كل ما هو جديد في هذا المجال.



## المراجع :

- ١- رياحوي، مها. (٢٠٠٣). أثر التغيرات البيئية والتنظيمية في التحول إلى محاسبة تكلفة النشاط الإداري ، العدد ٩٣ ، ص ٦٩ - ١٠٨ .
- ٢- شاكر، منير محمد. (٢٠٠٢). مضمون استخدام نظام (ABC) لتخفيض التكاليف في مؤسسات التأمين. المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، المجلد السابع ، العدد ٣ ، ص ٢٠١ - ٢٤١ .
- ٣- الشيخ، عماد. (٢٠٠١). نظام التكاليف المبني على الأنشطة. الإداري ، العدد ٨٦ ، ص ١٤٩ - ١٨٣ .
- ٤- عيسى، حسين محمد. (١٩٩٧) . دراسة تحليلية لمشاكل تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٣ ، ص ١٢٣ - ٢١٢ .
- ٥- فخر وليمي. (٢٠٠٢). محاسبة التكاليف الصناعية . الجزء الأول ، دار الثقافة للنشر.
- ٦- الفضل، مؤيد. (١٩٩٨) . أهمية محاسبة تكلفة النشاط في تحصيص الموارد في ظل نظرية الوكالة . مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد ٢٥ ، العدد ٢ ، ص ٢٨٠ - ٢٨٨ .
- ٧- نصر، عبد الكريم والখن، رشيد. (١٩٩٧) . إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في الشركات الصناعية الفلسطينية . مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد ٢٤ ، العدد ٢ ، ص ٤٩٤ - ٥٠٨ .
- ٨- الهمباوي، سعيد محمود. (١٩٩٥) . قضية التعامل مع تحصيص التكاليف لأغراض قياس تكلفة المنتجات - مدخل تحليل الأنشطة . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد ٢ ، ص ٤٧ - ١ .
- ٩- يوسف، أحمد محمد. (١٩٩٨) . القياس المحاسبي لمدخل تحليل الأنشطة في إعداد الموازنة كأداة للرقابة على التكاليف . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد ٢٢ ، ص ١١١ - ١٦٣ .
- 10- Baker, J.J. (1998). Activity - Based Costing and Activity - Based Management for Health Care. Aspen Publisher, Inc., Gaithersburg Maryland.
- 11- Briers, Michael Lukett, Peter and Chow, Chee. (1997). data Fixation and the Use of Traditional Versus Activity - Based Costing System. ABACUS. Vol. 33, N.1. March .PP 49 - 52.



- 12- Cooper, R. and Kaplan, R. S. (1988). Measure Cost Right: Make the Right Decisions. Harvard Business Review. September - October, PP. 96 - 102.
- 13- Cooper, R. (1991). ARC: The Right Approach for You. Accounting. January, PP. 70 - 72.
- 14- Cooper, R. & Kaplan, R. (1999). The Design of cost Management Text, Case and reading. Prntice Hall International Inc.
- 15- Cooper, R. and Kaplan .R. (1991(. Profit Priorities from Activity - Based Costing . Harvard Business Review. May - June (1991(. PP 130 - 135.
- 16- Crane, M. and Meyer, J. (1993(. Focusing on true costs in a service organization. Management Accounting. February. PP. 41 - 45.
- 17- Hardy. John W. & Hubbard, E. Dee. (1992(. ARC Revisiting The Bases. CMA Magazine. November. PP 24 - 28.
- 18- Hobdy, Terrence, Jeff Thomson and Paul Sharman. (1994(.Activity Based Management at AT & T. Management Accounting. April. PP. 35 - 39.
- 19- Horngren, Charles. T, Foster George and Datar, Srikant, M. (2000(. Cost Managerial Emphasis. Op. Cit. PP 140 - 153.
- 20- Johnson. T, & Kaplan, R. (1987(. The Rise and fall of Management Accounting. Harvard Business School Press. Cambridge. Sep (1987(. PP. 26 - 35.
- 21- Kaplan, R. (1992). In Defense of Activity - Based Cost Management .Management Accountin. (U.S). November. PP 58 - 62.
- 22- Kaplan ,R.S.(1984). YesterdayUEs Accounting Undermines Production. Harvard Business Review. July - August. PP. 95 - 101.
- 23- Kennedy, Alison. (1996). ARC Basies. Management Accounting. June. PP. 22 - 24.
- 24- Kline, J. (2000(. ABC, SPC, SEA: Alphabet Soup or Quality Synergy. The Government Accountants Journal.
- 25- Lee, John Y. (1990(. Activity - Based Costing for Marketing. Management Accounting. November .PP 33 - 38.



- 26- Lewis, Ronald, J. (1991(. Activity - Based Costing for Marketing. Management Accounting. November .PP 33 - 38.
- 27- Mohan, D and Patil, H. (2003(. Activity Based Costing for Strategic Decisions Support . from <http://www.wipro.com>.
- 28- Nelson, David. (1992). Overhead under Analysis. Accountancy. Feb .PP 117 - 118.
- 29- Sephton, M. and Word, T. (1990(. ABC in Retail Financial Service. Management Accounting. CIMUK, April.
- 30- Sharp D. and Chritensen Linda F.C. (1991(. A New View of Activity - Based Costing .Management Accounting. Sep. PP 32 - 34.
- 31- Shim. Eunsup and Stragliano, A.J. (1997(. A Survey of U.S Manufactures on Implementation of ARC. Journal of Cost Management. Vol., 11. N. 2 March - April. PP 39 - 41.
- 32- Turney, P. (1992(. Activity - Based Management. Management Accounting. Jan. PP. 20 - 25.



# نموذج مقترن لاستخدام نظام التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة قرارات التسعير دراسة ميدانية في إحدى شركات تصنيع أجهزة الإنارة في سوريا





# نموذج مقترن لاستخدام نظام التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة قرارات التسعير دراسة ميدانية في إحدى شركات تصنيع أجهزة الإنارة في سوريا

د. طلال سليمان جريرة، قسم المحاسبة، جامعة جرش الأهلية، الأردن

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظام التكلفة المستهدفة في رفع كفاءة قرارات التسعير في صناعة أجهزة الإنارة في سوريا، نظراً لخصوصية هذا القطاع الصناعي من حيث قوة ارتباطه بالتطور التقني وشدة المنافسة، وقد أمكن تحديد مزايا هذا النظام وفوائد تطبيقه ومحدداته من خلال دراسة ميدانية لإحدى شركات تصنيع أجهزة الإنارة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفجوة بين التكلفة الحالية للمنتج والتكلفة المستهدفة توزع على عناصر التكاليف المحتمل تخفيضها بهدف الوصول إلى التكلفة المستهدفة، وهذا يتحقق من خلال عرض جداول تبين كيفية:

- ١- تعديل الإنتاج الأولى.
- ٢- توزيع الفجوة بين التكلفة الحالية والتكلفة المستهدفة على عناصر التكاليف المحتمل تخفيضها.
- ٣- تعديل الإنتاج النهائي.

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة :

إن التطور الكبير في التكنولوجيا الصناعية وتكنولوجيا المعلومات وانتقالها بسرعة من مكان لأخر ، إضافة إلى ازدياد حدة المنافسة العالمية ضغطت على المنشآت الصناعية لتبني أنظمة إنتاج حديثة تحقق لها الميزة التنافسية ، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة المنتجات وتخفيض



التكليف إلى حدتها الأدنى ، لتمكن من المنافسة من حيث النوعية والسعر في السوق العالمية . هذه التغيرات خلقت مفاهيم جديدة متعلقة بنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية أثرت على كيفية اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بتسعير المنتجات . لذلك ، كان استخدام نظام التكلفة المستهدفة ، كأحد الأساليب المحاسبية والإدارية التي يمكن استخدامها من تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت وتكون قادرة على الوفاء باحتياجات الإدارة من معلومات ، خاصة أن المعلومات المرتبطة برقابة العمليات مثل الإنتاجية والكفاءة والفاعلية أصبحت أهم من تلك التي تتعلق بالرقابة المالية .

### **مشكلة الدراسة :**

تمثل مشكلة الدراسة في عجز أنظمة التسعير الحالية وخاصة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئه الأعمال على زيادة الاهتمام بجودة المنتجات وتخفيض التكليف إلى حدتها الأدنى بشكل يضمن لها البقاء والاستمرار في عالم المنافسة . ولقد جاءت هذه الدراسة لتناول كيفية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في إحدى شركات تصنيع أجهزة الإنارة في سوريا كأحد أنظمة التسعير الحديثة، ولتحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- أ- هل يؤدي تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في هذه الشركة إلى قياس التكليف بشكل دقيق، وتخفيضها إلى أقل مستوى ممكن؟
- ب- هل يؤدي تعديل العملية الإنتاجية لتوفير متطلبات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة إلى تخفيض التكليف؟
- ج- هل يؤدي توزيع الفجوة بين التكلفة الحالية والتكلفة المستهدفة على عناصر التكليف المحتمل تخفيضها الوصول إلى التكلفة المستهدفة؟

### **أهمية الدراسة :**

تأتي أهمية الدراسة من أن صناعة أجهزة الإنارة في الوقت الراهن تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التقنية، وهذا يؤدي وبالتالي إلى ظهور صعوبات كثيرة تواجه إدارة الشركات في هذه الصناعة. من هذه الصعوبات صعوبة اتخاذ قرارات تتعلق باستخدام التكنولوجيا المعاصرة للتمكن من المحافظة أو زيادة حصتها السوقية، وهذا يدفع هذه الشركات إلى ضرورة البحث عن حل لهذه المسألة. وقد كان نظام التكلفة المستهدفة من أهم الأنظمة المعاصرة التي يمكن أن تسهم في حل هذه المسألة.



من هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة لمحاولة البحث في إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في صناعة أجهزة الإنارة، والتي من شأنها أن تقدم المساهمة العلمية المناسبة لحل المشكلات ومواجهة الصعوبات التي تواجه الشركات في هذه الصناعة.

وتزداد أهمية الدراسة من أنها السبقة لدراسة هذه المسألة في قطاع صناعي تسوده المنافسة الشديدة سواءً في الأسواق المحلية أو العالمية.

### **أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في قطاع صناعة أجهزة الإنارة في سوريا من خلال:

- أ. تحديد مزايا تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في هذه الصناعة.
- ب. تحديد المراحل الرئيسية لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة.
- ج. عرض نموذج مقترن لقياس تكلفة أجهزة الإنارة باستخدام مدخل التكلفة المستهدفة.

### **الدراسة السابقة :**

تناولت دراسات عديدة موضوعات التكلفة المستهدفة من جوانبها المختلفة. فمعظمها صدرت في اليابان ولم ينشر في المجالات العلمية الغربية إلا عدد محدود منها (أ، Pierce, 2002). فقد يكون السبب هو أن الأنشطة المتعلقة بالتكلفة المستهدفة ترتبط بشكل مباشر بتطوير وتصميم المنتجات الجديدة، والتي تحاط غالباً بسرية عالية في العديد من الشركات. وقد يكون لهذه السرية تأثيره على ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. وقد تم اختيار الدراسات السابقة استناداً إلى مدى الأهمية العلمية التي توصلت إليها الدراسات والتي ركزت على صعوبات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة.

### **من هذه الدراسات :**

- دراسة (الريحاوي ، ٢٠٠٦ ) بعنوان «أثر بيانات التكلفة وطرق تخفيضها على قرارات التسعير»:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الطرق المختلفة لاحتساب تكاليف المنتج ، ودراسة تأثير الجودة والمكنته لفرض اتخاذ القرارات الملائمة ، كقرار الإنتاج وقرار التسعير. وتوصلت الدراسة



إلى أن التكاليف المستهدفة تتحقق من خلال تحديدها أولاً ثم تصميم المنتج لتحقيق هذه التكاليف المستهدفة ، و يتوجب على فريق هندسة القيمة أن يعيد النظر في التصميم و الشكل الذي يوفر السلعة بجودة عالية . فقرار التسعير يتطلب إرضاء العميل والتحسين المستمر للعملية والتركيز الثنائي الداخلي والخارجي ، كما يبيّن الدراسة أهمية بيانات التكلفة ودورها في اتخاذ قرارات التسعير من خلال الفهم الجيد لأنماط سلوك التكلفة ومحركاتها بكل وظيفة بسلسلة القيمة .

- دراسة (Marilyn, M.2005) :

#### **عنوان: « Managerial Implications of Target Costing »**

تناولت هذه الدراسة أهمية توضيح المضامين الإدارية لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة من خلال أمثلة تطبيقية في بعض الصناعات، وأبرزت تحديات التنفيذ وأهمية الممارسة العملية . وتوصلت الدراسة إلى :

- أن نظام التكلفة المستهدفة يعتبر أكثر تركيزاً على الوقت من الطرق التقليدية، فالوقت مطلوب لجلب كل التكاليف من خلال سلسلة الدعم إلى مستويات مقبولة، بالإضافة إلى أنه يجب إجراء عمليات التطوير بسرعة وتقديم المنتجات قبل أن تغير مطالب وأذواق المستهلكين.
- إن ضبط التكاليف يجب أن تكون في المراحل التطويرية للإنتاج حيث تكون التصاميم سهلة وأقل تكلفة للتغيير .
- إن تنفيذ نظام التكلفة المستهدفة يتطلب عملية تنسيق شاملة بين الأخصائيين الماليين وأخصائي المحاسبة.

- دراسة (Calbrath , D.2004 ):

#### **عنوان: « Outsourcing Sends San Diego's High Skilled, High-Wage jobs In Ibdia,China »**

تناولت هذه الدراسة موضوع تصدير الشركات كإجراء مهم للوصول إلى تحقيق التكلفة المستهدفة. وقد وضحت هذه الدراسة أن تصدير الأعمال التصنيعية ذات المهارة المنخفضة إلى



الدول الأقل تطوراً وذات الأجور الأقل، يمكن الاعتماد عليه كأسلوب عام في تخفيض التكاليف للوصول إلى التكلفة المستهدفة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- أن ٨٠٪ من الإداريين في أوروبا وأسيا والولايات المتحدة أيدوا عملية التصدير نظراً لأهميتها للاقتصاد العالمي.
- ب- أن ٧٠٪ من المدراء الأوروبيين و٨٦٪ من الآسيويين و٩٧٪ من الهنود وافقوا على أن تأثيرات التصدير كانت إيجابية، بينما في الولايات المتحدة فقط ٥٨٪ من الإداريين وافقوا على ذلك.
- ج- أن تصدير بعض الصناعات وفر على الشركات حوالي ٦٠٪ من التكاليف.

#### - دراسة (Best Practices in Target Costing) (Swenson,D.2003) بعنوان:

ركزت هذه الدراسة على اختبار الطرق التي طبقت فيها التكاليف المستهدفة في مختلف الصناعات ومستوى النجاح والتحسينات القابلة للقياس التي تحققت والعوامل التي أثرت على نجاح هذه التطبيقات. حيث بدأت الدراسة بجمع المعلومات حول ممارسات تطبيق نظام التكاليف المستهدفة عبر الولايات المتحدة، وقد تم اختيار أربع شركات كونها تحتوي أفضل التطبيقات لنظام التكاليف المستهدفة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام التكلفة المستهدفة يكون وسيلة فعالة لضغط التكلفة وتعزيز الربح في حال:

- تطبيق هذه الشركات للتركيب التنظيمي متعدد الوظائف.
- الأخذ برغبات الزبائن عند التصميم والتخطيط ومراعاة إمكانية تسويق المنتجات الجديدة.
- التأكيد على تخفيض التكاليف في أثناء مرحلة تصميم الإنتاج.

#### - دراسة (Cost Optimization : Off Target? ) ( Banham,R.,2000) بعنوان :

تناولت هذه الدراسة التحديات التنفيذية لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة، التي تتجلى في عدم وضوح مصطلح التكلفة المستهدفة، خاصة أن الكثير من المؤلفات اليابانية عن هذا المصطلح لم



يتم ترجمتها، بالإضافة إلى العوائق الثقافية والتنظيمية. وقد أشارت الدراسة إلى عوائق أخرى تتضمن أنظمة معلومات المنظمات وافتقارها لأندماج النظام الكلي لتقاسم تخفيضات التكلفة، وعدم وجود شركاء سلسلة الدعم مثل الممولين والموزعين ومقدمي الخدمة والمستهلكين متواصلين ومترابطين مع بعضهم بشكل قوي.

خلصت الدراسة إلى أن نظام التكلفة المستهدفة ليس فقط أسلوب تخفيض التكلفة، ولكنه أيضاً جزء من نظام استراتيجي شامل للإدارة، وأن التغلب على كافة التحديات يكون من خلال تنفيذ نظام التكلفة المستهدفة ضمن سلسلة الدعم والتي تتطلب بشكل أساسي جهد أكبر ونظام أكثر في استخدام التكاليف القياسية، بحيث يجب على كل شركاء سلسلة الدعم أن يجدوا طرقةً لتخفيض التكاليف. وحالما يكون سعر البيع قد وضع يجب على المصانع وسلسلة الدعم ككل أن يطروحا حدود أرباحهم ويحددوها تكاليف الإنتاج النهائي، وبالتالي يتم تحديد التكاليف المستهدفة لكل المكونات أيضاً.

- دراسة ( محرم، ١٩٩٦ ) بعنوان: «استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة قرارات تعزيز المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الديناميكية المعاصرة»:

تناولت هذه الدراسة أهمية توضيح مفهوم التكلفة المستهدفة وبيان كيفية استخدامه في رفع كفاءة قرارات التعزيز للمنتجات الجديدة ، وأنه في ظل هذا المدخل تستطيع الوحدة الاقتصادية الحصول على أرباح في الفترة الطويلة . وقد بينت الدراسة أن نجاح تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة يكون ملمساً في الصناعات التجميعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الصناعات الالكترونية والهندسية والتي تقسم جميعها بتأثرها بالتقدم السريع والتطور التكنولوجي . وخلصت الدراسة إلى أن هذا المدخل يصلح للتطبيق بكفاءة لتعزيز المنتجات الجديدة ، خاصة إذا كانت الوحدة الاقتصادية لا تتمتع بحرية كبيرة في السيطرة على السعر نظراً لحدة المنافسة من ناحية ، وسرعة التطورات التكنولوجية من ناحية أخرى والتي تؤدي إلى قصر دورة حياة المنتج ورغبة الوحدة الاقتصادية في استرداد التكلفة في أقصر وقت ممكن .



### تقييم الدراسات السابقة :

ركزت الدراسات السابقة على:

- ❖ مزايا تطبيق نظام التكلفة المستهدفة.
- ❖ توضيح المضامين الإدارية لمدخل التكلفة المستهدفة.
- ❖ مستوى نجاح تطبيق نظام التكلفة المستهدفة والعوامل التي أثرت على هذا النجاح.
- ❖ أهمية استخدام نظام التكلفة المستهدفة في تسعير المنتجات الجديدة في ضوء المنافسة الحادة وسرعة التطورات التكنولوجية.
- ❖ أهمية تصدير الشركات للوصول إلى هدف تحقيق التكلفة المستهدفة.
- ❖ صعوبات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات السابقة إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في صناعة أجهزة الإنارة في سورياً، نظراً لأهمية هذا القطاع الصناعي الذي يتمتع بخصائص نوعية تميزه عن غيره من قطاعات من حيث شدة المنافسة من جهة، وسرعة التطورات في تصميم أجهزة الإنارة من جهة أخرى.

### فرضية الدراسة :

تبني هذه الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن استخدام نظام التكلفة المستهدفة في صناعة أجهزة الإنارة يسهم في رفع كفاءة قرارات التسعير وتحقيق الرقابة واتخاذ القرارات.

### محددات الدراسة :

واجهت الدراسة صعوبات جمة في عملية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الشركة منها :

- صعوبة فهم إدارة الشركة تطبيق النظم الإدارية الحديثة وخاصة مفهوم التكلفة المستهدفة ونظام (ABC) في هذه الشركة .



- صعوبة فهم الإدارة لأنماط سلوك التكلفة ومحركات هذه التكلفة والتي تقيس علاقات السبب والنتيجة بين الأنشطة والتكاليف والتي بطبيعة الحال تؤدي إلى قرارات تسعير مناسبة .
- غياب المنهج العلمي لحل ومعالجة مشكلات الشركة .
- عدم إمكانية التحديد الدائم لخطوط الإنتاج والأجهزة والآلات لتتلاءم مع إمكانية تطبيق نظم التكاليف الحديثة .

## منهجية الدراسة

نظرًا لطبيعة الدراسة وصعوبة إجرائها تجريبياً بسبب صعوبات متعددة، فقد اعتمدت الدراسة على الاستدلال الاستنابطي للوصول إلى الاستنتاجات التي يمكن أن تسهم في حل المشكلة، وذلك وفقاً للمراحل التالية:

- أ- جمع المعلومات اللازمة عن نظام التكلفة المستهدفة وأهميته بالنسبة لتصميم المنتجات لتشكيل مقدمات منطقية للاستدلال، للاستناد إليها للبحث عن حلول للمشكلة المطروحة.
- ب- التعرف على واقع وخصوصية صناعة أجهزة الإنارة وجمع المعلومات والبيانات اللازمة عنها باستخدام الوسائل المناسبة.
- ج- تحليل البيانات التي تم جمعها وربط نتائج التحليل بالمقدمات المنطقية للتوصيل إلى الاستنتاجات المناسبة.

### أدوات ووسائل الدراسة :

لإنجاز هذه الدراسة، تم الاستعانة بعدة وسائل لجمع البيانات هي:

- أ- الزيارات الميدانية للشركة موضع الدراسة.
- ب- مقابلات شخصية مع إداريين وفنيين ومدراء ماليين.
- ج- بيانات فعلية متعلقة بعناصر التكاليف المختلفة وأسعار بعض أنواع الأجهزة.

### عينة الدراسة :

بعد أن تم تحديد قطاع تصنيع أجهزة الإنارة كمجتمع للدراسة، وفي إطار تحديد عينة الدراسة قام الباحث بزيادة عدد من الشركات التي كان لديها الاستعداد للتعاون نظرًا لحساسية البيانات



اللازمة لإعداد هذه الدراسة. وبعد زيارة هذه الشركات، تم التوصل إلى اتفاق مع الشركة<sup>\*</sup> موضوع الدراسة من بين الشركات المقترحة والتي أبدت استعدادها التام لتوفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة وتوجيه المختصين بها نحو بذل كل الجهود الممكنة لتسهيل مهمة الباحث وقد تم تقديم البيانات والمعلومات الفعلية المتعلقة بعام ٢٠٠٧.

## الإطار النظري للدراسة

### مفهوم التكلفة المستهدفة :

يتحقق Smalley, Nicolini, Tomkins and oldman على أن مفهوم التكلفة المستهدفة ياباني الأصل (Nicolini, 2000) ويستخدم في أكثر من ٨٠ % من شركات التجميع اليابانية (Boer and Ettlie, 1999) (Kroli, 1997) ومن قبل ١٠٠ % من مصنعي السيارات اليابانية (Boer and Ettlie, 1999) وأما خارج اليابان فلا تزال التكاليف المستهدفة حتى الآن ذات شعبية قليلة وتستخدم من قبل ٤٠ % من شركات الولايات المتحدة الأمريكية حيث لا يزال نظام التكاليف المستهدفة جديداً نسبياً بالنسبة لكثير من شركات الولايات المتحدة، ورغم ذلك تم تبنيها في بعض الصناعات الرئيسية مثل: صناعة وسائل النقل والمعدات الثقيلة والصناعات الإلكترونية وصناعة النفط والصناعات الدوائية وصناعة الآلات الزراعية. وما يميز هذه الصناعات هو المنافسة الشديدة وسلسل الدعم الواسعة وحلقات تطوير إنتاج طويلة نسبياً. ولقد أثبتت نظام التكلفة المستهدفة في هذه الشركات أنه وسيلة فعالة لخفض التكاليف وزيادة الأرباح (Pierce, 2002).

تقوم فكرة التكاليف المستهدفة على أساس النظر إلى كل الأفكار الممكنة من أجل تخفيض التكلفة عند تصميم إنتاج جديد ويركز العمل على تخطيط الإنتاج والبحث والتطوير وتنطلب عملية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة نظام معلومات شامل متعدد الوظائف (Laster, 1998).

يعتبر مدخل التكلفة المستهدفة من المداخل التي تستند إلى السوق كأساس لتحديد السعر إلا أن البيانات التكاليفية تعتبر على جانب كبير من الأهمية فيه. لهذا، يعتبر استخدام نظام التكلفة المستهدفة من أفضل المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتحسين المنتج الجديد.

ويرى (Lokamy and Smith, 2000) أن التكاليف المستهدفة تركز أقل على التكلفة وتعتبر متطلبات الزبائن الدافع الأساسي للتكلفة. وينظر إلى التكلفة على أنها نتيجة العملية سواء

\* لم يذكر اسم الشركة وعنوانها نزولاً عند رغبة أصحابها.



أكانت تركز على منهج يبني على السعر أو منهج يبني على القيمة أو على منهج إدارة التكلفة بناء على الأنشطة عبر سلسلة الدعم العالمية.

إن التكاليف المستهدفة ليست فقط أسلوب تخفيض التكلفة ولكنه أيضاً جزء من نظام استراتيجي شامل لإدارة الأرباح بما فيها تحليل القيمة وهندسة القيمة . إن بلوغ التكاليف المستهدفة هو جهد مشترك لمجمل سلسلة الدعم، ويجب أن نفهم ضغوطات الوصول إلى التكاليف المستهدفة و يجب أن تتواصل عبر السلسلة. إن مقدار التنسيق المطلوب لوضع التكاليف المستهدفة مستهلك لوقت جداً، ويستلزم مشاركة كل فريق العمل. فالتكلفة المستهدفة هي تكلفة استراتيجية تحقق أهداف المنشأة الاستراتيجية، وهي تستند إلى أسلوب بناء المعايير من أعلى إلى أسفل، لأنها تهتم بمنظور البيئة الخارجية لما يجب أن تكون عليه التكلفة (فخر، ٢٠٠٦).

يقوم مدخل التكاليف المستهدفة على أساس تحديد أقصى تكاليف مسموح بها Maximum Allowable Cost للمنتج الجديد، ثم بعد ذلك يوضع تصور حول كيفية تحديد التكلفة المستهدفة حيث يبدأ حساب التكلفة المستهدفة بسعر البيع المستهدف الذي يعبر عن السعر المقدر للمنتج الذي يكون المستهلكون المحتملون على استعداد لدفعه للحصول على المنتج . ويتم تقدير هذا السعر على أساس دراسة مدى تقبل المستهلكين للمنتج ورد فعل المنافسين للسعر الذي تعرض به المنشأة الاقتصادية منتجها الجديد. بمعنى أنه يمكن تحديد المدى الذي يتبعه أن يقع في حدوده سعر المنتج وذلك من خلال بحوث السوق . ثم يطرحربح المطلوب من هذا السعر، ويطلب من فريق تصميم المنتج أن تكون تكلفة تصنيع المنتج في حدود التكاليف المستهدفة (جاريسون، ٢٠٠٢، أ).

تلخص المسألة إذاً في كيفية تصميم وتطوير المنتج الذي يمكن إنتاجه وتصريفه في السوق بنجاح بالسعر المستهدف .

في ظل المحاسبة على أساس التكلفة المستهدفة، تتركز الجهود على كيفية القيام بتخفيض التكلفة والذي ينتج أساساً من تبسيط التصميم، حتى يصبح سهلاً في الإعداد ويعتمد في تكوينه على أجزاء ليست مرتفعة الثمن ، إلى جانب التمتع بالقوة والمتانة ، أي المحافظة على الجودة العالية، مع تقديم المنتج للمستهلكين بأسعار تنافسية . وتفضل الإدارة في ظل المحاسبة على أساس التكلفة المستهدفة تحقيق أرباح معتدلة في المدى الطويل ، وذلك لأن التكلفة المستهدفة قد لا يمكن



تحقيقها على الفور ، ولكن قد يمكن الوصول إليها على مدار فترة من الزمن. لذا فإنه بدون التفكير المسبق في المدى الطويل فإن الإدارة قد تمارس ضغوطاً لتخفيض التكلفة بطريقة غير واقعية في سبيل الحصول على أرباح قصيرة الأجل وقد يترتب على ذلك رفض بعض المنتجات عالية الربحية ، أو تخفيض المعايير وما يرتبط بها من تكلفة حتى تظهر المنتجات مربحة ، بينما يكون الواقع هو أن التكلفة المستهدفة لا يمكن الوصول إليها حتى في الفترة طويلة الأجل .

تطوّي إستراتيجية التسعير على أساس التكلفة المستهدفة على أربع خطوات رئيسة ، تتمثل في:

١. تطوير المنتج الذي يلبي احتياجات العملاء المرتقبين .
  ٢. اختيار السعر المستهدف للمنتج . Target Price
  ٣. تحديد التكلفة المستهدفة . Target costing
  ٤. تصحيح أجزاء ومكونات السلعة بشكل يحقق التكاليف المستهدفة (Horngren, 2003).
- إن التكلفة المستهدفة لا تقصر على تصميم المنتج ( التحليل الوظيفي ) وتصميم التكلفة ، وإنما تتضمن خطوة أخرى هي نظام Kaisen (تحسين المستمر) حيث تأخذ عملية التحسين المستمر دورها في مرحلة التصنيع من خلال تطوير التكنولوجيا والرقابة الشاملة على الأداء وإدارة التكلفة بصورة جيدة مما يؤدي إلى تخفيض مستمر في التكلفة في مرحلة التشغيل .

#### ضرورات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وفوائده:

يرى (Ellram, 2000) أن استخدام نظام التكلفة المستهدفة أصبح أساسياً لتطوير المنتجات الجديدة وتخفيض التكاليف ، عبر الاستخدام الأمثل لكل المصادر ، خاصة أنه في ظل اندماج الشركات وتوحيدتها وما أعطاها من قوة مالية أكبر أصبحت استفادتها أكبر في مجال البحث والتطوير ، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى أسعار إنتاج أخفض تتطلبها المنافسة العالمية وتحقق بالوقت نفسه رغبة الزبائن في منتجات عالية الجودة .

أما ( جاريسون ، ٢٠٠٢ ، ب ) فإنه يؤكد أهمية الأخذ بنظام التكلفة المستهدفة لاعتماده على عنصري السوق والتكلفة عند تحديد الأسعار المستهدفة . فأهمية عنصر السوق تتجلى في أن غالبية المنشآت ليس لها سيطرة أو تحكم في الأسعار الحقيقة حيث يحدد ( العرض والطلب ) السعر ، وأن الشركة التي تتجاهل ذلك تتعرض للخطر ، لذلك فإن سعر السوق المتوقع يؤخذ كشيء معطى عند تحديد التكلفة المستهدفة . أما أهمية عنصر التكلفة فترجع إلى أن معظم التكاليف



تحدد في مرحلة التصميم ، ومتى تم الاعتماد على هذا التصميم وأدخل في الإنتاج سوف لا يوجد ما يمكن فعله لتخفيض هذه التكاليف بشكل جوهري ، وغالبية الفرص المتاحة لتخفيض التكاليف تكون ممكناً في مرحلة التصميم ، حيث يمكن استخدام أجزاء غير مكلفة ويمكن الاعتماد عليها ، فإذا كان للشركة تحكم وسيطرة كافية على أسعار السوق وتحكم وسيطرة على التكاليف بمجرد دخول المنتج في الإنتاج ، فإن الفرص الكبيرة إذاً للتأثير على الربح إنما تكون في مرحلة التصميم حيث تضاف بعض الملامح المهمة التي تجعل العملاء مستعدين للدفع ، وحتى تكون معظم التكاليف قد تحررت بالفعل ، لذلك تتركز الجهود على تصميم المنتج وتطويره . والفرق كبير بين مدخل تحديد التكاليف المستهدفة والمدخل الآخر ، فبدلاً من تصميم المنتج ثم تحديد تكلفته بعد ذلك ، فإن التكاليف المستهدفة تحدد أولاً ثم يصمم المنتج لتحقيق هذه التكاليف المستهدفة . يتركز استخدام المحاسبة على أساس التكلفة المستهدفة في مراحل تخطيط وتصميم المنتج ، وهي في ذلك تختلف عن المحاسبة على أساس التكلفة التقليدي . وتميز المحاسبة على أساس التكلفة المستهدفة بأنها تخطيط للتكلفة وليس رقابة على التكاليف . وعليه ، فإن نظام التكلفة المستهدفة يستخدم للتحكم في الخصائص والمواصفات المصممة للمنتج وأساليب إنتاجه ، فهي وبالتالي تعد أسلوباً للتحكم في القرارات المتعلقة بالتصميم وأسلوب الإنتاج .

يشير (ج 2002, Pierce) إلى فوائد متعددة تترجم من تطبيق نظام التكلفة المستهدفة ، والتي يمكن إيجازها بما يلي :

١. تطوير الإنتاج بما يتناسب مع أذواق المستهلكين .
٢. الحد من الصعوبات المتعلقة بخطوط الإنتاج .
٣. حذف التكاليف الزائدة .
٤. تضييق مشاكل التصميم ووضع السعر الأخفض .

#### محددات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة :

تجلّى أهم معوقات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة بما يلي :

١. عدم وضوح مفهوم التكلفة المستهدفة في الواقع العملي لكثير من الوحدات الاقتصادية .
٢. عدم وضوح مفهوم التكاليف عبر سلسلة الدعم وعدم وجود شركاء سلسلة متواصلين ومترابطين بشكل يضمن الوصول إلى التكلفة المستهدفة بنجاح .



٣. عوائق ثقافية وتنظيمية ، بالإضافة إلى عوائق أخرى تتضمن أنظمة معلومات متعلقة بالمنظمات واقتدارها لأنظمة الاندماج للمنشآت (Banham, 2000).

## الإطار العملي (التطبيقي) للدراسة

ينصب اهتمام الدراسة الميدانية نحو معرفة الفوائد والوفورات التي يمكن أن تتحقق في حال تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في مجال تصنيع أجهزة الإنارة ، حيث تتعرض هذه الصناعة حالياً إلى تغيرات تكنولوجية مستمرة ، خاصة في ظل المنافسة الشديدة المحلية والأجنبية . وبسبب أنه لا توافر في الشركة موضوع الدراسة كل متطلبات التطبيق ، ستحاول هذه الدراسة تطوير متطلبات نظام التكلفة المستهدفة ليتلاءم في تطبيقه مع إمكانيات ومعطيات الشركة ، وذلك بتطبيق آلية النظام في تنفيذ العمليات الإنتاجية ، وتحليل المنافع والكلف المتحققة من تطبيقه . وهنا لابد من الإشارة إلى أن فكرة النموذج تقوم على بعض الافتراضات والمتطلبات الضرورية الازمة لاستخدام نظام التكلفة المستهدفة . ولمتطلبات الدراسة تم تزويده الباحث من قبل إدارة الشركة بالبيانات المتعلقة بتكلفة تصنيع جهاز الإنارة الواحد <sup>(١)</sup> وكانت كما يلي :

القيمة \$ <sup>(٢)</sup>	البيان
٣	تكلفة المواد المباشرة للجهاز الواحد
١	تكلفة العمل المباشر للجهاز الواحد
١٨٢٠٠٠	تكاليف الآلات المباشرة
٢٨٠٠٠	التكاليف الإضافية
	تكاليف التشغيل
٤٨٠٠٠	- مصاريف إدارية
٢٤٠٠٠	- مصاريف بيعية
٤٠٠٠	- مصاريف تصميم
٥٦٠٠	- مصاريف توزيع
	عدد الأجهزة المنتجة والمباعة خلال عام ٢٠٠٧ م
	بلغ (٧٠٠٠) جهاز بسعر ١٦ دولار للجهاز الواحد

- ١- تجدر الإشارة إلى أن جهاز الإنارة موضوع الدراسة قياس كبير مزوج فلوريسبانت (٢٠×٢ واط) يتكون من (الهيكل مع السلك ، محول ، ستارتر عدد ٢ ، لمبة ٢٠ واط عدد ٢) .  
 ٢- تم تحويل العملة السورية إلى ما يقابلها بالدولار.



إن مسألة تطبيق نظام التكلفة المستهدفة تتطلب إعداد خطوات أساسية لتصميم هذا النظام بما يتلائم مع طبيعة عمل الشركة . في هذا الصدد تعرض الدراسة الخطوات المقترحة التالية :

### ١- تخصيص التكاليف الإضافية الصناعية للشركة حسب نظام التكاليف حسب الأنشطة : (ABC)

يؤيد (Tinkler and Dube, 2002) استخدام نظام التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف حسب الأنشطة كنظام واحد . وبواقع الحال فإن نظام التكلفة المستهدفة يعتمد بشكل أساسي على نظام ABC حيث يساعد هذا النظام في تحليل التكاليف بدقة من خلال حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، وبالمقابل تمول الأنشطة الأكثر نفعاً للمنشأة . استناداً إلى ما سبق تقدم الدراسة نموذجاً مقترحاً لتحليل التكاليف الإضافية الصناعية على أساس الأنشطة معتمدة على بيانات تم التزويد بها من قبل إدارة الشركة :

الجدول رقم (١)

نموذج مقترن لتخصيص التكاليف الإضافية الصناعية للشركة حسب نظام التكاليف على أساس الأنشطة

نوع النشاط	التكلف الإضافية التي يمكن تتبعها	محرك أو مسبب التكلفة	معدلات التكاليف الإضافية (تكلفة وحدة محرك لتكلفة)
١- شراء المواد	٣٢٢٠٠	٤٦٠٠ عدد طلبات الشراء	٧ دولار لكل طلب شراء
٢- مناولة المواد	١٢٠٨٠	٢٥٠٠ عدد الدفعات	٤,٨٣٢ دولار لكل دفعه
٣- إعداد وتجهيز الآلات	٥٤٠٠	١٥٠٠ عدد مرات إعداد الآلات	٣٦ دولار لكل تجهيز
٤- الاختبار والفحص	٤٦٢٦٠	٢٥٧٠ عدد ساعات الاختبار	١٨ دولار لكل ساعة اختبار
٥- تشغيل آلات	٩٣٤٨٠	١١٦٨٥ عدد ساعات التشغيل	٨ دولار لكل ساعة تشغيل
٦- فحص الجودة	٢٢٠٠	١٢٥٠ عدد ساعات الفحص	٦٧,٦ دولار لكل ساعة فحص
٧- صيانة وإصلاح	١٩٩٨٠	٢٧٠٠ عدد أوامر الإصلاح	٧,٤ دولار لكل أمر إصلاح
الإجمالي	٢٨٠٠٠		



## ملاحظات حول الجدول رقم (١) :

- أ- تم تحديد محركات التكلفة في هذه الصناعة من خلال الزيارات الميدانية المتكررة التي قام بها الباحث لهذه الشركة.
- ب- تم تخصيص التكاليف الإضافية البالغة (٢٨٠٠٠) دولار على أساس كمية وحدات محرك التكلفة التي تحتاجها عملية التصنيع.
- استناداً إلى البيانات الفعلية المقدمة من الشركة وعلى معطيات الجدول رقم (١) يمكن عرض قائمة الدخل معدة على أساس الأنشطة عن الفترة المنتهية في ٢٠٠٧/١٢/٣١:

الجدول رقم (٢)

قائمة الدخل المعدة على أساس الأنشطة لشركة تصنيع أجهزة الإنارة

عن الفترة المنتهية في ٢٠٠٧/١٢/٣١

البيان	المبلغ الجزئي	المبلغ الكلي	إيراد وتكاليف الوحدة الواحدة
إيراد المبيعات (٧٠٠٠ جهاز × ١٦ دولار)		١,١٢٠,٠٠٠	١٦
نافض تكلفة الإنتاج المباع:			٣
١- التكاليف الصناعية المباشرة:			١
- تكاليف مواد مباشرة (٧٠٠٠ × ٣)	٢١٠٠٠		٢,٦
- تكاليف عمل مباشر (٧٠٠٠ × ١)	٧٠٠٠		(٦,٦)
- تكاليف الآلات المباشرة	١٨٢٠٠		
إجمالي التكاليف المباشرة	٤٦٢٠٠	(٤٦٢٠٠)	
٢- التكاليف الإضافية:			
- شراء مواد (٤٦٠٠ × ٧)	٣٢٢٠٠		٠,٤٦
- مناولة مواد (٢٥٠٠ × ٤,٨٣٢)	١٢٠٨٠		٠,١٧
- إعداد وتجهيزات (١٥٠٠ × ٣٦)	٥٤٠٠		٠,٧٧
- الاختبار والفحص (٢٥٧٠ × ١٨)	٤٦٢٦٠		٠,٦٦
- تشغيل الآلات (١١٦٨٥ × ٨)	٩٣٤٨٠		١,٣٤
- فحص الجودة (١٢٥٠ × ١٧,٦)	٢٢٠٠		٠,٣٢
- صيانة وإصلاح (٢٧٠٠ × ٧,٤)	١٩٩٨٠		٠,٢٨
إجمالي التكاليف الإضافية الصناعية	٢٨٠٠٠	(٢٨٠٠٠)	(٤)



البيان	تكلفة الإنتاج المباع هامش إجمالي ناقص ٣. تكاليف التشغيل:	المبلغ الكلجي	المبلغ الكلي	إيراد وتكاليف الوحدة الواحدة
(٧٤٢٠٠٠)			( ١٠,٦ )	
٣٧٨٠٠			٥,٤	
٤٨٠٠	- تكاليف إدارية		٠,٦٨	
٢٤٠٠	- تكاليف بيعية		٠٣٤	
٤٠٠٠	- تكاليف التصميم		٠,٥٨	
٥٦٠٠	- تكاليف توزيع		٠,٨	
(١٦٨٠٠٠)	دخل التشغيل		( ٢,٤ )	
٢١٠٠٠			٣	

يستدل من قائمة الدخل أنه إذا تم تحليل التكاليف الصناعية الإضافية لهذه الشركة حسب نظام ABC ، وفي حال عدم وجود مخزون أول وأخر المدة، فإن الشركة تحقق دخلاً قدره (٢١٠٠٠) دولار، أي بربح قدره (٣) دولار لجهاز الإنارة الواحد.

## ٢- تحديد التكلفة المستهدفة كأساس لسعر المستهدف :

إن تطبيق نظام التكلفة المستهدفة يوجب على الشركة تغيير مواصفات الجهاز المصنوع لتمكن من إنتاج جهاز بتكلفة أقل، ولibus للمستهلكين بسعر المنتجات المنافسة في الشركات الأخرى.

من خلال زيارات متعددة لسوق أجهزة الإنارة في مدينة دمشق، تبين أن السلع المنافسة لمنتجات الشركة وخاصة المنتجات الصينية هي الأكثر مبيعاً في الأسواق وتقل بنسبة ١٠٪ عن أسعار الشركة. لذلك فإنه يتوجب على الشركة تخفيض سعر الجهاز للمحافظة على حصتها في السوق. وقد تبين من خلال بعض المقابلات الشخصية مع بعض الزبائن أن لديهم الرغبة في شراء منتجات الشركة فيما لو انخفض السعر إلى نسبة ١٥٪ أي من سعر ٦٦ دولار إلى سعر ٦٣ دولار. في ضوء التخفيض المتوقع، فإن المبيعات السنوية يمكن أن تزداد من ٧٠٠٠ جهاز إلى ١٠٠٠٠ جهاز وتحقيق دخل تشغيل مستهدف عن المبيعات بحدود ١٤٪.



وفقاً للمعطيات السابقة، فإن التكلفة المستهدفة للوصول إلى السعر المستهدف لجهاز الإنارة يمكن تحديدها كما يلي:

للتوصل إلى التكلفة المستهدفة لجهاز الواحد لابد من احتساب ما يلي :

- إيراد المبيعات المستهدفة الإجمالية = المبيعات المستهدفة الإجمالية × السعر المستهدف  
للجهاز الواحد

$$= ١٣٦٠٠٠ \times ١٠٠٠٠ = ١٣٦٠٠٠٠$$

- دخل التشغيل المستهدف الإجمالي = إيراد المبيعات المستهدفة الإجمالية × معدل دخل التشغيل المستهدف على المبيعات .

$$= ١٣٦٠٠٠٠ \times ١٤ \% = ١٩٠٤٠٠$$

. دخل التشغيل المستهدف لجهاز الواحد

= دخل التشغيل المستهدف الإجمالي - المبيعات المستهدفة الإجمالية

$$= ١٩٠٤٠٠ - ١٠٠٠٠ = ٩٠٤$$

- التكلفة المستهدفة لجهاز الواحد = السعر المستهدف لجهاز الواحد - دخل التشغيل المستهدف لجهاز الواحد .

$$= ١٣٦ - ٩٠٤ = ٤٦$$

- تكلفة التشغيل الحالية الإجمالية = تكلفة الإنتاج المباع + تكاليف إدارية + تكاليف بيعية + تكاليف التصميم + تكاليف التوزيع .

$$= ٥٦٠٠٠ + ٧٤٢٠٠٠ + ٤٨٠٠٠ + ٤٠٠٠ + ٢٤٠٠٠$$

$$= ٩١٠٠٠$$

- تكاليف التشغيل لجهاز الواحد =  $٧٠٠٠ \div ٩١٠٠٠ = ٧٣$  دولار لجهاز الواحد .



مما سبق، يلاحظ أن التكلفة المستهدفة للجهاز الواحد (١١,٦٩٦) دولار، وهي أقل بشكل ملحوظ من تكاليف الجهاز الحالية وهي (١٣) دولار، وبالتالي فإن على الشركة البحث عن طريقة تخفيض فيها تكلفة جهاز الإنارة بمقدار (١٣ - ١١,٦٩٦) أي ١,٣٠٤ دولار.

ترى الدراسة أن هذا التخفيض يتحقق بتشكيل فريق عمل يتكون من مهندسي تصميم المنتج بالإضافة إلى مشرفي التوزيع والتسويق والشراء والمحاسبين الذين تتركز مهمتهم في تقديم الاقتراحات لتحسين التصميم وتعديل العملية الإنتاجية من خلال :

أ- تقييم بدائل الأجزاء المكونة للجهاز والتي ستختفي تكاليف .

ب- تخفيض التكاليف من خلال تحسينات الأنشطة .

وبما أن الشركة لا تمتلك المقومات الأساسية لإعادة تصميم المنتج بما يحقق التكلفة المستهدفة، فقد تم الاستعانة بخبرات بعض المهندسين ومشرفي التوزيع والمحاسبين لتعديل الإنتاج بإجراء تقييم لعناصر التكاليف التي يمكن تخفيضها وذلك للوصول إلى التكلفة المستهدفة.

### ٣- تعديل الإنتاج الأولى :

استناداً إلى ما سبق توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التكاليف الحالية لجهاز الإنارة الواحد = ١٣ دولار.

- التكاليف المستهدفة للجهاز الواحد = ١١,٦٩٦ دولار.

- فجوة التكلفة = ١,٣٠٤ دولار.

بعد تحديد الفجوة ما بين التكاليف الحالية والتكاليف المستهدفة للجهاز الواحد، تعرض الدراسة في الجدول رقم (٢) تعديل الإنتاج الأولى المقترن بهدف تحقيق التكلفة المستهدفة.



## الجدول رقم (٣)

## جدول تعديل الإنتاج الأولى للوصول إلى التكلفة المستهدفة

تفسير التعديلات	٣	٢	١	البيان
	التكليف المعدلة (٢-١)	الإمكانية الأولية لتخفيف التكلفة	التكليف الحالية للمصباح	
استبدال بعض المواد المباشرة بأنواع أخرى أرخص وتقريباً بالكفاءة نفسها	٢,٨٥	٠,١٥	٣	تكليف مواد مباشرة
-	١	-	١	تكليف عمل مباشر
إن تكاليف الآلات ثابتة عند ١٨٢٠٠٠ دولار، ولكن الأجهزة الجديدة تمكن الشركة من تصنيع الجهاز الواحد في وقت أقل وبالتالي تكون تكاليف الآلات المباشرة للجهاز الواحد	١,٨٢	٠,٧٨	٢,٦	تكليف آلات مباشرة
$1,82 = 100000 - 182000$				
				<u>التكليف الإضافية</u>
	٠,٤٦	-	٠,٤٦	شراء المواد
	٠,١٧	-	٠,١٧	مناولة المواد
	٠,٧٧	-	٠,٧٧	إعداد التجهيزات
	٠,٦٦	-	٠,٦٦	الاختبار والفحص
	١,٣٤	-	١,٣٤	تشغيل الآلات
	٠,٣٢	-	٠,٣٢	فحص الجودة
	٠,٢٨	-	٠,٢٨	صيانة وإصلاح
	٠,٦٨	-	٠,٦٨	تكليف إدارية
	٠,٣٤	-	٠,٣٤	تكليف بيعية
	٠,٥٨	-	٠,٥٨	تكليف التصميم
	٠,٨	-	٠,٨	تكليف توزيع
	١٢,٠٧	٠,٩٣	١٣	الإجمالي



يلاحظ من الجدول رقم (٣) إنه تم تقليل الفجوة بمقدار  $(12,07 - 12,07) = 0,93$  دولار، وتوزيعها على عناصر التكاليف التي أمكن تخفيضها (المواد المباشرة بمقدار  $15,0$  دولار، تكاليف الآلات المباشرة بمقدار  $7,78$  دولار وبالتالي لا بد من معانينة عمليات أخرى لعناصر التكاليف المحتمل تخفيضها ، وذلك لتوزيع الفجوة الباقية عليها والتي تساوي  $(11,696 - 12,07) = 0,374$  دولار.

#### ٤- توزيع الفجوة الباقية للوصول إلى التكلفة المستهدفة :

يبين الجدول رقم (٤) كيفية توزيع الفجوة  $(0,374)$  دولار على عناصر التكاليف المحتمل تخفيضها للوصول إلى التكلفة المستهدفة .

الجدول رقم (٤)

جدول توزيع الفجوة  $(12,07 - 11,696 = 0,374)$  على عناصر التكاليف المحتمل تخفيضها

البيان	لتكاليف الحالية (المعطيات من الجدول رقم «٣»)	إمكانية تخفيض التكلفة	٢	٣ التكليف المعدلة (٢-١)	تفسير التعديلات
تكاليف مواد مباشرة	٢,٨٥	٠,١١	٢,٧٤	٢-١ (٢,٨٥ - ٠,١١ = ٢,٧٤)	إجراء عقود تقاويمية مع بعض الممولين سيسمح بتخفيض أسعار هذه المواد
تشغيل الآلات	١,٣٤	٠,١٤٤	١,١٩٦	٢-٢ (١,٣٤ - ٠,١٤٤ = ١,١٩٦)	من الممكن استخدام الآلات نفسها لتصنيع المنتج الجديد ولكن للوصول إلى التكلفة المستهدفة كان لابد من إعادة هيكلية هذه الآلات من حيث دورات الإنتاج وهذا سيؤدي إلى تخفيض تكلفة تشغيل الآلات
الاختبار والفحص	٠,٦٦	٠,١٢	٠,٥٤	٢-٣ (٠,٦٦ - ٠,١٢ = ٠,٥٤)	استبدال إجراءات الاختبار والفحص للجودة الحالية وإجراء مرحلة بديلة للمعاينة المتكاملة للجودة في كل مرحلة تجميع



أظهرت معطيات الجدول رقم (٤) اكتمال عمليات التخفيض ، وذلك بتوزيع الفجوة ٣٧٤ على عناصر التكاليف المحتمل تخفيضها (المواد المباشرة بمقدار ١١,٠٠ دولار وتشغيل آلات بمقدار ١٤٤,٠٠ دولار والاختبار والفحص ١٢,٠٠ دولار) وذلك بهدف تحقيق التكلفة المستهدفة.

#### ٥- تعديل الإنتاج النهائي للوصول إلى التكلفة المستهدفة :

تعد هذه الخطوة الأخيرة في عملية تحقيق التكلفة المستهدفة . وذلك بأخذ عامود التكاليف المعدلة من الجدول رقم (٣) ويطرح منه إمكانيات التخفيض (٣٧٤) وكل عنصر من عناصر التكاليف التي أمكن تخفيضها .

يبين الجدول رقم (٥) كيفية تعديل الإنتاج النهائي على الشكل التالي :

الجدول رقم (٥)

جدول تعديل الإنتاج النهائي للوصول إلى التكلفة المستهدفة

٣ التكاليف المعدلة (٢-١)	٢ توزيع الفجوة (من معطيات الجدول رقم (٤))	١ التكاليف المعدلة (من معطيات الجدول رقم «٣»)	البيان
٢,٧٤	٠,١١	٢,٨٥	تكاليف مواد مباشرة
١	-	١	تكاليف عمل مباشر
١,٨٢	-	١,٨٢	تكاليف الآلات المباشرة
<b>التكاليف الإضافية</b>			
٠,٤٦	-	٠,٤٦	شراء مواد
٠,١٧	-	٠,١٧	مناولة مواد
٠,٧٧	-	٠,٧٧	إعداد التجهيزات
٠,٥٤	٠,١٢	٠,٦٦	الاختبار والفحص
١,١٩٦	٠,١٤٤	١,٣٤	تشغيل آلات
٠,٣٢	-	٠,٣٢	فحص الجودة
٠,٢٨	-	٠,٢٨	صيانة وإصلاح
٠,٦٨	-	٠,٦٨	تكاليف إدارية
٠,٣٤	-	٠,٣٤	تكاليف بيعية
٠,٥٨	-	٠,٥٨	تكاليف التصميم
٠,٨	-	٠,٨	تكاليف التوزيع
١١,٦٩٦	٠,٣٧٤	١٢,٠٧	الإجمالي



نلاحظ من الجدول رقم (٥) أنه تم تعديل الإنتاج النهائي وذلك بطرح إمكانيات التخفيض الإضافية لبعض عناصر التكاليف (مواد مباشرة بمقدار ١١ ،٠ دولار، الاختبار والفحص بمقدار ١٢ ،٠ دولار، تشغيل آلات بمقدار ١٤٤ ،٠ دولار) من التكاليف المعدلة.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات :

- ١- بيّنت الدراسة أهمية استخدام نظام التكلفة المستهدفة في تطوير وتسعير المنتج المعدل وتخفيض التكاليف لاعتماده على السوق كأساس لتحديد السعر ، مع الأخذ بعين الاعتبار البيانات التكاليفية التي تعتبر على جانب كبير من الأهمية .
- ٢- أشارت الدراسة إلى أن مدخل التكلفة المستهدفة يصلح للتطبيق لرفع كفاءة قرارات التسعير ، خاصة إذا كانت الوحدة الاقتصادية لا تتمتع بحرية كبيرة في السيطرة على السعر نظراً لحدة المنافسة من ناحية وسرعة التطورات التكنولوجية من ناحية أخرى .
- ٣- أظهرت الدراسة أن تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في المنشآة الاقتصادية يتم بتطبيع متطلباته ليتلاءم في تطبيقه مع إمكانيات ومعطيات المنشأة، وبالتالي تحقيق الفوائد والوفرات من جراء تطبيقه .
- ٤- بيّنت الدراسة إن هناك ارتباطاً مهمأً بين نظام التكلفة المستهدفة ونظام ABC . فتحصيص التكاليف الإضافية الصناعية لشركة تصنيع أجهزة الإنارة حسب نظام ABC أدى إلى تقديرات أكثر دقة للتكاليف نتيجة حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة مع إبقاء الأنشطة ذات القيمة المضافة. وقد نتج عن ذلك توفير في التكاليف، خطوة أولية في تحديد التكلفة المستهدفة لاحقاً.
- ٥- أظهرت نتائج الدراسة أن تحديد السعر المستهدف أدى إلى تخفيض السعر من ١٦ دولار إلى ٦ ،١٢ دولار، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تؤدي إلى زيادة المبيعات السنوية من ٧٠٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠ جهاز.
- ٦- توصلت الدراسة إلى أن التكلفة المستهدفة للجهاز الواحد بلغت ١١,٦٩٦ دولار. وهي أقل بشكل واضح من تكلفة الجهاز الحالية وهي ١٣ دولار مما يعني أن على الشركة تخفيض تكلفة الجهاز الواحد بمقدار  $13 - 11,696 = 1,304$  دولار.



٧- أشارت الدراسة إلى أن عملية التخفيض للوصول إلى التكلفة المستهدفة (٦٩٦ ، ١١) تتحقق من خلال تشكيل فريق عمل يتكون من مهندسي تصميم المنتج ومشغلي التوزيع والتسويق والشراء والمحاسبين، الذين تتركز مهمتهم في تقديم الاقتراحات لتحسين التصميم وتعديل عملية التصنيع التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف، وذلك بإعادة تقييم بدائل الأجزاء المكونة لجهاز الإنارة وأيضاً من خلال تحسينات الأنشطة.

توصلت الدراسة إلى أن توزيع الفجوة البالغة ٣٠٤,١ دولار على عناصر التكاليف المحتمل تخفيضها (المواد المباشرة، تكاليف الآلات المباشرة، تشغيل الآلات، الاختبار والفحص) بهدف الوصول إلى التكلفة المستهدفة يتحقق من خلال:

- أ- تعديل الإنتاج الأولى .
- ب- توزيع الفجوة بين التكلفة الحالية والتكلفة المستهدفة على عناصر التكاليف المحتمل تخفيضها.
- ج- تعديل الإنتاج النهائي .

#### التوصيات :

- ١- إعداد فريق عمل متكامل قبل البدء بتطبيق نظام التكلفة المستهدفة يتفهم آلية وإجراءات تطبيق هذا النظام ومزاياه وبيان أوجه اختلافه عن النظام التقليدي .
- ٢- زيادة الاهتمام بمرحلة التصميم وبذل المزيد من الجهد والمزيد من الانفاق في هذه المرحلة لتحقيق وفورات ذات أهمية كبيرة في باقي المراحل ، وبالتالي تحقيق فرص تنافسية في السوق .
- ٣- ضرورة إيجاد نظام معلومات محاسبية مختلف عن الموجود في البيئات المحاسبية التقليدية المستخدم لضبط الإنتاج الإجمالي ليلبي حاجات المعلومات المتنوعة للمدراء ويجب أن يتضمن أيضاً مقاييس غير مالية .
- ٤- إيجاد منهج جديد في المحاسبة الإدارية يعطي موضوع التكاليف المستهدفة بجانب التكاليف حسب الأنشطة في منهج منسق . إن هذا المنهج يكون ضرورياً ليلبي حاجات التسويق المتغيرة ويختبر التطورات التقنية المتطورة بجانب تحقيق رغبات الزبائن .



- ٥- ضرورة استخدام الكمبيوتر في تطبيق نظام التكلفة المستهدفة لما يحتويه من فعاليات رياضية يصعب عملها يدوياً . بالإضافة إلى أن تطبيق نظام التكلفة المستهدفة يحتاج إلى كم هائل من البيانات والمعلومات التفصيلية .
- ٦- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في صناعات أخرى.



## المراجع :

- جاريسون ،ري .اتش وإيراك نورين ، ٢٠٠٢ ، المحاسبة الإدارية . دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ص ١٠١٥ .
- ريحاوي ، مها ، ٢٠٠٦ ، أثر بيانات التكلفة وطرق تخفيضها على قرارات التسعير ، مجلة الإداري ، العدد ١٠٤ ، مسقط ، ص ٧٨ - ٧٩ .
- فخر ، نواف ومحمد الجليلاتي ، ٢٠٠٦ ، محاسبة التكاليف (٢) ، منشورات جامعة دمشق . ص ٥٣٢
- محرم ، زينات محمد ، ١٩٩٥ ، استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة قرارات تسعير المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الديناميكية المعاصرة ، المجلة العلمية الاقتصاد والإدارة ، العدد الأول ، - القاهرة - ص ٦٦٤ - ٦٦٥ .

Banham , R. 2000 . Cost Optimizations off targetø CFO ,127 - 130

Boer ,G. and Ettlie ,J. 1999. Target costing can boost you bottom line , strategic finance , 81 (1) : 49 - 52

Calbreath, D. 2004. Outsourcing Sends San Diego's high Skilled, High-Wage Jobs In India, China. Knight Ridder, Tribune Business News-Washington, 1.

Choe, J. 2002 .The organizational learning effects of management accounting information under advanced manufacturing technology , European journal of information systems , 11(2) : 142 - 150 .

Ellram ,L . 2000. Purchasing and supply management 's participation in the target costing process , journal of supply chain Management , 36 (2) : 39-45.

Horgren ,C. Foster,G. and Datar. 2003. Cost Accounting : Managerial Emphasis. Eleventh Edition . Prentice - Hall International , Newgersey . INC . USA .

Kroli ,K .1997. On target improving profitability through target costing , Industry week , 246 (11) ,14.

Laster ,T. 1998 . Supply chain management : the ins outs of target



costing purchasing , 124(3) : 22- 25 .

Lockamy ,A . and Smith ,W.2000 .Target costing for supply chain management :

Criteria and selection , industrial Management and data systems , 100 (5): 210-212

Marilyn ,M, Lawrence, P. Joe,T and Matthew , w . 2005. Managerial implications of target costing , C.R vol .15, NO. ,49 .

Nicolini ,D.,Tomkins ,C., Holti ,R. and smalley ,M.2000 .Can target costing and whole life costing be applied in the constriction industry ø Evidence from two case studies , British journal of management , 11, 303 .

Pierce , B. 2002. Target cost management : comprehensive benchmarking for a competitive market . Accountancy Ireland, 34(2) : 30- 33.

Swenson ,D . and Ansari,s . 2003. Best Practices in target costing , Management Accounting ,12-15 .

Tinkler, M . and Dube , D. 2002 .Strength in numbers :ABC integrated with activity - based planning and budgeting can create major benefits for a whole organization .CMA management , 14-17 .



ملخص رسالة ماجستير

درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية  
في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان





# درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان

معاذ يوسف محمود شحادة

مدرس اللغة العربية، مدارس الصحوة، مسقط

## ملخص :

هدفت هذه الرسالة إلى الكشف عن درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط من وجهة نظر مديرى ومديرات مدارس التعليم الأساسي (الحلقتان الأولى والثانية). ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، حيث تكونت بصورتها النهائية من (٦٨) فقرة موزعة على ثلاث محاور رئيسية هي: التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة والقدرات التكنولوجية لمدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية.

بعد جمع البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، من أهمها:

- أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان تراوحت ما بين درجة إمكانية (كبيرة) و (متوسطة)، على جميع محاور أداة الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى نوع المدرسة في المحور المتعلق بالتجهيزات الإلكترونية الحديثة بالمدرسة، وكانت الفروق لصالح المدارس الخاصة. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المدرسة للبعدين النظام المدرسي ومرافق المدرسة للمحور الثالث المتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية.



## مقدمة :

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملماً في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، بهدف ترشيد الإدارة عند قيامها بوظائفها المتعددة في التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات والرقابة والتقييم للأداء. الأمر الذي يتطلب ضرورة إلمام الإداريين بالعمل الإداري لكي يتسع لهم معالجة المشكلات الإدارية وحلها من خلال اتجاهات عالمية ومنهج علمي متكملاً ومنظم.

وإن ما يشهده العالم من تقدم وانفجار معرفي في جميع جوانب الحياة كان له الأثر البالغ والعميق في تبني المجتمعات هذا التقدم المعرفي والقيام بإجراءات التغيير الجذرية في شتى مجالات الحياة لمواكبة الركب، ولعل أهم ما يميز هذا التطور في هذا العصر هو التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي بشتى وسائله وطرقه المختلفة من حاسبات آلية وشبكات الإنترن特 ونظم المعلومات الحوسية. وتعد شبكة الإنترنط مزيجاً علمياً من تكنولوجيا الحاسوب ونظم الاتصالات والتحكم فاستطاعت أن تصل المراكز بالفروع وتقيم حلقات الوصل وتكسر حاجز الزمان والمكان، حيث أصبح المستخدم معها صاحب الكلمة الأولى والعليا في نظام المعلومات وليس الاقتصار على المتخصصين فقط.

والإدارة الإلكترونية تعد من أهم المصطلحات التي ظهرت خلال العقد الأخير، وقد ظهر على التوازي معها مصطلحات أخرى مثل الإدارة الشبكية والإدارة الرقمية، والإدارة عبر الإنترنط وسواء اختلفت هذه المصطلحات أم اتفقت على مفاهيم محددة فهي تعني في النهاية استخدام نظم المعلومات والاتصال في عملية الإدارة وأيضاً استخدام نظم المعلومات بكلفة مستوياتها تقوم بعملية الإدارة .

والإدارة الإلكترونية تعني استخدام المفهوم الحديث للإدارة في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة الإلكترونية لكل الجوانب اللوجستية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية حيث يمكن للإدارة الإلكترونية التحكم في بيئة العمل، وفي الموارد وفي الإنفاق وفي توفير الاحتياجات الأساسية للمؤسسة.

والإدارة الإلكترونية (E-Management) نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها. الواقع إن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتقنيات الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري



المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التقويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. أما وظائف الإدارة الإلكترونية الحديثة فهي تتشابه مع وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة إلا أنها مازلت بحاجة للاستفادة من الإدارة التقليدية الحالية من أجل ترشيد الأعمال الإلكترونية وقياسها وتحقيق متطلبات الفاعلية والفاء.

ومن خلال التطور المتامن أفقياً وعمودياً، لم تكن سلطنة عُمان ممثلاً في وزارة التربية والتعليم بمعزل عن هذه التطورات. فقد أولت توظيف التقنية في خدمة التعليم اهتماماً بالغاً حيث تم تطوير خطط التعليم وبرامجها بما يخدم متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية. وكان أهم ملامح التطوير، اعتماد التعليم الأساسي بصفة أساسية على توظيف التقنيات الحديثة في مجال التعليم، إدراكاً من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لما لتوظيف التقنية الحديثة في خدمة التعليم من إيجابية كبيرة في المجال التربوي، حيث يبني كثير من المشغلين في ميدان التقنيات التربوية أمالاً واسعة على الدور الذي تلعبه في العملية التربوية.

### **مشكلة الدراسة وأسئلتها :**

الإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تمارس التقنيات الإدارية الحديثة لاستغلال الموارد البشرية والمادية الاستغلال الأمثل ، من أجل تحقيق أهداف المدرسة في إعداد الناشئة لمواجهة متطلبات العصر.

إن مدير المدرسة والكوادر الإدارية الأخرى يقع على كاهلهم العديد من المهام التي تنتمي إلى العمل المدرسي الروتيني والتي قد تستغرق وقتاً طويلاً يزيد من العبء الملقى عليهم. وهذا ما أكدته اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم الأساسي بالسلطنة ، الأمر الذي يعني أهمية توظيف التقنيات الحديثة وإدارة المدرسة لأعمالها الكترونياً ليتمكن المدير من استغلال وقته وتقسيمه على الأعمال العديدة لديه بالإضافة إلى تحسين جودة ودقة أعماله.

وتتمثل جهود السلطنة في بناء دوائر تقنيات التعليم بມديريات المناطق التعليمية التي من أهمها اقتراح توسيع وتطوير برامج التعليم التقني ودراسة الاحتياجات، كما تسعى السلطنة إلى إدخال الحاسوب الآلي بشكل خاص كأحد التقنيات الحديثة في كل مدارس السلطنة.



لقد قامت سلطنة عمان في تبني مشروع طموح يقودها إلى عصر تقنية المعلومات المتقدمة وبناء مجتمع عمان الرقمي وهو ما يسمى (مشروع الإستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي) من أجل تجميع المعرفة وسرعة وكفاءة تشغيلها في تحقيق الأهداف والخدمات الإلكترونية والتي ستبدأ الحكومة بتطبيقها في القريب، حيث قامت حكومة السلطنة بتشكيل اللجنة الوطنية لتقنية المعلومات بقرار من مجلس الوزراء بتاريخ (١٩٩٨/٥/٢٦) بتطوير قطاع تقنية المعلومات لأجل تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي. قامت السلطنة بداية بتحديد الأهداف التي تعكس حاجة المجتمع العماني لكل بداية من المواطن ووصولاً لقطاع الأعمال والتي سيكون لها دور فعال في تحقيق غايات التنمية المستدامة بالبلاد ورفع كفاءة وفاعلية تنفيذ الإجراءات الحكومية الداخلية.

كان لوزارة التربية والتعليم الإنجاز الكبير في موافقة هذه الإستراتيجية من خلال تدشين البوابة الإلكترونية التعليمية، والتي تعتبر النافذة لكل من الطالب والمعلم والإدارات التعليمية والمدرسية ولولي الأمر تقديم خدماتها الكترونياً. كما قامت الوزارة بتخصيص بريد الكتروني لكل طالب وبصورة إلزامية ليتمكن الطالب ولولي الأمر من الحصول على المعلومات من خلال البوابة الإلكترونية التعليمية عن الجدول الدراسي، والامتحانات، وبيانات تسجيل الطالب، وتقارير الغياب والسلوك وفي التعرف على الأنشطة التربوية من خلال شبكة الانترنت زالعنكبوتية ز في أي مكان في العالم يكون ولி الأمر.

### **أسئلة الدراسة :**

س ١ : ما درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر مديرى ومديرات مدارس التعليم الأساسي ؟

س ٢ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ = ٩) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط من وجهة نظر مديرى مدارس التعليم الأساسي (الحلقتان الأولى والثانية) التي تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ونوع المدرسة ( حكومية، خاصة) ؟

### **أهمية الدراسة :**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها مما يلى:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وضرورة التوجه



نحوها، في كونها الاتجاه الحديث للإدارة الفاعلة.

- كما يمكن لهذه الدراسة أن تقدم للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان فوائد إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- كما أن هذه الدراسة لها أهمية بالغة في كونها الأولى من نوعها في سلطنة عمان حسب علم الباحث فيتناولها إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر مديرتها، كونها تسلط الضوء على البنية التحتية والموارد البشرية ومدى توفر الوسائل الإلكترونية المتعددة، ومدى توفر مزودي الخدمة بالإنترنت، والتدريب وبناء القدرات المهارية لمديري المدرسة في استخدام التكنولوجيا، ومدى مراعاة قوانين وتشريعات الإدارة الإلكترونية.

#### **أهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الأساسي الحلقتان الأولى والثانية في محافظة مسقط وتحليلها للكشف عن جاهزية المدارس لمتطلبات الإدارة الإلكترونية. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود فروق بين تقديرات مديري المدارس لدرجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب متغيرات الدراسة.

#### **مجتمع الدراسة :**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي (الحلقتان الأولى والثانية) في محافظة مسقط بسلطنة عُمان للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٠٧ / ٢٠٠٨)، وبالبالغ عددهم ١٣٦ مديرًا ومديرةً منهم (٨٨) مديرًا ومديرةً يعملون في المدارس الحكومية، و (٤٨) مديرًا ومديرةً يعملون في المدارس الخاصة في محافظة مسقط.

#### **عينة وأداة الدراسة :**

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٣٦) مديرًا ومديرةً حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم خلال الفترة (٢٠٠٨ / ٤ / ٢٢ - ٢٠٠٨ / ٤ / ١٢) وتم استعادة (١٠٢) استبانة واستبعاد (١٠) استبيانات غير صالحة لأغراض الدراسة، فيصبح مجموع



الاستبيانات الصالحة لأغراض الدراسة (٩٢) استبيان من المجموع الكلي. تم استعادة (٧٠) استبياناً من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي العاملين في القطاع الحكومي بنسبة (٨٠٪) و(٢٢) استبياناً من مديري ومديرات التعليم الأساسي العاملين في القطاع الخاص بنسبة (٤٦٪)، وبلغت النسبة الكلية للاستبيانات الموزعة (٦٨٪).

### المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

١. النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية متعددة بتحليل التباين الأحادي للإجابة عن الجزء الأول من السؤال الثاني، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية متعددة بالعلاقات الارتباطية واختبار بارتليت، وتحليل التباين المتعدد، وتحليل التباين الأحادي للإجابة عن الجزأين الثاني والثالث من السؤال الثاني.

### نتائج الدراسة :

أولاً : فيما يتعلق بأدأة الدراسة :

تراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الثلاثة ، حيث جاء محور تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بالمرتبة الأولى ضمن درجة إمكانية (كبيرة)، وجاء بعده محور التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة بالمرتبة الثانية ضمن درجة إمكانية (متوسطة) ، وجاء أخيراً في المرتبة الثالثة محور القدرات التكنولوجية لمدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية ضمن درجة إمكانية (متوسطة) .

ويعزّز الباحث هذه النتيجة إلى سعي حكومة سلطنة عمان ممثلة بوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بما يتماشى مع متطلبات التطور التكنولوجي الذي يؤثر إيجابياً على تطوير وتحسين العمل الإداري المدرسي ، وأن هناك رغبة لدى أفراد العينة في إدخال نظام الإدارة الإلكترونية إلى مدارسهم من أجل تسهيل الإجراءات الإدارية المتبعة في



العمل الإداري المدرسي، وتوفير الوقت والجهد.

كما يرى الباحث أن هناك احتياجات أساسية تتعلق بجاهزية إدارة المدارس حول التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة، وحاجتها إلى تجهيزات لازمة وضرورية تساعدها على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها الإداري المدرسي، كما ويرى الباحث أيضاً وجود احتياجات أساسية تتعلق بتدريب مديرى ومدیرات مدارس التعليم الأساسي على امتلاك القدرات التكنولوجية (الحواسوبية) التي تتعلق بمهارات استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ مهامهم وأعمالهم الإدارية المدرسية، وتساعدهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم.

**ثانياً : فيما يتعلق بفقرات كل محور من محاور الدراسة:**

**(١) محور تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية والأبعاد الفرعية له:**

جاء محور تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بالمرتبة الأولى ضمن درجة إمكانية كبيرة)، ويرجع السبب إلى أن البعد المتمثل في (الموارد البشرية) الوارد في الملحق جاء بالمرتبة الأولى ضمن درجة إمكانية (كبيرة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يمكن للمدرسة القيام بحفظ بيانات العاملين بالمدرسة الشخصية والأكاديمية إلكترونياً، وتنظيم عمليات الانصراف والحضور للعاملين إلكترونياً، كما ويمكن للمدرسة إدخال بيانات غياب العاملين والإجازات إلكترونياً وكذلك أنه بإمكان المدرسة حفظ بيانات العاملين حسب المواد الدراسية والمراحل التي يدرسوها وحفظ التوصيف الوظيفي للعاملين ، وحفظ بيانات تقويم أداء العاملين وتوثيقها إلكترونياً، مما يجعل درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعد الموارد البشرية (كبيرة).

و جاء في المرتبة الثانية البعد المتمثل في شؤون الطلاب ضمن درجة إمكانية (كبيرة)، ويعزو الباحث السبب إلى أن إمكانية المدرسة في حوسبة البيانات الشخصية للطلبة المسجلين في المدرسة وإمكانيتها في استخراج نتائج الطلبة وطباعة شهاداتهم إلكترونياً، وكذلك إمكانية المدرسة في حوسبة وحفظ بيانات الطلبة المنقولين من وإلى المدرسة، والباقين للإعادة والمفصليين وكذلك الذين هم بحاجة إلى رعاية خاصة، وإمكانية المدرسة إعداد جداول عمل لجان المراقبة للاختبارات وتحديد بيانات قاعات الاختبار إلكترونياً ، كما يمكن للمدرسة متابعة بيانات الحالات الخاصة بالتأخر الصباحي وحضور وغياب الطلاب ومخالفاتهم السلوكية إلكترونياً. في حين أن المدرسة بحاجة إلى برامج حاسوبية تساعدها على إعداد وتنفيذ برامج الرحلات والزيارات ،



وإعداد مناشط وبرامج للإجازات الصيفية إلكترونياً في حين جاء البعد المتمثل في النظام المدرسي بالمرتبة الثالثة ضمن درجة إمكانية (كبيرة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إمكانية مدير المدارس في إعداد الخطط المدرسية والجدول المدرسي الشامل (للمعلمين والفصول، والمناويب ..... ) إلكترونياً، وكما يإمكان المدرسة تسجيل وحفظ وتحديث بيانات مواد العهد المدرسية إلكترونياً. ويرى مدير المدارس إمكاناتهم في حوسية البيانات الخاصة بالمبني المدرسي وتحديث البيانات الخاصة بالحافلات والسائلين ومتابعة البريد الصادر والوارد إلكترونياً. وهذا مما جعل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية في البعد النظام المدرسي ضمن درجة إمكانية (كبيرة). ويوضح حاجة مدير المدارس إلى برامج إدارية حاسوبية تمكّنهم من حفظ بيانات الصيانة وتسجيل وحفظ عمليات الشراء إلكترونياً، وكذلك حاجتها إلى برامج تتيح لها إمكانية إعداد برامج لقاءات أولياء الأمور والمجتمع المحلي إلكترونياً.

بينما جاء البعد المتمثل في القوانين والتشريعات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بالمرتبة الرابعة ضمن درجة إمكانية (كبيرة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إمكانية مدير المدارس في ضمان السرية في حفظ وتبادل المعلومات عن الموظفين إلكترونياً. وهذا مما جعل محور درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية في البعد القوانين والتشريعات الخاصة بالإدارة الإلكترونية (كبيرة)، فيما يتضح حاجة مدير المدارس إلى تشريعات خاصة بالمحافظة على سرية البيانات والمعلومات الإلكترونية وكذلك ضرورة إيجاد طرق محددة في عملية الاتصال وتبادل المعلومات إلكترونياً، وحاجتهم إلى إمكانية اعتماد السجلات والوثائق الإلكترونية كالسجلات الورقية كسندي قانوني، وضرورة وجود برامج للحماية الإلكترونية مثل (التوقيع الإلكتروني، البطاقة الذكية، البصمة الإلكترونية)، وضرورة وجود تشريعات ونظام عقوبات خاص بإفشاء سرية البيانات الإلكترونية.

وجاء أخيراً في المرتبة الخامسة البعد المتمثل بمرافق المدرسة من أبعاد المحور الثالث المتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ضمن درجة إمكانية (متوسطة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن لدى مدير المدارس الإمكانية المتوسطة في فهرسة الكتب والمراجع المكتبية إلكترونياً، وأن لدى مدير المدارس إمكانية أيضاً في استخدام الفهارس الإلكترونية في عمليات البحث داخل المكتبة، وكذلك تنظيم عملية الاستعارة إلكترونياً، وكما يرى مدير المدارس إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المختبر من خلال حصر الأدوات والمحاليل المخبرية وحفظ بياناتها



إلكترونياً، وكذلك حفظ وتنظيم بيانات المصحف المدرسي أو المطعم الإلكتروني، وأنهم لديهم الإمكانيّة لحصر الأدوية ومستلزمات العيادة الطبية المدرسية وحفظ بياناتها إلكترونياً، كما يتضمن حاجة المدرسة الضروريّة لإدخال نظام الإداري الإلكتروني في متابعة الساحات والملاعب المستخدمة من قبل الطلاب إلكترونياً لما لها من دور بارز في وقوف مدير المدرسة على سلوكيات التلاميذ اليومية أثناء تواجدهم في الساحات وأماكن ممارسة الأنشطة المختلفة ومتابعة الأحداث اليومية أولاً بأول والعمل على حل المشاكل الطارئة لحظة وقوعها مما يزيد من كفاءة العمل الإداري المتسم بالسرعة والدقة.

#### (٢) محور التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة:

حصل محور التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة على المرتبة الثانية ضمن درجة إمكانية (متوسطة). يعزو الباحث ذلك إلى توافر ملحقات ومستلزمات أجهزة الحاسب الآلي من طابعة وكاميرا رقمية وجهاز ماسح ضوئي لحفظ الوثائق والصور وتوافر أجهزة حاسوب بمواصفات عالية وقادعة بيانات إلكترونية خاصة بالطلبة والمعلمين والإداريين والعمال والفنين . وكذلك توافر برامج حاسوبية تناسب العمل الإداري المدرسي، وإمكانية وجود صيانة دورية لأجهزة الحاسب الآلي بدرجة إمكانية (كبيرة)، وتوافر نظام إلكتروني محوسب للمواد ولوازم المدرسة وأرشيف محوسب لحفظ بيانات المدرسة وتتوفر موقع للمدرسة على شبكة الإنترنت بدرجة إمكانية (متوسطة)، وتتوفر شبكة داخلية مرتبطة بكافة الأقسام والمرافق الإدارية وارتباطها بشبكة الإنترنت بصورة مستمرة وتحديث موقع المدرسة بشكل مستمر جعل محور التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة ضمن درجة إمكانية (متوسطة).

#### (٣) محور القدرات التكنولوجية لمدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية:

أن محور القدرات التكنولوجية لمدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية جاء في المرتبة الثالثة ضمن درجة إمكانية متوسطة، ومن خلال النتائج لضمن فقرات هذا المحور يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس على توظيف معالج النصوص (Microsoft Word) في الأعمال الإدارية ، وقدرة مديري المدارس على توظيف الإنترنت في عمليات البحث عن معلومات وموقع إدارية تربوية لتطوير العمل الإداري المدرسي، وقدرة مديري المدارس أيضاً على توظيف برنامج الجداول الإلكترونية في أعمالهم ومهامهم الإدارية وتوظيف برنامج العروض التقديمية (Power Point)



في المجتمعات المختلفة، وقدرات مدير المدارس وامتلاكهم مهارات توظيف برنامج قواعد البيانات (Microsoft Access)، وقدرات مدير المدارس التكنولوجية على توظيف الناشر المكتبي في إعداد بطاقات الدعوة للفعاليات التي تقيمها المدرسة (اجتماعات، مناسبات، احتفالات) ضمن درجة إمكانية (كبيرة)، في حين تشير النتائج إلى أن مدير المدارس لديهم قدرات تكنولوجية في إعداد برامج تدريبية للعاملين (المعلمين، الإداريين) في مجال الإدارة الإلكترونية، وفي القدرة على توظيف البريد الإلكتروني في العمل الإداري (مراسلات داخلية وخارجية) ضمن درجة إمكانية (متوسطة). وكما يتضح من الملحق أيضاً أن قدرات مدير المدارس التكنولوجية في امتلاك مهارات الحاسوب الآلي في توظيف التقنيات الإلكترونية في متابعة الورش والدورات التربوية بتطوير عمل الإدارة المدرسية ، وقدراتهم في توظيف البريد الإلكتروني في التواصل مع أولياء الأمور والمعلمين والمدارس الأخرى والمديريات ووزارة التربية والتعليم ، وقدراتهم في توظيف الإنترن트 في الإعلان عن وظائف أو إجراء مقابلات أو تقنيات من خلال موقع المدرسة الإلكترونية ضمن درجة إمكانية ( متوسطة ) . مما جعل محور التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة في المرتبة الثالثة ضمن درجة إمكانية متوسطة.

### **مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على:**

**س١: ما درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الأساسي (الحلقتان الأولى والثانية)؟**

تراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الثلاثة، حيث جاء محور تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بالمرتبة الأولى ضمن درجة إمكانية (كبيرة)، وجاء بعده محور التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة بالمرتبة الثانية ضمن درجة إمكانية (متوسطة)، وجاء أخيراً في المرتبة الثالثة محور القدرات التكنولوجية لمدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية ضمن درجة إمكانية (متوسطة).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى سعي حكومة سلطنة عمان ممثلة بوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بما يتناسب مع متطلبات التطور التكنولوجي الذي يؤثر إيجابياً على تطوير وتحسين العمل الإداري المدرسي ، وأن هناك رغبة لدى أفراد العينة في إدخال نظام الإدارة الإلكترونية إلى مدارسهم من أجل تسهيل الإجراءات الإدارية المتبعة في العمل الإداري المدرسي، وتوفير الوقت والجهد.



كما يرى الباحث أن هناك احتياجات أساسية تتعلق بجاهزية إدارة المدارس حول التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة، وحاجتها إلى تجهيزات لازمة وضرورية تساعدها على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في عملها الإداري المدرسي، كما ويرى الباحث أيضاً وجود احتياجات أساسية تتعلق بتدريب مديرى ومديرات مدارس التعليم الأساسي على إمتلاك القدرات التكنولوجية (الحواسيبية) التي تتعلق بمهارات استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ مهامهم وأعمالهم الإدارية المدرسية، وتساعدهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم.

### **مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي نص على:**

س٢ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٥٠٪ ) لتقديرات أفراد العينة لدرجة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة مسقط من وجهة نظر مديرى مدارس التعليم الأساسي (الحلقتان الأولى والثانية) تعزى لمتغير (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) ؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٥٠٪ ) للمحور الثاني المتعلق بالتجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة تعزى لمتغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الخاصة مقارنة بالمدارس الحكومية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة تكون مملوكة لجهة خاصة ذات تمويل مالي مستقل وكبير، حيث تقوم فلسفة المدارس الخاصة على تحقيق التميز من خلال المنافسة القوية بينها وبين باقي المدارس الأخرى من حيث المباني المدرسية ورونقها و المناسبتها للطلاب، كعامل جذب لأولياء الأمور والطلاب. وكذلك من حيث الإمكانيات المتوفرة فيها وخاصة ما يخص الاهتمام بالتطور التكنولوجي وحداثة التجهيزات الإلكترونية وملحقاتها بالمدرسة سواء كان ذلك داخل الأقسام الإدارية في المدرسة، أم في مرافق المدرسة المختلفة كالمكتبة ومخابر الحاسوب الآلي وغيرها مما يشجع أولياء الأمور على تسجيل أبنائهم فيها. وكذلك ما تقدمه المدرسة الخاصة من ميزات تتماشى والتطور التكنولوجي المتسارع في مجال التكنولوجيا الرقمية والمعلوماتية، وسعيها الدائم وراء استقطاب الكوادر المدربة والمؤهلة لقيادة المدرسة الخاصة، ودأبها المستمر وراء تطبيق توجهات الحكومة سلطنة عمان المتمثلة بوزارة التربية والتعليم من أجل العمل على تطوير وتحسين مخرجات التعليم، والارتقاء بما يخدم سياسة سلطنة عمان الرامية إلى تطبيق الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي وتعزيز دور الحكومة الإلكترونية وردم الأمية الرقمية بين أفراد المجتمع العماني.



فمن هنا نجد المدارس الخاصة تتمتع بنفقات مالية كبيرة تجعلها قادرة على توفير الإمكانيات والتجهيزات الإلكترونية داخل مراافق المدرسة مما يؤهلها لإدخال وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسها مقارنة بالمدارس الحكومية التي تعمل على ترشيد الإنفاق العام بما يتماشى مع ميزانيتها المقررة والمعدة سلفاً، وحاجتها إلى الوقت الطويل لإدخال مثل هذه التجهيزات الإلكترونية الحديثة إلى مدارسها. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الدرجتين الفرعيتين لبعدي النظام المدرسي ومراافق المدرسة التابعين للمحور الثالث المتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، يعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس الخاصة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدارس الحكومية والتي تتبع وزارة التربية والتعليم، تعمل على دراسة احتياجات المناطق والأحياء السكنية لضرورة وجود مبني مدرسي يخدم هذه المناطق. ومن هنا، فإن قسم التخطيط والاحتياجات في وزارة التربية والتعليم، يعمل على تحديد أهمية وجود هذه المدرسة، وحيث أن المدارس الحكومية لها مواصفات خاصة بها من حيث الشكل العام، والحجم، وعدد الصفوف وعدد الطلاب، ويتم تحديد احتياجات المدرسة من الكوادر الإدارية والعلمية الأساسية والمستخدمين من العمال لأعمال الصيانة والحراسة، وكذلك تحديد المراافق المدرسية التابعة لها تبعاً للمنطقة التي تقع بها، سواء أكانت في المناطق الشعبية أو الجديدة أو في المناطق البعيدة النائية، أو من حيث أنها تخدم شريحة كبيرة أو قليلة من الطلاب.

لذا، فإن أدراك أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعدي النظام المدرسي ومراافق المدرسة للمدارس الحكومية كانت أكثر أهمية من المدارس الخاصة، حيث أن المدارس الخاصة عادة ما تكون عبارة عن مبني مستأجرة أو صغيرة الحجم، وتعتمد على إدخال التعديلات اللازمة عند الحاجة لها والتي تتعلق بالنظام المدرسي ومراافق المدرسة، تبعاً لتميز المدرسة وقوتها منافستها لباقي المدارس الخاصة في محافظة مسقط، من خلال زيادة أعداد الطلاب فيها. وهذا غالباً ما يكون على امتداد سنوات طويلة من العمل المتميز على إيجاد مساحة جيدة من المستوى، مما يؤهلها إلى الانتقال إلى مبني جديد أو مبني خاص بها يكون على مستوى متطور يلائم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسها.



### التوصيات:

١. عقد الدورات التدريبية المستمرة لمديري ومديرات المدارس في مجال الحاسوب الآلي لضرورة امتلاكهم المهارات والقدرات التكنولوجية الالازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم.
٢. حث وزارة التربية والتعليم على عقد لقاءات واجتماعات مع الجهات المعنية بتوضيح القوانين والتشريعات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وإزالة الغموض لدى المديرين في فهم هذه القوانين والتشريعات.
٣. تجهيز البنية الأساسية من التجهيزات الإلكترونية الحديثة الالازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتهيئة المدارس لمواكبة التطور التكنولوجي في مجال تقنية المعلومات، بما يخدم وظائف ومهام الإدارة المدرسية.
٤. إجراء دراسة أخرى للوقوف على المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الأساسي.





قراءات من المكتبة

## القائد الذي بدا خلوك

تعلم عن شخصيتك ما يمكنك من قيادة الآخرين





# القائد الذي بداخلك

## تعلم عن شخصيتك ما يمكنك من قيادة الآخرين

تأليف : دريا زيجاري، كين بلانشارد، ميشيل أوكونور، كارل إيد بيرن

قراءة : سامية بنت حمدان الطائية

محاضرة أولى بمعهد الإدارة العامة

### المقدمة :

يعتبر هذا الكتاب نتاج خبرات طويلة من التدريب والاستشارة والتنقل ودراسة أحوال المديرين والقادة ورجال الأعمال الأميركيين، ويتضمن بداخله دراسة إحصائية استمرت سبع سنوات حول تأثير سلوكيات مديرى الشركات الأمريكية.

ويعد هذا الكتاب مصدراً للتطور الذاتي من خلال مساعدة الفرد للتعرف على ذاته ومساعدته على التغيير والنمو لكي يصبح قائداً بشكل أفضل.ويرى المؤلفون أن التغيير الذاتي من أصعب التحديات التي تواجه القادة لأن قيم الفرد ومعتقداته وشخصيته قد تقوده للنجاح أو الفشل دون أن يدرك. ويركز الكتاب على كيفية القيادة بذكاء وطرق التواصل الفعال على المستوى الفردي والجماعي.

أما الهدف الأول للكتاب فهو عرض بعض النماذج الجيدة والتي تساعد القائد على إعادة صياغة وتشكيل أسلوبه القيادي للوصول إلى أفضل النتائج التنظيمية ومستوى لا يأس به من الرضا النفسي، ومعرفة القائد لذاته هي مفتاح الوصول إلى القيادة الناجحة، كما يشتمل الكتاب على الكثير من النماذج التي تساعد الفرد أو المدير على أن يصبح قائداً ناجحاً.

ويمكن أن يفيد هذا الكتاب المديرين والقادة والاستشاريين كما يساعد المختصين في تحسين برامجهم الإدارية التطويرية، كما أنه مفيداً للكليات أيضاً والمدارس والجامعات في تدريس أساليب القيادة والبحث، ويساهم في تنمية الوعي الذاتي، مما يحقق نتائج أفضل في تدعيم السمات الإيجابية للقيادة.



يتكون الكتاب من سبعة فصول تتناول الموضوعات التالية:

- قدرة القيادة على تحقيق التغير الذاتي.
  - مقاييس الشخصية والقيادة.
  - عرض مناقشات ونماذج تساعد على إدراك المظاهر الثلاثة الرئيسية وهي النزعة والقيم والشخصية المظهرية.
  - السلوكيات التي يجب أن نل JACK إليها في التعامل الفردي.
  - العلاقة التي تربط بين النزعة والقيم والسلوكيات القيادية.
- ويقع الكتاب في ٢٨٣ صفحة من القطع المتوسط، وهو مترجم من إصدارات مكتبة جرير بالرياض.

### الفصل الأول : القادة والتغيير :

#### أهمية القيادة :

وقد تحدث مؤلفي الكتاب في هذا الفصل عن أهمية القيادة، وأشاروا إلى إن هناك علاقة قوية بين رضا العاملين وانخفاض مستوى التغييب عن العمل والتقليل من حجم الإضراب مع زيادة مستوى الإنتاجية، وقد عرضوا نموذجين لمديرين: نموذج سيء للقيادة في المؤسسات حيث انعدام البصيرة والأنانية وقلة الحيلة وعدم القدرة على تحفيز الآخرين وهو النموذج السائد في كثير من المؤسسات، ونموذج آخر يعمل على إرضاء دوافع التابعين له داخل جو من الصراع والمنافسة والتغيير مما يدفع العاملين لديه إلى المشاركة والابتكار والتطوير.

فهؤلاء القادة يفتقرن إلى القدرة إلى معرفة الذات حتى يتمكنوا من التعامل مع أنفسهم بشكل فعال وكذلك التعامل مع تابعيهم والأهداف المراد تحقيقها، كما أنهم ليس لديهم مبادئ محددة وبالتالي يسيرون نحو أهدافهم الشخصية ويتجاهلون ما عليهم القيام به تجاه شركائهم للوصول إلى بيئة عمل فعالة تسودها الروح الاجتماعية والقيم. فالقيادة السليمة تكون في ابتكار مستقبل جديد للموظفين، ويمكن للأفكار المطروحة في هذا الكتاب المساعدة في تكوين قيادة مميزة وفاعلة.

وطرح المؤلفون نموذج البصلة والقيادة، وهي مجرد استعارة للمساعدة على فهم الذات. فكما



هو الحال في البصلة، هناك طبقات للذات تتخذ شكل النزعات والقيم والهيئة القيادية، فالقيادة تتكون من عدد من الطبقات هي:

١. مركز الذات غير الواقعية.
٢. طبقة النزعة.
٣. طبقة القيم.
٤. طبقة الشخصية.
٥. طبقة القيادة الخارجية.

أما التغيير يقصد به هنا تغيير الذات، فعلى المدير أن يتقبل فكرة أن الناس طبقات متغيرة وأن القيادة مطلب أساسى لتغيير الآخرين، على أن يكون لدى القائد الإيمان بقدراته على تغيير الآخرين، والتحدي هو في قدرة الشخص على تغيير ذاته. ومن هنا نجد السبب الذي يجعل التغيير الذاتي من أصعب التحديات القيادية فلا يمكن للقائد أن يطلب من الآخرين أن يتغيروا أو يتطوروا أنفسهم دون أن يكون لديه الرغبة الشديدة في التغيير والنمو.

يعتمد هذا الكتاب على فكرة أن كل الناس لديهم القدرة على التغيير، فالبشر قادرون على التغيير من خلال بذل الجهد والتعلم، وأن الشخص الذي لا يؤمن بالتغيير يجب أن لا يقرأ هذا الكتاب.

وأخيراً هناك الكثير من الأفكار والنماذج الواردة في هذا الكتاب تساعد على فهم الذات وجعلها أكثر تطوراً وفعالية وأن القائد الفعال هو من يتعلم المزيد من السلوكيات الفعالة لصالح أجيال المستقبل.

## الفصل الثاني : الشخصية والمحظى :

الهدف المراد الوصول إليه عبر هذا الكتاب كما ذكر المؤلفون، هو أن شخصية الفرد الداخلية تحكم - وبشكل كبير - تصرفاته وردود أفعاله الخارجية، أي إن سلوكيات القائد الإدارية تعتمد على نزعاته وقيمه الشخصية.

وفي هذا السياق، هناك العديد من العناصر التي يجب إدراكتها وتفسيرها، مثل ذلك نموذج



الخبرة والتي من خلاله يتم التطرق إلى الخبرات السلبية والإيجابية للذات كما صنفت الاستجابة تبعاً لتلك الخبرات إلى استجابة إيجابية سلبية، فالاستجابة الإيجابية تعبر عن قدر مرتفع من النشاط مما يخدم الهدف المراد تحقيقه في المستقبل وعلى العكس الاستجابة السلبية تتبع من الخوف والتوتر وتهدف إلى الصد والحماية (تحفيض المشكلة مصدر التهديد)، كما تم التعرض في هذا الكتاب إلى تعريف الشخصية وهي عبارة عن القيم والأحساس والمخاوف والأهداف والعادات والرغبة في تخطي المواقف المتواترة.

كما أكد الكتاب على أن إدراك الشخصية يمكن النظر لها من خلال ثلاثة عناصر:

١. الشخصية مرنة السمات : بمعنى أنها أكثر مرونة وقابلة للتغير كما هو حاصل مع كثير من القادة الذين قاموا بتغيير شخصياتهم تحت إلحاح الحاجات البيئية والرغبة في تحقيق الأهداف وضرب مثلاً لغاندي كيف كافح طويلاً حتى يتخلص من خجله وانطوائه.

٢. الشخصية تتأثر بتاريخ الحياة : يرى المؤلفون أن تكرار حدوث الخبرات الحياتية يعطي الفرصة للتعلم، وتم طرح أمثلة عن حياة ترشل المبكرة وكيف أثرت على مرونته في حياته فيما بعد وكذلك تأثير الخبرات التربوية المبكرة لغاندي وتأثيرها على عائلته ورثده في الطعام.

٣. التوع داخل النموذج الواحد (الشخصية) : إن كل شخص يعتبر فريداً من نوعه ولذا من الممكن التنبؤ بسلوكيات شخص أو عدة أشخاص.

أما المحتوى فهو مصطلح يشير إلى مستويات عديدة من التوقعات مثل التوقعات الثقافية والاجتماعية والتنظيمية والوظائف الخاصة والأدوار المتوقعة من كل شخص، فالدور القيادي الذي يتحتم على القائد القيام به هو الدور الذي يخدم أغراض المؤسسة، فالقائد الممتاز هو الذي يملك الخبرات والمهارات والمقدرة على الوصول للنتائج التي تتشدّها المؤسسة.

ويركز المؤلفون على أهمية مفهوم الدور الذي يجب على القائد أن يفهمه من خلال التعرف على ذاته والتواصل مع المسؤولين الذين يقودهم والاستمرار على تغيير سلوكهم من خلال قاعدة من القيم والنزاعات الشخصية. ففهم القائد لذاته يساعد على تحديد التوقعات المفترضة للدور القيادي والقواعد الإرشادية عند التفكير والتصريف.

ويعرض الكتاب الكثير من النماذج التي تساعد على فهم الذات وجعلها أكثر تطوراً وفعالية ممساعدة القائد ليتعلم المزيد من السلوكيات الفعالة لصالح أجيال المستقبل.



### **الفصل الثالث : الاختيار والنزعة :**

أُنْهَى يفسر كيف يمكن التصرف في لحظة معينة.

أما تعريف النزعة فهي الاختيار المكرر الواضح لسلوك معين ، وقد تكون النزعة أصلية أو مكتسبة فالنزعة الأصلية تكون وراثية، مثل تحمل الألم، والإحباط والغموض، أما النزعة المكتسبة فهي تأتي استجابة لمواكبة التغيرات السيئة مثل الشعور بعدم الراحة والرغبة في الحصول على الطاقة، وهي اختيارية.

ما سبق عرضه، نخلص إلى أن سلوك الفرد قد يكون انطوائياً أحياناً وانبساطياً أحياناً أخرى حسب نوع الموقف، ويرجع ذلك إلى اهتمامات الفرد ورغبته في التحكم والتكييف والاختيار بين الكروافر (سلوك مباشر أو غير مباشر).

وقد عرض الفصل أربعة نماذج للقيادة موضحاً فيها بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها هذه النماذج:

- ليس هناك اختيار مفضل أو نموذج مستحسن.
  - كل الناس تسيطر عليهم حاجاتهم (أهدافهم ومخاوفهم).
  - ٨٥٪ من الناس يرون أنفسهم يعبرون عن توجهات ترتبط بأكثر من نموذج.
  - لا يمكن توجيه اهتمامين في نفس الوقت بنفس القوة عند التعرض للضغط.
  - كل اختيار شخصي له نقاط قوة وضعف.
  - يمكن للفرد أن يكون متعدد الجوانب ويتطور اختيارات أخرى.

ويؤكد المؤلفون في نهاية هذا الفصل على أهمية توجيه الانتباه نحو النزع والطبيعة الموجودة لدى القائد وضرورة فهم القائد لذاته واحتياجاته الجسمية الداعمة مع متطلبات العمل.

## الفصل الرابع : المعتقدات ووجهات النظر :

مفهوم المعتقد كما يراه المؤلفون هو التفضيل العقلي المقر بصحة إحدى الأفكار أو المدركات أي الاقتناع بأن الفكرة تتلائم مع الواقع. وتم التطرق إلى أهمية المعتقدات وقوتها المعتقدات وأليات التغيير الذاتي.



### المعتقدات والقيم :

والقيمة هي المعتقد المستمر الموجه نحو غاية أو هدف اجتماعي أكثر من غيرها من الغايات والأهداف. وتركز القيمة على الأهداف المستقبلية كما أنها وسيلة للوصول إلى تلك الأهداف، فهي تدرج من الأفضل إلى الأفضل.

ويرى المؤلفون أن الناس غالباً ما يختاروا ما يبدو سلبياً أو جيداً بالنسبة لأنفسهم والآخرين وضرب مثال أثناء الصراع الكوري حيث اعتقد معظم أفراد الشعب الأمريكي أن الديمقراطية هي أفضل أشكال الحكم ومع ذلك فالجنود المحاربون في كوريا كانوا أكثر ميلاً إلى أيديولوجية الشيوعية ... الخ. وكما وضح الكتاب إن اختيار القيم يتم بالنظر إلى نتائجها أما القيمة المبرمجة يتم تشكيلاها دون التعرض للخبرة المباشرة التي تسمح للفرد بتقدير النتائج بشكل متكامل.

إن للقيمة جدارتها العامة (منفعتها للجميع) فالأسلوب الذي اتبعه غاندي مع الطفل حيث طلب منه التوقف عن تناول السكر يسمح له بالإعلان عن سلوكياته والتصريح بها للجميع. والقيمة تعمل كمحفظة يتم من خلالها تعديل حجم الأخطاء المرتبطة بها مثلاً إذا كنت تعتقد إن الزنا ليس من القيم الحميدة ثم تعرضت لنتائجها فستجد أنك ستتجنب كل هذه النتائج فيما بعد.

أما من حيث أنواع القيم يوجد نمطان هما الوسائل والغايات، وبينهما من وجهة نظر المؤلفون مهماً، قيم الغايات لها مغزى اجتماعي وشخصي مثل السلام العالمي والإحساس برضاء العملاء وتحقيق الأمان للأسرة. أما قيم الوسائل فلها اتجاه شخصي وأخر اجتماعي، فالأمثلة الاجتماعية تمثل في الصدق وتحمل المسؤولية والعدالة وهي قيم ترمي إلى تحقيق التفاعل مع الآخرين. أما القيم الشخصية للوسائل فهي قيم تركز على الجانب الشخصي بينما لا تظهر اهتماماً بالجانب الأخلاقي والاجتماعي والإحساس بمعنى الواجبات تجاه الآخرين.

إن الاختلاف في وجهات النظر ينتج عن الاختلاف في المعتقدات ويوضح المؤلفون أربعة وجهات نظر وهي:

١. وجهة النظر الأولى، تركز على الغايات الاجتماعية والوسائل، بمعنى أنها تركز على المسئوليات تجاه السلوك الذاتي وسلوك الآخرين والتي تهدف إلى تقديم الخير لأكبر عدد من البشر مثل تحقيق الأمان القومي والأمان على مستوى الأسرة والتواصل الاجتماعي، أما قيم الوسائل فهي



تتمثل في الولاء والشجاعة والإخلاص ... الخ.

٢. وجهة النظر الثانية، تركز على الغايات الشخصية والوسائل الشخصية، ويبدو ذلك من خلال وجهة نظرهم والتي تركز على حقوق الذات وقيم الغايات لديهم مثل السعادة والإحساس بالرضا والاتزان والحياة الطيبة والتي تمثل أهدافهم الشخصية للوصول للغايات.
٣. وجهة النظر الثالثة، تركز على الذات والآخرين، أي تحقيق الغايات الشخصية باستخدام الوسائل الاجتماعية وهي موقف وسط بين رغبات الذات واهتمامات الآخرين.
٤. وأخيراً وجهة النظر المركبة، والتي تركز على الغايات الاجتماعية والوسائل الشخصية، أي تحقيق التوازن الذاتي، وقيمها تمثل في المنطق والعدل والتسامح والتحكم بالذات والانسجام الداخلي.

#### الفصل الخامس : المدركات الشخصية :

ويستعرض المؤلفون في هذا الفصل الدراسات التي ساعدت على إلقاء الضوء على العلاقة بين النزعات والقيم، فالشخص الذي تركز نزعاته على التقبل الاجتماعي والمخاوف الاجتماعية من أن يكون منبوداً يكون أكثر ميلاً لقيم الوسطية. باختصار، يرى المؤلفون أن القيم الأساسية عندما ترتبط بالنزعات تسبب حدوث الصراعات لدى البعض، لذا فإن ملاحظات الآخرين تغدو أكثر ثباتاً ووضوحاً من الملاحظات الذاتية.

أما تعريف الشخصية الظاهرية كما يرى المؤلفون فهي الشخصية التي تظهر للعالم الخارجي والتي تتبع من ثلاثة عوامل :

١. الذات التي ترغب أن تعبر عنها (الذات المثالية).
٢. الذات التي تفكر أن يتوقعها الآخرون منها.
٣. الواقع الذاتي وال زمني والذي تعبر عنه من خلال النزعات والقيم.

ومن المهم التركيز على الشخصية الظاهرية لأن تلك الشخصية قد تعبّر عن المزيد من خداع الذات. فالشخصية الظاهرية الجيدة هي التي تنتج عن التفاعل بين متطلبات البيئة وال حاجات الداخلية والقيم.

ويخلص المؤلفون في هذا الفصل إلى أن الشخصية الظاهرية المتمكنة هي القادرة على جمع



الذات التي يرغب القائد في التعبير عنها والمطالب الاجتماعية المرجوة منه والحقائق النفسية التي يعيشها، وتلك العوامل الثلاثة هي التي تحقق السلوك الفعال والقدرة على النمو والتطور.

### الفصل السادس : السلوكيات والماضي :

يرى المؤلفون أن هناك اختلافات سلوكية ونفسية بين المدربين والقادة، وتوّكّد الأبحاث أن كليهما قادرًا على الإدارة بشكل أكثر فعالية عند اتفاقهما بدلًا من الاختلاف وإن منظمات الأعمال الأمريكية بحاجة إلى كليهما لمساندتها في نظام العمل.

ثم طرح المؤلفون عدة تساؤلات للقائد:

- هل يمكنك أن تكون قائدًا إذا وضعت في مركز متميز؟

- هل لديك ما يكفي من التكيف لتجمع بين صفات القائد والمدير؟

- هل هناك أسلوب عمل أو عناصر يمكنك الاستعانة بها عند البدء في تحديد الأدوار التي تناسبك؟

ثم تطرقوا إلى تعريف مفهوم القيادة على أنها أسلوب يعتمد إلى حد وإثارة وتحقيق رضا ورغبات الموظفين في بيئة من الصراع والمنافسة والتغيير لتحقيق رؤية مشتركة للأهداف.

كما عرّفوا أسلوب القيادة بأنه أنماط السلوك التوجيهي التي يستخدمها القائد مع الآخرين أي ملاحظة سلوك القائد وتأثيره على الآخرين وهي عملية مهمة للغاية، وأن السلوكيات الخاصة بالقائد تعتمد على أداء وكفاءة والتزام الموظف. ومن المحتمل أن تستخدم العديد من الأساليب المختلفة مع نفس الفرد الذي اعتاد على نوع المهمة والهدف وعملية تغيير الأساليب القيادية، ويمكن تعزيزها عندما يدرك كل من القائد والموظفو نموذج للقيادة الموقفية للوصول إلى النتائج المطلوبة.

### الفصل السابع : التصور والتعلم :

يببدأ هذا الفصل بالتعرض لمفهوم التصور والذي يمكن اعتباره غامضًا وصعب الفهم، ولكن علاقة التصور بالقيادة ليس شيئاً سحرياً. فالعديد من القادة لديهم القدرة على ابتكار تصورات للأهداف والعمل مع الموظفين لتحويلها إلى واقع وعندما يبدع القادة مع الموظفين ويشتركون في رؤية موحدة ينتج عن ذلك المزيد من التركيز على الطاقة والجهد والإنتاجية وتحقيق الرضا للعاملين.



أما أبعاد التصور فهو يمثل الصورة التي تعبّر لمواصلة السعي للمستقبل المراد الوصول إليه فهو يوجه القيم والمعتقدات ويركز على الغايات. وكلما زاد القرب من تحقيق تلك الرؤية أصبحت أكثر وضوحاً، كما يجب أن تكون الغايات والقيم المرتبطة بالرؤية واضحة ومحددة للوصول إلى تحقيق الأهداف.

ثم ركز الجزء المتبقّي من هذا الكتاب على مدى فهم القائد لذاته ومدى استعداده لاستخدام هذا الفهم لتعزيز أسلوبه القيادي، وأن القيادة الجيدة تبدأ من التوفيق بين الذات والآخرين ووجهة النظر التي يعتنقها القائد التي تكون كفاءته وقدرته على فهم البيئة التي يقودها.

وستظل الأسئلة القائمة والمطروحة على القادة من وجهة نظر المؤلفين هي :

- هل هو مستعد وقدر على أن يكون أكثر تكيفاً مع الآخرين ؟
- هل لديه الاستعداد لاستخدام سلوكيات غير تقليدية وتتلاءم مع الموقف ؟
- هل لديه القدرة على فهم جميع أوجه شخصيته ؟
- هل لديه القدرة على التغيير وتطبيق ممارسات القيادة والإدارة كما وصفها هذا الكتاب ؟

#### خاتمة :

قام هذا الكتاب بتوضيح بعض القضايا المتعلقة بالشخصية وملامحها، معنى الشخصية وتعريفها، والشخصية على المستوى الشخصي والتنظيمي ... الخ.

وقد ركز المؤلفون في هذا الكتاب على قدرة القائد على التغيير الذاتي، وفهمه لذاته يزيد من قدرته على النجاح والقيادة من خلال التزامه بالمساواة وأن يكون دائماً في خدمة الآخرين، ولابد أن تحتوي تلك الخدمات على مختلف الأخلاقيات التي تسمح لآخرين باختيار العدل والمساواة.

كما طرح الكتاب الكثير من النماذج والأمثلة والدراسات حول القيادة والتي لا شك سوف تفيد القيادات الإدارية في القطاع العام والخاص وكل من لديه رغبة في ممارسة القيادة.

ومن خلال المادة القيمة التي تم عرضها في هذا الكتاب، أرى أن هذا الكتاب هو كتاب الحاضر والمستقبل. ومع ذلك، يلاحظ أن الترجمة غير دقيقة بما ينسجم مع عمق وخصوصية المادة العلمية، وهذا لا يقلل كثيراً من قيمة الكتاب وفائدة العلمية، وخاصة أن المكتبة العربية بحاجة إلى المزيد من هذه الكتب الموجهة للقيادات الإدارية.





## وثائق وتقارير

- قانون براءات الاختراع في سلطنة عمان
- قانون تنظيم إنتاج الأقراص البصرية الضوئية وأجزاء إنتاجها





## مرسوم سلطاني

رقم ٢٠٠٠ / ٨٢

### بإصدار قانون براءات الاختراع

نحن قابوس بن سعيد سلطان عمان .

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/١٠١ ،  
وعلى قرار المجلس الأعلى لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي في دورته العشرين المنعقدة  
خلال الفترة من ٢٧ حتى ٢٩ نوفمبر في الرياض بالملكة العربية السعودية بشأن تعديلات نظام  
براءات الاختراع لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ،  
وببناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة .

### رسمينا بما هو آت

**مادة (١) :** يعمل بأحكام قانون براءات الاختراع المرافق .

**مادة (٢) :** يصدر وزير التجارة والصناعة اللوائح والقرارات التنفيذية لهذا القانون .

**مادة (٣) :** يلغى كل ما يخالف القانون المرافق أو يتعارض مع أحکامه .

**مادة (٤) :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية وي العمل به من تاريخ نشره .

قابوس بن سعيد  
سلطان عمان

صدر في : ٢٤ من جمادى الآخرة سنة ١٤٢١ هـ

الموافق : ٢٣ من سبتمبر سنة ٢٠٠٠ م

---

نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية رقم (١٨٠)  
الصادرة في ١٠/١٠/٢٠٠٠ م



## قانون براءات الاختراع

**مسادة (١) :** في تطبيق أحكام هذا القانون يكون لكلمات والعبارات التالية المعانى المحددة لكل منها

ما لم يقتضي سياق النص معنى آخر :

**الوزير :** وزير التجارة والصناعة .

**وزارة :** وزارة التجارة والصناعة .

**الدائرة :** دائرة الوكالات والملكية الفكرية (مكتب براءات الاختراع) .

**براءة الاختراع :** الوثيقة التي تمنحها الدائرة لصاحب الاختراع ليتمتع بحقوقه

بالحماية القانونية طبقاً لأحكام هذا القانون ولاتخذه

التنفيذية .

**الترخيص التعاقدى :** الترخيص الصادر بناءً على موافقة صاحب براءة الاختراع

للغير باستغلالها .

**الترخيص الإجبارى :** الترخيص الصادر بقرار من الوزير دون موافقة صاحب

براءة الاختراع في الحالات المحددة بهذا القانون .

**مسادة (٢) :** يكون الاختراع قابلاً للحصول على براءة اختراع إذا كان جديداً ومنظرياً على فكرة

مبتكراً ، وقابلأً للتطبيق الصناعي سواء تعلق بمنتجات صناعية جديدة أو بطرق أو

وسائل صناعية مستخدمة أو بتطبيق جديد لطرق أو وسائل صناعية معروفة ، ولا

يكون مخالفأً للنظام العام أو الآداب العامة أو يمس الأمن الوطنى أو متعارضاً مع

أحكام الشريعة الإسلامية .

**مسادة (٣) :** تمنع براءة الاختراع لصاحب الطلب الذى يحمل الأولوية فى التاريخ عند وجود أكثر

من طلب لتسجيل اختراع واحد محدد .

وإذا كان الاختراع نتيجة عمل مشترك بين عدة أشخاص كان الحق فى البراءة لهم

جميعاً بالتساوى ما لم يتفقوا على خلاف ذلك ولا يعتبر مشتركاً فى الاختراع من لم

يساهم فى الابتكار وإنما اقتصرت جهوده على تنفيذ الأفكار .



و تكون ملكية الإختراع لصاحب العمل متى كان الإختراع ناتجاً عن تنفيذ عقد أو التزام مضمونه إفراج الجهد في الإبتكار أو إذا اثبت صاحب العمل أن العامل لم يتوصل إلى الإختراع إلا نتيجة استخدام الإمكانيات أو الوسائل أو البيانات التي اتاحتها له طبيعة العمل ، ولا يخل ذلك بحق العامل في الحصول على مكافأة عادلة ، ويعتبر الطلب المقدم من العامل المخترع للحصول على براءة الإختراع خلال سنتين من تاريخ ترك الخدمة كأنه تم أثناء الخدمة .

ولكل ذي مصلحة التظلم من قرار قبول أو رفض الطلب أمام لجنة يصدر بتشكيلها وبيان الإجراءات المتتبعة أمامها قرار من الوزير ، ولا يكون قرار اللجنة نهائياً إلا بعد اعتماده من الوزير .

**مادة (٤) :** لا يعد من قبيل الإختراعات في مجال تطبيق أحكام هذا القانون ما يأتى :

أ - النظريات العلمية والطرق الرياضية وبرامج الحاسوب الآلى ، وممارسة الأنشطة الذهنية المضمنة وممارسة لعبة من الألعاب .

ب - الابحاث النباتية أو الحيوانية أو الطرق البيولوجية لإنتاج النبات أو الحيوان أو الأصناف النباتية والفصائل الحيوانية ويستثنى من ذلك طرق علم الأحياء الدقيقة ومنتجاتها .

ج - طرق معالجة جسم الإنسان أو الحيوان جراحياً أو علاجياً وطرق تشخيص المرض المطبق على جسم الإنسان أو الحيوان .

**مادة (٥) :** يقدم طلب تسجيل براءة الإختراع إلى الدائرة من المخترع أو وكيله المعتمد أو من الت إليه حقوق الإختراع بالأوضاع والشروط التي تحدها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

ويجوز لقدم الطلب سحبه في أي وقت ما لم يبيت فيه بصفة نهائية ، ولا يترتب على سحب الطلب استرداد مستندات الطلب أو ما تم سداده من رسوم أو نفقات .



**مادة (٦) :** يجوز أن يتضمن طلب براءة الاختراع الرغبة في اعتبار الأولوية لطلب سبق تقديمه في دولة تكون طرفاً في اتفاقية أو معاهدة مع سلطنة عمان . وتحدد اللائحة التنفيذية البيانات والشروط الواجب توافرها في الطلب .

**مادة (٧) :** تقوم الدائرة بفحص طلبات التسجيل ولها أن تطلب استيفاء ما تراه لازماً لمنح براءة الاختراع .

ولطلاب التسجيل التظلم من قرار رفض طلبه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إخطاره بخطاب مسجل أمام لجنة يصدر بتشكيلها وبيان الإجراءات المتبعة أمامها قرار من الوزير ولا يكون قرار اللجنة نهائياً إلا بعد اعتماده من الوزير .

**مادة (٨) :** إذا قبلت براءة الاختراع وجب على الدائرة تسجيلها ، والإعلان عنها على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

ولكل ذي شأن خلال ستين يوماً من تاريخ الإعلان أن يقدم تظلماً كتابياً للدائرة وعلى الدائرة أن تفصل في التظلم خلال ثلاثة أيام ويعتبر عدم الفصل خلال هذه المدة بمثابة رفض للتلتم .

وتقسم براءة الاختراع إلى صاحب الحق فيها ويجب أن تحمل البراءة رقم القيد في السجل وتاريخ الإصدار وغير ذلك من البيانات التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

**مادة (٩) :** تخول براءة الاختراع لصاحبها حق استغلال الاختراع ، ويعتبر استغلالاً للاختراع صنفه واستخدامه واستيراد ما صنع منه وبيعه وعرضه للبيع ، سواء كان موضوع براءة الاختراع منتجاً مادياً أو عملية صناعية أو طريقة تصنيع . ولا يجوز للغير استغلال براءة الاختراع دون إذن من صاحبها .



**مادة (١٠) :** إذا قام شخص بحسن نية بتصنيع المنتج أو باستعمال الطريقة موضوع الإختراع أو اتخذ ترتيبات جدية لهذا التصنيع أو الاستعمال في سلطنة عمان قبل تاريخ تقديم طلب تسجيل براءة الإختراع أو الأولوية بالنسبة لهذا الطلب فيكون له الاستمرار في القيام بهذه الأعمال ذاتها ولا يجوز التنازل عن هذا الحق أو انتقاله للغير إلا مع سائر عناصر المنشأة .

**مادة (١١) :** مدة حماية برادة الإختراع عشرون عاماً تبدأ من تاريخ الحصول على البراءة ويتمتع الإختراع في المدة من تاريخ التقديم بطلب الحصول على البراءة حتى الحصول عليها بذات الحماية المقررة لبراءة الإختراع .

**مادة (١٢) :** تؤول ملكية برادة الإختراع وجميع الحقوق المترتبة عليها إلى الورثة الشرعيين ما لم يوصي بغیر ذلك ، ولكل ذي شأن أن يقدم طلباً بتعديل بيانات برادة الإختراع إلى الدائرة مدعماً بالمستندات الالزامية ولا تنتقل ملكية البراءة إلا من تاريخ قيد قرار التعديل بالسجل وإشهاره .

**مادة (١٣) :** يجوز لمالك برادة الإختراع أن يتنازل كتابة عن كل أو بعض حقوق استغلال البراءة المنصوص عليها في المادة (٩) ، ولا يكون التنازل حجة على الغير إلا بعد قيده في سجل البراءات وإشهاره ، وذلك وفقاً للشروط والضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

**مادة (١٤) :** لا يترتب على منح الترخيص التعاقدى حرمان صاحب برادة الإختراع من استغلالها بنفسه أو منح ترخيص آخر عن ذات البراءة ما لم ينص عقد الترخيص على خلاف ذلك .

**مادة (١٥) :** يجوز لكل ذي شأن بعد انقضاء ثلاثة سنوات من تاريخ منح برادة الإختراع أن يطلب الحصول على ترخيص إجبارى باستغلال الإختراع لأى من الأسباب الآتية :

- ١ - عدم استغلال برادة الإختراع بشكل جدى وفعال خلال ثلاثة سنوات من تاريخ منحها .



ب - توقف استغلال الإختراع الذى تحمي البراءة من قبل مستغل البراءة سنتين متتاليتين .

ج - رفض صاحب براءة الإختراع الترخيص عقديا باستغلالها مما يزيدى إلى الإخلال بإقامة أو تنمية الأنشطة الصناعية أو التجارية فى سلطنة عمان .

وفى جميع الأحوال لا يصدر الترخيص الإجبارى اذا بدد صاحب البراءة موقفه بأسباب مشروعه ، ولا يعد استيراد المنتج سبباً مشروعاً ، ويصدر قرار منح الترخيص الإجبارى من الوزير ، ولصاحب البراءة التظلم من هذا القرار أمام اللجنة المنصوص عليها فى المادة (٧) وفقاً للشروط والضوابط التى تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

**مادة (١٦) :** يعطى الترخيص الإجبارى المرخص له الحق فى مباشرة كل أو بعض الأعمال المخولة لصاحب براءة الإختراع وفقاً لشروط الترخيص ويستثنى من ذلك حق استيراد المنتج ولصاحب الترخيص استعمال الحقوق المدنية والجزائية لصاحب البراءة لحماية الإختراع واستغلاله اذا قصر فى ذلك رغم إخطاره .

**مادة (١٧) :** لا يجوز منح الترخيص الإجبارى باستغلال الإختراع إلا بعد أن يقدم طالب الترخيص ما يثبت إخطار صاحب الإختراع بكتاب مسجل بسبب طلبه الحصول على الترخيص وعدم توصله إلى اتفاق معه خلال المدة التى تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

**مادة (١٨) :** يقتصر منح الترخيص الإجبارى على طالب الترخيص الذى يقدم الضمانات الازمة لاستغلال الإختراع استغلالاً كافياً لمعالجة اوجه النقص أو لقابلة الاحتياجات التى أدت إلى طلب الحصول على الترخيص الإجبارى ، ولا يجوز منح ترخيصاً إجبارياً منح ترخيص لغيره باستغلال البراءة أو التصرف فيها ، وللوزير إلغاء الترخيص اذا خالف المرخص له شروطه او اذا زالت الأسباب التى ببررت منحه وللمرخص له التظلم من هذا القرار أمام اللجنة المنصوص عليها فى المادة (٧) وفقاً للشروط والضوابط التى تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .



ولا يجوز انتقال الترخيص الإجباري إلا مع منشأة المرخص له أو مع ذلك الجزء من منشأته الذي يستغل الإختراع ، ويتم الانتقال بموافقة الوزير وإلا كان باطلًا .

**مادة (١٩) :** يجب قيد التراخيص الإجبارية وما يصدر في شأنها من قرارات أو أحكام وما يتعلق بها من طلبات في سجل خاص بالدائرة وذلك وفقاً للضوابط والشروط التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

**مادة (٢٠) :** يجوز لكل ذي مصلحة أن يتقدم إلى المحكمة المختصة بطلب إبطال براءة الإختراع أو الترخيص الإجباري ، وذلك في الحالات الآتية :

أ - إذا منحت البراءة أو الشهادة أو الترخيص دون توفر الشروط المنصوص عليها في هذا القانون ولاتحثه التنفيذية .

ب - إذا منحت البراءة أو الشهادة أو الترخيص دون مراعاة أولوية الطلبات السابقة .

ويجب اعلان صاحب براءة الإختراع أو الترخيص الإجباري وكل من تعلق له حق بتاريخ الجلسة المحددة لنظر الدعوى ، وفي حالة صدور حكم بالبطلان يتم التأشير بذلك في السجل الخاص ، ويتم النشر بالطريقة التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

**مادة (٢١) :** لصاحب براءة الإختراع أو من انتقلت إليه كل أو بعض الحقوق المنوحة للبراءة بمقتضى هذا القانون أن يطلب من المحكمة المختصة ، إصدار أمر بالحجز التحفظي على الإختراع أو المنشأة أو جزئها الذي يستعمل أو يستغل الإختراع وذلك في حالة وقوع فعل من أفعال التعدي أو الأعمال غير المشروعة بالمخالفة لهذا القانون أو التراخيص المنوحة وفقاً لأحكامه .



**مادة (٢٢) :** يصدر الوزير قراراً بتحديد الرسوم الخاصة بالخدمات التي تؤديها الوزارة تنفيذاً

لأحكام هذا القانون ولاتحته التنفيذية ، وذلك بالتنسيق مع وزارة المالية .

**مادة (٢٣) :** يجب على طالب الحجز التحفظى أن يودع كفالة تقدرها المحكمة قبل إصدار أمرها

بالحجز ، ويجب على الحاجز رفع الدعوى الموضوعية خلال ثمانية أيام من تاريخ

صدر أمر المحكمة وإلا اعتبر الأمر كان لم يكن .

والمحجوز عليه أن يرفع دعوى بالتعويض خلال ستين يوماً من تاريخ انقضاء المهلة

السابقة أو من تاريخ صدور حكم نهائى برفض الدعوى الموضوعية التى رفعها

الحاجز ولا ترد الكفالة المشار إليها إلا بعد صدور حكم نهائى فى دعوى الحاجز أو

دعوى التعويض المرفوعة من المحجوز عليه .

**مادة (٢٤) :** مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد ينص عليها قانون آخر يعاقب بالحبس مدة لا تزيد

على سنتين وبغرامة لا تتجاوز ألفي ريال عماني أو بإحدى هاتين العقوبتين ، كل من

تقديم بمستندات أو أدلى بمعلومات غير صحيحة أو مزيفة للحصول على براءة

اختراع ، وكل من قلد اختراعاً أو طريقة صنع ، أو اعتدى عمدأ على أى حق يحميه

هذا القانون .

والمحكمة أن تحكم بمصادرة الأشياء المحجوز عليها أو أن تأمر بإتلافها وكذلك

الآلات والأدوات التي استعملت في التزوير .



**مرسوم سلطانى**

**رقم ٢٠٠٨/٦٦**

**بإصدار قانون تنظيم إنتاج الأقراص البصرية  
الضوئية وأجزاء إنتاجها**

**نحن قابوس بن سعيد**

**سلطان عمان .**

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/١٠١ ،  
وعلى قانون تنظيم وتشجيع الصناعة لسنة ١٩٧٩ الصادر بالمرسوم السلطاني  
رقم ١/١٩٧٩ ،  
وعلى المرسوم السلطاني رقم ١٠٢ / ٢٠٠٥ بتحديد اختصاصات وزارة التجارة والصناعة  
واعتماد هيكلها التنظيمي ،  
وببناء على ما تقتضيه المصلحة العامة .

**رسمنا بما هو آت**

**المادة الأولى :** يعمل في شأن إنتاج الأقراص البصرية الضوئية وأجزاء إنتاجها  
بالقانون المرفق .

**المادة الثانية :** يصدر وزير التجارة والصناعة القرارات اللازمة لتنفيذ أحكام  
القانون المرفق .

**المادة الثالثة :** يلغى كل ما يخالف القانون المرفق أو يتعارض مع أحكامه .

**المادة الرابعة :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ، وي العمل به من اليوم  
التالي لتاريخ نشره .

**صدر في : ٢٨ من ربيع الثاني سنة ١٤٢٩ هـ**

**الموافق : ٤ من مايو سنة ٢٠٠٨ م**

**قابوس بن سعيد**

**سلطان عمان**

**الجريدة الرسمية العدد (٨٦٣)**



## قانون تنظيم إنتاج الأقراص البصرية الضوئية وأجزاء إنتاجها

**المادة (١) :** في تطبيق أحكام هذا القانون يكون للكلمات والعبارات التالية المعنى المبين

قريباً كل منها ما لم يقتضي سياق النص معنى آخر :

**الوزارة** : وزارة التجارة والصناعة .

**الوزير** : وزير التجارة والصناعة .

**المديرية** : المديرية العامة للصناعة .

**قرص بصري ضوئي** : كل واسطة أو وسيلة - بخلاف أجزاء الإنتاج - يمكن تخزين البيانات عليها بطريقة رقمية وتكون قراءتها باستخدام ماسح ضوئي بصري ذي مصدر ضوئي عالي الكثافة ، كتلك المدرجة بالجدول رقم (١) المرفق .

**أجزاء الإنتاج** : مكونات القالب المعدة للاستخدام في إنتاج الأقراص البصرية الضوئية .

**مسادة الإنتاج** : مادة متعددة الكربونات من فئة بصرية ضوئية ، أو خامنة تصلح بسبب خصائصها الطبيعية لإنتاج الأقراص البصرية الضوئية ، كالرماد .

**رخصة الإنتاج** : الموافقة الصادرة من المديرية لشخص طبيعي أو اعتبارى لزاولة نشاط إنتاج الأقراص البصرية الضوئية أو أجزاء الإنتاج .

**شهادة رخصة الإنتاج** : الوثيقة الصادرة من المديرية للمرخص له والتى تثبت وجود رخصة الإنتاج .



**المرخص له :** الشخص الطبيعي أو الاعتباري الصادرة

له رخصة إنتاج .

**الإنتاج :** معالجة مواد الإنتاج أو تحويلها إلى

أقراص بصيرية ضوئية أو أجزاء إنتاج .

**المنشأة :** المكان أو الموقع المخصص للإنتاج أو

للأنشطة ذات الصلة به بما فيها أماكن

تخزين المنتجات .

**معدة الإنتاج :** كل جهاز أو ماكينة مخصصة لإنتاج

الأقراص البصرية الضوئية أو أجزاء

الإنتاج، كتلك المدرجة في الجدول

رقم ( ٢ ) المرفق .

**شفرة المنتج ( الصانع ) :** مجموعة الحروف والأرقام التي

تمنحها المديرية للمرخص له والتي

تحدد هويته ، ويصدر بضوابط

تطبيقها قرار من الوزير .

**العميل :** كل شخص طبيعي أو اعتباري يطلب

إنتاج أقراص بصيرية ضوئية أو أجزاء

إنتاج من مرخص له .

**المادة ( ٢ ) :** لا يجوز لأى شخص طبيعي أو اعتباري ممارسة نشاط إنتاج الأقراص

الضوئية أو أجزاء إنتاجها إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من

المديرية .

**المادة ( ٣ ) :** مع عدم الإخلال بأحكام التسجيل الصناعي المنصوص عليها في قانون

تنظيم وتشجيع الصناعة المشار إليه ، تنشأ بالمديرية السجلات الآتية :

أ - سجل طلبات تراخيص الإنتاج .

ب - سجل شهادات تراخيص الإنتاج .

ج - سجل شفارات المنتجين ( الصناع ) .



**المادة (٤) :** يقدم طلب الحصول على رخصة الإنتاج إلى الوزارة متضمنا البيانات الآتية :

أ - الأفراد : الاسم بالكامل والسن والجنسية ومحل الإقامة ومركز العمل الرئيسي ورقم وتاريخ القيد بالسجل الصناعي إن وجد ورقم وتاريخ الانتساب إلى غرفة التجارة والصناعة إن وجد وأسماء الشركاء بالكامل وعنوانين إذا كان الطلب مقدما شراكة من متعددين وموقع المنشأة .

ب - الشركات : اسم الشركة ورقم وتاريخ قيدها في السجل الصناعي ورقم وتاريخ الانتساب إلى غرفة التجارة والصناعة ومركز إدارتها وأسماء وعناوين رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمدير المسؤول وموقع الإنتاج .

ولا يجوز أن يتضمن طلب الترخيص أكثر من موقع، وتتعدد طلبات التراخيص بعدد المواقع .

**المادة (٥) :** تقدم طلبات الحصول على رخصة الإنتاج مشفوعة بالمستندات المؤيدة لصحة البيانات المذكورة في المادة السابقة فضلا عن الآتي :

أ - صورة من وثائق شفرة المنتج (الصانع) الصادرة لطالب الترخيص من شركة فيليبس العالمية .

ب - إقرار موقع من طالب الترخيص أو ممثله القانوني بعدم إدانته أو أى من الشركاء ورئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمدير المسؤول وجميع العاملين لديه في جريمة تعدى على علامة تجارية أو حق مؤلف أو حق مجاور بحكم قضائى نهائى خلال السنوات الثلاث السابقة على تقديم الترخيص .

**المادة (٦) :** يقييد طلب الترخيص في السجل المعد لذلك بالميديريه في تاريخ وساعة وروده ، ويكون البت فيه خلال مدة لا تجاوز شهرين من تاريخ تقديميه ويكون الترخيص لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد لمدة أو مدد مماثله شريطة عدم ثبوت إخلال المرخص له بشروط الترخيص ، ويعتبر قرارا بمنح الترخيص مضى هذا الميعاد دون البت في الطلب .



وفي حالة رفض طلب الترخيص يجب أن يكون القرار مسبباً ، ولقد تم

الطلب التظلم منه إلى الوزير خلال ستين يوماً من تاريخ إخطاره به .

**المادة (٧) :** يسلم المرخص له شهادة من المديرية تسمى رخصة الإنتاج - بعد قيدها

في السجل المعده لذلك - تحتوى على جميع البيانات المنصوص عليها في

المادة (٤) من هذا القانون بالإضافة إلى جميع شروط الترخيص وبصفة

خاصة الآتى :

أ - الاشتراطات الخاصة بالمحافظة على الأمن والصحة العامة  
وغيرها من الشروط والقيود المقررة قانوناً .

ب - الالتزام في الإنتاج بالمقاييس والمواصفات المعتمدة في السلطنة .

ج - المزايا والاعفاءات والتيسيرات الممنوحة للمرخص له .

**المادة (٨) :** تكون الرخصة شخصية ، لا يجوز للمرخص له التنازل عنها أو تحويلها  
للغير .

**المادة (٩) :** واجبات المرخص له :

دون إخلال بالالتزامات والواجبات المنصوص عليها في أي قانون آخر ، يلتزم المرخص له في ممارسة نشاطه بالآتى :

أ - مزاولة عمليات الإنتاج في الموقع المحدد في شهادة رخصة الإنتاج .

ب - مراعاة القيود والاشتراطات المنصوص عليها في شهادة رخصة الإنتاج والتي منحت له الرخصة على أساسها .

ج - تمكين المختصين بالوزارة من دخول الموقع والإطلاع على ما به من معدات وأجزاء إنتاج وأقراص منتجة وسجلات متعلقة بالنشاط .

د - تكييف كل المعدات وأجزاء الإنتاج المملوكة له أو التي بحوزته أو التي يتحكم فيها أو في تشغيلها وفقاً لشفرة المنتج (الصانع) المخصصة له ، وذلك لتطبيقها على كل قرص بصري ضوئي أو أية أجزاء إنتاج ينتجها .



هـ - الاحفاظ في المنشآة لمدة خمس سنوات على الأقل بالسجلات

الآتية :

- ١- سجل شراء وبيع وتأجير المعدات ومواد الإنتاج وما يرد عليها من تصرفات قانونية أخرى .
- ٢- سجل مواد الإنتاج ، والذى يحتوى على بيان بما تم استخدامه من تلك المواد فى عملية الإنتاج وما لم يستخدم منها وكميته وطريقة التصرف فيه .
- ٣- سجل الأقراص البصرية الضوئية المنتجة .
- ٤- سجل الأقراص البصرية التالفة .
- ٥- سجل العملاء والأوامر المستلمة .

ويصدر بتحديد البيانات الواجب إثباتها فى السجلات المشار إليها وبكيفية حفظ تلك السجلات قرار من الوزير .

**المادة (١٠) :** يحظر على المرخص له إتيان أى من الأعمال الآتية :

- أـ - إنتاج أقراص بصرية ضوئية لا تحمل شفرة المنتج .
- بـ - حيازة أو تصنيع أو تكييف أو استعمال أجزاء إنتاج لا تطبق شفرة المنتج .
- جـ - حيازة أو تصنيع أو تكييف أو استعمال أجزاء إنتاج بغرض إجراء تطبيق مزور أو مزيف أو تقليد علامة مشابهة لشفرة المنتج على قرص بصري ضوئي بهمورة تكون خادعة .
- دـ - تزوير شفرة منتج أو تطبيقها على قرص بصري ضوئي أو جزء إنتاج بدرجة خادعة .
- هـ - حيازة أو تصنيع أو توزيع قالب أو أكلاشيه أو معدة بغرض تزوير شفرة منتج .
- وـ -محو أو شطب أو تغيير شفرة منتج موجودة على جزء إنتاج أو قرص بصري ضوئي .



ز - إجراء أية تصرفات قانونية على أجزاء إنتاج أو أقراص بصرية ضوئية لا تحمل شفرة المنتج .

**المادة (١١) :** يكون تصدير واستيراد الأقراص البصرية الضوئية وأجزاء ومواد الإنتاج وفقاً للشروط والضوابط والإجراءات التي يصدر بها قرار من الوزير .

**المادة (١٢) :** يخول الموظفون الذين يصدر بتحديدهم قرار من وزير العدل بالاتفاق مع الوزير صفة الضبطية القضائية فيما يقع بالمخالفة لأحكام هذا القانون والقرارات المنفذة له .

**المادة (١٣) :** يجوز بقرار من المديرية وقف أو إلغاء رخصة الإنتاج إذا ارتكب المرخص له فعلاً أو امتناعاً بالمخالفة للاشتراطات التي منحت له الرخصة على أساسها أو أخل بأى من واجباته أو أتى أيها من الأعمال المحظورة المنصوص عليهما في المادتين (٩ ، ١٠) من هذا القانون ، ويجب أن يكون القرار الصادر في هذا الشأن مسبباً .

للمرخص له التظلم من هذا القرار إلى الوزير خلال ستين يوماً من تاريخ إخطاره به ، ويعتبر مضى هذا الميعاد دون البت في التظلم قراراً بالرفض .

**المادة (١٤) :** مع عدم الإخلال بأى عقوبة أشد ينص عليها في قانون آخر ، يعاقب بغرامة لا تقل عن خمسمائة ريال ولا تزيد على ألفين وخمسمائة ريال ، كل مرخص له ارتكب عمداً فعلاً أو امتناعاً بالمخالفة لأحكام المادتين (٩ ، ١٠) من هذا القانون ، وتضاعف الغرامة في حالة تكرار المخالفة ، وتقضى المحكمة بغلق المنشأة أو حظر ممارسة النشاط لمدة ثلاثة سنوات في حالة ارتكاب مخالفة جديدة لا تزيد المدة المنقضية بينها وبين مخالفة سابقة عوقب عليها المتهم على ثلاثة سنوات .

**المادة (١٥) :** يعاقب بغرامة لا تقل عن خمسمائة ريال ولا تزيد على ألفين وخمسمائة ريال كل عميل قدم لمรخص له معلومات غير صحيحة أو وثائق مزورة وهو يعلم بذلك ، ترتب عليها ارتكاب المرخص له مخالفة لأحكام هذا القانون .



## الجدول رقم (١)

### بصور لبعض الأقراص البصرية الضوئية

- ١- القرص المدمج ( CD ) .
- ٢- القرص المدمج الصوتي الرقمي ( CD-DA ) .
- ٣- القرص المدمج المتفاعل ( CD-1 ) .
- ٤- القرص المدمج - لبعض أنواع التخزين الضوئي للصور والأرقام ٣٥ ملم الخ ( CD-P ) .
- ٥- القرص المدمج لذاكرة القراءة فقط ( CD-ROM ) .
- ٦- القرص المدمج القابل للتسجيل ( CD-R ) .
- ٧- القرص المدمج القابل لإعادة الكتابة ( CD-RW ) .
- ٨- القرص المدمج للكتابة مرة واحدة ( CD-WO ) .
- ٩- القرص الرقمي متعدد الاستعمالات ( DVD ) .
- ١٠- القرص الرقمي متعدد الاستعمالات لذاكرة الوصول العشوائي ( DVD-RAM ) .
- ١١- القرص الرقمي متعدد الاستعمالات لذاكرة القراءة فقط ( DVD-ROM ) .
- ١٢- القرص الرقمي متعدد الاستعمالات القابل للتسجيل ( DVD-R ) .
- ١٣- القرص الرقمي متعدد الاستعمالات القابل لإعادة الكتابة ( DVD-RW ) .
- ١٤- القرص الليزرى ( LD ) .
- ١٥- القرص المصغر ( MD ) .
- ١٦- القرص المدمج التلفزيونى ( البصرى ) ( VCD ) .
- ١٧- القرص التلفزيونى الصينى ( CVD ) .
- ١٨- القرص المدمج التلفزيونى الفائق ( SVCD ) .
- ١٩- القرص المدمج الصوتي الفائق ( SACD ) .
- ٢٠- القرص متعدد الأغراض المحسن ( EVD ) .



## الجدول رقم (٢)

### بصور لبعض معدات الإنتاج

- ١- الأقراص الأصل أو الرئيسة من الزجاج أو البوليمر .
- ٢- نظام تسجيل الختامات المباشر .
- ٣- القوالب أو الأجزاء المعدنية الأخرى أو المواد المصنوعة من مواد أخرى .
- ٤- مسجل الشعاع الليزرى .
- ٥- نظام معالجة الإشارة لمسجل الشعاع الليزرى .
- ٦- معدات طلاء الأقراص الزجاجية الأصلية بطبقة مقاومة للضوء .
- ٧- معدات تشكيل القوالب بالترسيب الكهربائي .
- ٨- خطوط تكرار الأقراص البصرية الضوئية المتكاملة .
- ٩- ماكينات التشكيل بالحقن المعدة لتصنيع الأقراص الضوئية .
- ١٠- القوالب ومكوناتها المعدة لتصنيع الأقراص البصرية الضوئية .
- ١١- أجهزة المعdenة لوضع طبقات عاكسة على الأقراص البصرية الضوئية .
- ١٢- معدات طلاء الأقراص البصرية الضوئية بمادة اللك .
- ١٣- معدات طلاء مادة حساسة لليزر على الأقراص المدمجة أو الأقراص المدمجة القابلة للتسجيل .
- ١٤- أدوات رفع كفاءة أقراص الفيديو الرقمية .



# المجلة العربية للمحاسبة



مجلة علمية متخصصة ومحكمة نصف سنوية تصدرها اللجنة الدائمة لقسام المحاسبة بجامعات دول المجلس - جامعة البحرين - مملكة البحرين

## ❖ أهداف المجلة :

١. المساهمة في تنمية الفكر المحاسبي وتطبيقاته من خلال نشر البحوث النظرية والتطبيقية في المحاسبة بمجالاتها المختلفة.
٢. إتاحة الفرصة للمفكرين والباحثين في المحاسبة بنشر نتاج أنشطتهم العلمية والبحثية وخاصة تلك التي تصل بالبيئة والمجتمع العربي بصفة عامة، ودول الخليج بصفة خاصة.
٣. متابعة المستجدات في الأنشطة المحاسبية العلمية والبحثية والتعليمية والمهنية من خلال عرض مراجعات الكتب الجديدة والمؤتمرات والندوات العلمية وملخصات الرسائل الجامعية والتعليمات العلمية، والحالات العملية ذات القيمة في التطبيق العلمي في البيئة العربية.
٤. إقامة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية ذات الصلة ب مجالات اهتمام المجلة.

## رئيسة التحرير

د. جواهر شاهين المضحكي  
جامعة البحرين

## نائب رئيسة التحرير

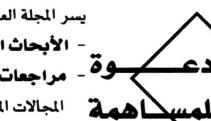
د. صالح راشد العماري  
جامعة الملك سعود

## أعضاء هيئة التحرير

أ.د. محمد أحمد العظمة  
جامعة الكويت  
د. أحمد سباعي قطب  
جامعة قطر  
د. توفيق عبد المحسن الخيال  
جامعة الملك عبدالعزيز

يسركم المجلة العربية للمحاسبة دعوكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:

- الأبحاث العلمية في كافة فروع المحاسبة والمجالات المعرفية ذات الصلة، والمكتوبة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- مراجعات الكتب العربية والأجنبية من الإصدارات الحديثة والتي تهم الباحثين والممارسين في مختلف المجالات المحاسبية في الوطن العربي.
- التقارير عن الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش العربية التي تهم الباحثين والممارسين في مختلف فروع المحاسبة.



## الاشتراكات السنوية للعدد الواحد

الأفراد	سنة	سنستان	ثلاث سنوات
٦ دينار بحريني	٤ دينار بحريني	٢ دينار بحريني	١ دينار مجلس التعاون
٧ دينار بحريني	٥ دينار بحريني	٣ دينار بحريني	الدول العربية
٣٥ دولاراً أمريكيا	٢٥ دولاراً أمريكيا	١٥ دولاراً أمريكيا	البلاد الأخرى
<b>للمؤسسات</b>			
٢٥ ديناراً بحرينياً	٢٠ ديناراً بحرينياً	١٥ ديناراً بحرينياً	١٠ دينار مجلس التعاون والدول العربية
١٠ دولاً أمريكياً	١١ دولاً أمريكياً	٦٠ دولاً أمريكياً	البلاد الأخرى

## ❖ المراسلات

توجه المراسلات على العنوان التالي:

المجلة العربية للمحاسبة  
جامعة البحرين - كلية إدارة الأعمال  
ص.ب: ٢٢٠١٠  
مملكة البحرين

■ تلفون: (٩٧٣) ١٧٤٤٩٠٩٧ ■

■ فاكس: (٩٧٣) ١٧٤٤٩٠٩٦ ■

[thearabjofacc@buss.uob.bh](mailto:thearabjofacc@buss.uob.bh)



## مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية

جامعة تأسست في ١٩٧٣  
جامعة تأسست في ١٩٧٣ بالكويت  
لتعزيز التنمية الاقتصادية

**تعنى بنشر الأبحاث المتعلقة بقضايا التنمية والسياسات الاقتصادية  
في الدول العربية**

### من أجل

- زيادة مساحة الرؤية وتوسيع دائرة المعرفة لدى صانعي القرار والباحثين في الأقطار العربية.
- خلق حوار علمي بناء بين الباحثين وصانعي القرار.

### ندعوك إلى

- إرسال أبحاثكم لنشرها في مجلة اقتصادية متخصصة.
- إرسال مساهماتكم من مراجعات الكتب وتقارير عن مؤتمرات تعنى بقضايا التنمية.
- الإشتراك في المجلة لاستلامها في مواعيد منتظمة.

#### المراسلات

رئيس التحرير - مجلة التنمية  
والسياسات الاقتصادية  
المعهد العربي للتخطيط بالكويت  
ص.ب. ٥٨٣٤ - الصفاة ١٣٥٩  
تلفون ٤٨٤٤١٦١ - ٤٨٤٣١٣٠ - (٩٦٥) ٤٨٤٢٩٣٥  
فاكس (٩٦٥) ٤٨٤٢٩٣٥  
البريد الإلكتروني : [jodep@api.org.kw](mailto:jodep@api.org.kw)

#### الاشتراكات

مائل الوطن العربي	١٥ دولار للأفراد و ٢٥ دولار للمؤسسات
عادم الوطن العربي	٢٥ دولار للأفراد و ٤٠ دولار للمؤسسات

ISSN ١٥٦٦-٥٨٤١



# التحاون



رئيس التحرير  
الدكتور مرزوق بشير مرزوق

صدر العدد الأول

١٩٨٦ - يناير - في ربيع الآخر ١٤٠٦

– تحلّي الدراسات والبحوث والمقالات ذات الصلة المباشرة بقضايا دول مجلس التعاون في جميع المجالات السياسية والإقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الإنجليزية.

— تشمل على بحث أو دراسة رئيسية إضافة إلى الأبواب الثانوية الأخرى تحت عنوان: بحوث — آراء ووجهات نظر / تقارير / وثائق / عرض كتب / يوميات مجلس التعاون / بليغ العربي مجلس التعاون / إصدارات مجلس التعاون

**يحررها نخبة من الباحثين والمخترعين  
يمنع المشارك مكافأة مالية وفق نظام المكافآت الخاصة بالمجلة**

مترجم جمع المراسلات إلى رئيس التحرير - مجله العاون

١١٦٢ : المدح : ١٥٣

میانی : ۴۱۲ - ۴۸۸ ( ۹۶۶ )

Email : attaawun@gcc-sg.org