

السنة السادسة والعشرون
شعبان ١٤٢٥ هـ

العدد الثامن والتسعون
سبتمبر ٢٠٠٤ م

الإدارة

ربع سنوية تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط

دورية متخصصة في مجال العلوم الإدارية

- ❖ مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البشرية لموظف الخدمة المدنية.
- ❖ أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور.
- ❖ المناهج المحاسبية وأثرها في تقييم المعارف المحاسبية.
- ❖ مجموعة ضوابط ومعايير مقترحة لتفعيل أعمال الخبرة المحاسبية في حل المنازعات المدنية والتجارية.
- ❖ البحث والتطوير ومتطلبات التنمية في دول مجلس التعاون الخليجي.

دورية علمية محكمة متخصصة

هيئة تحرير

• رئيس التحرير

□ معالي الشيخ / هلال بن خالد المعولي
وزير الخدمة المدنية
رئيس مجلس إدارة المعهد

• نائب رئيس التحرير

□ د. سليمان بن هلال العلوي

• مدير التحرير

□ خميس بن زايد الكلبي

• أعضاء هيئة التحرير

□ د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

□ د. محمد عبد المعطي عبد الغفور

□ سيف بن عبدالله عبد الباقي - المنسق

من أهداف المعهد

- رفع مستوى الأداء والكفاءة بين الموظفين العُمانيين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً، عن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة.
- تعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- إجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة للمساهمة في حل مشاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفة.
- تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عُمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي.
- القيام بأعمال نشر وتوثيق وجمع المعلومات الإدارية.

قواعد النشر بالإداري

تنشر " الإداري " 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:

- ① أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية. وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية.
- ② أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.

③ أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و(٨) صفحات كحد أقصى للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.

④ أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيرة الذاتية، وتسحب على شريط ممغظ (3.5)

.Windows Microsoft Word

⑤ أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وبراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.

⑥ تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر للتحكيم العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين – إن وجدت – والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.

⑦ يحتفظ المعهد بالمواد المرسلة للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.

⑧ تصرف مكافأة رمزية للباحث/ الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلآت ، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

نحن بانتظار مساهماتكم العلمية، ونتطلع إلى الاستفادة من خبراتكم في الفعاليات العلمية المختلفة بالمعهد ..

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 Windows Microsoft Word and presented in floppy disk (3.5).
- ⊙ 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.

We anticipate your valuable contributions, and look forward to benefiting from your expertise in the Institute's activities

اقرأ في هذا العدد

صفحة

- ٦ كلمات مضيئة: □
- ٧ كلمة "الإداري" □
- ٩ افتتاحية العدد - بقلم رئيس التحرير □
- موضوعات العدد: □
- مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البشرية لموظف الخدمة المدنية - دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي وزارة المالية بدولة الكويت
- ١١ د. عبدالمحسن فهد الجسار ، د. علي العبد الجادر □
- أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور "دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية"
- ٣٥ د. سلطان نايف أبو تايه، د. نضال الحوامدة، عبدالكريم سلامة عواد - المناهج المحاسبية وأثرها في تقييم المعارف المحاسبية: دراسة ميدانية لدى طالبات قسم المحاسبة في كلية الزهراء
- ٦٩ وائل جبريل □
- مجموعة ضوابط ومعايير مقترحة لتفعيل أعمال الخبرة المحاسبية في حل المنازعات المدنية والتجارية
- ٩٧ أ.د. محمد نبيل علام □
- البحث والتطوير ومتطلبات التنمية في دول مجلس التعاون الخليجي
- ١٣٥ د. نوزاد عبدالرحمن الهيتي □
- ١٥٩ قراءات □
- وثائق وتقارير : □

كلمات مضيئة

● " ... نؤكد العزم والإصرار على العمل بجد ومثابرة، ويقين تام بمشيئة الله تعالى في المضي قدماً نحو تحقيق آفاق أعم وأوسع من التنمية الشاملة المستدامة مدركين بأن ذلك لن يتحقق إلا بالعلم والعمل والفكر المتفتح، القادر على مواكبة معطيات العصر وظروفه ومتابعة تطوراتِه ومنجزاته في مختلف ميادين الحياة محافظين في ذات الوقت على ثوابتنا واصالنتنا، غير متهيئين من التواصل مع مختلف حضارات وثقافات شعوب العالم لاستكشاف ما أنجزته وطورته تلك المجتمعات لتعزيز مكانتنا في العالم المترابط المتداخل، والذي بلا شك انه مع التطورات العلمية في وقتنا الحاضر أصبح بدرجة من التقارب كالقرية الواحدة، حيث لا يمكن لمجتمع أن يعزل نفسه ويعيش بمفرده دونما التواصل والتعامل مع الآخرين هذا إذا كان يسعى لخير ورفاهية أفرادِه، وكذا كان شأن أسلافنا العمانيين وعلى مر العصور يجوبون بقاع العالم، ماديين يد الصداقة للجميع متطلعين بتفاؤل إلى تبادل المنافع والمكاسب مع المجتمعات الأخرى دونما تمييز أو تحيز يفيدون ويستفيدون..." ●

قابوس بن سعيد

كلمة الإداري

وفرت المحاسبة الكثير من الأساليب والأدوات التي تضمن الأداء الحيادي وذلك من خلال وجود نظام للإفصاح يقوم على الشفافية وتوفير البيانات الصحيحة والمحايدة التي تخدم طالبي البيانات المحاسبية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة في عالم اليوم الذي ساد فيه نظام العولمة وتزايد فيه حجم التجارة الدولية تكون الشفافية في العمل المحاسبي أكثر إلحاحاً وضرورة، وهذا بدوره يلقي بمسئولية كبيرة على المحاسبة والمحاسبين وبشكل تحدياً لهم مما يستوجب على كل العاملين في هذا المجال العمل بكل جهد وكفاءة للارتقاء بالمهنة وتطوير أساليبها ونشر الوعي المحاسبي خاصة في الجوانب الفنية المتعلقة بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية لأنها تساعد الإدارة في ترشيد ما تنجزه من قرارات انطلاقاً من قاعدة تقول بأن أي إدارة لا تدرك حقيقة وضعها المالي والاقتصادي دون تطبيق نظم محاسبية سليمة. ويتحمل الباحثون مسؤولية البحث والتقصي في هذا المجال، كما وتلعب الدوريات المتخصصة دوراً حيوياً في نشر وتعميق المفاهيم والتجارب والتطبيقات المحاسبية.

وبالله التوفيق،،،

افتتاحية العدد

بقلم / رئيس التحرير

القاريء الكريم

مما لا شك فيه أن جميع الدراسات السلوكية بصفة عامة تجمع على أن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تلعب دوراً رئيساً في دافعية العمل لدى الموظف في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني، وتعتبر المكافآت المالية إحدى أشكال هذه الحوافز التي يحاول الموظف أن يشبعها من خلال حياته الوظيفية بحيث تحقق له مجالاً خصباً لإشباع دوافعه المادية والنفسية والاجتماعية مما يدفعه للعمل بجدية أكثر وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

ولما كانت الحوافز تلعب دوراً كبيراً في إدارة الموارد البشرية وتنميتها وتوفير المناخ الملائم للإبداع الإداري حرصت الكثير من الدول على الاهتمام بهذا الجانب ومن بينها السلطنة. وتمثل ذلك في الدعوة المتكررة في خطابات جلالة السلطان قابوس-يحفظه الله- للاعتناء بالموارد البشرية وتنميتها باعتبارها الركن الأساسي لبناء المستقبل، والحافز الأكبر للنجاح في بلوغ الغايات وتحقيق الأهداف التي رسمتها الحكومة الرشيدة. كما رصدت الميزانية العمومية للدولة لعام ٢٠٠٤ م المخصصات اللازمة لتنمية وإعداد الموارد البشرية بقطاعاتها المختلفة باعتبار أن الموظف أهم أداة لتنفيذ سياسات الدولة وتحقيق التنمية الشاملة.

ولا شك أن قانون الخدمة المدنية ولانحته التنفيذية أعطيا اهتماماً لموضوع الحقوق المالية باعتبارها ركيزة هامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، وعكسا حرص الحكومة الرشيدة على تأمين الموظف في معيشته. إن تشجيع روح الإبداع يستوجب توفير المكافآت المجزية للموظف المبدع وإدراك ذلك ينعكس على تحسين أداء الجهة الحكومية وتحقيق الرفاهية للموظف في أن واحد.

عزيزي .. القارئ

إنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وذلك لن يتأتى إلا بتحفيز العاملين وبث الرغبة لديهم للعمل باعتبار أن المكافآت المالية تلعب دوراً كبيراً في معالجة الكثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع أو حتى على مستوى الفرد نفسه. وفي المقابل فإن الموظف يجب أن يعكس حق تقاضي الأجر والحوافز ليس فقط بالإنجاز وإنما بإنجاز العمل بالشكل المرضي وبأقصى الإمكانيات المتوافرة لديه أخذاً بقول المصطفى- صلى الله عليه وسلم.

"إن الله يحب من العبد إذا عمل عملاً أن يتقنه".

عزيزي .. القارئ

انسجاماً مع اهتمام دورية الإداري بموضوع الحوافز ودورها في تنمية أداء الموارد البشرية يتضمن هذا العدد من "الإداري" دراسة حول مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البشرية لموظفي وزارة المالية بدولة الكويت، ودراسة ثانية حول أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور: دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية. كما يشتمل العدد على موضوعين متصلين بالحاسبة هما: موضوع المناهج المحاسبية وأثرها في تقييم المعارف المحاسبية: دراسة ميدانية لدى طالبات قسم المحاسبة في كلية الزهراء وموضوع مجموعة ضوابط ومعايير مقترحة لتفعيل أعمال الخبرة المحاسبية في المساهمة في حل المنازعات المدنية والتجارية. هذا بالإضافة إلى دراسة عن البحث والتطوير ومتطلبات التنمية في دول مجلس التعاون الخليجي.

نسأل الله التوفيق والنجاح في تحقيق أهداف ورسالة دورية "الإداري".

والله من وراء القصد،،،

هلال بن خالد المعولي

رئيس مجلس إدارة المعهد

رئيس التحرير

مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية
الموارد البشرية

مدى تأثير سياسة المكافآت المالية على دافعية الموارد البشرية

د. عبدالمحسن فهد الجسار (*)
د. حسان علي العبد الجادر (**)

١. مقدمة

لسياسة المكافآت المالية علاقة وثيقة بدافعية الموارد البشرية سواء لموظفي القطاع الحكومي أو الأهلي. ولقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع مدى تأثير المكافآت المالية على دافعية الموظف الحكومي وتوصلت هذه الدراسات الى نتائج متباينة في أمور ومتفقة في أمور أخرى وتعتبر هذه الدراسات هي إمتدادات لدراسات وبحوث ميدانية الغرض منها الوقوف على حقيقة المؤثر الإيجابي على دافعية الموارد البشرية وتحليل مدى تأثير عنصر المكافأة المالية ودوره في دفع عجلة العطاء البشري في العمل. ولاشك أن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تشخيص المشاكل الرئيسة المتعلقة بالمكافآت المالية التي تواجه القطاع الحكومي من خلال معرفة مدى تأثيرها الإيجابي على دافعية موظف الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت.

يهدف هذا البحث الميداني إلى تحسين مستوى أداء الموظف في القطاع الحكومي وكشف العيوب والقصور في عدالة النظام القائم وكيفية تطويره وتحسينه، فالموظف يسعى دائماً لبذل المزيد في سبيل تطوير البيئة العملية ومقابل ذلك الجهد لا بد أن يقابله تقدير من المستويات الإدارية العليا لتشجيعه على الاستمرار فُدماً في تحسين مستويات إنتاجيته، وكما أثبتت الدراسات السابقة أن هناك علاقة طردية بين مستويات الانتاج والمكافأة المالية. أما كيفية قياس الانتاجية وطريقة تقييم الاداء والمكافأة المالية تبقى المشكلة الرئيسة التي لا بد أن يقف عندها المسؤولون.

٢. نظريات الدافعية المرتبطة بالمكافآت المالية

لم تلق دراسة الحوافز تأثيرها على سلوك الأفراد جانباً كبيراً من إهتمام المنظمات والمديرين إلا في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت الكثير من نظريات علماء النفس، والتي يمكن أن تقدم للإدارة خدمة كبيرة في كيفية دفع وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة.

وأوضح كريستوفر أذجننتين أن عملية التحفيز يمكن تصورها من خلال تلك الصورة التي أوردها حيث يقول: "أن الذي يريد أن يغرس نبتاً لينمو ليشبه تماماً المدير الذي يريد أن يحفز موظفاً، والشجرة التي يريدتها نامية تشبه تماماً الموظف الذي يريد حفزه، ومالم تكن النبتة بطبيعتها تحمل الإمكانات الأساسية للنمو يتعذر تماماً إنباتها مهما بذلت الجهود." وإذا نقلنا هذا التشبيه إلى دائرة المعالجة العلمية، وأضفنا اليه إعتباراً هاماً وهو التركيز على العنصر البشري، فإننا نخلص أن المقومات الأساسية لعملية التحفيز تنطوي على:

١. ضرورة توفر الحد الأدنى من القدرة عند الموظف، متمثلة في المعرفة والمهارات الأساسية والذكاء.
٢. ضرورة توفر الإستعداد.

(*) أستاذ مساعد بكلية الدراسات التجارية - دولة الكويت.

(**) أستاذ مساعد بكلية الدراسات التجارية - دولة الكويت.

٣. تهيئة البيئة.

٤. التعزيز أو التدعيم .

ومعنى ذلك أن لأي جهود تبذل للتحفيز والحث على زيادة العمل أو الأداء لن تتحقق أهدافها ما لم يكن لدى الموظف استعداد وقدرة، ومالم نهىء المناخ المناسب لتأكيد إمكانيات القدرة وزيادتها عن طريق عمليات التعزيز أو التدعيم. ولقد أعتد كثير من المديرين والمنظمات على منطق مدرسة "فريدريك تيلر" في الإدارة، والتي ترى في الجوانب الاقتصادية أكبر حافزاً للأفراد نحو تحقيق السلوك المطلوب منهم، وأنه كلما زادت الحوافز الاقتصادية التي تقدمها الإدارة للموظفين كلما أدى ذلك إلى زيادة جهودهم وإنتاجيتهم في العمل المطلوب منهم.^(١) ولقد أظهرت دراسات علماء النفس في هذا المجال أن عملية تحفيز الأفراد هي عملية معقدة وأنها على جانب كبير من الأهمية خلافاً لما يتصوره تايلور وتابعيه من أصحاب المدرسة العلمية في الإدارة. ونظراً لما تحمله هذه النظريات من أهمية للفكر الإداري الحديث فإننا سنقوم بصورة موجزة بإستعراض أبرزها ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد.^(٢)

أولاً : نظرية تغيير السلوك (Behavior Modification Theory)

وتعتمد على تفسير السلوك أو ما يسمى بقانون الأثر فأى سلوك ينتج عنه نتيجة سارة يقوم الفرد بتكراره والعكس صحيح وهذه النظرية لا تقدم تفسيراً كافياً لمعنى التحفيز والحوافز ولا تقدم تصوراً واضحاً للدوافع الداخلية للسلوك الإنساني.^(٣)

ثانياً : نظرية هرزبرج (TwoFactor Theory)

قام هرزبرج بتطوير هذه النظرية على ضوء الدراسات التي قام بها على ٢٠٠ مهندس ومحاسب حول أهم العوامل التي تحقق لهم الإشباع في العمل وخرج بنتيجة وجود قسمين من العوامل أطلق على أحدهما الحوافز مثل فرص الترقى والإعتراف بأهمية عمل الفرد والشعور بالمسؤولية **Motivators** وطبيعة العمل نفسه، وعلى الآخر العوامل الهايجينية (**Hygiene Factors**) أو العوامل الوقائية الشخصية مثل ظروف العمل ، والأمن الوظيفي . وتنتقد هذه النظرية بأن العوامل الوقائية لا تشكل عوامل تحفيزية في المنظمات وإنما وجودها يصنف بأنه من الحقوق الوظيفية والمزايا المصاحبة للوظيفة أساساً.^(٤)

ثالثاً : نظرية الإنجاز (نظرية مكلياند) Motivating Economic Achievement

ركز مكلياند في نظريته على ثلاثة حوافز رئيسة وهي الحاجة للقوة والحاجة للانتماء والحاجة للإنجاز، ويلاحظ أن كل هذه الحوافز الثلاثة ذات ارتباط وثيق بوظيفة الإدارة والقيادة الإدارية. ونتساءل حول الكيفية التي يمكن بها تطبيق نظرية مكلياند بالنسبة للمديرين. وفي دراسته لعوامل التحفيز لدى المديرين لاحظ مكلياند أن المديرين يبدون رغبة جارفة نحو تحقيق الإحتياج الخاص بالإنجاز يليه الحاجة الى القوة، ورغبة أقل بالنسبة لإحتياج الإنتماء، وهو من هذا المنطلق يرى أن حاجة المديرين الى تحقيق الإنجاز لا بد وأن يكون قوياً وجارفاً إذا أرادوا تحقيق التقدم والإزدهار لمؤسساتهم.^(٥)

رابعاً : نظرية المساواة، أو المقارنة الإجتماعية (Equity Theory)

تقوم علأساس أن المكاسب التي يحققها الفرد من عمل ما مثل "الدخل" تشكل عاملاً تحفيزياً هاماً تدفع بالفرد إلى إتخاذ سلوك أو تصرف ما. فالنظرية تربط بين مقدار العمل أو الجهد المقدم ومقدار الكسب المحقق. وإذا لم يتحقق التوازن بين الجهد والكسب فإن الفرد يتخذ عدة تصرفات لإعادة هذا التوازن مثل زيادة الجهد في العمل أو إنقاصه أو السعي للحصول على كسب أكثر. وعلى المدير في هذه النظرية توخي المساواة في تقدير العوائد الوظيفية دون تفرقة وذلك في حدود ماله من سلطات وصلاحيات في هذا الإطار ، وإذا لم يكن بإستطاعة المدير أن يتحكم في المكاسب والعوائد المالية المقررة فإن بإمكانه تعويض مرؤوسيه بحوافز أخرى مثل تفويض السلطة ، ومنح الثقة ، وإظهار التقدير والإحترام ، والتخفيف من الإشراف الدقيق ، أو رفع الضغوط. إن مثل هذه الحوافز قد تدفع بالأفراد إلى زيادة جهودهم في العمل رغم عدم التوازن بين هذه الجهود والمكاسب المالية المتوقعة.

خامساً : نظرية التوقع، أو الاداء (Parformance Theory)

تعتبر هذه النظرية أكثر النظريات السابقة منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد، وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم. وفي رأي مؤيدي هذه النظرية فإن ما يدفع الأفراد ويحفزهم على أداء عمل معين إنما يتمثل في جانبين:

- الإعتقاد بأن جهودهم ستقابل بالتقدير.
- وأن هذا التقدير المتوقع يشكل مطلباً هاماً بالنسبة لهم.

ويضيف أصحاب النظرية أن توقعات الأفراد في المكافأة أو التقدير تستقي أصولها من التجارب السابقة في العمل، وتصور الآخرين للظروف الحاضرة، ومستوى الإحترام الذي يكنه الفرد لذاته.(١٠)

٣. منهجية بناء نظم المكافآت المالية

إن جميع النظريات السابقة لم تتجاهل الحوافز المالية كدافع هام من دوافع التحفيز بغض النظر عن الصور التي تتخذها هذه الحوافز، مثل الراتب، العلاوة، المشاركة في الأرباح، أو الحصول على أسهم.

ولقد حرص المديرون ومن قبلهم الإقتصاديون على أهمية الحوافز المالية في قائمة حوافز العمل ودورها في دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد والإنتاجية غير أن الإدارة في منهجها لنظم المكافآت المالية عليها أن تتذكر النقاط التالية :

١. إن الحافز المالي هو حافز هام لصغار الموظفين سناً، وللموظفين ذوي الأسر الكبيرة، وأن التعويضات ممثلة في الراتب والعلاوات أو أية جوانب أخرى لأبد وأن تحقق للموظف مستوى معيشي معقول.
٢. إذا أريد للدخول المالية أن تمثل حوافز للعمل فإن على الإدارة مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في إعطاء هذه الحوافز. وهنا لا بد أن تكون الرواتب التي تعطى للمديرين والموظفين في مراكز وظيفية متشابهة قريبة من بعضها إن لم تكن متساوية. إن الهدف من هذه المساواة هو المحافظة على أو صيانة القوى البشرية في المنظمة وإبعاد شبح الصراع والخلافات التي يمكن أن تتحقق نتيجة لعدم العدل والمساواة.

٣. من منطق المساواة أو المقارنة الإجتماعية **Equity Theory** فإنه إذا أردنا للنقود أن تكون حافزا ماليا فإنها لابد وإن تمنح بقدر نسبة الأداء والجهد المبذول. فالعلاوة مثلاً لا ينبغي أن تمنح بنفس النسبة لشخصين أحدهما ذو جهود مرموقة وآخر ذو جهود متواضعة وإلا انتفى عامل التحفيز من منح العلاوة.
٤. إذا أردنا للحوافز المالية أن تكون حوافز فعلية فلا بد أن تكون كبيرة وملموسة بالمقارنة بالأجر أو الراتب. كذلك الحال بالنسبة للعلاوة الممنوحة على الجهود الاضافية. وعلى سبيل المثال فإن العلاوة التي تمنح للموظف نتيجة لجهوده المميزة قد لا تحفز على المزيد إذا كانت مثلاً في حدود ٢% من الراتب، ولكنها قد تكون بالفعل حافزاً قوياً إذا كانت في حدود ١٥-٢٠% أو أكثر من ذلك. (١١)
٥. وأخيراً فإن فعالية الحافز المالي ستكون مثمرة إذا قدمت في الوقت المناسب وهو مباشرة بعد تحقيق السلوك والجهد المطلوب ودون مرور وقت كثير على ذلك.

٤. المكافآت المالية في نظام الخدمة المدنية في دولة الكويت

- جاء في القانون رقم ١٥ لسنة ١٩٧٩ في شأن الخدمة المدنية في المادة ١٩ في حقوق الموظفين وواجباتهم مايلي:
- يحدد مجلس الخدمة المدنية بناء على إقتراح ديوان الموظفين قواعد وأحكام وشروط منح مايلي :
١. تعويضات عن الأعمال الإضافية التي يطلب تأديتها في غير أوقات العمل الرسمية.
 ٢. مكافآت مالية مقابل الخدمات الممتازة.
 ٣. بدلات بسبب طبيعة أعمال الوظيفة أو الحصول على مؤهل علمي أو قضاء دورة تدريبية أو لمواجهة أعباء خاصة.
 ٤. بدلات أو تعويضات مقابل مصروفات الانتقال ونفقات السفر.
 ٥. مخصصات مالية للموفدين في إجازات أو بعثات أو منح دراسية أو دورات تدريبية.
 ٦. تخصيص مساكن حكومية.
 ٧. حوافز مادية أو عينية أو معنوية لرفع مستوى الخدمة المدنية في الجهة الحكومية.
- يلاحظ هنا إهتمام دولة الكويت بموضوع الحوافز كما توضحه المادة ١٩ وتفويض الجهة الحكومية بوضع آلية تنفيذها حسب ظروف كل جهة. ونرى من ناحية أخرى تحديدها لأجراءات موحدة في منح العلاوة التشجيعية للموظف في جميع الجهات الحكومية كما جاء كذلك في المادة ٢١ من نظام الخدمة المدنية:
- يجوز بقرار من الوزير وبناء على إقتراح لجنة شؤون الموظفين منح الموظف علاوة تشجيعية بفترة علاوته الدورية لايجاوز بها نهاية مربوط درجته وذلك بالشروط الآتية :
١. أن يكون الموظف قد حصل على تقرير بأنه ممتاز لم تمض عليه سنة.
 ٢. ألا يمنح الموظف هذه العلاوة أكثر من مرة واحدة في درجته.
 ٣. ألا يكون الموظف قد رقي بالإختيار إلى درجته الحالية مالم تمض عليه سنتان على ترقيته.
- ولايغير منح هذه العلاوة من موعد إستحقاق الموظف لعلاوته الدورية، وتصرف العلاوة التشجيعية من تاريخ القرار الصادر بمنحها. (١١)

٥. مشكلة الدراسة

ركزت الدراسة على دور المكافأة المالية على دافعية العمل وأثرها على الموظف في القطاع الحكومي. وقد تمحور البحث إلى البنود التالية:

- أثر المكافأة المالية.
- عدالة النظام الحالي.
- لجان وسلطة المكافأة المالية.
- فعالية النظام الحالي.

٦. أهمية وأهداف الدراسة

في ظل الظروف الاجتماعية الراهنة وما يترتب عليها من تغيرات على أداء الموظف في القطاع الحكومي، تم تصميم البحث الميداني ليعكس الوضع الراهن لطبيعة ودور المكافأة المالية الحالي ومدى المساهمة في تحسين الوضع ليرقى إلى الأنظمة الأكثر شمولية في المنطقة العربية وما يترتب على أداء العمل بوجه عام.

٧. منهجية الدراسة

٧,١ فرضيات الدراسة

تم تحليل الدراسة من خلال أربعة محاور رئيسية، تركزت تلك المحاور على البنود التالية:

١. أهمية المكافأة المالية في رفع أداء وزيادة ولاء الموظف لعمله.

٢. مدى عدالة المكافأة المالية في القطاع الحكومي.

٣. سلطة المكافأة المالية لابد وأن تكون بيد الرئيس المباشر.

٤. وضع نظام المكافأة المالية الحالي ممتاز ويحقق الأهداف المرجوة منه.

٧,٢ مجتمع الدراسة وعينتها

طبقت الدراسة على العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت نظرا لأهمية هذا القطاع عن باقي مؤسسات الدولة، فهي الجهة التنفيذية لجميع الشؤون المالية في دولة الكويت وتتولى عملية إعداد الميزانية العامة والحسابات الختامية، وتقوم بالمتابعة الدورية والإشراف على إيرادات الدولة بما فيها الضرائب (أنظر الصفحة التعريف في الانترنت www.mof.gov.kw)، وتنقسم الوحدات التنظيمية في وزارة المالية إلى:

وزير المالية.

- وكيل الوزارة.
- قطاع أملاك الدولة.
- قطاع الخدمات العامة.
- قطاع شؤون الميزانية الخاصة.
- قطاع شؤون التخزين العامة ونظم الشراء.
- قطاع المحاسبة العامة.
- قطاع الشؤون الاقتصادية.
- قطاع الشؤون المالية.
- قطاع الشؤون الإدارية والقانونية.

٧,٢,١ باب المصروفات

بلغت مصروفات وزارة المالية في السنة المالية ٢٠٠١/٢٠٠٠ (إستنادا للمجموعة الإحصائية بدولة الكويت - وزارة التخطيط ٢٠٠١) ٣١٤١٤ دينار كويتي (مليون)، موزعة على الإدارة العامة للجمارك، الحسابات العامة، والإدارة العامة. ويتكون بند المصروفات من:

- المرتبات والاجور.

وينقسم الى مجموعتين :

١. النقدية.

وتشمل على ١١ بند بما فيها المكافآت المالية.

٢. العينية والتأمين.

وتشمل على التأمينات وتذاكر سفر الموظفين بالإضافة إلى الأغذية والملابس.

- المستلزمات السلعية.
- وسائل النقل والمعدات والتجهيزات.
- المشاريع الإنشائية والصيانة.

٧,٢,٢ العاملون في وزارة المالية

بلغ عدد العاملين في وزارة المالية في السنة المالية (٢٠٠١/٢٠٠٠) ١٦٣٢ موظف وفقا لنفس الاحصائية ومقسمين

على الوظائف التالية :

- الوظائف العامة ١٤٥٥ موظف.
- الوظائف الفنية المساعدة ٠ (صفر) موظف.
- الوظائف المعاونة ١٢ موظف.
- العقود والوظائف الخاصة ١٥٦ موظف.

• الوظائف القيادية ٩ موظفين.

٧,٢,٣ المكافأة المالية في بند المصروفات

تتراوح نسبة المكافأة المالية من المجموعة النقدية لبند المرتبات والأجور ما بين ٥% إلى ٨% وذلك إستناداً إلى الميزانيات الحكومية والإيرادات، وبلغت نسبة المكافأة المالية في السنة المالية ١٩٩٥ على ٧% من بند المرتبات والأجور مقابل ٦% في السنة المالية ١٩٩٦،

٧,٢,٤ حجم العينة

نظراً لقيود الوقت والكلفة تم الإعتماد على أسلوب العينات في المسح الميداني، وتمثلت العينة "في الوظائف الإشرافية (مدير، رئيس قسم،... الخ) والمرؤوسين. وبلغ حجمها ٣٠٠ فرد، تم توزيعها بإشراف إدارة شؤون الموظفين بوزارة المالية وبنسبة تساوي ٢٠,٤% من عدد العاملين في وزارة المالية وهي نسبة جيدة وفقاً لخبرة عدلي على أبو طاحون (1998) في هذا المجال، أن يتم تحديد العينة في حدود ١٠% الى ٢٠% من حجم الدراسة. أما بالنسبة لحجم عينة المدراء فكانت ٨٥ إستبانته"، مقابل ٢١٥ للمرؤوسين .

٧,٣ أسلوب جمع البيانات

من خلال أسلوب الاستقصاء جمعت البيانات الأولية، ولتحقيق ذلك تم تصميم إستقصاء واحد موجه إلى المدراء

والمرؤوسين. أحتوى الاستبيان على

٥ صفحات بما فيها صفحة التقديم وطلب الإستجابة والتوضيحات، وتضمنت

قائمة الاستقصاء على ٢٥ سؤالاً مقسمين إلى جزئين، الأول يستطلع آراء المدراء والمرؤوسين بوزارة المالية عن مدى تأثير سياسة المكافأة المالية على دافعية الموظف والجزء الآخر يتضمن معلومات شخصية عن المستقصي عنهم. وقد أستغرقت عملية جمع البيانات ٣ أسابيع متتالية، وكانت النسبة المعتمدة من الاستمارات ٩٢% (٢٧٥) أستبانته.

٧,٤ أسلوب تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أعتمدت منهجية معالجة البيانات على بعض الأساليب المتقدمة والمتوفرة في حزمة البرنامج الاحصائي **Stata** وبناءً على مفردات الإستقصاء ولأغراض التحليل وإختبار الفرضيات تقرر تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي **Oneway Anova** في إختبار الفرضيات (Herbert F. Weisberg ٢٠٠١) (١٢)

٨. مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

لقد تم توجيه ٢٠ سؤالاً تتعلق معظمها بأهمية المكافأة المالية على دافعية موظف الخدمة المدنية.

٨.١ نتائج عينة الدراسة الديمغرافية

من خلال عرض الإستمارات المتوفرة تبين أن نسبة الذكور المرؤوسين ٤٠%، مقابل ٦٠% للإناث وأن نسبة الإستمارات المتوفرة في الوظائف الادارية الاشرافية كانت ٨١% لصالح الذكور مقابل ١٩% للإناث أنظر الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

التوزيع الديمغرافي للإستمارات

الصفة	مرؤوسين	وظائف إشرافية
ذكر	٧٩ و (٤٠%)	٦٧ و (٨١%)
أنثى	١١٤ و (٦٠%)	١٥ و (١٩%)

٨.٢ مناقشة تحليل أسئلة الإستقصاء

المحور الأول: أهمية المكافأة المالية في رفع أداء وزيادة ولاء الموظف لعمله يبين الجدول رقم (٢) على إتفاق تام بين المدراء والمرؤوسين من أن المكافأة المالية هي وسيلة لرفع كفاءة الموظف وبالتالي تحفيزه على بذل الجهد في تحقيق وإنجاز جميع المهمات المناطة إليه وزيادة ولاءه لعمله.

جدول رقم (٢)

المكافأة المالية وسيلة لرفع كفاءة الموظف

الموظفين	أوافق	لا أوافق
مرؤوسين	١٦٠ و (٩٦%)	٣٣
مدراء	٦٦ و (٩٧%)	١٦

في ضوء النتائج والتحليلات المبينة في جدول رقم (٣) تحليل التباين الأحادي تبين عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المدراء والمرؤوسين عند درجة ثقة ٩٥%، وبما أن قيمة F المحسوبة ٠,٠٩ أصغر من القيمة الجدولية عند درجات الحرية ١، و ٢٧٣ (٣,٣٧) لذلك تم قبول فرضية العدم بعدم تساوي متوسطات الفئتين أي أنه لا يوجد إختلاف جوهري بين الرأيين، وهو مؤشر واضح على أن المكافأة المالية لها تأثير مباشر على دافعية الموظف في زيادة كفاءته وولائه لعمله. أنظر جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)
تحليل التباين

مستوى الدلالة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٠,٧٦٣	٠,٠٩	٠,٠٠٢٥	١	٠,٠٠٢٥	بين المجموعات
		٠,٠٢٨		٧,٧٦	داخل المجموعات
		٠,٠٢٨٣	٢٧٤	٧,٧٦	المجموع

المحور الثاني : عدالة المكافأة المالية في القطاع الحكومي

تباين في آراء العاملين (المدراء، والمرؤوسين) بوزارة المالية حول عدالة المكافأة المالية وإختلاف واضح بين الآراء أنظر الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

فئات العاملين	أوافق	لا أوافق
المرؤوسين	٤٠ و (٢١%)	١٥١ و (٧٩%)
المدراء	٣٦ و (٤٥%)	٤٤ و (٥٥%)

وافق هذا الرأي حوالي ٤٥% من المدراء على أن سياسة المكافأة المالية مطبقة بعدالة مقابل ٥٥% لهم وجهة نظر أخرى، كما بدا واضحاً أن هناك فجوة بين آرائهم وآراء المرؤوسين حيث وافق ٢١% من المرؤوسين مقابل ٧٩% كانت لهم وجهة نظر مختلفة.

من النتائج السابقة وتأكيداً لذلك استخدم تحليل التباين الأحادي لإختبار فرضية عدالة المكافأة المالية وتبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المدراء والمرؤوسين عند درجة ثقة ٩٥% وهو ماتم إختباره من خلال إحصائية F المحسوبة (١٧,٠٧) وإحصائية F الجدولية (٣,٨٧) عند درجتي حرية ١، و ٢٦٩ وحيث أن إحصائية F المحسوبة أكبر من الجدولية تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بإختلاف متوسطات آراء العاملين في الوزارة وهذا دليل على ما أكده العاملين بالوزارة بعدم عدالة المكافأة المالية في القطاع الحكومي. أنظر الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)
تحليل التباين (عدالة المكافأة المالية)

مستوى الدلالة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.....	١٧,٠٧	٣,٢	١	٣,٢	بين المجموعات
		١		٥١,٤	داخل المجموعات
		٠,٠٢٨٣	٢٧٠	٥٤,٦	المجموع

المحور الثالث : سلطة المكافأة المالية

إجماع على أن تكون سلطة المكافأة المالية بيد الرئيس المباشر ، وقد أكد ٩١% من المرؤوسين، و ٩٦% من المدراء هذا الاقتراح . انظر جدول رقم ٦

جدول رقم (٦)

فئات العاملين	أوافق	لا أوافق
المرؤوسين	١٤٥ و (٩١%)	١٤ و (٩%)
المدراء	٦٥ و (٩٦%)	٣ و (٤%)

وتأكيداً لذلك تم تطبيق إحصائية تحليل التباين الأحادي على العينة المتوفرة، وتوصلنا الى مايلي:

جدول رقم (٧)

تحليل التباين (سلطة المكافأة)

مستوى الدلالة p	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٠,٢٥	١,٣٢	٠,٠٩١	١	٠,٠٩١	بين المجموعات
				١٥,٦٣	داخل المجموعات
		٠,٠٦	٢٢٦	١٥,٧٢	المجموع

لاتوجد أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المرؤوسين والمدراء عند درجة ثقة ٩٥% ودرجتي حرية ٢٢٥,١ مما يدل على أن إحصائية F المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية وبالتالي قبول فرضية العدم بتساوي المتوسطات بين المجموعتين وهو تأكيد بأن تكون السلطة بيد الرئيس المباشر. (جدول رقم ٧)

المحور الرابع : وضع نظام المكافأة المالية الحالي

بدا واضحا وبإجماع الطرفين أن النظام الحالي لا يحقق الأهداف المرجوة وأن نظام المكافأة المالية الحالي ضعيف أيد ٥٩% من المرؤوسين هذا الرأي مقابل ٥٢% من المدراء رأوا أن نظام المكافأة المالية المعمول به حالياً ضعيف جداً، بينما أيد ٤٨% من المدراء أن النظام الحالي يحقق الأهداف المرجوة، مما يعني أن آراء المدراء حول نظام المكافأة الحالي متقاربة ولا توجد هنالك فجوة في آرائهم. (أنظر جدول ٨)

جدول رقم (٨)

نظام المكافأة المالية الحالي ممتاز

فئات العاملين	أوافق	لا أوافق
المرؤوسين	٨٠، (٤١%)	١١٣، (٥٩%)
المدراء	٣٩، (٤٨%)	٤١، (٥٢%)

تبين عدم (جدول ٩) وتأكيداً لوجهه نظر الطرفين وفي ضوء النتائج والتحليلات المبينة في جدول التباين الأحادي الجدولة عند F وجود فروقات بين متوسط المجموعتين عند درجة ثقة ٩٥% ودرجات الحرية ١، و٢٧٢ وأن قيمة إحصائية درجتي الحرية أعلاه تساوي ٣,٨ وأن القيمة المحسوبة ٦,٩٣ مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بأن النظام الحالي ليس ممتازاً وأنه لا يحقق الأهداف المرجوة.

جدول رقم ٩

تحليل التباين (وضع نظام المكافأة الحالي)

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة p	بين المجموعات
١,٦٩	١	١,٦٩	٦,٩٣	٠,٠٠٩	بين المجموعات
٦٦,٧٢					داخل المجموعات
٦٧,٩١	٢٧٢	٢٤٩.			المجموع

٨,٣ الإستنتاجات والتوصيات٨,٣,١ الإستنتاجات

ضمن معطيات الدراسة والبحث الميداني وفي ضوء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات المعمول بها عند مستوى

معنوية ٥% ودرجة ثقة ٩٥% تم التوصل الى النتائج التالية:

١. إن سياسة المكافأة المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي وبالتالي تحسين مستويات الانتاج لدى جميع فئات العمل، وهو ماتم التوصل اليه بناءا على الاختبارات الإحصائية على المستويات الإشرافية والمرووسين .
٢. وجود إختلاف له دلالة إحصائية واضحة وتباين في الآراء أدت إلى فجوة بين الوظائف الإشرافية والمرووسين حول عدالة النظام الحالي، فحين يرى المدراء من منظورهم أن النظام الحالي يفي بالغرض، يرى المرووسين عكس ذلك.
٣. بناءا على النتائج التي تمحورت حول سلطة المكافأة المالية وعند مستويات المعنوية المحددة تم التوصل إلى إتفاق بين الرأيين حول ضرورة أن تكون سلطة المكافأة بيد الرئيس المباشر وبإشراف لجان تقوم أيضاً بالمتابعة وتقييم الأداء.
٤. أن النظام الحالي غير مطبق في أروقة القطاع الحكومي بصورة جيدة وهو مادلت عليه النتائج والاختبارات الاحصائية للمجموعتين الإشرافية والمرووسين كما أظهرت النتائج أيضاً أن النظام القائم يعاني من قصور في تطبيقه بصورة مناسبة.

٨,٣,٢ التوصيات

تتركز التوصيات التي تم التوصل إليها من نتائج الدراسة في عدد من النقاط الأساسية يمكن طرحها على الشكل التالي:

١. ضرورة تعديل نظام المكافأة المالية المعمول به حالياً ليتناسب مع تطلعات وأهداف العاملين في القطاع الحكومي في سبيل دعم وزيادة كفاءة العمل في هذا القطاع .
٢. يوصي أيضاً أن تشرف لجنة على نظام المكافأة المالية وبالتنسيق مع الرؤساء المباشرين.
٣. بما أن المكافأة المالية تحفز الموظف على تطوير وتحسين مستوى إنتاجيته فلا بد أن تكون حجم المكافأة مقياس لمستوى الإنتاجية المبذول خلال السنة المالية.
٤. ضرورة إشهار المكافأة المالية للموظفين مما يساهم الجميع على بذل المزيد في سبيل الرقي والوصول إلى تنافسية شريفة بين جميع العاملين مما يساعد على تطوير العمل بوجه عام.

٦. الخلاصة

خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الدلالات بضرورة تعديل سياسات المكافأة المالية في أجهزة الخدمة المدنية ليتناسب ويتمشى مع نظريات الدافعية. كما قدمت الدراسة مقترحات هادفة من شأنها دعم وزيادة كفاءة العمل في قطاع الخدمة المدنية. وتنصب معظم هذه المقترحات على مواجهة السياسة الحالية للمكافأة المالية من حيث:

- أهمية المكافأة المالية وارتباطها بدافعية موظف الخدمة المدنية.
- عدالة المكافأة المالية في القطاع الحكومي.

المراجع:

١. د. أحمد عبدالله الصباب، "أصول الإدارة الحديثة"، دار جدة، الطبعة السابعة ١٩٩٨. البلاد للطباعة والنشر.
٢. د. مدني عبدالقادر علاقي، "الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، مكتبة دار جدة، الطبعة الثامنة ١٩٩٨.
٣. د. عبدالقادر محمد عبدالقادر، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، دار المريخ للنشر (الرياض ١٩٩٢).
٤. عادل جودة، "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية.
٥. د. محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، ١٩٩٩.
٦. علياء عبدالرحمن بوخاطر، "دليل استخدام الحوافز المادية والمعنوية في رفع معدلات الأداء في منظمات العمل"، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات، ١٩٩٩.
٧. د. عبدالوهاب حميد رشيد، الإنتاجية والتنمية الاقتصادية الجوانب الفكرية والفنية الأساليب والتطبيقات الإحصائية، دار الشباب للنشر والترجمة والتوزيع ١٩٨٨.
٨. د. مصطفى عبدالمنعم الخواجه، مقدمة في الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، ١٩٩٨.
٩. عدلي أبو طاحون، "منهاج وإجراءات البحث الإجتماعي، الاسكندرية المكتب الجامعي، ١٩٨٨.
١٠. ميزانيات الوزارات والإيرادات الحكومية والميزانيات الملحقة والمستقلة، للسنة المالية ١٩٩٦/٩٥، وزارة المالية – شؤون الميزانيات العامة.
١١. قانون ونظام الخدمة المدنية وتعديلاته، مركز الدراسات والبحوث، ديوان الخدمة المدنية ١٩٨٦، دولة الكويت.
١٢. المجموعة الإحصائية بدولة الكويت، دولة الكويت ديسمبر ٢٠٠١.

13. F. Herberg, B Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to work*(New York: John Wiley, 1959) .

14. David McClelland and Winter David, *Motivating Economic Achievement* (Glecoe, 111:Free Press, 1971).

15. Robert Callahan, C. Patrick Fleenor, and Harry Knudson, *Understanding Organizational Behavior* (Columbus:Charles Merrill Publishing Company 1986).

16. Allan R. Cohen, et. Al., *Effective Behavior in Organization* (Homewood, 111:Richard Irwin, Inc, 1980).

17. Herbert F. Weisberg, Johan A. Krosnick, Bruce D. Bowen, *An Introduction to Survey Reasearch, Polling, and Data Analysis*,(Sage Publications, 1990).

18. Pamela L. Alreck, *The survey Research Handbook , Guidelines and Strategies for Conducting a Survey*, IRWIN professional publishing.

حضرة الأخ / الأخت الكرام

تحية طيبة .. وبعد

أرفق لكم إستقصاء بشأن سياسة المكافآت المالية وتأثيرها على دافعية موظف الخدمة المدنية بغرض عمل دراسة منهجية تطبيقية عن هذه السياسة المالية، ويتضمن هذا الاستقصاء قائمة من الأسئلة موجه إلى قيادي موظفي وزارة الأشغال العامة حول ما هية المكافآت المالية وأثرها في دعم أو تدني مستوى الأداء الوظيفي وبما أنك أحد منتسبي هذه الوزارة فإنه يسعدني أن تجيب على هذا الإستقصاء بأمانة وتجرد، بقدر ما أحصل عليه من معلومات دقيقة وقريبة من الواقع بقدر ما يكون ذلك عوناً لي في تحليل وتقييم سياسة المكافآت المالية.

ولكم مني جزيل التقدير والاحترام،،،

الباحث

عزيمي السيد / السيدة

تحية طيبة .. وبعد

بداية أود أن أتقدم بالشكر على تجاوبكم معي وإعطائي جزءاً من وقتك.

كما أود أن أوضح لك بعض الأمور المتعلقة بطريقة الإجابة، لقد تم تقسيم اختيارات الإجابة بثلاثة نقاط تبدأ بالموافقة تماماً ثم الموافقة وأخيراً عدم الموافقة.

١. أوافق تماماً.

٢. أوافق.

٣. لا أوافق.

لذلك فأرجو شاكراً أن تضع إشارة () أمام السؤال الذي ترى أنه يوافق إجابتك، سواءً أخترت الموافقة أو الموافقة تماماً أو حتى لا توافق.

كما أود أن أؤكد لك على سرية هذه المعلومات.

وأخيراً لكم مني خالص التقدير،،،

الباحث

استقصاء بشأن سياسة المكافآت المالية ومدى تأثيرها على دافعية الموظف الحكومي

في سبيل تحقيق أهداف الوظيفة العامة فإن نظام الخدمة المدنية يضع نظاماً لتشجيع المجدين ونظاماً لتأديب المقصرين. ويهدف هذا الاستقصاء إلى استطلاع رأي موظف الخدمة المدنية (رؤساء ومرؤوسين) حول سياسة المكافأة المالية وأثرها على دافعية موظف الخدمة المدنية. يرجى إعادة الاستقصاء لنا بعد استكمال بياناته إلينا في أقرب فرصة ممكنة.

رقم السؤال	السؤال	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق
١	إن المكافأة المالية هي وسيلة لرفع كفاءة وأداء الموظف			
٢	إن المكافأة المالية هي وسيلة لزيادة ولاء الموظف			
٣	إن المكافأة المالية وسيلة لتأكيد سلطة الرئيس المسئول وبالتالي إقرار النظام.			
٤	إن المكافأة المالية أسلوب لتصحيح إنحراف في السلوك			
٥	إن المكافأة المالية وسيلة لتحقيق التنافس بين العاملين			
٦	من الضروري تدرج المكافآت المالية			
٧	أنه من الضروري تدرج المكافآت في حالة الأداء المميز			
٨	إن سياسة المكافآت المالية مطبقة في القطاع الحكومي بصورة عادلة			
٩	للمكافأة المالية تأثير إيجابي في تقويم إنحراف سلوك الموظف			
١٠	للمكافأة المالية تأثير إيجابي في تقويم الأداء الوظيفي للموظف			
رقم السؤال	السؤال	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق
١١	سياسة المكافأة المالية لها تأثير إيجابي في دفع العاملين نحو تحقيق أهداف العمل.			

			١٢	يعتبر نظام المكافآت المالية من الأنظمة الإدارية والمالية الهامة جداً
			١٣	إن سلطة المكافأة المالية يجب أن تكون بيد: ١. الرئيس المباشر ٢. الرئيس الأعلى ٣. مجلس أو لجنة
			١٤	ينبغي أن يكون حجم المكافأة المالية مساوياً لحجم الأداء المميز
			١٥	بعض الرؤساء يمارسون صرف المكافأة المالية بطريقة غير عادلة
			١٦	يشعر الرؤساء المباشرين بأن المكافأة المالية صعبة بسبب: ١. المصالح الانتخابية ٢. العلاقات العائلية أو القبلية ٣. الخوف على منصبه ومركزه وسعيه في إرضاء الجميع ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل
			١٧	يتجاهل نظام المكافأة المالية النواحي الإنسانية للموظف
			١٨	إن النظام المعمول به حالياً لا يحقق الأهداف المرجوة منه
			١٩	أن سياسة المكافأة المالية المعمول به حالياً ممتازة
			٢٠	أن سياسة المكافأة المالية المعمول به حالياً ضعيف

المعلومات الشخصية

٢١- العمر

○ ٢٠-٣٠ عاماً

○ ٣١-٤٠ عاماً

○ ٤١-٥٠ عاماً

○ أكبر من ٥١ عاماً

٢٢- المستوى الوظيفي

○ موظف

○ مستوى إشرافي (رئيس، مراقب، مدير، أو وكيل)

٢٣- المؤهل العلمي

○ أقل من ثانوية عامة

○ ثانوية عامة

○ أعلى من ثانوية (دبلوم، وأقل من جامعة)

○ جامعة

○ دراسات عليا

٢٤- الجنس

○ ذكر

○ أنثى

٢٥- سنوات الخدمة

○ ٥-٠

○ ٦-١٠

○ ١١-١٥

○ ١٦-٢٠

○ أكثر من ٢٠ سنة

أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى
الأجور
" دراسة تطبيقية على القادة الإداريين
في الوزارات المركزية الأردنية "

أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور " دراسة تطبيقية على القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية "

تأليف : د. سلطان نايف أبو تايه *

د. نضال الحوامدة **

عبدالكريم سلامة عواد ***

مقدمة

تصميم المركز الوظيفي أو إعادة تصميم المركز الوظيفي كما يطلق عليه بعض علماء السلوك التنظيمي، هو مصطلح ترجع تسميته إلى مجموعة النشاطات التي تتضمن إجراء التعديل أو التغيير على خصائص المركز الوظيفي أو المراكز الوظيفية بقصد زيادة إنتاجية وفاعلية الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز.

ويعود اهتمام الباحثين بموضوع تصميم المنظمات إلى مطلع القرن العشرين، عندما قام فريدريك تايلور^(١) بمحاولة التعرف على أفضل طريقة لإنجاز الأعمال، وذلك بتحليل قدرات العامل ومكونات العمل الأساسية بقصد الوصول للكفاية الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ويعتبر تصميم المركز الوظيفي، وهو محور اهتمام هذه الدراسة، أحد مستويات التحليل الثلاثة التي يهتم بها موضوع تصميم المنظمات. فبالإضافة لمستوى تحليل المركز الوظيفي الذي يهتم بخصائص المركز الوظيفي ومخرجاته السلوكية، فهناك مستوى تحليل الوحدة الإدارية الذي يهتم بأبعاد العلاقة بين الوحدات الإدارية وطريقة تنظيمها، وكذلك مستوى تحليل المنظمة بشكلها الشمولي والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وعلاقته بالتكنولوجيا والبيئة المحيطة^(٢).

* قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة مؤتة.

** قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة مؤتة.

*** قسم إدارة الأعمال والمحاسبة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة مؤتة.

ومن الأسباب التي دعت إلى تكثيف الجهود في دراسة تصميم المركز الوظيفي، الآثار التي تتركها خصائص تصميم المركز الوظيفي على سلوك الأفراد العاملين في التنظيم مثل مستوى دافعيتهم للعمل^(٣)، وكذلك مستوى الرضى^(٤) اللذان يعتبران حيويين في الوصول إلى أداء تنظيمي يحقق الأهداف المرجوة للتنظيم. إذ بدأت تنرخ القناعة لدى الكثير من المهتمين بأن كثيراً من المشاكل التي تواجهها التنظيمات هي مشاكل تعود في جذورها إلى الطريقة التي يتم من خلالها تصميم المنظمة نفسها، حتى لو بدت هذه المشاكل في سلوك الأفراد وفي مكونات شخصياتهم.

وتصميم المركز الوظيفي سواء تم إجراءه ليناسب فرداً واحداً بمفرده، أو ليناسب مجموعة متضامنة من الأفراد، يمكن الرجوعه إلى مبادئ تصميم الوظائف، التي تم اشتقاقها أصلاً من نظرية التنظيم (الكلاسيكية)^(٥).

وتبين أدبيات السلوك التنظيمي في مجال تصميم وإعادة تصميم المركز الوظيفي، أربعة مداخل رئيسة لإجراء التعديل أو التغيير على المراكز الوظيفية، حيث لا يوجد اجماع بين علماء السلوك التنظيمي على أن أي من هذه المداخل هو الأفضل، ولكن الهدف الذي يراد تحقيقه من إجراء التعديل أو التغيير هو الذي يحدد المدخل المناسب، وفيما يلي تلخيصاً لهذه المداخل:

١. مدخل التنشيط (**Activation**) أو ما يسمى أحياناً بمدخل الإثارة الذهني. ويتعامل هذا المدخل مع المراكز الوظيفية التي تتصف مهامها بالروتين والتكرار والتي تنعكس آثارها السلبية مع شاغلي هذه المراكز بالملل وضعف الاستجابة الذهنية، وحتى الجسدية لمتطلبات العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى النشاط لشاغلي الوظيفة. ويركز هذا المدخل على أسلوب التدوير الوظيفي (**Job Rotation**) ليتجنب شاغل الوظيفة الملل وحالة عدم الاستجابة الذهنية الناتجة عن تكرار المهام في وظيفته. إلا أن التقدم على صعيد مدخل التنشيط محدود، وذلك بسبب قلة البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال^(٦). وتعتبر الدراسات التي قدمها (سكوت)^(٧) و(شواب وكمنجز)^(٨) من الأعمال الرائدة في تحديد مسار هذا المدخل.

٢. مدخل نظرية ذات العاملين لهرزبرغ (**Herzberg's two Factor Theory**)، ويشرح هذا المدخل دوافع العاملين في ظل نوعين من العوامل هما^(٩): عوامل المحتوى الداخلي للوظيفة (**Job Content**) وتسمى بالعوامل الدافعة (**Motivators**) وهي التي تؤدي إلى زيادة الانتاجية، وعوامل المحتوى الخارجي (**Job Context**) وتسمى بالعوامل الواقية (**Hygienes**) وهي تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الخارجية وتمنع حالة الرضى، إلا أنها لا تخلق حالة الرضى.

٣. مدخل النظام الإجتماعي الفني (**Socio-Technical System**)، ويركز هذا المدخل على خلق التكامل بين الجوانب الفنية والجوانب الإجتماعية (الإنسانية) في بيئة العمل، ليكون كل جانب داعماً للجانب الآخر من خلال إجراء التعديل أو التغيير في الوظائف، أنظمة المكافآت، المعدات، والعمليات التنظيمية، لكي تتناسب مع الأدوار والقيم الإجتماعية السائدة في البيئة الخارجية^(١٠). ويسعى هذا الاتجاه في تصميمه إلى ايجاد التوافق بين المتطلبات الفنية والمتطلبات الإجتماعية في تصميم نظام العمل بشكله الشمولي^(١١).

٤. مدخل خصائص تصميم المركز الوظيفي (**Job Characteristics**)، وهو المدخل الذي يشكل محور اهتمام هذه الدراسة والذي يركز على خصائص تصميم المركز الوظيفي والذي تم تطويره من قبل (هاكمان وأولدهام)^(١٢)، حيث قدما نموذجاً عملياً تبين من خلاله أن هناك ثلاثة خصائص شخصية لشاغلي الوظائف (المهارة، الخبرة، الرغبة في النمو والتحدي) تؤثر في اتجاهات الأفراد الذين يشغلون المراكز الوظيفية وتقوم بدور العوامل المعدلة التي تؤثر على العلاقة التي تربط بين خصائص تصميم المركز الوظيفي واتجاهات شاغلي الوظائف نحو وظائفهم. كما طور فان دي فان وفيري^(١٣) نموذجاً لخصائص تصميم المركز الوظيفي شمل الأبعاد السابقة التي تناولتها دراسة (هاكمان وأولدهام) وتوسعوا فيه ليشمل الجوانب السلوكية للمراكز الوظيفية، وكذلك أنظمة المكافآت، بدلاً من اقتصرها على الجوانب الاتجاهية التي ركز عليها نموذج (هاكمان وأولدهام)، الذي سبق ذكره. وتتبع هذه الدراسة في إطارها النظري، نموذج تصميم المركز الوظيفي الذي طوره فان دي فان، والذي يشمل الخصائص التالية: (الخبرة والمهارة الوظيفية، السلطة الوظيفية، التنميط، المساءلة الوظيفية، التغذية العكسية، المكافآت والعقوبات المتوقعة). وتناولت دراسة فان دي فان أثر هذه الخصائص على المخرجات السلوكية الممثلة بمستوى الدافعية ومستوى الرضا. أما هذه الدراسة فتتناول أثرها في تحديد مستوى الأجور.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية:

- (١) إن خصائص تصميم المركز الوظيفي تُعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في تحديد وتنميط سلوك العاملين لما تتضمنه من أبعاد معنوية ومادية تؤثر على درجة الرضا الوظيفي لديهم في ظل المزايا والمنافع التي تحققها هذه الخصائص كزيادة فرص التقدم والنمو المهني، والتحدي، والانجاز، وتعميق الشعور بالمسؤولية فضلاً عن تمتعهم بالحوافز المادية الكافية لتحقيق واشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.
- (٢) إن خصائص تصميم المركز الوظيفي تساعد في تحديد العناصر والصفات التي يجب أن تتوفر في العاملين ليؤدوا أعمالهم بنجاح وكفاءة، ولما كان من الضرورة ربط الأجر العادل بالأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة. فمن هنا تأتي أهمية الدراسة في إبراز أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور.
- (٣) لما كانت العوامل الديموغرافية تلعب دوراً رئيساً في تكوين القيم والاتجاهات الثقافية لدى العاملين ضمن أولويات خاصة تختلف في ترتيبها وأهميتها حسب مركبات الشخصية لديهم وعلى ضوء البناء النفسي والاجتماعي المؤثر في أنماطهم السلوكية. فمن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في البحث عن أثر العوامل الديموغرافية كمتغيرات معدلة على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور.
- (٤) إن خصائص تصميم المركز الوظيفي شأنها في عملية التطور شأن بقية المفاهيم الاجتماعية والإدارية، إذ لا بد من إعادة تصميم المركز الوظيفي ليتناسب مع حجم ونوعية التطورات والمستجدات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية، ومن ثم لا بد من إعادة النظر في مستوى الأجور لربطها بعملية إعادة التصميم للمحافظة على علاقة التوازن بينهما مع دراسة هذا التوازن في ظل العوامل الديموغرافية ممثلة بالجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.
- (٥) إن جميع النظريات التي أنتجتها المدارس الإدارية ومدارس علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاجتماع الصناعي وعلم النفس الاجتماعي وغيرها لم تغفل العوامل والحوافز المادية في التأثير على سلوك الفرد، ولكنها اختلفت في إبراز أهمية هذه الحوافز مقارنة مع الحوافز المعنوية، ولما حدثت الكثير من التحولات الجذرية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجيا وغيرها والتي أدت إلى نشوء بيئات جديدة بمتغيرات جديدة، الأمر الذي يتطلب بالضرورة إعادة تقدير الأهمية النسبية لمستوى الأجور في مدى تأثيرها بخصائص تصميم المركز الوظيفي على ضوء متغيرات البيئة الجديدة.

مشكلة وأسئلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ؟
٢. ما أثر العوامل الديموغرافية على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ؟
٣. ما هي الأهمية النسبية لكل من خصائص تصميم المركز الوظيفي في التأثير على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية ؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- (١) التعرف إلى أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية.
- (٢) التعرف إلى دور العوامل الديموغرافية في التأثير على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية.
- (٣) التعرف إلى الأهمية النسبية لتأثير كل من خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور للقادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية.
- (٤) توفير إطار نظري يضاف إلى المعرفة العامة في حقل علم الإدارة.
- (٥) تقديم توصيات هامة بناء على النتائج التي يتم التوصل إليها للاستفادة منها من قبل الإداريين والباحثين والمهتمين والدارسين.

الدراسات السابقة

تتصف الدراسات السابقة التي تناولت أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور بالندرة. وركزت معظم الدراسات على تحديد تلك الخصائص على المخرجات السلوكية المتمثلة في مستوى الدافعية ومستوى الرضا، وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات :

١. في مجال أثر تصميم الوظائف على مستوى الأجور، وجد (تريمان وهارتمان) ^(١٤) أن هناك تبايناً في مستوى الأجور مرده التمييز بسبب الجنس، الوقت والطائفة، كما لاحظ أن الأجور لا ترتبط بتصميم الوظائف.
٢. وأشارت دراسة (مجاهد عبد الحميد) ^(١٥) ، والتي تناولت واقع الرضا الوظيفي للعاملين في مصانع الأدوية الأردنية إلى أن علاقات العمل تشكل أكبر مصدر للرضا الوظيفي، في حين أن الرضا عن عوائد العمل فيما يخص كفاية الراتب وعادلته مقارنة مع الزملاء، قد جاء في الترتيب الأخير في تحقيق الرضا.
٣. وفي دراسة لمجموعة من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة، تبين الدراسة التي أجراها (ماركارد وميهان) ^(١٦) ، أن هناك علاقة ارتباط مهمة بين التغيير الحاصل في أنظمة المكافآت من أجور ورواتب وبين التغيير في خصائص تصميم المركز الوظيفي، ويخلص الباحثان إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير الذي يطرأ على أنظمة المكافآت المالية في التنظيمات، يجب أن يتم من خلال تغيير مكافئ في خصائص تصميم المركز الوظيفي، ويجب أن تعكس هذه الخصائص، مستوى التغيير في الرواتب والأجور في التنظيم.
٤. أما دراسة (سمير عسكر) ^(١٧) ، والتي أجريت في مجال خصائص تصميم المركز الوظيفي الكامن والناجم من أبعاد الوظيفة، وبين حافز العمل الداخلي والرضا عن العمل لعينة عشوائية من شاغلي الوظائف في اثنتي عشرة منظمة تعمل في مجال الخدمات والإنتاج والتجارة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين مستوى الدافع الناتج عن أبعاد الوظيفة وبين كل من الحافز الداخلي للعمل ومستوى الرضا العام عن العمل لشاغلي الوظائف.
٥. وفي دراسة لاتجاهات عينة عشوائية لشاغلي بعض الوظائف، تم اختيارها من مجموعة من الشركات لخمسة من خصائص تصميم المركز الوظيفي (تنوع المهارات الوظيفية، طبيعة المهام، مدى أهمية المهام، الاستقلالية في العمل، التغذية العكسية

- التي توفرها الوظيفة) وأثر هذه الخصائص على مستوى الدافعية والرضا لدى شاغلي الوظائف نحو خصائص تصميم وظائفهم ينعكس إيجابياً على مستوى الدافعية والرضا نحو العمل.
٦. وتفيد الدراسة التي أجراها (تيرنر لورنس) ^(١٩) ، على مجموعة من الشركات الصناعية، أن مستوى الدافعية نحو الأداء لدى شاغلي الوظائف في العينة التي شملتها الدراسة يكون في أعلى مستوياته عندما يشعر شاغلو هذه الوظائف أن وظائفهم لها معنى، وأنهم مسؤولون شخصياً عن نتائج العمل المطلوب منهم، وعندما يشعرون كذلك أن هناك معلومات راجعة باستمرار عن نتائج أدائهم.
٧. وفي دراسة ركز فيها (الي) ^(٢٠) ، على خصائص تصميم المركز الوظيفي مثل الضغوط الوظيفية، السرية في العمل، العلاقة مع الرؤساء، والمناخ الاجتماعي، وأثر هذه الخصائص في خلق بيئة صحية في جو العمل. وجد الباحث بأن إزالة بعض الخصائص التي تشكل خطورة على الصحة النفسية والجسدية لشاغلي الوظائف تساعد في تحسن الأداء وزيادة الفاعلية لدى هؤلاء الموظفين.
٨. أما الدراسة التي قدمها (جاسكون ورفقاؤه) ^(٢١) ، فيناقش فيها العلاقة بين تصميم المركز الوظيفي وما يمكن أن تسببه من توتر نفسي لدى شاغلي تلك الوظائف. وتبين نتائج تلك الدراسة أن تخفيف حدة التوتر النفسي لدى الموظفين يمكن أن يتم من خلال إعادة تصميم خصائص المركز الوظيفي لتشمل تطبيق الرقابة الذاتية للموظفين من حيث الرقابة على أساليب العمل، والرقابة على المتابعة، وكذلك المسؤولية الشخصية عن مستوى الإنتاج.

فرضيات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الخبرة والمهارة الوظيفية، السلطة الوظيفية، الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية، التغذية العكسية في الوظيفة، المكافآت والعقوبات المتوقعة)، والمتغير التابع (مستوى الأجور). ويمكن صياغة هذه الفرضيات على النحو التالي :

(١) الفرضية العامة

Ho : لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ومستوى الأجور.

HA : توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة ومستوى الأجور.

الفرضيات الفرعية

(أ) الخبرة والمهارة الوظيفية ومستوى الأجور

Ho : لا توجد علاقة بين الخبرة والمهارة الوظيفية وبين مستوى الأجور.

HA : توجد علاقة بين الخبرة والمهارة الوظيفية وبين مستوى الأجور.

(ب) السلطة الوظيفية ومستوى الأجور

Ho : لا توجد علاقة بين السلطة الوظيفية وبين مستوى الأجور.

HA : توجد علاقة بين السلطة الوظيفية وبين مستوى الأجور.

(ج) الضغوط الوظيفية ومستوى الأجور

Ho : لا توجد علاقة بين الضغوط الوظيفية وبين مستوى الأجور.

HA : توجد علاقة بين الضغوط الوظيفية وبين مستوى الأجور.

(د) التنميط الوظيفي

Ho : لا توجد علاقة بين التنميط الوظيفي وبين مستوى الأجور.

HA : توجد علاقة بين التنميط الوظيفي وبين مستوى الأجور.

(هـ) المساواة الوظيفية ومستوى الأجور

Ho : لا توجد علاقة بين المساواة الوظيفية وبين مستوى الأجور.

HA : توجد علاقة بين المساواة الوظيفية وبين مستوى الأجور.

(و) التغذية العكسية في الوظيفة ومستوى الأجور

Ho : لا توجد علاقة بين التغذية العكسية في الوظيفة وبين مستوى الأجور.

HA : توجد علاقة بين التغذية العكسية في الوظيفة وبين مستوى الأجور.

(ز) المكافآت والعقوبات المتوقعة

Ho : لا توجد علاقة بين المكافآت والعقوبات المتوقعة وبين مستوى الأجور.

HA : توجد علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين مستوى الأجور.

(٢) الفرضية العامة الثانية

Ho : لا تؤثر العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة،

المركز الوظيفي) على العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة

(خصائص تصميم المركز الوظيفي) وبين مستوى الأجور.

HA : تؤثر العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المركز

الوظيفي) على العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (خصائص

تصميم المركز الوظيفي) وبين مستوى الأجور.

التعريف الإجرائي للمتغيرات وكيفية قياسها

أولاً : المتغيرات المستقلة (خصائص المركز الوظيفي): وتعني الطريقة التي يتم من خلالها ترتيب المراكز الوظيفية في الهيكل

التنظيمي للمنظمة بما في ذلك المتطلبات الفنية والوظيفية للمركز الوظيفي.

وتتألف خصائص المركز الوظيفي من المتغيرات التالية : (المتغيرات المستقلة)

١. الخبرة والمهارة الوظيفية (**Job Expertise**) وتعني مستوى الإحتراف المطلوب لشاغل الوظيفة من حيث التعليم

الرسمي الذي حصل عليه والفترة الزمنية التي يحتاجها شاغل الوظيفة في التدرب لتعلم متطلبات الوظيفة، وكذلك مقدار

- الجهود المبذولة في القراءة والتعلم ليوكب الجديد في الأمور المتعلقة بوظيفته، وتقاس في الأسئلة من (٦-٨) (الملحق رقم ١).
٢. السلطة الوظيفية (**Job Authority**) وتعني قدرة شاغل الوظيفة في ممارسة التأثير على القرارات المتعلقة بوظيفته من حيث تحديد المهام والنشاطات وشروط وإجراءات العمل وتحديد معايير الأداء، وتقاس في الأسئلة من (١٤-١٦) (الملحق رقم ١).
٣. الضغوط الوظيفية (**Job Pressure**) وتعني العبء المترتب على شاغل الوظيفة نتيجة تحمله مسؤوليات العمل من حيث الوقت المتاح لإنجاز العمل، ومدى صعوبة الوصول إلى معايير الأداء المتوقعة، وتقاس في الأسئلة من (١٧-١٩) (الملحق رقم ١).
٤. التعميط الوظيفي (**Job Standardization**) وتعني مدى تحديد المهام والنشاطات والأدوار المطلوبة من شاغل الوظيفة كتابة، وضمن وصف وظيفي محدد، وتقاس في الأسئلة من (٩-١٣) (الملحق رقم ١).
٥. المساءلة الوظيفية (**Job Accountability**) وتعني مستوى الشعور لدى شاغل الوظيفة بالمسؤولية الشخصية تجاه القرارات التي يتخذها، والسلوك الذي يصدر عنه والذي بالتالي، هو محاسب عليه من قبل رؤساء المباشرين، وتقاس في الأسئلة من (٢٠-٢٢) (الملحق رقم ١).
٦. التغذية العكسية في الوظيفية (**Job Feedback**) وتعني مقدار المعلومات الراجعة التي يحصل عليها شاغل الوظيفة والمتعلقة بأداءه ونتائج الجهود التي يبذلها في العمل، وتقاس في الأسئلة من (٢٣-٢٦) (الملحق رقم ١).
٧. المكافآت والعقوبات المتوقعة (**Expectations of Rewards & Sanctions**) وتعني مدى توقع شاغل الوظيفة بأنه سيكافأ على مستوى الأداء الجيد وكذلك مدى توقعه بأنه سيعاقب على مستوى الأداء السيء وتقاس في الأسئلة من (٢٧-٣٢) (الملحق رقم ١).

ثانياً : المتغير التابع (مستوى الأجور) (**Wages Level**): وهو مقدار الأجور والرواتب بما في ذلك العمولات إن وجدت والحوافز وبدلات العمل الإضافي الذي يتقاضاه شاغل الوظيفة شهرياً من التنظيم الذي يعمل فيه، ويقاس بالسؤال رقم (٣٣) من الاستبانة الملحقة بهذه الدراسة.

منهجية الدراسة

(١) مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين (مدراء الوحدات، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام) في جميع الوزارات المركزية (ضمن محافظة العاصمة) والبالغ عددها عند إجراء هذه الدراسة (٢٠) وزارة، منها (١٧) وزارة فقط، أي ما نسبته (٨٥%) من مجموع هذه الوزارات. وبلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة (٥٥٠) قائداً بعد استبعاد الوزارات التي لم تتعاون، وكان القرار في شمول أي من هؤلاء القادة ضمن عينة الدراسة هو أن يكون مدير الوحدة أو مدير الدائرة أو رئيس القسم (الشعبة) قائماً على رأس عمله ويشرف ويمارس عملية التأثير على مؤسسين اثنين فأكثر. وقد تم توزيع (٥٠٠) استبانة استرد منها (٣٨٠) استبانة أي بنسبة استجابة (٧٦%).

(٢) أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من المصادر المتعلقة بجمع البيانات هما: المصادر الثانوية، والتي تتمثل في البيانات والمعلومات المنشورة في حقل المعرفة العلمية في مجال الأدب الإداري، والمصادر الأولية والتي تمثلت في استبانة خاصة طورها فان دي فان (Van de Van) ^(١٣)، بهدف قياس تصميم خصائص المركز الوظيفي (المتغيرات المستقلة) ومستوى الأجور (المتغير التابع) مع إجراء كثير من التعديلات على فقرات الاستبانة الأصلية لتناسب مع خصائص البيئة الإدارية الأردنية.

(٣) صدق وثبات الاستبانة

عرضت الاستبانة على ستة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية للتحقق من مدى صدق محتوى الدراسة، ووافق المحكمون على ذلك مع إجراء تعديلات في صياغة بعض الفقرات. كما قام الباحثون بإجراء دراسة اختبارية لعينة مكونة من (٥٣) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح فهم فقرات الاستبانة من وجهة نظر المبحوثين، وتم كذلك إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً. وتم اختبار اعتمادية الاستبانة وثباتها (Reliability) باستخدام معيار كرنباخ ألفا (Cronbach) وكانت النسبة (٨٣,٣٧%) وهي نسبة مقبولة جداً لأغراض التحليل واستخلاص النتائج.

(٤) الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لظهور خصائص العينة واختبار الفرضيات، وتتلخص هذه الأساليب فيما يلي :
١. التكرارات والتكرارات النسبية لظهور خصائص العينة.
 ٢. اختبار (Kolmogrov-Smirnov) (K-S) لتحديد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
 ٣. أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية العامة (Multiple Regression).
 ٤. مصفوفة ارتباط بيرسون (Person Correlations) لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
 ٥. أسلوب الانحدار المتدرج (Step-Wise Regression) لاختبار قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.
 ٦. تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة منفردة، والمتغير التابع.
 ٧. تحليل اختبار (Durbin-Watson) لتحديد فيما إذا كان هناك علاقة بين البواقي الناتجة عن الفروقات بين القيم الفعلية والقيم المتوقعة للمتغير التابع.

التحليل الإحصائي

اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة النتائج

قبل البدء باختبار الفرضيات نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بهدف وصف النتائج والحصول على احساس أولي بالنتائج النهائية للدراسة. كما يمكننا ذلك من تحديد خصائص العينة من خلال عرض النتائج التالية :

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة (%)	العدد	المركز الوظيفي
٥,٣	٢٠	مدير وحدة
١٣,٢	٥٠	مدير دائرة
٤٩,٧	١٨٩	رئيس قسم
٧,١	٢٧	رئيس شعبة
٢٤,٧	٩٤	أخرى
%١٠٠	٣٨٠	المجموع

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة (%)	العدد	الفئة العمرية
١,٣	٥	أقل من ٢١ سنة
١٣,٢	٥٠	٢١ سنة وأقل من ٣١ سنة
٥٠,٠	١٩٠	٣١ سنة وأقل من ٤١ سنة
٢٧,٩	١٠٦	٤١ سنة وأقل من ٥١ سنة
٧,٤	٢٨	٥١ سنة وأقل من ٦٠ سنة
٠,٣	١	٦٠ سنة فأكثر
%١٠٠	٣٨٠	المجموع

الجدول رقم (٣)
توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
أقل من ١١ سنة	١١٩	٣١,٣
١١ سنة وأقل من ٢٠ سنة	١٨٦	٤٨,٩
٢٠ سنة وأقل من ٣٠ سنة	٦٩	١٨,٢
٣٠ سنة فأكثر	٦	١,٦
المجموع	٣٨٠	١٠٠%

الجدول رقم (٤)
توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	٢٧٤	٧٢,١
أنثى	١٠٦	٢٧,٩
المجموع	٣٨٠	١٠٠%

وبالتالي فإنه يمكن استنتاج خصائص العينة على النحو التالي:

١. إن معظم أفراد العينة وبما نسبته (٤٩,٧%) هم رؤساء أقسام، في حين أن (٥,٣%) منهم يحتلون مراكز قيادية عليا كمدير وحدة، وأن (١٣,٢%) منهم يحتلون المركز القيادي مدير دائرة. وهذا يعني تجانس عينة الدراسة وشمولها لمختلف المراكز القيادية. أما تفاوت نسبة فئات المراكز القيادية في عينة الدراسة، فإنها انعكاس لواقعها في مجتمع الدراسة، مما يعني تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة، وهذه نتيجة منطقية، إذ تتركز القيادات الإدارية في الإدارة الوسطى وتبلغ نسبتها (٤٧,٧%) في حين أن القيادات العليا محدود نسبياً، فهي بنسبة (٥,٣%) للمركز القيادي (مدير وحدة)، و(١٣,٢%) للمركز القيادي (مدير دائرة).
٢. وفي مجال تحليل الفئات العمرية لأفراد العينة، فإن (٥٠%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة وهذه مرحلة العطاء بالنسبة للموظف، ولأن عينة الدراسة تناولت القادة الإداريين، فإن نسبة هؤلاء القادة (١,٣%) فقط ضمن الفئة العمرية (٢٠) سنة فأقل، وهذه نتيجة منطقية لأن القائد يحتل المركز القيادي بعد مضي خبرة كافية في مجال العمل، وهذا غير متاح بالنسبة للفئة العمرية (٢٠) سنة فأقل. كما يلاحظ أن نسبة القادة الإداريين ضمن الفئة العمرية (٦٠) سنة فأكثر (٥٠,٣%) فقط، وهي نسبة متدنية جداً، وهي أيضاً نتيجة منطقية، إذ يحال معظم الموظفين على التقاعد قبل بلوغهم عمر الستين بحكم قانون التقاعد. وبالتالي فإنه يمكن القول بأن توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية يفسر من خلال دورة الحياة للإنسان والتي تشمل دورة الحياة للموظف.
٣. وفي مجال تحليل عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، نجد أن (٤٨,٩%) منهم لديهم خبرة وظيفية تتجاوز مدة الـ (١٠) سنوات وتقل عن (٢٠) سنة، وهذا يؤكد أن الخبرة الوظيفية المطلوبة لاشغال المراكز القيادية تقع ضمن هذه المدة. أما

الذين لهم خبرة وظيفية مدتها (٣٠) سنة فأكثر فهم (٦) أفراد وبما نسبته (١,٦%) فقط، والسبب في ذلك أن هذه المدة طويلة نسبياً وغالباً ما يتقاعد الموظف في الإدارة الحكومية قبل مضي هذه المدة.

٤. إن ما نسبته (٧٢,١%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن نسبة الإناث (٢٧,٩%)، والسبب في ذلك يعود إلى أن الموظفين الذكور في الوظائف القيادية الإشرافية عددهم أكبر من عدد الإناث في مجتمع الدراسة، مما يعني أن نسبتهم في العينة انعكاس لتوزيعهم في المجتمع، فضلاً عن تأثر بعض الفتيات ببعض العادات والتقاليد السائدة في المجتمع التي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات خاصة كالأومومة والرعاية الإجتماعية.

ولمزيد من التوضيح نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ونتائج اختبار كولموغوروف – سميرونوف (K-S) كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج (K-S) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم المعيارية لاختبار (K-S)	مستوى الأهمية (P)
الخبرة والمهارة الوظيفية	٣,١٦٨٩	١,٢٤٤٩	٢,٥٣٦٧	٠,٠٠٠٠
السلطة الوظيفية	٣,٣١٢٤	٠,٧٤١٤	٢,٠٩٩٩	٠,٠٠٠٣
الضغوط الوظيفية	٢,٩٢٩٢	٠,٨٢٧٥	٣,٧٦٨٣	٠,٠٠٠٠
التنميط الوظيفي	٢,٧٢٢٧	٠,٦٦٦٤	٢,٤١٥٧	٠,٠٠٠٠
المساءلة الوظيفية	٣,٥٢١٠	٠,٨١٩٤	٢,٨٠١٨	٠,٠٠٠٠
التغذية العكسية	٢,٧٣٠١	٠,٨٨٧٢	١,٨٤١٣	٠,٠٠٢٣
المكافآت والعقوبات	١,٨٧٣١	٠,٥٣٤٠	٢,٢١٥٣	٠,٠٠٠١
مستوى الأجور	١,٩١٨٣	٠,٧٧١٢	٦,٥٨٣٨	٠,٠٠٠٠

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم الأوساط الحسابية متقاربة لمتغيرات الدراسة، فقد زادت عن (٣) لكل من الخبرة والمهارة الوظيفية، والسلطة الوظيفية، والمساءلة الوظيفية. وزادت عن (٢,٥) لكل من متغير الضغوط الوظيفية، والتنميط الوظيفي، والتغذية العكسية. وهذا يدل على تركيز البيانات حول الأوساط الحسابية للمتغيرات ويدل أيضاً على وجود تفاوت نسبي في مدى درجة تركيز خصائص المركز الوظيفي. أما الوسط الحسابي لمتغير المكافآت والعقوبات والبالغ (١,٨٧٣١) فتدل على انخفاض درجة تركيز هذا المتغير، بمعنى أن الإدارة الحكومية لا تشجع على أسلوب التحفيز باستخدام نظرية الثواب والعقاب.

أما الوسط الحسابي للأجور، فقد بلغ (١,٩١٧٣) مما يعني انخفاض قيمة هذه الأجور نسبياً إذ تقع معظم هذه الأجور ضمن الفئة (٢٠٠-٣٩٩) ديناراً شهرياً. وهي منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المراكز القيادية التي يشغلونها.

اختبار (K-S) كزلموغوروف – سميرونوف للتوزيع الطبيعي

لاختبار فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فقد استخدم اختبار (K-S) لهذه الغاية، وكان القرار: قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة $P > 0,0$ ، وتم صياغة هذه الفرضية:

Ho: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

HA: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ويظهر من الجدول رقم (٥) السابق أن مستوى الدلالة (P) لجميع متغيرات الدراسة أقل من (٠,٠٥) وأقرب ما يكون إلى الصفر. فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

والآن وبعد هذه النتائج الأولية، وبعد التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سوف نعد إلى اختبار الفرضيات، ومناقشة نتائجها على النحو التالي:

اختبار الفرضية العامة

تم اختبار الفرضية العامة، باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) (٢٢) ونصت هذه الفرضية بشكلها العدمي على عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (خصائص تصميم المركز الوظيفي)، وبين المتغير التابع (مستوى الأجور)، وكانت قاعدة القرار قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وبالغلة على مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٣٧٣,٧) (١,٩٤)، كما تم اعتماد مستوى الدلالة (P) لتدعيم نتائج الاختبارات السابقة، بحيث تقبل فرضية العدم إذا كانت (P) المحسوبة أكبر من (٠,٠٥).

وبناءً على ما تقدم، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (٤,٨٧٥٦٢) ومستوى الدلالة (P) صفر، وعليه نتوصل إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (خصائص تصميم المركز الوظيفي) المتمثلة في (الخبرة والمهارة الوظيفية، والسلطة الوظيفية، والضغوط الوظيفية، والتنميط الوظيفي، والمساءلة الوظيفية، والتغذية العكسية في الوظيفة، والمكافآت والعقوبات المتوقعة) والمتغير التابع (مستوى الأجور). أما قيمة معامل التحديد للمتغيرات المستقلة مجتمعة (٠,٠٩٩)، مما يعني أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر ما نسبته (٩,٩%) من المتغير في سلوك المتغير التابع (مستوى الأجور).

أما عن طبيعة هذه العلاقة في ظل العوامل الديموغرافية فهذا ما سيكون مجال البحث عند اختبار هذه العلاقة في ظل تلك العوامل ومن خلال الفرضية العامة الثانية التي سيأتي اختبارها فيما بعد.

ولقياس الأثر النسبي الذي تلعبه كل من المتغيرات المستقلة في تفسير سلوك المتغير التابع، فقد تم إجراء تحليل الانحدار

التدرجي والذي أشار إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (٦)

الجدول رقم (٦)

تحليل الانحدار التدريجي لتحديد مستوى
أهمية المتغيرات المستقلة (خصائص تصميم المركز الوظيفي)
في تفسير سلوك المتغير التابع (مستوى الأجور)

المتغيرات المستقلة	قيمة (T)	قيمة (T)
السلطة الوظيفية	٤,٦٥٢	٠,٠٠٠
الضغوط الوظيفية	٢,٧٣٠	٠,٠٠٦٧
الثابت	١١,٨٢٥	٠,٠٠٠

$$R^2 = ٠,٠٦٥١٨$$

إذ يبين الجدول أن هناك متغيرين فقط من هذه المتغيرات المستقلة تسهم مساهمة ذات دلالة إحصائية في تحديد سلوك المتغير التابع، وهذه المتغيرات هي: السلطة الوظيفية، والضغوط الوظيفية، وتؤكد نتائج هذا التحليل أن هذين المتغيرين يفسران ما نسبة (٦,٥١٨%) من التغير في سلوك المتغيرات التابع (مستوى الأجور).

اختبار الفرضيات الفرعية

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل التباين الأحادي وكانت قاعدة القرار: قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة لاحتمال (F) أكبر من (٠,٠٥).

ويلخص الجدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيات الفرعية والخاصة بالعلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي ومستوى الأجور، إذ تشير نتائج التحليل كما هو مبين بالجدول إلى أن مستوى الدلالة لاحتمال (F) يقل عن (٠,٠٥) لكل من الخصائص التالية: الخبرة والمهارة الوظيفية، السلطة الوظيفية، التغذية العكسية في الوظيفة، والمكافآت والعقوبات المتوقعة) الأمر الذي يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من هذه المتغيرات ومستوى الأجور.

في حين أن مستوى الدلالة لاحتمال (F) يزيد عن (٠,٠٥) لكل من الخصائص (المتغيرات السابقة) التالية: (الضغوط الوظيفية، التنميط الوظيفي، المساءلة الوظيفية)، الأمر الذي يستدعي قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من هذه المتغيرات ومستوى الأجور.

الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختيار الفرضيات الفرعية والخاصة
بالعلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي ومستوى الأجور

المتغير التابع (مستوى الأجور)	نسبة (F)	احتمال (F)	نتيجة اختبار الفرضية العدمية	مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وإحصائية
أ - الخبرة والمهارة الوظيفية	٣,٧٤٥ ٥	٠,٠٠٢٦	الرفض	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ب - السلطة الوظيفية	٤,٢٢٣ ٥	٠,٠٠١	الرفض	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ج - الضغوط الوظيفية	٠,٣٤١ ٩	٠,٨٤٩٦	القبول	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
د - التنميط الوظيفي	١,٤٨٠	٠,٢١٩٧	القبول	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
هـ - المساءلة الوظيفية	١,٦٧١ ٢	٠,١٥٦٠	القبول	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
و - التغذية العكسية	٢,٩٠٨ ٧	٠,٠٢١٧	الرفض	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية
ز - المكافآت والعقوبات المتوقعة	٣,٤٠٢ ٩	٠,٠٣٤٤	الرفض	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

اختبار الفرضية العامة الثانية

نصت الفرضية العامة الثانية بصورتها العدمية على أن العلاقة بين خصائص المركز الوظيفي ومستوى الأجور لا تتأثر بالعوامل الديموغرافية والمتمثلة في متغيرات: المركز الوظيفي، الجنس، الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة. وتتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت قاعدة القرار: قبول الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة (F) أكبر من (٠,٠٥).

وأشارت النتائج إلى أن مستوى الدلالة (F) صفرًا، وهي أقل من (٠,٠٥) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، الأمر الذي يستدل من خلاله على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص تصميم المركز الوظيفي

وبين مستوى الأجور، وأن هذه العلاقة تتأثر بالعوامل الديموغرافية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد للمتغيرات المستقلة والمتغيرات المعدلة (العوامل الديموغرافية) (٠,١١٤)، مما يعني أنه تفسر ما نسبته (١١,٤%) من التغير في مستوى الأجور. وحين إجراء تحليل الانحدار التدريجي لتحديد الأهمية النسبية لكل المتغيرات المستقلة والمعدلة كلاً على حدة في المساهمة في تفسير النموذج الرياضي الذي يمثل العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي ومستوى الأجور ومدى تأثير هذه العلاقة بالعوامل الديموغرافية كانت النتائج على النحو التالي المبين في الجدول رقم (٨).

الجدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة والمعدلة في النموذج الرياضي الخاص

بمستوى الأجور

أهمية (T) (Sig T)	قيمة (T)	المتغيرات المستقلة والمعدلة
٠,٠٠٠	٥,٢٣٨ -	السلطة الوظيفية (مستقل)
٠,٠٠٢٢	٣,٠٨٦	المساءلة الوظيفية (مستقل)
٠,٠٠٠٢	٣,٧٧٨ -	الجنس (معدل)
٠,٠٠٠	٥,٤٤٥	عدد سنوات الخبرة (معدل)
٠,٠٠٦٧	٢,٧٢٨ -	المركز الوظيفي (معدل)
٠,٠٠٠	٧,٧٧٠	الثابت

$$R^2 = ٠,٢٤١$$

إذ يبين الجدول أن هناك متغيرين مستقلين هما (السلطة الوظيفية، والمساءلة الوظيفية)، وثلاثة متغيرات معدلة هي: (الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) تسهم مساهمة هامة وذات دلالة إحصائية في النموذج الرياضي. ويلاحظ أن معامل التحديد في ظل الانحدار التدريجي قد ارتفع إلى (٠,٢٤١) عما كان عليه في ظل الانحدار المتعدد (٠,١١٤)، والسبب في ذلك هو أنه في ظل الانحدار التدريجي تم حذف بعض المتغيرات غير المهمة إحصائياً في المساهمة في النموذج الرياضي للعلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي ومستوى الأجور ومدى تأثير هذه العلاقة بالعوامل الديموغرافية. ويبين الجدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمعدلة مع المتغير التابع.

الجدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمعدلة مع المتغير التابع (

نوع العلاقة	قيمة معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة والمعدلة
طردية	٠,٣٤٧	العمر (معدل)
طردية	٠,٣٨	عدد سنوات الخبرة (معدل)
عكسية	٠,٣١٠ -	المركز الوظيفي (معدل)
عكسية	٠,٢٣٠ -	الجنس (معدل)
طردية	٠,١٢٨	الخبرة والمهارة الوظيفية (مستقل)
عكسية	٠,٢١٣ -	السلطة الوظيفية (مستقل)
طردية	٠,٠١٤	الضغوط الوظيفية (مستقل)
طردية	٠,٠٨٥	التنميط الوظيفي (مستقل)
طردية	٠,١٠٥	المساءلة الوظيفية (مستقل)
عكسية	٠,١٣٨٠	التغذية العكسية في الوظيفية (مستقل)
عكسية	٠,٠٦١ -	المكافآت والعقوبات المتوقعة (مستقل)

مناقشة النتائج

تبين من خلال التحليل الإحصائي وجود علاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور، حيث كانت قيمة معامل التحديد لهذه الخصائص في علاقتها بمستوى الأجور (٠,٠٩٩)، بمعنى أن خصائص تصميم المركز الوظيفي مجتمعة تفسر ما نسبته (٩,٩%) من التغير في سلوك المتغير التابع (مستوى الأجور). إلا أنه في حالة ادخال المتغيرات المعدلة (العمر، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، الجنس)، فإن قيمة معامل التحديد تصل إلى (٠,١١٤)، بمعنى أن درجة تفسير المتغيرات المستقلة والمعدلة لسلوك المتغير التابع (مستوى الأجور) تقدر بـ (١١,٤%) ويمكن تحليل هذه النتيجة بواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

١. إن العوامل الديموغرافية تؤثر على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور.
٢. إن خصائص تصميم المركز الوظيفي لوحدها لا تفسر سلوك المتغير التابع (مستوى الأجور) بنسبة عالية إذ تفسر فقط ما نسبته (٩,٩%) وتعجز عن تفسير ما نسبته (٨٩,١%)، مما يعني وجود عوامل أخرى تفسر أسباب التباين والاختلاف في مستويات الأجور؛ كالعوامل الديموغرافية التي تؤثر على قيم الفرد واتجاهاته الخاصة ومن ثم تعديلها للعلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي ومستوى الأجور.
٣. إن عينة الدراسة تشمل القادة الإداريين في الوزارات المركزية الأردنية وعادة ما ترتبط مستويات الأجور فيها بالقوانين والتشريعات أكثر من ارتباطها بعوامل الإبداع التي تهيئها خصائص تصميم المركز الوظيفي.

كما يمكن تفسير النتيجة التي تم بناءً عليها إثبات العلاقة بين المتغيرات المستقلة التالية: (الخبرة والمهارة الوظيفية، السلطة الوظيفية، التغذية العكسية في الوظيفة، المكافآت والعقوبات المتوقعة) وبين المتغير التابع (مستوى الأجور) على النحو التالي:

١. إن مستوى الأجور يتأثر بعامل الخبرة والمهارة الوظيفية لما لهذا العامل من أثر واضح في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية ويؤكد هذا الافتراض أن العلاقة بين ذلك المتغير ومستوى الأجور هي علاقة طردية بمعنى أن زيادة التعمق في الخبرات والمهارات الوظيفية تنعكس آثاره الواضحة في زيادة مستوى الأجور.
 ٢. إن متغير السلطة الوظيفية والذي يقيس قدرة شاغل الوظيفة في ممارسة التأثير على القرارات المتعلقة بوظيفته، فإنه يؤثر على مستوى الأجور. ولكن هذا التأثير طفيف، إذ تشير النتائج إلى أنه يرتبط ارتباطاً عكسياً مع مستوى الأجور، ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن مستوى الأجور يرتبط بالبيئة التشريعية المعبر عنها بقانون العمل والعمال، ونظام الخدمة المدنية، أكثر من ارتباطه بالسلطة الوظيفية. كما أن الكثير من الأعمال التي يمارسها القطاع العام ذات طابع روتيني ومركزي، الأمر الذي يقلل من أهمية السلطة الوظيفية ويحولها من حالة جوهرية مؤثرة في تحديد مستوى الأجور إلى حالة شكلية ليست ذات تأثير معنوي في تحديد مستوى الأجور.
 ٣. أما بخصوص إثبات العلاقة بين متغير التغذية العكسية في الوظيفة وبين مستوى الأجور فيمكن تعليلها بأن ميزة التغذية العكسية تكمن في أنها تزود شاغل الوظيفة بالمعلومات اللازمة لتحسين أدائه الوظيفي. وطالما أن أداء الموظف في تحسن مستمر، فإن مستوى الأجور لديه يرتفع، كما تتضح ميزة التغذية العكسية في تحديد وتنميط سلوك الموظف بما يهيئ له فرص التقدم الوظيفي وحصوله على مستوى أفضل من الأجور.
 ٤. أما عن إثبات العلاقة بين عامل المكافآت والعقوبات المتوقعة، وبين مستوى الأجور، فيمكن تعليلها بأن المكافآت تمثل عامل محفز إيجابي يحث الفرد على تكرار السلوك المقبول، والعقوبات تمثل عامل محفز سلبي يحث الفرد على عدم تكرار السلوك المرفوض، وبالتالي فإن الموظف في ظل هذا المتغير يسعى إلى تكرار السلوك المقبول طمعاً في المكافأة وتجنب السلوك المرفوض خشية من العقاب، ومن ثم فإن مستوى الأجور يتأثر بمستوى انضباطه من الناحية السلوكية، إذ يزداد مستوى الأجور بزيادة حالات السلوك المرغوبة عن طريق المكافآت، ويقل مستوى الأجور بزيادة حالات السلوك غير المرغوبة عن طريق العقوبات والتي تتمثل في صور عدة أهمها الخصم من الراتب وحجب المكافأة.
- كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص تصميم المركز الوظيفي التالية: (الضغوط الوظيفية، والتنميط الوظيفي، والمساءلة الوظيفية)، وبين مستوى الأجور. ويمكن تعليل هذه النتيجة لكل من هذه المتغيرات كما يلي:

١. إن عدم إثبات العلاقة بين الضغوط الوظيفية وبين مستوى الأجور يشير إلى تدني أهمية الضغوط الوظيفية في تحديد مستوى الأجور، وربما يعود السبب في ذلك إلى ضالة الضغوط الوظيفية بسبب البطالة المقنعة التي تسود أجهزة القطاع العام من جهة، وحالة الروتين في المهام والإجراءات المتبعة في تلك الأجهزة من جهة أخرى.
٢. أما بخصوص عدم إثبات العلاقة بين متغير التنميط الوظيفي وبين مستوى الأجور فربما يفسر بعدم القيام بعملية تحليل وتوصيف الأعمال في أجهزة القطاع العام بشكل دقيق من جهة، وعدم القيام بعملية إعادة تصميم الأعمال لتتواءم مع التغيرات والتطورات من جهة أخرى. بالإضافة إلى العشوائية في أداء بعض الوظائف في بعض الأحيان خصوصاً في

حالة غياب الوصف الدقيق لمهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، وجميع هذه الحالات السلبية لا تستدعي إعادة هيكلة الأجور لأنها لم تسهم مساهمة فعالة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

٣. أما بخصوص عدم اثبات العلاقة بين المساءلة الوظيفية وبين مستوى الأجور فربما يعود ذلك إلى حالة غياب النظم الرقابية الفعالة في قياس وتحديد أبعاد السلوك التنظيمي لتحديد وحصر المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة في حالة العجز والتقصير عن مستوى الأداء المطلوب.

كما أن المساءلة الوظيفية تتوقف إلى حد كبير على خصائص النظام الرقابي الفعال، ولما كانت هذه الخصائص غير مهياة بالكامل في مؤسسات القطاع العام، فإن تلك المساءلة تبقى شكلية، الأمر الذي يقلل من فاعليتها في تحديد مستوى الأجور. كما أن المساءلة الوظيفية تتوقف على مقارنة الإنجاز الفعلي بالإنجاز المتوقع، والأنجاز المتوقع يعد بناء على معايير موضوعية دقيقة وفعالة. ولما كانت عملية وضع المعايير الدقيقة والفعالة تواجه الكثير من التحديات كالظروف البيئية المتغيرة، والافتقار إلى الخبرات المتخصصة في وضع وتحديد المعايير، فإن ذلك يجعل نطاق المساءلة الوظيفية نطاقاً غير واضح، ومن ثم تقل فاعلية هذا المتغير في تحديد مستوى الأجور.

مناقشة نتائج تحليل الانحدار التدريجي

بينت نتائج تحليل الانحدار التدريجي أن هناك خمسة متغيرات تساهم مساهمة ذات دلالة إحصائية في النموذج الرياضي الخاص بالعلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور. هذه المتغيرات هي: (السلطة الوظيفية، المساءلة الوظيفية، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لهذه المتغيرات (٠,٢٤١)، بمعنى أنها تفسر (٢٤,١%) من التغير في مستوى الأجور، ويلاحظ أن معامل التحديد في ظل الانحدار التدريجي قد ارتفع من (٠,١١٤) إلى (٠,٢٤١)؛ لأنه تم حذف المتغيرات التي لا تساهم في بناء النموذج الرياضي الخاص بالعلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي ومستوى الأجور. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العوامل الديموغرافية التي تساهم في بناء النموذج المذكور سابقاً والمتمثلة في: (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) تؤثر تأثيراً واضحاً على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي وبين مستوى الأجور.

ولتفسير أوضح لهذه النتيجة، فسوف نعلل لكل متغير من المتغيرات التي ثبتت أهميتها في تحديد مستوى الأجور من خلال نتائج تحليل الانحدار التدريجي على النحو التالي:

١. السلطة الوظيفية: إن السلطة الوظيفية تؤثر على مستوى الأجور؛ لأن قدرة شاغل الوظيفة في ممارسة التأثير على القرارات المتعلقة بوظيفته من حيث تحديد المهام والنشاطات وشروط وإجراءات العمل، وجميع هذه العوامل تعكس قيمة الوظيفة، بحيث أن الوظيفة ذات القيمة الأعلى تستحق مستوى أجر أعلى، بمعنى أن تصميم الوظيفة من حيث المهام والمحتويات يساهم مساهمة فعالة في تحديد شريحة الأجر المناسبة مع طبيعة ذلك التصميم.

٢. المساءلة الوظيفية: رغم عدم ثبوت العلاقة بين المساءلة الوظيفية ومستوى الأجور سابقاً، إلا أن المساءلة الوظيفية تساهم في تحديد مستوى الأجور إذا تم إخضاعها للعوامل الديموغرافية، الأمر الذي يعكس أهمية هذه العوامل في التأثير على العلاقة بين خصائص تصميم المركز الوظيفي ومستوى الأجور.

٣. الجنس: لوحظ أن متغير الجنس يؤثر على مستوى الأجور، ويمكن تحليل هذه النتيجة بوجود التفاوت بين معدلات الأجور للذكور والإناث بحكم تبؤ الذكور للمراكز القيادية بنسبة أعلى من الإناث، كما تبين ذلك من خلال تحديد خصائص العينة

سابقاً. بالإضافة إلى بعض الاعتبارات الأخرى؛ كالاتفاق بأن الرجل أنسب من المرأة للمراكز القيادية على الرغم من كفاءتها في هذا المجال وإمكانية قيادتها لإدارة المناصب القيادية بفعالية. وربما يكون هناك تمييز ضد المرأة يحول دون تقدمها في المجال الوظيفي وبالتالي عدم استحقاقها لمعدلات عالية في الأجور. كما يتضح أثر ذلك العامل إذا ما أخذ بعين الاعتبار أحوال المرأة الشرقية وخضوعها لنظام القيم السائد في المجتمع الذي يعزز سلطة وسيطرة الرجل في كافة الميادين، وحيث أن مجالات عمل المرأة محدودة وتتنحصر في وظائف معينة ذات صفة اجتماعية أكثر منها أعمال إنتاجية وفنية وإبداعية.

٤. عدد سنوات الخبرة: لا شك أن زيادة عدد سنوات الخبرة يؤثر على مستوى الأجور، إذ ينبثق عن زيادة مستويات الخبرة لشاغل الوظيفة زيادة معرفته وتنوع مهاراته مما يؤدي إلى إحداث تحسن مستمر في أدائه وبالتالي يتناسب مستوى الأجور مع مستوى الأداء.

٥. المركز الوظيفي: إن المركز الوظيفي يؤثر على مستوى الأجور؛ لأنه بتغيير المركز الوظيفي تتغير المهام والواجبات الوظيفية، وهذا التغيير يقتضي تغيير مستوى الأجور ليتناسب مع الوضع الجديد للوظيفة.

٦.

تفسير نتائج معاملات الارتباط

وحيث تحليل نوع الارتباط بين المتغيرات المذكورة سابقاً، وبين مستوى الأجور نلاحظ ما يلي:

١. وجود علاقة طردية بين كل من عدد سنوات الخبرة، المساواة الوظيفية، وبين مستوى الأجور، الأمر الذي يستدل منه على أن التعمق في الخبرات الوظيفية يعني زيادة مستوى الأجور بشكل يتناسب مع عمق تلك الخبرات، وأن التعمق في المساواة الوظيفية يعني إفراز نظم رقابية فعالة تتطلب تعديل مستويات الأجور لتتناسب مع خصائص نظام الرقابة الفعال.
٢. وجود علاقة عكسية بين كل من السلطة الوظيفية، الجنس، والمركز الوظيفي وبين مستوى الأجور، وتفسير هذه النتيجة بأن عامل السلطة الوظيفية يؤثر عكسياً في مستوى الأجور بحكم روتينية العمل في أجهزة الخدمة المدنية وبالتالي عدم إعادة تقييم الأعمال بشكل دقيق. أما بخصوص عامل الجنس، فالسبب يعود إلى تفاوت مستويات الأجور بين الذكور والإناث، هذا وقد فسرت النتيجة مسبقاً. أما بخصوص المركز الوظيفي والذي يؤثر عكسياً في مستوى الأجور، فربما يعود السبب إلى أن طبيعة المركز الوظيفي والذي قد لا يخلق لدى شاغل الوظيفة فرص التقدم المهني أو الدافعية نحو العمل أو التحدي والانجاز والإبداع. بمعنى أن وسائل التحفيز الإداري في القطاع العام لم تتضمن وسيلة الاغناء الوظيفي وبالتالي يبقى عمل شاغل الوظيفة روتيني أكثر منه إبداعي، وبالتالي فإن مستوى الأجور لا يتعدل إلا بتعدد وتنوع وتعمق المهام لدى شاغل الوظيفة، وربما يكون هذا غير متاح في أجهزة الخدمة المدنية بحكم الروتين في العمل والبيروقراطية المرضية في سلسلة الإجراءات الإدارية المتبعة.

تفسير نتائج تحليل البواقي

من أجل اختبار قوة النموذج بشكل عام، فقد تم استخدام اختبار (Durbin Watson)، الذي كانت قيمته المحسوبة (١,٨٤٣٩٥)، وهذه القيمة أعلى من الحد الأعلى لقيمة ذلك الاختبار الجدولية والبالغة (١,٧٨)، حي أن حجم العينة (٣٨٠)، ومستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني ملاءمة النموذج بشكل عام نتيجة عدم تداخل العلاقات بين البواقي.

التوصيات

هذا ويوصي الباحثون بما يلي:

١. ضرورة ربط مستوى الأجور بخصائص تصميم المركز الوظيفي.
 ٢. العمل على إعادة تصميم الأعمال بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.
 ٣. العمل على تحفيز الأفراد عن طريق إغناء العمل وتوسيع المهام المرتبطة بأداء شاغل الوظيفة.
 ٤. تشجيع شاغلي الوظائف على إحداث الحفز الذاتي لتحقيق فرص النمو والتقدم المهني.
 ٥. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر خصائص تصميم المركز الوظيفي على مستوى الأجور وعلى المخرجات السلوكية.
 ٦. توجيه الإدارات العليا نحو تحليل وتوصيف الأعمال بشكل دقيق يعكس الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة.
- الهوامش والمراجع

1. Taylor, F., *The Principles of Scientific Management*, New York: Norton, 1967. (Originally Published, 1911).
2. Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1983.
3. Hackman, J., and Oldham, G. *Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 250-279.
4. Herzberg, F. *Work and The Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World, 1966.
5. Taylor, F., *The Principles of Scientific Management*, New York: Norton, 1967. (Originally Published, 1991).
6. Hackman, J., *Work Redesign and Motivation In.*, Landy, F., *Reading in Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: The Dorsey Press, 1986, pp. 301-319.
7. Scott, W. *Activation Thory and Task Design*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3, 1966, pp. 8-19.
8. Schawab D., and Cummings, L., *A Theoretical Analysis of The Impact of Task Scape on Employee Performance*, *Academy of Management Review*, 1, 1976, pp. 23-25.
9. Herzberg, F. *The Wise Old Turk*. *Harvard Business Review*, September-October, 1974, pp. 70-80.
10. Emery, F. and Trist, E., *The Causal Texture of Organizational Environment*, *Human Relations*, 18, 1965, pp. 21-32.

-
11. Trist, E., *Asocio-Technial Critique of Scientific Management*, *Paraksologia*, 39, 40, 1971, pp. 159-174.
 12. Mackman, J., and Oldham, G. *Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 250-279.
 13. Van De Van, A., and Ferry, D., *Measuring and Assessing Organizational New York: Wiley-Interscience*, 1980.
 14. D. J. Treiman and H. I. Hartmann *Women, Work, and Wages: Equalpay for Jobs of Equal Value*, Eds., Washington, D. C.: National Academy Press, 1981.
 ١٥. مجاهد أحمد عبدالحميد، دراسة تحليلية لواقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، ١٩٩٢م.
 16. Marquard, E., and Meehan, R., *A Slight Alteration of Fit: Managing Compensation Plan Change*, *Journal of Compensation and Benefits*, 10, 5, March-April, 1995, pp. 27-35.
 ١٧. سمير أحمد عسكر، قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف، الإدارة العامة، العدد (٦٣)، اغسطس، ١٩٨٩، ص ص ٤٧-٨٨.
 18. Hackman, J., and Oldham, G. *Development of The Job Diagnostic Survey*, *Journal of Applied Psychology*, 60, 2, April, 1975, pp. 159-170.
 19. Turner, A., and Lawrence, P., *Industrial Jobs and The Worker*. Boston: Harvard, 1965.
 20. Allie, P., *Job Design: Personalization of The Workplace*, *Supervision*, 57, 12, December, 1996, pp. 3-5.
 21. Jackson, P., et al., *Work Design and Job Stress*, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 5, September, 1995, 27-35.
 22. Berry, W., and Feldman, S., *Multiple Regression in Practice*. A Sage University.
-

ملحق رقم (١)

إستبانة مسح خصائص تصميم المركز الوظيفي
وعلاقته بمستوى الأجور

الجزء الأول

١. **أسم الوزارة :**٢. **المركز الوظيفي :**

أ. مدير وحدة ب. مدير دائرة ج. رئيس قسم د. رئيس شعبة

هـ. أخرى (حدد)

٣. **الجنس :**

أ. ذكر

ب. انثى

٤. **الفئة العمرية :**

أ. ٢٠ سنة أو أقل

ب. ٢١ - ٣٠ سنة

ج. ٣١ - ٤٠ سنة

د. ٤١ - ٥٠ سنة

هـ. ٥١ - ٦٠ سنة

و. أكثر من ٦٠ سنة

٥. **الخبرة العملية :**

أ. ١٠ سنوات أو أقل

ب. أكثر من ١٠ سنوات وأقل من ٢٠ سنة

ج. أكثر من ٢٠ سنة وأقل من ٣٠ سنة

د. ٣٠ سنة فأكثر

الجزء الثاني

يرجى وضع إشارة (x) لكل فقرة من فقرات الاستبانة والتي يعتقد أنها تنطبق عليك، علماً أن المقياس يتدرج من (١) -

(٥) حيث تعطى درجة (١) غير موافق بشدة، و(٥) موافق بشدة، (١) غير موافق بشدة، و(٢) غير موافق، و(٣) محايد، و(٤)

موافق، و(٥) موافق بشدة.

م	العبارات	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
٦	مؤهلي العلمي اكسبني الخبرة اللازمة لوظيفتي بدرجة كافية					
٧	الفترة الزمنية التي قضيتها في التدريب أو التأهيل تمكنني من استلام وظيفتي					
٨	الفترة الزمنية التي قضيتها في التدريب أو التأهيل كافية للقيام بمهام عملي					
٩	التعليمات والإجراءات الخاصة بعملتي مكتوبة تساعدني في أداء مهام عملي					
١٠	التعليمات وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي واضحة					
١١	التعليمات وإجراءات العمل الخاصة بوظيفتي دقيقة					
١٢	اتبعت التعليمات وإجراءات العمل في أدائي لوظيفتي					
١٣	الوصف الوظيفي في تحديد مستوى أداء المطلوب لوظيفتي واضح					
١٤	مقدار السلطة التي استخدمتها في تحديد مهامي ونشاطاتي اليومية الواجب إنجازها كافية					
١٥	مقدار السلطة التي استخدمتها في تحديد مدى الإنجاز في كل مهمة أو نشاط كافية					

م	العبارات	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١٦	مقدار السلطة التي استخدمها في تحديد شروط وإجراءات العمل كافية					
١٧	مقدار العبء الوظيفي المناط بعلمي كافياً					
١٨	مقدار العمل المطلوب مني إنجازه محدد مسبقاً					
١٩	أواجه صعوبة في الوصول إلى معايير الأداء المتوقعة مني					
٢٠	إنني مسؤول شخصياً عن القرارات التي اتخذها					
٢١	إنني مسؤول شخصياً عن مستوى الأداء الذي أقدمه					
٢٢	إنني مسؤول شخصياً عن النجاح أو الفشل في عملي					
٢٣	أستطيع الحصول على معلومات تبين لي مدى إنجازي في عملي دون الرجوع للرؤساء أو الزملاء					
٢٤	أستطيع الحصول على معلومات تبين لي مدى إنجازي في عملي من خلال الرؤساء أو الزملاء					
٢٥	أناقش مع رئيسي المباشر مستوى أدائي في عملي					
٢٦	يقدم لي رئيسي المباشر اقتراحات عملية لتحسين مستوى أدائي					

م	العبارات	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
٧	أحصل على كتب شكر من رئيسي في حالة إنجازي الوظيفي المميز					
٢ ٨	أتوقع أن أحصل على ترفيع في حالة أدائي الوظيفي المميز					
٢ ٩	لقد حدث وأن تمت مكافأتي على إنجازي المميز من قبل رئيسي المباشر					
٣ ٠	يتم استخدام التوبيخ من قبل رئيسي المباشر في حالة أدائي السيء					
٣ ١	يتم استخدام الإنذارات الخطية من قبل رئيسي المباشر في حالة أدائي السيء					
٣ ٢	أتوقع أن يتم فصلي من الوظيفة في حالة أدائي السيء					

٣٣

. الدخل الاجمالي الشهري الذي تحصل عليه من وظيفتك :

- أ- (١٩٩) ديناراً أو أقل ١
- ب- (٢٠٠ - ٣٩٩) ديناراً ٢
- ج- (٤٠٠ - ٥٩٩) ديناراً ٣
- د- (٦٠٠ - ٧٩٩) ديناراً ٤
- هـ- (٨٠٠) ديناراً فأكثر ٥

المناهج المحاسبية وأثرها في تقييم المعارف
المحاسبية :
دراسة ميدانية لدى طالبات قسم المحاسبة
في كلية الزهراء

المناهج المحاسبية وأثرها في تقييم المعارف المحاسبية :
دراسة ميدانية لدى طالبات قسم المحاسبة
في كلية الزهراء

وانل جبريل (*)

المقدمة: (Introduction)

نعيش اليوم في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والشاملة وبالأخص خلال النصف الثاني من القرن الماضي وعلى كافة الأصعدة، الاقتصادية والاجتماعية والقانونية حيث برزت التكتلات الاقتصادية العملاقة ودخول تكنولوجيا المعلومات إلى عالم الأعمال.

وهذه التغيرات تؤثر تأثيراً بالغاً على الأداء المهني بكافة أشكاله خاصة أداء مهنة المحاسبة الذي لا يخلو من هذه التغيرات.

وتبرز مشكلة إعداد كوادر محاسبية مهنية تتسلح بالعلم والمعرفة، ولها القدرة على أن تتكيف مع هذه التغيرات فلا بد أولاً من التعرف على التغيرات التي تحيط بالمهنة والعوامل المؤثرة ومن ثم التعامل معها، ثانياً: ولكي نستطيع تحقيق هذين الأمرين فلا بد من التخطيط أولاً لإعداد هذه الكوادر وإستخدام الوسائل التعليمية الكافية والكفيلة بمساعدة الدارس في تخصص المحاسبة لغرض إكسابه المعارف المحاسبية والنظريات الأساسية العامة منها والمتخصصة لأجل إعداد هذه الكوادر التي تستطيع أن تتكيف مع أوضاع السوق العمانية، هذه السوق التي تتميز بالنمو المتسارع بهدف اللحاق بالأسواق العالمية المتطورة والمتقدمة.

وإضافة لما ذكر أعلاه فعلى الجهات التخطيطية أن تبدأ بتهيئة الأماكن المناسبة (الجامعات والكليات) والتي تعتبر مختبرات لصقل وإكساب الطلبة المهارات المهنية المطلوبة.

كما يجب توفير الكوادر التدريسية ذات الكفاءة العالية المؤهلة نظرياً وعملياً، مع عدم إغفال تزويد الطالبات بالمصادر المحاسبية المتنوعة والحديثة وتوفير وسائل التعليم من أجهزة حاسبات والوسائل الأخرى اللازمة للعملية التعليمية، فضلاً عن فتح المؤسسات المهنية في القطاعين الخاص والعام للطلبة من أجل إطلاعهم على الواقع المهني في السوق لغرض إكسابهم الخبرات الميدانية اللازمة والالتحاق بالعمل بعد التخرج.

وعلى هذا الأساس فقد تم وضع هذه الدراسة من أجل التعرف على المناهج المحاسبية وأثرها في تقييم المعارف المحاسبية عن طريق استطلاع المناهج التدريسية العامة والخاصة وكذلك تقييم الواقع التدريسي في قسم المحاسبة وصولاً إلى تحديد الحاجة إلى المناهج التدريسية العامة والخاصة إضافة إلى الممارسات التدريبية بهدف تحقيق المهارات المهنية اللازمة والتي يتطلبها السوق المهني العماني.

أهمية الدراسة: (The Significance of the study)

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، فاختيار الطالبة لدراسة تخصص المحاسبة ومن ثم تقييم الطالبة للمناهج الدراسية لغرض تقييم معارفها المحاسبية أمور تلعب دوراً أساسياً ومؤثراً في تنمية هذه المعارف. إن الحاجة الماسة لخلق كوادر محاسبية تتسلح بالمعارف المحاسبية المتطورة لغرض سد النقص الحاصل في هذا التخصص في البيئة الاقتصادية العمانية المتسمة بالتغير والتطور الكبيرين اللذين سادا بيئة السلطنة خلال العقود الثلاثة الماضية من القرن المنصرم وهذا ما يعزز الحاجة الملحة لتطوير هذه المهنة وهذا لا يحصل إلا من خلال تطوير المعارف المحاسبية من خلال الدراسات الأكاديمية والدورات المهنية.

مشكلة الدراسة: (The proplem of the study)

على ضوء المقدمة والدراسة التي أوردها الباحث فإن مشكلة الدراسة تتركز على الأسئلة التالية:

- ١- هل يستخدم قسم المحاسبة في كلية الزهراء المناهج المحاسبية التي تتناسب مع التطور الحاصل في البيئة العمانية؟
- ٢- ما هو مستوى المهارات التي تتضمنها مناهج التعليم المحاسبي في قسم المحاسبة في كلية الزهراء للبنات؟
- ٣- ما هي المهارات التي يتطلبها قياسا بالمناهج الحالية؟ وهل هذه المناهج المطبقة تحقق الأهداف الموضوعية لخلق كوادر قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والحالية؟

فرضيات الدراسة (The hypotheses of the study)

إستناداً على ضوء التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة فقد تم وضع الفرضيات التالية:

- ١- توجد علاقة معنوية بين مقررات المحاسبة التي تتسم بالحدثة والتطور والمهارات المحاسبية المطلوبة.
- ٢- توجد علاقة معنوية بين إدخال الخطط الدراسية وإكساب الطالبات المهارات المحاسبية المطلوبة.
- ٣- توجد علاقة معنوية بين كل من التدريب العملي والزيارات الميدانية وإكساب الطالبة المهارات المحاسبية المطلوبة.

الدراسات السابقة: (Literature Review)

أخذ موضوع الدراسات الخاصة بالتعليم والتدريب المحاسبي سواء أكانت عربية أم أجنبية إهتماماً خاصة من الباحثين في العلوم المختلفة في كثير من دول العالم، وقد تم الوصول إلى الدراسات السابقة التالية على سبيل المثال لا الحصر:-

١- دراسة (Baldwin and Howe) ١٩٨٢

أجريت هذه الدراسة على عينة من الطلاب نصفهم يمتلكون خلفيات محاسبية وقد بينت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية معنوية لخلفية الطالب المحاسبية على أدائه من حيث العلامات النهائية.

٢- دراسة شعيب ١٩٨٤

تناولت هذه الدراسة التعليم الجامعي في دولة الكويت وقد توصلت الدراسة إلى أن أهداف التعليم الجامعي واضحة إلا أنها لم تنفذ بشكل كامل بسبب قصور المناهج التعليمية التي تسير الحاجات الحاضرة والمستقبلية.

٣- دراسة ١٩٨٦ (Bed ford)

فقد بينت الدراسة بأنه إذا أريد تطوير التعليم الجامعي والحصول على خريجين يتمتعون بكفاءة مهنية عالية، ولهم القدرة والاستجابة للمسؤوليات الملقاة عليهم، فلا بد من ربط المعارف المحاسبية والمهارات والخبرات مع بيئة العمل.

٤- دراسة الدهان ومخامرة ١٩٨٧

توصلت الدراسة إلى وجود فجوة مابين الخطط الدراسية والاحتياجات العملية للخريجين في سوق العمل إضافة إلى وجود نقص في الجوانب التطبيقية للمناهج. وإن أساليب التدريس تعتمد على المحاضرات دون الإعتماد على الأبحاث وكتابة التقارير.

٥- دراسة ١٩٨٨ (Williams)

ركزت هذه الدراسة على الأهداف الرئيسة التي تعتبر أحد الأهداف الواجب تحقيقها من قبل مدرسي قسم المحاسبة عند تعاملهم مع الطلبة، وهي مهارات الاتصال والمهارات الذهنية.

٦- دراسة الرجبي ١٩٩٤

ركزت هذه الدراسة على معايير قبول الطلبة في قسم المحاسبة وآثارها على التنبؤ في أدائهم في المواد المحاسبية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة معنوية مابين معايير القبول المستخدمة لها والدلالة الإحصائية المعنوية.

٧- دراسة سليمان عام ٢٠٠٠

أظهرت هذه الدراسة الفجوة مابين البرامج التدريبية وواقع السوق الحكومي و الخاص وضرورة إيجاد ساعات إضافية للتطبيق العملي وجلسات لمناقشة مستجدات السوق تهدف لوضع الطالب في المكان المناسب.

٨- دراسة هاتف ٢٠٠٠م

لقد أوضحت نتائج الدراسة أن متغيرات الدراسة الإعدادية تفسر أداء الطلبة حيث كان معدل الدراسة الإعدادية أكثر تأثيراً من معدل مادة الرياضيات فيما لم يكن هنالك تأثير معنوي لفرع الطالب (علمي/أدبي) على الأداء وقد قدمت الدراسة بعض المقترحات لتحسين عملية اختيار طلبة أقسام المحاسبة في الجامعات العراقية.

تصميم الدراسة الميدانية: (The field study design)

لغرض تحقيق هذه الدراسة وإستناداً لما تم استعراضه من نتائج الدراسات السابقة والتي كان لها الأثر الكبير في تصميم الدراسة وأسلوبها وطريقتها.

فقد تم تصميم إستبانة مكونة من ٢١ سؤالاً حيث أعطى كل سؤال خمسة أوزان كما يلي:

كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً
٥	٤	٣	٢	١

وهذا المقياس هو مقياس ليكارت المكون من ٥ درجات تراوحت ما بين درجة واحدة للفقرة قليل جداً و ٥ درجات للفقرة كبير جداً.

وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة والتي كانت تنقسم إلى ما يلي:

- الأسئلة الخاصة بالمقررات المحاسبية.
- الأسئلة الخاصة بالهيئة التدريسية (الكادر التدريسي المحاسبي)
- الأسئلة الخاصة بالخطط الدراسية.
- الأسئلة الخاصة بالمراجع المعتمدة للمقررات.
- الأسئلة الخاصة بساعات التدريب في أوقات الفراغ (ساعات التدريب الحر).
- الأسئلة الخاصة بفترة التدريب الميداني.
- الأسئلة الخاصة بمعدلات الثانوية العامة ومخرجات المرحلة الثانوية.
- وهذه الأسئلة مفصلة بشكل كامل في الإستبانة المرفقة بالبحث.

عينة الدراسة: (The study sample)

تتألف عينة الدراسة من طالبات قسم المحاسبة في كلية الزهراء للبنات

في سلطنة عمان/ مسقط اللواتي هن في مرحلة التخرج أو شارفن على التخرج والبالغ عددهن ٤٤ طالبة حيث تم استبعاد ٩ إستبانات لوجود إجابات غير طبيعية ولا تتناسب مع السياق العام.

مصادر الدراسة: (The sources of the study)

اعتمد الباحث على المصادر التالية في دراسته وهي:

- أ- الجانب النظري: والذي اعتمد فيه على الكتب والدوريات والأبحاث المتوفرة في هذا المجال حيث غطى بها الجانب النظري.
 - ب- الدراسة الميدانية:
- اعتمد الباحث على تصميم استبانته لغرض تقييم المعارف المحاسبية لدى طالبات قسم المحاسبة في كلية الزهراء للبنات.

أسلوب التحليل: (The technique of analysis)

وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لغرض استخراج نتائج الدراسة الإحصائية من مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات ارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة: (The study variables)

بعد التحليل المقارن للدراسات السابقة فإن هذه الدراسة هي مشابهة للدراسات السابقة وبالأخص دراسة شعيب عام

١٩٨٤ ودراسة الدهان ومخامرة عام ١٩٨٧ من حيث إختبارها لمتغيرات قصور المناهج التعليمية التي تساير الحاجات الحاضرة والمستقبلية.

إضافة إلى وجود بعض النقص أو الضعف في الجوانب التطبيقية للمناهج لكون أساليب التدريس تعتمد على المحاضرات بالدرجة الرئيسة دون الاعتماد على الأبحاث وكتابة التقارير الأمر الذي يضيف على أهميتها بعداً أكثر شمولية، كما أن هذه الدراسة تعتبر الأولى من نوعها في السلطنة والتي تركز بشكل مفصل بين العلاقة في المناهج المحاسبية من مفردات محاسبية وخطط دراسية وتدريب ميداني وأثرها في تقييم المعارف المحاسبية ومن ثم تزويد السوق العماني بالعمالة الوطنية المؤهلة ذات الكفاءة.

وعليه فإن متغيرات الدراسة هي كما يلي:

أولاً: المتغيرات المستقلة: (The Independent variables)

والمتمثلة بالمتغيرات $X1, X2, X3$

أ- متغير المفاهيم والمبادئ والأجراءات : ($X1$)

(ركزت استمارة الاستبانة على المفاهيم والمبادئ والأجراءات المحاسبية والمقصود بذلك هي المبادئ المحاسبية

المقبولة قبولاً عاماً **Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)**.

أما المفاهيم فالمقصود بها المفاهيم المحاسبية واسترسالاً لذلك فإن الإجراءات هي الإجراءات المحاسبية.)

Accounting Procedures.

وقد تضمنت استمارة الاستبانة الأسئلة المرقمة (١٣، ١٠، ٨، ٢، ١).

ب- متغير الخطط الدراسية: (X2)

تضمنت استمارة الاستبانة الأسئلة المرقمة التالية (٦، ١١، ١٢، ١٤، ١٩، ٢٠) وهذه المتغيرات تركز على

المناهج المحاسبية عموماً وأثر هذه المناهج في تقييم المعارف المحاسبية لدى طالبات قسم المحاسبة.

ج- المتغير المتمثل بالتدريب والممارسات العملية والزيارات الميدانية بين الكلية والجهات الأخرى: (X3)

حيث تضمنت استمارة الاستبانة الأسئلة المتعلقة ذات الأرقام (٤، ٥، ٩، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨)

ثانياً: المتغير المعتمد: (The dependent variable)

ويرمز له بالرمز (Y)

تضمنت الاستبانة الاسئلة المرقمة (٣، ٧، ٢١) وهي أسئلة تخص المعارف المحاسبية والتي يمكن قياس أثر المناهج

المحاسبية في تقييم هذه المعارف، وهذا المتغير يمثل Y .

إضافة الى ذلك فقد استخدم الباحث أكثر من سؤال لغرض قياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومن ثم

فقد استخدم متوسط الاستجابة في المتغير المستقل $X1, X2, X3$ على متوسط الاستجابة للمتغير المعتمد Y في التحليل

الأحصائي للدراسة العملية، وهو الأسلوب المتبع لدى معظم الباحثين في الدراسات الأحصائية حيث أن الأوزان هي متساوية

لكل الأسئلة، وقد تم الاسترشاد بدراسة شعيب عام ١٩٨٤ والدهان ومخامرة عام ١٩٨٧ لغرض تصميم استبانة الاسئلة.

التحليل: (The analysis)

سيتم في هذا المحور بيان الدراسة الأولية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) والعلاقات ما بين المتغيرات

المستقلة : ($X1, X2, X3$) والمتغير التابع (y) وهي كما يلي:

أولاً: الدراسة الأولية:

يضم الجدول رقم (١) كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الخاص بفاعلية الكادر التدريسي والمفاهيم المحاسبية والذي يتضمن خمسة أسئلة من الإستبانة وهي (١٣،١٠،٨،٢،١) حيث يظهر أن توفر محاضرين أكفاء أعلى مرتبة من بقية الأسئلة بوسط حسابي قدره ٤،٠٩ وانحراف معياري قدره ١،٠٩، يليه من حيث الأهمية متابعة الطالبة لمفردات الخطة الدراسية بوسط حسابي ٤،٠٥ وانحراف معياري ١،١٢.

أما السؤال الخاص بالمقررات والمفاهيم والمبادئ والاجراءات الفنية التي تؤهل الطالبة لمزاولة المهنة إحتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي ٣،٢٧ وانحراف معياري مقدراه ٠،٦١ أما السؤال الخاص بفاعلية الكادر التدريسي في إكساب الطالبات المهارات الرئيسية فظهر في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره ٣،٢ وانحراف معياري قدره ١،١٨.

في حين أن المقررات المحاسبية التي تتضمنها خطة الدبلوم في المحاسبة ومساعدتها على الدخول في سوق العمل تأتي في المرتبة الأخيرة (الخامسة) من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره ٣،٠٦ وانحراف معياري قدره ٠،٩١.

وقد بلغ الوسط الحسابي لمجموع متغيرات (XI) ٣،٥٣ وانحراف معياري قدره ٠،٦٤.

حيث يعني ذلك أن إيجابية عينة البحث هي أعلى من المتوسط بقليل وقد تقترب من درجة الكبير كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١):

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير X1

التسلسل	ملخص السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توافر محاضرين متميزين بالخبرة والكفاءة والمؤهل العلمي	٤,٠٩	١,٠٩
٢	متابعة الطالبة لمفردات الخطة الدراسية للمقررات	٤,٠٥	١,١٢
٣	المقررات والمفاهيم والمبادئ المحاسبية والإجراءات الفنية التي تؤهل الطلبة لمزاولة المهنة	٣,٢٧	٠,٦١
٤	فاعلية الكادر التدريسي في قسم المحاسبة في إكساب الطالبات المهارات الأدائية المختلفة	٣,٢	١,١٨
٥	المقررات المحاسبية التي تضمنتها خطة الدبلوم التي تؤهل الطالبة للدخول في سوق العمل	٣,٠٦	٠,٩١
	متوسط المتغير X1	٣,٥٣	٠,٦٤

يظهر الجدول (٢) كلا من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل X2 حيث يتضمن هذا المتغير ستة

أسئلة هي (٦، ١١، ١٢، ١٤، ١٩، ٢٠)

حيث يظهر أن أعضاء الهيئة التدريسية يقومون بإعداد الخطط الدراسية للمقررات وتوزيعها على الطلبة إحتل مرتبة أولى من بقية الأسئلة بوسط حسابي ٤,١٤ وبانحراف معياري ١,٠٩، حيث يليه مباشرة في المرتبة الثانية توصية المحاضرين للطالبات باستخدام كتب المكتبة بوسط حسابي ٣,٨٦ وبانحراف معياري ١,٢٢، وفي المرتبة الثالثة ترضى الطالبات عن مكتبة الكلية من حيث الكتب المحاسبية وشموليتها للمقررات بوسط حسابي ٣,٥١ وبانحراف معياري ١,٠٧.

يليه مباشرة طرح المحاضرين مراجع متعددة لكل مقرر في المرتبة الرابعة بوسط حسابي مقداره ٣,٢٦ وبانحراف

معياري ١,٠٤.

ولقد كان لأثر استخدام المحاضرين في القسم أساليب متنوعة لإيصال المعلومات العلمية المرتبة الخامسة بوسط

حسابي ٣,١٧ وبانحراف معياري ١,٣٦.

أما بالنسبة فيما يخص استخدام المحاضرين في القسم أساليب متنوعة لتقييم أداء الطالبات فقد احتل المرتبة السادسة بوسط حسابي ٣,١١ وبانحراف معياري ١,٠٥.

بلغ الوسط الحسابي لمجموع متغيرات الخطط الدراسية والأساليب والمكتبة ٣,٥ وبانحراف معياري ٠,٧٢ حيث يعني ذلك إيجابية عينة البحث وهي أعلى من المتوسط وقريبة من درجة الكبير وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X2)

م	ملخص السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	إعداد الخطط الدراسية من قبل الهيئة التدريسية	٤,١٤	١,٠٩
٢	إرشاد الطالبات باستخدام كتب المكتبة	٣,٨٦	١,٢٢
٣	مستوى رضى الطالبات عن مكتبة الكلية	٣,٥١	١,٠٧
٤	طرح المحاضرين مراجع متعددة لكل مقرر	٣,٢٦	١,٠٤
٥	إستخدام المحاضرين أساليب مختلفة لا يصلح المعلومات العلمية المختلفة للطالبات	٣,١٧	١,٣٦
٦	إستخدام المحاضرين أساليب متنوعة لتقويم أداء الطالبات	٣,١١	١,٠٥
	متوسط المتغير X2	٣,٥	٠,٧٢

يظهر الجدول رقم (٣) كلا من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (X3) حيث يتضمن هذا المتغير سبعة أسئلة وهي: (٤، ٥، ٩، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨).

فقد كان للندوات والمحاضرات العلمية في مجال المحاسبة من قبل محاضرين من داخل الكلية أو من خارجها الأثر الكبير في أن تحتل المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره ٤,٢٦ وبانحراف معياري ١,١٢ ويليه من حيث الأهمية فترة التدريب الميداني للطالبة بوسط حسابي ٣,٨ وبانحراف معياري ١,٤٣.

أما السؤال الخاص بساعات التدريب في أوقات الفراغ (ساعات التدريب الحر) على أعمال المحاسبة الآلية احتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي ٣,٣٤ وبانحراف معياري مقداره ١,٢٨ أما دور تشجيع الطالبات لخلق المبادرات الإبداعية من قبل المدرسين احتل المرتبة الرابعة بوسط حسابي ٣,١٧ وبانحراف معياري ١,٢ في حين كانت المقررات المحاسبية المعتمدة لخطة الدبلوم هي المتميزة عن باقي الكليات الخاصة بالسلطنة فقد احتلت المرتبة الخامسة بوسط حسابي مقداره ٣,٠٦ وبانحراف معياري ١,٠٨.

أما في المرتبة السادسة فقد أظهرت استجابة الخطط الدراسية للبرامج المحاسبية لخصوصية المجتمع العماني بوسط حسابي ٢,٩٤ وبانحراف معياري ٠,٩١.

أما في المرتبة السابعة فقد كان للزيارات المتبادلة بين الكليات والجامعات وأثرها على تبادل المعرفة في العلوم المحاسبية بين الطالبات أثر قليل بوسط حسابي ٢,٦٣ وبانحراف معياري ١,١١ .
لقد أظهر الوسط الحسابي لمجموع متغيرات (X3) ٣,٣١ وبانحراف معياري ٠,٥١ وهو ما يقارب درجة المتوسط أو أعلى منه بقليل. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X3)

م	التفاصيل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الندوات والمحاضرات العلمية في مجال المحاسبة من داخل وخارج الكلية	٤,٢٦	١,١٢
٢	فترة التدريب الميدانية للطالبة	٣,٨	١,٤٣
٣	ساعات التدريب في أوقات الفراغ (ساعات التدريب الحر) على أعمال المحاسبة الآلية	٣,٣٤	١,٢٨
٤	تشجيع المحاضرين للطالبات على المبادرات الإبداعية	٣,١٧	١,٢
٥	تميز المقررات المحاسبية المعتمدة لخطة الدبلوم عن باقي الكليات الخاصة	٣,٠٦	١,٠٨
٦	استجابة الخطط الدراسية لبرنامج المحاسبة لخصوصية المجتمع العماني	٢,٩٤	٠,٩١
٧	الزيارات المتبادلة بين الكليات والجامعات وأثرها على تبادل المعرفة في العلوم المحاسبية	٢,٦٣	١,١١
	متوسط المتغير X3	٣,٣١	٠,٥١

ثانيا: دراسة العلاقات ما بين متغيرات البحث:

(Study of the relations among the variables of the study)

يظهر الجدول رقم (٤) معامل ارتباط سبيرمان ما بين قيم المتغير المستقل (X1) والمتغير التابع (Y) .
ويظهر بأن أعلى معامل ارتباط في الجدول هي العلاقة ما بين ما تحتويه المقررات المحاسبية من مفاهيم ومبادئ وكل من الخطط الدراسية المقررة سواء
أكانت عربية أم إنجليزية حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٧٧ وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%، ويليه من حيث الأهمية

محتوى المقررات المحاسبية وعلاقتها بدخول سوق العمل العماني حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٧٥ وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

وتأتي فاعلية الكادر التدريسي في اكساب الطالبات المهارات الأدائية المختلفة في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط ٠,٥٩٧ وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

ويليه السؤال الخاص بمتابعة الطالبة لمفردات الخطة الدراسية للمقررات بمعامل ارتباط ٠,٥١٣ وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

أما بالنسبة لساعات التدريب في أوقات الفراغ على أجهزة الحاسوب قد أخذ الترتيب الخامس في الجدول رقم (٤) بمعامل ارتباط ٠,٥٤٧ وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

وأخيراً يأتي دور توفر المحاضرين المتميزين لغرض اكساب المهارات للطالبة حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٠٧ وهي علاقة معنوية بمستوى معنوي ٥%

جدول رقم (٤)

يبين معامل الارتباط سبيران و ترتيب المتغيرات

الترتيب	معامل الارتباط	ملخص السؤال	رقم المتغير
1	٠,٦٧٧	المقررات والمفاهيم والمبادئ المحاسبية والأجراءات الفنية التي تؤهل الطلبة لمزاولة المهنة	X11
2	٠,٦٧٥	المقررات المحاسبية التي تضمنتها خطة الدبلوم التي تؤهل الطالبة للدخول في سوق العمل العماني	X12
3	٠,٥٩٧	فاعلية الكادر التدريسي في إكساب الطالبات المهارات الأدائية المختلفة	X14
4	٠,٥١٣	متابعة الطالبة لمفردات الخطة الدراسية للمقررات	X13
5	٠,٥٠٧	توفر المحاضرين المتميزين في قسم المحاسبة	X15

وعلى العموم فإن العلاقة ما بين أسئلة المتغير المستقل X1 والمتغير المعتمد (Y) هي علاقة معنوية قوية حيث يظهر معامل ارتباط مقدراه ٠,٦٦٢ بمستوى معنوية ٥% .

أي أن أسئلة المتغير المستقل تؤثر في إكساب المهارات للطلبة ، الأمر الذي يثبت الفرضية الأولى أي وجود علاقة معنوية بين المقررات المحاسبية التي تتسم بالحدثة والتطوير والمهارات المحاسبية المطلوبة .

ويظهر الجدول رقم (٥) معامل ارتباط سبيرمان ما بين المتغير المستقل X2 والمتغير التابع (Y)، حيث أن أعلى معامل ارتباط في الجدول هي العلاقة ما بين استخدام المحاضرين أساليب مختلفة لإيصال المعلومات العلمية المختلفة للطلبات والخطط الدراسية للمفردات المحاسبية باللغة الإنجليزية أو العربية حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٧٢٦، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥% ، ويليه في الأهمية استخدام المحاضرين أساليب متنوعة لتقويم أداء الطالبات بمعامل ارتباط ٠,٥٤٧، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥% .

في المركز الثالث في الجدول فقد ظهر توصية المدرسين للطلبات باستخدام كتب المكتبة بمعامل ارتباط ٠,٤٦٢، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥% .

أما مستوى رضى الطالبات عن المكتبة الخاصة بالكلية فقد أخذ الترتيب الرابع في الجدول رقم (٥) المرفق بمعامل ارتباط ٠,٤٢٠، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥% ويليه مباشرة في المرتبة الخامسة طرح المحاضرين لمراجع متعددة لكل مقرر بمعامل ارتباط ٠,٣٩٦ .

وأخيراً كان الترتيب الأخير هو قيام المحاضرين أو أعضاء الهيئة التدريسية بإعداد الخطط الدراسية وتوزيعها على الطالبات بمعامل ارتباط ٠,٣٣٣، وبمستوى معنوية ٥% .

جدول رقم (٥)

يبين معامل ارتباط سبيرمان وترتيب المتغيرات

رقم المتغير	ملخص السؤال	معامل الارتباط	الترتيب
X23	استخدام المحاضرين لأساليب مختلفة لإيصال المعلومات العلمية المختلفة للطلبات	٠,٧٢٦	١
X22	استخدام المحاضرين أساليب متنوعة لتقويم أداء الطالبات	٠,٥٤٧	٢
X26	إرشاد المدرسين للطلبات باستخدام كتب المكتبة	٠,٤٦٢	٣
X25	مستوى رضى الطالبات عن المكتبة الخاصة بالكلية	٠,٤٢٠	٤
X24	طرح المحاضرين مراجع متعددة لكل مقرر	٠,٣٩٦	٥
X21	إعداد الخطط الدراسية من قبل الهيئة التدريسية	٠,٣٣٣	٦

مما سبق يتبين أن العلاقة ما بين أسئلة المتغير X2 والمتغير المعتمد (Y) وهي علاقة معنوية قوية حيث يظهر معامل الارتباط بمقدار ٠,٧١٩، بمستوى معنوية ٥% أي أن أسئلة المتغير المستقل تؤثر في إكساب المهارات للطلّابات. وعليه فإن الفرضية الثانية تحققت بوجود علاقة معنوية ما بين الخطط الدراسية وإكساب الطّالّبات المهارات المحاسبية المطلوبة.

كما يظهر الجدول رقم (٦) معامل الارتباط سبيرمان ما بين المتغير المستقل X3 والمتغير التابع (Y)، حيث بلغ أعلى معامل ارتباط في الجدول وهي العلاقة بين ممارسة المدرس في قسم المحاسبة دوراً في تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الطّالّبات والخطط الدراسية للمقررات حيث ظهر بمعامل ارتباط ٠,٦٦٩، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥% يلي ذلك إعتبار أن المقررات المحاسبية المعتمدة لخطّة الدبلوم متميزة عن باقي الكليات الخاصة بالسلطنة حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٢٧، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

أما فترة التدريب الميدانية للطالبة فقد احتلت المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط ٠,٥٨٥، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%، وأما ساعات التدريب في أوقات الفراغ (ساعات التدريب الحر) على أعمال المحاسبة الآلية قد أخذت المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط ٠,٥٤٧، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

وكان للندوات والمحاضرات العلمية في مجال المحاسبة من قبل محاضرين من داخل أو خارج الكلية لها دور في صقل المعلومات المالية والاقتصادية وإكساباً لمعارف إضافية للتخصص بمعامل ارتباط ٠,٥٠٦، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

أما الزيارات المتبادلة بين الكليات والجامعات و أثرها على تبادل المعرفة في العلوم المحاسبية بين الطّالّبات فقد ظهر بمعامل ارتباط ٠,٤٨١، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

ويليه مباشرة في الترتيب الأخير في الجدول إستجابة الخطط الدراسية لخصوصية المجتمع العماني بمعامل ارتباط ٠,٤٤٠، وهي علاقة معنوية بمستوى معنوية ٥%.

جدول رقم (٦)
يبين معامل ارتباط سبيرمان وترتيب المتغيرات

الترتيب	معامل الارتباط	ملخص السؤال	رقم المتغير
١	٠,٦٦٩	تشجيع المحاضرين للطلّبات على المبادرات الإبداعية	X33
٢	٠,٦٢٧	تتميز المقررات المحاسبية المعتمدة لخطة الدبلوم عن باقي الكليات الخاصة	X31
٣	٠,٥٨٥	فترة التدريب الميدانية للطلّابة	X35
٤	٠,٥٤٧	ساعات التدريب في أوقات الفراغ (ساعات التدريب الحر) على اعمال المحاسبة الآلية	X34
٥	٠,٥٠٦	الندوات والمحاضرات العلمية في مجال المحاسبة من داخل وخارج الكلية	X37
٦	٠,٤٨١	الزيارات المتبادلة بين الكليات والجامعات وأثرها على تبادل المعرفة في العلوم المحاسبية	X36
٧	٠,٤٤٠	إستجابة الخطط الدراسية لبرنامج المحاسبة لخصوصية المجتمع العماني	X32

مما سبق يتبين أن العلاقة بين أسئلة المتغير X3 والمتغير المعتمد (Y) هي علاقة معنوية قوية حيث يظهر معامل ارتباط مقداره ٠,٤٥٩ وبمستوى معنوية ٥%، أي أن أسئلة المتغير المستقل تؤثر في إكساب المهارات للطلّبات. ولذا فإن الباحث يثبت صحة الفرضية الثالثة بوجود علاقة معنوية ما بين كل من التدريب الميداني والزيارات الميدانية وإكساب الطّالبات المهارات الميدانية المطلوبة.

ويخلص الباحث بنتيجة عامة مفادها أن أغلبية متغيرات الدراسة ذات ارتباط معنوي بمستوى معنوية ٥%، أي أن هنالك علاقة ارتباط موجبة قوية مؤثرة على المتغير المعتمد الخاص بتقييم المعارف المحاسبية لدى طّالبات قسم المحاسبة.

الاستنتاجات والتوصيات:**(The conclusion and the recommendation)****أولاً: الاستنتاجات:**

أظهر اختبار الفرضيات للدراسة العديد من الاستنتاجات والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

١- إن العلاقة ما بين مفردات المعارف المحاسبية العامة والخاصة وفترة التدريب الميداني ومن ضمنها ساعات التدريب وفاعلية الكادر التدريسي في قسم المحاسبة من جهة وإكساب الطالبات في قسم المحاسبة المهارات الأساسية هي علاقة ارتباط معنوية موجبة بمستوى معنوية ٥%.

٢- إن العلاقة ما بين استخدام المحاضرين في قسم المحاسبة في كلية الزهراء للبنات لأساليب مختلفة واستخدامهم المصادر والمراجع ووسائل التعليم الأخرى هي علاقة ارتباط معنوية بإكساب الطالبات المهارات الأساسية المطلوبة وهو ارتباط موجب وإن كانت بعض فقرات هذا الارتباط سالبة، إلا أن في المجموع الكلي علاقة ارتباط موجبة.

٣- إن العلاقة ما بين الدور الذي يقوم به المحاضر في متابعة الطالبات للخطط الدراسية والتميز الذي تتسم بها مقررات المواد المحاسبية والزيارات المتبادلة ما بين الكليات والجامعات على مستوى السلطنة لها علاقة معنوية موجبة في تحقيق المهارات الأساسية للطالبات وبمستوى معنوية ٥%.

ثانياً: التوصيات:

على ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث فإنه يضع التوصيات التالية:

١- العمل وفق منظور مشترك ومن خلال مساهمة كافة الجهات المعنية لتطوير مهنة المحاسبة (الوزارات، الجامعات، الكليات، ديوان المحاسبة، جمعية المحاسبة) لوضع أسس عامة يترك تفاصيلها للجهات المعنية التي لها علاقة مباشرة في المهنة بغرض رفع مستوى المهارات الأساسية المهنية التي يتطلبها سوق العمل العماني للخريجات.

٢- يوصي الباحث بالعمل على رفع كفاءة الكادر التدريسي عن طريق الدورات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات واللغة الانجليزية العالية المستوى ليصبح أكثر تميزاً في الجانبين العلمي والمهني، لغرض ربط المتطلبات الأكاديمية التي توفر للطالبات الممارسات المهنية التي ستوفر لهن أثناء الدراسة الأكاديمية و بعد التخرج لغرض توفير كادر وطني مؤهل لإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة.

٣- العمل على توفير كافة مستلزمات المكتبة في الكليات والمعاهد وبالأخص المصادر الحديثة والدوريات وأجهزة الحاسوب لغرض صقل مهارات الطالبات لمجاراة مكثفة العمل المالي والمحاسبي لمتابعة التطورات التي تحصل في هذا الحقل و هي تتطورات متسارعة خصوصاً وأن العمل المالي أصبح يدار آلياً.

٤- يوصي الباحث بالعمل على قيام أقسام المحاسبة في الجامعات و الكليات بضرورة إعداد الخطط الدراسية الخاصة بالمقررات المحاسبية لتكون متنسجة مع ما يتطلبه سوق العمل المهني والتطورات الحديثة مع المحافظة على الأسس العامة للمقررات المحاسبية (أي الموازنة بين

الحدائثة التي تتطلب تدريس اغلب المنهاج في اللغة الإنجليزية و الأصالة التي تتطلب الحفاظ على المقومات الأساسية للمجتمع العماني و التعمين).

المصادر: (The references)

أولاً: العربية:-

- ١- باعيسى، محمود ١٩٨٧، "أوضاع تدريس المحاسبة في العالم العربي" مجلة المحاسب القانوني العدد ١٦، أيار..
- ٢- الدهان، أميمة ومخامرة، محسن، "تعليم إدارة الأعمال بين النظرية والتطبيق دراسة تحليلية لواقع خريجي الجامعة الأردنية"، المجلد الرابع عشر، العدد الثامن ١٩٨٧
- ٣- الرجبي، محمد، ١٩٩٤، "دراسة أسس قبول الطلبة وأدائهم في قسم المحاسبة بالجامعة الأردنية" مجلة أبحاث اليرموك، عدد(٤)ص١٢٣-١٥٨،
- ٤- سليمان، صفاء هادي، "تحليل واقع التدريب المحاسبي الجامعي، حالة دراسية في جامعة اليرموك" مجلة الإداري، سلطنة عمان، العدد(٨٠)مارس ٢٠٠٠ .
- ٥- هاتف، مجيد عبد الحسين ٢٠٠٠م ، دراسة معايير قبول الطلبة في أقسام المحاسبة وأثرها في أدائهم خلال فترة الدراسة الجامعية الأولى، دراسات الأردنية، المجلد ٢٧ العلوم الإدارية، العدد ٢٠ تموز ٢٠٠٠م.

ثانياً: الأجنبية:

- 1-Baldwin ,B·A and How K·R, Secondary Level study of Accounting and subsequent performance in the first college course· The accounting review 1982 July pp .619- 626.
- 2-Beaver, H. William /Challenges in Accounting Education / Issues in Accounting Education Fall 1992 pp. 135-144.
- 3- Bedford N, Future Accounting Education / preparing for the Expanding profession/ Issues in Accounting Education, Spring 1986 pp. 168-195.
- 4-Shuaib, A, S, Accounting Education in Kuwait/ The Accountant,Jan.1984.

بسم الله الرحمن الرحيم

"استبانة المناهج المحاسبية وأثرها في تقييم المعارف المحاسبية"
دراسة ميدانية لدى طالبات قسم المحاسبة في
كلية الزهراء للبنات

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان (المناهج المحاسبية وأثرها في تقييم المعارف المحاسبية لدى طالبات قسم المحاسبة في كلية الزهراء للبنات وذلك بهدف التطوير).

نرجو قراءة فقرات هذه الاستبانة جيداً والإجابة عليها بكل واقعية وموضوعية وصدق وذلك بوضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة تحت المقياس المناسب والتي تعبر عن رأيك.

والمعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط ولا يوجد داعي لذكر الاسم.

شاكراً تعاونكم معي لإنجاز هذه الدراسة.

الباحث

الفقرات:

رقم الفقرة	الفقرات	كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا
١-	تحتوي المقررات المحاسبية المفاهيم والمبادئ والإجراءات الفنية والتي تؤهل الطالبة على مزاوله المهنة.					
٢-	تساعد المقررات المحاسبية والتي تتضمنها خطة الدبلوم العالي في المحاسبة على الدخول في سوق العمل العماني.					
٣-	إن لإدخال مقررات محاسبية باللغة الإنجليزية دورا في زيادة ثروة الطالبة بالمفاهيم الجديدة وتطور مستوى اللغة الانجليزية لديها.					
٤-	تعتبر المقررات المحاسبية المعتمدة لخطة الدبلوم متميزة عن باقي الكليات الخاصة بالسلطنة.					
٥-	تستجيب الخطط الدراسية لبرنامج المحاسبة لخصوصية المجتمع العماني.					

رقم الفقرة	الفقرات	كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا
٦-	يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بإعداد الخطط الدراسية للمقررات المختلفة وتوزيعها على الطالبات ومناقشتها في بداية كل فصل دراسي.					
٧-	تتضمن الخطط الدراسية للمقررات محتوى علمي يتصف بالحدثاثة والتجديد والتطوير.					
٨-	مدى متابعة الطالبة لمفردات الخطة الدراسية للمقررات.					
٩-	هل يمارس المدرس في قسم المحاسبة دورا في تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الطالبات وحفزهن على المشاركة الفاعلة في المحاضرات.					
١٠-	مدى فاعلية الكادر التدريسي في قسم المحاسبة في إكساب الطالبات المهارات الأدائية المختلفة.					
١١-	يستخدم المحاضرون في القسم أساليب متنوعة لتقويم أداء الطالبات.					

رقم الفقرة	الفقرات	كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا
١٢-	يستخدم المحاضرون أساليب مختلفة لإيصال المعلومات العلمية المختلفة (أجهزة عرض، الوسائل، الكمبيوتر، تمارين، أمثلة، أسئلة خارجية).					
١٣-	توافر محاضرين متميزين بالخبرة والكفاءة الأكاديمية والمؤهل العلمي في قسم المحاسبة.					
١٤-	يطرح المحاضرون مراجع متعددة لكل مقرر في بداية كل فصل دراسي كافية لدراسة المقرر المطلوب.					
١٥-	تعتبر ساعات التدريب في أوقات الفراغ (ساعات التدريب الحر) على أجهزة الحاسوب لطالبات المحاسبة أثناء مدة دراستها داخل الكلية كافية.					
١٦-	تعتبر فترة التدريب الميداني للطالبة كافية كمتطلب لنيل درجة الدبلوم العالي في المحاسبة.					

رقم الفقرة	الفقرات	كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا
١٧-	إن للزيارات المتبادلة بين الكليات والجامعات والزائرين الآخرين أثرا كبيرا على تبادل المعرفة في العلوم المحاسبية بين الطالبات.					
١٨-	برأيك إن للندوات والمحاضرات العلمية في مجال المحاسبة من قبل محاضرين خارجيين أو داخليين دورا في صقل المعلومات المالية والاقتصادية واكتسابا لمعارف إضافية أخرى للتخصص.					
١٩-	مدى مستوى رضى الطالبة عن المكتبة الخاصة بالكلية (نوع الكتب المحاسبية، عددها، حداثها، مواكبة العصر، شموليتها للمقررات المحاسبية،.....).					
٢٠-	يوصي المحاضرون في قسم المحاسبة الطالبات باستخدام كتب المكتبة.					
٢١-	باعتمادك إن لمعدل الثانوية العامة له دور متميز وأثر على التحصيل الأكاديمي للطالبة في قسم المحاسبة.					

ثانياً: الأسئلة المفتوحة:

١- ما هي ملاحظاتك العامة على برنامج المحاسبة في كلية الزهراء للبنات.

- أ) -----
ب) -----
ج) -----
د) -----
هـ) -----
و) -----
ز) -----

٢- ما هي مقترحاتك الأخرى لتطوير تخصص المحاسبة ليكون أكثر فاعليه.

- أ) -----
ب) -----
ج) -----
د) -----
هـ) -----
و) -----

٣- أي مقترحات عامه أخرى:

- أ) -----
ب) -----
ج) -----
د) -----
هـ) -----

مجموعة ضوابط ومعايير
مقترحة لتفعيل أعمال الخبرة المحاسبية في
المساهمة
في حل المنازعات القضائية
المدنية والتجارية

مجموعة ضوابط ومعايير مقترحة لتفعيل
أعمال الخبرة المحاسبية في المساهمة
في حل المنازعات القضائية المدنية والتجارية

أ.د. محمد نبيل علام (*)

تمهيد:

في مختلف دول العالم وفي شتى بقاع الارض وعلى امتدادها ، يتنازع يوميا في ساحات القضاء الآلاف بل الملايين من البشر على اختلاف اجناسهم وثقافتهم ودياناتهم حول أمور مختلفة تخص مختلف مناحى حياتهم . وتطفو هذه الخلافات والمنازعات على السطح نتيجة لما تولده تعاملاتهم واتصالاتهم المستمرة ببعضهم البعض من تعارضات في المصالح والحقوق

وعادة ما تتضمن جوانب النزاع المعروض على القضاء أموراً فنية، سواء كانت هذه الأمور طبية أو هندسية أو محاسبية أو زراعية أو كيميائية ... الخ ، ويستلزم الوصول لوجه الحق في النزاع المعروض حسم تلك الأمور الفنية والوصول إلى رأي قاطع بشأنها . وفي ذات الوقت فان قاضي الموضوع قد لا يمكن له بحكم معلوماته العامة أو الخاصة ابداء رأي قاطع في مثل هذه الأمور الفنية . ومن هنا ظهرت إلماوجود فكرة الإستعانة بالخبراء-كل في مجال تخصصه- لإبداء الرأي المتخصص في مثل هذه الأمور الفنية البحتة التي قد لا يأنس القاضي في نفسه القدرة على التصدى لها .

موضوع الدراسة:

بحكم التخصص العلمي للباحث كاستاذ بالحقل الجامعي لمدة (٣٥) عام ، قدم خلال هذه المدة الطويلة العديد من المؤلفات والأبحاث والدراسات العلمية في المجال المحاسبي، ومارس المهنة كمحاسب ومراجع قانوني ومستشار مالي للعديد من البنوك والشركات والهيئات العامة، وأنتدب لسنوات متصلة في ساحات القضاء للعمل كخبير محاسبي ومصفي قضائي للقيام بأعمال الخبرة وتقديم الرأي الفني اللازم للمساهمة في حسم ما يثور بين أفراد المجتمع من نزاعات مدنية وخلافات تجارية ذات طابع مالي.

وفي ضوء تلك الخبرات العملية المتنوعة ، فقد أتاحت للباحث الفرصة لأن يتلمس عن قرب-كممارس للمهنة- بعض نقاط الضعف وأن يعايش عدد من أوجه القصور الخاصة بالضوابط والمعايير المنظمة لأعمال الخبرة المحاسبية في ساحات القضاء . وفي ذات الوقت فقد راودت الباحث دائما بل وألحت عليه - كاستاذ أكاديمي- فكرة إخضاع تلك الضوابط والمعايير المنظمة لأعمال الخبرة للتحليل والبحث العملي بهدف محاولة تأصيلها واستكمال ما يراه الباحث من أوجه قصور أو نقاط ضعف بتلك الضوابط والمعايير .

أهمية الدراسة:

يلعب الخبراء بصفة عامة - والخبراء المحاسبين بصفة خاصة - دور بالغ الأهمية والخطورة في مساعدة ومعاونة القضاء في الوصول إلى وجه الحق في النزاعات والخلافات القائمة بين أفراد المجتمع. وفي ذات الوقت، فان السواد الأعظم

(*) استاذ ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا - فرع قطر.

من تلك الخلافات والمنازعات المدنية والتجارية المعروضة على القضاء - إن لم تكن كلها- هي في النهاية منازعات تدور حول حقوق مالية .

تأسيساً عليه ، فإن الباحث يعتقد ان دراسة علمية تستهدف اقتراح مجموعة من الضوابط والمعايير اللازمة لزيادة فاعلية دور أعمال الخبرة بشكل عام - والمحاسبية منها بشكل خاص - تصبح ولا جدال دراسة لها أهميتها الخاصة في هذا المجال ، نظرا لما يمكن أن تلعبه مثل هذه الضوابط والمعايير المقترحة في المساهمة في حسم المنازعات القضائية المدنية والتجارية بين أفراد المجتمع بشكل عادل وسريع .

أهداف الدراسة:

بشكل محدد ، تستهدف هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الفاء الضوء على طبيعة أعمال الخبرة ودورها في المساهمة في حل وتسوية المنازعات القضائية .
- ٢- استعراض الضوابط والمعايير الحالية لتنظيم أعمال الخبرة في التشريع القطري والنصوص المقابلة لها بالتشريع المصري .
- ٣- تقييم تلك التشريعات وبيان أوجه القصور الحالية في تنظيم أعمال الخبرة بتلك التشريعات .
- ٤- تقديم مجموعة من الضوابط والمعايير المقترحة لزيادة فاعلية دور أعمال الخبرة والخبراء- وبخاصة في المجال المحاسبي .

هيكل الدراسة:

- في ضوء تلك الاهداف السابقة ، تم تقسيم هذا البحث - بخلاف المقدمة والخاتمة - إلى ثلاثة مباحث أساسية هي :
- المبحث الأول : طبيعة ودور أعمال الخبرة في المساهمة في حل وتسوية المنازعات القضائية .
- المبحث الثانى : الضوابط والمعايير الحالية لتنظيم أعمال الخبرة في التشريع القطري والتشريع المصري .
- المبحث الثالث : مجموعة ضوابط ومعايير مقترحة لزيادة فاعلية دور أعمال الخبرة بشكل عام - والخبرة المحاسبية بشكل خاص .

حدود الدراسة:

نظرا للموقع المتميز الذى تشغله أعمال الخبرة المحاسبية بين باقي أنواع الخبرات الأخرى من زراعية وكيميائية وهندسية... الخ، على إعتبار ان الأمور المالية عادة ما تكون هي القاسم المشترك والمحرك الأساسى والجوهرى لمعظم الخلافات التي تقع بين البشر، لهذا فان مقترحات وتوصيات هذه الدراسة تنصب بصفة أساسية على أعمال الخبرة المحاسبية. الا انه من ناحية أخرى، فان ذلك الحد السابق لا يمنع ان معظم ما ورد بهذه الدراسة من ضوابط ومعايير هي في النهاية مقترحات وتوصيات قابلة للتطبيق على باقي أنواع الخبرات الأخرى المستخدمة في ساحات القضاء وذلك بعد إدخال التعديلات الملائمة عليها .

المبحث الأول

طبيعة ودور أعمال الخبرة في المساهمة

في حل وتسوية المنازعات القضائية

أولاً : ماهية الخبرة والخبراء:

يقول الحق سبحانه وتعالى في كتابه العزيز "فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون" الآية رقم (٧) سورة الأنبياء ، والآية رقم (٤٣) سورة النحل . وكذا يقول الحق سبحانه وتعالى " ولا ينبئك مثل خبير" الآية رقم (١٤) سورة فاطر .

فالخبرة هي طريقة من طرق الإثبات يلتجأ إليها القاضي كلما صادف في النزاع المطروح عليه مسائل فنية لا يأنس القاضي في نفسه الإمام الكافي بها . ولهذا تعرف الخبرة بأنها لجوء القاضي للمشورة فني متخصص لتقديم تقرير عن حالة أو وضع معين أو للدلاء برأي في شأن من شؤون الدعوى المنظورة التي لا يستطيع القاضي الإمام بها. تأسيساً عليه ، فإن الخبراء هم فئة من الأفراد تتوافر لكل منهم بحكم تخصصه العلمي وخبراته العملية معلومات فنية - في مجال محدد بذاته - يحتاج لها القضاة مثل الخبراء في مجالات الطب والهندسة والمحاسبة والزراعة والكيمياء والخطوط .. الخ ، ويستعين بهم القضاة للوقوف على آرائهم الفنية في تلك المجالات التي لا تشملها معارف القاضي ، وصولاً لوجه الحق في النزاع المعروض عليه .

ومن ثم يمكن تعريف الخبير بأنه شخص فني متخصص له دراية وعلم في مجال معين ويلجأ القاضي إلى الاستعانة بخبرات ومعلومات هذا الخبير إذا ما صادف القاضي في عمله مسألة فنية لا يأنس القاضي في نفسه القدرة العلمية أو الفنية على إبداء رأي قاطع بشأنها بإعتبارها مجال فني لتخصص هذا الخبير .

ثانياً : أعمال الخبرة في التشريعات العربية:

الخبرة وسيلة هامة تضمنتها التشريعات المختلفة في دول العالم . وعلى مستوى التشريعات العربية، فإنه على سبيل المثال لا الحصر ، صدر في مصر المرسوم بقانون رقم (٩٦) لسنة ١٩٥٢ بتنظيم أعمال الخبرة لدى جهات القضاء، ثم نص عليها قانون الإثبات المصري رقم (٢٥) لسنة ١٩٦٨ في المواد من رقم (١٣٥) وحتى رقم (١٦٢) . وفي سوريا نص قانون البيئات السوري على الخبرة في المواد من رقم (١٣٨) إلى رقم (١٥٧) .

وفي الكويت نص عليها قانون المرافعات المدنية والتجارية في المواد من رقم (١١٨) إلى رقم (١٣٣) ، كما صدر هناك بتاريخ ١٩٧١/١٠/٦ لتنظيم إدارة الخبراء على أسس فنية وعلمية حديثة . وفي قطر نص عليها قانون المرافعات المدنية والتجارية رقم (١٣) لسنة ١٩٩٠ في المواد من رقم (٣٣٣) وحتى رقم (٣٦١) .

وقد تضمنت تلك القوانين حق المحكمة في إنتداب الخبراء عندما تحتاج الدعوى إلى الخبرة فنية متخصصة في مجال معين بذاته- خبير محاسبي، خبير هندسي، خبير خطوط، خبير كيميائي ... الخ- ليس للقاضي دراية بها بحكم معلوماته العامة والخاصة.

ثالثاً : طبيعة وأبعاد مهمة الخبير:

تتسم مهمة الخبير بأنها مهمة ذات شقين: الشق الأول انها مهمة ذات طابع فني، والشق الثاني انها مهمة ذات طابع قضائي- وتفصيل ذلك على النحو التالي:

- **الشق الفني:** يقصد بالشق الفني تقديم الخبير للمعلومات الفنية والحقائق المطلوبة حتى يتمكن القاضي من الوصول إلى الوجه الحق في النزاع المعروض عليه. ولهذا فان القاضي يحدد للخبير مهمته في صورة واضحة محددة لا لبس فيها . بل أنه في كثير من الأحيان يحدد القاضي للخبير أسئلة معينة على الخبير أن يقدم إجابات عنها. وبالطبع، فإن هذه الاسئلة تنصب تلقائياً على الأمور الفنية التي لا يأمن القاضي في نفسه الإجابة عنها بحكم معلوماته العامة أو الخاصة. ولهذا فقد أرسى محكمة النقض المصرية معياراً في هذا الخصوص، فقضت بأن المحكمة غير ملزمة بالالتجاء إلى أهل الخبرة إلا فيما يتعلق بالمسائل الفنية التي يتعذر عليها أن تشق طريقها فيها، أي أن تكون المسألة من المسائل الفنية البحتة التي يتعذر إدراكها بالنسبة للمحكمة.

تأسيساً عليه، فلا يندب الخبراء في القضايا التي لا تشتمل على أمور فنية بحتة، ولا يتم الإستعانة بهم كذلك في الأمور القانونية لأنه من المفترض أن القاضي على علم بها وأن كفايته في هذه الأمور القانونية هي كفاية تمكنه من شغل وظيفته.

- **الشق القضائي :** تنبع طبيعة الشق الآخر كمهمة ذات طابع قضائي من حقيقة أن الخبير هو في واقع الأمر مساعد أو معاون للقاضي بما يمدّه من معلومات وحقائق فنية لا اختصاص للقاضي بها. ولهذا فان الخبير لا يمارس مهمته إلا بإنتداب قضائي، ويؤدي الخبير مهمته تحت إشراف القاضي بإعتباره أحد معاونيه أو مساعديه، ويقدم الخبير عند إنتهائه من أداء مأموريته رأيه الفني للمحكمة في شكل تقرير مكتوب، يخضع هذا التقرير في النهاية لتقدير وحكم القاضي بإعتباره الخبير الأعلى.

ولهذا فان للقاضي أن يأخذ من تقرير الخبير ما يطمئن لصحته، وي طرح ما لا يرتاح إليه ضميره ووجدانه، على أن يعلن قراره في حالة الطرح تعليلاً مقبولاً . فالأصل أن المحكمة هي الخبير الأعلى، وقد أستقر قضاء محكمة النقض المصرية على أن ندب الخبراء هي رخصة للمحكمة، لها أن تستجيب لطلب ندب الخبير أو ترفضه بدون معقب عليها، لأن الرجوع إلى الخبراء منطوية بفحص الأمور والمسائل الفنية التي لا يستطيع القاضي الإلمام بها. فالغرض من ندب الخبير هو الإستعانة بخبرته الفنية في إثبات أو نفي واقعة محددة أو تقدير قيمتها.

رابعاً: القواعد العامة للإستعانة بالخبير:

أستقرت تشريعات الغالبية العظمى من دول العالم على أن ندب الخبراء والإستعانة بهم يتم من خلال إطار عام تنظمه ما أستقر عليه القضاء من قواعد عامة في هذا الخصوص- من أهمها ما يلي:

- للمحكمة أن تأمر من تلقاء نفسها بندب خبير لتقديم الرأي الفني في نزاع ما، وإغفال المحكمة ندب خبير من تلقاء نفسها هو أمر متروك لمطلق تقديرها .

- تعيين الخبراء رخصة منحها المشرع لقاضي الموضوع، ومن حق القاضي عدم ندب خبير متى رأي في عناصر النزاع ما يكفي لتكوين عقيدته واقتناعه.

- تلزم المحكمة بإجابة طلب الخصم بندب خبير إذا لم يكن للخصم وسيلة أخرى لإثبات ما يدعيه، أو إذا كان القانون يوجب ذلك، أو إذا تعلق الأمر بمسائل فنية أو وقائع مادية، أو إذا تعلق الأمر بدفاع جوهري.
- للمحكمة أن تعدل عن تنفيذ قرارها بندب أحد الخبراء، كما أن لها أن تأخذ بتقرير الخبير، ولها أن تندب غيره، ولها أن تحكم بما كشف عنه حكمها بندب خبير .
- تقرير الخبير ليس له قوة الأمر المقضى به .
- للمحكمة ندب خبيرين إذا كانت مأمورية أحدهما تختلف عن مأمورية الآخر ، كما أن لها أن تندب ثلاثة خبراء أو أكثر لأداء مأمورية واحدة وذلك حسبما تقدره المحكمة من ظروف الدعوى.
- يجوز للخبير المنتدب أن يطلب إعفاء من أداء مأموريته، وللقاضي الذي عينه أن يعفيه منها إذا رأى أن الأسباب التي أبداها لطلب ذلك الإعفاء مقبولة .
- إذا لم يؤدي الخبير مأموريته- ولم يكن قد طلب إعفاءه منها- فإن للمحكمة أن تحكم عليه بكل المصروفات التي تسبب في إنفاقها بلا فائدة وبالتعويضات- إذا كان لها محل- وذلك بغير إخلال بالجزاءات التأديبية.
- يجوز لأي من الخصوم في الدعوى رد الخبير إذا قامت في حقه مظنة التحيز أو المجاملة لأي طرف من أطراف النزاع.

المبحث الثاني

الضوابط والمعايير الحالية لتنظيم أعمال الخبرة

في التشريع القطري والمصري

نظم المشرع المصري في القانون الإثبات رقم (٢٥) لسنة ١٩٦٨ أعمال الخبرة لدى جهات القضاء في المواد من رقم (١٣٥) وحتى رقم (١٦٢) . وبالمثل، نظم المشرع القطري في الباب الثامن من قانون المرافعات المدنية والتجارية رقم (١٣) لسنة ١٩٩٠ أعمال الخبرة لدى جهات القضاء في المواد من رقم (٣٣٣) وحتى رقم (٣٦١) . ويخصص الباحث هذا المبحث لإستعراض الضوابط والمعايير الحالية لتنظيم أعمال الخبرة أمام القضاء كما جسدها أحكام ونصوص التشريع القطري وما يقابلها في التشريع المصري.

تتأولت تلك الضوابط والمعايير عدد من المجالات تشمل: ضوابط خاصة باختيار وندب الخبراء وتحديد نطاق أعمالهم، وضوابط خاصة بحق الخبير في الإطلاع وحقه في الاعتذار عن أداء المأمورية والجزاءات المترتبة على عدم أداء الخبير لمأموريته، وضوابط خاصة برد الخبراء، وضوابط خاصة بأداء الخبير للمأمورية المكلف بها، وضوابط خاصة بإعداد تقرير الخبرة، وضوابط خاصة بحجية رأي الخبير بالنسبة للمحكمة، وضوابط خاصة بأتعاب الخبير عن المأمورية المكلف بها-وذلك على النحو التالي:

أولاً : ضوابط إختيار وندب الخبراء وتحديد نطاق أعمالهم.

١- فيما يتصل بإختيار الخبراء:

نصت المادة رقم (٣٣٤) من التشريع القطري فيما يتصل بضوابط اختيار وندب الخبراء على:(إذا أتفق الخصوم على إختيار خبير أو ثلاثة خبراء أقرت المحكمة اتفاقهم. وفيما عدا هذه الحالة تختار المحكمة الخبراء الذين ترى اسناد المهمة

كما نصت المادة رقم (٣٣٨) من التشريع القطري فيما يتصل كذلك بضوابط حق الخبير في الإعتذار عن أداء المأمورية المكلف بها على: (للخبير خلال الخمسة أيام التالية لتاريخ تسليم صورة من الحكم من قلم الكتاب أن يطلب إعفاءه من أداء مأموريته. ولرئيس الدائرة التي عينته أو القاضي الذي عينه أن يعفيه منها إذا رأى أن الأسباب التي أبداها لذلك مقبولة ...).

٣- فيما يتصل بالجزاء المترتبة على عدم أداء الخبير لمأموريته:

نصت نفس المادة السابقة بالتشريع القطري فيما يتصل بالجزاء المترتبة على عدم أداء الخبير للمهمة المكلف بها على: (.. إذا لم يؤد الخبير مأموريته ولم يكن قد أعفي من أدائها جاز للمحكمة التي نديته أن تحكم عليه بكل المصروفات التي تسبب في إنفاقها بلا فائدة وبالتعويضات ان كان لها محل. ويجوز لها علأوة على ذلك أن تحكم عليه بغرامة لا تزيد على خمسمائة ريال، وذلك بغير إخلال بالجزاءات التأديبية . ويكون الحكم بالغرامة غير قابل للطعن فيه بأي طريقة من طرق الطعن. ويجوز للمحكمة أن تقيل الخبير منها إذا أبدى عذراً مقبولاً). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٠) من قانون الإثبات المصري.

ثالثاً: ضوابط رد الخبراء (حق طلب الرد- إجراءات الرد- سقوط حق طلب الرد)

١- فيما يتصل بالحالات التي يجوز فيها رد الخبير:

نصت المادة رقم (٣٣٩) من التشريع القطري فيما يتصل بالحالات التي يجوز فيها لأحد الخصوم رد الخبير على: (يجوز رد الخبير: (أ) إذا كان قريباً أو صهراً لأحد الخصوم للدرجة الرابعة أو كان له أو لزوجته خصومة قائمة مع أحد الخصوم في الدعوى أو مع زوجته، ما لم تكن هذه الخصومة قد أقيمت من الخصم أو زوجته بعد تعيين الخبير بقصد رده. (ب) إذا كان وكيلاً لأحد الخصوم في أعماله الخاصة أو ولياً عليه أو وصياً أو قيمياً أو مظنوناً وراثته له بعد موته أو كانت له صلة قرابة أو مصاهرة للدرجة الرابعة بوصي أحد الخصوم أو بالقيم عليه أو بأحد أعضاء مجلس إدارة الشركة المختصة أو بأحد مديريها وكان لهذا العضو أو المدير مصلحة شخصية في الدعوى القائمة . (ج) إذا كان له أو لزوجته أو أصهاره على عمود النسب، أو لمن يكن هو وكيلاً عنه أو ولياً أو وصياً أو قيمياً أو وارثاً، مصلحة في الدعوى القائمة. (د) إذا كان يعمل عند أحد الخصوم أو كان قد إعتاد مؤاكلة أحدهم أو مساكنته أو كان قد تلقى منه هدية، أو كانت بينهما عدوة أو مودة يرجح معها عدم استطاعته أداء مأموريته بغير تحيز) وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤١) من قانون الإثبات المصري.

٢- فيما يتصل بإجراءات طلب رد الخبير:

نصت المادة رقم (٣٤٠) من التشريع القطري فيما يتصل بإجراءات طلب رد الخبير على: (يحصل طلب الرد بتكليف الخبير الحضور أمام المحكمة، وذلك في الثلاثة أيام التالية لتاريخ الحكم بتعيينه إذا كان هذا الحكم قد صدر بحضور طالب الرد، وإلا ففي الثلاثة أيام التالية لإعلان منطوق الحكم إليه). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٢) من قانون الإثبات المصري.

٣- فيما يتصل بسقوط أو عدم سقوط حق طلب رد الخبير:

نصت المادة رقم (٣٤١) من التشريع القطري فيما يتصل بضوابط سقوط أو عدم سقوط حق أحد الخصوم في طلب رد الخبير على: (لا يسقط الحق في طلب الرد إذا كانت أسبابه قد طرأت بعد الميعاد المبين في المادة السابقة، أو إذا قدم الخصم الدليل على أنه لم يعلم بها إلا بعد انقضائه). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٣) من قانون الإثبات المصري.

ونصت المادة رقم (٣٤٢) من التشريع القطري فيما يتصل بضوابط سقوط أو عدم سقوط الحق في طلب رد الخبير على: (لا يقبل من أحد الخصوم طلب رد الخبير المعين بناء على إختيارهم إلا إذا كان سبب الرد قد حدث بعد تعيينه). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٤) من قانون الإثبات المصري.

كما نصت المادة رقم (٣٤٣) من التشريع القطري فيما يتصل بجواز الطعن في الحكم الصادر بطلب رد الخبير على: (تقضي المحكمة التي عينت الخبير في طلب الرد. ولا يجوز الطعن في الحكم الصادر فيه بأي طريقة. وإذا رفض طلب الرد، حكم على طالبه بغرامة لا تزيد على خمسمائة ريال). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٥) من قانون الإثبات المصري.

رابعاً : ضوابط الأداء المهني لمأمورية الخبير (بطلان العمل- الدعوة للإجتماع- الجزاءات- محاضر الأعمال)

١- فيما يتصل ببطلان عمل الخبير:

نصت المادة رقم (٣٣٧) من التشريع القطري فيما يتصل ببطلان عمل الخبير على: (يجب على الخبير أن يحلف يمينا أمام المحكمة- وبغير ضرورة لحضور الخصوم - بأن يؤدي عمله بالصدق والأمانة وإلا كان العمل باطلاً). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٣٩) من قانون الإثبات المصري.

٢- فيما يتصل بكيفية دعوة الخصوم للإجتماع مع الخبير:

نصت المادة رقم (٣٤٤) من التشريع القطري فيما يتصل بتاريخ بدء مباشرة الخبير لمأموريته وسماع أقوال الخصوم وملاحظاتهم على أن: (على الخبير ان يحدد لبدء عمله تاريخاً لا يتجاوز الخمسة عشر يوماً التالية للتكليف المذكور في المادة (٣٣٦). وعليه أن يدعو الخصوم بكتب مسجلة ترسل قبل ذلك التاريخ بسبعة أيام على الأقل يخبرهم فيها بمكان أول إجتماع ويومه وساعته. وفي حالات الإستعجال، يجوز أن ينص في الحكم على مباشرة العمل في الثلاثة الأيام التالية لتاريخ التكليف المذكور على الأكثر. وعندئذ يدعى الخصوم بإشارة برقية ترسل قبل الإجتماع الأول بأربع وعشرين ساعة على الأقل. وفي حالات الإستعجال القصوى يجوز أن ينص في الحكم على مباشرة المأمورية فوراً ودعوة الخصوم بإشارة برقية للحضور في الحال. ويترتب على عدم دعوة الخصوم بطلان عمل الخبير). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٦) من قانون الإثبات المصري.

٣- فيما يتصل بالجزاءات المترتبة على عدم تنفيذ الخصوم لأي إجراء من إجراءات الخبرة:

نصت المادة رقم (٣٤٥) من التشريع القطري فيما يتصل بتخلف الخصوم عن الإجتماع مع الخبير على: (يجب على الخبير أن يباشر أعماله ولو في غيبة الخصوم متى كانوا قد دعوا على الوجه الصحيح). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٧) من قانون الإثبات المصري.

كما نصت المادة رقم (٣٤٦) من التشريع القطري فيما يتصل بالجزاء المترتبة على تخلف الخصوم عن الحضور أمام الخبير على: (يسمع الخبير أقوال الخصوم وملاحظاتهم، فإذا تخلف أحدهم عن الحضور أمامه أو عن تقديم مستند أو عن تنفيذ أي إجراء من إجراءات الخبرة في المواعيد المحددة بما يتعذر معه على الخبير مباشرة أعماله أو يؤدي إلتأخير في مباشرتها، جاز له أن يطلب إلتالمحكمة أن تحكم على الخصم بأحد الجزاءات المقررة في المادة (٦٧) من هذا القانون. ويسري على هذا الحكم الأحكام المبينة في المادة المذكورة. كما يسمع الخبير -بغير يمين- أقوال من يحضرهم الخصوم أو من يرى هو سماع أقوالهم إذا كان الحكم قد أذن له في ذلك. وإذا تخلف بغير عذر مقبول أحد ممن ذكروا في الفقرة السابقة عن الحضور رغم تكليفه بذلك، جاز للمحكمة بناء على طلب الخبير أن تحكم على المتخلف بغرامة لا تتجاوز الخمسمائة ريال. وللمحكمة إقتالته من الغرامة إذا حضر وأبدى عذراً مقبولاً). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٨) من قانون الإثبات المصري.

٤- فيما يتصل بمشتملات محضر أعمال الخبير:

نصت المادة رقم (٣٤٨) من التشريع القطري فيما يتصل بمشتملات محضر أعمال الخبير على: (يجب أن يشتمل محضر أعمال الخبير على بيان حضور الخصوم وأقوالهم وملاحظاتهم موقعة منهم، ما لم يكن لديهم مانع من ذلك فيذكر في المحضر، كما يجب أن يشتمل على بيان أعمال الخبير بالتفصيل، وأقوال الأشخاص الذين سمعهم من تلقاء نفسه أو بناءً على طلب الخصوم وتوقيعاتهم). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٤٩) من قانون الإثبات المصري.

خامسا : ضوابط إعداد تقرير الخبرة (محتويات التقرير - موعد التقرير - مناقشة التقرير - إعادة التقرير - إبداء الرأي بدون تقرير)

١- فيما يتصل بمحتويات تقرير الخبرة:

نصت المادة رقم (٣٤٩) من التشريع القطري فيما يتصل بمحتويات التقرير المقدم من الخبير على: (على الخبير أن يقدم تقريراً موقفاً منه بنتيجة أعماله ورأيه والأوجه التي أستند إليها بإيجاز ودقة. فإذا كان الخبراء ثلاثة، فلكل منهم أن يقدم تقريراً مستقلاً برأيه ما لم يتفقوا على أن يقدموا تقريراً واحداً يذكر فيه رأي كل منهم وأسبابه). وهذه المادة في التشريع القطري تقابل نص المادة رقم (١٥٠) من قانون الإثبات المصري.

كما نصت المادة رقم (٣٥٠) من التشريع القطري فيما يتصل بالجهة التي يودع بها الخبير تقريره على: (يودع الخبير تقريره ومحاضر أعماله قلم الكتاب، ويودع كذلك جميع الأوراق التي سلمت إليه. وعلى الخبير أن يخطر الخصوم بهذا الإيداع في الأربع والعشرين ساعة التالية لحصوله وذلك بكتاب مسجل). وهذا النص في التشريع القطري يقابل نص المادة رقم (١٥١) من قانون الإثبات المصري.

٢- فيما يتصل بالجزاءات المترتبة على عدم تقديم الخبير لتقريره في الموعد المحدد:

نصت المادة رقم (٣٥١) من التشريع القطري فيما يتصل بالجزاءات المترتبة على عدم تقديم الخبير لتقريره في الموعد المحدد على: (إذا لم يودع الخبير تقريره في الأجل المحدد في الحكم الصادر بتعيينه، وجب عليه أن يودع قلم الكتاب قبل إنقضاء ذلك الأجل مذكرة يبين فيها ما قام به من الأعمال والأسباب التي حالت دون إتمام مأموريته. وفي الجلسة المحددة

لنظر الدعوى، إذا وجدت المحكمة في مذكرة الخبير ما يبزر تأخيرها، منحته أجلاً لأنجاز مأموريته وإيداع تقريره. فإن لم يكن ثمة مبرر لتأخره، حكمت عليه المحكمة بغرامة لا تزيد على ألفي ريال، ومنحته أجلاً آخر لأنجاز مأموريته وإيداع تقريره، أو استبدلت به غيره، وألزمته برد ما يكون قد قبضه من الأمانة بقلم الكتاب وذلك بغير إخلال بالتعويضات أن كان لها وجه. ولا يقبل الطعن في الحكم الصادر بإبدال الخبير وألزمته برد ما قبضه من الأمانة. وإذا كان التأخير ناشئاً عن خطأ الخصم حكم عليه بغرامة لا تزيد على ألف ريال. ويجوز الحكم بسقوط حقه في التمسك بالحكم الصادر بتعيين الخبير. ويكون الحكم بالغرامة غير قابل للطعن بأي طريق من طرق الطعن. ويجوز للمحكمة أن تقبل الخبير أو الخصم منها إذا أبدى عذراً مقبولاً).

. وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٥٢) من قانون الإثبات المصري.

٣- فيما يتصل بمناقشة الخبير في تقريره:

نصت المادة رقم (٣٥٢) من التشريع القطري فيما يتصل بمناقشة التقرير المقدم من الخبير على: (للمحكمة أن تأمر بإستدعاء الخبير في جلسة تحدها لمناقشته في تقريره إذا رأت حاجة لذلك. وييدي الخبير رأيه مؤيداً بأسبابه. وتوجه إليه المحكمة من تلقاء نفسها أو بناءً على طلب الخصم ما تراه من الأسئلة مفيداً في الدعوى). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٥٣) من قانون الإثبات المصري.

٤- فيما يتصل بإعادة التقرير للخبير:

نصت المادة رقم (٣٥٣) من التشريع القطري فيما يتصل بإعادة التقرير للخبير على: (للمحكمة أن تعيد المأمورية للخبير ليتدارك ما تبينه له من وجوه الخطأ أو النقص في عمله أو بحثه. ولها أن تعهد بذلك للخبير آخر أو للثلاثة خبراء آخرين. ولهؤلاء أن يستعينوا بمعلومات الخبير السابق). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٥٤) من قانون الإثبات المصري.

٥- فيما يتصل بإبداء الرأي بدون تقديم تقرير:

نصت المادة رقم (٣٥٤) من التشريع القطري فيما يتصل بإمكانية إبداء الخبير لرأيه شفويماً بدون تقديم تقرير على: (للمحكمة أن تعين خبيراً لإبداء رأيه شفويماً بالجلسة بدون تقديم تقرير، ويثبت رأيه في المحضر). وهذا النص في التشريع القطري يقابل نص المادة رقم (١٥٥) من قانون الإثبات المصري.

سادساً : ضوابط حجية رأي الخبير بالنسبة للمحكمة

فيما يتصل بمدى حجية الرأي الفني للخبير كما تضمنه تقريره بالنسبة للمحكمة، نصت المادة رقم (٣٥٥) من التشريع

القطري على أن: (رأي الخبير

لا يقيد المحكمة، ولكنها تستأنس به. وإذا حكمت خلافاً لرأي الخبير وجب عليها بيان الأسباب التي أوجبت إهمال هذا الرأي

كله أو بعضه). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٥٦) من قانون الإثبات المصري.

ونظراً للأهمية البالغة لهذا النص في رسم حدود العلاقة بشكل قاطع بين رأي الخبير وحكم المحكمة، فقد تناول

الدكتور/ أبو الوفا التعليق على هذا النص وشرحه بنوع من التفصيل في مؤلفه (في التعليق على نصوص قانون الإثبات)،

وأوضح أن محكمة الموضوع أما أن:

١- تأخذ برأي الخبير برمته وبأسبابه.

- ٢- وأما ، أن تأخذ بالنتيجة التي إنتهي إليها مع بناء رأيها على أسباب أخرى.
- ٣- وأما، أن تأخذ ببعض ما تضمنه التقرير من آراء وتطرح الباقي.
- ٤- وأما، أن لا تأخذ به بجملة وتحكم برأي آخر يتعارض مع ما أثبتته الخبير في تقريره، بشرط أن تبين في هذه الحالة في حكمها الأسباب التي قادت إليها لذلك، أو الأسباب التي جعلتها تبني إعتقادها على أساس بخلاف الأساس الذي إنتهي إليه الخبير.
- ٥- وأما، أن تأمر من تلقاء نفسها أو بناءً على طلب الخصوم بإستدعاء الخبير لجلسة تحدها لمناقشته في تقريره.
- ٦- وأما، أن تعيد المأمورية إلىالخبير ليتدارك ما تبينه له المحكمة من وجوه النقص أو الخطأ في عمله.
- ٧- وأما، أن تبطل عمل الخبير لمخالفته للقانون.

سابعاً: ضوابط أتعاب الخبير (تحديد الأتعاب- زيادة الأتعاب- التظلم من الأتعاب- تخفيض الأتعاب)

١- فيما يتصل بتحديد أتعاب الخبير:

نصت المادة رقم (٣٥٦) من التشريع القطري فيما يتصل بتحديد أتعاب الخبير في مقابل أدائه لمهمته على:(تقدر أتعاب الخبير ومصرفاته بأمر على عريضة من قاضي المحكمة التي عينته بمجرد صدور الحكم في موضوع الدعوى. فإذا لم يصدر هذا الحكم في الثلاثة الأشهر التالية لإيداع التقرير لأسباب لا دخل للخبير فيها، قدرت أتعابه ومصرفاته بغير إنتظار الحكم في موضوع الدعوى). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٥٧) من قانون الإثبات المصري.

٢- فيما يتصل بزيادة أتعاب الخبير:

نصت المادة رقم (٣٥٧) من التشريع القطري فيما يتصل بزيادة أتعاب الخبير على:(يستوفي الخبير ما قدر له من الأمانة. ويكون أمر التقدير فيما زاد عليها واجب التنفيذ على من طلب تعيينه من الخصوم، وكذلك على الخصم الذي قضى بإلزامه بالمصروفات). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٥٨) من قانون الإثبات المصري.

٣- فيما يتصل بالتظلم من أتعاب الخبير:

نصت المادة رقم (٣٥٨) من التشريع القطري فيما يتصل بالتظلم من الأتعاب المقدرة للخبير على:(للخبير ولكل خصم في الدعوى أن يتظلم من أمر التقدير وذلك خلال الثمانية الأيام التالية لإعلانه). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٥٩) من قانون الإثبات المصري.

ونصت المادة رقم (٣٥٩) من التشريع القطري فيما يتصل بقبول التظلم على:(لا يقبل التظلم من الخصم الذي يجوز تنفيذ أمر التقدير عليه إلا إذا أودع الباقي من المبلغ المقدر خزانة المحكمة مع تخصيصه لأداء ما يستحقه الخبير). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٦٠) من قانون الإثبات المصري.

كما نصت المادة رقم (٣٦٠) من التشريع القطري فيما يتصل بالنظر في التظلم على:(يحصل التظلم بتقرير في قلم الكتاب، ويترتب على رفعه وقف تنفيذ أمر التقدير.وينظر التظلم بعد تكليف الخبير والخصوم الحضور بناءً على طلب قلم الكتاب بميعاد ثلاثة أيام. على أنه إذا كان قد حكم نهائياً في شأن الإلزام بمصروفات الدعوى، فلا يختصم في التظلم من لم

يطلب تعيين الخبير ولم يحكم عليه بالمصروفات). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٦١) من قانون الإثبات المصري.

٤- فيما يتصل بتخفيض أتعاب الخبير:

نصت المادة رقم (٣٦١) من التشريع القطري فيما يتصل بتخفيض أتعاب الخبير على: (إذا حكم في التظلم بتخفيض ما قدر للخبير، جاز للخصم أن يحتج بهذا الحكم على خصمه الذي يكون قد أدى للخبير ما يستحقه على أساس أمر التقدير، دون إخلال بحق هذا الخصم في الرجوع على الخبير). وهذا النص في التشريع القطري يقابله نص المادة رقم (١٦٢) من قانون الإثبات المصري.

المبحث الثالث

مجموعة ضوابط ومعايير مقترحة لزيادة فاعلية أعمال الخبرة بشكل عام - والخبرة المحاسبية بشكل خاص

على الرغم من كل الجهد السابق الملحوظ للمشرع في إعداد الضوابط والمعايير اللازمة لتنظيم أعمال الخبرة كما جسدتها الأحكام والنصوص السابقة، إلا أن الباحث يرى أن هناك عدد من المجالات الهامة والحساسة التي لم تنظمها تلك النصوص السابقة ولم تضع لها الضوابط والمعايير المناسبة بالشكل الذي يجعل من تلك الخبرة عوناً حقيقياً للقضاء في مهمته النبيلة، وبما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من تلك الخبرة ببسر وسهولة في حسم النزاعات المدنية والتجارية بشكل عادل وسريع.

بل أكثر من ذلك، فإن قناعة الباحث الشخصية البحتة في ضوء خبراته الميدانية والأكاديمية أن عدم أخذ تلك المعايير والضوابط المقترحة - وكما سيرد ذكره - في الاعتبار من الممكن أن يولد أضراراً كلاهما مر وغير مطلوب. الأمر الأول، من الممكن أن يجعل من تلك الخبرة عبئاً على رجال القضاء بدلاً من أن تكون عوناً لهم. الأمر الثاني، وهو الأخطر والأهم، من الممكن أن يؤثر عدم وجود مثل هذه الضوابط في سير العدالة سلباً، ويزج بها - لا قدر الله - في الإتجاه الخاطئ المعاكس إنحرافاً عن صواب الحق وجوهر الحقيقة. تلك المجالات المقترحة تشمل - في تقدير الباحث - معايير وضوابط خاصة بما يلي:

أولاً: ضوابط ومعايير خاصة باختيار الخبراء للمهام.

ثانياً: ضوابط ومعايير خاصة بتكليف الخبراء بالمهام.

ثالثاً: ضوابط ومعايير خاصة بإعداد تقارير الخبراء.

رابعاً: ضوابط ومعايير خاصة بتحديد أتعاب الخبراء.

خامساً: ضوابط ومعايير خاصة بتسهيل مهام الخبراء.

وفيما يلي نتناول كل من هذه الضوابط والمعايير على حده.

أولاً: ضوابط ومعايير خاصة باختيار الخبراء للمهام:

تنص المادة رقم (٣٣٤) فيما يتصل باختيار الخبراء على: (إذا أتفق الخصوم على إختيار خبير أو ثلاثة خبراء أقرت المحكمة إتفاقهم. وفيما عدا هذه الحالة تختار المحكمة الخبراء الذين ترى إسناد المهمة إليهم...). أخذاً في الاعتبار أن هذه المادة

السابقة هي المادة الوحيدة بالتشريع التي تناولت موضوع إختيار الخبراء، فإن العين المنصفة يمكن لها بسهولة أن تستقرأ القصور الواضح في هذا المجال الحساس.

فنص المادة لم يتضمن لا من قريب أو من بعيد أية إشارة إلى الخبرات أو القدرات اللازم توافرها في هؤلاء الخبراء، ولم يشير ولو حتى إلى الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العملية اللازم توافرها فيمن يندب للعمل كخبير. أخذاً في الاعتبار أن الحكمة من نـدب الخبراء هي أصلاً تقديم رأي فني في أمور لا يملك القاضي بحكم خبراته العامة والخاصة التصدي لها، فإن مؤدى ذلك أن إختيار هذا الخبير يلزم أن يخضع لمعايير متناهية في الدقة وغاية في الموضوعية تضمن سلامة وموضوعية وحرافية وحيادية رأيه الفني المقدم وصولاً لوجه الحق في النزاع القائم.

وفي تقديري، إن إختيار خبير دون وجود مثل هذه المعايير والضوابط اللازمة لضمان قدرته على إبداء الرأي الفني المحايد السليم من الممكن كما سبق القول أن يؤدي إلى إثنين، أو حتى إلى الأمرين معا - وهما: (١) إما أن يصبح تقريره المقدم بمثابة عبء إضافي على قاضي الموضوع بدلاً من أن يكون عوناً له، (٢) وإما أن يؤدي تقريره - وهذا أقل الأضرار- إلى إحداث نوع من التشويش على فكر القاضي وضميره بكل ما يحمله ذلك التشويش في طياته من إحتتمالات الأضرار عن كيد الحقيقة وجوهرها.

وفي ضوء ممارستي العملية كخبير منتدب لسنوات متواصلة في ساحات القضاء في العديد من المنازعات المدنية والتجارية، فقد لمست أن بعضاً من الخبراء الذين يتم ندبهم في بعض النزاعات هم بحكم مؤهلاتهم العلمية (تأهيلهم العلمي) وخبراتهم العملية (تأهيلهم العملي) دون المستوى المطلوب. فبعض من هؤلاء الخبراء -وتحديداً في مجال الخبراء المحاسبين- من حيث تأهيله العلمي لا يحمل في مجال تخصصه سوى الدرجة الجامعية الأولى (درجة البكالوريوس) دون ما مساندة فعلية من خبرات عملية طويلة في المجال المحاسبي (تأهيل عملي) لتغطية وإستكمال ذلك النقص الواضح في التأهيل العلمي. بل أكثر من ذلك، فإن بعض من الخبراء المنتدبين وعلى الرغم من افتقارهم لمستويات التأهيل العملي المطلوب، فإن حتى الدرجة الجامعية الأولى للبعض منهم - وهنا ممكن الخلل والخطورة- هي درجة علمية في غير مجال التخصص. فلا جدال في أن أي خبير محاسبي لابد حتما وبالضرورة أن يكون تخصصه على المستوى الجامعي في مجال علوم المحاسبة (شعبة محاسبة)، وليس في أي مجال تخصص آخر مثل إدارة الأعمال أو الإدارة العامة أو الإقتصاد أو المالية العامة... الخ. ومن الأهمية هنا التأكيد على أن التأهيل العلمي وحتى بإفتراض توافره بالمستوى المطلوب ليس هو-لا يجب أن يكون هو- المحك والفيصل في عملية إختيار الخبراء وقيد أسمائهم في السجل كخبراء محاسبين معتمدين. إذ إن هذا التأهيل العلمي لا يكفي في واقع الأمر وحده ومنفرداً لتأهيل الشخص للعمل كخبير والتصدي لمهمة إبداء الرأي الفني المحايد لقاضي الموضوع، نظراً لما يمكن أن يترتب على هذا الرأي من نتائج ذات إنعكاسات مباشرة سلبية على حقوق ومصالح البشر إذا ما انحرف هذا الرأي لأي سبب من الأسباب عن كيد الحقيقة وجادة الصواب.

فالفكرة الأساسية التي يود الباحث التأكيد عليها هنا هي: إن إختيار الخبير لابد أن يتم وفقاً لمعايير وضوابط متناهية في الدقة والموضوعية تعنى بضمان توافر حد أدنى من المؤهلات العلمية في الخبير (إشترطات للتأهيل العلمي) وحد أدنى من الخبرات العملية في الخبير (إشترطات للتأهيل العملي). تلك الإشترطات

و بكل أسف- لم يتضمنها التشريع الحالي ولم يشر إليها ضمناً أو صراحةً، و خلت منه تماماً نص المادة الوحيدة رقم (٣٣٤) الخاصة بعملية إختيار الخبراء.

ويقترح الباحث في هذا الخصوص مجموعة من الضوابط خاصة **بالحد الأدنى** من اشتراطات التأهيل العلمي والتأهيل العملي الواجب توافرها فيمن يمكن الإختيار من بينهم للعمل كخبراء محاسبين بساحات المحاكم-وذلك على النحو التالي:يشترط كحد أدنى في الأفراد الذين يمكن إختيارهم للعمل كخبراء محاسبين توافر نوعين من التأهيل هما:

أولاً : إشتراطات التأهيل العلمي:

يشترط في من يقيد إسمه في سجل الخبراء المحاسبين بساحات القضاء أن يكون حاصلاً على مؤهل علمي عال في علوم التجارة والإدارة من إحدى الجامعات أو المعاهد العليا الدراسية أو ما يعادلها المعترف بها، وأن يكون تخصصه تحديداً شعبة محاسبة دون الشعب أو التخصصات الأخرى.

ثانياً : إشتراطات التأهيل العملي:

يشترط في من يقيد في سجل الخبراء المحاسبين بساحات القضاء ان يكون قد أكتسب خبرة عملية **لمدة عشرة سنوات على الأقل** بعد حصوله على الدرجة الجامعية الأولى في أحد الأعمال التالية:

- عمل كعضو هيئة تدريس بقسم المحاسبة (أستاذ مساعد- أستاذ مشارك- أستاذ) بإحدى الجامعات أو المعاهد العليا المعترف بها أو ما يعادلها.
- أو عمل كمراجع حسابات في مكتب من مكاتب المراجعة الخارجية على الحسابات المرخص لها بمزاولة المهنة .
- أو عمل كمراجع حسابات لدى إحدى الشركات أو المؤسسات أو الهيئات العامة أو الوزارات أو الإدارات الحكومية .
- ويعفي من شرط الخبرة العملية السابقة الأفراد الحاصلين على الدرجة العلمية في مجال المحاسبة وهي:

Certified Public Accountant (CPA)

ثانيا : ضوابط ومعايير خاصة بتكليف الخبراء بالمهام :

يتصل بالضوابط السابق اقتراحها بشأن اشتراطات التأهيل العلمي والعملي اللازم توافرها بالخبراء المحاسبين نقطة أخرى على جانب عظيم من الأهمية نظراً لصلتيهما المباشرة وتأثيرهما للموس على عملية إختيار الخبراء وتكليفهم بأداء مهام محددة. وفقاً لنص المادة (٣٣٤) فإنه في حالة عدم إتفاق الخصوم على إختيار خبير معين، فإن المحكمة هي التي تختار الخبير الذي ترى إسناد المهمة إليه.

ومؤدى ذلك أن النص السابق- بكل أسف - لم يتضمن أي معايير أو ضوابط يمكن أن تسترشد أو تستهدي بها عدالة المحكمة عند إختيارها للخبير الذي ترى إسناد المهمة إليه. ويصبح الأمر في هذه الحالة متروك لتقدير كل قاضي في ضوء خبراته السابقة المكتسبة من التعامل مع الخبراء، أو تقديره الشخصي لأهمية الدعوى محل النزاع.

وبالقطع، فلا أعتراض على أن يترك أمر إختيار الخبير لتقدير القاضي ورؤيته. فحرية المحكمة المطلقة وحققها التام في إختيار الخبير الذي ترى إسناد المهمة إليه هو أمر لا يمكن التدخل فيه، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون محل جدل أو نقاش. إلا أنه من ناحية أخرى، فإن وجود مجموعة من الضوابط والمعايير يتم هذا الإختيار على هداها هو وبلاشك أمر من الممكن أن يساعد ويسهل لقاضي الموضوع عملية الإختيار ويسهم في سلامته، ويضمن للمحكمة في نهاية الأمر تحقيق غايتها في إختيار الخبير المناسب القادر على إبداء الرأي الفني لموضوع النزاع.

بنوع من الإختصار، إن الإختيار السليم لخبير الدعوى يلزم أن يأخذ في الإعتبار متغيرين. المتغير الأول هو ضمان حق المحكمة المطلق في إختيار الخبير الذي تعتقد عدالتها أنه الخبير المناسب لإبداء الرأي الفني في النزاع المعروف عليها. المتغير الثاني هو ضرورة وجود مجموعة من الضوابط تعمل كإطار عام لعملية الإختيار بهدف مساعدة المحكمة وتسهيل مهمتها في عمل هذا الإختيار بشكل دقيق له سند الموضوعي وأساسه العلمي السليم.

وعلى سبيل المثال، فلا شك أنه من غير المقبول إختيار خبير محاسبي حديث التخرج لا يحمل سوى الدرجة الجامعية الأولى وتكليفه بإبداء الرأي الفني في نزاع قائم بملايين الريالات بين بنك وأحد عملائه. فلا شك أن مثل هذا الإختيار هو إختيار غير موفق يفقد للموضوعية المطلوبة، نظراً لعدم توافق قدرات وإمكانيات مثل هذا الخبير المنتدب مع أهمية الدعوى محل النزاع.

وبالمثل، فإنه من غير المقبول أيضاً إختيار خبير محاسبي يحمل أعلى الدرجات العلمية في المجال المحاسبي وله خبراته العملية الطويلة الواسعة وتكليفه بإبداء الرأي الفني في نزاع قائم بين بعض الأفراد حول مبلغ تافه ضئيل جداً. فلا شك أن مثل هذا الإختيار هو أيضاً إختيار غير موفق ويمثل إهدار للموارد البشرية المتاحة من الخبراء، نظراً لعدم توافق - وعلى العكس من الحالة السابقة- أهمية الدعوى محل النزاع هنا مع قدرات وإمكانيات الخبير المنتدب-وليس العكس.

ومن ثم فإن الفكرة الأساسية للباحث هي أنه إذا ما أمكن الوصول إلى البناء نموذج مبسط لإختيار الخبراء يضمن للمحكمة أن تأخذ بهذين المتغيرين معاً في الإعتبار، فإن ذلك ولا جدال هو أمر له في النهاية إنعكاساته المباشرة على قرار المحكمة النهائي بشأن حسم النزاع محل هذا الإختيار بسرعة وعدالة.

تأسيساً عليه، فإن الباحث يعتقد أن الفكرة السابقة لنموذج إختيار الخبراء من الممكن تحقيقها إذا ما أمكن الربط بين عاملين (أو متغيرين) في نفس الوقت- هما: العامل الأول، أهمية الدعوى محل النزاع. العامل الثاني، قدرات وخبرات الخبير المنتدب لإبداء الرأي الفني في هذا النزاع.

لتحقيق ما تقدم، فإنه من الأهمية هنا التأكيد على أن إشتراطات التأهيل العلمي والعملية السابق اقتراحهما وأن كانت تمثل الحد الأدنى اللازم توافره في كل من يقيد بسجل الخبراء بالمحاكم العدلية، إلا أنه من الضروري إعادة تصنيف هؤلاء الخبراء المستوفين لشروط القيد إلى ثلاثة فئات متدرجة، بحيث تمثل الفئة (أ) أعلى فئة بإعتبارها فئة الخبراء المحاسبيين المتميزين، وتمثل الفئة (ج) فئة الخبراء المحاسبيين الذين يتوافر فيهم فقط الحدود الدنيا لإشتراطات التأهيل العلمي والعملية. وبشرط أن يتم ذلك التصنيف في ضوء المتغيرين السابقين بيانها وذلك على النحو التالي:

المتغير الأول: (أهمية الدعوى محل النزاع):

يمكن في هذا الصدد استخدام قيمة الدعوى محل النزاع- وعادة ما تكون هذه القيمة محددة في صحيفة إفتتاح الدعوى- كمعيار لتصنيف الدعوى محل النزاع. فحقيقة الأمر أن قيمة الدعوى وأن كانت ليست هي المعيار الوحيد للحكم على مدى

أهميتها، إلا أنه لا يمكن إنكار أن قيمة الدعوى هي أيضاً مؤشر موضوعي مقبول يعكس مدى أهميتها. فنزاع حول بضعة آلاف من الريالات ليس له نفس أهمية نزاع حول ملايين متعددة من الريالات. فقيمة أي دعوى هي في النهاية أحد أهم الإعتبارات أو العوامل المؤثرة في الحكم على أهميتها.

بناءً عليه، فإنه يمكن تقسيم الدعاوى إلى ثلاثة فئات، تمهيداً لتوزيعها على فئات الخبراء الثلاثة. ويمكن بشكل مبدئي- قابل للتعديل- تقسيم الدعاوى إلى:

- دعاوى تقل قيمتها عن (٢٠٠) ألف ريال- وهذه تمثل دعاوى الفئة الثالثة ويعهد بها للخبراء الفئة (ج).
- دعاوى تتراوح قيمتها بين أكثر من (٢٠٠) ألف ريال إلى أقل من (٥) مليون ريال- وهذه تمثل دعاوى الفئة الثانية ويعهد بها للخبراء الفئة (ب).
- دعاوى تبدأ قيمتها من (٥) مليون ريال فما أكثر- وهذه تمثل دعاوى الفئة الأولى ويعهد بها للخبراء الفئة (أ).

المتغير الثاني: (قدرات وخبرات الخبير المنتدب في النزاع):

ووفقاً لهذا المتغير، يتم تقسيم الخبراء المستوفين لشروط التأهيل العلمي والعملية والمسموح بقيدهم في جدول الخبراء بشكل مبدئي- قابل للتعديل- إلى ثلاثة فئات، وذلك على النحو التالي:

- الفئة (ج): وتشمل الخبراء المستوفين للحد الأدنى من شروط التأهيل العلمي والعملية المنصوص عليها.
- الفئة (ب): وتشمل الخبراء الحاصلين على مؤهل أعلى من الدرجة الجامعية الأولى بالإضافة إلى الخبرة عملية لا تقل عن خمسة عشر عاماً.
- الفئة (أ): وتشمل الخبراء الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الـ (CPA) في المحاسبة بالإضافة إلى الخبرة عملية لا تقل عن عشرين عام.

ويفرض أن المقترحات السابقة مقبولة من حيث المبدأ، فإنه يمكن في هذه الحالة بناء نموذج قاعدة إختيار الخبراء على النحو التالي:

نموذج مقترح كقاعدة لإختيار الخبراء المحاسبين

فئة الخبير المحاسبي	اشتراطات التأهيل العلمي	اشتراطات التأهيل العملي	فئة الدعوى بحسب قيمتها
خبير محاسبي فئة (أ)	درجة الدكتوراه في المحاسبة أو درجة (CPA)	عشرين عام على الأقل خبرة عملية	خمسة ملايين فأكثر- دعوى فئة (أ)
خبير محاسبي فئة (ب)	درجة علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى	خمسة عشر عام على الأقل خبرة عملية	أكثر من (٢٠٠) ألف ريال إلى أقل من (٥) ملايين ريال دعوى فئة (ب)
خبير محاسبي فئة (ج)	الدرجة الجامعية الأولى في المحاسبة	عشرة سنوات على الأقل خبرة عملية	(٢٠٠) ألف ريال فأقل- دعوى فئة (ج)

إجراءات تطبيق النموذج ومزاياه وحدوده:

وفي حالة إقرار هذا النموذج، يفرض موضوعية فكرته وسلامته أساسه الفلسفي الأكاديمي وقابليته للتطبيق، فإنه يلزم

في هذه الحالة إتخاذ الخطوات التالية:

- ١- بداية، فإنه يلزم على وجه السرعة القيام بعملية تنقيح لجدأول الخبراء المحاسبين المقيدن حالياً، وإستبعاد الأفراد الذفن لا تتوافر لدهم الحدود الدنيا من إشتراطات التأهفل العلمي والعملف السابق اقترحاهما.
- ٢- الففام بعملفة تسكفن للخبراء الحالفن وفقاً لفئات هذا النموذج فف ضوء المؤهلات والخبرات الحالية لكل منهم.
- ٣- مراعاة أن فتم تباعاً عمل تعديل مسفر لفئات هؤلاء الخبراء وترفعهم من الفئة الأدنى إلفافئة الأعلى لها فف ضوء سنوات خبرة التي أمضاها كل منهم مقفداً بسجل الخبراء المحاسبفن المعتمدفن.
- ٤- تأسيساً عليه، فإن الخبرف فئة (ج) فنفقل إلفخبرف فئة (ب) بعد مضي خمسة سنوات على قفده بالفئة (ج) . والخبرف فئة (ب) فنفقل إلفخبرف فئة (أ) بعد مضي خمسة سنوات على قفده بالفئة (ب).

هذا وفلاظ أن أفرودج قاعدة الإختفار السابق المقترح من الممكن أن فحقق للمحكمة **العفد من المزايا**- التي لعل من أهمها ما فلفف:

- لا فصادر حق المحكمة أو حرفلها فف إختفار الخبرف الذف ترى إسناد المأمورفة إلفه من داخل كل فئة من الفئات الثلاثة.
- فسهل للمحكمة مهمة الإختفار، وفضمف لها إختفار موضوعف مناسب لفخبرف تتناسب قدراته وخبراته مع أهمية الدعوى محل النزاع.
- فجنب المحكمة إختفار خبرف لا فمفلك الخبرات والقدرات اللازمة لأداء المأمورفة المكلف بها بدرجة الكفاءة المطلوبة وبالفالف الفاء القاضف لإفاعة المأمورفة لفخبرف لإسفكمال أوجه النقص فف عمله لأن قدراته لم تسمح له بأداء المأمورفة بمستوفات الأداء المهنف المقبولة.
- فسهل للمحكمة مهمة فقدر أفعاب الخبرف المنفدب بشكل موضوعف فقفق، وكما سفرد ذكره عند فأول ضوابط فقدر أفعاب الخبرف.
- فضمن عدم إهدار الموارد البشرية المتاحة للمحكمة من الخبراء واستفثارها الاستفثار الأمثل، وعدم إعفذار بعض الخبراء من ذوف القدرات والخبرات العالفة عن بعض القضافا البسلفة التي لا تتناسب مع إمكانياتهم. وأخفراً، فلعله من الأهمية هنا الإشارة إلفأمرفن هما:

الأمر الأول: من ضمن مزايا هذا النموذج أنه فففح للمحكمة قدر كبفر من المرونة فف عملفة الإختفار، ففث فحق لها إختفار الخبراء من أعلى إلفأسفل النموذج. بمعنى أنه فمكن للمحكمة- إن رغبت - أن فختار خبرف فئة (أ) وتسند إلفه مهمة إفداء الرأف الفنف فف دعوى من الفئة (ب)، إذا ما كان فقدر عدالة المحكمة أن ظروف الدعوى وملاساتها تستلزم إفتداب مثل هذا الخبرف .

الأمر الفأف: وهو ما فمكن إعتباره أحد حدود هذا النموذج، إنه لا فمكن للمحكمة فف حالة اسففكار هذا النموذج للإختفار من أسفل إلفأعلى، بمعنى إنه من ففر المرغوب- أو فف من ففر المسموح به- إختفار خبرف فئة (ج) لإفداء الرأف الفنف فف دعوى من الفئة (ب) أو من الفئة (أ)، لأن الإختفار فف مثل هذه الحالة فففر إلفأن هذا الخبرف لا فمفلك القدرات والخبرات التي فمكنه من إفداء رأف فف فمكن لعدالة المحكمة أن فركز علفه.

ثالثاً : ضوابط ومعايير خاصة بأعداد تقارير الخبراء:

تقرير الخبير المقدم لعدالة المحكمة هو الحلقة الأخيرة في عمل الخبير وخلاصة أداء الخبير لمأموريته المكلف بها. ومن ثم فإن تقرير الخبير هو مستند على جانب عظيم من الأهمية بإعتباره الترجمة الموضوعية الدقيقة لكيفية أدائه للمأمورية المكلف بها، وما أنتهي إليه من رأي فني محايد في موضوع النزاع.

ولا شك في أن محتوى التقرير، وكيفية تنظيمه وترتيبه، وأسلوب عرضه لحقائق ووقائع النزاع، وما تضمنه التقرير من نتائج، وأسانيد تلك النتائج وركائزها، ورأي الخبير الفني المحايد القاطع في موضوع النزاع... الخ، كلها بالقطع أمور لا بد وأن تحظى بالقدر اللازم من العناية والإهتمام حتى يكون هذا التقرير في النهاية عوناً للقاضي وليس عبئاً عليه.

وعلى الرغم من ذلك، فإن المادة رقم (٣٤٩) الخاصة بمحتويات التقرير تنص على: (على الخبير أن يقدم تقريراً موقعاً منه بنتيجة أعماله ورأيه والأوجه التي أستند إليها بإيجاز ودقة...). أخذاً في الإعتبار أن هذه المادة السابقة هي المادة الوحيدة بالتشريع التي تناولت محتوى التقرير، فإن العين المنصفة يمكن لها بسهولة أن تستقرأ القصور الواضح في هذا المجال.

فالمادة السابقة غاية الأمر قد حددت- ليس كحد أدنى وإنما على سبيل الحصر- إن التقرير المقدم من الخبير يجب أن يتضمن أمرين فقط هما: (١) أن يكون موقعاً، (٢) أن يتضمن رأي الخبير والأوجه التي أستند إليها بإيجاز ودقة. وفي تقديري، أن تقرير الخبير يلزم عند إعداده التأكد من توافر الشروط التالية:

١. أن يكون التقرير في شكل وثيقة مكتوبة ، وأن يستخدم الخبير في صياغته عبارات واضحة المعاني وكلمات قاطعة المدلول، وأن يبتعد عن العبارات التي تحتمل أكثر من معنى وتلك التي يمكن أن تخضع للإجتهد في تفسير المقصود بها.

٢. أن يحمل التقرير توقيع الخبير وفنته ورقم قيده في سجل الخبراء.

٣. أن يكون التقرير مؤرخاً وموضحاً به الفترة الزمنية التي أستغرقها إعداده، إعتباراً من تاريخ صدور الحكم التمهيدي بنذب الخبير وتكليفه بأداء المأمورية وحتى تاريخ تقديم التقرير.

٤. أن يركز الخبير في تقريره على الأمور الفنية فقط، وأن يبتعد تماماً عن التعرض للأمور القانونية بإعتبارها إختصاص أصيل لعدالة المحكمة، فيما عدا الإشارة إلى النصوص والأحكام القانونية ذات الصلة بعمل الخبير ونتائجه.

٥. أن يوضح الإطار القانوني لعمله المحاسبي بأن يذكر في تقريره- على سبيل الحصر- النصوص والمواد القانونية التي إرتكز عليها في أداء عمله المحاسبي.

٦. أن يكون التقرير مطبوعاً وليس مكتوباً بخط اليد، وأن يكون متن التقرير مرقماً وكذا مرفقاته، وأن يكون خالياً من الأخطاء المطبعية والهجائية، وأن يكون عرضه متسلسلاً بشكل متناغم.

٧. أن يكون الخبير متفهماً عند إعداده للتقرير أن عدالة المحكمة هي الخبير الأعلى في موضوع النزاع المعروف، وأن رأيه الوارد بتقريره هو في النهاية مجرد رأي استشاري تستأنس به عدالة المحكمة.

٨. أن يكون الخبير في كافة مراحل إعداد تقريره مدركاً لأبعاد ومعاني جلاله القسم الذي أقسمه في بداية تكليفه بالمأمورية.

٩. أن يكون الخبير في تقريره صادقاً وأميناً عند عرضه لمختلف حجج وأسانيد كل طرف من أطراف النزاع، وأن يكون موضوعياً بينياً رايه الفنى على ما تيقن منه فقط من حقائق مويده بمستندات ثبوتية، بغض النظر عن إحساسه الشخصي ومشاعره الخاصة.

١٠. أن يكون التقرير مختصراً بقدر الإمكان، وأن يركز فقط على الحقائق والوقائع ذات الصلة بموضوع النزاع والتأثير على نتائجه، وأن يتجنب الدخول في سرد تفاصيل لا لزوم لها ولا تأثير لها على موضوع النزاع أو نتائجه.

وهنا قد يرى البعض- بطريق الخطأ- إن تحقيق كل ما تقدم يستلزم عمل أنموذج لتقرير موحد يلتزم جميع الخبراء بإستخدامه. وحقيقة الأمر أن هذا الإتجاه في التفكير هو إتجاه غير عملي وقاصر، لأن لكل نزاع ملابساته وظروفه الخاصة، ولكل خبير أسلوبه وشخصيته المختلفة. ومن ثم فإن فكرة التقرير الموحد هي في تقديري فكرة غير عملية أو مقبولة.

إن إشكالية الوصول للمرحلة إعداد تقرير نموذجي تتبلور باختصار- في إنهاء محاولة التوفيق بين متغيرين هما طبيعتهم متعارضان. فإعداد نموذج لتقرير موحد يستخدم في كل النزاعات يتعارض مع الإختلافات الخاصة بكل نزاع من حيث طبيعته وملابساته وما يولده ذلك من ضرورة إعداد تقارير مختلفة تتوافق مع طبيعة كل نزاع على حده. وفي ذات الوقت، فإن ترك الباب مفتوحاً لكل خبير لكي يعد تقريره على هواه ووفقاً لرؤيته وقدراته وخبراته من الممكن أن يولد في النهاية تقارير غير مستكملة لدعائمها الأساسية، تصبح عبئاً على القاضي بدلاً من أن تكون عوناً له.

للتوفيق بين هذين المتغيرين المتعارضين فإن الأمر- في تقديري- أن يكون هناك إطار عام موحد ملزم لجميع الخبراء، يشتمل هذا الإطار على مجموعة من العناصر الأساسية لمكونات أي تقرير خبرة، وتعتبر هذه العناصر الأساسية هي بمثابة حد أدنى وأساسي يلزم أن يشتمل عليها كل تقرير ، ولا يقبل أي تقرير خبره ما لم يكن متضمناً لتلك العناصر الأساسية.

ومن الأهمية بمكان الإشارة هنا إلى أن الإلتزام بذلك الإطار العام الموحد لا يمنع أن من حق كل خبير ان يضيف فقط- إن تلك العناصر الأساسية ما يراه ملائماً ومناسباً لإبداء رايه الفني المحايد، في ضوء ظروف وطبيعة كل نزاع، وفي ضوء أسلوب وطريقة عمل الخبير وقدراته وإمكانياته الشخصية.

وفي تقديري، أن الإطار العام لتقرير الخبير يلزم أن يتضمن العناصر العشرة التالية كحد أدنى:

- أطراف النزاع.
- الشركة (أو الواقعة) محل النزاع.
- تاريخ بدء وأنتهاء المأمورية.
- وقائع وملابسات النزاع.
- نطاق وأبعاد التكليف بالمأمورية.
- الإجتماعات بأطراف النزاع.
- التحليل وتحقيق وقائع النزاع.
- نتائج التحليل والتحقيق.
- الرأي الفني للخبير.
- المرفقات.

ووفقاً لما سبق الإشارة إليه، فإن ذلك الإطار العام لا يمنع أن من حق الخبير أن يضيف إبتلك العناصر الأساسية ما يراه ملائماً ومناسباً لإبداء رأيه الفني المحايد في ضوء ظروف وطبيعة كل نزاع. وعلى سبيل المثال، فقد أشتمل التقرير المقدم من الباحث نفسه تنفيذاً للتكليف الصادر له من عدالة المحكمة المدنية الكبرى لتصفية إحدى الشركات على العناصر التالية:

- أطراف النزاع.
- الشركة محل التصفية.
- تاريخ بدء وأنتهاء المأمورية.
- وقائع النزاع.
- نطاق وأبعاد التكليف بالمأمورية.
- الإجتماعات بأطراف النزاع.
- الإطار القانوني لأعمال التصفية.
- البيانات الأساسية ذات الصلة بعملية التصفية.
- الإجراءات القانونية للتصفية.
- تحقيق عناصر نتائج الأعمال.
- تحقيق عناصر المركز المالي.
- النتائج المالية للتصفية.
- تحديد حقوق ولبتزامات الأطراف ذات الصلة.
- الرأي الفني للخبير.
- المرفقات.

رابعاً: ضوابط ومعايير خاصة بتحديد أتعاب الخبراء:

أتعاب الخبير المنتدب هي حقاً من البديهيات والمسلمات التي لا تحتاج على الإطلاق لتقديم أي أسانيد أو براهين للتدليل على أهميتها وأنعكاساتها على كيفية أداء الخبير للمأمورية الموكولة إليه بالصدق والأمانة التي أقسم عليها. فعدم تناسب أتعاب الخبير مع حجم المأمورية المكلف بها قد يولد أحد أمرين-كلاهما مر. الأمر الأول والأخطر، أن يميل أحد الخبراء من ضعاف النفوس والنشئة والتربية غير السوية وبدون وجه حق لأحد أطراف النزاع نظير مقابل نقدي أو عيني أو خدمي، مبرراً ذلك من جانبه بأن ما حصل عليه من مقابل هو باقي أتعابه التي لم تقرها له عدالة المحكمة !! الأمر الثاني، هو قيام الخبير بأداء المأمورية المكلف بها كيفما اتفق ودون أن يبذل العناية المهنية المطلوبة للوصول إلى الوجه الحق، مبرراً ذلك من جانبه بأن هذا هو الجهد المناسب لما قررت له عدالة المحكمة من أتعاب !!

وفي ذات الوقت، فإنه بالرجوع إلى النصوص التشريعية نجد أن المادة رقم (٣٣٣) قد نصت على أن المحكمة يجب أن تذكر في منطوق حكمها: (...الأمانة التي يجب إيداعها خزانة المحكمة لحساب مصروفات الخبير وأتعابه...). وكذا نصت المادة

رقم (٣٥٦) على أن: (تقدر أتعاب الخبير ومصرفاته بأمر على عريضة من قاضي المحكمة التي عينته بمجرد صدور الحكم في موضوع الدعوى...). أي أن كل ما يستفاد من تلك النصوص السابقة هو أمر واحد فقط وهو أن تقدير أتعاب الخبير هو أمر تختص به عدالة المحكمة. فالمواد السابقة لم تشتمل على أية ضوابط أو معايير يمكن لقاضي الموضوع على هداها أن يحدد الأتعاب المناسبة للخبير المنتدب.

وفي ضوء ممارستي الفعلية، فإن الأمر في تقديري ومن وجهة نظري الشخصية البحتة، وبدون ذكر أية أرقام، أن الأتعاب المقدرة حالياً للخبير في الكثير من الأحوال - بل في معظم الأحوال - دائماً ما تكون غير مناسبة على الإطلاق مع حجم وطبيعة الجهد المطلوب لتنفيذ الأمور. وكون أن هناك بعض من الخبراء يقومون بأداء الأمور المكلفين بها بدرجة عالية من الكفاءة والحرفية والإخلاص على الرغم من عدم تناسب ما بذلوه من جهد مع قيمة الإتعاب المقررة لهم، فإن ذلك لا يعني إطلاقاً غض النظر عن ذلك الأمر الهام أو إهماله، نظراً لما يمكن أن يولده عدم الإهتمام بهذا الأمر المحوري من تداعيات سلبية لها مرارتها التي سبق الإشارة لها.

في تقديري، أن عملية تقدير أتعاب الخبير بشكل موضوعي متناسب مع حجم الجهد المطلوب، مع عدم سلب محكمة الموضوع في ذات الوقت حقها في تقدير مبلغ هذه الأتعاب في ضوء تقديرها لحجم وطبيعة الأمور المطلوبة إنجازها، من الممكن أن يتحقق بإستخدام بيانات نموذج قاعدة إختيار الخبراء السابق إقتراحه، بعد إضافة مجموعة من الضوابط لهذا النموذج لغرض تحديد الأتعاب المناسبة لكل خبير على حده في كل نزاع على حده.

يقترح الباحث أن تتحدد تلك الضوابط على النحو التالي:

- القاعدة العامة هي أن أتعاب أي خبير (مبلغ الأمانة) من الممكن أن يتحدد في شكل مدى يتراوح بين حد أدنى وحد أقصى في ضوء فئة الخبير وفئة الدعوى، وهما متغيران متطابقان وفقاً لما سبق بيانه بنموذج قاعدة إختيار الخبراء.

- بمعلومية الحد الأدنى والحد الأقصى لفئة كل دعوى فإنه يمكن بالتالي حساب متوسط لكل فئة، بحيث يمثل هذا المتوسط المحسوب المقدار المقبول والعاقل الذي يمكن لعدالة المحكمة الإسترشاد والإستهداء به في تحديد مبلغ الأمانة المناسب لكل دعوى.

- على الرغم من تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لكل فئة، وعلى الرغم من تحديد متوسط مبلغ الأمانة المناسب لكل دعوى، فإنه من الأهمية التأكيد على أن قاضي الموضوع له في النهاية حق وسلطة تحديد مقدار مبلغ الأمانة المناسب في ضوء ظروف كل دعوى وطبيعتها وملابساتها وقدرات وإمكانيات الخبير الذي يرى إسناد الدعوى إليه، **بشرط أن يكون تقديره محصوراً داخل المدى المحدد لكل فئة.**

- يقترح الباحث أن يكون جدول تحديد أتعاب الخبراء وفقاً لما هو موضح على النحو التالي:

- وأخيراً، فرب قائل أن مبالغ هذه الأمانات تبدو أعلى قليلاً عما هو متعارف عليه من أتعاب في ساحات القضاء. وذلك القول مردود عليه - باختصار وبشكل قاطع - بأن هذا المقابل هو أحد الضمانات الهامة لأداء الخبراء للمأموريات المسندة إليهم بعيداً عن أي مؤثرات خارجية، حيث يولد هذا المقابل المناسب إحساس بالرضا والقناعة داخل نفوس الخبراء بأن جهدهم الفني المتخصص المبذول في الوصول إلى الوجه الحق هو محل تقدير عادل.

فئة الدعوى	الحد الأدنى للأمانة	الحد الأقصى للأمانة	المتوسط المقبول لمبلغ الأمانة
دعوى فئة (ج)	١٠٠٠ ريال	٩٠٠٠ ريال	٥٠٠٠ ريال
دعوى فئة (ب)	٩٠٠٠ ريال	٣١٠٠٠ ريال	٢٠٠٠٠ ريال
دعوى فئة (أ)	٣١٠٠٠ ريال	٣٩٠٠٠ ريال	٣٥٠٠٠ ريال

خامساً: ضوابط ومعايير خاصة بتسهيل مهام الخبراء:

في ضوء الخبرات والممارسات العملية، وما تعرض له الباحث من مواقف فعلية على مدار سنوات متصلة في ساحات القضاء، فإن الباحث يقترح بعض الضوابط الخاصة بتسهيل مهام الخبراء عند تنفيذهم للمهام المكلفين بها، أخذاً في الاعتبار أن جميع تلك الضوابط بكل أسف- هي أمور لم يتطرق لها التشريع المنظم لأعمال الخبرة من قريب أو بعيد- وذلك على النحو التالي:

١- إتخاذ اللازم نحو توفير الحماية اللازمة للخبراء:

أحياناً ما يتعرض الخبير أثناء أدائه لمأموريته لمضايقات من أحد أطراف النزاع-وبخاصة الطرف الذي يدعي بخلاف الحقيقة ويستشعر ان الخبير قد توصل في تقريره إلىالحقيقة. وواقع الأمر، فإنه من المنطقي عند تعليق أطراف النزاع على تقرير الخبير أن يشيد الطرف الذي جاء التقرير في صالحه بعقوبة الخبير وقدراته الفائقة وبراعته في الوصول إلىالحقيقة. وفي ذات الوقت فإنه من المنطقي ومن المتوقع أيضاً من الطرف الذي جاء التقرير في غير صالحه أن يؤكد على ضعف إمكانيات الخبير الفنية، وعدم قدرته على فهم أو تحصيل واقع النزاع، وعلى خوضه في أمور غير مرخص له بالخوض فيها، وأن إستهتاره وتسيبه في أدائه لمأموريته هو ما أدى به إلىالإنتهاء بتلك النتيجة الخاطئة التي تعكس عدم سلامة تحليله ونتائجه... الخ.

فكل ما سبق من أقوال من أطراف النزاع هي أمور طبيعية ومتوقعة، أما أن يصل الأمر بأحد أطراف النزاع- الذي جاءت نتيجة التقرير في غير صالحه- أن يتطاول على الخبير في مذكراته المقدمة لعدالة المحكمة بألفاظ وعبارات تخرج عن حدود الآداب العامة، أقلها إتهام الخبير بالجهل (الخبير الجاهل)، وإتهامه بالغفلة (الخبير الغافل)، وصفات أخرى أكثر شدة من ذلك- مما لا يسمح مجال البحث العلمي بذكرها. بل وأكثر من ذلك، فإن الأمر قد يصل في بعض الأحوال إلىتهديد الخبير بشكل غير مباشر بالإعتداء عليه أو إيذائه في موقع عمله، أو إيذاء أحد أفراد أسرته، للعدول عن رأيه الذي إنتهي إليه في تقريره المقدم لعدالة المحكمة.

في مثل هذه الأحوال، فإن الأمر ولا جدال يستلزم تدخل المشرع بنصوص قانونية واضحة قاطعة تعمل كضوابط لازمة لتوفير الحماية والأمان اللازمة للخبير عند أدائه لعمله، أسوة بما هو منصوص عليه لرجال القضاء على إعتبار أن الخبير في النهاية هو أحد معاوني قاضي الموضوع، وهو ما لم يتضمنه بكل أسف التشريع الحالي ولم يرد حتى بذهن المشرع على الإطلاق.

٢- إتخاذ اللازم نحو توفير التجهيزات المادية المناسبة للخبراء:

تنص المادة رقم (٣٣٦) على: (.يدعو قلم الكتاب الخبير- بكتاب مسجل- ليطلع على الأوراق المودعة في ملف الدعوى بغير أن يتسلمها...), وعملاً بنص تلك المادة فإن الخبراء يقومون عملياً بتصوير الأوراق والمذكرات والمستندات اللازمة لأداء مأموريتهم من ملف الدعوى حيث أن نص المادة يوضح إنه غير مرخص لهم بتسلم أصول هذه الأوراق- ما لم تأذن له عدالة المحكمة بذلك.

ومع كل التفهم لحكمة المشرع الواضحة من ضرورة الإحتفاظ بأصول أوراق الدعوى في ملف الدعوى، فإن الخبراء يصادفون صعوبات عملية في الحصول على ما يلزمهم من ملف الدعوى من أوراق ومستندات نظراً لعدم توافر التجهيزات المادية المناسبة لذلك.

ومن ثم فإن توفير قاعة مستقلة مخصصة للخبراء لإتاحة الفرصة للإطلاع على ملف الدعوى بهدوء وتركيز وتحديد ما يلزمهم منه من أوراق ومستندات، وتزويد مثل هذه القاعة بالتجهيزات اللازمة من أفراد وأجهزة لتصوير ما يلزمهم ليس بالأمر الصعب. أخذ في الإعتبار إنه في بعض الأحوال يكون حجم المستندات اللازمة للخبير من ملف الدعوى من الضخامة بشكل لا يمكن معه للخبير القيام بمهمة تصويرها بنفسه. فالفكرة الأساسية ان توفير الإستعدادات والتجهيزات المادية المناسبة ذات الصلة بأعمال الخبير هي كلها أمور لها إنعكاساتها الإيجابية على سرعة ودقة إنجاز الخبير لمأموريته.

ملخص وخاتمة الدراسة

في شتى بقاع الأرض وعلى إمتدادها، يتنازع يومياً في ساحات القضاء الملايين من البشر حول أمور مختلفة تخص مناحي حياتهم، نتيجة لما تولده تعاملاتهم من تعارضات في المصالح والحقوق. وعادة ما تتضمن جوانب النزاع المعروض على القضاء أموراً فنية يستلزم الوصول لوجه الحق فيها لحسمها برأي قاطع. وفي ذات الوقت فإن قاضي الموضوع قد لا يمكنه بحكم معلوماته العامة أو الخاصة إبداء رأي قاطع في مثل هذه الأمور الفنية. ومن هنا ظهرت إلالوجود فكرة الإستعانة بالخبراء المتخصصين لكي يستأنس قاضي الموضوع بأرائهم.

وبحكم التخصص العلمي للباحث كأستاذ بالحقل الجامعي، ومزاول للمهنة كمحاسب ومراجع قانوني ومستشار مالي، وخبير محاسبي ومصفي في ساحات القضاء، فقد أتاحت له الفرصة لأن يتلمس بعض نقاط الضعف وأوجه القصور الخاصة بالضوابط والمعايير المنظمة لأعمال الخبرة المحاسبية في ساحات القضاء. ومن ثم أستهدفت هذه الدراسة:إلقاء الضوء على طبيعة أعمال الخبرة ودورها في المساهمة في حل وتسوية المنازعات القضائية، إستعراض الضوابط والمعايير الحالية لتنظيم أعمال الخبرة في التشريع القطري والنصوص المقابلة لها بالتشريع المصري، تقييم تلك التشريعات وبيان أوجه القصور الحالية، تقديم مجموعة من الضوابط والمعايير المقترحة لزيادة فاعلية دور أعمال الخبرة والخبراء-وبخاصة في المجال المحاسبي.

أختص المبحث الأول من الدراسة بطبيعة ودور أعمال الخبرة في المساهمة في حل وتسوية المنازعات القضائية من خلال بيان ماهية الخبرة والخبراء، وأعمال الخبرة كما حددتها التشريعات العربية، وطبيعة وأبعاد عمل الخبير، والقواعد العامة للإستعانة بالخبراء .

أختص المبحث الثاني باستعراض الضوابط والمعايير الحالية لتنظيم أعمال الخبرة كما حددها التشريع القطري والتشريع المصري من حيث: ضوابط إختيار وندب الخبراء وتحديد نطاق أعمالهم، والضوابط والمعايير الخاصة بحق الإطلاع وحق الاعتذار والجزاء المترتبة على عدم أداء الخبير للمأمورية المكلف بها في الموعد المحدد، والضوابط والمعايير الخاصة برد الخبراء، وضوابط ومعايير الأداء المهني لمأمورية الخبير، وضوابط ومعايير إعداد تقارير الخبرة، وضوابط ومعايير حجية رأي الخبير بالنسبة لعدالة المحكمة، والضوابط والمعايير الخاصة بأتعاب الخبير.

أختص المبحث الثالث بتقييم التشريعات الحالية في مجال أعمال الخبرة - وبصفة خاصة أعمال الخبرة المحاسبية، وبيان نقاط الضعف وأوجه القصور القائمة، وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة - من وجهة نظر الباحث - لتلافي أوجه القصور ونقاط الضعف الحالية، أو على الأقل التخفيف من حدتها.

أظهرت الدراسة انه على الرغم من كل الجهد الملحوظ المبذول في إعداد ضوابط ومعايير أعمال الخبرة، فإن هناك عدد من أوجه القصور بتلك التشريعات يلزم تداركها وتشمل المجالات الخمسة التالية: (١) ضوابط ومعايير لازمة لضمان حسن إختيار الخبراء، (٢) ضوابط ومعايير لازمة لضمان حسن تكليف الخبراء، (٣) ضوابط ومعايير لازمة لضمان حسن إعداد تقارير الخبرة، (٤) ضوابط ومعايير لازمة لضمان موضوعية قيمة الأتعاب المقدرة للخبراء، (٥) ضوابط ومعايير لازمة لتوفير الحماية اللازمة للخبراء وتسهيل إنجازهم لأعمالهم.

وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات فيما يتصل بكل مجال من تلك المجالات الخمسة السابقة عللحده، والتي يعتقد الباحث - من وجهة نظره - أنها مقترحات وتوصيات لازمة لزيادة فاعلية دور أعمال الخبرة في المساهمة في حل وتسوية المنازعات المدنية والتجارية. وختاماً - فإنه من الأهمية هنا التأكيد على أن الباحث يعتقد أن تلك المقترحات السابقة لتلافي بعض أوجه قصور قائمة في تلك المجالات السابقة هي بكل المعايير أمراً لا يقلل بأي حال من الأحوال من حجم الجهد الواضح المبذول في تنظيم أعمال الخبرة.

مراجع الدراسة

أولاً : الكتب العلمية :

- ١- د. احمد أبو الوفاء، التعليق على قانون الإثبات المصري، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٤.
- ٢- د. احمد فتحى سرور، الوسيط في قانون الاجراءات الجنائية ، دار المعارف ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٨٠.
- ٣- د. توفيق حسن فرج، في قواعد الإثبات، دار الحكمة، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٤.
- ٤- د. جمال الدين زكى ، الخبرة في المواد المدنية والتجارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٠.
- ٥- د. رمضان ابو السعود ، أصول الإثبات، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية ، ١٩٨٥.
- ٦- د. عبد المنعم محمود عبد المنعم، د. عيسى أبو طبل، مراجعة الحسابات من الناحية العملية والنظرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٨٥.

- ٧- د. عبد الودود يحيى ، الموسوعة العلمية لأحكام محكمة النقض المصرية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، بدون ناشر ، ١٩٨٩ .
- ٨- د. محمد الزحيلي ، وسائل الإثبات في الشريعة الإسلامية في المعاملات المدنية والأحوال الشخصية، الجزء الثاني، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، بدون ناشر ، ١٩٨٨ .
- ٩- د. محمد نبيل علام ، اصول مراجعة الحسابات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٥ .
- ١٠- د. محمد نبيل علام ، مشكلات وحالات عملية في مراجعة الحسابات ، مكتبة C.D.C ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٦ .
- ١١- المستشار مصطفى هرجه ، ندب الخبراء في المجالين الجنائي والمدنى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٧ .

ثانيا : القوانين :

- ١- القانون رقم (١٣) لسنة ١٩٩٠ بإصدار قانون المرافعات المدنية والتجارية، الدوحة، قطر، ١٩٩٠ .
- ٢- قانون الإثبات المصري رقم (٢٥) لسنة ١٩٦٨، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٦٨ .

ثالثا : احكام محكمة النقض المصرية:

- نقض ٢ ديسمبر ، مجموعة أحكام النقض لسنة ١٩ ق .
- نقض ٢٢ ابريل ، مجموعة أحكام النقض لسنة ٢٠ ق .
- نقض ٢٤ مارس ، مجموعة أحكام النقض لسنة ٢٧ ق .
- نقض ٢٨ ديسمبر ، مجموعة أحكام النقض لسنة ٢٩ ق .
- نقض ١٣ ديسمبر ، مجموعة أحكام النقض لسنة ٣١ ق .
- نقض ٢٦ فبراير ، مجموعة أحكام النقض لسنة ٣٥ ق .
- نقض ١١ نوفمبر ، مجموعة أحكام النقض لسنة ٤٦ ق .

البحث والتطوير ومتطلبات التنمية في دول
مجلس التعاون الخليجي

البحث والتطوير ومتطلبات التنمية في دول مجلس التعاون الخليجي

د. نوزاد عبدالرحمن الهيتي (*)

المقدمة

يعد البحث والتطوير أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في النمو الاقتصادي، حيث يعتبر محدد رئيسي للكفاءة الإنتاجية، وتزداد أهميته في النشاطات ذات القيمة المضافة العالية، علاوة على أن البحث والتطوير يمثل الركيزة الأساسية في تشكيل القدرة التنافسية على المستوى العالمي، خصوصا في ظل التغيرات الاقتصادية الدولية المعاصرة حيث يشكل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي العنصر الديناميكي فيها.

وتأسيسا على ما سبق، فقد احتل موضوع البحث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي موقعا متميزا في اهتمامات القيادات السياسية، وقد تجلى هذا الاهتمام بإنشاء المراكز المتخصصة بالبحث والتطوير، فضلا عن إقرار تلك القيادات لاستراتيجية التنمية الشاملة بعيدة المدى لدول مجلس التعاون ٢٠٠٠-٢٠٢٥ والتي اعتبرت قضية بناء القدرات العلمية والتقنية أحد أهم القضايا التي يجب أن تدرج في خطط وبرامج التنمية لدول المجلس. وبالإضافة إلى ذلك أنشأت بعض دول مجلس التعاون العديد من الجوائز التي تمنح للعلماء والباحثين العاملين في مجال البحوث والتطوير.

أما على صعيد رجال الفكر والمتفنيين فقد كان موضوع البحث والتطوير بوصفه المدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة محور اهتمام منتدى التنمية الذي يضم خيرة الخبراء والعلماء الخليجين وذلك من خلال اللقاء الذي يعقد سنويا في أحد الدول الخليجية، بالإضافة لذلك تشكل المبادرات الأهلية أحد العناصر المساندة لفعاليات البحث والتطوير، وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى إنشاء المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا في دولة الإمارات العربية المتحدة كمبادرة أهلية لدعم أنشطة البحث والتطوير في مجلس التعاون والوطن العربي.

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدخلات ومخرجات البحث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي، وتوضيح أهم التحديات التي تواجه البحث والتطوير وتحد من فاعليته وتأثيره على جهود التنمية في دول مجلس التعاون الخليجي.

الدراسات السابقة

لم تقم دول مجلس التعاون الخليجي بإنجاز مسوحات حقلية شاملة لتوليد معلومات وإحصاءات عن واقع العلم والتكنولوجيا ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يؤكد قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث والتطوير والتي يمكن الإشارة إلى المتوفر منها وهي كالآتي:-

*دراسة فؤاد عبد اللطيف الرميحي (١٩٩١)

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية (١)

- غياب قواعد معتمدة مطبقة لفهرسة المقالات والأعمال العلمية.
- النقص الحاد جدا في الأطر البشرية الفنية والوسيطه في القطاعات المختلفة.

(*) خبير متابعة وتقييم أداء، مجلس التخطيط، قطر - الدوحة.

- تدني الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، وهيمنة الحكومة على مصادر التمويل.
- أن إنتاجية الباحث في دول مجلس التعاون الخليجي لا يزيد في المتوسط عن بحث واحد كل أربع سنوات ، بينما تصل إنتاجية الباحث في كثير من الدول المتقدمة إلى بحث كل سنتين .
- * دراسة عدنان شهاب الدين(١٩٩٩).
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (٢)
- التوسع الكمي في مؤسسات العلم والتكنولوجيا على حساب النوعية.
- تدني مساهمة أنشطة البحث والتطوير في التنمية الاقتصادية لدول مجلس التعاون الخليجي.
- ضعف الرابطة الفعالة بين مؤسسات البحث والتطوير وقطاع النفط والطاقة.

منهجية الدراسة

أستخدم في الدراسة أسلوب التحليل الوصفي لواقع البحث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي، من حيث التعرف على مدخلات ومخرجات البحث والتطوير والتحديات التي تواجهه وتحد من تأثيره في التنمية الاقتصادية، وتم الاعتماد على الإحصاءات الصادرة عن المنظمات الإقليمية والدولية، وفي حدود المعلومات المتاحة.

خطة الدراسة

تشمل هذه الدراسة المباحث التالية:-

المبحث الأول- البحث والتطوير وأهميته في التنمية الاقتصادية.

المبحث الثاني- مراكز البحوث والتطوير.

المبحث الثالث- مدخلات البحث والتطوير.

المبحث الرابع- التحديات التي تواجه البحث والتطوير

المبحث الخامس- الخلاصة (الاستنتاجات والتوصيات)

المبحث الأول- البحث والتطوير وأهميته في التنمية الاقتصادية:-

أولاً- أهمية البحث والتطوير في الدول المتقدمة والنامية:-

يلعب البحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية دوراً مؤثراً في تطور ورفاهية المجتمع في الدول. ويمكن اعتبار إجراء البحوث العلمية مؤشراً للتطور الاقتصادي والاجتماعي في الدول التي تتميز بكفاءة تطبيق مخرجات البحث والتطوير، حيث نلاحظها دائماً تحتل موقع الصدارة في ميادين عديدة، مثل صناعة المعلوماتية والمعرفة والتكنولوجية الحيوية، وهذا يجعلها متفوقة اقتصادياً.

ويشكل العلم والتقنية في العالم المعاصر المحرك الأساسي للتقدم الاقتصادي ، وتشير إحدى الدراسات بأن السلع ذات

المحتوى التقني الواضح تمثل اليوم ٧٠% من المنتجات المصنعة حديثاً. (٣)

ويرتبط البحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية بالتنمية الوطنية ارتباطاً وثيقاً لا يمكن فصله، فالدول المتقدمة صناعياً

متميزة في تثبيت هذا الارتباط، والاستفادة منه لأقصى الحدود، فمثلاً يرجع التحسن في المستوى المعيشي لمواطنيها بنسبة ٦٠-

٨٠% إلى التطور العلمي والتكنولوجي، في حين يعزى هذا التحسن بنسبة ٢٠-٤٠% إلى وجود رأس المال.(٤)

وقد أثبتت دراسات عديدة أثر البحث العلمي والتطوير في زيادة الإنتاجية الزراعية، ومن هذه الدراسات دراسة تشالز الذي وجد أن الاستثمار في بحث تهجين القمح قد عاد على الاقتصاد الأمريكي بعوائد لا تقل عن ٧٠٠% في كل سنة. وقد العائد السنوي على الاستثمار في بحوث القطن في البرازيل بنحو ٧٧%. (٥)

وفي اليابان فقد بلغ معدل نمو عائد الاستثمارات في البحوث الزراعية نحو ٢٥% خلال الفترة ١٩٣٨-١٨٨٠. أما في اليابان فقد بلغ معدل نمو عائد الاستثمارات في البحوث الزراعية نحو ٢٥% خلال الفترة ١٩٦٥-١٩٧٨. (٦)

وتشير أحدث دراسة صادرة عن البنك الدولي في هذا الموضوع إلى أنه يمكن أن يكون للاستثمار في البحث والتطوير عوائد ضخمة، فعلى سبيل المثال قدر متوسط معدل العائد الداخلي الحقيقي لنحو ١٨٠٠ برنامج بحث عام حول القمح والأرز والذرة، ومحاصيل زراعية أخرى أجريت في كل مناطق العالم وعلى مدار الفترة ١٩٥٨-١٩٩٨ بنحو ٤٤% (٧).

ثانياً-البحث والتطوير والتنمية في دول مجلس التعاون الخليجي:-

بالرغم من إحدى الوظائف الرئيسية لمنظومة البحث والتطوير يتمثل بالمساهمة في تحقيق التغير الهيكلي في صادرات دول المجلس والذي يتجسد بزيادة مساهمة صادراتها من التكنولوجيا العالية والمتوسطة في هيكل الصادرات السلعية غير أننا نجد وبالرغم من مرور أكثر من ثلاث عقود من المجهود التنموي، نجد بأن الصادرات من التكنولوجيا العالية والمتوسطة لم تمثل سوى ٨% من هيكل الصادرات من السلع والخدمات مقارنة بمثيلاتها في سنغافورة وتايواند والبالغة ٧٥%، و ٤٨,٩% على التوالي (٨).

أن هذه الصورة تعطينا دليلاً على ضعف نتائج البحث والتطوير، وهذا دفع بدول مجلس التعاون إلى الاعتماد على الخارج في الحصول على التكنولوجيا والتي كلفت موازاناتها مبالغ كبيرة، فعلى سبيل المثال بلغت المبالغ المدفوعة لقاء عقود نقل التكنولوجيا في مجال الاتصالات بحدود ٤,٥ مليار دولار خلال الفترة ١٩٩٢-١٩٩٨. (٩)

أما بالنسبة لمؤشر تسويق سلع جديدة وطرائق إنتاج جديدة، والذي يعد من أهم المؤشرات المهمة لمخرجات البحث والتطوير المرتبطة بعملية التنمية، فنجد غياب شبه كامل لهذا الدور في كافة دول مجلس التعاون الخليجي.

المبحث الثاني: مراكز البحوث والتطوير:-

دفع الاهتمام المتزايد بالتنمية العلمية والتكنولوجية بدول مجلس التعاون الخليجي إلى إنشاء العديد من المؤسسات والمراكز المتخصصة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كإشاء معهد الكويت للأبحاث العلمية، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية في المملكة العربية السعودية، ومركز البحوث العلمية والتقنية في قطر. وبالرغم من عدم توفر إحصاءات دقيقة عن مراكز البحوث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي، فإن البيانات المتاحة تشير إلى أن عدد مراكز البحوث والتطوير بلغ (٨٥) مركزاً (١٠). والجدول (١) يوضح ذلك

جدول (١) توزيع عدد وحدات البحث والتطوير بحسب الجهات المنفذة

القطر	الوحدات المستقلة والتابعة للوزارات	الجامعات	القطاع الخاص	الإجمالي
الإمارات	٣	٢	٠	٥
البحرين	٣	١	٠	٤
السعودية	١٩	٢٨	٢	٤٩
عمان	٦	٠	٠	٦
قطر	٠	٦	٠	٦
الكويت	١١	٠	٤	١٥
المجموع	٤٢	٣٧	٦	٨٥

Source: Qasem, S. (1998), R&D System in the Arab state, P 17

ويلاحظ من الجدول أعلاه بأن وحدات البحث والتطوير المستقلة والتابعة للوزارات قد شكلت بحدود ٥٠ % من إجمالي وحدات البحث والتطوير في مجلس التعاون الخليجي، أما الوحدات المرتبطة بالجامعات الخليجية، فقد مثلت ٤٣ % . وأخيراً شكل القطاع الخاص ٧ % من الوحدات المنفذة لنشاط البحث والتطوير، واقتصر وجود هذه الوحدات على السعودية والكويت فقط. وهذا بطبيعته يشير إلى ضعف مساهمة القطاع الخاص في إدارة البحث والتطوير وهيمنة الحكومة في هذا المجال.

المبحث الثالث: مدخلات البحث والتطوير:-

تتضمن مدخلات البحث والتطوير جانبين هما البشر والمال، وفيما يلي شرحاً مفصلاً لكليهما:

أولاً- القدرات البشرية العلمية والتقنية العاملة في البحث والتطوير:

يعد هذا المؤشر أحد المؤشرات المهمة في تقييم مسيرة التنمية التكنولوجية وذلك لسببين رئيسيين: أولهما أن الجهد المبذول في البحث والتطوير هو الذي يحدد مستقبل تطوير القدرات التكنولوجية الذاتية، وثانيهما أن هذا النشاط يعكس لنا وجود نقل حقيقي عمودي للتكنولوجيا قوامه الامكانيات الذاتية.

وبهدف التعرف على جوانب هذا المؤشر نرجع إلى تقرير اليونسكو الذي وضع أن عدد العاملين بالبحث والتطوير في أقطار مجلس التعاون الخليجي لا يمثل سوى ٧% من إجمالي الوطن العربي. وان عددهم لكل مليون نسمة قد بلغ (٢٦) وهذه النسبة تبدو ضئيلة مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة التي بلغت (٥٩٣٠) في روسيا (٣٨٧٣) في الولايات المتحدة.

ومن أجل التعرف على الأرقام التفصيلية على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي نرجع إلى الجدول التالي:

جدول (٢)
العاملون في البحث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي

المساعدون لكل باحث	عدد المساعدين لكل ١٠٠ ألف من السكان	عدد الباحثين المتفرغين لكل ١٠٠ ألف من السكان	الأقطار
٢	٨,٦	٤,٥	الإمارات
٠,٧	٩,٥	١٤,٣	البحرين
١,٨٦	٨,٥	٤,٣	السعودية
٣,٦٥	١٣,٦	٤,٦	عمان
١,١٧	٦,٧	٣,٧	قطر
١,٥٨	٤٠,٦	٥,٧	الكويت
١,٨٠	١١	٦,١	أقطار GCC

Source: ESCWA, Science and Technology Policies in the Twenty-First Century, New York, 1999, p.22

ويلاحظ من تحليل بيانات الجدول أعلاه انخفاض أعداد الباحثين المشتغلين بالبحث والتطوير في أقطار المجلس كافة وتقاربت الأقطار فيما بينها، فقد بلغت أعلى نسبة منهم لكل ١٠٠ ألف في البحرين (١٤,٣%) وأدنى نسبة في قطر (٣,٧%). وهذه النسبة منخفضة جداً عند مقارنتها بإسرائيل والولايات المتحدة حيث بلغت ٣٧٠ و ٣٦٠ على التوالي (١٢) أما بالنسبة لأعداد المساعدين لكل ١٠٠ ألف، فقد بلغ أعلى عدد في الكويت (٤٠,٦) مساعداً وأدنى عدد في البحرين (٠,٧) مساعداً لكل ١٠٠ ألف نسمة.

كما يعكس الجدول جانباً آخرًا مهماً يتمثل في ضعف الدعم الذي يقدمه المساعدون إلى الباحثين، ففي الوقت الذي تكون فيه نسبة المساعدين إلى الباحثين العاملين في البحث والتطوير عالية جداً في الدول المتقدمة، نلاحظ النسبة معكوسة تماماً في معظم أقطار المجلس.

ولغرض التعرف على توزيع الباحثين المتفرغين المشتغلين في البحث والتطوير بحسب الدرجات العلمية والجهات المنفذة نرجع إلى الجدول (٣) ومنه نلاحظ بان أعداد حاملي شهادة الدكتوراه والماجستير المشتغلين في البحث والتطوير في أقطار المجلس قد بلغ ١٥٩٥ فرداً منهم (٧٨١) من حملة الدكتوراه يمثلون ٤٨,٩% من إجمالي المشتغلين في البحث والتطوير، و ٥١,١% لحملة الماجستير.

أما بالنسبة للتوزيع بحسب الجهات المنفذة، فيلاحظ بان الجامعات تستقطب العدد الأكبر حيث بلغ (٧٨٧) فرداً أي ما نسبته ٤٩%، وهذا يشير إلى مدى ضعف مساهمة القطاع الخاص في حركة البحث العلمي في دول المجلس.

جدول (٣) توزيع الباحثين المنفرغين وفق الدرجة العلمية والجهات المنفذة للبحث والتطوير لعام ١٩٩٦

المجموع			القطاع الخاص			الجامعات			القطاع لعام			القطر
المجموع	الماجستير	الدكتوراه	المجموع	الماجستير	الدكتوراه	المجموع	الماجستير	الدكتوراه	المجموع	الماجستير	الدكتوراه	
١٠٧	٦٩	٣٨	٠	٠	٠	٥١	٢٥	٢٦	٥٦	٤٤	١٢	الإمارات
٨٦	٥٢	٣٤	٠	٠	٠	٥٩	٣٠	٢٩	٢٧	٢٢	٥	البحرين
٨٤٦	٣٩٩	٤٤٧	٠	٠	٠	٥٣٨	١٧٥	٣٦٣	٣٠٨	٢٢٤	٨٤	السعودية
٨٢	٤٦	٣٦	٠	٠	٠	٢٦	٧	١٩	٥٦	٣٩	١٧	عمان
٣٤	١٤	٢٠	٠	٠	٠	٣٠	١٢	١٨	٤	٢	٢	قطر
٤٤٠	٢٣٤	٢٠٦	٢٣	١٥	٨	٨٣	٢	٨١	٣٢٤	٢١٧	١١٧	الكويت
١٥٩٥	٨١٤	٧٨١	٢٣	١٥	٨	٧٨٧	٢٥١	٥٣٦	٧٨٥	٥٤٨	٢٣٧	المجموع

ESCWA, Science and Technology Policies in the Twenty -First Century, United Nation, New York, Table (10), P19

وللإطلاع على توزيع الباحثين المشتغلين في البحث والتطوير على مختلف الفروع العلمية يوضح الجدول (٤) بأن أكبر نسبة من الباحثين تتركز في العلوم الزراعية حيث بلغت ٣٠,٨ % لمجمول المجلس، وتتفاوت ما بين ٦٣,٦ % كحد أقصى في الإمارات و ١ % كحد أدنى في قطر. وتأتي العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمرتبة الثانية، حيث بلغت النسبة فيها ٢٦,٣ %، وتتفاوت ما بين ٥٢,٩ % في قطر كحد أقصى و ١٣,٤ % كحد أدنى في عمان .

وتأتي العلوم الأساسية والهندسية في المرتبة الثالثة حيث بلغت ٢٠,٣٤ % وتتفاوت ما بين ٣٤,٣ % كحد أعلى في قطر، و ٧,٨ % في الكويت كحد أدنى ثم يأتي النفط والطاقة والمناجم والتعدين بالمرتبة الرابعة حيث بلغت نسبتها ٩,٩١ %، و تتفاوت ما بين ٣٢,٧ % كحد أقصى في الكويت، وصفر في عمان كحد أدنى. وأخيراً تأتي العلوم الصناعية ، حيث مثلت ٣,٩٦ % ولا يوجد مشتغلون في الصناعة في كل من الإمارات والبحرين وعمان.

جدول (٤)

النسبة المئوية للباحثين المتفرغين من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير المشتغلين في البحث والتطوير وفق حقل الاختصاص في دول المجلس لعام ١٩٩٦

العلوم الاجتماعية والإنسانية	الصناعة	العلوم الأساسية والهندسية	النفط والطاقة الطبيعية والمناجم والتعدين	الصحة	الزراعة	القطر
٢٣	٠,٠	١٤,٠	٠,٠	٥,٦	٦٣,٦	الإمارات
٣٧,٢	٠,٠	٢٣,٣	٣,٥	١٧,٤	١٨,٦	البحرين
١٧,٥	٨,٦	٢٨,٩	١١,٤	٦,٩	٢٠,١	السعودية
١٣,٤	٠,٠	١٢,٢	٠,٠	٦,١	٥٩,٨	عمان
٥٢,٩	٥,٩	٣٤,٣	٥,٩	٠,٠	١	قطر
١٣,٨	٩,٣	٧,٨	٣٢,٧	٤,٥	٢٣,٢	الكويت
٢٦,٣	٣,٩٦	٢٠,٣٤	٩,٩١	٦,٩	٣٠,٨	الإجمالي

المصدر : احتسبت النسبة من الباحث بالاعتماد على

Source: ESCWA, Development of Science and Technology Indicators, 1998.

وصفوة القول أن استمرار السياسات العلمية التي تؤكد على العلوم الإنسانية والاجتماعية والزراعية التي تستحوذ على أكثر من ٥٧ % من أعداد المشتغلين في البحث والتطوير يشكل عقبة في طريق التطور التكنولوجي الخليجي، إذ أن العلوم الهندسية والأساسية والصناعية التي تمثل الدعامة الأساسية في التنمية التكنولوجية الذاتية لازالت متدنية، حيث لا تمثل سوى ٢٤ %.

وهذا المؤشر يوضح لنا حقيقة مفادها ضعف نشاط النقل العمودي للتكنولوجيا، وضعف نشاط التطوير والتكيف التكنولوجي للواقع الخليجي، والسبب يرجع إلى قلة الكوادر الهندسية والتقنية العاملة في البحث والتطوير التي تتولى مسألة معالجة التكنولوجيا المستوردة وتفكيكها من أجل تكيفها مع متطلبات التنمية في أقطار المجلس.

ثانياً- الإنفاق على البحث والتطوير:-

تمثل المصاريف على البحث والتطوير، أحد المؤشرات المستخدمة للدلالة على فعالية البحث والتطوير، وان المؤشر الأكثر استخداماً يتمثل بنسبة ما ينفق على البحث والتطوير بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي حيث بلغ ٠,١١ % من الناتج المحلي الإجمالي لدول المجلس، وهذه النسبة متخلفة مقارنة بأمريكا الشمالية والتي بلغت ٢,٩ % وأوروبا ٢,٨ % والمجموع العالمي ٢,١ %^(١٣).

ومن أجل التعرف على الإنفاق على البحث والتطوير على مستوى دول المجلس نرجع إلى الجدول (٥) .

جدول (٥) الإنفاق على البحث والتطوير ونسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي لدول المجلس لعام ١٩٩٦

القطر	الأنفاق على البحث والتطوير (مليون دولار)	الأنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	حصة الباحث بآلاف الدولارات
الإمارات	١٠,٨٩	٠,٠٣	١٠١,٧
البحرين	٣,٧٤	٠,٠٧	٤٣,٤
السعودية	١٩٦,٠٩	٠,١٥	٢٣١,٨
عمان	١٠,٧٦	٠,٠٥	١٣١,٢
قطر	٥,٤٦	٠,٠٧	١٦٠,٦
الكويت	٦٧,١١	٠,٢٤	١٥٢,٥
المجموع	٢٩٤,٠٥	٠,١١	١٣٦,٨

Source: ESCWA, Development of science and Technology Indicators, 1998.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة الإنفاق على البحث والتطوير بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي لم تتجاوز الواحد بالمائة في دول المجلس كافة. وحققت الكويت أعلى نسبة ٠,٢٤ % بينما كانت أدنى نسبة في الإمارات ٠,٠٣ % وهذه النسب تبدو ضئيلة عند مقارنتها بمثيلاتها في بعض الدول المتقدمة، حيث بلغت ٣,٣ % في الولايات المتحدة و ٣,١ % في اليابان، و ٢,٩ % في السويد. (١٤)

أما فيما يتعلق بحصة الباحث العلمي الخليجي من الأنفاق على البحث والتطوير، فقد بلغ (١٣٦,٨) ألف دولار. ويتفاوت هذا المعدل ما بين (٢٣١,٨) ألف في السعودية كحد أعلى و (٤٣,٤) ألف دولار في البحرين كحد أدنى. ومن الجدير بالذكر أن معظم الأنفاق على البحث والتطوير في دول مجلس التعاون كافة تقوم به الحكومات والجامعات، أما مساهمة القطاع الخاص، فلا زالت محدودة جداً، حيث لم تتجاوز ١,٢ % مقارنة ٥٩,٩ % في الولايات المتحدة و ٥٢,٩ % في دول الاتحاد الأوروبي و ٤٤,٩ % في استراليا. (١٥). والجدول التالي يوضح مصادر تمويل الأنفاق على البحث والتطوير في دول المجلس.

جدول (٦)

التوزيع النسبي للأنفاق على البحث والتطوير بحسب مصادر التمويل في أقطار GCC

القطر	مصادر التمويل		
	المؤسسات والوزارات الحكومية	الجامعات	القطاع الخاص
الإمارات	٦١,٥	٣٨,٥	٠,٠
البحرين	٥١,٨	٤٨,٢	٠,٠
السعودية	٦٠,٣	٣٣,٤	٢,٥
عمان	٨١,٤	١٨,٦	٠,٠
قطر	٠,٠	١٠٠	٠,٠
الكويت	٧٠,١	١٩,٤	٧,٦
المجموع	٥٤,١٨	٤٣,٠١	١,٦٠

ESACWA, Development of Science and Technology Indicators 1998.

وأخيراً نقول أنه لا يمكن لمراكز الأبحاث الخليجية أن تمارس دورها الإيجابي في تنمية أقطار مجلس التعاون، ما لم ترفع نسبة الأنفاق على البحث والتطوير بالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى (١ %) كحد أدنى خلال العقد الحالي على أن ترفع النسبة إلى ١,٥ % في عام ٢٠١٠.

المبحث الرابع: مخرجات البحث والتطوير

يتم قياس مخرجات البحث والتطوير بالاعتماد على مؤشر النشر في دوريات عالمية (محكمة) وتسجيل براءات

الاختراع.

أولاً-مؤشر النشر في دوريات عالمية:-

يمثل هذا المؤشر أحد المعايير المهمة التي تساعد - ولو بشكل تقريبي - على إعطاء صورة عن مدى تقدم أو تخلف البحث العلمي. وتساهم المؤسسات العلمية (الجامعات ومراكز البحوث والتطوير) في التنمية العلمية والتكنولوجية لدول المجلس، من خلال ما تقدمه من كتب وبحوث ودوريات مختلفة، وإن المتتبع لمسيرة الناتج العلمي الخليجي، يلاحظ التفاوت في حجم المساهمة من قطر خليجي لآخر ومن مركز بحث لآخر.

وشهد الناتج العلمي للعلماء في دول المجلس المنشور في دوريات عالمية محكمة تطوراً كبيراً خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، فقد ارتفع عدد البحوث المنشورة من (٦٢) بحثاً في عام ١٩٧٧ إلى (١٤٤٧) بحثاً في عام ١٩٩٥ (١٦). والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

تطور النتاج العلمي للمؤسسات الخليجية المنشور في دوريات عالمية محكمة

المؤسسة	١٩٧٧	١٩٨٣	١٩٨٦	١٩٨	١٩٩	١٩٩
جامعة الإمارات (العين)	-	-	-	-	-	١٥٠
جامعة البحرين	-	-	-	-	٤٥	٩٠
جامعة الملك عبد العزیز	٣	٧٣	٩٧	٨٤	٨٦	٨٤
جامعة الملك سعود	١٨	١٠٧	٢٢٧	٢٥٤	٣٦٥	٤٢٢
جامعة الملك فيصل	-	-	٣٤	٥٠	٥٧	٢٦
جامعة الملك فهد للبنترول والمعادن	١٩	١٢١	١٢٣	١١٩	١٦٨	٣١٧
مستشفى الملك فيصل الأختصاصي	-	-	١٢٧	١٣٠	١٤٦	٩١
جامعة الكويت	٢٢	١٩	٢٩٩	٣٥٦	٣٧٤	٢١٧
معهد الكويت للأبحاث العلمية	-	-	٣١	٥٠	٥٦	٥٠
الإجمالي	٦٢	٣٢٠	٩٣٨	١٠٤	١٢٧	١٤٤
				٣	٩	٧

المصدر: أنطوان زحلان، العرب وتحديات العلم والتقانة-تقدم من دون تغيير، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٩، ص ٧٧.

ويلاحظ من الجدول أعلاه تصاعداً ملحوظاً في عدد الأوراق البحثية المنشورة في دوريات عالمية. ففي عام ١٩٩٥ كان هناك سبع مؤسسات في المملكة العربية السعودية والكويت والإمارات والبحرين نشرت أكثر من خمسين ورقة. ويلاحظ أن جامعة الإمارات وسعت عملها البحثي بشكل ملموس بين عامي ١٩٩٠-١٩٩٥، وبحلول عام ١٩٩٥ نشر علماءها (١٥٠) ورقة. ونشرت جامعة البحرين (٩٠) ورقة في عام ١٩٩٥.

ومن المحتمل أن يكون باستطاعة دول المجلس كافة الحفاظ على نسبة نمو عالية في نشاط البحث والتطوير، غير أن الشواهد لا توضح بأن البحث والتطوير سيدمج في نشاطها الاقتصادي بسبب الاعتماد الكبير على نقل التكنولوجيا الجاهزة. ولغرض التعرف على بنية النتاج العلمي في دول المجلس نرجع إلى الجدول التالي:

جدول (٨)

توزيع البحوث في دول المجلس وفقاً للتخصص لعامي ١٩٩٠-١٩٩٥

الدولة	العدد الصافي للأوراق		علوم الزراعة والبيطرة	العلوم الطبية	العلوم الأساسية			
	١٩٩٠	١٩٩١			الرياضيات	الفيزياء	الكيمياء	علوم الحياة
الإمارات	٥١	١٧٧	٥	٦٠	٦	٢٥	٥	٥
البحرين	٧٣	٨٠	٠	١٤	٤	١٩	١٥	١٤
السعودية	١٢٦	١٥٧	٥٤	٥٧٥	٧١	٩٣	٤٥	٤٩
عمان	٥٤	١٠٣	١٥	٣٠	٢	٥	١٣	٤
قطر	٥٨	٥٩	٣	٢٣	٠	٢٢	٦	٠
الكويت	٥٥٥	٣٦٠	٧	٦٧	٧	٥٠	١٢	١٩
المجموع	٢٠٥	٢٣٥	٨٤	٧٦٩	٩٠	٢١٤	٩٦	٩١

المصدر: أنطوان زحلان، العرب وتحديات العلم والتقانة - تقدم من دون تغيير مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٩، ص ٢٥.

ويلاحظ من الجدول أعلاه، أن البحوث الطبية لها نصيب الأسد في البحث في دول المجلس، حيث شكلت ما نسبته ٣٢,٦% من مجموع الإنتاج وساهمت علوم الهندسة (الميكانيكية والكهربائية والمدنية والكيميائية) بنسبة ٢٢,٧٦%، تليها العلوم الأساسية (علوم الحياة والكيمياء والفيزياء والرياضيات) بنسبة ٢٠,٨%، وعلوم الزراعة والبيطرة بنسبة ٣,٥٦%. ومن الملاحظ أن تنمية البحث العلمي في دول مجلس التعاون عملية ديناميكية مستمرة ومن المتوقع أن تتجاوز نسب بلدان النمرور الآسيوية، غير أن التحدي الكبير الذي سيواجه دول مجلس التعاون في مطلع الألفية الجديدة يكمن في بناء علاقات ارتباط وثيقة بين وحدات البحث والتطوير وقطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة.

ثانياً-مؤشر براءات الاختراع:-

ويعد مؤشر تسجيل براءات الاختراع في المكتب الأمريكي أحد المؤشرات المستخدمة في قياس إنتاجية البحث والتطوير، وتشير الإحصاءات المتاحة إلى أن ناتج البحث والتطوير الخليجي وفقاً لهذا المؤشر ضئيل جداً والجدول (٩) يوضح هذه الحقيقة بجلاء.

جدول (٩)

أعداد براءات الاختراع لدول المجلس والمسجلة في المكتب الأمريكي
للفترة ١٩٩١-١٩٩٩م

السنوات	الإمارات	البحرين	السعودية	عمان	الكويت	المجموع
١٩٩١	٣	٠	٦	٠	١	١٠
١٩٩٢	١	٠	١٠	١	١	١٣
١٩٩٣	١	١	٦	٠	٢	١٠
١٩٩٤	٢	٠	١٤	٠	١	١٧
١٩٩٥	٢	٠	١١	٠	٢	١٥
١٩٩٦	١	٠	١٢	٠	٣	١٦
١٩٩٧	٢	١	١٤	٠	٢	١٩
١٩٩٨-	٣	٠	٣٠	٢	١٥	٥٠
المجموع	١٥	٢	١٠٣	٣	٢٧	١٥٠

Source: United states Patent and Trademark Office Website: ww.uspto.gov.

ويلاحظ من الجدول أعلاه بأنه بالرغم من ارتفاع أعداد براءات الاختراع لدول المجلس المسجلة في المكتب الأمريكي من ١٠ براءة عام ١٩٩١ إلى نحو (٥٠) براءة اختراع في عام ١٩٩٨-١٩٩٩، إلا أننا نجد مدى تخلف هذا المؤشر عند مقارنته ببعض الدول الأخرى مثل كوريا والذي بلغ فيها المؤشر (٥٠٨٩) براءة وإسرائيل (١٣٤٣) براءة اختراع.^(١٧)

المبحث الخامس:-التحديات التي تواجه البحث والتطوير:-
أولاً-تدني البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات:-

يمكن القول إن الوضع الحالي للبنية الأساسية لتوفر التكنولوجيات ووسائل الاتصال الحديثة والبنية التحتية اللازمة لها مازال دون المستوى المطلوب والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك ومن تحليل البيانات نجد أن نسبة مستخدمي الإنترنت تبلغ في المتوسط حوالي ٧,٥% من المستوى السائد في الدول الصناعية، بينما تنخفض النسبة فيما يتعلق بكمية الورق المطبوع والمكتوب إلى حوالي السدس. وتبلغ نسبة مستخدمي الحاسبات الشخصية حوالي ٤٣% من المستوى السائد في الدول الصناعية.^(١٨)

جدول (١٠)

البنية الأساسية لتقانات المعلوماتية والاتصالات في دول المجلس والدول الصناعية

الدول الصناعية	أقطار المجلس	الوسيلة
١٧,٩	١,٣٦	مستخدمي الإنترنت لكل ١٠٠٠ مواطن
٧٨,٢	٣٤,٠٢	مستخدمي الحاسبات الشخصية لكل ١٠٠٠ مواطن
١٥٦,٣	١٠,٠٨	الورق المطبوع والمكتوب المستهلك كغم لكل مواطن

Source: ESCWA, Review of science and Technology in Escwa Member

Countries, Issue: no . 2, New York, 2000,p.2

وبالرغم من أهمية هذه المقارنة الرقمية، إلا أنها غير كافية الدلالة، فيما يرتبط بالبنية الأساسية. وبصفة عامة ينبغي ملاحظة أن المسألة المهمة هي ليست مجرد الوجود، بل مدى كفاءة هذه الخدمات وانتظامها.

ثانيا-ضعف الحوافز في مجال إنتاج المعرفة:-

أما فيما يرتبط بالمحيط الاجتماعي العام للبحث والتطوير في دول المجلس، فيلاحظ ضعف الحوافز في مجال إنتاج المعرفة بصفة عامة، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال قلة المخصصات المالية للبحث والتطوير والذي تذهب معظمها إلى المرتبات والأجور للعاملين في مؤسسات البحث والتطوير ولا يبقى ما يكفي للنشاطات البحثية.

ثالثا-ضعف التعاون العلمي بين دول مجلس التعاون الخليجي:-

بالرغم من أن التعاون بين العلماء طريق مهم جدا للتعريف بالعلوم والتكنولوجيا والتكيف معها واكتسابها، غير أننا نجد أن التعاون بين العلماء في دول مجلس التعاون الخليجي هو أقل من ٢% من تعاونهم العالمي(١٩). وهذا الوضع يستدعي تكثيف الجهود، خصوصا أن هناك الكثير من المشكلات التنموية تحتاج إلى تضافر جهود العلماء الخليجين لإيجاد الحلول لها.

رابعا-ضعف العلاقة بين مراكز البحث والتطوير وقطاعات الاقتصاد الوطني:-

أن علاقات العمل بين الباحثين ومؤسسات البحث من ناحية والجهات الحكومية وقطاعات الإنتاج من ناحية أخرى مازالت معدومة، ومازالت هناك ضبابية حول الأهداف الوطنية للبحث والتطوير، وعدم وضوح دور البحث والتطوير في خطط التنمية. فضلا عن غياب القوانين والتشريعات التي تحدد علاقة مؤسسات البحث والتطوير بقطاعات الإنتاج.

خامسا-غياب الإدارة الكفوءة للبحث والتطوير، و تدني مساهمة القطاع الخاص:-

أثبتت تجارب البحث والتطوير في اليابان ودول النمور الآسيوية بأن الابتكار لا يعتمد فقط على البحث العلمي الذي يقوم به العلماء، بل يعتمد على وجود إدارة قادرة على التفاعل مع معطيات الثورة المعرفية واستيعاب منجزاتها، وأثبتت التجربة أيضا بان الاعتماد على القطاع الخاص في تمويل وتنفيذ عمليات البحث والتطوير يمثل المدخل الأساسي لتحقيق متطلبات التنمية والنهوض التكنولوجي الشامل.

المبحث السادس - النتائج والتوصيات:-

أولا- النتائج:-

١- هيمنة النشاط الحكومي على برامج البحث والتطوير، حيث شكلت عدد وحدات البحث والتطوير التابعة للوزارات والجامعات أكثر من ٩٠%، في حين لم تمثل وحدات البحث والتطوير التابعة للقطاع الخاص سوى ٧% من إجمالي وحدات البحث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي وهذا عكس الصورة تماما لما هو موجود في الدول المتقدمة صناعياً ودول جنوب شرق آسيا، حيث يوجد عدد كبير من وحدات البحث والتطوير في القطاع الخاص الذي يساهم مساهمة فاعلة في كافة أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

٢- وجود خلل في توزيع الباحثين بحسب التخصصات، حيث تستحوذ العلوم الاجتماعية والإنسانية والزراعية على النسبة الكبرى، أما الباحثين في العلوم الهندسية والأساسية والصناعية فلا يمثلون سوى ٢٤% بالرغم من أن هؤلاء تقع على عاتقهم مهمة تحقيق التنمية العلمية والتقنية التي تشكل المدخل لتوفير متطلبات التنمية الاقتصادية.

٣- فيما يتعلق بقدرات أقطار البحث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي، لوحظ تدني أعداد الباحثين المتفرغين للبحث العلمي، فضلا عن قلة الكوادر الفنية المساعدة التي تدعم نشاطهم، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لوحظ تدني الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، حيث لم تتجاوز ١٠,٠% على مستوى دول المجلس. وكانت مساهمة القطاع الخاص في هيكل الإنفاق بسيطة حيث لم تشكل سوى ١,٢%، وهذه نسبة متدنية جدا تعطينا دليلا على غياب مؤسسات القطاع الخاص العاملة في البحث والتطوير.

٤- فيما يتعلق بمخرجات البحث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي، لوحظ وجود تفاوت في المؤشرين المستخدمين في الدراسة، ففي الوقت الذي ارتفع فيه مؤشر عدد الأوراق البحثية المنشورة في دوريات عالمية، حيث شكل إنتاج مجلس التعاون حوالي ٣٣% من الإنتاج العربي، في حين نجد بان المؤشر الثاني المتمثل بعدد براءات الاختراع المسجلة في المكتب الأمريكي مازال متدنيا جدا مقارنة مع دول أخرى تماثل دول مجلس التعاون من حيث الدخل والسكان.

٥- ضعف التعاون بين العلماء المشتغلين في البحث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي، فضلا عن ضعف الارتباط بين وحدات البحث والتطوير وقطاعات الإنتاج المختلفة.

ثانيا- التوصيات:-

١- العمل على رفع نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي من ١% خلال العقد الحالي وصولا على ١,٥% في عام ٢٠١٠

- ٢- تقوية وتعزيز الروابط بين وحدات البحث والتطوير، وبين قطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة ذات الأولوية للتنمية في دول مجلس التعاون الخليجي.
- ٣- تشجيع وتطوير استثمار القطاع الخاص (الوطني والأجنبي) في مؤسسات البحوث والتطوير الوطنية في المجالات ذات الميزة التنافسية عالميا.
- ٤- تفعيل وتعزيز التعاون في مجال البحوث والتطوير بين مراكز الأبحاث الخليجية والباحثين الخليجين، خصوصا وان هناك الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنطقة والتي تتطلب جهودا جماعية وفرق عمل من دول مختلفة، ومن هذه المشكلات، مشكلة نقص المياه، مشاكل التصحر، مشاكل البيئة البحرية.
- ٥- فتح قنوات التعاون والتفاعل بين مراكز البحوث والتطوير في دول مجلس التعاون الخليجي والمراكز المماثلة في الدول المتقدمة علميا وتكنولوجيا، واعتماد الأساليب الذكية في عملية التفاعل مع هذه المراكز والاقتراب منها بما هو مناسب للبيئة الخليجية.

قائمة المراجع

- ١- فؤاد عبد اللطيف الرميحي، القدرات العلمية والتقنية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مجلة التعاون، العدد (٢٤)، ١٩٩١، ص ٦٦-١٣ .
- ٢- عدنان شهاب الدين، الخليج العربي والتحديات العلمية والتكنولوجية للقرن الحادي والعشرين، منتدى التنمية الخليجي، اللقاء السنوي العشرون، الكويت، ١٩٩٩، ص ٣٨-٣٩.
- ٣- صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام ٢٠٠٢، أبوظبي، ٢٠٠٢، ص ٧٢ .
- ٤- يوسف سلطان وآخرون، آلية مقترحة لتحديد أولويات البحث العلمي في دولة الكويت، مجلة التعاون الصناعي، العدد، ٨٣، يناير، ٢٠٠١، ص ٥١.
- ٥- أحمد جلاله، دور البحث العلمي الزراعي في التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد السابع، بنغازي، ١٩٩٦، ص ١٠٢.
- ٦- نوزاد عبد الرحمن الهيتي، الثورة العلمية والتكنولوجية ومستقبل الاقتصاد العربي، مطابع اديتار، كالياري، ايطاليا، ٢٠٠٠، ص ٨٤ .
- ٧- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠١، ص ٤٤ .
- ٨- احتسبت النسبة من الباحث بالاعتماد على المصدر التالي:-
- ٩- احتسبت النسبة من الباحث بالاستناد على المصدر التالي:-

World Bank, World Development Indicators, Washington, April, 2001

MEED, 1992-1998.

10-Qasem. S ,R & D Systems in the Arab States ,ESCWA Cairo ,1999,P .17

11-world Bank, World Development Report, 1997, Oxford university press, 1997

12-UNESCO, Statistical Year Book, 1998, Paris, 1998.

13- World Bank, World Development Report 1998-1999, Oxford University Press, 1998.

14- OECD, Main Science and Technology Indicators, Paris, 1997.

-World Bank, World Development Indicators 1997, P.281

١٥- أنطوان زحلان، العرب وتحديات العلم والتقانة – تقدم من دون تغيير، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٩، ص ٧٨.

١٦- احتسبت من الباحث بالاعتماد على المصدر التالي:-

١٧- United States, Patent and Trade Mark Office Web Site: [ww.uspto.gov](http://www.uspto.gov)

١٨- استخرجت النسب من الباحث بالاعتماد على المصدر التالي:

ESCWA, Review of Science and technology in ESCWA Member Countries, Issue: No.2, New York, 2000, p.2.

١٩- انطوان زحلان، العولمة والتطور التقني، العرب والعولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨، ص ٩٨.

قراءات

قراءات

عرض كتاب

البرمجة اللغوية العصبية NLP
الآن أكثر سهولة(*)

تأليف: كارول هاريس

عرض وتحليل: قاسم عباس عيسى قاسم(**)

مقدمة

يشتهر في معظم الأوساط، الآن مصطلح "البرمجة اللغوية العصبية" وعلى نطاق واسع بكونها تقنية قوية تساعد على تنمية القدرات الشخصية إلى أقصى حد، فهي تركز على النماذج التي تتحكم في الطريقة التي نعيش بها حياتنا (برمجة). وقد صدرت عدة كتب وألقيت محاضرات في العديد من الأماكن حول العالم في هذا الجانب. ويأتي إصدار هذا الكتاب لتقديم الموضوع بشكل مبسط وفق منهجية تفيد القارئ بشكل كبير في الإلمام بموضوع البرمجة اللغوية العصبية وجوانبها المختلفة.

والكتاب وضع أساساً باللغة الإنجليزية وعنوانه:

NLP made easy: An easy-to-follow introduction to NLP

والكتاب مكون من ستة فصول موزعة على قسمين ويقع في ٢٠٨ صفحة من القطع المتوسط. ويدور القسم الأول حول نشأة وتطور البرمجة اللغوية العصبية ويحتوي على معلومات عن تاريخ النشأة وأهم العلماء الذين أسهموا في المراحل الأولى لتطويرها، وكذلك النماذج التي تم ابتكارها، والأطر والتقنيات ذات الصلة.

أما القسم الثاني فإنه يركز على كيفية تطبيق البرمجة اللغوية العصبية في نواحي الحياة المختلفة حيث يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية وهي: النمو الشخصي، والعلاقات الاجتماعية، والجوانب المتعلقة بمحيط العمل. وبالإضافة إلى ذلك يتضمن الكتاب مجموعة من المرفقات التي توضح الخطوات العملية التي يمكن اتباعها للكشف عن المزيد والاستفادة من خدمات المتخصصين المدربين في مجال البرمجة اللغوية العصبية.

وكل قسم يبدأ بمقدمة قصيرة تحدد الإطار العام للمحتويات مع نظرة شاملة بالموضوعات التي يغطيها. وقد نوه المؤلف في البداية بإمكانية قراءة الكتاب متسلسلاً من الصفحة الأولى وحتى الصفحة الأخيرة، أو اختيار أجزاء معينة لقراءتها دون الأجزاء الأخرى.

(*) كارول هاريس: NLP البرمجة اللغوية العصبية الآن أكثر سهولة، الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الأولى ٢٠٠٤م.
(**) عضو الهيئة العلمية بمعهد الإدارة العامة، سلطنة عُمان .

القسم الأول

يتناول القسم الأول من هذا الكتاب نشأة وتطور البرمجة اللغوية العصبية، فيبدأ الفصل الأول ببعض التعريفات الأساسية، ثم يمضي في وضع البرمجة اللغوية العصبية في الإطار الأعم للتقنيات التطويرية المتبعة. كما يتناول الفصل الثاني تاريخ البرمجة اللغوية العصبية والإسهامات العلمية التي قام بها بعض من الشخصيات البارزة في هذا المجال. أما الفصل الثالث فإنه يغطي بعضاً من أشهر الأطر والنماذج في ميدان البرمجة اللغوية العصبية. والقسم الأول يعطي لمحات من الحاضر، مع توقع الكاتب حدوث تطورات ونمو في الأفكار والإبداعات المتعلقة به، الأمر الذي يراه يستحق متابعة من القارئ المهتم لتحديث معلوماته باستمرار عن هذا الميدان المتجدد باستمرار.

الفصل الأول

ماهي البرمجة اللغوية العصبية

يقدم هذا الفصل تعريفاً بالبرمجة اللغوية العصبية وموجزاً عن منشأها والمجالات التي تتناولها وكيفية تطبيقها، وكذلك مدى ارتباطها بالعلوم الأخرى. كما يبحث في الأفكار الملتبسة لدى البعض عن هذا المنهج، ثم يستعرض في إيجاز التطورات المستمرة في هذا المجال.

وقد أورد الكاتب عدة تعريفات للبرمجة اللغوية العصبية في هذا الفصل، نستعرض منها مايلي:-

- "إنها موقف أو إتجاه ملئ بحب استطلاع قوي عن الإنسان بمنهجية تبعد عدداً غير محدود من التقنيات".
- "دليل مرشد للفكر والعقل".
- "دراسة الخبرات الشخصية".
- "برنامج إلكتروني مصمم خصيصاً للعقل".
- "علم جديد للإنجاز".
- "دراسة التفوق الإنساني".
- "القدرة على أن تكون أفضل ما في ذاتك دائماً".

بالإضافة إلى تعاريف أخرى تناولها الكتاب عن مفهوم البرمجة اللغوية العصبية.

الفصل الثاني

تاريخ البرمجة اللغوية العصبية

يتعمق المؤلف في هذا الفصل في مناقشة أصول البرمجة اللغوية العصبية التي عرضها في الفصل الأول. متتبعاً إياها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفي المملكة المتحدة، وذلك للتعرف على من كان لهم تأثيرات عميقة في هذا الميدان، سواءً أكان ذلك من خلال ابتكار تقنيات جديدة ومناهج متطورة أم كان من خلال التعريف بهذا الحقل لدوائر أوسع ومجتمعات أكبر.

ويبدأ بالولايات المتحدة حيث تتواجد البرمجة اللغوية العصبية منذ بداية السبعينات من القرن العشرين كعلم محدد قائم بذاته، ويتعرض للمؤثرات التي أحاطت بتطورها، ومنها ما يتصل بالأبحاث التي أجريت من قبل القوات الجوية والمخابرات المركزية حول اللغة ووضع النماذج، ودراسة حركة العين ودلالاتها. كما أرجع المؤلف أصول بعض الأفكار إلى قرون عديدة مضت.

وبعد أن يذكر المؤلف الكثير عن المجتمعات والأشخاص الذين أثروا بشكل مباشر في هذا المجال، فإنه يشير إلى أنه منذ البدايات الأولى للبرمجة اللغوية العصبية والاهتمام منصب في الأساس على التطبيقات العملية أكثر من الجوانب النظرية، وكانت أكثر التساؤلات المثارة هي: كيف يمكن استخدام هذه التقنية؟ وكيف يمكن تعليم هذه التقنية.

ومع استمرار البرمجة اللغوية العصبية في التطور، فما زالت التساؤلات التي تثار حول إمكانيات التطبيق وتحويل ما هو نظري إلى تطبيقات عملية هي أكثر ما يشغل العاملين في هذا المجال.

وينتقل المؤلف بعد ذلك إلى أنشطة البرمجة اللغوية العصبية في بريطانيا مشيراً إلى الأشخاص والجمعيات التي برزت في هذا المجال، حيث وجود ما يزيد عن ٥٠ مؤسسة للتدريب، إلى جانب العديد من الشبكات والجماعات الممارسة للبرمجة التي تمثل فرصة للجميع في كل المستويات للتلاقي وتبادل الخبرات والأفكار والعمل على التطوير الذاتي والمهني.

الفصل الثالث

الأطر والنماذج والتقنيات

يركز هذا الفصل على تحديد واستكشاف النماذج والأطر والتقنيات التي تحدد مواصفات البرمجة اللغوية العصبية باعتبارها تقدم منهجاً عريضاً و كلياً للتطوير وتحقيق التميز. والأطر والنماذج تمثل دليلاً مساعداً للتعرف على كيفية أداء الأفراد لأعمالهم.

وقد اختار المؤلف تجميع المناهج المفاهيمية الأكثر شمولاً كأطر، والأكثر تحديداً كنماذج. وقد جمع المناهج ذات التطبيقات العملية التفصيلية كتقنيات.

ويبدأ بالأطر حيث يوضح أن المنظومة التجريبية قد حددت خمسة عناصر تسهم في فاعلية الأداء وهي: النتائج، والسلوك، والاستراتيجيات الفعلية (الأفكار)، بالإضافة إلى الحالات الانفعالية (المشاعر)، والمعتقدات والقيم. وكلها عناصر متشابكة بحيث تشكل معاً نظاماً كاملاً تؤثر فيه العناصر الداخلية للتفكير والمشاعر على السلوك الذي يؤثر بدوره على النتائج التي يتم تحقيقها.

وبسبب العلاقة المتبادلة بين تلك العناصر، فإنه إذا ما تغير عنصر واحد في النظام فإنه يؤثر على العناصر الأخرى محدثاً تغييرات فيها. ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:-

شكل رقم (١) المنظومة التجريبية

كما يوضح المستويات العصبية أو المستويات المنطقية باعتبارها من ضمن المناهج المعروفة في البرمجة اللغوية العصبية، حيث يتضمن الإطار العام لهذا المنهج ستة مستويات أساسية وهي:

١. البيئة (أين ومتى تحدث الأشياء، الفرص والقيود)؟
٢. السلوك (ما يفعله الشخص، الأفعال وردود الأفعال).
٣. القدرات (كيفية فعل الشخص للأشياء والمهارات المستخدمة، الاستراتيجية والخطط التالية لذلك).
٤. الاعتقاد (لماذا يفعل الشخص الأشياء، الدوافع).

٥. الهوية (ماذا يرى الشخص في نفسه، الإحساس بالذات والمهمة الشخصية).
٦. الجوانب الروحية (ما يفعل الشخص هذه الأشياء من أجله، ما يكمن وراء ذاته. وقد أورد الرسم التالي مبيئاً لذلك).

بعد ذلك يذكر المؤلف خطوط الزمن كإطار مفاهيمي يتعامل مع الطرق التي يرى بها الناس أنفسهم فيما يتعلق بالوقت. ثم يعرج على نظرية الميدان الواحد، والمبادئ الجديدة للبرمجة اللغوية العصبية وغيرها من النماذج.

القسم الثاني

يتضمن القسم الثاني العناصر العملية للبرمجة اللغوية العصبية، من حيث كيفية استخدام تقنياتها ومناهجها في الحياة اليومية بهدف تحسين الإنجازات. وفصول هذا القسم تتناول السياقات الحياتية المختلفة. فيغطي الفصل الرابع موضوع النمو الشخصي. كما يتناول الفصل الخامس العلاقات أما الفصل السادس فإنه يناقش المهنة والعمل. وحتى تتجسد الجوانب التطبيقية في تلك الفصول فقد أختار المؤلف بعض التقنيات لتوضيح مجالات استخدام البرمجة اللغوية العصبية لها في الأنشطة اليومية. وقد أوضح أن هذا التقسيم توفيقى إلى حد ما، حيث أن أختيار بعض التقنيات لا يعني أن التقنيات الأخرى غير صالحة للاستخدام في هذه السياقات المتنوعة.

الفصل الرابع

النمو الشخصي

يتميز هذا الفصل بكونه عملياً أكثر وبحل العديد من التجارب والتطبيقات وهو يتطرق إلى بعض جوانب النمو

الشخصي، وكيفية تمكن البرمجة

اللغوية العصبية من المساعدة على الوصول إلى مرحلة أعلى من التطور. كما أنه يكشف- بمزيد من التعمق- التقنيات التي وردت في الفصل السابق مع العمل على تطبيقها في مجالات.

١. احترام الذات والقدرة على مواجهة الموقف والتحكم في المشاعر (ما يحدث داخل العقل).
٢. الصحة واللياقة البدنية (ما يحدث داخل الجسم).
٣. التعلم وتطوير المهارات (ما يحدث في الأداء).
٤. الجوانب الروحية (ما يحدث داخل الوعي).

وقد ناقش عمليتي الوعي بالذات والحركة قبل البدء في عملية الاستكشاف وذلك بفهم المرء لنفسه، ومعرفة أين يقف

الآن، وما يود أن ينجزه، وكيف، وذلك لتكوين الأساس الصالح لتحقيق النجاح.

الفصل الخامس

العلاقات الاجتماعية

يختص هذا الفصل بدراسة طرق تحسين التفاعل مع الآخرين، حيث يتيح العديد من الطرق التي تساعد على تكوين علاقات جيدة والاحتفاظ بها دوماً. والتواصل الشخصي يلعب دوراً أساسياً في التعامل مع الآخرين. وهناك طرق عديدة لتحقيق هذا التواصل.

ويوضح المؤلف أن التواصل يتضمن ما تقول (المحتوى)، والطريقة التي تقول بها ما تقوله (العملية). والتواصل يمكن أن يكون لفظياً بالكلمات، كما يمكن أن يكون على نحو غير لفظي من خلال المظهر الخارجي والإيحاءات ووضع الجسم والحركة وكذلك نبرة الصوت. وذلك سواء أكان التواصل وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو الانترنت أو الرسائل المكتوبة أو الفاكس.

وعملية التواصل مع الآخرين تتضمن خطوات عديدة، فهناك الهدف، والتخطيط لما تفعل أو تقول، إلى جانب التواصل بفاعلية، وتحقيق التقارب وإحداث التأثير. ومن المهم التمتع بالمرونة. وقد ركز المؤلف على الخطوات الرئيسية للتواصل بين شخص وآخر وهذه الخطوات هي:-

١. مهارات استخدام الملاحظة.
 ٢. تبديل الرؤى، بمعنى أن نضع أنفسنا موضع الآخرين.
 ٣. إيجاد التقارب والحفاظ عليه.
 ٤. استخدام اللغة بمرونة.
 ٥. التمتع بالإقناع والتأثير.
- وبعد ذلك ناقش عناصر إضافية تسهم في عملية التأثير مثل:-
١. استخدام الأنماط التحفيزية للآخرين لتحقيق المصداقية وإثارة الحماس.
 ٢. تدعيم الوسائل اللفظية بإشارات غير لفظية.
 ٣. استخدام المجاز والرمز لخلق الفهم.
 ٤. تحويل المحادثة للحديث عن المستقبل.
 ٥. استخدام الطرق المفضلة للفرد في إدراك الأمور لتدعيم الرسالة الموجهة له.
 ٦. تقديم الأدلة التي تتناسب مع احتياجات الشخص الآخر.

وبعد أن أتاح هذا الفصل التعرف على بعض الأفكار عن الإقناع والتأثير، أشار إلى أن البرمجة اللغوية العصبية لديها الكثير في هذا الميدان، حيث تساعد على الارتباط بالأصدقاء والتوافق معهم ومع غيرهم ممن تتعامل معهم. ذلك أن تكوين علاقات اجتماعية جيدة والحفاظ عليها يمكن أن يؤثر في كل جوانب حياتنا.

ومن فوائد ذلك الشعور بمزيد من الثقة وتخفيف الضغط الذي تسببه الصراعات وعدم التوافق. كما أن توسيع دائرة العلاقات تتيح فرصاً أكبر في الحياة. ذلك مع مراعاة وضع رغبات واحتياجات الآخرين موضع الاعتبار. ولذلك فإن بلوغ درجة مناسبة من التوافق والتكافؤ يؤدي إلى فوائد عظيمة لكل أطراف العلاقة.

الفصل السادس

الوظائف ومجالات الأعمال

بعد أن ناقش المؤلف طرق تعزيز الأداء الشخصي في الفصلين السابقين، ينتقل في هذا الفصل إلى عالم الوظائف؛ ليوضح كيف تتمكن البرمجة اللغوية العصبية من تدعيم الأداء في العمل والعلاقات. كما أنه يبين أن ذلك قد أصبح أداة من الأدوات الرئيسة التي يعتمد عليها لتطوير العمل، وذلك من خلال تقديم أساليب وطرق متعددة فعالة وسريعة ومحفزة لتعزيز مهارات الأداء في عالم الأعمال.

وفي البداية يذكر بعض الموضوعات والقضايا الهامة التي تشغل بالنا في العمل قبل أن يتعرض لمناقشة بعضها

بالتفصيل، وهذه الموضوعات هي:-

- تحديد الأهداف.
- التخطيط والتنظيم.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- إدارة الوقت والمال والموارد الأخرى.
- التعامل مع الآخرين من حيث التفاوض معهم، وإجراء المقابلات، والاستشارات، والتشجيع، وكذلك إدارة الاجتماعات، وتكوين فرق العمل.
- التدريب والتيسير وإسداء النصح.
- إعداد الرسائل والمذكرات والتقارير.
- التقديم والعرض والخطب العامة.
- إجراء الأبحاث والتطوير.
- الابتكار.
- البيع والتسويق.
- دعاية العملاء.
- التطوير المهني الشخصي.

ففي مجال تحديد الأهداف يحدد المؤلف أولاً مواصفات الأهداف وهي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للإنجاز إلى جانب كونها واقعية وموقوتة. ثم يبدأ في مناقشة بعض المبادئ مثل:-

- حدد ما تريد بروح إيجابية.
- التفكير في السياق المحيط بما ترغب في تحقيقه.
- الإصرار على تحقيق المستوى الملائم من النتائج.
- تحديد المميزات والعيوب.
- النظر إلى "البيئة" أو الظروف المحيطة بالهدف.
- القدرة على قياس وتقييم النتائج.
- تقييم درجة التحكم التي تمتلكها.
- تجميع الموارد المطلوبة.
- معرفة نفسك.

وفي مجال إدارة الوقت يذكر أيضاً بعض المبادئ التي تساعد في استغلال الوقت بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف. وذلك مثل الموقف تجاه عنصر الوقت، وعدم الرغبة في أداء بعض المهام، والإحساس بأن المهمة مملة، وكذلك عدم معرفة نقطة البداية، والتفكير في عدم إمكانية أداء المهمة، إلى جانب القلق بشأن أداء المهمة على نحو رديء، وإدراك الوقت في الظروف المختلفة.

ويوضح خطوط الزمن وموقف البرمجة اللغوية العصبية تجاه إدراك الوقت وإدراك المهام التي تقوم بها بشكل مجسم ملموس. وكذلك تحريف الزمن بالإنطباع بأن الوقت يمر أبطأ أو أسرع مما هو عليه. ونفس الشيء وضحه المؤلف فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم، وأيضاً في التفاوض للأغراض المختلفة وتنمية القدرات المهنية الشخصية.

يعرض المؤلف تحت هذا العنوان وبشيء من التركيز، كيفية الوصول إلى التفاصيل المتعلقة بالتدريب على البرمجة اللغوية العصبية، وكيفية الاتصال بالآخرين من الممارسين للبرمجة اللغوية العصبية أو المهتمين بها، وكذلك قائمة بالمصطلحات الشائعة في البرمجة اللغوية العصبية. كما يضيف تفاصيل مفيدة عن طريق الاتصال بالمنظمات والمؤسسات العاملة في مجال البرمجة اللغوية العصبية.

ففي مجال المعلومات الإضافية يشير إلى قائمة بأنواع البرامج التدريبية التي يمكن الالتحاق بها مثل الدورات التمهيدية، وتدريب الممارسين، بالإضافة إلى تدريب الممارسين المتميزين وكذلك تدريب المدربين. هذا فضلاً عن إمكانية الاتصال بآخرين ممن يتعاملون في مجال البرمجة اللغوية العصبية، وذلك من خلال الشبكات والجماعات التدريبية المنتشرة.

أما فيما يتعلق بالمصطلحات، فإنه يشرح بإيجاز بعض المصطلحات مثل إيعازات الوصول ودقة الملاحظة، والعلامات المتماثلة، والتثبيت. كما يوضح الارتباط والانفصال والسمعية والمعايرة، وأيضاً التجزئة العامة والتفصيلية، إلى جانب التطابق وعدم التطابق والمعايرة والانفصال ودراسة البيئة المحيطة والخطو المستقبلي، وكذلك التدوقية والحركية والأنظمة الحسية القائدة.

ويذكر غير ذلك من المصطلحات مثل التماثل والما وراء ونماذجه وحالاته والانعكاس وصياغة النماذج، وكذلك الإحساس الشمي، والنتيجة والمسيرة، بالإضافة إلى المواقع الإدراكية والكلمات الفنية والافتراضات والتقارب وغيرها من مصطلحات البرمجة اللغوية العصبية.

وبعد..

تنتشر البرمجة اللغوية العصبية انتشاراً سريعاً، كما أنها تدخل إلى عدة ميادين، ومنها ميدان الإدارة الذي تدخله بقوة. ولا شك أنها تحمل أفكاراً يمكن أن تفيد وبشكل كبير في تنمية الموارد البشرية على مختلف المستويات. ولذلك نجد اهتماماً كبيراً بها في جميع الأوساط.

وتعرف "البرمجة اللغوية العصبية" على نطاق واسع بكونها تقنية قوية تساعد على تنمية القدرات إلى أقصى حد ممكن. فهي تركز على العمليات العقلية، وكيفية نقل خبراتنا للآخرين. كما تهتم بالنماذج التي تتحكم في الطريقة التي نعيش بها حياتنا، واستخدام البرمجة اللغوية العصبية يعزز من الإحساس والأداء في الحياة المهنية والاجتماعية والعاطفية والبيئية والروحية.

وقد عرض هذا الكتاب تقنية البرمجة اللغوية العصبية وشرحها بشيء من التفصيل، حيث أوضح نشأتها وهيكلها، كما أنه ناقش تطبيقاتها المباشرة في مجالات التطور الشخصي والعلاقات الاجتماعية ومجال الأعمال، كما تضمن بعض النصائح لمن يرغب في التعمق في مجال البرمجة اللغوية العصبية.

وكارول هارس **Carol Harris** مؤلفة الكتاب، كانت تعمل كمستشارة مستقلة ومدرية على مدى (١٧) عاماً. وهي ممارسة أساسية لتنمية البرمجة اللغوية العصبية، وقد تولت رئاسة جمعية البرمجة اللغوية العصبية لمدة أربعة أعوام. كما أنها محررة في مجلة "رابورت" الناطقة باسم الجمعية.

وقد أشاد (ل. مايكل هول) مؤلف كتاب (روح البرمجة اللغوية العصبية) بهذا الكتاب الذي عرضنا له بقوله: "الآن أبلغ وأمتع معالجة لموضوع البرمجة اللغوية العصبية أصبح في متناول الجميع".

كما كتب (تشارلز فولكنز) أحد مؤلفي كتاب (البرمجة اللغوية العصبية: تكنولوجيا جديدة للأداء): "استطاع كتاب البرمجة اللغوية العصبية أن يضم بين طياته تعريفاً وجزءاً من تاريخها وبعض أفكارها الأساسية، بالإضافة إلى بعض التطبيقات المفيدة والمصادر التي تساعدك على اكتساب المزيد".

وفي رأينا أن أهم أوجه القوة في الكتاب أنه جاء مركزاً، وقد تم عرض الموضوعات فيه بدون إسهاب، وفي نفس الوقت بقدر من الشرح والتحليل يسمح بالاستيعاب الواضح للقارئ. كما أنه أتى متكاملًا، فشمّل تاريخ البرمجة اللغوية العصبية إلى جانب نماذجها ووسائلها وآلياتها بحيث يعطي إحاطة عامة للقارئ عن الموضوع ويؤهله للخوض في المزيد منه من خلال آليات لم يغفل الكتاب الإشارة إليها.