

المدخل الإداري الحديثة

- مجلة علمية
- ربع سنويه
- يصدرها اتحاد
- جمعيات التنمية
- الإدارية

# الإدارة

○ المجلد الرابع والثلاثون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير/البريل ٢٠٠٢



مبارك نبع من العطاء المتدفق الذي لا ينضب

تضحية  
الساعة  
الإدارة  
و  
الإرادة



يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

تسدد الإشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صنتوق مجلة الإدارة ( إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ) على الحساب الجاري للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

### لجنة تحكيم المجلة

- \* الأستاذ الدكتور / حسن غلاب  
رئيس جامعة عين شمس
- \* الأستاذ الدكتور / محمد إبراهيم  
رئيس جامعة المنوفية
- \* الأستاذ الدكتور / بكرى عطية  
عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر
- \* الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شوقي  
عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق
- \* الأستاذ الدكتور / عبد الحميد بهجت  
ميد معهد الكفاية الإنتاجية جامعة الزقازيق
- \* الأستاذ الدكتور / حسن أبو زيد  
عميد كلية التجارة - جامعة القاهرة
- \* الأستاذ الدكتور / محمد عبد المجيد  
عميد كلية التجارة - جامعة عين شمس

### صفحة

- استراتيجية الاعتماد على الذات (التنمية الذاتية) ..... ٤٨

إعداد :

الدكتور / احمد محمد المصرى  
استاذ متفرغ إدارة الأعمال والإدارة الدولية  
كلية التجارة - جامعة الأزهر (فرع البنات)

- قضية الخلاف... فى العلاقات العامة.. ظواهرها وعلاجها ٥٦

دكتور / محمد محمد البادى  
استاذ ورئيس قسم الصحافة  
كلية الآداب / جامعة المنصورة

- الاتجاهات الحديثة فى تدقيق مخاطر الاحتيال

- والفساد فى ظل تحديات العولمة ..... ٨٠

دكتور / ايمن فتحى الغبارى

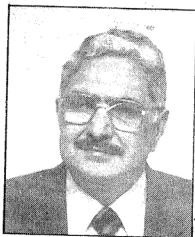
رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

### النشرة

- \* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
- \* كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
- \* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لانتزمت برد الموضوعات التى لا يتم نشرها .

قضية الساعة

# الإدارة والإرادة



بقلم:

د / حسين رمزي كاظم

الذي ينبغي أن يسود بين أفراد المجتمع. ولا أظن أن أحدا ينكر أنه قد بذلت جهود كبيرة خلال السنوات الماضية من أجل اتخاذ إجراءات جذرية وفعالة لإحداث الإصلاح في شتى المجالات وإزالة المعوقات التي تحول دون تسهيل أداء الخدمات للمواطنين، إلا أن تلك الجهود والمحاولات المتكررة لم يتحقق لها النجاح بالمستوى المطلوب والاستمرارية في التطبيق، حيث بدأت جميع المحاولات بحماس شديد سرعان ما انطفأت حدته بعد فترة وجيزة من الوقت.

لا شك في أن اهتمام الحكومة بقضية أداء الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطنين، إنما جاء من واقع إحساسها بالمشاكل التي يعاني منها المواطنون في سبيل حصولهم على الخدمات العامة، وفي تعاملهم مع الأجهزة الحكومية التي اتسمت أعمالها بالتعقيد والجمود والتقييد الشديد باللوائح والتشريعات، وعدم تحمل المسؤولية، والتسيب واللامبالاة من قبل بعض العاملين، وغير ذلك من الظواهر السلبية التي لا تتفق كلية مع القيم الأخلاقية والدينية، وقواعد السلوك العام

ولقد كانت القيادة السياسية معبرة بكل الصدق عن مشاعر واحتياجات المواطنين فى مواجهة تلك الظواهر السلبية حينما طالبت الحكومة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الخدمات الجماهيرية، ورفع مستوى جودتها والقضاء على مظاهر التسبب واللامبالاة، ورفع الحواجز القائمة بين جهة الإدارة والمواطن، والتطبيق الصارم والحازم للقوانين والقرارات التنظيمية الصادرة من الأجهزة المعنية فى هذا الشأن. وفى ضوء ذلك، ومن منطلق ضرورة الحاجة إلى اتخاذ إجراءات جذرية وفعالة للقضاء على تلك الظواهر السلبية، فإنه قد يكون من المناسب أن نتساءل أولاً عن الأسباب التى أدت إلى انتشارها، وما الضوابط التى يجب اتخاذها لضمان الارتقاء بمستوى أداء الخدمات العامة المقدمة إلى المواطنين، وما مدى جودة تلك الخدمات، ومدى رضا المواطنين عليها؟

ولا شك فى أن الإجابة عن تلك التساؤلات إنما تتطلب التأكيد على أمرين على جانب كبير من الأهمية.

أولهما.. أن مسئولية الارتقاء بمستوى أداء الخدمات، إنما تقع على عاتق جميع القيادات الإدارية فى كافة الوزارات، والأجهزة الحكومية، والمحافظات، والهيئات العامة، وشركات قطاع الأعمال العام، وعلى كافة المستويات، وهذا يعنى مسئولية الوزير فى وزارته، والمحافظ فى محافظته، وكل مدير فى موقع عمله، ذلك لأن القيادة فى مواقعهم المختلفة هم الذين يملكون

سلطة إصدار القرارات، وبالتالي فإنهم يستطيعون تطبيق ومتابعة تنفيذها كل فى موقعه.

ويمكن لهؤلاء القادة وضع الخطط والبرامج والسياسات التى تكفل القضاء على التعقيدات الإدارية، والعمل على تبسيط الإجراءات، وتخفيف المعاناة التى يتحملها المواطنون فى سبيل حصولهم على الخدمات المختلفة المقدمة من وحداتهم الإدارية، كما يمكنهم المتابعة والرقابة المستمرة على عمليات التنفيذ للتحقق من كفاءة الإنجاز.

أما الأمر الثانى.. فهو الإرادة بكل ما تحمله تلك الكلمة من معان قوية وصلبة توضح بجلاء تام حاجتنا نحن المواطنين لإرادة التغيير، ذلك لأن نجاح برامج تحسين أداء الخدمات الجماهيرية، سوف يظل فى النهاية مرتبطاً بإرادة المواطنين أنفسهم فى الإصلاح، فالمواطن فى هذا المجتمع مفيد ومستفيد، فهو يقدم الخدمة فى موقعه، وفى نفس الوقت يأخذ خدمة أخرى من مواقع مختلفة، وبالتالي فلو أخلص كل فرد فى تقديم الخدمة للآخرين فإن جانباً كبيراً من الشكوى سوف يزول. وبالتالي فإن برامج الإصلاح والتطوير ينبغى أن تمتد لى تتضمن تغييراً اجتماعياً سلوكياً يركز على العقائد الدينية السمحة، والقيم الأخلاقية والاجتماعية التى تهدف إلى القضاء على العادات السيئة فى التعامل، وتدعو إلى الإخلاص فى العمل، وبذل الجهد والعطاء، وبناء المواطن الصالح.

# المداخل الإدارية الحديثة

## المقدمة:

تتحمل الإدارة الحكومية مسئولية إعداد مشروعات وبرامج التنمية وتقديم الخدمات لجموع المواطنين والإشراف على تنفيذها.

ولاشك في أن الجهاز الإدارى المصرى عانى مشكلات عديدة فى الفترة السابقة أدت إلى قصور وضعف مستوى الأداء به مما انعكس سلبا على مشروعات التنمية والخدمات وأصابها بالكثير من الأمراض والمشكلات.

والآن ونحن فى أوائل القرن الحادى والعشرين وما يتسم به من متغيرات وتطورات متسارعة فى مختلف مجالات الإنماء يفرض على الإدارة الحكومية أن تقوم بإصلاح جهازها الإدارى وتطويره وحل المشكلات التى أحلت به حتى تتمكن من ملاحقة تلك التطورات ومواكبة المتغيرات العالمية والتركيز على أهمية زيادة الإنتاج ورفع كفاءته وتحقيق معدلات متزايدة من النمو الاقتصادى لرفع مستويات الرفاهية لجموع المواطنين.

ولقد تعددت المحاولات من جانب المفكرين والعلماء فى مجال الإدارة العامة والممارسين لها لابتكار مفاهيم وأدوات إدارية حديثة تسهم فى تحسين وتطوير الأداء الإدارى.

ويمكن أن نعتبر هذاه المفاهيم والأدوات الحديثة بمثابة مداخل إدارية إذا تم الأخذ بها (كلها أو بعضها)، فإنها تساعد الإدارة الحكومية على حل مشاكلها جذريا وترشيدها أداء جهازها الإدارى.

ومن ثم فإن هذه الورقة تستعرض أهم المداخل الإدارية الحديثة مع شرح كل مدخل على حدة وكيفية تطبيقه والاستفادة منه فى الإدارة الحكومية، حتى يتحقق هدفنا المنشود وهو تطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة لمواكبة ركب التقدم العالمى وتحقيق الإنماء فى مختلف المجالات.

على هذا الأساس تركز هذه الورقة الضوء على المداخل الإدارية التالية:

- التنظيم البيروجرامى أو المصفوفة الشبكية.

- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- التطوير التنظيمى.

- إثراء الوظيفة.

- تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية.

- إدارة العولمة.

- إعادة اختراع وظائف الحكومة.

- برمجة تحسين الأداء.

### **أولاً ، التنظيم البيروجرامى أو المصفوفة الشبكية ،**

تهدف المنظمات على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة أداء العاملين بها، ولا ينحصر هدف التنظيم فى مجرد تحقيق المستوى الأمثل للأداء فقط إنما يمتد إلى المحافظة على ذلك المستوى واستمرار التجديد والتطوير بما يحقق الكفاءة والفعالية. ويتطلب ذلك اتباع أسلوب تنظيمى غير تقليدى كبديل عن الأساليب التى باتت غير قادرة على دفع العاملين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وعلى حل المشكلات والعقبات التى تعرقل حسن سير الأداء.

من هنا تسعى المنظمات فى مسيرتها الجادة نحو التطور إلى اتباع نظام المصفوفة الشبكية أو النظام البيروجرامى بما يساعدها على نقل تصورات التخطيط الاستراتيجى إلى الواقع العملى.

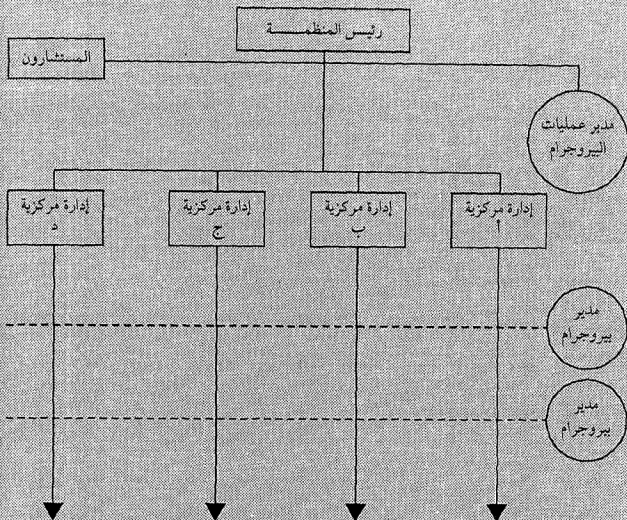
### **مفهوم التنظيم البيروجرامى :**

يمثل التنظيم الشبكى البيروجرامى مزيجاً من التنظيم الوظيفى القائم على هياكل هيراركية وعلاقات رأسية، حيث يتم تقسيم العمل إلى إدارات وظيفية. ومن التنظيم البيروجرامى الذى يقوم على أهداف محددة وموقوتة وعلى علاقات أفقية وننتهى حياته بمجرد إنجاز مهمته وتحقيق الهدف الذى أنشئ من أجله.

ومن هذا المزج ينشأ نمط جديد من التنظيم يسمى بالتنظيم الشبكى أو المصفوفة، حيث تتبادل العلاقات رأسياً وأفقياً وذلك كما يتضح من الشكل التالى:

الشكل رقم ( ١ )

العلاقات الرأسية والأفقية في التنظيم الشبكي (١)



وحسب هذا الشكل تحدد خطوط الاتصال بين أجزاء التنظيم البيروقراطي والبيروجرامى فى شكل نقاط واضحة على شبكة العلاقات.

1- David Clelland & William King "Systems analysis project Management" (Clelland & King, Mc Gaw-Hill, Tokyo, 1979).



### إمكانية تطبيق التنظيم البيروجرامى فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة :

إن المزيج الناشئ عن اختلاط وتفاعل كل من التنظيم البيروقراطى والبيروجرامى يوفر بيئة ديناميكية تنعاقق فيها كل من العلاقات الرأسية والأفقية.

ويقتضى الأمر تعيين مدير أو رئيس لعمليات البيروجرام يشرف على سير العمل فى البرامج المختلفة التى يقرر تطبيقها ويقوم بالتنسيق فيما بينها.

كما يتم تعيين مدير بيروجرامى لكل برنامج يشرف إشرافا مباشرا على تنفيذ البرنامج ويعمل كمركز تجميع لكافة الأمور المتصلة بالمهمة المحددة والموقوتة التى يعهد بها إليه، وبالطبع يتم تكوين فرق عمل من العاملين المتخصصين على كافة المستويات، بحيث ترتبط طبيعة العمل بالإدارات التى يعملون بها مع نشاط البيروجرام.

ويقترض التنظيم الشبكى أن كل فرد فى التنظيم يقوم بأكثر من دور وظيفى ويمكنه الانتقال فى المستويات التنظيمية أفقيا ورأسيا، مما قد ينتج عنه بعض التضارب والتكرار فى الاختصاصات خاصة بين كل من المدير الوظيفى والبيروجرامى، من هذا يتطلب الأمر العناية بتحديد خطوط السلطة والمسئولية كما يستلزم الأمر استخدام خريطة للعلاقات التنظيمية أو مصفوفة الاختصاصات لتوضيح مدى ارتباط كل اختصاص بمراحل تدفق العمل فى البرنامج.

### أهمية وأهداف تطبيق التنظيم الشبكى فى الجهاز الحكومى :

تمثل حقيقة الاستفادة من تطبيق مدخل التنظيم الشبكى أو البيروجرامى فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة فيما يلى :

- وجود مخزن من الكفاءات البشرية فى التنظيم الوظيفى يمكن السحب منه بمرونة لكافة التنظيمات البيروجرامية التى يتقرر تكوينها، بما يمكن من تكامل الجهود من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
- التخلص من المشكلات والمعوقات التى تعترض سير العمل بما يسمح من تخطيها والتغلب عليها بالأسلوب العلاجى الأمثل وفى حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
- تحقيق التنسيق الملائم بين الإدارات المختلفة داخل كل منظمة حكومية على حده وفيما بين المنظمات المختلفة بما يساعد على التغلب على التضارب والتكرار فى الاختصاصات والمسئوليات فضلا عن إمكانات الاستفادة من المعلومات والبيانات المتاحة فى أى منها.

- تحقيق التوازن بين المنظمات المختلفة والبيئة وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.

- تنمية العلاقات بين الأفراد على أساس الثقة المتبادلة والمشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات مما يؤدي في نهاية الأمر إلى التعاون المثمر والإبداع.

بذلك يمكن تحقيق التوازن بين طاقة النظام وإمكاناته وبين النتائج المرجوة لتحقيق أهداف النظام، وذلك لضمان بلوغ الكفاءة والفعالية على مستوى التنظيم ككل.

### أسس الاستفادة من تطبيق المصفوفة الشبكية :

إن تحقيق الأهداف المرجوة السابق الإشارة إليها من تطبيق التنظيم البيروجرامي في الجهاز الحكومي تسوقف أساسا على نهضة المناخ التنظيمي الملائم الذي يستند على عدد من الدعائم تلخص فيما يلي :

- تدعيم وتأكيد وظائف التخطيط الاستراتيجي والمتابعة القائمة على دراسات متكاملة وسياسات ومعايير واضحة محددة.

- التمييز بين وظائف التخطيط والمتابعة وتصميم معدلات الأداء عن الأعمال التنفيذية.

- تحديد الأهداف العامة والنتائج التي تسعى المنظمة إلى بلوغها خلال مدة زمنية محددة، بما يحقق التناسق والتكامل فيما بينها ويقضى على احتمالات التكرار والتضارب، ويؤدي بالتالي إلى إقامة

بناء تنظيمي متكامل يعكس أنشطة المنظمة ويهيئ المناخ المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

- تعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطويرها بشكل يساعد على تحقيق الأهداف ويوجد نوعا من المرونة وحرية الحركة للقيادات الإدارية المسؤولة مع أهمية تحديد المعايير المحاسبية عن المسؤوليات إيجابيا وسلبا.

- الاختيار الموضوعي للقيادات الإدارية وفقا لمختلف المستويات في مجالات العمل المختلفة حسب متطلبات العمل وظروفه بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.

- استحداث وتنمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد اتخاذ القرارات في مختلف المجالات بما يساعد على توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة في إطار المعايير العلمية السليمة.

- تنمية قنوات الاتصال بين وحدات الجهاز الإداري للدولة لزيادة التعاون والتنسيق فيما بينها وتنمية العلاقات المتبادلة بما يضمن تدفق المعلومات بشكل يساعد على تطوير الأداء وتحسين الكفاءة.
- ضمان إمكانيات البحث والدراسة الهادفة إلى تطوير العمل واستمرار التحسين في وحدات الجهاز الإداري للدولة بشكل متكامل.
- رسم سياسة قومية للعمالة على أساس دراسة شاملة لتكوين القوى العاملة في مصر وفي الجهاز الحكومي مع بيان الاحتياجات الفعلية والمستقبلية كما وكيفاً.

### ثانياً: مداخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة،

Total Quality Management ( T.Q.M )

#### ١. مفهوم الجودة الشاملة :

تعرف الجودة بأنها القدرة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبي الخدمات لإشباع احتياجاتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وبما يتناسب مع إمكانياتهم، وأن تتم العملية الفنية والإدارية بدون أي أخطاء أو عيب أو نقص من أول محاولة، وأن يستتبع ذلك رضا العملاء عن السلعة أو الخدمة المقدمة.

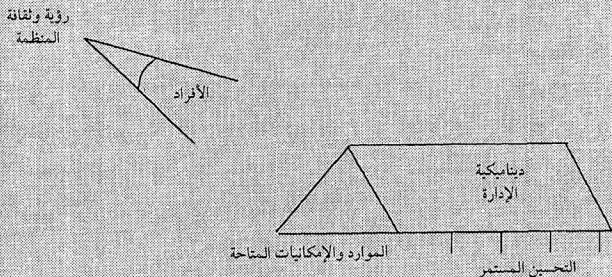
وتعني كلمة شاملة أن تحقيق الجودة يعتبر مسئولية كل فرد في المنظمة على كافة المستويات. ومن هذا التعريف يتبين أن نظام الجودة الشاملة يمثل فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية تركز على مبدأ التكامل في ممارسة إدارة الجودة وعلى أهمية ممارسة الرقابة على الجودة في جميع مراحل العمل، للتأكد من ممارسة الأنشطة المختلفة وفقاً لما هو مخطط لها، وضمان أن تكون قد خطت في الأصل بصورة صحيحة، وذلك يستلزم المرجع بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات المتخصصة الفنية، من أجل التحسين المستمر في الأداء على كل مستوى من مستويات التشغيل، وفي المجالات الوظيفية المختلفة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وذلك للوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً وتحقيق رضا المستهلك للسلع والخدمات المقدمة.

فالجودة الشاملة هي إذا جودة في كل شيء، جودة في عناصر النظم وعناصر الإنتاج وفي كل مرافق المنظمة.. طالما أنها جميعاً في النهاية تشترك في تحديد ما يقدم للعملاء من سلع وخدمات، وبالتالي تحدد مدى إشباعها لاحتياجاتهم ومدى رضاهم، مما يؤدي إلى تطوير المنظمة بشكل متكامل في كافة المجالات.

وفي ضوء ذلك المفهوم الذي يعبر عن معنى إدارة الجودة الشاملة فإنه يمكن تصورهما كمنشور كما في الشكل التالي:

### الشكل رقم (٢)

#### منشور إدارة الجودة الشاملة



ويوضح ذلك المنشور أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بضوء يفيض من رؤية استراتيجية للإدارة ورغبة أكيدة من أجل التحسين والتطوير، ويسير العنصر البشري على هدى هذا الضوء وبدفعة قوية بفعل ديناميكية الإدارة بما يساعد في ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية والإمكانات المتاحة.

وينعكس ذلك كله من خلال منشور نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يحلل الضوء المبثوث إلى عدة أضواء ونكويئات متعددة الألوان من الطرق والوسائل التي تقود إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة المجالات بشكل متكامل، مما يؤدي إلى تحسين الرؤية وإلى التطوير المستمر.

## ٢. عناصر إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية :

### ١/٢ : الاعتماد على أسلوب فرق العمل :

إن العمل في المنظمات المختلفة يحتاج إلى جهد جماعي موحد والعمل من خلال فرق عمل متعاونة، فجهود وفكر شخصين أقل من شخص واحد، وثلاثة أفضل من اثنين... وهكذا، ويساعد ذلك على تدفق الأفكار والاقتراحات المبدعة لتحسين جودة العمل.

ويتطلب من فرق العمل أن يؤدي كل فرد واجباته بأقصى قدراته وإمكانياته ويشارك المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، كما يتطلب زيادة التعاون، وتقليل النزاعات، والولاء، والالتزام، والإحساس بالمسئولية من جانب أعضاء هذه الفرق وكافة العاملين بالمنظمة.

### ٢/٢ : الجودة الشاملة هي مسئولية كل فرد في المنظمة :

إن تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة لا يقتصر على قطاع الجودة بها فقط بل هي مسئولية جميع العاملين في المنظمة، ويستلزم الأمر المشاركة الإيجابية بين العاملين بعضهم ببعض، وبينهم وبين متلقي الخدمات والمستفيدين منها على السواء وذلك لتحقيق النجاح المتواصل وتحقيق رضا كل من مقدمي ومتلقي الخدمات الحكومية.

### ٣/٢ : المراجعة والمتابعة المستمرة :

ويتم ذلك من خلال التعرف الدائم والمستمر على أنشطة المنظمة وسير الأعمال للتأكد من حسن تدفقها نحو الجودة الشاملة، عن طريق تجميع المعلومات وتوليف الإحصاءات والبيانات عما يدور من أعمال تقود إلى الهدف المنشود، بما يصحح مسار العمل في اتجاه الهدف أولاً بأول ويقلل الفاقد في الوقت والجهد والتكاليف، ويساعد على تلافى حدوث المشكلات قبل وقوعها أو الاستعداد لمواجهتها.

### ٤/٢ : الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة :

إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة يساعد في ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وهو من أهم مستلزمات تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية التي تقدم الخدمات للجماهير وخصوصاً في مجال الصحة والتعليم، حيث تتوقف جودتهما عموماً على مدى استيعاب التكنولوجيا الحديثة، سواء في النواحي الفنية المتخصصة أو في النواحي التنظيمية والإدارية.

٥/٢: تشجيع جهود الإبداع والابتكار:

يعتمد تحقيق الجودة الشاملة على الجهود الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، ويتطلب ذلك إطلاق العنان لتحرير الأذهان من العوائق التي تحول دون التجديد والتغيير. ويمكن استخدام طرق ووسائل متعددة لتشجيع عمليات الخلق والإبداع والتجديد في أنحاء المنظمة مثل طرق عصف الذهن وطريقة ديلفي وحلقات الجودة، هذا بالإضافة إلى أهمية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تساعد في تنمية ملكات العاملين بمختلف المستويات في هذا المجال.

٦/٢: ملائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام المتوقع منها:

لا يقتصر نظام الجودة الشاملة على إخراج سلع وخدمات عالية الجودة فحسب، بل يستلزم الأمر أن تتناسب تلك المخرجات مع احتياجات طالبيها، وفي حدود قدراتهم وإمكانياتهم.

٧/٢: قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبي الخدمة:

تعتبر قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبي الخدمة من أهم عناصر الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يجب التعرف على العملاء وطالبي الخدمات وإدراك احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، حتى يمكن إعداد خطط العمل وتحديد المهام والواجبات المطلوبة لتحويل تلك الاحتياجات إلى إنجازات فعلية وخدمات ملموسة ذات مواصفات جودة محددة، ويؤدي ذلك بالطبع إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورضا العملاء وطالبي الخدمة عنها.

٨/٢: التقليل من المستويات الإدارية المختلفة:

إن التقليل من المستويات الإدارية المختلفة يساعد على استمرار التحسين والتطوير بما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الجودة في أنحاء المنظمة وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- المرونة في التنظيم نظراً لعدم التقيد الشديد بالمستويات الإدارية المتعددة.
- تفهم العاملين على اختلاف مستوياتهم لأهداف المنظمة وسياساتها، بما يساعد على العمل تجاه الهدف المشترك.
- سهولة عملية الاتصال الرأسية والأفقية في أنحاء التنظيم، بما يؤدي إلى سرية ودقة تبادل المعلومات.

- قدرة العاملين على نقل وجهات نظرهم ومقترحاتهم للإدارة العليا بدقة.
- تجنب تشويش المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها.
- تسهيل عمليات الرقابة وتقييم نتائج الأعمال وتحليل المشكلات.
- الدفاعية الذاتية للأفراد، نظرا لحرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.

#### ٩/٢: المطابقة لمعايير ومواصفات محددة...

إن نظام إدارة الجودة الفعال يستلزم التأكد من حصول العملاء الخارجيين على الخدمات الجيدة المطابقة لمعايير ومواصفات الجودة المحددة.

ويتم ذلك إما بتجنب الوقوع في الأخطاء منذ بداية الأعمال أو بفحص ومراجعة ومتابعة الأعمال والخدمات لضمان مطابقتها للمعايير، بما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة.

#### ١٠/٢: الاهتمام بالعمليات وليس النتائج فقط:

يتم استخدام الطرق العلمية لتحليل العمل مع الاهتمام ليس فقط بالنتائج بل الاهتمام بالعمليات والنتائج على حد سواء.

فمن خلال التركيز على العمليات والأنشطة، يمكن التأثير على النتائج في مرحلة مبكرة وبصورة إيجابية، بما يساعد على تحسين جودة النتائج.

ولاشك في أن دراسة سبب أداء الأعمال بالطريقة التي تؤدي بها مراعاة الاهتمام بالإجراءات الوقائية أكثر من التصحيحية يضمن عدم وجود أي خلل أو إبطاء في العمل بحيث يتم الأداء بشكل سليم ومنذ البداية.

#### ٣. كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية:

إن النظام المتكامل للجودة الشاملة يهدف إلى ضمان جودة السلع والخدمات ومحاولة ضمان اختفاء نسبة الأخطاء بالكامل، والاهتمام برغبات متلقي الخدمات والعملاء وتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة، واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم كافة أطراف التنظيم، ولتحقيق ذلك لا بد من وضع تخطيطا استراتيجيا للمنظمة يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة

وأهداف محددة في ظل استراتيجيات عامة حاكمة، كما يجب مشاركة العاملين في تشخيص وتحليل وحل المشكلات وفي تقديم مقترحات التطوير.

ومن هنا يأتي نظام إدارة الجودة الشاملة كوسيلة أو مدخل إداري حديث لتلبية متطلبات عصر المنافسة الحادة وتطوير الأداء في المنظمات الحكومية.

ولتحقيق ذلك نحتاج نحن نحتاج إلى نقلة حضارية شاملة تركز على ما يلي:-

١/٣: قادة من نوع جديد قادرين على معاملة الأفراد بشكل جيد وإعطاءهم القرص لتحسين مهاراتهم وتدريبهم على الاستخدام الكامل لطاقتهم ومنحهم الرقابة على أنفسهم.

٢/٣: رؤية واحدة مشتركة ابتداء من الرئيس الأعلى إلى العاملين، حتى يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم.

٣/٣: استراتيجية تنافسية يتم التوصل إليها من خلال تحليل الفرص الممكنة وتحليل ودراسة التحديات والمستجدات ونقاط القوة والضعف.

٤/٣: قيم وقناعات مشتركة ابتداء من الرئيس حتى العاملين في خط المواجهة مع المتعاملين، وذلك حتى يمكن إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج أو الخدمة، فلا بد من دراسة الثقافة وتحديد القيم السائدة واستبدالها (عند الضرورة) بثقافة وقائية تكون معدلة لتلائم مع التطوير المستمر.

٥/٣: هيكل تنظيمي مدمج وتفويض أكبر للسلطات ويمكننا أيضا تغيير المسئوليات، وأيا كان الأمر فيجب إعادة الهيكلة كلما يقتضى الأمر حتى يتحقق التغيير الفعال.

٦/٣: نظم تشغيل جديدة تتميز بالسرعة والدقة من خلال وجهة نظر العميل عن طريق الابتكارات التكنولوجية وتحسين أداء الأفراد وزيادة كفاءة المخرجات.

٧/٣: المهارات إن تدريب الأفراد على تغيير الاتجاهات وعلى اكتساب المهارات والمعارف يعتبر أمرا هاما لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، فيجب تحسين وتطوير التجارب التدريبية للعاملين في كل المستويات الإدارية وتخصيص مزيدا من الموارد اللازمة لتنفيذ التحسينات وتمكين الموظفين (إعطاء الفرصة لهم) للتحرك إلى الأمام بدلا من الوقوف في أماكنهم بدون تقدم.



### ثالثاً ، التطوير التنظيمي ،

#### مفهوم التطوير التنظيمي:

يراد بالتطوير التنظيمي إحداث تغيير شامل في المنظمة من جوانب متعددة، من حيث قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة، وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات... بما يسمح لها من الاستمرار قدماً في طريق الأهداف المرسومة مع التطور المستمر.

#### الجوانب الأساسية للتطوير التنظيمي:

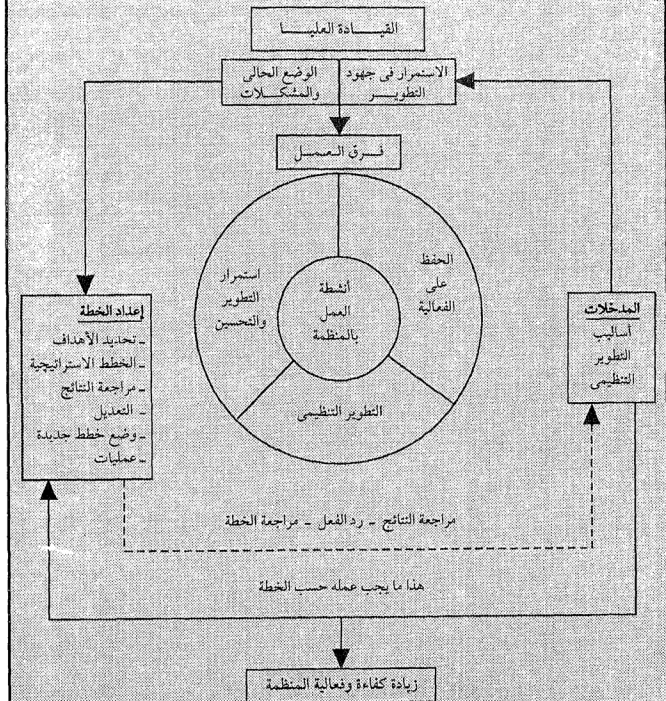
- لا تتجه مجهودات التطوير التنظيمي إلى الأفراد وحدهم، بل تشعب في أنحاء المنظمة، وهي تتضمن وضع خطط وبرامج التحسين والتطوير في الجوانب التالية:
- يمكن تركيز جهود التطوير التنظيمي على بعض مجالات الأنشطة المراد تطويرها في المنظمة، أو لتشخيص المشكلات التي تعوق سير الأداء وتقلل من فعاليته.
- تحسين الخطط القائمة أو تعديل الأهداف بما يساعد على تعبئة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ عمليات التطوير.
- الاهتمام بالنظام الكلي للمنظمة من خلال الدراسة المتكاملة للتنظيم ككل أو لأي جزء أو تقسيم فرعي به، بالإضافة إلى دراسة كافة الأنظمة الرئيسية والفرعية المؤثرة والمتأثرة بعمليات التغيير.
- الحصول على تأييد الإدارة العليا وضمان تفهمها لمجهودات التغيير وأهميته للتنظيم ككل وللعاملين على السواء مع أهمية استمرار ذلك التأييد على المدى الطويل.
- تخطيط عمليات التطوير وبناء فريق عمل مسئول عن التغيير.

#### تطبيق التطوير التنظيمي:

إن عدم تعرض خلايا المنظمة للتطوير التنظيمي والتجديد يعرضها للفشل، لذلك فإن جهود التطوير التنظيمي تأخذ بيدها لتقلها من حالتها الحالية إلى الانطلاق نحو التطوير حتى يتكون بداخلها نظم تجديد ذاتية Self Renewing ، ويصور الشكل التالي مراحل عملية التطوير التنظيمي ومكوناتها

الشكل رقم ( ٣ )

نظام التطوير التنظيمي (١)



1- Lin Bothwell: "The Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results", (Prentice-Hall, Englewood Cliffs New Jersey

وتتكون هذه المراحل كما بينها الشكل فيما يلي:

- دراسة تقارير إنجازات التقسيمات التنظيمية المختلفة بما يسمح ببيان مدى الحاجة إلى التطوير التنظيمي. ويشم تشخيص الوضع الحالي بالمنظمة مع التركيز على نواحي القوة والضعف فيها بشكل عام وتشخيص العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

فقد يتميز العاملون بمستوى عال من التأهيل والخبرة، لكن مستوى أدائهم منخفض بشكل ملحوظ. مما يقتضى تحليل هذه المشكلة للتعرف عما إذا كان سببها الحوافز أو التدريب أو أسلوب القيادة أو ظروف العمل.. بما يمكن من اقتراح أسلوب التطوير المناسب فى إطار الظروف السائدة والمتوقعة.

- إعداد خطة التطوير مع توضيح أهداف واستراتيجيات العمل وعمليات التنفيذ بما يسمح بمراجعة النتائج بصفة دورية.

- اتخاذ التدخلات وإجراء العمليات وأساليب التطوير التنظيمي التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة بما يتفق مع الإمكانيات المتاحة وطبيعة الأنشطة، وتلخص تلك الأساليب فيما يلي:-

\* **مختبر المهارات السلوكية:** حيث يتقابل مجموعة من الأفراد على كافة المستويات لمناقشة مقتضيات التطوير وأساليبه لتطوير المهارات السلوكية للأفراد حتى يتحقق تطوير أكثر للجماعة ولتنظيم ككل

\* **تنمية الفريق:** يجعل هذا الأسلوب من جماعة العاملين وحدة واحدة متكاملة تتجه لتحقيق أهدافها الشخصية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

\* **مقابلات المواجهة:** يلجأ لهذا الأسلوب عندما تمر المنظمة بصعوبات وأزمات أو عندما تكون بصدد اتخاذ قرارات هامة. لذلك يجتمع العاملون على كافة المستويات الإدارية لإجراء تقييم سريع للمواقف والتعرف على المشكلات وتبادل الآراء ووضع خطة العمل.

\* **بحوث ردود الفعل أو بحوث الاتجاهات:** Attitude Surveys هذه البحوث هي جهود منتظمة لتجميع بيانات تفسح عن أحاسيس واتجاهات الأفراد نحو أشياء وعوامل معينة ذات تأثير على الأداء والكفاءة، وهي تنفيذ في تحسين الاتصالات وتطوير أساليب القيادة ورسم نظم الحوافز وفي تحديد الاحتياجات التدريبية.

**رابعاً، إثراء الوظيفة : Job enrichment**

يميل إثراء الوظيفة إلى تغيير الطبيعة الأساسية للعمل من خلال تنوع الواجبات التي يؤديها الفرد وإضافة مسؤوليات جديدة للوظيفة بما يسمح باستغلال مهارات العاملين وطاقاتهم الظاهرة والكامنة بصورة تنعكس على الكفاءة الإدارية من ناحية وعلى رضا العاملين من ناحية أخرى. بذلك يساعد هذا المدخل على التطبيق المنظم لسياسات الحوافز من خلال ما يلي :-

- إضفاء معنى واضح عن العمل في ذهن القائمين به.
- التأكيد على أهمية تحقيق الذات والإحساس بالمشاركة الإيجابية لبلوغ الأهداف المرجوة.
- ويهمننا في هذا المجال التفرقة بين المصطلحات الإدارية المستخدمة في هذا الصدد وهي :  
**التوسع الوظيفي Job enlargement** : يعنى اتساع أو تكبير الوظيفة لتشمل عدد أكبر من الخطوات أو العمليات المرتبطة ببعضها أو المتكاملة، ومن ثم فهو امتداد أو توسع أفقي للوظيفة، أى يتم توسيع الوظيفة بإضافة واجبات من نفس نوع النشاط المؤدى.
- **التناوب الوظيفي Job rotation or Job mutuality** : يتم طبقاً لهذا الأسلوب تناوب أو انتقال العاملين فيما بين الأعمال المختلفة في مجالات الأنشطة المختلفة، بما يقلل الشعور بالملل والرتابة لدى العاملين ويكسيهم خبرات متكاملة في عدد من المجالات.

**أهداف التوسع في إثراء الوظيفة العامة :**

تهدف عمليات إثراء الوظائف إلى زيادة الكفاءة والفعالية من خلال رفع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إذ تكمن قيمتها في أن الفرد لا يساهم مساهمة محسوسة في أداء الوظيفة فقط، وإنما يشارك أيضاً في تخطيطها وتقييم نتائجها . مما يثمن لديه روح الإلتزام والحماس ويزداد حبه وتعلقه بعمله ومن ثم تزداد درجة الرضا عن العمل وترتفع الكفاءة بوجه عام.

كما أن إضفاء قيمة معينة على الوظيفة يساعد في توفير الشخص بكامل قدراته للوظيفة بشكل متكامل The whole Person for the whole Job وذلك على أساس أن الوظيفة الكاملة هي التي تتضمن عناصر أساسية تشمل ما يلي :-

- تخطيط الوظيفة (تقرير كيف تؤدي).
- أداء واجبات الوظيفة.
- تقييم الوظيفة واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة.

وبهذا الشكل توفر عمليات إثراء الوظائف فرص النمو والتقدم والتطوير لكل من الفرد والمنظمة على السواء.

### أساليب إثراء الوظائف :

تتم عمليات إثراء الوظائف من خلال مجموعة من الأساليب أهمها ما يلي :-

(أ) الإثراء من خلال إعادة هيكلة الوظيفة Restructuring : قد أدى التخصص في العمل إلى نوع من تفتيت الوظائف بشكل أصبح الفرد لا يدرك معنى العمل الذي يقوم به ومدى ارتباطه بالأعمال الأخرى وما تهدف إليه بشكل عام، لذلك يتم إثراء الوظيفة من خلال إعادة هيكلتها بحيث تتضمن هي ذاتها الدوافع المرتبطة بالعمل مثل الدافع للإنجاز والاعتراف والمستولية والنمو والتقدم.

وتفرع هذه العملية إلى قسمين هما:

**الأول :** الإثراء الرأسي وهو عكس تقسيم العمل والتخصص.

**الثاني :** الإثراء الأفقي وهو إجراء تبديل وإضافة للوظيفة ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة درجة الرضا والكفاءة لأنه يركز أصلا على الإثراء الأفقي.

(ب) الإثراء والتوسع للوظائف من خلال وضع الأهداف وحل المشكلات & goal setting

problem solving يفترض هذا الأسلوب وجود ثلاث جوانب هي :-

※ التخطيط والرقابة وهما يتضمنان حل المشكلات ووضع الأهداف ثم استخدام وتوجيه

القوى العاملة وتقييم أداؤها وغالبا ما تسند هذه الأعمال للقيادات الإدارية.

※ أما الجانب الثالث فهو التنفيذ الفعلي للعمل الذي يتولاه العاملون، ولجعل العمل

التفليدي أكثر معنى وأكثر قيمة فلا بد أن يتضمن بعض جوانب التخطيط والرقابة بجانب

النواحي التنفيذية.

ويتم ذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط ورقابة ما يقومون به من أعمال،

وبهذه الطريقة يتم إضافة واجبات الإدارة المتعلقة بوضع الأهداف وحل المشكلات إلى وظائف

العاملين وبذلك يتم النظر إلى العاملين باعتبارهم مديرين.

### الخطوات الرئيسية لتطبيق نظام إئراء الوظائف :

- يمكن اتباع الخطوات الإجرائية التالية لتطبيق نظام إئراء أو إغناء الوظائف على النحو التالي :-
- ١ - القيام بالدراسات الاستطلاعية والتمنحيفية فيما يتعلق بالنواحي التالية :-
    - \* دراسة العوامل الخارجية المؤثرة مثل سياسة الدولة واتجاهاتها والقوانين والتشريعات التي تحكمها وخاصة تلك المرتبطة بالعمالة.
    - \* دراسة وحدات الجهاز الإداري للدولة وإمكاناتها المادية والبشرية وهياكلها التنظيمية واختصاصاتها، والوظائف المتاحة بها واللازمة حاليا ومستقبلا لتنفيذ الأعمال كما وكيفا.
    - \* دراسة مدى تحقيق المنظمات الحكومية المختلفة لأهدافها وبيان المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء بها وأولوياتها وطبيعتها وأسبابها.. للوقوف على الثغرات القائمة ومواجهة ما قد يجد من معوقات.
    - \* دراسة مدى حدود سلطات الأفراد في المستويات المختلفة.
    - \* استقصاء الاتجاهات attitude surveys للتعرف على مميزات الأفراد ومستواهم ونوعية احتياجاتهم وتطلعاتهم في العمل واتجاهاتهم وآرائهم بالنسبة للوظائف الحالية ومضمونها ومستوى الرضا الوظيفي.
  - ٢ - اتخاذ الإجراءات لإعداد برامج إئراء الوظائف بعقد حلقات عمل seminars يشترك فيها مجموعات من الرؤساء والمرؤسين لمناقشة البرنامج ونتائجه.
  - ٣ - إعداد برامج مكثفة لتدريب فرق العمل لتنمية مهاراتهم في النواحي الإدارية والتخصصية.
  - ٤ - إجراء التعديلات اللازمة في نظم الرقابة ومفاهيمها ونظم المعلومات ونوعيتها وقنواتها.
- ### خامسا، مدخل تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية،
- تطوى القيادة الإدارية على ذلك التأثير المتبادل بين الأفراد على كفاءة المستويات لبلوغ الأهداف المرجوة في ظل الظروف المحيطة سواء محليا أو عالميا
- وعلى القسائد الإداري أن يحدد موضع خطواته وإلى أى طريق يتوجهه، من خلال تخطيط استراتيجي يعينه على إنارة معالم ذلك الطريق متخطيا المعوقات والأزمات للوصول بالمنظمة التي يقودها وبالعاملين فيها إلى بر الأمان، بما يساعد على تحقيق النتائج والإنجازات المرجوة بأعلى مستويات الجودة.

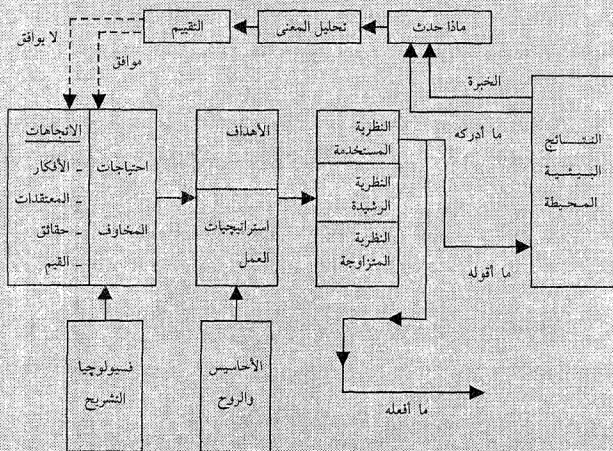
### تحليل الذات وحلقة التعلم المزدوجة لتنمية القيادات الإدارية :

إن تحقيق الكفاءة التنظيمية في الوحدات الحكومية المختلفة لن يؤثر الأثر المطلوب به إلا بقدر استخدام مهارات وقدرات القيادات الإدارية بشكل إيجابي، يستلزم الأمر العمل على دفعهم نحو التعلم والتنمية بشكل مستمر وبشكل متكامل بما يتواءم مع التطورات الفنية والإدارية سريعة الخطى ويتواءم مع الظروف والمتغيرات المحيطة.

وليس ذلك بالشيء الهين، وذلك لصعوبة فهم ديناميكية العقل والجهاز العصبي للإنسان من ناحية وصعوبة تحليل سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، وتعني حلقة التعلم المزدوج في إحداث التنمية اللازمة لدى القيادات الإدارية على النحو الذي يظهره الشكل التالي:-

#### الشكل رقم ( ٤ )

#### حلقة التعلم المزدوج<sup>(١)</sup>



1- Lin Bothwell: "The Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results" (Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey)

وحسب هذا الشكل يبدأ الفرد فى تجميع البيانات عن العالم حوله وعن نفسه بتأثير الروح واندفاع الأحاسيس ونبعا للعوامل الفسيولوجية.

بذلك تتبلور الأفكار الأساسية للفرد وتتكون لديه قيم واتجاهات معينة تتحدد على أساسها احتياجاته الأولية وأهدافه ومخاوفه، ويتراكم التجارب والخبرات والمعارف تنشأ الحاجات الثانوية والنفسية للفرد (الحب، القوة، التطور...) ومن مجموع هذه الحاجات والأفكار والقيم والأهداف والمخاوف يتكون البرنامج الأساسى لعمل الفرد، ويشير ذلك البرنامج إلى كيفية تصرف الفرد فى المواقف والظروف المختلفة التى تواجهه.

ثم يعتمد الإنسان إلى تكوين برنامج عمل ثان لأهداف واستراتيجيات العمل يساعده على إشباع حاجاته وتجنب مخاوفه وتحقيق أهدافه.

وفى إطار ذلك يعمل الإنسان بناء على ثلاث نظريات هى:-

#### - النظرية المستخدمة:

وهى البرنامج الأساسى للفرد وهنا يتفهم الإنسان ويدرك جزء فقط من أسباب حدوث مواقف معينة.

#### - النظرية الرشيديّة:

وهى التغيرات التى يعطيها الفرد لنفسه بخصوص أسباب وكيفية حدوث شيء ما أو تصرف معين.

#### - النظرية المتزاوجة:

وهى التفسيرات التى يبديها الفرد للآخرين بخصوص أسباب تصرفه بشكل معين.

وفى إطار تلك النظريات وحسب شخصية ومعلومات وخبرات الفرد وبرامج العمل الخاصة به تتحقق نتائج تؤثر على كل من الفرد نفسه والبيئة المحيطة به على السواء.

وجدير بالذكر أن تصرفات الفرد تتأثر إلى حد كبير بما يلى:

- فلترة المعلومات والأفكار وتنقيتها مما قد يؤدي إلى محو بعض البيانات وتغيير الحقائق.

- تحليل البيانات الزائدة لإعطائها معنى محدد.

- تقييم البيانات لتحديد مدى تناسبها للفرد ومدى مقابليتها لاحتياجاته وأهدافه.

ويعتبر ذلك نظاما مغلقا ذو حلقة واحدة يقود إلى أهداف واستراتيجيات العمل، وقد يتوافق

أو لا يتوافق معها.



- وفي حالة عدم توافق المعلومات والبيانات الواردة لأهداف الفرد، فإنه يعمل على تعديل بعض أهدافه بدون تغيير البرنامج الأساسي ذاته.

أما الاتجاه للتعلم المزدوج فالشخص يسعى إلى فحص وتعديل برنامجه الأساسي (الأفكار، القيم، الحاجات، الاتجاهات، الأهداف) وهي عملية صعبة ولكنها تشكل المدخل الوحيد الذي يقود إلى التعلم والتطور والنمو.

وإحداث ذلك التعديل يبدأ الفرد بتحليل نفسه وأسلوب تصرفاته وأدائه وعلاقاته بالآخرين. ويؤدي هذا التحليل الذاتي إلى أن يبدأ الإنسان بالنظر إلى نفسه من خلال تحليل جوانب متعددة في حياته الوظيفية والاجتماعية، وذلك حتى يتعرف على ذاته أكثر بطريقة علمية ومنطقية تعينه على التعرف على مواطن القوة والضعف في أسلوب حياته وعمله وتصرفاته وتفكيره، وبذلك تنشأ بداخله الرغبة الأكيدة في التطور والتنمية والتثقيف حتى يتغلب على مخاوفه وينمي قدراته ومهاراته لتحقيق أهدافه المرجوة.

### سادسا : إدارة العولمة:

شهد عقد التسعينات بداية تغييرات عالمية ضخمة، لا تزال أحداثها مستمرة حتى وقتنا الحاضر. وربما تؤدي تلك التغييرات إلى تعديل وتغيير خريطة الاقتصاد العالمي.

وبإلقاء الضوء على تلك التغييرات الاقتصادية التي حدثت نتيجة للطفرة الهائلة في صناعة المعلومات والاتصالات، نجد أن الإدارة في سعيها للاستفادة من هذه الطفرة، قد أوجدت نمط عالمي جديد للاقتصاد وهو ما يعرف حاليا بالعولمة.

قد أصبحت العولمة عنصرا حاكما لحركة النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، فقد فرضت نفسها بقوة على النظام العالمي الجديد بمساعدة ثورة الاتصالات والمعلومات والفضائيات وآليات السوق الحرة للسلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الحدود الجغرافية، وأسواق المال والتقد العالمية. بحيث أصبحت مختلف الدول لا تستطيع إلا أن تندمج وتتكامل مع العولمة وتدور في فلكها وفق ما تملبه إرادة شعوبها وآمالها وتعظيم منافعهم والبعد عن المخاطر المحتملة التي قد تعوق برامج الإصلاح الاقتصادي بها.

### مفهوم العولمة:

انبثقت العولمة من حقبة التحول الاقتصادي العميق للإنسانية في ظل هيمنة وقيادة الدول الكبرى وتحت سيطرتها وفي ظل سيادة نظام عالمي للتبادل اللامتكافئ. بذلك فهي تتسم بتزايد الاعتماد المتبادل بين الدول اقتصاديا فضلا عن تزايد حركة العملات، وقد عزز ذلك التقدم التكنولوجي في الاتصالات مما أتاح للعامل لأن يكون قرية صغيرة. ولا يعتمد ذلك على مجرد ممارسة الأعمال دوليا إنما يستند أيضا على وجود ثقافة مشتركة ونظام للقيم يسمح بانتقال الموارد المختلفة وتحقيق أكبر المزايا التنافسية، حيث تلتزم المنظمات المختلفة بتقديم المنتجات والخدمات المختلفة بأعلى مستويات الجودة للأسواق المناسبة وبأقل الأسعار.

### اختلاف الآراء حول العولمة:

ولقد أصبحت العولمة من أكبر ظواهر الفترة المعاصرة، وقد تختلف آراء البعض وقد يتفق البعض الآخر على أهداف العولمة وغاياتها. فعلى سبيل المثال فقد أوضح أنصارها أنها هي التي ستنقذ العالم من معاناته وأنها بمعابرها سوف تؤدي إلى تطبيق قواعد حقوق الإنسان وإشاعة الحريات. ويرى البعض الآخر أنها الوجه الثاني أو الثالث للاستعمار أو الثوب الذي ارتداه النظام الرأسمالي في غزوه للدول الأخرى والاستيلاء على مواردها، بعد تهلhel الثوب العسكري وتقدم رداء الشراكة الذي يتضمن الاتجاه إلى إقامة المصانع والمؤسسات التجارية فيما بين الاقتصاديين في المستعمرات وفي الدول الكبرى، فالانحياز إلى الاقتصاد الحر وتحرير التجارة قد يزيد من شدة تنافس الدول مما يقوى الدول المتقدمة ويضعف الدول النامية التي لا قبل لها بمناقسة الدول الأخرى اقتصاديا.

ومن الواضح أن هناك قوى تنظيمية برئاسة الولايات المتحدة الأمريكية تقود عمليات التنمية الاقتصادية عالميا وتشكل اتجاهاتها بما يتفق مع ميولها.

ويتم ذلك بتجنيد ثلاث فيالق لا يمكن لأى دولة أن تقف في مواجهتها وهم:

\* اختراق البورصات بعد أن أصبح الاقتصاد مالبا يقوم على العملات والبورصات والانتقال المفتوح لرؤوس الأموال إما بصفة فروض أو استثمار أو أسهم أو سندات، وبهذه الطريقة

يصح الاقتصاد في يد رؤوس الأموال الأوروبية/ الأمريكية، ويمكن لهم أن يكرروا ما فعلوه مع النور الآسيوية في ماليزيا بمختلف الطرق والوسائل التي تسمح بها نظام اليورصات.

\* غزو السلع والمنتجات لأسواق العالم بعد أن توصلت اتفاقية الجات إلى تكوين الأسواق المشتوحة ومنعت الدول من فرض رسوم جمركية على الواردات إليها، فأصبحت الأسواق القومية فريسة سهلة أمام السلع الأجنبية لأنها لا يمكن أن تصل إلى مستوى جودتها، فضلا عن استخدام أسلوب الإغراق لقهق السلع الوطنية والافراد بالسوق.

\* الإعلام عن طريق الأقمار الصناعية والقنوات التليفزيونية بالغزو الفكرى والنفسى لفلسفة العولمة.

وكان من الممكن للتغيرات التكنولوجية سريعة الخطى أن تجعل من العولمة حركة إنسانية عظيمة الاختراق لظلمات الجهل والفقر والاستبداد في أنحاء المعمورة، لولا ارتباط العولمة بحركة رأس المال الذى يتمتع بحب الذات مما يعوق توظيف المعارف العلمية والتكنولوجية من أجل رفاهية العالم وحل مشكلاته، ولكن على التقيض من ذلك فقد ساعدت العولمة على اقتصار الاستفادة من هذه المعرفة على الدول المتقدمة وحجبها على الدول النامية.

### مواجهة العولمة والتعامل معها؛

وبهما اختلفت تلك الآراء أو اتفقت على أهداف العولمة، فقد أصبحت اليوم واقعا لا نستطيع أن نغفله وطريقا وحيدا لا بد من ارتياده إذا أردنا السير وعدم التخلف عن ركب المجتهدين.

وقد فعلت العولمة خيرا في أنها أعطت جرس إنذار عاليا ومدويا ونهت بأنه لا يوجد بها مقعد شاغر للكسالى والمتعاسين.

وقد شاهدت سيائل في الولايات المتحدة ودفوس في سويسرا مظاهرات شعبية خاشدة ضمت عشرات الألوف التي اجتمعت احتجاجا على السياسة التجارية التي تنتهجها الدول الكبرى والشركات العملاقة متعددة الجنسيات.

وكان من الممكن أن تأخذ العولمة طابعا آخر يمثل الحوار بين الحضارات والتعارف بين الشعوب والتلاحم بين الثقافات والقضاء على العنصرية وهي كلها أهداف نبيلة ومفيدة للبشر.

فإذا كانت العولمة من مخرجات الإدارة فهي في نفس الوقت من مدخلاتها أيضا حيث يصعب على الإدارة الحديثة أن تمضى في طريقها دون الاستعانة بمعطيات العولمة وآثارها.

ومن هنا يجب أن نتطرق في البحث عن كيفية التعامل مع الوافد الجديد في مختلف أشكاله والوانه ودراسة طبيعته، وذلك بالبحث عن آليات جديدة لإدارة عملية الاندماج والتكامل على أسس موضوعية مع النظام الاقتصادي العالمي الجديد أو حسب التعامل مع العولمة من منظور عالمي وقومي في آن واحد دون أن نسلم قيادة أمورنا للدول الكبرى، ولا نملك غير الإذعان.

لذا يستلزم الأمر إدارة علمية للدخول إلى محراب العولمة بأقدام ثابتة، إذ أن الأسس والنظريات الإدارية السابقة وضعت للتعامل مع المؤسسات الجزئية "Micro"، بينما إدارة العولمة تحتاج ليس فقط إلى نظريات كلية أو إدارة كونية ليس لإدارة شئون المجتمع الدولي وإنما لإدارة عملية التلاحم والتكامل بين الاقتصاد القومي والاقتصاد العالمي، وهو ما يكون مدعاة للبحث عن مدخل جديد يحقق عولمة الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بحيث يكون:

\* التخطيط الاستراتيجي للتعامل بين الأسواق المحلية والدولية يعد أحد وظائف إدارة العولمة دولياً ومحلياً.

\* التطور التنظيمي للهيكل الإداري للمشروعات القومية مدخلاً لتنظيم العلاقات التشابكية بين مشروعات الداخل والمشروعات الكبرى العملاقة متعددة الجنسيات وعابرة القوميات.

\* الإشراف والتوجيه الإداري بعيداً عن تعليمات أو نصائح المؤسسات الدولية النقدية والتنموية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها، أي يكون نابعاً من المؤسسات السيادية القومية وفي المسارات وفق الضوابط التي تحقق المصالح العليا للمجتمع.

\* الرقابة على الاندماج والتكامل في ظل العولمة بمعرفه مؤسساتنا الرقابية المنوط بها تقييم الانحرافات عن الأهداف العليا للمجتمع في ظل العولمة.

### سابعاً، إعادة اختراع وظائف الحكومة:

مما لا شك فيه أن انتهاج الدولة لسياسة الإصلاح الاقتصادي يتطلب إعادة النظر في الدور الذي يقوم به الجهاز الإداري للدولة بما يتيح له ممارسة التنفيذ المباشر لبعض المهام الحكومية التقليدية ومشاركة أكثر فاعلية لكل من قطاع الأعمال وقطاع المنظمات، واتضح ضرورة الإصلاح خاصة بعد إفساح مجال أكبر للقطاع الخاص وتقليص الدور الاقتصادي للحكومة، مما استدعى أهمية إعادة اختراع الإدارة العامة وتعديلها وإعادة النظر في طرق عملها وأساليبها.

### مفهوم إعادة اختراع الحكومة:

يقصد بإعادة اختراع الحكومة Government Reinventing إعادة النظر في وظائف الإدارة الحكومية بشكل جذري وإحداث تغييرات جذرية بها.

وقد يتداخل مضمون هذا المدخل مع بعض المفاهيم المعروفة والتي تملخص فيما يلي:

- التنمية الإدارية الشاملة.

- الإصلاح الإداري الشامل.

- دولة الرفاهية Welfare State.

- إعادة الهيكلة Re Structuring.

- الثورة الإدارية.

- الاتفاق أو السياسة الجديدة New Deal.

ويمكن النظر لهذا المدخل بمثابة طوق النجاة الذي يعين الإدارة الحكومية من الغرق في بحور المشكلات التي تعاني منها وتؤدي بالتالي إلى تدني الخدمات الحكومية المقدمة كما وكيفاً.

وتتلخص تلك المشكلات أو مقدمات إعادة اختراع الحكومة فيما يلي:-

- التضخم الوظيفي في الأجهزة الحكومية دون مراعاة طبيعة العمل واحتياجاته الحالية والمستقبلية.

- التضخم التنظيمي للجهاز الحكومي.

- المركزية في اتخاذ القرارات وعدم وضوح دور المستويات الأدنى.

- عدم تمكين المواطن من متابعة دور الوحدات الحكومية وتقييم خدماتها بما يساعد على تلبية احتياجاته الفعلية.

- عدم اتباع نظام الجدارة للاختيار خاصة فيما يتعلق باختيار القيادات الإدارية حيث استمر الأخذ بنظام الأقدمية على كافة المستويات.

- القصور في استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية بشكل متكامل بما لا يساعد على مكافأة المحد ومعاينة المهمل.

- عدم التكيف مع التطورات العلمية والإدارية سريعة الخطى.

- تصور سياسات التدريب واقتنارها على مجرد صرف الاعتمادات المخصصة للتدريب على البرامج الواردة في الخطة دون محاولة تطويرها لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

### أهداف وعناصر الاتجاه إلى إعادة اختراع الحكومة:

تلخص الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق مدخل إعادة اختراع الحكومة فيما يلي:

#### (أ) تخفيف أعباء الحكومة والإدارة العامة:

بإعطاء مزيد من أدوارها إلى القطاع الخاص، وانسحاب الحكومة من الأنشطة ذات الطابع التجاري، ويتم ذلك من خلال الاتجاه نحو التخصصية رغبة في رفع الكفاءة الإدارية، التي يؤدي بالتبعية إلى ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرجوة بشكل متكامل متناسق.

#### (ب) رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة:

فلا بد من التفكير في وسائل غير تقليدية لرفع كفاءة إيصال الخدمات العامة مثل:-

- عقود الإدارة فيمكن إسناد الإدارة إلى شركات متخصصة وليس شرطاً أن تقوم الدولة المالك بالإدارة.

- تكوين وحدات لها طابع الشركات المساهمة لتقديم بعض الخدمات الحكومية كالبريد.

- تطوير الخدمات العامة التي تديرها الدولة بحيث تصبح تنافسية ودون المساس بالملكية فمثلاً يمكن إنشاء عدة شركات تختص بتقديم الخدمة التليفونية.

- على المستوى المحلي يمكن أن تقدم بعض المحافظات خدمات متميزة للمحافظات المجاورة كخدمات النقل.

- تشجيع الأهالي على إنشاء جمعيات أهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية التي يرغب الأفراد في الحصول عليها (الثقافة - دور الحضارة).

- قيام الحكومة بدعم من يقومون بتقديم خدمات، وذلك بإعفائهم من الضرائب أو تقديم إعانة أو غير ذلك.

### (ج) تمكين المواطن:

أن يكون للمواطن المتعامل مع الإدارة العامة قدر أكبر في تسيير أمورها عن طريق قياس أداء الإدارة وقياس عوائدها وتقييم أساليب وإجراءات العمل المتبعة.

ويتم ذلك من خلال مجالس يشترك فيها ممثلين من القيادات الإدارية بالوحدات الحكومية المختلفة والعاملين بها وطالبي الخدمات التي تقدمها، وذلك للتداول في تقييم أداء تلك المنظمات والنظر في كيفية تطويرها والارتقاء بالخدمات المقدمة كما وكيفا، وذلك على نمط مجالس الآباء في المدارس المختلفة.

### (د) مشاركة رجال الأعمال:

تؤكد سياسة إعادة الاختراع ضرورة اشتراك رجال الأعمال في رسم سياسات الوزارات والهيئات المختلفة في الحكومة سواء كان ذلك بشكل رسمي من خلال تعيين بعضهم في لجان وضع السياسات أو بشكل استشاري عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات تتطلب وجهات نظرهم.

### الدور الجديد للإدارة الحكومية وكيفية أدائه:

يعمد الإصلاح الجذري إلى تغيير دور الجهاز الحكومي للارتقاء بالخدمات المقدمة كما وكيفا واستمرار التطوير والتحسين.

وتتضح الأبعاد الأساسية لهذا الدور الجديد فيما يلي :-

- حكومة مساندة بمعنى أنها تدير اللدفة ولا تجدف.
- حكومة يملكها المجتمع وتعتمد على الآليات التنافسية لتقديم الخدمات المختلفة.
- حكومة ذات رسالة واضحة وتعمل بشكل دائم نحو التخلص من الدائرة المتعلقة بالبيروقراطية السلبية والانطلاق إلى آفاق متعالية من الكفاءة والجودة.
- حكومة تسعى لإرضاء العاملين فيها والمتعاملين معها على السواء من خلال إشباع احتياجاتهم الفعلية والمستقبلية.
- حكومة إدارة أعمال تهدف إلى تحقيق عائد ولا يقتصر دورها على مجرد الإنفاق.
- حكومة لا مركزية تحاول التخلي تدريجيا عن مفاهيمها الهيراركية (حسب تدرج السلطة) لتتجه نحو المشاركة وروح الفريق.
- حكومة تهتم بالسوق وتأخذ باعتباراته عند التطوير.

- حكومة تعمل في ضوء إدارة الجودة الشاملة مع استمرار التحسين والتطوير.
- حكومة تعمل على ترشيد كل من الموارد البشرية والمادية المتاحة فضلا عن ترشيد الإنفاق.
- وذلك بما يحفزنا ويدفعنا إلى مضاعفة الحركة للتقدم بإدارة ذكية على أسس علمية تعمل لاستثمار كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق إنجازات فعالة لخدمة الإنسان والوطن.

### ثامنا، مدخل برمجة تحسين الأداء:

#### ١. مقدمة:

يمثل مدخل برمجة تحسين الأداء (P.I.P)

Programming for Improved Performance

مزجاً من المفاهيم والأساليب المرتبطة بكل من التطوير التنظيمي والإدارة بالأهداف، وهو يفيد في تنمية وتطوير التنظيم ككل، بجانب كونه برنامجاً لتدريب وتنمية القيادات الإدارية. ويساعد هذا المدخل في الارتفاع بمستوى الأداء في فترة محددة عن طريق العمل الجماعي والاستفادة بالخبرات المختلفة لمواجهة المشكلات التي تعترض العمل وتقلل من كفاءته، وذلك عن طريق مواجهة المشكلات الرئيسية الجذرية وتعقب نفعاتها دون القفز مباشرة إلى مفترحات العلاج.

#### ٢. مراحل تطبيق برمجة تحسين الأداء:

يؤتى تطبيق هذا المدخل ثماره من خلال تعبئة الجهود البشرية وخاصة القيادات الإدارية صفا كالبيان المرصوص في مواجهة ما قد تواجهه منظماتهم من مشكلات، بما يساعدهم على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة والاستعداد لمواجهتها وتقليل نتائجها السلبية بقدر الإمكان، فضلاً عن استخدام سياسة الهجوم للتصدي للمشكلات التي يعاني منها التنظيم واقتلاعها من جذورها. ويتم تطبيق هذا المدخل على عدة مراحل تتناول ما يلي:

#### - مرحلة الإسهاد:

يتم في هذه المرحلة تزويد الأطراف المشتركة في عملية تحسين الأداء بخلفية نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه. مما يمكنهم من استيعابه والاقتران بمدى جدواه العملية لتطوير المنظمة ورفع مستويات الأداء بها.



### - مرحلة الفحص والتقييم:

تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة المنظمات التي يرأسونها والتي تعمل في مجال واحد أو مجالات متكاملة.. من حيث أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط بها وأساليب العمل المنبجعة.. مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة بشكل عام.

ويتم في هذه المرحلة الاستماعة بكافة البيانات والمعلومات التي تساعد على عرض صورة متكاملة واقعية لتلك المنظمات من كافة الجوانب.

### - مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة القيام بما يلي:

- \* تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة أو المنظمات موضوع الدراسة.
- \* تحديد الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة سواء قصيرة أو طويلة الأجل.
- \* تحديد مستويات الأداء الحالية وتلك المطلوب بلوغها بما يمكن من إحداث التطوير والتحسين المرجو.
- \* تحديد وتحليل المشكلات التي تعوق سير الأداء في المنظمة حسب أولويات محددة لإمكان حصارها والتصدي لها.
- \* تحديد وتحليل القوى الدافعة التي نحث على استمرار التقدم نحو الأفضل بما يمكن من دعمها وتنميتها.

### - مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما تم تحديده من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة من ناحية أخرى مع استمرار تنميتها.

- مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء:

يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من عناصر بشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة بالمنظمة باتباع أسلوب المصنوفة الشبكية، بما يؤهلهم إلى الإلمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره دون التركيز على جانب واحد دون الآخر، وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل متكامل وإحداث التطوير اللازم. ويقوم ذلك على أساس الاهتمام بالنظرة التحليلية للتنظيم التي تستند على سد الثغرات وتحديد المعوقات التي تحد من كفاءة الأداء، حتى يمكن إدخال التطوير والتعديل اللازم في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة بأقصى كفاءة وفعالية.

- مرحلة المراجعة والمتابعة:

إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغيرات عديدة في المنظمة وأسلوب العمل بها.. لذلك قد يعترض ذلك بعض الصعوبات، مما يستلزم عمل مراجعة عامة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر في الخطة العامة للتحسين وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي.

ويتطلب ذلك معرفة القائمين بالتدريب الإداري بمدخل برمجة تحسين الأداء والافتقار بجذواه لتطوير المنظمات، وذلك حتى يمكن تصميم البرامج التدريبية اللازمة واختيار المستدرين بحيث يكونون من القيادات التي تشترك في مجال واحد أو أعمال متكاملة من حيث الأهداف والسياسات المتبعة، للوقوف على العوامل الدافعة والمؤثرة للعمل وتدفعه بما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب في حدود الإمكانيات المتاحة، هذا مع أهمية التركيز على الجوانب السلوكية عند إحداث التغيرات والتحسينات المحددة، حيث أن عمليات التحديد الدقيق للأهداف الحالية والمستهدفة وللقوى الدافعة والمعوقة للأداء وكيفية مواجهتها، لا تعتمد فقط على البيانات المتاحة والإمكانيات المادية وخبرات الأفراد، بقدر ما تعتمد أساساً على مدى التعاون والمشاركة التي يبديها الأفراد على كافة المستويات لاستخدام خبراتهم بشكل متكامل ومتناسق لتحسين الأداء وإزالة المعوقات والاستمرار في التحسين والتطوير.

## النتائج والتوصيات

إن اتجاه الإدارة لترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف مع استمرار التقدم والتطور، تحتاج إلى التعرف على التطورات والمتغيرات المحيطة على الساحة المحلية والعالمية على السواء، والتي كان لها تأثيرها على جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية... في المجتمع المصري، ولقد امتد هذا التأثير على الجهاز الإداري للدولة بما يحتم عليه إجراء عمليات التحديث والتطوير المستمر لتدعيم قدرته على الوفاء برسائله السياسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة.

من هذا المنطلق فقد ركزت هذه الدراسة الضوء على بعض المداخل الإدارية الحديثة وعرض كيفية تطبيقها وتنفيذها في الجهاز الحكومي، مما يعتبر محاولة للمساعدة ومد يد العون للقيادات الإدارية في الوحدات الحكومية المختلفة لمحاصرة المشكلات التي تعوق سير الأداء بها وتخطيها ورفع معاناة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة من خلال كسر القيود البيروقراطية، والتخفيف من التعقيدات المكتبية وتهئية المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

فنحن في حاجة إلى فلسفة وتوجهات إدارية جديدة وإعادة صياغة الفكر الإداري الذي يستند على تغيير العقول وطريقة التفكير وأسلوب العمل على الابتكار والإبداع ومحاولة الاستفادة من المداخل الإدارية المستطورة التي أثارها الدراسة في حدود إمكانياتنا وظروفنا. بما يساعد على الانطلاق نحو آفاق متعالية من الجودة الشاملة والتقدم بخطى سريعة من أجل اللحاق بمن سبقنا والتفوق عليهم.

## المراجع المستخدمة

### الكتب العربية

- ١ - جمال البنا «استراتيجية الحكومة الإسلامية في القرن الحادي والعشرين كما تقدمها دعوة الإحياء الإسلامي» (دار الفكر الإسلامي، القاهرة، ٢٠٠٠).
- ٢ - د. حسين حمادي «إدارة التنظيم الطريق إلى القرن الواحد والعشرين» (مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٧٩).
- ٣ - د. علي السلمي «الإدارة المصرية رؤية جديدة» (الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٩).

- ٤ - د. على عبد الوهاب «التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات» (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٨١).
- ٥ - د. على السلمي «إدارة الإنتاجية» (مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢).
- ٦ - فيليب اتكنسون «إدارة الجودة الشاملة - الجزء الأول» مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦).
- ٧ - د. محمد توفيق ماضى «إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل» دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٨ - د. أحمد رشيد «إعادة اختراع وظائف الحكومة» (دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦).

### المقالات العربية

- ١ - د. عزة صبحي عبد المنعم «مدخل برمجة تحسين الأداء لتطوير التنظيم وتنمية القيادات الإدارية» (مجلة الإدارة، المجلد ٢٩، العدد الثالث، يناير ١٩٩٧).
- ٢ - د. عزة صبحي عبد المنعم «التنظيم البيروجرامى وإمكانية تطبيقه فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة» (مجلة الإدارة، المجلد ٢٨، العدد الثالث، يناير ١٩٩٦).
- ٣ - د. عزة صبحي عبد المنعم «اختيار القيادات الإدارية وتنميتها من خلال تحليل الذات» (مجلة التنمية الإدارية، العدد ٥٧، السنة ١٥، أكتوبر ١٩٩٢).
- ٤ - د. محمد حسن العزازى «إدارة العولمة .. وعولمة الإدارة» (مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الثالث، يوليو ١٩٩٨).
- ٥ - محمد فريد خميس «كيف تتعامل مع العولمة - الفرص والمخاطر» (جريدة الأهرام، ١٩٩٨/٥/٧).

### البحوث والدراسات

- ١ - د. سيد الهوارى، «تجديد أو تبيد»، (ورقة عمل، مؤتمر الإبداع والابتكار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠).
- ٢ - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - الإدارة المركزية للبحوث، دراسة عن «إدارة الجودة الشاملة» مدخل الارتقاء بمستوى أداء المنظمات الحكومية التى تقدم الخدمات الصحية، القاهرة ١٩٩٦.

### الكتب الأجنبية

- 1- Hilcks, G, Herbert "The Management of Organizations and Human Resources Approach", (2<sup>nd</sup> ed., Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1972).
- 2- Cleland David "Systems Analysis in a Project Management" (Cleland & King, Mc Graw-Hill, Book Company, 1979).
- 3- Kast E. Fremont & James E Rosenzweig, "Organization and Management, A System, and Contingency Approach" (2<sup>nd</sup> ed. Mc. Gaw-Hill Book Company, New York, 1989).
- 4- Bothwell Lin "the Art of Leadership Skill Building Techniques that Produce Results" (Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1973).
- 5- French Wendell "The Personnel Management Proocess" (Boston, Houghton, 1984).
- 6- Zawarcki French Bill "Organizational Development Theory, Practice & Researrch" (Business Pub., Irwin Homewood, Illinois, 1983).
- 7- Myers Scott "Every Employee a Manager" (Mc Gaw-Hill, B.C., New York, 1980).
- 8- Rhinesmith, Stephen "A Manager. Guide to Globalization the Basic Skills for Success in a Challenging works" (2<sup>nd</sup> ed,) Richard. D, Yrwin United States, 1996).

### المجلات الأجنبية

- Lawyer E "For a More Effective Organization: Match The Job to the Man", (Organization Dynamic Review Lummer, 1976).
- King D.C. "A summary of the P I P Approach Toward Utilizing Organizational Effectiveness" (Harvard Business Review, May, 1976).

# لماذا

## يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة؟

أ.د/ فريد زين الدين  
أستاذ الإدارة  
كلية التجارة / جامعة الزقازيق

يعتبر التدريب عنصر حيوي وهام من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فجميع العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية يجب تزويدهم بالمستويات الملائمة من التعليم والتدريب، واكسابهم الوعي بأهمية ومضاهيم وأدوات الجودة الشاملة لأن ذلك سيعمل على الوصول إلى لغة مشتركة في بيئة العمل. ولعل ما قاله (إواردينج) وهو أحد البارزين من رواد إدارة الجودة الشاملة يعكس هذه الحقيقة، حيث ذكر أنه (إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، فإنه ينبغي الاهتمام بالتدريب المستمر لكافة القوى الوظيفية).

إن هذه الظواهر وهي على سبيل المثال تؤكد على تعثر وفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافه. وهذا ما دفعنا إلى دراسة أسباب تعثر وفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة.

### أسباب تعثر وفشل التدريب:

هناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء تعثر وفشل التدريب المتصل بالجودة، وبذلك تضيع وتفقد الأموال المخصصة والمنفقة على هذا التدريب، وهذا الأمر يستدعي التحرك لبذل كل ما يمكن عمله من خلال المدخل الذي تأخذ به المنظمة في التدريب، ومن خلال الطريقة

وبرغم هذه الحقيقة، وأيضا برغم استحباب العديد من المنظمات لتقديم العديد من البرامج التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة للعاملين بها إلا أن النتائج في مجملها لا ترصد نجاحا لهذه البرامج في تحقيق أهدافها. إننا نلاحظ في كثير من الحالات أن يبدى المشاركون من العاملين استمتاعهم بالمواد التدريبية ولكنهم لا يتعلمون منها شيئا!!، ويتعلمون مهارات جديدة ولكنهم ينسونها قبل أن تأتيهم الفرصة لتطبيقها في وظائفهم وأعمالهم!! ويفشل المديرون الذين يتدربون على أساليب إدارية جديدة في تغيير سلوكهم التقليدي!!.

والأسلوب الذى يتم به هذا التدريب، وأن يكون ذلك هو محور الاهتمام والتركيز بدلا من مجرد الاهتمام بمفاهيم التدريب فى حد ذاتها.

فى معظم المنظمات يمكن حصر أهداف التدريب فى مجموعات ثلاثة من الأهداف وهى:

١ - تمويد العاملين بالمنظمة على نماذج معينة للسلوك وعلى مستوى محدد للأداء.

٢ - تأكيد البراعة والمهارة من خلال التوجيهات والتعليمات والممارسات.

٣ - تحفيز العاملين وحثهم لإحداث تغييرات ضرورية فى السلوك.

وبطبيعة الحال طالما كانت هذه هى أهداف

التدريب إذن يتعين أن يكون مدخل التدريب وأسلوبه يعملان على تحقيق هذه الأهداف، إلا أن

الشيء الغريب أنه على الرغم من وضوح تلك الأهداف إلا أننا ما زلنا نرى العديد من المنظمات

التي تطبق مدخلا للتدريب بشكل يجعل من الصعب عليه العمل على تحقيق تلك

الأهداف - إن لم يكن مستحيلا - ومن ثم يبدأ يتعثر التدريب وينتهى بالفشل. وسيكون اهتمامنا

فى السطور التالية موجهها نحو إلقاء الضوء على الأسباب التى توضح لماذا يفشل التدريب حتى

وإن تم تطبيقه باهتمام كبير.

### أولا: الفشل فى التدريب على مفهوم الجودة:

لقد تبين من خلال الملاحظات التى أبدأها المهتمون بإدارة الجودة الشاملة والممارسون لها

عمليا، أن كثيرا من البرامج الخاصة بالتدريب على

مفهوم الجودة التى تم تدريسها فى بداية الثمانينات قد فشلت فى تحقيق أهدافها، ولقد تبين أن السبب الرئيسى وراء ذلك كان متمثلا فى أن المشاركين فى هذه البرامج التدريبية لم يكونوا على قناعة كافية بقيمة المدخل الجديد، أو لم يكن لدى المنظمة الاستعداد والرغبة فى مواصلة ذلك الجهد.

فى التدريب على مفهوم الجودة يكون من الشائع أن نجد أن العاملين يساورهم ويخالجهم

الشك - لأنهم يجسدون أن الرسالة والمدخل متعارضان ومتناقضان مع طريقة وأسلوب العمل

بالمنظمة - مما يجعل هؤلاء الأفراد لا يصدقون ببساطة أن المنظمة فى مقدرتها وفى استطاعتها

إحداث التغيير الكافى للتكيف معها. وتأكيدا على ذلك المعنى نقول أن إحدى المنظمات

أنفقت ما يزيد على مليون دولار لإرسال العاملين بها إلى كلية كروسبى للجودة

بفلوريدا Philip Crosby's Quality College، ومواصلة التدريب من خلال المواد التدريبية التى

يعودون بها إلى المنظمة، وعندما تم التدريب واستكمل، اتضح أنه ما زالت هناك العديد من

المخاوف والشكوك فى نية المنظمة، ولم نجد سوى مجموعة واحدة من بين مجموعات أربع تلقت

تدريبها هى الوحيدة التى كانت مقتنعة بالمدخل الجديد للمنظمة ومتيقنة بأن هذا المدخل سيقدر له

أن يصبح طريقا صحيحا للمستقبل، أما باقى المجموعات الأربعة فقد تبين أن اتجاهاتها تراوحت

أو ترددت بين اقتناع إلى حد ما أو رافض.

## لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

تقديمها لا يراعى عند تصميمها أن تفي تماما أو على المقاس الصحيح للاحتياجات التدريبية للمشاركين، فالذي يحدث في أغلب الأحوال هو إعداد حزمة أو مجموعة من برامج التدريب مصممة وفقا لأسلوب «مقاس واحد يناسب الجميع One Size Fits All»، ووفقا لهذا الأسلوب فإن كل فرد بالمنظمة بدءا برئيس مجلس الإدارة ووصولاً إلى رجال الأمن وعامل التليفون يحصلون على نفس البرامج التدريبية، وأيضا لا يوجد اختلاف في مضمون ومحتوى هذه البرامج بين المنظمات الكبرى والأخرى الصغيرة، وسواء كانت منظمات إنتاجية أو منظمات خدمية أو وحدات لأجهزة حكومية فجميعها تقدم نفس التدريب دون مراعاة لاختلاف الاحتياجات بها.

(ج) **التدريب غير المتعلق بالموضوع:** أن ذلك يعني أن محتوى البرامج التدريبية تكون في إطارها وكذلك أمثلتها بعيدة عن اهتمامات المشاركين، فمثلا العاملون في الوظائف المساعدة أو المساندة Support Functions وكذلك العاملون في المنظمات الخدمية، غالبا ما يعتقدون أن التدريب على مفهوم الجودة لا علاقة لهم به ولا يطبق عليهم، في الثمانينات كانت معظم برامج التدريب والمتاحة في سوق التدريب مصممة للعاملين بواسطة أفراد لديهم جميعا (المشاركون والمصممون) خلفيات في نطاق

هناك عوامل أخرى عديدة وراء الفشل في التدريب على مفهوم الجودة، وفيما يلي نتعرض بالتحليل لهذه العوامل:

(أ) **التوقعات غير الحقيقية من التدريب:** عندما يكون لدى المنظمات توقعات غير واضحة عندئذ يكون التدريب غير فعال ولا يحقق أهدافه، ففي المراحل المبكرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون لدى البعض توقعات بأن برامج التدريب على مفهوم الجودة ستؤدي إلى تحسين الجودة من تلقاء نفسها، بمعنى أن هناك توقعات بأن مجرد تنفيذ هذا التدريب سيتم تطوير وتحسين الجودة وهذه بطبيعة الحال توقعات غير حقيقية، فهدف التدريب على مفهوم الجودة هو تحويل وتغيير العاملين إلى أسلوب وطريقة جديدة للتفكير في الجودة Way of Thinking About Quality ، أما الاعتقاد أو توقع حدوث تحسين في الجودة فورا وبمجرد البدء في تنفيذ البرنامج فهذه توقعات زائفة وغير حقيقية، وفي مثالنا السابق، فإن المنظمة التي أشرنا إليها انخفضت فيها مستويات جودة المنتج أثناء فترة التدريب، وهذه المنظمة كانت غير سوية لدرجة أن كروسبي أوضح أن المنظمة لم تعمل تغييرات في أي من النواحي الأخرى والتي تشتمل على ١٥ أو ٢٠ بندا من البنود ذات الأولوية العالية.

(ب) **عدم تصميم التدريب بالطريقة التي تفي باحتياجات المشاركين:** غالبا ما يفشل ويتعثر التدريب على مفهوم الجودة لأن البرامج التي يتم



## لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

ورواد إدارة الجودة الشاملة من أمثال ديمينج، وكروسبي، وجوران.

إننا مازلنا نلاحظ حتى الآن أن مثل تلك المنظمات تتركز أولوياتها في النتائج المالية قصيرة الأجل وليس في تحقيق الجودة ورضاء العميل، ولذلك نجد أن العاملين الذين حضروا برامج تدريبية على مفاهيم الجودة يوافقون على أن المدخل الجديد للجودة يعمل على إحداث تفاصيل عديدة وكبيرة من الإحساس، ولكنهم لا يؤمنون بأن المنظمة جادة في جهودها، لأنهم سبق لهم أن رأوا وحضروا برامج ودورات ومبادرات كثيرة ولكنها كما أتت ذهبت. وهذا رسخ لديهم اعتقادا بأن إدارة الجودة الشاملة لا تخرج عن كونها وهم أو خدعة Fad أخرى جديدة للإدارة.

### (هـ) التدريب لا يشمل العاملين عند مستوى

**القمة:** وسبب آخر قوى يؤدي إلى تعثر التدريب ومن ثم فشله ويتمثل في قصر التدريب على المستويات الدنيا، وهذا يدعونا إلى القول بأن المدخل الذي تستخدمه المنظمة للنهوض بالتدريب غالبا ما يكون هو نفسه مسئولا عن تعثره وفشله والذي يدعونا إلى هذا القول يتلخص في اعتبارين هما:

- أن التدريب عندما يقتصر توجيهه لمستوى الإدارة الوسطى وللعاملين بأدنى المستويات فإن ذلك يعنى أن رجال الإدارة العليا لا يتلقون التدريب المطلوب لقيادة جهود التوجيه والتغيير.

الشركات الصناعية الكبرى، ولذلك كنا نجد دائما شكوى من العاملين في مجال الخدمات ووحدات الجهاز الحكومي تتمثل في أن عرض الموضوع والأمثلة والتطبيقات والحالات التي تقدم في البرنامج ذات علاقة وثيقة بالتصنيع والعمليات الصناعية، ولذلك كانت وجهة نظرهم أن التدريب على تلك الموضوعات ليس لها علاقة وغير متصلة بالموضوع الذي يتصل باهتماماتهم في مجال الخدمة، فهم يرون على سبيل المثال أن بعض المفاهيم مثل العيوب الصفرية، وتحقيق الجودة من خلال منع الخطأ بدلا من اكتشاف الخطأ، قد تعنى هذه المفاهيم شيئا ملموسا وممكنا بالنسبة للمصنع وللمهندسين ذات العلاقة بالعمليات الصناعية، ولكنهم يعترضون ويرفضون هذه المفاهيم في أنها تطبق بنفس الشكل في نطاق الوظائف المساندة أو المنظمات الخدمية والحكومية Service Organizations.

### (د) شكوك العاملين من المساندة المقدمة من

**إدارة المنظمة:** يساور العاملين في العديد من المنظمات الشكوك حول مدى دعم ومساندة الإدارة للتدريب على مفاهيم الجودة، أو مؤازرتها للتطبيق الجاد لإدارة الجودة الشاملة، وقد يكون لهم الحق في هذه الشكوك، فالعديد من المنظمات حتى يومنا هذا ما زالت تطبق مدخل الجودة القائم على اكتشاف الخطأ Defect detection أكثر من تطبيق مدخل منع وقوع الأخطاء Preventive approach، والذي نادى به خبراء

## لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة؟

الجودة، الكثير من تلك المنظمات تقوم بنفسها بإعداد برامجها التدريبية الخاصة، في حين أن البعض الآخر من تلك المنظمات تشتري حزمة جاهزة من المواد التدريبية، والحقيقة أن كلتا الطريقتين يعتريهما نقائص وعيوب وتكون النتيجة تعثر التدريب وعدم فاعليته.

وتفضل العديد من الشركات الصناعية الكبرى أن يتم التدريب من خلال ورش العمل التي يكون فيها التفاعل عنده حده الأقصى مع المشاركين والمدربين، وفي حين يرى المشاركون بها أنهم كانوا يتوقعون التدريب على مختلف أدوات تحسين الجودة، فإنهم يذكرون أنهم لا يحصلون عليها، مع عدم كفاية التدريبات والتطبيقات العملية الضرورية لتعلم تلك الأدوات، وأنهم كذلك لا يستطيعون تطبيق الأدوات التي تعلموها على المشاكل الحقيقية التي تواجههم في بيئة عملهم، وهذا يفسر بوضوح الأسباب الرئيسية التي تجعل التدريب في أغلب الأحيان غير فعال، فالمشاركون لا يحصلون على تطبيقات كافية على تلك الأدوات ليعرّوا في استخدامها، بالإضافة إلى أنهم لا يحصلون على التدريب الكافي لتطبيق الأدوات على الواقع الفعلي لأعمالهم، وفيما يلي نسوق عددا من الأسباب التي تؤدي إلى تعثر وفشل التدريب على أدوات الجودة.

(١) **عدم كفاية التطبيقات العملية:** تشير معظم الدراسات أن أكثر الأساليب المباشرة

أن هذا الوضع يشير شكوك العاملين لأنه يوحى لهم بأن المنظمة ممثلة في رجال الإدارة العليا ليست جادة نحو جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يجعلهم في حيرة حول مستوى دعم هذه الجهود عند القمة.

### (٢) قصور المتابعة :Lack of follow up:

من المراكز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو التعليم والتدريب المستمر، بمعنى ألا يكتفى ببرامج تدريبي دون أن يتبع ذلك دورات أخرى تنشيطية وتأكيديّة، ولكن ما نلاحظه في بعض المنظمات أنه بمجرد أن يكمل العاملون البرنامج التدريبي لا يسمعون شيئا بعد ذلك عن إدارة الجودة الشاملة لسنة أو لعدة سنوات، ربما تكون هناك جهودا تبذل خلف الأبواب المغلقة للإدارة العليا، ولكن العاملين بطبيعة الحال غير متأكدين وغير متحمقين منها ومن ثم يتسرب إليهم الشك في أن الجهد الذي بذل قد مضى إلى حال سبيله وانتهى الأمر عند هذا الحد. كما أن هناك منظمات أخرى لا تغلق الأبواب بل تقوم بالمتابعة إلا أن أفعالها لا تخرج عن كونها بحكم العادة مجرد شعارات، بمعنى الكثير من الاهتمام بالجمعية، وبالشعارات، وبالخطب الحماسية من رجال الإدارة العليا ولكن لا شيء من ذلك كله يتجسد أمامهم في الواقع العملي.

### ثانياً: الفشل في التدريب على أدوات الجودة:

تقتضى المنظمات وقتاً طويلاً، وتنفق مبالغ مالية كبيرة لإعداد وتقديم برامج تدريبية على أدوات

## لماذا يفضل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

### ب- القصور في القدرة على التطبيق

Lack of Applicability: على الرغم من وجود برامج متاحة للتدريب على أدوات الجودة والتي تمتد المشاركين بتطبيقات كافية لتعلمهم كيفية استخدام الأدوات، إلا أن هذه البرامج لا تمتد المشاركين بفهم كيفية التطبيق في البيئة الخاصة بأعمالهم ووظائفهم، فقد تكون تطبيقات وأمثلة واقعية ولكن لمجالات تبعد عن العمل الحقيقي والمهام الوظيفية للمشارك، فهو قد يستطيع تطبيقها على المجالات التي أعطيت عليها الأمثلة ولكن يظل المشارك غير قادر على تطبيقها في مجال عمله هو. ولذلك عندما يعود الموظف إلى عمله فإنه لا يتمكن من ترجمة ما سبق أن تعلمه في تلك البرامج لتحسين عملياته وأدائه وإجازه.

### ثالثاً: الفشل في التدريب على الموضوعات الخاصة:

معظم المنظمات اليوم دخلت مرحلة التدريب على موضوعات خاصة، إذ أصبح هذا النوع من التدريب هو الذي يستولى على القدر الأكبر من الميزانية المنفقة على التدريب، كما أن معظم المنظمات الكبرى أعدت كتالوجات كاملة وشاملة تماماً بالموضوعات ذات الصلة بالجودة. العديد من هذه البرامج التدريبية الواردة بالكتالوج عندما يتم دراستها واختبارها على المستوى الفردي نجد أنها ممتازة، ولكن عند النظر إلى الكتالوج ككل نكتشف القصور في منظومة

لتعليم الكبار تتضمن ثلاث طرق هي: المحاضرات Lecture، الشرح والتوضيح بالأمثلة والتجارب Demonstration، والتطبيق Practice، ومعظم البرامج التدريبية المشهورة ثم تصميم محتواها بحيث تعمل على تقديم ما يقرب من ساعة من المحاضرات والشرح والتوضيح لكل أداة من أدوات الجودة الشاملة، فيتم التوضيح للمشاركين عن ماذا تكون الأداة؟ وما هي ماهيتها ومحتواها ومضمونها؟ وكيف يتم استخدامها وتطبيقها، وبرغم ذلك فإنه في معظم ورش العمل لا توجد فرصة أمام المشاركين لاستخدام هذه الأدوات بأنفسهم.

وفي البرامج التي تتضمن مهارات التطبيق فإن المشاركين يطلبون إعداد تمارين يمكن من خلالها أن يتدربوا على كيفية استخدام كل من هذه الأدوات، ولكن برغم احتواء بعض البرامج على مهارات التطبيق إلا أنها مع ذلك لا تعتبر كافية حتى يتمكنوا من إتقان تطبيقها واستخدامها، والحقيقة أن هناك بعض الأدوات يكون من السهل واليسير تعلمها وإتقانها بمجرد حل تمرين واحد منفرد، خاصة إذا كان المشاركون من المهندسين أو المهنيين المحترفين الآخرين، والذين لديهم اهتمام بالرسوم البيانية والإحصاء والبيانات. أما الأدوات الأخرى فإنها تعد معقدة أكثر وبذلك تتطلب تطبيقات متكررة لإمكان فهمها واستيعابها وتعلم كيفية تطبيقها.

## لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة؟

داخل المنظمة لا تنتظم في خطة شاملة وكاملة وليست في إطار منظومة منهجية مرتبة ومصنفة، ففي العديد من المنظمات يتضمن تحليل الاحتياجات التدريبية السماح للعاملين في تحديد اهتماماتهم واحتياجاتهم من خلال قائمة بأسماء الموضوعات، وعليهم الاختيار من بينها وفقا لما يرونه مهما ومطلوبا لكل منهم. هذا المدخل والذي يمكن أن نطلق عليه قائمة الرغبات ليس بالطريق الصحيح على الإطلاق لتحديد موضوعات التدريب والتي تمثل اهتمامات العاملين، ونادرا ما تؤدي إلى تحديد مجموعة البرامج التي تعتبر مناسبة تماما للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمة. واستنادا إلى ذلك فإن الأمر يتطلب إعداد منظومة صحيحة وسليمة وعلى أسس منطقية للاحتياجات التدريبية التي تناسب المرحلة التي عليها المنظمة ونوعية الاهتمامات المطلوبة لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

**(ب) التابع غير المنطقي للبرامج:** من خلال الدراسات المنشورة في مجال إدارة الجودة الشاملة، يتبين أنه يوجد العديد من المنظمات التي لا تقوم بتصميم منهج التدريب بها إلا بعد أن يتوافر لديها مجموعة كبيرة من البرامج، وعندئذ تحاول التسكين والقوة على هذه المجموعة من البرامج، وهذا إذا جاز التشبيه يشبه أن يتم في صناعة السيارات مثلا الانتهاء من النظم الفرعية للأجزاء المكونة للسيارة ثم بعد ذلك يتم تصميم

المنهج التي تتعلق بالتتابع المحدد، والمتطلبات السابقة والمطلوب استيفاؤها للبرنامج المعين قبل الترشيح لهذا البرنامج، والموضوعات المقترحة للوظائف المعنية ووفقا لمستويات العاملين الذين سيشاركون في هذه البرامج، ففي أحيان كثيرة لا يكون التتابع المنهجي لموضوعات البرامج صحيح وسليم، وكذلك لا يراعى عند الترشيح لبرنامج معين أن يكون المرشح قد حصل على برامج سابقة تؤهله لهذا البرنامج، فمثلا لا يعقل أن يحضر المشارك برنامجا تدريبيا عن المفاضلة المعيارية ولم يسبق له من قبل حضور برنامج تدريبي عن مفاهيم الجودة الشاملة وأدواتها، كذلك يجب أن تختلف البرامج التدريبية والموضوعات التي تحتويها وفقا لوظائف معينة وللمستويات المختلفة للعاملين. ولهذا لا بد أن تكون البرامج التدريبية تفصيل للاحتياجات تماما وليست مجرد كتالوج كامل لا يفرق في الموضوعات ولا في المستوى ولا في التتابع المنطقي. إن هذا التضارب يعتبر سبب جوهري لمعظم حالات فشل التدريب خاصة في مرحلة التدريب على موضوعات خاصة.

وفيما يلي نتناول بعض الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تعثر التدريب على الموضوعات الخاصة:

### (أ) القصور في تحليل منظومة الاحتياجات

**التدريبية:** غالبا البرامج التي يتم التعاقد عليها مع مراكز التدريب الخارجية، أو التي يتم إعدادها

## لماذا يفضّل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة؟

كثير من المديرين ورجال الإدارة العليا قاوموا هذا المدخل الجديد للقيادة، بعد أن تبين أن الأساليب والمداخل الإدارية التي كانت شائعة في مجالات التوجيه، ورقابة سلوك العاملين لا تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني أنه لا أمل في تحقيق النتائج المرجوة باتباع المداخل العتيقة والكلاسيكية التي كانت تدير عليها الإدارة، ونتيجة لذلك فإننا نجد أن العديد من المديرين الذين هم الآن في الأربعينات والخمسينات يطالبون بقوة بإحداث تغييرات جذرية في الطريقة التي يديرون بها منظماتهم.

ومن ناحية أخرى فإن المنظمات لا تتوقع أن يفعل المديرين هذه التغييرات السلوكية بدون مساعدة، ولذلك فإن هذه المنظمات تتفق موارد مالية ليست بالقليلة على برامج التدريب الجديدة بهدف تعليم المديرين كيفية القيادة، وكيفية تفويض السلطة وتمكين العاملين معهم، والكيفية التي يتم بها إثارة حماس العاملين وكسب رضاهم لقبول مدخل التطبيق بدلا من مقاومته، ولكن للأسف الشديد عندما نقوم بتحليل معظم البرامج التدريبية المقدمة والمعدة للقيادة خاصة هذه الأيام نجدها لا تخرج عن كونها برامج تدريبية تدور حول فاعلية الإدارة والتي كانت تقدم بالأمس وكل الذي حدث أنه قد تم تغيير مسماياتها وتنقيتها لتبدو كأنها مدخل جديد. يجب أن نركز البرامج على التطبيقات والتمارين، وأن نستفيد من تكنولوجيا الوسائط المتعددة.

السيارة. إن مثل هذا المثال هو الطريق الذي تتبعه الكثير من المنظمات كمدخل لتصميم تتابع البرامج في مجال برامج الموضوعات الخاصة إن الوضع الصحيح يتطلب أن يتم تصميم منهج متكامل مدروس يراعى الاحتياجات التدريبية، وأن يكون في إطار متتابع وفق منظومة صحيحة لاحتياجات المنظمة، أما أن يتم تجميع برامج تدريبية ثم يتم بعد ذلك تصميم التدريب فإن ذلك يمثل وضعاً معكوساً يؤثر سلباً على تنمية التدريب ويسير به إلى الفشل.

### رابعاً: الفشل في التدريب على قيادة الجودة

Failure in Quality Leadership Training:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط مجرد مجموعة من الأدوات التي تطبق أو مجموعة من الأساليب لقياس وتحسين الجودة، بل أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مدخلا جديدا للجودة بدلا من المدخل التقليدي الذي كان سائدا في الفكر الإداري لعقود طويلة. وقد أوضح أحد رواد إدارة الجودة الشاملة وهو ديمنج في كتاب "Out of Crisis" ذلك المدخل الجديد بقوله: «وظيفة الإدارة ليست إشراف Supervision ولكنها قيادة Leadership، فالإدارة يجب أن تعمل على مجالات التحسين والتطوير، والاهتمام بجودة المنتج والخدمة، وترجمة الاهتمام إلى تصميم ومنتج فعلى، التغيير المطلوب على نمط الإدارة الغربي يحتاج أن يتحول المديرين إلى قادة».

# استراتيجية الاعتماد على الذات (التنمية الذاتية)

إعداد:

الدكتور / أحمد محمد المصري

أستاذ متفرغ إدارة الأعمال والإدارة الدولية

بكلية التجارة - جامعة الأزهر (فرع البنات)

**تقديم عام :**

بلا كلل أو اعتماد على الغير .

وقال - سبحانه - فى كتابه العزيز: ﴿طوبى  
لامرئ عرف قدر نفسه﴾ فمن لم يدرك حقيقة  
نفسه وإمكاناته وما يحيط به من معطيات ويجب  
أن يعيد النظر فيما حوله .

«والاعتماد على الذات» معناه الاعتراف  
بالقدرة والنعمة والاحتواء الجيد لكل الصفات  
الطبيعية وفاقد الشيء لا يعطيه بمعنى أن الجاهل  
بأمر نفسه غير قادر على التنمية أو تحقيق التقدم  
أو تحسين أحوال معيشتة . ومن المؤكد - أن  
الاعتماد على الذات - لا يعنى الاعتماد على  
الغير لأنه لا يوجد إنسان على هذه الأرض  
يساعد غيره قبل أن يساعد نفسه وأهله وذويه  
وجميع المساعدات والمعونات تعطى لهدف  
ولمصلحة ما، وإذا اختفى الهدف أو توقفت  
المصلحة أبطلت تلك المساعدات وتوقفت  
المعونات لانقضاء المصلحة .

تعتبر «التنمية الاقتصادية والاجتماعية» أحد  
الشعارات والمسميات التى يرددها الكثير من دول  
العالم - سواء المتقدم أو النامى أو المتخلف - على  
اعتبار أن متطلبات العصر الحديث تفرض على  
تلك الدول السعى الدؤوب من أجل تنمية الموارد  
والاستخدامات وتحسين مستويات المعيشة لجميع  
المواطنين دون تمييز .

والتنمية الحقيقية هى التى تستند على المقومات  
والأصول والقيم الوطنية حيث لا يتساوى الجميع فيما  
يتوافر لديهم من موارد طبيعية وموارد بشرية وطاقات  
وخامات وليست الكرة الأرضية على قدم سواء من  
الظروف البيئية والمناخية والقدرات البشرية والله  
سبحانه وتعالى عند خلقه للكرة الأرضية وزع المزايا  
ومنح الأرزاق للبشر بغير حساب وكانت دائما له فى  
ذلك حكم لا يعلمها البشر أنفسهم ولقد أمرنا  
الله - سبحانه وتعالى - أن نسعى بكل طاقاتنا للعمل

## المفاهيم الأساسية للتنمية الاقتصادية

### والاجتماعية المعتمدة على الذات،

ولا بد من الفهم الصحيح لمضمون «التنمية الاقتصادية والاجتماعية» الذى يعتمد أساسا على المقدرات والمعطيات سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية لأنها الأساس الذى يبقى وينمو فى المستقبل وتتوارثه الأجيال تباعا وتزيد عليه من ابتكاراتها وإبداعاتها. وبمثل ما يكون «الاعتماد على الذات» قويا فلا يسهل على الآخرين استغلاله أو الإقلال من شأنه لأنه يستند على الثقة الكاملة بالنفس والشحن المستمر للمقدرات والهمم والإبداع والابتكار واستثمار الطاقات وكسب المزايا النسبية إلى أقصى درجة ممكنة.

وسوف نناقش ونحلل فى هذا البحث الركائز الأساسية للاعتماد على الذات وكيفية رسم استراتيجية بعيدة المدى تكون الأساس فى رسم خطط ذات أهداف موضوعية ممكنة وفاعلة وذات مردود اجتماعى ملموس.

ونوجز هذه الركائز فيما يلى:

- ١ - نبذة تاريخية ووقفة مع الذات.
- ٢ - فلسفة الاعتماد على الذات نفسيا واجتماعيا واقتصاديا.
- ٣ - مرجعية الانتماء الوطنى والأبحاث القومية السابقة واللاحقة.
- ٤ - الإدراك الأمين للإمكانيات والقدرات المحلية وتوثيقها علميا.
- ٥ - التكاملية بين كافة الأنشطة والقطاعات المنتجة.

لأن العديد منها لا تعطى لوجه الله - سبحانه وتعالى - ولكن من أجل الأخذ بأقل قدر من العطاء وعلى المستقبل أن يراجع كل هذه المساعدات والمعونات ويعرف ما هو العائد عليه منها فإذا كانت مصالحه تتضاءل أمام مصالح الآخرين فيجب أن يعيد حساباته مرة ومرة ويصحح من مساره حتى يصل إلى التنمية الذاتية المطلوبة.

ومن المعروف لدى الخبراء والممارسين أن نسبة لا تقل عن ٥٠٪ من قيمة هذه المساعدات والمعونات تعود إلى مرسلها فى شكل مبعوثين وخبراء وأجهزة ومعدات زائدة عن حاجتهم. هذا بخلاف خلق التبعية وفرض الشروط.

ولقد كان الاستعمار فى الماضى بالقوة العسكرية والقهر لتحقيق أهداف اقتصادية وفتح أسواق للسلع والخدمات الأجنبية فى مقابل الاستحواذ على الموارد والخامات الطبيعية. ولكن الاستعمار المعاصر هو اقتصادى بالدرجة الأولى مكفول بحماية عسكرية معلنة أو خفية وإذا وصل هذا الاستعمار الاقتصادى إلى أزمات متلاحقة فالخاسر فيه هو المتلقى أو المطحون وهذا ما أظهرته احتجاجات الدول النامية من تطبيق اتفاقيات «الجات» وغيرها من الاتفاقات الثنائية.

ومن هنا - كان السؤال المطروح عن الاعتماد على الذات وإمكانية تحقيق التنمية الذاتية للشعوب الناهضة والاستعانة بالقدر الملائم من المساعدات والمعونات الغير مغرضة أو موجهة دون تفریط أو إهمال للجهود والإبداعات الوطنية.

- ٦ - التعاون الدولي من زوايا المصالح المتبادلة والمتوازنة.  
 ٧ - سلوكيات الاعتماد على الذات في القادة والوطنين.  
 ٨ - خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة وكافة الاحتمالات المستقبلية.

وسوف نأخذ كل منها بالمناقشة والتحليل الأكثر إسهاباً:

### ١- فبذة تاريخية ووقففة مع الذات:

إذا رجعنا إلى تاريخ مصر بعد الاستقلال وبصدور الدستور المصرى وما لحقه من تشريعات وقوانين حتى يومنا الحاضر سنجد أنه ما زالت - فى مجال التطبيق - العديد من تلك القوانين السارية والبعض منها موجود ولم يعدل أو يلغى بحجج كثيرة منها أن الجهات المختصة لم تقدم بأى اقتراح للتعديل، وإذا دققنا النظر سنجد أن التغييرات كثيرة والنظم والخطط والبرامج كانت تستوجب إعادة النظر قبل إحداث التطوير والتعديل التشريعى المتوافق مع مفهوم التنمية «الاقتصادية والاجتماعية».

ولعل فى الدراسة التى أعدها خبراء وعلماء الاقتصاد والإدارة فى بداية تفكير (ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢) فى تحقيق تنمية حقيقية فى «مصر» ما يوضح الرغبة الصادقة فى إحجاز التنمية بهدف مضاعفة الدخل القومى ورفع مستويات المعيشة للمواطنين جميعاً على مدى عشرين عاماً. ولكن هناك من عطل تنفيذ تلك الخطة واستبدلت بخطة أكثر طموحاً وأقل زمناً<sup>(١)</sup>.

وقدمت إلى المخططين بيانات غير صحيحة أو تصورات غير واقعية جعلت من الخطة القومية

أرقام بغير مضمون مما دعى البعض للتساؤل أين هذه الأهداف وهل تحققت فعلاً على مدى الخمسين سنة الماضية<sup>(٢)</sup>.

### ٢- فلسفة الاعتماد على الذات نفسياً واجتماعياً واقتصادياً:

ومن منطلق الوقوف مع الذات لفترة ملائمة قد تظهر الدراسة والتحليلات أن هناك إيجابيات وسلبيات يلزم النظر إليها بموضوعية وشجاعة علمية حتى يستفاد منها فى وضع فلسفة الاعتماد على الذات بأبعادها النفسية والاجتماعية والاقتصادية. ومن الأشياء الهامة فى بناء فلسفة الاعتماد على الذات أن توضع فى صورة جادة ومقنعة وليس فيها مبالغة أو تهويل.

وبقدر ما تكون الفلسفة واضحة للجميع بقدر ما يكون الحماس والتبنى لجميع الأطراف فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأن مردودها منعكس على كل أفراد وجماعات المجتمع بدون تفرقة أو تمييز بينهم.

والمنطق الذى يؤمن به كافة البشر على الأرض هو السعى وبذل الجهود لرفع مستويات المعيشة بشتى الطرق والوسائل وحتى تكون مستويات الدخل تحقق الكفاية والعدل بين جميع أفراد المجتمع الواحد وبذلك تتحقق التنمية الشاملة.

وفلسفة «الاعتماد على الذات» تعنى أن جميع هؤلاء البشر شركاء ولكل منهم دور فى رقى المجتمع واستبعاد الأناية والمادية والمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة وكل عمل فى المجتمع له قيمته العادلة ما دام لا يخالف



تنظمها الجهات العلمية والعملية وما يصدر منها من التوصيات كان من الضروري مراجعتها واستخلاص أكثرها نفعاً وكسباً للمجتمع خاصة وأن الجهود العلمية المخلصة تنبع من ولاء حقيقي للوطن وأهدافه للتقدم والرخاء.

هذا بالإضافة إلى ما تبذله المجالس الشعبية والمجالس المحلية وتواجدها في المحافظات المختلفة تضع يدها على المشاكل الإقليمية، وما تحتاج إليه مختلف الأقاليم طبقاً لطبيعتها وطاقاتها ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة من المحافظات. وهذا يتيح لها ممارسة التخطيط الإقليمي بشكل فعال طالما توافرت لها الموارد المالية اللازمة لذلك، وبهذا تطبق اللامركزية في إطار قومي واحد.

#### ٤ - الإدراك الأمين للإمكانات والقدرات المحلية وتوثيقها محلياً:

والاعتراف بأن مصر قد حباها الله - سبحانه وتعالى - بخيراته كثيرة متمثلة في الخامات الكثيرة مثل الحديد والنحاس والذهب والبستروول والغازات الطبيعية إلى جوار تربة خصبة للزراعة ومياه طبيعية مستمرة على مدار السنة. ويلزم توثيقها وتحديد الصالح منها والمتسرب أو الضائع منها ورسم خرائط ثابتة ويتم استغلال هذه الإمكانيات الطبيعية بأفضل طريقة أو أسلوب، وعدم إهدار هذه الطاقات أو تركها لأناس يمكنهم الإسراف فيها وبيعها لبلاد أخرى بأسعار تقل عن كثير من الدول المماثلة لكي يعاد استيرادها إلى مصر.

القانون ولا يلحق الضرر بالآخرين ومن حق كل مجتهد نصيب عادل يتناسب مع الجهود المبذولة. وبلا شك أن هذا النهج ينسجع للتسارين على الابتكار والإبداع والإضافة العلمية إلى بذل المزيد من الجهود من أجل تقدم ورخاء المجتمع. وليس كل ما هو مستورد من الخارج هو الأفضل والأكثر فائدة، بل نحن كمصريين أكثر قدرة من الأجانب في خدمة بلادنا وإخراج الأجدد والأصلح للتنمية وزيادة الموارد والعائدات والتصدير إلى غيرنا من البلاد معتمدين على المزايا النسبية لمتجاتنا.

#### ٣ - مرجعية الانتماء الوطني والأبحاث القومية السابقة:

ومن الأمور الشائعة في الدراسات السلوكية للشعوب قياس درجة الانتماء الوطني لدى المجتمع الواحد في العطاء والتفكير الجاد من أجل التقدم وإثبات الذات.

وهناك أمثلة عديدة عن الانتماء الوطني التي تظهر في الأبحاث والدراسات القومية التي يشترك في إعدادها العديد من الخبراء. وإذا رجعنا إلى الأبحاث وتوصياتها في المجالس القومية المتخصصة وأكاديمية البحث العلمي والمركز القومي للبحوث فسنجد الكم الكبير من الفكر المتفتح والناضج عن مختلف أوجه النشاط.

ومتى انتقلنا إلى البحوث والرسائل الجامعية في العديد من الجامعات المصرية سنجد جهداً علمياً لا بأس به في التعرض لمختلف أوجه النشاط والمشاكل التي تتعرض لها. بل والأكثر من ذلك - أن المؤتمرات العامة والتخصصية التي

## ٦. التعاون الدولي من زوايا المصالح المتبادلة والمتوازنة،

وتقوم استراتيجية «الاعتماد على الذات» على وضع بنود الاتفاقيات الدولية وما يمكن التعاون فيه وما يمكن الاعتذار عنه لأنه يمس السيادة والكيان الوطني وعلى اعتبار أن الصداقة والتعاون ليس بالهيمنة والشروط القاسية أو الاتفاقيات الدولية غير المتوازنة<sup>(٤)</sup>.

وعلى سبيل المثال - ما تضعه الولايات المتحدة الأمريكية من نسب مئوية لعدد (٤٦) دولة نامية لا يجوز لها تخطيها في التصدير إليها. ولكن في نفس الوقت - هناك نماذج من التعاون الدولي في مجال المشروعات الكبرى مثل ما حدث في السد العالي وفي إنشاء الأنفاق بواسطة شركات فرنسية، وقيام اليابان بإنشاء الكوبرى المعلق فوق قناة السويس، التعاون مع سويسرا في إنشاء بنوك الدم والخدمات الطبية. وغيرها الكثير ولكن يلزم الحرص وعدم إعطاء مزايا وإعفاءات ضارة بالأنشطة المصرية، وعدم السماح لأحد بالتدخل، وكذلك مشروع التسلسل أو الاختفاء وراء جنسيات أمريكية أو أوروبية. سواء كان ذلك في شكل مساعدات أو منح أو تمويل مشروعات جديدة أو السيطرة على النشاط المصرفي، أو الاستعانة ببعض الأسماء العربية كتغطية للأسماء الحقيقية المغرصة. كما يجب رسم السياسات الاقتصادية وعدم الاعتماد الكلى على القروض والتسهيلات الائتمانية خاصة من المنظمات الدولية الخاضعة لنفوذ الدول الكبرى التي لا تعترف بوجود حواجز وطنية بل تسعى

ومن مظاهر الاعتماد على الذات، تحقيق الاكتفاء الذاتي وفتح أكبر قدر من الفرص للعمالة والقدرات المضربة التي تستطيع أن تحمّل هذه الطاقات إلى أشياء وسلع أكثر نفعاً وجودة يمكن تصديرها إلى الخارج وجلب المزيد من العملات.

## ٥. التكاملية بين كافة الأنشطة والقطاعات المنتجة،

وهناك من الاتجاهات السائدة بين الدول العربية البحث عن أشكال للتكامل الاقتصادي والغنى ولكن هناك من يدمر هذه الاتجاهات ويقنع مختلف الأطراف بأن التكامل طريق خطر ولن تسمح الدول صاحبة التكنولوجيا بتقديم مساعدات فنية لنجاح هذا التكامل. ولكن الحقيقة أن التكامل يبدأ من داخل كل دولة بين أنشطتها المختلفة ثم تعمل كل دولة وأصدقائها على التكامل الإقليمي والتعاون المخلص مع جيرانها وأصدقائها على اعتبار أن المصالح مشتركة. ويجب أن تكون هناك توافقات ودعم متبادل بين كل هؤلاء باعتبار أن التكاملية منهج للإدارة العصرية<sup>(٣)</sup>.

ولعل في مثال الاتحاد الأوروبي ما يوضح مدى نجاح التكامل بين شعوب القارة الواحدة وما نتج عنه من استراتيجيات بعيدة المدى بل ووضعت قيود على المتعاملين معها (مثل نظام الأيزو والضرائب الوقائية على الخسومات الواردة مثل البترول وغيره من الواردات).

وهذا البعد التكاملي يعنى أن كل إنسان أو مجموعة أو مجتمع أو دولة لا يمكنها الانفراد أو العزلة عن غيرها. ولكن يلزم لها التوافق والتعاون من أجل المصالح المشتركة دون خضوع أو تبعية.

والسيطرة على المقومات الأساسية للأنشطة الحيوية حتى تأتي الفرصة للإيقاع بالانحطاط الوطني أو فى حالة الانتباه لهم يسرعون بالانسحاب وترك فراغ لا يسهل على المتضررين التغلب عليه ما لم يكن هناك قدر ملائم من الاعتماد على الذات.

والمثال على ذلك ما حدث عند تأميم قناة السويس وخروج المرشدين والمديرين الأجانب وما لم يكن فى المصريين من لديه الكفاءة والشجاعة والقدرة على ملء الفراغ لكانت النتائج سلبية أو صعب علينا مواجهة المشاكل والاعتداءات، وهناك من الأنشطة الرئيسية التى يجب أن تظل مصرية أو تحت إدارة حكومية واعية. وذلك حفاظا على الملكية الوطنية فمثلا حالة اتخاذ قرارات الشراء أو التوريد أو الاختبار للسلع والخدمات يلزم أن تكون سلوكيات متخذى هذه القرارات مستندة على تفضيل المنتجات المصرية ومقدمى الخدمات طالما كانت المواصفات والكفاءة بنفس مستوى مثيلاتها الأجنبية. وهذا ما نبه إليه السيد رئيس الجمهورية مرارا فى توجيهاته لكبار المسؤولين بالدولة.

## ٨. خطط وبرامج الأزمات المتوقعة لكافة الاحتمالات المستقبلية:

وكل نشاط من الأنشطة سواء كان قطاع خاص أو قطاع عام أو مرافق عامة أو مصالح أو هيئات عامة حكومية لديه أزمات أو صعوبات. ولكن أسوأ هذه الأزمات وأشدّها ضررا تلك التى تأتى من إهمالنا أو ضعف الإدارة أو عدم الاهتمام بالرقابة على أداء الأفراد أثناء العمل.

إلى استثمار حاجات الدول النامية والفقيرة بأساليب ظاهرها الرحمة وباطنها العذاب. وهذا ما ظهر فى المؤتمر الأوروبى الأفريقى بالقاهرة ومؤتمرات الشمال والجنوب ومؤتمر منظمة التجارة العالمية فى سياتل وجنيف والبحرين.

## ٧. سلوكيات الاعتماد على الذات لدى المديرين والمواطنين:

وهذه السلوكيات تعنى أن كل فرد سواء كان فى مركز قيادى أو من عامة الشعب فى كل تصرفاته وأقواله يثق ثقة تامة فى نفسه وفى قدراته وفى إمكانية تحقيق مطالبه وأهدافه مهما كانت العقبات والصعوبات وهذا يتطلب من هؤلاء جميعا العطاء والحماس بلا حدود. طالما أن النظام يحترم الفرد ويحافظ على كل حقوقه المعلنة التى ينص عليها الدستور والقوانين ولهم فى سلوكيات القادة الأسوة الحسنة، ويلزم على المتعاملين فى الأسواق وفى مختلف الأعمال والمشروعات التفرقة بين النزاهة والأمانة فى العمل، ومن يحاول الخداع وإظهار غير ما يخفيه لأن العصر الحالى يعانى من أزمة الضمائر، وليس كل من يتقدم لإنشاء مشروع جديد سواء كان أجنبى أو عربى أو مصرى يعلن عن مكونات نفسه أو أهدافه. وحتى لو كنا نوافق ونمنح الإعفاءات والتسهيلات للاستثمار الأجنبى فليس بلا حدود أو بلا ضوابط، أو لأننا كمصريين غير قادرين على القيام به لأن الاستضعاف والظهور أمام الغير بالمعجز قد يغرى على الاعتداء والاستغلال والاحتكار. خاصة وأن هناك محاولات مستمرة للتخلخل والتسلل

## استراتيجية الاعتماد على الذات (التنمية الذاتية)

محدودى الدخل والفقراء، وتعالج المشاكل الناشئة عن خطط سابقة لم تحظى بالدراسة الوافية. والخلاصة فى أن «استراتيجية الاعتماد على الذات» تبدأ بوظيفة هادئة مع الذات وتقسييم كل التجارب السابقة مهما كانت نتائجها واختيار أنسب الحلول للوطن وفتح المجال للمشاركة الجادة.

### التوصيات :

التوصية الهامة - من وجهة نظرنا - هى البدء فى نظرة أكثر واقعية وإخلاصا للوطن وللمصالح العامة قبل الخاصة، والتعرف على كل ما هو موجود لدينا من خبرات وموارد (مادية وبشرية ومالية) وشحنها بالمفهوم الحضارى لكسب المشاركة والتأييد من جميع أفراد قطاعات المجتمع بدون تمييز. ومنع الاحتكار والاستحواذ والتهرّب والتهرّب الضريبي وتشجيع البحث العلمى والفكر الحر والابتكار البناء، واختيار أكثرهم نفعاً ومصداقية بدون استغلال أو إهمال أو ترك. والله ولى التوفيق فى تحديث مصر...

الدكتور / أحمد محمد المصرى

### الهوامش

- (١) د. سيد أبو النجا «الإدارة المصرية - رؤية للمستقبل» دار المعارف سنة ١٩٨١.
  - (٢) وزارة التخطيط «تقارير تقييم نتائج الخطط». القاهرة.
  - (٣) د. أحمد المصرى، «التكاملية. نهج للإدارة المعاصرة» مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير القاهرة سنة ٢٠٠٠.
  - (٤) د. أحمد المصرى، بحث «المصالح المتبادلة والمتوازنة» مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير القاهرة ١٩٩٩.
- \* أبحاث المؤتمر القومى للتنمية الاجتماعية المنعقد فى القاهرة سنة ٢٠٠٠.

ومن الأزمات أيضا تلك التى تنسم بالتوكالية وترك الأمور فى يد صغانز الناس أو الغرباء الذين لا يهمهم سوى مصالحهم أو الحصول على مبالغ باهظة ولهذا يجب أن تشتمل «استراتيجية الاعتماد على الذات» على عدد من الخطط والبرامج اللازمة لمواجهة الأزمات وحجز اعتمادات مالية ملائمة لتحقيق التغلب وحل تلك الأزمات، وكلما كانت الأزمات مدروسة بعناية وإدراك كلما كان من اليسير التغلب عليها وإقلال الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن.

وعادة ما ينصح خبراء حل الأزمات والكوارث إلى اتباع منهج الاتزان والثبات والصمود فى المواجهة، وتقسييم الخطط والبرامج إلى ثلاث مراحل أساسية تبدأ مثل قبل حدوث الأزمة ثم أثناء وقوعها وأخيرا ما بعدها من آثار بحيث تخضع كل مرحلة إلى دراسة وبحث واستعداد جيد وتشحن له الخبرات والقدرات الغير عادية. وعند الاستعانة بأية خبرات أجنبية فمن الضرورى التيقن من صفاء النية وحسن الإدراك والرغبة فى العطاء المخلص بلا شروط مسبقة.

و «أنتم أدرى بشئون دنياكم». ولا تنظروا إلى الغرب على أنه أكثر معرفة وقدرة منكم وهناك أولويات يجب وضعها فى الاعتبار عند وضع الخطط بحيث لا يسمح بالتوسع فى مشروعات كبيرة لا تحتاج إليها التنمية ولا تمثل عائدا ملموسا على المجتمع.

ومتى وجدت الأموال والمعونات فالأولوية فيها للمشروعات التى تمتص البطالة وتزيل آلام

# اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



د. حسين رمزي كاظم

(رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية)

\* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .  
\* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء ، وبين مراكز ومعاهد البحوث المشغولة بالتنمية الإدارية .

\* تشجيع وترشيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية .

أهداف  
الاتحاد

## اختصاصات الاتحاد

- (١) - رسم السياسات ولخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
- (٢) - تقديم المساعدات الفنية في مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء ، بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدي إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
- (٣) - تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
- (٤) - تنظيم وإقامة المؤتمرات والتدورات دورياً بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء واقتراح الفكر الإداري .
- (٥) - نشر وثائق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
- (٦) - تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات في المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
- (٧) - عقد بعض البرامج التدريبية في مجالات الإدارة المختلفة .
- (٨) - تقديم المعاونة الفنية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشرايين - القاهرة - الدور الثالث

تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

ص . ب : ١١٥١١٨

# قضية الخلاف .. في العلاقات العامة .. ظواهرها وعلاجها

ندعو إلى مؤتمر علمي موسع لمواجهة هذه القضية

دكتور/ محمد محمد البادي  
أستاذ ورئيس قسم الصحافة  
كلية الآداب/ جامعة المنصورة

الظروف والمتغيرات المحيطة بها وبالمنظمات التي تعمل لها على أن تتطور العلاقات العامة بالكيفية التي تتناسب مع مواجهة تحدياتها، كأسلوب حضارى قادر على أن يلعب دورا فعالا فى الحياة الاجتماعية.

ولقد اعترفت دراسات علمية كثيرة بوجود هذا الخلاف الواسع بين الأكاديميين والممارسين فى مجال العلاقات العامة، سواء فيما يتعلق بمفاهيمها أو طبيعتها أو مضمونها أو أساليب ممارستها، أو غاياتها أو علاقاتها بعملائها من المنظمات المعاصرة وجماهيرها. وأثبتت هذه الدراسات العلمية أن هذا الخلاف الواسع يشكل فجوة عميقة يصعب عبورها. بل أنها أكدت على أن فجوة الخلاف بين الأكاديميين والممارسين تمتد منذ نشأة العلاقات العامة وخلال تطورها، بحيث أصبحت ظاهرة مرضية لها آثارها السلبية على واقع العلاقات العامة ومستقبلها<sup>(١)</sup>.

أهمية موضوع البحث ومنهج دراسته:

قد يكون الخلاف بين أرباب المهن المتخصصة ظاهرة طبيعية وصحية. لكن هذا الخلاف إذا زاد وتعمق واستفحل واستأصل، تحول إلى ظاهرة غير طبيعية وغير صحية، وأصبح مشكلة مرضية تتطلب علاجاً، قبل أن يصبح واقع المهنة ومستقبلها فى مواجهة تساؤل خطير، قد ينتهى إلى التقليل من شأنها، أو ينتهى إلى اندثارها. والشواهد التاريخية والاجتماعية على ذلك كثيرة وعديدة.

وفى العلاقات العامة، كمهنة متخصصة، نجد خلافاً واسعاً بين الأكاديميين من ناحية، وبين الممارسين من ناحية ثانية، وبين الطرفين من ناحية ثالثة. وهذا الخلاف الواسع يشكل واقعاً أليماً تنعكس آثاره السلبية على المنتسبين لكل طرف منهما، ويضع مستقبل العلاقات العامة فى مواجهة تساؤل خطير، فى الوقت الذى تلح فيه

وفى سنة ١٩٨٤ نشر فرانسك جفكنز F. Jeffkins دراسة له بدأها بالاعتراف بهذه المشكلة، عندما قال ما معناه: إنه على الرغم من أن العلاقات العامة تهم كل منظمة، إلا أنها تفهم فهما سيئا للغاية، لدرجة أن آخر مكان نستطيع أن نبحث فيه عن تعريف مرضى لها هو القاموس (٥).

ولا يزال الخلاف قائما ليس بين الممارسين فحسب، وإنما بينهم وبين الأكاديميين أيضا. ولقد اعترفت بهذه الحقيقة دراسات علمية كثيرة نشرت خلال العامين الأخيرين من القرن العشرين، حيث أكدت هذه الدراسات وجود علاقات سيئة بين الطرفين تصل إلى درجة إحداث فجوة واسعة بين الطرفين. رغم أن هناك من يستنكر بقاء هذه الفجوة واستمرارها لما لها من آثار سلبية ضارة بالطرفين معا (٦).

وهذه الدراسات العلمية جميعها تؤكد على حقيقة هامة ذات أبعاد ثلاثة متكاملة: أولها، أن الخلاف بين المتضمنين إلى العلاقات العامة، سواء كانوا ممارسين أو أكاديميين، أصبح ظاهرة غير طبيعية وغير صحية. وثانيها، أن هذه الظاهرة تحولت خلال زمن طويل إلى مشكلة مرضية مزمنة ويعترف بها الجميع، وثالثها، أن هذه المشكلة المرضية تتطلب علاجاً فعالاً لما لها من تأثيرات سلبية على الممارسين والأكاديميين من

ففى دراسة علمية قام بها روبرت هيلبرونر R. Heilbroner ونشرها فى مجلة Harper's Magazine سنة ١٩٦٨، جاء فيها: «أن الممارسين للعلاقات العامة أخوة-تجمعهم رابطة مشتركة هى مهنتهم، ولكن مصيبتهم هى فى عدم اتفاق اثنين منهم حول ما يقصد بالفعل بهذه المهنة (٢).

وليست هذه المشكلة قاصرة على مجتمع بعينه، وإنما هى موجودة ومعترف بها على مستوى العالم كله. ففى مقال لإدوارد بيرنز E. Bernays سنة ١٩٧٥ تأكدت هذه الحقيقة، عندما قال: «إن الدراسات التى أجريت على العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم، تؤكد على أنه ليس هناك اتفاق حول المعانى المقصودة من اصطلاح العلاقات العامة (٣).

وفى الثمانينات من القرن العشرين، نشر فيليب ليزلى F. Lesly مقالا جاء فيه: إنه من غير الممكن أن يفهم الآخرون دورنا، نحن خبراء العلاقات العامة، لأننا نقدم لهم مفاهيم واصطلاحات مبعثرة، ولا نستطيع أن نتوقع من الإدارة العليا وزعماء الرأى العام أن يحترموا ما نفعله طالما أننا نستخدم مفاهيم واصطلاحات عديدة ومختلفة. وإذا لم نحدد مهنتنا، فكيف نتوقع من الآخرين ذلك (٤).

الناس من تحول فى توقعاتهم وزيادة فى فرص الاختيار بينهم، ودعم للاتجاه نحو اللامركزية وتوسع فى التعرض للمواد الاتصالية وتنوع فى مصادرها. ولسوف يكون لكل هذه التغيرات ونتائجها آثار نفسية واجتماعية سلبية وإيجابية بعيدة المدى (٨).

ويضاف إلى ذلك ما سوف تشهده المجتمعات النامية من ظروف وتحديات قد تؤدي إلى تمزقها ومضاعفة معاناتها، أو قد تدفعها إلى عبور فجوة التخلف، وتوفر لهم القدرة على مسابرة حضارة مادية ذات إيقاع سريع فى شتى المجالات.

وفى جميع هذه الحالات المتقدمة والمتخلفة سوف تشكل هذه التغيرات المنظمات المعاصرة بطريقة مخالفة لما هى عليه الآن، ولسوف تمثل أحوالها وأوضاعها الجديدة تحديات خطيرة أمام العلاقات العامة، على أساس أنها أحد الأساليب الحضارية التى ينبغى عليها أن تتطور بما يتناسب مع دورها الجديد فى مواجهة تحدياتها الجديدة.

ولا شك أن هذا التطور الذى تتطلبه تحديات العلاقات العامة ومنظمتها له مغزاه العميق، فإذا كانت العلاقات العامة قامت طوال تاريخها على مواجهة الواقع والتعامل معه، فإنها سوف تضطر خلال السنوات القادمة إلى أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا. وإذا كان تطورها خلال سنواتها

ناحية، وعلى مهنة العلاقات العامة ذاتها من ناحية ثانية. وهذه الحقيقة بأبعادها الثلاثة تعنى أنه إذا كان الممارسون والأكاديميون هم الذين خلقوا هذه المشكلة أساسا، فإن عليهم علاجها بحسم، حتى لا يكونوا هم أول ضحاياها.

ثم أن التحديات التى تواجه العلاقات العامة والمنظمات التى تعمل لها خلال السنوات القادمة، تزيد هذا الوضع حساسية، وتجعل مواجهة هذه المشكلة أكثر ضرورة وإلحاحا، فلقد أكدت الدراسات العلمية الإدارية على أن هناك تغيرات حالية ومستقبلية تحدث داخل المنظمات المعاصرة وحولها، وهذه التغيرات تمثل تحديات، وتفرض على هذه المنظمات أساليب مستحدثة للتكيف والتوافق بالقدر الذى يضمن لها البقاء والاستمرار داخل بيئات تتسم بالتوتر والغموض. فلسوف تشهد بيئة العمل مزيدا من التغيرات التقنية والتنظيمية والإدارية والعمالية. ولسوف يكون لهذه التغيرات تأثيراتها على تشكيل المناخ التنظيمى داخل هذه المنظمات بطريقة مختلفة تماما عما تعودت عليه (٧).

ولسوف تشهد البيئة الاجتماعية حول هذه المنظمات تغيرات أخرى تشريعية واقتصادية واجتماعية، إلى جانب ما سوف تحدثه ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فى حياة



تناولت هذا الخلاف، والتي أشرنا إلى العديد منها إلا أنها تناولته تناولا سطحيا، ولم نحاول أن تصل إلى جذوره وأبعاده، ولم تبذل جهدا إيجابيا واضحا لمواجهة وعلاجه. ويبقى لإسهامها قاصرا في الاعتراف بوجوده كظاهرة سلبية لها إفرازاتها السيئة.

ومن ثم، فإن مشكلة هذا البحث الذي بين أيدينا تتركز في تساؤلات تتصل بأصول هذه الظاهرة وبكيفية تحولها إلى مرض خطير، وتتعدى حدود التشخيص لتصل إلى سبل العلاج الذي يحفظ للعلاقات العامة مكانتها المؤثرة في الحياة الاجتماعية للمجتمعات المعاصرة ومنظوماتها.

ولا شك في أن مشكلة بحث كهذه، تتطلب الرجوع إلى العديد من الدراسات العلمية في مجالات الإدارة والاتصال والعلاقات العامة؛ مما يجعل من الضروري الاعتماد على منهج التحليل المقارن بكل أساليبه التي يقوم عليها من ملاحظة علمية ومقارنة واستدلال واستنتاج، للوصول بالنتائج الحالية إلى أبعاد مستقبلية أكثر فائدة وأكثر قدرة على خدمة أهداف هذا البحث.

وبناء على ذلك، نستطيع أن نحدد خطوات البحث لهذه المشكلة وبناء على هذا المنهج في خمس خطوات أساسية متتالية، هي: توصيف

الماضية جاء منفصلا عن تطور المنظمات التي تعمل لها، فإنها خلال السنوات القادمة سوف تكون أكثر انتماء لمنظوماتها، وأكثر تكيفا مع أساليبها، وأكثر قدرة على التوافق مع اتجاهاتها، وسوف تنعكس هذه التحولات جميعها على طبيعتها ومفاهيمها وأساليبها، سواء من الناحية النظرية أو العملية.

لكن الخلاف الذي تعاشه العلاقات العامة، كظاهرة واقعية ومشكلة مرضية، يظل عائقا أمام تطورها، وإذا لم يضع الممارسون والأكاديميون حدا لهذه الظاهرة وعلاجها لهذا المرض، فإنهم سوف يدفعون بأنفسهم وبمهنتهم إلى وادٍ سحيق مظلم. وإذا كان محتملا حتى الآن أن يمارسوا مهنتهم على ضوء ظروف التعامل مع الواقع رغم خلافاتهم، فإنه لا يعقل أن يستمروا على ذلك، وهم يتعاملون مع الواقع والمستقبل معا. فالمستقبل يعني المجهول، والمجهول يتطلب رؤية واضحة وموحدة تحكم الفكر والتطبيق معا.

وعلى ذلك، يصبح الخلاف في العلاقات العامة قضية لها أهميتها وحساسيتها في الواقع، ولها خطورتها في المستقبل. ويصبح علاجها أمرا حيويا لكل من الواقع والمستقبل، وهذا ما يوفر لموضوع هذا البحث أهميته وأصالته.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العلمية التي

واستمراره، حتى لا يتوه الباحث في تفاصيل تاريخية واجتماعية قد تشوه الصورة ولا توضحها. ويادى ذى بدء، نستطيع القول أن العلاقات العامة بدأت استجابة طبيعية لظروف اجتماعية واجهت رجال الإدارة العليا في المنظمات الصناعية والتجارية الأمريكية خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، أى خلال الفترة التي وصفها المؤرخون بأنها فترة التغير السريع في الحياة الاجتماعية الأمريكية، ولم يكن أمام الرجال الذين استعانتم بهم الإدارة العليا للقيام بالعلاقات العامة فى ذلك الوقت خلفية علمية أو تطبيقية متخصصة، يمكن أن يسترشدوا بها، فجاءت ممارستهم عشوائية، وتكتسب خبرتها من النتائج التي غالبا ما كانت سلبية.

ولقد انسلخت العلاقات العامة منذ اللحظة الأولى عن الظروف الاجتماعية التي دعت إليها وارتبطت ارتباطا وثيقا بواقع المنظمات التي استعانتم بها. فمثلا، كانت هذه الظروف الاجتماعية تتطلب إقناع الرأى العام بصحة واقع هذه المنظمات بعد أن يكون هذا الواقع قد أصبح صحيحا بالفعل، لكنها اتجهت إلى امتصاص ضغط الرأى العام بأساليب التمويه والتضليل والكذب، وبدون أدنى محاولة لتغيير الواقع الذى تعانى منه الجماهير المرتبطة بهذه المنظمات. ففقدت بهذا

المشكلة وظواهرها، والمدخل إلى علاجها، والأسس التي يقوم عليها علاجها، والاعتبارات التي تحكم نجاح هذا العلاج، ثم انتهت بالخلاصة والتوصيات، ومن الواضح أن كل خطوة لازمة للخطوة التي تليها وتؤدي إليها، وتصنع جميعها تصورا شاملا للإجابة العلمية على التساؤلات التي قامت عليها مشكلة هذا البحث.

### أولا : توصيف قضية الخلاف وظواهرها:

لا شك أن الفهم الصحيح لأية ظاهرة مهنية يبدأ بتوصيفها والتعرف على أبعادها التاريخية والاجتماعية والكشف عن ظواهرها وشواهداها. ومن ثم، فإن هذه الخطوة التي تتصل بتوصيف قضية الخلاف فى العلاقات العامة، ابتداء من أصولها وجذورها وانتهاء بواقعها، تعتبر خطوة لها أهميتها وضرورتها، ونستطيع أن نتناولها هنا على مرحلتين: أولاها، تتصل بالأصول التاريخية والاجتماعية. وثانيتها، تتصل بالظواهر الواقعية الدالة عليها. وذلك كما يلي:

### أ- الأصول التاريخية والاجتماعية:

ينبغى أن نؤكد هنا على أننا لا نتناول تاريخ العلاقات العامة بالتحليل. ولكننا نلتقط الحقائق التاريخية داخل إطار ظروفها الاجتماعية، والتي يكون لها علاقة واضحة بالأسباب الكامنة وراء ظهور الخلاف بين الممارسين والأكاديميين وبلورته

وكانت تلك الأساليب جميعها بكل أنواعها وأبعادها هي التي حكمت ووجهت القائلين بمفاهيم العلاقات العامة خلال تلك الفترة.

ولذلك، يمكن القول أن العلاقات العامة لم تبدأ بداية صحيحة، على عكس ما حدث للمهن المتخصصة الأخرى، فلم يكن هناك وقت ظهورها إطار علمي يحكم حركتها وتطبيقاتها، وحتى بعد أن ظهر ما يسمى بإطار علمي لها مثلاً في عدد من الدراسات العلمية التي حاولت تأصيلها، كان الاغتراب واضحاً والانفصام جلياً بين العلم والتطبيق، لاعتقاد الغالبية العظمى من الممارسين بأن العلاقات العامة خبرة عملية مكتسبة وليست علماً يلقن.

ثم إن هذا التراث العلمي للعلاقات العامة جاء متأخراً، وجاء مضمونه تقليدياً ومعبراً عن نتائج التطبيق العملي وانعكاساً له. وهذا يعني أنه كان توصيفاً لتجارب الممارسين، ولم يأت تقنياً ولا تأصيلاً لها. فكان متقاداً متأثراً ولم يكن قائداً مؤثراً. ولعل أكبر دليل على ذلك، أن أول كتاب في العلاقات العامة وضعه إدوارد بيرنيز E. Bernays خلال عمله كأول محاضر للعلاقات العامة في جامعة نيويورك سنة ١٩٠٦م، وكان إدوارد بيرنيز E. Bernays هذا مستشاراً أو خبيراً وليس عالماً أكاديمياً.

الاتجاه الأصول الاجتماعية والفلسفية لوجودها كمهنة متخصصة. وفتحت الباب لدخول تعريفات مختلفة لها، لا تمت لها بصلة، بل إنها تسيء إليها، خاصة وأنها صدرت عن ممارسين لها.

وزاد هذا الوضع سوءاً، أن العلاقات العامة خضعت منذ اللحظة الأولى أيضاً لرغبات الإدارة العليا، كى تشكلها كيفما تشاء. فقد استعان بها رجال الإدارة العليا كصدفة تحميمهم وتحمي مبادئهم وأفكارهم الرأسمالية التقليدية التي يتعصبون لها أمام تغيرات وتطورات اجتماعية تمس هذه المبادئ والأفكار. فجاءت ممارسات العلاقات العامة تعبيراً أميناً عن هذا الاتجاه.

فلقد كان الشعار الأول الذي رفعه أصحاب المشروعات الاقتصادية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر، هو ما جاء على لسان هاريمان E. H. Harriman أحد كبار أصحاب شركات السكك الحديدية، قوله: أنه لا يريد أن يرى شيئاً لا يتحكم فيه على تلك السكك الحديدية التي يمتلكها<sup>(٩)</sup>. وجاءت أنشطة العلاقات العامة وممارساتها ومفاهيمها لتكون انعكاساً لهذا الشعار وتطبيقاً له. فكانت أساليب التستر والتمويه لإخفاء الحقائق، وكانت أساليب الكذب والخداع لتضليل وسائل الاتصال الجماهيرية، وكانت أساليب النشر والدعاية بأسوأ معانيها.

ومتنوعة في تدريسها كأحد مقرراتها، مما زاد الوضع سوءاً وغموضاً.

ولقد حاول بعض الممارسين والأكاديميين الوصول بالعلاقات العامة إلى قدر من الوضوح من خلال وضع أصول ومبادئ لها على قدر من السلامة والصحة من الناحية الوظيفية. لكن هذه المحاولات لم تكن مستطابقة، ولم تنجح في تهميش الأقوال الخاطئة السائدة في تطبيقات العلاقات العامة. واختلط الخابل بالنايل، وزاد مجال العلاقات العامة تخبثاً وغموضاً.

ويلاحظ أن هذه المحاولات التي استهدفت تصحيح مفاهيم العلاقات العامة وتطبيقاتها كانت في معظمها محاولات فردية، واصطبغت تارة بالتخصص الذي ينتمي إليه صاحبها، وتارة أخرى بطبيعة المجال الذي يعمل به، ويمارس العلاقات العامة من داخله، كأن يكون مجالاً اقتصادياً أو سياسياً أو اجتماعياً. ومن هنا كان من السهل أن تظهر وجهات نظر أخرى معارضة أو معدلة أو مستحدثة، مما زاد الطين بلة.

ولقد أضيفت إليها محاولات جماعية من خلال توصيات أصدرتها مؤتمرات علمية. ورغم أن هذا النوع من المحاولات اكتسب قوة جماعية أكبر من القوة الفردية للمحاولات السابقة، إلا أنه لم يكتسب قوة الإلزام، ويرجع ذلك إلى تعدد

ويضاف إلى ذلك، أن ما نسميه تراثاً علمياً للعلاقات العامة، هو اسم على غير مسمى. فالعلاقات العامة لا تملك حتى الآن الأصالة والاستقلال والفردية والتميز، وهي صفات أساسية لكل تراث علمي أصيل داخل كل مجال من مجالات المعرفة العلمية. وكل ما يمكن أن يقال عن التراث العلمي للعلاقات العامة، أنه مزيج من نتائج الخبرة العملية مع بعض نتائج العلوم الاجتماعية التي يستعين بها الممارسون لإثراء ممارستهم التطبيقية. ولذلك، فإنها لا تزال حتى الآن عالة على العلوم الاجتماعية.

ويضاف إلى ذلك أيضاً، أن تدريس هذا التراث العلمي للممارسين الناشئين في المعاهد والكليات الجامعية جاء متأخراً عن بداية ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة. كما أنه يدرس من خلال مقررات صحفية وإدارية وإعلانية واتصالية، فضاعت هوية هذا التراث بين أقسام علمية لها تخصصاتها وأصالتها. وكان لهذا الوضع تأثير سيء على الممارسين، أبسط ما يقال عنه، أنه يغلف العلاقات العامة بالغموض. ولعل الدليل على ذلك، أنه حتى بعد اعتراف بعض الجامعات بالعلاقات العامة كمجال متخصص، استمرت أقسام علمية عديدة

يرجع إليه أو إليها. وهذا هو ما حدث بالفعل في العلاقات العامة، بل أنه يمثل من وجهة نظرنا، إطارا يحكم هذا الخلاف الواسع ويعمقه.

### ب - الظواهر الدالة على قضية الخلاف وأبعادها:

من الطبيعي أن ننظر إلى الوقائع التاريخية والاجتماعية التي شكلت قضية الخلاف في العلاقات العامة، على أنها وقائع ذات تأثيرات متراكمة. بمعنى أن هذه الوقائع، وإن كانت تبدو في ظاهرها أنها متتالية، إلا أن تأثيراتها ليست كذلك. فمن المرجح أن هذه القضية نتجت عن تأثيرات متراكمة لوقائع ذات جذور عميقة وذات أبعاد ممتدة خلال تاريخ طويل.

ومن ثم، فإن الظواهر الدالة عليها تكتسب نفس العمق والامتداد، مما يجعل هذه القضية معقدة في تكوينها وصعبة في مواجهتها. ونستطيع أن نحدد أهم هذه الظواهر فيما يلي:

١ - تتعدد المفاهيم والتعريفات المستخدمة في العلاقات العامة بشكل يثير غموضا كثيفا حول ما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة كمهنة متخصصة. ورغم تعدد هذه المفاهيم والتعريفات، إلا أيا منها لا يستطيع أن يفي بالمضمون الحقيقي للعلاقات العامة، مما يفتح الباب واسعا أمام تأويلات وتفسيرات لا حدود لها، وخاصة عند التطبيق والممارسة. كما أنه على الرغم من تعدد

التخصصات التطبيقية إلى جانب تعدد المجتمعات والمنظمات التي ينتمى إليها الحاضرون. وبالطبع لكل منهم اتجاهه الفكري ورؤيته الخاصة، ومجاله الذي يحكمه، ومجتمعه الذي ينتمى إليه. فجاءت النتيجة سلبية تماما، كما كانت في المحاولات الفردية.

وحدثت نفس النتائج السلبية للتعريفات والمفاهيم التي وضعتها جمعيات العلاقات العامة واتحاداتها داخل كل مجتمع، فقد واجهت هذه الجهود التنظيمية المهنية نفس المصير الذي واجهته الجهود الفردية والجماعية ولنفس الأسباب مضافا إليها فقدان الصلة بين هذه التنظيمات المهنية وبين مجالات التطبيق وبكل من يعمل فيها بالعلاقات العامة.

وأخيرا، نذكر حقيقة هامة غابت في مجال العلاقات العامة ولا تزال غائبة. فمن المعروف أن هناك فرقا بين أن ننظر إلى العلاقات العامة كمهنة متخصصة لها قواعدها العامة، وبين أن ننظر إلى تطبيقاتها في مجالات كثيرة ومتعددة، والنظرة الأولى عامة ولا يجوز الخلاف حولها، والنظرة الثانية جزئية خاصة، ويجوز أن تجمع داخلها من الخلافات ما يتعدد بتعدد هذه التطبيقات الداخلة فيها، والخلط بين النظرتين غير جائز، لأنه يؤدي إلى خلافات لا حصر لها، ولا تجد أساسا أو قاعدة

الخلاف حول أهداف العلاقات العامة. فهناك من يرى أنها تتمثل في إقامة الواقع السليم والإعلام به. وهناك من يقول أنها أسلوب اتصالي لخدمة الإعلان والتسويق. وهناك من يؤكد أنها تهدف إلى الدعاية. بل أن هناك من يقصرها على خدمة المصالح الخاصة للإدارة العليا أو خدمات السكرتارية. وهي جميعها أقوال قد تقترب بالعلاقات العامة من أهدافها الحقيقية أو قد تلتقي بها في ركن ثانوي وهامشي. كما أن هذه الأقوال قد تقترب بها من دائرة العلم أو تغرقها في بحار الفوضى والعشوائية والتخبط والسطحية. وما يعطى لهذه الأقوال حساسيتها أنها تجهد لها تطبيقات واقعية في كثير من المنظمات.

٤ - تختلف التنظيمات الإدارية للعلاقات العامة داخل المنظمات المعاصرة، ما بين إدارة عامة وإدارة فرعية وقسم ومكتب. كما تختلف في قربها من الإدارة العليا أو بعدها عنها. وكذلك تختلف في درجات اعتراف الإدارة العليا بها وبأهميتها. وفي جميع الحالات، لا يمكن القول أن العلاقات العامة أخذت مكانتها اللاتقة بها في المنظمات المعاصرة لأسباب مختلفة، لعل أهمها الخلاف بين الممارسين لها حول ما ينبغي أن تقوم به العلاقات العامة داخل هذه المنظمات، وكذلك خلافهم حول كيفية ممارستها لدورهم.

هذه التعريفات والمفاهيم والتفسيرات، فإن بعضاً منها أو جميعها غير قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية للعلاقات العامة والمنظمات التي تعمل لها. وهذا يعني أن جميعها قاصرة عن إعطاء المضمون الحقيقي لفلسفة العلاقات العامة كمهنة متخصصة قادرة على التطور وقد ترتب على هذه الظاهرة عدم فهم المنظمات والجمهور التي تتعامل معها لما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة ولما تعنيه من أهمية لحياتها الاجتماعية المشتركة ومصالحها الأساسية.

٢ - انعكس الخلاف حول المفاهيم والتعريفات والتفسيرات على الممارسات المهنية. فهناك من يرى أن هذه الممارسات تقوم على البحث والتخطيط والتنفيذ والتقييم. وهناك من لا يعترف بهذه المراحل الأربع جميعها. وكلا الفريقين يختلفون حول مضمون كل مرحلة. وتتراوح درجات الخلاف حول درجات من المضمون العلمي ودرجات من العشوائية. ولا نستطيع أن نرجع هذا الخلاف إلى تعدد الإمكانيات المادية والفنية المتاحة للممارسين بقدر ما نرجعه إلى الخلاف في وجهات النظر التي تعتمد أساساً على الاختلاف في خبراتهم الذاتية وخلفياتهم العلمية التي تتعد مصادرهما وتنوع.

٣ - انعكست الظاهرتان السابقتان على

وقد اعترف سام بلاك S. Black وملفن شارب M. Sharpe في دراستهما المشتركة بهذه الظاهرة وتناجحها، عندما أشارا إلى أن أحد الأسباب الكامنة وراء صعوبة الوصول إلى مفهوم للعلاقات العامة متفق عليه، يرجع إلى صعوبة مهنة العلاقات العامة وتعدد التخصصات التي تحتاج إليها<sup>(١٠)</sup>.

٨ - وأخيرا وليس آخرا، ما نلاحظه من خلاف بين الأكاديميين أنفسهم من ناحية، وبين الممارسين من ناحية أخرى. ورغم كثرة المؤتمرات العلمية التي تجمع بينهم، إلا أننا لا نرى عائدا ملموسا ينعكس على الواقع. بل أننا لا نرى اعترافا من الممارسين بما يكتبه الأكاديميون.

وخلاصة القول هنا، أن كل هذه الظواهر تؤكد على عمق قضية الخلاف في كل المجالات العلمية والتطبيقية التي تعنيها العلاقات العامة كمهنة متخصصة. ورغم أن كل الدراسات العلمية تعترف بوجود هذه القضية وتؤكد على الشواهد الواقعية، إلا أنها لم تحسم حتى الآن، بل أنها تزداد عمقا وخطورة. وهذا يؤكد على أننا في مواجهة مشكلة مزمنة ومعقدة، وتتطلب مواجهة تتسم بالشمول والسمعة والحالية.

#### ثانيا: المدخل إلى علاجها:

إذا تتبعنا هذا الخلاف، وجدنا أن بدايته ترتبط وتتلازم مع بداية العلاقات العامة ذاتها.

٥ - تختلف التنظيمات الخارجية للعلاقات العامة، ما بين مكاتب وشركات استشارية، وقد يعود هذا الخلاف إلى تفاوت الإمكانيات الفنية والمالية، لكننا إذا نظرنا إلى القائمين بهذه المكاتب والشركات الاستشارية ومدى فهمهم للعلاقات العامة بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم العملية، لعرفنا أن الخلاف حول مفهوم العلاقات العامة بين هؤلاء الممارسين هو السبب الحقيقي لهذه الاختلافات التنظيمية ودرجاتها.

٦ - تختلف التنظيمات المهنية للعلاقات العامة ما بين جمعيات واتحادات ومعاهد. ولم يستقر المستمون إلى هذه التنظيمات على تنظيم مهني قادر على خدمة المهنة والدفاع عنها، رغم أن كل الشواهد تؤكد على أن هذه التنظيمات المهنية الكثيرة والمتعددة لا تعنى شيئا له قيمته الحقيقية في حياة المهنة ومشكلاتها.

٧ - تختلف الانتماءات بين العاملين بالعلاقات العامة، سواء من حيث التحصيل العلمي حيث تتعدد وتنوع المعاهد والكليات التي يتخرجون منها والتي تتعدد مفاهيمها عن العلاقات العامة، أو من حيث الخبرة العلمية والعملية، حيث يتسع مفهوم العمل الجماعي القائم على تخصصات مختلفة تشكل مفاهيمهم المختلفة رغم أنهم يعملون في مكان واحد.

بالضرورة إلى وحدة المفهوم، وأن وحدة المفهوم تؤدي بالضرورة إلى وحدة الممارسة والتطبيق، وأن وحدة الممارسة والتطبيق تؤدي بالضرورة إلى وحدة الالتزام الأدبي والعملية. والوحدة هنا لا تعني التماثل والتطابق التام. ولكنها تسمح بقدر من التباين طالما أن وحدة الفكر تنشأ في بيئة تسمح بدخول عناصر غير متحكم فيها، هذا من ناحية، ولكنها من ناحية أخرى لا تسمح بالخلاف الواسع الذي يؤدي إلى التشتت والتمزق والانقسام.

وبالتالي، فإن توفير هذه القاعدة بما تقوم عليه من أسس منطقية، وبكيفية تحكم التكامل بين العلم والتطبيق، يمكن أن يؤدي بالعلاقات العامة إلى مهنة متخصصة يتحقق لها الوفاق والاتفاق والتجانس والوحدة، ولا تعرف الفرقة والتعصب. ونكون بهذه القاعدة قد حققنا مواجهة شاملة وعميقة مع مشكلة الخلاف التي طال أمدها واستفحل ضررها ونحتم استئصالها.

### ثالثاً: الأسس التي يقوم عليها علاجها:

بادئ ذي بدء، يجب القول أن العلاقات العامة لها جانبان متكاملان: أولهما، يتصل بكونها مهنة ذات طابع خاص، وبالتالي بها أساسيات أو ثوابت تقوم عليها. وثانيهما، يتصل

فالعلاقات العامة بدأت أنشطة عشوائية ولا تحكمها أفكار محددة وواضحة ولا تعبر عن مضمون واضح فكان طبيعياً أن ينشأ الخلاف حولها، وفي النظرة إلى مفاهيمها وأساليب تطبيقها، بل وإلى النتائج المتوقعة منها.

أضف إلى ذلك، أن دخول ممارسين ذوي ثقافات مختلفة وانتماءات تخصصية متنوعة، حتى بعد أن أصبحت العلاقات العامة مقرراً دراسياً جامعياً، لم يكن سبباً في هذه البداية الغامضة، وإنما كان نتيجة لها، كما كان أحد عناصر المزيح الذي شكل المفاهيم العلمية والعشوائية التي أطلقت عليها ودرجات متفاوتة. داخل إطار تنظيمي واجتماعي أعطاهما صفاتها التي شاعت عنها كمهنة متخصصة محرومة من الاتفاق حولها.

وإذا أخذنا ببعض النتائج الفلسفية والنفسية التي تؤكد على أن الفكر يحكم السلوك. وأن تطوير السلوك أو تغييره يلزم بالضرورة تطوير الفكر وتغييره، طالما أن السلوك تعبير عن الفكر وتنتج ملازم له، فإننا نكون أمام قاعدة منطقية تصلح أساساً مقبولاً كمدخل لعلاج قضية الخلاف في العلاقات العامة.

وهذه القاعدة تقوم عليها أربعة أسس متتالية ومتكاملة ومتلازمة، وهي أن وحدة الفكر تؤدي



### أ- تحقيق وحدة الفكر :

من المعروف علمياً أن الفكر يحكم الفرد، سواء كان فرداً عادياً أو فرداً معنوياً، وفي كل سلوكياته وأنشطته ونظرته إلى ما حوله، وهو يشكل فلسفة الفرد في الحياة وفي العمل، وإذا كان الفكر سوياً وناضحاً، جاءت السلوكيات والأنشطة والنظرات سوية ومتوافقة وإيجابية، والعكس صحيح تماماً.

ويترب على ذلك، أن ما يحدث بين الأفراد من تماثل في الفكر يكون ناتجاً عن التماثل في مكونات هذا الفكر، وإن كان التطابق في الفكر شيئاً مثالياً وغير متحقق في الحياة الاجتماعية. ولذلك، فإن وحدة الفكر بين الأفراد أقرب إلى التماثل الذي يسمح بشيء من التباين، ولكنه لا يسمح بالخلاف الواسع، لأنهم ينطلقون من قاعدة فكرية واحدة، لها مكوناتها المشتركة والواحدة.

وهذا يعني أن وحدة الغذاء الفكري، أي وحدة المضمون العلمي الذي يتلقونه في مكان واحد يجمعهم، هي التي تؤدي إلى وحدة الفكر بينهم.

وإذا طبقنا هذه الحقيقة العلمية على وحدة الفكر في العلاقات العامة، لزم لتحقيقها أن يكون المصدر الذي يعد الدارسين واحداً، والمضمون العلمي الذي يلقنه لهم واحداً كذلك. وهذا

بكونها مهنة تطبيقية في مجالات متنوعة ومتباينة، وبالتالي، فإنها ينبغي أن تتوافق وتتكيف مع ظروف كل مجال وإمكانياته. وبالتالي، فإن العموميات تحكم الجزئيات، والجزئيات لا تشذ عن الكل الذي يحكمها ويوجهها. إن العلاقات العامة تشبه مهنة الهندسة أو المحاماة، فلكل مهنة عمومياتها أو أساسياتها، ويكون على رجل العلاقات العامة أو المهندس أو المحامي أن يكيف هذه الأساسيات بما يتوافق مع ظروف كل حالة يواجهها. فالأساسيات ثابتة ولكن الممارس هو الذي يبدع وهو يواجه الموقف التطبيقي. ومن هنا، قلنا أن رجل العلاقات العامة ينبغي أن تتوفر فيه صفة الخلق والإبداع.

ثم إن هذا الكل الذي يضم الأساسيات والعموميات هو الذي يقوم عليه التراث العلمي للمهنة المتخصصة، وهو الذي يلحق للدارسين في المعاهد والكليات الجامعية، على أن يمتلك هؤلاء الدارسون الموهبة والاستعداد، حتى يتمكنوا من التطبيق الصحيح بما يتناسب مع ظروف الواقع التي تواجههم.

وبالتالي، يمكن أن نحدد الأسس التي يقوم عليها علاج قضية الخلاف في العلاقات العامة، كما يلي، على أن يكون واضحاً العلاقة التسابعية والتكاملية بينها:

مصادر تدريسها بتعدد تطبيقاتها أو بتنوع أنشطتها، وإنما يكون من الأسلم علمياً أن نحدد مصدر تدريسها الوحيد طبقاً لهذا القاسم المشترك الذي يوحد انتماءها. ومن ثم، فإن العلاقات العامة أُلصق بالإدارة في كل التطبيقات والمنظمات التي تخدمها. ولقد ثبت علمياً أن العلاقات العامة أحد أنشطة الاتصال الإداري، وهي مكملة لوظائفه وأهدافه داخل كل منظمة معاصرة<sup>(١١)</sup>.

وعلى ذلك، تكون كليات الإدارة هي المصدر الوحيد الذي ينبغي أن يتولى تدريس العلاقات العامة وإعداد الممارسين لها، وتحقيق هذا الانتماء يتطلب تحقيق نقطتين أساسيتين: أولاً، أن يكون للعلاقات العامة قسم مستقل داخل كل كلية، أو تدرس من داخل قسم الاتصال الإداري، على أن تكون شعبة لها ذاتيتها بين الشعب التي يمكن أن ينقسم إليها هذا القسم. وثانياً، أن يلغى تدريسها في جميع الأقسام والمعاهد والكليات الأخرى والتي تقوم على نظرات جزئية تطبيقية إلى العلاقات العامة، وليس لها ما يبررها من الناحية العلمية.

ولا شك أن هذا الانتماء الذي يحقق وحدة المصدر، سوف يؤدي إلى وحدة المضمون العلمي، وبالتالي إلى وحدة الفكر. ويحقق

الاستنتاج لا يتحقق في واقع العلاقات العامة منذ نشأتها وخلال تطورها. فهذا الواقع يعج بمصادر متنوعة ولا علاقة بينها، فهناك كليات ومعاهد للاتصال الجماهيري وهناك معاهد وكليات للصحافة، وهناك معاهد وكليات للإدارة، وهناك معاهد وكليات للإعلان والتسويق، بل هناك معاهد وكليات للاجتماع والخدمة الاجتماعية، وكلها تدرس العلاقات العامة كمقررات متخصصة، ومن المؤكد أن لكل مصدر منها نظره إلى العلاقات العامة، ولكل مضمونه العلمي الذي يدرسه. فكيف تتحقق وحدة الفكر وسط هذا الطوفان؟

في تقديرنا، أن وحدة المصدر المؤدية إلى وحدة المضمون العلمي والمشكلة لمكونات فكرية مشتركة تؤدي إلى وحدة الفكر، تكمن في قدرتنا على أن نحدد الانتماء الحقيقي للعلاقات العامة. فإلى أي مصدر من المصادر التي تدرسها الآن تنتمي إلى العلاقات العامة؟

نحن نرى أن التطبيق شيء والانتماء شيء آخر. فالعلاقات العامة تتعدد تطبيقاتها وتنوع المنظمات التي تستخدمها، لكنها في كل هذه التطبيقات والمنظمات ليست إلا وظيفة من وظائف الإدارة العليا. وهذا هو القاسم المشترك الذي يحدد طبيعة انتمائها. فمن الطبيعي ألا نعد

فترات تطورها تقوم جميعها على التعامل مع الواقع بينما المنظمات التي تعمل لها تطورت لما هو أبعد من ذلك، فقد فرضت عليها التحديات التي تواجهها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا من خلال ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية.

ولسوف يترتب على هذا المفهوم أن تصبح العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا وليست وظيفة إدارية كما هي عليه حاليا. وستان بين المكانتين، فالمكانة الأولى تجعلها مرتبطة ارتباطا عضويا وأساسيا بأنشطة الإدارة العليا، سواء كانت أنشطة تخطيطية أم تنفيذية. بينما المكانة الحالية جعلت منها وظيفة ثانوية وكعالية.

ومن هذه الأساسيات التي تقوم عليها وحدة المفهوم، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الاتصال الإداري داخل كل منظمة، وهي تدعم وظائفه وأهدافه داخل المنظمات وخارجها، هذا من ناحية، إلى جانب ما تقوم به خدمة لمصالح هذه المنظمات مع جماهيرها من ناحية أخرى. وهي في جميع الحالات جزء مكمل ومدعم للاتصال الإداري، وتصل به إلى ما لا يمكن أن يصل إليه بدونها، وهي تستخدم قنواته وشبكاته وأساليبه ووسائله، إلى جانب ما تملكه كمنشآت له خصوصيته وذاتيته من قنوات ووسائل وأساليب.

للعلاقات العامة كمهنة متخصصة ما يتحقق للمهنة المتخصصة الأخرى، إذا التزمت المنظمات بالاعتماد على هذا المصدر الوحيد وخبريجه لتسد ما تحتاج إليه من ممارسين للعلاقات العامة.

### ب- تحقيق وحدة المفهوم:

إن وحدة المفهوم تعنى وحدة الطريقة التي تفهم بها العلاقات العامة، ووحدة الطريقة تعنى أن تكون الأساسيات التي يقوم عليها المضمون العلمي واحدة. إن حالنا هنا كمن يبني بيتا واحدا ومشتركا، فلا بد أن نكون متفقين على الأساسيات التي يقوم عليها البناء.

وأهمية وحدة المفهوم بهذا المعنى هنا، أنها تمثل الإطار الذي يشكل وحدة المضمون التي تقوم عليها وحدة الفكر من ناحية، كما تقوم عليها وحدة الممارسة التي هي جوهر هذا المضمون الواحد من ناحية ثانية.

وأهم هذه الأساسيات التي تقوم عليها وحدة المفهوم، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من المنظمات التي تعمل لها. ولطالما انفصلت العلاقات العامة خلال تطورها عن منظماتها، وقد نتج عن هذا الوضع تخلف واضح على تطور العلاقات العامة عن تطور هذه المنظمات.

ولعل أكبر دليل على ذلك، أن ممارسات العلاقات العامة الحالية والتي اكتسبتها خلال

للعلاقات العامة نحو جماهيرها، فلم يعد مقبولا منها أن تتعامل مع كل هذه الجماهير الواسعة التي ترتبط بها كل منظمة. فلقد تبين أن في هذا الوضع إهدارا لطاقتها وإمكاناتها، وبدون أن تحقق نتائج ملموسة يمكن قياسها. ويقوم هذا الاتجاه المستقبلي على التعامل مع نوعيات الجماهير الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على مصالح المنظمة، والتي يطلق عليها مصطلحات علمية كثيرة مثل:

Key Groups, Focus Groups, Stackholders.

ويشترط أن يكون التعامل مع هذه النوعيات داخل إطار مادي. بمعنى أن يحقق هذا التعامل عائدا ماديا ملموسا، ذلك لأن المنظمات الحالية والمستقبلية تتجه إلى قياس أنشطتها بعائدها المادي ولن تستثنى العلاقات العامة من هذا الاتجاه (١٢).

وهذه الأساسيات التي تقوم عليها وحدة المفهوم سوف تنعكس على المضمون العلمي للعلاقات العامة وتشكل وحدته، لأن الأساسات التي يقوم عليها البناء تتحكم في طبيعة البناء شكلا ومضمونا، وبالتالي، سوف تؤدي إلى وحدة الممارسة.

#### ج- تحقيق وحدة الممارسة والتطبيق :

تعتبر وحدة الممارسة والتطبيق ترجمة حقيقية وواقعية لوحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر

وهذا يعنى أن العلاقات العامة تحقق أهدافها من خلال طريقين متكاملين: أولهما يتخلل شبكات الاتصال الإداري ليدعم وظائفه وأهدافه، وثانيهما تستقل به لتصل إلى أبعاد لا يصل إليها الاتصال الإداري بإمكانياته وأهدافه الخاصة. ومن هنا، كانت أهميتها الخاصة وضرورتها القصوى لكل المنظمات المعاصرة والمستقبلية.

وبناء على ذلك، تتحدد علاقة العلاقات العامة بكل الأنشطة الفنية والإدارية المماثلة لها كالعلاقات الإنسانية أو المختلفة معها كوظيفة اتخاذ القرار، فهي من خلال الطريق المشترك مع الاتصال الإداري تدعم أنشطة كاتخاذ القرار أو التوجيه أو الرقابة أو العلاقات الإنسانية أو التسويق. فلكل نشاط من هذه الأنشطة طبيعته وأهدافه، ولكن العلاقات العامة تستطيع بأساليبها الخاصة أن تدعم هذه الأنشطة جميعها، وتجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، ثم أنها من خلال طريقها المستقل، تقوم بوظيفتها الأساسية، التي تدعم بها الصورة الحسنة للمنظمة في مواجهة جماهيرها الداخلية والخارجية، وهي تعتمد في ذلك على أنشطة مستقلة خاصة بها، ولها وسائلها وأساليبها الخاصة.

ويضاف إلى الأساسيات التي تقوم عليها وحدة المفهوم أيضا، ذلك الاتجاه المستقبلي

المشكلة التي تواجه المنظمة أو جماهيرها، أو هما معا. وثانيتها، يتصل بالتأكد من أن هذه المشكلة تدخل في اختصاصات العلاقات العامة وقدراتها. والمفهوم الحالي لهذه الخطوة يقتصر على البحث ويتعامل مع المواقف الطارئة والحالية التي تواجه المنظمة وجماهيرها، بهدف تقديم علاج مسكن للحالة المرضية التي تواجهها.

ولكن هذا التعامل مع الواقع لن يكون كافيا في إطار الاتجاه المستقبلي للمنظمات المعاصرة نحو الإدارة الاستراتيجية التي تقوم على التخطيط الاستراتيجي لعشر سنوات أو خمس عشرة سنة قادمة، والتي تتعامل من خلاله مع بيئات غامضة وقلقة. ومن ثم، يكون على العلاقات العامة أن تستحدث أساليب للتنبؤ تتوافق مع أساليب البحث الحالية، لتصنع منها معا أساليب مطورة تستطيع بها الحصول على معلومات عن مواقف حالية واقعية ومواقف مستقبلية احتمالية. ولئن كان المقام هنا لا يتسع لتحليل بعض هذه الأساليب المطورة التي نقصدها، فإن هناك دراسة علمية تناولتها بالتحليل ويمكن الرجوع إليها (١٣).

#### - خطوة التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة تعريفا إجرائيا نقول فيه، أنه

ومن ثم، فإن وحدة الممارسة والتطبيق هنا تعنى وحدة الأساليب المهنية التي تؤدي بها العلاقات العامة دورها داخل المنظمات وخارجها.

ونحن هنا، لا نتكلم عن الممارسات الحالية، لأنها مقيدة بحدود الواقع الذي تتحرك داخله العلاقات العامة الحالية العاجزة عن التطور، وإنما نتكلم عن ممارسات مطورة تستطيع بها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا، بكيفية تتناسب مع التحديات التي نواجهها ومع وحدة مفاهيمها التي حددناها.

وما نقصده هنا بالممارسات المطورة، أننا لا ندعى استحداث أساليب جديدة تماما، وإنما نؤكد على إمكانية تطوير الأساليب الحالية بالكيفية التي يمكن بها تحقيق الغايات المقصودة. وعلى ذلك، يمكن القول أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أربعة أساليب مطورة، وهي: البحث والتنبؤ، والتخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، والتقييم، وهذه الأساليب المطورة يتم استخدامها من خلال خطوات أربع، كما يلي:

#### - خطوة البحث والتنبؤ:

من المعروف حاليا أن العلاقات العامة تبدأ برامجها بتصنيف الموقف الذي تواجهه المنظمة بإجراء بحوث في اتجاهات متعددة تشمل المنظمة وجماهيرها والموقف المتأزم بينهما، لتصل إلى إجابة على تساؤلين: أولهما، يتصل بطبيعة

والأكثر تأثيراً على المنظمة التي تعمل لها. ويمكن أن تقوم هذه الأساليب على عدد من الحقائق العلمية المتصلة بالجماعات الإنسانية. فمن المعروف أن لكل جماعة إنسانية شخصيتها وتميزها وأهدافها وعلاقاتها المتداخلة والمتكاملة مع الجماعات الأخرى. ويمكن باستخدام المقاييس النفسية والاجتماعية، كمقاييس التقارب والتباعد والتنافر الاجتماعي داخل الجماعات، أن نصل إلى تحديد الأفراد الأكثر تأثيراً داخل كل جماعة منها، وهؤلاء الأفراد يمكن استخدامهم للتأثير على جماعاتهم.

كما أن العلاقات العامة تستطيع من خلال هذه المقاييس أن تضع أولويات لهذه الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً على مصالح المنظمة، بحسب الأهمية النسبية لكل جماعة منها، لتختار من بينها بحسب طبيعة الحالات التي تواجهها، وبحسب الخطة التي تضعها، وبحسب الإمكانيات المادية والفنية المتاحة لها في منظمة معينة.

٢ - أن تتوفر للعلاقات العامة القدرة على توفير استراتيجيات الإقناع المستحدثة واستخدامها. فإذا كانت أساليب الإقناع المستخدمة حالياً في العلاقات العامة صالحة لتنفيذ خطط تكتيكية فلا بد أن توجد أساليب أخرى للإقناع، يمكن أن تنفذ بها خطط استراتيجية قادرة على تحقيق الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة.

عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي في منظمة معينة، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الرسالة المستقبلية للمنظمة وتدعمها. والعلاقات العامة، بهذا التخطيط الاستراتيجي، تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً. ويمثل التخطيط الحالي أحد خطوات هذا التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة، والذي يعتبر بدوره خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة (١٤).

والعلاقات العامة تصبح بهذا التخطيط الاستراتيجي وظيفته من وظائف الإدارة العليا لأول مرة في تاريخها، حيث ينطبق اسمها على مسماها، وهي وإن كانت لها طبيعتها وأساليبها، إلا أنها من خلال تطوير هذه الأساليب، تستطيع أن تحتل مكانتها، لتشكل عنصراً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية وخطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة كلها.

#### - خطوة التنفيذ :

ويقصد بهذه الخطوة تنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي. وهذه الخطوة يحكمها توفر أساليب مستحدثة تمشي مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي. وهي تتمثل فيما يأتي:

١ - أن تتوفر للعلاقات العامة أساليب تعطيها القدرة على تحديد الجماعات الأكثر أهمية

الجماهيري النوعي والأفقى. وسوف تنعكس كل هذه التطورات على فلسفة التعليم في العلاقات العامة، لتتحول من إعداد أفراد مستعدين للمهنة إلى إعداد أفراد قادرين على الدخول في المهنة. وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز على كيفية الاستفادة من نتائج هذه الثورة التكنولوجية الهائلة واحتمالاتها المستقبلية<sup>(١٦)</sup>.

وبهذه الأساليب المستحدثة جميعها، يتحدد الاتجاهات المستقبلية لمضمون خطوة التنفيذ في إطار وحدة الممارسة والتطبيق. إنها خطوة تشكلها كل الخطوات السابقة وتنعكس عليها، وهي خطوة تتطور بها استراتيجيات التنفيذ وأهدافها وأساليبها. فلم تعد العشوائية مقبولة في مواجهة تحديات مستقبلية، لا تعترف إلا بالعلم والتخصص والجدية.

#### - خطوة التقييم :

لم يعد مقبولا كذلك القول أن التقييم أضعف خطوة في العلاقات العامة، وأكثرها تجاهلا وإهمالا، لأن أهمية التقييم سوف تتزايد في المستقبل بتزايد الاتجاه نحو تأكيد الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة، وتأكيد النظرة المادية إلى أنشطتها.

ولكى يحتل التقييم هذه المكانة وتتحقق به هذه الغاية، لأبد وأن تتطور أساليبه الحالية بكيفية

ولقد انتهت الدراسات العلمية في مجال الإقناع إلى عدد من النتائج التي يمكن الاستفادة منها حاليا مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تطويرها مستقبليا. ولعل أهمها ثلاث نظريات أساسية، يطلق عليها الباحثون مصطلح الاستراتيجيات المستقبلية للإقناع، وهي: الاستراتيجية الديناميكية النفسية، والاستراتيجية الثقافية الاجتماعية، واستراتيجية بناء المعاني<sup>(١٥)</sup>.

٣- أن يتوفر للعلاقات العامة القدرة على امتلاك الوسائل التقنية المتطورة واستخدامها. فقد انتهت ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى أساليب ووسائل اتصالية متطورة وقادرة على التأثير العميق والبعيد المدى والواسع الانتشار، بما تملكه من قدرات على تشكيل المعاني والقيم والتقاليد. وسوف يكون للارتباط بين نتائج هذه الثورة ونتائج التطورات المستقبلية في المنظمات المعاصرة انعكاسات واسعة على الإنتاج والخدمات والجماهير، وهذه الانعكاسات سوف تشكل مع المستقبل المهني للعلاقات العامة.

٤- أن يصبح ممارس العلاقات العامة تقنيا وقادرا على التعامل مع هذه الوسائل التقنية المتطورة. وسوف يتطلب منه ذلك، تنمية قدراته على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي وزيادة اتجاهه نحو التخصص المهني الدقيق والتخصص

### د- تحقيق وحدة الالتزام الأدبي والعملی:

يعتبر الالتزام مشكلة أساسية في العلاقات العامة الحالية. فلا التزام بقرارات أو توصيات تصدرها المؤتمرات العلمية، ولا التزام بين الممارسين بالتراث العلمی لمهنتهم، ولا التزام بينهم بأخلاقيات المهنة، ولا التزام بين المنظمات بالممارسة العلمية الصحيحة للعلاقات العامة، وتبدو ساحة العلاقات العامة، وكأن كل شيء فيها يسير على هواه وبلا غاية واضحة أو قاعدة حاكمة.

ومن ثم، فإن تحقيق وحدة الالتزام الأدبي والعملی، تعتبر أساسا هاما من الأسس التي يقوم عليها علاج الخلاف في العلاقات العامة، لأنها تعتبر سباجا يحصى التطبيق من الانحراف، وحصنا يمنع التعدي والاختراق. ولوحدة الالتزام الأدبي والعملی هنا مفهوم واحد يحقق الغاية منها، وهو شيوع التمسك القائم على الاقتناع والإيمان بكل المبادئ والممارسات العملية الأخلاقية التي تتطلبها الممارسة المهنية الصحيحة للعلاقات العامة، طبقا لما جاء في وحدة المضمون العلمی وما تفرضه من وحدة الفكر ووحدة المفهوم ووحدة الممارسة، كأسس متكاملة قام عليها علاج الخلاف في العلاقات العامة.

ووحدة الالتزام الأدبي والعملی، بهذا المعنى، لها أبعاد كثيرة. فهي تطبق في مواجهة المنظمات

مناسبة. ولقد استطعنا من خلال دراسة لنا أن نحدد هذه الكيفية المناسبة لتطوير أساليب التقييم من خلال ثلاث خطوات أساسية متكاملة: أولاها، تتصل بتطوير المفاهيم الحالية للعلاقات العامة، وقد أوضحت ذلك وحدة المفهوم هنا. وثانيها، تتصل بتحديد الأسس التي يقوم عليها تقييم متطور. وثالثها، تتصل بتوفير نموذج موحد للتقييم، يمكن أن يستخدمه الممارسون في كل مجالات التطبيق (١٧).

ولسنا هنا في مقام يسمح بالتحليل والتفصيل لكل هذه الخطوات، وإنما ذكرناها لتؤكد على إمكانية الوصول إلى أساليب موحدة للتقييم، تحقق الغاية منه بطريقة موحدة وفعالة، وتخلصه مما لصق به من صفات سلبية، وهي صفات لا تتناسب مع مكانته هنا، كإحدى الخطوات المشكلة لوحدة الممارسة والتطبيق.

وبهذه الخطوات الأربع التي تقوم عليها وحدة الممارسة والتطبيق، ويتحقق بها مضمونها، يتأكد لنا أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أساليب مطورة وموحدة، وتعتبر بالفعل تعبيرا واقعيا عن وحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر، ولتصبح هذه الأسس الثلاثة معا معبرة تعبيراً رقيقاً عن وحدة المضمون العلمی.



ولا شك في أن وضوح الرؤية الناتج عن تحقيق وحدة الفكر والمفهوم والممارسة، والتي تحقق بها العلاقات العامة نضجها وثباتها وكمالها كمنهنة متخصصة لها تميزها واحترامها ومكانتها، سوف يجعل تحقيق وحدة الالتزام بكل معانيها وأبعادها أمرا طبيعيا وتلقائيا، لأنها التزام في مواجهة مهنة لا خلاف عليها ولا انقسام حولها.

### رابعا: الاعتبارات التي تحكم نجاح هذا العلاج:

لا لنجاح علاج بدون توفر الظروف المناسبة. والبحوث النظرية بطبيعتها المثالية تحتاج إلى اعتبارات تحكم إمكانية تحقيق نتائجها. وهذا البحث الذي نحن بصدده تنطبق عليه هذه الحقيقة ومن ثم: فإن نتائجنا تحتاج إلى عدد من الاعتبارات التي تحكم إمكانية نجاحها على أرض الواقع. ومن أهمها، ما يلي:

#### ١ - إذا كان المضمون العلمي الموحد الذي

يدرس من خلال كليات الإدارة كمصدر وحيد للتدريس وإعداد الممارسين، أساسا لازما يقوم على وحدة المفهوم وبشكل وحدة الفكر، فإنه يمكن أن يتحقق من خلال التراث العلمي الموجود حاليا، بشرط أن يتخلص من الشوائب والسلبيات والخلافات، لتبقى منه الأساسيات المشتركة المتفق عليها، وبشرط أن تطور هذه الأساسيات المشتركة، لتصبح قاعدة يبنى عليها علم مستقل

التي تخدمها العلاقات العامة، سواء في نظرتها إليها أو في تطبيقها أو في نوعية الممارسين الذين تستخدمهم أو بعدم التدخل في أنشطة العلاقات العامة بقصد توجيهها وجهة لا تتفق مع الأسس التي تقوم عليها. وليكن لها في علاقتها بالإدارة القانونية والإدارية الصحية بها مثل يحتذى.

وتطبق وحدة الالتزام الأدبي والعملية بهذا المعنى أيضا في مواجهة الممارسين. فهم ملتزمون أدبيا وعمليا تجاه مهنتهم، فلا يمارسون أنشطة خارجة عليها أو تسيء إليها، وهم ملتزمون بكل الأسس الموحدة التي تقوم عليها، وهم ملتزمون تجاه أنفسهم وزملائهم وعمالئهم وجماهيرهم ومجتمعاتهم داخل إطار ما يعرف بالأخلاقيات المهنية المتعارف عليها، وهم ملتزمون بالمضمون العلمي الموحد لمهنتهم، وملتزمون بمتابعته، وملتزمون بإحداث التكامل بين العلم والتطبيق بأمانة كاملة.

إن وحدة الالتزام الأدبي والعملية إذا تحققت بهذه المعاني، فإنها تضمن لوحدة الفكر والمفهوم والممارسة استمرارها وبقائها. وتعطي للتكامل بين العلم والتطبيق مغزاه وفاعليته. ولذلك، يكون مهما أن تصبح وحدة الالتزام الأدبي والعملية مادة تدرس ضمن المضمون العلمي الموحد في كليات الإدارة، حتى تدخل ضمن المكونات الأساسية التي تشكل وحدة الفكر عند الدارسين.

يشعرون أنهم ينتمون إلى مهنة لها احترامها، وتحتاج إلى ما يحافظ عليها وعليهم، ولن يكون أمامهم في هذه الحالة إلا ما يطبق في المهن المتخصصة الأخرى، مثلًا في نقابة مهنية قوية.

**وثانيهما،** من خلال التنظيمات المهنية الحالية، والتي سيكون عليها أن تساير التطورات المستحدثة، وإلا فإنها ستواجه الانقراض، ومسيرة التطورات المستحدثة سوف تفرض عليها أن تتحول إلى تنظيم نقابي واحد وقادر وفعال، ولسوف يفرض عليها هذا التحول أن تتسع لتشمل عضويتها كل الممارسين للعلاقات العامة في مجتمعها، وليس بعضهم كما هو حالها الآن. كما سيفرض عليها هذا التحول أن تضع قوانين جديدة ومطورة وقادرة على أن تمنحها ما تحتاج إليه من سلطة قوية تفرض بها دورها الجديد في مواجهة كل المتطلبات اللازمة لنجاحه.

٣ - إذا كان ما قيل هنا في هذا البحث، قد يراه البعض رأياً خاصاً يضاف إلى الآراء الفردية التي تزدهم بها ساحة العلاقات العامة، فإننا نرد عليهم ونقول: إن هذه الآراء المتزاحمة تدور جميعها في دائرة الواقع ولا تتجاوزها إلى المستقبل، وهذا الرأي الذي عرضناه هنا، إذا اعتبر كذلك، يدور في دائرة المستقبل ويتجاوز حدود الواقع، وعلى ذلك، فهو ليس رأياً يضاف إلى الآراء المتزاحمة

وتتميز للعلاقات العامة، يكون تعبيراً أميناً عن وحدة المفهوم والممارسة والالتزام، وقادراً على إحداث التكامل مع التطبيق. وهذه كلها مواصفات أساسية لهذا المضمون العلمي الموحد الذي يشكل وحدة الفكر.

٢ - إذا كانت وحدة الالتزام الأدبي والعملية أساساً لازماً لكل الأسس السابقة عليها، فإن المثالية والنيات الحسنة ليس لها مكان هنا. فهذه الوحدة ليست شعاراً أجوف أو كلاماً إنشائياً. وإنما هي كغيرها من المبادئ الواقعية، تحتاج إلى من يفرضها بالفعل.

ومن هنا، كانت أهمية وجود نقابة مهنية قوية للعلاقات العامة، شأنها في ذلك شأن المهن المتخصصة الأخرى. فهي التي تستطيع أن تفرض الالتزام على كل الأطراف ذات المصلحة مع العلاقات العامة، سواء كانت جهات علمية أو تطبيقية أو الممارسين أنفسهم.

وإذا كان تصور قيام مثل هذا التنظيم المهني القوي صعباً حتى الآن، فإننا نستطيع هنا أن نقدم تصورين يمكن بواحد منهما أن يقوم هذا التنظيم المهني:

**أولهما،** من خلال الممارسين الجدد الذين توفرت لهم وحدة الفكر والمفهوم والممارسة والالتزام، فهم بهذه الوحدة المتكاملة سوف

القرن العشرين، أكد فيها على أن الاستمرار على إعداد الممارسين علمياً في الجامعات بالكيفية الحالية خلال السنوات القادمة، سوف يؤدي إلى طرد العلاقات العامة، لأنها سوف تصبح مهنة غير مرغوب في وجودها، لأنها لم تستطع أن تتطور إلى المستوى العلمي للمهن الأخرى الموجودة معها. وهذا يعني أن الأقسام العلمية الجامعية التي تسير بطريقة تقليدية ولا تطور مادتها العلمية، سوف تصبح أقساماً مختلفة وينبغي التخلص منها.

ويضيف الباحث هنا قوله: أن التطور المقصود للعلاقات العامة ليس قائماً على الاعتماد العاجز على العلوم الاجتماعية، كما هو حالها الآن، وإنما هو ذلك التطور القائم على قدراتها الذاتية المتخصصة، والذي يستند على مضمون علمي شامل ومرن، وتنظيم مهني قوى يدعم وجودها في المجتمع (١٨).

وهذا يعني أن ما وصلنا إليه من نتائج في هذا البحث يستجيب لضرورات علمية وتطبيقية ملحة، ليس من وجهة نظرنا فحسب، وإنما أيضاً من وجهة نظر أولئك الذين يشعرون بالخطر الذي يهدد مستقبل العلاقات العامة علمياً ومهنياً.

وحسبنا هنا أننا خطونا خطوة جادة على الطريق الصحيح، وفتحنا، بهذه الخطوة طاقة أمل.

الحالية، ولكنه رأى منفرد يعلم عليها ولا يتداخل أو يتزاحم معها. ثم أنه رأى يحاول أن يصل بهذه الآراء المتزاحمة والمتداخلة والمتصارعة إلى وحدة توفق بينهما، ويجعل من توافقها قوة بناء وقادرة على أن تسهم في التطور ولا تعوقه.

وإذا كان هذا هو هدفنا بالفعل، فإننا نعتبره أساساً للدعوة إلى مؤتمر علمي موسع، تنظمه الجامعات التي بها دراسات متخصصة في العلاقات العامة وتسهم فيه التنظيمات المهنية الحالية، ويدور حول قضية الخلاف في العلاقات العامة وكيفية مواجهته وعلاجه، من خلال رؤية مشتركة ومستقبلية، تكون إطاراً لتطوير العلاقات العامة، بالكيفية التي تجعلها قادرة على تحمل مسؤوليتها في مواجهة دورها الاستراتيجي، ولتحمل العلاقات العامة بهذا التطور مكانتها كعلم تطبيقي يقوم على مهنة متخصصة ناضجة، على أن تكون قرارات هذا المؤتمر ملزمة لكل المشتركين فيه.

وأخيراً، ولكن واضحاً أن ما توصلنا إليه من نتائج هنا، لا يمثل ضرورة ملحة من وجهة نظرنا وحدنا، وإنما هناك من يشاركنا هذا الإحساس.

ففي دراسة علمية قام بها أحد الباحثين الأمريكيين، ويدعى دوجلاس بيركهيد Douglas Birkhead في بداية الثمانينات من

لا نستطيع القول بأننا وحدنا وبجهدنا المنفرد، يمكن أن نحقق علاجاً متفقاً عليه بالإجماع. ومن هنا، كانت دعوتنا إلى بحوث أخرى تدعم ما توصلنا إليه، ودعوتنا إلى مؤتمر علمي ينتهي إلى الوفاق حوله ما يمكن أن يحقق هذه الغاية. ولا بأس هنا من أن تكون النتائج التي وصلنا إليها إسهاماً في بناء هذا الوفاق، إذا تحقق للمشاركين في هذا المؤتمر إحساساً مشتركاً وعميقاً بأهمية المشكلة وبضرورة مواجهتها داخل إطار من جهد مشترك لتطوير العلاقات العامة بالكيفية التي تتناسب مع تحديات مستقبلها.

والعلاقات العامة لا ينقصها الباحثين، بقدر ما ينقصها وحدة الاتجاه ووحدة الشعور بالمصير المشترك، ووحدة العزم والتصميم. وهذه مواصفات ليست متوافرة الآن، ولكن لا يصعب توافرها.. ونرجو أن يتحقق هذا قبل فوات الأوان.

**الدكتور محمد البادي**

ويكون على الباحثين أن يتابعوا سيرهم لتحقيق كل الأمل الذي يصبو إليه أولئك المتحمسون لعلاقات عامة متطورة وقادرة على أن تلعب دورها بنجاح لصالح منظماتها ومجتمعاتها.

### خامساً: الخلاصة والتوصيات :

لقد بدت قضية الخلاف في العلاقات العامة أمام الدراسات العلمية مشكلة مزمنة ولا علاج لها، واستمرت القضية في استفحالها وفي إفرازاتها السيئة على المهنة والعاملين بها والمتعاملين معها، وكان لا بد في مواجهتها من محاولات علمية جادة تسهم في حلها وتدفع بالعلاقات العامة نحو مستقبل أفضل وأقدر على التعامل مع تحدياتها.

وكان هذا البحث الذي نحن بصدده إحدى هذه المحاولات المستهدفة هنا في مواجهة هذه القضية، ولقد أسهمت نتائجها في وضع تصور لكيفية علاج هذه القضية بعد توصيفها. لكننا

### هوامش الدراسة ومراجعها

١ - انظر من هذه الدراسات ما يلي:

- Bernays, E. "Defining Public Relations". Public Relations Quarterly, Spring, 1978. P. 15.
- Riggs, L. "Present and Future Trends In Public Relations". P. R. Q., Jummer, 1982, P. 5.
- Jefkins, F. Public Relations and Management. London: Helm , 1984.
- Howard, W. The Practice of Public Relations. London: Heimann, 2ed edition, 1985.
- Walker, A. "The Evolution of Public Relations According Cutlip and Center". P. R. Q., Summer, 1986. PP. 28 - 31.
- 2- Marston, J. Modern Public Relations. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1969. P.5.
- 3- Bernays, E. Op. Cit., P.15.

- 4- Lesly, P. "How The Future Will Shape Public Relations and Vice Versa". P. R. Q., 1981 - 1982. P. 7.
- 5- Jefinis, F. Public Relations. Estover, Plymouth: Macdonald and Evan, 2ed edition, 1984, P. 1.
- 6- White, L. "Bridging The Teacher - Practitioner Gulf". The Public Relations Strategist, Vol. 5, No. 1, Spring 1999. P. 40.

٧- انظر من هذه الدراسات ما يأتي:

- DuBring, A. Human Relations. Boston, Virginia: Reston, 1981. P. 343.
- Tichy, N. Managing Strategic Change. N. Y.: Wiley, 1983, PP. 391 - 393.
- Dale, E. Management: Theory and Practice, London: Mc GrawHill, 4th edition, 1986. P. 577.
- ٨- انظر من هذه الدراسات، ما يأتي:
- Bennigson, L. & Others. "Product Liability Manufactures Beware". Harvard Business Review, May-June, 1974. P. 122.
- Thierauf, R. & Others. Management Principles and Practice. N.Y.: Wiley, 1977. P. 775.
- Fiur, M. "where Public Relations Is Going". In Bill Canter, Inside Public Relations. N.Y. and London: Longman Inc., 1984. P. 379.
- Unesco., New Communications Techniques; Research Trends. Paris: Unesco, 1990. P. 36.
- Lewis, J. "Competitive Alliances Redefine Companies". Management Review, April 1991. P. 14.
- 9- Cutlip, S. & Center, A. Effective Public Relations. Engleweed Cliffs, N. J: Prentice - Hall, 4th edition, 1971. P. 63.
- 10- Black, S. & Sharpe, M. Practice Public Relations. Engleweed Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1983. PP. 3-4.

١١- انظر دراسة لنا بعنوان:

- «مشكلة العلاقة بين الاتصال الإداري والعلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٥ العدد الأول، يوليو ١٩٩٢. ص ص: ٣٣-٤٦.
- ١٢- انظر دراسة لنا بعنوان: «أهمية الاتجاه نحو تطبيق الموازنة المالية على العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٧ العدد الرابع، إبريل ١٩٩٥. ص ص: ٤٠-٤٩.
- وانظر أيضاً:

- Heath, R. "Are Focus Groups a Viable Tool For PR. Practitioners To Help Their Companies Establish Responsibility. P. R. Q., Winter, 1987-88. PP. 24-28.

١٣- انظر دراسة لنا بعنوان:

- «مستقبل التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٨ العدد الرابع، إبريل ١٩٩٦. ص ص ٦٥ - ٦٧.
- ١٤- انظر دراستنا السابقة. صص: ٤٧ - ٧٢.
- ١٥- يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذه الاستراتيجيات في دراستنا السابقة. ص ص ٦٧ - ٦٩.
- 16- Capps, I. "What Technology Really Means For Communications Professionals". P. R. Q, Summer 1993. PP. 2-5.

١٧- انظر هذه الدراسة لنا بعنوان:

- «نحو مواجهة إيجابية مع مشكلة التقويم في العلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٣١ العدد الأول، يوليو ١٩٩٨. ص ص: ٥٠. والعدد الثاني، أكتوبر ١٩٩٨. ص ٤٣.
- 18- Birkhead, A. Avoiding An Academic Fall: A Hard Look At Public Relations" Prospects On Campus. P. O. Q. Spring 1981. PP. 17-19.

# الاتجاهات الحديثة فى تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد فى ظل تحديات العولمة

د / أيمن فتحى الفسارى

## مقدمة:

أظهر الوضع الاقتصادى للعالم فى عام 1998 أن الطريق إلى التنمية المستدامة قد اتخذ منحى غير متوقع، فاقتصاديات جميع الدول المرتبطة ببعضها البعض ارتباطا وثيقا من خلال التدفق الحر لرأس المال الدولى والاقتصاديات الرقمية والتجارة الإلكترونية والإنترنت، وعليه فإن أكبر الدول ليست بمنأى عن الانهيارات الاقتصادية التى تحدث فى كل مكان، وتنشأ المشكلات بسبب عدم وجود أنظمة رقابية كافية، واتخاذ قرارات استثمارية غير سليمة، كذلك عدم القدرة على تقدير المخاطر بطريقة صحيحة، وإجراءات المحاسبة غير الواضحة مثل تنامى عمليات الرسلة فى ظل المنافسة العالمية الشديدة، كذلك مقدرة الأسواق حاليا على استيعاب التغيرات المفاجأة فى الأرباح (Beas1,1999)، بالإضافة إلى الانفتاح المحدود من قبل الحكومات، وهى أمور غالبا ما تودى إلى ظهور الاحتيال،

الذى أصبح مشكلة عالمية تعانى منها الدول الصناعية الكبرى، كما تعانى منها بأضرار أكبر كل من الاقتصاديات النامية والانتقالية حيث يمنع كل من الاحتيال والفساد تلك الاقتصاديات من التصدى لتحديات التنمية الأكثر أهمية، ولا يشجع الاستثمار الأجنبى والمحلى ويضعف الثقة فى المؤسسات العامة ويزيد من تفاقم مشاكل الموازنة وحرمان السلطة التنفيذية من تحصيل الضرائب والرسوم (Brain Atodd, 1999).

وفى دراسة أعدت على 15 مليون حالة احتيال حقيقية بواسطة الجمعية المعتمدة لفحص الاحتيال بالولايات المتحدة (Association of Certified Fraud Examiners) أن الاحتيال يكلف المؤسسات الأمريكية 400 مليار دولار سنويا وبما يعادل هدرا لنحو 6% من الناتج القومى الأمريكى (ACFE,2000).

ويرى المدقق العام الأسترالى (ASOSAI, 2000) أنه لم يعد من الملائم الاعتماد على أنظمة المؤسسات لمنع وتنبؤ الاحتيال فى بيئة القطاع العام الحالية وذلك نتيجة الطرق التى تقدم بها الحكومة خدماتها مركزة على البيئة الإلكترونية، واستخدام الإنترنت، وبالتالي فلا بد من توحيد

إدارة مخاطر الاحتيال ضمن إطار عمل مشترك للمنظمات الحكومية.

وفي ضوء الاهتمام العالمي بمنع الفساد تبني المنتدى العالمي لمكافحة الفساد الذي عقد في هولندا (May, 2001) إصدار وثيقة عن الأمم المتحدة خاصة بالانفاقية الشاملة لمكافحة الفساد (UN-Convention Against Corruption)، والتي ركزت في محاورها الرئيسية على تعزيز معايير النزاهة ومنع الاحتيال (معايير وقائية) ومعايير التعيين في الوظائف العامة، كذلك تحسين السياسات الإدارية، ومنع استغلال الأشخاص القانونيين بهدف الفساد، بالإضافة إلى التوعية العامة وحرية الصحافة.

كما بدأت الدول في إصدار الأدلة والمؤشرات التي تشير إلى وجود الفساد والاحتيال وعلى سبيل المثال أصدرت المحكمة الفيدرالية الألمانية قائمة بالمؤشرات التي تحدد ما يشير إلى الفساد. كما أصدرت عدة أجهزة رقابية عليا (SAI) إرشادات لمكافحة الفساد والاحتيال، وأولت بعضها مهمة محاربة الفساد والاحتيال الأهمية القصوى مثل هيئة الرقابة العليا في ألمانيا (Detlev Sparberg, 2000).

وخلال عدة عقود ظهرت عدة إصدارات هامة لتدقيق الاحتيال وذلك لمنظمات وجمعيات مهنية وأكاديميين وصناع للسياسة، كما صدرت معايير وسياسات هامة لتدقيق مخاطر الاحتيال منها:

(Accounting Series Release No.19, 1940, SAS No.53, AICPA, 1988, SAS No.82, AICPA, 1997, XVI INCOSAI, 1998, IFAC, Draft, 2000)

والمشكلة

التي تواجه

المدققين حاليا، أن

الاحتيال قد ارتبط

بفرق ذكية من المراء

عندهم دعم، ويستخدمون

التكنولوجيا الحديثة والخبراء

والمستشارين المتخصصين في التخطيط

لعمليات الاحتيال مستخدمين عامل الوقت

والشروط الاقتصادية كأحد المحاور الهامة لإنجاح

أعمالهم وممارستهم الاحتيالية والتي تنتقل عبر

دول العالم بسرعة عالية في ظل عولمة الاتصالات

والأسواق المالية، الأمر الذي يطرح تساؤلات هامة

عن مدى قدرة الفكر الرقابي على التفاعل مع تلك

التطورات الاحتيالية، ومدى فاعلية تقييم مخاطر

الاحتيال، وكيف يمكن لهذا التقييم أن يؤثر على

عملية تخطيط التدقيق، وأي طرق التدقيق تكون

أفضل لكشف عمليات الاحتيال وتحديد أبعاده.

**لذلك تنبع أهمية ذلك البحث في أنه يحل**

الممارسات الرقابية التي تمت بشأن تدقيق الاحتيال

والفساد في ضوء تراكمات الفكر الرقابي

والمشاكل التي واجهها المدققون حديثا عند قيامهم

بالتخطيط لعمليات التدقيق بهدف الكشف

عن احتمال التحريف في البيانات المالية،

في ظل التطور التنامي لطرق

وأساليب مخاطر الاحتيال،

وذلك من خلال إطار

مقترح لزيادة فاعلية

تدقيق مخاطر

الاحتيال

والفساد.

للاحتيال (XVI INCOSAI, 1988) بأنه أعمال الخداع والاحتيال والإخفاء أو خيانة الثقة، وهي أعمال تستخدم لكسب امتياز من الامتيازات الغير شريفة، وجاءت بسياسات الرقابة على الاحتيال الخاص بالكمنولث أن الاحتيال هو عدم الأمانة التي تتضمن فائدة من خلال الخداع أو الوسائل الأخرى (Australian National,2000-01). وبعبارة أخرى فإن الاحتيال هو أساسا تعامل غير قانوني بين جهتين تقوم إحداها قصدا بخداع الأخرى من خلال تقديم خاطئ لاكتساب امتيازات غير مشروعة وغير عادلة. في حين يعنى الفساد Corruption عملا غير قانوني معرفا تعريفيا واضحا لا يختلف مظهره إلا قليلا بحسب الاختصاص المميز لكل بلد، لذلك فإن الفساد ظاهرة أكثر اتساعا ومتعددة الطبقات، وتشمل مظاهره العناصر التالية رغم كونها لا تنحصر فيها:

- \* الرشوة والسلب.
- \* الاحتيال والاختلاس والسرقة.
- \* اختلاس الموارد العامة.
- \* امتيازات غير مشروعة مقابل مكاسب.
- \* سوء استغلال الوظيفة.
- \* مجاملة ذوى العلاقة.
- \* إصدار قوائم لا تعبر عن قيمتها الحقيقية.

## هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع إطار مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد، يراعى تراكمات الفكر الرقابي، وتنامي مخاطر الاحتيال في ظل عولمة الأسواق المالية والابتكارات المالية المصاحبة لها، ثورة الاتصالات التي تساعد على انتقالها بين دول العالم بسرعة عالية.

## خطة البحث:

في ضوء أهمية البحث والهدف منه، تم تقسيمه إلى الفصول التالية:

**الفصل الأول:** الأدب المحاسبي وعلاقته بالاحتيال والفساد.

**الفصل الثاني:** أثر العولمة على تنامي مخاطر الاحتيال والفساد.

**الفصل الثالث:** مسؤولية المدقق عن الاحتيال والفساد.

**الفصل الرابع:** مقترح لزيادة فاعلية تدقيق

مخاطر الاحتيال والفساد.

## الفصل الأول

### الأدب المحاسبي وعلاقته

### بالاحتيال والفساد

تضمن تعريف



\* محاسبة ضريبية بعيدة عن الحقيقة.

وقد جاء في

\* التهرب من الالتزامات الضريبية.

تعريف (CIPFA) أن

كما ورد في تعريف الاحتيال بأنه أى شكل

الاحتيال هو التحريف

من أشكال استعمال السلطة العامة بصورة

المقصود للبيانات المالية

لا أخلاقية للحصول على امتياز شخصى

والسجلات الأخرى التى يتم القيام بها

أو خاص وإضلال الأمانة عن طريق الرشوة

لإخفاء اختلاس الأصول وبغرض الحصول

أو المحاباة. كما أنه ما يقوم به الموظف العام من

على فائدة (Pickett,1997)، أما (AICPA) فترى

أعمال مخالفة للقواعد بقصد محاباة شخص آخر

أن الاحتيال هو الخطأ أو الحذف المتعمد فى

مقابل منفعة. ويشمل كل من التعريفين

البيانات المالية (SAS No.82)، فى حين جاء

مصطلحى «أخلاق ومعايير» Ethics Standards

بتعريف (HCFA) أن الاحتيال هو الخداع

بوصفهما وسيلتان تستعملان لتحديد ما إذا كان

المقصود أو التحريف الذى يدرك أى

نشاط من الأنشطة يجب وصفه بكونه احتيالا

شخص كذبه ولا يعتقد فى صحته، ومع علمه

بالمعنى السلبى الذى نعيره لهذا السلوك.

بأن هذا الخداع قد ينتج عنه فائدة غير مستحقة له

وقد أشار معيار التدقيق الدولى رقم 11 الصادرة

أو لآخرين (Reinstein,1999).

عن الاتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC) إلى أن

أما المسودة الصادرة عن الاتحاد الدولى

للإحتيال عبارة عن مخالفات متعمدة فى عرض

للمحاسبين (IFAC,2000) بشأن مسئولية

القوائم المالية سواء عن طريق شخص أو أكثر

المدقق عن الاحتيال والخطأ عند تدقيق

من إدارة المنشأة أو موظفيها أو جهات أخرى

البيانات المالية، فقد أشارت إلى أن الاحتيال هو

خارجية، وحدد المعيار حالات الاحتيال التالية:

فعل متعمد Intentional بواسطة شخص

\* تزوير فى المستندات والدفاتر أو تغيير بهما.

أو أكثر من الإدارة أو الموظفين

\* اختلاس الأصول.

أو أطراف ثالثة ينتج عنه نتائج

\* عدم إثبات بعض العمليات بالدفاتر

خاطئة فى القوائم المالية،

وتسجيل عمليات وهمية.

وقد يشمل

\* عدم التطبيق السليم للمبادئ والسياسات

الاحتيال

تقارير

المحاسبية.

فتكون عندما تعتقد الإدارة بأن نظام الرقابة الداخلية يمكن اختراقه. كذلك بالنسبة لاختلاس الأصول فإن الدافع يكون في محدودية الموارد المالية لبعض العاملين، أما الفرصة فتكون عندما يكون هؤلاء العاملين موضع ثقة أو لديهم معرفة بالثغرات التي يتضمنها نظام الرقابة الداخلية.

ويرى (Davia,2000) أن الاحتيال هو الخطأ المتعمد والممارس بسرية من قبل فرد واحد أو أكثر بهدف منع المنشأة أو الغير من الحصول على المعلومات وتوظيفها لمصلحة الشخصية، ويعتبر الاحتيال ثابتاً في حالة إدانته من قبل القضاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة التي أجراها الباحث أن 20% من حالات الاحتيال قد تم اكتشافها وأدبنت من قبل السلطات القضائية، بينما ما يقارب 80% من حالات الاحتيال لم يتم اكتشافها أو التعرف عليها، ولذلك فهو يرى أنه لا يمكن وصف الاحتيال وصفاً تفصيلياً دقيقاً لأن معظم عمليات الاحتيال تتم بصورة خفية، ففرصة المدققين للتعرف على تفاصيل عمليات الاحتيال وبالتالي الوسائل المتاحة للحد منها تكون في حدود القضايا التي تحال إلى القضاء للفصل فيها، أما معظم الحالات التي لم تحال فلا يمكن للمدققين دراستها والتعرف على تفاصيلها وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة للحد منها.

مالية احتيالية  
Fraudulent Financial  
Reporting أو اختلاس في  
الأصول Misappropriation of  
Assets. وأشارت المسودة إلى أن البيانات  
الحافظة الناتجة عن التقارير المالية الاحتيالية،  
هى بيانات خاطئة متعمدة أو حذف لمبالغ  
أو الإفصاح المضلل لمستخدمي القوائم المالية، وقد  
يشمل التقرير المالي الاحتيالي ما يلي:

- \* التضليل مثل التلاعب أو التزييف أو تغيير السجلات والمستندات التي أعدت منها القوائم المالية.
- \* التحريف أو الحذف المتعمد للبيانات المالية أو الأحداث أو الصفقات أو غيرها من المعلومات الهامة.
- \* التلاعب بالمبادئ المحاسبية سواء في عملية التصنيف أو العرض أو الإفصاح.

وقد أوجدت المسودة علاقة بين الاحتيال وكل من الدافع Motivation والفرصة الملائمة Perceived Opportunity للقيام به وأعطت أمثلة على ذلك بأن يكون الدافع للإدارة في إصدار تقارير مالية احتيالية هو الضغط لتحقيق أرباح غير متوقعة، أما الفرصة

- أما (Wells,2001) فيرى أن الاحتيال لا يحدث من فراغ بل لا بد من وجود حافز بالإضافة لوجود فرصة والتي يعنى بها ضعف فى نظام الرقابة الداخلية (أو محاولة اختراقه) ومن العوامل الخاصة بالفرصة هو انفراد أحد الأشخاص بأكثر من عمل بدلا من وجود أكثر من شخص.
- كما يرى (Wells,2000) أن الاحتيال ينقسم إلى قسمين، الأول الذى يقوم به الموظفين العاملين داخل المنشأة، أما الثانى فهو الذى تقوم به منشأة ضد أفراد، أو أفراد ضد منشأة، أو منشأة ضد منشأة أخرى، كذلك أفراد ضد أفراد، ويرى الباحث أن القسم الأول أكثر أهمية ويعتبره احتيالا وظيفيا Occupational Fraud وقسمه إلى ثلاث أنواع رئيسية:
- \* إساءة تخصيص المنفعة، وهى تمثل 80% من الاحتيال الوظيفى ولكنها الأقل من حيث التكلفة.
  - \* الفساد وهو أن يتفق موظف مع شخص من خارج المنشأة للاحتيال على المنشأة.
  - \* الاحتيال فى عرض البيانات المالية، وهو الأعلى من حيث التكلفة ولكنه يمثل 4% من الاحتيال الوظيفى.
- وتبعاً لتقسيم الجمعية المعتمدة لفحص الاحتيال بالولايات المتحدة (ACFE,2000) فإن
- الاحتيال الوظيفى ينقسم إلى قسمين، الأول الذى يقوم به الموظفين العاملين داخل المنشأة، أما الثانى فهو الذى تقوم به منشأة ضد أفراد، أو أفراد ضد منشأة، أو منشأة ضد منشأة أخرى، كذلك أفراد ضد أفراد، ويرى الباحث أن القسم الأول أكثر أهمية ويعتبره احتيالا وظيفيا Occupational Fraud وقسمه إلى ثلاث أنواع رئيسية:
- \* إساءة تخصيص المنفعة، وهى تمثل 80% من الاحتيال الوظيفى ولكنها الأقل من حيث التكلفة.
  - \* الفساد وهو أن يتفق موظف مع شخص من خارج المنشأة للاحتيال على المنشأة.
  - \* الاحتيال فى عرض البيانات المالية، وهو الأعلى من حيث التكلفة ولكنه يمثل 4% من الاحتيال الوظيفى.
- وتبعاً لتقسيم الجمعية المعتمدة لفحص الاحتيال بالولايات المتحدة (ACFE,2000) فإن

الاحتيال الوظيفى ينقسم إلى ثلاث عناصر رئيسية كما يلي:

\* الفساد، والذى يتركز فى تضارب المصالح، الرشوة، المنح غير القانونى، الابتزاز.

\* اختلاس الأصول، والذى يتركز فى الأصول النقدية، والمخزون وكافة الأصول

\* البيانات المحتملة، والتي تتركز فى البيانات المالية المحتملة، والبيانات غير المالية المحتملة.

وللتعرف على التقييمات التى تمت بشأن أدب محاربة الاحتيال الأكاديمى، يمكن الاستناد إلى تقسيم الدراسة التى قامت بها لجنة معايير المراجعة التابعة (AAA) فى ديسمبر 2000، حيث تم تلخيص 25 مقالة، وقام David Landsittel بتصنيفها طبقاً لبعض المحاور ذات الأهمية

بموضوع الاحتيال، فى حين قام الباحث بإضافة بعض الدراسات الأخرى ذات العلاقة لإعطاء صورة أكثر تحديداً عن مشاكل التدقيق على

الاحتيال وذلك

كما يلي:

## ١. مدى ملائمة تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة؛

طلب المعيار رقم (SAS No.82) الصادر عن AICPA في عام 1997 تحديد مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة وتوثيقها، والذي جاء نتيجة توصيات الباحثين والممارسين للمهنة، لتكون استراتيجية جديدة في التدقيق تزيد معها احتمالات كشف الاحتيال (Loebbecke, Eining, and Willingham, 1989, Shiban, 1990, Srivastava, Haarrison and Ditta, 1993, and Winter and Sullivan, 1994) بعكس المعيار رقم (SAS No.53) الصادر عن AICPA في عام 1988 الذي طلب تقييم المخاطر بطريقة كلية ولم يطلب صراحة توثيق المخاطر (إلا أنه من المحتمل أن يكون المدققون معتادون على توثيق أعمالهم ذلك لإثبات أنهم قد أدوا إجراءات التدقيق بطريقة مهنية)، المرتبطة بالبيانات الخاطئة العائدة إلى الاحتيال والخطأ معاً، وقد تطلب

التعديل بالمعيار رقم (SAS No.82) أن يتم تقسيم المخاطر الكلية إلى فرعين الأول مرتبط بالاحتيال والآخر مرتبط بالخطأ، الأمر الذي تطلب من المدققين مراجعة برامجهم التدقيقية وذلك تجاوباً مع عملية فصل مخاطر الاحتيال الذي أثر في زيادة ساعات عملهم، إلا أنه لم يؤثر على طبيعة خطة التدقيق (Hoffman, 1997)، وقد فتح المعيار مجالاً واسعاً لمناقشة تأثير تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة، فركزت الدراسة التي قام بها Zimbelman, (1997) بخصوص المعيار رقم (SAS No.82) على التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال سيؤدي إلى وقت أطول في دراسة تبعيات الاحتيال وتصميم خطط التدقيق التي تعتبر أكثر أهمية لمخاطر الاحتيال، وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد مفهوم منفصل لتقييم مخاطر الاحتيال يتطلب وقتاً طويلاً في التدقيق سواء كانت المخاطر منخفضة أو عالية، كذلك فإنه لا يفضل إجراءات أعمال تدقيق مختلفة باختلاف حجم المخاطر.

وقدم كل من (Knapp & Knapp, 1996) دليلاً عملياً على أن المدققين الذين تم إخبارهم بأن مهمتهم هي تحديد مخاطر الاحتيال قد قدموا تقديرات لمخاطر الاحتيال أكثر من المدققين الذين لم يتم إعطائهم هذه التعليمات.

\* المبرر  
Rationalization، يبرر  
الأشخاص الذين يرتكبون  
الاحتيال، بأن الحكومة يمكنها  
استيعاب ذلك.  
وحدد المؤتمر بعض المؤشرات الدالة على  
الاحتيال والتي تختلف باختلاف النشاط موضع  
التدقيق وذلك كما يلي:

\* وجود أدلة على أن الموظف قلق بسبب  
مشاكل شخصية، وصعوبات مالية.

\* ارتفاع ملحوظ في نمط حياة الموظف.

\* علاقة وثيقة بين الموردن والموظفين.

\* وثائق مشكوك فيها تظهر مبالغ مرتفعة  
جدا أو متدنية جدا.

\* أدلة على غياب وثائق أو تغييرها أو استنساخها.

\* أنماط غير معتادة ففى الادعاءات  
الانتقادية.

\* تعديلات غير موضحة فى الجرد  
أو موازين المراجعة.

وقد حددت (IFAC, 2000)

عناصر الخطر الخاصة بالبيانات

الخاطئة الناتجة عن

التقارير المالية

الاحتمالية فيما

يلى:

أما دراسة (Knapp, 2000) فقد أختبرت تأثير  
خبرة المدققين ووضوح كيفية تقييم مخاطر  
التدقيق على فاعلية الإجراءات التحليلية التى  
يتم اتخاذها لكشف الاحتيال فى القوائم  
المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن  
الإرشادات الواضحة لتقييم مخاطر الاحتيال  
والتعليمات الواضحة لمدراء التدقيق، قد  
انعكست إيجابا على الأداء الرقابى، وفى المقابل  
فإن كل من (Arens & Loebbecke, 1996) يرى  
أن تقييم المخاطر بشكل منفصل سوف يزيد  
تكاليف التدقيق، وخاصة فيما يتعلق بالتكاليف  
المباشرة لعملية التقييم.

## ٢. أهم العوامل الدالة على وجود احتيال:

يرى مؤتمر الانكوساى (XVI INCOSAI, 1998)  
أن احتمال ارتكاب عمليات الاحتيال  
يزداد فى ظل وجود واحد أو أكثر من  
العوامل التالية:

\* الحاجة المحسوسة Perceived need ويكون  
الدافع إلى الاحتيال غالبا ذا طابع مالى وتحركه  
الاحتياجات أو رغبة الشخص فى ارتكاب  
الاحتيال.

\* الفرصة Opportunity، ويجب أن تتوافر  
الفرصة لارتكاب الاحتيال ووجود الرقابة  
الضعيفة يتيح مثل هذه الفرصة.

- عجز الإدارة عن تصحيح خلل محدد بنظام الرقابة الداخلية خلال فترة زمنية معينة.

\* مؤشرات عن إعادة تنظيم هيكلية للإدارة العليا أو مجلس الإدارة.

\* مؤشرات علاقة متوترة بين الإدارة والمدقق الحالى أو السابق والتي تتضمن ما يلي:

- نزاعات متكررة مع المدقق بشأن المحاسبة أو التقارير.

- طلبات غير ممكنة مثل وضع توقيتات زمنية غير مناسبة لإكمال التدقيق أو إصدار التقرير.

- عوائق فيما يتعلق بالاتصال بالمسؤولين أو أطراف خارجية.

- محاولة التأثير على نطاق العمل.

وفيما يتعلق بمخاطر طبيعة التشغيل والاستقرار المالى IFAC أنها تتضمن ما يلي:

\* عدم القدرة على توليد فوائض نقدية من التشغيل.

\* ضغوط للحصول على رأس مالى إضافي ضروري للبقاء فى المنافسة.

\* بنية تنظيمية فى غاية التعقيد بدون أغراض تجارية واضحة.

\* صعوبة فى تحديد المنظمة أو الشخص المسيطر.

\* نمو غير عادى فى الأرباح مقارنة مع الشركات فى ذات القطاع.

\* خصائص الإدارة وتأثيرها على بيئة الرقابة.

\* الظروف الصناعية.

\* طبيعة التشغيل والاستقرار المالى.

وفيما يتعلق بخصائص الإدارة وتأثيرها على بيئة الرقابة ترى IFAC أنها تنقسم إلى ما يلي:

\* مؤشرات عن دوافع للإدارة للمشاركة فى إصدار تقارير مالية احتيالية والتي تتضمن ما يلي:

- حوافز مادية أو غيرها من الحوافز فى حالة تحقيق أهداف غير عادية سواء ارتبطت بالتشغيل أو الوضع المالى أو تحقيق فوائض نقدية.

- لدى الإدارة اهتمام باتباع وسائل غير شرعية لخفض الالتزامات الضريبية.

\* مؤشرات عن عجز الإدارة فى التوصل إلى تقييم ملائم متعلق بالرقابة الداخلية والتي تتضمن ما يلي:

- عدم تبني الإدارة للتقييم والأخلاقيات الصحيحة.

- سيطرة أحد الأفراد أو مجموعة صغيرة على الإدارة.

- \* حساسية عالية للتغير في معدلات الفائدة.
- \* اعتماد على الدين بشكل غير عادى.
- \* نتائج عكسية على صفقات مميزة.
- وقد قام كل من (Loebbeck, Eining, and Willingham, 1989) باستطلاع آراء شركاء KPMG الذين لهم خبرات كبيرة في تدقيق عمليات الاحتيال واختلاس الأصول، وذلك من خلال نموذج افترض أن الاحتيال المالى هو وظيفة لها تحفيز إدارى، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل الاحتيال هو انفراد أحد الأشخاص أو مجموعة صغيرة بالعمل، كذلك ضعف نظم الرقابة الداخلية، كما توصلت الدراسة إلى أن من العوامل المحفزة على الاحتيال انخفاض الأرباح والتأكيد على ذلك، وضعف الأداء المؤسسى، كذلك تجميع الصفقات عند شخص وصعوبة تدقيقها، إدارة تتسم بالكذب والغش، كذلك المواقف العدائية من التقارير المالية، كما أوضحت الدراسة أن التقارير المالية الاحتيالية كانت أكثر فى القطاع العام، وأنها تركزت فى قطاعات الصناعة والنقل والتكنولوجيا.
- أما كل من (Dechow, Sloan, and Sweeney, 1996) فقد ركزوا على بعض العوامل المرتبطة بعمليات التمويل، مثل تجنب اشتراطات تفيدي فى خدمة الدين، التعاقد على تمويل مرتفع بتكلفة منخفضة. كذلك اعتبروا أن وجود رقابة محدودة
- من الملاك للإدارة.
- ودور محدود للجنة التدقيق عوامل من شأنها التحفيز على الاحتيال.
- ويرى (Wells,2001) أن هناك بعض العوامل التى تساعد على فهم فكر الاحتيال، والتى منها:
- \* مدى النمو فى حسابات المدينين، بالإضافة لتطور معدل دورانهم.
- \* مدى اعتماد الشركة على حسابات المدينين عند التفاوض على عمليات التمويل.
- \* معدل نمو للمدينين أسرع من المبيعات.
- \* انخفاض تكاليف الشحن مقارنة بالمبيعات.
- \* مبيعات ضخمة غير معتادة فى نهاية الفترة، مقابل تراجعها فى بداية الفترة التالية.
- \* مدى أهمية بند المخزون بالميزانية، والتعديلات الهامة التى تمت عليه أثناء الفترة.
- \* معدل زيادة بند المخزون بالنسبة لباقي بنود الميزانية.
- \* استخدام مزيج من الطرق لتقييم المخزون.
- فى حين يرى كل من (Sandra, Whittington and

مختارة بطريقة عشوائية خلال الفترة من 1987 حتى 1997، تبين ما يلي (Mark, 1999):

- \* الشركات المثالية للاحتيال تكون أصولها بحدود 100 مليون دولار أمريكي ودخلها السنوي بحدود 175 ألف دولار.
- \* أن 25% من تلك الشركات لم تكن تملك لجان تدقيق Audit Committees .
- \* أن 40% من تلك الشركات وجد أن هناك علاقات عائلية بين المدراء وبعض الموظفين.
- \* أن 20% من تلك الشركات كان بها موظفين محتفظين بوظائف غير ملائمة.

#### ٤. هل يمكن للمدقق أن يعتمد على نظام الرقابة الداخلية في حالة وجود العوامل الخاصة بالاحتيال؟

في دراسة (Caplan, 1999) اعتبر الباحث أن أنظمة الرقابة الداخلية هي أحد العوامل المحددة لمخاطر الاحتيال، وأنه في حالة ضعف النظام فإن المدقق يتوقع وجود أخطاء كثيرة، وبالتالي لا يمكن التمييز ما بين الأخطاء والاحتيال، وبالتالي لا يمكن استنتاج دليل تدقيق على وجود الاحتيال.

#### ٥. كيف يمكن للمهنة أن ترتقى بين المدققين لكشف مخاطر الاحتيال؟

يرى (Braun, 2000) أنه يمكن تخفيض وقت اكتشاف الاحتيال المالي عن طريق التدريب العملي على جمع أدلة عن حالات

Landsittel, 2001)

ومن خلال دراسة تم إجرائها باشتراك بعض الموظفين من مكاتب التدقيق الكبرى، أنه على الرغم من الالتزام بالمعيار (SAS No. 82) بشأن تدقيق الاحتيال في البيانات المالية إلا أن هناك اختلافا بين الشركات في شأن توقيت تقييم خطر الاحتيال، وطريقة تقييم خطر الاحتيال.

#### ٣. مدى إمكانية وضع نموذج يتضمن مؤشرات للاحتيال؛

في دراسة قام بها (Bell and Carcello, 2000) لوضع نمودجا مطورا لتوقع الاحتيال المالي، اعتمد الباحثان على حالات عملية مأخوذة من KPMG بلغت 77 حالة احتيال، 305 حالة لا يوجد بها احتيال، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في النمودج هي البيئة الرقابية الضعيفة، النمو السريع مع تناقص معدلات الربحية والتأكيد غير المبرر على توقع انخفاض الأرباح، بالإضافة إلى وجود إدارة مراوغة وغشاشة.

وفي دراسة (COSO,

1997) على 300 حالة

احتيال غطى

200 شركة



احتيال في زمن محدد Time Pressure. أما (Hoffman and Patton, 1997) فقد ناقش مدى تأثير المدققين بالمعلومات غير ذات الصلة بموضوع الاحتيال وبناء رأيهم في ضوء تلك المعلومات، وكيف يمكن التخفيف من ذلك الأثر حتى يمكن التوصل إلى المخاطر الحقيقية المرتبطة بالاحتيال.

كما أنه بتحديد وحل المشاكل التي تصادف المدققين عند محاولتهم إثبات الاحتيال يمكن تطوير أداء المدققين، وفي هذا المجال يرى كل من (Mark, Joseph and Dana, 2000) وذلك من خلال دراسة اعتمدت على بيانات احتيالية من تقارير مالية خلال الفترة من عام 1987 وحتى عام 1997 أن أهم المشاكل المرتبطة بإثبات الاحتيال تتركز بما يلي:

\* الفشل في تجميع أدلة كافية.

\* نقص العناية المهنية الواجبة.

\* نقص الشك المهني الملائم Professional

Skepticism.

\* سوء فهم لاستخدام المبادئ المحاسبية

المتعارف عليها.

\* نقص التخطيط لعمليات التدقيق.

\* زيادة الاعتماد على الاستعلام كدليل.

\* الفشل في الحصول على أدلة كافية لدعم

نتائج الإدارة.

\* زيادة

الاعتماد على التدقيق

الداخلي.

\* الفشل في كشف العلاقة

مع الأطراف ذات العلاقة.

\* نقص الاستقلالية (بسبب عمل المدقق

طبقاً لإرادة الإدارة).

\* نقص الإشراف المهني وعدم استخدام

أوراق العمل الصحيحة.

ومن العوامل الهامة في تطوير أداء المدققين هو

ضرورة معرفة التعامل مع سيكولوجية المحتالين،

كذلك تطوير مهارات البحث عن الاحتيال

(James, 2000) Ferreting out Fraud، ويرى (James, 2000)

أنه من الضروري للمدقق تعلم

الاستعلام أو الاستجواب المرتبط

بالاحتيال (Fraud Assessment Questioning)،

وهي طريقة مستخدمة لاستجواب المستويات

الوظيفية المستولة التي لديها فرصة أكبر

للاحتيال، ويبدأ العمل بملاحظة

بسيطة في نظام الرقابة الداخلية

أو شكوى خارجية بشأن

أعمال ذات علاقة

بالشركة، ويرتكز

ذلك المنهج

(F A Q)

المالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحليل المالي يمكن أن يعطي إشارات تحذيرية دقيقة عن الاحتيال في حال وجوده. إلا أن (Hassell, 1994) يرى أن العلاقة بين المحللين الماليين والإدارة يمكن أن تحد من مقدرة التحليل المالي على التنبؤ بالاحتيال.

**ويرى الباحث أن الدراسات والبحوث الممتدة خلال الفترة من عام 1988 (SAS,53) وحتى عام 2000 (IFAC, 2000) قد خلصت إلى نتائج هامة تولد معها استراتيجيات جديدة لتدقيق الاحتيال تركز محاورها الأساسية فيما يلي:**

\* إن الاحتيال لا يكون بدون الدافع والفرصة الملائمة وهي من العوامل الهامة التي يجب أن يركز عليها المدقق.

\* إن الاحتيال نوعان الأول يقوم به العاملون داخل الشركة (الاحتيال الوظيفي) والثاني يكون بين أفراد بالشركة وجهة خارجية، الأمر الذي يجب أن يوليه المدقق الأهمية المناسبة في ضوء العناصر الثلاث الرئيسية (الفساد واختلاس الأصول والبيانات المحتملة).

\* تعتمد عملية تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة أحد المحاور الرئيسية التي يجب أن يلتزم بها المدقق ويوليها عناية خاصة وذلك لتأثيرها الإيجابي على التوصل إلى عمليات الاحتيال على الرغم من أنها تزيد من تكلفة عملية التدقيق ككل.

على مجموعتين رئيسيتين، الأولى تركز على الأسئلة العامة المرتبطة بالعمل بشكل عام وبدوره تحديداً، أما المجموعة الثانية فتركز على أسئلة ذات علاقة بالاحتيال، ويتم ملاحظة ردود الفعل اللفظية واللاشفهية ومقارنتها مع المجموعة الأولى.

## ٦. هل تشكل تقارير الإدارة عن الرقابة ورأى المدقق فيها رادعا لعمليات الاحتيال؟

في دراسة (Hermanson, 2000) والتي تم فيها استطلاع رأي 1350 شخص لهم علاقة بتقارير الرقابة الداخلية من خلال 9 مجموعات، تبين أن الرقابة الداخلية القوية يمكن أن تشكل حماية جوهرية ضد الاحتيال المادى.

## ٧. هل يمكن للإجراءات التحليلية أن تعطى إشارات تحذيرية عن وجود الاحتيال؟

قام كل من (Calderon and Green, 1994) باختبار استخدام التحليل المالي للتنبؤ (كخطوات تحليلية) بالاحتيال فى التقارير

## الأمريكية

قدمت رشاوى منذ

عام 1994 بلغت 11 بليون

دولار في التعاقدات الدولية، وما

يقتررب تريليون دولار في سوق

المشتريات السنوي بالبلدان النامية في القرن

العشرين، كما يقدر (هانس، 1998) أنه قد خرج

من روسيا للعالم الخارجي منذ عام 1990 حوالي

خمين مليار دولار جمعت بصورة غير شرعية،

ويقدر ثروة منظمات المافيا في المصارف

النمساوية بما يقارب 19 مليار دولار.

وتتبع خطورة الاحتيال والفساد حاليا على

المستوى الدولي في أنه يدار بطريقة مؤسسية

تفوق قوتها وأنشطتها الأعمال الشرعية للدول،

بل وفي بعض الأحيان توظف الشرعية لصالحها،

وبما ساعد على انتقال الاحتيال والفساد وتناميه

دوليا طبيعة الاقتصاد العالمي حاليا وأهم ما يميزه

من محاور تالية:

\* أن الاقتصاد العالمي أصبح أكثر

تكاملا وعالمية، وبالتالي فإن الدولة

أصبحت تواجه أزمة في

دورها بين عجزها عن

التأثير الفاعل فيما

يجرى عالميا

من

\* ضرورة تحديد العوامل الدالة على وجود

الاحتيال التي تختلف باختلاف البيئة والصناعة

والإدارة وخبرة المدقق وفهمه لبيئة التشغيل

ومخاطرها والنظم المحاسبية والمالية والرقابية المطبقة،

ويمكن وضع نماذج ملائمة لتحديد تلك العوامل.

\* إن عملية تدقيق الاحتيال لا يمكن أن تتم

بالكفاءة المطلوبة إلا إذا كان هناك تطور مستمر

في أداء المدقق وبذله للعناية المهنية الملائمة لتطور

أساليب الاحتيال وتناميها في ظل دعم وسائل

التكنولوجيا الحديثة لها. كما أن البعد

السيكولوجي يعد أحد الأبعاد الهامة للتعامل مع

المحتالين وهو أمر يحتاج إلى دراسة وتدريب

مستمر وذلك لتغيير هذا البعد مع تغير الدوافع

والاحتياجات.

## الفصل الثاني

### أثر العولمة على تنامي مخاطر

#### الاحتيال والفساد

ارتبط الاحتيال والفساد على المستوى الدولي

بمجموعة من العوامل منها حركة رءوس الأموال

الضخمة ونشاط الشركات المتعددة الجنسية،

وضعف الشفافية في إدارة عمليات التحرر

الاقتصادي والخصخصة الواسعة في العديد من

دول العالم، بالإضافة إلى تنشيط عمليات غسيل

الأموال عبر العالم.

ويقدر (روبرت، 1997) أن الشركات

الإفراط أو الإغراق التكنولوجي وهو التحدي الأكثر خطورة للدول، فرغم ارتفاع الإنتاجية في العديد من المجالات إلا أن التركيز التكنولوجي الهائل - الذي لن يتوقف - قد خلق مشاكل حادة تتمثل في تقليص فرص العمل في كافة القطاعات دون استثناء، ورغم ازدهار الإنتاجية في قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات إلا أنها لم تعد تستوعب العمالة المرحلة من القطاعات الأخرى، بل أصبحت هي الأخرى - تحت وطأة التركيز التكنولوجي العالي في أعمالها - من القطاعات الطارئة للعمالة (Wright, 1998).

\* التوسع في أن حركة رؤوس الأموال عبر العالم رغم أنها ليست حديثة تماما إلا أنها شهدت توسعا، إن لم يكن انفجارا في التسعينات وكان ذلك مدفوعا بالتغيرات الهيكلية المستمرة في الأسواق المالية الدولية، وسياسات الاقتصاد الكلي التي حسنت الأداء الاقتصادي في العديد من الاقتصاديات الناشئة ودخلها أسواق المال الدولية، وأن الفترة من (1996-1990) قد شهدت زيادة كبيرة في التدفقات الرأسمالية الخاصة بزيادة سبعة أضعاف عن تدفقات الفترة (1981-1973) ووصلت قيمة هذه التدفقات في عام 1996 ما يقارب 304 بليون دولار، وهبطت إلى 233 بليون دولار عام 1997 بسبب الأزمة المالية الآسيوية (حشاد، 1998).

وجهة، وعجزها عن التأق بنفسها عن هذا الذي يجرى من جهة أخرى (البنك الدولي، 1999).

\* عولمة الأسواق المالية Financial Markets التي تتم فيها عملية تبادل وتداول Markets وتصفية الديون والأصول النقدية والمالية خارج الحدود الوطنية.

\* التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو التقدم الذي رفع من مستوى المعرفة الفنية المتاحة من ناحية أخرى، كما سهل هذا التطور للباحثين والمخترعين الوصول الأسرع إلى المعرفة، وتسهيل الإنتاج للعديد من السلع والخدمات الأخرى، بالإضافة إلى توفير أوسع للمعرفة عبر سائط الاتصال (البنك الدولي، 1999)، وفي هذا السياق ظهرت مجالات عمل جديدة مرتبطة بثورة الاتصالات كالتعليم والتدريب عن بعد Distant Training Education، والمكتبات الرقمية الافتراضية Digital Virtual Libraries والتفاوض عن بعد، والتجارة في أسواق رقمية E-Commerce وغيرها.

\* البطالة الناتجة عن

الأفقى  
والانكماش المؤقت،  
والتصفية الجزئية أو الكلية  
(David, 1997).

\* انتشار ظاهرة توريق الديون

Securitization أى تحويل مطلوبات  
المؤسسات (ديون مصرفية) إلى أدوات قابلة  
للتداول، وهو تطور مهم أدى إلى توزيع المخاطر  
الائتمانية بين عدد كبير من المقرضين وإلى  
تخفيض تكاليف التمويل للمقرضين، كما أنه  
أتاح للمستثمرين فرص لتعديل مزيج العائد  
والمخاطرة لمحافظهم الاستثمارية.

كما شهدت تلك الفترة ظهور  
الابتكارات المالية مثل المشتقات المالية  
Financial Derivatives وهى عقود أو أدوات  
مالية يعتمد أداؤها على تطور أسعار الأسهم  
أو أدوات الدين ذات العلاقة، وقد ساهمت ثورة  
التكنولوجيا فى تسارع استخدام هذه المشتقات  
سواء من خلال زيادة سرعة تحليل  
معادلات رياضية معقدة أو من  
خلال زيادة المعلومات المتوفرة،  
ولهذه المشتقات الآن دور  
مهم فى تعديل  
هيكل  
المخاطرة

\* التجارة الإلكترونية أو الرقمية والتي يبلغ  
حجمها فى الوقت الحالى بين 250-300 مليار  
دولار، تعنى ببساطة نقل الأموال عن إطارها  
الجغرافى حيث إطار التنظيم الذى يحكم  
المؤسسات المالية - خاصة الرقابية - وهنا تظهر  
مشاكل خاصة بحدود التعامل الرسمى بالنقد  
الأجنى، ومن ينظم ويراقب المؤسسات المالية،  
ودلالة بيانات الدخل القومى، وكيفية تحصيل  
الضرائب، وما هو دور البنك المركزى، والتعامل  
مع النشاط الإجرامى العلمى الإلكتروني  
(استيفن، 1998).

\* تنامى الكوادر القادرة على التعامل مع  
الجاسوبية الصناعية Competitive Intelligence  
والتي تهتم بالمعلومات عن المنافسين قدر  
اهتمامهم بالاستراتيجيات التي تعكسها تلك  
المعلومات، فالذين يعملون فى مجال الجاسوبية  
الصناعية يركزون على تتبع المعلومات التي  
يعرفون بخبرتهم أنها سوف تقودهم إلى اكتشاف  
الأسواق التي يسعى المنافسون للتركيز عليها،  
والاستراتيجيات التي يسعون لتطبيقها فى هذه  
الأسواق (Gelb, 1991).

\* بنى المنظمات استراتيجيات التحول إلى  
العالمية والتي تركز على تنمية السوق، والتكامل  
الأممى والخلفى والأفقى، واختراق السوق  
Market Penetration ، وتطوير المنتج والتنوع

الذي (IMF, 1998) Disintermediation، الأمر الذي مس آلية السوق، إذ يتم التحول من عقلية البنوك التجارية المرتكزة على أساس مخاطر الائتمان فقط إلى عقلية بنوك الاستثمار المرتكزة على أساس مخاطر السوق، في حين أن الثالث يتمثل في عمليات الشراء والاندماج Mergers & Acquisition التي حدثت وما تزال بين المؤسسات المالية.

**ويرى الباحث أنه على الرغم من العولمة قد وفرت فرصا للدولة والشركات لزيادة معدلات نموها إلا أنها ساهمت في زيادة معدلات مخاطر الاحتيال والفساد وذلك كما يلي:**

\* أنه في ضوء النمو السريع للاتصالات وعمليات التحرر المالي التي تمت وما تبعها من ظهور للابتكارات المالية وما تم من إعادة هيكلة للخدمات المالية، وتنامى وسائل نقل وتحليل البيانات بسرعات عالية، وكذلك الاستخدام الفعال للمهارات والخبرات العالية في مجالات التكنولوجيا والاقتصاد والإدارة والاستثمار مع استخدام وسائل جذب عالية، لم تستطع الأجهزة الرقابية متابعة تلك التطورات السريعة ودراساتها وتحليلها للتعرف على آثارها، وبالتالي فقد ظهرت ثغرات رقابية لم يتم السيطرة عليها (أزمة 1991، BCCI). كما أن بعض المؤسسات المالية لم تتمكن من دعم نظم الرقابة الداخلية

التي يتعرض لها المستثمر ومحفظته، وذلك من خلال السماح له باستخدام أسلوب التحوط Hedging لبعض مواقع الاستثمارية، كما أنها تسمح للآخرين بالمقامرة على توجهات معينة محتملة لأسعار الأسهم أو السندات التي تعتمد عليها تلك المشتقات (غلوب، 1999).

\* إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية، وذلك عن طريق حدوث تغيير محسوس في ثلاث اتجاهات، الأول خاص بأعمال البنوك وتوسع أعمالها المصرفية محليا ودوليا، وأصبحت تؤدي خدمات مالية لم تكن تقوم بها من قبل، وبخاصة بعد تخفيف القيود عليها والتي تحد من حرية نشاطها Deregulation في ضوء عمليات التحرر المالي التي حدثت. أما الثاني فخاص بدخول المؤسسات المالية غير المصرفية، مثل شركات التأمين، وصناديق المعاشات وصناديق الاستثمار، كمنافس قوى للبنوك التجارية في مجال الخدمات التمويلية، مما أدى إلى تراجع دور البنوك في مجال الوساطة

لديها بما يتلاءم مع تلك التطورات، الأمر الذي زادت معه حالات الاحتيال والفساد وخاصة في القطاع المصرفي (أزمة بنك BARINGS, 1995). أما بالنسبة للمصاريف فإنها قد ضاعفت من استخدامها للتكنولوجيا المتقدمة في مواجهة مجرمو الكمبيوتر المسلحون بتكنولوجيا عالية ونواسخ ضوئية وبرمجيات تخطيطية ومراقبة، وما ترتب عليه من زيادة تكلفة تقديم الخدمة، حتى تظل تلك المصارف تتمتع بدرجة مصداقية عالية تمكنها من الاستمرار في أنشطتها (يتم إجراء 20 مليون عملية مراقبة بالمصارف الأمريكية يوميا لحماية المودعين، وذلك بعد أن وصلت تكلفة الاحتيال على تلك المصارف إلى 16 مليار دولارا في السنة الواحدة (Richard,2000)).

\* أن آليات التحرر المالي قد ساعدت على غسل الأموال Money Laundry والتي تعد أحد المخاطر الجسيمة للعولمة المالية، والمقصود بالغسيل هنا هو محاولة إخفاء المصدر غير الشرعى لتلك الأموال، وقد ساعدت بعض الشركات والأفراد بالدول عن طريق الاحتيال والغش على دخول تلك الأموال واستثمارها مؤقتا في بعض الأدوات المالية، وذلك في ظل الضغوط وعض نظر الحكومات عن تلك الأموال لزيادة حجم الاحتياطات المالية لدفع الديون

الخارجية وأعبائها وتمويل عمليات التجارة الخارجية، تبرز خطورة تلك الأموال ذات التأثير السلبي على الاقتصاد الكلى، فيما يلي:

- انتشار الفساد الإدارى فى النظام المصرفى.

- إضعاف هبة الدولة وتشجيع التهرب من الخضوع للقوانين.

- تنامى عمليات الاحتيال يشجع المستثمرين على الدخول فى عمليات غسل الأموال وذلك لتحقيق أرباح عالية، وما يترتب عليه من آثار سلبية واضحة على الاقتصاد الوطنى.

- انخفاض مستوى الثقة بين الشعب والجهات المختلفة التى تحارب الاحتيال والفساد، الأمر الذى يؤثر سلبا وبدرجة كبيرة على فاعلية الإجراءات المتخذة ضد مكافحة الاحتيال والفساد.

- تولد شعور عام لدى العاملين بأن الطريق إلى التقدم والرفق يكون من خلال

أو عدم الالتزام بإجراءات الرقابة الموضوعية.  
 وطلب المعيار من المدقق في حالة ظهور دلائل  
 تشير إلى احتمال وجود احتيال أو خطأ أن يقيم  
 أثر ذلك على المعلومات المالية، فإذا ما رأى أن  
 للاحتيال أو الخطأ أثر هام على المعلومات المالية،  
 فعليه أن يقوم بإجراءات إضافية أو يعدل من  
 إجراءات التدقيق على ضوء تقدير ما يلي:

\* أنواع الاحتيال أو الخطأ التي قد تحدث.  
 \* المخاطر النسبية الناتجة عن إمكانية حدوثها.  
 \* احتمال وجود تأثير هام للاحتيال أو الخطأ  
 على المعلومات المالية.

كما ألزم المعيار المدقق بإبلاغ الإدارة دورياً  
 بنتائج فحصه في الحالات التالية:

\* إذا اعتقد بوجود احتيال، بغض النظر عن  
 تأثير ذلك الاحتيال على المعلومات المالية.  
 \* إذا ثبت له وجود احتيال أو خطأ هام.

وطلب المعيار من المدقق أن يحدد في ضوء  
 الظروف الشخص المناسب بالمنشأة الذي سيتم  
 إبلاغه عن احتمال وجود احتيال أو خطأ أو في  
 حالة وقوعه فعلاً. وفي جميع الحالات عليه أن  
 يأخذ في اعتباره احتمال مشاركة الإدارة العليا  
 فيه. وعندما يتم الشك في أعلى جهة مسؤولة  
 بالمنشأة، فقد يكون من المناسب الاستعانة  
 بالاستشارة القانونية لتحديد الإجراءات  
 الواجب اتباعها.

الاحتيال (دراسة

Peter Kim & James

.Patterson, 1992)

- تشجيع انتشار الجريمة والفساد  
 في المجتمع.

### الفصل الثالث

#### مسئولية المدقق عن الاحتيال والفساد

أشار معيار التدقيق الدولي رقم 11 إلى أنه  
 يجب على المدقق أن يأخذ في اعتباره عند  
 التخطيط وأداء عملية التدقيق احتمال وجود  
 تضليل هام في البيانات المالية نتيجة لاحتيال  
 أو خطأ، ويجب عليه أن يستفسر من الإدارة بشأن  
 أي احتيال أو أخطاء جسيمة تكون قد حدثت  
 خلال الفترة وبناء عليه يقوم بتعديل إجراءات  
 التدقيق إذا لزم الأمر. وتناول المعيار العوامل التي  
 تزيد من مخاطر الاحتيال والخطأ وذلك كما يلي:  
 \* مدى نزاهة وكفاءة الإدارة.

\* الضغوط غير العادية التي تواجهها المنشأة.  
 \* العمليات غير العادية.  
 \* صعوبة الحصول على أدلة  
 تدقيق كافية وسليمة.

وتتزايد هذه المخاطر  
 نتيجة لوجود ضعف  
 في نظام الرقابة  
 الداخلية



أما المسودة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC, 2000) بشأن مسؤولية المدقق عن الاحتيال، فقد تضمنت ما يلي:

\* عند تخطيط عملية التدقيق يجب على المدقق أن يستفسر عن الإدارة Inquiries of Management وذلك لمعرفة مدى إدراك الإدارة لما يلي:

- مقدرة أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية على اكتشاف ومنع الاحتيال.

- إمكانية أن تكون البيانات المالية خاطئة بصفة جوهرية نتيجة الاحتيال.

كذلك على المدقق أن يتأكد أن الإدارة مدركة لأي عمليات احتيال أثرت على الهيئة (المنشأة) أو عمليات احتيال ممكنة، أو أى أخطاء جوهرية تم اكتشافها.

\* عند تقييم الخطر المتأصل Inherent Risk وخطر الرقابة طبقاً ISA 400 «تقييم الخطر والرقابة» يجب على المدقق الأخذ بعين الاعتبار خطر البيان الخاطئ الجوهري الناتج عن الخطأ، وما إذا كانت عناصر خطر الاحتيال الموجودة تشير إلى احتمال أما كتابة تقارير احتيالية أو اختلاس أصول. وأنه فى ضوء عملية التقييم للمخاطر يجب على المدقق تصميم إجراءات للحصول على تأكيد مناسب بأن البيانات الخاطئة الناتجة عن الاحتيال والتي تعد أساسية للبيانات المالية والمأخوذة إجمالاً قد تم اكتشافها، ويجب

عليه كذلك

التركيز على عناصر

خطر الاحتيال Fraud Risk

Factors التي حدد وجودها.

من المهم أن يقوم المدقق بعمل

استفسارات للإدارة للتحقق من إدراكها

لمخاطر الاحتيال، وأنه توجد أنظمة رقابية لمنع

الاحتيال وذلك فى ضوء مسؤوليها عن إنشاء نظم

رقابة داخلية سليمة وإعداد البيانات المالية، كذلك

على المدقق الإدراك والفهم اللازم لأنظمة

المحاسبة والرقابة الداخلية.

\* ضرورة قيام المدقق بإجراء مناقشات مع

المعهد إليهم بالإدارة مثل المديرين عن كفاءة

أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية الموجودة لمنع

واكتشاف الاحتيال ومخاطره شاملة احتيال

الإدارة، كذلك مناقشة أى أمور ذات اهتمام

حكومى وذلك كما يلي:

- طبيعة ومدى تكرار عمليات تقييم الإدارة

لأنظمة المحاسبة والرقابة الموضوعية

لتجنب الاحتيال، وخطر كون

البيانات المالية خاطئة.

- عجز الإدارة عن

مواجهة الضعف

الأساسى فى

أنظمة

يجب على المدقق الحصول على إقرارات خطية Written Representations من الإدارة عما يلي:

- الإنصاح للمدقق عن جميع الحقائق المتعلقة بأى عمليات احتيال أو أخرى محتملة.  
- أنهم قد اكتشفوا له جميع الحقائق المتعلقة بأى عمليات احتيال موجودة أو محتملة.  
- أن أى بيانات خاطئة غير مصححة هى فى نظر الإدارة غير جوهرية فرديا وإجماليا.

\* يجب على المدقق فى حالة تحديد بيان خاطئ جوهري أو حدد وجود احتيال أو حصل على دليل يشير إلى احتمال وجود احتيال، إبلاغ ذلك للمستوى الملائم Appropriate Level من الإدارة وذلك فى زمن قياسي، كذلك إبلاغ المسؤولين عن البيانات الخاطئة غير المصححة والتي تعتقد الإدارة بأنها غير جوهرية فرديا، أو إجماليا. ويعتبر الوقت عامل هام فى الإبلاغ، وذلك لتمكن الإدارة من التصرف المناسب وفقا لما تقتضيه الضرورة. وتحديد المستوى المناسب من الإدارة أمر يرجع للحكم المهني للمدقق، ويتأثر بعدة عوامل مثل طبيعة البيان الخاطئ أو الاحتيال المحتمل ومقداره ومدى تكراره، وعادة يكون المستوى الملائم أعلى درجة عن الأشخاص المتورطين فى الاحتيال أو البيان الخاطئ، ويتم مناقشة الأمر مع الإدارة لمزيد من التحقيق. ويتأثر

الرقابة الداخلية.

- استفسارات تتعلق

بنزاهة الإدارة.

\* عندما يواجه المدقق ظروف تشير لبيان خاطئ محتمل للبيانات المالية ناتج عن الاحتيال ويعتقد باحتمال تأثيره على البيانات المالية، يجب عليه القيام بإجراءات إضافية Additional Procedures لتحديد ما إذا كانت البيانات المالية خاطئة بصفة جوهرية، وإذا حدد المدقق أن البيان الخطأ هو نتيجة للاحتيال، فلا بد من تقييم الوضع التنظيمى للشخص أو الأشخاص المعنيين. وعندما يكون المدقق غير قادر على أن يحدد الشك Suspicion بأن البيانات المالية الخاطئة نتيجة الاحتيال أو الخطأ، يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار (ISA, 700 Auditor's Report on Financial Statement and ISA 320 "Audit Materiality").

\* يجب على المدقق توثيق عناصر

الاحتيال المحدد وجودها نتيجة عملية التقييم، ورد فعله حيال تلك العناصر.

\* فيما يتعلق

بإفصاحات الإدارة،

الحكم المهني المرتبط بإبلاغ المستوى الإداري المناسب بما يلي:

- رأى المدقق بأن خطر البسيان

الخاطيء الجوهري الناتج عن

الاحتيال يشير إلى خطر واضح.

- لدى المدقق قلقا واضحا عن

كفاءة ونزاهة الإدارة.

- استفسارات تتعلق بكفاءة الإدارة ونزاهتها.

- احتيال آخر ينتج عنه بيان خاطيء أساسي

لبيانات المالية.

- بيانات خاطئة جوهرية ناتجة عن الخطأ.

- بيانات خاطئة تشير إلى ضعف واضح في

نظم الرقابة الداخلية.

- بيانات خاطئة تسبب بيانات مالية خاطئة

مستقبلا.

### الفصل الرابع

#### مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر

#### الاحتيال والفساد

في ضوء ما تضمنته الفصول السابقة من

عرض وتحليل لتراكمات الأدب المحاسبي في

مجال تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد وأثر العولمة

على زيادة تلك المخاطر نتيجة الاستخدام

والانتشار السريع لأساليب التكنولوجيا الحديثة

في مجال الاتصالات والعرض والتحليل

والاستعانة بالخبراء والمستشارين في ظل تنامي

الابتكارات المالية، فقد تولدت ضغوطا على مهنة

التدقيق لمواجهة مخاطر الاحتيال لتظل المهنة

محافظة على مصداقيتها الموهودة أمام

المستفيدين، لذلك فإن هذا المقترح

سوف يساعد على تنمية

قدرات المدققين على

التعامل مع مخاطر

الاحتيال

المتنامية

\* إذا خلص المدقق إلى أنه من غير الممكن

إكمال التدقيق وأنه من الضروري الانسحاب من

المهمة نتيجة بيان خاطيء ناتج عن الاحتيال أو إلى

احتيال محتمل فإنه يجب عليه ما يلي:

- الأخذ بعين الاعتبار المسؤوليات المهنية

والقانونية المطبقة، شاملا ما إذا كان مطلوب

منه كتابة تقرير للأشخاص الذين قاموا بتعيينه

أو السلطات النظامية.

- المناقشة مع المستوى الملائم من الإدارة عن

انسحابه من المهمة وأسبابها.

أما الظروف الاستثنائية التي تطرح تساؤلا

عن مقدرة المدقق على إكمال التدقيق فتتلخص

فيما يلي:

- عدم اتخاذ المنشأة التصرف الإصلاحي

الملائم بشأن الاحتيال الذي يراه ضروريا.

ومخاطر الاحتيال التي تنتقل عبر دول العالم مستغلة ثورة الاتصالات والتكنولوجيا العالية والابتكارات المالية الحديثة ذات التقنيات المالية المعقدة.

### أولاً: العوامل المرتبطة بالجزء الأول (الإجراءات الملائمة لتطور أساليب الاحتيال)؛

\* يعكس التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال والفساد، أهمية الاستراتيجية الجديدة للتدقيق والتي تركز على كشف مخاطر الاحتيال، ومتابعة التطورات المستخدمة في هذا المجال وخاصة للشركات ذات الحساسية العالية على الانتشار والاستفادة من التطورات التكنولوجية والابتكارات المالية. كما أن عملية التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال سوف تنعكس إيجاباً على خبرات المدققين وتمكنهم خلال فترات وجيزة من تحديد مخاطر الاحتيال بطريقة أكثر دقة، كما أن ذلك التقييم سيكون عاملاً حاسماً في زيادة المعرفة الأكاديمية للطرق والأساليب المستخدمة حالياً في عمليات الاحتيال وكيفية مواجهة ومتابعة الفكر الرقابي لها.

\* ضرورة تحديد العوامل المرتبطة بمخاطر الاحتيال التي يمكن أن ينتج عنها تقارير مالية احتيالية أو اختلاس للأصول، على أن يتم ربط تلك العوامل بمدى وجود الحاجة لارتكاب

في ظل مسئولية المدقق عن الاحتيال السوارد بالمعيار الدولي رقم 11، والمقترحات التالية له ذلك من خلال التركيز على تنمية مهارات المدققين ليكونوا أكثر تفهماً للقوى التنظيمية والاقتصادية المؤثرة على العملاء والمخاطر والعوامل المرتبطة بها والفرص المتاحة، الأمر الذي يكون حاسماً في ملاحظة صفقات الاحتيال. وقد تم تقسيم المقترح إلى جزئين أساسيين وذلك كما يلي:

**الجزء الأول:** تحديد بعض الإجراءات الملائمة لتطور أساليب الاحتيال ودخول التكنولوجيا لدعمها والواجب على المدقق مراعاتها عند التصدي لمخاطر الاحتيال والتي يمكن من خلالها الكشف عن تلك المخاطر وتحديد الإجراءات الإضافية الواجب اتباعها، ذلك ضمن عملية الموازنة ما بين الآثار الآتية والمستقبلية وتكلفة عملية التدقيق.

**الجزء الثاني:** دعم القدرات الفنية للمدقق بما يتلاءم مع تحديات الاقتصاديات الرقيقة وذلك حتى يمكنه مواجهة أساليب

- النزاع الاحتيال وذلك في ظل فرصة ملاءمة لارتكاب ذلك الاحتيال، بالإضافة لوجود تبرير لذلك، على أن يتم تقسيم تلك العوامل إلى أربع مجموعات رئيسية:
- المجموعة الأولى:** عوامل مرتبطة بخصائص الإدارة وميولها واتجاهاتها والبيئة التي تعمل بها.
- المجموعة الثانية:** عوامل مرتبطة بهيكل نظم الرقابة الداخلية.
- المجموعة الثالثة:** عوامل مرتبطة بتحليل أنشطة المشروع الرئيسية (التشغيل، التمويل، الاستثمار).
- المجموعة الرابعة:** عوامل مرتبطة بالظروف الصناعية.
- ويجب على المدقق أن يعطى الاهتمام الكافي لتحديد العوامل المرتبطة بكل مجموعة على حدة وذلك في ضوء الظروف البيئية الخاصة بكل شركة، وفي هذا المجال يمكن التأكيد على أهم العوامل الواجب مراعاتها بكل من المجموعتين الأولى والرابعة باعتبارهما يتضمنان مخاطر قد تكون جديدة على المدققين، أما بالنسبة للمجموعتين الثانية والثالثة فهناك خبرة من قبل المدققين في عوامل الخطر المرتبطة بهما، وذلك كما يلي:
- المجموعة الأولى:** عوامل مرتبطة بخصائص الإدارة وميولها واتجاهاتها والبيئة التي تعمل بها.
- السدائم بين الإدارة والمدقق الخارجي، ووضع عوائق تحد من إتمام عمله الرقابي.
- عجز الإدارة عن دعم نظم الرقابة الداخلية ومعالجة الشغرات التي تظهر بها في الوقت المناسب.
- قيام الإدارة بتحديد أهداف غير واقعية ولا يمكن تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- سيطرة فرد أو مجموعة من الأفراد على مجلس الإدارة والتحكم في قرارات المجلس بالمخالفة للنظم والقواعد المعتمدة.
- اهتمام الإدارة بتحقيق صفقات وأعمال تتعارض مع مصلحة المساهمين.
- وجود مخالفات إدارية ومالية من جهات رقابية مركزية على أعمال وأداء الإدارة.
- المجموعة الرابعة:** عوامل مرتبطة بالظروف الصناعية.
- وجود متطلبات تشريعية أو نظامية جديدة قد تضعف من الاستقرار المالي للشركة.
- منافسة عالمية شديدة ترافقها عدم القدرة على استمرار الشركة

مرتبطة بدرجة أهمية العوامل وذلك لتحديد معدل فاعلية الاحتيال (FER).

\* في ضوء تشعب عمليات الاحتيال وتنامي مخاطرها، فإنه لا بد أن تتحمل الإدارة مسؤوليتها باعتبارها تملك السلطة لتعديل البيانات المالية، وذلك عن طريق تقديم تأكيدات خطية للمدقق بأنها قد أفصحت له عن أى عمليات احتيال موجودة أو محتملة تكون قد أثرت على الشركة، وكذا الظروف والحقائق المرتبطة بتلك العمليات، وما قامت باتخاذها من إجراءات عند اكتشاف تلك العمليات. وعلى المدقق في حالة اكتشاف احتيال، أفصحت عنه الإدارة بأنه غير مؤثر، أو اتخذت إجراءات تصحيحية تعتقد أنها كافية لمنع تكرار ذلك الاحتيال، وكان رأيه مخالفا لرأى الإدارة، أن يقوم بإبلاغ المستوى الإدارى المناسب خلال زمن قياسي، وتحديد المستوى الإدارى المناسب يرجع للحكم المهني للمدقق ويتأثر به عدة عوامل منها طبيعة الاحتيال المحتمل ومقداره ومدى تكراره، والعلاقات بين الأطراف ذات العلاقة.

\* في ظل تعامل الشركات مع أسواق المال العالمية باستخدام شبكة الإنترنت وتنفيذ الكثير من العمليات اليومية عبر تلك الشبكة، وما يحمله ذلك من مخاطر تتعلق بتنفيذ عمليات واستخدام أصول مالية في غير صالح الشركات

في ممارسة نشاطها.

- تعرض الصناعة لانخفاض حاد في طلب العملاء مع ازدياد العجز التجارى.  
- تغيرات سريعة فى الصناعة سواء فى التقنيات المستخدمة عالميا أو تغير فى أذواق العملاء.

على أن يتم إعداد نموذج يتضمن جميع العوامل طبقا للمجموعات السابقة وذلك فى ضوء المعرفة الدقيقة بأنشطة الشركة واستراتيجيتها ومدى حساسيتها على التفاعل مع المستجدات العالمية فى مجال الصناعة التى تنتمى إليها، وقدرتها على الاستفادة من الابتكرات المالية العالمية والأطراف ذات العلاقة فى هذا المجال، كذلك ضرورة التعرف على الحالات الاحتمالية التى ظهرت بالشركة وكيفية مواجهة الإدارة لها وفى أى المستويات الإدارية ظهرت، وكيف تم معالجة المشكلة، وهل تم إجراء تعديلات فى النظم الرقابية المطبقة. ويمكن وضع مقياس للنموذج يتكون من 100 نقطة

التعامل مع  
مخاطر الاحتيال  
وكشفها في ظل امتداد  
التكنولوجيا واستغلال  
الابتكارات المالية الحديثة، وذلك على  
اعتبار أن مخاطر الاحتيال تعد من  
المخاطر الكامنة Potential Risk بالشركة والتي  
ازدادت أهميتها حالياً وأصبحت تهدد وجود  
واستمرار الشركات.

### ثانياً: العوامل المرتبطة بالجزء الثاني (دعم القدرات الفنية للمدقق)؛

\* ضرورة تطوير القدرات المهنية للمدقق في  
البحث عن الاحتيال والغش، وفي هذا المجال يتم  
التأكيد على ترسيخ مفهوم التدقيق بنزعة الشك  
المهني الملائم عند تخطيط أعمال التدقيق،  
حيث لا يفترض المدقق أن الإدارة غير نزيهة،  
ولا يفترض النزاهة الغير مشكوك فيها، كذلك  
من الأهمية على المدقق ومبادرة منه ودعم  
الجهات المركزية عن التدقيق مواكبة  
التفاعل مع الإصدارات  
والمسودات والمعايير  
الوطنية والدولية في  
مجال المحاسبة  
التي

تعتمد من بعض القائمين على إدارتها بتلك  
الشركات وبالاتفاق مع آخرين، فمن الضروري  
أن يكون المدقق على دراية تامة بكيفية التعامل مع  
تلك الشبكة وحدود التعامل في الأوعية  
الاستثمارية ومخاطرها وخاصة عند التعامل مع  
الخيارات Opition، كذلك المواقع التي تحمل  
التعامل معها مخاطر الاحتيال.

\* أثناء تنفيذ عملية التدقيق - في ضوء الخبرة  
التي يجب أن يكتسبها المدقق للتعامل مع مخاطر  
الاحتيال - قد يتبين للمدقق ما يشير لاحتمال  
احتواء البيانات المالية خطأ جوهري ناتج عن  
الاحتيال، يجب عليه في مثل هذه الظروف أن  
يعتمد على حكمه بالنسبة لنوع الاحتيال واحتمال  
حدوثه ومدى تأثيره على البيانات المالية، وفي  
ضوء ذلك الحكم يقرر عن مدى ملاءمة  
الإجراءات الإضافية وما إذا كان سيحتاج إلى  
دعم فني بواسطة متخصصين خاصة عندما يكون  
الشك مرتبط بالابتكارات المالية واستخدام  
التكنولوجيا العالية في عملية الاتصال والإثبات  
والرقابة. ويجب على المدقق أن يربط بين تلك  
الإجراءات الإضافية وخطة التدقيق وما إذا كان  
إحدهما يحتاج إلى تعديل أو إعادة نظر فيها.

\* يجب على المدقق التأكد من قدرة المدقق  
الداخلي - التأهيل العلمي والعملية - على

لتقييم مخاطر الاحتيال بطريقة ذات كفاءة عالية، الأمر الذي سيساعد في خفض الزمن المحدد لفحص عمليات الاحتيال وجمع الأدلة، وبالتالي خفض زمن عملية التدقيق ككل والذي يؤثر في تكلفة التدقيق، باعتبارها من المخاوف الرئيسية لشركات التدقيق.

\* ضرورة التركيز على تفهم المدقق لطبيعة وعمل النظم المحاسبية والمالية والرقابية المطبقة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني وخاصة عند اتصالها بنظم أخرى وخدمتها لأفرع عديدة، وفي حال تعذر ذلك على المدقق فمن الضروري إسناد ذلك العمل إلى خبراء لإبداء رأيهم في تلك النظم ونقاط الضعف والثغرات الرقابية التي بها والتي قد تؤدي إلى حدوث احتيال، ولا يتم إجراء ذلك العمل دوريا وإنما عند حدوث تغيرات جوهرية في تلك النظم.

### التناح :

أولاً: أن الاحتيال والفساد مشكلة عالمية تعاني منها كافة الدول، وأنها أصبحت تهدد جهود التنمية المستدامة في تلك الدول وخاصة النامية منها، ولذلك فإن الفكر الرقابي كان أشد حساسية لتلك المشكلة، وظهر الكثير من المقالات والإصدارات لكتاب وجمعيات علمية ومهنية لتضع بعض الأطر اللازمة لزيادة فعالية اكتشاف

يكون لها دورا في دعم عمليات الرقابة وخاصة تلك التي تتعامل مع الأدوات المالية، بالإضافة إلى التدريب على كيفية تجميع الأدلة الكافية على وجود تحريف في البيانات المالية أو اختلاس الأصول، وأخيرا فإن التدريب على كشف العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة سواء على مستوى الإدارة أو العاملين أو مع بعضهم أو شركات في ذات القطاع أو أخرى مرتبطة بعمليات التمويل سيكون له أثر كبير في تجميع أدلة تقود إلى احتمالات قوية لوجود أعمال احتيال وفساد.

\* ضمن أطر عولمة الأسواق المالية وما تستخدمه من أساليب متطورة، فلا بد للمدقق من مواكبته التطورات في مجال الأدوات والابتكارات المالية الحديثة، وكيفية تعامل معايير المحاسبة الدولية معها، وذلك بدعم مخطط من أجهزة التدقيق العليا والمنظمات العالمية المهتمة بدعم نظم الرقابة ومحاربة الاحتيال والفساد، وذلك كأحد المحاور الأساسية في تطوير وتهيئة المدقق



وتحديد مخاطر الاحتيال والفساد.

رابعاً: في ظل

تنامي مخاطر الاحتيال

والفساد فإن مسئولية المدقق

تمتد - بالإضافة لما ورد بالمعيار

الدولسى رقم 11 - إلى الاستفسار

والحصول على إقرارات خطية من الإدارة عن

إدراكها لأى عمليات احتيال أثرت على الشركة

أو عمليات احتيال ممكنة أو أى أخطاء جوهرية

تم اكتشافها كذلك الاستفسار ومناقشة المسئولين

عن إدراكهم لمقدرة نظم المحاسبة والرقابة على

اكتشاف وضع الاحتيال، ويعد تحمل الإدارة

لمسئوليتها أمام المدقق عن مخاطر الاحتيال

والفساد من الأمور الهامة التى تدعم موقف

المدقق عنه فحصره المتصل لمخاطر الاحتيال

وتضمن له الوصول إلى رأى سليم بشأن مخاطر

الاحتيال والفساد، وبالتالي الإجراءات التالية

الواجبة عليه اتخاذها.

**التوصيات:**

**أولاً: إعطاء الاهتمام الكافى**

لمخاطر الاحتيال والفساد وذلك

باتباع استراتيجية التدقيق

التي تركز على

التقييم

المنفصل

**ثانياً:** تضمنت أطر زيادة فعالية كشف

الاحتيال والفساد، تحديد المخاطر بطريقة منفصلة

مع توثيقها، كذلك تحديد بعض العوامل الدالة

على وجود الاحتيال والتي يجب على المدقق

مراعاتها وذلك فى ضوء خبراته العلمية والعملية

وإدراكه لمخاطر الصناعية والتشغيل والجهة

القائمة على تدقيقها، كما تضمنت تلك اقتراح

بعض النماذج الخاصة بتوقع الاحتيال المالى مع

وضع آلية للتعامل مع سيكولوجية المحتالين

وتطوير مهارات المدقق فى هذا المجال.

**ثالثاً:** على الرغم من أن العولمة قد وفرت

فرصاً للدول والشركات لزيادة معدلات نموها

بفضل سرعة انتقال التكنولوجيا والمبتكرات

إلا أنها قد زادت فى نفس الوقت من مخاطر

انتقال الاحتيال والفساد عبر دول العالم وذلك

بفضل النمو السريع للاتصالات وعمليات

التحرر المالى وما تبعها من مخاطر خاصة فى

عمليات غسل الأموال، بالإضافة إلى ظهور

الكثير من الابتكارات المالىة ذات التقنيات

العالية، الأمر الذى أفرز الكثير من الثغرات

الرقابية نتيجة عدم ملاحقة مهنة التدقيق بأدواتها

وتقنياتها لتلك التطورات المالىة والفنية المتسارعة

نتيجة العولمة.

**ثالثاً:** استخدام المنهج المقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد الذى يركز على جزئين، الأول مرتبط بالإجراءات الواجب على المدقق اتباعها لكشف مخاطر الاحتيال والفساد، أما الجزء الثانى فيركز على كيفية دعم القدرات الفنية للمدقق بما يتلاءم مع مستجدات وأساليب الاحتيال والفساد.

### المراجع

- \* براين اتودد، الفساد تحد متواصل للتنمية، المجلة الإلكترونية، وكالة الإعلام الأمريكية، 1999.
- \* ستيفن ج. كوبرى، النقد الإلكتروني ونهاية الأسواق القومية، (ترجمة عبد الفتاح صبحى)، مجلة الثقافة العالمية، العدد 86، يناير/ فبراير 1998.
- \* غلوم، مستقبل السوق المالى فى الكويت، طموحات محلية ومؤثرات عالمية، المؤتمر العلمى الرابع للاقتصاديين الكويتيين، 1999.
- \* روبرت س. ليكن، وباء الفساد الكونى، (ترجمة شهرت العالم)، مجلة الشفافة العالمية، العدد 85، نوفمبر/ ديسمبر 1997.
- \* نيبيل حشاد، العلاقات المالية للدول العربية فى القرن الحادى والعشرون، بحث مقدم لمؤتمر «الاقتصاد العربى وتحديات القرن الواحد والعشرون»، القاهرة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، نوفمبر 1998.
- \* هانس بيتر مارتين وهارولد شومان، فح العولمة

مخاطر الاحتيال والفساد وتحديد العوامل المرتبطة بها وفقاً للمنهج المقترح والمركز على تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية، الأمر الذى سوف يتيح متابعة للتطورات المتنامية فى أساليب الاحتيال والفساد التى تركز على منظومة متكاملة من التكنولوجيا ووسائل الاتصال فائقة السرعة والمستشارين والخبراء وكيفية استغلال الابتكرات المالية.

**ثانياً:** ضرورة اهتمام المنظمات المهنية والجمعيات العلمية والدولة بشكل عام بتطوير القدرات المهنية للمدققين وتوفير أساليب الدعم التقنى السلاءم أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الخاصة بالاحتيال والفساد - خاصة فى المشاريع التنموية الضخمة التى تتبناها الدولة - والتى تعد الضمان الأكيد لكشف الأساليب المبتكرة للاحتيال والفساد التى أتاحت العولمة لهما الانتشار السريع بين الدول، وبالتالي أصبحت تشكل تهديداً كبيراً لمرتكزات التنمية المستدامة بتلك الدول.

Misstatements

(ترجمة عدنان عباس)، الكويت، سلسلة عالم المعرفة،

Indicative of Potential

العدد 238، 1998.

Fraudulent Financial

\* Accounting Series Release No. 19. In the

Reporting, Accounting,

Matter of Mckesson & Robbins, Inc., SEC, 1940.

Organizations and Aociety, 2000.

\* American Institute of Certified Public

\* Calderon, T.F., and B., Green, Analysts

Accountants, The Auditor's Responsibility to

Forecasts an Exogenous Risk Indicator in

Detect and Report Errors and Irregularities.

Analytical, Auditing Advances in Accounting,

Statement on Auditing Standards No. 53,

1994.

AICPA, 1988.

\* Caplan, d., Intrnal Controls and the

\* -----' Consideration of

Detection of Management Fraud, Journal of

Fraud in a Financial Statement Audit, Statement

Accounting Research, 37, Spring, 1999.

on Auditing Standards No.82, AICPA, 1997.

\* Davia, Howard R., Accountant Guide To

\* Association of Certified Fraud Examiners,

Fraud Detection and Control, Wiley, New York,

Fraud Statistics, www.cfenet.com, 2000.

2000.

\* Dechow, P.M., R.G., Sloan And A.P.

Good Governance, Chiang Mai, 2000.

Sweeney Causes and Consequences of Earnings

\* Australian National, Management of Fraud

Manipulation, An Analysis of Firms Subject

Control, Audit Report No. 45 2000-01.

to Enforcement Actions by the SEC,

\* Bell, T.B., And J.V. CARCELLO, A

Contemporary Accounting

Decision Aid for Accessing the likelihood of

Research, 13, spring 1996.

Fraudulent Financial Reporting, Auditing

\* Detlev

Journal practice & theory, 19, spring, 2000.

Sparberg,

\* Braun, R.L., The effect of Time Pressure

Fighting

on Auditor Attention to Qualitative Aspects of

Accounting Research, 35, Autumn, 1997.

\* Hoffman Vicky, Discussion of the Effects of SAS No. 82 on Auditors Attention to Fraud Factors and Audit Planning Decisions, Journal of Accounting Research, Vol. 35, 1997.

\* Ian Marrison, The Second Curve - How To Command New Technologies, New Consumers And New Markets, USA, Institute of the Future, 1996.

\* International Federation Accountants, The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements, IFAC, 2000.

\* IMF. World Economic Outlook, 1998.

\* James D. Hansen, To Catch a Thief (Employee Fraud) Journal of Accounting, March, 2000.

\* Knapp, C.A., and M.C., Knappthe Effects of Experience and Explicit Fraud Risk Assessment in Detecting Fraud with Analytical Procedures, Accounting, Organizations and Society (forthcoming), 2000.

\* Loebbecke, J.K., M.M. Eining, and R.R. Willingham, Auditors' Experience with Material Irregularities: Frequency, Nature, and

Corruption and Fraud, International Journal of Government Auditing, 2000.

\* Gldstein and Muss, The integration of World Capital Markets, IMF Working Paper No, 93L95, Washington 1993, IMF; international Capital Markets, Developments, Prospects and Key Policy Issues, World Economic and Financial Surveys, Washington, August, 1995.

\* Hassell, J.m., An Academic perspective on Analysts Forecasts as Exogenous Risk Indicators in Analytical Auditing, Advances in Accounting, 12, 1994.

\* Hermanson, h., An Analysis of the Demand for Reporting on Internal Control, Accounting Horizons, 14, September, 2000.

\* Hpffman. V.B., and J.M, patton, Accountability, the Dilution Effect, and Conservatism in Auditors, Fraud Judgments, Journal of

- for Development, Washington, 1999.
- \* Well, Joseph Follow Fraud to the likely, Journal of Accountancy, Vol. 191. No. 3, March, 2001.
- \* Wells, Joseph, Fraud Comes in Many Shapes and Sizes and it's Growing Faster than Ever, Journal Accountancy, 2000.
- \* Wells, Joseph, Why Employees Commit Fraud (Psychological Factors), Journal Accountancy, MARCH 2001.
- \* Wells, Joseph, Ghost Goods: How to Spot Phantom Inventory, Journal Accountancy, JUNE 2001.
- \* XVI INCOSAI, The Role and Experience of the SAI in Preventing and Detecting Fraud and Corruption, AUSTRIA, 1998.
- \* Zimelman, M.F., The Effects of SAS No. 82 in Auditor's Attention to Fraud Risk Factors and Audit Planning. Journal of Accounting Research 35, Supplement, 1997.
- Delectability. Auditing a journal of Practice & Theory 8 Fall. 1989.
- \* Mark S. Beasley, COSO.S New Fraud Study: What it Means CPAs. (Committee of Sponoring Organizations of the Treadway of the Commission; Fraudulent Financial Reporting of Public Companies, Journal of Accountancy, May, 1999.
- \* Organizing Committee, Global Forum on Fighting Corruption and on Safeguarding Integrity, Holland, 2001.
- \* Pickett, The Internal Auditing Handbook, Wiley, 1997.
- \* Richard - Creating Allies in the War Against Check Fraut - American Bankers Association - 2000.
- \* Reinstein A., AICPA Standard Aids in Detecting Risk Factors for Fraud, No. 82, Consideration of Fraud a Financial Statement Audit, Healthcare Financial Management, 1999.
- \* Sandra W. S., O. Ray Whittington, and David Landsittel, Fraud Risk Assessment Practices, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, 2001.
- \* World Development Report, Knowledge

مطالع الاعتراف بكونك زيف النيل









# اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ، بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



د. حسين رمزي كاظم

رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- \* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
- \* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء ، وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
- \* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية .

أهداف  
الاتحاد

## اختصاصات الاتحاد

- (١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
- (٢) تقديم المساعدات الفنية في مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويزدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
- (٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية .
- (٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإداري .
- (٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
- (٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات في المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
- (٧) عقد بعض البرامج التدريبية في مجالات الإدارة المختلفة .
- (٨) تقديم المعاونة الفنية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشرايى - القاهرة - الدور الثالث

تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

ص . ب : ١١٥١١٨