امعـــــة القـــــاهرة
كليـــــة التجـــارة
قسم ادارة الاعمـال

هديـة PRESENT
جامعة البحرين University of Bahrain LIBRARY المكتبة

# تطبيق اســـــاليب ادارة الاعمـال في اجهـــــزة الادارة العامة الايرانيـــة واثر ذلك على الكفاءة الانتاجية
## دراسة تحليلية مع التطبيق على المملكـة العربيـة السعودية

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمـال

مـــــن

ربيـــــع صـادق دحـــلان

إشـــراف

الاستاذ الدكتور / علي عبـد المجيـد عبـده

استاذ ورئيس قسم ادارة الأعمـال

بكلية التجارة ـ جامعـــة القاهـــرة

الخميس ١ / ٢ / ١٤٠٨ هـ

الموافق ٢٤ / ٩ / ١٩٨٧ م

جامعة البحرين
المكتبة
LIBRARY
University of Bahrain

بسم الله الرحمن الرحيم

**إقرأ وربك الأكرم ﴿٣﴾ الذى علم بالقلم ﴿٤﴾ علم الانسان ما لم يعلم ﴿٥﴾**

صَدَقَ الله العَظِيم

( الآية ﴿٥﴾ من سورة العلق ـ القرآن الكريم )

# إهـــــــداء

الى من ربياني صغيراً واضاءا لي طريق الخير والمعرفة ، وغرســـا في فؤادي الحب والوفـاء . . الى العزيزين أمي وأبـي اللذين اخفـض لهما جنـاح الـذل من الرحمة واقول ربي ارحمهمـا كما ربيانـي صغيـرا

الى من صحبـتني في دروب الحيـــاة نخـطو ســـويا نحـو السعـادة والاســـتقرار واعـطتنـــي من معـين حبهـا وصبـرها ووفائهـــا . . الى الغالية زوجتـــي ام مالك

الى ســـلوة حاضـــري ومهجـة فؤادي واحـــلام غـدي الى ابنـــائي الميـامين .

ســـفـانـا . . مالـك . . فارس . . كنـده .

# شـــــكر وتقديـــــر

أحمـــد الله حمـــداً كثـــيراً علـى احســـانه واشـكره على توفيقـة وامتنانـه واصلـــى واســـلم علـى خيـــر خلـــق الله ســـيدنا محمـــد وعلـى آلـــه وصحبـــه اجمعـــين

بخـالص الـوفـاء وصـادق العـرفـان اتقـدم باسـمى معـانـى الشـكر والتقدير لاسـتاذى الدكتـور / علـي عبـد المجيـد عبـده الـذي تفضـــل باحاطتـى برعايتـــه الكريمـــة وتوجيـهاتـــه الحـكـيمـــة الـتـى اسـهـــمـت فى اثـــراء معـارفـــي واســـتكمال بحثـــي هـــذا ـ فالله اســـأل ان يجـــزيه خيـــر الجـــــزاء

واقـدم جـزيـل الـشـكـر للدكتـــور المشـرف المشـــارك عـــلى الرســـالة د / المتولـــي الســـيد متولـــي عضـو هيئة التـدريـس بقســم ادارة الاعمـال كليـــة الاقتصـــاد والادارة جامعـة الملـك عبـد العزيـز ـ جـدة ـ المملكة العربيـة السـعودية

كمـا اقـــدم وافـــر الـشـــكـــر والتقـديـــر لـلاســـاتـــذة الافـاضـــل / اعضـــاء لجنـة الحكـم والمنـاقشـــة ولكـــل مـن تفضـــل وســاهـم بتزويـــدي بالـــرأي والمشـــورة أو بالمعلومـــات والبيانات التـي سـاعدتني فى انجـاز هـذه الرسـالة .

اجـزل الشـــكـــر للجميـع وأســـال الله الـقـديـــر دوام التوفيـــق والســـداد انـــه ســـميع مـجيـــب .

البـاحـــــــث

# لجنـــة المناقشـــــــــة

- الاســـتاذ الدكتور / علي عبـد المجيـــد عبـده

  استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال والمشرف على الرسالة — رئيســـاً

- الاســـتاذ الدكتور / علي محمـــــد الســـــلمي

  نائـــب رئيـــــس جامعـــة القاهـــرة — عضـــواً

- الدكتـــــــور / حســين رمـــزي كاظـــم

  رئيـــس الجهـــاز المركزي للتنظيـــم والادارة — عضـــواً

## محتويات البحث


| الموضـــــوع | الصفحـــة |
|---|---|
| مقدمـــة : | ١ |
| ـ دراسة استطلاعية لتحديد طبيعة المشكلة . | ٥ |
| ـ طبيعة المشكلة وأهميتهـا . | ١٩ |
| ـ هـدف البحـث . | ٢٠ |
| ـ فروض البحـث . | ٢١ |
| ـ أسلوب ومحددات البحث ومصادر البيانـات : | ٢٢ |
| الدراسـة النظريـة . | ٢٣ |
| الدراسـة الميدانية . | ٢٣ |
| الدراسـة التطبيقية . | ٢٥ |
| ـ الصعوبات التى واجهت البـاحث . | ٢٦ |
| البـــــاب الأول | ٢٨ |
| الادارة العـامة وادارة الأعمـال | |
| تمهيـــد : | ٢٩ |
| الفصل الاول : الادارة العـامة ـ ادارة الاعمـال ( التعريف ـ السمات ـ الخصائص ) | |
| ـ تعريف الادارة العـامـة | ٣١ |
| ـ تعريف ادارة الأعمـــال | ٣٤ |
| ـ خصائص الادارة العـامة وسماتها الرئيسية | ٣٧ |
| أ ) تحديد الشكل التنظيمى بالوسيلة التشريعية الملائمة | ٣٨ |
| ب ) تركيز هدف الادارة العـامة على تحقيق الصالح العـام للمجتمع | ٣٨ |
| ج ) الاهتمـام بالعنصر الانسانى فى الادارة العـامة | ٣٩ |
| د ) حتمية الادارة العـامة | ٤٠ |
| هـ ) الطابع السياسى للادارة العـامة | ٤٠ |
| و ) التخـصص . | ٤٠ |
| ز ) تشابك الادارة العـامة وتعقيدها | ٤١ |

| الموضـــــوع | الصفحـــة |
|---|---|
| خصائص منشآت ادارة الأعمال وسماتها الرئيسية : | ٤٢ |
| أ ) عمومية البنـاء أو الشكل القانونى . | ٤٢ |
| ب ) الهـدف . | ٤٣ |
| ج ) الطابع الاقتصادى لادارة الأعمال . | ٤٤ |
| د ) بساطة ادارة الأعمال وسهولتهـا . | ٤٤ |
| هـ ) انسانية منشآت ادارة الأعمال . | ٤٥ |
| و ) تقدمية منشآت ادارة الأعمـال . | ٤٦ |
| خـــــلاصة | ٤٧ |
| الفصل الثانى : أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال (أشكالها ـ أهدافها الفرق بينهما ) | |
| أشكال أجهزة الادارة العامة . | ٥١ |
| ١) المصلحة الحكومية ( المنظمات العامة التقليدية ) هيكل المصلحة الحكومية . | ٥٢ |
| ٢) المؤسسة العامة ( المنظمات العامه غير التقليدية ) المؤسسة العامة والهيئة العامة . | ٥٤ |
| ٣) الشركة الحكوميـة . | ٦٢ |
| أشكال منشآت الأعمـــال . | ٦٤ |
| ١) مشروع الملكية الفردية . | ٦٤ |
| ٢) شركة التضامـن . | ٦٦ |
| ٣) شركة التوصية البسيطة . | ٦٧ |
| ٤) شركة المحاصه . | ٦٨ |
| ٥) شركة المساهمه . | ٦٩ |
| ٦) شركة التوصية بالأسهم . | ٧٢ |
| ٧) الشركة ذات المسئولية المحدودة . | ٧٢ |

| الموضـــــــوع | الصفحـــة |
|---|---|
| ـ أهداف أجهزة الادارة العامة . | ٧٥ |
| ـ أهداف منشآت ادارة الأعمـال . | ٧٧ |
| ـ الفروق الجوهرية بين أجهزة الادارة العامة ومنشآت ادارة الأعمال : | ٧٩ |
| ١) القوى المؤثرة فى كل منهما . | ٨٠ |
| ٢) الاطار التشريعـى . | ٨١ |
| ٣) الهـــدف | ٨٤ |
| ٤) ظروف العمل وطبيعة النشاط . | ٨٤ |
| ٥) الرشد فى القـــرارات . | ٨٥ |
| ـ مدى تأثر أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال بالمحددات السياسية والاقتصادية والاجتماعية . | ٨٦ |

الفصل الثالث : أشكال من أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال فى مجتمع المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) :

| | |
|---|---|
| ـ أشكال أجهزة الادارة العامه الايرادية بالمملكة العربيه السعودية : | ٩٥ |
| ١) المصالح الحكوميه الايرادية . | ٩٦ |
| ٢) المؤسسات العامة الاقتصادية . | ٩٦ |
| ٣) التنظيمات المهنيـــة . | ٩٧ |
| ـ أشكال منشـــــآت الأعمال بالمملكة العربية السعودية : | ٩٨ |
| ١) مشروع الملكية الفردية . | ٩٨ |
| ٢) شركة التضامـن . | ١٠٠ |
| ٣) شركة التوصية البسيطة . | ١٠١ |
| ٤) شركة المحاصه . | ١٠١ |
| ٥) شركة المساهمه . | ١٠٢ |
| ٦) شركة التوصية بالأسهم | ١٠٣ |
| ٧) الشركة ذات المسئولية المحدودة . | ١٠٤ |
| ٨) الشركة ذات رأس المال القابل للتغير . | ١٠٤ |
| ٩) الشركة التعاونيـة . | ١٠٥ |

| الموضـــــــوع | الصفحـــة |
|---|---|

## البـــــــاب الثانـــى

## التحـول من أساليب الادارة العـامة الى أساليب ادارة الأعمـال

تمهيـــــد : ١٠٨

الفصل الأول : اتجاهات التحول الى القطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة الأجهزة العامة

- تمهيـد ١١١
- التحول للقطاع الخاص . ١١٩
- التحول الى القطاع الخاص اتجاه عالمى . ١٢١
- التحول الى القطاع الخاص فى بعض الدول المتقدمة . ١٢١
- التحول الى القطاع الخاص فى بعض الدول الناميـة . ١٢٧
- التحول الى القطاع الخاص فى بعض الدول الاشتراكية . ١٣٨
- الاشكال التنظيمية للتحول الى القطاع الخاص . ١٤١
- أساليب التحول الى القطاع الخاص . ١٤١
- أهداف التحول الى القطاع الخـاص . ١٤٩

الفصل الثانى : دراسة لنماذج تجارب الدول فى التحول

- تمهيـــد ١٥٣
- التجربة البريطانية . ١٥٥
- التجربة الامريكيـــة . ١٨٤
- التجربة اليابانيـة . ٢١٤
- التجربه الكنديـــة . ٢٣١
- التجربه الفرنسيـة . ٢٥٥
- نتائج تحليل ودراسة نماذج التجارب . ٢٦٦

| الموضـــــــوع | الصفحـــة |
|---|---|
| **الفصل الثالث : دراسة ميدانية للوقوف على امكانية تطبيق أساليـــب ادارة الأعمال فى أجهزة الاداره العامة الايرادية فى مجتمع المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث )** | |
| – تمهيـــد . | ٢٧٥ |
| – أســلوب الدراسة . | ٢٧٦ |
| – تحديد أسلوب وحجم العينة . | ٢٧٧ |
| – تحليل بيانات الدراسة الميدانية . | ٢٨٤ |
| – خلاصة نتائج الدراسة الميدانية . | ٣٤٢ |
| خلاصة البـاب الثانـى . | ٣٦٣ |
| **البـــــاب الثـــالث** | |
| **نموذج مقترح لتطبيق أساليب ادارة الأعمال على أجهزة الادارة العامة الايرادية فى المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث )** | |
| **الفصل الاول : ســـمات النموذج المقـترح** | |
| – تمهيـــد | ٣٧١ |
| – أشكال وأساليب التحول الى القطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة . | ٣٧٧ |
| – الشكل التنظيمى المناسب . | ٣٨٢ |
| – النموذج المقترح . | ٣٨٦ |
| **الفصل الثانى : مبررات الأخذ بالنموذج المقترح** | |
| – تمهيـــد | ٣٩٠ |
| – كبر حجم المشروعات العامة الايرادية واتساع نطاقها . | ٣٩٠ |
| – الشكل التنظيمى كشركة مساهمة يتيح مجال أفضل لتطبيق اساليب ادارة الأعمال بفعالية . | ٣٩٢ |
| – مبررات أخرى . | ٣٩٣ |

| الموضـــــــوع | الصفحـــة |
|---|---|
| **البـــــاب الرابـــــع** | |
| تطبيق النموذج المقترح على الاتصالات السعودية | |
| تمهيـــــد | ٣٩٨ |
| الفصل الاول : اتجاهات التحول للقطاع الخاص ومدى توافقها مع الاعتبارات العقائدية والاقتصادية والاجتماعية فى المملكة العربيـــة السعودية . | ٤٠١ |
| ـ تكوين المؤسسات العامة كخطوة أولى نحو الاخذ بتطبيـــــق أساليب ادارة الاعمال واتجاه التحول للقطاع الخاص . | ٤٠٢ |
| ـ سياسة واتجاهات الدولة تدعم فكرة الاخذ بالتحول للقطـــاع الخاص . | ٤٠٦ |
| الفصل الثانى : نبذة تاريخية عن تطور الاتصالات السلكية واللاسلكية فـــى المملكة العربية السعودية | ٤٠٩ |
| ـ تمهيـــــد | ٤١٠ |
| ـ الخطة الخمسية الاولى للتنمية والاهتمام بتطور الاتصـــالات السعودية | ٤١٢ |
| ـ الخطة الخمسية الثانية للتنمية وتأكيد استمرار اهتمـــام الدولة بتطوير الاتصالات السعودية . | ٤١٣ |
| ـ الخطة الخمسية الثالثة للتنمية واستراتيجية العمـــــل المحددة لمساهمة الاتصالات السعودية فى تحقيق أهـــــداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية . | ٤١٥ |
| ـ الخطة الخمسية الرابعة للتنمية والتركيز على التوسع فـى تقديم الخدمات ورفع كفاءة العمل وتحسين نوعيات الخدمـات لمرفق الاتصالات السعودية . | ٤١٧ |

| الموضـــــــوع | الصفحـــة |
|---|---|
| الفصل الثالث : دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية فى ظل النمـــوذج المقترح مقارنا بوصفها الحالى كجهاز حكومـــــى | |
| – تمهيـــــد | ٤٢٥ |
| – المعادلات المستخدمة فى التحليل المالى | ٤٢٩ |
| أ – معادلات الايرادات : | ٤٢٩ |
| ١) معادلات ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل الوضع الحالى كأحد أجهزة الادارة العامة | ٤٢٩ |
| ٢) معادلات ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح . | ٤٣٠ |
| ب – معادلات المصروفات : | ٤٣٢ |
| ١) معادلات مصروفات الاتصالات السعودية فى ظل الوضع الحالى كأحد اجهزة الادارة العامة | ٤٣٢ |
| ٢) معادلات مصروفات الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح | ٤٣٤ |
| أ) مصاريف القوى العاملة . | ٤٣٤ |
| ب) تكاليف التشغيل والصيانة . | ٤٣٦ |
| ج) عائدات الأسهم . | ٤٣٧ |
| د) تكاليف استهلاك الاجهزة والمعدات . | ٤٣٨ |
| هـ) التكاليف الرأسمالية . | ٤٣٨ |
| نتائج التحليل المالى للبيانات المعالجة بواسطة الحاسب الآلى | ٤٤٠ |
| اختبار نتائج الأداء المالى للاتصالات السعودية | ٤٤٤ |
| **البـــــــاب الخامـــس** | |
| النتائج والتوصيـــــــات | |
| – ملخص لكيفية اختبار فروض البحث والتأكد من صحتها : | ٤٥٨ |
| ١ – نظريـــــا | ٤٥٩ |
| ٢ – ميدانيـــــا | ٤٧٠ |
| ٣ – تطبيقيـــــا | ٤٧٥ |
| – النتائـــــج | ٤٨٠ |
| – التوصـــــيات | ٤٩٣ |
| المراجـــع : أولا : المراجع العربيـــة .. | ٥٠٦ |
| ثانيا : المراجع الانجليزيـة . | ٥٢٣ |

## فهـرس الجـداول


| رقم الجدول | البيـــــــــــــان | الصفحـــة |
|---|---|---|
| (١) | يوضح عدد استمارات الاستقصاء التى جمعت والتى أجاب على ماتضمنته أعضاء الادارة العليا بأجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال . | ٢٨٤ |
| (٢) | يوضح ترتيب درجة الاهمية كنسبة مئوية مرجحة للأهداف كما يراها أعضاء الادارة العليا بأجهـــزة الادارة العامة الايرادية . | ٢٨٥ |
| (٢/أ) | يوضح درجة النجاح فى تحقيق الأهداف الخاصة باجهزة الادارة العامة الايرادية كما يراها اعضـــاء الادارة العليا بتلك الأجهزة . | ٢٨٧ |
| (٢/ب) | يوضح ترتيب أهمية الأهداف ودرجة تحقيقها فى اجهزة الادارة العامة الايرادية كما يراها اعضـــاء الادارة العليا بتلك الأجهزة . | ٢٨٨ |
| (٣) | يوضح ترتيب درجة الاهمية كنسبة مئوية مرجحة للأهداف كما يراها أعضاء الادارة العليا بمنشـــآت ادارة الاعمال . | ٢٩٠ |
| (٣/أ) | يوضح درجة النجاح فى تحقيق الأهداف الخاصة بمنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك المنشآت . | ٢٩٢ |
| (٣/ب) | يوضح ترتيب أهمية الأهداف ودرجه النجاح فى تحقيقها بمنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضـــاء الادارة العليا بتلك المنشآت . | ٢٩٣ |

| رقم الجدول | البيـــــــــــــان | الصفحـــة |
|---|---|---|
| (٤) | يوضح مدى وجود أهداف محددة لاجهزة الادارة العامـــة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضـــاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٢٩٥ |
| (٤/أ) | يوضح مدى تحديد أهداف فرعية واضحة للادارات والأقسام المختلفة باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشـــآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليـــا بتلك الأجهزة والمنشآت . | ٢٩٥ |
| (٤/ب) | يوضح الدوافع المؤثرة على تحديد الاهداف المتفرعـــة عن الاهداف الرئيسية فى اجهزة الادارة العامـــــة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضـــاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت . | ٢٩٦ |
| (٥) | يوضح مدى وجود نظام للتخطيط فى اجهـــــزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظـر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت . | ٢٩٨ |
| (٥/أ) | يوضح خصائص خطط اجهزة الادارة العامة الايراديـــة كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة . | ٢٩٩ |
| (٥/ب) | يوضح خصائص خطط منشآت ادارة الأعمال كما يراهـــا اعضاء الادارة العليا بتلك المنشآت . | ٣٠١ |
| (٥/ج) | يوضح المدى الزمنى للخطط فى اجهزة الادارة العامـــة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراه اعضـــاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت . | ٣٠٣ |
| (٥/د) | يوضح الموارد المادية والبشرية المتاحة للتخطيط فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها اعضاء الادارة العليا بتلك الأجهـــــزة والمنشآت (مقارن) . | ٣٠٤ |

| رقم الجدول | البيـــــــــــــان | الصفحـــة |
|---|---|---|
| (٥/هـ) | يوضح دور وحدات اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال فى اعداد الخطط العامة من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣٠٥ |
| (٦) | يوضح مدى وجود خرائط تنظيمية باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت ( مقارن ) . | ٣٠٦ |
| (٦/أ) | يوضح مدى وجود خرائط تنظيمية تفصيلية للأدارات والأقسام باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣٠٧ |
| (٦/ب) | يوضح المدة الزمنية التى انقضت على وجود الخرائط التنظيمية فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣٠٧ |
| (٦/ج) | يوضح مدى اعادة النظر فى الخرائط التنظيمية باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣٠٨ |
| (٦/د) | يوضح مدى خضوع الخرائط التنظيمية فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الأعمال للمراجعة من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣٠٩ |
| (٦/هـ) | يوضح الجهة المسئولة عن وضع الهياكل والاختصاصات التنظيمية فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت ( مقارن ) . | ٣٠٩ |

| رقم الجدول | البيـــــــــــان | الصفحـــة |
|---|---|---|
| (٧) | يوضح مدى وجود دليل تنظيمى فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣١٠ |
| (٧/أ) | يوضح عناصر الدليل التنظيمى فى أجهـــزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراهـــا أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) | ٣١٠ |
| (٧/ب) | يوضح مدى استخدام الدليل التنظيمى فى توضيـــح السياسات باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشـــآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليـــا بتلك الاجهزة والمنشآت ( مقارن ) . | ٣١١ |
| ( ٨ ) | يوضح مدى وجود انظمة للرقابة فى اجهـــزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) | ٣١٢ |
| (٨/أ) | يوضح عناصر نظام الرقابة فى اجهزة الادارة العامـــة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضـــاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣١٢ |
| (٨/ب) | يوضح درجة الاستفادة من عملية الرقابة فى التخطيـــط باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشـــــآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣١٣ |
| (٩) | يوضح المستوى الذى يتم عنده وضع سياسات الافراد فـى أجهزة الادارة العامة الادارية ومنشآت ادارة الأعمـال كما يراه أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهـــــزة والمنشآت (مقارن) . | ٣١٤ |
| (٩/أ) | يوضح مدى امكانية اعادة النظر فى سياسات الافـــراد الموضوعة باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشـــآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليـــا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣١٥ |

| رقم الجدول | البيـــــــــــــان | الصفحـــة |
|---|---|---|
| (٩/ب) | يوضح مدى وجود حوافز فى اجهزة الادارة العامـــــة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣١٦ |
| (٩/ج) | يوضح خصائص نظام الحوافز باجهزة الادارة العامـــة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضـــاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) . | ٣١٦ |
| (٩/د) | يوضح الفئات التى يشملها نظام الحوافز فى اجهـــزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كمـــا يراها اعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشـــآت (مقارن) . | ٣١٧ |
| (٩/هـ) | يوضح مدى فعالية نظام الحوافز فى تحقيق أهـــداف اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر اعضاء الادارة العليا بتلك الأجهـــزة والمنشآت (مقارن) . | ٣١٨ |
| (١٠) | يوضح مدى أهمية دراسات التسويق فى اجهـــزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن) | ٣١٩ |
| (١١) | يوضح ترتيب اهمية المشاكل التى تواجه أجهزة الادارة العامة الايرادية كنسبة مئوية مرجحة كما يراهـــا أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهـزة . | ٣٢٠ |
| (١١/أ) | يوضح ترتيب اهمية المشاكل التى تواجه منشـآت ادارة الأعمال كنسبة مئوية مرجحة كما يراها أعضـاء الادارة العليا بتلك المنشآت . | ٣٢٣ |
| (١١/ب) | يوضح ترتيب أهمية المشاكل التى تواجه أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراهـــا أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن) | ٣٢٥ |

| رقم الجدول | البيـــــــــــــان | الصفحـــة |
|---|---|---|
| (١٢) | يوضح درجة فعالية اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت ( مقارن ) . | ٣٢٩ |
| (١٣) | يوضح رأى اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال عن مدى امكانية ادارة المشروعات العامة بأساليب ادارة الأعمال . | ٣٣٠ |
| (١٤) | يوضح وجهة نظر أعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال عن أهم مزايا تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة المشروعات العامة ( مقارن ) . | ٣٣٠ |
| (١٥) | يوضح رأى اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الاعمال فى تحويل اجهزة الادارة العامة الايرادية كليا او جزئيا الى منشآت ادارة أعمال (مقارن) . | ٣٣١ |
| (١٦) | يوضح عدد استمارات الاستقصاء التى أمكن جمعها من جمهور المنتفعين بخدمات الاتصالات . | ٣٣١ |
| (١٧) | يوضح عدد الذين واجهتهم مشاكل عند الحصول على خدمات الاتصالات . | ٣٣٢ |
| (١٧/أ) | يوضح نوعيات المشاكل وأهميتها والتى واجهت المنتفعين من خدمات الاتصالات من وجهة نظر هؤلاء المنتفعين . | ٣٣٢ |
| (١٨) | يوضح مدى وجود فرق بين خدمات الاتصالات والخدمات الأخرى من وجهة نظر المنتفعين بخدمات الاتصالات | ٣٣٦ |
| (١٨/أ) | يوضح درجة تفضيل المنتفعين لخدمات الاتصالات على الخدمات الأخرى من وجهة نظرهم | ٣٣٧ |

| رقم الجدول | البيـــــــــــــــان | الصفحـــة |
|---|---|---|
| (١٩) | يوضح مدى استطاعة جمهور المنتفعين مقابلة المديـــر المختص من وجهة نظرهم . | ٣٣٧ |
| (١٩/أ) | يوضح مدى تجاوب المدير المختص لشكوى المنتفعيـــن من وجهة نظرهم . | ٣٣٧ |
| (١٩/ب) | يوضح مدى قيـام المدير المختص بحل مشاكل المنتفعيـــن من وجهة نظرهـم . | ٣٣٨ |

# مقدمـــــه البحـــــث

## المقدمـــــــة

- دراسة استطلاعية لتحديد طبيعة المشكلـــة
- طبيعة المشكلة وأهميتها
- هـــــــــــدف البحـــث
- فـــــــــــروض البحـــث
- أسلوب ومحددات البحث ومصادر البيانات :
  * الدراسة النظريـــــة
  * الدراسة الميدانيـــة
  * الدراسة التطبيقيـــة
- الصعوبات التى واجهت الباحـــــــــث

عرف الباحث المسلّمة التاريخية التى تقول ( ان مالايتطور نحو الأفضل يرتد بالتأكيد نحو الأسوأ ) .

وشاهد الحكومات المعاصرة فى كثير من المجتمعات تتسابق فى تحقيق هذا التطور نحو الأفضل مبتغية تحقيق الرفاهية والاستقرار لشعوبها ، بانماء ثروات المجتمع ورفع مستوى معيشة الأفراد .

ولاحظ ان دور الحكومات لم يعد قاصرا على مهام الأمن والعدل والقضاء والسياسة الخارجية فحسب بل اتسع ليشمل كثيرا من انشطة المجتمع كمطلب من المطالب الحتمية لمواجهة مقتضيات التطور المنشود . واصبح من النادر اليوم ان نجد حكومة لاتشرف على قطاع عام يتسم بالتوسع بدرجة أو أخرى بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

كما لاحظ ان موضوع الانتاجية وتحسين مستويات ادائها لكافة انشطة المجتمع صار الشغل الشاغل للحكومات المعاصرة ، بل أضحى موضوع الانتاجية ووسائل زيادتها فى الفهم العالمى المعاصر عصب التقدم الاقتصادى والاجتماعى ، واعتبر الجهاز الانتاجى فى اى دولة من الدول الاساس الذى ترتكز عليه عملية رفع المستوى المعيشى لافراد تلك الدولة والذى يمثل غاية لمعظم الدول والحكومات المعاصرة غنيها وفقيرها ، المتقدم منها والنامى ، ورفع المستوى المعيشى لافراد المجتمع يتأتى عن طريق زيادة حاصلات الفرد من السلع والخدمات بالمجتمع والتى تتوقف فى الغالب على مقدره الجهاز الانتاجى بذلك المجتمع على تحقيق زيادة مستمرة فى الانتاج .

وهذه الزيادة المستمرة فى الانتاج تتوقف فى الغالب على عدد المشاريع التى يمكن ان تقام لتنضم الى اعداد المشاريع الموجودة ، وهذه الاضافة فى عدد المشاريع تتوقف على مدى توفر رأس المال اللازم لتحقيقها ، ومن المعروف ان رأس المال لايتوفر الا من خلال المدخرات المتوفرة فى المجتمع لدى الافراد والمرغوب فى استثمارها سواء بطريق مباشر او عن طريق ايداعاتهم بالبنوك وقيام البنوك باستثمارها نيابة عنهم ، او بالامكان توفير رأس المال عن طريق تحقيق فائض فى الربحية متحقق من المشروعات القائمة .

من هذه الملاحظات انطلقت فكرة البحث لدى الباحث الذى يعمل باحد اجهزة الادارة العامة فى احد مجتمعات الدول النامية مجتمع المملكة العربية السعودية ، فالباحث يعمل بوزارة البرق والبريد والهاتف ( قطاع الاتصالات السعودية )مديرا عاما للمنطقة الغربية للاتصالات السعودية — وجهاز الاتصالات السعودية هو أحد اجهزة القطاع العام الايرادية — يقوم بمهمة تأمين التجهيزات اللازمة لتوفير خدمات الاتصالات الهاتفية والتلكسية والبرقية وغيرها المطلوبه لافراد وقطاعات المجتمع .

فمن خلال ممارسة الباحث لمسئولياته واختصاصاته الوظيفية ، ولما لاحظ من الاهمية اللازمة التى يجب أن تحققها الدول المعاصرة وبالذات النامية منها لرفع انتاجية الاجهزة المحققة لعوائد تصل فى محصلتها النهائية الى زياده فى الدخل القومى ، والذى من خلاله تستطيع حكومات اليوم تحقيق الأهداف المرسومة او الاساسية كالاستقرار والرفاهية لشعوبها . ولما لاحظه ايضا من ضعف مستوى الانتاجية فى الاجهزة الايرادية التى تدار بأسلوب الادارة العامة

وعدم قدرتها على احداث المزيد من التطور المطلوب لمواجهة حتميات التنمية ، وعدم قدرتها على مسايرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية التى تتطلبها استمرارية التنمية .

دراسة استطلاعية لتحديد طبيعة المشكلة :

انطلقت رغبة الباحث فى اخضاع ملاحظاته هذه للبحث العلمى — وباعتبارها المحدده لطبيعة المشكلة ومكوناتها — فقام باجراء دراسة استطلاعية مكتبية الى جانب بعض الملاحظات الشخصية لأوضاع أجهزة الادارة العامه الايراديه فى مجتمع البحث ( المملكة العربية السعودية ) وذلك بهدف التوصل الى تحديد طبيعة المشكلة ووضع الفروض التى يراها سببا فى حدوث مالاحظه من ظواهر ، ومن ثم وضع اطار البحث الأكثر ملاءمة للتثبت من صحة تلك الفروض .

وقد أتضح للباحث من خلال دراسته الاستطلاعية مايلى :

— ان اقامة المشروعات العامة التى تملكها وتديرها الدولة عن طريق اجهزة الادارة العامة لم تعد ظاهرة جديدة ، وانما الجديد فى الامر هو انشاء اعداد متزايدة منها استجابة للاهداف التى تراها الدولة وماتضعه من سياسات مترجمة لرغباتها فى أن تكون صاحبة عمل ومديرة للمشروعات أو مشرفة على ادارتها ، وبحيث لم يعد من السهل التمييز بين ايديولوجيات الدول المختلفة وفقا لدور المشروعات العامة فى اقتصادها .(١)

(١) Raymand Vernon, (ed.) " Big business and the State changing relation in Western Europe" : Harvard University Press,. — Cambridge, 1974. P. 31.

وتطور الامر من اقتصار المشروعات العامة على مجالات المرافق العامة ومشروعات التنمية الاساسية أو تلك القائمة على تحقيق أهداف استراتيجية الى أن أصبح نمو المشروعات العامة يتجه الى مجالات جديدة من النشاط الاقتصادى وخرجت بذلك من دائرة الحدود التقليدية الى مجالات الانتاجية المباشرة . وترتب على ذلك أن اتسع مجال الادارة العامة وتخطت حدود ادارة مشروعاتها التقليدية الى مجالات ادارة المشروعات الصناعية والتجارية وبعض انشطة الخدمات الأخرى كالنقل والمواصلات والاتصالات ... الخ .(١)

- ولقد تعددت الأهداف والغايات من وراء انشاء تلك المشروعات وتبعيتها لاجهزة الادارة العامة ، فالدول المتقدمة رأت فيها وسيلة فعالة لمواجهة التحديات التى تتطلبها اعادة بناء المجتمعات التى دمرتها الحرب ، وللاسراع فى الاخذ بأسباب التطور التكنولوجى ومسايرته حتى تتمكن تلك الدول من اقامة مجتمعات الرفاهية ، وللحفاظ على مركزها الدولى وتفاعلها الايجابى مع غيرها من الدول المتسابقة فى مجالات التطوير العلمى والتكنولوجى والانتاجى ، أما الدول النامية فقد استهدفت من وراء اقامة تلك المشروعات العامة احداث التنمية الشاملة وتشييد البنية الاساسية اللازمة للانطلاق نحو التقدم الاقتصادى والاجتماعى فى محاولة منها للحاق بركب التقدم وتوفير العيش الكريم لمواطنيها .(٢)

---

(١) Ibid P. 32.

(٢) Alvin H. Hanson, "Public Enterpirse and Economic Development" : Routledge L. Kegan paul. — London, 1965 P.P. 20, 21.

- وان كانت هذه الدول المتقدمة والنامية قد نجحت فى بادئ الأمر فى تحقيق ما استهدفته من وراء انشاء المشروعات العامة او التوسع فيها وادارتها بواسطة اجهزة الادارة العامه وذلك فى ظل وفرة الموارد ، وفى جو من استقرار البيئة الاقتصادية العالمية وتواضع الطموحات والرغبات ، الا انها سرعان ماواجهتها المشاكل المتلاحقة التى قوضت امالها فى تلك المشروعات كأداة لتحقيق استمرارية التنمية والتطور المنشود فقد نتج عن تحمل الادارة العامة لمهام تنفيذ المشروعات العامة بالاضافة الى وظائفها التقليدية ، ان اتسعت دائرة نشاطها لتشمل مجالات لم تكن ترتادها من قبل سواء أكان هذا التوسع عن رغبة منها أم أجبرت عليه ، وما ترتب على ذلك من عجز اجهزة الادارة العامة عن تحمل تلك الاعباء الاضافية .(١)

- كما لاحظ الباحث انه فى ظل تبعية أجهزة المشروعات العامة للادارة العامة تمثل حقوق الدولة تجاه المشروع العام حقوقا حاكمة ، وسيلتها فى تأكيد هذه الحقوق ماتنشئه من أجهزة رقابية واشرافية ، وفى ظل تعدد هذه الاجهزة وتدخلها المستمر والدائم فى ادارة تلك المشروعات يصعب التوفيق بين سلطة الدولة الاساسية فى توجيه ادارة المشروع للالتزام بالصالح العام وبين حاجة تلك المشروعات الى ضمان فعالية الادارة بها ، وان تكون هذه الادارة اكثر اطمئنانا بشأن استقلالها الذاتى فى ظل اطار يحدد المدى الذى يجب على ادارة المشروع ان تعمل فيه واهتمامها منصب على رفع الكفاءة وتحسين مستوى الاداء ، والمدى الذى يلزمها بمسايرة السياسة العامة وقواعد الرقابة والاشراف الحكومى . (٢)

---

(١) Ibid P.23.

(٢) المنظمه العربية للعلوم الادارية : اجراءات لتحسين أداء منشآت القطاع العام فى الدول النامية - سلسلة الفكر الادارى المعاصر (٣٣) : مطبعة نهضة مصر . - القاهرة ، ١٩٧٩م من ص ٩ الى ص ١٣ .

- كما اتضح للباحث ان الاشكال التنظيمية لأجهزة المشروعات العامة التابعة تبعية كاملة للدولة لاتختلف كثيرا عن الانماط التنظيمية لاجهزة الادارة العامة التقليدية وماتتضمنه من تقسيمات تنظيمية للادارات والاقسام تخضع جميعها لرقابه رئيس الجهاز أو المنظمة ، بالاضافة الى التشابه الكبير بينهما فى الاساليب والاجراءات التى تحكم تنفيذ وسير العمل ، حيث يمول المشروع العام من ميزانية الدولة ، ويخضع بالتالى لاجهزة ووسائل الرقابة التقليدية فى الدولة اسوة بباقى الاجهزة الحكومية الاخرى ، كما أن الاجراءات الادارية والوظيفية بجهاز المشروع العام تتشابه الى حد كبير وتلك المتبعة بأى جهاز من أجهزة الادارة العامه التقليدية ، فالقواعد الخاصة بالتعيين والترقية والاجور والحوافز تكاد تكون متشابهة وان اختلفت فهى فى حدود ضيقة ، وترتب على ذلك وجود تعارض رئيسى بين المتطلبات المالية والادارية اللازمة لتنفيذ وتطوير وزيادة انتاجية وتحسين مستويات اداء المشروعات العامة من جهة والقواعد المالية والادارية التى تلتزم بها أجهزة الحكومة التقليدية من جهة أخرى . (١)

- كان لقيام أجهزة الادارة العامة بمباشرة مهام تنفيذ الانشطة الانتاجية وتقديم الخدمات العامة غير التقليدية ان اعتمدت تلك الاجهزة كليا على موارد الدولة المالية فى تعويض ماتحققه من خسائر متتالية ، أو لتدبير متطلبات تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة وتطويرها ، أو لسداد القروض

---

(١) المرجع السابق من ص ١٠٢ الى ص ١٢٩

التى تحصل عليها بضمان الخزانة العامة - وتعجز عن سدادها - وتحولت بذلك الى مصدر دائم للخسائر ، وعبء ثقيل على الخزانة العامة للدولة بدلا من أن تصبح مصدرا للايراد يعينها على تحمل تبعات الانفاق على الأنشطة والخدمات التقليدية الأخرى التى ازدادت التزاماتها ومتطلباتها وخاصة فى حالة نقص الموارد وعجز الامكانيات وحالات الكساد والبطالة والتضخم الذى يسود العالم.(١)

ففى (فرنسا) بلغت خسائر بعض المؤسسات التى سبق تأميمها حوالى سبعة وثلاثين بليون فرنك فرنسى (٢) وفى (تنزانيا) تبين أن زيادة العائد أو خفض تكاليف التشغيل بنسبة ٥٪ فى المؤسسات المملوكة للدولة - وبالتالى التقليل من نفقات دعم الدولة لتلك المؤسسات - يوفر مبلغا يساوى اجمالى ماتنفقه الدولة على مرفق الرعاية الصحية فى العام وفى دولة (مالى) تمثل نفس النسبة ضعف ماينفق على مجالات الصحة العامة فى عام (٣) ، كما أن الخسائر التى حققتها مؤسسة دهيفيلاند الكندية لانتاج الطائرات فى ظل التبعية الحكومية والتى بلغت خمسة وخمسين مليون دولار كندى خلال التسعه أشهر الأولى من عام ١٩٨٥م وكان من المتوقع ان تبلغ خسائرها مائتى مليون دولار خلال عام ١٩٨٦م الأمر الذى دفع

---

(١) Gabriel Roth, " Private Provision of Public Services in LDC's " A World Bank Policy Paper for the Educational Sector", April 1981, P. 97.

(٢) Anne Elizabeth Moutet, "Mitterand sells off the big Losers", Sunday (London) Times, September 15, 1985. P.2

(٣) Anatole Kaletsky, "Everywhere the State is in Retreat", Financial Times, August 2, 1985. P. 5.

المؤسسة لان تطلب من الحكومة دعمها بمبلغ مائتين واربعه ملايين دولار لانقاذها من الانهيار وكانت استجابة الحكومة الكندية لهذا المطلب هى أن التحول الى القطاع الخاص هو سبيل الخلاص الوحيد.(١)

هذا الى جانب العديد من الامثلة والتى سترد بالتفصيل ضمن الباب الثانى (الفصل الأول والفصل الثانى) من البحث .

- ونتج عن كل هذه المعوقات السابق ذكرها ان اتجه التفكير والبحث عن اساليب واشكال تنظيمية اكثر فعالية تتيح لادارة المشروع العام قدرا من المرونة والتحرر من جمود روتينية أساليب الادارة العامة وفى نفس الوقت تبقى على تبعيتها للادارة العامة وملكيتها الكاملة للدولة حيث كانت هناك محاولات من جانب العديد من الدول لتحرير بعض اجهزة المشروعات العامة وبصفه خاصة الايرادية منها من القيود الحاكمة لاعمالها ، فكان سعيها لايجاد اشكال تنظيمية تساعد على تطبيق اساليب ادارية أكثر فعالية فى ادارتها مع الأخذ فى الاعتبار الاتجاه العام السائد فى ذلك الوقت والمتمثل فى ضرورة تبعية هذه الاجهزة وملكيتها بالكامل للدولة فظهرت الاشكال التنظيمية لمشروعات عامة مملوكة بالكامل للدولة كالمؤسسات والهيئات والشركات العامة وغيرها .(٢)

---

(١) Peter C. Newman, "Selling of the crown Jewels", Business Watch, December 16, 1985. P. 49.

(٢) James T. Bennettee and Manuel Johnson "Better Government at half price" : Caroline House Publishers. - Ottawa, Illinois, 1987,P. 7.

- كما اتضح للباحث ان اجهزة الادارة العامة فى الدول النامية ليست مهيأه للقيام بدور فعال فى احداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية كهدف منشود لتلك الدول ، حيث أن قدرة وفعالية أجهزة الادارة العامه فى تنفيذ خطط التطوير وجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية وضمان استمراريتها يتوقف على كفاءة وحسن ادارة المشروعات الانمائية والتطويرية واستغلال الموارد القومية ، وأن الفشل فى تحقيق معدلات النمو والتطوير المستهدفة يعود الى عدم ملاءمة اساليب وامكانيات الادارة وتخلفها داخل اجهزة الادارة العامة التى اسند اليها تنفيذ المشروعات العامة وما تتطلبه من سياسات واساليب مرنة تضمن تدبير احتياجات تنفيذ تلك المشروعات من مدخلات واستخدامها بكفاءة لتحقيق ماهو مستهدف من مخرجات تحقيقا لأهداف خطط التنمية المنشودة .(١)

- كما أن المشروعات العامة فى الدول النامية واجهت عقبات عديدة حالت دون قيامها بالدور المأمول منها فى تنفيذ خطط التنمية ، فانشاؤها تم عشوائيا دون وجود برنامج أو اطار محدد لطبيعة ومجالات نشاطها ودون تحديد لأهدافها أو لاعدادها المتزايدة ، الى جانب عدم كفاية الجهود المبذولة لتدبير الكفاءات اللازمة لادارتها وتحقيق أهدافها ، سواء فى الدول النامية الفقيرة التى اعتقدت أن فى قيام المشروعات العامة الوسيلة الوحيدة لبلوغ غايات التنمية وتحسين مستوى الدخل لمواطنيها أو فى الدول النامية الغنيه التى أقامت المشروعات العامه فى ظل الوفرة الماليه الناتجة عن

---

(١) د./ أسامه عبد الرحمن - البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية ، الطبعة الثانية : مؤسسة بيروت للتجليد والطباعة . - بيروت - ١٩٨٣م ص٥ ، ص ٨١ ، ص ٨٢ ، ص ١٤٣ .

استغلالها لمصادر الثروة الطبيعية ، الأمر الذى ترتب عليه تدنى مستوى الاداء بها وتخبط اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بالأخذ بالاساليب الادارية الحديثة مما أدى الى ضعف مستويات التخطيط وانعدام مرونته وفقدانها لاساليب ووسائل المتابعة والتقييم .(١)

- كما لاحظ الباحث ان اخذ الدول النامية بصفة خاصة بالبحث عن اشكال تنظيمية وأساليب ادارية أكثر فعالية لادارة مشروعاتها العامة ضرورة تحتمها ظروف تلك الدول النامية حيث امكانيات وموارد غالبية تلك الدول محدودة ، وميزانياتها العامة تعانى من عجز دائم يتزايد يوما بعد يوم بالاضافة الى ما تمثله تلك المشروعات من مصدر استنزاف لموارد تلك الدول (٢) بسبب ما تحققه من خسائر وماتحتاج اليه من دعم، كما أن أجهزة الادارة العامة بها فى حالة لاتحسد عليها حيث تسيطر عليها البيروقراطية وتعقد الاجراءات والروتين وتعدد اجهزة الرقابة مع جمود النظم واللوائح وما تتصف به تلك الاجهزة العامة من ميل الى الاسراف وارتفاع تكلفة الخدمات (٣) بالاضافة الى النقص الواضح - رغم زيادة اعداد العاملين

---

(١) المرجع السابق - من ص ١٤٣ الى ص ١٤٩ .

(٢) Peter Young, "Privatization around the globe, Lessons for the Reagan Administration". National Center For Policy Analysis, Dallas, Texas January 1986, P. 12

(٣) د./ ابراهيم درويش . التنمية الادارية ، الطبعة الرابعة : دار النهضة العربية - القاهرة ، ١٩٨٢م ، ص ٦١ ، ٦٢ .

وتكدسهم - من الكفاءات والمهارات اللازمة لتحمل الأعباء الاضافية الناتجة عن انشاء المزيد من الأجهزة والمؤسسات العامة او الاحتفاظ بها تحت مظلة الادارة العامة .

- كما ان دور الأجهزة والمؤسسات الحكومية فى احداث التطوير أو وضع قواعد البنية الاساسية للتنمية واستمرارها يجب أن يكون متفقا وقدرات هذه الاجهزة وأن يسند اليها تنفيذ الخطط والبرامج التى يمكنها القيام بها بكفاءة وفعالية ، والمتصلة بنشاطات الدولة السيادية التقليدية التى لاتغل ايرادا ولايمكن تحديد المستفيد المباشر منها لتحميله النفقات المترتبة عليها (١) (الدفاع ، الأمن ، العدالة والسياسة الخارجية ... الخ ) حيث أن تطوير الأجهزة الحكومية وتوفير الامكانيات والقدرات الادارية لها للقيام بهذه المهام التقليدية ولو فى أدنى حدود الكفاءة والفعالية أمر أقل صعوبة وأكثر احتمالا من محاولة التطوير وتوفير الامكانيات والقدرات الادارية لها للقيام بالمهام التقليدية والتنموية والتطويرية معا فذلك أمر لاطاقة لها به ويفوق قدراتها وامكانياتها .

- ويرى الباحث أن الدور الحقيقى لاجهزة الادارة العامة فى عمليات التنمية الشاملة التى قامت بها الدول النامية اضافة الى اقامة العديد من الأجهزة والمؤسسات العامة للاشراف على تنفيذ وادارة المشروعات العامة اقتصر على

---

(١) د./ على خليفه الكوارى : ادارة المشروعات العامه فى دول الجزيرة العربية المنتجه للنفط ( دراسة تحليليه ) : عمادة شئون المكتبات بجامعة الملك سعود - الرياض ، ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م ، ص ٤٥ .

التمويل فقط ، سواء اكان تمويلا ذاتيا كما يحدث فى الدول النامية الغنية اعتمادا على ما لديها من وفرة نقدية او التمويل عن طريق القروض والاعانات كما فى الدول النامية الفقيرة .

فمراحل انشاء المشروعات وماتشتمل عليه من دراسات للجدوى الاقتصادية وتخطيط برامج ومراحل التنفيذ ، بل وأحيانا ادارة هذه المشروعات والاشراف على برامج التشغيل والصيانة لها ، قد اسندت الى جهات أخرى خارج أجهزة الادارة العامة والتى احيانا ما تكون منشآت أعمال اجنبية (١)، سواء كان اختياريا من جانب الدول النامية الغنية او اجباريا مفروضا على الدول النامية الفقيرة طبقا لشروط صناديق او اتفاقيات الاقتراض والمعونات المقدمة لها ، ام كان ذلك تعللا بنقص الخبرات والكفاءات اللازمة للقيام بما سبق من أعمال .

فاذا ما اسندت بعد ذلك مهمة الاشراف على هذه المشروعات لاجهزة الادارة العامة المنهكة وغير القادرة على ان تتحمل مايستلزمه استمرار اداء هذه المشروعات بفعالية من تطوير وتحديث لتحقيق الاهداف التى أنشئت من أجلها فتكون النتيجة تدنى مستويات الانتاجية والأداء وزيادة التكلفة ، وسرعان ماتتحول غالبية المشروعات الى مصدر دائم لتحقيق الخسائر المالية ، ويكون ذلك سببا للجوئها الدائم الى ميزانية الدولة لتدبير العجز وتوفير مستلزمات الاحلال والتجديد ومايتطلبه ذلك من أموال تعجز الميزانية عن تدبيرها أو تقديمها بالقدر المطلوب .

---

(١) د٠/ اسامة عبد الرحمن ٠ البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية — مرجع سابق — ص ٤٨ ، من ص ١٤٩ الى ص ١٥٤ ٠

كل هذه الاعتبارات السابقة جعلت من الضرورى الاجتهاد فى البحث عن وسائل اكثر فعالية من الادارة العامة لتحقيق التقدم المنشود بايجاد صيغة ملائمة او اداة قادرة على احداث التطور والتحديث وتحسين مستوى اداء الخدمات وزيادة انتاجيتها دون ان تتحمل الميزانية العامة للدولة اعباء لاطاقة لها بها .

— فعندما لاحت فكرة التحول الى القطاع الخاص — وما يقصد بها من تحويل بعض المهام والخدمات العامة الحكومية لتمارس عن طريق القطاع الخاص ولتدار باساليب ادارة الأعمال — رأت فيها الدولة اداة مناسبة لخلاص الميزانية العامة من تبعات الانفاق التى لم تعد قادرة عليها ، وافساح المجال أمام اجهزة الادارة العامة لان تقوم بواجباتها التقليدية . وان على الدولة الا تتدخل كصاحبة عمل او مديرة عمل فى المجالات التى يستطيع القطاع الخاص ان يؤدى دوره فيها ويتحمل مسئولياته تجاه متطلبات التحديث والتطوير واستمرار عملية التنمية لما يتمتع به من قدرة على المبادأة ومرونة فى التصرف ، وفى اطار من تنظيم العمل واستخدام اساليب الادارة الحديثة بالاضافة الى توفير مصادر التمويل الذاتية او التى يستطيع تدبيرها من مصادر التمويل المختلفة الى جانب توفير كافة الامكانيات المادية والكفاءات الادارية والمهارات البشرية اللازمة لادارة وتنفيذ واستمرارية عمليات التنمية وتطويرها وتحديثها . (١)

---

(١) Patricia S. Florestano, "Considerations for the feature for privatization", Urban Resources, Special Issue "ASPAXICMA" conference on privatization, University of Cincinnati, Vol. 2, No. 4, Cincinnati, U.S.A., 1985, P. 6-8

- ولقد عاصر هذا البحث ما طرأ على انخفاض دخول الدول المنتجة للنفط ومن بينها المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) نتيجة لانخفاض اسعاره ، وقد رأى الباحث فى هذه الظاهرة تأييدا لاتجاهات البحث واهميته من حيث ان هذه الدول قامت بتمويل العديد من المشروعات الانمائية اللازمة لتطوير مجتمعاتها مستخدمة فى ذلك ماتوفر لديها من فائض نقدى كبير مصدره عائدات صادراتها من النفط الخام والذى ازداد سعره زيادة كبيرة ابتداء من السبعينات ثم أخذت الاسعار فى الانخفاض التدريجى منذ فترة قصيرة حتى وصل الحال الى ماهو عليه الان وذلك لاسباب متعددة ليس مجالها هذا البحث ، الأمر الذى ترتب عليه تأثر ميزانيات تلك الدول لاعتمادها على عائدات النفط كمصدر رئيسى من مصادر الدخل وبما يؤثر بالتالى على مقدرتها فى الاستمرار فى تمويل انشاء المشروعات الانمائية الا بالقدر الذى تتيحه لها امكانياتها التى لم تعد كما كانت من قبل .

ولكون ان هناك رؤوس اموال ضخمة تكونت لدى الافراد والشركات الخاصة ابان فترة تعاملها مع الدولة فى تنفيذ المشروعات الانمائية سواء بطريق مباشر أو غير مباشر فان رؤوس الاموال هذه تصبح غير مستغلة او غير موظفة التوظيف الاقتصادى الكامل فى حالة عدم التوسع فى انشاء المشروعات بالمعدلات التى كانت عليها من قبل .

وان فى اتاحة الفرصة امام الافراد وشركات القطاع الخاص لتوظيف اموالهم وايجاد اوعية استثمارية جديدة تتيح للأفراد المشاركة فى بعض المشروعات التى تقوم اجهزة ومؤسسات الادارة العامة بتنفيذها ، والتى تتلاءم وطبيعة الاستثمار الخاص كأجهزة الخدمات الايرادية ( مثل خدمات الاتصالات ) ما يخفف

العبء عن الميزانية العامة بتلك الدول ويعمل على استخدام فائض الاموال التى لدى القطاع الخاص فى تطوير تلك الخدمات واستمرارية تقديمها بكفاءة وتحسين مستويات ادائها .

ويود الباحث أن يشير بان الدراسة الاستطلاعية المكتبية التى قام بها فى محاولته لاخضاع ملاحظاته ( فى موضوع بحثه هذا ) للبحث العلمى قد اسهمت بشكل كبير ومباشر فى حفزه واستمراره فى استكمال اطار ومنهج البحث .

فقد اتضح له من خلال اطلاعه على المراجع والمؤلفات العلميه فى مجال الادارة ، أن الموظفين ورجال الأعمال كانت لهم مساهمات كثيرة وجادة فى تطوير وتعميق بعض النظريات والمفاهيم الادارية (١) ، وهذا ماشدّ من أزر الباحث لأن يحذو حذوهم ويترسم خطاهم لعله بهذا الجهد المتواضع يستطيع أن يضيف أو يساهم ولو بالقليل بما سيتوصل اليه من نتائج فى تطوير بعض المفاهيم الادارية فى المجال الذى سيتناوله بحثه ..تلك المساهمات التى ركزت على تحسين مستويات الاداء للأنشطة التى تقوم بأدائها الاجهزة الحكومية عن طريق استخدام الاساليب الادارية الحديثة الملائمة لطبيعة تلك الأنشطة والتى يمكن فى اطارها زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء ، ومن امثلة هؤلاء الموظفين الذين ساهموا فى تطوير الاداء الحكومى لوثر جوليك الذى حاول من خلال ابحاثه استخدام الطرق العلمية

---

(١) د./ مدنى عبد القادر علاقى . الادارة ( دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ) الكتاب الجامعى (١) ، الطبعة الثالثة : تهامة للنشر والمكتبات . — جده — ١٩٨٥م من ص ٥٤: الى ص٥٧ .

فى ادارة الاجهزة الحكومية (١) كما كان لمساهمة تايلور وفايول الفضل فى ظهور نظرية شاملة للادارة ، ثم جاء المستشار الصناعى البريطانى أوليفر شيلدون (٢) ليضيف بعض المعالم الهامة للنظرية الادارية والتى ضمنها كتابه ( فلسفة الادارة ) فى عام ١٩٢٣م ، ثم جاء الصناعى الامريكى هنرى دينسون(٣) الذى حاول تطوير بعض المفاهيم والأفكار حول التحفيز والقيادة والعمل الجماعى ضمن كتابه (هندسة التنظيم) ومساهمته فى توسيع قاعدة النظرية الادارية ، ولحق بالمجموعة السابقة شستر برنارد (٤) الذى الف كتابا تحت عنوان (وظائف المدير) شرح فيه التنظيم الرسمى فى المنظمات والاهتمام بموضوع القيادة والاتصالات وكذلك استراتيجية اتخاذ القرارات كاحدى مسئوليات المديرين .

---

(١) Luther Culick, and L. Urwick (eds)"Papers on the Science of Administration," Institute of Public Administration . — New York, 1973, P. 14

(٢) O. Sheldon, "The Philosophy of Management," : Sir Isac Pitman and Sons, Ltd.— London, 1923, P. 32

(٣) H.S. Dennison, "Organization Engineering," : McGraw-Hill Book Co.Inc.— New York, 1931, P.P.73-81

(٤) Chester Bernard, "The Functions of the Executive," : Harvard University Press. — Cambridge, Mass., 1938, P.P. 35-48.

## طبيعة المشكلة وأهميتها :

بناءً على ماقام به الباحث من دراسة استطلاعية وما أطلع عليه من نماذج لتجارب بعض الدول فى التحول للقطاع الخاص وفى مجالات بعض انشطة الخدمات العامة الايرادية بهدف رفع كفاءة تلك الخدمات وضمانا لاستمرارية تطويرها وتحديثها بما يفى باحتياجات المواطنين ورغباتهم وطموحاتهم — وكما سيرد ذكره تفصيلا ضمن الفصل الأول والفصل الثانى من الباب الثانى من البحث — بالاضافة الى ملاحظات الباحث الشخصية بكونه أحد أعضاء الادارة العليا المسئولين عن ادارة جهاز من اجهزة الخدمات العامة الايرادية ، وبصفته مواطنا يتعامل مع اجهزة الخدمات العامة الايرادية للحصول على احتياجاته الاسرية من تلك الخدمات ، تتمثل المشكلة التى تعرف عليها الباحث واستطاع تحديدها فى أن أجهزة الادارة العامة الايرادية لاتحقق الكفاءة الملائمة فى تقديم خدماتها من حيث مستوى وسرعة الاداء وتنوع الخدمات وزيادة انتاجيتها وذلك استجابة لرغبات المواطنين المتزايدة والمتطورة نتيجة للتطور الاقتصادى والاجتماعى الذى أفرزه التقدم العلمى والتقنى فى كافة المجالات ، وفى الوقت الذى يرغبون فيه الحصول على تلك الخدمات وفى المكان الذى يحددونه ، وذلك لعدم توفر امكانيات التطوير والتحديث بتلك الاجهزة لاساليب ووسائل الانتاج وتقديم الخدمات العامة ، وذلك لخضوعها لأساليب وطرق الادارة العامة ومااتسم به من بيروقراطية وعدم مرونة لاتتفق وطبيعة اداء انشطة الخدمات القائمة على تنفيذها من ناحية ، ولاعتمادها بشكل مباشر على مايخصص لها بالميزانية العامة للدولة من دعم لتغطية العجز فى ايراداتها مقارنا بالانفاق من ناحية أخرى ، الأمر الذى حول تلك الاجهزة الى عبء تعجز الخزانة العامة عن الاستمرار فى تحمله فى ظل نقص الموارد وزيادة الانفاق على أنشطة وظائف الدولة الأساسية كالدفاع

والأمن والعداله . وهذا يرجع الى عدم قدرة اجهزة الادارة العامة الايرادية على زيادة الانتاجية لما تقدمه من خدمات وبالتالى تحقيق الايراد الملائم الذى يكفى للوفاء بمتطلبات التحديث والتطوير للأجهزة والمعدات والوسائل والاساليب اللازمة لتقديم تلك الخدمات بكفاءة وبأيسر السبل للمواطنين .

لذا رأى الباحث أهمية البحث والدراسة للتوصل الى أنسب الأساليب الفعالة - كحلول جذرية - لرفع مستويات الأداء وزيادة الانتاجية للخدمات العامة الايرادية وبما يضمن الاعتماد على مايحقق من ايرادات مقابل تقديم تلك الخدمات فى تطويرها وتحديثها بما يساير التقدم التقنى وبما يفى باحتياجات المواطنين ورغباتهم وطموحاتهم بالاضافة الى ماقد يتحقق من فائض ايرادات يكون عونا للخزانة العامة للدولة للانفاق على وظائفها الاساسية والتى ازداد حجم نفقاتها نتيجة للظروف الداخليه لمجتمعات الدول ومايحيط بها فى عالمنا المعاصر من صراعات واطماع خارجية .

## هدف البحث :

يهدف هذا البحث الى التثبت من عدم فعالية تولى أجهزة الادارة العامة لمهام تقديم الخدمات الايرادية وذلك بالوقوف على مدى العلاقة بين الظواهر التى لاحظها الباحث من دراسته الاستطلاعيه ومسبباتها المفترضة والتى تكمن فى عدم ملاءمة أساليب الادارة العامه لادارة تلك الأنشطة ، وأن اساليب ادارة الأعمال اكثر فعالية فى ادارتها خاصة فى ظل التحول للقطاع الخاص كليا أو جزئيا ، وذلك بهدف التوصل فى حالة التثبت الى نموذج مقترح من جانب الباحث يمكن من خلاله تطبيق الأساليب الادارية العلمية

الحديثة فى ادارة انشطة الخدمات العامة الادارية ، وبما يساعد على زيادة انتاجيتها وتنوعها ورفع مستويات أدائها وتطويرها وتحديثها تحقيقا لرغبات المواطنين وطموحاتهم .

## فروض البحث :

لاحظ الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التى قام بها عددا من الظواهر التى سبق عرضها الى جانب مشاهدته لبعض الظواهر التى كانت تلازم بعض اجهزة الادارة العامة كأجهزة نظافة المدن التى الغيت وحلت محلها شركات متخصصة ، وكان الدافع وراء هذا التحول انخفاض مستوى الاداء بالاجهزة والمؤسسات الحكومية فى حين ارتفع ذلك المستوى عندما عهد بالخدمة الى منشآت أعمال . وذلك فضلا عن الاتجاه العالمى المتزايد نحو تحويل أجهزة ومؤسسات الادارة العامة الايرادية الى منشآت أعمال تدار باساليب ادارة الأعمال الأمر الذى سوف يتبين من ثنايا البحث .

وبناء على ماسبق فان الباحث يضع الفرضين التاليين لهذا البحث :

(١) ان الخدمات التى تؤديها أجهزة الادارة العامة الايرادية بنفسها لاتتسم بالكفاءة الملائمة ، حيث لاتقدم الخدمات للمواطنين بما يفى باحتياجاتهم ورغباتهم وقت حاجتهم اليها وفى المكان الذى يحددونه وبالجودة التى تتناسب والتقدم التقنى فى مجالات انتاج وتقديم تلك الخدمات ، وانه يمكن تطبيق اساليب ادارة الاعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية .

(٢) ان تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة أجهـــــزة الادارة العامة الايرادية يؤدى الى زيادة انتاجيتها ، الى جانـــب تحسين مستويات الأداء وضمان استمرارية التطوير والتحديـــث للأنشطة الممارسة بها وما يترتب على ذلك من تحقيق مستويـــات ملائمه من الايراد تكون عونا للخزانة العامة على الانفاق علـى المشروعات التقليدية الأخرى ، وتكون فعالية ذلك أكثر فـى ظل تولى القطاع الخاص ممارسة مهام انتاج وتقديم الخدمـــات العامة الايرادية بمفرده ( كليا ) او بمشاركة الدولـة لـه ( جزئيا ) فى ملكية منشآت انتاج وتقديم تلك الخدمات فـى ظل تحولها للقطاع الخاص كمنشآت ادارة أعمال .

ويقصد بأساليب ادارة الأعمال تلك الاساليب التى تضـــع الاعتبارات الاقتصادية فى المرتبة الأولى ، فتحدد الأهـــداف والبرامج لمجالات انشطة الخدمات العامة الايرادية على أســاس المعايير الاقتصادية كالمنافسة وزيادة الايـــــراد ات عن المصروفات ومايتطلبه ذلك من تطوير وتنويع للخدمات وزيـــادة انتاجيتها وتوسيع دائرة تسويقها وتحسين مستويات ادائهـــا ، ومايترتب على ذلك من تغيير للشكل القانونى لاجهـــزة الادارة العامة الايرادية ليتلاءم وتطبيق هذه الاساليب بفعالية وما قد يؤدى اليه ذلك التغيير من نقل لملكية تلك الأجهزة كليـــا أو جزئيا للقطاع الخاص .. ويتم كل ذلك فى اطار من المراعـــاة للاتجاهات السياسية والاعتبارات الاجتماعية السائدة فـــــى المجتمع .

**اســلوب ومحددات البحــث ومصادر البيانات :**

وقد قام الباحث باتباع عدة أساليب فى دراسته فوضع لكل أسلوب محددا ته ومصادر بياناته على النحو التالى :

## الدراسة النظرية :

والتى اشتملت على الدراسة المكتبية معتمدا على المراجع العلميه وماسبق من دراسات وابحاث وأحصاءات وماحصل عليه من بيانات من واقع سجلات وزارة البرق والبريد والهاتف وماتضمنته الخطط الخمسية للتنمية بالمملكة العربية السعودية . هذا الى جانب ماحصل عليه الباحث من بيانات حول الاتجاه العالمى نحو الأخذ بتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة انشطة الخدمات التى تقوم بها أجهزة الادارة العامة وما تيسر له الاطلاع عليه كنماذج من تجارب بعض الدول فى مجالات تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة انشطة الخدمات الايرادية والتى كانت تطبق فى ادارتها أساليب الادارة العامة ، وقد قام الباحث بالدراسة التحليلية المقارنة لما أصبح عليه وضع تقديم تلك الخدمات العامة ومستويات ادائها فى ظل ادارة الأعمال مقارنا بوضعها الذى كانت عليه فى ظل اساليب الادارة العامه ، وقد حرص الباحث فى هذا الخصوص على أن يكون قدر من دراسته النظرية مبنيا على بيانات ومعلومات مأخوذة من واقع تجارب عملية - طبقت فعلا وكانت لها مبرراتها ونتائجها الايجابية - تكون عونا له فى سعيه للتثبت من صحة فروض البحث .

## الدراسة الميدانية :

حدد الباحث لدراسته الميدانية اتجاهين :

**الاتجاه الأول:**

اقتصر على دراسة أوضاع بعض مؤسسات وأجهزة الادارة العامة الايرادية القائمة زمن الدراسة وتلك التى تحولت الى منشآت ادارة أعمال أو أنشئت أصلا كمنشآت أعمال بالمملكة العربية السعودية وذلك بهدف التأكيد على أثر تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة انشطة الخدمات الايرادية فى زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الأداء وضمان استمرارية عمليات التنمية وتطويرها وتحديثها .

**الاتجاه الثانى :**

اقتصر على التعرف على مدى ملاءمة مستوى ونوعيات أداء خدمات الاتصالات السعودية — فى وضعها الحالى كأحدى الاجهزة العامة الايرادية — لجمهور المنتفعين وما قد يعترضهم من مشاكل ومعوقات عند طلبهم الحصول عليها أو أثناء تقديمها لهم . وباعتبار أن خدمات الاتصالات السعودية هى المجال التطبيقى لما استخلصه الباحث من نتائج وما توصل اليه من نموذج مقترح بعد اختباره لفروض هذا البحث .

وبعد أن قام الباحث بتحديد مجتمعى بحثه الميدانى وتحديد نوعيات البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها ، وأختيار أكثر الوسائل ملاءمة لجمعها ، شرع فى تصميم استمارتى استقصاء لهذا الغرض :

- الاستمارة الاولى وجهت لأعضاء الادارة العليا فى كل من أجهزة الادارة العامة الايرادية ، ومنشآت ادارة الأعمال فى المملكة العربية السعودية قام بتوزيعها على عينة مختارة من بينهم .

- والاستمارة الثانية وجهت لجمهور المنتفعين بخدمات الاتصالات السعوديه قام بتوزيعها على عينة مختارة منهم .

كما قام الباحث باجراء عدة مقابلات شخصية مع ثلاثين شخصا من رجال الأعمال المعروفين والمتميزين بكفاءتهم الادارية الى جانب خمسة عشر عضوا باجهزة الادارة العامة الايرادية ممن هم فى درجة مدير عام أو نائب مدير عام للتعرف على أدائهم واتجاهاتهم فيما يتعلق بموضوع بحثه .

وقد تضمن الفصل الثالث من الباب الثانى من البحث كيفية تحديد واختيار مجتمع البحث ونوعيات البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها وكذلك كيفية تحديد اسلوب وحجم العينة المختارة لكل فئة من فئات المستقصين .

**الدراسة التطبيقية :**

كما أمكن للباحث من خلال دراسته النظرية والميدانية — وبعد اختباره لفروض بحثه — التوصل الى نموذج مقترح من جانبه ( شركة مساهمة ذات ملكية مختلطة ) يمكن من خلاله تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة المشروعات العامة الايرادية حال تحولها للقطاع الخاص . وكما سيرد ذكره تفصيلا فى الباب الثالث من البحث .

ورغبة من الباحث فى اختبار مدى ملاءمة وفعالية النموذج المقترح الذى توصل اليه قام باجراء تطبيق عملى للنموذج المقترح على الاتصالات السعودية ، عن طريق اجراء دراسة تحليلية للوضع المالى المتوقع للاتصالات السعودية فى ظل تطبيق النموذج المقترح مقارنا بوضعها المالى فى ظل وضعها الحالى كأحدى أجهزة الادارة العامة الايراديه معتمدا فى ذلك على البيانات التى حصل عليها من مصادر موثوقه وهى :

- خطة التنمية الرابعة للمملكة العربية السعودية ١٤١٠/١٤٠٥هـ الصادرة عن وزارة التخطيط والمعتمدة بقرار مجلس الوزراء السعودى رقم ١٣١ فى ١٤٠٥/٦/٢٩هـ .
- التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى لعام ١٤٠٥/١٤٠٤هـ .

- الخطة الرئيسية لوزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة العربية السعودية الصادرة فى جمادى الاولى عام ١٤٠٤هـ .
- تقرير ادارة التخطيط والميزانية بوزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة العربية السعودية المرفوع لوزارة المالية لتقديمه لبعثة البنك الدولى للانشاء والتعمير .
- سجلات وميزانيات وزارة البرق والبريد والهاتف ( قطاع البرق والهاتف ) بالمملكة العربية السعودية للاعوام من ١٤٠٠ الى ١٤٠٥هـ .
- الاصدارات الشهرية الدورية للنتائج والانجازات التى تصدرها وكالة وزارة البرق والهاتف للتشغيل والصيانة بالمملكة العربية السعودية .

ويتضمن الفصل الثالث من الباب الرابع الكيفية التى تم بها تطبيق النموذج المقترح والنتائج التى توصل اليها الباحث من وراء هذا التطبيق .

**الصعوبات التى واجهت الباحث :**

واجه الباحث وهو بصدد اجراء هذه الدراسة عدة صعوبات كان من أهمها :

نقص البيانات التى تضمنتها المراجع العلمية حول اتجاه تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة انشطة الخدمات العامة خاصة الايرادية منها والأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص فى أدائها ، حيث تناولت الدراسات التى تضمنتها المراجع العلمية التى أطلع عليها الباحث بعض المحاولات لوضع توصيات عامة لعلاج أوضاع أجهزة الادارة العامة وتبسيط الاجراءات وتحسين وسائل وطرق العمل بها

لرفع مستوى أداء الخدمات المقدمة بواسطتها ، تلك التوصيات التى لم يكتب لها النجاح فى التطبيق لتعارضها مع ماتتسم به أساليب الادارة العامة من بيروقراطية أعاقت كل محاولات الاصلاح الادارى داخل أجهزة ومؤسسات الادارة العامة ، ووقفت فى سبيل أن يكون لها دور فعال فى استمرار عمليات التطوير والتحديث والنهوض بمستوى الخدمات وزيادة انتاجيتها كمطلب من مطالب التنمية الشاملة ، لذا كان اعتماد الباحث فى دراسته النظرية ـ بعد الله ـ على دراسة اتجاه الدول ـ والمتقدمة منها بالذات ـ وتجاربها فى التحول الى أساليب ادارة الأعمال فى ادارة الأنشطة والمشروعات العامة خاصة أنشطة الخدمات الايرادية ، وقد أمكنه الحصول على البيانات والمعلومات المقارنة لاوضاعها قبل وبعد التحول والتى أخضعها للتحليل والدراسة .

## الباب الأول

## الادارة العامة وادارة الأعمال

تمهيد :

الفصل الأول : الادارة العامة - ادارة الأعمال
( التعريف - السمات - الخصائص )

الفصل الثانى : أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال
( أشكالها - أهدافها - الفرق بينهما )

الفصل الثالث : أشكال من أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال فى مجتمع المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث )

## تمهيـــــــــــد :

يرى الباحث أنه من الضرورى وهو يبحث فى موضوع جدوى تطبيق اساليب ادارة الاعمال فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ، أن يعرض بشئ من التوضيح لمفهوم كل من الادارة العامة وادارة الاعمال وتعريفهما ، وسماتهما وخصائص كل منهما ، والاطر والمحددات الرئيسية لهما . ولاسيما وان نتائج البحث ستؤدى الى تحقيق مد لاحداهما وجذر للأخرى وهذا امر لايستهان به خاصة اذا كانت - وكما هو الحال فى هذا البحث - عملية الجذر ستلحق بالادارة العامة فى حين ان ادارة الاعمال سيتحقق لها مدا جديدا فى حالة ما اذا اثبتت الدراسة ان تطبيق اساليبها فى اجهزة الادارة العامة الايرادية بعد تحويلها للقطاع الخاص هو الاجدى والانفع ، وسيؤدى الى الارتقاء بمستوى الخدمة ورفع كفاءه الاداء ، بما يمكن هذه الاجهزة من الاستمرار بفعالية مجدية .

ومن أجل ذلك قام الباحث بتقسيم هذا الباب الى ثلاثة فصول ، سيتناول فى الفصل الاول منها بعض تعاريف الادارة العامة وادارة الاعمال ، وكذا سمات وخصائص كل منهما ، وسيعرض فى الفصل الثانى لأجهزة كل منهما مع استعراض اشكال هذه الاجهزه وأهدافها والفروق بينها .

كما سيعرض فى الفصل الثالث لأنماط تلك الاجهزة فى مجتمع البحث وهو مجتمع المملكة العربية السعودية .

## الفصل الاول

### الاداره العامة - ادارة الأعمال

**تعريف الادارة العامة**

**تعريف ادارة الأعمال**

**خصائص الادارة العامة وسماتها الرئيسية**

أ ) تحديد الشكل التنظيمى بالوسيلة التشريعية الملائمة .
ب ) تركيز هدف الادارة العامة على تحقيق الصالح العام للمجتمع .
ج ) الاهتمام بالعنصر الانسانى فى الادارة العامة .
د ) حتمية الادارة العامة .
هـ ) الطابع السياسى للادارة العامة .
و ) التخصص .
ز ) تشابك الادارة العامة وتعقيدها .

**خصائص منشآت ادارة الاعمال وسماتها الرئيسية :**

أ ) عمومية البناء أو الشكل القانونى .
ب ) الهدف .
ج ) الطابع الاقتصادى لادارة الاعمال .
د ) بساطة ادارة الاعمال وسهولتها .
هـ ) انسانية منشآت ادارة الاعمال .
و ) تقدمية منشآت ادارة الاعمال .

**خلاصه**

## تعريف الادارة العامة :

يعرف البعض الادارة العامة بأنها ( تنفيذ السياسة العامة للدولة واخراجها الى حيز الواقع ، وهى بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومى الموجه نحو اداء الخدمات العامة والانتاج الحكومى وتنفيذ مختلف القوانين )٠ (١)

وعرّفها أخرون بأنها ( تلك الانشطة التى تعنى بتوجيه الموارد البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أسلوب أو أساليب تحقق الوظيفة الاجتماعية والغايات النهائية للجهاز الادارى وهى المصلحة العامة كما تفسرها وتحددها المؤسسات الحاكمة )٠ (٢)

وهناك من يرى أن الادارة العامة هى (مجموعة الأنماط المتشابكة المتعلقة بتنفيذ القرارات والتى يقوم بها اعضاء الجهاز الادارى تحقيقا للسياسة العامة التى تستهدفها الدولة )٠(٣)

---

(١) د/ عبد الكريم درويش ، دكتوره / ليلى تكلا ٠ اصول الادارة العامة ، الطبعة السادسة : مكتبة الانجلو المصرية ٠ ـ القاهرة ، ١٩٨٠م ص ٦٢ ٠

(٢) د/ احمد رشيد ٠ نظريه الادارة العامة ، الطبعة الخامسة : دار المعارف ٠ ـ القاهرة ، ١٩٨١م ، ص ٣٩ ٠

(٣) د٠/ ابراهيم عبد العزيز شيحا ٠ الادارة العامة ( العملية الادارية ) : مؤسسة شباب الجامعة ٠ ـ الاسكندرية ، ص ٣٦٠

كذلك يرى البعض الأخر أن الادارة العامة هى ( مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالأنشطة الادارية التي تؤديها منظمات واجهزة الدولة ، والتى تهدف بصفة اساسية وقاطعة الى تحقيق الصالح العام فى المجتمع ، والتي تؤثر قراراتها تأثيرا شاملا وعاما ومباشرا على مصالح أفراد المجتمع وجماعاته ، والتى تتأثر حركتها وتصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل المستمر مع مستويات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية )• (١)

ويذهب كل من جون فيفنر (John M. Pfiffner) وروبرت بيرستوس (Robert Persthus) الى تعريف الادارة العامة بأنها : ( ترابط وتعاون جهود الفرد والجماعة من أجل تحقيق السياسة العامة )•(٢)

ويرى مارشال ادوارد ديموك (Marshall Edward Dimock) وجلادس أوجدين ديموك (Gladys Ogden Dimock) أن الادارة العامة (مظهر لحقل واسع هو الادارة ، لكنها تتميز عن غيرها من حيث أنها تتعلق بأهداف الدولة ، وارادة السيادة ، والمصالح العامة ، والقانون باعتباره العنصر الأساسى فى المجتمع ، فهى تتعلق بالمجتمع ككل ) • (٣)

---

(١) د/ سعيد محمد المصرى • اساسيات في دراسة الادارة العامة ، الطبعة الثالثة : دار المريخ للنشر• - الرياض ،١٩٨٣م ، ص٢٥

(٢) John Pfiffner and Robert Presthus Public Administration, Fifth Edition The Ronald Press Co., New York, 1967, P.P.3-8.

(٣) Marshall Edward Dimock and Gluddys Ogden Dimock "Public Administration," Third Edition, Holt, Rinehart and Winston Inc., New York, 1966, P.P.3-50.

ومن استقراء التعاريف السابقة للادارة العامة اتضح للباحث أنها تركزت فى العمليات التى من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها .

مما تقدم يمكن التوصل الى العناصر الاساسية فى تعريف الادارة العامة وهى :

- تعتبر الادارة العامة اداة لتنفيذ السياسات العامة للدولة .
- يتم تنفيذ تلك السياسات فى اطار عقيدة الدولة ونظمها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
- تهدف الدولة من تنفيذ هذه السياسات الى خدمة المجتمع والاشراف العام على جميع انشطته .
- تتخذ الدولة من الاساليب مايضمن انسجام تلك السياسات مع المصلحة العامة .
- يتم ذلك عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الانشطة اللازمة لرعاية المصلحة العامة .
- يتم التنفيذ طبقا لمجموعة من النظم واللوائح والاجراءات المحددة .
- يتطلب التنفيذ ترابط جهود الفرد والجماعة .

## تعريف ادارة الاعمـــال :

لقد تعددت تعاريف ادارة الاعمال ، حيث يراها البعض بأنها ( العلم الذى يدرس وسائل رفع الكفاية بالتنسيق فى المـــــوارد البشرية والطبيعية وذلك فى المشروعات التجارية حتى يمكن انتـاج وتوزيع مايلاحق تكاثر البشر ويتيح فرصة السير بالمجتمع فى طريـق الرفاهية . أو هو العلم الذى يبحث عن المبادئ والاسس التى تحكم اعمال المدير للوصول الى التنسيق المناسب فى الموارد الطبيعية والموارد البشرية للوصول الى الاهداف بأكبر كفاية ) .(١)

وهناك من يعرّفها بأنها ( مجموعة المبادئ والأسس التـــى تتولى وصف هذا المجهود الجماعى والتعمق فى دراسته حتى يمكـــن حسن توجيهه ) . (٢)

ويرى آخرون انها ( ذلك الفرع من فروع المعرفة الذى يبحث فى كيفية الحصول على إنسب الموارد للمشروع ، أنســـب قدر من الأموال ، ومن انسب المصادر ، وأنسب مكان لاقامة المصنع ، أنســب الآلات ، وأنسب وسائل النقل ، وأنسب القوى المحركة ، وأنســـب

---

(١) د٠/ محمد عبد العزيز عبد الكريم . الاصول العلمية لتنظيـــم وادارة الاعمال التجارية : مكتبة عين شمس . — القاهـرة ، ص ١٢٧ .

(٢) د٠/ سمير محمد يوسف . ادارة المنظمات : مؤسسة شباب الجامعة . — الاسكندريه ، ١٩٨٠م ، ص٧ .

المواد والمهارات ، واستخدام هذه الموارد بالكامل وفقا لنظم محددة تضمن اكبر انتاج واقل تكلفة ممكنة ، مع الالتزام بالمواصفات الموضوعية للجودة ، ثم تقديم هذا الانتاج للمستهلك فى المكان والوقت الذى يحدده ) . (١)

ويعرّفها البعض بأنها ( العلم الذى يعنى بدراسة سبل انشاء وادارة المشروعات التجارية على أسس علمية سليمة وعلى ضوء التجارب العملية الحديثه التى مرت بها هذه المشروعات فى مراحل نشاطاتها المختلفة فى سائر الدول المتقدمة اقتصاديا واجتماعيا ) .(٢)

وهناك من يقول بأنها ( ذلك النشاط الذى يؤدى الى تحقيق الكفاية فى المنشآت ذات الطابع الاقتصادى ، والتى تعمل على اشباع الحاجات المادية أو المعنوية للمجتمع بصفة عامة ، ولبعض القطاعات بصفة خاصة ) . (٣)

وعرّفت أيضا بأنها ( ادارة أوجه النشاط الاقتصادى الخاص الهادف الى تحقيق ربح ، وتهتم بالتركيز على التنظيم والادارة فى الميدان الاقتصادى ) . (٤)

---

(١) د./ عاطف عبيد . اصول الادارة والتنظيم — ١٩٨١ ص ١٩ .
(٢) د./ محمد ماهر عليش . أصول التنظيم والادارة فى المشروعات الحديثة : مكتبة عين شمس . — القاهرة ، ص ١٥ .
(٣) د./ أحمد الصباب . مبادئ الادارة ، الجزء الأول ، الطبعة الثانية : مطابع سحر . — جده ، ١٩٨٢ ، ص٢٤ .
(٤) د./ عبد الكريم درويش ، د./ليلى تكلا . أصول الادارة العامة مرجع سابق — ص ٦٧.

من التعاريف السابقة يمكن التوصل الى العناصر الرئيسية لادارة الأعمال فيما يلى :

- نشاط يهتم برفع كفاءة الاداء وتحسين اساليب تحقيقها .
- محور اهتمام ادارة الأعمال هو الموارد المتاحة ( مادية وبشرية ) .
- تستخدم الموارد المتاحة بأساليب متطورة لتحقيق اهداف المشروع .
- العمل من أجل اهداف المشروع يتم فى اطار اهداف المجتمع .
- يستند العمل الادارى الى مجموعه من المبادئ العلمية والاسس المتصلة بتوجيه الجهد الجماعى واستخدام الموارد المتاحة .
- يمكن اعاده النظر فى الاساليب والطرق المستخدمة فى ضوء المتغيرات التى تطرأ على الظروف المحيطة بالمشروع .

وبمقارنة عناصر الادارة العامة بعناصر ادارة الأعمال المستخلصه من التعاريف السابقة لكل منهما يتضح مايلى :

- تعمل ادارة الأعمال من أجل اهداف محددة طبقا للتفاعل الذى يتم بين أصحاب المصلحة فى المشروع والتى تتغير طبقا لطبيعة العلاقه بين هذه الاطراف ومدى توازنها , فى حين تنطلق اهداف الادارة العامة من السياسة العامة للدولة والتى تتشكل طبقا للفلسفة السياسية السائدة فى جميع الاحوال .

- قد يتأثر اداء الادارة العامة واسلوبها بطبيعة العقيدة السياسيه السائده ، فى حين ينصب الاهتمام فى ادارة الأعمال بموضوع كفاءة الاداء فى جميع الاحوال .
- تمثل الموارد المتاحة وتحسين العائد منها موضوعا ثانويا فى الادارة العامة ، فى حين تهتم ادارة الأعمال بتنظيم العائد من هذه الموارد فى جميع الاحوال لارتباط ذلك مباشرة بموضوع الكفاءة .

- قد تتجاهل الادارة العامة كثيرا من المتغيرات والعوامل المؤثرة فى سبيل ارتباطها بالسياسة العامة للدولة ، فى حين تستجيب ادارة الأعمال لهذه المتغيرات بسرعه عملا على تحقيق اهدافها بكفاءة .

**خصائص الادارة العامة وسماتها الرئيسية :**

تختلف الخصائص والسمات التى تتميز بها الادارة العامة من مجتمع لآخر وفقا للسياسات العامة والفلسفات والعقائد والايديولوجيات السائدة فيه ، فنجد مثلا أن خصائص الادارة العامة فى بريطانيا تختلف عن خصائص الادارة العامة فى أمريكا أو فرنسا.

الا أن هناك بعض الخصائص التى تتميز بها الادارة العامة بغض النظر عن النظام السياسى والاجتماعى الذى تمارس أعمالها فى اطاره ، والتى نتناولها بشئ من التفصيل فيما يلى : (١)

---

(١) د./ ابراهيم درويش . الادارة العامة فى النظرية والممارسة ، الطبعه الرابعة : مطابع الهيئة المصرية العامه للكتاب . — القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ٥٤ ومابعدها .

**أ ـ تحديد الشكل التنظيمى بالوسيلة التشريعية الملائمة :**

ويقصد به هيكل تنظيم الادارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها ، وماتشمله من أشكال تنظيمية مختلفة وعلاقة كل منها بالأخرى .

والمؤسسات السياسية الرسمية فى الدولة هى التى تنشئ وتحدد شكل الادارة العامة وتنظيمها بالاداة التشريعية الملائمة لمثل ذلك الانشاء والتحديد والتنظيم أى بالدستور أو القانون أو النظام ( كما هو الحال فى المملكة العربية السعودية ) .

**ب ـ تركيز هدف الادارة العامة على تحقيق الصالح العام للمجتمع :**

تسعى الادارة العامة لتحقيق الصالح العام للمجتمع فى اطار السياسة العامة للدولة الرامية الى توفير احتياجات المواطنين وتقديم الخدمات لهم دون النظر الى تحقيق ربح فى شتى المجالات . (١)

ويرى الباحث ان فكرة قيام اجهزة الادارة العامة بتقديم خدماتها للمواطنين دون النظر لتحقيق ربح انما هى فكرة تقليدية لجأت فى ظلها غالبية اجهزة الادارة العامة الى تقديم خدماتها بأقل من التكلفة وتحولت بذلك الى مصدر دائم للخسائر مما حمّل الخزانة العامة اعباء مالية باهظة لدعم تلك الاجهزة وضمان استمرارها فى تقديم خدماتها للمواطنين بالمستوى الملائم ، الامر الذى يجعل هذه الفكرة التقليدية لا تتلاءم من حيث المفهوم والظروف والمتغيرات الاقتصادية

(١) د./ كمال دسوقى . سيكولوجية الادارة العامة ، الطبعة الأولى : مكتبه الانجلو المصرية . ـ القاهرة ، ١٩٦١ ص ٢٠١ .

المعاصرة ، لانها وان تلاءمت فى ظل وفرة موارد الدولة ، وتواضع رغبات واحتياجات وطموحات المواطنين ، فانها لم تعد تتلاءم مع الظروف الاقتصادية الحالية التى تعانى فيها غالبية الدول من نقص فى الموارد الاقتصادية بالاضافة الى التضخم والكساد ، فى الوقت الذى تتزايد فيه نفقاتها لممارسة وظائفها الاساسية فى تحقيق امنها واستقرارها وغير ذلك من الوظائف الاساسية الاخرى ، وكذلك الاستجابة لرغبات واحتياجات وطموحات المواطنين المتنوعة والمتزايدة والتى اصبحت من الضروريات الاساسية لهم نتيجة لما طرأ على حياتهم من انماط جديدة بفعل مبتكرات التقنية الحديثة والحضارة المعاصرة .

ويرى الباحث ايضا ان الاستمرار فى تبنى هذه الفكرة التقليدية يؤدى الى عدم القدرة على الاستمرار فى تحقيق التطور المنشود .

**جـ - الاهتمام بالعنصر الانسانى فى الادارة العامة :**

يعتبر العنصر الانسانى هو اساس وجود الادارة العامة ومحور اهتمامها لأن تحقيق وتأدية الانشطة الادارية المختلفة لايمكن أن يتم الا من خلال الانسان ولصالح الانسان الذى هو النواة الاساسية لاى مجتمع . (١)

كما أن الجانب الانسانى كاحد خصائص الادارة العامة له أهميته البالغة باعتبار ان الانسان هو محور عمل الادارة العامة ،فالعمل الادارى لايمكن أن يتم بأى حال من الأحوال بدون

---

(١) د./ ابراهيم درويش . الادارة العامة فى النظرية والممارسة - مرجع سابق - ص ٥٧ .

الأفراد الذين يمكنون الادارة العامة من تحقيق أهدافها ، ومن ثم فان فشل الادارة العامة أو نجاحها انما هو رهن نجـــــاح العاملين بها ورهن مقدرتهم وأدائهم ، لذا كان بناء الانسان وصقل خبراته ومهاراته أصعب من بناء الادارة العامة ذاتهـــا ويعتمد عليه نجاحها فى تحقيق اهدافها . (١)

**د ـ حتمية الادارة العامة :**

لما كانت الادارة العامة تعنى بتنظيم وادارة القـــوى البشرية والمادية وكافة الموارد المتاحة لتحقيق السياســات والأهداف العامة للدولة ، كان من الضرورى ظهـــور الادارة العامه كأداة لممارسة كافة مجالات النشاط الحكومى وعملا علـى الاستغلال الأمثل لتلك القوى والموارد وتوظيفها لتحقيـــق التنمية التى تعد من أهم أهداف الدولة .

**هـ ـ الطابع السياسى للادارة العامة :**

لما كانت الادارة العامة تمارس نشاطها وتقوم بأدوارهـا من خلال الفلسفة السياسية السائدة وفى اطار نظامها السياسى وتعمل على تحقيق أهداف وسياسات ذلك النظام ، فان ذلك يعنـى بما لايدع مجالا للشك أن الادارة العامة ترتبط ارتباطا وثيقـا بالنظام والفلسفة السياسية السائدة مما يجعل للادارة العامة طابعها السياسى المميز .

**و ـ التخـــــصص :**

يقصد بالتخصص هنا أنه فى كل نظام ادارى توجد تنظيمـات ومؤسسات متعدده يعهد اليها بتقديم وظائف معينة وان اختلفت

---

(١) د./ أحمد رشيد . نظرية الادارة العامه ـ مرجع سابق ـ ص٣٧١.

تسمية تلك التنظيمات بين وزارات ومصالح ومؤسسات عامة أو قطاع عام ، فالهدف من انشاء هذه التنظيمات هو تحقيق أهداف محددة وفق الدور الذى تقوم به والمخصص لها .

**ز - تشابك الادارة العامة وتعقيدها :**

ان الادارة العامة وهى بصدد ممارسة نشاطها من خلال الأجهزه الادارية فى الدولة انما تتفاعل مع المجتمع بكل مايسوده من مؤثرات ومعتقدات ونظم فرعية أخرى داخل النظام الاجتماعى ، ولايمكنها أن تعيش بمعزل عن الايقاع اليومى لحياة الأفراد ، ومن ثم فانها تتشعب وتتغلغل فى كافة مجالات النشاط بالمجتمع (١) والتى من أهدافها اشباع حاجات الأفراد المختلفة من السلع والخدمات والأنشطة التى يهتمون بها مما جعل نظامها متشابكا حيث مسئوليتها عن تأمين الخدمات الأساسية وتنظيم النشاط الاقتصادى وتوجيه وتحقيق العدالة الاجتماعية للأفراد .

هذا فضلا عن التعقيدات الادارية والمكتبية المنتشرة بأجهزة الادارة العامة ، والتى تعرف باسم البيروقراطية ، بحيث يكون للتدرج الرئاسى سلمه الطويل المتعدد الدرجات ، والذى تنجم عنه العديد من الآثار المعوقة التى تميل بالمسئولين والعاملين - على حد سواء - الى تطبيق النظم الروتينية والاساليب التقليدية . (٢)

---

(١) د. / كمال دسوقى . سيكولوجية الادارة العامة - مرجع سابق - ص ١٧٩ .

(٢) فريتز مورشتين ماركس . دولة الادارة - ترجمة ابراهيم على البرلسى : مكتبه الانجلو المصرية . - القاهرة ، ١٩٦٣م ، ص ٤٠

## خصائص منشآت ادارة الأعمال وسماتها الرئيسية :

كما فى الادارة العامه فان خصائص ادارة الأعمال وسماتها الرئيسية تختلف هى الأخرى من مجتمع الى آخر وفقا للنظام السائد فى المجتمع والعقائد التى تحكم حركته الشاملة ( والاقتصادية منها بصفة خاصة ) ، الا أن هناك بعض الخصائص والسمات الرئيسية التى تتميز بها ادارة الأعمال والتى يمكن اجمالها فيما يلى :

### أ - عموميه البناء أو الشكل القانونى :

لاتختلف ادارة الأعمال فى بنائها أو شكلها القانونى من مجتمع الى آخر ، فهناك عدة أشكال أو انماط قانونية تظهر عليها منشآت الأعمال فى مختلف المجتمعات وتشمل الملكية الفردية ، وشركة التضامن ، وشركة التوصية البسيطة ، وشركة التوصية بالأسهم ، والشركة المساهمة ، والشركه ذات المسئولية المحدودة ، وشركة المحاصة . (١)

ويرى الباحث أنه وان كانت الاجراءات المنشئه لأى شكل من تلك الأشكال يختلف من مجتمع الى آخر وفقا للنظم واللوائح المعمول بها ، الا أنه فى النهاية لايتولد عنها سوى شكل واحد من تلك الأشكال .

---

(١) د٠/ على عبد المجيد عبده . الأصول العلمية للاداره والتنظيم الطبعة الرابعة عشرة ، ١٩٨٤ - ص ١٦٣ .

- نظام الشركات السعودى الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٨٥ وتاريخ ١٣٨٥/٣/١٧هـ المصادق عليه بالمرسوم الملكى رقم م/٦ وتاريخ ١٣٨٥/٣/٢٢هـ والمعدل بالمرسوم الملكى رقم م/٥ وتاريخ ١٣٨٧/٣/١٢هـ والمرسوم الملكى رقم م/٢٣ وتاريخ ١٤٠٢/٦/٢٨هـ

ب - الهـــــــدف :

ان الهدف الذى تسعى اليه ادارة الأعمال هو تحقيق مصلحة أصحاب رأس المال التى تتمثل فى تحقيق أكبر قدر من الأرباح ، ومن ثم فان هدف تحقيق الربح يعتبر هدفا اساسيا لها . (١)

ويرى الباحث أنه وان كان هدف ادارة الاعمال هو تحقيق الربح فانها وهى تسعى لتحقيق هذا الهدف تعمل على تحقيق أهداف أخرى متصلة به ولاتقل أهمية عنه ادراكا منها بأن تحقيق هذه الاهداف والاهتمام بها سيؤدى فى النهاية الى تحقيق هدفها الرئيسى .

تتمثل هذه الاهداف فى مساهمتها فى تحقيق تطور المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا ورفع مستوى معيشة العاملين والمستهلكين الى غير ذلك من مجالات التطوير الأخرى من خلال ماتقوم به من أعمال وماتنشئه من مشروعات .

فعندما تقوم منشآت ادارة الأعمال بزيادة وتنويع انتاجها من السلع والخدمات وتطويرها وتحديثها ، وتوسيع قاعدة تسويقها بصورة سهلة وميسرة لترغيب المواطنين فى الحصول على تلك السلع والخدمات والاستزادة منها لاشباع احتياجاتهم ورغباتهم المتعددة والمتطورة ، فان ذلك يعتبر مساهمة حقيقية فى احداث التطور الاجتماعى واستمرار عمليات التنمية بالمجتمع .

---

(١) د٠/ عبد الكريم درويش - د٠/ ليلى تكلا . أصول الادارة العامه مرجع سابق - ص ٦٩ .

**جـ ـ الطابع الاقتصادى لادارة الأعمال :**

لما كان مجال نشاط ادارة الأعمال هو المجال الاقتصادى بما يشمله ذلك المجال من صناعة وتجارة وزراعة وغيرها من الأنشطة الأخرى التى تعنى بها ادارة الأعمال ، فقد صبغ ذلك ادارة الأعمال بالصبغة الاقتصادية .

وقد لاحظ الباحث أن حركة الادارة العلمية التى حمل لواءها تايلور فى الولايات المتحده الأمريكية ، وفايول فى فرنسا ، قد انطلقت من منطلق اقتصادى (١) يهتم بتطوير ادا العمل وتبسيط اجراءاته بهدف زيادة الانتاجية وتقليل التكلفة وبالتالى زيادة عائد رأس المال .

**د ـ بساطة ادارة الأعمال وسهولتها :**

على عكس الادارة العامة ، فان البساطة والسهولة تعتبر من أهم خصائص ادارة الأعمال ، حيث لايوجد فيها ذلك الكم الهائل من الموظفين والعاملين الموجودين بالادارة العامة ، كما أنه ليس فيها ذلك السلم الرئاسى الطويل والوظائف الادارية المتعددة ، لانها تأخذ بالترشيد فى استخدامها للعمالة بحيث لاتكون هناك قوى بشرية معطلة أو لا دور لها فى العملية الانتاجية ، هذا فضلا عن سهولة الاجراءات ، واتخاذ القرارات بما يحقق أهداف ادارة الأعمال بعيدا عن الروتين والبيروقراطية .

---

(١) د٠/ زكى محمود هاشم . الادارة العلمية ، الطبعة الثانية : وكالة المطبوعات . ـ الكويت ، ١٩٧٩ ، ص ١٠ .

كما أن تبسيط الاجراءات وسهولة أتخاذ القرارات واختصار خطوات العمل يقع فى مجال الفن الادارى ويهدف الى زيادة الكفاية فى عمل الوحدات الادارية عن طريق توزيع العمل وتنسيقه وفقا لطريقة منطقية . (١)

هـ - انسانية منشآت ادارة الأعمال :

وان كانت هذه أيضا احدى خصائص الادارة العامة ، الا أن ادارة الأعمال قد سبقت الادارة العامة فى كشف هذا المفهوم الانسانى وأخذته فى أعتبارها بل وتوسعت فيه ، نظرا لأهمية العناية بالقيم الانسانية فى شئون التنظيم ، بعد أن لوحظ أن هناك عدة مؤثرات تعمل بشكل خفى فى جو العمل وأن هذه المؤثرات مرتبطة ارتباطا وثيقا بالصلات الشخصية والاجتماعية بين العمال أنفسهم وبينهم وبين المستويات الادارية المختلفة اذ نظرت للعامل على أنه انسان قبل كل شئ ، ولهذا فان تأثر معنوياته بأى شكل من الأشكال ايجابا أم سلبا له تأثيره على انتاجيته . (٢)

(١) د./ عبد الكريم درويش ، د./ ليلى تكلا . أصول الادارة العامة مرجع سابق - ص ٥٩ .

(٢) د./ محمد ماهر عليش . أصول التنظيم والادارة فى المشروعات الحديثة - مرجع سابق - ص ١٦٩ .

## و ـ تقدمية منشآت ادارة الأعمـــال :

من خصائص ادارة الأعمال أيضا تقدمها فى انتاجيتهـــــا وكفاءتها عن الادارة العامة ، فبامكان الشخص أن يدرك الفرق الهائل بين سرعة انجاز الأعمال ، ومرونة الموظفين وحســـــن معاملتهم للجمهور ، ومستوى أدائهم فى ظل ادارة الأعمال ، فى حين تعانى الادارة العامة من تأخر الأعمال وجمود الروتيـــن وجفوة الموظفين • (١)

ويسود الاعتقاد أنه اذا ماتحولت مشروعات ادارة الأعمـــال الى مرفق عام يطبق الاداره العامة فلن يكون نصيبهـــــا الا التخلف والفساد ، واذا ما انتقل رجال ادارة الأعمال لخدمـــة الحكومة فلن يكون نصيبهم الا الفشل ، ومن الدلائل علـــى صدق ذلك الاعتقاد لدى الحكومات ذاتها اقدامها كلمـــــا أرادت أن تنهض بأحد المرافق المستحدثة أو القائمـــة بالفعـــــل ( كالاتصـــالات ، والسكك الحديدية ، والاذاعة •• الخ ) علـــى منحه الشخصية الاعتيارية والميزانية المستقلة • (٢)

---

(١،٢) د•/ كمال دسوقى • سيكولوجية الادارة العامة ـ مرجع سابق ص ١٧٠ •

## خـــلاصـــة :

عرض الباحث فى هذا الفصل لتعريف وتحديد سمات وخصائص كل من الادارة العامة وادارة الأعمال ، حيث ظهر له أن هناك اختلافا بين الادارتين من حيث تعريفهما وسمات وخصائص كل منهما .

ويرجع ذلك الاختلاف فى التعريف الى اختلاف فى طبيعة نشاط وأهداف كل منهما ، حيث جاء تعريف الادارة العامة — رغم تعدده — متسقا مع طبيعة ماتقوم به من نشاط يعنى بتنفيذ السياسة العامه للدوله بهدف تحقيق المصلحة العامة ، بينما تبلور فى تعريف ادارة الأعمال — رغم تعدده أيضا — طبيعة نشاطها المتميز بالصبغة الاقتصاديه الهادف الى تحقيق أقصى معدلات الكفاية الانتاجية التى تحقق بدورها أكبر قدر من الارباح .

كما أتضح أن هناك اختلافا واضحا بين خصائص وسمات كل من الادارة العامة وادارة الاعمال كنتيجة حتمية لاختلاف كل منهما عن الأخرى .

وأنه وان كانت خصائص وسمات الادارة العامة تختلف من مجتمع الى آخر وفقا للسياسات والمعتقدات والفلسفات السائدة فى كل مجتمع ، فان هناك بعض الخصائص الجوهرية التى تشترك فيها الادارة العامه كالبناء أو الشكل التنظيمى لها ، والهدف الذى تسعى لتحقيقه ، والعنصر الانسانى فيها ، وحتمية الأخذ بها فى كافة مجالات النشاط الحكومى باعتبارها أداته الأساسية ، وطابعها السياسى لارتباطها الوثيق بالسياسات العامة للدولة ، وكذلك التخصص الموجود بها من خلال تنظيماتها ومؤسساتها ، وتشابكها وتعقيدها حيث تتفلغل فى كافة مجالات النشاط فى المجتمع .

أما فيما يتعلق بسمات منشآت الأعمال وخصائصها الرئيسية فانها وان كانت لاتخرج عن نطاق النهج العام لسياسات المجتمع الذى تمارس نشاطها فيه ، ومن ثم فانها تختلف من مجتمع الى آخر ، فان لها أيضا بعض السمات والخصائص الرئيسية حيث تتمتع بالاستقلالية وتأخذ شكلا من الأشكال التنظيمية كمشروع الملكية الفردية ، وشركة التضامن ، وشركة التوصية البسيطة ، وشركة التوصية بالاسهم والشركة المساهمة ، والشركة ذات المسئولية المحدوده ، وشركه المحاصه ، ومن تلك السمات أيضا الهدف المشترك لادارة الأعمال ، وطابعها الاقتصادى ، وبساطتها وسهولة أساليب العمل بها ، وانسانيتها حيث تأخذ فى اعتبارها أنسانية العاملين بها ، هذا بالاضافة الى تقدمية ادارة الأعمال فى انتاجيتها وكفاءتها .

## الفصل الثانى

## أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال

### اشكال اجهزة الادارة العامة

١) المصلحة الحكومية ( المنظمات العامة التقليدية ) .
   هيكل المصلحة الحكومية .
   صفات المصلحة الحكومية .
٢) المؤسسة العامة ( المنظمات العامة غير التقليدية ) .
   المؤسسة العامة والهيئة العامة .
٣) الشركه الحكومية .

### اشكال منشآت ادارة الاعمال

١) مشروع الملكية الفردية .
٢) شركة التضامن .
٣) شركة التوصية البسيطة .
٤) شركة المحاصه .
٥) شركة المساهمة .
٦) شركة التوصية بالاسهم .
٧) الشركة ذات المسئولية المحدودة .

أهداف أجهزة الادارة العامة
اهداف منشآت ادارة الاعمال
الفروق الجوهرية بين أجهزة الادارة العامة ومنشآت ادارة الأعمال

١) القوى المؤثرة في كل منهما .
٢) الاطار التشريعى .
٣) الهـــــــــدف .
٤) ظروف العمل وطبيعة النشاط .
٥) الرشد فى القرارات .

- مدى تأثر اجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال بالمحـــــــدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

## أشكال أجهزة الادارة العامة :

تضطلع أجهزة الادارة العامة فى أى مجتمع من المجتمعات بمسئولية تنفيذ السياسة العامه وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية .

ويرى البعض أن كافة النظم السياسية المعاصرة ، لاتخرج أشكال أجهزة الادارة العامة فيها عن الاشكال التالية :

١ — المصلحة الحكومية ( المنظمات العامة التقليدية ) .
٢ — المؤسسة العامة ( المنظمات العامة غير التقليدية ) .

وكل من هذين الشكلين يمثل نمطا تنظيميا محددا فى الجهاز الادارى ، وأن كلا منهما يمثل مرحلة أساسية من مراحل تطور الادارة العامة .(١)

كما أن هناك شكلا آخر يضاف لهذين الشكلين وهو الشركة الحكومية . وسيتناول الباحث هذه الاشكال فيما يلى :

### (١) المصلحة الحكومية ( المنظمات العامة التقليدية ) :

وقد سميت المصلحة الحكومية بالمنظمات العامة التقليدية لاقتصار نشاطها على الدور التقليدى للدولة المتمثل فى الأمن والدفاع والقضاء والخارجية . (٢)

---

(١) د./ أحمد رشيد . نظرية الادارة العامة — مرجع سابق — ص ٢٣٤.
(٢) د./ على شريف . الاداره العامة النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية : دار النهضة العربية . — بيروت ، ص ١٣٥ .

ويرى الباحث انه حتى فى ظل المفهوم الحديث للدولة المعاصرة التى توسع نشاطها وامتد الى كثير من المجالات الاخرى لتوفير احتياجات المواطنين ، فان المصالح الحكومية تقوم بدور هام فى تلك المجالات ، وفى المملكة العربية السعودية - مجتمع البحث - شواهد كثيرة على ذلك حيث تقوم العديد من المصالح الحكومية بمهام التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والاتصالات بالاضافة الى الانتاج الزراعى والصناعى وغير ذلك من المجالات الاخرى .

وتؤخذ العوامل والاعتبارات التالية فى الحسبان عند تكوين المصلحة الحكومية :

أ - ابراز فلسفات وغايات السياسة العامه للدولة .
ب - الاستفادة من المزايا التى تعود من تطبيق مبدأ التخصص .
ج - تحقيق تنظيم يوجد امكانيات ميسرة للرقابة السياسية .
د - تحقيق تنظيم يساعد فى تحقيق التنسيق الفعال بين المصالح والقطاعات المختلفة .
هـ - الاهتمام بالأنشطة الحيوية للسياسة العامة التى تهتم الحكومة بها وابراز أهميتها فى التنظيم المتبع .
و - تأكيد المصالح الاقليمية المختلفة والتعبير عنها بكفاءة فى التنظيم المتبع .
ز - تخفيض التكاليف الادارية كلما كان ذلك ممكنا .

## هيكل المصلحة الحكومية :

نظرا لقيام المصلحة الحكومية بتنفيذ السياسة العامة للدولة كاختصاص أصيل لها ، فانها تتمتع بسلطات لاتتوفر لغيرها من المنظمات الأخرى مما يضفى عليها طابع القوة داخل المجتمع .

وتتكون المصلحة الحكومية من ثلاثة مستويات هى : (١)

١ - القيادة العليا : ويمثلها الوزير ، الذى يعتبر الرئيس الأعلى للوزارة .

٢ - الادارة العليا : ويمثلها وكلاء الوزارة ورؤساء المصالح والمديرون العموميون .

٣ - الهيئة الادارية : وتضم مجموعة أعضاء الخدمة المدنية الذين يقومون بالواجبات الاساسية فى الجهاز الادارى ، ويعملون تحت الاشراف المباشر للاداره العليا .

**صفات المصلحة الحكومية :**

للمصلحة الحكومية التى تعتبر من أقدم الأشكال التى عرفتها الدولة لادارة مرافقها ، عدة صفات أهمها : (٢)

١ - يتم تمويلها من الميزانية العامة للدولة وأن ماتحققه من ايرادات لايمكنها التصرف فيه بل يتم توريده للخزانة العامة للدولة .

---

(١) د٠/ على شريف ٠ المرجع السابق ، ص ١٣٦ ٠

(٢) د٠/ سيد الهوارى ٠ الادارة الاصول والاسس العلمية : مكتبة عين شمس ٠ - القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ٥٥٥ ٠

٢ — يخضع الموظفون بها لقوانين التوظيف المطبقة على موظفى الدولة .

٣ — تخضع للوائح المالية والمعايير الرقابية المتبعة فى الحكومة .

ويثور تساؤل على جانب من الأهمية وهو هل تتمتع المصلحة الحكومية باستقلال ادارى ومالى عن الجهاز الذى تعمل من خلاله ؟

لقد ظهر للباحث من خلال دراسته الاستطلاعية وخبرته العملية أن المصلحة الحكومية لاتتمتع بأى نوع من الاستقلال الادارى أو المالى، حيث تخضع لقواعد عامة مجردة تحددها النظم المطبقة بالجهاز ، وأن مواردها وايراداتها جزء من الميزانية العامة للدولة ، وهذا يعنى أن هناك استراتيجية موحده لكافة المصالح الحكومية تعمل فى اطارها التنظيمى وفقا لنمط موحد لكافة المصالح الحكومية .

**٢ — المؤسسة العامة ( المنظمات العامة غير التقليدية ) :**

مع اتساع دور الدولة فى الحياة المعاصرة وانتقالها من المرحله التقليدية لنشاطها الذى كان ينحصر فى اداء مجموعة من الخدمات للمواطنين كتوفير الامن والعدل واعمال الشئون الخارجية ، الى المرحلة الجديدة التى فرضت عليها دخول مجالات جديدة للانتاج الاقتصادى بأنواعه المختلفة الزراعيه والصناعية وغيرها لبناء الدولة الحديثه وتحقيق الرفاهية للمواطنين أصبحت المصلحة الحكومية فى اطارها التقليدى

غير قادرة على تحمل اعباء تلك المرحلة الجديدة من تطور النشاط الانتاجى للدولة فظهرت اتجاهات التحول الى نظام المؤسسات العامة لتوفير الاداء الجيد والمرونة اللازمه لتحقيق الكفاءة الانتاجية العالية لذلك النشاط الانتاجى الجديد الذى تتطلب طبيعته الخاصة اساليب عمل مغايرة تماما لاساليب عمل المصالح الحكومية .

وبدأت دول كثيرة تولى هذه المنظمات اهتماما خاصا يبرر التوسع فى استخدامها كصورة متطورة للمنظمات الحكومية وأصبحت منتشرة فى العديد من مجالات النشاط الصناعى والتجارى والزراعى .

والمؤسسة العامة كمنظمة عامة غير تقليدية ، هى منظمة أعمال عامة ، بمعنى أنها جزء من الجهاز الادارى المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للدولة ، ويترتب على ذلك أن أهدافها لاتنفصل عن الجهاز الادارى والوظيفة الاجتماعية التى يحققها . (١)

ونتيجة لدور هذه المؤسسات فى تنفيذ السياسة العامه للدولة وتعاظم ذلك الدور ، فانها تحملت فى الدول النامية الكثير من أعباء دفع عجلة التنمية بها الى الأمام وتخليصها من قيود التخلف التى عانت منها كثيرا نتيجة للعديد من العوامل والمؤثرات خاصة سوء الادارة بها .

---

(١) د٠/أحمد رشيد : نظرية الادارة العامة ، مرجع سابق — ص ٢٤٨ .

وتعرف المؤسسة العامة بانها ( الجهاز الذى ينشأ لادارة مرفق معين أو مشروع أو عدد محدد من المشروعات والمرافق ، وتتمتع فى ادارتها لهذه المشروعات بشخصية مستقلة عن شخصية الدولة وبحرية اختيار اساليب العمل التى تلائمها دون التقيد بالاساليب المتبعة فى الوزارات والمصالح الحكومية ) • (١)

كما عرّفها البعض بأنها ( ذلك النمط المستحدث فى التنظيم الادارى العام الذى يقوم بالعبء الاكبر من عملية التنمية بالدول النامية ) • (٢)

وعرّفها آخرون بأنها ( شخص من اشخاص القانون العام تمارس نشاطا اقتصاديا او صناعيا او تجاريا او زراعيا او تعاونيا او ماليا ولها ميزانية مستقلة ، تعد فى الغالب على نمط الميزانيات التجارية ) • (٣)

ويتضح من التعاريف السابقة أن المؤسسة العامة تتمتع منذ نشأتها بشخصية معنوية مستقلة بما يترتب على ذلك من آثار قانونية تتمثل فى ثبوت أهلية وجوب محدودة لها ، وذمة مالية

---

(١) د/ محمد فؤاد مهنا • القانون الادارى العربى - المجلد الثانى ، الطبعة الثانيه ، ص ٩٠٠

(٢) د/ احمد رشيد • ادارة المؤسسات العامه : دار المعارف • - القاهره ، ١٩٦٧م ، ص ٩٠ •

(٣) د/ حسن توفيق • الادارة العامه : دار النهضه العربيه • - القاهره ، ١٩٦٦م ، ص ١٠٠ •

مستقلة ، وأهلية أداء تتيح لها ابرام التصرفات القانونية باسمها كشخص معنوى . (١)

ولاحظ الباحث أيضا أن تلك الشخصية المعنويه المستقلة للمؤسسة العامة كمنظمة عامة غير تقليدية ، تعطيها الحرية فى اختيار نظم وأساليب العمل التى تراها مناسبة لتحقيق الكفاية الانتاجية المطلوبة من العمل الذى تقوم به دون التقيد بالنظم والأساليب التقليدية المتبعة فى المصالح الحكومية ، خاصة وأن مجال نشاطها يمتد الى الاقتصاد والصناعة والتجارة والزراعة وغيره من الأنشطة الاقتصادية الأخرى .

والدولة هى التى تقوم باصدار القوانين الخاصة بانشاء المؤسسة العامة ، وبمجرد انشائها تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة . (٢)

ويراعى فى انشاء المؤسسة العامة اعتباران هامان هما : (٣)

---

(١) د٠/ نواف كنعان ، د٠/محمود عاطف البنا . المؤسسات العامه فى المملكة العربية السعودية ، الطبعة الاولى : مطابع الفرزدق . — الرياض ، ١٩٨٤ — ص ٨٧ .

(٢) د٠/ بكر القبانى ،مجلة الادارة العامة : معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، العدد ٣٥ — نوفمبر ١٩٨٢م ص ١٤٤ ومابعدها .

(٣) عبد الرحمن محمد السدحان . هل المؤسسات العامة بديل للدولة ام وسيلة لها : معهد الادارة العامة . — الرياض ، ١٩٧٦ — ص٢٠ .

أ — ارتباط سبب انشاء المؤسسة العامة بأغراض ومتطلبات المشروع المراد تحقيقه بواسطتها ، ويقتضى ذلك القيام بتقييم شامل للأغراض المقترحة لانشائها والوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال بنائها .

ب — استمرار حرية المؤسسة العامة واستقلالها فى خدمة الأغراض التى أنشئت من أجلها ، وأن ينعكس ذلك على اجراءات التعامل داخلها وخارجها .

ومن اهم خصائص المؤسسات العامة مايلى:

١ — تنشأ عادة بقانون يحدد سلطاتها وواجباتها والحصانات التى تتمتع بها والتشكيل الادارى الخاص بها ، كما يحدد علاقتها بالمصالح والهيئات الأخرى .

٢ — تتمتع المؤسسة العامة بشخصية اعتبارية مستقلة ، فلها أن تتقاضى وتقاضى وتدخل فى تعاقدات وتحوز ملكية منقولة وغير منقولة . (١)

٣ — تمول المؤسسة العامة من خزانة الدولة ، أو من ايراداتها المحصلة من بيع السلع والخدمات التى تنتجها ولها فى هذه الحالة أن تحتفظ بايراداتها وتعيد استخدامها .

---

(١) د٠/ أحمد صقر عاشور . الادارة العامة — مدخل بيئى مقارن — الجزء الاول : دار المعرفة الجامعية . — القاهره ، ١٩٨٤ ، ص ٤٢٤ .

٤ - تتمتع المؤسسة العامة بصلاحية الاختيار والتعيين والترقية للعاملين بها دون التقيد بالأنظمة واللوائح الحكومية .

٥ - اعفاء أموال المؤسسة العامة من القيود والضرائب التى تطبق على الأموال العامة للدولة .

كما لاحظ الباحث أن المؤسسات العامة قد تتمتع ببعض امتيازات السلطه العامة لتحقيق أهدافها ، مثل سلطة تحصيل بعض الرسوم المالية المقررة ، أو سلطة نزع الملكية العقارية للمنفعة العامة عند الضرورة ... الخ .

وتأخذ المؤسسات العامة عدة اشكال وفقا للمعايير التالية :

أ - من حيث التكوين : يكون شكل المؤسسة العامة كالشركة القابضة ، بمعنى هيمنتها واشرافها على مجموعة من الشركات الفرعية ، أو قيامها بممارسة أوجه النشاط بنفسها عن طريق التقسيمات التنظيمية المكونة لها .

ب - من حيث التبعية : تخضع هذه المؤسسات لمستويات اشرافية متعددة تختلف درجتها فى الهيكل التنظيمى للادارة العامة باختلاف أهمية دور هذه المؤسسات وفاعلية نشاطها من وجهة نظر الدولة . فنجد بعض المؤسسات تتبع الوزير المختص ، وبعضها يتبع رئيس الوزراء ، والبعض الأخر يتبع رأس الدولة .

جـ - **من حيث النشاط** : يتمثل نشاط المؤسسة فى الأشراف على مجموعة من الشركات تمارس نشاطا نوعيا موحدا كالصناعات الخفيفة أو الثقيلة أو صناعات الغزل والنسيج مثلا ، أو يتمثل فى اشرافها على مجموعة من الشركات ذات النشاط المتكامل داخل قطاع من القطاعات كمؤسسة قطاع الاسكان أو قطاع الصناعة أو قطاع التعليم أو قطاع المواصلات .

وللمؤسسة العامة ميزانيتها المستقلة الخاصة بها ، الا ان هذا لاينفى رقابة الدولة على هذه الميزانية كضمان لعدم الانحراف بها الى مايسبب اضرارا بمركز المؤسسة ووضعها المالى الأمر الذى يؤثر على مقدرتها واستمرارها فى تحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها .

واذا كان الأصل هو استقلال المؤسسة العامة فى وضع السياسات واتخاذ القرارات اللازمة لتسيير العمل وممارسة النشاط ، بما يعنيه ذلك من توفر المرونة الكافية لها لمواجهة الطبيعة المتغيرة للظروف التى تعمل فيها والتى تختلف اختلافا كبيرا عن ظروف عمل المنظمات العامة التقليدية الا أنها تخضع لنوع من الرقابة الادارية والمالية من جانب الدولة للتأكد من ضمان تحقيقها للمصلحة العامة التى تهم الدولة والمواطنين والمؤسسة ذاتها .

وتنقضى المؤسسة العامة بانتهاء الغرض الذى أنشئت من أجله أو لاستحالة تحقيقه أو بادماجها فى مؤسسة أخرى أو الغائها ، وبصفة عامة فان السلطة التى أنشأت المؤسسة هى صاحبة الحق فى دمجها أو الغائها .

**المؤسسة العامة والهيئة العامة :**

من المهم توضيح الفرق بين المؤسسات والهيئات العامة ، نظرا لتزامن ظهورهما فى عالم الأدارة ، ويتمثل الاختلاف بينهما فيما يلى : (١)

١ ـ المؤسسات العامة فى الغالب مرافق عامة اقتصادية أو زراعية أو مالية مما كان يدخل أصلا فى اطار النشاط الخاص ، فى حين أن الهيئات العامة فى غالبيتها مصالح حكومية منحها المشرع الشخصية الاعتبارية .

٢ ـ ميزانية المؤسسات العامة مستقلة وتأخذ طابع ميزانية المشروعات التجارية ، أما ميزانية الهيئات العامة فهى وان كانت خاصه بها الا أنها تلحق بميزانية الدولة وتجرى عليها أحكامها .

---

(١) د٠/ على شريف ٠ الادارة العامة النظرية والتطبيق ـ مرجع سابق ص ٤٥٤

ـ د٠/ عادل حسن ، د٠/مصطفى زهير ٠ الادارة العامة : دار النهضة العربية ٠ ـ بيروت ، ١٩٧٨ ص ٦٢ ٠

ـ د٠/ اسماعيل صبرى عبد الله ٠ تنظيم القطاع العام : دار المعارف ٠ ـ القاهره ، ١٩٦٩ ، ص ٣٥١ ومابعدها ٠

٣ ـ تمارس المؤسسات العامة نشاطا تجاريا أو صناعيا أو زراعيا أو ماليا بواسطة ماتنشئه أو تساهم فيه من شركات أو منشآت أو جمعيات تعاونية ، بينما تقوم الهيئة العامة أصلا بخدمة عامة .

٤ ـ تختلف رقابة الدولة على الهيئات العامة عنها فى المؤسسات العامه فهى أكثر اتساعا فى الهيئات العامة .

## ٣ ـ الشركة الحكومية :

تعتبر الشركة الحكومية احدى الاشكال التنظيمية لأجهزة الادارة العامة تنشئها الدولة لممارسة نوع او انواع معينة من النشاط الاقتصادى ، وقد تكون مملوكة للدولة بالكامل كما فى حالة الشركة العامة ، او تملك الدولة جزء ا من رأس مالها لايقل عن ٥١٪ وتعرف فى هذه الحالة بالشركة المختلطة .

وهناك دول كثيرة قد أنشأت العديد من تلك الشركات للأسباب الآتية : (١)

أ ـ الرغبة فى المرونة وتحرير اجهزة الادارة العامة من القيود والتعقيدات الاداريه والمالية .

ب ـ ما تمتاز به من سهولة فى التكوين عن المؤسسة العامة التى عادة ماتتطلب تشريعات خاصة .

---

(١) المنظمة العربية للعلوم الادارية . تنظيم وادارة المشروعات العامة فى الدول النامية : دار الهنا للطباعة . ـ القاهرة ص ٨٦ .

جـ - تمكين الحكومه من تغيير نسبة حصتها فى ملكية المشروع من وقت لآخر اما ببيع الاسهم او شرائها .

د - يمكن للحكومة أن تسمح للشركة بالعمل فى ظل القوانين التى تطبق على شركات القطاع الخاص .

هـ - توفر للحكومة بعض المزايا فى علاقتها بالمشروع العام ، حيث لاتكون الحكومة مقيدة بأى قانون خاص فى مواجهة المشروع ، وأن كثيرا من اللوائح التى تحكم مجلس الادارة توجد فى شكل مواد اتفاقية تمنح الحكومة الكثير من سلطات اتخاذ القرار .

## أشكال منشآت ادارة الأعمال :

لاشك انه عند بدء دراسة منشآت ادارة الاعمال فأنه من الضرورى التعرف على الاطار الذى تعمل من خلاله تلك المنشآت باعتبار هذا الاطار هو الشكل القانونى الذى يحدد كل مايتعلق بها منذ بدء تأسيسها وحتى نهاية نشاطها اضافة الى الاثار التى تترتب على هذا الشكل القانونى .

وتشمل تلك الاشكال القانونية الملكية الفردية ، شركة التضامن ، شركة التوصية البسيطة ، شركة المحاصه ، شركة المساهمة ، شركة التوصية بالاسهم ، الشركة ذات المسئولية المحدودة (١) ، وسيتناول الباحث كل شكل من هذه الاشكال فيما يلى:

### ١ ) مشروع الملكية الفردية : (٢)

يمثل هذا النوع من المشروعات أبسط الاشكال القانونية حيث يصعب التفرقة بين المشروع وصاحبه ، فصاحب المشروع غالبا هو مديره وهو الذى يموله ويرسم سياسته ويتحمل

---

١ - د٠/ على عبد المجيد عبده ٠ الاصول العلمية للادارة والتنظيم مرجع سابق ، ص ١٦١ ٠
د٠/ على الشرقاوى ٠ ادارة الاعمال ٠ الوظائف والممارسات الاداريه : دار النهضه العربيه ٠ - بيروت ص ٣٩٢ ٠

٢ - د٠/ على عبد المجيد عبده ٠ الأصول العلمية للادارة والتنظيم مرجع سابق ص ١٦٤ ، ص ١٦٥

مسئولياته وتكون أملاكه الخاصة ضامنة لتعهداته التجارية . ولاشك أن شخصية صاحب المشروع فى هذه الحالة هى أساس المشروع فعليها تقوم ثقة الجمهور فى المشروع أو تنعدم .

والمشروعات الفردية عادة ماتكون صغيرة محدودة الامكانيات وينحصر نشاطها فى الجهة أو المدينة الموجودة بها وقلما يتعدى نشاطها حدود القطر الى دول أجنبية . ويتميز هذا النوع من المشروعات بحرية صاحبه التامة فى ادارة امواله وانجاز الأعمال بسرعة بما يمكنه — اذا توافر لديه حسن الادارة وعدم الاسراف — من المحافظة على أموال المشروع بالحكمة فى اختيار أوجه الاستثمار المناسبة واستمالة العملاء وارضائهم لزيادة عددهم ممايعنى زيادة رقم المبيعات وزيادة الأرباح .

ومن أهم عيوب هذا النوع من المشروعات المسئولية المطلقة التى تقع على صاحب المشروع بحيث أنه اذا فشل المشروع فربما يكون ذلك سببا فى ضياع كل مايمتلكه صاحبه ، هذا بالاضافة الى أن ضمان الدائنين محدود بأملاك صاحب المشروع ، مما قد يعرض أموالهم للضياع اذا لم تكف أمواله الشخصية لسداد مثل هذه الديون .

ومن عيوبه أيضا أن وجوده مرتبط بشخص صاحبه ، فينتهى بوفاة صاحبه أو تقاعده عن العمل لمرضه أو غير ذلك من الأسباب . (١)

---

(١) د٠/ زكى محمود هاشم . الاداره العلمية — مرجع سابق — ص ٣٥٩

٢ ) شركـــة التضامـــــن :

تتكون هذه الشركة من شريكين أو أكثر ، ويتضامـــــن الشركاء فى ادارتها والوفاء بالتزاماتها وديونها ، ويكون كل شريك من الشركاء مسئولا مسئولية تضامنية وغير محدودة مع بقية الشركاء عن ديون الشركة السابقة واللاحقة لانضمامه .(١)

وفى هذا النوع من الشركات تكون لشخصية كل فرد فيهـا أهمية خاصة وتأثير كبير فى نجاحها ، وبقدر مايتمتـــع به الشركاء من سمعة طيبه بين المتعاملين معهم ، وبقدر قيمـة الممتلكات الشخصية لكل منهم بقدر مايتحقق لشركة التضامـن من نجاح .

وتتمتع شركة التضامن بالعديد من المميزات التـــى لاتتميز بها الشركات الأخرى منها أن استشعار كل شريـــك من الشركاء بمسئوليته المطلقة ازاء المتعاملين مع الشركـــة يجعله حريصا كل الحرص على العمل من أجل مصلحة الشركـــة ، كما أن المسئولية التضامنيه المطلقة للشركاء تجعـــل الممولين يقدمون على مساعدة الشركـــة دون تردد ، وأن اجراءات تأسيسها سهلة وبسيطة ولاتشوبها أية تعقيدات .

ولكن على الرغم من هذه المزايا فان هناك بعض العيـوب التى تشوب شركات التضامن منها ، أن مجرد خروج أو شذوذ أحد الشركاء عن سياسة الشركة وخططها يؤدى الى فشلهـــا ، وأن

---

(١) د./ على عبد المجيد عبده . الأصول العلمية للاداره والتنظيم - مرجع سابق - ص ١٦٥ .

وفاة أحد الشركاء أو افلاسه أو جنونه أو انفصاله عن بقية الشركاء يجعل الشركة دائما مهددة بالحل ، وأن المسئولية التضامنية المطلقة للشركاء قد تؤدى الى ضياع ممتلكات الشركاء الخاصه نتيجة خطأ أو انحراف أحد الشركاء .

ومع استمرار شركة التضامن فى أعمالها والتوسع فى نشاطاتها قد تحتاج الى المزيد من رأس المال مما يدفع الشركاء الى ادخال شركاء جدد للاستفادة من أموالهم ، وقد يكون هؤلاء الشركاء الجدد دون مستوى الشركاء القدامى مما قد يؤدى فى النهاية الى الاضرار بالشركة نظرا لان سمعة كل شريك ودرجة الثقة فيه محل اعتبار فى عالم الشركات والأسواق المختلفة ، بالاضافة الى ان شركات التضامن لاتصلح للمشروعات الكبيرة التى تحتاج الى رؤوس أموال ضخمة .

٣ ) شركة التوصية البسيطة :

تختلف شركة التوصية البسيطة عن شركة التضامن فى أنها تجمع بين نوعين من الشركاء ، أولهما شركاء متضامنين وثانيهما شركاء موصين ، وتختلف مسئولية كل منهما عن الآخر حيث تكون مطلقة للشركاء المتضامنين ومحدودة للشركاء الموصين ، وتبعا لذلك فان الشركاء المتضامنين ينفردون بادارة الشركة .(١)

---

(١) د./ على عبد المجيد عبده . المرجع السابق ص ١٦٨ .

ولشركة التوصية البسيطة بعض المزايا منها قدرتها على التوسع المستمر فى مشروعاتها لما تجمعه من رؤوس أموال كثيرة يمكن العمل على زيادتها فى أى وقت باضافة شركاء جدد الى الشركاء الموصين ، وأنها تعمل على تشجيع الممولين على استثمار أموالهم بالأسلوب الذى يتفق ورغبة كل منهم من خلال الاختيار بين صفتى المتضامنين أو الموصين .

أما عيوبها فهى نفس عيوب شركات التضامن التى أشرنا اليها من قبل اضافة الى ان هناك بعض الطرق أو اساليب الاحتيال التى يلجأ اليها المؤسسون حيث يجعلون بالشركة عند تأسيسها شريكا واحدا متضامنا أو آخرين لايملكون شيئا ويكون باقى الشركاء من الموصين ، ثم يقوم هؤلاء الشركاء المتضامنون أو أحدهم بتبديد أموال الشركة ، مما ينتج عنه ضياع أموال الشركاء الموصين الذين قامت الشركة أساسا بأموالهم وكذلك ضياع أموال الدائنين .

٤ ) شركة المحاصة :

تعتبر شركة المحاصة من الشركات المؤقتة التى تنتهى بانتهاء العمل الذى تتكون أو تنشأ من أجله ، فقد تستمر بضعة أيام أو أشهر أو أكثر أو أقل تبعا للفترة التى يستغرقها العمل ، ويجوز تكوينها بعقد كتابى أو اتفاق شفوى دون حاجة الى اشهار .

ويقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصى ، ولايكون لها الشخصية الاعتبارية ، فشركة المحاصة شركة

مستترة ليس لها وجود واقعى ، وليس لها حقوق أو عليهـــا التزامات يرتبها القانون . (١)

وتهدف شركة المحاصة فقط الى اقتسام الربح والخسارة بين الشركاء ، وتتكون بهدف القيام باتمام عمل واحـــد أو أكثر من الأعمال التجارية ، ومن ثم فهى شركة مؤقتة لها مدة محدودة يكون الدافع على قيامها مجرد فرصة تسنح بتحقيـــق ربح من وراء عقد صفقة مربحة . (٢)

٥ ) شركة المساهمـــة :

ينفرد هذا النوع من الشركات بمقدرته على تكويـــن المشروعات الكبيرة ذات النشاط الهائل والاتساع الكبير فـــى الأعمال ، ويقوم بأعباء ادارتها مجلس ادارة ينتخبـــه المساهمون بحيث لايكون للمساهمين حق التدخل فـــى الادارة أو الاطلاع على دفاتر الشركة وأعمالها الا عن طريق مراقـــب الحسابات الذى ينوب عنهم فى مراقبة أعمال الشركـــة وحساباتها والتأكد من أن المديرين يعملون لصالح الشركة .

وطرح أسهم شركات المساهمة للاكتتاب يمثل طريقـــة من أسهل الطرق وأيسرها لتجميع الأموال اللازمة لها ، خاصة وأن قيمة السهم أو السند غالبا ماتكون بسيطة هذا فضـــلا عن امكانية تحويل او بيع مثل تلك الاسهم والسندات فى أى وقـــت من الأوقات .

---

(١،٢) د٠/ زكى محمود هاشم : الادارة العلمية ـ مرجع سابق ص ٣٦٤

كما أنه من مزايا الشركة المساهمة أن ضخامة أمكانياتها المادية تشجع على دعم أئتمانها بتسهيل اقتراضها من البنوك أو أصدار سندات ، وكذلك زيادة الأئتمان الذى يسمح به الموردون وتعزيز ثقة العملاء بها ، وتحقيق الوفورات الناتجة عن شرائها للسلع والمواد الخام بكميات كبيرة ، وقدرة الشركة على توفير الكفايات الفنية والادارية المطلوبة لتحقيق أهدافها . (١)

واذا كان الملاحظ أن غالبية الشركات المساهمة يكون الاكتتاب فيها بشكل عام ، فانه تكون هناك أحيانا شركات مساهمة من نوع خاص لاتطرح أسهمها للاكتتاب العام للجمهور ، وانما تقتصر فقط على الاقارب أو الاصدقاء ، ويمكن تخصيص الاكتتاب لأفراد عائلة فقط دون غيرهم .

ومن مزايا شركات المساهمة تحقيقها لرغبات المستثمرين المتباينة من خلال ماتطرحه من أنواع مختلفة من الأسهم والسندات . (٢)

ومن مزاياها أيضا أن الاشخاص الممنوعين من الاشتغال بالتجارة يمكنهم استثمار أموالهم فى مشروعاتها ، كما أن المسئولية المحدودة للمساهم عن التزامات الشركة بقدر حصته فى رأس المال تساهم فى توزيع المخاطرة على اكبر عدد ممكن من الأشخاص . (٣)

---

(١) د٠/زكى محمود هاشم : المرجع السابق ص ٣٦٤ .
(٢) د٠/ على عبد المجيد عبده : الاصول العلميه للاداره والتنظيم مرجع سابق ص ١٧٣ .
(٣) د٠/زكى محمود هاشم : الادارة العلمية : مرجع سابق — ص ٣٦٤

كما أن الشركة المساهمة تعمل على تشجيع الادخار بتجميع المدخرات الصغيره فى شكل رأس مال كبير يمكن استغلاله لصالح المساهمين ولصالح الاقتصاد الوطنى فى نفس الوقت .

الا أن للشركات المساهمة بعض العيوب منها أنها قد تعطى فرصة للمحتالين أن يقوموا بجمع أموال طائلة من جمهور المساهمين أو عن طريق اصدار السندات ، ثم يعبثون بهذه الأموال ويبددونها وفق أهوائهم الشخصية مما يؤدى الى ضياع أموال المساهمين وحقوقهم ، وقد يحدث هذا رغم الاحتياطات الشديدة التى نص عليها القانون وحتم اتباعها عند تكوين هذا النوع من الشركات بغرض المحافظة على حقوق المساهمين واموالهم ، كما قد ينجم أيضا عن سوء تصرف ادارة هذه المشروعات أو نقص مستوى كفاءتها أن يزداد الاسراف فى المصروفات أو أن يحمل المشروع من الالتزامات مايزيد عن طاقته ، أو أن تدخل فى مضاربات قد تؤثر عليه ، وكل هذا يؤدى الى ضياع أموال المساهمين ان عاجلا أو آجلا .

وعلى ذلك يجب ان يكون المساهمون على حذر شديد فى انتخاب الهيئة الادارية العليا للمشروع ، كما ينبغى ان ينص صراحة فى القانون النظامى للشركة على عدم الدخول فى اى مضاربات مهما كان نوعها ، والاقتصار على اوجه النشاط الاساسية المتعلقة بالنشاط الانتاجى للمشروع . (١)

---

(١) د٠/ على عبد المجيد عبده : الاصول العلمية للادارة والتنظيم مرجع سابق ص ١٧٠ ومابعدها .

وبالاضافة الى الشركات المساهمة فى القطاع الخاص ، فانه يمكن ايضا انشاء الشركات المساهمة فى القطاع العام ، حيث تعتبر شركة مساهمة قطاع عام كل شركة يمتلكها شخص عام بمفرده أو يساهم فيها مع غيره من الاشخاص العامين او مع شركات وبنوك القطاع العام . وكذلك كل شركة يساهم فيها أو يمتلك جزء من رأس مالها - بنسبة لاتقل عن ٥١٪ - شخص عام أو أكثر مع بعض الافراد او الشركات الخاصة ، وتقوم مثل هذه الشركات بممارسة وتنفيذ المشروعات الاقتصادية بمختلف انواعها الصناعية والتجارية والزراعية والمالية وغيرها.(١)

٦ ) شركة التوصية بالأسهم :

تتشابه شركة التوصية بالأسهم مع شركة التوصية البسيطة فى كل شئ ، الا أنها تختلف عنها فى أن رأسمالها يقسم الى أسهم صغيرة القيمة ومتساوية بدلا من حصص الشركاء .

وكما هو الحال فى الشركة المساهمة فان المساهمين فى شركة التوصية بالأسهم ليس لهم حق التدخل فى الادارة أو الاطلاع على أعمال الشركة الا بواسطة مراقب الحسابات الذى يقدم لهم فى نهاية السنة تقريرا عن المركز المالى للشركة ومستويات العمل بها .(٢)

٧ ) الشركة ذات المسئولية المحدودة :

هى الشركة التى لايقل عدد الشركاء فيها عن شريكين ولايزيد عن خمسين شريكا ، ويكون جميع الشركاء فيها مسئولين مسئولية محدودة بقدر مادفعوه من حصص فى رأس المال .(٣)

---

(١،٢،٣) د./ على عبد المجيد عبده : المرجع السابق ص١٧٠ ومابعدها

وجميع الشركاء فى هذه الشركة يعتبرون فى مركز الشركاء الموصين دون أن يوجد الى جانبهم أى من الشركاء المتضامنين ومن ثم فلا يكتسب الشريك فى الشركة ذات المسئولية المحدودة صفة التاجر التى تنفرد بها الشركة . (١)

ومن خصائص هذا النوع من الشركات انه لايجوز تأسيس الشركه او زيادة رأسمالها او الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ، ولايحق لها اصدار اسهم او سندات قابلة للتداول ، كما لايجوز ان تتولى هذه الشركات اعمال التأمين او اعمال البنوك او الادخار او تلقى الودائع او استثمار الاموال لحساب الغير بوجه عام ، ولا يتم تأسيس هذه الشركه الا اذا وزعت جميع الحصص النقدية فى عقد تأسيس الشركة بين الشركاء ودفعت قيمتها كاملة . (٢)

كما ان هناك من قام بتقسيم منشآت ادارة الاعمال وفقا لمعيار النشاط الذى تمارسه الى منشآت زراعية وتجارية وصناعية ،وتقسيمها أيضا وفقا لمعيار ملكيتها لرأس المال(٣).

الا أن الباحث يرى أن تقسيم منشآت ادارة الأعمال وفقا للأشكال التنظيمية الأولى التى سبق عرضها هو التقسيم الملائم

---

(١) د./ زكى محمود هاشم : الاداره العلميه — مرجع سابق — ص ٣٦٢
(٢) د./ على عبد المجيد عبده : الاصول العلميه للاداره والتنظيم مرجع سابق — ص ١٧٨ .
(٣) د./ محمود عساف : اصول الاداره — مكتب لطفى للالات الكاتبه — القاهره — ١٩٧٦ ص ٩٣ ، ٩٤ .

الذى يمكن الأخذ به لأنه يشمل كافة منشآت ادارة الأعمال ، فما من منشأة من تلك المنشآت الا ويحرص مؤسسوها على تأسيسها فى شكل من تلك الأشكال التنظيمية كمشروع الملكية الفردية ، وشركة التضامن ، وشركة المساهمه وغير ذلك من الشركات الأخرى .

## اهداف أجهزة الادارة العامة

ان الوظائف التى تقوم بها الحكومات فى اطار مفهوم الدولة المعاصر تختلف كثيرا عن تلك التى كانت تقوم بها فى ظل الدولة القديمة ، حيث ازدادت المسئوليات وتعددت وتشعبت ، مما جعل من أهداف أجهزة الادارة العامة اهدافا متعددة ينبغى عليها العمل على تحقيقها .

ويمكن الاشارة الى اهداف أجهزة الادارة العامة فيما يلى :

(١) **اهداف اقتصادية :**
تتمثل فى العمل على توفير السلع والخدمات لافراد المجتمع وضمان استمرار توفرها وزيادة تنمية كفاءة النظام الاقتصادى المطبق بما يحقق له النمو على المستوى القومى .

(٢) **اهداف سياسية :**
تتمثل في حمايه النظام الاجتماعى السائد وتوفير الاستقرار السياسى والعمل على حل المشاكل الداخلية التى تواجه افراد المجتمع والتصدى للمشاكل والاخطار الخارجية التى تهدد امن المجتمع واستقراره .

(٣) **أهداف اخلاقية :**
تتمثل فى تحقيق العدل والمساواة والحرية بين افراد المجتمع الواحد وذلك بتحديد اجهزة الادارة العامة للتصرفات التى ينبغى على الافراد الالتزام بها ، وترسيخ وتعميق المفاهيم الاخلاقية بينهم .

(٤) أهداف روحيـــــة :

تتمثل فى الحفاظ على القيم الروحية والمعتقدات الدينيـــــة السائدة فى المجتمع باعتبارها منطلقا من اهم المنطلقـــــات الاخلاقية للافراد نحو الفضيلة والمثل العليا التى تحمـــــى المجتمع من الانحلال والتخلف .

وتجدر الاشارة هنا الى ان قدرة اجهزة الادارة العامة علـــــى تحقيق هذه الاهداف لايمكن ان تتم دون ان يتحقق لها ربـــــح من خلال نشاطها ، ذلك ان الربح فى هذه الاجهزة يعتبر وسيلة (وليس غاية ) فعن طريقه يمكن التوسع فى الخدمات الملموسه وغير الملموسة التى تجعل تلك الاهداف سهلة المنال .

وتظهر هذه الفلسفة الجديدة ( حاليا ) فى سعى الدول للعمـــل على تنويع مصادر دخلها ، وكذا فى قيامها بزيادة وتطوير وتحديث خدماتها دون الاعتماد على التمويل الحكومى وانما اعتمادا علـــى مصادر اخرى غير تقليدية ، وتعتبر هذه الفلسفة ذات اهمية خاصـــة لاجهزة الادارة العامة حتى تتكيف مع الظروف الاقتصاديه الراهنـــه وتتمكن بالتالى من تحقيق اهدافها فى خدمة المجتمع بفعاليـــــة اكبـــر .

## أهـداف منشآت ادارة الأعمـال

تبين لنا فيما سبق تعدد أهداف أجهزة الادارة العامة وذلك لكونها تعبر عن السلطة فى أى مجتمع من المجتمعات ، وأن مجال نشاطها لايقتصر على مكان محدد داخل الدولة بل يمتد ليشمل الدولة بأسرها ، هذا فضلا عن تعدد مجالات انشطتها .

اما بالنسبة لاهداف منشآت ادارة الأعمال فانها تتمثل اساسا فى تحقيق اقصى قدر من الارباح لاصحاب رأس المال .

وان كان البعض (١) يرى أن هناك بعض الأهداف الأخرى المترتبة على مايسود نشاط منشآت ادارة الأعمال من علاقات ، حيث لاتعمل أى منشأة من منشآت الأعمال بمفردها بل لابد لها من موردين ومستهلكين هذا فضلا عن العاملين بها ، ومن ثم فان أهداف كل واحد من هذه الاطراف تعتبر أهدافا لمنشآت ادارة الأعمال ، فهناك هدف الموردين المتمثل فى الحصول على أعلى سعر لما يتم توريده ، وهدف المستهلكين المتمثل فى الحصول على أجود السلع والأصناف بأرخص الأسعار ، وهناك العمال الذين يرغبون فى الحصول على أعلى مستوى من الأجور وهكذا .

---

(١) د٠/ سمير محمد يوسف : ادارة المنظمات ـ مرجع سابق ـ ص ١٨٠

ويرى الباحث انه وان كان الهدف الاساسى لمنشآت الاعمال هو تحقيق الربح لاصحاب رأس المال فانها وهى تسعى الى ذلك تعمل على تحقيق اهداف أخرى تمثل اسهاما واضحا من جانبها فى احداث التطور الاجتماعى والاقتصادى فى المجتمع وهى بذلك تشارك فى تحقيق الاهداف العامة للمجتمع شأنها فى ذلك شأن باقى المنظمات والاجهزة العامة .

## الفروق الجوهرية بين أجهزة الادارة العامة ومنشآت ادارة الأعمال

يدور الجدل بين علماء الادارة حول ما اذا كانت هناك فروق جوهرية حقيقية بين أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال ، وانقسم هؤلاء بين اتجاه يأخذ بوجود مثل تلك الفروق ، واتجاه لايقر وجودها ، وازاء ذلك ظهرت مدرستان ، عرفت احداهما بالمدرسة الحديثة والاخرى بالمدرسة التقليدية للدفاع عن كل من الاتجاهين . (١)

ويمكن الاشارة الى اوجه التشابه بين كل من الاجهزة العامة ومنشآت الأعمال فيما يلى :

١ — علم الادارة هو العلم المعنى بكل من الادارة العامة وادارة الاعمال وأن بحوث ودراسات كل منهما تدور حوله .

---

(١) د . ابراهيم درويش : الادارة العامة فى النظرية والممارسة — مرجع سابق ص ٤٨ ومابعدها .

— د.عبد الكريم درويش د. ليلى تكلا : اصول الادارة العامة — مرجع سابق ص ٦٧ .

— د. محمد نور الدين عبد الرازق . مبادىء علم الادارة ، الطبعة الاولى : مكتبة الخدمات الحديثة . — الرياض ، ص ٣١ ومابعدها .

٢ - هناك وحدة فى العناصر التكوينية لكل منهما بالاضافة لوحدة المراحل التى تتكون منها العملية الادارية حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

٣ - الاصل الواحد لهما والمتمثل فى الادارة باعتبارها محور ارتكاز كافة العلوم التى تعالج كل من الادارة العامة وادارة الاعمال .

٤ - المسئولية الاجتماعية التى تمثل اطارا من أطر حركة كل منهما بضرورة السعى والعمل على تحقيق الصالح العام .

٥ - التماثل فى حجم مشروعات كل منهما ، اذ لم تعد المشروعات كبيرة الحجم قاصرة على أجهزة الادارة العامة دون منشآت ادارة الأعمال ، حيث أصبحت الأخيرة كثيرا ماتقوم بمشروعات ذات أحجام كبيرة ، وأن كثيرا من منشآت الأعمال قد تتمتع بمزايا الاحتكار التى تتمتع بها أجهزة الادارة العامة .

ورغم ذلك التشابه فان هناك بعض الفروق بينهما والمتمثلة فيما يلى :

١ - القوى المؤثرة فى كل منهما :

تتأثر الادارة العامة فى أى مجتمع بالفلسفة السياسية السائدة ، ولايمكنها الخروج عن الخط السياسى العام للدولة (١) فتأتى نظم تلك الادارة متوائمة تماما مع مقتضيات تلك الفلسفة

---

(١) د٠/ عادل حسن ، د٠/ مصطفى زهير : الادارة العامة - مرجع سابق ص ٢٦ .

- د٠/ أحمد صقر عاشور : الادارة العامة مدخل بيئى - مرجع سابق ص ٢٤ .

السياسية ، فنجد أن ماينشأ من أجهزة الادارة العامة ومايطبق فيها من اساليب وماتهدف اليه من اهداف انما يكون لخدمة الفلسفة السياسية التى تحكم نظم الحكم بالدولة ، ويقوم الدليل على ذلك مانراه فى بعض الدول من أخذها بنظام المركزية أو اللامركزية وفقا للنظم السائدة فيها والتى تأخذ بالنظم الديمقراطية أو النظم الدكتاتورية .

الا ان منشآت الأعمال تتأثر بالنظم الاقتصادية اكثر من تأثرها بالنظام السياسى للدولة لأنها أقرب للاقتصاد منها للسياسة ، ومع هذا فهى تتأثر بالسياسة العامة للدولة باعتبارها منطلقا لكافة سياسات الدولة الداخلية ، والخارجية ، والاقتصادية ، والاجتماعية والتعليمية ، والثقافية وغيرها من السياسات التى تحكم كافة اوجه النشاط بالمجتمع .

٢ - الاطار التشريعى :

تطبق أجهزة الادارة العامة وهى بصدد ممارستها لأعمالها التشريعات العامة أو بمعنى آخر القوانين ، وتتحدد اختصاصاتها ومسئولياتها ، وكل مايتعلق بأى عمل من أعمالها بقانون أو بناء على قانون ، ومن ثم فان العاملين بأجهزة الادارة العامة يلتزمون بما تقضى به القوانين واللوائح والقرارات الصادرة تطبيقا لتلك القوانين .(١)

(١) د./ عبد الكريم درويش ، د./ليلى تكلا : أصول الادارة العامة مرجع سابق - ص ٦٨ .

بينما تخضع ادارة منشآت الأعمال لقواعد القانون الخاص وللقرارات التى تصدرها المستويات الادارية العليا بها ، وهذه القرارات تختلف فى طبيعتها القانونية اختلافا كليا وجوهريا عن القوانين التى تخضع لها أجهزة الادارة العامة ، فقرارات ادارة منشآت الأعمال تعبر عن ارادة أصحاب وملاك المنشأة بينما تعبر القوانين التى تحكم اجهزة الادارة العامة عن ارادة الأمة حيث تصدر القوانين عن المجالس النيابية أو التشريعية (البرلمان)٠(١)

وهذا يعنى أن العاملين بأجهزة الادارة العامة لايستطيعون التصرف ازاء مايتعرضون له من مواقف ومشكلات فى العمل الا فى اطار القانون ، مما يوصم عملهم أحيانا بالجمود ، بينما يكون للعاملين بمنشآت ادارة الأعمال حرية التصرف ازاء مايعرض لهم من مشكلات واتخاذ مايرونه من حلول واجراءات وفقا لما تقتضيه الظروف التى يواجهونها ، مما يوصف أعمالهم بالمرونة ٠

كما أنه اذا حدث وظهر من خلال التطبيق العملى لأى تشريع من التشريعات بأجهزة الادارة العامة أن هناك قصورا ناتجا عن وجود بعض الثغرات فى ذلك التشريع ، فان المعالجة تتطلب صدور قانون جديد بما يعنيه ذلك من اجراءات متعددة ومعقدة قد تستغرق وقتا طويلا ، مما قد ينجم عنه بعض الأضرار التى قد يكون لها تأثيرها السلبى على العمل بتلك الأجهزة ٠

---

(١) د٠/ ابراهيم عبد العزيز شيحا : الادارة العامة — مرجع سابق ص ٤٥ ٠

بينما يختلف الوضع تماما فى منشآت الأعمال اذ لايحتاج تعديل أو الغاء أى قرار من القرارات ، سوى اصدار قرار جديد ينص على ماهو مطلوب العمل به ، ولايستغرق ذلك الا وقتا قليلا بالاضافة الى سهولة اصدار القرار المطلوب بعيدا عن أى تعقيدات اجرائية .

ويرى الباحث أن اجراءات اصدار القوانين اللازمة لتطوير أجهزة الادارة العامة تستغرق وقتا طويلا مما يعوق تحقيق ذلك التطوير ، فى حين أن اجراءات قرارات تطوير منشآت الأعمال تتميز بالمرونة والقدرة على التعامل السريع مع الظروف .

كما يرى الباحث أيضا أن الوضع القانونى للعاملين يختلف فى أجهزه الادارة العامة عنه فى منشآت الأعمال ، ففى أجهزة الادارة العامة نجد ان العاملين بها يخضعون للقانون الادارى الذى ينظم اختصاصاتهم ومسئولياتهم وكل مايتعلق بكيفية ادائهم لأعمالهم ، وحقوقهم وواجباتهم ، والهيئات التى يحاسبون أمامها فى حالة الخروج على مقتضيات العمل الوظيفى وتجاوز السلطات المخولة لهم الى غير ذلك من الأمور الأخرى ، بينما يخضع العاملون فى منشأت الاعمال لأحكام القانون المدنى فى الدول التى تأخذ بالقانون الوضعى ، أو للنظم واللوائح التى تنظم علاقاتهم بالمنشأة التى يعملون بها ، أما بالنسبة لعلاقة منشآت الأعمال ببعضها البعض فانها تخضع لأحكام القوانين والنظم التجارية وبعض فروع القانون الخاص كقانون المرافعات فى الدول التى تأخذ بالقانون الوضعى فى نظامها القضائى .

٣ — الهـــــــــدف :

أن الأهداف التى تسعى لتحقيقها أجهزة الادارة العامة تختلف عن تلك الاهداف الخاصة بمنشآت ادارة الأعمال . فبينما نجد الأولى تتركز أهدافها فى أداء خدمة عامة للجمهور أو فئة معينة منه دون السعى أساسا لتحقيق الربح طبقا للمفهوم التقليدى ، نجد الثانية تتركز أهدافها الرئيسية فى تحقيق الأرباح (١) ، بل تعظيم الربح والتوسع فى النشاط .

ويرى الباحث ان هذا المفهوم التقليدى لايتفق ومتطلبات تطوير وتحديث أنشطة الادارة العامة الايرادية فى ظل نقص ايرادات الدولة وزيادة أعبائها وزيادة احتياجات ورغبات وطموحات المواطنين .

كما يرى أيضا أنه وان كان تحقيق الربح هو الهدف الرئيسى لأصحاب رأس المال ، فان منشآت الأعمال فى المفهوم الحديث الذى عرضه سابقا تعمل على تحقيق أهداف اجتماعية متصلة بتحقيق أهدافها الرئيسية .

٤ — ظروف العمل وطبيعة النشاط :

ان ظروف العمل وطبيعة النشاط فى اجهزة الادارة العامة تختلف عنها فى منشآت ادارة الأعمال ، اذ غالبا ماتقوم أجهزة الادارة العامة بعملها من خلال المزايا الاحتكارية التى تنفرد بالتمتع بها والتى تجعل الجمهور لايسعه الا أن يقبل خدماتها بالشروط التى تحددها والأنظمة التى تضعها لذلك دون أى اعتراض ، بينما تعمل منشآت الأعمال فى مناخ تسوده المنافسة التى تجعل القائمين على

(١) د٠/ عبد الكريم درويش ، د٠/ ليلى تكلا : أصول الادارة العامه مرجع سابق — ص ٦٩ .

ادارة هذه المنشآت فى عمل مستمر لارضاء الجمهور بتقديم أجود السلع وارقى الخدمات بأسعار مناسبة تضمن زيادة المبيعات التى معها تزداد الارباح • (١)

كذلك فان العمل فى أجهزة الادارة العامة يتم وفقا لأنظمة معينة ويخضع لأنواع مختلفة من الرقابة الداخلية والخارجية مما يجعل العاملين بها يتصرفون بمنتهى الحذر والحرص فى اطار ماتقضى به تلك الانظمة مما يضفى على العمل بها شيئا من الروتين والجمود والتردد ، بينما منشآت ادارة الاعمال لتخضع أساسا الا لرقابة اصحاب رأس المال الذين لايتدخلون غالبا الا عند اهتزاز نسب الارباح ، بالاضافة الى وجود الاشراف العام من جانب الحكومة لضمان توافق الاهداف العامة لتلك المنشآت والسياسات العامة للدولة •

**٥ — الرشد فى القرارات :**

ان درجة الرشد فى القرارات التى تتخذها ادارة الاجهزة العامة تختلف عنها فى تلك التى تتخذها ادارة منشآت الاعمال ، وذلك تبعا لطبيعة القوى المؤثرة فى كل منهما ( ففى الاولى نجد ان النواحى السياسية لها أهمية خاصة فى تعامل تلك الاجهزة مع افراد المجتمع فغالبا ما تتحدد وسائل ذلك التعامل باطار حرص تلك الاجهزة على ارضاء المواطنين حتى ولو كان على حساب نتائج

---

(١) د•/ عادل حسن ، د•/ مصطفى زهير : الادارة العامة — مرجع سابق — ص ٢٥ •

— د•/ على شريف : الادارة العامة النظرية والتطبيق — مرجع سابق ص ١٨ •

مستقبلية لمصلحتهم على المدى البعيد ، للمحافظة على النظام السياسى السائد وتثبيت دعائمه ) وذلك يجعل قرارات تلك الاجهزة كثيرا ما تكون بمنأى عن الترشيد المطلوب . بينما نجد ان مثل تلك الامور لامكان لها على خريطة العمل بمنشآت الاعمال التى يمثل الربح هدفها الرئيسى الذى تسعى لتحقيقه بعيدا عن اى مؤشرات عاطفية وبمنتهى التعقل والموضوعية اللذين يمثلان الضمانة الاساسيه لاتخاذ قرارات على درجة عالية من الرشد .(١)

## مدى تأثر أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال بالمحددات السياسية والاقتصادية والاجتماعية :

ان كل من اجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال توجد على رأسها قيادة ادارية متمثلة فى مدير أو رئيس الجهاز العام ومساعديه او فى مجلس ادارة منشأة الأعمال ، تلك القيادة الادارية فى كل منهما تمارس نفس الوظيفة الادارية من حيث التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة ، وأن مستويات الانتاجية وتحقيق الأهداف فى كل منهما تتأثر بمدى كفاءة الادارة فى كل منهما فالعلاقة بين كفاءة الادارة وكفاءة الانتاجية وتحقيق الأهداف علاقه طردية ، كما أن كل من اجهزة الادارة العامه ومنشآت الأعمال تعمل فى اطار محددات سياسية واجتماعية واقتصادية سائدة فى المجتمع الذى تتواجد فيه الا أن تأثير تلك المحددات على وظائف الادارة وأهمية مراعاتها تختلف داخل اجهزة الادارة العامة عنها فى منشآت الأعمال وبالتالى تختلف درجة تأثيرها على الانتاجية فى كل منهما وذلك على النحو التالى :

---

(١) د./ عبد الكريم درويش ، د./ ليلى تكلا : أصول الادارة العامة مرجع سابق - ص ٧٠ .

المحددات السياسية :

لقد وجدت أجهزة الادارة العامة كوسيلة تستخدمها الدولة لانجاز أهداف وغايات سياسية واجتماعية ، فهى ترتبط بالدولة وتعتمد على قدرتها السياسية ، كما تعتمد عليها الدولة فى تنفيذ القرارات السياسية والاجتماعية (١) التى تتخذها معتقدة أن فى تنفيذها تحقيق ماتنشده من أهداف وغايات . لذا فان ما ينشأ من اجهزة الادارة العامة ومايطبق فيها من اساليب ومايتخذ من اجراءات انما يكون لخدمة الاتجاهات السياسية السائدة فى الدولة . (٢)

ومن ثم كان لابد من وضع التنظيمات والنظم والاجراءات الادارية والوسائل الرقابية التى تضمن تنفيذ مايسند الى الاجهزة العامة من أنشطة بما يتفق والاتجاه السياسى للدولة ، وبما يضمن للدولة سيطرتها على تلك الاجهزة ، وهنا تجد الادارة نفسها مقيدة بما حدد لها من تنظيمات ونظم واجراءات وأساليب لاتحيد عنها والا وقعت تحت طائلة مساءلة الاجهزة الرقابية المتعددة .مما يفقد ادارة تلك الاجهزة المرونة اللازمة لاختيار القرار المناسب لتطوير العمل وتبسيط اجراءاته ومواجهة مايعترض سير العمل من مشاكل . خاصة وأن بقاء المسئولين عن ادارة تلك الاجهزة العامة فى مواقعهم رهن بتنفيذ ما تمليه عليهم الاتجاهات السياسية للدولة ومدى التزامهم بما يحدد لتنفيذها من نظم واجراءات .

---

(١) د٠/ابراهيم درويش : الادارة العامة فى النظرية والممارسة - مرجع سابق ص ٤٩ .

(٢) د٠/ عادل حسن ، د٠/ مصطفى زهير : الادارة العامة - مرجع سابق - ص ٢٦ .

أما فى منشآت الأعمال فان تأثرها بالاتجاهات السياسية يكون محصورا فى نطاق ماتضعه الدولة من قواعد تنظم تكوين تلك المنشآت واجراءات تأسيسها ومجالات نشاطها وبما يتفق وتحقيق المصلحة العامه للمجتمع ككل ، وفى حدود ذلك الاطار فان منشآت الأعمال لها الحرية والمرونة فى اتخاذ ماتراه من قرارات محققة لأهداف المنشأة وبالتالى أصحاب رأس المال ، ومن ثم فان على ادارتها اتخاذ ماتراه مناسبا لتنظيم العمل وتبسيط اجراءاته وكل ما من شأنه تحسين مستويات الاداء وزيادة الكفاءة الانتاجية وتطوير وتنويع ماتقوم بانتاجه من سلع أو خدمات وتوسيع دائرة تسويقها لما يقود اليه فى النهايه من زيادة عائدات رأس المال ونجاح المنشأة وهذا بالتالى من أهم النتائج التى تسعى الادارة الى تحقيقها لضمان بقائها فى موقع القيادة عن طريق كسب ثقة أصحاب رأس المال .

## المحددات الاجتماعية :

كما أن الدولة قد تستخدم ماتنشئه أو تتوسع فى انشائه من أجهزة عامة كوسيلة أو اداة لتحقيق ماتنشده من أهداف اجتماعية كتقديم سلعة أو خدمة لرعاياها أو لفئة منهم مجانا أو بسعر أقل من التكلفة وهنا يكون معيار التكلفة الاقتصادية الذى يحكم ترشيد القرارات الادارية ليس له تأثير فعال طالما ستتحمل الخزانة العامه تكلفة انتاج وتوزيع تلك السلع والخدمات ومايصاحب ذلك من عمليات الاسراف التى تؤثر على كفاءة الانتاجية وزيادتها ومن ناحية أخرى فان الانفاق على انتاج تلك السلع والخدمات مقيد بما يعتمد لتلك الاجهزة من مبالغ فى الميزانية العامة للدولة .

وقد تتخذ الدولة من تلك الاجهزة اداة لايجاد فرص عمل للعمالة التى لاتجد لها فرص عمل بالقطاع الخاص سواء لزيادتها عن الحاجة أو لعدم ملاءمة تخصصاتها وقدراتها للعمل بالقطاع الخاص وتجد الدولة نفسها ملزمة اجتماعيا — وربما لتحقيق أغراض سياسية — بتوظيف تلك الأعداد باجهزة الادارة العامة دون مراعاة لما تعانيه تلك الاجهزة من تكدس وظيفى وبطالة مقنعة وما لذلك من اثر سلبى على كفاءة الاداء والانتاجية بالاضافة الى زيادة التكلفة واستنزاف اعتمادات تلك الاجهزة فى دفع رواتب واجور لعمالة لا تساهم فى زيادة انتاجية أواحداث أى تطوير .

وان كانت ادارة منشآت الأعمال تسعى ايضا لتحقيق أهداف اجتماعية فانها تحرص على الربط بين تحقيق تلك الأهداف ومصلحة أصحاب رأس المال والذين هم جزء من المجتمع ، فما تساهم به تلك المنشآت من تطوير وتنويع لما تنتجه وتقدمه من سلع وخدمات وماتعمل عليه جاهدة من توسيع لدائرة ومجالات نشاطها وماتقوم به من اجراءات وماتتبعه من وسائل لتسهيل الحصول على تلك السلع والخدمات وترغيب المواطنين فى الاستزادة منها ومايترتب على ذلك من زيادة عائدات المنشأة وبالتالى تحقيق مصلحة أصحاب رأس المال فأنها فى الوقت نفسه تعمل على زيادة فرص العمل للعمالة المنتجة وزيادة دخولها وبالتالى زيادة نصيبها مما ينتج من سلع وخدمات متطورة ومتنوعة تشبع رغباتهم وطموحاتهم وفى ذلك مايعتبر مساهمة ايجابية فى تحقيق مجتمع الرفاهية القائم على زيادة الانتاجية وزيادة الدخل القومى .

كما أن منشآت ادارة الأعمال تساهم اجتماعيا بما تفرضه الدولة عليها من التزامات اجتماعية كتحديد اسعار بعض السلع والخدمات والتى تعتبر كسلع وخدمات رئيسية وضرورية لتوفير العيش

الكريم للمواطنين ، ولكن فى الوقت نفسه تحرص ادارة تلك المنشآت على أن يكون سعر هذه السلع والخدمات بما يغطى تكلفة انتاجها وتقديمها اما بتحمل الدولة للفرق بين سعر التكلفة وسعر البيع واما عن طريق العمل على خفض تكلفة تلك السلع والخدمات بما يجعل سعر البيع يغطى التكلفة دون المساس بجودتها وحتى لاتضار مصلحة أصحاب رأس المال من جراء ماقد يتحقق من خسائر نتيجة للبيع بأقل من سعر التكلفة أو لنقص المبيعات نتيجة لانخفاض مستوى الجودة .

**المحـــددات الاقتصاديـــة :**

أن مقدرة الدولة فى الانفاق على الخدمات العامة رهـــن بامكانياتها المالية التى توفرها لها مصادر جباية الامـــوال المختلفه الى جانب ماقد يتحقق لها من عائدات من وراء قيامهـــا ببعض النشاطات الاقتصادية والخدمية .

لذا فان مقدرة الاجهزة العامة على التوسع فى مجالات النشـــاط التى تمارسها او محاولة تطويرها محدودة بما يعتمد أو يخصص لهـا من أموال بالميزانية العامة للدولة حيث لايسمح لتلك الاجهـــزة بالاحتفاظ بما تحققه من ايرادات مقابل ماتقدمه من سلع وخدمـــات وانما تلزم بتوريدها للخزانة العامة هذا بالاضافة الى أن حريـــة التصرف فى انفاق تلك الأموال على ماتراه ادارة الاجهزة العامـــة محققا لأهدافها مقيدة بما يدرج فى ميزانيات تلك الاجهـــزة من اعتمادات فى شكل بنود لايجوز تجاوزها او اجراء المناقلات فيمـــا بينها اذا تطلبت مصلحة العمل ذلك - وان جاز ذلك - فيكون فـــى حدود ضيقة وطبقا لشروط واجراءات مطولة ومعقدة وتتطلب اعتمـــاد جهات متعددة خارج تلك الاجهزة العامة ( كالوزارة المشرفـــة / وزارة المالية / مجلس الوزراء ... ) ومايترتب على ذلـــك من طول

المدة المستغرقة بين الوقت الذى ظهرت فيه الحاجة الى الانفاق والوقت الذى تتم فيه الموافقة على التجاوز أو المناقلة - فى حالة الموافقة - مما قد يجعل تلك الموافقة عديمة الفاعلية لتحقيق ما ابتغى تحقيقه من وراء الانفاق من أهداف ، هذا بالاضافة الى اجراءات الانفاق أو الصرف على البنود المعتمدة تتم وفقا لنظم وقواعد وخطوات مطولة ومعقدة وضعت لتطبق على كافة الاجهزة والمصالح الحكومية دونما تفرقة بينها من حيث طبيعة ما يمارس داخلها من انشطة ومدى حاجتها الى المرونة والسرعة فى توفير مستلزماتها وخضوع تلك الاجراءات فى تنفيذها - قبل وبعد الانفاق أو الصرف - لرقابة اجهزة متعددة كل اهتمامها منصب على التأكد من أن اجراءات الصرف تتم وفقا لما سبق وضعه وتحديده من نظم وقواعد وتعليمات دون الاهتمام بما تحقق أو مايستهدف تحقيقه من نتائج من وراء ماصرف من نفقات (١) الأمر الذى أعاق عمليات التطوير وزيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء بتلك الاجهزة .

بينما فى منشآت الأعمال فانه يتم الصرف على مستلزمات الانتاج المختلفة من الايرادات التى تحققها المنشأة وتحتفظ بها تحت تصرف الادارة للانفاق منها طبقا لاحتياجات العمل وتطوير الانتاج وتحديثه وتوسيع دائرة النشاط ومجالاته وفتح مجالات جديده لتسويق المنتجات يحكمها فى ذلك العائد الذى يتوقع الحصول عليه من وراء كل عملية انفاق والذى يمكن التحكم فى زيادته عن طريق زيادة الانتاجية وخفض التكلفة وبالتالى تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة .

---

(١) د./ فؤاد شريف : تحديث نظم الادارة العامة فى البلدان النامية - سلسلة الفكر الادارى المعاصر (٢٩) - المنظمة العربية للعلوم الادارية - ١٩٧٨م - ص ٧٥ .

ونخلص مما تقدم الى ان هناك اختلافا واضحا بين الاشكال القانونية التى تتخذها الادارة العامة ، وتلك التى تظهر عليها منشآت الأعمال .

فتتمثل أشكال الاجهزة العامة فى المصالح الحكومية (المعروفة بالمنظمات العامة التقليدية والمؤسسات العامة التى يطلق عليها المنظمات العامة غير التقليدية ) . وذلك بالاضافة الى شكل آخر يطلق عليه الشركة الحكومية التى قد تكون مملوكة كليا أو جزئيا (٥١٪) على الأقل للدولة .

أما منشآت الأعمال فرغم تعدد مجالات نشاطها التجارية والزراعية والصناعية الا أنها تأخذ شكلا من عدة اشكال قانونية بديلة كالملكية الفردية أو شركة التضامن ، أو شركة التوصية البسيطة ، أو شركة المحاصة ، أو شركة المساهمة ، أو شركة التوصية بالأسهم ، أو الشركة ذات المسئولية المحدودة .

ومن ناحية الأهداف فهى تختلف فى الاجهزة العامة عنها فى منشآت الأعمال ، فبينما تسعى الأولى لخدمة اهداف اقتصادية ، وسياسية ، واجتماعية ، تسعى الثانية لزيادة الارباح ، وعن طريق ذلك الهدف تعمل على تحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية متعددة .

وعلى الرغم من وجود تشابه وتأثير متبادل بين كل من اجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال فان هناك العديد من الفروق الجوهرية التى تستوجب التمييز بينها فى مجال الدراسة والتطوير .

أما بالنسبة لمدى تأثر كل من اجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال بالمحددات السياسية والاجتماعية والاقتصادية فقد اتضح اختلاف درجة تأثر كل منهما بهذه المحددات حيث تكون درجة تأثر أجهزة الادارة العامة بالمحددات السياسية والاجتماعية أكبر من درجه تأثر منشآت الأعمال بها ، لكون الأولى أداة أو وسيلة لتنفيذ الاتجاهات السياسية والاجتماعية للدولة بينما تتأثر منشآت الأعمال بالمحددات الاقتصادية بدرجة أكبر من تأثر أجهزة الادارة العامة بها لكونها تقوم على اعتبارات مفهوم العائد الاقتصادى وتحقيق مصلحة أصحاب رأس المال فى حدود ماتصدره الدولة من قرارات لحماية المصلحة العامة ، كما أنها عند قيامها بأى التزام اجتماعى تحرص دائما على تغطية تكلفة ذلك الالتزام بأن تتحمل الخزانة العامة للدولة الفرق بين هذه التكلفة والعائد المحصل من وراء تنفيذه فى حالة كون العائد أقل من التكلفة .

## الفصل الثالث

### أشكال من أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال في مجتمع المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث )

١ — المصالح الحكومية الايرادية .
٢ — المؤسسات العامة الاقتصادية .
٣ — التنظيمات المهنية .

### أشكال منشآت الأعمال بالمملكة العربية السعودية .

١ — مشروع الملكية الفردية .
٢ — شركة التضامن .
٣ — شركة التوصية البسيطة .
٤ — شركة المحاصة .
٥ — شركة المساهمة .
٦ — شركة التوصية بالاسهم .
٧ — الشركة ذات المسئولية المحدودة .
٨ — الشركة ذات رأس المال القابل للتغير .
٩ — الشركة التعاونية .

تناول الباحث فى الفصل السابق اشكال اجهزة الادارة العامة ومنشآت الاعمال ، وأهداف كل منهما والفرق بينهما ، وسيعرض فى هذا الفصل بعض من اشكال اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الاعمال بالمملكة العربية السعودية .

## أشكال أجهزة الادارة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية :

أجهزة الادارة العامة الايرادية كما سبق تعريفها هى احدى أجهزة الادارة العامة التي تقوم علي تقديم سلعة او خدمه عامة مقابل عائد مادي تحددة الدولة مسبقا بقانون او مرسوم بحيث لايمكن ادخال اى تعديلات علي هذا المرسوم سواء بالزيادة او النقص الا بقانون او مرسوم آخر ، وقد يكون العائد المادي المأخوذ مقابل الخدمات المؤداة يساوي او لايساوى تكلفة هذه الخدمات لانه كما سبق ورأينا ان هدف الاجهزة العامة هو تحقيق المصلحة العامة ولا يمنع ان يكون هناك مقابل مادي لقاء تقديم هذه الخدمات الا ان الربح ليس هدفا في حد ذاته لمثل هذه الاجهزة .

واجهزة الادارة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية تتمثل في بعض المصالح الحكومية والمؤسسات العامة الاقتصادية وبعض التنظيمات المهنية كالغرف التجارية .

١ - المصالح الحكومية الايرادية :

وهى تلك المصالح الحكومية التي تقوم بأداء خدمات عامه للمواطنين مقابل عائد مادي لقاء هذه الخدمات ومنها على سبيل المثال الادارات التابعة لبعض الوزارات كالاتصالات والبريد التابعة لوزارة البرق والبريد والهاتف ، والجوازات والمرور التابعة لوزارة الداخلية ، والمياة وغيرها .

ان هذه الادارات والمصالح الحكومية تخضع لاشراف وتوجيه الدولة ولاتتمتع بأي استقلال اداري او مالي ،كما ان الايرادات التى تحققها لقاء الخدمات التى تقوم بتقديمها يتم توريدها لحساب الميزانية العامة للدولة .

٢ - المؤسسات العامة الاقتصادية (١) :

تعتبر هذه المؤسسات أجهزة عامة انشأتها الدولة بمراسيم ملكية حيث تقوم بتقديم خدمات عامة لقاء رسوم محددة وانها تتمتع بنوع من الاستقلال المالى والادارى والفنى

---

(١) الديوان العام للخدمة المدنية : المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية - الرياض - ١٤٠٤هـ - ص ١٥ ومابعدها .

- د./ محمد الهوشان ، د./ على العمير : موسوعة الانظمة السعودية - المجلد الاول - الطبعة الأولى - دار موسوعة الانظمة السعودية - الرياض - ١٩٧٩ - ص ٤١١ .

ومن المؤسسات العامة الاقتصادية الايرادية فى مجتمع المملكة العربية السعودية على سبيل المثال : (١)

- المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية .
- المؤسسة العامة للخطوط الحديدية السعودية .
- المؤسسة العامة للكهرباء .
- المؤسسة العامة للموانى .

٣ - التنظيمات المهنية :

تعتبر التنظيمات المهنية كالغرف التجارية الصناعية (٢) احدى اشكال اجهزة الادارة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية حيث تقوم بأداء خدمات عامة لجمهور المتعاملين معها مقابل عائد مادى وان كان ذلك العائد لايمثل هدفا من أهدافها الاساسية .

---

(١) المرسوم الملكى رقم ٤٥ وتاريخ ١٣٨٢/٩/٢٥هـ بانشاء وتنظيم المؤسسة العامة للخطوط الجويه العربية السعودية ، والمرسوم الملكى رقم م/٣ وتاريخ ١٣٨٦/١/٢٢هـ بانشاء وتنظيم المؤسسة العامة للخطوط الحديديه السعودية ، والمرسوم الملكى رقم م/٥٥ وتاريخ ١٣٩٦/٧/٢هـ بانشاء وتنظيم المؤسسة العامه للكهرباء ، والمرسوم الملكى رقم م/٦٥ وتاريخ ١٣٩٦/٩/١هـ بانشاء وتنظيم المؤسسة العامة للموانئ .

(٢) نظام الغرف التجارية والصناعية الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/٦ وتاريخ ١٤٠٠/٤/٣٠هـ .

## اشكال منشآت الأعمال بالمملكة العربية السعودية :

لقد تعددت أنواع وأشكال منشآت الأعمال بالمملكة العربية السعودية ، وصدر بشأن تنظيمها نظام الشركات الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٨٥ فى ١٣٨٥/٣/١٧ المصادق عليه بالمرسوم الملكى رقم م/٦ وتاريخ ١٣٨٥/٣/٢٢هـ والمعدل بالمرسوم الملكى رقم م/٥ وتاريخ ١٣٨٧/٣/١٢هـ والمرسوم الملكى رقم م/٢٣ وتاريخ ١٤٠٢/٦/٢٨هـ ، وطبقا لهذا النظام فهناك شركات التضامن ، وشركات التوصية البسيطة ، وشركات المحاصة ، والشركات المساهمة ، وشركات التوصية بالأسهم ، والشركات ذات المسئولية المحدودة ، والشركات ذات رأس المال القابل للتغير ، والشركات التعاونية .

ولقد جاء هذا النظام خلوا من الاشارة الى مشروعات الملكية الفردية رغم وجودها فى مجتمع المملكة ، وتمثيلها لأغلبية منشآت ادارة الأعمال بها .

وقد سبق للباحث أن تناول الاشكال القانونية لمنشآت الاعمال فى الفصل السابق ، وسيتناول فيما يلى نبذة مختصرة عن مشروع الملكية الفردية وغيره من الشركات .

### ١ ) مشروع الملكية الفردية :

لما كان انشاء مثل هذه المشروعات لايحتاج الى رأس مال كبير او الى تلك الاجراءات التى قررها نظام الشركات السعودى لتأسيس شركة من الشركات الاخرى ، فقد انتشرت مشروعات الملكية الفردية فى مجتمع المملكة العربية السعودية انتشارا كبيرا .

فيمكن لاى مواطن سعودى ان يبدأ بتأسيس اى مشروع فردى ويباشر اعماله ويقوم بادارته وتحمل تبعات عمله ومسئولياته طالما لديه من الامكانيات المالية مايسمح له بذلك ، وطالما انه بلغ ثمانية عشر عاما وهى سن الرشد التى حددها قرار مجلس الشورى رقم ١١٤ وتاريخ ١٣٧٤/١١/٥هـ ولم يصبه عارض من عوارض الاهلية .(١)

ويجوز للقاصر المميز الذى بلغ السابعة ولم يبلغ الثامنة عشرة من عمره ان يحصل على اذن من وليه بمباشرة التجارة ، وتكون له فى حدود ذلك الاذن اهلية كاملة ، والنظام السعودى لايفرق بين المرأه والرجل فيما يتعلق بالاهلية للاتجار واقامة مثل تلك المشروعات التجارية (٢)

ورغم كثرة مشروعات الملكية الفردية وتعددها فى مجتمع المملكة العربية السعوديه فان نشاطها يتسم بالتغير والمحلية ، فكثيرا مايقوم اصحاب تلك المشروعات بتغيير مجال انتاجهم او نشاطهم التجارى سعيا ورا٫ تحقيق اكبر قدر من الارباح ، هذا فضلا عن ان نطاق تلك المشروعات قد يكون قاصرا على المدينة او القرية التى تمارس نشاطها فيها ، او حتى على نطاق الدوله حيث لايتعدى دائما حدودها . الا انه من الملاحظ ايضا ان هناك بعض مشروعات الملكية الفردية قد

---

(١،٢) د. / محمود مختار احمد بريرى . قانون المعاملات التجارية السعودى - الجز٫ الاول : مطبعة معهد الاداره العامه . - الرياض ، ١٤٠٢هـ ص ٨٦ ، ص ٨٧ .

استطاعت بالتخطيط السليم والتنظيم الدقيق تحقيق كفاءة انتاجية عالية ووفرة فى انتاجيتها وارباحها مما مكن اصحابها من تطويرها وتحويلها الى شركة من الشركات كشركة التضامن أو المساهمة أو غيرها من الشركات الأخرى .

٢) شركة التضامن :

عرفت الماده ١٦ من نظام الشركات السعودى شركة التضامن بأنها ( الشركة التى تتكون من شريكين او اكثر مسئولين بالتضامن فى جميع اموالهم عن ديون الشركة ) . (١)

وهذا يعنى انه يشترط لتكوين شركة التضامن ان يشترك فى تكوينها شريكان او اكثر ، وان الشريك فى هذه الشركة لاتتحدد مسئوليته عن ديون الشركة بقدر حصته التى شارك بها بل تمتد الى امواله الخاصة .

ولاتختلف الاحكام التى تحكم شركة التضامن عن تلك التى سبق للباحث ان عرضها فى الفصل الثانى ، وقد بلغ اجمالى الشركات التضامنية بالمملكة العربية السعودية حتى نهاية عام ١٤٠٦هـ (٢٣٣٨) شركة .(٢)

---

(١) د. / محمود مختار احمد بريرى : المرجع السابق - ص ١٥٩ .

(٢) الغرفة التجارية الصناعية بجدة : بيان احصائى - جدة - محرم ١٤٠٧هـ - ص ٣ .

٣) شركة التوصية البسيطة :

عرفتها المادة ٣٦ من نظام الشركات السعودى بأنها (تتكون من فريقين من الشركاء ، فريق يضم على الاقل شريكا متضامنا مسئولا فى جميع امواله عن ديون الشركة ، وفريق اخر يضم على الاقل شريكا موصيا مسئولا عن ديون الشركة بقدر حصته فى رأس المال) . (١)

وقد تضمنت مواد نظام الشركات السعودى تكوين شركة التوصية البسيطة ، المسئولية المحدودة للشريك الموصى واثر ذلك على الشركة ، وعدم جواز تدخل الشريك الموصى فى اعمال الادارة الخارجية للشركة .

وقد بلغ عدد شركات التوصية البسيطة بالمملكة العربية السعودية (٧٩٧) شركة حتى نهاية عام ١٤٠٦هـ.(٢)

٤) شركة المحاصة :

عرّفها نظام الشركات السعودى بأنها (الشركة التى تستتر عن الغير ولاتتمتع بالشخصية الاعتبارية ، وتعتبر شركة المحاصه من الشركات المؤقتة التى تنتهى بانتهاء العمل الذى تتكون أو تنشأ من أجله ، ومن ثم فقد تستمر بضعة أيام أو أشهر أو أكثر أو أقل تبعا للفتره التى يستغرقها العمل ويجوز تكوينها بعقد كتابى أو اتفاق شفوى دون حاجة الى اشهار) .

---

(١) مجلس الوزراء : نظام الشركات السعودى - الطبعة الثالثة - الغرفة التجارية والصناعية - جده - ١٩٨٤م - ص٢٩.

(٢) الغرفة التجارية الصناعية بجده : بيان احصائى - مرجع سابق ص ٣ .

وطبقا لهذا النظام فانه يجوز اثبات هذه الشركة بجميع الطرق بما فى ذلك البينة .

٥) شركة المساهمة :

تعتبر شركة المساهمة من اوضح شركات الاموال حيث لا نجد فيها ذلك الاعتبار الشخصى الذى تتميز به شركات الاشخاص ومن ثم كان العنصر المالى وتكوين رأس المال هو الاساس فى تعريف شركة المساهمة ، حيث يمكن تعريفها بأنها (الشركة التى يتكون رأس مالها من اسهم متساوية القيمة ، قابلة للتداول وتتحدد مسئولية كل مساهم بقدر مايملك من هذه الاسهم ).

وطبقا لنظام الشركات السعودى لايجوز أن يقل عدد المساهمين فى الشركة المساهمة عن خمسة ، وألا يقل رأسمالها عن عشرة ملايين ريال فى حاله طرح أسهمها للاكتتاب العام ، وفيما عدا ذلك لايقل رأسمالها عن مليونى ريال سعودى ، ولايقل المدفوع من رأس المال عند التأسيس عن نصف الحد الأدنى ، وألا تقل قيمة السهم عن خمسين ريالا سعوديا . (١)

ونظرا لأهمية شركات المساهمة بمجتمع المملكة العربية السعودية فقد أفرد لها نظام الشركات السعودى العديد من الأحكام التى تنظم كيفية تأسيسها وشهرها ، وادارتها ، وجمعيات المساهمين ، والصكوك التى تصدرها من الأسهم والسندات ، وحصص التأسيس ، وكيفية ضبط حساباتها ، وكيفية مراقبة المساهمين لها ولأعمالها ، وكيفية تعديل رأسمالها سواء بالزيادة أو بالتخفيض وأخيرا انقضائها .

---

(١) مجلس الوزراء : نظام الشركات السعودى — مرجع سابق — ص ٣٢ .

وطبقا لهذا النظام فانه لايجوز تأسيس الشركات المساهمه ذات الامتياز ، او التى تدير مرفقا عاما ، او التى تقدم لها الدوله اعانة ، او التى تشترك فيها الدولة او غيرها من الاشخاص ذات الاعتبارية العامة ، او التى تزاول الاعمال المصرفية الا بترخيص يصدر به مرسوم ملكى بناء على موافقة مجلس الوزراء وعرض وزير التجارة . اما غير ذلك من الشركات المساهمه فيجوز تأسيسها بترخيص يصدره وزير التجارة . (١)

ويبلغ عدد الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية حتى نهاية عام ١٤٠٦هـ ٤٧ شركة (٢).

٦ ) شركة التوصية بالاسهم :

طبقا لنظام الشركات السعودى فان شركة التوصية بالأسهم تتكون من فريقين ، فريق يضم على الأقل شريكا متضامنا مسئولا فى جميع أمواله عن ديون الشركة ، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لايقل عددهم عن أربعة ولا يسألون عن ديون الشركة الا بقدر حصصهم فى رأس المال ، ولايقل رأس مال شركة التوصية بالاسهم عن مليون ريال سعودى ولايقل المدفوع منه عند التأسيس عن نصف الحد الأدنى ويقسم رأس مال الشركة الى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول وغير قابلة للتجزئه ، ولاتقل قيمة السهم عن خمسين ريالا سعوديا .

---

(١) مجلس الوزراء : المرجع السابق - ص ٣٣ .

(٢) الغرفة التجارية الصناعية بجدة : بيان احصائى - مرجع سابق ص ٤ .

وقد بلغ اجمالى عدد شركات التوصية بالأسهم بالمملكة العربية السعودية حتى نهاية عام ١٤٠٦هـ ١٠ شركات . (١)

٧ ) الشركة ذات المسئولية المحدودة :

عرفها نظام الشركات السعودى بأنها ( الشركة التى تتكون من شريكين أو أكثر مسئولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم فى رأس المال ، ولايزيد عدد الشركاء فى هذه الشركة عن خمسين ) .

وطبقا لنظام الشركات السعودى فأن رأس مال هذه الشركة لايقل عن خمسمائة الف ريال سعودى ، ويقسم رأس المال الى حصص متساويه القيمة ، ولايجوز أن تكون الحصص ممثلة فى صكوك قابلة للتداول ، كما أنه لايجوز للشركة ذات المسئولية المحدودة ان تلجأ الى الاكتتاب لتكوين رأس مالها أو لزيادته أو للحصول على قرض . كما أنه لايجوز لها القيام بأعمال التأمين أو الادخار أو البنوك .

وقد بلغ اجمالى عدد الشركات ذات المسئولية المحدودة بالمملكة العربية السعودية حتى نهاية عام ١٤٠٦هـ ٢٢١٤ شركة .(٢)

٨ ) الشركة ذات رأس المال القابل للتغيير :

طبقا لنظام الشركات السعودى يكون لكل شركة أن تنص فى عقد تأسيسها أو نظامها الأساسى على أن رأسمالها قابل للزيادة أو التخفيض ، ولايكون لمثل هذا النص الحجة التى يعتد بها الا بعد شهره وفقا لنظم الاشهار المقررة لنوع الشركة .

---

(١،٢) الغرفة التجارية الصناعية بجدة : المرجع السابق ص ٤ .

وعند تأسيس هذه الشركة ينبغى ألا يزيد رأسمالهـــا عن خمسين الف ريال سعودى ، ويمكن زيادته بعد ذلك بقـــرار من الشركاء من سنة لأخرى فى حدود القيمة المحددة لرأس المـــال عند التأسيس فى كل مرة .

ويقرر عقد الشركة أو نظامها الأساسى المبلغ الذى لايجوز أن يقل عنه رأس المال نتيجة استرداد الشركاء حصصهـــــم ولايجوز أن يقل هذا المبلغ عن خمس رأس مال الشركة ، ويشهر هذا النص بطرق الاشهار المقررة لنوع الشركـــة . ولاتنقضى الشركة ايا كان نوعها بانسحاب أحد الشركاء أو فصلـــه أو وفاته أو الحجر عليه أو بشهر افلاسه أو اعساره ، بل تستمر قائمة بين سائر الشركاء ، مالم ينص عقد الشركة أو نظامها على خلاف ذلك . (١)

٩ ) الشركة التعاونية :

نص نظام الشركات السعودى على جواز تأسيس شركـــــة المساهمه أو الشركة ذات المسئولية المحدودة وفقا للمبادئ التعاونية اذا كانت تهدف لصالح جميع الشركاء وبجهودهـــم المشتركة الى الأغراض الآتيه : (٢)

أ ـ تخفيض ثمن تكلفة أو ثمن شراء أو ثمن بيع بعض المنتجات والخدمـــات وذلك بمزاولة الشركة أعمال المنتجيـــن أو الوسطاء .

---

(١،٢) مجلس الوزراء : نظام الشركات السعودى ـ مرجع سابـــق ـ ص ٧٧ ، ٧٨ .

ب ـ تحسين صنف المنتجات او مستوى الخدمات التى تقدمها الشركة الى الشركاء او التى يقدمها هؤلاء الى المستهلكين .

كما نص هذا النظام على جواز صدور أنظمة خاصة بنوع أو أكثر من الشركات التعاونية ، ورأس مال هذه الشركات قابل للتغير الا أنه لايجوز أن ينخفض بسبب استرداد حصص بعض الشركاء عن أعلى مبلغ وصل اليه بعد تأسيس الشركة ، كما نص على امكانية تكوين اتحاد تعاونى أو أكثر لخدمة مصالح تلك الشركات التعاونية .

## الباب الثانى

### التحول من أساليب الادارة العامة
### الى أساليب ادارة الأعمال

**تمهيـــــــد**

**الفصل الاول :** اتجاهات التحول الى القطاع الخاص وتطبيـــــــق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة الأجهزة العامـــــة

**الفصل الثانى:** دراسة لنماذج تجارب الدول فـــــى التحـــــــول

**الفصل الثالث:** دراسة ميدانية للوقوف على امكانية تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى أجهزة الادارة العامة الايرادية فى مجتمع المملكة العربية السعوديـــــــــــة ( مجتمع البحث )

**خلاصـــــــــة**

## تمهيـــــــد :

ان الباحث فى سعيه لاختبار فروض بحثه قام بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا الموضوع لدراستها وتحليلها وبالتالى الاستدلال على صحة هذه الفروض من عدمه . لذا فانه سيعرض فى الفصل الأول من هذا الباب للمعلومات والبيانات التى أمكنه جمعها حول اتجاهات التحول للقطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة أجهزة الادارة العامة مستهدفا تحديد أبعاد هذا الاتجاه وأشكاله التنظيمية وأساليبه وأهدافه .

وسيعرض الباحث فى الفصل الثانى لنماذج من تجارب بعض الدول فى مجال التحول للقطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة موضحا الاساس الذى تم بناء عليه اختياره لتلك النماذج ، وكذلك الدوافع التى أدت الى لجوء الدول موطن التجارب للتحول للقطاع الخاص ، وما أظهرته نتائج التحليل التى توصل اليها الباحث من دراسته وتحليله لتلك النماذج من تجارب التحول بهدف استخلاص الأدلة والمؤشرات التى تمكنه من اختبار فروض البحث .

كما سيعرض فى الفصل الثالث من هذا الباب ما قام به من اعداد لقوائم استقصاء - رأى ضرورتها - لاستكمال البيانات التى لم يتم له الحصول عليها من المصادر المنشوره والمصادر الداخلية عند مجتمع بحثه ، موضحا بالتفصيل أسلوب اختيار العينة والنوعيات المختلفة والمستويات المتباينة التى اشتملتها مفرداتها وطريقة توزيع تلك القوائم والمقابلات التى تمت لملء بياناتها .

ولقد روعى فى تصميم قوائم الاستقصاء المشار اليهـــا أن تشتمل على اسئلة تمد الباحث بالبيانات التى تساعده فى التعـرف على المشكلات التى تواجه أجهزة الادارة العامة فى تحقيق أهدافهـا ومدى تأثيرها السلبى على مستوى أداء خدمات الأجهزة العامـــة الايرادية ، وما قد يصاحب تقديم هذه الخدمات من اسراف وزيـادة فى التكلفة وتعقد فى الاجراءات وبطء فى الانجاز . كما يتوقـع الباحث أن يتعرف على مدى امكانية تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة الاجهزة العامة الايرادية ومدى تفضيل المستقصين لذلك وماهى مبرراتهم ، وذلك بهدف استخلاص الادلة والمؤشرات التى من شأنها أن تمكن من اختبار فروض البحث الى جانب الأدلة والمؤشرات التى يمكن استخلاصها من دراسة وتحليل نماذج من تجارب بعض الدول فى التحول للقطاع الخاص السابق الاشارة اليها .

كما يعرض الباحث فى الفصل الرابع خلاصه النتائج التـى توصل اليها من تحليله ودراسته للمعلومات والبيانات المختلفـة حول نماذج التجارب أو تلك التى استمدها من الدراسة الميدانيـة وتحليل الاجابات على قوائم الاستقصاء .

# الفصل الاول

## اتجاهات التحول الى القطاع الخاص
## وتطبيق أساليب ادارة الأعمال
## فى ادارة الأجهزة العامة

تمهيـــــــد

التحول للقطـــــاع الخـــــــــــــــــــــــــاص

التحول الى القطاع الخاص اتجاه عالمـــــــــــــــــى

التحول الى القطاع الخاص فى بعض الدول المتقدمـة

التحول الى القطاع الخاص فى بعض الدول الناميـــة

التحول الى القطاع الخاص فى بعض الدول الاشتراكية

الاشكال التنظيمية للتحول الى القطاع الخـــــــاص

أساليب التحول الى القطـــــــــــــاع الخـــــــاص

أهـداف التحول الى القطـــــــــــــاع الخـــــــاص

## تمهيـــد :

شهدت فترة مابعد الحرب العالمية الثانية نموا كبيرا فـــى أجهزة الادارة العامة ( أو مايعرف اصطلاحا بالأجهزة الحكوميـــة ) وجاء هذا النمو ترجمة عملية للتطور الذى طرأ على دور وفكـــرة الدولة نفسها ، التى لم تعد مهمتها قاصرة على مجالات الدفـــاع الخارجى والامن الداخلى ، والفصل فيما ينشأ بين النـــاس من منازعات بواسطة أجهزة القضاء ، وانما امتد نشاط الدولة ليشمـل ميادين ومجالات لم تكن تمارس من قبل من خلال أجهزة الادارة العامة وأن هذا الامتداد والتوسع فى نشاطات الدولة جاء نتيجة طبيعيـــة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية التى تطلبها بنـــاء المجتمعات التى دمرتها الحرب (١) ، كما حدث فى الدول المتقدمة أو للقضاء على مظاهر الفقر والتخلف التى عاشت فيها الـــدول النامية قرونا طويلة ومواجهته من مشكلات اقتصادية واجتماعيـــة (٢) والتى لم يكن بوسع ومقدرة أفراد تلك المجتمعات مواجهتهـــا دون تدخل من جانب حكوماتهم التى أخذت على عاتقها النهـــوض بالعديد من الخدمات كالتعليم والصحة والاسكان وخدمات المواصلات والاتصالات ... الخ .(٣)

---

(١) Alvin H. Hanson: "Public Enterprise and Economic Development". Op.Cit. P.P. 20 , 21.

(٢) د./ابراهيم درويش : التنمية الادارية - مرجع سابق - ص ١٢ .

(٣) د./ على خليفة الكوارى : ادارة المشروعات العامة فـــى دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط - مرجع سابق - ص ٣٠ ، ٣١ .

وقد نشأ عن تطور مفهوم وظيفة الدولة اختلاف وجهات النظر حول دورها ، وهل يقتصر على المجالات التقليدية التى بطبيعتها لايستطيع الافراد اداءها ( كخدمات الدفاع والامن والقضاء ) أم يمتد ليشمل الى جانب ذلك دورا ايجابيا فى تنظيم شئون الحياة العامة وتوفير الخدمات الضرورية فى مختلف القطاعات .(١)

وايا كان الخلاف بين النظريات والفلسفات فى هذا الشأن فان هناك من الوظائف مايجب أن يتم بواسطة الدولة لانه يعتبر من مقومات وجودها ، وهى الدفاع والامن والقضاء ، وفى هذا لاتختلف دولة عن أخرى ، ولكن هل للدولة وظائف أخرى وراء هذا القدر المتفق عليه ؟ هذا ما اختلفت فيه المذاهب وتعددت بشأنه الاراء ، وظهر فى شأنه اتجاهان :

**أولهما :**

**الرغبة فى تدعيم سلطة الدولة لكى يتيسر للحكام اداء المهام المنوطة بهم .**

**وثانيهما :**

**الرغبة فى تدعيم حريات الافراد والجماعات تمكينا لهم من ادارة شئون حياتهم بيسر وسهولة وهذا هو الهدف النهائى المفترض لكل تنظيم اجتماعى .**

**وازاء ذلك ظهرت ثلاثة مذاهب هى: (٢)**

**١ - المذهب الفردى :**

ويحصر هذا المذهب وظيفة الدولة فى أضيق الحدود الممكنة فليس لها أن تمارس الا الانشطة التى تتصل مباشرة بالوظائف التقليدية التى سبق ذكرها على ان يترك الافراد

---

(١) د.عبد الكريم درويش ، / د. ليلى تكلا : أصول الادارة العامة - مرجع سابق - ص ١٦ ، ص ٢٧ .

(٢) د./ سليمان محمد الطماوى - السلطات الثلاث فى الدساتير العربية المعاصرة وفى الفكر السياسى الاسلامى ، الطبعة الخامسة : مطبعة جامعة عين شمس - ١٩٨٦م - ص ١٥ - ص ٢١ .

احرارا بعد ذلك وفى حدود انظمة الدولة فى ان يمارسوا حرياتهم بمالايتعارض مع حريات الاخرين . حيث أنه ليس للدولة ممارسة الاعمال التى يمارسها الافراد عادة وبالذات فى المجال الاقتصادى . ويعتنق هذا المذهب فكرة الاقتصاد الحر القائم على أساس القوانين الطبيعية والتى يجب ان لاتعوقها الدولة بتدخلها مثل قانون العرض والطلب ، والمصلحة الشخصية والبقاء للاصلح ... الخ .

## ٢ - المذهب الاشتراكى :

ما أن بدأت الرأسمالية الصناعية فى الظهور حتى تكشف خطأ مبدأ عدم تدخل الدولة (المذهب الفردى) حيث نتج عن ذلك ظهور طبقتين متميزتين فى الدول الصناعية : طبقة أصحاب الاعمال وطبقة العمال أو الأجراء وازدادت الهوة اتساعا بين الطبقتين ، الامر الذى أدى الى ظهور المذاهب الاشتراكية المعاصرة التى نادت بالقضاء على الرأسمالية والغاء الملكية الفردية لادوات الانتاج وتحويلها الى ملكية عامة حتى لايستغل اصحاب الاعمال جهود العمال ولان معظم الثروات الرأسمالية الضخمة قد تكونت - حسب فكر هذا المذهب - بطرق استغلالية بعيدا عن رقابة الدولة .

## ٣ - المذهب الاجتماعى ( الوسط ):

لقد وقف هذا المذهب موقفا وسطا بين المذهبين الفردى والاشتراكى ويتلخص اتجاه هذا المذهب فى انتقاده للمذاهب السابقة واعتبرها متطرفة وانه يجب على الدولة ان تتدخل لتوجيه بعض نواحى الحياة الاقتصادية ( الاقتصاد الموجه )

ولاقرار مبادئ العدالة الاجتماعية وذلك لمعالجة أخطاء المذهب الفردى القائم على أساس فلسفة الاقتصاد الحر ، وبالقدر اللازم فقط لتحقيق تلك الاغراض .

وبصرف النظر عن الخلافات النظرية بين المذاهب المختلفة فانه فى الواقع العملى لامكان للمذهب الفردى الذى تلاشى او كاد وان السائد الان اما التدخل من جانب الدولة على أساس من العقيدة الاشتراكية بتطبيقاتها المختلفة واما التدخل على اساس المذهب الاجتماعى (الوسط ).

واذا كان الفكر الاقتصادى الذى يعتنقه النظام السياسى فى أى من الدول له اكبر الاثر فى الاخذ أو عدم الاخذ بفكرة التحول الى القطاع الخاص أو تعزيز قوى السوق والمنافسة ، فان النظام التشريعى المطبق فى الدولة يعتبر ايضا عاملا مؤثرا فى الاخذ بهذه الفكرة أو تركها فاذا وجدت بعض الدول التى تأخذ بنظام الدساتير المرنة مثل بريطانيا حيث يمكن تعديل الدستور بتشريع عادى ولايحتاج الامر لاجراءات معقدة فان فكرة التحول الى القطاع الخاص تجد مناخا خصبا للتوسع والنمو ويصعب تقبل الفكرة كلما قلت درجة المرونة الدستورية الى أن يصبح تقبلها شبه مستحيل امام الانظمة الدستورية الجامدة والتى يحتاج تعديلها الى اجراءات معقدة .

## التوسع فى انشاء المشروعات العامة :

لقد كان ظهور المشروعات العامة فى دول أوروبا الغربية فى فترة مابعد الحرب العالمية الثانية ضرورة أوجبتها مقتضيات علاج مشكلات الكساد والبطالة التى خلفتها الحرب والتى عجزت المشروعات

الخاصة القائمة انذاك على مواجهتها فكان لابد من تدخل الدولة بشكل واسع تحت تأثير واغراء المشاركة فى الشئون الاقتصادية لاعادة توزيع الثروات والدخول وحشد أكبر الموارد والطاقات لعلاج المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التى سادت فى تلك الفترة ، ولهذا قامت تلك الدول بتأميم المشروعات الخاصة بغرض اعادة بناء اقتصادها وضمان الاستقرار لمجتمعاتها حسب تصورها (١) ، كما أن نمو المشروعات العامة فى مطلع الستينات فى الدول الرأسمالية استند الى سياسة وطنية تهدف الى انشاء المشروعات الصناعية العامة المجدية واللازمة لدعم التقدم والتطور الاقتصادى فى كافة المجالات .

أما فى الدول النامية فلقد ازدادت كذلك أهمية المشروعات العامة نتيجة لصحوتها من التخلف الذى نتج عن فترة وقوعها فريسة للاستعمار والاطماع الخارجية والفقر والجهل وسوء استغلال الموارد ولاعتقاد هذه الدول ان مثل هذه المشروعات تعتبر اداة حاسمة يمكن عن طريقها تعبئة الموارد وتوجيه عناصر الانتاج لتحقيق ماتنشده من تنمية اقتصادية واجتماعية ، لذلك أصبح المشروع العام هو السائد فى تلك الدول سواء اشتمل على نشاطات خدمية أو تجارية .

ومن هذا يتضح ان المبررات والدوافع لانشاء المشروعات العامة فى الدول النامية أو المتقدمة أصبحت من الامور المتفق عليها لتكوين البنية الاساسية للهيكل الاقتصادى كما فى الدول المتقدمه ،

---

(١) Raymond Vernon, (ed.) Big business and the State changing relation in Western Europe" Op.Cit. P. 31.

أو لتطوير هذا الهيكل لمواجهة التنافس الذى فرضه التقدم التكنولوجى ومواجهة التقلبات الاقتصادية كما فى الدول المتقدمة . (١)

ان انشاء المشروعات العامة التى تملكها وتديرها الدولة لم يعد ظاهرة جديدة وانما الجديد فى الامر هو انشاء اعداد متزايدة منها استجابة للاهداف التى تراها الدولة وماتضعه من سياسات مترجمة لرغباتها فى أن تكون صاحبة عمل ومديرة للمشروعات أو مشرفة على ادارتها ، وبحيث لم يعد من السهل التمييز بين ايديولوجيات الدول المختلفة وفقا لدور المشروعات العامة فى اقتصادها ، فالدول ذات الاقتصاد غير الموجه اعتمدت على المشروعات العامة فى تنمية اقتصادياتها وتحديثها بدرجة لاتقل عن درجة اعتماد الدول ذات الاقتصاد الموجه على المشروعات العامة لذات الغرض ، وبذا أصبحت المشروعات العامة تمارس دورا قياديا فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى كثير من دول العالم ، وتطور الامر من اقتصار المشروعات العامة على مجالات المرافق العامة ومشروعات التنمية الاساسية أو تلك القائمة على تحقيق أهداف استراتيجية الى أن أصبح نمو المشروعات العامة يتجه الى مجالات جديدة من النشاط الاقتصادى وخرجت بذلك من دائرة الحدود التقليدية الى مجالات الانتاجية المباشرة . وترتب على ذلك أن اتسع مجال الادارة العامة وتخطت حدود ادارة مشروعاتها التقليدية الى مجالات ادارة المشروعات الصناعية والتجارية .(٢)

---

(١) Alvin, H. Hanson: "public Enterprise and Economic Development," Op. Cit. p.p. 20, 21.

(٢) Roymand Vemon (ed.) "Bigbusiness and the state changing relation in Western Europe." Op. Cit. P.31.

## أساليب اشراف الادارة العامة على أجهزة المشروعات العامة :

تعتبر المشروعات العامة من حيث التنظيم عبارة عن مجموعة من المنشآت العامة ( جهاز ، مصلحة ، هيئة مؤسسة ، شركة عامة ) الى جانب مستوى أو مستويات من السلطة الاشرافية سواء أكانت سلطة وزارية أو اشراف من جانب مؤسسة قطاعية أو شركة قابضة أو مجلس أعلى للرقابة . فبالرغم من اختلاف الشكل التنظيمى للسلطة الاشرافية فان الاسلوب الاشرافى يكون دائما من خلال تنظيم يصل بين أجهزة المشروعات العامة وشكل أو مستوى من المستويات الاشرافية تأكيدا لمبدأ الفصل بين الادارة التنفيذية والاشراف الحكومى وهذا يقابل مبدأ الفصل بين الادارة والملكية فى القطاع الخاص . (١)

كما ان الاساليب التى تتبعها أجهزة الادارة العامة عند قيامها بدورها الجديد فى الاشراف على أجهزة المشروعات العامة لاترتكز على مبادئ محددة أو مجموعة من النظريات أو حتى مجرد بعض الارشادات العملية التى تحكم دورها الاشرافى ، الأمر الذى أدى الى الغموض والتداخل بين الحدود التى تنتهى عندها السلطة الاشرافية وتبدأ منها مسئوليات التنفيذ . هذا الغموض يعتبر سببا رئيسيا لمشاكل الاداء فى اجهزة المشروعات العامة حيث النظام القانونى السائد فى دولة ما لايستطيع وضع الحدود والفواصل بين

---

(١) المنظمة العربية للعلوم الادارية : اجراءات لتحسين اداء مشروعات القطاع العام فى الدول النامية - مرجع سابق - من ص ٩ الى ص ١٣ .

المستويات التنظيمية الاشرافية أو التنفيذية بشكل قاطع والتى يمكن ترجمتها فى الواقع التطبيقى كما حدد ونظم لها حيث أن هذه النظم عرضة لتفسيرات متعارضة سواء كان تحديد تلك الادوار بقرار منفصل لمنشأة بعينها أو بقانون يطبق على كل المنشآت . فالتحديد القانونى يترك دائما الكثير من الامور التى تحتاج الى توضيح ، فلأى مدى مثلا تستطيع ادارة المنشأة أن تعمل وفقا للمبادىء التجارية فى ظل ظروف السوق أو أن تنشغل باهتمامات ومتطلبات المجتمع ؟ ولاى مدى يمكن ضمان استقلال الادارة ؟ وماهى الحدود لمستويات الاشراف والرقابة الحكومية او الشعبية الواقعة على المنشآت العامة ؟ وماهى الاساليب التى تمارس بها الرقابة على قرارات وسياسات التنفيذ داخل المنشأة ؟ وتكون النتيجة فى النهاية أن حدود السلطات الاشرافية يمكن تفسيرها فقط طبقا لما تراه وتضعه السلطة الاشرافية والتى يهمها فى المقام الاول ان تظل المنشآت العامة فى قبضتها ولو على حساب قدرتها وكفاءتها ، وليكن مايكون . (١)

---

(١) المنظمة العربية للعلوم الادارية : المرجع السابق . ص ١٣ ، ص ١٤ .

## التحول للقطاع الخاص :

لم تكن فكرة التحول الى القطاع الخاص (Privatization) بالفكرة الجديدة فلقد عرفت منذ تاريخ بعيد (١) حيث كان نظام المرتزقة فى العهد الاغريقى للقيام بمهام خدمات الدفاع يعتبر نموذجا واضحا للعمل الخاص ، كما ان تعاقدات ادارة المدن كانت حقيقة ابان عهد النهضة الايطالية ، وانما الجديد فى الفكرة ما أثارته من نقاش ايديولوجى بكونها اسلوبا واقعيا فعالا أو علميا نشطا لزيادة الانتاجية فى المشروعات العامة ، أو كوسيلة لخفض التكاليف وفتح ابواب المنافسه وتجنب الاحتكار الامر الذى عكس نظرة عامة مشتركة مضمونها ان مشاركة القطاع الخاص يؤمن او يتيح خيارا اضافيا يمكن معه خدمة المصلحة العامة ، والاستجابة لمتطلبات التقنية الحديثة وتخفيف العبء عن ميزانية الدولة التى فقدت قدرتها الانفاقية على الاستجابة لمتطلبات التطوير والتحديث ومايلزم من استمرار اداء الخدمات بالكفاءة المطلوبة .

ان اتجاه التحول الى القطاع الخاص ومايقصد به من تحويل الممتلكات والأصول الحكومية للقطاع الخاص أو بمعنى آخر تحويل بعض المهام والخدمات الحكومية لتمارس عن طريق القطاع الخاص ، يمثل ظاهرة ظلت تتزايد بمعدلات سريعة فى مختلف بلدان العالم ، كما أن التفكير الذى انبثق عنه اصطلاح التحول الى القطاع الخاص لم يتوقف عند تحسين أداء أجهزة المشروعات العامة بل تعدى ذلك الى المطالبه بعودتها لتدار وفقا لأساليب ادارة الأعمال ولتمارس

---

(١) Patricia S. Florestano, "Considerations for the feature for privatization". Op. cit. pp. 6-8.

من خلال القطاع الخاص الذى يعزز الحريات الاقتصادية ويعمل على رفع كفاءة الأداء والتخفيف من الأعباء التى تتحملها الخزينة العامة للدولة . (١)

لقد لاحظ الباحث من خلال دراسته الاستطلاعية ودراسته وتحليله لبعض من نماذج تجارب بعض الدول فى التحول للقطاع الخاص أن ظهور اصطلاح التحول أو الاعادة للقطاع الخاص وتزايد معدلات الأخذ به سواء فى الدول المتقدمة أو النامية وعلى اختلاف اتجاهاتها السياسية ومذاهبها الاقتصادية - وكما سيرد ذكره - يعتبر مؤشرا على فقدان الثقة فى أجهزة المشروعات العامة فى ظل اشراف الادارة العامه والتى لم تحقق الأهداف المتوقعة من انشائها ومالحق بالعديد منها من تدهور وصل بها الى حد الافلاس والاحجام عن ممارسة النشاط الذى قامت من أجله ، الأمر الذى أدى الى أن يرفع اصطلاح التحول الى القطاع الخاص كرمز للكفاءة وزيادة الانتاجية وخلاصا للخزينة العامه من اعباء الدعم المستمر للمشروعات العامه بل وكاجراء وقائى لمنع بعض أجهزة المشروعات العامة الناجحة من التدهور بتخليصها من جمود وبيروقراطية الادارة العامة .

كما لاحظ الباحث أن فى اتجاه العديد من دول العالم الى انتهاج اسلوب التحول الى القطاع الخاص لاداء بعض الخدمات التى كانت تقوم بها أجهزة الادارة العامة ظاهرة جديرة بالتحليل والدراسة للتعرف على نتائج تجاربها فى هذا المجال ومن ثم الوقوف على مدى توافقها مع الفروض التى قام عليها بحثه والتى تتلخص فى أن الخدمات التى تقدمها الحكومه عن طريق ماتنشئه من أجهزة ومؤسسات عامة يمكن للقطاع الخاص الاضطلاع بأدائها وادارتها بأساليب ادارة الأعمال ضمانا لتحسين مستوى اداء تلك الخدمات وخفضا لتكاليف ادائها وزيادة لانتاجيتها .

---

(١) James T. Bennett and Manuel Johnson, Better Government at half price. Op. cit. p. 7.

كما يهدف الباحث من وراء تحليله ودراسته لنماذج من تجارب بعض الدول فى مجال التحول الى القطاع الخاص استخلاص الأسلوب والشكل التنظيمى الأكثر ملاءمة من وجهة نظر الباحث - عند تثبته من صحة فروض بحثه - لتمارس من خلاله انشطة الخدمات العامه الايرادية فى ظل التحول للقطاع الخاص ، والتطبيق العملى لهذا النموذج على الاتصالات السعودية باعتبارها أحد الاجهزة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) للتثبت من فعالية هذا النموذج كما سيرد ذكره فى الباب الثالث والرابع من هذا البحث .

## التحول الى القطاع الخاص اتجاه عالمى :

وان كان اتجاه التحول الى القطاع الخاص قد بدأ بالمملكة المتحدة (بريطانيا) الا انه سرعان ما انتشر فى العديد من دول العالم على اختلاف درجات تقدمها الاقتصادى وباختلاف مذاهبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وليشمل العديد من الانشطة (١) حيث وجدت فيه تلك الدول ضالتها المنشودة لرفع كفاءة الاداء للخدمات وتعزيز الحرية الاقتصادية وتخفيف العبء عن ميزانية الدولة الناتج عن تحملها أعباء دعم تقديم تلك الخدمات .

## التحول الى القطاع الخاص فى بعض الدول المتقدمة :

### بريطانيا :

لقد خطت بريطانيا خطوات واسعه فى الاتجاه نحو التحول للقطاع الخاص فى ظل حكومة السيدة مارجريت تاتشر جعلتها تصل لدرجة

---

(١) Madsen Pirie, "Dismantling the State: Theory of Practice of Privatization," National Center for Policy Analysis, Dallas, Texas, 1985, p. 13.

تحويل نظام الضمان الاجتماعى الى القطاع الخاص (١) ، وقد تم تحويل شركة جاجوار للسيارات والمملوكة للدولة الى القطاع الخاص فى عام ١٩٨٣ كما باعت الحكومه كل نصيبها فى شركات صناعة السكر ، وكذلك ٥١٪ من نصيبها فى شركة التنقيب عن البترول فى بحر الشمال ( شركة زيوت بريطانيا ) الى جانب بيع الخطوط الحديدية البريطانية والخطوط الجوية البريطانية ، وفى مجال الخدمات تعاقدت معظم المدن البريطانية مع منشآت القطاع الخاص للقيام بالخدمات التى تحتاج اليها كالنظافة وجمع النفايات وصيانة ورصف الطرق ٠٠ الخ (٢)

## كندا :

وفى كندا قامت الحكومة الكندية مؤخرا ببيع اثنتين من الشركات المنتجة للطائرات والمملوكة للدولة بعد الخسائر الكبيرة التى تحققت فى نتائج أعمالها ، كما قررت بيع شركات المناجم بما فيها شركة اولدرادوا للطاقة وهى من الشركات المنتجة لليورانيوم ، ومن المقرر ايضا بيع شركة الارسنال

---

(١) John Goodman, "Social Security in the United Kingdom: Contracting out of the System", American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, 1981, p. 12.

(٢) John Moore,(Ed.) "Privatisation," National Centre for policy Analysis, (NCPA), Dallas, Texas, 1985, p. 23.

الكندية المنتجة للاسلحة وشركة تيلجلوب التى تقوم بخدمات الهاتف فيما وراء البحار وأصبح من المؤشرات الرئيسية لسياسه الحكومه الكندية التزامها بتحويل كل المؤسسات العامة المملوكة للدولة (المؤسسات التاجية) التى لم تستطع تحقيق الأهداف العامة التى أنشئت من اجلها الى القطاع الخاص . (١)

فرنسا :

أما فى فرنسا فقد كان من ضمن برنامج الحزب الجمهورى (الحكومة الحالية) تبنى سياسة انتهاج التحول الى القطاع الخاص عندما تأكد لها امكانية عودتها للحكم مرة أخرى ، وقد وعدت هذه الحكومة بتطبيقه على كل الاجهزة والمؤسسات التى تم تأميمها منذ الحرب العالمية الثانيه (٢) ، أما الحكومة الاشتراكية السابقة فقد بدأت بالفعل فى تنفيذ برنامج للتحول الى القطاع الخاص عندما قامت ببيع اجزاء من المؤسسات التى قامت بتأميمها بعد أن بلغت خسائرها حوالى سبعة وثلاثين بليون فرنك فرنسى ، فعلى سبيل المثال تم بيع الجزء الإكبر من أصول وممتلكات شركة رينو لصناعة السيارات ، كما تم بيع معظم فروع شركة ماترا (Matra ) للصناعات والمعدات والسيارات . (٣)

---

(١) Peter Young, Text of statement by the Honorable Robert de Cotret, "Privatisation around the globe Lessons for the Reagan Administration", Op. Cit. p. 5.

(٢) Ibid p. 6.

(٣) Anne Elizabeth Moutet, "Mitterand sells off the big losers", Op. Cit. p. 2.

## المانيـــا الاتحاديـــة :

كما قامت الحكومة الالمانية الغربية فى عام ١٩٨٤م بتخفيـــض حصتها فى ملكية مجموعة شركات فيبا للطاقة من ٧ر٤٣٪ الـى ٣٠٪ عن طريق بيع ما جملته ٤ر٤مليون سهم للجمهور كما قررت الحكومة فـى اجتماعها بتاريخ ٢٦ مارس ١٩٨٥ وضع برنامج لتحويل ثلاثة عشـــر مشروعا عاما للقطاع الخاص تعمل فى مجالات المواصلات ، الصناعه ، المصارف .

وقد تم بالفعل بيع جزء من مصرف (Berliner Bank) كما يجرى الاعداد لبيع بعض شركات خدمات الطرق السريعة وشركات الشحـــن للقطاع الخاص . (١)

## ايطاليـــا :

وفى ايطاليا بدأت الحكومة الاشتراكية فى استخدام اسلـــوب التحول للقطاع الخاص اسوة بالدول المجاورة لها ممن حققت نجاحا فى هذا المجال ,فقد قامت الحكومه ببيع اسهم تبلغ قيمتها الفـا وتسعه وخمسين بليون دولار تمتلكها فى عدة مؤسسات وشركات منهـا الشركة الايطالية لمنتجات الفضاء ، مؤسسة سيلينيا للالكترونيات ، كما تم بيع ٤٠٪ من أصول شركة سيريت التابعة لشركة ستيت للاتصالات بما قيمته مائتى بليون ليرة ايطالية كما عرض مصرف لافورو الوطنى (Banco Nazionaldel lavoro) اكبر البنوك الحكوميه الايطاليـــة مانسبته ٥٥٪ من أصوله الى مستثمرين من القطاع الخاص الى جانـب العاملين بالبنك . (٢)

---

١ - John Redwood, "A Great British Invention Set to Reform World Industry," Daily Telegraph, September 13, 1985. P.6.

٢ - James Buxton, "Privatization: A Sign of the Times, "Financial Times, November 26, 1985. P.2.

## اليـــابـــــــــان :

وفى اليابان اجازت الحكومة فى عام ١٩٨٤م تشريعا تم بمقتضاه تحويل خدمات الاتصالات اليابانية ( شركة نيبون للبرق والهاتف ) والمملوكة للدولة الى القطاع الخاص ( سيرد ذكر هذه التجربة تفصيلا فى الفصل الثانى من هذا الباب ) وكذلك شركة التبغ واحتكارات الملح .

وبالرغم من المعارضة التى واجهتها الحكومة فى سبيل تحويل هذه الشركات للقطاع الخاص من البيروقراطيين ونقابات العمال الضاغطة الا انها مضت قدما فى برنامجها للتحول لقناعتها بأن استمرار تلك الشركات تحت ملكية الدولة قد يشكل خطرا يهدد متطلبات التطوير والتحديث لخدماتها على المدى الطويل وتسير الحكومة اليابانية حاليا فى اتجاه تطبيق التحول للقطاع الخاص على شركة السكك الحديدية الوطنية الخاسرة دوما ، كما تخطط الحكومة اليابانيه حاليا لتقسيم هذه الشركة الى ثمان مؤسسات ست منها اقليمية واثنتين قوميتين ، احداهما يعهد اليها بادارة بيع الاراضى الضخمة المملوكة للسكك الحديدية الوطنية لتسديد جزء من ديونها ، وتأمل الحكومة اليابانية ان تتخلص رويدا رويدا من المؤسسات الخاسرة كجزء من استراتيجيتها لتقليل الانفاق الحكومى وتضييق فجوة العجز فى الميزانية . (١)

---

١ — Charles Smith, "Telecoms and Railways: Going the Japanese Way, Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9 July 25, 1985, P. 64.

## اســـــــــبانيـــا :

وفى اسبانيا بدأت الحكومة برنامجا جادا لتطبيق اسلـــــــوب التحول الى القطاع الخاص ، تم فى اطاره بيع شركة سيات لصناعـــة السيارات وشركة نسيج (Tarazona) والمؤسسة الاسبانية لانتـــــــاج الشاحنات (ENASA) كما تم وضع خطط بيع بعض المصانع المملوكـــة للدولة والتى تعمل فى مجال الصناعات التكنولوجية وكذلك شركـــة الخطوط الجوية الاسبانية (Iberia) . (١)

## الســـــــــويـد :

أما فى السويد فقد بدأت الحكومة الاشتراكية مفاوضاتها لبيـع ٧٥٪ من حصتها فى شركة (Pripps) للمشروبات وبالرغـــــــم من أن مبيعاتها فى عام ١٩٨٤/١٩٨٥م بلغت ثلاثمائة وتسعه وعشرين مليـــون دولار . الا أن حجم مبيعاتها ظل فى تناقص مستمر منذ تأميمهـا عام ١٩٧٢م . (٢)

## تركيـــــــــــا :

كما قامت الحكومة التركية ببيع جسر البسفور وكذلك سد كيبـان الهيدروليكى ، وتخطط الحكومة حاليا لبيع شركة الطيران التركيـة (THY) للعاملين بالشركة وللمواطنين والشركات التركية الخاصة .(٣)

---

١ - Socialist Gonzalez Set for More Privatization, "Sunday (London) Times, July 28, 1985 . P.1.

٢ - David Brown, "Sweden to Privatize Brewery, "Financial Times, January 10, 1986. P.3.

٣ - David Rudnick, "Turkey: Banking, Investment, Trade, "Financial Times, September 7, 1985. P.P.1,5.

## التحول للقطاع الخاص فى بعض الدول النامية :

لاحظ الباحث أن تجارب التحول الى القطاع الخاص وجدت لها موقعا آخر للتطبيق فى العديد من الدول النامية ، وأن حكومات هذه الدول وجدت فى الأخذ باسلوب التحول الى القطاع الخاص مايخفف من أعبائها المالية والادارية وبما يتيح لها مصدرا للايرادات التى هى فى أمس الحاجة اليها للانفاق على الخدمات العامة التقليدية (١) ففى تنزانيا مثلا تبين ان زيادة العائد فى المؤسسات المملوكة للدولة أو خفض تكاليف التشغيل بنسبة ٥٪ سنويا يوفر مبلغا يساوى اجمالى ماتصرفه الدولة على مرفق الرعاية الصحية فى العام . وفى دولة مالى تمثل نفس النسبة ضعف اجمالى ماينفق على مجالات الصحه العامه فى العام . (٢)

## سيريلانكا :

فى سيريلانكا قررت الحكومة الامتناع عن الدخول فى اى نشاطات من الممكن أن يقوم بها القطاع الخاص بكفاءة ، بالاضافة الى قيام

---

(١) Gabriel Roth, "Private" provision of public services in LDC's. Op. Cit. p. 97

(٢) Anatole Kaletsky, "Everywhere the state is in retreat" Op. Cit. p. 5

الحكومة ببيع مرفق الاتصالات وشركة المواصلات الرئيسية وبعض مصانع النسيج التى كانت تحقق خسائر متتالية فى ظل الملكية العامة ، والتى اصبحت بعد التحول للقطاع الخاص تحقق ارباحا . (١)

**بنجلاديش :**

بعد اعلان حكومة بنجلاديش لسياستها الصناعية الجديدة فى عام ١٩٨٢ فقد تم بيع مايقرب من ١٠٠ شركة بما فيها شركات الجوت ، النسيج ، المواد الكيماوية ، الصناعات الهندسية وهناك خطط اخرى لبيع نصيب الدولة فى كل من المصارف ، خطوط الملاحة البحرية والخطوط القومية للطيران ، خدمات الهاتف وهى تعادل ٤٩٪ من قيمة ماتملكه الدولة فى اجهزة المشروعات العامة .(٢)

**الهند :**

ذكر رئيس الوزراء الهندى الحالى راجيف غاندى ان القطاع العام قد توسع ومارس نشاطات ماكان يجب ان يمارسها وذكر ان الحكومة ستوقف وترفض هيمنة الشركات الحكومية وستبيع او تغلق ٢٦ مصنعا للنسيج تملكها الدولة . كذلك فانها قررت ان تشرك القطاع الخاص فى مجالات كانت الدولة تحتكرها ولاتتيح له الاشتراك فيها ، فعلى سبيل المثال طلبت الحكومه المركزية من حكومات الاقاليم فى

---

١ — Manik de Silva, "Buses go first in Sri Lanka", Far Eastern Economic Review. Vol. 129, No. 29, July25, 1985, p. 65.

٢ — S. Kamaluddin, "A fast-diminshing Public Presence in Bangladesh", Far Eastern Economic Review Vol. 129, No. 9 July 25, 1985, PP. 66, 67.

يونيو ١٩٨٥ ان تعمل على بناء طرق سريعة بدلا عن الطرق التقليدية القديمة المستخدمه وذلك بمشاركة القطاع الخاص .(١)

**باكستان :**

تعاقدت باكستان على صيانة العديد من الآبار ومشاريع الرى مع القطاع الخاص ، كما تزمع الحكومة بيع العديد من الشركات المملوكة للدولة ، وتأمل فى ان تتحصل من جراء بيع هذه المؤسسات على دخل ذى قيمة تدعم به ميزانيتها بالاضافه الى تخفيف عبء اعتماد هذه المؤسسات على ميزانية الدولة .(٢)

**ماليزيا :**

تضخم القطاع العام فى ماليزيا بصورة جعلت من الصعب التحكم فيه مما جعل الحكومه تلزم نفسها بانتهاج سياسة التحول للقطاع الخاص فستحول ادارة الاتصالات الماليزية ببيع الوحدات الفرعية التابعة لها للقطاع الخاص .

كذلك سيتم تحويل الخطوط الجوية الماليزية الى مؤسسة خاصة كليا على مدى ثلاث سنوات حيث تم بيع ٣٠٪ من اسهمها كمرحلة أولى

---

١ - Mohan Ram,"Retreat from Public Empire in Rajiv's India," Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9, July 25, P.68.

٢ - Husain Haqqani, "Undoing Nationalization: The Task in Pakistan," Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9, July 25, 1985, P.68

فى أكتوبر ١٩٨٥م وستنشأ شركة مشتركة مابين الدولة والقطاع الخاص تتولى صناعات معدات الفضاء ، وتتولى صيانة معدات وطائرات السلاح الجوى الماليزى .

كذلك فقد عهد بادارة احد الطرق الرئيسية فى كوالالمبور الى شركة خاصة هى شركة (شابادو) ، كما تم التعاقد مع شركات القطاع الخاص لتتولى بعض اعمال الصيانة والخدمات ، فمثلا تم التعاقد على خدمات نقل النفايات مع شركة انجليزية هى شركة ( Gis Waste Services ) وتزمع الحكومة الماليزية بيع الفنادق ، ومواقف السيارات ، الملاهى ،مصادر امدادات المياه الى القطاع الخاص (١)

## سنغافورة :

بدأت حكومة سنغافورة فى التراجع عن سياستها المبنية على الاقتصاد الموجه من قبل الدولة باعتباره الطابع المميز لاقتصاد تلك البلاد ، فلجأت الحكومة مؤخرا الى عرض العديد من الشركات الحكومية فى سوق المال لبيع نصيبها من الاسهم فى تلك الشركات ، وأولى الشركات المرشحة لتطبيق اسلوب التحول للقطاع الخاص هى شركة متسوبيشى سنغافوره للصناعات الثقيلة والتى تشارك ايضا فى بناء السفن ، وقد تم الاتفاق مبدئيا على بيع نصيب الحكومة فى هذه الشركة والبالغ ٤٤٪ بالاضافه الى نسبة ٥٪ من الاسهم التى يملكها بنك التنمية الحكومى فى نفس الشركة .

---

(١) James Clad, "The Omnipresent State Sector in Malaysia, "Far Eastern Review, Vol 129, No. 9, July 25, 1985, P. 70.

وفى نوفمبر ١٩٨٥ تم بيع ١٦٪ من اسهم شركة الخطوط الجوية بسنغافوره ، كذلك اشترى موظفوا الشركة كمية من الاسهم تقدر بحوالى ٢٣٪ من اسهمها كما ان بنك التنمية السنغافورى ، شركة سنغافوره الوطنيه للطباعه ، شركة سنغافوره لبناء السفن والهندسة من بين المؤسسات والشركات الحكومية المرشحة للتحويل للقطاع الخاص .

وقد أعلنت الحكومة أيضا عن رغبتها فى بيع بعض الفنادق التابعة لها مثل فندق برميير ، ومشروع تطوير مدينة رافابيل ، كذلك تم بيع نصيب الحكومة البالغ ٤٥٪ من استثمارات شركة فرعية تابعة للمجموعات البريطانية للاغذية المعروفة باسم رانك هوفس ماكدونال . وعلى كل حال فان الاتجاه نحو الاخذ بأسلوب التحول للقطاع الخاص اخذ فى التزايد ويجد اقبالا متصاعدا فى سنغافوره (١)

## الفلبين :

يشكل القطاع العام فى الفلبين واحدا من أهم مصادر موارد اقتصاد الدولة ، وفى هذا العام فأنه ينتظر ان تصل خسائر خمس عشرة من أكبر المؤسسات المملوكة للدولة ماقيمته ٥٤٢مليون دولار. وقد بدأت الحكومه فى الاخذ بنظام التحول الى القطاع الخاص ، وتشمل المؤسسات المرشحة للتحول ، البنك التجارى بمانيلا ، البنك العالمى المتحد ، بنك الفلبين ، مؤسسات الفنادق ، مصانع المصابيح الكهربائية ،وصناعات الورق وكذا مؤسسة دلتا للسيارات(٢)

---

(١) V.G. Kulkarni, "Singapore Steps Away from State Capitalism," Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9, July 25, 1985, PP. 68,69.

(٢) Jose Golang, "The Philippines Prepares for a Massive Auction, "Far Eastern Economic Review, Vol. 129, July 25 1985, P. 66.

## تايلنـــــــــــد :

فى تايلند بدأ الاخذ بأسلوب التحول للقطاع الخاص بالرغم من المعارضة القوية التى وجدها من اصحاب المصالح الذين سيضارون من تطبيقه بما فيهم ضباط القوات المسلحة المتقاعدين الذين عينوا فى مجالس ادارات الكثير من المؤسسات المملوكة للدولة . وفى يناير ١٩٨٥ قررت الحكومة استخدام اسلوب التحول عن طريق عرضها لبيع عدة اجزاء من هيئه كهرباء تايلند وشركة الخطوط التايلندية العالمية ، كذلك تزمع الحكومة بيع شركة حافلات بانكوك وبعض اجزاء مرفق الهاتف . (١)

## كوريـــا الجنوبيـــة :

مابين الاعوام ١٩٨٠/١٩٨٣ تمكنت حكومة كوريا الجنوبية من التخلص من تبعية البنوك التجارية للدولة ، كذلك تم بيع بعض المؤسسات العامة بما فيها شركة كوريا والشركة الكورية للصناعات الثقيلة . (٢)

---

(١) Paisal Sricharatchanya, "Thailand's Market Route Towards Privatization," "Far Eastern Economic Review, Vol.129, No. 9, July 25, 1985, P. 65.

(٢) Paul Ensor, "South Korea's Unwielding Public Enterprises," Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9, July 25,1985,P. 67.

## البرازيـــــــــل :

أعلن الرئيس البرازيلى جوزيه سارنى(Jose Sarney) عن تحولات جذرية فى الاقتصاد البرازيلى ، وصرح بأنه تبنى سياسات تعمل على دعم القطاع الخاص وتأكيد دوره حيث قال : (من النادر أن نجد فى تاريخ البرازيل فرصة اتيحت كهذه من اجل تغيير طبيعة اقتصادنا ) واضاف (ان قيادة عملية النمو الاقتصادى يجب أن تتحول الان للقطاع الخاص المحرر من كل قيود سيطرة الدولة ) .

Rarely in our history have we had such an opportunity to change the nature of Brazil's economic process," he has declared. "Leadership of the economic development process should now pass to a private sector freed from the shackles of statism."(١)

وقد وافق الرئيس سارنى على بيع ٨٩ مؤسسة وشركة من القطـــاع العام للقطاع الخاص ، ومن هذه المؤسسات والشركات تم بيع عشرين مؤسسة ، وسيشرف الرئيس سارنى بنفسه على بيع المؤسسات والشركات الباقية .

ان مهمة الحكومة البرازيلية الجديدة الأولى هى أن تحدد حجم وعدد مؤسسات القطاع العام الذى تضخم لحد جعل من الصعب تحديـــد حجمه .

ومن الملاحظ ان برنامج التحول للقطاع الخاص فى البرازيـــــل تضمن ثلاثة اشكال هى الشركات التى كونتها الدولة وتعمل فى مجال الخدمات وهذه سيطبق عليها نظام التحول ببيعها للقطاع الخـــاص ، وهناك شركات كانت تعمل فى ظل القطاع الخاص ولكنها ضمت لملكية

---

١ - Privatization: Everybody's Doing It Differently, The Economist, December 21, 1985.P.2.

الدولة بسبب الصعوبات المالية التى واجهتها وهذه اما أن تباع مباشرة أو تحول للولايات او السلطات المحلية او أن يصفى نشاطها، كذلك سيتم استخدام رأس المال الخاص ( الملكية المختلطة ) فى المؤسسات الضخمة المملوكة للدولة مثل شركة بتروباس (Petrobas) وهى المحتكر الوحيد لصناعة البترول وشركة التنقيب المعروفة باسم فالو دو ريو دوك (Valo do Rio Doce) وايضا شركة التروباس (Eltrobas) وهى الشركة المنتجة للكهرباء بالاضافة الى شركة سايدرباس لصناعة الحديد والصلب . (١)

المكسيك :

فى مارس ١٩٨٤ قامت حكومة المكسيك بتحويل ثلاث وسبعين شركة من مجموع شركاتها المؤممة التى يبلغ عددها أربعمائه وست وسبعون بما فيها شركة هاتف المكسيك الى القطاع الخاص كليا او جزئيا ، وفى فبراير ١٩٨٥ قرر مجلس الوزراء المكسيكى بأن يتم تصفية ، اغلاق ، دمج ، تحويل وبيع بعض شركات القطاع الحكومى التى يبلغ عددها مائتين وست وثلاثين شركة وقد تم عرض احدى وثلاثين منها للبيع من بينها مجموعة فنادق هوتيليرا (Nasional Hotelera Chain) التى تم بيعها فى ٢٨ اكتوبر ١٩٨٥ لمجموعة استثمار خاص مكسيكية وبلغت القيمة المدفوعة لشراء تلك المؤسسة ٨٤ مليون دولار . (٢)

---

(١) Ibid. P.P.2,3

(٢) Ibid. P.P.2,3

شيـــــــــــــلى :

وفى شيلى تم خلال الفترة من ١٩٨٣ الى ١٩٨٤ بيع ثلاثه عشـــر مؤسسة وثمانية عشر مصرفا ، ويجرى الان بيع اسهم شركة الطاقـــــة المعروفه باسم شيلكترا (Chilectra ) وكذلك اسهم اثنيـــــن من البنوك المملوكة للدولة بعد افلاسهما عام ١٩٨٣ ، ويبدو ان سوقـا نشطا للمال ينمو فى شيلى ، كما ان ملكية الاسهم قد بدأت تجـــد اقبالا شعبيا كبيرا (٢)

بالاضافه الى ذلك فان الحكومة قامت عام ١٩٨١م بتطبيق اتجاه التحول للقطاع الخاص على نطاق الضمان الاجتماعى وذلك بايجـــاد نظام آخر يعطى للعمال الفرصة للاختيار بين النظام الحكومى ونظام القطاع الخاص المعروف باسم ( I R A account ) وقد اختار معظم العمال النظام الخاص (٣)

الكـــــــــويت :

فى الكويت صدر فى عام ١٩٧٧ مرسوم بقانون ، بانشاء مؤسســـة عامة مستقلة تدار على اسس تجارية تسمى المؤسسة العامة للموانئ وتتبع وزير المواصلات الكويتى مباشرة ، وتقوم بادارة وتشغيـــل

---

(١) Ibid.P.4

(٢) Ibid.P.4.

(٣) John Goodman, "Private Alternatives to Social Security in Other Countries," Cato Journal, Vol. 3, No. 2, Fall 1983, P. 571.

وصيانة الموانئ ، بدلا من مصلحة الجمارك التى كانت تتولى من قبل هذه المهام . وتعكس هذه الخطوه رغبة الحكومه فى منح المؤسسة الجديده شيئا من الاستقلال والمرونه لمواجهة متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد وما ترتب على احداثهما من اعباء القيت على عاتق مرافق الخدمات حيث كان للتطورات العالمية التى اعقبت عام ١٩٧٣ أثرها البالغ فى ارتفاع اسعار النفط الذى اصبح مصدرا لدخل وفير لمعظم دول الخليج ، وحيث ساهمت الاموال المتدفقة فى فتح الابواب امام مشاريع انمائيه اقتصاديه واجتماعية ضخمة لم تشهدها المنطقة من قبل .

ونتج عن ذلك عجز ادارة الموانئ بالكويت - كمصلحة حكومية - وامكانياتها الفنية والادارية عن مواجهة فيض من الحمولات التى تنقلها البواخر يوميا من حيث استقبالها وتفريغ شحناتها وما يترتب على ذلك من طول فترة انتظار البواخر بالموانئ والتى وصلت الى قرابة اربعة شهور مما دفع الشاحنين وخطوط الملاحه العالميه الى توجيه سفنهم الى موانئ اخرى ، وتجميد اموال المستوردين لفترات طويله انتظارا لتفريغ حمولات البواخر وترتب على ذلك تجميد فعالية مايزيد عن مائة مليون دينار كويتى بالاضافة الى تباطؤ حركة التجارة ، وتحمل حوالى مليونى دولار شهريا كغرامات تدفع لشركات الملاحه العالميه هذا بالاضافة الى تحمل الدولة فى ظل تبعية الموانئ لمصلحة الجمارك لحوالى خمسة دنانير كويتية لتفريغ الطن الواحد ( يشمل ذلك النفقات التى تصرف على شتى مرافق الميناء ) بينما مايحصل كأجر أو كرسوم على تفريغ الطن الواحد هو ديناران فقط ومن ثم بلغت قيمة العجز ( الفرق بين نفقات وايرادات الموانئ ) مامقداره خمسه ملايين دينار تزيد بزيادة حركة البواخر وارتفاع حجم الحمولات .

وبالرغم من الاجراءات والتنظيمات الحكومية لعلاج هذا الوضع الا أن اثرها فى علاج المشاكل ظل محدودا ، ولم يكن امام الحكومة الكويتية الا أن تتخذ خطوة على طريق التحول الى تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة مرافق الخدمات وتشغيلها على أسس تجارية بصدور المرسوم بقانون بانشاء مؤسسة عامة مستقلة لادارة الموانئ . (١)

ويرى الباحث فى هذه الخطوه مايمثل المرحلة الأولى من مراحل التحول للقطاع الخاص والمتمثله فى اتجاه الحكومات لتحرير اجهزة الادارة العامه - وبصفة خاصة الايرادية منها - من القيود الحاكمة لأعمالها والتى تعوق تطويرها ورفع كفاءة الاداء بها وتحسين مستوى اداء الخدمات .

---

١ - مرسوم بقانون رقم ١٣٣ لسنه ١٩٧٧ ومذكرته الايضاحية بانشاء المؤسسة العامه للموانئ بدولة الكويت .

## التحول الى القطاع الخاص فى بعض الدول الاشتراكية :

لقد غدا تيار التحول الى القطاع الخاص يزحف بقوه فلم يعد قاصرا على المجتمعات الرأسمالية وحدها بل لقد بدأت الحكومات الاشتراكية فى المعسكر الشرقى تأخذ بأسلوب التحول لنظام الملكية الخاصة :

### كوبا :

فى كوبا صدر قانون جديد من المجلس الوطنى الكوبى تم بموجبه تطبيق اسلوب التحول للقطاع الخاص على جميع المساكن العامة ، وفى ظل هذا القانون فان مستأجرى المساكن العامة والذين يدفعون ١٠٪ من دخولهم كأيجار اصبحوا ملاكا لهذه المساكن التى آلت ملكيتها اليهم بشرط ان يكون كل واحد منهم قد مضى على استئجاره للمسكن عشرون عاما . (١)

### الصين :

كذلك بدأت الصين فى بيع المساكن المملوكة للدولة للمواطنين فى عام ١٩٨٤م وفى مدينة شنغهاى تم بيع ستة الاف مسكن حيث دفع المشترون ثلث قيمة هذه المساكن ٦٠٠٠ دولار . ويتم دفع باقى المبلغ على أقساط . (٢)

---

(١) Roberto Espindola, "Cuba Takes the plunge Into Private Housing, Sunday (London) Times, January 13, 1985. P.3.

(٢) Jasper Becker, "Shanghai Betting on Homeowning" Guardian November 13, 1985. P.5.

وهناك ناحية عقائدية او فكرية قد بدأت فى الصين تقوم على مقولة لشهير ( لايهم أن تكون القطة بيضاء او سوداء طالما انها تأكل الفئران ) وقد اتضح للصينيين الاشتراكيين ان قطتهم عاجزة عن اكل الفئران لذا فانهم بدأوا بابعادها عنهم .

لقد بدأ فى الصين انتشار — اذا صح التعبير — الملكيات الخاصة فقد بدأت المطاعم الخاصة والمتاجر فى الظهور منذ عام ١٩٧٨ بعدد يوازى اربعة اضعاف عدد المتاجر المملوكة للدولة . وهناك شارع كامل فى مدينة هارين بمنشوريا اصبح سوقا للارائك المصنوعة من افخر الاقمشة والخامات وكذلك بدأت الاسواق التى تعمل فى ظل المنافسة والحرية التجارية اى بنظام العرض والطلب تظهر فى مدن مثل كانتون وشنغهاى ، حتى نظرية ملكية الاراضى الزراعية للدولة قد اصبحت موضع نقد وهجوم متزايد ، ففى حلقة دراسية عقدت مؤخرا فى الصين أيد بعض المشاركين فى مناقشاتهم اتجاه تحويل المؤسسات الزراعية المملوكة للدولة لتدار بأساليب ادارة الأعمال فى ظل التحول للقطاع الخاص . (١)

**المجر :**

بدأ فى المجر ظهور المتاجر الخاصة ، فقد اتجه المواطنون الى الاستثمار من اجل الربح وحتى بعض من يعملون فى مصانع تابعة للدولة بدأوا فى مزاولة النشاط التجارى الخاص من أجل تحقيق منافع او مكاسب خاصة . (٢)

---

(١) Huan Xiang, "On Reform of the Chinese Economic Structure," Beijing Review, November 13, 1985.P.1.

(٢) Andrew Borowice, "Hungarian Business Strives to Post Profit Despite Bureaucracy, "Washington Times, September 17, 1985. P.7.

## الاتحـــاد الســـوفيتى :

فى مدينة استونيا اسندت عملية صيانة اجهزة الاذاعـــــة والتليفزيون لمؤسسات خاصة يمتلكها العمال بغرض تحقيق اربـــاح وكانت النتيجة ان اجهزة الراديو والتليفزيون قد تم اصلاحهـا خلال مدة اقل من يومين بالمقارنة مع المدة التى كانت تستغرق عندمـا كان يتم اصلاحها عن طريق مؤسسات الدولة والتى لاتقل عن اسبوعيـن أو ثلاثة اسابيع ، هذه التجربة ايضا تطبق حاليا فى مجالات اخـرى للخدمات . (١)

ويرى الباحث أن الانطباع الذى يعكسه وجود مثل هذه التجـارب فى المعسكر الشرقى وبالذات فى الاتحاد السوفيتى يوضح ان تجربـة التحول للقطاع الخاص قد أصبحت عملية لاحدود لها ولايمكن التنبـؤ بعدم حدوثها فى اى مكان . فقد فشلت الاشتراكية على مستوى العالم فى اثبات جدواها او تحقيق اهدافها وهى ايضا لاتملك ان تقدم بديلا جديدا او توفر الدافع الاقتصادى للتطور وبالرغم من ان التنصل من المبدأ أمر صعب فى بعض المواقف الا ان كثيرا من الدول تتمنى ان تحرر كل مؤسساتها التى تعمل وفقا للنظرية الاشتراكية .

---

١ — Michael Bonafield, "Soviets Try a Little Capitalism- And It Works," Washington Time, September 17, 1985. P.P.5,6.

## الاشكال التنظيمية للتحول الى القطاع الخاص :

ان اتجاه التحول الى القطاع الخاص وان كان اتجاها قد اخذ به الكثير من دول العالم ، الا ان الاشكال التنظيمية الجديدة للمشروعات التى شملها التحول قد اختلفت من دولة الى اخرى حيث اتخذت اشكالا واوصافا مختلفة فمنها ما أصبح بعد التحول فى شكل منشآت خاصة بالكامل ، ومنها ما اتخذ شكل تنظيمات ذات ملكية مختلطة ، وهناك نماذج اخرى ظلت كهيئات حكومية ولكن تدار بأساليب ادارة الاعمال بما يمنحها شيئا من المرونة والاستقلال شبه الذاتى عن اجهزة الادارة العامة ، وكما سيوضح عند عرض الباحث لنماذج من تجارب بعض الدول فى مجال التحول للقطاع الخاص فى الفصل التالى ، وان هذه الاشكال التنظيمية خضعت فى اختيارها لاعتبارات التوفيق بين عنصر المرونة اللازم لادارة المشروعات من جهة ورغبة الدولة فى ابقاء المشروعات العامة ضمن حدود سلطتها وسيطرتها من جهة أخرى .

## اساليب التحول الى القطاع الخاص : (١)

كما وأن الاساليب المتبعة فى التحول الى القطاع الخاص اختلفت من دولة الى اخرى بل داخل الدولة الواحدة اختلفت من مشروع الى اخر الا ان ذلك الاختلاف لم يخرج عن كونه واحدا او اكثر من الاساليب التالية :

---

(١) David Heald: Privatization: Analysing its Appeal and limitation. Fiscal Studies, Vol - 5 No.1. London, Feb.1984, P.P. 38 - 46.

الاسلوب الأول :

انتاج الخدمة بواسطة أجهزة ومؤسسات الادارة العامة مقابل فرض رسوم او اجور لتلك الخدمة تضمن وتوفر لتلك الأجهزة والمؤسسات تمويلا ذاتيا يساعدها على تحقيق أغراضها ومواجهة متطلبات التحديث والتطوير فى اداء الخدمة ، وان اى التزام تتحمله المؤسسة تجاه المجتمع تتحمل الدولة مايترتب عليه من تكلفة . (١)

ويرى الباحث أن فرض أجور أو رسوم يدفعها المواطنون مقابل انتفاعهم بما يقدم لهم من خدمات عامة ، وان كان يضمن موردا ماليا مباشرا لتغطية نفقات مايقدم لهم من خدمات بالاضافة الى مايحققه من عدالة حيث كل يدفع بقدر انتفاعه بتلك الخدمات ، الا انه فى الوقت نفسه يعتبر نوعا من انواع الضرائب التى يتحملها المواطنون مباشرة وبذلك يكون قد القى بعبئ تمويل نفقات الخدمات العامه على المنتفعين بها مباشرة بدلا من القائه عليهم بطريقة غير مباشرة فى حالة تولى الخزانة العامة الانفاق على تلك الخدمات من مواردها المالية التى تحصل عليها من مصادر مختلفة ومن بينها مايفرض من ضرائب على دخول المواطنين وتعاملاتهم فى المجتمع .

وهنا لابد من البحث عن اجابة لعدد من الاسئلة التى تفرض نفسها للوقوف على مدى فعالية هذا الاسلوب . فهل فى مقابل فرض اجور أو رسوم على الانتفاع بالخدمات العامة ستقوم الدولة من جانبها بتخفيض أو الغاء بعض ما يفرض على المواطنين وتعاملاتهم من ضرائب أو رسوم ؟ أم ستظل على ماهى عليه ؟ وبفرض عدم زيادتها لمواجهة الزيادة فى متطلبات الانفاق على نشاطات الدول المختلفة .

---

(١) Ibid. P. 38.

وحيث تظهر الاجابة على الشق الأول من هذا السؤال (بنعم) فأن هذا يعنى نقصا فى موارد الخزانة العامة للدولة يقابل ماتخلصت منه من أعباء الانفاق على الخدمات العامه كما أن الاجابة بنعم على الشق الثانى من السؤال يعنى تحمل المواطنين أجور مايقدم لهم من خدمات عامة الى جانب ما يدفعونه من ضرائب وفى ذلك تحميلهم بضعف الأعباء - ان لم يكن أكثر - والتى ابتغى تخفيفها عن كاهل الخزانة العامة للدولة من وراء اتباع اسلوب فرض اجور أو رسوم فى مقابل الانتفاع بالخدمات العامة كأسلوب من أساليب التحول للقطاع الخاص .

ثم هل يتاح لاجهزة الادارة العامة فى ظل النظم والاجراءات المالية الحكومية الاحتفاظ بما تحصل عليه من ايرادات واستخدامه بكفاءة فى تطوير وتحديث وتحسين مستويات الاداء وزيادة الانتاجية لما تقدمه من خدمات عامة ؟ .

وهل هناك ضمان لعدم زيادة تلك الاجور أو الرسوم لتمويل نفقات تلك الخدمات ومايصاحبها من اسراف فى ظل التبعية الحكومية والعمل على خفض التكلفة عن طريق تحسين وتطوير مستويات الاداء وزيادة الانتاجية ؟ كل هذه الاسئلة وجدت الاجابة عليها ضمن المبررات التى كانت وراء تحويل هيئة الاتصالات البريطانية من التبعيه الحكومية الى القطاع الخاص فى شكل شركة مساهمة ذات ملكية مختلطة - وكما سيوضح فى الفصل الثانى من هذا الباب عند عرض التجربة البريطانية - وحيث لم تستطع الهيئة فى ظل التبعية الحكومية وباتباع اسلوب فرض اجور مقابل الانتفاع بخدماتها وزيادة هذه الاجور باستمرار - من تحقيق اهداف التطوير وتحسين مستويات الاداء وزيادة الانتاجية المستهدفة من وراء اتباع هذا

الاسلوب بالرغم من أنها تمكنت من تمويل ٩٠٪ من استثماراتها وبما يعادل ٢٢٠٠ مليون جنيه استرليني من الاجور التى فرضت على المنتفعين بخدماتها . (١)

هذا بالاضافة الى أن اتباع مثل هذا الاسلوب لايخفف العبء الواقع على الجهاز الادارى للدولة والذى اتسعت دائرة مايقوم بتنفيذه أو الاشراف على تنفيذه من انشطة انتاجية أو خدمية .

**الاسلوب الثانى :**

ان يتم اداء الخدمة العامة عن طريق منح الأمتياز أو التعاقد مع مقاولى القطاع الخاص وان يقتصر دور الدولة على تحديد نوعية ومواصفات الخدمة المطلوبة والاشراف على ادائها بالصورة المطلوبة حيث يقع عبء تمويل الخدمات على الدولة ويتم أداؤها عن طريق القطاع الخاص ، وهذه الطريقة تؤدى الى خفض التكلفه لتنافس شركات القطاع الخاص فى التعاقد على أداء الخدمات وتقديم أقل الأسعار ، كما يؤدى هذا الأسلوب الى ضمان تقديم الخدمات بمستوى أداء أفضل نظرا لحرص الشركات المتعاقدة على ضمان استمرار تمتعها بتجديد تعاقدها لفترات أخرى . (٢)

---

(١) Her Majesty stationary office, " The future of telecommunications in Britain" presented to the parliament by the secretary of state for Industry by command of Her Majesty (HMSO) London , July I982, P.3

(٢) Ibid p. 40

وان كان اتباع مثل هذا الاسلوب يؤدى الى خفض النفقات التى تتحملها الخزانة العامة للدولة الا أنه مازال العبئ يقع على كاهلها لتمويل انتاج وتقديم الخدمات العامه . بالاضافة الى ان الخفض فى تلك النفقات يقلل من أهميتة مايترتب على هذا الاسلوب من مشاكل تتعلق بتخفيض أعداد العاملين بالاجهزة العامة والتخلص منهم والذين كانوا يقومون بادا٫ تلك الخدمات , كما أن الاعبا٫ التى سيتحملها الجهاز الادارى للدولة فى اعداد المواصفات والشروط لعقود المقاولات واجرا٫ات طرحها على المقاولين طبقا للوائح والاجرا٫ات الحكومه المطوله وصياغة العقود ومراقبة تنفيذها يجعل العب٫ الواقع على تلك الاجهزة نتيجة لذلك يعادل ما أريد تخفيفه عن كاهلها من أعبا٫ أو يزيد .

ثم ماذا ستفعل اجهزة الخدمات العامة بالتجهيزات الموجودة لديها والتى أقامتها لانتاج وتقديم الخدمات العامة قبل الأخذ باتجاه اسناد انتاج وتقديم تلك الخدمات بواسطة مقاولى القطاع الخاص ؟ هل ستشترط أن يؤدى المقاولون تنفيذ مايسند اليهم تنفيذه من خدمات بواسطة تلك التجهيزات ؟ ومايتطلبه ذلك من عب٫ الرقابه التى تضطلع بها اجهزة الادارة العامه لمراقبة استخدام المقاولين لتلك التجهيزات وضمان عدم سو٫ استخدامها , أم ستظل تلك التجهيزات بدون استخدام ؟ وعلى المقاولين اقامة التجهيزات الخاصة بهم فى انتاج وتقديم ما أسند اليهم من خدمات ومايمثله ذلك من وجود امكانيات عاطلة غير مستغلة تكلف خزانة الدولة نفقات بدون عائد .

**الاسلوب الثالث :**

اتجاه الدولة الى خلق جو من الحرية وتخفيف القيود التى تفرضها الانظمة والتى تمنع او تحد من دخول القطاع الخاص فى مجالات بعض الانشطة التى تعتبر حكرا على المؤسسات العامة

الامر الذى يعمل على اذكاء روح التنافس وتشجيع الأجهزة العامة على تحسين مستوى الاداء وزيادة الانتاجية وتنويعها للخدمات وتوسيع نطاق الاختيار أمام المواطنين واعطاء القطاع الخاص فرصا أكبر للمشاركة فى عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة .(١)

ان تخفيف القيود التى تفرضها الانظمة وتحد من دخول القطاع الخاص فى مجالات بعض الانشطة لايوفر بمفرده المناخ الملائم لاذكاء روح التنافس وبما يشجع اجهزة الادارة العامة على تحسين مستويات الاداء وزيادة الانتاجية وانما يجب أن يتوفر لاجهزة الادارة العامة نفس النظم والأساليب والاجراءات التى تحكم تنفيذ الأعمال بمنشآت الأعمال ، وانه يجب العمل على أن يكون تأثير المحددات السياسية والاجتماعية والاقتصادية - السابق توضيحها فى الفصل الثانى من الباب الأول - على نظم العمل ونتاجه باجهزة الادارة العامه هو نفس تأثيرها على نظم العمل ونتاجه بمنشآت الأعمال ... وهذا يعنى تخليص اجهزة الادارة العامة من التبعية الحكومية بكونها اداة لتنفيذ الاتجاهات السياسية والاجتماعية للدولة ومايفرضه عليها ذلك من التقيد بنظم ولوائح واجراءات تضمن تنفيذ تلك الاتجاهات ، وان تعمل تلك الاجهزة طبقا لمبدأ العائد الاقتصادى الذى يغطى تكاليف الخدمه ويحقق فائضا يمكنها من التطوير والتحديث والتنويع للخدمات التى تقدمها والتوسع فيها ، وهذا يعنى تحويل تلك الاجهزة للقطاع الخاص وادارتها بأساليب ادارة الأعمال .

---

(١) Ibid p. 42

**الاسلوب الرابع :**

وهناك اسلوب آخر للتحول للقطاع الخاص تراه بعض الدول ويتمثل فى اصدار الحكومة تذاكر للمحتاجين للحصول على السلع والخدمات من شركات القطاع الخاص التى تزاول هذه الأنشطة فى السوق الحر ، وفى هذه الحالة تقوم الحكومة بتزويد الافراد بالقدرة الشرائية على أن يصبحوا مستهلكين ، وهذه الطريقة تناسب الحالات التى تتوفر فيها الخدمة فى السوق ولكن يتعذر على بعض الافراد الحصول عليها بسبب ضعف امكانياتهم المالية . (١)

وهذا النوع من الاساليب لايعدو كونه نوعا من أنواع الالتزامات الاجتماعية التى تلتزم بها الدوله تجاه فئه معينة من المواطنين لاعتبارات اجتماعية وسياسية تسمح بتزويدهم بالسلع والخدمات التى ينتجها القطاع الخاص باسعار أو اجور مخفضه تقوم الدولة بتحمل الفرق بين السعر الذى يحدده القطاع الخاص والسعر المخفض الذى تراه الدوله مناسبا لدخول تلك الفئه وامكانياتها .. أى انه لايعتبر اسلوبا للتحول للقطاع الخاص حيث فى مضمونه يتضح أنه اداة أو وسيلة لتمكين ذوى الدخل المحدود من المواطنين من الحصول على السلع والخدمات الاساسية والضرورية لمعيشتهم والتى تنتج وتقدم بواسطة القطاع الخاص أصلا وفى ظل أساليب ادارة الأعمال . أى تلجأ اليه الدولة عندما تكون قد قررت فعلا اسناد مهام انتاج وتقديم الخدمات العامة للقطاع الخاص .

**الاسلوب الخامس :**

بيع أصول الاجهزة العامة أو المؤسسات العامة كلية او جزئيا الى القطاع الخاص وتحويل المهام والمسئوليات التى كان يضطلع بها الجهاز الادارى للدولة الى القطاع الخاص ، مع ضمان قدر من

---

(١) Ibid. P. 42,

تدخل الحكومة للاشراف والتنظيم بما تمليه المصلحة القومية للمجتمع وبالقدر الذى لايعوق تلك المنشآت الخاصة من اداء دورها فى ظل حرية السوق والمنافسة اللازمة لتحسين مستوى اداء الخدمات . (١)

ان بيع الاصول يعد بمثابة قيام الدولة ببيع الايرادات المستقبلية المتوقعة من استثمارات هذه الأصول تماما مثلما يبيع المستثمرون السندات والاسهم بسعر يتم تقديره بناء على الارباح المتوقعة للشركة ، الا أن عملية التحويل تتضمن اكثر من ذلك حيث أن الاصول الحكومية يتوقع ان تدر ايرادات اكثر من ايراداتها المتوقعة حاليا ، لكون اجهزة المشروعات العامة عرضة دائما للضغوط السياسية وضوابط الميزانيات العامه واللوائح والنظم المتعلقة بها ، كما يفتقر مدراؤها الى الحافز الشخصى الذى هو عنصر ايجابى يؤثر فى مجمل اداء القطاع الخاص نحو الافضل بصفة مضطردة ، ولهذا فان السعر الذى يطرحه المشترى الفرد لشراء المشروع العام لاينشأ من تقديرات الارباح التى تتوقعها الادارة القائمة عليه الان وانما يعكس توقعاته الشخصية عما يعتقد أنه بامكانه استخلاصه بطريقته من الاصول العامة المشتراة ، وهذا يعنى أن بيع الاصول العامة للقطاع الخاص يؤدى الى توفير الامكانية للاستفادة المثلى من الموارد واستخلاص كامل القيمة المتوفرة بها . (٢)

---

(١) Ibid. P. 44.

(٢) Stuart M. Butler, "Privatising federal spending: A story to eliminate the deficit"; Universe Books, New York; 1985, p.p. 20-24

وبناء على هذا الاسلوب يتم بيع كامل أصول الاجهزة والمؤسسات العامه للقطاع الخاص ليتولى بمفرده مهام انتاج وتقديم السلع والخدمات للمواطنين فى ظل اساليب ادارة الأعمال ، أو السماح فقط للقطاع الخاص بتملك جزء من قيمة تلك الأصول يزيد أو يقل عن ٥٠٪ من قيمتها الكلية ممثلة فى عدد من الاسهم تطرحها الدولة للاكتتاب بينما تحتفظ الدولة بملكيتها لباقى قيمة الاصول مكونة بذلك شركة مساهمة ذات ملكية مختلطة يساهم فيها القطاع الخاص الى جانب الدولة واحيانا يسمح للعاملين بالشركة بتملك نسبة من اسهمها .

ويتضمن الباب الثالث من البحث توضيح لرأى الباحث ومبرراته حول تفضيله واختياره لنمط الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة والتى تساهم الدولة فى ملكيتها بنسبة تقل عن ٥٠٪ من قيمة رأس المال بينما يساهم القطاع الخاص والعاملون بالشركة بالنسبة الباقية وذلك كنموذج مقترح من جانبه لتطبيقه على اجهزة الادارة العامة الايرادية حال تحولها للقطاع الخاص لتدار بأساليب ادارة الأعمال .

## أهداف التحول الى القطاع الخاص :

مهما اختلفت الاشكال التنظيمية وأساليب التحول الى القطاع الخاص من دولة الى أخرى طبقا لاتجاهات وأولويات الاهداف التى ترمى اليها ، الا أن هذه الدول تتفق فى أنها تبحث عن اداة تنظيمية بديلة لاجهزة المشروعات العامة يتوفر فيها عنصر الفعالية المطلوبة فى ادارة المشروعات ، وفى نفس الوقت تحقق للدولة قدرا من الرقابة عليها تتمكن بواسطته من حماية المصلحة العامة وتنظيم شئون المجتمع ، وان تعمل على تحقيق أهداف واحدة وان اختلف ترتيب اولوياتها باختلاف اهمية كل هدف بالنسبة للدولة

وهى فى سبيلها للاخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص وأهم هذه الاهداف هى :

١ — تخفيف العبء عن ميزانية الدولة بايجاد مصادر تمويل بديلة تتحمل اعباء ضمان استمرارية عمليات التنمية ومتطلبات التحديث والتطوير اللازمة لتحسين مستوى اداء الخدمات ورفع كفاءتها وزيادة انتاجيتها .

٢ — تخفيف العبء عن أجهزة الادارة العامة بالدولة وبما يتيح لها اداء وظائفها التقليدية بكفاءة والوفاء بمتطلباتها المتزايدة فى العصر الحديث وذلك بالاضافة الى ماتتطلبه المصلحة العامة من ادائها لبعض الخدمات اللازمة لافراد المجتمع كحد ادنى للحفاظ على الثروة البشرية وتنميتها كخدمات التعليم والصحة والتكافل الاجتماعى .

٣ — تحسين وتطوير مستوى أداء الخدمات وتقديمها للمواطنين بيسر وكفاءة وباسعار تتناسب ومستوى أداء تلك الخدمات ، وهذا يتحقق عن طريق أداء تلك الخدمات بواسطة منشآت تخضع للاساليب والقوانين التجارية وفى ظل المنافسة فى مجال ماتؤديه من خدمات وبما يفرضه عليها هذا الوضع من استخدام أساليب الادارة الحديثة واتباع أفضل الطرق والوسائل لاداء تلك الخدمات .

٤ — توسيع قاعدة الاستثمارات الفردية والجماعية الخاصة ، وضمان مشاركتها للدولة فى تحمل أعباء ونفقات اداء الخدمات وبما يمكن من توفير رؤوس الاموال اللازمة لمتطلبات

التوسع فى نشاط المنظمات الخاصة القائمة على اداء تلك الخدمات ليشمل العديد من الأنشطه التكميلية اللازمة لتسويق الخدمات والعمل على تنويع مصادر ايراداتها .

٥ — غالبا ما تتضمن أهداف التحول هدف مشاركة العاملين فى رأس مال الأجهزة والمؤسسات المحولة للقطاع الخاص بتخصيص حصة لهم معبرا عنها بنسبة مئوية من عدد الأسهم المطروحة للبيع ، وبما يضمن ولاءهم وكسب تأييدهم لعملية التحول و يكون بمثابة حافز لهم على العمل والتطوير وزيادة الانتاجية والبعد عن الاسراف وبما يحقق زيادة الايرادات باعتبار أن ذلك سيرد اليهم فى صورة عائد على حصتهم من الأسهم .

## الفصل الثانى

### دراسة لنماذج تجارب الدول فى التحول

تمهيـــــد

التجربـــة البريطانيـــة

التجربـــة الامريكيـــــة

التجربـــة اليابانيـــة

التجربـــة الكنديـــــة

التجربـــة الفرنسيـــــة

نتائج تحليل ودراسة نماذج التجارب

## تمهيـــــــد :

سيقوم البـاحث فى هذا الفصل بعرض تجارب الدول التى شملتهـا الدراسة المقارنة فى مجال تحويل بعض أجهزتها أو مشروعاتهـــــا العامه الى القطاع الخاص لتدار بأساليب ادارة الاعمال سلخـــا من الادارة العامة ، وهى التجارب البريطانية والامريكية واليابانيـة والكندية والفرنسية .

والواقع أن اختيار البـاحث لهذه التجارب يرجع الى أنهـــــا جميعا انصبت على أجهزة الخدمات الايرادية التى هى موضوع البحث ، كما ان لكل منها أسلوب متميز عند التحول الى القطاع الخـــاص ، كذلك فقد تمت هذه التجارب داخل دول متقدمة وفى كل منهـــا ادارة عامة قوية ومتطورة ( بالقياس الى أجهزة الادارة العامة الموجودة بالدول النامية ) وفوق ذلك فان تحول اتجاه هذه الدول المتقدمة الى القطاع الخاص ( بالرغم مما تملكه من امكانيات وموارد وتطور ادارى وتقدم علمى وتقنى ) يدل على أنها لم تتحمل أعباء وتبعـات المشروعات العامة ( من الناحية المالية والادارية ) ، كمـــا لم تستطع أن توفر لمشروعات الادارة العامة المناخ الملائم للتطويـر والتحديث والاخذ بأساليب التقنية الحديثه وذلك فى مواجهـــــة المنافسة فى اداء الخدمات والتى حدثت هى الاخرى كنتيجه للتقـدم العلمى والتطور التكنولوجى الذى شهده العالم .

واستنادا الى ذلك فلا أقل من أن تفكر الدول النامية جديـا فى الاخذ بأتجاه التحول الى القطاع الخاص ، حيث امكانيـــــات

وموارد غالبية تلك الدول محدودة ، وميزانياتها العامة تعانى من عجز دائم ، يتزايد يوما بعد يوم ، كما أن اجهزة الادارة العامة تخضع لسيطرة البيروقراطية وتعقد الاجراءات ، بالاضافة الى النقص الواضح فى الكفاءات والمهارات اللازمة لتحمل الاعباء الاضافية الناتجة عن انشاء المزيد من المشروعات العامة أو الاحتفاظ بها تحت مظلة الادارة العامة .

# التجربـــــة البريطانيـــــة

تمهيـــد :

تبنت حكومة حزب العمل البريطانى مع بدايـــة عام ١٩٤٥م سياسة التأميم فأقدمت على نقل ملكية بعض الصناعات والانشطـــة الخدمية الرئيسية كصناعة الصلب والفحم وخدمات الكهرباء والنقل من الملكية الخاصة الى ملكية الدولة عن طريق تنظيم ممارستها من خلال مؤسسات عامة نوعية تدير كل منها عدة أنشطة متكاملة وتشـرف عليها كوحدة متكاملة .

ولقد استهدفت الحكومة البريطانية من وراء عملية التأميم فى ذلك الوقت عدة اهداف من أهمها الرغبة فى أن تؤول ملكيـــة الصناعات الاستراتيجية للدولة للقضاء على الاحتكار الفردى وتحقيق العدالة الكاملة ورفع الكفاءة الانتاجية لزيادة الدخل القومـــى ومحاوله اشراك العاملين فى الادارة . (١)

فأخضعت المؤسسات العامة لاشراف الدولة والمنتفعيـــــن بالخدمات والعمال وأصبحت اداة للاسهام فى تحقيق هدف العمالـــة الكامله واصبحت خططها التوظيفية جزء من خطط الدولة فـــى هـــذا المجال (٢) ، اما فيما يتعلق باشراك العاملين فى الادارة فقـــد استقر الرأى على أن تدار المؤسسات العامة بعيدا عن الاعتبـــارات الحزبية ، فأحتفظت الحكومة بالاشراف ، تاركه لفريق من الخبـــراء

---

(١) د٠/ عبد السلام بدوى : الرقابه على المؤسسات العامه . دراسة تحليلية لوسائل تحقيق الرقابه على القطاع العام ووحداتـــه الانتاجيه ، الطبعة الاولى : مكتبه الانجلو المصريـــــة . ـ القاهرة ص ٣٣ .

(٢) W.A.Robson, "Problems of Nationalized Industry," George Allen and Unwin Ltd., London 1952, Chap. 1, pp. 15-33

ادارة تلك المؤسسات ، وتم اشراك العمال بطريق غير مباشر بتمثيلهم فى اللجان الاستشارية . (١)

وقد منحت المؤسسات العامة فى بريطانيا الشخصية المعنوية المستقلة وأفردت لها ميزانيتها المستقلة عن ميزانية الدولة ، ويتم تمويلها ذاتيا عن طريق فائض الوحدات التابعه لها أو عن طريق ما تصدره من سندات بضمان الخزانة العامة ، وطبق على هذه المؤسسات - التى تمت ادارتها على غرار المشروعات الخاصة - قواعد المحاسبه والمراجعة المعمول بها فى القطاع الخاص كما لم يعتبر العاملين فيها من الموظفين العموميين . (٢)

وما أن تولى حزب المحافظين مسئولية الحكم فى بريطانيا عام ١٩٥١م حتى قام بالغاء تأميم صناعة الحديد والصلب ، اما بالنسبة لخدمات الكهرباء والغاز وان كانت قد ظلت كل منها تدار بواسطة هيئة مركزية الا أن الادارات المحلية الأقليمية التابعة لها اصبحت كل منها هيئة مستقلة يعين الوزير المختص مجلس ادارتها ويحدد العلاقة بينها وبين الهيئة المركزية .(٣)

---

(١) G.D.N Worswick and P.H. Ady, (eds), The British Economy 1945-1950", Oxford, 1952, P.P. 392-398.

(٢) W. Friedmann, "The Legal Status and organization of the Public Corporation", Law and Contemporary Problems, Vol. 16, Autumn 1951, p. 576

(٣) R. Kelf Cohen, "Nationalization in Britain, The end of a Dogma," Second Edition: MacMillan and Co. Ltd., London; 1961, p.p. 140-158

وبالرغم من أن اتجاه التحول الى القطاع الخاص أصبح اتجاها سائدا أخذت به كثير من دول العالم على اختلاف مذاهبها وعقائدها السياسية والاقتصادية ، الا أن بريطانيا تعتبر رائدة بين تلك الدول فى الاخذ بهذا الاتجاه .

فلقد أخذت بريطانيا باتجاه التحول للقطاع الخاص بشكل ملموس واضح شمل كافة نواحى الحياة الاقتصادية والخدمية لدرجة أن أصبحت كل مدينة فى بريطانيا تقريبا تتعاقد على واحده أو أكثر من الخدمات العامه التى تحتاج اليها مع شركة أو مؤسسة من القطاع الخاص . (١)

ويرجع تاريخ بداية الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص فى بريطانيا الى عام ١٩٧٩ عندما تولى حزب المحافظين السلطة ، وفشل فى تحقيق ماتضمنه برنامجه الخاص بتخفيض حجم الادارة الحكومية بالتخلص من الاعباء غير الضرورية الملقاة على عاتق الجهاز الحكومى ، ووضع ضوابط لميزانية الدولة ، وتخفيف العبء عن دافعى الضرائب عن طريق ترشيد الانفاق الحكومى وتخفيف الدعم الحكومى المالى للمشروعات العامة من ميزانية الدولة .

وعندما تبين بوضوح لحزب المحافظين عدم جدوى ماتضمنه برنامجه لتحقيق دولة الرفاهية عن طريق الأخذ بالاجراءات السابقة فى ظل الملكية العامة ، ظهر اتجاه الأخذ باسلوب التحول للقطاع

---

(١) Peter Young, "Privatization Around the Globe, Lessons for the Reagan Administration," Op. Cit. P. 2.

الخاص وأخذ أهمية خاصة باعتباره البديل لتحقيق مافشلت فى تحقيقه السياسات والاجراءات السائدة آنذاك ، وسرعان ما تبنى حزب المحافظين ذلك الاتجاه وأخذ مجال تطبيقه فى الاتساع وبخطى سريعة واسعة فى اطار من الاجراءات الواضحة والمفاهيم الراسخة . (١)

وتأكد ذلك فى تصريح للسيدة ماجريت تاتشر (Margaret Thatcher) رئيسة الوزراء البريطانية فى تصريح لها فى فبراير عام ١٩٨١م حيث قالت مانصه الآتى :

( لقد شرعنا ايضا فى عملية طويلة ومعقدة لتحويل المشاريع المملوكة للدولة الى الملكية الخاصة ، فقد تم اجازة بعض القوانين الخاصه بذلك ، كما ان هناك من القوانين ما هو فى طريقه الى الاجازة ، وذلك لاستكمال الغاء تأميم العديد من المؤسسات ، اننا بصدد اعادة بناء المؤسسات باعادتها جزئيا او كليا للقطاع الخاص بأسرع ما نستطيع . ان هذا يتطلب بعض الوقت والكثير من المال ، وهذا هو الثمن الفادح الذى ندفعه نظير الحماقة المسماة بالملكية العامة ) . (٢)

---

(١) D.A. Heald and D.R.Steel, "Privatizing Public Enterprise: An analysis of the Government Case," Political Quarterly, Vol. 53, 1982, P.P.333-349.

(٢) Quoted from the press release of an economic address given by Mrs. Thatcher at Georgetown University on February 27, 1981, reported in The Financial Times, February 28, 1981, P.2.

"We have also embarked on the long and complex process of returning state-owned enterprise to private ownership..... legislation has been passed or is under way to denationalise many... concerns. We are restructuring corporations with a view to returning them or parts of them to private ownership as soon as we can. This will take time, and it takes a lot of money. That is the price of the fully of public ownership".

(Margaret Thatcher, Feb. 1981)

وفى كلمة العرش التى عرضت فيها حكومة صاحبة الجلالة برنامجها عند افتتاح البرلمان فى نوفمبر ١٩٨١م التزمت الحكومة بالغاء القطاع العام والعودة للقطاع الخاص ، مما يدل على ان اتجاه التحول للقطاع الخاص فى بريطانيا أصبح له برامجه التى لايمكن التراجع عنها او التهاون فى تطبيقها ، تلك البرامج التى تم تخصيص العديد من جلسات مجلس العموم البريطانى خلال عامى ١٩٨١، ١٩٨٢م لمناقشتها واجازة القوانين اللازمة لوضعها موضع التنفيذ .(١)

وفى تصريح لاحد زعماء حزب المحافظين البريطانى مايدل على التأييد السياسى المتزايد للاخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص حيث قال: (بأن الحكومة البريطانية كانت تملك اكبر قطاع عام فى غرب

---

(١) D.A. Heald, and D.R. Steel, "Privatisng Public Enterprise: An analysis of the Government Case, Op. Cit. P. 344.

اوروبا حتى عام ١٩٧٩م ، الا أنه مع انتهاج الحكومة الحالية لسياسة التحول للقطاع الخاص سيصبح مع حلول عام ١٩٩٠ فى بريطانيا اصغر قطاع عام فى أوروبا ) . (١)

وقد لاحظ الباحث ان تأييد الاخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص فى بريطانيا لم يقتصر فقط على التأييد السياسى بل وجدت فكرة التحول قبولا وتأييدا قويا من القائمين على ادارة عدد ليس بالقليل من المؤسسات والاجهزة الحكومية ، فقد اقترحت ادارة مؤسسة العقارات الصناعية الحكومية (The Management of the Government-owned English Industrial Estates Corporation) المسند اليها الاشراف على ادارة وتطوير المصانع ببريطانيا تطبيق اسلوب التحول للقطاع الخاص على المؤسسة لمايحققه ذلك من مكاسب يصعب تحقيقها فى ظل الملكية العامة ، وذلك عن طريق بيعها للقطاع الخاص مع تمكين العاملين بها من شراء جزء من الاسهم المطروحة للبيع ، كما أيد رئيس مجلس ادارة شركة الكهرباء المركزية (Centeral Electricity Generating Co.,) سياسة التحول للقطاع الخاص فى مجال صناعة الكهرباء ، وكذلك بعض كبار التنفيذيين فى مجلس ادارة هيئة المياه (Water Corporation).(١)

---

(١) Peter Young, Privatization Aound the Globe, Lessons For the Reagan Administration, op. cit. P. 3

وفى تصريح مختصر لرئيس ادارة الخزانة البريطانية ذكر ان الاخذ باسلوب التحول للقطاع الخاص ( يعتبر من اكثر وسائل التغيير سرعة فى كافة المجالات فى بريطانيامنذ عام ١٩٤٥م )٠(١)

ويلاحظ على التجربة البريطانية أن نظرة الحكومة ازاء تطبيق سياسة التحول للقطاع الخاص اتسمت بالشمولية فى كافة المجالات ، حيث لم تقف عند حد بيع ممتلكات الدولة فى مجال الصناعات المختلفة بل تعدتها الى أنشطة الخدمات العامة التى تقدمها الدولة فى مختلف المجالات كالصحة والضمان الاجتماعى والتعليم والاتصالات وغير ذلك من الخدمات ، الأمر الذى يمكن معه القول أن اتجاه التحول للقطاع الخاص فى بريطانيا تركزت توجهاته الأساسية نحو تحويل ماتقوم به الدولة للقطاع الخاص (٢) ، كماركزت على الفوائد المكتسبة نتيجة لاتباع هذه السياسة ، اذ أخذت فى اعتبارها بالدرجة الأولى تلك الفوائد التى تعود على العمال والموظفين نتيجة خلق جو التنافس فى كافة مجالات النشاط الاقتصادى وما يترتب على ذلك من تحسين وزيادة الفرص الوظيفية واعطاء المديرين حرية أكبر فى العمل الادارى ، كما أنه يكون هناك الحافز على العطاء لدى العاملين وكسب ولائهم نتيجة اتاحة الفرصة لهم فى ملكية المؤسسات والشركات التى يعملون بها .

كما أخذت الحكومة فى اعتبارها أن تطبيق سياسة التحول للقطاع الخاص تعمل على تعزيز وتدعيم الحرية الاقتصادية ، والارتفاع بمستوى الأداء وبما يحقق معدلات عالية من الكفاءة

---

(١) Ibid. P.2

(٢) Ibid. P.2

الانتاجية ، وتخفيف العبء عن خزانة الدولة ودافعى الضرائب ، بتحمل الشركات لأعبائها والتزاماتها ومسئولياتها دون الاعتماد على دعم الحكومة ، هذا فضلا عن أن عملية بيع المنشآت المؤممة يؤدى الى توفير موارد اضافية للخزانة العامة . (١)

وعلى الرغم من الانتقادات المتعدده التى واجهها الحزب الحاكم ببريطانيا من معارضى سياسة التحول للقطاع الخاص من العمال الا ان تيار التحول ظل يسير بخطى واسعة (٢) حيث انتهجت حكومة السيدة مارجريت تاتشر اسلوبا تميز بجهد خاص لتشجيع عمال وموظفى الشركات المؤممة للمساهمة فى ملكية تلك الشركات بعد تحولها للقطاع الخاص ، وتمثل ذلك فى اعطاء الموظفين والعمال عددا من الاسهم المجانية بقدر مايشترونه من اسهم ،أواعطائهم الاولوية فى شراء الاسهم عند طرحها للجمهور ، ويبين الجدول التالى النسبة المئوية للعاملين الذين ساهموا فى ملكية الشركات التى يعملون بها والتى تحولت للقطاع الخاص : (٣)

---

(١) D.Heald, "Privatization: Analysing its appeal and limitations "Op. Cit P. 36 .

(٢) Dexter Withfield - "Strategies to fight Privatization," :Dave Hall,. _ London, P. 198

(٣) Peter Young, "Privatization Around the Globe. Lessons for the Reagan Administration," Op.Cit, P.4.

| الشركة | تاريخ الشراء | النسبة المئوية للعمال المساهمين |
|---|---|---|
| شركة البترول البريطانية | اكتوبر ١٩٧٩ | ٤٣ ٪ |
| شركة مركبات الفضاء البريطانية | فبراير ١٩٨١ | ٧٤ ٪ |
| شركة كيبل اند ويرلس | اكتوبر ١٩٨١ | ٩٩ ٪ |
| شركة امير شام العالمية | فبراير ١٩٨٢ | ٩٩ ٪ |
| شركة الملاحه البريطانية | فبراير ١٩٨٢ | ٣٦ ٪ |
| شركة الزيوت البريطانية | نوفمبر ١٩٨٢ | ٧٢ ٪ |
| شركة الموانى البريطانية المتحدة | فبراير ١٩٨٣ | ٩٠ ٪ |
| شركة الاتصالات البريطانية | نوفمبر ١٩٨٤ | ٩٦ ٪ |

ويظهر من الجدول السابق ان نسبة العاملين الذين قاموا بشراء اسهم الشركات المحولة للقطاع الخاص قد تراوحت بين نسبة ٣٦٪ ، ٩٩٪ من مجموع العاملين مما يعطى مؤشرا قويا وواضحا لرغبة العاملين الاكيدة فى التحول للقطاع الخاص لاستشعارهم اهمية ذلك التحول وجدواه ، وأن لديهم الاستعداد الكامل لبذل كل جهودهم فى سبيل انجاح الشركة الجديدة ، كما يعطى مؤشرا قويا على أن اعتراض البعض على سياسة التحول للقطاع الخاص فى بريطانيا لم ينل منها شيئا .

ويرى الباحث ان اتجاه التحول الى القطاع الخاص فى بريطانيا طبقا لبرنامج حزب المحافظين قد ارتكز على اسلوبين من اساليب التحول هما :

١ — الغاء التأميم ، ويعنى بيع الاسهم والاصول والموجودات الى القطاع الخاص ، ويلاحظ ان درجات ذلك الالغاء فى هذا العنصر قد تباينت كالتالى : (١) بيع المؤسسه بكاملها ، (٢) تحويل المؤسسة من القطاع العام الى شركة تخضع لقانون

الشركات ، ثم بعد ذلك يتم بيع جزء من اسهمها ، (٣) بيع مايزيد على ٥٠٪ من اجمالى الاسهم وبذلك يتم تكوين شركة مختلطة بين الدولة والقطاع الخاص .

ويقوم هذا النوع من الشركات بالحصول على رأس المال اللازم من سوق المال ويتم تحريره من القيود الحكومية بصورة نهائية ، الا تلك المنظمة لاعمال الشركات بصفة عامة وقد تم ذلك بالفعل فى شركة الفضاء البريطانية Aerospace وشركة كيبل اند ويرلس Cable and Wireless والخطوط الجوية البريطانية Britsh - Airways ، شركة امير شام العالمية International Amersham . (١)

٢ — الغاء القوانين والقيود الحكومية وهى تلك القوانين التى تخول للقطاع العام احتكار نشاطات بعينها ، حيث شرعت الحكومة البريطانية بالفعل فى ازكاء روح المنافسة فى صناعة الحافلات كما شرعت فى الغاء احتكار شركة الغاز البريطانية لغاز بحر الشمال . (٢)

---

(١) David Heald and David Steele, The Privatization of U.K Public enterprises, Annalsof Public and Co operative Economy, Vol. 52, No. 3, London, 1981, P.P. 352-355.

(٢) Ibid P.P 354-355.

وتنفيذا لبرامج التحول التى أعدها حزب المحافظين قامت الحكومة البريطانية ببيع شركة جاكوار للسيارات عن طريق طرح أسهمها البالغ عددها ١٩٠ مليون سهم للبيع للقطاع الخاص فى عام ١٩٨٣م ، والتى أقبل المواطنون على شرائها بسرعة أذهلت كافة المراقبين لعملية التحول ، لدرجة أن تزاحم المواطنين للاكتتاب فى عملية شراء الأسهم قد أدى الى عرقلة حركة السير ، كما قامت الحكومة ببيع ماتملكه من أسهم فى صناعة السكر ، وكذلك ٥١٪ من نصيبها فى شركة تنقيب بترول بحر الشمال الشهيرة بزيوت بريطانيا وكذلك فى شركة مركبات الفضاء . (١)

وباعت الحكومة ايضا ٤٠٪ من نصيبها فى شركة البترول الانجليزية ، وبعض العمليات الفرعية بشركة الصلب البريطانية والخطوط الحديدية البريطانيه ، والخطوط الجوية البريطانية ، وباعت كذلك ٨٧٣٫٠٠٠ ثمانمائة وثلاثة وسبعين الف وحده سكنية من الاسكان العام للمواطنين ، وهذه الوحدات تمثل نسبة ١٣٪ من اجمالى الاسكان العام فى بريطانيا ، واجمالا يمكن القول بأن الحكومة البريطانية وهى فى ظل تطبيق سياسة التحول للقطاع الخاص قامت ببيع ماقيمته ٢٨ بليون دولار من ممتلكات القطاع العام ، وتقوم حاليا ببيع باقى ممتلكاته بمعدل ٥ بليون دولار سنويا. (١)

---

(١) Peter Young, Privatization Around the Globe, Lessons for the Reagan Administration, Op.Cit. P.2.

ومن خلال دراسة الباحث لتجارب التحول للقطاع الخاص في بريطانيا ، وجد أن تجربة تحويل الاتصالات البريطانية وتطبيق اساليب القطاع الخاص فى ادارتها ، تجربة جديرة بالتحليل والدراسة .

## الاتصالات البريطانية كأحدى اجهزة الادارة العامة :

بدأ تشغيل الاتصالات البريطانية كأول هيئة اتصالات تجارية فى العالم عام ١٨٣٩م ، وذلك عند انشاء خط برق بين بادنجتون - رويش ديتمون (Padington- Rouch- Detmon) ، ثم تطورت خدماتها بعد ذلك باستخدام الاتصالات الهاتفية الداخلية ثم الاتصالات الدولية ، وفى عام ١٩٦٥م اطلقت الاتصالات البريطانيه اول قمر صناعى تجارى للاتصالات .

ومنذ عام ١٩١٢م وهيئة الاتصالات البريطانية تعمل كأحدى اجهزة الاداره العامة ، وتحتكر تقديم خدمات الاتصالات فى بريطانيا وفى عام ١٩٨١م تحولت هيئة الاتصالات البريطانية الى مؤسسة عامة مملوكة بالكامل للدولة ، الا ان ذلك لم يضف جديدا للاتصالات البريطانيه مما جعل باتريك جنكين وزير الصناعة البريطانى يقول فى بيانه الذى القاه امام مجلس العموم يوم ١٩ يوليو ١٩٨٢م : (ان قانون الاتصالات البريطانى الصادر عام ١٩٨١م لم ينبئ عن شئ اكثر من ان ماحدث انما هو ثورة ثقافية فى الاتصالات البريطانيه ، لذلك تريد الحكومة ان تنتقل بهذه الثورة الى مرحلة ابعد من ذلك ) ، كما انتقد مجلس الاتصالات البريطانيه واتحادات الاتصالات البريطانية الطريقة التى يتم بها تمويل برنامج استثمارات الاتصالات لخضوعها لمراقبة صارمة من خزانة الدولة . (١)

---

(١) Her Majesty stationary office, " The future of telecom- munications in Britain" presented to the parliament by the secretary of state for Industry by command of Her Majesty (HMSO) . _ London , July I982, P.5

وقد تضمنت المذكرة الايضاحية لقانون تحويل الاتصالات البريطانية للقطاع الخاص والتى عرضها وزير الصناعة أنذاك باتريك جنكين (Patric Jenkin) على مجلس العموم البريطانى الدوافع التى كانت وراء طلب الحكومة استصدار هذا القانون والتى من أهمها مايأتى : (١)

١ — أن الحكومة استهدفت من وراء عملية التحول مصلحة المستفيدين من خدمات الاتصالات حيث يتم اتخاذ القرارات والاجراءات التى تحكم سير العمل على أساس أنها قرارات تجارية وليس كونها قرارات حكومية ، الأمر الذى سيؤدى الى استقرار اسعار الخدمه بدرجة كبيرة كما يؤدى الى تحسين مستويات الاداء وتطوير نوعيات الخدمات وزيادة الانتاجية .

٢ — انه منذ صدور موافقة مجلس العموم على قانون تحويل هيئة الاتصالات البريطانية الى مؤسسة عامة مملوكة للدولة فى عام ١٩٨١ ، لم تستطع الوصول مباشرة للأسواق المالية لتدبير احتياجاتها من الأموال اللازمة لاستثماراتها حيث أنها مقيدة بأنظمة ولوائح اقتراض القطاع العام الذى تتحكم فيه الحكومه مما دفع بالمؤسسة الى رفع اسعار خدماتها لتمويل استثماراتها دون أن يقابل ذلك اى اجراء لرفع الكفاءة أو بذل أى جهد لخفض التكلفة ، لذلك تحمل المشتركون عبء تمويل استثمار حوالى ٩٠٪ من استثمارات المؤسسة ، أى مايقرب من بليونى جنيه استرلينى ، الأمر الذى أدى الى ارتفاع رسوم الخدمات ارتفاعا حادا فى الوقت الذى مازالت فيه الاستثمارات غير كافية ، وهذا لم يعد مقبولا سواء لدى الحكومة أو لدى المشتركين او حتى لدى مؤسسة الاتصالات البريطانية نفسها ، وعلاجا لهذا الوضع كان لابد من أن يتم عمل شئ يؤدى بطريقة جذرية الى تغيير هيكل الملكية فى

---

(١) Ibid, P.P. 1-5.

الاتصالات البريطانية وتحريرها من الاشكال التقليدية للأجهزة الحكومية . لذا كان هذا القانون الذى يقضى بتحويل مؤسسة الاتصالات الى شركة مساهمه طبقا لقانون الشركات البريطانى وسمح هذا التشريع ببيع اسهم الشركة للمواطنين الى جانب تخصيص جزء منها للعاملين بالشركة مع السماح لمستثمرين اجانب فى تملك اسهم الشركة الجديدة .

٣ - اكساب شركة الاتصالات البريطانية مرونة كبيرة للتوسع فى ممارسة أوجه نشاطها وتطويره وتقديم خدمات أفضل وأكثر استجابة لاحتياجات المشتركين فى جو من المنافسة وباسعار معتدلة ، من خلال تحررها من الرقابة الحكومية على قرارات الشركة فى وضعها الجديد فى ظل التحول للقطاع الخاص ، وحريتها فى تمويل استثماراتها والحصول على القروض اللازمة لذلك دون خضوعها لرقابة خزانة الدولة .

٤ - كما تعمل الحكومة لمساعدة الشركة الجديدة فى عملها على اصدار التشريعات التى تصلح من شأن القوانين المنظمة للاتصالات والتى وضعت فى القرن الماضى ووضعها فى قالب جديد يناسب احتياجات اليوم والغد ومايحدث من تطورات تكنولوجية فى عالم الاتصالات .

٥ - اتاح القانون للعاملين حق تملك أسهم الشركة ليكون ذلك بمثابة حافز لهم على انجاح الشركة الجديدة .

ويرى الباحث أن ماجاء على لسان وزير الصناعة البريطانى يتفق والاجراءات التحررية والغاء القيود كسياسة اتبعتها الحكومة البريطانية تجاه الاتصالات ، والتى بدأتها بتحويلها من التبعية المباشرة للدولة كجهاز من أجهزة الادارة العامة الى مؤسسة عامة عام ١٩٨١م ، الا أن الأنظمة واجراءات العمل بالمؤسسة فى وضعها الجديد لم تتح لها المرونة الكافية لتوسعة وتطوير خدماتها وزيادة كفاءتها التشغيلية حيث ظلت المؤسسة تابعة للحكومة

وبالتالى خاضعة لاشراف الادارة العامة وتدخلها المستمر فى توجيه أعمالها عن طريق الرقابة الحكومية المفروضة عليها بالاضافة الى القيود المالية المتمثلة فى التقيد فى الانفاق بما يخصص لها بالميزانية العامة للدولة كما أن حريتها فى الاقتراض لتمويل متطلبات مشروعاتها من التوسعه والتطوير مقيدة بضرورة موافقة الخزانة العامة بوصفها ضامنا لكل ماتحصل عليه المؤسسة من قروض الأمر الذى حد من قدرتها على الانفاق سواء عن طريق التمويل الذاتى أو الاقتراض كمطلب من مطالب التطوير والتحديث .

كما يرى الباحث أن تحول الاتصالات البريطانية للقطاع الخاص جاء تعبيرا عن اتجاهات الحزب الحاكم - المحافظين - السياسية والتى تنطوى على اعتناق مبادئ الاقتصاد الحر والاعتراف بأحقية وأهمية رأس المال الخاص فى المساهمة فى احداث مجتمع الرفاهية والمحافظة على استمرارية عمليات التطوير والتحديث فى كافة مجالات النشاط الاقتصادى والاجتماعى .

ونتيجة لذلك فقد رأت الحكومة ان الحل الوحيد لتطوير الاتصالات البريطانية يكمن فى تحريرها وتخليصها من قيود التحكم والروتين الحكومى ، بمعنى تحويل الاتصالات البريطانية الى شركة تدار بنظم وأساليب القطاع الخاص بمقتضى قانون الشركات البريطانى ، وبيع غالبية الاسهم للجمهور بما يتيح للشركة الجديدة حرية الاقتراض بعيدا عن قيود انظمة قروض القطاع العام بما يمكنها من تدبير التمويل اللازم لأعمال التوسعة لمشروعاتها والتنويع والتطوير والتحديث لانشطتها وبالتالى زيادة الانتاجية ومايترتب على ذلك من زيادة العائدات التى يمكن استخدام جزء منها فى سداد القروض وفوائدها المستحقة بالاضافة الى نفقات ادارة وخدمة هذه القروض ، و تمكين الاتصالات البريطانية فى ظل التحول للقطاع الخاص من العمل فى اطار من الحرية بعيدا عن رقابة الحكومة وهيمنتها خاصة وأن التطورات التقنيه المتلاحقه فى الاتصالات العالمية كان لها اثرها الكبير فى تعزيز الاتجاه داخل

بريطانيا نحو اضعاف سياسة احتكار صناعة الاتصالات ، وفتح مجال المنافسة امام الشركات التى يمكن ان تعمل فى هذا المجال مما يترتب عليه المنافسة على تقديم مستوى متطور من خدمات الاتصالات طبقا لاحدث التقنيات العالمية بأقل الاسعار والعمل بالتالى على خفض تكلفة الاداء الى جانب زيادة الايرادات بما ينتج عنه من وفورات يمكن توظيفها فى مجالات استثمارية جديده تتعلق بتنويع تلك الخدمات وتحديثها ، وبما يحقق طموحات الحضارة البريطانية وتطلعات الشعب البريطانى فى التمتع بمزيد من الرفاهية التى توفرها الاتصالات الحديثة . (١)

كما لاحظ الباحث أن هناك سببا آخر عجل بانهاء احتكار الحكومة البريطانية لخدمات الاتصالات وهو ظهور الشركة الأمريكية للبرق والهاتف (I.T.T.) بالولايات المتحدة الامريكية بامكانياتها المادية والتقنية الضخمة كأكبر منافس عالمى فى تقديم خدمات الاتصالات .

لذا سعت الحكومة لاستصدار قانون بتحويل هذه المؤسسة الى شركة مساهمة ذات نمط ملكية مختلطة تساهم فيها الدولة والقطاع الخاص والعاملين بالشركة وذلك لما يلى :

- ادراك الحكومة البريطانيه أنه طالما ترتبط نوعية الخدمه التى تقدمها أى شركة أو منظمة وجودتها بمهارات وقدرات وطاقات قياداتها والعاملين بها ، لذا فانه من الضرورى أن توفر لهم بيئة مستقرة للعمل تحكمها نظم وقواعد واجراءات مالية وقانونية وتنظيمية مرنة ومستقلة من شأنها تحفيزهم للعمل ، هذا الحافز الذى لاتوفره لهم النظم والاجراءات الحكومية المعمول بها فى اجهزة الادارة العامة لكى يقدموا أفضل مالديهم ، كما أن تخصيص ما نسبته ١٠٪ من اسهم الشركة

---

(١) Ibid P.3

للعاملين بها يضمن ولاءهم لها فى وضعها الجديد ويضمن عدم معارضتهم لسياسة التحول للقطاع الخاص (١) .

- يضمن هذا الشكل تعاون القطاع الخاص والحكومة فى توفير الأموال اللازمة لدفع الاتصالات البريطانية للأخذ بالتقنية الحديثه ، مما يجعلها قادرة على المنافسة فى مجال الاتصالات العالمية . (٢)
- بالاضافة الى المزايا الأخرى للشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة التى سيرد ذكرها فى الفصل الثانى من الباب الثالث من هذا البحث ( مبررات الأخذ بالنموذج المقترح ) .

لكل هذه الاسباب صدر قانون بتحويل مؤسسة الاتصالات البريطانية الى شركة مختلطة اعتبارا من السادس من أغسطس ١٩٨٤م وبه ابقت الحكومة البريطانية على ما نسبته ٤٩٫٨٪ من أسهم هذه الشركة وتم طرح عدد ٣٫٠١٢٫٠٠٠ سهم للبيع تمثل ٥٠٫٢٪ من عدد الأسهم ، ولم يقتصر شراء هذه الأسهم على القطاع الخاص فقط وانما خصص بعضها للعاملين بالشركة (١٠٪ من الأسهم ) تم شراؤها بواسطة مانسبته ٩٦٪ من مجموع العاملين بها ، كما سمح ببيع جزء منها لمستثمرين أجانب . (٣)

**الاتصالات البريطانية فى ظل التحول :**

ما ان صدر قانون تحويل مؤسسة الاتصالات البريطانية الى شركة مساهمة ذات ملكية مختلطة ( الحكومة ، القطاع الخاص ،

---

(١) The Secretary of State for Trade and Lndustry,:"British Telecommunication Policy offer for Sale".- London, 1984,P.4.

(٢) David Heald and David Steel, Op. Cit, P. 360.

(٣) The Secretary of State for Trade and Industry, 1984, Op. Cit, P. 4.

العاملين ) حتى بدأت الحكومة فى تنفيذ ماتعهدت به أمام مجلس العموم البريطانى بشأن كسر احتكار الدولة لخدمات الاتصالات واذكاء روح المنافسة فى تقديم خدماتها فقد أصدر وزير الصناعة ترخيصا لاتحاد شركات ميركورى التى تتكون من شركات كابل آندوبرلس وبرتش بتروليوم وبنك باركليز بادارة شبكة اتصالات جديدة منافسة لشركة الاتصالات البريطانية ، الأمر الذى أدى الى زيادة مضطردة فى استخدام الشركات الأخرى لشبكة الاتصالات البريطانية وشبكة ميركورى ، ونشأت فى بريطانيا صناعة جديدة وكاملة للاتصالات تهدف لتوفير أنظمة وخدمات حديثة ومتطورة ليس فقط داخل بريطانيا ولكن أيضا لاستخدام سائر دول العالم ، وظهر بعد عشرات السنين من الاحتكار التنافس على اقتناء وتسخير أجهزة التكنولوجيا الحديثة فى مجال الاتصالات للاستجابة لظروف السوق ، فتم استخدام أجهزة الراديو والميكروويف وأصبحت الاتصالات البريطانية تفخر بما حققته فى مجال تطوير كوابل الألياف البصرية والكوابل البحرية عن طريق الأبحاث التى قامت بها فى مركز الأبحاث الذى أنشأته خصيصا لذلك ٠(١)

كما أصبح الطريق مفتوحا أمام القطاع الخاص لكى يقوم بتصنيع وبيع أجهزة الاتصالات المتطوره مباشرة للجمهور والتى وضعت مواصفاتها ومعاييرها بواسطة مجلس الموافقات البريطانى فى مجال الاتصالات Telecommunications British Approvals Board الذى أنشئ لهذا الغرض ، الأمر الذى أوجد نوعا من التنافس على صناعة أجهزة ومعدات الاتصالات بين الاتصالات البريطانية وبين بقية شركات القطاع الخاص فى هذا المجال لاجتذاب المشتركين عملا على كسب السوق الداخلى والخارجى على حد سواء٠(٢)

---

(٢،١)- Her Majesty stationary office, " The future of telecom-munications in Britain" presented to the parliament by the secretary of state for Industry by command of Her Majesty (HMSO).- London , July I982, P.4

كما بدأت الشركة الجديدة للاتصالات البريطانية فى الأخذ بأساليب ادارة الأعمال فى ظل التحول ، وبدأ ذلك ينعكس على كافة أعمال الشركة وخدمات الاتصالات ، فلم تعد هناك تلك الهيمنة والسيطرة التى كانت للحكومة قبل التحول وأصبح وضعها كأى مساهم فى رأس المال ، وتحقق بذلك للشركة استقلالها التام فى كل مايتعلق بها ، من تحديد لأهدافها وسياساتها وتنظيماتها الادارية وميزانيتها ، كما اصبحت العلاقة بين الشركة الجديدة والحكومة تحكمها نفس القواعد التى تحكم علاقة الشركة بالمستفيدين وذلك فى الظروف العادية ، أما بالنسبة للظروف غير العادية كحالات الطوارئ مثلا فقد ألزم القانون الشركة بتقديم خدمات متميزه للحكومة كالاولوية فى اصلاح خطوط الاتصالات الحكومية كما يجوز للحكومه ان تطلب الى الشركة القيام بتنفيذ بعض الاجراءات حماية للامن القومى او العلاقات الدولية البريطانية على النحو المبين فى القانون ، كما ان القانون منح الحكومة سلطة تعيين عضوين بمجلس ادارة الشركة ، الا ان هذين العضوين لن تكون لهما صلاحيات مميزه عن بقية الاعضاء الاخرين غير المعينين عن طريق الحكومة .(١)

ويرى الباحث ان ما تلتزم به الشركة تجاه الحكومة فى الظروف غير العادية ، وتعيين الحكومة لعضوين من قبلها بمجلس ادارة الشركة دون منحهما اى صلاحيات مميزة ، لايقلل من استقلالية الشركة وحريتها فى ادارة اعمالها واتخاذ قراراتها ، لانه فى الظروف غير العادية فى اى مجتمع من المجتمعات تتضافر كافة الجهود الحكومية وغير الحكومية سواء كانت منشآت اعمال او افراد لمواجهة تلك الظروف تحقيقا للصالح العام .

---

(١) The Secretary of State for trade and Industry, 1984, Op. Cit, P.P. 5-6.

اما بالنسبه للاوضاع التنظيمية الجديدة فقد تخلصت الشركة من الاسلوب المركزى فى اتخاذ القرارات الذى كان معمولا به قبل التحول ، اذ سمح التنظيم الجديد بقدر كاف من الحرية فى اتخاذ القرارات المناسبة فأصبح بامكان المديرين المحليين والمديرين المباشرين لعمليات الانتاج اتخاذ قراراتهم دون الحاجة للرجوع الى سلطات اعلى ، كما تغيرت اساليب وطرق العمل وتطورت فلم تعد هناك تلك التعقيدات والاجراءات الروتينية التى كانت تعوق انطلاقة العمل وتعرقل عمليات الانتاج وتحول دون تطوير خدمات الاتصالات ومقابلة احتياجات المواطنين ، وتغير تبعا لذلك اسلوب الاداء الوظيفى وممارسات الموظفين ونما لديهم شعور جديد بالالتزام بأهداف الشركة واحساس متزايد بالمسئولية نحو تحقيق افضل مستوى من الكفاءة الانتاجيه ، ولقد استحدثت الشركة الجديدة نظاما ماليا واداريا مرنا ومتكاملا يتفق والاهداف التى حفلت بها خطط وبرامج العمل بالشركة واستخدمت فى ذلك النظام اساليب ادارة منشآت الاعمال العصرية الحديثة . (١)

وبدأت الشركة الجديدة فى تطوير ما تقدمه من خدمات الاتصالات ، فاستحدثت نظاما للخدمات الخاصة للمشتركين من رجال الاعمال ادى الى رفع كفاءة مقاسم التلكس عن طريق التحكم فيها آليا بواسطة الحاسب الالى ، كما تم زيادة عدد اجهزة التلكس بمعدل ٢ر٧٪ ، وكذلك ادخال خدمات خاصة بارسال واستقبال المعلومات كان يتعذر تنفيذها بواسطة شبكة الهاتف التقليدية ،

---

(١) Ibid, P.8.

كما جرى العمل على رفع معدل نمو ايرادات هذا القطاع عن طريق التوسع فى خدمات الهاتف الدولى المباشر ، كما استطاعت الشركة الجديدة فى ظل التحول من استخدام احدث اجهزة ومعدات الاتصالات العالمية ، مما مكنها من تطوير خدماتها بدرجة عالية ، وجعلها قادرة على منافسة شركات الاتصالات العالمية ، وظهر ذلك بوضوح عندما فازت فى المنافسة الدولية لتأجير دوائر الاتصالات ، كما تمكنت الشركة من تأسيس اجهزة لتسهيل مهمة محاسبة مرافق الاتصالات الاجنبية التى تتولى تمرير مكالماتها عن طريق دوائر الاتصالات البريطانية وابرام عدد من الاتفاقيات الثنائية مع مؤسسات الاتصالات الاجنبية بشأن العملة التى يتم الدفع بواسطتها ، وكانت هذه العملية يصعب تحقيقها قبل التحول لعدم توفر الامكانيات المتطورة اللازمة لذلك • (١)

وهذا مالم يتح فى ظل كونها مؤسسة عامة تخضع للانظمة واللوائح الحكومية وما تتصف به من جمود وروتينيه بالاضافة الى النظم والاجراءات المالية الحكومية وماتفرضه على مؤسسات واجهزة الادارة العامة من التقيد بما يخصص لها من اعتمادات مالية فى ميزانية الدولة وخضوع هذا الانفاق لاجراءات مطولة ورقابة صارمة وعجزها عن تدبير احتياجاتها من الاموال اللازمة لعمليات التحديث والتطوير وكما سبق ذكره عند عرض ماتضمنته المذكرة الايضاحية التى عرضها وزير الصناعة البريطانى ( باتريك جنكين ) على مجلس العموم البريطانى ، والخاصة بقانون تحويل الاتصالات البريطانية للقطاع الخاص •

---

(١) Ibid, P. 10.

ويرى الباحث أن التجربة البريطانية فى التحول الى القطاع الخاص قد تميزت بما يلى : —

١ — أن الاخذ بأتجاه التحول الى القطاع الخاص فى بريطانيا قد حظى الى جانب التأييد السياسى بتأييد قوى من قبل التنفيذيين القائمين على رأس بعض ادارات الدولة مثل : ادارة مؤسسة العقارات الصناعية الحكومية المسند اليها الاشراف على ادارة وتطوير مصانع الدولة ، رئيس مجلس ادارة شركة الكهرباء المركزية ، بعض كبار التنفيذيين فى مجلس ادارة هيئة المياة بالاضافة الى رئيس ادارة الخزانة البريطانية .

٢ — ان نظرة الحكومة ازاء تطبيق سياسة التحول للقطاع الخاص اتسمت بالشمولية فى كافة المجالات من حيث الفوائد التى يحققها مثل : ايجاد فرص للعمل فى ظل التنافس فى كافه مجالات النشاط الاقتصادى ، اعطاء مرونة أكثر للمديرين بالاضافة للحافز الذى يناله العمال مقابل اعطائهم ومنحهم الفرصه للمشاركة فى ملكية تلك المؤسسات ، تحقيق معدلات أعلى من الانتاج وكفاءة وجودة الاداء ، بالاضافة الى تخفيف العبء على الخزانة ودافع الضرائب بسبب تحمل الشركات لاعبائها المالية دون انتظار دعم الحكومة .

٣ — ان نسبة العمال الذين يؤيدون التحول لايستهان بها حيث اشترى مايتراوح بين ٣٦٪ — ٩٩٪ من العمال أسهما من تلك الشركات مما يعطى مؤشرا قويا وواضحا على رغبتهم فى التحول واستشعارهم لاهميته ويؤكد أن صوت المعارضين للتحول لم ينل شيئا من قوة اندفاعه .

٤ — ان الاتجاه الى القطاع الخاص قد ارتكز على أسلوبين : —
أ — الغاء التأميم .
ب — الغاء القيود والقوانين الحكومية .
بالاضافة الى تباين درجات الالغاء كما فى العنصر (أ) من حيث بيع مؤسسات بكاملها أو تحويل مؤسسات من قطاع عام الى قطاع خاص أو بيع ٥٠٪ من اجمالى أسهم المؤسسات الى القطاع الخاص وتكوين شركات مختلطة بين الدولة والقطاع الخاص .

٥ — أن التحول قد امتد للقطاع الخاص فى بريطانيا شاملا معظم النشاطات الاقتصادية وتعداها ليشمل الخدمات العامة والخدمات الانسانية كالصحة والضمان الاجتماعى والتعليم وغيره .

٦ — أن تجربة تحويل الاتصالات البريطانية وتطبيق أساليب القطاع الخاص فى ادارتها تجربة جديرة بالتحليل والدراسة التى يتوقع الباحث أن يجد فى مايستخلصه من نتائجها ماقد يساعده فى اثبات صحة فروض بحثه سيما وأن مجتمع الدراسة التطبيقية سيكون مرفق الاتصالات السعودية .

٧ — ادراك الحكومة البريطانية أنه طالما ترتبط نوعية الخدمة التى تقدمها أى شركة أو منظمة وجودتها بمهارات وقدرات وطاقات قياداتها والعاملين بها ، لذا فانه من الضرورى أن توفر لهم بيئة مستقرة ومناخا ملائما للعمل فى اطار من النظم والضوابط والقوانين التى من شأنها تحريرهم من أى تأثير سلبى حتى يتسنى لهم تقديم أفضل ماعندهم .

٨ — أن ماتلتزم به الشركة تجاه الحكومة فى الظروف غير العادية لايقلل من استقلالية الشركة وحريتها فى رسم سياستها واتخاذ قراراتها ذلك أنه فى الظروف غير العادية تتضافر كافة الجهود الحكومية وغير الحكومية سواء كانت منشآت أعمال أو أفراد لمواجهة تلك الظروف تحقيقا للصالح العام .

## نتائج تحويل الاتصالات البريطانية للقطاع الخاص

لقد ترتب على تحويل مؤسسة الاتصالات البريطانية الى شركة مساهمة مختلطة فى السادس من أغسطس عام ١٩٨٤م بتملك الدولة لنسبة ٨ر٤٩٪ من أسهمها وتملك القطاع الخاص والعاملين بها النسبة الباقية بعض النتائج أهمها الاتى :

١ - تحقيق ايرادات كبيرة لخزينة الدولة نظير بيع مايزيد على نصف الاسهم بما قيمته ٠٠٠ر٠٠٠ر٣١٣ر١ بليون وثلاثمائة وثلاث عشر مليون جنيه استرلينى .

٢ - تخلصت خزينة الدولة من أعباء سداد ديون المؤسسة ، وعبء تقديم الضمانات الحكومية التى كانت تمنح للمؤسسة قبل تحويلها للقطاع الخاص .

٣ - زيادة مبيعات الشركة خلال الاشهر الثلاثة التالية للتحول بنسبة ١١٪ ، حيث بلغت قيمة الارباح قبل استنزال الضرائب ٣١٩ مليونا من الجنيهات بزيادة بلغت ١٠٢ مليون جنيه عن نفس الفترة من العام السابق (١) مما يترتب عليه زيادة ايرادات الدولة الناتجة عن تحصيل الضرائب على هذه الارباح نظرا لخضوع الشركة فى وضعها الجديد لقوانين الضرائب .

---

(١) Ibid, P.21.

٤ — استقلال مجلس الادارة باتخاذ القرارات المنظمة والمنفذه لأعمال الشركة واقرار ميزانياتها وتقرير حجم استثماراتها ووضع النظم المالية والادارية التى تتلاءم وطبيعة النشاط الممارس ومتطلباته فى ظل المنافسة القائمة ، وبما يمكنها من تحسين نوعيات ومستويات وطرق اداء الخدمات وتوفير القدرات والمهارات البشرية اللازمة لتحقيق ذلك ودون اى تدخل مباشر من الحكومه فى هذا الشأن الا فى حدود ما أجازه لها نظام الشركات كمالك لجزء من الاسهم ، والملاحظ أن القانون المنظم للشركة منح الحكومة سلطة تعيين عضوين بمجلس الادارة الا ان هذين العضوين لن تكون لهما صلاحيات مميزة عن بقيه الاعضاء الاخرين .

٥ — أخذ التنظيم الجديد للشركة بأسلوب اللامركزية الادارية فى اتخاذ القرارات ، اذ سمح للمديرين المحليين والمباشرين بحرية اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشاكل دون الرجوع للسلطة المركزية الأمر الذى أدى الى سرعة اتخاذ القرار المناسب وبما يتلاءم ومتطلبات المنافسة السائدة على عكس ما كان معمولا به من قبل من مركزية اتخاذ القرار التى كانت تعوق سرعة ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التى تعترض سير العمل وتنفيذ الخطط والبرامج الأمر الذى أدى الى تفاقم المشاكل وتأثيرها السلبى على مستويات الاداء والانتاجية (١)

---

(١) Ibid, P. 8.

٦ — ساعد الوضع الجديد للشركة على ادخال التقنية الحديثة في مجال تأسيسات شبكة الاتصالات ، اذ تم ادخال مقاسم للتلكس يتم التحكم فيها بواسطة الكمبيوتر واستخدام الاساليب الرقمية ، والالياف البصرية واجهزة النهايات الطرفية ... الخ ، وحتى تتمكن الشركة الجديدة من الصمود في مواجهة المنافسة العالمية في مجال الاتصالات فانها توسعت في عمليات البحوث من اجل تطوير الخدمه خاصة في مجال المعلومات والاجهزه والمعدات واستخداماتها وهذا مالم يكن في استطاعتها في ظل التبعية الحكومية للاسباب السابق ذكرها والمتعلقه بعدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لها بالميزانية العامة للدولة وخضوع مايعتمد لانظمة ولوائح الانفاق الحكومي على بنود لايمكن تجاوزها الا بعد اتخاذ سلسلة من الاجراءات المطولة والمعقدة التي لاتتلاءم وطبيعة الانشطة المطلوب ممارستها بما يتفق والتطورات التقنية العالمية في مجال الاتصالات.

٧ — ان الوضع الجديد جعل العلاقة بين الشركة والمستفيدين من خدماتها علاقة متكافئة بعكس ماكان سائدا من قبل اذ كانت العلاقة بين المؤسسة والمتعاقدين تحكمها عقود اذعان تحرم المستفيدين من اللجوء للقضاء في حالة اخلال المؤسسة بالتزاماتها (١) في حين أصبح من حق المستفيدين في ظل التنظيم الجديد للشركة ، اللجوء للقضاء لاجبار

---

(١) Ibid, P. 18.

الشركة على تنفيذ التزاماتها مما رسّخ مبدأ الثقة لدى المستفيدين الذى انعكست اثاره على تقدم الاداء الجيد للشركة وتفوقها فى اداء خدماتها .

٨ — أن أوجه القصور وضعف الكفاءة الانتاجية التى كان يغض الطرف عنها تجاوزا من جانب الدولة والمواطنين فى ظل تبعية الاتصالات البريطانية للدولة لكونها المحتكر الوحيد بلا منازع لهذه الخدمة لم يعد بالامكان تقبلها أو التغاضى عنها فى ظل المناخ التنافسى الجديد حيث نوعية الخدمة وجودتها ومدى كفاءة وسرعة تقديمها بأيسر السبل وأقل التكاليف وبما يشبع رغبات واحتياجات المشتركين المتزايده , كل هذه الضوابط والمعايير أصبحت تتحكم فى نجاح الشركه ومدى بقاءها فى السوق . (١)

٩ — ان السماح بمشاركة العاملين فى ملكية الشركة ساعد على تجنب معارضة غالبيتهم لسياسات التحول للقطاع الخاص بل حوّل هذه المعارضه الى تأييد وولاء للشركة فى وضعها الجديد واعتبرت هذه المساهمه كحافز لبذل الجهد والعمل على نجاح الشركة .

١٠ — ان ماحققته الاتصالات البريطانية فى ظل التحول للقطاع الخاص من نتائج اقتصادية واجتماعية أدت الى زيادة ثقة المواطنين فيما يقدم عن طريق القطاع الخاص من خدمات

---

(١) Department of Industry, Ministry of Trade and Industry, 1982, Op. Cit, P.4.

ومقدرته على القيام بدور فعال فى تحقيق مجتمع الرفاهية والحفاظ على استمرارية عمليات التطوير والتحديث ، الأمر الذى ترتب عليه بالتالى ثقة المواطنين فى النهج الاقتصادى لحزب المحافظين ضمن سياساته الرامية الى تعزيز الحرية الاقتصادية وافساح المجال أمام القطاع الخاص للقيام بواجبه الوطنى ومعاونة الدولة فى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية ، كما أدى ذلك الى التأثير فى اتجاهات الرأى العام البريطانى وتقليل ثقتهم فيما يعتنقه حزب العمال ( المعارض ) من اتجاهات نحو الأخذ بأسلوب التأميم كوسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التى تنشدها الدولة ، خاصة بعد أن أظهرت تجربة الاتصالات البريطانية تأييد العمال لاتجاه التحول وشعورهم بأهميته وجدواه وبذلهم كل الجهود فى سبيل انجاح الشركة الجديدة حيث ماخصص لهم من أسهم حولهم الى ملاك ترتبط مصالح بمصالح الشركة .

# التجربـــة الامريكيـة

## تمهيـــد :

تعتبر الولايات المتحدة الامريكية قلعة الرأسماليـــــة الغربية المعاصرة وذلك بعد أن تراجع دور بريطانيا فى المجـــال السياسى والاقتصادى بعد الحرب العالمية الثانية ، ولقد كان مبعث التطور والتقدم فى الولايات المتحدة الأمريكية ماتوفر لديهـــا من مصادر الثروة الطبيعية والامكانيات العلمية والبشرية والتى أحسن استغلالها الى جانب انتهاجها لايديولوجيات اقتصادية تتيح للقطـاع الخاص — من شركات وافراد — تملك أدوات الانتاج ، حيث استطـــاع بذلك تحقيق تقدم كبير فى مختلف المجالات الانتاجية والخدمية لما يتمتع به من مرونة وحرية حركة فى ادارة المشروعات ، تلـــك المرونة والحرية التى تفتقدها الادارة الحكومية فى حالـــة مباشرتها لتلك الانشطة خاصة الانتاجية منها .

وازاء النجاح الذى حققه القطاع الخاص فقد ذهب بعـــض المفكرين المهتمين (١) بالادارة فى الولايات المتحدة الـــى التساؤل عما اذا كانت الحكومة يمكن أن تدار كما لو كانت عمـــلا خاصا ؟ ان هذا التساؤل ينطوى على تأييد أساليب وممارســـات

---

(١) E.S. Savas, "Privatizing the public sector: How to shrink government", Chatham, NJ: Chatham House Publishers. Inc.. — Washington; 1982, P.P. 164.

Auletta Ken, "Threat of corporate success: The story of Schlumberger Putnam". — New York; 1984, p.184.

Gordon Marshal, "Government in Business", Legal Deposit 2nd Quarter, Quebec National Library ISBN, 1981, p.p.11-13

القطاع الخاص وتفاؤل كبير بأن فعالية وكفاءة الحكومة يمكن أن يتم تحسينها بتبنى أساليب ادارة القطاع الخاص ، وتقوم الدولة فى الولايات المتحدة الامريكية بادارة بعض الانشطة الخدمية والاقتصادية الى جانب القطاع الخاص حيث تمتلك الدولة بعض الهيئات العامة وان كانت تدار بأسلوب أقرب لادارة الأعمال منه للادارة العامة وذلك بتحرير تلك الهيئات من بعض انظمة العمل الحكومية التقليدية .

وكما سيرد ذكره عند استعراض التجربة الامريكية أن العديد من رؤساء الولايات المتحدة الامريكية فى السنوات الاخيرة قد سادهم الاعتقاد بان الحكومة يمكن بل وينبغى أن تدار بنفس الاسس والاساليب التى تدار بها مؤسسات الأعمال حيث بنى هذا الاعتقاد على أن اساليب القطاع الخاص تعتبر العلاج لجميع مشاكل الادارة الحكومية ومايعترض المؤسسات الامريكية الحكومية من مشاكل لاحصر لها وانه يمكن للمؤسسات العامة الاستفادة من أساليب القطاع الخاص فى مجالات كثيرة .

فالرئيس الامريكى روزفلت (Roosevelt) تبنى فكرة انشاء هيئة وادى تنسى لاستغلال الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة ، على أن تتمتع الهيئة بقدر من الاستقلال المالى والادارى عن الحكومة وان يتوفر لها قدر من الحرية والمرونة التى تتوفر عادة فى القطاع الخاص ، مما أعطى الهيئة وضعا مميزا عن المؤسسات الحكومية التقليدية ، هذا التمييز رؤى ضرورته لتنفيذ برامج وأهداف هذه الهيئة . وقد عبر عن ذلك الرئيس الامريكى روزفلت عندما اقترح على الكونجرس الامريكى اجازة تشريع

هيئة وادى تنسى (١) ، ( وسيأتى ذكر ذلك بصورة موسعة عند الحديث عن تجربة وادى نهر تنسى كنموذج للتجربة الامريكية فى الصفحات المقبلة ) .

كما نادى الرئيس الامريكى رونالد ريجان (Ronald Reagan) خلال حملته الانتخابية بأنه يمكن بل ينبغى أن تدار أجهزة الحكومة الفيدرالية باسلوب القطاع الخاص ، وعندما تولى الرئاسة بادر بالعمل لرفع فعالية وكفاءة الاداء فى الاجهزة الحكومية ، فشكل لجنة لمراقبة التكاليف فى القطاع العام ( سميت لجنه جريس Grace Committee (٢) نسبة الى اسم رئيسها ( Peter Grace, chairman of the W R Grace company ) انتهت هذه اللجنه الى اعداد تقرير تضمن العديد من الظواهر المسببة لمشكلة تدنى مستويات الاداء ونقص فعاليته فى الادارة الحكومية والتى كان من أهمها مايلى :

- عدم توفر طرق واساليب فعالة لتنفيذ الأعمال بالمؤسسات العامة .
- عدم توفر انظمة البيانات والمعلومات .
- عدم وجود ادارة مركزية للرقابة المالية .
- عدم توفر الادوات والآلات المكتبية الحديثة .
- عدم توفر حوافز للموظفين .

---

(١) Tennessee Valley Authority Information Office, "A history of the Tennessee Valley Authority", S.B: Newman Printing Co., — . Knoxville, Tennessee, 1983, p. 9

(٢) Peter J. Grace. Burning Money: The waste of your tax dollars": MacMillan,. — New York, 1984, p. 195.

ومن أكبر المشاكل حسب تقرير هذه اللجنة مشكلة تدخل السلطة التشريعية ( الكونجرس ) فى الادارة اليومية للمؤسسات الحكومية مما لايتفق ومبادئ الادارة الجيدة .

وكان من ضمن الاهتمامات التى اشتمل عليها تقرير اللجنة بحث مدى امكانية تحويل بعض اعمال القطاع العام الى القطاع الخاص حيث تضمن التقرير القول بأن الخدمات التى يقدمها القطاع الخاص اكثر فعالية وكفاءة من تلك التى يقدمها القطاع العام وعلى سبيل المثال فى مجالات الكهرباء وجمع نفايات المدن .

ويظهر من استقراء تلك التجربة ان تيار التحول للقطاع الخاص فى الولايات المتحده الامريكية يندفع دون هوادة ، حتى ان السجون بدأ التيار يلاحقها ، فنجد ان بعض السجون قد اسندت عمليات ادارتها وتشغيلها الى شركات من القطاع الخاص ،فعلى سبيل المثال تكونت شركة كبيرة سميت شركة الاصلاح أو التصحيح " The Correction corporation" وهى تعمل فى مجال ادارة وتشغيل السجون اسسها مستثمرون افراد من ولاية تنسى (Tennessee) هما "Thomas Beasley and Jac Massey" وتقوم هذه الشركة حاليا بادارة سجنين فى ولاية تكساس (Texas) مقابل مبلغ يقل بنسبة ٢٥٪ عما كانت تتحمله حكومة الولاية من تكاليف اقامة واعاشة السجين الواحد .(١)

لقد ذهبت هذه الشركة الى ابعد من ذلك عندما تقدمت بعرض قيمته مائتان وخمسون مليون دولار لادارة كافة السجون بولاية تنسى (Tennessee) ويعتبر هذا العرض من اكثر العروض جرأه لعلاج

---

(١) Peter C. Newman " Selling of the Crown Jewels" Business watch, Op. Cit. p. 49

مشاكل المؤسسات العقابية بالولايات المتحدة الامريكية والتى وصلت الى حد بالغ السوء من التدهور ، وتعتقد الشركة بأن كفاءتها الادارية كفيلة بخفض التكلفة الحالية التى تتحملها حكومة الولاية ، هذا فى حين ان الشركة تتوقع عائدا يزيد عن ١٠٪ سنويا من رأس المال • (١)

وفى وصف للرئيس الامريكى رونالد ريجان للعجز المالى المتوقع فى ميزانية الولايات المتحدة الامريكية للسنة المالية ١٩٨٧م والتى تقدم بها الى الكونجرس والبالغ ١٤٣٫٦ بليون دولار، وصفه بأنه خطر رهيب يلوح فى الافق ، واذا لم يكن فى الامكان اخضاع العجز للتحكم فان التوسع الاقتصادى للامة الامريكية سيصبح برمته عرضة للخطر • واقترح الرئيس الامريكي فيما أقترحه المبادرة بعملية التحول من القطاع العام الى القطاع الخاص بالنسبة لعدة اصول (مؤسسات) حكومية كبيرة •(٢)

---

١ — Neal R. Peirce, Commentary, "State studies contracting out Prisons", Public Administration times, American Society for Public Administration, Vol 8, No. 2, Washington, Nov. 1, 1985, p.p. 9-10.

٢ — من حديث للرئيس الامريكى رونالد ريجان أمام الكونجرس الأمريكى فى فبراير ١٩٨٦م أثناء عرض ميزانية الولايات المتحدة الامريكية للعام المالى ١٩٨٧م ( نقلا عن برقية صادرة بتاريخ ٥ فبراير ١٩٨٦م عن وكالة أنباء رويتر ) ص ١ •

ان اقتراحات ادارة الرئيس ريجان لتحويل بعض الخدمات الحكومية الى القطاع الخاص ستؤدى الى اعفاء دافعى الضرائب فى الولايات المتحدة الامريكية بما قيمته ٥٢ بليون دولار على مدى الخمس سنوات القادمة وذلك طبقا لميزانية ١٩٨٧م .

ويلاحظ ان بعض هذه الاقتراحات وبالذات المتعلقة بالخدمات الاجتماعية والاسكان والتعليم تمثل تحولا جوهريا فى طريقة معالجة الحكومة الامريكية لموضوع دعم البرامج الرئيسية (١)

ففى مجال الاسكان توقعت الميزانية حدوث وفورات تبلغ فى مجملها ٢٨ بليون دولار بين السنة المالية ١٩٨٧م وحتى سنة ١٩٩١م وذلك من خلال انهاء برامج الاعانات لانشاء المساكن الجديدة المدعومة من الحكومه واستبدالها بنظام سندات الايجار التى يمكن لمن يحملها ان يستخدمها حيثما يريد .

وتقول وثائق الميزانية بأن معدل المساكن الشاغرة على المستوى القومى بالنسبة لمساكن التأجير والتى يمتلكها القطاع الخاص هو اعلى معدل خلال ١٨ سنة , ولذلك فمن شأن نظام السندات ان يتيح للعائلات ذوى الدخل المنخفض حرية اختيار الوحدات السكنية التى يرغبون فيها بدلا من ان يكونوا مجبرين على قبول مشاريع الاسكان العامة .

كما أن ادارة الرئيس ريجان تتوقع ان تبلغ الوفورات المتواضعة نسبيا على مدى خمس سنوات مبلغ ٢٢٨ مليون دولار نتيجة انهاء برامج التعليم المجانية المدعومه فيدراليا والتى تقدم

---

(١) من حديث للرئيس الامريكى رونالد ريجان : المرجع السابق — ص١٠

للاطفال المتخلفين . وبدلا عن ذلك سوف يمنح لاولياء امور هؤلاء الطلاب سندات لدفع تكاليف الحاق اولادهم فى مدارس خاصة .

وايضا يتوقعون ان يكون هناك وفر قدره ٧ر١٢ بليون دولار بحلول عام ١٩٩١م وذلك من خلال بيع خمس من ادارات الطاقة الكهربائية وهى بونفيل ، وآلاسكا ، ومنطقة الجنوب الشرقى، والجنوب الغربى ، والمنطقة الغربية وهذا يوازى ٦٪ من انتاج الكهرباء فى الولايات المتحدة .

كما انهم يقولون بأن بيع مستودعات البترول البحرية والتى تدار حاليا بواسطة وزارة الطاقة الامريكية سينتج عنه وفر على مدى الخمس سنوات قدره ٥ر١ بليون دولار وان ادارة الرئيس ريجان ترغب فى بيعها على الفور لتحقيق الوفر وسد العجز .

كما يتوقعون حدوث وفر قدره ٦ر١ بليون دولار اخرى نتيجة التخلى عن انشطة ادارة الخدمات العامة وهى الادارة التى تتصرف فى العقارات الفيدراليه والتى لم يعد هناك حاجة اليها .

كذلك بالنسبة لعملية التأمين ضد الاخطار السياسية التى تقدمها هيئة الاستثمارات الخاصة فيما وراء البحار فانه عند تحويلها الى القطاع الخاص سوف ينتج وفر بسيط قدره ٢٧ مليون دولار بحلول عام ١٩٩١م ، ويتوقعون حدوث وفر اجمالى يبلغ ٢ر٥٦ بليون دولار من خلال التخلى تدريجيا على مدى فترة خمس سنوات من الاعانات المالية التى تقدمها شركة التأمينات الفيدرالية للمحاصيل .

ان الميزانية المقترحة تضمنت العديد من الملاحظات والتى كان من اهمها وذا صلة بموضوع هذا البحث هو ان التدخل الحكومى

وممارسة الدولة للعديد من الانشطة فى المجالات المختلفة تزايد على مدى الخمسين سنة الماضية دون اى معيار واضح لتحديد الانشطة التى يتعين عليها الاضطلاع بها والانشطة التى لايجب عليها القيام بها ، وطالبت الميزانية بأن تنأى الحكومة بنفسها عن منافسة القطاع الخاص .

ويرى الباحث أنه ليس هناك سببا واحدا يؤدى الى احتمال فشل تجربة التحول للقطاع الخاص فى الادارة الامريكية الفيدرالية طالما أنه جرب فى عدة دول وحقق نجاحا ملموسا ، وطالما طبقت تجارب التحول ايضا فى مستوى الادارات المحلية للولايات بأمريكا نفسها وحققت ايضا نجاحا كبيرا (١) حيث لاحظ الباحث مايلى :

- أن نسبة ٣٥٪ من ادارات الحكومة المحلية الامريكية تتعاقد مع القطاع الخاص لجمع النفايات ، كما تتعاقد نسبة ٤٤٪ منها على بيع النفايات بأساليب تجارية .

- وأن نسبة ٤٢٪ من ادارات الحكومة المحلية الامريكية تتعاقد مع شركات قطاع خاص لتشغيل وصيانة المركبات التابعة لها .

- كما أن نسبة ٨٠٪ من هذه الادارات تتعاقد مع القطاع الخاص على صيانة الطرق وتنظيم حركة المرور ، واسعاف المرضى والمصابين ، واطفاء الحرائق ، ومكافحة الجريمة ، وادارة المقابر ، والمتاحف ، والحدائق ، والملاعب ، ومراكز الثقافة والفنون وفى بعض الحالات تتعاقد هذه الادارات على ادارة المدن نفسها .

---

١ - Peter Young, "Privatization around the Globe: Lessons for the Reagan Administration, Op.Cit. P. 22

ولقد اثبتت احدى الدراسات التى قام بها المركز الوطنى لتحليل السياسة بالولايات المتحدة الامريكية بأن معظم المدن الامريكية بأمكانها أن تخفض ميزانياتها الى النصف اذا أخذت فى ادارة أعمالها باتجاه التحول الى القطاع الخاص . (١)

ويعتبر الاقتصاد الامريكى اقتصادا رأسماليا يعتمد كليا على القطاع الخاص ، وأن ظاهرة التدخل فى مجالات القطاع الخاص من جانب الدولة لم تظهر الا أثناء فترات الكساد حيث أقامت الحكومة الامريكية عددا من المؤسسات العامة بغرض خدمة القطاع الخاص (مؤسسات الائتمان) أو القيام بالأنشطة التى لم تتوفر للقطاع الخاص فى ذلك الوقت الامكانيات اللازمة لارتياد مجالاتها . (٢)

وتتخذ كثيرا من المشروعات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية شكل المؤسسة العامة لادارة المشروعات ذات الطبيعة التجارية ووفقا لاسلوب القطاع الخاص فلها شخصية معنوية مستقلة ودون ان يكون لها حصانة ادارية مع خضوعها لرقابة الحكومة وفق القواعد المعمول بها فى رقابة الاعمال التجارية دون التدخل فى

---

(١) John Goodman, "Privatization in the U.S.: Cities and Counties", National Center for Policy Analysis, Policy Report No. 116, Dallas, Texas, June, 1985, p.p. 16,17.

(٢) Lilienthal and Maryuis, "The Conduct of Business Enterprises by the Federal Government" Harvard Law Review, Harvard, Feb., 1941. p. 13

اعمالها ، ويتحمل المنتفعون بسلع أو خدمات تلك المؤسسات العامة نفقات انتاج تلك السلع والخدمات ، وللمؤسسات العامة الامريكية حق الاقتراض بدون ضمان الحكومة ، ولها أن تستخدم فائض ايراداتها وأن تعد ميزانياتها على نمط ميزانيات منشآت ادارة الأعمال ، ولها تنظيماتها الخاصة بعيدا عن الانماط التقليدية للادارة الحكومية (١) فالمؤسسات العامة الامريكية لاتعدو كونها منشأة عامة حكومية روّى منحها قسطا من الاستقلال والمرونة يمكنها من ادارة الانشطة المسندة اليها وتنفيذها على أسس اقتصادية .

وسوف يعرض الباحث لتجربة تمت فى الولايات المتحدة الامريكية توضح مدى النجاح الذى حققته احدى الهيئات العامة التابعة للدولة والتى استخدمت اساليب ادارة الاعمال فى ادارتها وهى تجربة ( هيئة مشروع وادى تنسى ) .

**(هيئة وادى تنسى ) Tenessee Valley Authority: (٢)**

---

ان فكرة انشاء هيئة وادى تنسى (T.V.A) تقدم بها احد اعضاء الكونجرس الامريكى يدعى(Norris) مستهدفا المحافظة على البيئة وترشيد وتنمية استخدام الموارد الطبيعية ، وقد تم اختيار وادى تنسى ( وهو احد وديان الانهار بالولايات المتحدة الامريكية ) لتطبيق هذه الفكرة لما يتمتع به النهر الموجود بالوادى من خصائص يمكن الاستفادة بها فى مجال توليد الطاقه الكهربائية اللازمه لاعمال التطوير الى جانب استخدامه كوسيلة من وسائل المواصلات الرخيصة تربط الاقليم بنهر المسيسبى .

---

(١) Government Corporation Control Act,. — Washington, U.S.A., 1945. p. 1-2

ولقد ساند الرئيس الامريكى روزفلت (Roosevelt) الفكرة عند عرضها على الكونجرس الامريكى حيث أرسل خطابا الى الكونجرس فى العاشر من شهر ابريل عام ١٩٣٣ وقال فيه :

(اننى لهذا أقترح على الكونجرس الامريكى اجازة تشريع انشاء هيئة وادى تنسى ، وهى عبارة عن هيئة ترتدى حلة السلطة الحكومية وتملك مرونة ومبادرة القطاع الخاص ، ويجب منحها صلاحيات واسعة لتخطيط وتطوير استخدامات نهر تنسى والمنطقة المحيطة به لتحقيق المصلحة الاجتماعية والاقتصادية للأمة بأسرها) • (١)

" I, therefore, suggest to the Congress legislation to create a Tennessee Valley Authority - a corporation clothed with the power of government but possessed of the flexbility and initiative of private enterprise . It should be charged with the broadest duty of planning for the proper use, conservation, and development of the natural resources of the Tennessee River drainage basin and its adjoining territory for the general social and economic welfare of the Nation...."

هذا وقد تمت الموافقة على مشروع قانون هيئة وادى تنسى فى ١٨ مايو عام ١٩٣٣م وتم تشكيل مجلس ادارة مكون من ثلاثة أعضاء أختير احدهم رئيسا ، وكانت اولى مهام مجلس ادارة الهيئة تقسيم العمل الى ثلاثة أقسام رئيسية اسند الى كل من العضوين

---

(١) Tennessee Valley Authority Information Office, "A history of the Tennessee Valley Authority", Op. Cit. p. 9.

والرئيس الاشراف على قسم من هذه الاقسام فالرئيس (ArthUr.E. Morgan) أصبح مسئولا عن قسم الهندسة والانشاءات أما (David Lilienthol) فقد أسند اليه الاشراف على توليد الطاقه الكهربائيه واسند الى (Harcourt. Morgan) رئاسة قسم برامج الزراعه والاسمده .

١ — اعمال الهيئة :

فى خلال الثلاثينات من هذا القرن تم تشغيل خمس محطات توليد طاقة كهربائية بينما كانت هناك أربعة اخريات تحت الانشاء ونتيجة لذلك تمكن معظم سكان وادى تنسى من استخدام الميكنه الحديثة فى الزراعة وتطبيق اساليب زراعية جديدة تؤدى للمحافظة على خصوبة التربه وترفع من انتاجيتها فى نفس الوقت كما تم ادخال اساليب زراعية جديده أدت فى النهاية الى مضاعفة الانتاج الزراعى فى أكثر من خمس عشر الف مزرعة نموذجية .

وفى عام ١٩٤٠ تم احراز تقدم ملموس فى مجالات الزراعة والكهرباء والغذاء وأصبح لهذه الهيئة خبرة وباع طويل فى مجال تنمية الموارد الطبيعية حيث اصبحت مصدرا لدعم المجهود الحربى . ويعد من أبرز منجزاتها تلك السدود التى انشأتها واستخدمت فى توليد الطاقة الكهربائية المائية .

وفى اعقاب الحرب العالمية الثانية بين السنوات ١٩٤٥ — ١٩٥٠ تضاعف انتاج الطاقة الكهربائية المولدة من النهر وتم كهربة جميع المنطقة المحيطة به ، كما نشطت وكالات الهيئة

الاخرى مثل الغابات ومصائد الاسماك ، واصبحت مواقع الخزانات مراكز جذب سياحى يؤمها طلاب الراحة والاستمتاع بالمناظر الطبيعية في العطلات والمناسبات وقد فتح اكتمال خزان ( كنده ) الملاحة التجارية علي مدار السنة فى نهر المسيسبى كما ادى الخزان الى حجز ١٠ مليون ايكر من مياه الفيضانات التى تتدفق عادة من نهرى اوهايو والمسيسبى ، ولقد جذب وادى تنسى العديد من الصناعات اليه بسبب توفر الطاقة الرخيصة .

وبالرغم من هذا النجاح الذى حققته الهيئة فقد ظهرت محاولات عديده لتقليص استقلالها بادخال تعديلات على نظامها الاساسى ولكنها باءت بالفشل وظلت الهيئة كما هى هيئة حكومية كما حدد مواصفاتها الرئيس روزفلت فى قوله (تملك مرونه ومبادره القطاع الخاص ) .

٢ - التدخل السياسى فى عمل الهيئة :

ورغم ان هيئة وادى تنسي قد احاطت بها المصاعب والنزاعات منذ ميلادها الا انها صمدت وخرجت سليمة من جميع الزوابع في الثلاثينات والاربعينات الا ان الخمسينات قد اتت بواحدة من اعتى المشاكل التى جابهت هيئة وادى تنسى على الاطلاق واصل هذه المشكلة يعود الى التوسع المتزايد والزيادة المضطردة في استهلاك الكهرباء والاقبال عليها خاصة من قبل هيئة البحوث الذرية مما اضطرت معه هيئة وادى تنسي لانشاء محطات توليد الطاقة الكهربائية من الفحم الحجرى وهنا ثار تساؤل عن مشروعية هذا الاجراء ، اذ تساءل الكونجرس عن مدى مشروعية قيام الهيئة ببناء محطات توليد

باساليب ووسائل تقليدية من اموال دافعى الضرائب حيث ان محطات التوليد الجديدة لاتفي بالاغراض المتعددة التي انشئت من اجلها الهيئة لاستغلال الموارد الطبيعية لمصلحة جميع الناس وبأرخص الاسعار .

وفى عام ١٩٥٥م شكل الكونجرس الامريكى لجنه برئاسة أحد اعضائه (Herbert Hoover) لدراسة وتقييم المياه الطبيعية وموارد الطاقة في الولايات المتحدة الامريكية وكانت توصيات اللجنة تتلخص في تشجيع الشركات الخاصة على تحمل مسئوليات محطات توليد الكهرباء وتحويل العديد من نشاطات الهيئة اليها وهكذا رمت تلك التوصيات الى تقليم اظافر الهيئة والحد من فعاليتها . بل ذهبت اللجنة الى ابعد من ذلك واوصت بان يتم حل الهيئة نهائيا غير ان الكونجرس لم يعتمد هذه التوصيات ولم يأخذ بأقتراح اخر يرمي الى ادخال القطاع الخاص منافسا للهيئة .

## ٣ — المشاكل الماليه التى واجهت اعمال الهيئة :

فى عام ١٩٥٠و تحت وطأة تكاليف الحرب الكورية الباهظة لجأت الحكومة الامريكية الي خفض النفقات العامة لذلك فقد تم تخفيض مخصصات الهيئة الي حد كبير وذلك فى نفس الوقت الذى ازداد فيه الطلب علي الطاقة الكهربائية ازديادا شديدا . كما رفض الكونجرس اعتماد مبالغ اضافية لبناء محطات توليد جديدة .

## ٤ - التمويل الذاتى لانشطة الهيئة :

وفى ظل هذه الظروف كان لابد من الاعتماد على الذات فى ايجاد رأس المال المطلوب وبعد جدل قانوني متشعب سمح الكونجرس لهيئة وادى تنسي ببيع سندات للحصول على المال على ان لاتصدر هذه السندات بضمان من حكومة الولايات المتحدة الامريكية بل ضمانها الوحيد ايرادات بيع كهرباء الهيئة وهكذا وضع التعديل الجديد الهيئة في مسار جديد فى تاريخها وهو مسار حر ومستقل الى حدما. كما ان التعديل الجديد الزم الهيئة بتسديد اقساط عن الديون المستحقة لخزانة الحكومة الامريكية مع فوائد سنوية على تلك القروض ، بالاضافة الى ان قانون عام ١٩٥٠ رسم حدودا لعمل الهيئة فى توليد الكهرباء وبذلك وضع حدا للصراع بين القطاع العام ضد القطاع الخاص الامر الذى ادى الى توسع الهيئة فى توليد الكهرباء بالفحم الحجرى فى فترة الخمسينات حتى بلغ حجم الكهرباء المولدة من الفحم فى عام ١٩٦٠م اكثر من ضعف الكهرباء المولدة من المياه .

وقد ادى هذا التوسع الي نتيجتين هما ، تشجيع صناعة الفحم من ناحية وتوفير الطاقة الكهربائية الزهيدة الثمن من الناحية الاخرى .

الا ان النمو المضطرد لمرافق الهيئة أدى الى مشاكل اخرى حيث التوسع في توليد الكهرباء من الفحم ادى الي استنزاف كميات الفحم المخزونة وازداد الانتقاد بدعوة ان الهيئة ناقضت المبادئ التى قامت عليها فبدلا من تطوير نمو الموارد الطبيعية ادت الى استنزافها ، بالرغم من ان تنمية المنطقة التى تقع فيها الهيئة ككل قد اخذ في الاعتبار ،

حيث انشأت هيئة فرعية في عام ١٩٦١م خصيصا لهذا الغرض وقد وضعت الهيئة الفرعية برنامجا لتنمية منطقة عمل الهيئة فى مجالات صيد الاسماك ، الغابات ، السياحه وغيرها من النشاطات الاخرى وقد ادى ازدهار الصناعة فى المنطقة بسبب رخص الطاقة الي توفير فرص العمل للاهالي بالقرب من موطنهم وقد تحسنت الظروف المعيشية للسكان حتى بلغ عدد مشتركى الكهرباء فى الستينات اكثر من مليوني مشترك وحتي يتم اشباع هذا الاقبال على استهلاك الكهرباء دخلت الهيئة في عام ١٩٦٧ ، العصر الذرى ، عندما بدأت فى انشاء اكبر محطه لتوليد الكهرباء بالذرة فى العالم .

٥ — ادارة هيئة وادى تنسى : (١)

تضمن قانون انشاء هيئة وادى تنسى النص على ان يقوم بادارة الهيئه مجلس ادارة مكون من ثلاثة اشخاص يتم تعيينهم بواسطة رئيس الولايات المتحدة الامريكية بعد مشوره وموافقة مجلس الشيوخ ويتم تسمية رئيس مجلس الاداره بواسطة الرئيس الامريكى وتستمر فترة شغل منصب مجلس الادارة لمدة تسع سنوات مع جواز اعادة تعيين اثنين من الثلاثة الاوائل لشغل مناصبهما لفترة اقل الاول لمدة ست سنوات والاخر لمدة ثلاث سنوات ويجوز اعفاء اعضاء مجلس الاداره فى اى وقت بقرار من مجلس الشيوخ ومجلس النواب . وقد تم اختيار اسلوب مجلس الادارة للهيئه نظرا لكون هيكلها التنظيمي مبني على نمط الشركات الخاصه ورغم ذلك فان مجلس ادارتها لايماثل مجالس ادارات الشركات التقليدية حيث ان مجلس ادارة الشركة

(١) C. Herman Pritchett, The Tennessee Valley Authority, A study in Public Administration, Russell & Russell . — New York; 1943, P.P. 147, 148.

التقليدية يتبع نمط المجالس الكبيرة العدد نسبيا والذي يكون ممثلا لمالكي الاسهم حيث يقوم بوضع ومراقبة وضبط سياسة الشركة من خلال الاجراءات المتخذة في الاجتماعات التي تعقد علي فترات منتظمة ومثل هذا النوع من المجالس لايقوم بعملية الادارة المباشرة للشركة بل يخول صلاحيات الادارة التنفيذية الى رئيس او مدير عام يتم اختياره من قبل مجلس الادارة ويكون مسئولا امام المجلس عن اداء واجباته اما في حالة هيئة وادي تنسي فان قلة عدد اعضاء مجلس الادارة و تفرغهم كامل الوقت لاداء اعمال الهيئة يتسم بملامح مجالس الادارات الحكومية التقليدية ، كما ان الوضع الوظيفي لاعضاء مجلس ادارة هيئة تنسي غير واضح الي حدما وتمثل اعمالهم الخاصة واجتهادهم في ارساء علاقة سليمة لادارة اعمال الشركة جانبا هاما في التاريخ الاداري لهيئة وادي تنسى .

كما لايحظى منصب رئيس هيئة وادي تنسى بسلطات التحكم الكامل على المنظمة ويبدو ان المشرع عندما اغفل اعطاء سلطات خاصة لرئيس مجلس الادارة كان يتصور له دورا مساويا لزملائه فى مجلس الادارة . ومن مسئوليات المجلس رسم السياسة العامة للهيئة ومباشرة ادارتها ولاتوجد قوانين معينة تحد من سلطة المجلس فى كيفية رسم الهيكل التنظيمى لادارة الهيئة ، وينص القانون على ان يقوم مجلس الادارة ... بتعيين الاداريين مثل مساعدى المديرين ، المشرفين ، الموظفين ، القانونين والوكلاء بما يمكنه من القيام باعمال الهيئة ، كذلك على مجلس الادارة تحديد رواتبهم وواجبات وظائفهم ويجوز ان يطلب ضمانات من بعضهم حسبما يرى المجلس ويقوم بوضع هيكل تنظيمى تحدد بموجبه الاختصاصات والمسئوليات الوظيفية مما يؤدى الى رفع مستوى الاداء وحسن سيره .

## تحليـــل ودراســـــة
## التجربة الامريكية ( تجربة هيئة وادى تنســـــى )

يرى الباحث أن أهم المؤشرات التى يمكن أن تستخلـــــص من هذه التجربة هى :

**١ ـ تعدد وظائف الدولة كسبب رئيسى للفصل بين الادارة العامـــــة وادارة الأعمال :**

ان كانت الدولة تؤدى وظائف رئيسية مختلفة هى :

| | |
|---|---|
| ـ حماية المصلحة العامة | وتقوم بها أجهـــــزة الادارة العامة . |
| ـ توفير السلع والخدمات الرئيسية . | وتقوم بها المشروعات العامة التقليديه . |
| ـ انتاج السلع والخدمات بقصد الربح . | وتقوم بها المشروعات العامة التجاريـــة . |

فكيف يجب أن تكون العلاقة التنظيمية بين القطاعـــــات التى تقوم بأداء هذه الوظائف وهل يمكن وضع شروط تنظيميـــة للقطاعات بحيث يتحقق التوازن بين مسئوليات كل منهـــــــا وصلاحياته ، وتحد فى نفس الوقت من هيمنة قطـــــــاع الادارة العامة وتحكمه فى الشروط الاساسيه الواجب توفرها لنجـــــاح القطاعات الأخرى فى أداء وظائفها .

يرى الباحث ان وجود اختلاف بين قطاعات الدولة يتطلب وجود علاقات واشكال تنظيمية تعكس التمايز بين هذه القطاعات وتختلف هذه العلاقات والاشكال التنظيمية باختلاف الدول وماتعتنقه من مبادئ سياسية واقتصادية واجتماعية بل بتغير المشكلات التى تواجهها وتتطلب ايجاد حلول لها . لذا فان هذه العلاقات والاشكال ذات طبيعة متغيرة يصعب تحديدها بمعزل عن الظروف التى أوجدتها وتحيط بها .

فتنوع وظائف الدولة يتطلب بوجه عام توفر شروط عامة مشتركة وأهم هذه الشروط تتمثل فى الفصل التنظيمى بين الادارة العامة والمشروعات العامة والاعتراف بوجود صراع بينهما يستلزم ايجاد وسيله تتيح لهذا الصراع أن يتفاعل لصالح المجتمع (١) وهذا أمر ضرورى لايجوز التقليل من شأنه لأن الطبيعة المختلفة للوظائف العامة تحتم وجوده فحيث الادارة العامة وسيله أو أداة الدولة لرعاية المصلحة العامه وحمايتها فلابد من أن تكون مسئولية الادارة العامة تجاه كافة المشروعات القائمة فى الدولة متساوية ، ولكون الادارة العامة - بوصفها هذا - أداة الدوله فى الاشراف على كافة نشاطات المجتمع وضبطها تحقيقا للصالح العام فان الدولة يجب أن تعهد الى اداة أخرى غير الادارة العامة بمهمة ادارة المشروعات العامة

---

(١) Jean Pierre and Nastass Poulos, "Towards a theory of conflict between SOE,S and Governement: The state-owned Enterprises", Harvard Business School, Cambridge, Mass., U.S.A. 26 March 1979, p.p. 31-49

وفقا لمتطلبات الاستثمار الاقتصادى والانتاج المباشر (١) هذه الادارة تمارس مهمتها على أساس تنظيم يسمح لها بحرية الحركة والمبادرة دون الزامها بفلسفة الادارة العامة وأساليبها القائمة على أساس ضبط عملية اتخاذ القرار باتباع اللوائح والاجراءات المحددة .

٢ — هيئة وادى تنسى كنموذج لادارة المشروعات الحكومية بأساليب ادارة الاعمال :

من البداية كانت علاقة هيئة وادى تنسى بالرئيس الامريكي (Roosevelt) تختلف عن علاقات الدوائر الحكومية الاخرى حيث لايوجد وسيط بين اعضاء مجلس الادارة والرئيس ومن الواضح ان نمط التحكم الخارجي الذى يمارسه الرئيس على هيئة تنسى وعلاقة تلك الهيئة به أعطى للرئيس الامريكى صلاحيات تنفيذية مباشرة وسلطة مطلقة على الهيئة. وربما قال قائل ان الرئيس قد لايجد متسعا من الوقت للقيام بهذا الدور وايفائه حقه في ظل مسئولياته الجسيمة الاخرى ولكن التجربة العملية المشهودة تشهد بانه قد حافظ على صلات وطيدة الى درجة معقولة بالهيئة (٢) اما عن التساؤل عما اذا كانت هذه هى افضل طريقة للاشراف الخارجي على ادا الهيئة فيمكن الاجابة عليها بتمعن ودراسة البدائل الرئيسية التالية لما يجب ان يكون عليه وضع هذا الاشراف :

---

(١) د./ على خليفة الكوارى : ادارة المشروعات العامة فى دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط — مرجع سابق — ص ٣٤ .

(٢) C.Herman Pritchett, The Tennesse Valley Authority - a study in public administration, Op. Cit. p. 148, 151, 185, 186

- اما بربط الهيئة باحدى الدوائر الحكومية التقليدية حيث يؤدى ذلك الى فقدان المميزات الرئيسية التى تختص بهـا الهيئة مثال ماتتمتع به من حرية ومرونه فى تصريـف امورها .

- او الاستقلال التام عن اية سلطة للرئيس الامريكـى أو أى جهة حكومية اخرى على أن تكون خاضعة فقط للقوانيـن واللوائح المنظمة لأعمال الشركات والمؤسسات المستقلة .

هذان هما البديلان غير ان هيئة تنسي استطاعت ان تشق طريقها في مسار وسط بين هذين الطرفين المتناقضين حيـث تم تنظيم هيئة تنسي على نسق هيئة عامة تطبق اساليـب ادارة الاعمال وذلك نظرا للاعتقاد الراسخ بان هذا الشكـل التنظيمي يعطيها وضعا متميزا عن الدوائر الحكوميـة التقليدية وهذا التمييز يتمثل في الحريه التى تتمتع بها الهيئة والتي لها ما يبررها بل ما يجعلها ضرورة لازمـة لتنفيذ البرنامج والاهداف المعقودة على الهيئه حيث سمـح للهيئة باصدار سندات وبيعها للجمهور لتمويل تطويـر انشطتها مما ساعدها على الانطلاق لتحقيق مزيـد من النجـاح .

وقد عكف دارسو التنظيمات الحكومية علي دراسـة هذه التجربة واستيعابها وتحديد الملامح الرئيسية لطبيعة واستخدام اساليب شركات القطاع الخاص في ادارة التنظيمات الحكومية وقد اقترح ان يعطي الكونجرس تلك الهيئات التي تقوم بنشاطات صناعية او التي تدر دخلا او التي تختـص بادارة او استغلال الموارد الطبيعية او توفير الخدمـات العامة ان يعطيها الكونجرس وصفا شبيها بشركات فرعيـة

متميزة , يكون لها الكونجرس بمثابة الشركة القابضة (١)• وذلك يعني بالضرورة ان تعطى كل واحدة من تلك المنظمات استقلالا اداريا وماليا بحكم القانون بحيث يكون لها نظامها اوقانونها الخاص بها بحيث ينص على طريقة تأسيسها محددا صلاحياتها وسلطاتها , وواجباتها ومجلس اداراتها, واداراتها التنفيذية كذلك يحدد الاجهزة والمعدات التابعة لها, والممتلكات الاخرى التي ستكون ملكيتها مسجلة باسم ذلك التنظيم او الهيئة وان ينظم ايراداتها ومنصرفاتها ونظام حساباتها الخاص بها مع التحديد القاطع لمجالات عملها وباختصار سيكون لكل واحدة منها كافة الصفات والخصائص التي تختص بها شركات القطاع الخاص •

ويرى الباحث أن هذا الاقتراح وان كان يحقق أهداف الاستقلال وحرية اتخاذ القرار والبعد عن الروتين وتعقد الاجراءات ولكنه لايحل مشكلة المشاكل وهى الحاجة الدائمة للدعم من الخزانة العامة للدولة لمواجهة التوسع ومتطلبات التطوير أو لمواجهة الظروف الاقتصادية المتقلبة وبالتالى لايؤدى هذا الاقتراح الى تخفيف أعباء خزانة الدولة أو تقليل الأعباء عن دافعى الضرائب •

**٣ — التمويل الذاتى واثره على مرونة ممارسة العمل :**

لم يتغير نمط مراقبة الكونجرس الامريكى — الناشىء عن المساعدات او المخصصات المالية لهيئة وادى تنسى حيث ظل نظام مراجعة تقديرات ميزانية الهيئة بواسطة

---

(١) Ibid, P.P. 216, 217.

ادارة الميزانية العامة واعتمادها بواسطة الكونجرس كما هو عليه الحال فى الدوائر الحكومية التقليدية ، واضافة للمخصصات المالية من الكونجرس فقد درجت الهيئة فى الحصول على موارد مالية من مصادر اخرى فقد سمح لها بالاحتفاظ بايراداتها التى تأتى اساسا من بيع الطاقة الكهربائية خلافا لما تقضى به الانظمة الحكومية من ضرورة توريد الايرادات للخزانة العامة . ولاتعطى منها الا الحصة المقررة لها بالميزانية كمصروفات ، وقد حسم قانون هيئة تنسى هذه المسألة عندما نص صراحة على ان تحتفظ الهيئة بايراداتها وتقوم بتوريد العائدات الصافية فى نهاية السنة الميلادية وتعنى عبارة صافى العائدات انه يحق لهيئة تنسى ان تخصم مصاريف التشغيل والصيانة واستهلاك المعدات والمبانى والاموال المخصصة لسداد الديون ومبلغ من المال يحدده مجلس الادارة على انه رأسمال ضرورى لسير العمل والتشغيل او رأسمال يتم تخصيصه للمشاريع الجديده

وقد اعطيت هيئة وادى تنسى الصلاحية للاحتفاظ بذلك القدر من العائدات الذى يكون ضروريا لانشاء السدود والخزانات والمال اللازم لتسيير اعمالها فى توليد وتوزيع الطاقة الكهربائية والمال اللازم لتصنيع وتوزيع الاسمدة والمواد المكونة لها . وبهذا التفويض تمكنت هيئة تنسى من الاحتفاظ بكافة ايراداتها واستخدامها فى البرامج او المشاريع والحصول على الاموال العائدة منها ، وهكذا زالت حاجتها للمخصصات المالية الحكومية ، الا انه يتم موازنة ومحاسبة وتدقيق الايرادات المستخدمة فى الهيئة بنفس طريقة موازنة ومحاسبة وتدقيق الاعتمادات المالية الواردة من الكونجرس علاوة على ذلك فان ايرادات الهيئة

لايتم ايداعها فى البنوك او استثمارها كما هو متبع فى بعض الشركات الحكومية بل يتم وضعها فى خزانة حكومة الولايات المتحده لصالح هيئة وادى نهر تنسى .

ولقد ادى وجود ايرادات الى اشاعة المرونة فى ممارسات واساليب العمل بالهيئة ونظرا للنجاح الذى حققته هيئة وادى تنسى باعتبارها نموذجا لمؤسسة حكومية تم تحريرها من النظم الحكومية التقليدية فقد وجد فى الولايات المتحدة الامريكية من يطالب بأن تدار الحكومة كمؤسسة ادارة اعمال وكما يدار اى عمل خاص . (١)

**٤ — ضرورة وجود أسس موضوعية لتحديد تبعية الأنشطة للادارة العامة أو فصلها عنها :**

ان فى وصف الرئيس الامريكى السابق روزفلت لهيئة وادى تنسى ( بانه مشروع يستمد هيبته من قوة الحكومة وفى ذات الوقت فانه يملك مبادرة المشروع الخاص ومرونته ) يقود الى القول بضرورة تواجد أسس موضوعية ومنطقية مقبولة يتم على اساسها تحديد تبعية أى نشاط عام للادارة العامة أو فصله عنها بتشكيل وحدات أو تحويل هذه الوحدات الى نمط ذو شخصية معنوية واستقلال مالى وادارى ، كأن يكون الدافع لانشاء أو تحويل الانشطة العامه لتدار وفقا لاسلوب ادارة الأعمال هو اختلاف طبيعتها وأغراضها وأهداف انتاجيتها عن النشاطات التى تقوم بها الادارة العامة مباشرة وهذا يتحقق بالشرطين التاليين : (٢)

---

(١) Encyclopedia Britanica, Inc. The new Encyclopedia Chicago, 1970. Vol, 15. P 201

(٢) د./ على خليفة الكوارى : ادارة المشروعات العامة فى دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط — مرجع سابق — ص ٤٥ ، ٤٦ .

أ - أن يكون النشاط قائم على انتاج مباشر يمكن تحديد المستفيدين منه بشكل واضح والذين يمكن تحميلهم ثمن المنفعة المتحققة لهم مباشرة ، وهذا ينطبق على المنافع العامه كالماء / الكهرباء / البريد والبرق والهاتف / النقل .. وفى نفس الوقت لاينطبق على النشاطات التى يكون معظم انتاجها غير مباشر كالوظائف التقليدية للدولة مثل خدمات الدفاع والأمن والعداله .. الخ .

ب - أن يهدف هذا النشاط الى تحقيق ايرادات مباشرة تكفى لسد نفقاته الجارية بالاضافة الى مخصصات الاستهلاك واحتياطيات رأس المال ، ويقصد بالايرادات المباشرة القيمة النقدية التى يقوم المنتفع بدفعها .

## نتائج التجربة الامريكية :

يعرض الباحث فيما يلى وبايجاز لاهم نتائج دراسته للتجربة الامريكية (تجربة هيئة وادى تنسى Tenessee valley authority) كهيئة عامة تدار بأسلوب ادارة الاعمال .

١ - كان لانشاء هيئة وادى تنسى كهيئة حكومية تدار باسلوب ادارة الاعمال ، ان اكتسبت مرونة ومبادرة القطاع الخاص والتحرر من جمود وروتينية اساليب الادارة العامة ، مما ادى الى النمو المضطرد لمرافق ومجالات نشاط الهيئة وتحقيق الاهداف التى انشئت من اجلها بازدهار الصناعة فى منطقة وادى نهر تنسى والمعتمدة على الطاقه الكهربائية الرخيصة المنتجة بواسطة الهيئة ومن مصادر متعددة (مياه /فحم/ طاقة نووية ) بالاضافة الى التطور الذى احدثته فى مجالات الصيد / السياحة/ استغلال الغابات بالمنطقة .

٢ - كما ان اعتماد الهيئة فى تمويل نشاطاتها تمويلا ذاتيا عن طريق الاحتفاظ بجزء من ايراداتها - خلافا لما تقضى به الانظمة الحكومية - وذلك لتيسير اعمال الهيئة وتطوير مرافقها طبقا لما يقرره مجلس ادارتها بالاضافة الى الصلاحيات التى أعطيت للهيئة لاصدار سندات بضمان ايراداتها لتدبير الاموال اللازمة لأعمال الهيئة . كل ذلك وضع الهيئة فى مسار مستقل لاستخدام ايراداتها وقروضها فى تمويل استثماراتها التى اصبحت غير مقيدة بنطاق معين فى استغلال الموارد الطبيعية لوادى نهر تنسى ، بعيدا عن الاعتماد الكلى على الاعتمادات المالية من جانب الميزانية العامة للدولة ، وبذلك استطاعت الهيئة تنمية منطقة وادى تنسى اقتصاديا واجتماعيا دون تحميل الميزانية العامة اية اعباء اضافية اكتفاء بما تحمله فى مراحل الانشاء الاولى للهيئة .

٣ - اكتسبت الهيئة من وضعها كهيئة ( ترتدى حلة السلطة الحكومية وتملك مرونة ومبادرة القطاع الخاص ) ، الحصول على صلاحيات واسعة لتخطيط وتطوير استخدامات نهر تنسى واستغلال الموارد الطبيعية بالمنطقة المحيطة به ، مؤيدة فى ذلك بمساندة الحكومة ودعمها فى مراحل الانشاء الاولى ، وفى الوقت نفسه استطاعت ان تحصل على وضع متميز عن الاجهزة الحكومية التقليدية ، هذا التميز الذى تمثل فيما تتمتع به الهيئة من حرية واستقلال بعيدا عن اساليب الادارة العامة الامر الذى كان ضروريا ولازما لتنفيذ اهداف وبرامج الهيئة الانمائيه بكفاءة وفعالية .

٤ - تم تنظيم هيئة وادى تنسى على نسق شركة عامة تطبق اساليب ادارة الاعمال ، فهى لم ترتبط بأى ادارة حكومية ، كما انها لم تستقل استقلالا تاما بل تبعت للرئيس الامريكى ، مما اضفى عليها وضعا مميزا عن الدوائر الحكومية التقليدية وهذا التمييز يتمثل فى الحرية والمرونة التى تتمتع بها الهيئة واللازمة لتحقيق اهدافها .

٥ - تضمن قانون انشاء هيئة وادى تنسى النص على ان يتولى ادارة الهيئة مجلس مكون من ثلاثة اشخاص يتم تعيينهم بواسطة الرئيس الامريكى بعد موافقة مجلس النواب ، ويختار الرئيس الامريكى من بينهم رئيسا للمجلس .

وقد تم اختيار اسلوب ادارة الهيئة بواسطة مجلس ادارة نظرا لان هيكلها التنظيمى مبنى على نمط الشركات ، وان كان مجلس ادارة الهيئة لايماثل مجلس ادارة الشركات الخاصة التقليدية التى تتميز بالاعداد الكبيرة فى عدد اعضائها

والتى تقوم بوضع ومراقبة سياسات الشركة من خلال الاجـــراءات التى يوافق عليها خلال الاجتماعات الدورية كما ان مجلس ادارة الشركات الخاصة لاتقوم بالادارة المباشرة التنفيذيـــــة بل تخويلها الى مدير عام او عضو يتم اختياره من قبل المجلـــس اما بالنسبة لمجلس ادارة هيئة وادى تنسى فـــان قلـــة اعضاء مجلس الادارة وتفرغهم الكامل للادارة التنفيذيـــــة المباشرة لاعمال الهيئة والموزعة فيما بينهم طبقا لتخصصاتهم يجعل مجلس ادارة الهيئة يتسم بملامح مجالس المديريـــــن الحكومية التقليدية .

ومن مسئوليات مجلس ادارة الهيئة رسم السياسة العامـــة للهيئة ومباشرة الادارة التنفيذية وتعيين موظفى الهيئـــــة وتحديد مرتباتهم وواجباتهم ووضع الهيكل التنظيمى والوظيفى للهيئة دون تدخل من جانب اجهزة الادارة العامة الاخرى بمـــا يساعد على حرية المجلس فى اتخاذ مايراه مناسبا لتحقيـــــق اهداف الهيئة , فى الوقت الذى يكون فيه المجلس مسئـــــول مسئولية كاملة عن النتائج . (١)

٦ - ان محاولة تدخل الكونجرس الامريكى فى عمل الهيئة ومحاولـــة تقليص نشاطها بل التوصية بحلها والغائها - بالرغـــم من النجاح الذى حققته يدل على الرغبة الدائمة للتدخل السياسى فى اعمال المؤسسات الحكومية حتى فى حالة منحها شـــىء من الاستقلال وذلك بغرض وضعها دائما داخل دائرة النفوذ بغـــض النظر عن نتائج هذا التدخل ومايترتب عليه من اعاقـــة الاداء بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

---

(١) C. Herman Pritchett, the Tennessee Valley Auttonity Astudy in Public Admin. Op. Cit. P.P. 147. 149.

٧ - اتاحت هذه التجربة امام الباحثين مجالا خصبا لدراسة وتحديد الملامح الرئيسية لطبيعة واستخدامات اساليب ادارة الاعمال فى ادارة التنظيمات الحكومية والنتائج المترتبة على استخدامها وكان من نتائج هذه الدراسات أن أقترح على الكونجرس الامريكي ان يمنح الهيئات الحكومية التى تدر دخلا عن طريق توفير خدمات عامة او تقوم على استغلال موارد طبيعية - وصفا شبيها بشركات فرعية مستقلة يكون لها الكونجرس بمثابة الشركة القابضة مع منحها استقلال مالى وادارى اى ان يكون لكل منها صفات وخصائص شركات القطاع الخاص . (١)

---

(١) Ibid, P.P. 185 - 187.

# التجربـــــة اليـابانيـــة

تمهيـــد :

فى أعقاب الحرب العالمية الثانية التى منيت فيهـــا اليابان بهزيمة ساحقة ، بدأ الفكر اليابانى يبحث عن نظـــم وأساليب حديثة يمكن بواسطتها اعادة بناء اليابان ، والعمل على تنميتها وتقدمها فى مختلف المجالات لمواجهة التحديات الاساسيـــة التى تدور حول كيفية تحقيق مستويات عالية من الرفاهيـــة الاقتصادية والاجتماعية لابنائها والحفاظ على مركزها فى المجتمـــع الدولى من خلال تفاعلها الايجابى مع غيرها من الدول المتسابقة فى مجال التطور العلمى والتكنولوجى والانتاجى .

وفى سبيل تحقيق ذلك اتجهت اليابان الى تطبيق تجربتهـــا الرائدة فى التحول مـــن الأخذ بأساليب الادارة العامة الى تطبيـق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة بعض أجهزة الادارة العامـــة اليابانية وذلك لادراكها بأنه لايمكن تنمية اليابان وتطويرها فى ظل أساليب الادارة العامة السائدة .

وقد بدأ الاتجاه نحو التحول يأخذ أبعادا ايجابية بفضل ما اشتهر به اليابانيون من سرعة فائقة فى تقليد كل ما يرونه مفيدا لمجتمعهم وتطويره واستثماره لأقصى حد ممكن ، وكذلك مايتميـــز به اليابانيون من التعايش بدون قلق مع ما يصعب التنبـــؤ به من توقعات التجارب التى يقدمون عليها ونتائجها المحتملة وبمـــا يمثله ذلك كأحد نقاط القوة لديهم .(١)

---

(١) Peter Young, Privatization Around the globe, lessons for the Reagan Admin. Op. Cit, P. 7.

هذا بالاضافة الى ماتتميز به الادارة اليابانية من مقدرة فنية عالية على اعادة صياغة أهدافها وتحديد معالم طريق انجازها لهذه الأهداف برؤى واضحة على ضوء مستجدات العصر ومتغيرات مايحيط بها من ظروف ، وأنها تنتهج طريقا متوازنا لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية فى اطار من التفاعل والتوافق بينهما ، حيث لاتفصل الفلسفة اليابانية بين ادارة التطور الاقتصادى والمسئولية الاجتماعية وهو أمر لم يتم التوصل اليه أو صياغته بعد فى الادارة الغربية التى تعطى فيها الأهداف الاقتصادية أولوية سابقة على ماعداها من الأهداف . (١)

ولقد كان أمام اليابان بعض تجارب التحول للقطاع الخاص التى سبقتها فى الأخذ بها بعض الدول كبريطانيا وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية التى كان للتقارب معها فى أعقاب الحرب العالمية الثانية دوره الفعال فى تأثر الادارة اليابانية بالعديد من الاتجاهات والاساليب المطبقة فيها ، والتى حمل الكثير من أفكارها المستثمرون الأمريكيون ، خاصة فيما يتعلق بحرية القطاع الخاص فى تملك أدوات الانتاج وقيامه بممارسة العديد من الأنشطة الاقتصادية وادارة مشروعاتها بكفاءة عالية بواسطة تطبيق أساليب ادارة الأعمال والتى ساعدت على ايجاد بيئة صالحة للتفاعل الجيد والسريع بين ظروف الانتاج والتطور التكنولوجى بعيدا عن مساوئ سياسات الاحتكار التى لاجدوى منها والتى ساعدت على افراز الكثير من الاجراءات والتعقيدات الروتينية التى تحول دون استغلال

---

(١) Tanner Pascale, and Anthony G. Athos, The Art of Japanese Management Cox & Wyman Ltd.. - U.K, 1986, P. 5

كافة الموارد الاستغلال الأمثل مما أعاق الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الوفرة والكفاءة الانتاجية العالية .

ويظهر من استعراض التجربة اليابانية أن امكانيات الأفراد اليابانيين المادية ومواردهم الذاتية كانت شبه معدومة نتيجة للكساد الذى استمر لسنوات عديدة بعد الحرب ، ولم يكن باستطاعتهم التصدى لاقامة المشروعات الاستثمارية التى تحتاجها عملية اعادة بناء اليابان وتحقيق التنمية والتطور فيها ، لهذا اتجهت الحكومة اليابانية للأخذ بنظام المؤسسات العامة فى مختلف مجالات الانتاج والخدمات للنهوض بها ، ودعمها لتتمكن من تنفيذ خطط وبرامج التنمية والاسراع بذلك لتعويض مافقدته اليابان بسبب هزيمتها فى الحرب ومالحقها من دمار وتخريب شمل كافة النواحى الاقتصادية والاجتماعية . (١)

وباعتبار أن هذا الاتجاه كان ضرورة ملحّة فرضتها الظروف الاقتصادية التى كانت تمر بها اليابان ، فقد استوجب تدخل الدولة بكافة امكانياتها وقدراتها لاستغلال المتغيرات الجديدة التى طرأت على المجتمع اليابانى بعد الحرب ، والتى تمثلت فى وفرة الأيدى العاملة الرخيصة وتدفق رؤوس الأموال الأمريكية والبريطانية وغيرها الى جانب التقنية الحديثة الوافده مع أصحاب هذه الأموال . (٢)

---

(١،٢) Alvin H. Hanson: Public Enterprise and Economic Development, Op. Cit. p.p. 21,22

Raymond Vernon (Ed.) "Big business and the state changing relation in Western Europe", Op. Cit. p. 31.

كما يظهر أن انشاء هذه المؤسسات العامة كان نتيجة للمحاولات اليابانية التى بذلت آنذاك لتطوير الاساليب العلمية والادارية لتتناسب وتمتزج مع قيم المجتمع اليابانى وعاداته وتقاليده ودفع عجلة التطور الى الأمام بما مكن اليابان من تحقيق معدلات عالية فى الانتاجية فاقت نظيرتها فى أمريكا بنسبة ٤٠٠٪ خلال السنوات التى تلت الحرب . (١)

وبعد أن نجحت الحكومه اليابانيه فى توظيف كافة امكانياتها ومواردها لبناء مختلف مشروعات التنمية ، وبدأت هذه المشروعات تؤدى دورها فى الاقتصاد اليابانى ، بدأت بعض المشاكل الناجمة عن تطبيق أساليب الادارة العامة بهذه المشروعات فى الظهور ، حيث لم تعد تلك الاساليب قادرة على مواكبة التقدم التقنى الذى قطعت فيه اليابان أشواطا بعيدة ، وبدأت تبرز كقوة اقتصادية لها وزنها بين مختلف دول العالم .

وحاول اليابانيون معالجة تلك المشاكل والبحث عن حلول لها لتمكين المشروعات التى أقامتها الحكومة فى مجالات الانتاج والخدمات من استمرارية مواصلة أعمالها بكفاءة عالية فى الاداء والانتاج ، وتطويرها وتحديثها وتلبية احتياجات ورغبات المواطنين المتزايدة والمتطورة من السلع والخدمات التى بدأت تتنوع وتتعدد وفقا لأنماط السلوك التى تغيرت نتيجة لما طرأ على المجتمع اليابانى من تنمية وتطوير فى كافة المجالات .

---

(١) Willam G. Ouchi, "Theory Z" How American Business can meet the Japanese challange, : Wesley Publishing Co. . — California, 1984, P. 4.

ولهذا وجدت الحكومة اليابانية فى التحول من أساليب الادارة العامة الى تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى مختلف مجالات الانتاج والخدمات الحكومية حلا مناسبا لمعالجة المشاكل التى تعانى منها ، حيث قامت بتطبيق ذلك الاتجاه بشركة السكك الحديدية التى عانت من الخسارة طويلا ، وكذلك شركة التبغ وشركة الملح ، كما كان لها تجربة رائدة فى مجال التحول بخدمات الاتصالات الى القطاع الخاص باعتبارها من الخدمات الهامة والحيوية ، وذات الصلة المباشرة بكافة أوجه النشاط الاقتصادى والاجتماعى . (١)

لقد وجد الباحث فى التجربة اليابانية ( فى الاخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال ) فى مجال الاتصالات ماهو جدير بالدراسة ، وأن تناوله لها — وهو بصدد البحث — له أهميته البالغة لما للاتصالات من دور حيوى فى تحقيق التقدم الحضارى والتنموى فى شتى المجالات ، وكذلك للتشابه بينها وبين المجال التطبيقى لبحثه ( الاتصالات السعودية ) ، ولما يتوقعه الباحث من وراء دراسة هذه التجربة من التوصل الى نتائج قد تكون عونا له فى اختبار فروض البحث ، ولتكون مرشدا له عند وضع تصوره للنموذج المقترح لتطبيق أساليب أدارة الاعمال على أجهزة الادارة العامة الايرادية بصفة عامة والاتصالات السعودية بصفة خاصة .

## الاتصالات اليابانية كأحد أجهزة الادارة العامة :

كانت خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية الداخلية فى اليابان محتكرة من قبل مؤسسة نيبون العامة للبرق والهاتف

---

(١) Peter Young, Privatization Around the globe, Lessons for the Reagan Administration, Op. Cit. p. 8

(N.T.T) كمؤسسة عامة تابعة للدولة ، بينما كانت شركة كوكساى دينشن دنوا المحدودة (K.D.D) تحتكر الاتصالات السلكية واللاسلكية الخارجية ، وكان الاحساس السائد لدى المواطن اليابانى بصورة عامة فى الماضى أن الاحتكار فى مجال خدمات الاتصالات هو النظام الأمثل والأفضل للأسباب الآتية : (١)

- حماية الحقوق العامة مع مايقتضيه ذلك من المحافظة على الأسرار .
- أن تركيب وتشغيل شبكة الاتصالات وصيانتها يحتاج الى مبالغ واعتمادات ضخمة لايمكن تدبيرها الا بواسطة الدولة .
- الالتزام التام بالمواصفات والمعايير الموضوعة من قبل الدولة للاتصالات فى كافة منشآت الشبكة القومية .

تطلبت فترة مابعد الحرب العالمية الثانية تدخل الدولة بامكانياتها وسلطاتها التى تمكنها من رصد الاستثمارات الضخمة للنهوض بخدمات الاتصالات لمعالجة الاختناقات التى أدت لتأخير تنفيذ كثير من أوامر الخدمة الهاتفية .

**الاتجاه لتحويل الاتصالات اليابانية للقطاع الخاص :**

ورغم التحسن الذى طرأ على خدمات مؤسسة نيبون العامة للبرق والهاتف فى مجال خدمات الاتصالات فى أعقاب الحرب وفى ظل

---

(١) Tanner Pascale, and Anthony G. Athos, The Art of Japanese Management, Op. Cit. p. 18

الدعم الحكومى لمواجهة متطلبات التنمية واصلاح مادمرته الحرب الا أنها لم تستطع توفير الخدمات المطلوبة والوفاء باحتياجات ومتطلبات المرحلة الجديدة التى دخلتها صناعة الاتصالات ( والتى تميزت بما توفره من خدمات متنوعة ومتقدمة مسايرة بذلك للاختراعات التكنولوجية العالمية فى مبتكرات الاتصالات وتلبية الاحتياجات الحضارية المتطورة للمشتركين ) وذلك للأسباب الآتية : (١)

- تبعيتها للحكومة ، جعلتها تعانى من مساوئ تلك التبعية المتمثلة فى تعقيد أنظمتها وكثرة الاجراءات الروتينية وعدم المرونة فى معالجة مايطرأ من مشاكل أو عقبات أو ظروف مما كان يحول دون تحقيق التطور المنشود .

- عدم وجود ميزانية مستقلة لها تمكنها من الانفاق على متطلبات تطوير وتحديث الاجهزة والمعدات كمطلب لتحسين مستوى الخدمات بما يتناسب ومواكبة التطور العالمى فى تقنية الاتصالات الحديثة من ناحية ، والتطورات الاقتصادية التى أدت الى تحسن مستوى المعيشة وتطور تطلعات المواطنين الى التمتع بخدمات أكثر رفاهية وتقدما وتنوعا من مجرد وظائف الاتصالات العادية من ناحية أخرى ، ومتطلبات التنمية الوطنية واستثماراتها الجديده من ناحية ثالثة .

- ان عملية ارساء قواعد البنية الأساسية لمجتمع عصر المعلومات لتسهيل تقديم أفضل مستوى من الخدمات بأسعار وأجور مناسبة لايمكن حدوثها الا من خلال المنافسة فى مجال الاتصالات .

---

(١) Ibid, P. 23

- عدم اقتصار مدلول الاتصالات السلكية واللاسلكية على خدمات البرق والهاتف فقط ، بل اتسع ليشمل عملية ارسال المعلومات ذات التصاميم والاشكال المتعددة عن طريق وسائل مختلفة ولاغراض متنوعة .

وكانت كل هذه الأسباب هى الدافع وراء البحث عن أساليب جديدة ونظم حديثة تكفل للمؤسسة قدرا من المرونة والاستقلال وتوفير الأموال اللازمة بعيدا عن الدعم الحكومى ، وبما يمكنها من تطوير الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية ، وتحسين مستوى الخدمات فى مجال الاتصالات للوفاء بمتطلبات التنمية واحتياجات المواطنين .

كما كان لظهور الشركة الأمريكية للبرق والهاتف بالولايات المتحدة الأمريكية وتفوقها فى خدمات الاتصالات العالمية أثره فى انطلاق الحكومة اليابانية بسرعة هائلة نحو الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال بمؤسسة نيبون لخدمات الاتصالات لتجنب الآثار والنتائج السيئة التى نجمت عن سياسة الاحتكار التى كانت تعمل فى ظلها ، ودفعها لممارسة نشاطها فى جو من المنافسة يمكنها من تطوير وتحديث أعمالها ، وتوفير خدماتها وفقا لأحدث تقنيات الاتصالات العالمية ، وكان ذلك بداية مرحلة جديدة من مراحل تطور الاتصالات اليابانية .

هذا وقد بدأ التحول فى العاشر من أبريل سنة ألف وتسعمائة وأربعة وثمانين عندما تقدمت الحكومة اليابانية للمجلس التشريعى بمشروع قانون أعمال الاتصالات ومشروع قانون تحويل مؤسسة نيبون العامه للبرق والهاتف للقطاع الخاص وقانون مراجعة وتحديد أسس تنفيذ القانونين السابقين ، وقد أطلق على هذه القوانين قوانين الاصلاح .(١)

---

(١) Peter Young, Privatization Around the Globe, Lessons for the Reagan Administration, Op. Cit. p.7

ويهدف قانون أعمال الاتصالات الى حماية مصالح المشتركين والجمهور وتطوير نظم الاتصالات بادخال عنصر المنافسة فى صناعة الاتصالات ، وقد ألغى هذا القانون العمل بالقوانين الاحتكارية السابقة التى كانت تعمل فى ظلها مؤسسة نيبون العامة للبرق والهاتف ، ويهدف قانون ( تحويل مؤسسة نيبون للقطاع الخاص ) الى اعادة تنظيم مؤسسة نيبون وتحويلها الى شركة خاصة تعمل فى جو من التنافس للتكيف مع التطور الاجتماعى والاقتصادى والتقنية الحديثة فى عالم الاتصالات عن طريق تطوير ادارتها وزيادة كفاءة عملياتها نتيجة تحررها بصورة كبيرة من الاشراف والقيود الحكومية ، كما يهدف قانون مراجعة وتحديد أسس تنفيذ القانونين السابقين الى الغاء الاجراءات المؤقتة المتبعة فى تحديد رسوم الخدمة الهاتفية ، وكذلك اجراء تعديل الأسس المتبعة بالنسبة لتخصيص ورصد الأموال الخاصة بالعرض والطلب للهاتف والبرق بالاضافة الى تنقيح خمسة وسبعين قانونا من القوانين ذات العلاقة ومنها قانون الاتصالات السلكية . (١)

وقد أقر المجلس التشريعى اليابانى هذه القوانين بعد اجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها ، وتم العمل بها اعتبارا من أول أبريل سنة الف وتسعمائة وخمسة وثمانين ، والتى بموجبها تم تحويل مؤسسة نيبون العامة للبرق والهاتف للقطاع الخاص ، وتعديل مسماها الى شركة نيبون للبرق والهاتف ، واضطلعت بمسئولية ممارسة كافة الأنشطة المتعلقة بخدمات الاتصالات .

---

(١) Communications Study Group, Japanese legislation of Telecommunication, Telecommunications Business Law, Vol. 1. Tokyo, Dec. 1984, P.P. 1-47.

وتهدف قوانين الاصلاح بصفة عامة الى هدفين رئيسيين هما : (١)

**أولا :** ادخال عنصر المنافسة فى مجال الاتصالات حيث جدت عدة عوامل اقتصادية وحضارية استلزمت ضرورة الاسراع فى التخلص من قيود نظام الاحتكار ، اذ أنه نتيجة للتقدم العلمى الذى حققته الاتصالات العالمية فى صناعة الالياف الزجاجية والأقمار الصناعية وامكانية ربط الأجهزة المتباينة بواسطة الاشارات فقدت نزعة الاحتكار لخدمات الاتصالات بريقها السابق ، وأضحى من المؤكد أن فتح الباب للمنافسة فى عالم الاتصالات لن تكون له أى آثار سلبية على العمليات والتقنية المطبقة ، بل ان هذه المنافسه تعتبر عنصرا أساسيا فى تحقيق الحد الأعلى من مصالح المشتركين واتاحة الفرصة أمامهم لاختيار ماينا سبهم من الخدمات التى تقدمها عدة شركات ، بالاضافة الى أن الأسعار والرسوم تنخفض أكثر مما لوكانت الاتصالات تعمل فى ظل الاحتكار .

**ثانيا :** تحويل مؤسسة نيبون العامة للبرق والهاتف الى شركة خاصة كان نتيجة لدراسات ومناقشات استغرقت عدة سنوات قدمت خلالها تقارير من مجالس حكومية مختلفة توصى باعطاء المؤسسة مرونة أكثر فى الحركة عن طريق استقلال ميزانيتها . ومن تلك التقارير التقرير الذى أعدته لجنه خاصة تم تشكيلها فى يوليو ١٩٨٢م لدراسة الاصلاح الادارى ، والذى أوصى بانهاء الاشراف الحكومى على مؤسسة نيبون واعطائها الاستقلال الذاتى والمرونة الكافية لتطوير ادارتها ونشاطها ، وانتهى التقرير الى التأكيد على ضرورة تحويل المؤسسة الى القطاع الخاص ، لأن ذلك يعطيها القدره على الاستجابة السريعة لرغبات المشتركين والاستغلال الأمثل للفرص

---

(١) Ibid, P.36

المتاحة مما يسهل عملية انشاء الشبكة القومية للمعلومات ، والتأكيد على أهمية تحقيق التزامن بين اعتماد نظام المنافسة فى قطاع الاتصالات وتحويل مؤسسة نيبون العامة للبرق والهاتف للقطاع الخاص لأن تحرير نظام الاتصالات من قيود الاحتكار دون رفع القيود عن هذه المؤسسة بتحويلها لشركة خاصة لن يؤدى الى ايجاد المنافسة الحرة فى مجال الاتصالات ، وعلى الجانب الآخر فان تحويل هذه المؤسسة للقطاع الخاص دون ايجاد المنافسه الحره قد يؤدى الى نتائج عكسية سيئة بالنسبة لها اذ سيظل وضعها كما هو كشركة احتكاريه دون تحسن فى مستوى الكفاءة والتطوير وهذا خيار غير مقبول من المواطنين بصفة عامة .

**الاتصالات اليابانية فى ظل التحول للقطاع الخاص :**

ويظهر من استعراض التجربة اليابانية أن تحول مؤسسة نيبون للبرق والهاتف للقطاع الخاص ورغم المعارضة التى واجهتها الحكومة من البيروقراطيين ونقابات العمال الضاغطة ، الا أنها مضت قدما فى برنامجها للتحول لقناعتها بأن استمرار تبعية المؤسسة للحكومة يشكل خطرا يهدد متطلبات التطوير والتحديث للاتصالات على المدى الطويل . (١)

فقد أصبحت مؤسسة نيبون للبرق والهاتف فى ظل التحول شركة مساهمة برأس مال مشترك تملك الحكومة اليابانية ثلث أسهمها ، والثلثين الآخرين اكتتب فيهما القطاع الخاص ، ولم يسمح القانون

---

(١) Peter Young, Privatization Around the globe, Lessons for the Reagan Administration, Op. Cit. p. 8

بتملك الأجانب لهذه الأسهم وبذلك تحررت الشركة من كثير من القيود التى كانت تحد من حركتها فى ظل التبعية الحكومية ، حيث أصبح لها استقلالها الذاتى فى كل ما يتعلق بأعمالها ونشاطاتها ، فهى التى تحدد سياسات العمل والتشغيل والأطر التنظيمية التى تعمل من خلالها ، والأهداف التى تسعى اليها ، ووضع ميزانيتها وتحديد بنودها بما يمكنها من التوسع فى تقديم خدماتها فى كل مكان لمقابلة الطلب المتزايد عن طريق تأسيس شركات فرعية وتطوير تلك الخدمات باستمرار . (١)

ويرى الباحث أنه لما كان انشاء الشركة الجديدة ، فى ظل القطاع الخاص يستهدف اعطاءها حرية الحركة والمرونة لتتمكن من الدخول فى مجال المنافسة العالمية فى مجال الاتصالات ، الى جانب مايتطلبه ذلك من ضرورة تفوقها فى تقنية أجهزتها ومعداتها الحديثة لتكون قادرة على تصدير تلك التقنية المتقدمة الى مختلف دول العالم ، فان النظام الجديد للشركة فى ظل التحول قد سمح لها باتخاذ ماتراه مناسبا لغزو الاسواق العالمية وفتح آفاق جديدة أمام تكنولوجيا الاتصالات اليابانية ، فأوفدت الشركة الكثير من خبرائها خارج اليابان لمساعدة الدول التى فازت بابرام اتفاقيات معها لبناء وتطوير نظم الاتصالات بها . وبذلك أصبحت شركة نيبون الجديدة بفضل نظم وأساليب ادارة الأعمال المطبقة بها قادرة على الاستجابة السريعة لرغبات المشتركين فى كل مكان ، من خلال الأداء الجيد والكفاءة الانتاجية العالية التى أصبحت من سماتها المميزة .

---

(١) Communication Study Group, Japanese legislation of Telecommunications, Telecommunication Business Law, Vol. 1, Op. Cit. p. 6.

ولقد كان للنتائج الايجابية التى حققتها شركة نيبون للبرق والهاتف أيضا أعظم الأثر فى توجيه أنظار كبار المسئولين لأهمية التحول للقطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال بأجهزة الادارة العامة الايرادية والنظر الى تجربة الاتصالات فى التحول نظرة اعجاب وتقدير ، ولقد تضمن الاقتراح الذى تقدم به وزير النقل اليابانى ، للاخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص بالخطوط الجوية اليابانية خير دليل على ذلك فلعلها بفضل التحول تستطيع استعادة ثقة الجمهور خاصة بعد كارثة الطائرة البوينج ٧٤٧ التى وقعت عام ١٩٨٥م ، بالاضافة الى ما أقترحه مجلس سياسة النقل — وهو جهاز استشارى للحكومة — من الغاء احتكار شركة الخطوط الجوية اليابانية لخطوط الطيران العالمية واتاحة الفرص لشركات الطيران اليابانية الخاصة للعمل على الخطوط العالمية لخلق جو المنافسة الذى قد يؤدى الى النهوض بحركة الطيران اليابانية وتطويرها نحو الأفضل . (١)

---

(١) Peter Young, Privatization Around the globe, Lessons for the Reagan Administration, Op. Cit. p. 8.

## نتائج التجربة اليابانية

بالرغم من حداثة التجربة اليابانية فى تحويل خدمات الاتصالات الى القطاع الخاص فى ( ١٩٨٥/٤/١م ) ، الا أنه يمكن استخلاص بعض النتائج والمؤشرات الهامه والتى تخدم أغراض البحث وهى : -

- أن تحويل الاتصالات اليابانية الى القطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارتها وماتتصف به من مرونه مكن القائمين على ادارتها من وضع اطار جديد تعمل فى داخله شركة الاتصالات اليابانية بتجاوب سريع ومباشر مع التغيرات المستمرة فى عالم الاتصالات لتلبية الاحتياجات المتطورة والمتزايدة للمجتمع اليابانى حيث تمكنت الشركة الجديدة للاتصالات فى ظل التحول للقطاع الخاص وخلال هذه الفترة الوجيزة من ادخال تحسينات تطويرية فى مجالات متعدده بقطاع خدمات الاتصالات وأعطت المشتركين فرصة اختيار نوع الأجهزة التى يرغبون فى استعمالها والاستفادة الكامله من الخطوط الهاتفية فى ابلاغ وتلقى المعلومات بما فيها المكتوبة والمصورة لانجاز أغراضهم الخاصة المتعددة . وهذا مالم يكن يستطاع تحقيقه مهما بلغت كفاءة القائمين بادارتها فى ظل التبعية الحكومية حيث النظم والاجراءات الجامدة والروتينية والاعتمادات المالية المحددة واجراءات الصرف المطولة والتى تخضع للرقابه الحكومية المشددة بما حد من ألاخذ باسباب التطوير والتحديث لخدمات الاتصالات وبالتالى عدم القدره على تلبيه احتياجات المواطنين ورغباتهم .

- بدأت الشركة الجديدة فى الأخذ بأحدث الاساليب والأجهزة فى مجال البحوث والدراسات لتطوير خدماتها الداخلية والرقى بالاتصالات الدولية واعطت عناية خاصة للبحوث الاساسية والتطبيقية لضمان أعلى استفادة من شبكة الاتصالات معتمدة فى الانفاق على ذلك على مواردها الذاتية بعد ان كان الاخذ بتلك الاساليب أمرا مستبعدا فى ظل بنود الاعتمادات المالية المحددة وغير الكافية فى ظل التبعية الحكومية .

- تحررت الشركة فى ظل وضعها الجديد من الكثير من القيود التى كانت تحد من حركتها فى ظل الملكية العامة (الحكومية) وأهم المميزات التى حصلت عليها الشركة نتيجة لذلك هى :
(١) أن ميزانيتها أصبحت غير خاضعة للاشراف الحكومى مما اكسبها مرونة فائقة فى وضع ميزانيتها المستقلة وكذلك سياساتها التشغيلية والمالية والادارية .
(٢) تم رفع القيود التى كانت تحدد استثمارات الشركة ومجالاتها .
(٣) تمكنت الشركة من التوسع فى تقديم خدماتها لتشمل مناطق جديدة وانشاء شركات فرعية لانتاج وتقديم الاجهزة والخدمات ذات الصلة الوثيقة بالاتصالات .
(٤) تحرر ماتصدره من سندات أو تحصل عليه من قروض من قيود واجراءات ضمان الميزانية العامة للدولة بما يساعد الشركة على الاستفاده الكاملة من مصادر التمويل المتاحة

- اعتماد الشركه على ذاتها فى مجابهة تحديات المنافسة دفعها لأن تعمل ومنذ ولادتها بفعالية وكفاءة عالية لتقديم مستوى رفيع من خدمات الاتصالات وبأسعار تنافسية لمواجهة متطلبات المجتمع الداخلى والدولى مع العمل على زيادة الايرادات لتقديم عائد مجزى عادل لحملة الاسهم , كما عملت الشركة

الجديدة على توسيع مجالات عملها خارج اليابان بالدخول فى منافسات عالمية مع الشركات المماثلة ، وعقدت الاتفاقيات المختلفة للتبادل الفنى مع بعض الدول كالصين وتايلاند وكوريا ... ، واستطاعت أيضا المشاركة فى مختلف المعارض والمؤتمرات الدولية الخاصة بالاتصالات للاستفادة منها فى تطوير أعمالها . وهذا ماكانت تعجز عن تحقيقه فى ظل تبعيتها للحكومة التى كانت لاتتيح لها عمل ذلك لقيود هذه التبعية وجمود وتعقيدات أساليب ونظم العمل التى تحكمها . (١)

- هذا بالاضافة الى أن عملية بيع اصول الشركة اعتبر بمثابة مصدر ايرادى للخزانة العامة فى حينه الى جانب خضوعها للضرائب والرسوم يجعلها مصدرا دائما من مصادر تمويل الخزانة العامة للدولة .

---

(١) Sir P. Parker, Introduction of "The art of Japanese Management" by R. Tanner Pascale and A.G. Athos: Penguin Book Ltd. . - England; 1986, p. vii-xv

# التجربة الكندية

تمهيـــــد :

نبعت فكرة انشاء المؤسسات العامة الملكية الكنديـــة (او المؤسسات التاجية ) Crown Corporation فى عام ١٩٣٧م عندما أسس مستر C.D. Howe مؤسسة خطوط جوية بمسمى Trans Canada Air Lines وهى المؤسسة التى أصبحت تعرف الان باسم Air Canada . ولقـد كان انشاء هذه المؤسسة وماتلاها من مؤسسات عامة ضرورة تطلبتها مصلحة كندا فى تلك الفترة والمتمثلة فى ايجاد وسيلة للاستثمار خاليـة من امراض البيروقراطية المتفشية فى الجهاز الحكومى آنـذاك .. ومع بداية وأثناء الحرب العالمية الثانية استطاع مستر C.D. Howe انشاء ثمان وعشرين مؤسسة ملكية (تاجية ) .(١)

وأثناء عقد الستينيات ١٩٦٠-١٩٧٠ تمتعت المشروعات العامة فى كندا بنظرة من الاحترام ترجع الى الاعتراف بدورها الذى لعبته فى تطوير الاقتصاد الكندى ساعدها فى ذلك اعتمادها على استثمار مصادر الثروات الطبيعية الغنية لأحداث عمليات النمو والتطـور وبعيدا عن مشكلات البطالة والتضخم ، والعمل فى ظل بيئة اقتصادية عالمية هادئة ، وكان من نتائج ذلك أن تعاظم دور المشروعـات العامة الحكومية خلال تلك الفترة فازداد عدد المؤسسات الحكوميـة التاجيـة زيادة كبيرة حيث بلغت اربعمائة مؤسسة حكومية تاجيـة مملوكة ملكية كاملة للدولة الى جانب بعض الشركات المختلطة حيث تمتلك الحكومه جزء ا من أسهمها وتختلف سيطرة الحكومة علـى هذه الشركات باختلاف حصتها من الأسهم .(٢)

---

١ - Peter C. Newman - Selling of the crown Jewels, Op. Cit. P.P. 7,8

٢ - E.S Savas, Privatizing the public sector . How to shrink Government, Op. Cit. P. 166.

ومع بداية عقد السبعينيات وما صاحبها من عدم استقرار للسياسات والاوضاع الاقتصادية العالمية وتأثر الاقتصاد الكندى بها ومانتج عن ذلك من ارتفاع نسب التضخم والبطالة الأمر الذى استوجب اعادة النظر فى وضع تلك المؤسسات الحكومية التاجية ومدى ملاءمة وفعالية استمرارها بنفس الفلسفة التى انشئت عليها والاشكال والاساليب الادارية التى تنظمها وتحكم اعمالها ، حيث لم يعد فى الامكان فى ظل البيئة الاقتصادية العالمية والمحلية غير المستقرة تحمل تبعات مساوئ عدم الكفاءة والنتائج المالية السيئة المحققة فى بعض تلك المؤسسات ، ومن ثم كان البحث والتفكير لايجاد صيغ واشكال تنظيمية جديدة اكثر فعالية لتحقيق اهداف عمليات التنمية وضمان استمرارها وتطوير وتحديث مشروعاتها ، وأن تحقيق ذلك لم يعد قصرا على المؤسسات الحكومية كما كان الاعتقاد السائد من قبل والذى بنى على توخى الحرص والدقة من جانب الحكومة الكندية باللجوء الى اقامة تلك المؤسسات حيث لم تكن قد ظهرت بعد دلائل او وجدت تجارب سابقة لاستخدام وسائل واشكال اخرى بديلة لتلك المؤسسات الحكومية .(١)

---

١ - Thomas E. Kierans, "Commercial Crown", Policy Options/ Options Politiques, the Institute for Research on public policy 1984, Vol. 5, No. 6, Montreal, 1984, pp. 23-29

## اهتمام الحكومة الكندية بعملية التحول الى القطاع الخاص(١)

ان اهتمام الحكومة الكندية بعملية التحول الى القطاع الخاص بدأت بالبحث حول امكانية تحويل المؤسسات الحكومية الفيدرالية والاقليمية فى اوائل الثمانينات الى القطاع الخاص ، ثم اتجهت نحو الشركات المختلطة التى تملك الحكومة جزءا من أسهمها ، ومنذ ذلك الحين اصبحت قضية التحول الى القطاع الخاص تحتل مكانا هاما فى المفكرة السياسية للحكومة الكندية . حيث شكلت لجنة وزارية خاصه للنظر فى تحويل مؤسسات القطاع العام الى القطاع الخاص ، وأنبثقت عن هذه اللجنة سكرتارية دائمه بمسمى "Privatization Secretarait " يعمل بها موظفون من مختلف الوزارات لتحديد المؤسسات التابعة لوزاراتهم التى يرى امكانية تحويلها الى القطاع الخاص وتقوم السكرتارية الدائمة باجراء الدراسات الشاملة فى هذا الشأن ورفع ماتنتهى اليه من توصيات الى اللجنة الوزارية الخاصة التى تقوم بدورها ببحث ومناقشة تلك التوصيات مع الوزراء المعنيين تمهيدا لاحالة التوصيات النهائية للعرض على مجلس الوزراء .

وقد أعلن حزب المحافظين الكندى عن عزمه بيع مؤسسات عامة تبلغ قيمتها الاجمالية ٧٧ بليون دولار. وتشتمل القائمة المرشحه على ٥٧٪ من المؤسسات العامة ذات الاستثمارات والفروع المنتشرة فى اكثر من مائة وسته وعشرين دولة من دول العالم وذلك تخفيفا للاعباء الماليه التى تتحملها الخزانة

---

(١) Marry Janigan and Paul Gesseli, "A sales Lesson for Tories" Business Economy, Maclean's, December 16, 1985 P.P 40-41

العامة ، حيث ان تلك المؤسسات تتلقى اعانات دعم من الحكومة تبلغ ثمانية بلايين دولار سنويا . (١)

وتنفيذا لسياسة حزب المحافظين الكندى فقد تم بالفعل بيع ثلاث مؤسسات عامة (تاجية) هى :

١ ـ الدهيفيلاند الكنديه لانتاج الطائرات . — 1 - De Havilland Air craft of Canada.

٢ ـ شركة الأرسنال الكندية لصناعة الاسلحة والذخيرة . — 2 - Canadian Arsenals for arms and ammunition .

٣ ـ شركة مواصلات الشمال . — 3 - Northern Transportation.

هذا الى جانب عدة مؤسسات مطروحة للبيع وفى انتظار عروض المتنافسين على شرائها ومن امثلة تلك المؤسسات :

١ ـ شركة طيران كندا . — 1 - Canadair Ltd.

٢ ـ شركة الدورادو للمنتجات الذريـــة . — 2 - Eldorado Nuclear Ltd.

٣ ـ شركة تيلجلوب كندا للاتصالات العالمية . — 3 -Teleglobe Canada International.

٤ ـ شركة بتروكنـــدا . — 4 - Petro Canada

## التجربة الكندية فى التحول للقطاع الخاص :

لقد كان بيع مؤسسة الدهيفيلاند لانتاج الطائرات De Havilland Air craft of Canada أول خطوة فى المسيرة البالغة التعقيـــد للمناورات الاقتصادية من جانب حزب المحافظين الكندى والراميـــة الى تفكيك اوصال اكبر امبراطورية تجارية فى كندا وهى المؤسسات الملكية (التاجيه) " Crown Corporation " (٢) والتى تقـــدر

---

١ — Ibid, P.40

٢ — Peter C. Newman, Op. Cit, P. 49.

قيمتها بسبعة وسبعين مليار دولار والتابعة لحكومة أتاوا - وتعمل مؤسسة De Havilland فى مجال انتاج طائرات DASH-7 and DASH-8 .

ولقد كان من مبررات بيع هذه المؤسسة التاجية أن واجهت المؤسسة صعوبات مالية تحول دون امكانية موازنة ميزانيتها بلا زياده بجانب الخسائر حيث اظهرت نتائج اعمالها خسائر كبيرة متوالية بلغت فى عام ١٩٨٤م اربعين مليون دولار ثم خمسة وخمسين مليون دولار خلال التسعة اشهر الاولى من عام ١٩٨٥م وكان من المتوقع ان تبلغ خسارتها مائتين مليون دولار خلال عام ١٩٨٦م . الامر الذى دفع المؤسسة ان تطلب من الحكومة تدعيمها بمبلغ مائتى واربعة ملايين دولار لانقاذها من الانهيار وكانت استجابة الحكومة لهذا الطلب هى رؤيتها ان التحول الى القطاع الخاص هو سبيل الخلاص الوحيد .(١)

وقد أثار اعلان بيع مؤسسة دهيفيلاند لانتاج الطائرات De Havilland Aircraft of Canada Ltd. الى شركة بونج" Boeing " عاصفة من الجدل السياسى اتصف بتباين وجهات النظر فقد اشادت حكومة حزب المحافظين بالصفقة واعتبرتها مكسبا كبيرا للخزانة العامة ولصناعة الطائرات الكندية . وأدلى رئيس الخزانة العامة مستر روبرت دى كوتريت Robert de Cotret بتصريح قال فيه : لقد اخترنا الحل الوحيد الذى يتصف بالمعقولية والواقعية .

(We have taken the only sensible and realistic course) (٢)

---

(١) Ibid, P42

(٢) Marry Janigan and Paul Gesseli , OP. Cit, P. 40

وقد كان تعليق المستر بول مارشال Paul Marshall رئيس هيئة التنمية والاستثمار الكندية , وهى الهيئة العامة المالكة للمؤسسة موضوع البيع , على الصفقة ان الموافقة على البيع كانت بأجماع الاراء سواء من جانب رجال الاعمال الذين يمثلون مجلس ادارة الهيئة العامة او هيئة المستشارين الاقتصاديين للمؤسسة واللجنة الوزارية الخاصة ومستشارها شركة الأخوة سالمون "Salomon Brother" . (١)

اما المعارضون لبيع المؤسسة وللتحول الى القطاع الخاص وهم احزاب المعارضة فقد وصفوا الصفقة بأنها عملية بيع للتكنولوجيا الكندية بثمن بخس .. وأبدي نواب حزب الاحرار والحزب الديمقراطى الجديد أسفهم للتعجل ببيع المؤسسة حيث انهم يعتقدون ان المؤسسة كان فى امكانها تحقيق مكاسب كبيرة لو اتيح لها الوقت الكافى وفى هذا السياق اعلن احدهم وهو روبرت كابلان "Robert Kaplan" بقوله :

"It was sold, just as the taxpayer's mony was having results".

(( لقد بيعت فى الوقت الذى بدأت تظهر فيه نتائج أموال دافعى الضرائب )) .

ولاشك ان هذا يدل بوضوح على صعوبة المعركة التى تنتظر أعضاء حزب المحافظين الذين ظلوا ملتزمين بوعودهم الانتخابية وبالمبدأ القائل ان ادارة المؤسسات على اسس تجارية اكثر كفاءة وجدوى فى ظل القطاع الخاص عنه فى القطاع العام ويستشهدون بالنجاحات التى أصابتها حكومة السيدة / مارجريت تاتشر "Margarete Thatcher" رئيسة وزراء بريطانيا عندما قامت ببيع بعض مؤسسات القطاع العام الرئيسية فى بريطانيا مثل : شركة الاتصالات البريطانية وشركة الجاكوار "British Telecom and Jaguar plc".

---

(١) Ibid, P. 40.

وهناك تجربة كندية أخرى اطلع عليها الباحث ويرى انها تستحق الذكر فى هذا المجال وفيما يلى عرض موجز لها : —

## تجربة السكك الحديدية الوطنية الكندية (CN): (١)

### أ — تأسيس الخطوط الحديدية الوطنية :

أسست الخطوط الحديدية الوطنية الكندية أبان الحرب العالمية الاولى . عندما بدأت تظهر الى السطح المصاعب المالية القياسية والاختلاسات فى عدد من شركات السكك الحديدية الخاصة . حيث قامت لجنة ملكية بدراسة الوضع وأوصت بتأسيس السكك الحديدية الوطنية بدمج السكك الحديدية الخاصه مع السكك الحديديه الحكومية الموجودة من قبل . ومن ثم كان الدمج التام فى شكل مؤسسة من مؤسسات التاج الكندية فى عام ١٩٢٣ .

ان التكليف الأولى الذى أعطى لادارة السكك الحديدية الوطنية هو ( أن تعمل على أساس تجارى تحت ادارة بعيدة عن التدخل السياسى ولمصلحة كندا ) وكان هذا هو التوجيه الرسمى الوحيد الذى أعطى للمؤسسة بواسطة الحكومة فى ذلك الوقت .

---

(١) John Gratwick and Trevor Heaver CN: "Papers on Privatization", Edited by W.T Stanbury and Thomas E. Kierans, The Institute for Research on Public Policy of Canada, 1985, pp. 167-183

## ب - المشاكل التى تعرضت لها المؤسسة :

### (١) - التدخل الحكومى :

ان تعبير (بعيدا عن التدخل السياسى) الذى اشتمل عليه تكليف ادارة المؤسسة تعرض لاختبار مرير مبكر .. حيث أخذ أول رئيس للمؤسسة هذا التوجيه بمعناه وفصل عددا من الموظفين الذين لعبوا دورا نشطا فى الانتخابات .. ولكن السياسة لعبت دورها فى التدخل حيث قام رئيس الوزراء فى ذلك الوقت (ماكينزى كينج) باستخدام نفوذه بالغاء الفصل ، الأمر الذى أدى الى استقالة أول رئيس للمؤسسة .. ومن هذا يتضح أن وصاية الادارة العامة والتدخل السياسى فى سياسات المؤسسات العامة هو بمثابة أمر واقعى حتى لو تضمنت قوانين وقرارات انشاء مثل هذه المؤسسات أنها انشئت لتعمل تحت ظل ادارة الأعمال وبعيدا عن التدخل السياسى .

وظلت الحكومة الكندية تبحث عن شخص قادر لادارة المؤسسة خلفا للرئيس المستقيل حتى وقع الاختيار على شخص يدعى هنرى ثورنتون "Henry Thornton" وهو أمريكى الاصل والذى اشترط لتوليه منصبه أن يتم سريان أحكام التكليف التوجيهى لادارة السكك الحديدية الوطنية وعلى وجه الخصوص الفقرة التى تتضمن ( أن ادارة المؤسسة تكون بعيدا عن التدخل السياسى) ولم تجد الحكومة بدا من الاذعان لشرطه .. وبعيدا عن التدخل السياسى فى الادارة استطاع "Henry Thornton" بوسائل

مختلفه أن يعيد تنظيم المؤسسة والمصانع والشركات النوعية الأخرى التى كانت تتبعها .. وأن يحقق الانسجام بين هذا الخليط المتنوع من موظفى السكك الحديدية الكبرى والصغرى والشركات الأخرى التى كونت المؤسسة واعطاءها روح الوحدة .

(٢) — المشاكل الماليه :

فى أعقاب الحرب العالمية الثانية واجهت المؤسسة صعوبات ماليه ..تمثلت فى حاجتها للأموال اللازمة لتجديد مرفق السكك الحديدية بادخال التكنولوجيا المتطورة فى هذا المجال فى محاولة لاحياء ذلك النظام المهدد بالانهيار لاعتماده على وسائل النقل البخارية .

ونتيجه لتدخل الحكومة الكندية لدعم المؤسسة استطاعت الأخيرة أن تدخل التجديدات التكنولوجية المتطورة على صناعة النقل وتحولت من نظام البخار الى نظام الديزل .. ولكن المشاكل المالية مالبثت ان واجهتها فى أواخر الخمسينات وهددتها بالانهيار المالى بسبب الخسائر الناتجة عن منافسة الشاحنات كوسائل نقل ضخمة وسريعة بالاضافة الى تسعيرة النقل المقيدة والمحددة من قبل الحكومه والتى كانت تعمل بها المؤسسة مما أدى الى التدهور فى تقديم الخدمات .

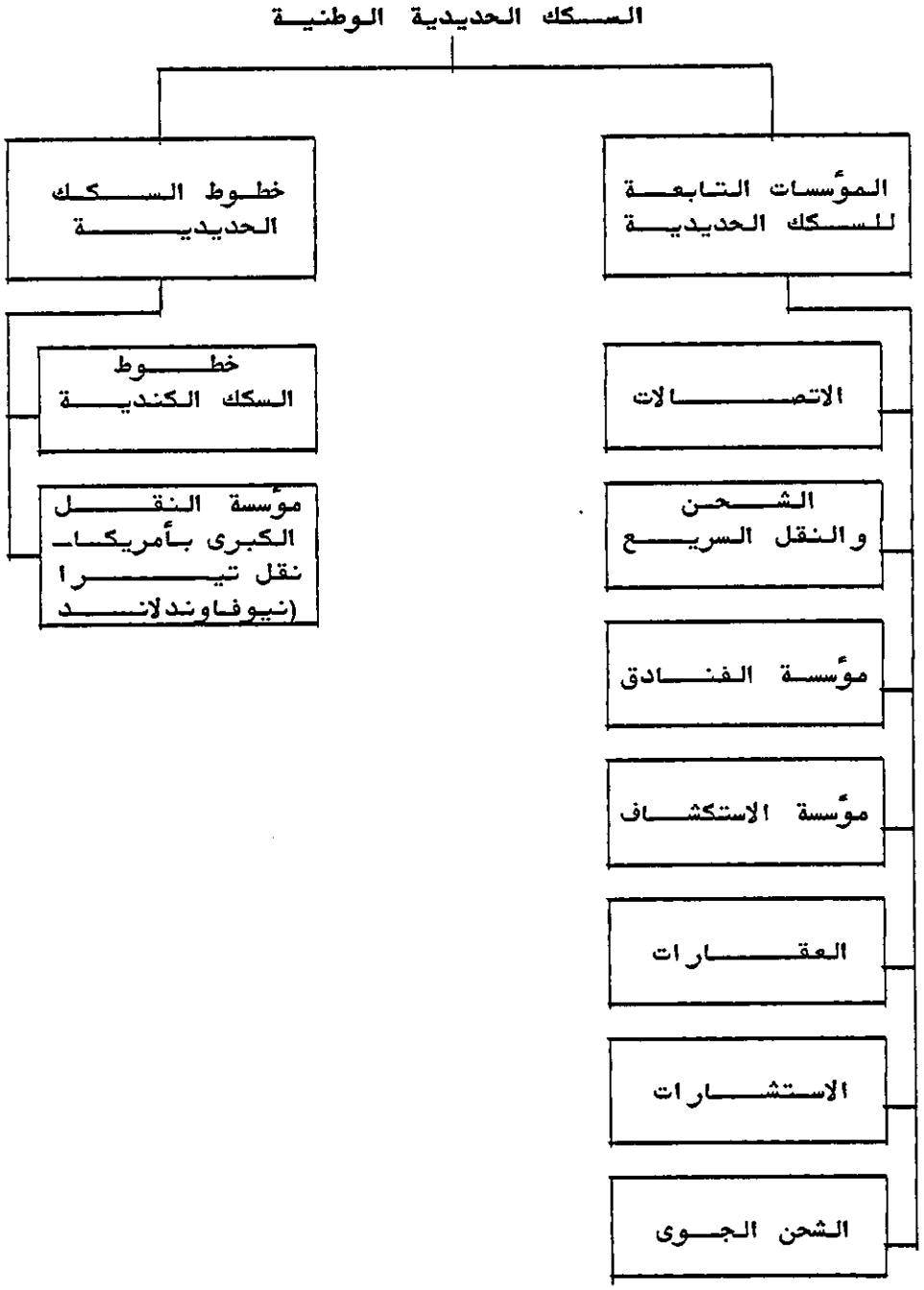
ورغبة من الحكومة الكندية فى تأكيد البقاء للسكك الحديدية الوطنية ، شكلت فى عام ١٩٥٩م لجنة سميت لجنه ماكفرسون "The Macpherson Royal Commission" و أوصت اللجنة باحداث تغيير راديكالى فى سياسة النقل الكندية بأن وضعت التأكيدات على المنافسة وليس النظام كوسيلة للتطور ، كما أوصت بأن تعوض المؤسسة عن الخدمات غير الرابحة التى تقدمها بأمر أو بتوجيه من الحكومة لتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية أو الوطنية . وفى نفس الوقت تعهدت الحكومة الكندية بدعم المؤسسة بتحمل أى خسائر مقابل عدم زيادة فئات اسعار الشحن السارية . ولكن ذلك الدعم المفتوح ، وعلى وجه الخصوص فى ظل التضخم السائد فى ذلك الوقت تصاعد خارج نطاق السيطرة ، وحتى منتصف السبعينات لم تحقق المؤسسة أية أرباح .

جـ - التحـــــول :

اتخذت الحكومة الكندية عام ١٩٧٨ خطوه أخيرة لاعادة تنظيم الهيكل المالى للمؤسسة. باصدار قانون تحديد رأس مال السكك الحديدية الوطنية الكندية ، والذى تضمن اعفاء ٨٠٠ مليون دولار عبارة عن دين مستحق على المؤسسة فى مقابل اصدار اسهم مساويه لقيمة الدين بالاضافة الى الزامها بتمويل نفسها بالكامل فى المستقبل ، كما أقصيت من التسليف الحكومى ومن نيلها ضمانات حكومية . والأهم من ذلك الزمت المؤسسة أن تسدد للحكومة حصة تتمثل فى نسبة مئوية بصفة ربحية .

د — التغييرات التى طرأت على المؤسسة فى وضعها الجديد :

لقد تم اعادة تنظيم المؤسسة بالفصل بين نشاطات السكك الحديدية وغير الحديدية والتى كانت تقوم بها بعض الشركات التابعه وجعل كل منها فى قسم مستقل كما هو موضح بالشكل :



وفى داخل كل من تقسيم خطوط السكك الحديدية والشركات التابعة هناك حرية اختيار للقيام بعمليات منفصلة حيث تكون السكك الحديدية الوطنية مالكا جزئيا فقط عن طريق الملكية المشتركه مع الحكومات الاقليمية أو القطاع الخاص .

وتبلغ أصول وموجودات المؤسسة حاليا ٦ بلايين دولار منها ٢ر بليون دولار دين طويل الاجل ، وحوالى ٥٠٠ مليون دولار تمثل املاكا متبقية لسكك حديد الحكومة عهد بها للسكك الحديديه الوطنيه الكنديه لتشغيلها .

## هـ — وجهات النظر المؤيدة للتحول الى القطاع الخاص :

### (١) — الحكومة الفيدرالية :

ان الحماسة الفورية للحكومة الفيدرالية الحالية من أجل التحول تبدو من أنها تنطلق من معتقد فلسفى مؤداه أن قلة التدخل الحكومى فى الاقتصاد سيساعد على تحسين الانتاجية وسيسهل من مسألة تدبير الأموال اللازمه لتطوير السكك الحديدية لتحقيق أهدافها وهو رأس المال الذى اصبحت الحكومة غير راغبة فى تقديمه أو ضمانة لعدم قدرتها على ذلك .

وتجدر الاشارة الى ان تحويل السكك الحديدية الكندية الى القطاع الخاص (نظام مختلط) يجب ألا ينظر اليه فقط كوسيلة لتخفيف العبء عن

الميزانية العامه للدولة ، بل يجب أن ينظر اليه ايضا كوسيلة للاستخدام الفعال لكل شركات وسائل النقل الأخرى لتقديم خدمات نقل معقولة عن طريق استخدام خدمات النقل بأقصى كفاءتها لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية ، وذلك بدلا من محاولة تطبيق منهج اقناع بأمكانية مؤسسات التاج والتى تعتبر السكك الحديدية مثال حى لها فى تحقيق تلك الأهداف كما ينبغى على واضعى الخطط والبرامج أن يثقوا فى امكانية الشركات الخاصة واستخدامها لتحقيق الأهداف العامة .

(٢) — السكك الحديدية الوطنية :

ان التخصيص سيتيح للمؤسسة عدة مميزات منها ابعاد اليد الخفية للحكومة عن التأثير على قراراتها والتى تراها ضرورية لحسن سير العمل واجراء التعديلات اللازمة للتطوير فى قطاعات الأعمال بها ولايكون هناك قيد على نشاطها الا بالقدر الذى توجبه الأنظمة المطبقة على الشركات الخاصة ,كما أن المؤسسة ستكون لها مرونة كافية فى البحث واختيار مصادر التمويل المناسبة لتدبير مستلزمات التطوير والنمو والذى أصبحت الحكومة عاجزة عن تقديمه .

(٣) — المنافسون ( الناقلون الاخرون ) :

بالرغم من ان تحول السكك الحديدية الوطنية الى القطاع الخاص فى شكل شركة مساهمة ذات ملكية

مختلطة يجعلها منافسا قويا لشركات النقل الأخرى . الا أن تلك الشركات تؤيد عملية التحول هذه لما تتيحه من تطبيق دقيق وفعال لنظم وضوابط السوق ومايترتب على ذلك من اتاحة الفرصة للاستخدام الفعال لكل وسائل النقل وايجاد مناخ ملائم لرفع كفاءة وتحسين مستويات الاداء وفى جو من التنافس مما يهيئ فرصا تسويقية اكبر لتحقيق الربح .

(٤) — الشاحنون :

كلهم يدعمون التحول ويعتقدون أن هذا سيشجع على (اداره أفضل) فى المدى الطويل وماينتج عنها من أداء أفضل ورفع لمستوى تقديم الخدمة نتيجه للمنافسة التى ستتيحها عملية التحويل بين السكك الحديدية الوطنية وشركة الكانيديان باسفيك للنقل (CP) تلك المنافسة التى منعت وأعاقت وجودها الملكية الحكومية للسكك الحديدية الوطنية .

و — معارضة التحول الى القطاع الخاص :

تقوم معارضة التحول على أساس حماية المصالح الذاتية أو الخوف من أن التحول للقطاع الخاص سيتم على حساب خدمات النقل التى تقدم كخدمات اجتماعية حيث أن :

(١) العمال يعارضون التحول خوفا من عواقبه فى فقدان الوظائف . ومهما كان الاساس الذى ينبنى عليه مثل هذا الاحساس ، فان الملكية الحكومية لمؤسسة السكك الحديدية

الوطنية ليس ضمانا لأمن الوظيفة حيث أنه فى خلال الـ ٢٥ سنة الاخيرة انخفض معدل التوظيف بمقدار ٥ر١٪ بينما زاد حجم النشاط بمعدل ٢٥٠٪ .

(٢) أما الحكومات الأقليمية وبعض الشاحنون يتخوفون من فقدهم للدعم الحكومى لبعض خدمات النقل والتى كانت تلتزم بها الحكومة الفيدرالية ، الى جانب تخوفهم من فئات الشحن العالية التى قد توضع فى ظل الملكية الخاصة .. ومهما يكن فهناك خدمات نقل اجتماعية تسعر على أساس غير تجارى تنفيذا لالتزامات وتعهدات ضمنية تلتزم بها المؤسسة فى وضعها الجديد تجاه المجتمع .

(٣) ربما كان العائق الأكبر فى مباشرة برنامج التحول الكامل لمؤسسة السكك الحديدية الوطنية الى القطاع الخاص هو تردد بعض السياسيين فى التخلى عن مفهوم التأثير على قرارات المؤسسات الحكومية ومن بينها السكك الحديدية الوطنية واستخدامها كأداة تخدم الأغراض السياسية بصرف النظر عما تتحمله الحكومة من دعم واعانة ، فهذا لايساوى شيئا أمام تحقيق رغبة الادارة العامة ومنفذوها من احكام سيطرتهم ووصايتهم وتوسيع دائرة نفوذهم داخل تلك المؤسسات .

(٤) ان هناك موضوع آخر يثير اختلاف كبير ويمثل حجة لمعارضى التحول وهو بالنسبة للخطوط التى تملكها السكك الحديدية الوطنية الكندية داخل الولايات المتحدة الامريكية حيث فى السنوات الاخيرة وسعت الشركة خطوطها بالولايات المتحدة وقد يكون من الصعب التنازل عن ملكية هذه الخطوط لأشخاص كنديين

حيث ان الحكومة الامريكية لها أن تقرر فيما اذا كان هذا أمر مرغوب فيه أم لا . وفى حالة عدم موافقة الحكومة الامريكية على تملك الاشخاص الكنديين للخطوط الموجودة داخل اراضيها فلن يكون هناك خيار الا بيع هذه الخطوط الى مؤسسة أمريكية . وبذا يكون قد تم التنازل عن جزء من ملكية كندية وهذا يتعارض مع السياسة الاقتصادية الفيدرالية التى يجب أن تلتزم بها وتعمل فى اطارها الخطوط الحديدية الوطنية الكندية .

ومن تحليل ودراسة التجربة الكندية أمكن للباحث استخلاص المؤشرات العامة التالية :

١ — الخسائر المالية فى المؤسسات العامة الكندية كمبرر للتحول الى القطاع الخاص :

ظهر اصطلاح العودة او التحول الى القطاع الخاص Privatization فى كندا كوسيلة لخلاص الخزينة العامة من اعباء المؤسسات العامة وعجز الميزانية العامة عن تقديم الدعم المستمر لها لحمايتها من الانهيار بل كاجراء وقائى لمنع المؤسسات الناجحة من التدهور المالى والذى تمثل فى :

أ — أرتفاع نسب التضخم واحتجاج دافعى الضرائب من المواطنين الذين يرزحون تحت وطأه الغلاء والسياسات الاقتصادية العالمية غير المستقرة .

ب — ماتحتمه التطورات التكنولوجية من متطلبات التحديث والتطوير .ومايستلزمه ذلك من اعباء مالية ضخمة لتمويل الاحتياجات الرأسمالية الحديثة اللازمة لاستمرارية المؤسسات العامة .

ج — عدم قدرة هذه المؤسسات على الحد من الخسائر المتتالية فى نتائج اعمالها ولجوئها الدائم والمستمر فى ظل القاعدة التقليدية الى الخزانة العامة للحصول على تغطية العجز او لتمويل متطلباتها من الاحتياجات الرأسمالية .

كل ذلك اوجب ضرورة البحث عن مصادر بديلة غير الخزينة العامة لتمويل تلك المؤسسات وذلك اما عن طريق التحول الى شكل من اشكال الملكية المختلطة او الملكية الخاصة والذى يوفر لها التمويل اللازم

بدرجة اكبر من الحرية والمرونة لدى المستثمرين من الافراد والشركات وعن طريق سوق رأس المال ومايوجد به من مؤسسات مالية ، او عن طريق التمويل الذاتى بواسطة ماتحتفظ به المؤسسات العامة من فائض عائداتها واعادة استثماره لمواجهة متطلبات التطوير والتحديث ، الامر الذى يعكس نظرة عامة مشتركة مضمونها ان مشاركة القطاع الخاص فى توفير الخدمات العامة توجد خيار اضافى يمكن معه اذا ما توافر له الامكانيات ان يخدم المصلحة العامة .

**٢ — اسلوب ادارة الاعمال يحقق نتائج أفضل من حيث كفاءة المنشأة والوفاء بالالتزامات العامة تجاه المجتمع :**

ان التكليف الاولى الذى أعطى لادارة السكك الحديدية الوطنية الكندية وماتضمنه من ان تعمل على اساس تجارى تحت ادارة بعيدة عند التدخل السياسى ، يثير تساؤلا عن كيفية التوفيق بين سلطة الحكومة الاساسية فى توجيه ادارة المنشآت العامة للعمل بما يحقق المصلحة القومية ، وبين الحاجة الى ضمان فعالية الادارة لهذه المنشآت .

فمن ناحية ، يجب ان تتوفر للسلطة الاشرافية (الحكومية) سلطات كافية للتوجيه لضمان اولوية العمل للصالح القومى . ومن ناحية اخرى يحتاج المديرون التنفيذيون فى المنشأة الى ان يعرفوا بوضوح ماهو المنتظر والمطلوب منهم ، ويتأكدوا مما يجب عليهم عمله

او تركه . والى ان يتركوا بعد ذلك لأن يعملوا فى حرية بعيدا عن التدخل وان يكونوا اكثر اطمئنانا بشأن استقلالهم الذاتى ، حتى يصبحوا بعد ذلك مسئولين عن النتائج . وتحقيق رغبة اى من الطرفين التى لاتتأتى الا عن طريق وضع اطار يحدد المدى الذى يجب على ادارة المنشأة ان تعمل فيه ، واهتمامها منصب على احتياجات السوق ومتطلبات الكفاءة . كما يجب تحديد المدى الذى يلزمها لمسايرة السياسة العامة وقواعد الرقابة والاشراف الحكومى . وهنا يكون اسلوب ادارة الاعمال بما ينطوى عليه من العمل فى ظل ظروف السوق والميل للمنافسة وحوافز الربحية ، ومراقبة التكاليف والاستعداد لتطبيق اساليب الادارة الحديثة هو السبيل الوحيد للحصول على نتائج افضل بالنسبة لكفاءة المنشأة . وكذلك تحقيق المسئولية العامة تجاه المجتمع خاصة فى المنشأت المشتركة (حكومية / خاصة) حيث لاتشكل حقوق الحكومة حقوقا حاكمة ، وحيث تميل الحكومة الى ان يقتصر دورها على دور المستثمر الذى لايتدخل فى الامور الا بالقدر الذى تتيحه له مساهمته دون اى تعارض مع مصالح بقية المساهمين والمصلحة العامة للمنشأة . هذا الى جانب ماتتمتع به الحكومة من سلطات عامة للتوجيه تحقيقا للصالح القومى ، ومثال ذلك ، ماورد ذكره فى تجربة السكك الحديدية الكندية عندما قام مدير الشركة بفصل مجموعة من الموظفين نتيجة لدورهم النشط فى الانتخابات السياسية وتدخل الحكومة ممثلة فى رئيس الوزراء لالغاء قرار الفصل .

٣ - ضرورة وضع قواعد لتحديد التزامات المنشأة تجاه المجتمع وبما لايتعارض والطبيعة التجارية للمنشأة :

ووفقا لهذه القواعد تتصرف المنشأة تصرفات تجارية في كل جوانب العمل فيما عدا الالتزامات العامة المحدده والتي لاتكون فى العاده مربحه تجاريا ولكن تتحملها المنشأة كالتزام وطنى تجاه المجتمع والتى يجب ان تكون خاضعة لقواعد محددة تضمن وضوح تلك الالتزامات وعدم المغالاة فيها دون مبررات مدروسه والتأكد من ان فرض مثل هذه الالتزامات لايؤدى الى ان تتحول المنشأة الى جهاز دائم لتحقيق الخسائر المالية والتى ربما تفوق المصلحة العامة المرعية وبالتالى زيادة أعباء الميزانية العامة للدولة وقصورها عن أداء الخدمات السيادية الاخرى التى هى من صميم عمل الادارة العامة . وعلى ان يكون هناك تقييم دقيق للالتزامات الاجتماعية يشتمل على حساب مزدوج مقارن بين صافى المزايا الاجتماعية وصافى التكلفة التجارية لتلك الالتزامات ، مصحوبا باستعداد الحكومة لدعم او تعويض المنشأة المحملة بالالتزام العام او جعل عملية فرض الالتزامات الاجتماعية مقابل سعر او رسم محدد ، أى عملية تقترب من اسلوب التعامل التجارى بين الاطراف المعنية ، وذلك حفاظا على رأس مال المنشأة واتاحة الامكانية اللازمة لها للتطوير والتحديث وحتى يكون هذا الدعم او التعويض او تحديد الرسم ، مجبرا للحكومة واجهزتها السياسية والحزبية للتفكير والدراسة الجاده لاى التزام تفرضه على المنشأة تحت شعار المصلحة القومية .

مع ملاحظة ان لايكون هذا الدعم او التعويض مبررا لزيادة الرقابة الحكومية على المنشأة بالقدر الذى يؤثر على استقلالها . وبما يؤكد ان الاسهام الافضل فى تحقيق المصلحة العامة يكمن فى كفاءة وفعالية المنشأة سواء كانت قائمة على انتاج سلعة او خدمة لجمهور المواطنين .

## نتائج التجربة الكندية :

يعرض الباحث فيما يلى وبايجاز لاهم النتائج التى ظهرت من دراسة التجربة الكندية فى مجال التحول الى القطاع الخاص .

١ - تخلصت الميزانية العامة الكندية من اعباء دعمها للمؤسسات التى تم تحويلها الى القطاع الخاص كليا (كمؤسسة الدهيفيلاند De Havilland) او جزئيا (كمؤسسة السكك الحديدية الوطنية الكندية (CN) سواء لمواجهة الخسائر التى حققتها او لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير داخل تلك المؤسسات .

٢ - ترتب على تحول ملكية الدولة لمؤسسة السكك الحديدية الوطنية من ملكية كاملة مسيطرة الى ملكية جزئية غير حاكمة (نظام مختلط) تسهيل تدبير الاموال اللازمه لتطوير السكك الحديدية لتحقيق اهدافها عن طريق سوق المال الخاص وهو رأس المال الذى اصبحت الحكومة غير قادرة على تقديمة او ضمانه .

٣ - ان تحويل السكك الحديدية الوطنية الكندية الى القطاع الخاص (نظام مختلط ) يجب الا ينظر اليه فقط كوسيلة لتخفيف العبء عن الميزانية العامة للدولة بل يجب ان ينظر اليه كوسيلة ادت الى الاستخدام الفعال لكل وسائل وشركات النقل الاخرى لتقديم خدمات نقل معقولة فى جو من المنافسة وعدم الاحتكار وفى ظل تطبيق دقيق لنظم وضوابط السوق ، التى اعاقت تطبيقها ملكية الحكومة لمرفق السكك الحديدية ، وبما مكن من استخدام خدمات النقل بأقصى كفاءتها لتحقيق الاهداف الاجتماعية والاقتصادية بواسطة اسلوب ادارة افضل .

٤ — ان تحول مؤسسة السكك الحديدية الى القطاع الخاص ادى الى اهتمام الحكومة بتحديد الالتزامات الاجتماعية التى تقع على المؤسسة فى وضعها الجديد — تجاه المجتمع — حيث ان هناك خدمات نقل اجتماعية تسعر على اساس غير تجارى تنفيذا لتعهدات والتزامات ضمنية فرضتها الحكومة على المؤسسة .

٥ — ان معارضة السياسيين لبرنامج التحول الكامل الى القطاع الخاص لمرفق السكك الحديدية الوطنية يعكس تمسك السياسيين بمفهومهم بعدم التخلى عن التأثير على قرارات المؤسسات الحكومية — حتى فى حالة كون الملكية الحكومية لهذه المؤسسات ملكية جزئية — واستخدامها دائما كأداة تخدم الاغراض السياسية بغض النظر عما تتحمله الميزانية العامة من دعم واعانة حيث المهم هو توسيع دائرة النفوذ واحكام السيطرة على تلك المؤسسات وابقائها مملوكة للدولة

٦ — فى ظل التحول الى القطاع الخاص تم اعادة تنظيم مؤسسة السكك الحديدية الوطنية وتم الفصل بين الانشطة الرئيسية والانشطة التكميلية الاخرى التى كانت تقوم بها بعض الشركات التابعة وجعل كل نوعية من هذه الانشطة تمارس من خلال تقسيم تنظيمى مستقل ، كما منحت الشركات التابعه الصلاحيات الكاملة للقيام بعمليات منفصلة ومستقلة بحيث تكون المؤسسة كمالك جزئى فقط عن طريق ملكيتها المشتركة لهذه الشركات مع الحكومة الاقليمية او القطاع الخاص .

# التجربـــة الفرنســـية

تمهيـــد :

كانت فرنسا من أكثر الدول الأوروبية تأثرا بما خلفتـــه الحرب العالمية الثانية من دمار وتخريب لمعظم مقومات ومـــوارد الانتاج والخدمات العامة .. ولازالة ماترتب على ذلك من أثـــار اقتصادية واجتماعية .. عمدت الحكومة الفرنسية الى التدخـــل المباشر والمستمر لاقامة المشروعات التنموية اقتصاديا واجتماعيا وتطويرها لتعويض فترة توقف عمليات التنمية والتطوير ابان سنوات الحرب .

ولقد كان للأحزاب الاشتراكية والنقابات العمالية فى فرنسا أثرا كبيرا فى تملك الدوله لوسائل الانتاج ، وتحقق ذلك بتأميـم عدد من الانشطة الاقتصادية والخدمية الرئيسية مثل قطاع الفحـم والغاز والكهرباء وبعض البنوك الهامة وشركات التأمين والنقـل والتى أصبحت تدار من خلال مؤسسات عامة بهدف تحقيق أهداف سياسية تمثلت فى القضاء على الملكية الفردية لهذه الأنشطة والاستجابـة لمطالب العمال باشتراكهم فى مجالس ادارة تلك المؤسســـات باعتبارهم أصحاب مصلحة ، وأهداف اقتصادية ترمى الى اعادة بناء الدولة فى اعقاب الحرب او زيادة الانتاجية بتطوير مصادر القـوى ووسائل النقل وتوجيه الاستثمار (١) اما الأهداف الاجتماعية التـى كانت وراء عملية التأميم فهى اذابة ( أو الحد من ) الفوارق بين الطبقات فى المجتمع الفرنسى .

---

(١) W. Arthur Lewis," Overhead costs, Some Essays in Economic Analysis":( George Allen and Unwin Ltd . – London,) Ch. 7

ويظهر من تجربة التأميم فى فرنسا سيطرة الدولة على كافة المشروعات الحيوية ذات التأثير والفعالية العامة خلال فترة مابعد الحرب العالمية الثانية حيث ظهرت الى جانب أجهزة الدولة العامة التقليدية أجهزة ومنشآت عامة متعددة ومتنوعة شملت كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والرياضية .. الخ بل انصرف اهتمام وتدخل الدولة الى مجالات ونشاطات تعتبر مجالات جديدة فى ذلك الوقت كتنظيم أعمال البناء ، والنقل ، وعمران المدن ، والطرق ، ووسائل الترويح والترفيه ... الخ . (١)

كما لوحظ أن تدخل الدولة فى تلك المجالات الجديدة لم يأخذ نمطا أو اسلوبا واحدا بل تعددت انماطه وأساليبه ، كما أن درجة هذا التدخل اختلفت حدتها من مجال الى آخر . ففى بعض المجالات اكتفت الدولة بالاشراف والتنظيم ، وفى مجالات أخرى أخذت فى تنفيذ الأعمال على عاتقها وباشرت الدولة بنفسها كافة مراحل النشاط سواء عن طريق الوزارات التى تتألف منها الحكومة أو من خلال المصالح والدوائر الحكومية التابعة لها ، أو أن يعهد بذلك الى أجهزة متميزة ظاهريا عن أجهزة الدولة بمنحها الشخصية الاعتبارية العامة أو الخاصة ولكنها فى الوقت نفسه تخضع لوصاية حكومية واشراف دقيق من جانب الدولة بحيث لايمكن فصلها أو تميزها واقعيا عن بقية أجهزة الدولة بالمعنى الدقيق . (٢)

كما أن الطرق التى اتبعتها الدولة فى ادارة الصناعات المؤممة جاءت فى شكل أساليب مختلفة وفقا لظروف كل نشاط فالاسلوب الرقابى استخدمته الدولة فى المرافق العامة مستهدفة بذلك وضع

---

(١) Pierre Pactet- les Institutions Francaises - Editions Oueidat - Paris 1983. P.52.

(٢) Ibid. p. 53.

الثروة القومية تحت رقابة المنتجين أى العمال والمستهلكين باعتبارهم أصحاب مصلحة مباشرة ، والى جانب هذا الاسلوب كان هناك الاسلوب الذاتى الذى قصد منه عدم سيطرة اصحاب المصالح الخاصة فى مجالس الادارة وافساح المجال للخبراء وأن تكون لهم الاغلبية فى عضويه تلك المجالس وذلك بالنسبه للانشطة التجارية والمالية .(١)

ولكون أن الاساليب والاشكال التنظيمية مهما تعددت أو تنوعت تظل دائما فى حاجة لتطبيق النظام الادارى السليم ومايتضمنه من أساليب فعاله حديثة ومتطورة تضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة ، وهذا مالم يتاح لغالبية أجهزة الخدمات العامة والمؤسسات الانتاجية الحكومية فى فرنسا فى ظل التدخل والاشراف الحكومى المباشر الامر الذى ترتب عليه الحد من فعاليه تلك الاجهزة والمؤسسات واعاقتها من تحقيق أهدافها .

فقد حدا ذلك بالحكومة الفرنسية الى الاخذ بصيغة جديدة فى ادارة تلك الاجهزة والمؤسسات العامة تضمن لها كل مقومات التطوير والتحديث لمسايرة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمتطلبات المتغيره التى نتجت عن ظهور الاختراعات والابتكارات التكنلوجية وتطورها فى كافة المجالات ، الى جانب العديد من الاعتبارات الأخرى ( والتى أوضحها الباحث عند تعرضه بالتحليل والدراسه للتجارب السابقه ) . فنهجت الحكومة الفرنسية الى ادارة بعض الخدمات والانشطة العامة بأساليب المنشآت الخاصة ( ادارة الأعمال ) وطبقت ذلك على عدة أجهزة وشركات وطنية منها على سبيل المثال الشركات الوطنية للمصارف والتأمين التى سبق تأميمها . (٢)

---

(١) W.A. Robson, Problems of Nationalized Industry, OP.Cit P.263

(٢) Peter Young, Privatization Around the Globe, Lessons for the Reagan Admin. Op. Cit,P. 5 & 6

هذا بالاضافة الى ان كثيرا من اجهزة الادارة العامة والتى تقوم على أداء خدمات عامه طالبت بأن تعمل فى ظل الحقوق الخاصة بدلا من خضوعها لنظم الحقوق العامة وكان لبعضها ما أراد وخير مثال على ذلك خدمات الأذاعة والتلفزيون الفرنسية والتى كانت تضطلع بها الدولة اضطلاعا مباشرا فقد تم تحويلها عام ١٩٦٤م الى مؤسسة عامة والتى عدل نظامها الاساسى عام ١٩٧٢م ليوزع نشاطها على سبع وحدات اكتسبت كل منها طابعا مميزا فى المجالات الصناعية والتجارية ، ومجالات البث والبرامج وشبكات التلفزيون والانتاج .. وعلى الرغم من أن الدولة هى المساهم الوحيد فى تلك الشركات الا أنها أعتبرت فى حكم الشركات الخاصة حيث تدار بأساليب القطاع الخاص وتخضع لانظمة العمل التجارى ، ثم لم يأت عام ١٩٧٤م الا وقد تحولت شركة الانتاج التلفزيونى الى شركة مساهمة مختلطة وان كانت أكثرية أسهمها ملكا للدولة فيرى الباحث أن هذا لايقلل من اعتبار مثل هذا التحول خطوة اكثر تقدما نحو الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص والتأكيد على ضرورة وأهمية تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى أجهزة الادارة العامة (١) خاصة وأن الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص طبق فى مجال حيوى وهام ألا وهو مجال الاعلام وباعتبار انه يعتبر وظيفة هامة من وظائف الدولة لكونه أداة ذات تأثير كبير وفعال فى تكوين الرأى العام واتجاهاته وأنه يلعب دورا كبيرا فى تحديد الاطار العام للفكر والثقافة والميول والمعتقدات السياسية والاجتماعية للمواطنين .

وقد ظهر للباحث أن فكرة الأخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص واتباع أساليب ادارة الأعمال فى ادارة الاجهزة والمؤسسات الحكومية أجمعت عليها كل الحكومات المتعاقبة فى فرنسا على

---

(١) Pierre Pactet les Institutions Francaises, Op. Cit. P.P. 55 - 57.

اختلاف مذاهبها واتجاهاتها السياسية والاقتصادية ، فقد قامت حكومة الحزب الجمهورى خلال الفتره من عام ١٩٧٦م — ١٩٨٠م بوضع برنامج أو خطة خمسيه لاعادة خمسة وستين بنكا وشركة تأمين ومجموعة أخرى من الشركات الوطنية المملوكة للدولة الى القطاع الخاص ، وفى اطار تلك الخطه تمت عملية البيع الجزئى للجمعية الوطنيه الفرنسية والتى تعد واحدة من اثنتين من اكبر الشركات الرئيسية للنفط ( ELF ) والتى كان من أهم الأهداف المبتغاة من وراء عملية بيعها هو اجتذاب صغار المستثمرين للمساهمة فى الانشطة الاقتصادية العامة حيث تم اعطاء الأولوية للاشخاص الذين يرغبون فى شراء عدد من الأسهم لايتجاوز عشرة أسهم ، وقد تحقق ذلك وتم اجتذاب اعداد كبيرة من المكتتبين فاقت كل توقع حيث زاد عددهم على عدد الأسهم المطروحة للبيع وعددها عشرة ملايين وثمانمائة الف سهم بما يقدر بخمسة أضعاف . (١)

كما أن الحكومة الفرنسية السابقة ( الحزب الاشتراكى ) (١٩٨١ — ١٩٨٦م) قد بدأت فى الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص ببيع بعض أجزاء المؤسسات الضخمة — والتى سبق لها تأميمها — وذلك نتيجة للخسائر التى حققتها تلك المؤسسات فى ظل التأميم والتى قدرت بحوالى سبعة وثلاثين بليون فرنك فرنسى ، فعلى سبيل المثال بدأت شركة رينو لصناعة السيارات ببيع الكثير من أصولها وممتلكاتها ، كما باعت شركة ماترا وهى أحدى الشركات الصناعية الفرنسية احد فروعها المعروف باسم ( كولمان ) وشركة المعدات التابعة لها والمعروفة باسم (M.M.A) كما تعد حاليا (برنامج) لبيع أحد مصانعها لانتاج السيارات وآخر لصناعة الساعات . (١)

---

(١) Globe and Mail, "British Telecom success may spark to other deals": Globe and Mail . — London, Dec, 1985, p. B3.

(٢) Peter Young, "Privatization around the globe, lessons for the Reagan Administration", Op. Cit. p. 5-6.

ولقد كان ضمن البرامج الانتخابية للحكومة الحالية ( الحزب الجمهورى ) برئاسة جاك شيراك ، برنامج مكثف لانتهاج اسلوب التحول للقطاع الخاص كان له أثر كبير فى عودتها للحكم خلفا للحكومة الاشتراكية ، وفور أن تحقق لها العودة الى الحكم وعدت الحكومة الجديدة بتطبيق ماتعهدت به قبل الانتخابات على كل ماتم تأميمه منذ الحرب العالمية الثانية ، ومن المتوقع أن تبدأ الحكومة الحالية بحملة اعلانية لبيع شركة (Saint Golbain ) لصناعة الزجاج - وهى شركة عالمية رائدة فى هذا المجال - وتحويلها للقطاع الخاص . (١)

## الخطوط الجوية الفرنسية ( Air France ) (٢)

تأسست شركة الخطوط الجوية الفرنسية فى ٣٠ أغسطس عام ١٩٣٣م كشركة حكومية بعد دمج عدة شركات للطيران كانت موجودة آنذاك وهى شركة الأكسبريس للطيران وشركات الرسائل الجوية ، والشركة العالمية للملاحة الجوية ، والشرق للطيران ، والشركة العامة للمؤسسات الجوية .

وقد منحت الحكومة الفرنسية للشركة الجديدة شيئا من الاستقلال والمرونة فى تصريف أمورها عن طريق ادارة مستقلة بعيدا عن التبعية الحكومية المباشرة وبما مكنها من العمل على تطوير اسطول النقل الجوى الذى ورثته عن سابقاتها كما عملت على استغلال خطوط الملاحة الجوية التى كانت تدار بواسطة الشركات المدمجة بكفاءة حتى أصبحت من أشهر الشركات العالمية للطيران فى عام

---

(١) Ibid, P.P. 5 & 6.

(٢) مركز الخطوط الجوية الفرنسية بجدة ، تقرير ونشرات شركة الخطوط الجوية الفرنسية (Air France) الصادر فى ١٤٠٧/٢/٢٧هـ من ص ١ الى ص ٩ .

١٩٣٩م وفى أثناء الحرب العالمية الثانية ١٩٣٩م- ١٩٤٥م تم تجميد جميع نشاطات الشركة ووضع كافة تجهيزاتها وطائراتها تحت تصرف المجهود الحربى حيث تم تأسيس الشبكة الجوية العسكرية الفرنسية (R.A.M.F.) وبعد الخروج من الحرب أوكلت مهمة تشغيل شبكات الخطوط الجوية الفرنسية الى شركة وطنية اطلق عليها مسمى ( Air France ) أخضعت لقوانين الهيئات المستقلة فيما عدا مايتعارض مع أنظمة الطيران المدنى وذلك طبقا لما تضمنه قرار انشائها الصادر فى ١٦ يونيو عام ١٩٤٨م .

وقد ترتب على خضوع الشركة الجديدة لقوانين الهيئات المستقلة . وفيما عدا مايتعارض مع أنظمة الطيران المدنى . أن قامت الشركة بالعمل على توسعة شبكة خطوطها الجوية وكسبت اسواقا جديده وأضافت الى اسطولها أحدث الطائرات فى ذلك الحين ومنها طائرات ( D.C.3 - D.C.4 ) الى أن جاء عام ١٩٥٩م فتم استخدام طائرات الكارافيل وفى عام ١٩٦٠م استخدمت طائرات البوينج (٧٠٧).

وفى أول فبراير عام ١٩٦٠م دخلت شركة الخطوط الجوية الفرنسية فى مجال المنافسة الداخلية عندما قررت الحكومة الفرنسية اعادة توزيع الخطوط الجوية بينها وبين شركة (أوتا) التى أسند اليها مهام تشغيل بعض الخطوط الجوية من والى أفريقيا وبلدان المحيط الهادى , واستطاعت الخطوط الجوية الفرنسية (Air France) وبفضل ادارتها المستقلة أن تتغلب على الصعوبات التى نتجت عن عملية اعادة توزيع الخطوط واستمرت فى حركة دائبة للتوسع والتطوير وما أن حل عام ١٩٦٦م حتى كانت قد سحبت آخر طائرة مروحية من الخدمة وتم استبدالها بالطائرات ذات المحركات النفاثة كما أضافت لأسطولها طائرات من طراز بوينج (٧٢٧) وأخيرا طائرات الكونكورد العملاقة .

كما أستطاعت الشركة فى ظل وضعها الجديد ان تنوع خدماتها بوضع انماط وبرامج جديدة لتلك الخدمات مثل برنامج ايرفرانس للاجازات للمساهمة فى تنشيط عمليات السياحة الداخلية من داخل فرنسا وخارجها الى جانب ماخصصته تحت مسمى ( درجة رجال الأعمال ) الذين تقدم لهم خلال الرحلة كافة الخدمات الأخرى من معلومات واتصالات وتم ذلك اعتبارا من عام ١٩٧٨م وكذلك برنامج ايرفرانس كلوب عام ١٩٨٣م لنفس الغرض وهو العمل على راحة رجال الأعمال . كما زودت الشركة طائراتها بالمقاعد المريحة التى صممت خصيصا للشركة وذلك لتقديم كل وسائل الراحة وأفضل مستويات الخدمة لعملائها .

وفى ٢٦ يناير عام ١٩٧٨م تم توقيع اتفاقية بين شركة الخطوط الجوية (Air France) والحكومة الفرنسية لتحديد أهداف الشركة والعلاقة بينها وبين الحكومة . وكان من أهم الأهداف التى حددت للشركة مايلى :

١ — **أهداف وطنية** ، ومن أبرزها المساعدة على نشر الثقافة الفرنسية خارج فرنسا .

٢ — **أهداف اقتصادية** ، وتمثل فى اعتبار الشركة كمورد من موارد العملة الاجنبية للخزانة العامة الى جانب ماتقدمه الشركة من خدمات متطورة وسريعة للصادرات الفرنسية والسياحة ، بالاضافة الى كون الشركة أكبر عميل لمشتروات مصانع الطيران الفرنسية .

٣ — **أهداف اجتماعية وانسانية** بالتزام الشركة بتهيئة ظروف عمل مناسبة لجميع العاملين بها فى الداخل والخارج .

## نتائج التجربة الفرنسية

استطاع الباحث من خلال استعراضه ودراسته لخطوات الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال في الاجهزة والمنشآت العامة فى فرنسا ، ومالاحظه من خلال تحليله ودراسته لتجربة الخطوط الجوية الفرنسية (Air France ) أن يستخلص عدة نتائج أهمها مايلى :

- أن مساوئ تطبيق أساليب الادارة العامة فى ادارة الاجهزة العامة الايرادية والمنشآت الاقتصادية أمر اتفقت بشأنه الحكومات المتعاقبة فى فرنسا على اختلاف معتقداتها ومذاهبها السياسية ، وأن التأكيد على أهمية وضرورة استخدام أساليب ادارة الأعمال فى ادارة تلك الاجهزة والمنشآت العامة يمثل اهتماما مشتركا بينها — وان اختلفت درجة هذا الاهتمام من حكومة لأخرى — باعتبار أن تطبيق تلك الاساليب هى وراء ومبعث كل تطور وتقدم نحو تحقيق الأهداف .

- أن سيطرة الدولة على الخطوط الجوية الفرنسية بكامل معداتها وتجهيزاتها أثناء فترة الحرب خدمة للمجهود الحربى يعطى دلالة قوية وواضحة على امكانية واستطاعة الدولة فى وقت الأزمات والحاجة الضرورية لان تعيد سيطرتها على كافة المرافق الحيوية التى منحت استقلالا كاملا أو جزئيا عن تبعيتها للدولة .وفى هذا مايمكن اعتباره مبعث اطمئنان للمتخوفين من أن استقلال بعض الأجهزة العامة ذات المجالات الحيوية ( كالاتصالات ) يفقد الدولة مقدرة اعادة سيطرتها على تلك الأجهزة طبقا للمقتضيات الأمنية والدفاعية العامة .

- تؤكد الاتجاهات الفرنسية فى مجال التحول للقطاع الخاص ان انشاء المشروعات العامة وتبعيتها للدولة غالبا ما كانت كضرورة حتمتها ظروف الأزمات التى تحل بالدول ورغبة منها فى الخروج من تلك الأزمات وعلاجها والسعى السريع للحاق بركب التنمية والتطور ، حيث تعجز الموارد والامكانيات الفردية والخاصه عن تحقيق ذلك ... الا أنه سرعان مايتضح لتلك الدول المساوئ الناتجة عن تبعية تلك المشروعات للدولة وماتتحمله من ورائها من أعباء قد تفوق مقدرتها وطاقاتها فلا تجد مناصا من البحث عن نهج جديد لتصحيح الوضع وضمان استمرارية وتطوير تلك المشروعات التى بدأت قوية ثم قضت عليها آفات البيروقراطية وتعقيد الاجراءات والسلبية ... الخ وحولتها الى مصدر دائم لزيادة اعباء الدولة حيث ضررها أكثر من نفعها .

- هذا الى جانب العديد من النتائج والتى سبق ايضاحها عند عرض التجارب السابقة فى دول أخرى والمتعلقة بتخفيف أعباء الانفاق الحكومى ، وأن عمليات بيع الممتلكات العامة يمثل ايرادا للخزانة العامة وان فرض الضرائب على المنشآت فى ظل التحول سيكون بمثابة مصدر ايراد دائم لها يساعدها فى تحقيق برامجها فى المجالات التقليدية الأخرى ... الخ .

## نتائج تحليل ودراسة نماذج التجارب

قبل أن يعرض الباحث لأهم النتائج التى استخلصها من تحليله ودراسته لنماذج التجارب يود توضيح ماظهر له من أن هدف التحول الى القطاع الخاص عن طريق المشاركة فى ملكية الاجهزة - وهى المرحلة الثانية التى تلت مرحلة تطبيق أساليب ادارة الاعمال فى أجهزة الادارة العامة - لم يختلف فى الحقيقة عن هدف التطبيق فى المرحلة الاولى ، حيث أن المرحلتين كانتا تهدفان الى التخلص من القيود الحاكمة لانشطتها وتطورها وقدرتها على تقديم الخدمة المطلوبة ، والتخلص من الروتين والتدخل المستمر فى أساليب أعمالها ، والعمل على رفع الكفاءة الانتاجية ومستوى الاداء ، وتخفيف العبء على خزينة الدولة ، وان المرحلة الثانية من مراحل التحول وهى مرحلة بيع جزء من رأس المال للقطاع الخاص أتت لتؤكد استمرار رغبة الدول فى تحقيق تلك الاهداف بعد أن ظهر لها بأن تبعية هذه الاجهزة للادارة العامة عن طريق التملك أعاد ظاهرة التدخل فى أعمال تلك الاجهزة من جديد وبالتالى أثر على انتاجيتها ومستوى ادائها مما ألحق بها الخسائر المتتابعة - وبالتالى أرهق الخزينة العامة وماترتب على ذلك من عدم القدرة على مواجهة متطلبات التطوير وتحقيق الاهداف الاخرى .

لقد خلص الباحث الى نتائج محددة من جراء تحليله ودراسته لتجارب التحول فى دول الدراسة أتت على النحو الاتى :

١ - اثبتت نتائج جميع التجارب ان المرونة وحرية المبادرة التى اكتسبتها المنظمات فى ظل تطبيق اساليب ادارة الاعمال وبعيدا عن جمود وبيروقراطية اساليب الادارة العامة ... وراء كل نجاح حققته تلك المنظمات فى زيادة الانتاجية وتطوير وتحديث

ورفع مستوى اداء خدماتها وضمان استمرارية التطور ومسايرة التقدم التكنولوجى كنتيجة حتمية لمواجهة المنافسة وتأكيدا للبقاء .

٢ - تخلصت الميزانيات العامة بالدول موطن التجارب من الاعباء المالية التى كانت تتحملها اما لتغطية العجز الناتج فى ميزانية اجهزة المشروعات العامة نتيجه لما كانت تحققه من خسائر واما لدعم النفقات الرأسمالية اللازمة لعمليات التطوير والتحديث المطلوبة ، نتيجة لاعتماد تلك المنشآت فى وضعها الجديد بعد التحول على التمويل الذاتى معتمدة على مصادر فائض ايراداتها او ماتحصل عليه من قروض بضمان ايراداتها .

٣ - تحولت بعض اجهزة المشروعات العامة فى ظل تطبيق اساليب ادارة الاعمال الى مصدر ايراد للخزانه العامة بعد أن كانت عبئا عليها فى ظل الادارة العامة .. وذلك اما نتيجة لبيع جزء من اسهمها الى القطاع الخاص ، واما عن طريق ماتحصل عليه الدوله من ايراد يمثل نصيبها من مساهمتها فى تلك المشروعات أو ضرائب على الارباح التى تحققها هذه المشروعات اسوة بمشاريع القطاع الخاص بعد ان كانت معفاة منها فى ظل تبعيتها للادارة العامة .

٤ - كما أن مجالات استثمارات تلك المنشآت فى وضعها الجديد اصبحت غير مقيدة بنطاق معين لتحررها من القوانين والقرارات الحكومية المقيدة وماتخصصه لها الميزانية العامة من اعتمادات فى ظل الادارة العامة . الامر الذى ادى الى اتساع دائره نشاطها ليشمل العديد من الانشطة التكميلية اللازمة لتسويق نشاطاتها الرئيسية ويمكنها من الصمود أمام المنافسة وكذا تنوع مصادر ايراداتها .

٥ - ان بعد هذه المنظمات فى وضعها الجديد عن الاحتكار والذى كان يفرضه عليها وضعها فى ظل الادارة العامة ، ووجودها كمنشآت تخضع للاساليب والقوانين التجارية وفى ظل المنافسة فى مجالات انشطتها .. ادى الى اهتمام هذه المنشآت بتحسين وتطوير مستوى اداء خدماتها وتقديمها للمنتفعين بيسر وكفاءة وبأسعار تتناسب ومستوى اداء تلك الخدمات .

٦ - ان فى مشاركة العاملين بالمساهمة فى رأس المال للأجهزة والمؤسسات التى تم تحويلها الى القطاع الخاص الى جانب الدولة وبقية المساهمين من القطاع الخاص يقوى من فعالية الرقابة على اعمالها من جهات متعددة داخلية وخارجية مبعثها الحرص على مصلحة كل الاطراف الممثله لمجموع المساهمين ( الدولة والعمال والمواطنون ) ويصبح بذلك تحسين مستوى اداء الخدمات وتطويرها والبعد عن الاسراف والانحراف هى مقومات تحقيق المصالح المشتركة .

٧ - ان وجود مجالس ادارة مستقلة لادارة المنظمات فى وضعها الجديد ومهما اختلفت طرق اختيارها وتفاوتت اعدادها فان استقلالها يعطيها الفرصة الكاملة لاتخاذ القرارات التى تضمن النهوض بتلك المنظمات وضمان استمرار تطويرها وتحسين مستوى ادائها لكونها أصبحت مسئولة مسئولية كاملة عن النتائج فى ظل هذا الاستقلال وان النجاح فى اداء تلك المسئولية هو الضمان الوحيد لاستمرار اعضاء تلك المجالس فى موقع القيادة وتصريف شئون المنظمة . ان استقلال الادارة مطلب أساسى للتطوير أو التحسين لمستويات الاداء وزيادة الانتاجية عن طريق اتباع افضل اساليب التقنية فى اداء الاعمال وماتستلزمه من بحوث ودراسات فى اطار من تنظيم العمل وتبسيط

الاجراءات ونظم الحوافز وتحسين ظروف العمل .. تلك الاستقلالية التى لم تكن تتاح لجهة الادارة فى ظل الادارة العامة .

٨ - قد اتاحت هذه التجارب المجال لوضع اسس موضوعية ومنطقية مقبولة فى ضوء النجاح الذى حققته يتم على اساسها تحديد تبعية اى نشاط للادارة العامة او فصله عنها ، حيث تبين للباحث انه يشترط لتحويل الانشطة العامة لتدار وفقا لاسلوب ادارة الاعمال توفر الشرطين الآتيين :

أ - ان يكون النشاط قائما على انتاج مباشر يمكن تحديد المستفيدين منه بشكل واضح والذين يمكن تحميلهم ثمن المنفعة المحققة لهم مباشرة .

ب - ان يهدف هذا النشاط الى تحقيق ايرادات مباشرة تكفى لسد نفقاته الجارية بالاضافة الى مخصصات الاستهلاك واحتياطى رأس المال ...ويقصد بالايرادات المباشرة القيمة النقدية التى يقوم المنتفعون بدفعها مقابل حصولهم على ناتج النشاط سواء أكان خدمة أم سلعة .

٩ - ترتب على خضوع المنشآت موضوع التجارب للتصرفات التجارية فى ظل التحول الى القطاع الخاص وفى كل جوانب العمل فيما عدا الالتزامات العامة تجاه المجتمع (والتى لاتكون فى العادة مربحة تجاريا ) ضرورة خضوع هذه الالتزامات العامة لقواعد محددة تضمن وضوح تلك الالتزامات الاجتماعية وعدم المغالاة فيها دون مبررات مدروسة وحتى لاتتحول هذه المنشآت تحت وطأة تلك الالتزامات الى مصدر دائم لتحقيق الخسائر الى جانب

ضرورة استعداد الدولة لدعم او تعويض المنشأة المحملة بالالتزام العام بقيمة التكلفة التجارية لتلك الالتزامات ، أو جعلها مقابل سعر أو رسم محدد وبما يقربها من اسلوب التعامل التجارى وذلك حفاظا على مقومات نجاح تلك المنشآت وحتى يكون الدعم والتعويض من جانب الحكومة أو تحديد الرسم مجبرا للحكومة وأجهزتها السياسية والحزبية على التفكير والدراسة الجادة لاى التزام تفرضه على المنشأه تحت شعار المصلحة القومية .. تفاديا للاسراف فى فرض تلك الالتزامات لاغراض سياسية بحتة فى ظل الادارة العامة .

١٠- اتضح للباحث من تحليله ودراسته لنماذج التجارب السابق عرضها خاصة التجربة الامريكية ( هيئة وادى تنسى ) ان ادارة الهيئات أو المؤسسات العامة بأساليب ادارة الاعمال مع بقائها كجهاز من أجهزة الدولة ومهما منحت من استقلال عن أجهزة الادارة العامة فانها تكون دائما عرضة للتدخل السياسى الذى يعمل دائما على اعادتها الى دائرة السيطرة والنفوذ للادارة العامة وسلبها ماحصلت عليه من استقلال حتى ولو كان هذا الاستقلال هو سبب نجاحها وفعاليتها فى اداء مهامها . فالمهم هو بقاؤها تحت سيطرة وتأثير أجهزة الادارة العامة وليكن بعد ذلك مايكون .

١١- كما ظهر للباحث من دراسته للتجربة الكندية (تحويل مؤسسة السكك الحديدية الى القطاع الخاص) ان هناك بعض المشاكل التى صاحبت عملية التخلص من الملكية والتبعية العامة والتى يرى الباحث امكانية علاجها وتذليلها على النحو التالى :

أ — تخوف العاملين ومعارضتهم للتحول خوفا من فقدان وظائفهم حيث يعتقدون ان المنشأة فى ظل تحولها للقطاع الخاص ومايترتب على ذلك من اجراءات تهدف الى خفض التكلفة ستعمل على تقليص اعداد العاملين بها . ويرى الباحث ان هذا التخوف وان قام على اساس فى ظل البطالة المقنعة وفى حاله التبعية للادارة العامة الا انه فى ظل زيادة الانتاجية وازدياد التوسع فى مجالات النشاط وهو الوضع المفترض فى ظل تطبيق اساليب ادارة الاعمال — حيث تعمل على زيادة قدرات وكفاءات العاملين واعدادهم لممارسة الاعمال التى تتناسب وقدراتهم ومهاراتهم — فلا خوف فى ظل ذلك الا بالنسبة للعاملين غير المنتجين والذين يكون التخلص منهم واجب كل ادارة فعالة سواء فى ظل الادارة العامة أو تلك التى تطبق اساليب ادارة الاعمال ، هذا بالاضافة الى ان اشتراك العاملين فى ملكية المنشأة بعد تحولها للقطاع الخاص عن طريق تخصيص جزء من اسهمها لهم سيدعم مركزهم بصفتهم مالكين ولكونهم سيزيدون من انتاجيتهم من منطلق انهم اصبحوا اصحاب مصلحة حقيقية فى زيادة الانتاجية .

ب — وبالنسبة لتخوف المستفيدين من الخدمات واعتقادهم انه فى ظل التحول الى القطاع الخاص سيتم رفع اجور الخدمات او انهم سيفقدون دعم الدولة لبعض الخدمات التى كانت تلتزم بها تحت شعار الخدمة الاجتماعية وسواء أكان ذلك لتحقيق خدمات اجتماعية حقيقية او لتحقيق مكاسب سياسية او حزبية .فان الباحث يرى فى هذا الخصوص — وكما سبق عرضه — ان هناك خدمات اجتماعية قد ترى الدولة تسعيرها او تحديد مقابل الانتفاع بها ، وانه يجب ان تحدد هذه الالتزامات تحديدا واضحا حيث ستلتزم المنظمات

المحولة الى القطاع الخاص بتنفيذها على أساس سعر تكلفتها خدمة للمجتمع الذى تعمل فيه ، كما أن التزام الدولة بدفع تكلفة هذه الخدمات فى شكل دعم امر ضرورى لضمان وضع حدود وضوابط لتلك الالتزامات تفاديا للاسراف فى فرضها لتحقيق اغراض سياسية او حزبية ترمى اليها الادارة العامة كما أن رفع اسعار الخدمة مقابل تحسين مستوى ادائها - وهذا هدف المنشأة الخاصة - لايعتبر رفعا للاسعار دون مبرر .

١٢- ظهر للباحث من دراسته لتجارب هذه الدول التى تعتبر دولا متقدمة ذات امكانيات وموارد وفيره - تأخذ بأحدث أساليب التقدم العلمى والتكنولوجى - أنها قد واجهت صعوبات تمثلت فى عدم قدرتها على تحمل أعباء وتبعات الاجهزة العامة التى اقامتها وطبقت فى ادارتها اساليب ادارة الاعمال ، اضافة الى انها لم تتمكن من توفير المناخ الملائم للتطوير والتحديث والاخذ بأساليب التقنيه الحديثه التى تفرضها ظروف المنافسة .

ومن ذلك يستنتج الباحث أن تطبيق اساليب ادارة الاعمال فى ادارة الاجهزة العامة مع استمرار ملكيتها بالكامل للدولة لايحقق نفس النتائج المجدية التى تتحقق عند تطبيق اساليب ادارة الاعمال مع الملكية الخاصة او المرجح فيها جانب الملكية الخاصة .

ونتيجة لماتقدم تثبت الباحث من صحة فروض بحثه والتى تقوم على أن :

(( (١) الخدمة التى تؤديها أجهزة الادارة العامة الايرادية بنفسها لاتتسم بالكفاءة الملائمة .

(٢) يمكن تطبيق اساليب ادارة الاعمال على أجهزة الادارة العامة الايرادية .

(٣) ذلك التطبيق يؤدى الى زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء وضمان استمرارية التطوير والتحديث للأنشطة الممارسة وتكون فعالية ذلك أكثر فى ظل التحول للقطاع الخاص كليا أو جزئيا )) .

# الفصل الثالث

## دراسة ميدانية للوقوف على امكانية تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى أجهزة الادارة العامة الايرادية فى مجتمع المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث )

تمهيـــــد

أســـــلوب الدراســـــــــــــة

تحديد أسلوب وحجم العينـــــــــة

تحليل بيانـات الدراسة الميدانية

خلاصة نتـائج الدراسة الميدانيـــة

## تمهيـــــد :

ان الباحث بعد أن تثبت من صحة فروض بحثه من خلال الاستقراء النظري واستنادا الى ماتوصل اليه من نتائج عن طريق تحليل ودراسة بعض نماذج تجارب التحول للقطاع الخاص فى بعض الدول ، كما ورد فى الفصول السابقة ، رأى أن يقوم باجراء دراسة ميدانية فى مجتمع المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) مستهدفا زيادة التأكيد على صحة ماسبق وأن اثبته ، ومتوخيا الدقة وسلامة النتائج بقدر الأمكان باستخدام الاسلوب العلمى فى دراسته الميدانيه .

وكما سبق وأن أوضح الباحث فان أحد أهداف بحثه التوصل الى نموذج مقترح يمكن تطبيقه لتمارس من خلاله أنشطة اجهزة الادارة العامة الايرادية فى حال الاخذ باتجاه تحولها للقطاع الخاص ، وبما يساعد على حل مايواجه تلك الأجهزة من مشاكل ومعوقات وبما يعود بالنفع على المجتمع بصفة عامة ، لذا يأمل الباحث أن تسهم نتائج دراسته الميدانيه فى تحديد سمات هذا النموذج ومبررات الأخذ به .

ان اختيار الباحث لمجتمع المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) - ليكون ميدانا لدراسته - روعى فيه عدة اعتبارات من أهمها ما يأتى :

١ — أن مجتمع البحث هو المجتمع الذى يعيش فيه الباحث الأمر الذى أتاح له التعرف بيسر وسهولة على واقع اجهزة الادارة العامة الايرادية به والمشاكل والمعوقات التى تواجهها وهى فى سبيل ادا٫ أعمالها .

٢ — امكانية القيام بالدراسة وسهولة الحصول على البيانات والمعلومات التى تخدم أغراض البحث .

٣ — ان الباحث بكونه مسئولا عن ادارة أحد هذه الاجهزة العامة الايرادية — بمجتمع البحث — حيث يعمل مديرا عاما للمنطقة الغربية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية ، الأمر الذى أتاح له امكانية تحديد مايواجه تلك الاجهزة من مشاكل ومعوقات من الواقع العملى وبالتالى تحديد نوعيات البيانات اللازم الحصول عليها والتى فى تحليلها ودراستها واستخلاص نتائجها مايفيد أغراض البحث وبما يساعد على التوصل الى مايهدف اليه الباحث من ورا٫ بحثه .

## أسلوب الدراسة :

قام الباحث بتحديد مجتمع بحثه وتحديد نوعيات البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها ، حيث تم تحديد نوعيات البيانات وبالتالى مصادر الحصول عليها بنا٫ على الدراسة التمهيدية التى أجراها الباحث قبل البد٫ فى اعداد رسالته ، وذلك نتيجة للمقابلات الشخصية التى أجراها مع رجال الأعمال وكبار المسئولين عن أجهزة الادارة العامة الايرادية وجمهور المنتفعين بالخدمة .

ولما كان جمع البيانات ميدانيا لايتم الا باسلوب او اكثر من اساليب الاستقصاء أو الملاحظة أو التجربة فان الباحث لم يجد أمامه سبيلا الا الاستقصاء حيث تتعذر التجربه ولاتتيسر الملاحظة . لذا قام الباحث بتصميم استمارتى استقصاء لهذا الغرض :

- احداهما موجهة لأعضاء الادارة العليا فى كل من أجهزة الادارة العامة الايرادية ، ومنشآت الأعمال فى المملكة العربية السعودية .
- والثانيه موجهة لجمهور المنتفعين بخدمات الاتصالات السعودية .
- والى جانب ذلك قام الباحث باجراء عدد من المقابلات الشخصية لعدد خمسة عشر عضوا من أعضاء الادارة العليا فى أجهزة الادارة العامه الايرادية ممن هم فى درجة مدير عام أو نائب مدير عام وثلاثين من رجال الأعمال المعروفين والمتميزين بكفاءتهم الادارية ( ومرفق بيان بهؤلاء وأولئك ضمن الملاحق ) وذلك للتعرف على اتجاهاتهم وارائهم فيما يتعلق بموضوع بحثه .

هذا بالاضافة الى العينة التى اختارها الباحث لاجراء الاستقصاء وكان حجمها يعادل ٥٠٪ من مجتمع هاتين الفئتين .

## تحديد أسلوب وحجم العينة :

قام الباحث بتوزيع استمارة الاستقصاء الخاصة باعضاء الادارة العليا فى كل من أجهزة الادارة العامة الايرادية ، ومنشآت الأعمال ، على عينة مختارة من هؤلاء الأعضاء تم اختيارها من بين

مفردات مجتمع الدراسة بطريقة العينة الدورية (١) اذ تم الاعتماد على القوائم التى تصدرها الغرف التجارية والصناعية بالمملكة العربية السعودية والمتضمنه بيانات منشآت الأعمال التى يزيد رأسمالها عن خمسة ملايين ريال ولها فروع منتشرة فى المدن الرئيسية بالمملكة وكذا البيانات الصادرة عن الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة بالنسبة لاجهزة الادارة العامة الايرادية وقد اختار الباحث نصف عدد المنشآت والاجهزة الواردة بتلك القوائم المشار اليها بطريقة العينة الدورية ، ثم اختار من كل جهاز أو منشأة داخل العينة ثلاثة أو اربعة اشخاص ممن هم فى مستوى الاداره العليا ممن يشغلون المراتب الوظيفية أو مسميات الوظائف التالية :

وكيل وزارة ـ وكيل وزارة مساعد ـ مدير عام ـ مساعد مدير عام ـ أمين مدينة ( بدرجة وزير ) وكيل امين مدينة (بدرجة وكيل وزارة ) رئيس بلدية ـ محافظ ـ نائب محافظ ـ رئيس مجلس ـ مدير منطقة ـ مساعد مدير منطقة ، وذلك مثلما هو وارد فى قائمة اعضاء الادارة العليا الايرادية ومنشآت الأعمال الواردة بالملاحق (ملحق رقم ٢)

ويلاحظ ان هؤلاء يمثلون المستوى الوظيفى الأعلى وهو المسئول عن كافة انشطة المنشآت أو الاجهزة سواء أكانت مالية أو ادارية أو فنية ، هذا وتغطى عينة اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الأعمال كافة انحاء المملكة مثلما هو وارد فى البيان المشار

---

(١) وطريقة العينة الدورية هى نوع من العينات الاحتمالية ويسميها البعض بالعينة المنتظمة (Systematic Sample) وهى تختار على اساس من الابتداء بنقطة صدفية ثم تسحب العينة على فترات متساوية من نقطة الابتداء ، وتكون الفترة ـ أى مسافة الدورة ـ معادله لنسبة حجم العينة على حجم المجتمع .

اليه , وقد وزعت العينة بنسبة ٥٠٪ من كلا الفئتين فكان عدد مفرداتها مائة من المسئولين باجهزة الادارة العامة الايرادية وخمسين من المسئولين بمنشآت الأعمال .

كما فضل الباحث اسلوب العينة بسبب مايوفره هذا الاسلوب من وقت وجهد عما لو استخدم اساليب أخرى كالحصر الشامل وذلك للاسباب التالية :

أ - طول قائمة الاستقصاء مما يقتضى وقتا طويلا فى الاجابة فى حالة طلبها من كافة مفردات المجتمع خاصة مع اتباع اسلوب المقابلة الشخصية الى جانب الاستقصاء .

ب - انتشار اعضاء العينة فى أرجاء المملكة مما يتطلب جهدا كبيرا من الباحث .

ج - أن جمع البيانات كان يتم بالمقابلة الشخصية مع رجال الأعمال وبالبريد مع التعزيز الهاتفى مع اعضاء عينة الاجهزة العامة الايرادية .

د - أن العينة تمثل نصف مجتمع البحث وعلى هذا فان الخطأ العشوائى يقل الى ادنى حد .

هـ - بالاضافة الى أن اقتصار الدراسة على عدد محدود من المفردات يتيح للباحث استخدام الطرق السليمة للقياس ومايترتب عليها من دقة فى قياس الظواهر محل البحث . (١)

---

(١) د./ محمود عساف : بحوث التسويق المنهج العلمى والتطبيق والتحليل الكمى , الطبعة الرابعة : مكتبة عين شمس . - القاهرة , ١٩٧٧م , من ص ٨٣ الى ص ٩٩ .

وفيما يتعلق باستمارة الاستقصاء الخاصة بجمهور المنتفعين من خدمات الاتصالات قام الباحث بتوزيعها على عينة من هؤلاء المنتفعين تم أختيارها ايضا بطريقة العينه الدوريه ، وهى احدى العينات الاحتمالية (١)، من بين المنتفعين بخدمات الاتصالات بمدينة جده (احدى مدن المملكة العربية السعودية ) وذلك بالرغم من أن مجتمع البحث بالنسبه للمنتفعين بخدمات الاتصالات يتكون من مجموع هؤلاء المنتفعين بالمملكة حيث أن الباحث فى دراسته التمهيدية اجرى استقصاء بالمقابلة الشخصية مع عشرة منتفعين بكل من جده والرياض والدمام والمدينة المنورة فلم يجد ايه فروق جوهرية تميز ردود المنتفعين بمنطقة عن غيرها ، هذا فضلا عن أن مدينه جده تمثل باقى مدن المملكة من حيث السكان ففيها كل فئاتهم من حيث الدخل والجنس والسن والحالة الزواجية والمهنة وغير ذلك كما أن عدد المنتفعين من المشتركين فى مدينه جده يبلغ حوالى مائة وسبعين الف مشترك من مجموع المشتركين على مستوى المملكة والذين يبلغ عددهم حوالى تسعمائة الف مشترك اى بنسبة

---

(١) والعينة الاحتمالية يطلق عليها البعض لفظ الصدفية أو العشوائية والتى بموجبها يتم اختيار مفردات العينة من بين مفردات المجتمع على أساس من الصدفة وحدها دون تدخل مقصود من الباحث فى الاختيار وبحيث يمكن تطبيق قوانين الاحتمالات فيكون لكل مفرده فى مجتمع البحث فرصة متكافئة ومعلومة المقدار فى أن تنتخب ضمن مفرادات العينه . وهذه الطريقة تختلف عن الطريقة غير الاحتمالية أو التحكمية التى يختار الباحث مفردات العينة بموجبها فيه وفقا لمعايير ومقاييس يضعها ويتحكم بها فى تكوين العينة وذلك بناء على الخصائص التى يجب توافرها فى مفرداتها حتى تكون ممثلة للمجتمع ودون ان يتقيد بشرط الاختيار الصدفى ( د٠/ محمود صادق بازرعة بحوث التسويق للتخطيط والرقابة — دار النهضة العربية القاهرة ١٩٨٢ — ص ٢٥٨ ) .

تقرب من ٢٠٪ من مجموع المشتركين بالمملكة وهؤلاء المشتركون المنتفعون بخدمات الاتصالات بمدينة جده توجد بياناتهم بدليل المشتركين وأسماؤهم مرتبه ترتيبا ألف بائي ، ومن المعروف أن هذا الترتيب لايحمل أى تحيز .

ولما كان حجم العينة الأمثل لأى بحث يتكون مجتمعه من ٥٠٠ر٠٠٠ مفردة فأكثر هو ٣٨٤ مفردة ، وذلك فى حدود خطأ ± ٥٪ ، ونسبة رضا ٥٠٪ وبمعامل ثقة ٩٥٪ (١) فانه رغبة من الباحث فى مزيد من الدقة فى النتائج وتقليلا لخطأ الصدفة الى أقل قدر ممكن فقد حدد حجم العينة بألف ومائة واثنتين وثلاثين (١١٣٢) مفرده تم اختيارها صدفيا من واقع دليل المشتركين بمدينه جده وباسلوب العينة الدورية الاحتمالية ، حيث ان عدد صفحات الدليل بلغت ٥٦٦ صفحه ، وكل صفحه تتكون من ٤ أعمدة تم ترقيمها ثم تم اختيار رقمين صدفيين من كل صفحة فكانت النتيجة رقمى : اثنين ، وأربعة — أى العمود الثانى والعمود الرابع — ولكون العمود الواحد يحتوى على ٧٥ اسما تقريبا فقد تم اختيار رقمين صدفيين من بين الارقام من رقم (١) الى رقم (٧٥) فكانت النتيجة رقم ٣٥ ورقم ٢١ وبناء عليه فقد تكونت العينة من اعضاء المجتمع الذين تقع اسماؤهم امام الرقم ٣٥ فى العمود الثانى والرقم ٢١ فى العمود الرابع من كل صفحة من صفحات الدليل البالغة ٥٦٦ صفحه فصارت العينة مكونة من ١١٣٢ مفرده .

---

(١) Arkin Herbert, Calton, Ray mond R., Tables for Statisticans: Brams and Noble Inc.. — New York; 1970, P. 145.

وقد استهدف الباحث من استخدام أسلوب الاستقصاء ، والمقابلات الشخصية ، التعرف على المشاكل والمعوقات التى تواجه أجهزة الادارة العامة ومدى تأثيرها على مستويات الاداء وكفاءته فى مواجهة احتياجات ورغبات المواطنين ، الى جانب التعرف على تأثير ماتتمتع به منشآت الأعمال من مرونة فى توفير تلك الاحتياجات وتقديمها للمواطنين بكفاءة ويسر ، وبما يفى باحتياجاتهم ويشبع رغباتهم المتزايدة والمتطورة ، وذلك عن طريق الحصول على البيانات الموضحة والمحددة للأوضاع داخل اجهزة الادارة العامة الايرادية مقارنة بما هو عليه الحال فى منشآت الأعمال بمجتمع البحث والتى تتضمن الآتى :

- مدى وجود أهداف فرعية وسياسات عامه واضحه لتنفيذ الأعمال اللازمه لتحقيق تلك الأهداف ، ومدى كفاية الجهود المبذولة فى هذا الشأن ، ومدى النجاح فى تحقيق الأهداف .
- مدى اتباع الطرق والاساليب العلمية فى تحديد الأهداف ووضع السياسات والاجراءات المتبعة فى تنفيذها ، ومدى اشتراك المسئولين عن التنفيذ فى وضع خطط وبرامج التنفيذ وأثر اتباع تلك الطرق والاساليب على كفاءة الأداء .
- مدى الجمود أو المرونة فى الأنظمة واللوائح والتعليمات التى تحكم سير العمل ومدى توافقها مع متطلبات النشاط الممارس وتأثير ذلك على معدلات ومستويات الأداء .
- التعرف على سياسات الاستخدام والجهات المسئولة عن وضع تلك السياسات وماتتضمنه من نظم للأجور والحوافز ، ومدى ملاءمتها لتوفير احتياجات ومتطلبات العمل من الكفاءات والقدرات وبما يضمن تحقيق الأهداف .

- التعرف على مدى كفاية الاعتمادات المالية ومدى ملاءمة النظم والقواعد والتعليمات التى تحكم ادارة الميزانية ، وتأثير ذلك على الانتاجية وتوسعاتها وتطويرها وتحديثها بما يتناسب واحتياجات المواطنين ويتفق مع رغباتهم .
- الوقوف على مدى استخدام واتباع الوسائل والطرق العلمية فى البحوث والدراسات وأثر ذلك على تطوير وتحديث وسائل وطرق العمل والارتفاع بمستويات الاداء وزيادة الانتاجية .
- التعرف على نظم وأساليب الرقابة ومدى ملاءمتها لتنفيذ الأعمال دون اعاقة ومدى الاستفادة من نتائجها فى وضع او تعديل الخطط والبرامج ، وتقييم الأداء بما يضمن زيادة القدرة والفعالية فى تحقيق الأهداف .
- التعرف على مايواجه جمهور المنتفعين بخدمات الاتصالات من مشاكل أثناء طلب أو تقديم الخدمة لهم ونوعيات تلك المشاكل ومسبباتها ، والعوامل التى أدت الى وجودها فى ضوء ماتظهره البنود السابقة من عوامل تعيق اجهزة الادارة العامه الايراديه عن تحقيق أهدافها .
- الوقوف على مرئيات القائمين على ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية ، ومنشآت الأعمال من أعضاء الادارة العليا بها حول امكانية الأخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة الانشطة التى تمارسها اجهزة الادارة العامه الايراديه والاسباب والمبررات المؤيدة لوجهات نظرهم وتأثير ذلك على رفع مستويات الاداء وتطويره وزيادة وتحسين الانتاجيه كما وكيفا للوفاء باحتياجات المواطنين بيسر وسهوله . الى جانب تخفيف الأعباء عن الخزانه العامة للدولة .

## تحليل بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (١)
يوضح عدد الاستمارات التى جمعت من استقصاء
اعضاء الادارة العليا بأجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال

| نوع الاجهزة | اجمالى عدد الاستمارات الموزعة | اجمالى عدد الاستمارات التى أمكن جمعها | نسبة الاستمارات التى جمعت ٪ | عدد الاستمارات المستبعدة | عدد الاستمارات المتضمنة لاجابات سليمة | نسبة الاستمارات السليمة من الاجمالى ٪ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أجهزة ادارة عامة | ١٠٠ | ٨٥ | ٨٥ | — | ٨٥ | ٨٥ |
| أجهزة ادارة أعمال | ٥٠ | ٣٨ | ٧٦ | — | ٣٨ | ٧٦ |

يوضح الجدول رقم (١) عدد استمارات الاستقصاء التى تم توجيهها لأعضاء الادارة العليا بكل من أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال بالمملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) والذين تم اختيارهم بأتباع اسلوب العينة كما هو موضح فى مقدمة هذا الفصل .

وقد بلغت نسبة الاستمارات التى أمكن جمعها ٨٥٪ بالنسبة لأعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ، ٧٦٪ بالنسبة لاعضاء الادارة العليا بمنشآت ادارة الأعمال .

ويرى الباحث أن هذه النسب كافية لتقليل مقدار خطأ العينة الى أدنى حد وبما يمكن من قياس الظواهر محل البحث بدقة ، وحيث يمكن من خلال تحليل ودراسة ماتضمنته قوائم الاستقصاء من بيانات من استخلاص النتائج والمؤشرات التى قد تخدم غرض البحث بدرجة عالية من الثقة .

جدول رقم (٢)

جدول يوضح ترتيب درجة الاهمية كنسبة مئوية مرجحة للأهداف كما يراها أعضاء الادارة العليا بأجهزة الادارة العامة الايرادية *

| م | الترتيب | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | مجموع الاوزان | ترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | اوزان الترجيح | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | | |
| | الأهداف | ٪ | ٪ | ٪ | ٪ | ٪ | ٪ | ٪ | | |
| ١ | اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة . | ٣١٥ | ١٧٤ | ١٥ | ٢٤ | ٤,٥ | ٣ | ١٤ | ٥٤٩,٥ | الاول |
| ٢ | اداء خدمة للمواطنين مع تغطية التكلفة وعدم تحقيق ربح . | ٢٧٣ | ٩٦ | ٢٥ | ٤٤ | ٤٨ | ١٦ | ٥ | ٥٠٧ | الثانى |
| ٣ | اداء خدمة للمواطنين مع تحقيق ربح . | ١٨٩ | ٤٨ | ٥٥ | ٢٨ | ٣٦ | ٢٠ | ٢٥ | ٤٠١ | الخامس |
| ٤ | توظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية . | — | ٥٤ | ١١٠ | ٩٦ | ٤٨ | ٣٦ | ١١ | ٣٥٥ | السادس |
| ٥ | توظيف العمالة الوطنية بما يلزم حاجة العمل فقط | ٢١ | ١٥٠ | ١٦٠ | ٥٦ | ٤٨ | ٢٠ | — | ٤٥٥ | الرابع |
| ٦ | توظيف المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها . | — | ٢٤ | ١١٠ | ١٠٨ | ٣٣ | ٤٠ | ١٦ | ٣٣١ | السابع |
| ٧ | المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى . ** | ١٩٦ | ١١٦ | ٩٠ | ٤٠ | ١٥ | ١٤ | ٣ | ٤٧٤ | الثالث |

* توصل الباحث الى تحديد قائمة الاهداف الموضحة بالجدول رقم (٢) من دراسته الاستطلاعية التى وقف من خلالها على اهم الاهداف التى تسعى كل من اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الأعمال الى تحقيقها .

** يقصد بالمساهمة فى احداث التطور الاجتماعى احداث تطور حضارى فى المجتمع عن طريق تسخير احدث الوسائل التقنية المتاحة فى تقديم الخدمات العامة بكفاءة ووفرة تلبى احتياجات المواطنين وحصولهم عليها فى الوقت الذى يرغبونها فيه وفى المكان الذى يحددونه الى جانب تحديث وتطوير وتنويع تلك الخدمات بما يلائم التطور التقنى العالمى واشباع رغبات وطموحات المواطنين وتحقيق مجتمع الرفاهية .

## أولا : الاهـــــــــــــداف :

— بالنظر الى جدول رقم ( ٢ ) وبعد ترجيح الاوزان الخاصة بالتوزيع النسبى لاختيار اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية للترتيب النسبى لأهمية الأهداف وذلك بترجيح كل هدف بوزن يتناسب مع ترتيب ذلك الهدف فانه يمكن بجمع الاوزان المرجحة لكل هدف التوصل الى ترتيب نهائى لمختلف الاهداف التى تعمل من اجلها الاجهزة العامة وذلك على أساس مجموع الاوزان النسبية المرجحة لمختلف الاهداف كما فى العمودين الاخيرين من الجدول ، ومنه يظهر أن الاجهزة العامة تعمل من أجل أهداف متنوعه ذات أهمية تتفاوت من هدف لاخر ، وتأتى أهمية هذه الاهداف مرتبة ترتيبا تنازليا كالاتى :

الهدف الاول : اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة .
الهدف الثانى : اداء خدمة للمواطنين مع تغطية التكلفة وعدم تحقيق ربح .
الهدف الثالث : المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى .
الهدف الرابع : توظيف العمالة الوطنية بمايلزم حاجة العمل فقط
الهدف الخامس : اداء خدمة للمواطنين مع تحقيق ربح .
الهدف السادس : توظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية .
الهدف السابع والاخير : توظيف المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها .

ويمكن النظر الى الترتيب السابق للاهداف باعتباره ترتيبا منطقيا يتفق مع الدور المحدد للاجهزة الحكومية ( الايرادية وغير الايرادية ) فى اطار الفلسفة الحكومية السائدة والتى تعبر عنها أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدولة ، وباعتبار أن أجهزة الادارة العامة أداة الدولة فى تنفيذ اتجاهاتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية واهتمامها بتقديم الخدمات العامه وبالقدر الذى يلبى الاحتياجات الاساسية للمواطنين مهما كانت التكلفة التى تتحملها الدولة فى سبيل ذلك ودون النظر الى الاعتبارات الاقتصادية وماتمليه ضرورة تغطية التكلفة وتطوير وتنويع الخدمات وزيادة انتاجها بما يساعد على زيادة العائد وتحقيق وفورات مالية يمكن استخدامها فى عمليات التطوير والتحديث تلبيه لرغبات المواطنين وطموحاتهم وتطلعاتهم ، وحتى اذا أتيحت لهذه الاجهزة أن تحقق ايرادا من وراء هذه الخدمات فهى لاتسعى الى تحقيق ربح ، وانما أقصى ماتهدف اليه هو تغطية التكلفة ، لكن من المهم أن نتوقف عند مفهوم الادارة العامة لهذه التكلفة الواجب تغطيتها ، وماذا كانت هى التكلفه المحسوبه على أساس نقدى ، أم على أساس محاسبى أم التكلفة الاقتصادية أو مايعرف بسعر الظل (Shadow Price) .

ويرى الباحث انه لابد من النظر الى تلك الفلسفة فى اطار الظروف الاقتصادية السائدة على أساس من الترشيد وبمايؤدى الى تعظيم العائد من الموارد المتاحه بقدر الامكان وأنه من الضرورى الاهتمام بالجانب الاقتصادى للتكلفة حتى يمكن توسيع قاعدة الخدمات العامة والايرادية ، وحتى يمكن الاستمرار فى تحسين مستواها وتحقيق الرضا للمواطنين بالاضافه الى وضع سياسات وانظمه ولوائح مالية مرنة لهذه الاجهزة حتى تقوم بتمويل نفسها ذاتيا مع تخفيف العبء عن الخزانة العامة فى الاجل الطويل .

## مدى نجاح أجهزة الادارة العامة فى تحقيق الاهداف :

جدول رقم (٢/أ)
يوضح درجة النجاح فى تحقيق الأهداف الخاصة باجهزة الادارة العامة الايرادية كما يراها اعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة

| م | درجة النجاح / الاهداف | عالية % | متوسطة % | منخفضه % | ترتيب درجة تحقيق الهدف بدرجه متوسط على الأقل |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة . | ٥٤ | ٣٨ | ٨ | الاول |
| ٢ | اداء خدمة للمواطنين مع تغطية التكلفة وعدم تحقيق ربح . | ٢٩ | ٤٨ | ٢٣ | الثالث |
| ٣ | اداء خدمة للمواطنين مع تحقيق ربح . | ١٧ | ١٤ | ٦٩ | السابع |
| ٤ | توظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية . | ٤٠ | ٤٩ | ١١ | الثانى |
| ٥ | توظيف العمالة الوطنية بما يلزم حاجة العمل فقط | ٢٧ | ٢٧ | ٤٦ | الخامس |
| ٦ | توظيف المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها . | ٣٣ | ٢٤ | ٤٣ | الرابع |
| ٧ | المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى . | ٢٠ | ٢٩ | ٥١ | السادس |

يتضح من الترتيب السابق لمستوى تحقيق الاهداف أنه ترتيب منطقى يتفق مع طبيعه أجهزة الادارة العامة الايرادية باعتبارها اداة لتنفيذ اتجاهات الدولة السياسية والاجتماعية والتى تهتم فى المقام الاول بتقديم الخدمه للمواطنين دون تحقيق ارباح ، وحتى لو اقتضى ذلك ان تقدم الخدمه بأقل من التكلفه ، وفى نفس الوقت لتحمل المسئولية الاجتماعية طبقا لخطه التنمية باستيعاب العمالة السعودية تحقيقا لاهداف واعتبارات اجتماعية ، تبرر ماتتحمله الدوله فى سبيل اداء هذه الخدمات مع عدم تحقيق ربح ، وحيث يلاحظ أن هدف تحقيق الربح من وراء اداء الخدمات للمواطنين قد جاء ترتيبه الاخير فى ترتيب درجات تحقق الاهداف . وان كانت بعض الاجهزة تفع فى الاعتبار تغطية التكلفة عن طريق ماتحصله من اجور او رسوم مقابل اداء خدماتها .

جدول رقم (٢/ب)
يوضح ترتيب أهمية الأهداف ودرجه تحقيقها فى اجهزة الادارة العامة الايرادية كما يراها اعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة

| م | الأهداف | الترتيب | ترتيب درجة النجاح فى تحقيق الأهداف فى المتوسط |
|---|---|---|---|
| ١ | اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة . | الاول | الاول |
| ٢ | اداء خدمة للمواطنين مع تغطيه التكلفه وعدم تحقيق ربح . | الثانى | الثالث |
| ٣ | اداء خدمة للمواطنين مع تحقيق ربح . | الخامس | السابع |
| ٤ | توظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية . | السادس | الثانى |
| ٥ | توظيف العمالة الوطنية بما يلزم حاجة العمل فقط | الرابع | الخامس |
| ٦ | توظيف المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها . | السابع | الرابع |
| ٧ | المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى . | الثالث | السادس |

يوضح الجدول السابق (٢/ب) مدى تناسب درجة تحقيق الأهداف مع أهميتها كما يلى :

- أن ادارات الاجهزة العامة الايرادية تعمل على تنفيذ الاتجاهات السياسية والاعتبارات الاجتماعية للدوله لذا كان تحقيق هدف اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة يتناسب ودرجة أهميته من وجهة النظر السياسية والاجتماعية للدولة , وذلك مهما كانت كفاءة الادارة فانها تكون ملتزمة دائما بتنفيذ تلك الاتجاهات حيث أختيار وتعيين اعضاء الادارة العليا يتم من قبل الدولة وان الذى يتولى الانفاق على تلك الخدمات هى الخزانة العامة للدولة , وان تقييم أعضاء الادارة يتم بناء على درجة تحقيق ذلك الهدف والذى جاءت درجة أهميته ودرجة تحقيقه فى المرتبة الأولى .
- قد تسعى الادارة — وبناء على متطلبات فعالية الادارة — الى العمل على أن يكون العائد من تقديم الخدمات العامة مساويا للنفقات على الأقل , ولكن يتضح من الجدول السابق انها لاتستطيع تحقيق ذلك بفعالية كما ارادت حيث جاءت درجة تحقيق ذلك الهدف فى المرتبة الثالثة , وذلك لان الاتجاهات السياسية وماتراه الدولة من اعتبارات اجتماعية وسياسية فى تقديم تلك الخدمات غالبا بأقل من تكلفتها يعوق جهة الادارة عن تحقيق ذلك الهدف .

- كما أن ادارة الاجهزة العامة الايرادية - وكمطلب من مطالب فعالية الادارة أيضا - تسعى الى المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى ، والانتقال من مرحلة الوفاء بالاحتياجات الاساسية للمواطنين من الخدمات العامة الى تطوير وتحديث وتنويع تلك الخدمات ووسائل تقديمها بما يعمل على اشباع حاجة المواطنين ورغباتهم وطموحاتهم المتزايدة وآمالهم فى تحقيق مجتمع الرفاهية ، الا أن درجة نجاحها فى تحقيق ذلك لم تواكب مستوى طموحاتها حيث أن درجة تحقيق ذلك الهدف جاءت فى المرتبة قبل الاخيرة ( السادس ) بالرغم من ان اهميته قد حددتها جهة الادارة ووضعته فى المرتبة الثالثة .

ويرى الباحث أن هناك العديد من الاعتبارات التى تعوق الادارة عن تحقيق ذلك الهدف منها :

= أن الدولة تهتم فى المقام الأول وفى حدود مقدرتها وامكانياتها المادية باشباع الحاجات الاساسية للمواطنين أولا .

= ان تلك الأجهزة مقيده فى الانفاق بما يعتمد لها من بنود صرف فى الميزانية العامة للدولة ، وان اجراءات الصرف تتم فى ظل لوائح واجراءات مطولة وغير مرنه .

= ان تحقيق اتجاهات الدوله السياسيه والاقتصادية والاجتماعية فى تقديم تلك الخدمات بأقل من التكلفة أو احيانا مع تغطية التكلفة لايوفر لتلك الاجهزة الاموال اللازمة لتحقيق ماينشده القائمون على ادارتها من تحديث وتطوير وتنويع للخدمات ، واستخدام انسب الوسائل لزيادة الانتاجية وبالتالى تحقيق الايراد الملائم اللازم لتحقيق ذلك الهدف دون الاعتماد على الميزانية العامه للدولة .

- وتحقيقا لأهداف التطوير والتحديث وتوفير الأموال اللازمة لذلك واعمالا للاعتبارات الاقتصادية فان ادارة الاجهزة العامة الايرادية تسعى أحيانا لخفض التكلفة عن طريق توظيف العمالة الوطنية بما يفى بحاجة العمل فقط ، الى جانب العمل على تحقيق ربح ، لذا جاء هذان الهدفان من ضمن الأهداف التى تسعى الى تحقيقها وان كانا قد احتلا المرتبة الرابعة والخامسة ، وبالرغم من ذلك لم تستطع تحقيقهما الا بمرتبة متدنية أحيانا حيث جاءت درجة تحقيقهما فى المرتبة الخامسة والسابعة على التوالى ، وذلك لأن اهداف الدولة واتجاهاتها تحول دون ذلك ، وباعتبار أن اجهزة الادارة العامه اداة لتنفيذ تلك الاتجاهات والاعتبارات وتعمل على تحقيقها وكما يتضح من الجدول السابق أن هناك التزاما اجتماعيا ترى الدولة تحقيقه بتوظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية بصرف النظر عن حاجة العمل ، وان كانت ادارة الاجهزة العامة قد وضعت ذلك الالتزام كهدف من وجهة نظرها فى المرتبة السادسة وذلك لادراكها أن هذا الالتزام يضعف من كفاءة العمل والانتاجية لذلك وضعته فى مرتبة متدنية . الا ان درجة تحقيق ذلك الهدف ورغما عن القائمين على ادارة تلك الاجهزة العامة ، وتنفيذا لما تراه الدولة ، قد جاءت فى المرتبة الثانية .

مما سبق يتضح أن غالبية الأهداف التى تحددها ادارة الاجهزة العامة الايرادية وترتب أولوياتها فى ضوء متطلبات زيادة الانتاجية ورفع مستويات الاداء ومايتطلبه ذلك من اعمال للاعتبارات الاقتصادية قد تحققت بدرجة نجاح أقل من تلك التى تراها ادارة ذات أهمية أقل بمعنى آخر فانه يظهر من الجدول السابق وجود تناسب سلبى (عكس) بين درجة أهمية الاهداف من وجهة نظر الادارة ، ودرجة نجاح هذه الادارة فى تحقيق هذه الاهداف - باستثناء هدف اداء خدمة بأقل من التكلفة وعلى اساس تمويل تلك الخدمات عن طريق الخزانة العامة للدولة - مما يشير الى وجود عوامل خارجة عن ارادة الادارة فى الاجهزة العامة الايرادية تحول بينها وبين تحقيق الاهداف التى تراها ذات أهمية أكبر . أو أن هذه القيادات الادارية رغم اقتناعها بأهميه أهداف معينه يجب ان توجه أجهزة الادارة

العامة اليها ، الا أنها مطالبة طبقا لخطة عامة أو توجيهات مركزية ان تعمل لخدمة أهداف ليست على نفس الدرجة من الاهمية من وجهة نظرها لكنها قد تكون ذات أهمية أكبر من وجهة نظر المستويات السياسية الاعلى تنفيذا لاتجاهات سياسية أو اعتبارات اقتصادية واجتماعية .

جدول رقم (٣)

جدول يوضح ترتيب درجة الاهمية كنسبة مئوية مرجحة للأهداف كما يراها أعضاء الادارة العليا بمنشآت ادارة الاعمال

| م | الترتيب | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | مجموع الاوزان | ترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | اوزان الترجيح | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | | |
| | الأهداف | ٪ | ٪ | ٪ | ٪ | ٪ | ٪ | ٪ | | |
| ١ | اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة . | ٢١٧ | ٧٥ | ٦٢,٥ | — | ٥٧ | — | ٢٥ | ٤٣٦,٥ | الرابع |
| ٢ | اداء خدمة للمواطنين مع تغطيه التكلفة وعدم تحقيق ربح . | ٣٠١ | ١٢٦ | — | — | ٢١ | ٥٨ | — | ٥٠٦ | الثانى |
| ٣ | اداء خدمة للمواطنين مع تحقيق ربح . | ٤٦٩ | ٦٠ | ١٥ | — | ٩ | ١٤ | ١٠ | ٥٧٧ | الأول |
| ٤ | توظيف العماله الوطنية لاعتبارات اجتماعية . | — | ٧٨ | ١٠٠ | ١٠٨ | ٣٩ | ٤٠ | ٧ | ٣٧٢ | السادس |
| ٥ | توظيف العمالة الوطنية بما يلزم حاجه العمل فقط | ٢١ | ٢٣٤ | ١١٢ | ٩٠ | ٣٩ | — | — | ٤٩٦ | الثالث |
| ٦ | توظيف المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها . | — | ٨٤ | ٢٣٥ | ٨٤ | ١٢ | ١٤ | ٧ | ٤٣٦ | الخامس |
| ٧ | المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى . | ١١٩ | ١٦٨ | ١٠٥ | ٨٤ | ٢١ | ٦ | ٣ | ٥٠٦ | الثانى (مكرر) |

وبالنظر الى الجدول رقم (٣) وعلى اساس ترجيح التوزيع النسبى باوزان مختلفة ظاهره فى نفس الجدول فان ترتيب الاهمية النسبية للاهداف الخاصة بمنشآت الاعمال كما يراها اعضاء الادارة العليا بتلك المنشآت تأتى تنازليا كما يلى :

- الهدف الاول - اداء خدمة للمواطنين مع تحقيق ربح .
- الهدف الثانى - اداء خدمة للمواطنين مع تغطية التكلفة وعدم تحقيق ربح .
- الهدف الثانى - المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى .
مكرر
- الهدف الثالث - توظيف العمالة الوطنية بما يلزم حاجة العمل فقط .
- الهدف الرابع - اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة .
- الهدف الخامس - توظيف المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها .
- الهدف السادس - توظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية

و يلاحظ على الترتيب السابق للاهداف مايأتى :

١ - ان هدف تحقيق الربح يأتي فى المرتبة الاولى وهذا تأكيد لفلسفة الربحية التى تحكم فكر الادارة فى منشآت الاعمال .

٢ - انه اذا لم توفق هذه المنشآت فى تحقيق الربح فانه فى اطار الظروف الحالية ليس لدى ادارتها مانع من ان تستمر فى السوق حتى لو ادى ذلك الى العمل عند مستوى التعادل او اقل من ذلك بما يعنى تحمل خسارة لبعض الوقت .

٣ - أن ترتيب أهمية الأهداف من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا أظهر أن هدف المساهمه فى أحداث التطور الاجتماعى ينال اهتمام منشآت ادارة الأعمال كأحد اهدافها الرئيسية حيث جاء فى المرتبه الثانيه وعلى نفس درجة الأهمية مع هدف أداء الخدمه مع تغطية التكلفة وعدم تحقيق ربح حيث أن تحقيق ذلك الهدف يعمل على تحقيق هدف الربحية فى الاجل الطويل لما يؤدى اليه من زيادة الانتاجية وتطويرها والعمل على زيادة الطلب على الخدمات وبالتالى زيادة العائد .

٤ - ان اهتمام القطاع الخاص بسياسة السعودة لوظائفه لايجب أن يتعارض مع مصلحة ذلك القطاع حيث يمكن تنفيذ هذه السياسه بما يلزم حاجة العمل فقط ودون ان يتحمل ذلك القطاع اى اعباء اضافية فى هذا الصدد تؤثر على ايراداته وبالتالى تعوق من تدبير الاموال اللازمة لأعمال التطوير وزيادة الانتاجية .

٥ - يهتم ذلك القطاع بتوظيف العمالة الماهرة والتى تحقق له اكبر اداء بصرف النظر عن مصدرها أو هويتها مادام ذلك فى اطار السياسة العامة للدولة .

٦ - ان اهتمام منشآت الاعمال بتوظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية جاء فى آخر سلم تفضيل ادارة منشآت الاعمال ، نظرا لاهتمامها بالربحية ، وتسليما بأن هذه المهمة تقع على كاهل الدولة فى المقام الاول ، وان كان ذلك الهدف مازال من ضمن الاهداف التى تعمل من أجلها هذه المنشآت بصفة عامة .

## مـدى نجاح منشآت الأعمـال فى تحقيـق الأهداف :

جدول رقم (٣/أ)
يوضح درجة النجاح فى تحقيق الأهداف الخاصة بمنشآت ادارة الأعمال
كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك المنشآت

| م | درجة النجاح / الاهداف | عالية % | متوسطة % | منخفضه % | ترتيب درجة تحقيق الهدف |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة . | ١٢ | ٢٠ | ٦٨ | السابع |
| ٢ | اداء خدمة للمواطنين مع تغطية التكلفة وعدم تحقيق ربح . | ٢٩ | ٤٢ | ٢٩ | الخامس |
| ٣ | اداء خدمة للمواطنين مع تحقيق ربح . | ٥٩ | ٣٨ | ٣ | الأول |
| ٤ | توظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية . | ٢٠ | ٢٤ | ٥٦ | السادس |
| ٥ | توظيف العمالة الوطنية بما يلزم حاجة العمل فقط | ٤٥ | ٣٠ | ٢٥ | الرابع |
| ٦ | توظيف المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها . | ٣٥ | ٤٦ | ١٩ | الثالث |
| ٧ | المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى . | ٤٥ | ٤٧ | ٨ | الثانى |

يتضح من الترتيب السابق لمستوى تحقيق الاهداف انه ترتيب منطقى يتفق وطبيعة منشآت الأعمال والتى تهتم فى المقام الأول بزيادة الانتاجية وتطوير وتنويع خدماتها وتوسيع دائرة تسويقها بما يعمل على تحقيق عائد مجز لأصحاب رأس المال ، كما أنها فى سعيها لتحقيق ذلك تعمل على المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى كهدف متصل بالربحية وذى اثر كبير فى تحقيقها . ولقناعة ادارة منشآت الأعمال بأن العمالة هى أساس زيادة الانتاجية وتحسين مستويات ادائها لذا فأنها تقوم بتوظيف العمالة الماهرة التى تحقق لها أهدافها بصرف النظر عن هويتها ، اما بالنسبة لتشغيل العمالة الوطنيه فانه يكون فى حدود مايلزم حاجة العمل فقط ، كما أنها احيانا وتنفيذا لالتزامات اجتماعية تقوم بتقديم بعض خدماتها بدون تحقيق ربح بشرط أن يكون سعر اداء الخدمة يغطى تكلفتها وحتى لاتتأثر عائداتها بذلك ، اما فيما يتعلق بتوظيف العمالة الوطنيه لاعتبارات اجتماعية او اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة فان تحقيق ذلك احتل مرتبة متدنية وفى آخر القائمة لما لذلك من اثر على كفاءة الانتاجية ومتطلبات التحديث والتطوير .

جـدول رقم (٣/ب)
يوضح ترتيب أهمية الأهداف ودرجة النجاح فى تحقيقها بمنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك المنشآت

| م | الأهداف | الترتيب | ترتيب مستوى تحقيق الاهداف بدرجه متوسطة على الاقل |
|---|---|---|---|
| ١ | اداء خدمة للمواطنين بأقل من التكلفة . | الرابع | السابع |
| ٢ | اداء خدمة للمواطنين مع تغطية التكلفة وعدم تحقيق ربح . | الثانى | الخامس |
| ٣ | اداء خدمة للمواطنين مع تحقيق ربح . | الأول | الأول |
| ٤ | توظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية . | السادس | السادس |
| ٥ | توظيف العمالة الوطنية بما يلزم حاجة العمل فقط | الثالث | الرابع |
| ٦ | توظيف المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها . | الخامس | الثالث |
| ٧ | المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى . | الثانى (مكرر) | الثانى |

مدى تناسب مستوى تحقيق الاهداف مع أهميتها والعوامل التى تحد من تحقيق الاهداف بما يتفق واهميتها :

يتضح من الجدول السابق (٣/ب) أن ادارة منشآت الأعمال عند تحديدها لأهداف المنشأة ووضع أولوياتها تأخذ فى اعتبارها الاغراض التى انشئت من اجلها وهى تحقيق عائد مجز لاصحاب رأس المال الى جانب التزامها بالاعتبارات الاجتماعية والمصلحة العامة للمجتمع.. وفى سعيها لتحقيق تلك الاهداف يكون اهتمامها منصبا على الاعتبارات الاقتصادية التى تؤدى الى خفض التكلفة وزيادة الانتاجية وبالتالى زيادة الايرادات التى تمكنها من الاستجابة لمتطلبات التطوير والتحديث وبما يؤدى الى المساهمة الفعالة فى احداث التطور الاجتماعى الذى يقوم على اساس زيادة الانتاجية واشباع رغبات المواطنين وتحقيق تطلعاتهم وطموحاتهم الى جانب تمكين قطاع عريض منهم وهم العاملين بها من زيادة دخولهم حتى تتكون لديهم المقدرة الشرائية للحصول على تلك الخدمات .

وقد لاحظ الباحث أن هدف تحقيق الربح قد احتل المرتبة الاولى هدفا وتحقيقا كما أن هدف المساهمه فى احداث التطور الاجتماعى ولما له من صله بتحقيق الربح قد احتل المرتبة الثانية هدفا ونتيجة .

- كما أن هدف اداء الخدمة مع تغطية التكلفة وان كان قد جاء فى المرتبة الثانية فهذا يعنى أن منشآت ادارة الاعمال ان لم تستطيع تحقيق ربح احيانا فانها على الاقل تعمل على تغطية التكلفة .. ولكون تحقيق هذا الهدف له اثر على الربحية المنشوده فان اهتمامات الادارة لتحقيقه جاء فى مرتبة متدنية ( الخامس ) باعتباره هدفا يكون العمل على تحقيقه فى ضوء مايفرض من التزامات اجتماعية على المنشأه أو عند مساهمتها فى تقديم بعض المساعدات الاجتماعية اى انه هدف لايحبذ التوسع فى تحقيقه .

- وبالنسبه لهدف توظيف العمالة الوطنية بما يلزم حاجة العمل فقط ( الثالث ) وهدف توظيف العمالة من ذوى المهارات المناسبة بصرف النظر عن هويتها ( الخامس ) فان درجة تحقيق كل منهما اختلفت عن مستوى أهميته عند وضع الأهداف وتحديد أولوياتها حيث من الطبيعى أن تعطى منشآت الأعمال لتشغيل العمالة الوطنية وبما يلزم حاجة العمل فقط فى البداية أهمية تفوق هدف تشغيل المهارات بصرف النظر عن هويتها .. ولكن عند التنفيذ وعندما لاتجد المنشأة فى سوق العمل كفايتها من المهارات الوطنية اللازمة لأداء العمل بما يحقق أغراض المنشأة فأنه من الطبيعى أن يتحول اهتمامها الى سد احتياجاتها من العمالة الماهرة مماهو متوفر فى سوق العمل بصرف النظر عن هويتها وجنسيتها لذا فان مستوى تحقيق هدف توظيف العمالة الماهرة بصرف النظر عن هويتها جاء فى مرتبة أعلى (الثالث) من تحقيق هدف توظيف العمالة الوطنية طبقا لاحتياجات العمل (الرابع) .

- كما أن هدف توظيف العمالة الوطنية لاعتبارات اجتماعية , وهدف تقديم الخدمة بأقل من التكلفة وان كانت ادارة منشآت الأعمال تضعهما فى قائمة الاهداف ( السادس والرابع على التوالى ) الا أن اهتمامات الادارة لتحقيقهما قد جاءت فى مرتبة متدنية ( السادس والسابع ) وهذا يعكس عدم اهتمام الادارة بتحقيق كل مالايدخل ضمن الاعتبارات الاقتصادية التى تؤدى الى زيادة الانتاجية وخفض التكلفة وبالتالى زيادة الايرادات وتحقيق مصلحة اصحاب رأس المال والمساهمة فى أحداث التطور الاجتماعى مساهمة حقيقية تضمن استمرارية عمليات التنمية وتطويرها .

ويخلص الباحث مما تقدم الى أن اتجاهات الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وماتصدره من انظمه ولوائح وتوجيهات لتحقيق تلك الاتجاهات , تلزم بها الاجهزة الحكومية التابعة لها تكون دائما ذات أثر يحد من فعالية وكفاءة ادارة الاجهزة العامة الايرادية ويقيد من حريتها فى الأخذ بالاعتبارات والعوامل التى تؤدى الى زيادة الانتاجية بتلك الاجهزة وتطويرها وتحديثها , مما يؤدى الى عجزها عن المساهمة مساهمة فعالة فى احداث التطور الاجتماعى وضمان استمرارية عمليات التنمية وتطويرها .

أما فيما يتعلق بادارة منشآت الأعمال فانها تتمتع بالحرية الكاملة فى اطار من الالتزام بالمصلحة العامة للمجتمع فى وضع الاعتبارات الاقتصادية التى تعمل على زيادة الانتاجية وتطويرها وتحديثها وتوسيع دائرة تسويقها موضع الاهتمام لما لذلك من اثر على تحقيق مصلحة اصحاب رأس المال والمساهمة مساهمة حقيقية وفعالة فى احداث التطور الاجتماعى الذى يقوم على زيادة الانتاج وزيادة الدخل وبما يضمن استمرارية التطوير الاقتصادى والاجتماعى واللحاق بركب التقدم والتطور المنشود .

خصائص الاهداف :

جدول رقم (٤)
يوضح مدى وجود اهداف محددة لاجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الأجابات السليمة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة | ٨٥ (١٠٠٪) | — — | ٨٥ (١٠٠٪) | ٨٢ (٩٦٪) | ٣ (٤٪) |
| أجهزة ادارة الأعمال | ٣٨ (١٠٠٪) | — — | ٣٨ (١٠٠٪) | ٣٥ (٩٢٪) | ٣ (٨٪) |

يظهر من الجدول رقم (٤) أن ٩٦٪ من مفردات عينه أعضاء الادارة العليا فى الاجهزة العامة ترى أن هناك اهدافا محددة تعمل هذه الاجهزة لبلوغها وذلك مقابل ٩٢٪ من مفردات عينة أعضاء الادارة العليا فى منشآت الاعمال ، وهذا يشير الى أن كل من الاجهزة العامة ومنشآت الاعمال التى شملتها الدراسة تعمل لتحقيق أهداف محددة تتمثل فى تلك الاهداف التى وردت فى المراتب الاولى من سلم اولويات الاهداف والظاهرة فى التحليل السابق ، ولقد كانت أهم هذه الاهداف هى تحقيق الربح فى منشآت الاعمال مقابل تقديم الخدمة للمواطنين حتى لو كان ذلك بأقل من التكلفة فى الاجهزة العامة .

جدول رقم (٤/أ)
يوضح مدى تحديد أهداف فرعية واضحة للادارات والأقسام المختلفة باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الاجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعده | عدد الاجابات السليمه | بيان الاجابات السليمه | | حدود تحديد الأهداف | عدد | ٪ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا | | | |
| أجهزة الادارة العامة الايرادية | ٨٥ | — | ٨٥ (١٠٠٪) | ٨١ (٩٥٪) | ٤ (٥٪) | لجميع الادارات والاقسام<br>لبعض الادارات والاقسام<br>لعدد محدودمن الادارات والأقسام . | ٦٦<br>١٣<br>٢ | ٨١<br>١٦<br>٢ |
| منشآت ادارة الأعمال | ٣٨ | — | ٣٨ (١٠٠٪) | ٣٣ (٨٧٪) | ٥ (١٣٪) | لجميع الادارات والاقسام<br>لبعض الادارات والاقسام<br>لعدد محدودمن الادارات والأقسام . | ٢٩<br>٤<br>— | ٨٨<br>١٢<br>— |

كما يظهر من الجدول رقم (٤/أ) أن هذه الاهداف تعتبر محددة بدرجة عالية من الوضوح طبقا لوجهة نظر ٩٥٪ من مفردات عينه أعضاء الادارة العليا فى الاجهزة العامة مقابل ٨٧٪ من مفردات عينة اعضاء الادارة العليا فى منشآت الاعمال .

وتعتبر هذه الاهداف واضحة لجميع الادارات والاقسام طبقا لوجهات نظر ٨١٪ من عينة اعضاء الادارة العليا بأجهزة الادارة العامة ، فى مقابل ٨٨٪ من مفردات العينة من نظرائهم فى منشآت الاعمال .

وتتحدد هذه الاهداف الفرعية عند مستوى الادارات والاقسام بسبب مجموعة من الدوافع التى تختلف فى أهميتها من الاجهزة العامة الى منشآت الاعمال وكما هو موضح بالجدول رقم (٤/ب) كالتالى :

جدول رقم (٤/ب)
يوضح الدوافع المؤثرة على تحديد الاهداف الفرعية فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت ( مقارن ) *

| الدوافع | ادارة عامة | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| - التكييف مع التطورات الاقتصادية الحالية | ٦٠ | ٧٣ | ٢٩ | ٨٣ |
| - الرغبة فى تطوير أساليب ونظم العمل . | ٦٠ | ٧٣ | ٣٠ | ٨٦ |
| - الالتزام بتعليمات وتوجيهات المستويات الاداريه العليا . | ٤٦ | ٥٦ | ١٨ | ٥١ |
| - ادخال نظم وأساليب تكنولوجية حديثة . | ٥٢ | ٦٣ | ٣١ | ٨٩ |
| - تخفيض مستوى العمالة | ٢٦ | ٣٢ | ١٩ | ٥٤ |
| - الرغبة فى سعودة وظائف محدودة | ٥٠ | ٦١ | ٢٦ | ٧٤ |

- الدافع الاول فى حالة الاجهزة العامة يتمثل فى :
  - التكيف مع التطورات الاقتصادية الحالية و الرغبة فى تطوير اساليب ونظم العمل وفى منشآت الاعمال فان الدافع الاول هو : ادخال نظم واساليب تكنولوجية حديثة
- الدافع الثانى فى حالة - الاجهزة العامة هو ادخال نظم واساليب تكنولوجية حديثة ، فى حين أن ذلك الدافع الثانى فى منشآت الاعمال هو : الرغبة فى تطوير أساليب ونظم العمل .

---

* تمكن الباحث من تحديد قائمة الدوافع المؤثرة على تحديد الأهداف الفرعية المتفرعة عن الاهداف الرئيسية فى ضوء ماحصل عليه من معلومات من اعضاء الادارة العليا بكل من اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الاعمال من خلال المقابلات الشخصية للتعرف على اتجاهاتهم وآرائهم حول موضوع بحثه . بالاضافة الى ما اطلع عليه من دراسات وابحاث اثناء دراسته الاستطلاعية التى قام بها لتحديد اطار ومنهج البحث .

- الدافع الثالث فى الاجهزة العامة هو : الرغبة فى سعودة وظائف محدودة وذلك مقابل دافع التكيف مع التطورات الاقتصادية الحالية فى حالة منشآت الاعمال .
- الدافع الرابع فى الاجهزة العامة هو : الالتزام بتعليمات وتوجيهات المستويات الادارية العليا وذلك فى مقابل دافع الرغبة فى سعوده وظائف محدودة فى حاله منشآت الاعمال .
- الدافع الخامس فى كل من الاجهزة العامة ومنشآت الاعمال هو تخفيض مستوى العمالة .
- وبالنسبه لمنشآت الاعمال فقط فان الالتزام بتعليمات وتوجيهات المستويات الادارية العليا احتل المرتبه السادسة والاخيرة .

طبقا لما تقدم فانه يمكن ترتيب الدوافع الخاصة بتحديد الاهداف المرحلية فى كل من الاجهزة العامة ومنشآت الاعمال كما فى الجدول التالى :

| أهمية ترتيب الدوافع | الدوافع فى الاجهزة العامة | الدوافع فى منشآت الاعمال |
|---|---|---|
| الاول | —التكيف مع التطورات الاقتصادية الحالية<br>— الرغبه فى تطوير اساليب ونظم العمل | ادخال نظم واساليب تكنولوجيه حديثة |
| الثانى | ادخال نظم واساليب تكنولوجية حديثة | الرغبه فى تطوير اساليب ونظم العمل |
| الثالث | الرغبة فى سعودة وظائف محدودة | التكيف مع التطورات الاقتصادية الحالية |
| الرابع | الالتزام بتعليمات وتوجيهات المستويات الادارية العليا | الرغبة فى سعودة وظائف محدودة |
| الخامس | تخفيض مستوى العمالة | تخفيض مستوى العمالة |
| السادس | ——— | الالتزام بتعليمات وتوجيهات المستويات الادارية العليا |

ويلاحظ على الترتيب السابق أن أهم الدوافع لتحديد الاهداف الفرعية لدى الاجهزة العامة هو الرغبه فى التكيف مع الظروف الاقتصادية الحالية و الرغبة فى تطوير اساليب ونظم العمل وهو أمر يتفق مع طبيعه الاجهزة الحكومية الارادية منها وغير الايرادية باعتبارها الركائز الاساسية التى تعتمد عليها الدولة فى تحقيق أهداف التنمية أما فى حالة منشآت الاعمال فان دافعها الاول لتحديد أهداف فرعية هو ادخال نظم واساليب تكنولوجية حديثة والرغبة فى تطوير اساليب ونظم العمل باعتبار أن هذه المنشآت تعمل فى ظروف تنافسية صعبة تحتم عليها الأخذ باسباب التطوير والتحديث لمنتجاتها . ومما يؤكد الاختلاف بينهما أن منشآت الاعمال لم تهتم بدافع مثل الالتزام بتعليمات وتوجيهات المستويات الادارية العليا حيث جاء ذلك فى مؤخرة ترتيب الدوافع التى اشتمل عليها الجدول السابق بينما احتل المرتبة الرابعة بالنسبة لاجهزة الادارة العامة الايرادية .

## ثانيا : التخطيط :

جدول رقم (٥)
يوضح مدى وجود نظام للتخطيط فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت
( مقارن )

| نوع الاجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الاجابات السليمة | | مستوى التخطيط | عدد | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا | | | |
| ادارة عامة ايرادية | ٨٥ | - | ٨٢ (١٠٠٪) | ٧٩ (٩٦٪) | ٣ (٤٪) | مستوى الوزارة<br>مستوى المنظمة<br>مستوى الوحدة | ٤٤<br>٥٣<br>١٨ | ٥٦<br>٦٧<br>٢٣ |
| منشآت ادارة اعمال | ٣٨ | - | ٣٨ (١٠٠٪) | ٣٦ (٩٥٪) | ٢ (٥٪) | مستوى الوزارة<br>مستوى المنظمة<br>مستوى الوحدة | ٧<br>٢٤<br>٥ | ١٩<br>٦٧<br>١٤ |

يظهر من الجدول رقم (٥) أن هناك نظام للتخطيط فى كل من أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الاعمال وذلك حسبما أوضحه ٩٦٪ من مفردات عينة اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ، ٩٥٪ من نظرائهم بمنشآت الأعمال .

ويظهر من نفس الجدول أيضا أن التخطيط فى أجهزة الادارة العامة الايرادية يتم عند مستوى الوزارة طبقا لوجهة نظر ٥٦٪ من مفردات العينة وكذا عند مستوى المنظمة طبقا لوجهة نظر ٦٧٪ من مفردات العينة . أما فى منشآت الاعمال فان التخطيط غالبا ما يتم عند مستوى المنظمة طبقا لما أوضحه ٦٧٪ من مفردات العينة .

ويلاحظ أنه فى كلا الوضعين يوجد نظام للتخطيط ولكن تختلف المستويات التى يتم عندها وضع الخطط والسياسات العامة فبالنسبة لأجهزة الادارة العامة نجد أن الوزارة المشرفة هى التى تقوم بوضع الخطط العامة لتلك الأجهزة سواء بصفة مستقلة أو بالاشتراك معها حيث تدل بعض اجابات المستقصين على أن التخطيط يتم على مستوى الوزارة والأجهزة فى نفس الوقت ، تلك الخطط والسياسات العامة التى يتم اقرارها بواسطة جهة أعلى - (مجلس الوزراء) أو جهة مركزية مفوضة بهذا الاختصاص ( وزارة التخطيط ) وعلى ضوء ماتحدده الدولة من سياسات وأهداف عامة وفى اطار ماتضعه من خطط منفذه لهذه السياسات ومحققه لتلك الأهداف ، وفى هذا الخصوص لاحظ الباحث أنه سواء انفردت الوزارة المشرفة بوضع الخطط أو سمحت للأجهزة التابعة لها بالاشتراك فى وضعها بطريقة أو أخرى ، فان هذه الخطط لاتعدو كونها خطط فرعية ومرحلية منبثقة عن الخطة العامة للدولة وملتزمة بما حدد لها من اطار وأهداف عامة وما أعتمد لها من امكانيات .

وهذا يوضح مدى العوامل المقيدة والمحددة لطموحات الخطط على مستوى الوزارة أو الاجهزة العامة الايرادية التابعة لها حيث تستمد تلك الخطط طموحاتها وتوسعاتها مما قد تتضمنه الخطة العامة للدولة من طموحات وأهداف توسعيه فى مختلف المجالات ، كما أن مشاركة الوحدات داخل الاجهزة العامة فى وضع الخطط لايعدو كونه نوعا من المشاركة فى الامداد بالبيانات والمعلومات لزوم الخطة .

اما فيما يتعلق بمنشآت ادارة الأعمال فيتضح من نفس الجدول السابق أن أعلى نسبة اجابات (٦٧٪) تضمنت أن وضع الخطط يتم على مستوى المنشأة ، وأنه قلما تشترك جهة خارجية فى وضعها . حيث أظهرت الاجابات بأن هناك نسبة ١٩٪ من المستقصين افادوا بأن التخطيط يتم على مستوى الوزارة فذلك مرجعه الى أن بعض المنشآت تساهم الدولة فى غالبية رأس مالها وانها تقوم على تنفيذ مشروعات حيوية تندرج ضمن الخطة العامة للدولة وبالتالى فأن خططها توضع وتعتمد ضمنيا داخل اطار هذه الخطة ، كما أن مشاركة الوحدات والتقسيمات التنظيمية الفرعية داخل منشآت الأعمال فى وضع الخطط غالبا مايكون عن طريق الامداد بالبيانات والمعلومات .

ويرى الباحث أن استقلال منشآت ادارة الأعمال فى وضع الخطط المحققة لأهدافها يضفى على تلك الخطط المرونة اللازمة للتكيف مع التغييرات داخل المنشأة وخارجها ويجعلها قابلة للتعديل والتطوير طبقا لمتطلبات وظروف العمل واحتياجات البيئة الخارجية المحيطة وما يطرأ عليها من تطورات تنافسية أو تكنولوجية .

**خصائص نظام التخطيط فى أجهزة الادارة العامة :**

جدول رقم (٥/أ)
يوضح خصائص خطط اجهزة الادارة العامة الايرادية
كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة

| الخصائص | درجات تحقيق تلك الخصائص | | | | | | لا اجابه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | كبيرة/طويلة | | متوسطة | | محدودة/قصيرة | | |
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ | عدد | ٪ | |
| — الشمول | ٣٩ | ٤٩ | ١٩ | ٢٤ | ٦ | ٨ | ١٥ |
| — المدى الزمنى | ٢٦ | ٣٣ | ٣٨ | ٤٨ | ١٥ | ١٩ | — |
| — المرونه | ٢٠ | ٢٥ | ٣٥ | ٤٤ | ٨ | ١٠ | ١٦ |
| — الدقه | ٢٧ | ٣٤ | ٣٥ | ٤٤ | ٦ | ٨ | ١١ |
| — وضوح الاهداف | ٤٦ | ٥٨ | ١٦ | ٢٠ | ١ | ١ | ١٦ |
| — واقعيه المعايير | ٣٦ | ٤٦ | ١٩ | ٢٤ | ٦ | ٨ | ١٨ |
| — المراجعه واعاده النظر | ٤٦ | ٥٨ | ٢٦ | ٣٣ | ٦ | ٨ | ١ |
| — مشاركه جميع الاطراف | ٢٥ | ٣٢ | ٢٧ | ٣٤ | ٨ | ١٠ | ١٩ |
| — وجود أهداف استراتيجية واضحه | ٣٥ | ٤٤ | ٢٢ | ٢٨ | ٤ | ٥ | ١٨ |
| — وجود أهداف تفصيلية واضحه | ٣٤ | ٤٣ | ١٦ | ٢٠ | ٩ | ١١ | ٢٠ |
| — ارتباطها بنظام فعال للمتابعه | ٢٧ | ٣٤ | ٢٦ | ٣٣ | ١٠ | ١٣ | ١٦ |

يظهر من الجدول رقم (٥/أ) مايلى :

— درجة الشمول للتخطيط كبيرة طبقا لوجهة نظر ٤٩٪ من مفردات العينة فى حين يرى ٢٤٪ من مفردات نفس العينة أن درجة الشمول فى نظام التخطيط متوسطة .

- المدى الزمنى للتخطيط متوسط طبقا لوجهة نظر ٤٨٪ من مفردات العينة فى مقابل ٣٣٪ من نفس العينة يرون أن نظام التخطيط يغطى المدى الطويل .

- طبقا لوجهة نظر ٤٤٪ من مفردات العينة فان درجة مرونة نظام التخطيط متوسطة فى حين يرى ٢٥٪ من مفرادت العينه أن نظام التخطيط مرن بمستوى طويل على الاقل .

- فيما يتصل بدرجة الدقة فى نظام التخطيط فهى عالية طبقا لوجهة نظر ٣٤٪ من من مفردات العينة , فى مقابل ٤٤٪ من العينة يعتبرون درجة الدقة فى ذلك النظام متوسطة .

- بالنظر الى عنصر الوضوح فى أهداف التخطيط فان ٥٨٪ من مفردات العينة يعتبرونها متميزة بدرجة عالية من الوضوح فى مقابل ٢٠٪ من مفردات العينه يعتبرون درجة الوضوح للاهداف متوسطة .

- من ناحية معايير الخطة فان درجة واقعيتها كبيرة طبقا لوجهة نظر ٤٦٪ من مفردات العينة بينما ٢٤٪ من مفردات العينة يعتبرون درجه وضوح المعايير متوسطة .

- الا أن معدل اعادة النظر فى الخطط يتم على فترات طويلة طبقا لوجهة نظر ٥٨٪ من مفردات العينة وعلى فترات متوسطة من وجهة نظر ٣٣٪ من نفس مفردات العينة .

- وتعتبر فرصه المشاركة فى التخطيط من جانب جميع الاطراف بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر ٣٤٪ من مفردات العينة .

- وتشتمل هذه الخطط على أهداف استراتيجية درجه وضوحها كبيرة طبقا لوجهة نظر ٤٤٪ من مفردات العينه ومتوسطة من وجهة نظر ٢٨٪ من مفردات العينة .

- اما درجة التفصيل فى أهداف الخطة فهى كبيرة طبقا لوجهة نظر ٤٣٪ فقط من مفردات العينة .

- وأخيرا فان نظام التخطيط المعمول به فى أجهزة الادارة العامة الايرادية يرتبط بنظام للرقابة والمتابعة بمستوى فعالية متوسطة طبقا لوجهة نظر ٣٣٪ من وبمستوى فعالية كبير بالنسبة لوجهة نظر ٣٤٪ من مفردات نفس العينة .

## خصائص التخطيط فى منشآت ادارة الأعمال :

جدول رقم (٥/ب)
يوضح خصائص خطط منشآت ادارة الأعمال كما يراها اعضاء الادارة العليا بتلك المنشآت

| الخصائص | درجات تحقيق تلك الخصائص | | | | | | لا اجابة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | كبيرة/طويلة | | متوسطة | | محدودة/قصيرة | | |
| | عدد | % | عدد | % | عدد | % | |
| - الشمول | ٢٠ | ٥٥ | ٣ | ٨ | ٥ | ١٤ | ٨ |
| - المدى الزمنى | ١٥ | ٤١ | ١٢ | ٣٣ | ٩ | ٢٥ | - |
| - المرونة | ٢٠ | ٥٥ | ٥ | ١٤ | - | - | ١١ |
| - الدقة | ٢٤ | ٦٦ | ٧ | ١٩ | ١ | ٣ | ٤ |
| - وضوح الاهداف | ٢٥ | ٦٩ | ٤ | ١١ | ١ | ٣ | ٦ |
| - واقعيه المعايير | ٢٢ | ٦١ | ٩ | ٢٥ | ٢ | ٦ | ٣ |
| - المراجعه واعاده النظر | ٧ | ١٩ | ٢٠ | ٥٥ | ٢ | ٦ | ٧ |
| - مشاركه جميع الاطراف | ١٩ | ٥٣ | ٨ | ٢٢ | ٣ | ٨ | ٦ |
| - وجود أهداف استراتيجية واضحة | ٢٤ | ٦٦ | ٣ | ٨ | ١ | ٣ | ٨ |
| - وجود أهداف تفصيلية واضحة | ١٦ | ٤٤ | ٧ | ١٩ | ٣ | ٨ | ١٠ |
| - ارتباطها بنظام فعال للمتابعة | ١٥ | ٤١ | ٩ | ٢٥ | ٤ | ١٢ | ٨ |

يظهر من الجدول رقم (٥/ب) مايلى :

- درجة الشمول للتخطيط كبيرة طبقا لوجهة نظر ٥٥٪ فى حين يرى ٨٪ من مفردات العينة بأنها متوسطه ونسبة ١٤٪ يرون أنها محدودة .

- المدى الزمنى للتخطيط طويل الأجل طبقا لوجهة نظر ٤١٪ من مفردات العينة بينما يراه ٣٣٪ بأنه متوسط الأجل الى جانب ٢٥٪ يرونه قصير الأجل .

- وطبقا لوجهة نظر ٥٥٪ من مفردات العينة فان درجة مرونة خطط منشآت ادارة الأعمال تكون كبيرة بينما يرى ١٤٪ بأنها متوسطة ولم ير أحد من مفردات العينة أن درجة المرونة محدودة .

- وفيما يتصل بدرجة الدقه في وضع الخطط فهى عاليه طبقا لوجهة نظر ٦٦٪ من مفردات العينة بينما يراها ١٩٪ بأنها متوسطة وما نسبته ٣٪ فقط يرون أنها محدودة .

- وبالنظر الى عنصر الوضوح فى أهداف التخطيط يتضح أن ٦٩٪ من مفردات العينة يرون أنها تتميز بدرجة عالية من الوضوح فى مقابل ١١٪ يرون أن درجة الوضوح للأهداف متوسطه فيما يرى ٣٪ فقط من مفردات العينة بأن تلك الأهداف واضحه بدرجة محدودة .

- ومن ناحية واقعية المعايير المستخدمة فى التخطيط فان درجة الواقعية بها كبيرة من وجهة نظر ٦١٪ من مفردات العينة فى مقابل ٢٥٪ يرون أن واقعية المعايير بدرجة متوسطة الى جانب ٦٪ فقط يرون أنها محدودة .

- وفيما يتعلق بالمراجعة واعادة النظر فى الخطط الموضوعه بمنشآت ادارة الأعمال فان ما نسبته ٥٥٪ يرون أن المراجعة واعادة النظر تتم على فترات متوسطة فى مقابل ١٩٪ يرون أن تلك المزاجعة تتم على فترات طويلة ومانسبته ٦٪ فقط من مفردات العينة يرون أنها تتم على فترات قصيرة .

- أما مشاركة جميع الاطراف المعنية فى وضع الخطط فأنها تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر ٥٣٪ من مفردات العينه وبدرجة متوسطه من وجهة نظر ٢٢٪ فى مقابل ٨٪ يرون أنها تتم بدرجة محدودة .

- وفيما يتعلق بمدى شمول خطط منشآت ادارة الأعمال على أهداف استراتيجية واضحة فان ٦٦٪ من مفردات العينه يرون أن ذلك موجود بدرجة كبيرة وأن مانسبته ٨٪ يرون ذلك بدرجة متوسطه فى مقابل ٣٪ فقط يرونه بدرجة محدودة .

- أما مدى شمول تلك الخطط على أهداف تفصيلية واضحة فيرى ٤٤٪ من مفردات العينة أن درجة الشمول كبيرة بينما يرى ١٩٪ أنها متوسطة الى جانب ٨٪ يرون أن ذلك بدرجة محدودة .

- وأخيرا فان خطط منشآت ادارة الأعمال ترتبط بنظام فعال للمتابعة بدرجة عالية من وجهة نظر ٤١٪ من مفردات العينة وبدرجة متوسطة من وجهة نظر ٢٥٪ وبدرجة محدودة من جانب ١٢٪ من مفردات العينه .

ويمكن مقارنة خصائص نظام التخطيط فى كل من أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما فى الجدول التالى :

| الخصائص | أجهزة الادارة العامة الايرادية | منشآت ادارة الاعمال |
|---|---|---|
| المستوى المسئول عن التخطيط | الوزارة بالاشتراك مع المنظمة . | المنظمة |
| المدى الزمنى | ٣ — ٥ سنوات | ١ — ٣ سنوات |
| المرونة | متوسطة | عالية |
| الدقة | متوسطة | عالية |
| درجة وضوح الأهداف | متوسطة | عالية |
| واقعية المعايير | عالية | عالية |
| معدل مراجعة الخطه واعادة النظر فيها . | على فترات طويلة | على فترات متوسطة |
| مستوى مشاركة جميع الاطراف | متوسطة | عالية |
| مدى وجود أهداف استراتيجية واضحة | بدرجة متوسطة | بدرجة كبيرة |
| مدى وجود أهداف تفصيلية واضحة | بدرجة متوسطة | بدرجة كبيرة |
| مدى ارتباط الخطط بنظام فعال للمتابعة . | بدرجة ارتباط متوسطة | ارتباط كبير |

ويتضح من المقارنة السابقة أن درجة الشمول ومرونة الخطط والدقة فى وضعها ، وواقعية المعايير التى تستند عليها توجد بدرجة أكبر فى خطط منشآت ادارة الأعمال عنها فى خطط أجهزة الادارة العامة الايرادية ، بالاضافة الى ان نظام التخطيط بمنشآت ادارة الأعمال يسمح بمشاركة الاطراف المعنية بدرجة كبيرة عنها فى اجهزة الادارة العامة الايرادية كما تتميز خطط منشآت ادارة الأعمال بأنها تعد فى اطار من الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية الواضحة وبدرجة أعلى من خطط أجهزة الادارة العامة الايرادية الى جانب ارتباط خطط منشآت ادارة الأعمال بنظام متابعة ذى فعالية أكبر منه فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ، وأن معدلات المراجعة واعادة النظر فيها يتم على فترات متوسطة بينما يتم ذلك وعلى فترات طويلة فى اجهزة الادارة العامة الايرادية .

جدول رقم (٥/ج)
يوضح المدى الزمنى للخطط فى اجهزة الادارة العامة الايرادية
ومنشآت ادارة الأعمال كما يراه اعضاء الادارة العليا
بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن)

| المدى الزمنى للخطط | ادارة عامة | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | % | عدد | % |
| تخطيط طويل الأجل ( من ٣ - ٥ سنوات ) | ٥٧ | ٧٢ | ١٧ | ٤٧ |
| تخطيط متوسط الأجل ( من ١- ٣ سنوات ) | ٣٧ | ٤٧ | ٢٤ | ٦٧ |
| تخطيط قصير الأجل ( أقل من سنه ) | ١٧ | ٢٢ | ١٢ | ٣٣ |

يتضح من الجدول رقم (٥/ج) أن المدى الزمنى للتخطيط طويل الاجل لفترة تتراوح بين ٣ - ٥ سنوات فى حالة الأجهزة العامة طبقا لوجهة نظر ٧٢٪ من مفردات العينة . فى حين يتم التخطيط للاجل الطويل ولنفس الفترة فى منشآت الاعمال وذلك طبقا لوجهة نظر ٤٧٪ من مفردات العينة كما أن ٤٧٪ من مفردات العينة فى الاجهزة العامة اشاروا الى ان التخطيط يغطى الاجل المتوسط ، وكذا أشار ٦٧٪ من مفردات العينة فى منشآت الأعمال الى أن التخطيط يقتصر على المدى المتوسط . وأن ما نسبته ٢٢٪ من مفردات العينة بالاجهزة العامة الايرادية يرون أن المدى الزمنى للتخطيط قصير الأجل بينما يراه كذلك ٣٣٪ من أعضاء الادارة العليا بمنشآت الأعمال .

ويظهر من ذلك مدى أرتباط خطط أجهزة الادارة العامة بالخطط العامة للدولة حيث يغلب عليها طابع التخطيط طويل أو متوسط الاجل بينما يلاحظ أن خطط منشآت الأعمال يغلب عليها الطابع متوسط الأجل ثم طويل وقصير الأجل مراعاة لما يجب أن تتسم به من مرونة تتطلبها طبيعة أنشطتها ويجعلها قابلة للمراجعة واعادة النظر طبقا لظروف العمل ومتطلباته ، وأن مايوجد بها من خطط طويلة الأجل فهى غالبا ماتصب على خطط الاحلال والتجديد للأجهزة والمعدات الرأسمالية .

جدول رقم (٥/د) يوضح
الموارد المادية والبشرية المتاحة
للتخطيط في أجهزة الادارة العامة الايرادية
ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها اعضاء الادارة العليا
بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| الموارد | ادارة عامة | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | % | عدد | % |
| خبراء متخصصون | ٥٩ | ٧٥ | ١٨ | ٥٠ |
| نظام معلومات | ٤٥ | ٥٧ | ٢٢ | ٦١ |
| نظام كمبيوتر | ٤٣ | ٥٤ | ٢٢ | ٦١ |
| وحدة تحليل أحصائى | ٣٣ | ٤٢ | ١٧ | ٤٧ |
| وحدة للدراسات والبحوث | ٣٨ | ٤٨ | ٢٢ | ٦١ |
| فرق لجان دائمة أو موقتة | ٤٣ | ٥٤ | ٢٢ | ٦١ |

يظهر من الجدول رقم (٥/د) أن الموارد المادية والبشرية المتاحة للعملية التخطيطية تشمل مايلى :

خبراء متخصصون وهى العنصر الرئيسى بين الموارد المتاحة فى الأجهزة العامة طبقا لوجهة نظر ٧٥٪ من مفردات العينة . فى حين أن ذلك العنصر يأتى فى المرتبه الثانية من الأهمية فى منشآت الأعمال كما أوضح ٥٠٪ من المديرين فى منشآت الأعمال.

— نظام للمعلومات المستخدمة فى التخطيط ويأتى فى المرتبة الثانية من الأهمية طبقا لوجهة نظر ٥٧٪ من مفردات العينة فى الاجهزة العامة . وعلى العكس فان ذلك العنصر يأتي فى المرتبه الأولى من الأهمية طبقا لوجهة نظر ٦١٪ من مفردات العينة فى منشآت ادارة الأعمال .

— نظام كمبيوتر تمتد خدمته الى العملية التخطيطية ويأتى فى المرتبة الثالثة من الأهمية طبقا لوجهة نظر ٥٤٪ من مفردات العينه بالاجهزة العامه فى حين أن ذلك المورد يأتى فى المرتبة الاولى مكرر فى منشآت ادارة الأعمال طبقا لوجهة نظر ٦١٪ من مفردات العينة .

— لجان وفرق عمل تختص بالتخطيط وتعمل بصفة دائمة أو موقتة وتأتى أهميتها فى المرتبة الثالثة أيضا كما أوضح ٥٤٪ من مفردات العينة فى الاجهزة العامة . وعلى العكس فان هذا العنصر يحظى بالمرتبة الأولى ايضا مكرر فى منشآت الاعمال طبقا لوجهة نظر ٦١٪ من مفردات العينة .

— وحدة تختص باجراء الدراسات والبحوث المتصلة بالتخطيط وتأتى فى المرتبة الاخيرة من الأهمية طبقا لوجهة نظر ٤٢٪ من مفردات العينة فى الاجهزة العامة . الا أنها تعتبر فى المرتبة الأولى كذلك وعلى مستوى نفس الاهمية للموارد المتعلقه فى نظم المعلومات والكمبيوتر والدراسات والبحوث طبقا لوجهة نظر ٦١٪ من مفردات العينة فى منشآت الاعمال .

— ويظهر فى الجدول التالى الموارد المتصله بالعملية التخطيطية وترتيب أهميتها حسب مساهمتها فى نظام التخطيط فى كل من أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الاعمال .

| الموارد | ترتيب الأهمية | |
|---|---|---|
| | الاجهزة العامة | منشآت الأعمال |
| خبراء متخصصون | الأول | الثانى |
| نظام معلومات | الثانى | الأول |
| نظام كمبيوتر | الثالث | الأول |
| وحده تحليل احصائى | الخامس | الثالث |
| وحدة للدراسات والبحوث | الرابع | الاول |
| فرق أو لجان قائمه أو مؤقتة | الثالث | الاول |

ويلاحظ على الترتيب الظاهر فى الجدول السابق أن اعتماد منشآت الأعمال على الوسائل والاساليب الحديثة فى وضع الخطط يفوق اعتماد اجهزة الادارة العامة على مثل هذه الوسائل والاساليب فيلاحظ ارتفاع نسب الاعتماد على نظم المعلومات والحاسبات الآلية (الكمبيوتر) ووحدات التحليل الاحصائى والدراسات والبحوث فى منشآت ادارة الأعمال عنها فى اجهزة الادارة العامة الايرادية كما أن المشاركة الجماعية فى وضع هذه الخطط عن طريق اللجان تمثل نسبة اعلى فى منشآت الأعمال عنها فى اجهزة الادارة العامة الايرادية . الأمر الذى يرى الباحث معه واستنادا على ماسبق أن خطط منشآت ادارة الأعمال اكثر شمولا وتوقعاتها غالبا ماتكون اكثر واقعيه ومبينه على رؤيه واضحه ودقيقه بدرجه أكبر عما يوضع أو يحدد لأجهزة الادارة العامه من خطط . ( وكما سبق أن اوضحه تحليل الجدولين ٥/أ ، ٥/ب ) وهى بالتالى أقدر على تحقيق الأهداف المبتغاة من وراء أعداد وتنفيذ تلك الخطط .

## دور الوحدات التنظيمية فى العملية التخطيطية :

جدول رقم (٥/هـ)
يوضح دور وحدات اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال فى اعداد الخطط العامة من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن)

| الموارد | ادارة عامة | | ادارة اعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| اعداد بيانات احصائية ترفع الى الجهات العليا . | ٥٣ | ٦٧ | ١٩ | ٥٣ |
| اعداد دراسات لزوم الخطة | ٤٥ | ٥٧ | ١٨ | ٥٠ |
| اعداد مشروعات الخطة ورفعها الى المستويات العليا . | ٥١ | ٦٥ | ١٥ | ٤٢ |
| ابداء الرأى فى مشروعات الخطط . | ٢٩ | ٣٧ | ١٦ | ٤٤ |
| ابداء المقترحات فى مشروعات الخطط المعدة من المستويات العليا . | ٣٩ | ٤٩ | ١٦ | ٤٤ |
| وضع خطط تفصيلية فى ضوء الخطة العامة | ٣٨ | ٤٨ | ١٤ | ٣٩ |
| اعداد دراسات عن نتائج ومشاكل تنفيذ الخطة ورفعها للمستويات العليا . | ٣١ | ٣٩ | ١٨ | ٥٠ |

يتفاوت الدور الذى تقوم به الوحدات التنظيمية المتخصصه فى مجال التخطيط مابين أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الاعمال ، وذلك من خلال حجم مساهمتها المتفاوت فى مختلف مراحل العملية التخطيطية ، ويظهر فى الجدول التالى ترتيب أهمية الدور الذى تلعبه تلك الوحدات فى الانشطة التخطيطية ، والمحدد على أساس وجهة نظر اعضاء الادارة العليا الذين اشتملت عليهم عينة الدراسة .

| الانشطه التفصيلية | ترتيب أهمية دور الوحدات | |
|---|---|---|
| | أجهزة عامة | منشآت اعمال |
| اعداد بيانات احصائية ترفع الى الجهات العليا | الاول | الاول |
| اعداد دراسات خاصه لزوم الخطة | الثالث | الاول |
| اعداد مشروعات الخطه ورفعها الى المستويات العليا . | الثانى | الثالث |
| ابداء الرأى فى مشروعات الخطة | السابع | الثانى |
| اعطاء مقترحات متصله بالخطة | الرابع | الثانى |
| وضه خطط تفصيليه فى ضوء الخطه العامة | الخامس | الثالث |
| اعداد دراسات عن نتائج ومشاكل تنفيذ الخطة | السادس | الاول |

## ثالثا : خصائص التنظيم السائد :

جدول رقم (٦)
يوضح مدى وجود خرائط تنظيمية باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت
( مقارن )

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الأجابات السليمة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة ايرادية | ٨٥ | ٢ (٢٪) | ٨٣ (٩٨٪) | ٨٢ (٩٩٪) | ١ (١٪) |
| منشآت ادارة الأعمال | ٣٨ | - | ٣٨ (١٠٠٪) | ٣٦ (٩٥٪) | ٢ (٥٪) |

يتميز التنظيم السائد فى الاجهزة العامة ومنشآت الاعمال بالخصائص التالية :

يظهر من الجدول رقم (٦) أن ٩٩٪ من أجهزة الادارة العامة الايرادية لديها خرائط تنظيمية ، وذلك مقابل ٩٥٪ من منشآت الاعمال .

جدول رقم (٦/أ)
يوضح مدى وجود خرائط تنظيمية تفصيلية للأدارات والأقسام
باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال
من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الأجابات السليمة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة ايرادية | ٨٥ | ٧ (٨٪) | ٧٨ (٩٢٪) | ٧٨ (١٠٠٪) | - |
| منشآت ادارة الأعمال | ٣٨ | ٣ (٨٪) | ٣٥ (٩٢٪) | ٣٢ (٩١٪) | ٣ (٩٪) |

ويوضح الجدول رقم (٦/أ) أن هذه الخرائط تعتبر تفصيلية من وجهة نظر ١٠٠٪ من اعضاء الادارة العليا الذين اشتملت عليهم عينه البحث فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ، مقابل ٩١٪ من نظرائهم فى منشآت الاعمال وتعتبر درجه التفصيل فى الخرائط التنظيمية بالمستوى الذى تظهر معه الادارات والاقسام الرئيسية ضمن الهيكل التنظيمى للمنظمة .

جدول رقم (٦/ب)
يوضح المدة الزمنية التى انقضت على وجود الخرائط التنظيمية
فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال
كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن)

| بيان | ادارة عامة | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | نسبة ٪ | عدد | نسبة ٪ |
| أكثر من ١٠ سنوات | ١٠ | ١٣ | ٦ | ١٩ |
| من ٥ - ١٠ سنوات | ٢٠ | ٢٥ | ١١ | ٣٤ |
| من ٣ - ٥ سنوات | ٢١ | ٢٦ | ٥ | ١٦ |
| أقل من ٣ سنوات | ٣٣ | ٤٢ | ١٤ | ٤٤ |

ويظهر من الجدول رقم (٦/ب) أن :

- ١٣٪ من الاجهزة العامة الايرادية لديها خرائط تنظيمية منذ أكثر من عشر سنوات وذلك مقابل ١٩٪ من منشآت ادارة الاعمال التى شملها البحث .

- ٢٥٪ من الاجهزة العامة لديها خرائط تنظيمية منذ فترة تتراوح مابين أكثر من ٥ سنوات وأقل من عشر سنوات مقابل ٣٤٪ من منشآت ادارة الاعمال .

- ٢٦٪ من الاجهزة العامه الايرادية لديها خرائط تنظيمية منذ فترة تتراوح مابين ثلاث وخمس سنوات مقابل ١٦٪ من منشآت الاعمال .

- ٤٢٪ من الاجهزة العامة الايرادية لديها خرائط تنظيمية منذ أقل من ثلاث سنوات مقابل ٤٤٪ من منشآت الأعمال .

ويتضح مما تقدم أن النسبه الاكبر من أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الاعمال لديها خرائط تنظيمية منذ فترة قصيرة ، وان نسبة محدودة من هذه المنظمات هى التى تحتفظ بخرائط تنظيمية منذ مدة طويلة .

جدول رقم (٦/ج)
يوضح مدى اعادة النظر فى الخرائط التنظيمية باجهزة
الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء
الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الأجابات السليمة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة ايرادية | ٨٥ | ٢ (٢٪) | ٨٣ (٩٨٪) | ٦٥ (٧٨٪) | ١٨ (٢٢٪) |
| منشآت ادارة الأعمال | ٣٨ (١٠٠٪) | ٢ (٥٪) | ٣٦ (٩٥٪) | ٣١ (٨٦٪) | ٥ (١٤٪) |

تقوم أجهزة الادارة العامة الايرادية باعاده النظر فى الخرائط التنظيمية من وجهة نظر ٧٨٪ من مفردات العينة ، وذلك مقابل ٨٦٪ من منشآت ادارة الاعمال ، وذلك كما هو ظاهر فى الجدول السابق رقم (٦/ج) .

وهذا يشير الى ديناميكية التنظيم ومسايرته للتغيرات التى تواجه المنظمة فى حالة منشآت الاعمال عنه فى أجهزة الادارة العامة الايرادية كذلك يشير الى اهتمام ادارة منشآت الاعمال باحداث توازن بين الهياكل التنظيمية المطبقه بها ومايطرأ على المنشأه من تغيرات وماتتعرض له من تأثيرات سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو متصلة بالقوى العاملة أو بالسوق .

ولقد أكد ذلك الاهتمام من جانب الادارة ٩٠٪ من المديرين فى منشآت الاعمال ، بالمقارنة بنسبة ٨١٪ فى أجهزة الادارة العامة الايرادية وذلك كما هو ظاهر فى جدول رقم (٦/د) التالى :

جدول رقم (٦/د)
يوضح مدى خضوع الخرائط التنظيمية فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الأعمال للمراجعة من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الأجابات السليمة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة ايرادية | ٨٥ (٪١٠٠) | ١٧ (٪٢٠) | ٦٨ (٪٨٠) | ٥٥ (٪٨١) | ١٣ (٪١٩) |
| منشآت ادارة الأعمال | ٣٨ (٪١٠٠) | ٧ (٪١٨) | ٣١ (٪١٠٠) | ٢٨ (٪٩٠) | ٣ (٪١٠) |

جدول رقم (٦/هـ)
يوضح الجهة المسئولة عن وضع الهياكل والاختصاصات التنظيمية فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| الجهة | ادارة عامة ايرادية | | ادارة اعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| السلطات الادارية العليا | ٥٩ | ٧٦ | ٢٠ | ٦٣ |
| ادارة مختصه فى المنظمة | ٩ | ١٢ | ١٣ | ٤١ |
| بيت خبره خارجى | ٦ | ٨ | ٤ | ١٣ |
| لجان دائمة أو مؤقتة | ١٨ | ٢٣ | ٩ | ٢٨ |

تتفاوت المسئولية عن تصميم التنظيم ووضع الهياكل التنظيمية فى أجهزة الادارة العامة الايرادية عنها فى منشآت ادارة الاعمال ، وذلك كما هو ظاهر فى الجدول رقم (٦/هـ) ومنه يظهر أن :

السلطات العليا هى الجهة المختصة بوضع التنظيم بصفة اساسية فى أجهزة الادارة العامة الايرادية وذلك طبقا لما أشار به ٧٦٪ من مفردات العينه فى هذه الاجهزة مقابل ٦٣٪ فى منشآت الاعمال والتى تعتمد على ادارتها المختصة بوضع التنظيم كما اشار الى ذلك ٤١٪ من مفردات العينة مقابل ١٢٪ فى اجهزة الادارة العامة .

أن منشآت الاعمال تعتمد على بيوت خبرة أو جهات خارجية متخصصة لتصميم التنظيم وعمل الترتيبات التنظيمية اللازمة فى حين يعتبر دور هذه الجهات الخارجية المتخصصة محدودا فى حاله أجهزة الادارة العامة الايرادية .

يكاد يكون دور اللجان وفرق العمل سواء كانت دائمة او مؤقتة فى مجال تصميم التنظيم أو اعادة التنظيم متقاربه فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الاعمال .

جدول رقم (٧)
يوضح مدى وجود دليل تنظيمى فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الأجابات السليمة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة ايرادية | ٨٥ | - | ٨٥ (١٠٠٪) | ٧٣ (٨٦٪) | ١٢ (١٤٪) |
| منشآت ادارة الأعمال | ٣٨ | - | ٣٨ (١٠٠٪) | ٣٠ (٧٩٪) | ٨ (٢١٪) |

يظهر من الجدول رقم (٧) أن ٨٦٪ من أجهزة الادارة العامة الايرادية وكذا ٧٩٪ من منشآت الاعمال تحتفظ بدليل تنظيمى يوضح الهياكل التنظيميه وتوصيف الوظائف والعلاقات التنظيميه .

جدول رقم (٧/أ)
يوضح عناصر الدليل التنظيمى فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| أهم العناصر | ادارة عامة ايرادية | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| توصيف الوظائف | ٥٨ | ٧٩ | ٢٤ | ٨٠ |
| أهداف عامة للمنظمه | ٤٩ | ٦٧ | ٢٦ | ٨٧ |
| أهداف عامة للادارات والاقسام | ٤٦ | ٦٣ | ٢٢ | ٧٣ |
| خرائط تنظيمية | ٥٢ | ٧١ | ٢٠ | ٦٧ |
| تطور المنظمة | ١٨ | ٢٥ | ٢٠ | ٦٧ |
| اسماء كبار المديرين | ٢٢ | ٣٠ | ١٥ | ٥٠ |
| بيانات أخرى | - | - | ٢ | ٧ |

ويظهر من الجدول رقم (٧/أ) أن ذلك الدليل التنظيمى يتميز بالخصائص التالية :

- يقدم ذلك الدليل توصيفا للوظائف فى ٧٩٪ من أجهزة الادارة العامة الايرادية وفى ٨٠٪ من منشآت ادارة الاعمال .
- يشتمل على أهداف عامة للمنظمة فى ٦٧٪ من الاجهزة العامة الايرادية ، ٨٧٪ من منشآت ادارة الاعمال .
- تشتمل تفاصيل الدليل على أهداف عامة للادارات والاقسام فى ٦٣٪ من الاجهزة العامة الايرادية ، ٧٣٪ من منشآت ادارة الاعمال .
- يتضمن الدليل خرائط تنظيمية فى ٧١٪ من الاجهزة العامة الايرادية وفى ٦٧٪ من منشآت ادارة الاعمال .
- يعطى الدليل قائمة بأسماء كبار المديرين فى ٣٠٪ من الاجهزة العامة وفى ٥٠٪ من منشآت الاعمال .
- يعطى الدليل فكرة عامة عن التطور الذى شهدته المنظمة فى ٢٥٪ من الاجهزة العامة وفى ٦٧٪ من منشآت الاعمال .
- يعطى الدليل بيانات أخرى عن المنشأة فى عدد محدود من منشآت الاعمال فقط .

جدول رقم (٧/ب)
يوضح مدى استخدام الدليل التنظيمى فى توضيح السياسات باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت ( مقارن )

| أهم العناصر | ادارة عامة ايرادية | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| بدرجة كبيرة | ٤٧ | ٦٤ | ٢٢ | ٧٣ |
| بدرجة محدودة | ٢٣ | ٣٢ | ٧ | ٢٣ |
| لايستخدم اطلاقا | ٣ | ٤ | — | — |
| لا اجابة | — | — | ١ | ٤ |
| | ٧٣ | ٪١٠٠ | ٣٠ | ٪١٠٠ |

ويظهر من الجدول رقم (٧/ب) أن ذلك الدليل التنظيمى يوضح السياسات المختلفة التى ترشد عمل الادارة فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الاعمال . لكن يظهر من نفس الجدول أن دور الدليل التنظيمى فى اعطاء سياسات مرشدة واضح فى منشآت ادارة الاعمال عنه فى الاجهزة العامة الايرادية . نظرا لان ٧٣٪ من اعضاء منشآت الاعمال مقابل ٦٤٪ فقط من اعضاء أجهزة الادارة العامة الايرادية يشيرون الى دور الدليل فى اعطاء مثل هذه السياسات بأنه دور مؤثر بدرجة كبيرة فى حين يشير ٣٢٪ من اعضاء الاجهزة العامة الى أن ذلك الدور مؤثر بدرجة متوسطة مقابل ٢٣٪ فقط من اعضاء منشآت الاعمال . هذا وقد أشار ٤٪ من أعضاء أجهزة الادارة العامة الايرادية الى أن ذلك الدليل لايستخدم اطلاقا .

## رابعا : الرقابـــــــــة :

جدول رقم ( ٨ )
يوضح مدى وجود انظمة للرقابة فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعده | عدد الاجابات السليمه | بيان الأجابات السليمه | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة | ٨٥ (١٠٠٪) | ١ (١٪) | ٨٤ (٩٩٪) | ٧٩ (٩٤٪) | ٥ (٦٪) |
| منشآت ادارة الأعمال | ٣٨ (١٠٠٪) | ٢ (٥٪) | ٣٦ (٩٥٪) | ٣٣ (٩٢٪) | ٣ (٨٪) |

تشير البيانات الواردة بالجدول السابق الى وجود نظم للرقابة فى كل من اجهزة الادارة العامة ٩٤٪ ومنشآت ادارة الأعمال ٩٢٪ وهذا يدل على الاعتماد وبدرجه كبيره على نظم الرقابة لضمان حسن سير العمل وتنفيذ متطلباته من اجراءات وتعليمات .

جدول رقم (٨/أ)
يوضح عناصر نظام الرقابة فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| عناصر النظام | ادارة عامة ايرادية | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| ميزانيات تقديرية | ٤٦ | ٥٨ | ٢٧ | ٨٢ |
| تقارير دورية | ٦١ | ٧٧ | ٢٨ | ٨٥ |
| اجتماعات مغلقة | ١٧ | ٢٢ | ١٢ | ٣٦ |
| اجتماعات مفتوحة | ٢٠ | ٢٥ | ١٠ | ٣٠ |
| نظام تفتيش | ٥٨ | ٧٣ | ٢٤ | ٧٣ |
| عناصر أخرى | — | — | — | — |

كما يتضح من الجدول السابق (٨/أ) أن درجة استخدام أو اتباع الاساليب التقليدية فى الرقابة ( تقارير دورية / اجتماعات / التفتيش ) تكاد تكون متقاربة فى كل من اجهزة ( الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال . وأن كل ماتظهره البيانات من اختلاف بينهما يتمثل فى درجة استخدام كل منهما لاسلوب الميزانية التقديرية كوسيلة حديثة من وسائل الرقابة حيث بلغت نسبة استخدامها فى منشآت الأعمال ٨٢٪ فى مقابل ٥٨٪ فى اجهزة الادارة العامة الايرادية .

ويرى الباحث أن التشابه فى درجة استخدام أساليب الرقابة بين الوضعين يرجع الى أن بيئة العمل فى المجتمعات الناميه مازالت تسيطر عليها رواسب اللامبالاه من جانب العاملين ومحاولة جهة الادارة السيطرة بالوسائل والاساليب التى مازالت تعتقد أنها أقدر من غيرها على تحقيق الانضباط وصولا لتحقيق الأهداف .

جدول رقم (٨/ب)
يوضح درجة الاستفادة من عملية الرقابة فى التخطيط باجهزة الادارة العامه الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| درجة الاستفادة | ادارة عامة ايرادية | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| بدرجة كبيرة | ٤٢ | ٥٣ | ٢١ | ٦٤ |
| بدرجة محدودة | ٣٠ | ٣٨ | ١٢ | ٣٦ |
| لاتوجد علاقه اطلاقا | ٧ | ٩ | — | — |

ويوضح الجدول السابق (٨/ب) مدى الاستفادة من نظم الرقابة فى اعداد الخطط أو تعديلها بما يتلاءم وحل المشاكل والمعوقات التى تعترض طريق العمل , فيلاحظ أن نسبة الاستفادة بدرجة كبيرة بلغت ٦٤٪ فى منشآت الأعمال مقابل ٥٣٪ فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ونسبة الاستفادة بدرجة محدوده ٣٦٪ بمنشآت ادارة الأعمال يقابلها نسبة ٣٨٪ فى اجهزة الادارة العامة الايرادية وفيما يتعلق بنسبة عدم وجود علاقة بين نظم الرقابة ووضع الخطط تظهر البيانات أن ٩٪ من المستقصين باجهزة الادارة العامة الايرادية اجابوا بعدم وجود علاقة .

ومن هذا يتضح أن استفادة منشآت الأعمال من نظم الرقابة فى عمليات التخطيط بدرجة أكبر عنها فى أجهزة الادارة العامة الايرادية وذلك رغم التشابه فى الوسائل المستخدمة ويعزى الباحث ذلك الى اعتماد منشآت الأعمال بدرجة اكبر على اسلوب الميزانيات التقديرية . هذا بالاضافة الى أن منشآت ادارة الأعمال تملك سلطة تعديل خططها على ضوء ماتظهره نتائج الرقابة والمتابعة اما الوضع بالنسبه لأجهزة الادارة العامة الايرادية فيتطلب الرفع لمستويات أعلى فى شكل مرئيات ومقترحات ومايتطلبه ذلك من اجراءات طويلة ومعقدة لاعتماد التعديل فى ضوء نتائج الرقابه خاصة وأن خطط هذه الاجهزة مرتبطة ومتشابكة مع خطط العديد من الاجهزة والمصالح الحكومية الاخرى داخل اطار الخطة العامة للدولة .

## خامسا : سياسات الأفراد :

جدول رقم (٩)
يوضح المستوى الذى يتم عنده وضع سياسات الافراد
فى أجهزة الادارة العامة ومنشآت ادارة الأعمال
كما يراه أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| السياسات | ادارة عامة | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | % | عدد | % |
| السلطات الادارية العليا (مجلس الادارة/مجلس الوزراء) | ٤٧ | ٥٥ | ١٨ | ٤٧ |
| ديوان الخدمة المدنية | ٦٠ | ٧٠ | ١ | ٣ |
| ادارة الافراد بالمنظمة | ٣٢ | ٣٨ | ١٣ | ٣٤ |
| جهات أخرى | — | — | ٦ | ١٦ |

ونظرا لأهمية سياسات الافراد وماتتضمنه من نظم للتعيين والحوافز وبقدر مايتوفر فى هذه السياسات والنظم من مرونة ملائمة لتوفير احتياجات العمل من الكفاءات المناسبة والابقاء عليها يكون مدى القدرة على زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الأداء وبالتالى تحقيق الأهداف ، فقد توجه الباحث بسؤال الى المستقصين باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الأعمال حول الجهات المسئولة عن وضع سياسات الأفراد بها والجدول السابق رقم (٩) يوضح مايلى :

اشتراك اكثر من جهة فى وضع سياسات الافراد فى اجهزة الادارة العامة الايرادية حيث تداخلت النسب (٥٥٪ من مفردات العينه ترى أن وضع تلك السياسات يتم عن طريق مجلس الوزراء ، ٧٠٪ يرون أنه ديوان الخدمة المدنية بينما ٣٨٪ من مفردات العينة يرون أنها ادارة الأفراد ) كما يلاحظ أن ديوان الخدمة المدنية ينفرد أو يشترك فى وضع تلك السياسات بنسبة ٧٠٪ ، ويليه مجلس الوزراء بنسبة ٥٥٪ ثم ادارة الافراد وبنسبة ٣٨٪ ، ويلاحظ الباحث فى هذا الشأن أن مايوضع من سياسات لأجهزة الادارة العامة الايرادية فى مجال الأفراد لايختلف عن السياسات الموضوعة لأى جهاز أو ادارة حكومية أخرى ، بالرغم من أختلاف نوعية وطبيعة النشاط الذى تقوم على أداءه تلك الاجهزة ودرجة المرونة التى تتطلبها للقيام بمهامها بالكفاءة الملائمة . وان كانت ادارات الأفراد داخل بعض اجهزة الادارة العامة الايرادية كما يتضح من الجدول السابق تشارك أو تنفرد بوضع سياسات الافراد بما يتلاءم وطبيعة العمل بتلك الاجهزة . فهذا يرجع اما الى ان البعض منها له لوائحه الخاصة فى هذا المجال والتى روعى فيها بعض المرونة والاستقلالية لتمكين هذه الاجهزة من تدبير احتياجاتها الوظيفية بعيدا عن القواعد العامة لسياسات الاستخدام وأنظمتها والتى أظهرت عدم ملاءمتها وطبيعة العمل بتلك الأجهزة ، أو قد يرجع ذلك للخلط من جانب المستقصين بين اجراءات وضع السياسات العامة وقواعدها والاجراءات التنفيذية لها . حيث من الملاحظ ان غالبية ادارات الافراد باجهزة الادارة العامة عموما ماهى الا ادارات تنفيذية تخضع اجراءات العمل بها للوائح وقواعد محددة وتحت رقابة مشددة من الاجهزة المعنية ( ديوان الخدمة المدنية / ديوان المراقبة العامة .. وهيئة الرقابة والتأديب ) بينما يلاحظ بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال أن مجالس ادارتها تنفرد بوضع سياسات الأفراد بنسبة ٤٧٪ ، والادارات المختصة ( ادارات الأفراد ) بتلك الجهات بنسبة ٣٤٪ الى جانب قيام جهات أخرى بوضع تلك السياسات وبنسبة ١٦٪ بينما دور جهاز الخدمة المدنية لايتعدى نسبة ٣٪ .

ويلاحظ الباحث أنه بالنسبة لمنشآت الأعمال سواء انفرد مجلس الادارة بوضع سياسات الافراد الخاصة بها (٤٧٪) أو قامت بوضعها ادارات الافراد (٣٤٪) فان الأمر لايخرج عن كون مجالس الادارة بتلك المنشآت هى الجهة المقررة والمعتمدة لتلك السياسات فى ضوء طبيعة العمل ومتطلباته ومدى تأثير تلك السياسات على تحقيق الأهداف بكفاءه . وكذلك الحال بالنسبة لما تضمنه الجدول السابق من أن هناك جهات أخرى تقوم بوضع تلك السياسات كما أوضحه ١٦٪ من مفردات العينة وهذه الجهات ليس من بينها ديوان الخدمة المدنية أو مجلس الوزراء ، ويستنتج الباحث من ذلك لجوء تلك المنشآت للاستعانه بالمستشارين من خارجها للقيام بالدراسات والبحوث اللازمه لوضع تلك السياسات بما يتلاءم وطبيعة العمل بها ، ويكون مرد ذلك فى النهاية ايضا الى مجلس الادارة بكل منشآة لاقرار تلك السياسات واعتمادها .

ويتضح مما سبق تعدد الجهات القائمة بوضع واقرار سياسات الأفراد باجهزة الادارة العامة الايرادية شأنها شأن أى جهاز أو ادارة حكومية ، وأن تلك السياسات واجبة التنفيذ سواء اكانت ملائمة ام غير ملائمة للنشاط الممارس داخل الجهة حيث أنها تخضع فى تنفيذها لرقابة جهات متعدده .

بينما فى منشآت ادارة الأعمال وان تعددت الجهات التى تقوم بوضع سياسات الأفراد فان دورها لايعدو المشاركة فى الدراسات والبحوث والتوصيات لكون أن القرار الأخير لمجالس الادارة بتلك المنشآت والذى يتخذ فى ضوء ما تمليه مصلحة المنشآة وحسن سير واداء العمل بها وبما يساعد على تحقيق اهدافها .

جدول رقم (٩/أ)
يوضح مدى امكانية اعادة النظر فى سياسات الافراد الموضوعة
باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال
من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| مدى اعادة النظر | ادارة عامة | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| دائما | ٢٣ | ٢٧ | ١٦ | ٤٢ |
| أحيانا | ٥٤ | ٦٤ | ١٨ | ٤٧ |
| لم يحدث اطلاقا | ٧ | ٩ | ٤ | ١١ |

يظهر من الجدول السابق رقم (٩/أ) أن مدى امكانيه اعادة النظر فى سياسات الأفراد بصفة دائمة كانت فى منشآت الأعمال بنسبة ٤٢٪ فى مقابل مانسبته ٢٧٪ فى اجهزة الادارة العامة الايرادية وأن امكانية اعادة النظر فى هذه السياسات أحيانا بلغت نسبتها ٦٤٪ بالنسبة لأجهزة الادارة العامة الايرادية فى مقابل ٤٧٪ فى منشآت ادارة الأعمال . وهذا يشير الى ديناميكية اعادة النظر فى سياسات الأفراد فى منشآت ادارة الأعمال بدرجة أكبر منها فى اجهزة الادارة العامة الايرادية وذلك حتى تساير التغيرات التى تطرأ على سوق العمل كما أن ذلك يدل على اهتمام منشآت ادارة الأعمال بايجاد التوازن بين سعيها لتطوير الخدمات وتنويعها باستخدام أجهزة ومعدات التقنية الحديثه وبين متطلبات ذلك التطوير والتنويع من كفاءات ومهارات وخبرات متعددة وذلك عن طريق اعادة النظر فى سياسات الافراد وتعديلها بما يمكن من جذب تلك الكفاءات والخبرات أو الحفاظ عليها كمطلب أساسى من متطلبات التطوير والتحديث .

جدول رقم (٩/ب)
يوضح مدى وجود حوافز فى اجهزة الادارة العامة
الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال
من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الأجابات السليمة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة ايرادية | ٨٥ | - | ٨٥ (١٠٠٪) | ٥٨ (٦٨٪) | ٢٧ (٣٢٪) |
| منشآت ادارة الأعمال | ٣٨ | - | ٣٨ (١٠٠٪) | ٣١ (٨٢٪) | ٧ (١٨٪) |

الجدول أعلاه (٩/ب) يوضح مدى وجود نظم للحوافز بأجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال ويظهر بوضوح أن نسبة وجود نظم للحوافز بمنشآت ادارة الأعمال (٨٢٪) أعلى منها فى اجهزة الادارة العامة (٦٨٪) .

ويرى الباحث أن هذا الأمر لايتوقف فقط عند زيادة النسبة فى الأولى عنها فى الثانية وانما يتعدى ذلك الى درجة فعالية تلك النظم وتنوعها ومدى وضعها على أسس واقعية مدروسة بما يساعد على زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء وزيادة الالتزام والتعاون والرغبة فى تحقيق أهداف العمل من جانب العاملين .

جدول رقم (٩/ج)
يوضح خصائص نظام الحوافز باجهزة الادارة العامة الايرادية
ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن)

| خصائص النظام | ادارة عامة | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| مجرد لائحه جزاءات | ٢٠ | ٣٤ | ١١ | ٣٥ |
| نظام للمكافآت المادية | ٢٥ | ٤٣ | ١٧ | ٥٥ |
| نظام للمكافآت المادية والمعنوية | ٢٢ | ٣٨ | ٢٣ | ٧٤ |
| بعثات | ٢٤ | ٤١ | ١١ | ٣٥ |
| تكريم | ٢٨ | ٤٨ | ١٥ | ٤٨ |
| المشاركة فى اتخاذ القرارات | ١٧ | ٢٩ | ٥ | ١٦ |
| الترقية بالاختبار | ٢٨ | ٤٨ | ١١ | ٣٥ |

بالنظر الى الجدول السابق ( جدول رقم ٩ج) يتضح ان نظم الحوافز فى اجهزة الادارة العامة الايرادية تعتمد فى مقوماتها وبدرجة كبيرة على النواحى المعنوية كالتكريم والترقية بالاختيار وان كان بعض المستقصين اجابوا بوجود حوافز مادية (٤٣٪) فان

ذلك يتمثل فى العلاوات السنوية ، والعلاوة الاستثنائية التى تمنح وبشروط مقيدة للحاصلين على مرتبة ممتازة فى العامين الأخيرين حيث يحدد نظام الخدمة المدنية عدد العاملين الذين يمنحون هذه العلاوه بما لايزيد عن ١٠٪ من موظفى المرتبه الواحده ولايحصل عليها الموظف اكثر من مرة واحدة كل عامين .

أما فيما يتعلق بنظم الحوافز فى منشآت ادارة الأعمال فأنها تركز بالدرجة الأولى على الحوافز المادية والمعنوية حيث أجاب ٥٥٪ من المستقصين من اعضاء الادارة العليا بمنشآت ادارة الأعمال بأن من أهم خصائص نظام الحوافز بمنشآتهم منح المكافآت المادية كما أجاب ٧٤٪ من المستقصين بأن نظم الحوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية فى آن واحد ، فأما الحوافز المادية فهى التى تصرف فى صورة نقدية مجمعة أو مجزأة على دفعات مثل المكافآت التشجيعية ، فى مقابل الزيادة فى معدلات الاداء الفردية والجماعية والتى يحصل عليها العاملون دونما تقيد بعدد المرات التى تمنح فيها خلال العام وبدون حدود قصوى مما يجعل لهذه المكافآت والحوافز آثارها فى زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء طالما أن هناك المقابل الذى يساهم فى زيادة دخول العاملين وتحسين مستوى معيشتهم .

وأما الحوافز المعنوية بمنشآت ادارة الأعمال فهى متعددة وتشمل مجالات أوسع عنها فى اجهزة الادارة العامه وتبدأ هذه الحوافز باسناد العمل المناسب للشخص المناسب طبقا لقدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه مما يتيح للفرد الحافز الذاتى الداخلى لاظهار قدراته واثبات ذاته وتحقيق التقدم والنجاح الذى يسعى اليه ، بالاضافة الى أن اداء أعباء الوظيفة بعيدا عن الروتين وقيوده يهئ لشاغلها الفرصة لتجديد قدراته وتطوير مهاراته واظهار ابداعه ، الأمر الذى يشعر الموظف بأهمية وقيمة دوره فى نجاح المنشأه التى يعمل بها . هذا بالاضافة الى أن نظم الترفيع ( الترقية ) باعتبارها حافز مادى ومعنوى لاتخضع لقيود الأقدميه المطلقه كشرط وحيد للترقى بمنشآت ادارة الأعمال كما هو الحال فى غالبية درجات السلم الوظيفى باجهزة الادارة العامة عموما - وانما تتم بناء على مقاييس ومعايير وشروط ترتبط جميعها بزيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء اللازمة لتحقيق أهداف تلك المنشآت فى ماتسعى اليه من تحقيق اكبر عائد مادى بأقل تكلفه مع تحسين مستويات الاداء والجودة لمواجهة المنافسة وضمان البقاء والاستمرار ويكون الحصول على الترقية طبقا لتلك المعايير والشروط من أهم الحوافز لدى الأفراد لاجادة أعمالهم والسعى الدائم والمتواصل لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم لاكتساب صفات المقاييس المحددة للترقية .

جدول رقم (٩/د)

يوضح الفئات التى يشملها نظام الحوافز فى اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها اعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت (مقارن)

| الفئات | ادارة عامة ايرادية | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| الاداريون | ٥٧ | ٩٨ | ١٥ | ٤٨ |
| الفنيون | ٢٩ | ٥٠ | ٢٧ | ٨٧ |
| العمالة الماهرة | ٤١ | ٧١ | ٢٠ | ٦٤ |
| العمالة غير الماهرة | ٣١ | ٥٣ | - | - |

كما يظهر من الجدول السابق (٩/د) عدم موضوعية نظم الحوافز باجهزة الادارة العامة حيث اجاب ٥٣٪ من المستقصين من اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة والذين توجد نظم للحوافز بأجهزتهم بأن نظم الحوافز تشمل فيما تشمله العمالة غير الماهرة بينما لايظهر ذلك فى اجابات المستقصين من أعضاء الادارة العليا بمنشآت ادارة الأعمال مما يضفى على نظم الحوافز بتلك المنشآت صفة الموضوعية .

جدول رقم (٩/هـ)
يوضح مدى فعالية نظام الحوافز فى تحقيق أهداف
اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال
من وجهة نظر اعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| درجة الفعالية | ادارة عامة ايرادية | | ادارة أعمال | |
|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| - بدرجة كبيرة | ٩ | ١٦ | ١٦ | ٥٢ |
| - بدرجة محدودة | ٤٠ | ٦٨ | ١٤ | ٤٥ |
| - غير فعال اطلاقا | ٩ | ١٦ | ١ | ٣ |

وتأكيدا لما ارتآه الباحث من واقع البيانات السابقة الواردة بالجدول (٩/د)، يتضمن الجدول أعلاه (٩/هـ) مايثبت مدى فعالية نظم الحوافز فى منشآت ادارة الأعمال مقارنة بفعاليتها باجهزة الادارة العامة الايرادية حيث يلاحظ أن الاجابات المتضمنة لفعالية نظم الحوافز بمنشآت ادارة الأعمال بدرجة كبيرة بلغت ٥٢٪ من مجموع الاجابات مقابل ١٦٪ من الاجابات الخاصة باجهزة الادارة العامة الايرادية بينما بلغت نسبة الاجابات المتضمنة تحديد درجة الفعالية بدرجة محدودة ٦٨٪ بالنسبة لاجهزة الادارة العامة الايرادية فى مقابل ٤٥٪ بمنشآت ادارة الأعمال كما أن الاجابات المتعلقة بعدم فاعلية هذه النظم بلغت ١٦٪ فى اجهزة الادارة العامة الايرادية مقابل ٣٪ بمنشآت ادارة الأعمال .

## سادسا : بحوث التسويق :

جدول رقم (١٠)
يوضح مدى أهمية دراسات التسويق في اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة والمنشآت (مقارن)

| نوع الأجهزة | درجة الأهمية | عدد | % | وجود جهة مختصة | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | عدد | نعم | لا |
| أجهزة الادارة العامة | مهمة جدا | ٣٢ | ٣٨ | ٨٣ | ٣٤ (٤١٪) | ٤٩ (٥٩٪) |
| | مهمة | ٢٣ | ٢٨ | | | |
| | غير مهمة | ٢٨ | ٣٤ | | | |
| | لا اجابة | | | | | |
| منشآت ادارة الأعمال | مهمة جدا | ٢٨ | ٧٤ | ٣٦ | ٢٤ (٦٧٪) | ١٢ (٣٣٪) |
| | مهمة | ٥ | ١٣ | | | |
| | غير مهمة | ٣ | ٨ | | | |
| | لا اجابة | ٢ | ٥ | | | |

يوضح الجدول السابق رقم (١٠) مدى أهمية بحوث التسويق بالنسبة لأجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال ، ومدى وجود ادارة متخصصة للقيام بتلك البحوث والدراسات المتعلقه بها .

وقد لاحظ الباحث أنه على الرغم مما تضمنته اجابات اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامه من أهمية لبحوث التسويق فى اجهزتهم (٣٨٪ مهمة جدا ، ٢٨٪ مهمة ، ٣٤٪ غير مهمه ) الا أن البيانات الواردة بالجدول أعلاه تشير الى أن مانسبته ٥٩٪ من مجموع الاجابات أفادت بعدم وجود جهة مختصة داخل تلك الاجهزة للقيام بتلك البحوث والدراسات . كما تشير البيانات الى أهمية تلك البحوث بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال حيث تضمنت اجابات اعضاء الادارة العليا بتلك المنشآت ٧٤٪ يرون أنها مهمة جدا ، ١٣٪ يرون أنها مهمة بينما ٨٪ فقط يرون أنها غير مهمة وفى مقابل ذلك اجاب ٦٧٪ من هؤلاء الاعضاء بما يفيد وجود جهة مختصه داخل منشآتهم للقيام بمهام البحوث والدراسات التسويقيه . ويرجع الباحث عدم وجود مثل تلك الجهة المختصة فى بعض منشآت ادارة الأعمال ٣٣٪ بالرغم من التأكيد على أهميتها الى أن هناك بعض المنشآت تقوم على تقديم خدمات ضرورية كالمياه ، والكهرباء وان المستهلك دائما يسعى للحصول على تلك الخدمات كما أن هذه المنشآت يغلب عليها الطابع الاحتكارى فى أداء خدماتها ، أو أن هذا ناتج عن عدم التوافق بين المطلوب والواقع داخل غالبية الأجهزة وبعض المنشآت فى الدول النامية وماتتميز به من قصور فى الاخذ بأساليب الادارة الحديثة .

: المشاكل التى تواجه منشآت ادارة الأعمال وأجهزة الادارة العامة :

جدول رقم (١١)
يوضح ترتيب أهمية المشاكل * التى تواجه أجهزة الادارة العامة الايرادية
كنسبة مئوية مرجحة كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الأجهزة

| رتيب | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ان الترجيح | ١٤ | ١٣ | ١٢ | ١١ | ١٠ | ٩ | ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | | |
| شاكل | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | | |
| يد الاجراءات | ٢١٠ | ١٨٢ | ٩٦ | ٩٩ | ٨٠ | ٢٧ | ٤٠ | ١٠ | ٩ | — | ٦ | ٤ | ٣ | — | ٧٦٦ | الرابع |
| مستوى الخدمة | ١٠ | ٣٩ | ١٨ | ٣٣ | ٣٠ | ١٣ | — | ٢١ | ٣٠ | ١٥ | ٢٤ | ٤ | ٦ | ١ | ٢٤٤ | الحادى عشر |
| ط فى اداء الخدمة | — | ٣٩ | ٦٠ | — | ٥٠ | ٥٤ | ١٢ | ١٠ | ٣٦ | ٢٥ | — | ١٥ | ٣ | — | ٣٠٤ | التاسع |
| فاع تكلفة الخدمة | ٣٢٢ | ١٠٤ | ٦٠ | ٦٦ | ١٥ | ٤٥ | ٢٤ | ١٠ | ٩ | ٧ | ٢٠ | ٩ | — | — | ٦٩١ | الخامس |
| دة عدد العاملين | — | ٦٥ | — | ٣٣ | ١٥ | — | ١٢ | — | ١٨ | ٢٥ | — | ٥ | ١٢ | — | ١٨٥ | الرابع عشر |
| د الاجهزة الرقابية | — | ٧٨ | ٩٦ | ١٦ | ٥٠ | ١٣ | ٦٤ | ٤٢ | — | ٧ | ١٢ | ٩ | ٣ | ١ | ٣٩١ | السابع |
| راف الزائد فى صروفات | — | ٣٩ | — | ١٦ | ١٥ | ٢٧ | ١٢ | ٣٥ | — | ١٥ | ٦ | ٩ | ٦ | ٦ | ١٨٦ | الثالث عشر |
| ل السلطات الادارية يا فى تفاصيل العمل | ٤٢ | ٧٨ | ٩٦ | ٦٦ | ١٥ | — | ٤٨ | ٢١ | — | — | ١٢ | — | — | ٥ | ٣٨٣ | الثامن |
| كفاية الاعتمادات الية | ٣٦٤ | ١٤٣ | ١٤٤ | ٩٩ | ٨٠ | ٢٧ | ٢٤ | ١٠ | ٩ | — | — | ٦ | — | ١ | ٩٠٧ | الثانى |
| فاض انتاجية املين | ٤٢ | ٦٥ | ٧٢ | ٣٣ | ٥٠ | ٨١ | ٤٠ | ٤٢ | ١٨ | — | — | — | — | — | ٤٤٣ | السادس |
| نظام الحوافز | ٨٤ | ٢٦٠ | ١٤٤ | ١٣٢ | ٨٠ | ٥٤ | ٢٤ | ١٠ | ٩ | — | — | — | | — | ٧٩٧ | الثالث |
| اساليب الرقابة اخلية | ٢١ | — | ٣٦ | ٥٥ | ١٥ | — | ٤٠ | ١٠ | ١٨ | ٢٥ | ٦ | — | ٦ | ٣ | ٢٣٥ | الثانى عشر |
| توفر المهارات ستوى المطلوب | ٢٣٨ | ١٤٣ | ١٣٢ | ١٥٤ | ١٢٠ | ٥٤ | ٢٤ | ٣٥ | — | ٧ | ١٢ | — | — | — | ٩١٩ | الأول |
| المرونه عند حل كل الجمهور | ٢١ | — | — | ٦٦ | ٨٠ | ١٣ | ١٢ | ٢١ | ٣٠ | ١٥ | ١٢ | — | ٦ | ١ | ٢٧٧ | العاشر |

الباحث الى تحديد قائمة المشاكل الواردة بالجدول رقم (١١)، والجدول رقم (١١أ) بناء على ما
ه الوقوف عليه خلال مقابلاته الشخصيه لأعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية
نآت الأعمال من مشاكل ومعوقات تحول دون زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء ، بالاضافة الى
لمات الباحث الشخصية ووقوفه على المشاكل التى تعوق سير اجراءات العمل باعتباره احد اعضاء
ارة العليا المسئولين عن ادارة احد اجهزة الادارة العامة الايرادية ( مرفق الاتصالات ) بالمملكة
بية السعودية ، بالاضافة الى ما خلص اليه من تحليله ودراسته لنماذج من تجارب بعض الدول فى
باتجاه التحول للقطاع الخاص .

وعلى اساس مجموع الاوزان المرجحة للاوزان النسبية التى أعطاها أعضاء الادارة العليا لاجهزة الادارة العامة الايرادية والظاهرة فى الجدول رقم (١١) فانه يمكن تحديد تلك المشاكل حسب ترتيب أهميتها النسبية المرجحة تنازليا كالاتى :

١ - عدم توافر المهارات بالمستوى المطلوب .
٢ - عدم كفاية الاعتمادات المالية .
٣ - ضعف نظام الحوافز .
٤ - تعقيد الاجراءات .
٥ - ارتفاع تكلفة الخدمة .
٦ - انخفاض انتاجية العاملين .
٧ - تعدد الاجهزة الرقابية .
٨ - تدخل السلطات الادارية العليا فى تفاصيل العمل .
٩ - البطء فى اداء الخدمة .
١٠ - عدم المرونه فى مواجهة مشاكل الجماهير .
١١ - ضعف مستوى الخدمة .
١٢ - ضعف أساليب الرقابه الداخلية .
١٣ - الاسراف الزائد فى المصروفات .
١٤ - زيادة عدد العاملين .

ويظهر من الترتيب التنازلى السابق أن هذه الادارة تعانى من مشكلة نقص المهارات والتخصصات الفنية كمشكلة أولى فى وقت ذكرت فيه ان زيادة العمالة تمثل مشكلة لديها حيث أن ترتيبها التنازلى جاء فى مؤخرة قائمه المشاكل ، وهذا يعنى أنه فى الوقت الذى يوجد فيه عمالة زائده لدى هذه الاجهزة الا أنه لايوجد بينها المهارات والتخصصات الفنية بالمستوى النوعى المطلوب ، مما يعكس سوء اساليب الاختيار للموظفين الجدد من ناحيه ، وعدم اهتمام الادارة بسياسات ونظم التدريب لرفع كفاءة ومستوى مهارة تلك العماله المتاحه لديها من ناحية أخرى .

كما يظهر من الترتيب التنازلى السابق أن المشكلة الثانية فى الأهمية التى تواجه الاجهزة العامة الايرادية هى نقص الاعتمادات المالية المخصصة لهذه الاجهزة فى الموازنة العامة للدولة وذلك بالمقارنة بحجم احتياجاتها المالية فى وقت يتزايد فيه الطلب على الخدمة فى حين أن نظرة الادارة فى هذه الاجهزة الى الاسراف والمغالاة فى الانفاق باعتباره مشكله عامه فى اجهزة الدوله جاء فى المرتبة الاخيرة من الترتيب التنازلى للمشاكل . فهى لاترى لمشكلة الاسراف المالى اهمية كبيرة ومن ثم لاترى بالتالى حاجة الى اى سياسة لترشيد الانفاق وكان من الاوفق ان تأخذ الادارة فى هذه الاجهزة بفلسفة تقوم على ترشيد الانفاق عملا على تعظيم العائد من الاعتمادات المتاحة وذلك كطريق غير مباشر للتغلب على مشكلة نقص الاعتمادات المخصصة من جانب الدولة .

كذلك يظهر أن عدم وجود نظم فعالة للحوافز وانخفاض انتاجية العاملين من المشاكل التى تأتى فى المقدمة بين قائمة المشاكل السابقة وهو مايشير الى العلاقه السببية بين هذين العاملين كنوع من المعوقات التى تواجه ادارة هذه الاجهزة من ناحية الى جانب عدم توافر المهارات المناسبة من ناحية أخرى وتأثير ذلك على ارتفاع تكلفة الخدمة كمشكلة جاءت فى المرتبة الخامسة حيث انه فى الوقت الذى تعانى فيه هذه الاجهزة من انخفاض انتاجيه العاملين فان تكلفة اداء الخدمة تعتبر مرتفعة من وجهة نظر الادارة وهو مايشير الى الاثار المترتبة على انخفاض الانتاجية لعدم توافر المهارات المناسبة وغياب نظم الحوافز التى كان يمكن ان تسهم فى حل هاتين المشكلتين بطريق مباشر فى حالة توفرها ووجودها .

وكذلك يظهر أن هذه الاجهزة تعانى من زيادة تدخل الاجهزة الرقابية فى أعمالها اليومية فى الوقت الذى لايوجد لديها نظم للرقابة الداخلية .

وعلى أساس الترتيب التنازلى السابق فانه يمكن تقسيم المشاكل السابقة الى تلك التى تمثل قوة ضغط مباشرة على الادارة وتلك التى يمكن لها ان تتحكم فيها وذلك على اساس ترتيب الأهمية النسبية لتلك المشاكل السابقة ، فالمشاكل التى تقع فى النصف الاول من قائمة الترتيب التنازلى تمثل معوقات حقيقية ومصدر ضغط على الادارة وهى المشاكل الثمانية الاولى حسب ترتيبها التنازلى كالاتى :

١ - عدم توفر المهارات بالمستوى المطلوب .
٢ - عدم كفاية الاعتمادات المالية .
٣ - ضعف نظام الحوافز .
٤ - تعقيد الاجراءات .
٥ - ارتفاع تكلفه الخدمة .
٦ - انخفاض انتاجية العاملين .
٧ - تعدد الأجهزة الرقابية .
٨ - تدخل السلطات الادارية العليا فى تفاصيل العمل .

امـــا المشاكل التى لاتمثل مصدر ضغط مباشر على الادارة ويمكنها التحكم فيها فهى المشاكل الواردة فى نهاية القائمة وذلك حسب ترتيبها عكسيا كالاتى :

٩ - البطء فى أداء الخدمة .
١٠ - عدم المرونه فى مواجهة مشاكل الجماهير .
١١ - ضعف مستوى الخدمة .
١٢ - أساليب الرقابة الداخلية .
١٣ - الاسراف الزائد فى المصروفات .
١٤ - زيادة عدد العاملين .

جدول رقم (١١/أ)
يوضح ترتيب اهمية المشاكل * التى تواجه منشآت ادارة الأعمال
كنسبة مئوية مرجحة كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك المنشآت

| ترتيب | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ | ١٠ | ١١ | ١٢ | ١٣ | ١٤ | | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ان الترجيح | ١٤ | ١٣ | ١٢ | ١١ | ١٠ | ٩ | ٨ | ٧ | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | | |
| شاكل | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | | |
| يد الاجراءات | ٢٨٠ | — | ١٢٠ | — | — | ٤٥ | — | — | — | ٢٥ | — | ١٥ | — | — | ٤٨٥ | السابع |
| مستوى الخدمة | ٧٠ | — | — | — | ٥٠ | — | — | — | — | — | — | — | — | ١٠ | ١٣٠ | الثالث عشر |
| ط فى اداء الخدمة | — | ٦٥ | — | — | ١٠٠ | — | — | — | ٣٠ | ٢٥ | ٢٠ | — | — | — | ٢٤٠ | العاشر |
| فاع تكلفه الخدمة | ٧٠٠ | ١٣ | — | — | — | ٤٥ | ٤٠ | — | ٣٠ | — | — | ٩٦ | — | — | ٩٢٤ | الأول |
| دة عدد العاملين | ١٤٠ | ٣٩ | ٢٤٠ | ٥٥ | — | ٤٥ | — | ٣٥ | ٣٠ | ٧٥ | ٦٨ | ٢١ | ١٠ | ٢ | ٧٦٠ | الثالث |
| د الاجهزة الرقابية | — | ٦٥ | — | — | ١٠٠ | — | — | ٧٠ | ٣٠ | — | — | — | ١٠ | — | ٢٧٥ | التاسع |
| راف الزائد فى صروفات | — | ٦٥ | ٦٠ | — | — | — | — | — | — | — | — | — | ٢٠ | ٥ | ١٥٠ | الثانى عشر |
| ل السلطات الادارية يا فى تفاصيل العمل | ١٤٠ | ٢٦٠ | — | — | — | — | ٨٠ | ٣٥ | — | — | — | — | — | — | ٥١٥ | السادس |
| كفاية الاعتمادات الية | — | ٦٥ | ٦٠ | ٢٢٠ | — | ٤٥ | ٤٠ | — | — | — | — | — | ١٠ | ٥ | ٤٤٥ | الثامن |
| فاض انتاجيه عاملين | ٧٠ | ١٩٥ | ١٢٠ | ١٦٥ | ١٠٠ | — | — | — | — | ٢٥ | — | ١٥ | — | — | ٦٩٠ | الرابع |
| نظام الحوافز | — | ١٩٥ | ١٢٠ | ١٦٥ | ١٠٠ | — | — | — | — | — | — | — | — | — | ٥٨٠ | الخامس |
| اساليب الرقابة اخلية | — | — | ٦٠ | ٥٥ | — | ٤٥ | ٤٠ | — | — | — | ٦٠ | ١٥ | — | — | ٢٧٥ | التاسع (مكرر) |
| توفر المهارات مستوى المطلوب | ٧٠ | — | ٤٨٠ | ٥٥ | ٢٠٠ | ٤٥ | — | — | — | — | — | — | — | — | ٨٥٠ | الثانى |
| المرونة عند حل كل الجمهور | — | — | — | — | ٥٠ | ٩٠ | ٤٠ | ٣٥ | — | — | — | — | — | — | ٢١٥ | الحادى عشر |

ظهر من الجدول رقم (١١/أ) ترتيب الأهمية النسبية الترجيحية حسب وجهة نظر اعضاء الادارة العليا
ت ادارة الأعمال أن ترتيب المشاكل حسب درجة أهميتها على النحو الآتى :

---

٣٠ هامش .

١ - ارتفاع تكلفة الخدمة .
٢ - عدم توفر المهارات بالمستوى المطلوب .
٣ - زيادة عدد العاملين .
٤ - انخفاض انتاجيه العاملين .
٥ - ضعف نظام الحوافز .
٦ - تدخل السلطات العليا فى التفاصيل .
٧ - تعقيد الاجراءات .
٨ - عدم كفاية الاعتمادات المالية .
٩ - تعدد الاجهزة الرقابيه بالاضافة الى مشكلة ضعف اساليب الرقابة .
١٠ - البطء فى اداء الخدمة .
١١ - عدم المرونه عند حل مشاكل الجمهور .
١٢ - الاسراف الزائد فى المصروفات .
١٣ - ضعف مستوى الخدمه .

طبقا لترتيب الاهمية السابق للمشاكل التى تواجه الادارة فان أهم المشاكل تتمثل فى ارتفاع تكلفة اداء الخدمة وعدم توفر المهارات وزيادة عدد العاملين وانخفاض انتاجيتهم وهكذا بالنسبة للنصف الأعلى من ترتيب الأهمية لهذه المشاكل هو ظاهر فى الترتيب السابق .

اما الامور التى لاتمثل مشكلة كبيرة من حيث الأهمية فهى مستوى اداء الخدمة ووجود الاسراف وعدم المرونه فى التعامل مع الجمهور والبطء فى اداء الخدمة وهكذا تصاعديا من أدنى القائمة السابقة للمشاكل ، . والتى يلاحظ أن جميعها يمكن التحكم فيها عن طريق الادارة بمنشآت ادارة الأعمال .

جدول رقم (١١/ب)
يوضح ترتيب أهمية المشاكل التى تواجه أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال كما يراها أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة والمنشآت ( مقارن )

| المشاكل | الترتيب | |
|---|---|---|
| | أجهزة الادارة العامة الايرادية | منشآت ادارة الأعمال |
| - تعقيد الاجراءات | الرابع | السابع |
| - ضعف مستوى الخدمة | الحادى عشر | الثالث عشر |
| - البطء فى اداء الخدمة | التاسع | العاشر |
| - ارتفاع تكلفه الخدمة | الخامس | الاول |
| - زيادة عدد العاملين | الرابع عشر | الثالث |
| - تعدد الاجهزة الرقابية | السابع | التاسع |
| - الاسراف الزائد فى المصروفات | الثالث عشر | الثانى عشر |
| - تدخل السلطات الادارية العليا فى تفاصيل العمل . | الثامن | السادس |
| - عدم كفاية الاعتمادات المالية | الثانى | الثامن |
| - انخفاض انتاجيه العاملين | السادس | الرابع |
| - ضعف نظام الحوافز | الثالث | الخامس |
| - ضعف اساليب الرقابه الداخلية | الثانى عشر | التاسع (مكرر) |
| - عدم توفر المهارات بالمستوى المطلوب . | الأول | الثانى |
| - عدم المرونه عند حل مشاكل الجمهور | العاشر | الحادى عشر |

بمقارنة ترتيب الأهمية النسبية للمشاكل التى تواجه اجهزة الادارة العامة الايرادية وتلك التى تواجه منشآت ادارة الأعمال كما هو وارد بالجدول السابق (١١/ب) يلاحظ مايلى :

- عدم توفر المهارات المناسبه :

أن المشكلة الأولى فى اجهزة الادارة العامة الايرادية هى مشكلة عدم توفر المهارات بالمستوى المطلوب بينما تأتى هذه المشكلة فى المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمنشآت ادارة الأعمال وهذا يعكس تأثر كل من أجهزة الادارة العامة ومنشآت ادارة الأعمال بنفس المناخ السائد وبخصائص سوق العمل فى المملكة حيث تقل المهارات الفنية المتخصصة مقارنا بحجم الطلب عليها خلال السنوات الاخيرة ، خاصة بعد الاتجاه الى احلال العمالة الوطنية محل العمالة الاجنبية فى كثير من الوظائف ووجود بعض القيود على استقدام العمالة الاجنبية الى البلاد . أما تأثر منشآت ادارة الأعمال بهذه المشكلة بدرجة أقل نسبيا من أجهزة الادارة العامة فهذا يرجع الى أن منشآت ادارة الأعمال تستطيع المنافسة على جذب مايتوفر فى سوق العمل من مهارات بينما تعجز عن تحقيق ذلك اجهزة الادارة العامة لتقيدها بانظمه ولوائح واجراءات مالية وادارية تحدد مستويات الاجور التى لايجوز تجاوزها بالنسبة لنوعيات الوظائف المختلفة .

- عدم كفاية الاعتمادات المالية :

تحتل هذه المشكلة المرتبة الثانية من حيث أهمية المشاكل التى تواجه اجهزة الادارة العامة الايرادية بينما تحتل المرتبة الثامنة من حيث الأهمية بمنشآت ادارة الأعمال ... وهذا يؤكد اعتماد اجهزة الادارة العامة الايرادية على مايخصص لها من اعتمادات مالية بالميزانيه العامة للدولة والتى لاتفى بمتطلبات توفير الخدمات الكافيه لسد احتياجات المواطنين والاستجابة لرغباتهم المتطورة وذلك بالرغم من أن هذه الاجهزة تحقق ايرادات لايمكنها - فى ظل السياسات الماليه التقليدية - الاحتفاظ بها كلها أو جزء منها لسد احتياجاتها من الأموال . بينما نجد أن هذه المشكلة جاءت فى مستوى متدنى بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال والتى تستطيع تدبير احتياجاتها الماليه اما عن طريق التمويل الذاتى أو الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة .

- ضعف نظم الحوافز :

تأتى مشكلة ضعف نظم الحوافز فى المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فى اجهزة الادارة العامة الايرادية بينما جاءت هذه المشكلة فى مرتبة ادنى بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال ( الخامسة ) وهذا يوضح ضعف تأثير هذه المشكلة فى منشآت ادارة الأعمال عنها فى أجهزة الادارة العامة الايرادية ، حيث فى استطاعة منشآت الاعمال وضع نظم الحوافز الملائمه وتطوير هذه النظم بما يفى متطلبات زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء بينما اجهزة الادارة العامة مقيدة بنظم الحوافز الحكومية ان وجدت والتى تتصف بعدم فعاليتها فى التحفيز وعدم مرونتها لمواجهة متطلبات العمل .

- تعقيد الاجراءات :

احتلت مشكلة تعقيد الاجراءات المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لاجهزة الادارة العامة الايرادية بينما جاءت هذه المشكلة فى المرتبة السابعة من حيث درجة الاهمية بمنشآت ادارة الأعمال مما يدل على أن اجهزة الادارة العامة تعانى من مشكلة تعقد الاجراءات بدرجة أكبر من منشآت ادارة الأعمال كما يرى الباحث أن تأثر منشآت ادارة الأعمال بمشكلة تعقد الاجراءات - وان جاءت فى المرتبه السابعة من حيث الأهميه - فان ذلك راجع لأن غالبيه منشآت ادارة الأعمال بالمملكة تساهم الدولة فى رأسمالها مما يجعلها تتأثر الى حد ما بتعقيد الاجراءات الظاهرة فى الأجهزة والمصالح الحكومية .

- ارتفاع تكلفة الخدمـــــة :

جاءت مشكلة ارتفاع تكلفة الخدمة فى المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بالنسبة لاجهزة الادارة العامة الايرادية بينما احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال ، وبالرغم من ثبات أسعار التكلفة لكلا المنظمتين لكونهما يعملان فى ظل ظروف ومؤثرات اقتصادية واحدة . ويرى الباحث أن هذا يرجع لاهتمام منشآت ادارة الأعمال باعتبارات التكلفة لما لها من تأثير على أرباحها واستمرارها بينما لايتوفر هذا الاهتمام باجهزة الادارة العامة الايرادية لاعتمادها على الدعم الحكومى وأن زيادة التكلفة لاتؤثر فى بقائها وان كان يؤثر فى مستوى أداء ماتقدمه من خدمات .

- انخفاض انتاجية العاملين :

تحتل مشكلة انخفاض انتاجية العاملين المرتبة السادسة من حيث الأهمية بالنسبة لاجهزة الادارة العامة الايرادية بينما جاءت لتحتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال وهذا يعكس اهتمام منشآت ادارة الأعمال واحساسها بمشكلة انخفاض الانتاجية لما لها من تأثير على انتاجيتها وبالتالى أرباحها بينما هذه الأهمية تأتى فى مرتبة أقل من جانب اجهزة الادارة العامة الايرادية مما يعكس عدم الاكتراث بها بالدرجة الكافية وبالرغم من وجود المشكلة حيث أن كلا المنظمتين تعانيان من انخفاض مستوى المهارات فى سوق العمل . بل أن مشكلة انخفاض مستوى المهارات كانت فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية فى اجهزة الادارة العامة الايرادية .

- تعدد الأجهزة الرقابية وضعف أساليب الرقابة الداخلية :

أما أهمية مشكلة تعدد الاجهزة الرقابية فقد جاءت فى المرتبة السابعة فى اجهزة الادارة العامة وفى المرتبة التاسعة بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال ، مما يضع هذه المشكلة فى المستوى الذى يمثل ضغطا على الادارة بالاجهزة العامة والذى تخف حدته فى منشآت ادارة الأعمال وان كان الباحث يرى أن الأهمية التى أوليت لهذه المشكلة فى منشآت ادارة الأعمال ترجع وكما سبق ذكره الى أن معظم منشآت الأعمال بالمملكة تساهم فيها الحكومه وتخضع بالتالى لنوع من أنواع الرقابه الحكومية .

- تدخل السلطات العليا فى تفاصيل العمل :

ترى أجهزة الادارة العامة بالنسبة لأهمية هذه المشكلة أنها تأتى فى المرتبة الثامنة بينما تراها منشآت ادارة الأعمال أنها تحتل المرتبة السادسة من حيث الأهمية .. ويرى الباحث انه بالرغم من أن درجة التدخل من قبل السلطات العليا فى تفاصيل العمل يكون بدرجة أقل من منشآت الأعمال عنها فى اجهزة الادارة العامة الا أنه من حيث أهمية هذا التدخل وتأثيره السلبى على سير العمل وسرعة انجازه فان منشآت ادارة الأعمال تولى هذه المشكلة أهمية أكبر من الأهمية التى توليها اياها أجهزة الادارة العامة الايرادية حيث الأولى ترى فى ذلك تأثيرا على انتاجيتها وربحيتها بينما الثانية ترى فى هذا التدخل أمرا عاديا بل وواجبا فى بعض الاحيان كما أن ماسبق ذكره ينطبق على مشكلة ضعف أساليب الرقابة الداخلية التى جاءت فى المرتبة الثانية عشر بالنسبة لاجهزة الادارة العامة الايرادية والمرتبة التاسعة (مكرر) بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال .

- البطء فى اداء الخدمـــــة :

وفيما يتعلق بمشكلة البطء فى اداء الخدمة فان أهميتها فى اجهزة الادارة العامة جاءت فى المرتبه التاسعه بينما احتلت المرتبة العاشرة من حيث الأهمية فى منشـــآت ادارة الأعمال ، ويعزى الباحث ذلك الى تأثر كل منهما بانخفاض مستوى المهارات الادارية والفنية فى سوق العمل كمشكلة احتلت الأهمية الأولى بالنسبة لأجهزة الادارة العامـــة الايرادية والمرتبة الثانية فى الأهمية بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال .

- عدم المرونة عند حل مشاكل الجمهور :

أما مشكلة عدم المرونة فى حل مشاكل الجمهور فقد جاءت لتحتل مرتبة أهمية متدنية فى اجهزة الادارة العامة ( المرتبة العاشرة ) وفى منشآت ادارة الأعمال ( الحادى عشر ) وهذا يعنى أن مشكلة عدم المرونة فى حل مشاكل الجمهور ليس لها وجود وبالتالى ليس لها تأثير كبير على مجريات العمل وتقديم الخدمات فى كلا الوضعين ، وان صدق ذلك بالنسبة لمنشآت ادارة الأعمال الى حد ما ، فان الباحث يرى أن وجهة نظر اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة تنطوى على شئ من التحيز أذ ان عدم المرونة فى ظل اللوائح والتعليمات الجامدة والروتينية متوفرة بدرجة كبيرة فى هذه الأجهزة ولابد من أن ينعكس أثرها السلبى على القائمين بأداء العمل بها من حيث أنها تحد من مقدرتهم على التصرف والاجتهاد فى ايجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بجمهور المتعاملين معها .

- ضعف مستوى الخدمـــــة :

ان مشكلة ضعف مستوى الخدمة جاءت فى مرتبة متدنية جدا من حيث الأهمية من بيـــن المشاكل التى تواجه منشآت ادارة الأعمال ( المرتبة الثالثة عشر ) كما جاءت لتحتـــل المرتبة الحادية عشرة من حيث الأهمية بالنسبة لأجهزة الادارة العامة الايرادية وبالرغم من وجود هذه المشكلة بتلك الأجهزة وبدرجة ملموسة الا أنه اتضح للباحث أن اعضاء الادارة العليا بها لايولونها الاهتمام الكافى الذى يتناسب ومعدل وجودها وذلك لعدم مقدرتهـــم على وضع السياسات وايجاد الحلول اللازمة لرفع مستوى أداء الخدمات المقدمه بواسطة تلك الأجهزة فى ظل النظم واللوائح الادارية والمالية وقيود الانفاق فى ظل التبعيـــــة الحكومية .

- زيادة عدد العامليـــــن :

وأخيرا فبالرغم من أن مشكلة زيادة عدد العاملين عن المقررات الوظيفية اللازمـــة لأداء العمل تمثل ظاهرة عامه موجودة وتعانى منها كافة الأجهزة الحكومية وان لها أثرها السلبى على مستوى الانتاجية الا أنه يتضح من الجدول السابق (١١/ب) أن هذه المشكلـــة جاءت لتحتل المرتبة الأخيرة من الأهمية بالنسبة لأجهزة الادارة العامة الايرادية ، وهذا دليل آخر يراه الباحث على عدم مقدرة أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة على ترتيـــب المشاكل تبعا لتأثيرها وانما ترتب هذه المشاكل وتحدد طبقا لاتجاهات الدولة وسياساتها الاجتماعية والاقتصادية ، أما فى منشآت ادارة الأعمال فان هذه المشكلة احتلت المرتبـــة الثالثة من الأهمية لما لهذه المشكلة من أثر سلبى كبير على مستوى الانجاز والانتاجيـــة وبالتالى على مايتحقق من ايرادات وربحية فلهذا تولى تلك المنشآت هذه المشكلـــة جل أهتمامها وتضعها فى مصاف أولى المشكلات التى تسعى جاهدة لوضع السياسات وايجاد الحلول لعلاجها والقضاء عليها .

## ثامنـــا : درجة فعـالـية كل من اجهزة الادارة العـامة الايـرادية ومنشآت ادارة الأعمـال :

جدول رقم (١٢)
يوضح درجة فعـالـية اجهزة الادارة العـامة الايـرادية ومنشآت ادارة الأعمـال
كمـا يـراهـا أعضاء الادارة العـليـا بتلك الأجهزة والمنشآت ( مقـارن )

| درجـــــة الفعـاليـــــة * | اجهـــزة ادار عـامـــــة | | منشـــآت ادارة أعمـــــال | |
|---|---|---|---|---|
| | عـــدد | ٪ | عـــدد | ٪ |
| فعـالـــة بدرجة كبيـــرة | ٦٥ | ٧٨ | ٢٨ | ٧٨ |
| فعـالـــة بدرجة محـدودة | ١٨ | ٢٢ | ٦ | ١٧ |
| غيـــــر فعـالـــــة | — | — | ٢ | ٥ |

يظهر من الجدول السابق رقم (١٢) درجة الفعـالية لكل من اجهزة الادارة العـامـــة ومنشآت ادارة الأعمـال كمـا يـراهـا أعضاء الادارة العـليـا بتلك الاجهزة والمنشآت حيـث يرى أعضاء الاجهزة العـامه الايـرادية أن اجهزتهم فعـالـة بدرجة كبيـرة بنسبة ٧٨٪ وبدرجـــة محدودة بنسبة ٢٢٪ بينمـا يرى اعضاء الادارة العـليـا بمنشآت ادارة الأعمـال أن تلـــك المنشآت فعـالـة بدرجة كبيـرة بنسبة ٧٨٪ وفعـالـة بدرجة محدوده بنسبة ١٧٪ .

وبمقـارنة وجهة نظر كل من أعضاء الادارة العـليـا باجهزة الادارة العـامة الايـرادية ومنشآت ادارة الأعمـال فى ضوء التحليل السـابق لترتيب الأهداف ومستوى تحقيقهـا ومستويـات التخطيط وخصائصه والمشاكل ودرجة أهميتهـا ... الخ فى كل منهمـا اتضح للبـاحث أن وجهـة نظر أعضاء الادارة العـليـا بـاجهزة الادارة العـامة الايـرادية تنطوى على درجة كبيـــرة من التحيز لأجهزتهم وأن درجة التقييم التى اختـاروهـا وحددوهـا لتلك الأجهزة لاتتفق ومـاسبـق أن أوضحوه من بيـانـات متعلقة بـالأهداف والخطط والتنظيم والسيـاسات المـاليـة والاداريـــة ومـايـواجه تلك الأجهزة من مشاكل والتى تضمنتهـا الجداول السـابقة .

---

* المقصود بـالفعـالية هى القدرة على الانجاز واتقـان العمل وتحقيق الاهداف وهى احـــدى العنـاصر اللازمـــة لتحقيق الكفـاءة الانتـاجية والتى تعنى اتقـان العمل وتحقيق الهـــدف بـأقل قدر من النفقـات والجهد والوقت .

تاسعا : مدى امكانية ادارة المشروعات العامه بأساليب ادارة الأعمال :

جدول رقم (١٣)
يوضح رأى اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الاعمال عن مدى امكانية ادارة المشروعات العامة بأساليب ادارة الأعمال (مقارن) *

| نوع الأجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاجابات المستبعدة | عدد الاجابات السليمة | بيان الأجابات السليمة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | لا |
| أجهزة ادارة عامة ايرادية | ٨٥ | ٤ | ٨١ | ٧٨ (٩٦٪) | ٣ (٤٪) |
| أجهزة ادارة الأعمال | ٣٨ | ٤ | ٣٤ | ٣٣ (٩٧٪) | ١ (٣٪) |

ويستفاد مما تضمنه الجدول رقم (١٣) السابق من بيانات أن هناك شبه أجماع على امكانية ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية بأساليب ادارة الأعمال سواء من جانب أعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامه الايرادية (٩٦٪) او من جانب نظرائهم فى منشآت ادارة الأعمال (٩٧٪) ويعتبر هذا الاجماع من أهم المؤشرات التى يمكن الاستناد اليها فى التأكيد على التثبت من صحة فروض البحث .

عاشرا : مزايا تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة المشروعات العامة :

جدول رقم (١٤)
يوضح وجهة نظر أعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال عن أهم مزايا تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة المشروعات العامة ( مقارن )

| المزايا | ادارة عامة | | ادارة أعمال | | مزايا أخرى |
|---|---|---|---|---|---|
| | عدد | ٪ | عدد | ٪ | |
| انخفاض تكلفة الخدمة | ٥١ | ٦٠ | ٣٨ | ١٠٠ | التخلص من المركزية . |
| السرعة فى توصيل الخدمة | ٧٣ | ٨٦ | ٣١ | ٨٢ | توافق مشاريع القطاع الخاص مع متطلبات التنمية . |
| ارتفاع انتاجية الأفراد | ٦٢ | ٧٣ | ٢٨ | ٧٤ | |
| تحقيق وفورات فى استخدام الموارد | ٦٢ | ٧٣ | ٢٠ | ٥٣ | |
| رفع معنويات العاملين | ٤٠ | ٤٧ | ١٦ | ٤٢ | توسيع قاعدة الاستثمار . |
| احداث تطور تكنولوجى سريع | ٤٦ | ٥٤ | ٢٠ | ٥٣ | |

* يقصد بأساليب ادارة الأعمال تلك الاساليب التى تضع الاعتبارات الاقتصادية فى المرتبة الأولى ص ٢١ ( فروض البحث ) .

كما تشير البيانات التى يتضمنها الجدول رقم (١٤) الى أن هناك شبه اتفاق على المزايا التى تعود من وراء اتباع أساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية وان اختلفت درجة تحقيق تلك المزايا فبينما يرى ٦٠٪ من أعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية أن ذلك يؤدى الى خفض تكلفه الخدمه يرى أعضاء الادارة العليا بمنشآت ادارة الأعمال ذلك بنسبة ١٠٠٪ كما أن السرعة فى توصيل الخدمات اتفق الطرفان على اعتبارها من أهم المميزات فبلغت نسبتها ٨٦٪ لاعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامه مقابل ٨٢٪ لمنشآت ادارة الأعمال ، وكذلك بالنسبة لارتفاع انتاجية الأفراد ٧٣٪ ، ٧٤٪ وتحقيق الوفورات فى استخدام الموارد ٧٣٪ ، ٥٣٪ لاجهزة الادارة العامة ومنشآت الاعمال على التوالى ، ومدلول ذلك زيادة الانتاجية فى ظل ادارة اجهزة الادارة العامة بأساليب ادارة الاعمال وذلك ايضا يعمل على زيادة التأكد من صحة فروض البحث .

جدول رقم (١٥)
يوضح رأى اعضاء الاداره العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية
ومنشآت ادارة الاعمال فى تحويل اجهزة الادارة العامة الايرادية كليا او جزئيا
الى منشآت ادارة أعمال (مقارن)

| نوع الاجهزة | عدد الاستمارات | عدد الاستمارات المستبعده | عدد الاجابات السليمة | بيان الاجابات السليمه | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | نعم | | لا | |
| | | | | عدد | ٪ | عدد | ٪ |
| ادارة عامة | ٨٥ (١٠٠٪) | ٢ (٢٪) | ٨٣ (٩٨٪) | ٦٦ | ٨٠ ٪ | ١٧ | ٢٠ ٪ |
| ادارة اعمال | ٣٨ (١٠٠٪) | ٥ (١٣٪) | ٣٣ (٨٧٪) | ٢٤ | ٧٣ ٪ | ٩ | ٢٧ ٪ |

وحول استطلاع رأى اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال بشأن تحويل اجهزة الادارة العامة الايرادية كليا أو جزئيا الى منشآت ادارة اعمال كان هناك من المفارقات مايؤيد وجهه نظر الباحث حيث وافق اعضاء اجهزة الادارة العامة الايرادية على هذا التحول بنسبة ٨٠٪ وهى نسبة اعلى من نسبة الذين وافقوا على التحول من بين اعضاء الادارة العليا بمنشآت ادارة الأعمال ٧٣٪ .. ويرى الباحث أن مرجع ذلك الى ان اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامه اكثر تأثرا بمشاكل اجهزتهم وبالتالى أقدر على التعرف على الاساليب والوسائل اللازمه لعلاج تلك المشاكل والقضاء عليها .

**احد عشر : أراء جمهور المنتفعين بخدمات الاتصالات بشأن مايقدم اليهم من خدمات :**

جدول رقم (١٦)
يوضح عدد استمارات الاستقصاء التى أمكن جمعها من جمهور المنتفعين
بخدمات الاتصالات

| بيان | عدد | ٪ |
|---|---|---|
| الاستمارات الموزعه | ١١٣٢ | ١٠٠ |
| الاستمارات التى أمكن جمعها . | ٨٥٧ | ٧٥ر٧ |

يتضح من الجدول السابق أن عدد استمارات الاستقصاء التى تم توزيعها على جمهور المنتفعين بخدمات الاتصالات ١١٣٢ استمارة ورد منها ٨٥٧ أى مايمثل نسبة ٧ر٧٥٪ من مجموع الاستمارات الموزعة وتعتبر هذه النسبة جيده تدل على الاهتمام بموضوع البحث لكونه يتعلق بمرفق حيوى يؤدى خدمات اصبحت هامه وضروريه للمواطنين ورغبتهم الصادقة فى تحسين مستوى أداء تلك الخدمات وتطويرها . كما أن هذه النسبة تزيد من درجة الثقه فى المؤشرات والمدلولات التى يمكن استخلاصها من واقع البيانات الوارده باجابات المستقصين والتى سيتناولها الباحث بالتحليل فيما يلى :

جدول رقم (١٧)
يوضح عدد الذين واجهتهم مشاكل عند الحصول على خدمات الاتصالات

| عدد الاجابات المستبعدة بالنسبة للسؤال الاول | عدد الاجابات السليمة | بيان الاجابات السليمة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | نعم | لا | لا أذكر |
| ٢٩ | ٨٢٨ | ٣٢٢ | ٤١٠ | ٩٦ |
| ٣ر٤٪ | ٩٦ر٦٪ | ٣٨ر٩٪ | ٤٩ر٥٪ | ١١ر٦٪ |

فى اجابة على سؤال وجه لجمهور المنتفعين للاستفسار عن مدى وجود مشاكل تواجههم عند طلبهم الحصول على أى خدمه من خدمات الاتصالات السعودية أو أثناء استعمالهم لهذه الخدمات ، تضمنت اجابات المستقصين — وكما يوضح الجدول السابق رقم (١٧) — أن نسبة الذين واجهوا مشاكل ٣٨ر٩٪ والذين لم يواجهوا مشاكل ٤٩ر٥٪ والذين لايذكرون أنهم قد واجهوا مشاكل ١١ر٦ . ويرى الباحث أنه بالرغم من انخفاض نسبة الذين واجهوا مشاكل عن أولئك الذين لم يواجهوا مشاكل ، الا أن النسبة الأولى تعتبر نسبة كبيرة ٣٨ر٩٪ وتمثل ظاهرة استدعت البحث عن انواع هذه المشاكل ومن ثم الوقوف على مسبباتها ومدى تأثير استخدام أساليب ادارة الأعمال فى ادارة مرفق الاتصالات السعودية — كجهاز من أجهزة الادارة العامة الايرادية فى القضاء على تلك المشاكل والحد من تأثيرها على مستويات الاداء والانتاجية .

جدول رقم (١٧/أ)
يوضح نوعيات المشاكل وأهميتها والتى واجهت المنتفعين
من خدمات الاتصالات من وجهة نظرهم

| المشاكل | درجة حدوث المشكلة | | | % | | | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | كبيرة جدا (١) | كبير (٢) | محدودة (٣) | (١) | (٢) | (٣) | لا اجابه |
| — مشاكل خاصة بالتركيبات | ١١٥ | ٦٣ | ٥٤ | ٣٥ر٧ | ١٩ر٦ | ١٦ر٧ | ٢٨ |
| — مشاكل خاصة بنقل الخدمة من مكان لاخر | ٤٩ | ٥٣ | ٤٣ | ١٥ر٢ | ١٦ر٥ | ١٣ر٤ | ٥٤ر٩ |
| — مشاكل خاصة بسداد الفواتير | ٩ | ٢٨ | ٦٦ | ٢ر٨ | ٨ر٧ | ٢٠ر٥ | ٦٨ر١ |
| — مشاكل خاصة بكفاءة الاتصال | ٨ | ٢٣ | ٦٠ | ٢ر٥ | ٧ر١ | ١٨ر٦ | ٧١ر٥ |
| — مشاكل خاصة بفحص الشكاوى والرد عليها | ٣٥ | ٣١ | ٤٥ | ١٠ر٩ | ٩ر٦ | ١٤ | ٦٥ر٥ |
| — مشاكل خاصة بطول الاجراءات | ٨٤ | ٤١ | ٦٠ | ٢٦ | ١٢ر٧ | ١٨ر٦ | ٤٢ر٥ |
| — مشاكل تتعلق بالتعامل مع الموظفين | ٣٢ | ٣٧ | ٦٣ | ٩ر٩ | ١١ر٥ | ١٩ر٦ | ٥٩ر١ |
| — مشاكل اخرى | ١٦ | ٦ | ٦ | ٥ | ١ر٩ | ١ر٩ | ٩١ر٤ |

وللتعرف على نوعية هذه المشاكل وجه الباحث سؤالا لجمهور المنتفعين عن ماهية هذه المشاكل ومدى أهميتها من وجهة نظرهم ، حيث جاءت اجاباتهم طبقا لما هو مدون بالجدول السابق (١٧/أ) وكما أوضحت نتائج التحليل الذى قام به الباحث فأن نسبة مشاكل التركيبات تمثل أعلى نسبة من بين المشاكل التى واجهها أفراد العينه حيث بلغت نسبتها ٣٥ر٧٪ بدرجة كبيرة جدا ، ١٩ر٦٪ بدرجة كبيرة ، ١٦ر٧٪ بدرجة محدوده وجاءت فى الترتيب الثالث المشاكل المتعلقة بنقل الخدمه من مكان لآخر بلغت نسبتها ١٥ر٢٪ بدرجة كبيرة جدا ، ١٦ر٥٪ بدرجة كبيرة ، ١٣ر٤٪ بدرجة محدودة وهذه المشاكل ايضا وبحكم طبيعتها تندرج ضمن المشاكل الخاصه بالتركيبات ، ويرجع الباحث - ومن واقع ممارسته لاختصاصات وظيفته ومسئولياتها - حدوث مثل هذه المشاكل الى عدم توفر الامكانية للاستجابه لجميع طلبات راغبى الحصول على الخدمه وذلك لقصور الاعتمادات الماليه فى ظل الادارة الحكومية عن مواجهة متطلبات التوسعات من تمديدات للشبكه وانشاء للمقاسم لتغطيه كافة المناطق ومن ثم الاستجابه لرغبات المواطنين وحاجتهم المتزايده لخدمات الاتصالات . حيث يعمل مرفق الاتصالات شأنه شأن اى من اجهزة الادارة العامة الايرادية فى ظل نظم وقواعد ماليه تتميز بارتباطها بالميزانيه العامه للدوله وأن الاعتمادات المخصصه لها تحدد فى ضوء مقدرة هذه الميزانية على مايخصص للانفاق العام وبصرف النظر عما تحققه تلك الاجهزة من ايرادات هذا بالاضافة الى أن هناك العديد من اللوائح والتعليمات التى تحكم عمليات الصرف على بنود الميزانية وطول المراحل والاجراءات التى تتطلبها عمليات طلب اعتمادات اضافية او اجراء المناقلات بين الابواب والبنود التى تقسم اليها الميزانية فى حالة وجود وفر فى احداها ويرى الاستفاده منه فى مجال آخر . او فى حالة الرغبة فى اعطاء أولويه فى الانفاق على مجال دون آخر وفقا لمتطلبات العمل واحتياجات المواطنين . فعلى سبيل المثال لا الحصر فان اجراءات تأمين احتياجات هذه الاجهزة من مواد مختلفة أو تنفيذ الأعمال والمشروعات المتعلقة بتوصيل الخدمات يحكمها نظام تأمين مشتروات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها .

وتتراوح هذه الاجراءات بين تأمين مباشر أو منافسات عامه ويحكم كل منها اجراءات محدده وفى اطار صلاحيات محدده حسب كل مستوى وظيفى - فلو اتبع طريق المنافسه العامه فى تأمين هذه الاحتياجات أو تنفيذ تلك الأعمال فان الأمر يحتاج الى فتره تتراوح بين ثلاثة الى أربعة اشهر حتى يتم ترسيه هذه العملية على العرض الفائز ويبدأ بعدها فى التوريد أو التنفيذ . حيث تبدأ العملية بالحصول على موافقة صاحب الصلاحية على طرح هذه الأعمال فى منافسة عامة ، ويتم الاعلان عنها فى الصحف ويستغرق ذلك فترة لاتقل عن شهر من تاريخ اول اعلان فى الصحف الرسمية - ثم لجنه فتح المظاريف واعداد المحضر المتعلق بذلك - ثم العرض على لجنه البت ( فحص العروض ) واعداد محضر فحص العروض - ثم العرض على الممثل المالى ( وزارة المالية ) الذى قد يجيزها أو يلاحظ عليها لاستيفاء بعض الاجراءات النظامية واذا اجازها ترفع لصاحب الصلاحيه فاذا وافق عليها يعيدها مرة ثانيه بالتفويض فى التوقيع ، اما اذا كانت مدة التوريد أو التنفيذ تزيد عن سنه يلزم رفع كامل مستنداتها الى وزارة المالية والاقتصاد الوطنى للموافقة عليها من الناحية النظامية - وهكذا اذا سارت كل الامور طبيعية دون أى ملاحظة نظامية فى اى مرحلة من المراحل السابقة ، أما اذا كانت هناك ملاحظة فتعود العملية تنازلية حسب المستويات التنظيمية الى أن يتم استيفاء الملاحظة وترفع مرة ثانية من مستوى الى الذى يليه حتى وزارة المالية لاعتمادها .

وهكذا الى ان تنتهى هذه الاجراءات تكون السنه الماليه قد اقتربت من منتصفها - وفى بعض الاحيان فان القيمة الاجمالية لاقل العروض التى تقدمت لتوريد أو تنفيذ هذه العملية ( العرض الفائز ) تزيد عن المبلغ المعتمد فى البند المختص فيحتاج الأمر اما الى طلب اجراء المناقله بين بنود الميزانية بعضها البعض أى من البنود التى يوجد بها وفورات لتغطيه العجز فى البند المختص الذى ستؤدى عليه هذه العمليه فان لم تكن هناك وفورات فان الأمر يحتاج الى طلب اعتمادات اضافيه اما من باب آخر من ابواب الميزانية أو من خارج اطار الميزانية - وفى اى من هذه الحالات فهناك قواعد واجراءات

نظامية يجب اتباعها للحصول على الموافقه على اتمام اى منها من اصحاب الصلاحية مابين الوزير المختص بالجهة الطالبه ثم وزير المالية بل ان الأمر يحتاج فى بعض الاحيان الى موافقه مجلس الوزراء وبطبيعة الحال فما بين كل مستوى وآخر تمر العملية من المستويات الدنيا الى المستويات التنظيمية الأعلى صعودا وحسب سلم المستويات وتعود فى نفس الطريق هبوطا بعد الموافقة عليها أو رفضها وهكذا فأن كل هذه الاجراءات وما تستغرقة من وقت تجعل الموافقة على اجراء المناقلات أو الاعتمادات الاضافية - ان لم يكن الرفض - عديمة الجدوى اما لانتهاء السنه الماليه وتقفيل الحسابات ورد الاعتمادات الفائضه الى وزارة المالية - واما لكون مشكلة التأخير فى الاستجابة لاحتياجات المواطنين من طالبى الخدمه قد تراكمت نتيجة لظهور احتياجات ومتطلبات جديده تقتضيها ظروف التطور الاجتماعى والتوسعه العمرانية التى تشهدها المملكة الى جانب الرواج الاقتصادى والانمائى فى مختلف المجالات . هذا بالاضافة الى فقد مصدر جديد لزيادة الايرادات التى كان يمكن تحصيلها اذا تم تنفيذ هذه الخدمات ، والاستجابة لطلبات المواطنين .

كما احتلت مشكلة طول الاجراءات المرتبه الثانيه بنسبة ٢٦٪ كمشكلة كبيرة جدا ، ٧ر١٢٪ كمشكلة كبيرة ، ٦ر١٨٪ كمشكلة محدوده . ويرى الباحث أن مشكلة طول الاجراءات وتعددها وتعقدها وان كانت سمة من سمات العمل الحكومى كما أظهرته نتائج استقصاء أعضاء الادارة العليا الا أن الباحث يعزى ذلك ايضا فى مرفق الاتصالات الى قدم اللوائح والتعليمات الصادره بشأن تنظيم خدمات الاتصالات والتى لم يطرأ عليها أى تعديل لمواجهة التطورات والتوسعات التى حدثت فى مجال تلك الخدمات وعلى سبيل المثال فقد صدرت لائحة الهاتف ، بالقرار الوزارى رقم ٨١/٨٦٦ وتاريخ ١٣٩٣/٨/١٨هـ وتتضمن التفاصيل اللازمة لتنفيذ نظام مرفق الهاتف الآلى الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/١٣ وتاريخ ١٣٩٣/٤/٢٧هـ وهى لازالت ساريه المفعول حتى الآن بالرغم من ادخال تعديلات كثيره وتطوير كبير على النظام نفسه . ويكفى انها لاتزال تردد أسم وزير المواصلات ليومنا هذا فى حين أن وزارة البرق والبريد والهاتف أنفصلت عن وزارة المواصلات منذ عام ١٣٩٥هـ أى من حوالى اثنى عشر عاما . ومن ثم فانه يجب أن يتم التعديل فى الأحكام والمسميات بما يواكب التطور الحالى .

هذا بالاضافة الى أن تلك اللائحة قد تضمنت بنودا وموادا يجرى العمل حاليا بها خلافا لما أقتضته الضروره ومتطلبات العمل وعلى سبيل المثال :

تنص المادة (٥) من البند ثانيا الخاص بالاشتراك والتأسيس ( توجه الادارة لطالب الاشتراك اشعارا كتابيا تحدد له فيه مهله لاتتجاوز خمسه عشر يوما لحضوره أو لايفاد من يمثله للكشف بواسطة المختصين من الادارة على المكان الذى يراد اجراء التأسيسات وعمل المقايسات اللازمه فيه ، ويلغى الطلب اذا تخلف الطالب أو من يمثله عن الحضور فى الموعد المذكور ) .

ويلاحظ على التنفيذ الفعلى لاحكام هذه المادة مايأتى :

فى حالة عدم حضور طالب الاشتراك وفقا للموعد المحدد له لايلغى طلبه وانما يحتفظ به ويلغى الموعد فقط ويحدد له موعد آخر جديد حيث أنه من الممكن أن يكون تخلف صاحب الطلب بسبب عذر مقبول .

أن العمل جرى على خلاف ما أوردته اللائحه فيما يتعلق بطلب الخدمه الهاتفيه حيث أن طالب الاشتراك يتقدم لمكتب الاشتراكات المختص ويقوم بملأ النموذج المعد لذلك ، وتبحث له الامكانيه على الفور فان توافرت أستكمل أوراقه واجراءات تركيب الهاتف وان لم توجد يلغى طلبه رأسا .

تضمنت الماده / ٦ من البند ثانيا الخاصه بالاشتراك والتأسيس مايلى :
( بعد التحقق من امكان تنفيذ الطلب ، تبلغ الادارة الطالب كتابيا بالموافقة على طلبه ، وتحدد له أجور التأسيس المطلوبه طبق التعريفه وأحكامها مضافا اليها الأجر المستحق عن الاشتراك ، ويتم الدفع مقدما وفى حدود مدة لاتزيد عن شهر مقابل ايصال متمثل على مفردات المبلغ المدفوع واسم المشترك ورقم طلبه وتاريخه وكذلك رقم خطه ان لم يكن فرعيا أو تجاريا ) .

ويلاحظ أن الواقع العملى عكس ما أوردته الماده المذكوره اذ أن أجور التأسيس لاتدفع مقدما وانما تضاف قيمتها الى حساب أول فاتوره كما أنه حاليا لاتوجد أى تفرقه بين الهواتف العاديه والهواتف التجارية من حيث احتساب أجور التأسيس أو المكالمات فالكل سواء .

تنص المادة (٣٥) من المادة الخاصه بأجور التأسيس على أن : ( تشمل أجور التأسيس كافة التركيبات والتمديدات وأعمال التسليك ووضع جهاز الهاتف - لدى المشترك وتوصيل الحراره للخط المذكوره ولايعفى المشترك منها للخط الأصلى كلا أو جزء قيامه بتنفيذ التأسيسات الداخلية ( التسليك ) على حسابه او عن غير طريق الادارة ) .

ويلاحظ أن المبلغ المحصل نظير تلك الخدمات هو ثلاثمائه ريال فقط وهذا المبلغ يحصل فى اول فاتورة بصفه موحده بصرف النظر عن التكلفه الحقيقية للخدمه اذ أنه فى بعض الحالات قد يتجاوز المبلغ المدفوع للخدمة أضعاف أضعاف المبلغ المحدد ومع ذلك فلا يزال حتى الآن يتم تحصيل هذا المبلغ رغم أرتفاع أسعار المعدات والادوات والخدمات الهاتفية سواء فى السوق المحلية أو السوق العالمية .

المادة (٥١) من البند (ل) والخاصه بالاعتراض على قيمة الفواتير المسدده والتى تنص على أنه ( اذا اتضح من الفحص عدم وجود خطأ فى الفاتوره ، فتشعر الادارة المشترك بذلك كتابة خلال اسبوع من تاريخ الأعتراض وتشفع أشعارها بفاتوره اضافيه تكلفه بمقتضاها بدفع أجره الفحص أضافه للمبالغ الثابته فى الفاتوره المعترض عليها ، لتسديدها خلال مدة لاتتجاوز ثمانيه أيام من تاريخ الأشعار ) .

يلاحظ أن مدة الاسبوع المقرره فى هذه المادة لاتمثل الواقع وانما هى مدة نظرية بحته حيث أن المشترك يتقدم بفاتورته التى ورد بها الخطأ ضمن النماذج المعده لذلك ، ثم ترسل الى المركز الرئيسى للمحاسبة بالرياض لفحصها وتصحيحها ومن ثم اعادتها وهذه الدورة لاتنقضى قبل أقل من شهر على الأقل . ولو كنا فى ظل نظام آخر لقضى على تلك الظاهره فى أقل من اسبوع .

وفيما يتعلق بنظام البرق فقد صدر الأمر السامى رقم ٨٧٩٢ وتاريخ ١٣٥٦/٩/١٢هـ أى منذ حوالى ٥١ عام ومن ثم فأن نصوصه حاليا أصبحت لاتتوائم مع التطورات الحديثه والهائله التى لحقت بمرفق البرق .

فعلى سبيل المثال تنص الماده (٢١) على أن ( الأجره فى جميع الأوقات بين مكه وجده والطائف خمسه قروش لغاية عشر كلمات واذا زادت عن هذا المقدار يؤخذ عن كل كلمه نصف قرش ، والأجره بين سائر البلدان الداخلية عشره قروش لغاية خمسه كلمات واذا زادت يؤخذ عن كل كلمة قرشان ، وأما الأجره التى للبلدان الخارجيه فهى بحسب الجهات المرسله اليها وبموجب البيان العائد لذلك ) .

ويلاحظ أن أجور المكالمات أصبحت لاتتناسب مطلقا مع مستوى الخدمه التى تقدم للجمهور ، وعليه يجب أن تتطور النصوص بحيث تتطابق مع الواقع .

كما تنص المادة (٣٨) من النظام على أن ( البرقيات الأصلية الصادره وصورها تحفظها ادارة البرق والبريد لمدة سنه على الاقل من تاريخ تسليمها لمكتب البرق سواء كانت للداخل أو للخارج ) .

وفى الواقع أنه ليس من المنطقى حفظ هذه الأوراق لمدة سنه اذا أنه مع ازدياد أعداد المستفيدين من هذه الخدمه أصبح من غير الميسور الاحتفاظ بمئات الآلاف من تلك الصفحات والاوراق لأنها تحتاج الى مستودعات ضخمه ووسائل حفظ خاصه واذا كان ذلك معقولا فى الماضى لضالة أعداد البرقيات فأنه لم يعد مقبولا الآن بعد هذا التوسع الضخم فى استخدام البرقيات خصوصا فى المناطق التى لايوجد بها خدمه هاتفية .

نصت الفقرة (ب) من المادة التاسعة من توصيات مؤتمر البرق المحلى الذى عقد فى عام ١٣٩٦هـ على ( عدم قبول مكاتب البرقيات للبرقيات المرسله من شخص الى آخر داخل المدينه ذاتها ) .

وقد أدى تطبيق هذه الفقره الى ارباك العمل خصوصا بالنسبة للشركات الملاحيه والمؤسسات التجارية ومع ذلك استمر تطبيقها حتى الآن ، والأمر يستوجب الغاء تلك الفقره وخصوصا انه ليس من المعقول أن ينتقل شخص من مدينة لأخرى حتى يقوم بارسال برقيه لأحد المسئولين فى مدينه على سبيل المثال .

أما المشاكل الخاصة بفحص الشكاوى أو كفاءة الاتصال أو التعامل مع الموظفين وان كانت نسبتها قليله الا أنها تعتبر سمة من سمات العمل بالأجهزة الحكومية وان انخفاض هذه النسبه وان كان الباحث يشعر معها بالفخر والاعتزاز لكونه أحد المسئولين عن تخطيط وتنفيذ سياسات هذا المرفق الا أنه فى الوقت نفسه يعزى هذا الانخفاض الى القدرات الشخصية والكفاءات التى توفرت لمرفق الاتصالات والتى استطاعت أن تتعامل مع الروتين وقدم اللوائح والاجراءات وتطويعها بقدر الأمكان لخدمة أهداف المنشأة وتقديم الخدمه بأيسر السبل بقدر الأمكان والدليل على ذلك ما أظهرته النتائج التى تحصل عليها الباحث من وراء استفساره عن الفارق الملموس بين خدمات الأتصالات والخدمات الأخرى من حيث الكفاءة وأيهما أفضل وكما هو موضح بالجدولين التاليين أرقام (١٨) ، (١٨/أ) .

جدول رقم (١٨)
يوضح مدى وجود فرق بين خدمات الاتصالات والخدمات الأخرى
من وجهة نظر المنتفعين بخدمات الاتصالات

| الاجابات المستبعدة | الاجابات السليمة | بيان الاجابات السليمة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | نعم | لا | لا اجابة |
| ٥٥ | ٨٠٢ | ٣٥٩ | ٣٢٧ | ١١٦ |
| ٦ر٤٪ | ٦ر٩٣٪ | ٨ر٤٤٪ | ٧ر٤٠٪ | ٥ر١٤٪ |

جدول رقم (١٨/أ)
يوضح درجة تفضيل المنتفعين لخدمات الاتصالات على الخدمات الأخرى
من وجهة نظرهم

| المجالات | درجة الافضلية | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | خدمات الاتصالات أفضل (١) | الخدمات الاخرى أفضل (٢) | لافرق (٣) | % (١) | % (٢) | % (٣) |
| توصيل الخدمة | ١٦٣ | ٩٠ | ٤٠ | ٤٥ | ٢٥ | ١١ |
| سداد الفواتير | ١٤٩ | ٣٧ | ٧٢ | ٤٢ | ١٠ | ٢٠ |
| دقه الفواتير وصحتها | ١٣٣ | ٥٧ | ٥٣ | ٣٧ | ١٦ | ١٥ |
| الرد على الشكاوى | ٩٤ | ٥٧ | ٧١ | ٢٦ | ١٦ | ٢٠ |
| الصيانة والاصلاح | ١٥٧ | ٦٥ | ٤٠ | ٤٤ | ١٨ | ١١ |
| مجالات أخرى | ٩ | ٣ | ١ | ٢,٥ | ١ | — |

حيث يتضح منهما أن هناك فارق فى درجة تفضيل المنتفعين لخدمات الاتصالات على الخدمات الاخرى فى مجال توصيل الخدمه ، سداد الفواتير ، دقة الفواتير وصحتها .

ولكون اجهزة الخدمات العامة بما فيها جهاز الاتصالات تعمل فى ظل التبعيه الحكوميه وتحكمها نفس الأنظمه واللوائح والاجراءات فان العامل المتغير والمؤثر هنا يكون كما أسلفنا هو القدرات والكفاءات الشخصية للمسئولين بمرفق الاتصالات السعودية .

جدول رقم (١٩)
يوضح مدى استطاعة جمهور المنتفعين مقابلة المدير المختص
من وجهة نظرهم

| عدد الاجابات المستبعدة بالنسبة للسؤال الخامس | عدد الاجابات السليمة | بيان الاجابات السليمة | |
|---|---|---|---|
| | | نعم | لا |
| ٩١ | ٧٦٦ | ٥٣٧ | ٢٢٩ |
| ٦ر١٠٪ | ٤ر٨٩٪ | ١ر٧٠٪ | ٩ر٢٩٪ |

جدول رقم (١٩/أ)
يوضح مدى تجاوب المدير المختص لشكوى المنتفعين
من وجهة نظرهم

| عدد الاجابات المستبعدة بالنسبة للسؤال السادس | عدد الاجابات السليمة | بيان الاجابات السليمة ( درجات التجاوب ) | | | % | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | بدرجة كبيرة (١) | الى حدما (٢) | غير متجاوب (٣) | % (١) | % (٢) | % (٣) |
| ٧ | ٥٣٠ | ٢١٨ | ٢٧٠ | ٤٢ | ٤١ | ٥١ | ٨ |
| ٣ر١٪ | ٧ر٩٨٪ | ٤١٪ | ٥١ | ٨٪ | ١٠٠٪ | | |

جدول رقم (١٩/ب)
يوضح مدى قيام المدير المختص بحل مشاكل المنتفعين من وجهة نظرهم

| عدد الاجابات المستبعدة بالنسبة للسؤال السابع | عدد الاجابات السليمة | درجة علاج المشكلة | | | ٪ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | بالكامل (١) | جزئيا وموقتا (٢) | لم تحل المشكلة (٣) | ٪ (١) | ٪ (٢) | ٪ (٣) |
| ١٣ | ٥١٧ | ٢٣٨ | ١٨٦ | ٩٣ | ٤٦ | ٣٦ | ١٨ |
| ٢ر٥٪ | ٩٧ر٥٪ | ٤٦٪ | ٣٦٪ | ١٨٪ | ١٠٠٪ | | |

كما أن ماتظهره الجداول السابقه رقم (١٩) ، (١٩/أ) ، (١٩/ب) من بيانات حول نسبة المنتفعين الذين كان باستطاعتهم مقابلة المسئولين ( المدير المختص ) لعرض شكاواهم ومدى استجابة هؤلاء المسئولين للتعرف على مشاكلهم ، تعطى دلاله حول وجود اتجاهين فى هذا الشأن هما :

الاتجاه الأول ويتمثل فى أن هناك نسبة كبيرة من المنتفعين أجابت بأنهم استطاعوا مقابلة المديرين وأنه كان هناك تجاوبا لحل مشاكلهم وهذا الاتجاه يرجع الى ما أشير اليه من أن المديرين بمرفق الاتصالات يعتمدون على مالديهم من كفاءات لتطبيق بعض المرونه فى أعمال المرفق وبالقدر الذى تتيحه لهم الانظمه واللوائح والتعليمات .

أما الاتجاه الثانى فيتمثل فى أن هناك نسبة وان كانت أقل أجابت بعدم استطاعتها اتمام مثل هذه المقابلة وهذا يدل على انه بالرغم من حرص المسئولين بمرفق الاتصالات على مقابلة المواطنين وحل مشاكلهم الا أن الوقت لايسمح لهم بمقابلة جميع المواطنين وذلك لكثرة أعبائهم الناتجه عن المركزيه وعدم قدرتهم على تفويض بعض اختصاصاتهم الى مستويات أدنى نتيجه لما تفرضه قيود الروتين والبيروقراطيه واللوائح الجامدة التى تجعل من فعاليه المدير محدودة فى مواجهة مشاكل العمل وحل مشاكل المواطنين وتلبيه رغباتهم والدليل على ذلك هو درجة عدم الرضا المتمثله فى أن ٥١٪ من المستقصين أجابوا بأن تجاوب المدير تجاه حل مشاكلهم كان غير كامل بالاضافة الى حوالى ٨٪ افادوا بأنه غير متجاوب على الاطلاق وأن درجه معالجه المشاكل بالكامل كانت أقل من ٥٠٪ وهذا يؤكد القصور الواضح فى معالجة المشاكل بشكل جذرى .

ويرى الباحث أن هناك عوامل أخرى تمثل سببا رئيسيا فى حدوث مايواجهه جمهور المنتفعين من مشاكل فى تعاملهم مع مرفق الاتصالات السعودية والوقت المستغرق فى ايجاد حلول لها أو عدم القدره على حلها . وهذه العوامل تتمثل فيما يلى :

**افتقار المرفق لسياسات ونظم استخدام ملائمة :**

فمن حيث التعيين والاجور فان مرفق الاتصالات لايختلف فى سياسات الافراد وما يحكمها من شروط وقواعد عن بقية اجهزة الادارة العامة والمصالح الحكومية الأخرى كما أن تحديد الاجور طبقا لتسعيرة الشهادات هو النظام السائد والمعمول به بالمرفق وذلك بالرغم من اختلاف طبيعة العمل به من حيث أنه يطبق أحدث الاساليب التكنولوجية فى مجال الاتصالات وان له علاقه مباشره مع جمهور المواطنين بالاضافة الى أن مجال عمل المرفق لايقتصر على المجال الداخلى بل يتعداه الى المجال الدولى ومايتطلبه ذلك من ضرورة توفير العماله ذات القدرات والمهارات العاليه حتى تستطيع التعامل مع مدخلات هذا النشاط بكفاءه وحتى

يمكنها التوصل الى مخرجات ايجابيه وذات كفاءة عاليه . واذا ما أضيف الى ذلك افتقار المرفق لنظم الحوافز الفعاله التى تعمل على تشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد أو ترغيبهم للاستمرار فى العمل حيث لاحظ الباحث من واقع البيانات التى أمكن الحصول عليها من واقع سجلات منطقة جده للاتصالات لعام ١٤٠٢هـ مقارنا بعام ١٤٠٥هـ مايلى :

| بيان | ١٤٠٢ | % | ١٤٠٥ | % |
|---|---|---|---|---|
| اجمالى العاملين بالمنطقة | ٢١٧٧ | ١٠٠ | ٢٧٥٢ | ١٠٠ |
| اجمالى العاملين الذين تمت ترقيتهم ( ترفيعهم ) | ٤٣ | ٢ | ٤٩ | ٢ |
| اجمالى الذين منحوا علاوات تشجيعيه | ٦ | ٠ر٢٥ | ٠٠ | ٠٠ |
| اجمالى الذين تم منحهم زيادة فى الراتب عند تجديد عقودهم | ٥ | ٠ر٢٣ | ٠٠ | ٠٠ |
| اجمالى الذين تركوا الخدمه بالاستقاله | ١٥٥ | ٧ | ٢٤٨ | ٩ |
| عدد الذين تم تغيبهم | ٣٦٦ | ١٧ | ٣٢١ | ١٢ |

- أن نسبة الذين تم ترفيعهم ( ترقيتهم ) الى اجمالى عدد العاملين بلغت ٢٪ فى عام ١٤٠٢هـ وعام ١٤٠٥هـ مما يدل على أن الترفيع يتم طبقا للأقدميه المطلقه ومايوجد بميزانيه الوظائف من درجات شاغره يمكن الترفيع عليها وبذلك ينتفى ما للترفيع من أثر للحافز المادى أو المعنوى .

- أن نسبة الذين منحو علاوات تشجيعيه الى اجمالى عدد العاملين بلغت ٠ر٢٥٪ فى عام ١٤٠٢هـ فى مقابل لاشئ عام ١٤٠٥هـ الى جانب أن نسبة الذين منحوا زيادة فى الراتب عند تجديد عقودهم لم تتعدى ٠ر٢٣٪ مقابل لاشئ ايضا فى عام ١٤٠٥هـ ويلاحظ ضآلة النسبة لدرجة لاتكاد تذكر خلال عام ١٤٠٢هـ وعدم وجود أثر لها خلال عام ١٤٠٥هـ مما يؤكد عدم فعاليه نظم الحوافز الماديه فى مرفق الاتصالات السعودية كمطلب من مطالب تحسين الاداء وزيادة الانتاجية وسرعة تقديم الخدمات بما يقضى على مشاكل المواطنين فى تعاملهم مع المرفق .

- وينعكس اثر ماتقدم من عدم فعالية أو جود نظم للحوافز الماديه بمرفق الاتصالات على معدل ترك الخدمه بالاستقاله والتى بلغت خلال عام ١٤٠٢هـ نسبة ٧٪ وفى عام ١٤٠٥هـ ٩٪ .

كما يرى الباحث ان هذه النسب تمثل العاملين ذوى المهارات والكفاءات الذين يجدون فرص أفضل فى القطاع الخاص وبمرتبات مغريه ، حيث نظم الحوافز بالاتصالات شأنها شأن اجهزة الادارة العامة لتساعد على ضمان استمرار تلك الكفاءات والمهارات فى العمل مما يفقدها امكانيات الابداع والتطوير وتحسين مستويات الاداء وزيادة الانتاجية مما ينعكس اثره على جمهور المنتفعين وشكواهم عند طلبهم الحصول على الخدمه أو فى حالة تقديمها لهم .

ويمكن للباحث أن يقيم الدليل على تسرب المهارات والكفاءات من مرفق الاتصالات السعودية بأن الذين تم تعيينهم فى عام ١٤٠٢هـ ٣٣٦ عامل مقابل ١٥٥ تركوا الخدمه وفى عام ١٤٠٥هـ تم تعيين ٣٢١ عامل فى مقابل ٢٤٨ عامل تركوا الخدمه . وأن هذه الزياده فى عدد العاملين المعينين على عدد العاملين الذين تركوا الخدمه لاترجع الى زيادة حجم النشاط حيث أن المقارنه تتم عن نفس الفتره سواء عام ١٤٠٢هـ أو عام ١٤٠٥هـ . وانما يرجع السبب الى محاولة جهة الادارة تغطية النقص الذى نتج عن تسرب الكفاءات بتركها العمل باعداد من العماله الغير ماهره والتى تنقصها الخبرات حيث لاتتيح لها السياسات المطبقه بها الحصول على أفضل منها خبره وكفاءه .

## اعداد الخطط والبرامج :

- ان وضع الخطط والبرامج الفنية والهندسية لنظم ومكونات الاتصالات والخدمات المتصله بها لايتم ضمن اطار عام لخطه رئيسيه موحده تتضمن الأهداف عن طريق جهود منسقه حيث يتم التخطيط لكل قطاع من القطاعات المشتركه فى أداء الخدمات بطريقه منفصله عن القطاع الآخر فمثلا توجد خطط انشاء وتشغيل المقاسم ( السنترالات ) وخطط الاتصالات بعيدة المدى والميكروويف ، وخطط وبرامج أخرى للتلكس وخطط للبرق ... بالاضافة الى أن هذه الخطط والبرامج لاتتم على أساس توقعات الطلب المستقبلى على خدمات الاتصالات كما أنها لم تأخذ فى الحسبان الكثافة السكانية أو توقعات الامتداد العمرانى الذى حدث خلال السنوات الخمس الماضيه .

## نظم التشغيل :

- ان التنظيم المعقد لأعمال التشغيل والصيانه والنواحى الهندسية المعمول به حاليا بمرفق الاتصالات السعودية يعمل على اعاقة اتخاذ القرارات او تحقيق المرونه الكافيه التى تتطلبها طبيعة أعمال التشغيل والصيانه بالاضافة الى ان تداخل وتشابك اداء الاعمال بين اكثر من جهة مستقله يجعل من عملية التنسيق بين اعمال تلك الجهات امرا بالغ الصعوبه فى حالة امكانية تحقيقه . فالامور الهندسية تقوم بها عدة شركات ومؤسسات استشاريه ، وأمور التشغيل والصيانه للهاتف والبرق والتلكس تقوم بها شركات متخصصه عن طريق عقود المقاوله ولكل شركة من الشركات المتعاقده أن ترفع تقارير انجازاتها ومشاكلها ومطالباتها الى جهات متعدده تبدأ بالمناطق التى ينفذ العمل فى دائرتها ، والادارات العامه الاقليميه المشرفه عليها ، ثم الادارات المركزيه بديوان عام وزارة البرق والبريد والهاتف الأمر الذى ترتب عليه مايلى :

- طول الاجراءات والازدواجية ومايترتب عليها من تكرار للجهد وضياع الوقت الناتج عن النظر فى امر ما من جهات متعدده بالاضافه الى اختلاف وتباين القرارات التى تتخذ لتعدد وجهات النظر وتباين الآراء حول الموضوع الواحد .

- ضياع وقت المسئولين بديوان عام الوزاره أو بالادارات العامه الاقليميه فى بحث ودراسة التقارير الدوريه المتعلقه بأمور العمل التفصيلية وعدم توفر الوقت الكافى لهم لممارسة اختصاصاتهم الأصلية المتعلقه بالتخطيط والرقابه مما يضعف من امكانية تحقيق الأهداف وتحسين مستويات أداء الخدمات بالكفاءة المنشوده .

- أدى عدم وجود التنسيق المتكامل بين مقاولى التشغيل والصيانه الى عدم امكانيه وضع اسس ونظم وأساليب عمل ومعدلات أداء حيث تتغير عمليات وأساليب التشغيل والصيانه بتغير المقاولين وتعددهم ، وبالتالى عدم امكانية اجراء الدراسات اللازمه لتطوير نظم واساليب العمل ووضع معدلات أداء تساعد على سلامه اجراءات تقييم الانجازات وتقدير الاحتياجات ووضع خطط وبرامج التدريب الفعاله .

- تعدد الادارات والاقسام المشتركه فى أداء الخدمه وتعامل كل منها مباشرة مع المواطنين كالاشتراكات / الفواتير / الصيانه / يؤدى الى ارباك وضياع وقت المشترك الذى يفضل التعامل مع جهة واحده عند طلب الخدمه وأداء المستحقات المترتبه عليها واصلاح ماقد يحدث بها من أعطال .

## خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

اتضح للباحث نتيجة لما قام به من تحليل ودراسة للبيانات التى حصل عليها من واقع استمارات الاستقصاء والمقابلات الشخصية التى أجراها أن منشآت الأعمال اكثر فعالية فى تحقيق اهدافها من أجهزة الادارة العامه الايرادية .

كما لاحظ الباحث أن فعالية منشآت الأعمال وان كانت من ورائها ادارة ذات كفاءة تعمل على تحقيق أهداف المنشأة فى ضوء ماتراه مناسبا من اعتبارات اقتصادية واجتماعية وبما لايتعارض فى النهاية مع تحقيق أغراض المنشأة فان ذلك لايعنى أن السلبيات وعدم الفعالية فى أجهزة الادارة العامة ناتج عن عدم كفاءة الادارة أو تقاعسها بتلك الأجهزة ، انما موطن الداء يكمن فى كون تلك الأجهزة أجهزة عامة فى ظل التبعية الحكومية ، وباعتبارها أداة لتنفيذ اتجاهات الدولة ، وماتفرضه تلك التبعية من قيود تحد من حرية الادارة وفعاليتها فى ممارسة وظائفها فى تلك الأجهزة وما يترتب على ذلك من عدم مقدرتها على تحقيق زيادة الانتاجية فيما تنتجه أو تقدمه من خدمات عامة ، كما لاتستطيع العمل على تطوير وتحديث تلك الخدمات بما يفى واحتياجات المواطنين ورغباتهم وطموحاتهم وبما يواكب التطور التقنى فى مجالات انتاج وتقديم تلك الخدمات وذلك للاعتبارات التالية :

### أولا : من حيث تحديد الأهداف :

تعمل منشآت ادارة الأعمال لتحقيق أهداف رئيسية واضحة ومحددة ومترابطة ومتصلة بالهدف الاستراتيجى وهو تحقيق مصلحة أصحاب رأس المال والتى تحدد بمراعاة الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية ، كما تحدد درجة الأهمية لتلك الأهداف الرئيسية بما يتناسب ودرجة مساهمتها فى تحقيق هدف المنشأة .

وأحيانا قد تعمل منشآت ادارة الأعمال وفى الأمد القصير على تحقيق بعض تلك الأهداف الرئيسية بمستوى يفوق درجة تحقيق الهدف الاستراتيجى فى ظل ظروف واعتبارات خاصة كالمساهمة فى احداث التطور الاجتماعى / توظيف العمالة الوطنية / تقديم خدمة مع تغطية التكلفة ودون تحقيق ربح وذلك لاقتناعها أن ذلك سيؤدى الى تحقيق هدف المنشأة ومصلحة أصحاب رأس المال فى الأمد الطويل وبدرجة عالية من حيث تحقيق عائد مجز لرأس المال وضمان استمرارية المنشأة .

وفيما يتعلق بالأهداف الفرعية التى تحددها منشآت ادارة الأعمال فانها تحدد فى اطار اهدافها الرئيسية - والتى قد تتأثر بما تضعه الدولة من خطط عامة - وفى ضوء امكانيات المنشأة والظروف المحيطة بها اقتصاديا واجتماعيا ، ومستخدمة فى هذا التحديد للأهداف الاساليب العلمية من بحوث ودراسات ، كما تستهدف من وراء تحقيقها تطوير وتحديث خدماتها باستخدام النظم والاساليب التكنولوجيه الحديثة والعمل على تنويع تلك الخدمات وتوسيع قاعدة انتشارها ومايتطلبه ذلك من زيادة الانتاجية وسرعة الانجاز مع رفع مستويات الاداء مستعينة فى ذلك بأساليب ادارية حديثة ونظم وطرق عمل واجراءات مرنه تساعدها على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة معتمده على امكانياتها المالية والمادية والفنية والبشرية المتاحة لها أو التى يمكنها تدبيرها فى ظل سياسات مالية وادارية مرنة . الأمر الذى تعتبر معه تلك المنشآت ذات فعالية كبيرة فى المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى واستمرار عملية التنمية كهدف رئيسى متصل بتحقيق اهداف ومصلحة أصحاب رأس المال .

أما أجهزة الادارة العامة الايرادية فانها تعمل على تحقيق أهداف رئيسية تضعها الدوله تحقيقا لغايات واعتبارات عامة

اقتصادية واجتماعية وسياسية أو قومية كما تراها .. تلك الأهداف التى تضعها الدولة وتحددها لكافة الأجهزة التابعه لها دون تميز فيما بينها وان اختلفت طبيعة ومتطلبات الانشطة الممارسة داخلها أو الخدمات المقدمة بواسطتها ، ودون تفرقة من حيث الكيفية والوسائل والاساليب المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف فى كل منها ، ودون أى اعتبار لمدى التأثير السلبى لتلك الوسائل والاساليب على استمرار اداء تلك الخدمات وتطويرها وتحديثها داخل بعض اجهزة الخدمات العامة حيث لاحظ الباحث أن هدف تقديم الخدمات بأقل من التكلفه قد احتل المرتبة الأولى فى الأهمية من بين الأهداف التى تسعى اجهزة الادارة العامة الايرادية الى تحقيقها مسايرة لأهداف الدولة العامة التقليدية فى احداث التنمية والتطور الاجتماعى وتحقيق الرفاهية للمواطنين ، ومعتمدة فى ذلك على الدعم الذى توليه لها الدولة ومايمثله من عبء يثقل كاهل الخزانة العامة ودون أى اهتمام بمدى تأثير ذلك سلبيا وفى الأمد الطويل على مستوى اداء تلك الخدمات وامكانية تطويرها وتحديثها وتنويعها وانتشارها ومايتطلبه ذلك من زيادة الانتاجية وسرعة الانجاز وكل مايمكن اعتباره فعلا مساهمة حقيقية فى استمرار عملية التنمية واحداث التطور الاجتماعى .

كما لاحظ الباحث أن أجهزة الادارة العامة الايرادية وهى تقدم خدماتها بسعر أقل من التكلفة تتأثر الى حد كبير بالاتجاه العام لبقية الاجهزة الحكومية التقليدية التى تؤدى خدماتها بأقل من سعر التكلفة واحيانا بدون مقابل تنفيذا لتوجيهات الدولة بصرف النظر عن طبيعة ماتمارسه من انشطة وماتقدمه من خدمات وماتتطلبه من امكانيات ماليه وتجهيزات مادية وكفاءات بشرية تضمن لها الاستمرار وبالمستوى الملائم وتوفر لها امكانيات التحديث والتطوير اعتمادا على مواردها الذاتية .

ويرى الباحث أن تقديم بعض انواع الخدمات للمواطنين بسعر أو رسم أقل من تكلفتها يكون مقبولا فيبعض الاحيان والى درجة أو مستوى معين من الانتفاع بتلك الخدمات حال توفرها للجميع ، وهنا يكون المبرر لتحمل الدولة للفرق بين سعر التكلفة وسعر تقديم الخدمه من حيث تحقيق العدالة الاجتماعية والرفاهية للمواطنين .

الا أنه فى بعض انواع الخدمات الاخرى والتى تكون فيها الاستفاده قاصرة على عدد من المواطنين المنتفعين أو أن هؤلاء المواطنين يختلفون من حيث درجة استهلاكهم أو انتفاعهم بتلك الخدمة وهذا ماينطبق على غالبية أجهزة الخدمات العامة الايرادية كالاتصالات ، والمياه ، والكهرباء — وبالتالى لايكون هناك مبرر لتحمل الدولة لهذا الفرق بين سعر التكلفة وسعر تقديم الخدمة حيث ذلك يعنى تحميل المواطنين غير المنتفعين من الخدمة أو الأقل انتفاعا بجزء من تكلفة مايستفاد به غيرهم من خدمات ، وبطريقة غير مباشرة ( عن طريق دعم الخزانة العامة للدولة ) وتأسيسا على ذلك يكون من الأوفق لتحقيق العدالة الاجتماعية أن تقدم تلك الاجهزة خدماتها بالسعر أو الرسم الذى يغطى تكلفتها وهذا مايتفق وهدف تقديم الخدمات العامة دون النظر الى تحقيق ربح .

كما يرى الباحث انه حتى فى حالة تقديم الخدمة مع تغطية تكلفتها أو مع تحقيق ربح فان ماتحققه تلك الأجهزة من ايرادات فى ظل التبعية الحكومية وماتفرضه عليها تلك التبعية من قيود متمثلة فى سياسات ولوائح واجراءات مالية تحتم عليها توريد كامل ايراداتها للخزانة العامة

للدولة ولايتاح لها استخدام تلك الايرادات الا بالقدر الذى يعتمد لها فى الميزانية العامة للدولة والذى لايكون كافيا فى الغالب وان كان كافيا فان خضوع الانفاق منه لنظم واجراءات جامدة تحد من فعالية استخدامه كوسيلة للوفاء بمتطلبات التطوير والتحديث والتوسع فى تقديم الخدمات وتنويعها وبالتالى الحد من فعالية الاجهزة العامة الايرادية فى المساهمة الحقيقية والدائمة فى استمرارية عملية التنمية واحداث التطوير الاجتماعى المستهدف .

كما لاحظ الباحث ومن واقع نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تناسبا عكسيا بين درجة تحقيق الأهداف ومستوى أهميتها باجهزة الادارة العامه الايراديه مما يشير الى وجود عوامل خارجة عن ارادة جهة الادارة بتلك الاجهزة ، متمثلة فى النظم واللوائح والاجراءات المالية والادارية وقيود الانفاق فى ظل التبعية الحكومية ، تحول بينها وبين الوصول الى تحقيق الأهداف بدرجة تتناسب وأهميتها ، أو أن جهة الادارة رغم اقتناعها بأهمية أهداف معينة الا أنها مطالبة طبقا لخطة عامة أو توجيهات مركزية أن تعمل لخدمة أهداف ليست على نفس الدرجة من الأهمية من وجهة نظرها لكنها قد تكون ذات أهمية اكبر من وجهة نظر المستويات الادارية الأعلى .

وفيما يتعلق بالاهداف الفرعية لأجهزة الادارة العامة الايرادية فانها تحدد فى ضوء الأهداف المحددة للجهة الأعلى التابعة لها والتى بدورها توضع فى اطار الأهداف العامة للدولة . كما أن فعالية تحقيق تلك الأهداف تتوقف

على مايخصص لتلك الأجهزة من اعتمادات مالية - وكما سبق ذكره - شأنها شأن بقية الاجهزة والمصالح الحكومية الأخرى وبصرف النظر عما تحققه تلك الاجهزة من ايرادات طبيعية أو ماتمارسه من انشطة , كما أن فعالية تحقيق تلك الاهداف المرحليه لاجهزة الادارة العامة الايرادية يتوقف على مايتوفر او تستطيع توفيره تلك الاجهزة من كفاءات ومهارات ادارية وفنية والتى قلما تتوفر لها بسبب جمود سياسات الاستخدام وقصور نظم الاجور والحوافز عن جذب مثل هذه القدرات للعمل بها .

وتأسيسا على ماسبق يرى الباحث أن تحقق الأهداف الرئيسية والفرعية التى تسعى اليها اجهزة الادارة العامه الايرادية لاتتحقق بدرجة الفعالية والكفاءة المطلوبة فى ظل التبعية الحكومية وماتفرضه على ادارة تلك الأجهزة من قيود لاتوفر لها المرونة الكافية والاستقلال الذى تتطلبه طبيعة الانشطة الممارسة والخدمات المقدمة بواسطة تلك الأجهزة مما يضعف من مقدرتها على المساهمة فى احداث التطور الاجتماعى واستمرار عمليات التنمية بالمستوى الملائم .

**ثانيا : من حيث التخطيط :**

- يتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن وضع الخطط الخاصة بمنشآت ادارة الأعمال يتم على مستوى المنشأة , وأنه قلما تشترك جهة خارجية فى وضعها وان كانت بعض المنشآت ممن تتصل نشاطاتها ومشروعاتها بالانشطة والمشروعات المندرجة ضمن الخطط العامة للدولة تضع خططها فى ضوء اطار وتوجيهات تلك

الخطط العامة ، وتعتمد منشآت ادارة الأعمال فى اعداد خططها على ماتوفره من وسائل واساليب حديثة كنظم المعلومات والحاسبات الآلية وما تنشئه من وحدات للدراسات والبحوث والتحليل الاحصائى مما يجعل تلك الخطط مبنية على رؤية واضحة للظروف والاعتبارات المستقبلية .

ويرى الباحث ان استقلال منشآت ادارة الأعمال فى وضع الخطط المحققة لأهدافه - مع التزامها باعتبارات المصلحه العامه - يضفى على تلك الخطط الوضوح والواقعية الملائمه لامكانيات تلك المنشآت الحالية والمتوقعة ويضمن لها قدرا من المرونة للتكيف مع التغيرات التى قد تطرأ داخل المنشأة أو خارجها مما يجعلها قابلة للتعديل والتطوير طبقا لنتائج المتابعة وما تمليه متطلبات العمل وفى ضوء الامكانيات المتاحة واحتياجات البيئة الخارجية المحيطة ومايطرأ عليها من تطورات اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية . خاصة وأن تلك الخطط يغلب عليها أنها خطط قصيرة ومتوسطة الاجل .

- أما فيما يتعلق بخطط أجهزة الادارة العامة الايرادية فقد اتضح للباحث أنه سواء انفردت الوزارة المشرفة بوضعها أو سمحت للأجهزة التابعة لها بالاشتراك فى وضعها بطريقة أو أخرى فانها لاتعدو عن كونها خططا فرعية ومرحلية منبثقة عن سياسات وخطط عامة للدولة تم اقرارها بواسطة جهة أعلى ( مجلس الوزراء ) أو جهة مركزية ( وزارة التخطيط ) ، وملتزمة بما حدد لها من اطار وأهداف مرحلية وما أعتمد وخصص لها من امكانيات الى غير ذلك من العوامل المقيدة والمحددة لطموحات وتوسعات الخطط المرحلية لأجهزة الادارة العامة الايرادية ، كما أن ماتتصف به تلك الخطط من عدم المرونة لارتباطها

بالخطط العامة للدولة الأمر الذى يصعب معه اعادة النظر فيها أو تعديلها أو تطويرها كلما دعت الحاجه الى ذلك لارتباطها بخطط مرحلية لأجهزة ومصالح حكومية أخرى ، كما أن ماتتميز به الخطط العامة للدولة من طول الأجل ( خطط خمسية وعشرية ) يؤثر على مدى مطابقة تنفيذ الخطط المرحلية لاجهزة الادارة العامه الايرادية لاحتياجات ورغبات المواطنين . ذلك أن طول الفترة المخطط لها مع عدم توفر الاساليب والنظم الحديثة لجمع المعلومات وتحليلها ( للاستعانة بها فى العملية التخطيطية ) لايوفر لتلك الخطط الرؤية الواضحة والدقيقة للظروف والاعتبارات المستقبلية مما يقلل من فعالية تلك الخطط فى تحقيق كل ماهو مستهدف بالكيفية والمستوى الملائم .

ثالثا : من حيث التنظيم :

- تتميز منشآت ادارة الأعمال بديناميكية التنظيم ومسايرته للتغيرات التى تواجه المنشأة ، فتهتم ادارة تلك المنشآت باحداث التوازن بين الترتيبات التنظيمية المعمول بها وماتتعرض له المنشأة من تأثيرات خارجية تقنية أو أقتصادية أو اجتماعية أو تأثيرات نابعة من داخلها تتعلق باجراءات العمل أو العلاقات التنظيمية أو قنوات الاتصال .. كما تهتم منشآت ادارة الأعمال بتضمين هياكلها التنظيمية تقسيمات ووحدات ادارية تختص بالقيام بالدراسات التنظيمية ومتفرغة تماما لمتابعة مدى فعالية التنظيمات المطبقة داخل المنشأه واجراء التعديلات اللازمة عليها ضمانا لاستمرار وزيادة فعاليتها باعتبارها احدى العناصر الرئيسية اللازمة لتحقيق اهداف المنشأة بكفاءة . كما تستطيع تلك المنشآت وقت الحاجة الاستعانة ببيوت الخبرة والمكاتب الاستشارية فى هذا المجال تدعيما لقدراتها التنظيمية وعملا على زيادة فعاليتها

— أما أجهزة الخدمات العامة الايرادية فمازالت تعمل فى ظل هياكل تنظيمية وان كانت تتفق مع ما يمارس من وظائف تقليديه متعارف عليها للدولة , فانها لاتتفق والتوسع الذى طرأ على وظائف الدولة ونشاطاتها الجديدة , واضطلاعها باعباء التنمية الشاملة ودخولها فى مجالات غريبة عنها . تلك الهياكل التنظيمية التى لم يطرأ عليها أى تعديل يذكر يتناسب ومأطرأ على حجم النشاط الممارس وطبيعته داخل اجهزة الادارة العامة الايرادية فمازالت تلك التنظيمات تسيطر عليها البيروقراطية والمركزية وعدم وضوح العلاقات التنظيمية داخل تلك الأجهزة أو بينها وبين الجهات الأعلى التى تشرف عليها وعدم وجود حدود أو فواصل بين سلطات الاشراف والرقابة ومسئولية التنفيذ ومايننتج عن ذلك من ازدواجية وتداخل فى الاختصاصات وما ينشأ عن ذلك من خلافات . وبالرغم من ذلك كله فان اهتمام اجهزة الادارة العامه الايرادية بانشاء الوحدات المتخصصة للدراسات التنظيمية لم يصل بعد لدرجة الاهتمام المطلوب حيث أن اعادة التنظيم داخل اجهزة الادارة العامة الايرادية وان رأت ضرورته جهة الادارة بتلك الاجهزة الا أن اعتماد اجراءات اعادة التنظيم وماتسفر عنه من نتائج يتطلب موافقة سلطات أعلى داخل الوزارة المشرفة او مجلس الوزراء كما أنه لابد من أخذ رأى وزارة الماليه قبل الاعتماد لما قد يترتب على اعادة التنظيم من انشاء تقسيمات تنظيمية جديدة تتطلبها مصلحة العمل ومايلزم لها من تكلفة مالية للصرف على الوظائف التى قد تستحدث , كما لاتستطيع تلك الاجهزة — فى ظل الامكانيات واللوائح الحكومية — الاستعانة عند الضرورة ببيوت الخبرة والمكاتب الاستشارية للقيام بالدراسات اللازمة لزيادة فعالية التنظيم حتى يقوم بالمساهمة فى تحقيق الأهداف بكفاءة .

ويرى الباحث تدليلا على عدم ملاءمة التنظيمات الحكومية التقليدية للتطبيق على أجهزة الادارة العامة الايرادية ، هو لجوء غالبية الدول لانشاء وتكوين المؤسسات العامة لتحل محل تلك الأجهزة ، تلك المؤسسات التى كان من المفروض أن تتمتع بحرية ومرونة الحركة وعدم التقيد بالتنظيمات واللوائح الحكومية ، الا أنه سرعان ما أخضعت هذه المؤسسات العامة تدريجيا لتلك القيود بحيث أصبحت لاتختلف كثيرا فى اسلوب عملها وتنظيمها عن بقية اجهزة الدولة التقليدية الأخرى . وتأثرت بما أصاب أسلافها من الاجهزة العامة الايرادية مما أضعف فاعليتها والدور الذى كان يجب أن تقوم به فى العمل على استمرارية عملية التنمية والمساهمة فى احداث التطور الاجتماعى .

**رابعا : من حيث نظم الرقابة :**

لاحظ الباحث أنه بالرغم من تشابه وسائل الرقابة المستخدمة فى كل من اجهزة الادارة العامه ومنشآت ادارة الأعمال الا أن الاخيرة تعتمد بدرجة اكبر على اسلوب الميزانيات التقديرية كوسيلة حديثة من وسائل الرقابة المستخدمة فى ترشيد الانفاق ومراقبة التكلفة وكذا الاجتماعات التى يتم فيها مناقشة اتجاهات سير العمل والتعرف على المعوقات والمشاكل التى قد تحول دون تحقيق الاهداف وايجاد الحلول لها بأخذ كل أراء المعنيين ضمانا لواقعية تلك الحلول وزيادة فعاليتها لتذليل المعوقات والمشاكل حال حدوثها أو تفادى ظهورها .

كما أن استفادة منشآت ادارة الأعمال من نظم الرقابة فى اعداد الخطط أو تعديلها فى ضوء ماتسفر عنه عمليات الرقابة والمتابعة أكبر درجة وأكثر فعالية عنها فى أجهزة الادارة العامة

الايرادية وذلك بالرغم من تشابه الوسائل المستخدمة ، ويعزى الباحث ذلك الى أن منشآت ادارة الأعمال تتوفر لها درجة من الاستقلال والمرونة تمكنها من الاستفادة من نتائج الرقابة والمتابعة فى تعديل سياساتها وخططها ، طبقا لما تمليه متطلبات تحقيق أهدافها ، أما فى اجهزة الادارة العامة الايرادية فان اعمال نتائج الرقابه والمتابعة تتطلب الرفع أولا للمستويات الأعلى فى شكل مرئيات ومقترحات لاعتماد ماتراه بشأن التعديلات المطلوب ادخالها على السياسات والخطط ضمانا لتحقيق الأهداف المنشودة وكثيرا ما تجد المستويات الأعلى صعوبة أكثر فى ابداء مرئياتها نحو التعديل المطلوب حيث تكون الخطط متداخلة ومتصلة مع خطط أجهزة ومصالح حكومية أخرى داخل اطار الخطة العامة للدولة .

**خامسا : من حيث السياسات والنظم :**

- **السياسات والنظم المالية :**

اتضح للباحث أن اعتماد منشآت ادارة الأعمال على التمويل الذاتى بواسطة ماتحصل عليه من ايرادات أو مايدفعه اصحاب رأس المال ، وايضا اعتمادها على مصادر التمويل من خارج المنشأة فى تدبير ماتحتاجه من أموال ومايترتب على ذلك من تكلفة مالية ، يجعلها حريصة كل الحرص على حسن استخدام تلك الأموال فى اطار من ترشيد الانفاق والعمل على خفض التكلفة الى جانب زيادة الانتاجية ومايترتب على ذلك من زيادة فى الايرادات وتوفير الأموال اللازمة لعمليات التطوير والتحديث التى أصبحت عناصر ذات أهمية بالغة فى العملية الانتاجية وسواء فى مجال السلع أو الخدمات ، لمواجهة التطورات الاقتصادية والاجتماعية التى أصبحت سمة من سمات هذا العصر وفى بيئة تسودها المنافسة والتسابق للأخذ بوسائل التقنية الحديثة .

كما أن تلك المنشآت وللغرض نفسه تلجأ الى استخدام نظم وأساليب واجراءات مرنة تضمن لها حرية الحركة وسرعتها في تدبير احتياجاتها ومتطلباتها من مواد وتجهيزات في ضوء المبادئ والاعتبارات الاقتصادية والتسويقية من حيث الكمية والجودة بالسعر المناسب والشروط المناسبة وفي الوقت المناسب ، دون تقيد أو انتظار لما يعتمد أو يخصص لها من اعتمادات لتدبير تلك الاحتياجات من جانب جهات أخرى خارج المنشأة . وبالتالي فهي أقدر وأكثر فعالية في احداث التطوير لتجهيزاتها وماتقدمه من خدمات متطورة ومتنوعة تساهم في احداث التطور الاجتماعي وضمان استمرارية عمليات التنمية .

أما فيما يتعلق باجهزة الادارة العامة الايرادية فأن التبعية الحكومية تفرض عليها التقيد بسياسات ونظم واجراءات ماليه جامدة محددة وذات اجراءات مطولة لابد لها من اتخاذها عند تدبير احتياجاتها ومستلزماتها شأنها في ذلك شأن أي جهاز أو مصلحة حكومية أخرى ، وبصرف النظر عما يمارس داخل تلك الأجهزة الادارية من انشطة وما تقدمه من خدمات ومايتطلبه ذلك من مرونة للأخذ باسباب التطوير والتحديث والعمل على توسيع قاعدة الاستفادة من تلك الخدمات وتحسين مستويات أدائها وزيادة انتاجيتها حتى تستطيع تحقيق أهدافها نحو استمرارية عمليات التنمية والمساهمه في احداث التطور الاجتماعي .

كما أن اعتماد تلك الاجهزة الايرادية على مايدرج لها من اعتمادات في الميزانية العامة للدولة والتي تخصص في شكل بنود لايجوز تجاوزها كما يصعب اجراء المناقلات فيما بينها وان جاز ذلك في بعض الحالات فان الموافقة على اجازة ذلك من

الجهات المختصة تمر بمراحل واجراءات معقدة والتى عند الحصول عليها اما أن تكون المشكلة تفاقمت وتراكمت مسبباتها مما يتطلب اجازة تجاوزات أخرى ، أو تكون السنة المالية قد انتهت وتم اقفال الحسابات ورد الى الخزانة العامة ماتم الحصول عليه من تجاوزات أو مايوجد فى بعض البنود من وفورات انتظارا لعام قادم تتكرر فيه المحاولات وتتعاظم فيه المشكلات والمعوقات مما يضعف من فعالية تلك الأجهزة فى الوفاء بمتطلبات المواطنين ورغباتهم المتزايدة فى الحصول على الخدمات فى الوقت والمكان المناسب وبالدرجة والمستوى الملائم . والتى غالبا مايكون عدم كفايتها وانخفاض مستويات ادائها والبطء فى تقديمها من أهم الاسباب الرئيسية لشكوى المواطنين واستيائهم .

— سياسات ونظم الأفراد :

ان استقلال منشآت ادارة الأعمال فى وضع سياسات ونظم الأفراد الخاصة بها والتى تحرص على ملاءمتها لطبيعة الأعمال التى تمارسها يضفى على تلك السياسات والنظم المرونة المناسبة لتوفير احتياجات المنشأة من الكفاءات البشرية واللازمة لأداء الأعمال بالمستوى المطلوب الى جانب العمل على بقاء تلك الكفاءات واستمرارها فى العمل وحفزها بكل وسائل الحفز المادية والمعنوية للحصول منها على أعلى انتاجية ممكنة بالجودة الملائمة وفى الوقت المناسب ، وتشجيعها على اظهار ملكات التطوير والابداع الكامنة لديها ، الأمر الذى يكون مردوده فى النهاية زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء وتطويره كما أن ديناميكية اعادة النظر فى سياسات ونظم الأفراد داخل منشآت ادارة الأعمال يجعلها قادره على جذب الكفاءات من سوق العمل طبقا لاحتياجاتها وفى الوقت المناسب وبما يساعدها على ايجاد التوازن بين سعيها لتطوير الخدمات

وتنويعها باستخدام اجهزة ومعدات التقنية الحديثة وبين متطلبات ذلك التطوير والتنويع من الكفاءات والمهارات والخبرات المتعددة .

وعلى خلاف ماسبق اتضح للباحث أن سياسات ونظم الافراد المطبقه فى اجهزة الادارة العامة الايرادية تعد بواسطة جهات مركزية مختصة خارج تلك الاجهزة والوزارات المشرفة عليها تلك السياسات والنظم التى وضعت لتطبق غالبا على كافة المصالح والاجهزة الحكومية دون تفرقة ودون اى اعتبار لاختلاف طبيعة الانشطة ومتطلباتها داخل اجهزة الادارة العامة الايرادية من كفاءات ومهارات لازمة لأداء الأعمال بالمستوى الملائم مع سرعة الانجاز وزيادة الانتاجية لتلبية احتياجات ورغبات المواطنين المتزايدة فى حصولهم على الخدمات التى أصبحت من ضرورات حياتهم فى مجتمع آخذ باسباب التطور فى كافة المجالات .

وحيث أظهرت الدراسة الميدانية أن ادارات الأفراد داخل اجهزة الادارة العامة الايرادية ماهى الا ادارات تنفيذية تقوم على تنفيذ سياسات ونظم تضعها الجهات المختصة ( مجلس الوزراء / ديوان الخدمة المدنية .. ) والتى لاتستطيع مخالفتها لخضوع اجراءات العمل بها للوائح وقواعد محددة وتحت رقابة مشددة من الاجهزة الرقابية المتعددة ( ديوان الخدمة المدنية / ديوان المراقبة العامة / هيئة الرقابة والتأديب .. ) مما يجعل تلك السياسات تفتقر الى درجة المرونة الكافية التى تمكن اجهزة الادارة العامة الايرادية من وضع نظم التوظيف والاجور والحوافز الملائمة ، واعادة النظر فى تلك السياسات والنظم كلما دعت الحاجة لذلك وبما يساعدها على تدبير متطلبات ما تمارسه من انشطة وماتقدمه من خدمات من الكفاءات والمهارات اللازمة لتشغيل وادارة الاجهزة

والمعدات الحديثة التى أدخلت لتعمل داخل تلك الاجهزة ، الأمر الذى نتج عنه عدم فعالية ومقدرة أجهزة الادارة العامه الايرادية على ادارة ما أسند اليها من انشطة وما يستخدم فيها من أجهزة ومعدات متطورة - حرصت الدولة على تدعيم الاجهزة بها - وبالتالى عجزها عن تقديم الخدمات بالمستوى الملائم ، والوقوف بها عند مستوى معين لايعرف ولا يأخذ طريقه الى التطوير أو التحديث والتنويع . وأصبح هذا العجز فى استخدام الامكانيات البشرية ، وتحقيق أكبر فعالية ممكنة من خلال استخدامها فى زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء هو نقطة الضعف الاساسية التى تشكو منها تلك الأجهزة .

ويرى الباحث أن هذا النقص الواضح فى الكفاءات والمهارات البشرية داخل أجهزة الادارة العامة الايرادية ، وبالتالى عدم مقدرتها على أداء الأعمال وتقديم الخدمات بكفاءة ، حتم عليها اللجوء الى شركات القطاع الخاص الوطنية والاجنبية لتولى مهام التشغيل والصيانة لأجهزتها ومعداتها .. الأمر الذى أدى الى زيادة التكلفة فى تقديم تلك الخدمات . وحجب امكانية التعلم والاستفادة واكتساب الخبرات عن العمالة الوطنية العاملة فى تلك الاجهزة . كهدف تسعى اليه تلك الشركات لضمان مصدر دائم لاستثمار امكانياتها المادية والبشرية بترسيخ وجودها داخل تلك الاجهزة لأطول فترة ممكنة .

وان كان الباحث يأخذ فى اعتباره ايضا ماقد يقال أن سبب اللجوء الى تلك الشركات هو نقص الخبرات والكفاءات فى سوق العمل ، الا أنه فى الوقت نفسه يرى انه لو اتيح لاجهزة الادارة العامة الايرادية سياسات ونظم أفراد مرنة ، ولو كان باستطاعتها وضع نظم للأجور والحوافز ملائمة ، لاستطاعت

المنافسة فى سوق العمل للحصول على الكفاءات والمهارات المطلوبة وعملت على الاحتفاظ بهما كرأسمال بشرى دائم يستخدم فى التطوير وزيادة الانتاجية لما تقدمه من خدمات مما يعود بالنفع على الوطن والمواطنين .

- سياسات ونظم تقديم الخدمات :

ان منشآت ادارة الأعمال وهى تسعى الى تحقيق هدف الربحية كهدف اساسى لاصحاب رأس المال تستخدم كافة الوسائل التى تمكنها من تحقيق هذا الهدف بكفاءة ، ومن بين تلك الوسائل ماتضعه من نظم واساليب واجراءات هدفها سرعة الانجاز فى تقديم الخدمات فى الوقت المناسب وفى المكان المناسب وبأى درجة أو كمية تتيحها لها امكانياتها وقدراتها الانتاجية الحالية والمستقبلية عملا على استغلال الطاقة القصوى لها ، فهى دائمة اللجوء الى تبسيط اجراءات الحصول على تلك الخدمات من جانب المواطنين . لترغيبهم فى طلب الحصول على الخدمة والاستزادة منها ، كما أنها دائمة العمل على ايجاد أنواع أخرى من الخدمات تدخل فى دائرة نشاطها وتقديمها للمواطنين وترغيبهم فى الحصول عليها وتقديم كافة التسهيلات عملا على راحتهم وتحقيق أقصى استفادة ممكنة لهم من وراء حصولهم على تلك الخدمات ، كما تلجأ تلك المنشآت الى المتابعة المستمرة لما تقدمه من خدمات والتعرف على أراء المواطنين فيما يقدم اليهم من خدمات وتذليل أى عقبه تحول بينهم وبين الاستفادة من تلك الخدمة باستجابة فورية ، بل أنها غالبا ماتهتم بوضع نظم وبرامج للصيانة الوقائية لما تقدمه من خدمات حتى تتفادى مايمكن أن يكون مثار شكوى من جانب المواطنين .

وفيما يتعلق بالسياسات والنظم التى تعمل فى اطارها اجهزة الادارة العامة الايرادية والتى تحكم كيفية تقديم خدماتها للمواطنين وتحدد اجراءاتها ، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنها دائما مثار شكوى سواء من جانب أعضاء الادارة العليا بتلك الاجهزة أو من جانب المواطنين (جمهور المنتفعين) ، وذلك لما تتضمنه من اجراءات مطولة ومعقدة تتصف بالجمود والبيروقراطية وتخلو من الارادة الديناميكية لتطويرها من جانب واضعى النظم والتشريعات ومعتمديها بما يتلاءم ومتطلبات التنمية واحداث التطور الاجتماعى ، والاستحداثات التقنية المتطورة من نظم واساليب واجراءات مرنة تهدف الى العمل على راحة المواطنين وتيسير حصولهم على تلك الخدمات بمستوى الاداء الملائم كهدف من أهم الأهداف التى أنشئت اجهزة الادارة العامة عموما من أجلها .

**سادسا : من حيث المشاكل التى تواجه الادارة :**

اظهرت الدراسة الميدانية وجود مشاكل تواجة ادارة كل من اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت الاعمال ، وقد لاحظ الباحث ان بعض هذه المشاكل ذات المسببات الخارجية تكاد تكون متشابهة فى كل منهما كعدم توافر المهارات المناسبة فى سوق العمل وما يترتب على ذلك من انخفاض انتاجية العاملين وارتفاع تكلفة الخدمة والتى تتأثر ايضا بالاحوال الاقتصادية المحيطة الا ان مستوى وجود هذه المشاكل ودرجة تأثيرها كمصدر ضغط على جهة الادارة مختلف ، حيث انه فى منشآت ادارة الاعمال وما يتوفر لديها من سياسات واساليب مرنة تستطيع التعامل مع هذه المشاكل والتخفيف من حدتها ودرجة تأثيرها ، اما بالنسبة لاجهزة الاداره العامة الايرادية وما يطبق فيها من سياسات واساليب جامدة يحكمها الروتين وتخضع فى تطبيقها

لرقابة اجهزة رقابية متعددة ، تجعل من الصعب على جهة الاداره بتلك الاجهزه التعامل مع هذه المشاكل ، ومن ثم تصبح مصدر ضغط مباشر على جهة الادارة تعجز عن التحكم فيه او تخفيف درجة تأثيره على مجريات الامور وبالتالى الحد من فعالية اجهزة الادارة العامة الايرادية فى تحقيق اهدافها .

اما فيما يتعلق بالمشاكل الداخلية والتى من المفروض ان تتحكم فيها جهة الادارة كالاسراف فى المصروفات ، وزيادة عدد العاملين ، وتعقيد الاجراءات ، فانها تظهر وبدرجة اكبر فى اجهزة الادارة العامة الايرادية منها فى منشآت ادارة الاعمال حيث أن التبعية الحكوميه تفرض على اجهزة الادارة العامة الايرادية اتباع نظم واساليب واجراءات لايمكنها ان تحيد عنها والاّ وقعت تحت طائلة المساءلة ، الى جانب التزامها الى حد كبير بالاعتبارات الاجتماعية التى تلتزم بها الدولة تجاه تشغيل العمالة الوطنية بصرف النظر عن متطلبات حجم العمل وطبيعته ، وبالاضافة لاعتمادها على الدعم المالى الحكومى وما يخصص لها والتى لايمكنها تجاوزه ، كل ذلك يجعلها اقل فعالية ان لم تكن عديمة الفعالية فى تعاملها مع ماتواجهة من مشاكل والتخفيف من حدتها ، الأمر الذى انعكس اثره على جمهور المنتفعين من تلك الخدمات وكان مثار شكواهم من انخفاض الانتاجية وتدنى مستويات الاداء وعدم التطوير لها بما يتلاءم ورغباتهم وطموحاتهم كما اظهرته نتائج استقصاء جمهور المنتفعين بخدمات الاتصالات ، بينما منشآت ادارة الاعمال وما تتمتع به من استقلال ومرونة فى وضع سياساتها وما تتبعه من وسائل واجراءات تمنحها درجة اكبر من الفعالية فى التعامل مع مثل هذه المشاكل والتخفيف من حدتها والتقليل من درجة وجودها ان لم يكن التغلب عليها نهائيا وذلك بسبب وعيها الكامل بأن مثل هذه المشاكل تؤثر على تحقيق اهدافها

وفيما يتعلق بدرجة الاهمية التى توليها جهة الادارة لما يعترضها من مشاكل فقد لاحظ الباحث ان فى اجهزة الادارة العامه الايرادية لاتتناسب درجة اهمية المشاكل ومعدل وجودها والتى تظهره من خلال علاقتها بالمشاكل الاخرى ومن ثم درجة تأثيرها ، فبينما تشكو تلك الاجهزة من نقص المهارات كمشكلة تضعها فى المرتبة الاولى من حيث مستوى الاهمية فانها تضع المشاكل المرتبطة بها فى مستويات اهمية متدنية فتضع مشكلة انخفاض الانتاجية فى المرتبة السادسة وضعف مستوى الخدمة فى المرتبة الحادية عشر من مستوى الاهميه وفى الوقت الذى تعانى فيه من مشكلة قلة الاعتمادات المالية كمشكلة تحتل المرتبة الثانية ومشكلة ارتفاع تكلفة الخدمة فى المرتبة الخامسة من حيث مستوى الاهمية الا انها تضع مشكلة الاسراف الزائد فى المصروفات ، والعمالة الزائدة فى المرتبة الثالثة عشرة والرابعة عشرة على التوالى من حيث مستوى الاهمية . وهكذا بالنسبة لمشكلة تعقيد الاجراءات التى جاءت فى المرتبة الرابعة من حيث مستوى الاهمية ، بينما مايرتبط بها من البطء فى اداء الخدمة وعدم المرونة فى حل مشاكل الجماهير واللتين احتلتا المرتبة التاسعة والعاشرة على التوالى من حيث مستوى الاهمية . الامر الذى يؤكد عدم مقدرة اجهزة الادارة العامة على تحديد مشاكلها بما يتناسب ودرجة اهميتها ومن ثم عدم استطاعتها تحديد اولويات ايجاد الحلول لها تفاديا لتفاقم تأثيرها على فعاليتها فى تحقيق اهدافها .

اما منشآت ادارة الاعمال فقد اتضح للباحث انها تعطى للمشاكل الاهمية التى تتناسب ومعدل وجود وتأثير المشكلة كما تظهره من خلال علاقتها بالمشاكل الاخرى . فمشكلة ارتفاع تكلفة الخدمة والتى جاءت فى المرتبة الاولى من حيث مستوى الاهمية تتلوها من حيث مستوى الاهمية المشاكل المسببة لها كعدم توفر

المهارات ، وزيادة عدد العاملين وانخفاض انتاجية العاملين والتى احتلت المراتب الثانية والثالثة والرابعة من حيث مستوى الاهمية على التوالى وهكذا بالنسبة لبقية المشاكل ، الامر الذى يؤكد مقدرة منشآت ادارة الاعمال ـ بواسطة ما تتبعه من اساليب ادارية داخل ادارات متخصصة ـ على تحديد مشاكلها فى شكل مترابط وتعطى كل مشكلة درجة الاهمية التى تتناسب ودرجة تأثيرها على تحقيق اهدافها من حيث استطاعتها تحديد أى من المشاكل التى تعتبر رئيسية وما هى المشاكل الأخرى الفرعية المسببة لها وبذلك تستطيع أن تضع وتتبع سلم اولويات للحلول التى تراها اكثر ملاءمة لعلاج كل مشكلة والقضاء على مسبباتها وبما يتناسب ودرجة اهمية المشكلة وبما يضمن تخفيف حدتها ان لم يكن القضاء عليها بحيث لاتعد تمثل مصدر ضغط على المنشأة يعوقها عن تحقيق اهدافها .

**سابعا : من حيث اتجاهات الادارة العليا :**

لقد عبر اعضاء الادارة العليا بكل من اجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الاعمال وكما اظهرته بيانات الدراسة الميدانية عن وجهة نظرهم والمؤيدة لكل ماتوصل اليه الباحث من نتائج سواء من خلال الدراسة النظرية او الميدانية التى قام بها حيث اوضح هؤلاء الاعضاء بما يقارب الاجماع على امكانية ادارة اجهزه الادارة العامة الايرادية باساليب ادارة الاعمال (٩٦٪) من مفردات عينه اعضاء الاداره العليا بأجهزة الادارة العامة الايرادية و (٩٧٪) من مفردات عينة نظائرهم فى منشآت ادارة الاعمال ( جدول رقم (١٣) ) . الى جانب اتفاقهم على المزايا التى تعود من وراء ذلك والمتمثلة فى انخفاض تكلفة الخدمة ، والسرعة فى توصيلها ، وارتفاع انتاجية

الافراد ، الى جانب رفع معنوياتهم ، وتحقيق وفورات فى استخدام الموارد واحداث التطور التكنولوجى السريع فى مجال تقديم الخدمات وبما يواكب التطور الاقتصادى والاجتماعى ، بالاضافة الى مزايا اخرى كالتخلص من مساوئ المركزية والبيروقراطية .

- وحول استطلاع رأى أعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال بشأن تحويل اجهزة الادارة العامة الايرادية لتدار باساليب ادارة الأعمال فى ظل القطاع الخاص كليا أو جزئيا فقد كانت وجهة نظر غالبية الأعضاء متفقة تماما واتجاهات هذا البحث بل كان هناك من المفارقات مايعزز هذا الاتجاه حيث كانت نسبة مفردات عينة أعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية الذين يرون تحول تلك الاجهزة للقطاع الخاص (٨٠٪) وهى أعلى من نسبة الذين أيدوا هذا الاتجاه من بين مفردات عينة نظائرهم بمنشآت ادارة الأعمال (٧٣٪) ( جدول رقم (١٥) ) وفى هذا مؤشر على أن اعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية اكثر تأثرا بما تعانيه تلك الأجهزة من مشاكل وبالتالى يرون فى تحول تلك الاجهزة الى القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة انشطتها هى الوسيلة الفعالة للتعامل مع تلك المشاكل والتخفيف من حدتها تحقيقا للفعالية المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل .

# خلاصة الباب الثانى

استعرض الباحث من خلال فصول هذا الباب اتجاهات التحول الى القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة الاجهزة العامة الايرادية ، مبينا فى الفصل الأول كيف توسعت الدول فى اقامة المشروعات العامة اما عن طريق الانشاء أو التأميم لمنشآت قائمة ، وكيف ظهرت فكرة الدولة كصاحبة ومديرة مشروع ، والظروف والملابسات التى أنشئت فيها تلك المشروعات العامة والأهداف المبتغاة من ورائها ، حيث اختلفت فى الدول المتقدمة عنها فى الدول النامية ، فالدول المتقدمة أقامت تلك المشروعات اما لاستغلال وفرة مصادر الثروة الطبيعية ، أو نتيجة لما صاحب ظروف الحرب والازمات الاقتصادية من دمار وكساد فى الوقت الذى عجز فيه القطاع الخاص بتلك الدول اما لنقص امكانياته أو لخوفه من المخاطرة للدخول فى تلك المشروعات التى استهدف من ورائها اصلاح مادمرته الحروب وتعويض ما لحق بتلك الدول من تخلف ومحاولتها اللحاق بركب التطور والتقدم والسير فيه للحفاظ على مكانتها بين الدول فى عصر تميز بالتسابق نحو الأخذ بأسباب ووسائل التقنية والمخترعات الحديثة ، أما الدول النامية فوجدت فى تلك المشروعات العامة الوسيلة لوضع البنية الاساسية اللازمة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية بعد أن تخلصت بعض تلك الدول من الاستعمار أو بعد ما أنعم الله على البعض الآخر من تدفق الثروات والموارد الطبيعية المكتشفة والتى جنت من ورائها أموالا طائلة ارتأت حسن استغلالها فى وضع قواعد البنية الاساسية للتنمية الاقتصادية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لمواطنيها بانشاء العديد من المشروعات العامة المحققة لذلك الهدف فى وقت لم تتوفر فيه للقطاع الخاص ايضا المقدرة المالية والفنية والمجازفة للدخول فى اقامة مثل تلك المشروعات ، ولكن سرعان ما أتضح لتلك الدول أن اجهزة الادارة العامه الايرادية فى ظل التبعية الحكومية وما

يطبق فى ادارتها من نظم واساليب جامدة وحاكمة ومقيدة ليست قادرة على تحمل أعباء تلك المشروعات وادارتها وذلك بعد مالوحظ من تدنى مستوى أداء الخدمات المقدمة بواسطتها وانخفاض الانتاجية وماترتب على ذلك من تحقيق للخسائر المتتالية وماتطلبه ذلك من الدعم المالى من جانب الخزانة العامة للدولة والتى لم تستطيع الاستمرار فى تقديمة اما لنقص مواردها أو لزيادة أعبائها أو للسببين مجتمعين .

ولم يكن امام هذه الدول الا البحث عن اشكال تنظيمية أخرى تتوفر لها بعض المرونة والاستقلال للتحرر من القيود الحاكمة للنظم والاجراءات الحكومية التقليدية وفى نفس الوقت تبقى على تبعيتها للدولة فوجدت فى الشكل التنظيمى للمؤسسات والهيئات العامة البديل الذى اعتقدت انه قادر بعد منحه شيئا من الاستقلال والمرونة على حل ما يواجه تقديم الخدمات العامة من مشاكل ورفع العبء الواقع على كاهل الخزانة العامة للدولة .

وان كانت هذه المؤسسات العامة قد حققت بعض النجاح فى بادئ الأمر وقبل أن يفتر الحماس لانشائها الا أنها وبمرور الوقت - ونتيجه لخضوعها للرقابة والتبعية الحكومية - سرعان ما تأثرت تلك المؤسسات بالتدخل المباشر فى أعمالها من قبل اجهزة الادارة العامة المشرفة عليها , كما أنها اصبحت مجالا لانتقال موظفى تلك الاجهزة اليها طمعا فى الحصول على منصب أو ترقية فنقلوا معهم كل أفكار وأساليب الادارة الحكومية واجراءاتها النظامية المعقدة , مما أفقد تلك المؤسسات مرونتها واستقلالها وواجهت العديد من المشاكل والمعوقات والخسائر والتى واجهت أسلافها من الاجهزة العامة من قبل ومما أعاقها عن تحقيق أهدافها بفاعلية .

وأهتمت الدول على اختلاف تقدمها باعداد الدراسات والبحوث وعقد المؤتمرات والندوات للبحث عن علاج لتلك المشاكل التى تواجه المؤسسات العامة بهدف زيادة فعاليتها واعادة توجيهها نحو المسار الصحيح لتحقيق الأهداف ، فتعالت الصيحات ورفعت الشعارات منادية بالاصلاح أو التطوير الادارى ، ولم يسفر كل ذلك الا عن اصلاحات جزئية مصاحبة لفورات وقتية ثم لاتلبث ان تخمد وتعود الاحوال الى ما كانت عليه حتى تظهر المحاولات من جديد ثم لاتلبث أن تنضم الى سوابقها .

ثم انتقل الباحث بعد ذلك لتوضيح كيفية ظهور فكرة الأخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية ، معددا للاساليب التى أتبعت للسير فى هذا الاتجاه ، وكيف تسابقت دول العالم على اختلاف درجة تقدمها الاقتصادى والاجتماعى وعلى اختلاف مذاهبها الاقتصادية للأخذ بهذا الاتجاه حتى أصبح اتجاها عالميا أخذت به معظم الدول ، ثم ذكر العديد منها ، مع توضيح للمجالات التى تم فيها التحول للقطاع الخاص والاساليب التى اتبعت فى ذلك التحول .

ثم انتقل الباحث فى الفصل الثانى الى استعراض بعضا من نماذج تجارب بعض الدول فى مجال التحول الى القطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية ، ومخضعا تلك النماذج للتحليل والدراسة المقارنة لما كانت عليه قبل وبعد التحول ومستخرجا النتائج والمؤشرات التى أمكنه الحصول عليها من وراء ذلك التحليل وتلك الدراسة والتى أظهرت تدنى مستويات الاداء للخدمات المقدمة عن طريق اجهزة الادارة العامة الايرادية فى ظل التبعية الحكومية وكيف كانت تلك الاجهزة مصدر

استنزاف دائم لموارد الخزانة العامة للدولة ، كما أظهرت تلك النتائج امكانيه تطبيق اساليب ادارة الاعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية وبما أدى الى زيادة الانتاجية وتطويرها وتحديثها وتحسين مستويات الاداء وتخفيف العبء على الخزانة العامة للدولة بل وفى أغلب الأحيان تحولت تلك الاجهزة الى مصدر دائم ووفير لايراداتها ، وكما أظهرت النتائج أن تحقيق كل ماسبق يكون بفعالية اكثر فى ظل التحول كليا او جزئيا الى القطاع الخاص .

**ولقد تمكن الباحث استنادا الى النتائج التى أمكنه التوصل اليها من تحليله ودراسته النظرية لبعض من نماذج التجارب العملية لبعض الدول ، من التثبت نظريا من صحة فروض بحثه .**

وزيادة فى تأكيد التثبت من صحة فروض البحث تمكن الباحث من اجراء دراسة ميدانية تم تحديد مجتمعها وعناصرها ومفردات عيناتها ووسائل جمع بياناتها طبقا لما اشتمل عليه الفصل الثالث والتى مكنته — ومن خلال تحليل ودراسة ماتم جمعه من بيانات — من التوصل الى عدة نتائج تؤكد التثبت من صحة فروض بحثه ، حيث اتضح ان منشآت ادارة الأعمال اكثر فعالية من اجهزة الادارة العامة الايرادية فى تحقيق الأهداف المبتغاة من وراء انتاج وتقديم الخدمات العامة الايرادية ، عن طريق ماتتبعه من اساليب ادارية حديثة وفى ظل القطاع الخاص ، كما انها الاقدر على زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء وتحقيق سرعة انجاز الخدمات والتوسع فى تقديمها والعمل على كل مامن شأنه المساهمة فى أحداث التطور الاجتماعى والاستجابة لمتطلبات استمرارية عمليات التنمية وحيث يرتبط كل ما تقدم بتحقيق أهداف منشآت ادارة الأعمال وضمان استمراريتها .

كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك اقتناعا كاملا لدى أعضاء الادارة العليا بمنشآت ادارة الأعمال ونظائرهم باجهزة الادارة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) بأمكانية تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة انشطة اجهزة الادارة العامة الايرادية والاخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص كليا أو جزئيا لتلك الاجهزة ، مما يعمل (الى جانب مايتميز به مجتمع المملكة العربية السعودية من أمن واستقرار ونظم اقتصادية مستمدة من الشريعة الاسلامية الغراء التى تحترم الملكية الخاصه فى حدود الالتزام بالمصلحة العامة ) على نجاح فكرة التطبيق لأساليب ادارة الأعمال فى اجهزة الادارة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية والأخذ باتجاه تحولها للقطاع الخاص والذى يمكن - فى حالة الأخذ به - تطبيقه من خلال ماسيعرضه الباحث فى الباب التالى ( الثالث ) من نموذج مقترح من جانبه يرى فيه انه اكثر الاشكال التنظيمية ملاءمة لتمارس من خلاله انشطة الخدمات العامة الايرادية بفعالية وذلك لسماته وخصائصه والمزايا التى تتحقق من وراء اتباعه كما سيرد ذكرها تفصيلا .

# الباب الثالث

## نموذج مقترح لتطبيق أساليب ادارة الأعمال على أجهزة الادارة العامة الايرادية في المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث )

الفصل الأول : سمات النموذج المقترح

الفصل الثانى: مبررات الأخذ بالنموذج المقترح ( الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة )

# الفصـــــل الأول

## سـمات النمـوذج المقتـرح

- تمهيـــد
- أشكال وأساليب التحول الى القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الاعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة .
- الشـكل التنظيمى المناسب
- النمـــوذج المقتـــرح

تمهيـــــــد :

سبق أن أوضح الباحث أن التحول الى القطاع الخاص وتطبيـــق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة المشروعات العامه غير التقليديـة ضـــرورة اقتضاها تخفيف العبء عن أجهزة الادارة العامة وحتـــى تتمكن من القيام بوظائف الدوله الاساسية ( الأمن / الدفـــاع / العدالة ) وأن تشرف على تيسير حصول المواطنين على الخدمـــات الأخرى التى يمكن للقطاع الخاص القيام بها بكفاءة تتمثل فـــى تحسين مستويات الاداء وزيادة الانتاجية ومسايرة التطور الى جانب تخفيف العبء عن الخزينة العامة للدولة بمساهمة القطاع الخـــاص بمفرده أو معها فى تحمل الانفاق على تلك المشروعات العامـــة وماتتطلبه عمليات التحديث والتطوير لها ، وحتى تستطيع الخزينـة العامة الانفاق على مهام الدولة التقليدية وأن تطور وتوســع من دائرة نشاطها فى هذا المجال للوفاء برغبات المواطنين وتطلعاتهم المتزايدة .

هذا فضلا عن أن التحول للقطاع الخاص وتطبيق اساليـــب ادارة الأعمال فى ادارة المشروعات العامة غير التقليدية ـ كضـــرورة واجبة ـ اتخذ اشكالا تنظيمية متعددة واتبع فى تطبيقه اساليـــب متنوعة ، بدأت بمنح الاجهزة القائمة على تنفيذ تلك المشروعـــات قدرا من المرونة والاستقلال لمواجهة متطلبات طبيعتها والاسلـــوب الواجب اتباعه فى ادارتها مع بقائها فى ظل الملكية العامـــة للدولة ، وانتهت تلك الاشكال والاساليب بتحويل أصول وممتلكات تلك المشروعات كلية الى القطاع الخاص عن طريق البيع وليتولى القطاع الخاص القيام بتنفيذ تلك المشروعات متحملا تبعات نفقاتها ومتحصلا على ماتدره من عائد . وبين البداية والنهاية توجد اشكـــال واساليب أخرى متمثله فى الملكية المختلطة بين الدولة والقطـــاع الخاص لتلك المشروعات وتتفاوت حصة مساهمة الدولة تبعا للمـــدى الذى تحدده لرغبتها فى السيطرة على زمام الأمور فيكون أقـــل أو أكثر من نصف رأس المال تبعا لتلك الرغبة .

وقد ظهر ان الاشكال التنظيمية لأجهزة المشروعات العامة التابعة تبعية كاملة للدولة لاتختلف كثيرا عن الانماط التنظيمية لاجهزة الادارة العامه التقليدية وماتتضمنه من تقسيمات تنظيمية للادارات والاقسام تخضع جميعها لرقابه رئيس الجهاز أو المنظمة ، بالاضافة الى التشابه الكبير بينهما فى الاساليب والاجراءات التى تحكم تنفيذ وسير العمل ، حيث يمول المشروع العام من ميزانية الدولة ، ويخضع بالتالى لاجهزة ووسائل الرقابة التقليدية فى الدوله اسوة بباقى الاجهزة الحكومية الأخرى ، كما أن الاجراءات الادارية والوظيفية تتشابه الى حد كبير بين جهاز المشروع العام وأى جهاز من أجهزة الادارة العامة فالقواعد الخاصة بالتعيين والترقية والاجور والحوافز تكاد تكون متشابهة وان اختلفت فهى فى حدود ضيقه وترتب على ذلك وجود تعارض رئيسى بين المتطلبات المالية اللازمة من جهة لتنفيذ المشروعات العامة والقواعد الماليه والادارية التى تلتزم بها أجهزة الحكومة التقليدية من جهة أخرى ، فوجود القيود المالية يحول دون الدخول فى مشروعات أو التزامات طويلة الاجل او التوسع فى اداء الخدمات وتحسين مستواها وان تجاوز بنود الانفاق حتى لو اقتضته ظروف المنظمة وسير العمل بها يعتبر أمرا غير قانونى ، كما ان القيود المتعلقة بالشراء عند تأمين المنظمة لمستلزماتها كقواعد واجراءات الشراء الملزمة بتنفيذها تعطل حرية المنظمة فى التعامل المباشر مع السوق المحلية بالاضافة الى ما يستغرقه تنفيذ تلك الاجراءات من وقت طويل يتعارض وعامل السرعة المطلوب فى تدبير احتياجات اى مشروع ضمانا لعدم توقفه فى أى مرحلة من مراحل اداء وممارسة الانشطة الموكول اليه تنفيذها ، وهناك صعوبة أخرى تعترض المنظمة فى اداء اعمالها وهى عدم استطاعتها اجتذاب الكفاءات والمهارات اللازمة لاداء العمل تحقيقا لاغراض المنظمة خاصة الجوانب الفنية منها وذلك لتقيدها باللوائح والاجراءات الادارية المتبعة فى أجهزة الادارة العامة التقليدية .

ونتج عن كل هذه المعوقات السابق ذكرها ان اتجه التفكير والبحث عن اساليب واشكال تنظيمية اكثر فعالية تتيح لادارة المشروع العام قدرا من المرونة والتحرر من جمود وروتينية أساليب الادارة العامة وفى نفس الوقت تبقى على تبعيتها للادارة العامة وملكيتها الكاملة للدولة .

كما ظهر من خلال التحليل والدراسة لنماذج التجارب السابق عرضها انه كانت هناك محاولات من جانب الدول محل التجارب لتحرير بعض اجهزة المشروعات العامة وبصفة خاصة الايرادية منها من القيود الحاكمة لاعمالها فكان سعيها لايجاد اشكال تنظيمية تساعد على تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارتها مع الأخذ فى الاعتبار الاتجاه العام السائد فى ذلك الوقت والمتمثل فى ضرورة تبعية هذه الاجهزة وملكيتها بالكامل للدولة فظهرت الاشكال التنظيمية لمشروعات عامة مملوكة بالكامل للدولة كالمؤسسات والهيئات والشركات العامة وغيرها .

وقد سبق أن أوضح الباحث أن هذه الاشكال التنظيمية الجديدة لاجهزة المشروعات العامة وان كان الهدف منها بقاء تلك الاجهزة تحت اشراف الادارة العامة الا أنها تعكس رغبة هذه الدول فى الأخذ بأساليب ادارة الاعمال فى ادارة المشروعات العامة لتخليصها من القيود التى تفرضها الادارة العامة على الاجهزة التابعة لها والتى تقيد من حركتها ومرونتها وتعيق سرعة نموها وتطويرها ورفع كفاءة وتحسين مستوى أداء الخدمات .

كما أن أجهزة المشروعات العامة فى أشكالها التنظيمية الجديدة قد حققت الاهداف التى أنشئت من أجلها نتيجة لتطبيق اساليب ادارة الاعمال فى ادارتها الى جانب بعض العوامل الاخرى

التى ساهمت فى هذا النجاح وساعدت على تحقيق الاهداف كوفرة موارد الدولة ومقدرة الخزينة العامة على الانفاق ودعم المشروعات واستقرار الظروف الاقتصادية بالاضافة الى تواضع الطموحات والآمال.

ولكن عندما تزايدت أنشطة الادارة العامة واتسعت مشروعاتها وتنوعت نتيجة لزيادة الطموحات ، ازدادت بالتالى أعباء الخزينة العامة للدولة مما أدى الى عدم قدرتها على تلبية متطلبات دعم تلك الاجهزة .

هذا بالاضافة الى ما أثبتته نتائج التجارب السابق عرضها خاصة التجربة الامريكية ( هيئة وادى تنسى ) من أن أخذ ادارة الهيئات أو المؤسسات العامة بأساليب ادارة الاعمال مع بقائها كجهاز من أجهزة الدولة - ومهما منحت من الاستقلال عن أجهزة الادارة العامة - تكون دائما عرضة للتدخل السياسى الذى يعمل دائما على اعادتها الى دائرة السيطرة والنفوذ للادارة العامة وسلبها ماحصلت عليه من استقلال حتى ولو كان هذا الاستقلال هو سبب نجاحها وفعاليتها فى اداء مهامها . فالمهم هو بقاؤها تحت سيطرة وتأثير أجهزة الادارة العامة وليكن بعد ذلك مايكون .

ونتيجة لذلك فقد ظهرت محاولات جديدة لمعالجة كل هذه المساوئ وماترتب عليها من مشاكل اعاقت نمو واستمرار وتطوير أجهزة المشروعات العامة واتجهت هذه المحاولات جميعها الى تأكيد ضرورة الاستمرار فى الاخذ بتطبيق اساليب ادارة الاعمال فى ادارة أجهزة المشروعات العامة الى جانب العمل على تحريرها من التبعية

للادارة العامة كليا او جزئيا وحتى تتيح لادارة تلك المشروعات حريه الحركة والمرونة الكافية لتصريف امورها ، ومن ثم كان اتجاه العديد من الدول بالتخلص من أعباء تلك الأجهزة ببيع اصولها الى القطاع الخاص كليا أو جزئيا .

ولاشك ان هدف الاتجاه للتحول للقطاع الخاص لم يختلف عن هدف التحول فى الشكل التنظيمى لاجهزة المشروعات العامة مع بقائها فى ظل الملكية العامة فكلاهما ينشد اتاحة الفرصة وتهيئة الاوضاع لتطبيق أساليب ادارة الاعمال فى ادارة أجهزة المشروعات العامة . وان كان الاتجاه للتحول للملكية الخاصة قد أضاف أهدافا جديدة هى تخفيف العبء عن الادارة العامة واتاحة الفرصة لاجهزتها التقليدية لأن تمارس الانشطة المتعلقة بالوظائف الرئيسية للدولة بكفاءة وأن تتوسع فى أداء خدمات تلك الانشطة وتخفيف الاعباء عن الخزينة العامة للدولة وتحسين مستويات الاداء وزيادة الانتاجية وتطويرها وتحديثها .

ووصولا لتحديد الشكل التنظيمى والاسلوب الذى يرجحه الباحث للتحول الى القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة القائمة على تنفيذ مشروعات عامة غير تقليدية وخاصة الايرادية منها فى المملكة العربية السعودية (مجتمع البحث) فانه سيقوم بعرض للاشكال التنظيميه والاساليب التى لجأت اليها الدول فى تطبيقها لاتجاه التحول الى القطاع الخاص بهدف ترجيح أحد تلك الاشكال والاساليب للتطبيق فى ضوء الاشكال التنظيمية المتعارف عليها فى مجتمع المملكة العربية السعودية - والواردة تفصيلا فى الفصل الثالث من الباب الأول - حتى يأتى هذا النموذج المقترح ( شكلا واسلوبا ) مبنيا على النتائج التى

أظهرتها نماذج التجارب للتحول فى بعض الدول متلائما مع الاشكال التنظيمية والاساليب التى يمكن تقبلها وتطبيقها فى مجتمع البحث مع ذكر المبررات الترجيحية لهذا النموذج من وجهة نظر الباحث وحتى يمكن من خلاله تطبيق اتجاه التحول للقطاع الخاص على اجهزة الادارة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية تخفيفا للعبء على الادارة العامة وتحسينا لمستويات أداء تقديم الخدمات وضمانا لاستمرارية تطويرها وتحديثها وزيادة انتاجيتها تحقيقا لرغبات المواطنين وتطلعاتهم فى مجتمع شملته عمليات التنمية فى كافة المجالات ولم يتبق الا ارساء قواعد وأساليب واشكال تنظيمية تستطيع ان تقوم بدورها فى المحافظة على تلك المكاسب وتنميتها وتطويرها باستمرار وبما يحقق مجتمع الرفاهية الدائم والمنشود .

## أشكال واساليب التحول الى القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة :

اتضح للباحث من تحليله ودراسته لتجارب التحول للقطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة الاجهزة العامة الى ان هذا التحول قد اتخذ اشكالا تنظيمية متعددة ، وكل من هذه الاشكال أتخذ أوصافا وابعادا مختلفة وكان لكل منها مزاياه وعيوبه ومن بين هذه الاشكال ما اتخذ شكل **هيئة حكومية** - ولكن خلافا لاجهزة الادارة العامة التقليدية - حيث تطبق اساليب ادارة الاعمال فى ادارتها ، ومنها ما اتخذ شكل **المشروع الخاص** فى استثماراته وادارته وعلاقته بالدولة ، كما ان منها ما اتخذ شكل **منظمة مختلطة الملكية** حيث أن الدولة ومستثمرى القطاع الخاص ، واحيانا العاملين بالمنظمة جميعهم يساهمون فى ملكيتها وان اختلفت انصبة مساهمتهم وذلك طبقا لما تحدده الدولة فى اطار رغبتها فى جعل سلطاتها على المنظمة سلطة حاكمة أو تفضل ان تكون حقوقها على المنظمة مثل ماللآخرين من حقوق ، ففى الحالة الاولى تزداد مساهمة الدولة لتصل لاكثر من نصف رأس المال ، وفى الحالة الثانية تقل مساهمة الدولة عن هذا القدر .

فنموذج التجربة الامريكية يؤكد حرص الدولة على تبعية اجهزة المشروعات العامة لها وان اختلف المستوى الذى تتبع له - تتبع الهيئة للرئيس الامريكى مباشرة - وفى نفس الوقت يظهر حرص الدولة على أن يتيح هذا النمط شيئا من الاستقلال والمرونة اللازمة للانماء الاقتصادى والاجتماعى وتطوير وتحسين مستويات الاداء للخدمات التى تقوم عليها .

فتبعية هيئه وادى تنسى للدولة جاء تحقيقا للرغبة فى منح هذه الهيئة السلطة الكافية والدعم الكامل لتخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية واستغلال المصادر الطبيعية لنهر تنس والمنطقة المحيطة به خاصة فى مراحل الانشاء الاولية أو وضع البنية الاساسية .

فهى بذلك تتشابه مع الاجهزة الحكومية التقليدية من حيث أنها تخضع لرقابة الادارة العامة للميزانية لمراقبة ما أعتمد لها من بنود واعتمادات . كما أن تعيين مجلس ادارة الهيئة بترشيح من الرئيس الامريكى وموافقة مجلس النواب , تجعل من قرارات هذا المجلس قرارات متأثرة بما تريده أجهزة الادارة العامة , وبعيدا عما تتطلبه الادارة الفعالة من متطلبات , كما أن تبعية الهيئة للدولة - وان منحت قدرا من الاستقلال - يجعلها دائما عرضة للتدخل السياسى والحزبى - وهذا التدخل متغير بتغير واختلاف الاحزاب التى تصل الى الحكم - فى محاولة لاعادة الهيئة الى دائرة النفوذ الحكومى وسلبها مامنحته من استقلال وهذا بدوره يؤثر فى عدم استقرار سياسات وخطط الهيئة ويجعلها دائما فى حذر وترقب مشوب بالحرص عند اتخاذ اى قرار بشأن تلك الخطط والسياسات كما يجعل القائمين على ادارتها فى خوف دائم لسحب ماسبق ان منحوه من سلطات .

لكل هذه الاعتبارات السابقة يرى الباحث ان الاستقلال والمرونة التى منحت لهيئة وادى نهر تنس وان كانت فى ظاهرها تمثل تنازلا من الدولة للهيئه ببعض سلطاتها الا انها فى باطنها تمثل استقلالا مع سلطات مقيدة وغير مستقرة وان ما حققته هذه التجربة من نجاح فى ظل الاستقلال والمرونة الممنوحة لها يعتبر نجاحا موقوتا ومرتبطا باستمرار تمتعها بهذا القدر من الاستقلال

وتلك المرونة التى لاضمان لاستمرارها طالما هناك تعدد للاحزاب السياسية وتعدد بالتالى لوجهات نظرها وفلسفتها وطالما ان الفرصة مهيأة لكل منها ان تمثل يوما ما سلطة حاكمة أو مشرعة تستطيع التعديل والتبديل .

اما نموذج التجربة الكندية ببيع مؤسسة الدهيفيلاند وتحولها الى شركة مساهمة قطاع خاص كما سبق عرضه فى مجال التجربة الكندية — فقد لجأت اليه الحكومة الكندية باعتبارة الخلاص الوحيد للخزينة العامة للدولة من أعباء دعم المؤسسة لمواجهة الخسائر المتلاحقه فى نتائج أعمالها . وكان هذا المبرر الوحيد للجوء الحكومة الكندية لبيع المؤسسة ، وان كانت الحكومة قد وجدت مستثمرين من القطاع الخاص ممن يجازفون بشراء مثل هذه الصفقة لمؤسسة خاسرة . فهل يمكن وفى جميع الاحوال ان تلقى الدولة بالمشروعات العامة الحيوية او الاستراتيجية كلية الى القطاع الخاص دون مشاركة منها ؟ أو هل تجد الحكومة دائما مثل هذا المشترى لشراء مشروعاتها الخاسرة ؟ وان يتحمل وحده كمستثمر تبعات الاقدام على مثل هذا الامر ؟ كل هذه لاشك تساؤلات هامة .

لذلك يرى الباحث ان اتباع أسلوب التحول الى القطاع الخاص عن طريق بيع الاجهزة التى تقوم على اداء مشروعات عامة كليا ليس ميسورا فى كل الاحوال . فامكانيات القطاع الخاص محدودة اذا ماقيست بامكانيات الدولة ونطاق تحمله للمخاطر والخسارة محدود ، كما أن القطاع الخاص لايميل دائما الى الدخول بمفرده فى المشروعات التى تتطلب حجم استثمارات كبيرة أو تلك التى تؤتى عائداتها بعد زمن طويل ، حيث يميل دائما الى الاستثمار الحذر وذى العائد السريع نسبيا .

كما أن اتباع هذا الاسلوب يعنى تخلى الدولة كليـــــة عن التزاماتها تجاه تنفيذ المشروعات العامة اللازمة للتنميـــــة الاقتصادية والاجتماعية وتيسير اداء خدماتها للمواطنين وضمـــان عدالة توزيعها باعتبار ذلك من المهام الاساسية التى تقوم عليها فلسفة الدولة ومفهومها .

اما بالنسبة لاسلوب الملكية المختلطة الذى اتبعته كل من كندا فى مؤسسة السكك الحديدية الوطنية والتى تملكت الدولة نصف اسهمها مقابل اعفاء المؤسسة من سداد ٨٠٠ مليون دولار مدينة بها والزام المؤسسة بتمويل نفسها فى المستقبل وعلى أن تورد للحكومة نسبة مئوية من ارباحها ، وايضا اليابان فى مؤسسة نيبون للاتصالات وتملك الحكومة لثلث اسهمها وتملك القطاع الخاص لباقى الاسهـــم الامر الذى ساعد على تطور وتنوع الاتصالات فى اليابان وتلبيـــة رغبات المشتركين بكفاءة ، وكذلك بريطانيا فى هيئة الاتصـــالات البريطانية حيث تحولت الى شركة مساهمة مختلطة تملك الدولة نسبة ٤٩٫٨٪ من أسهمها وتم طرح ٥٠٫٢٪ من الاسهم الى المواطنيـــن والعاملين بها والمستثمرين الاجانب وأصبحت علاقه الشركة بالحكومة هى علاقة المشاركة باستثناء تقديم الشركة للحكومة بعض الخدمـــات المتميزة فى حالة الطوارئ ولحماية الامن القومى ، فان الباحـــث يرى فى هذا النمط من الملكية المختلطة مايتلاءم ومتطلبـــات ادارة المشروعات الايرادية . حيث انه بالاضافة الى مايحققه هذا النمـــط من مرونه واستقلالية لادارة المنشأة لاتخاذ ماتراه فى سبيل رفـــع كفاءة الاداء وتحسين مستواه وتخفيف العبء عن ميزانية الدولـــة واتاحه الفرصة للاستثمارات الخاصة فانه يحقق عدة مميزات لكافـــة الاطراف المشاركة فيه ، فوجود الدولة كمالكة لجزء من المشـــروع يعطى الثقه لمستثمرى القطاع الخاص للمساهمة فيه حيث يجدوا الـــى جانبهم شريكا قويا بامكانياته يسارع الى تدعيم المشـــــروع

بالاشتراك معهم فى حالة تعرضه للمخاطر • كما أن الدولة تجد فى مستثمرى القطاع الخاص معينا لها فى تحمل تبعات الانفاق على تلك المشروعات وتطويرها وتحديثها وتحسين مستوى اداء خدماتها المقدمة للمواطنين وتحقيق عدالة توزيعها فيما بينهم وهذا ماتهدف اليه الدولة •

كما يرى الباحث ان فى مساهمة العاملين ومشاركتهم فى جزء من ملكية المنشأة ما يساعد على تجنب معارضتهم لسياسات التحول للقطاع الخاص ويحول هذه المعارضة الى تأييد وولاء لها لما فى هذه المشاركة من دعم لمركزهم وبقائهم وضمان حقوقهم فى المنشأة فى وضعها الجديد حيث سيكون ذلك نتيجة لما سيبذلوه من جهد لانجاح المنظمة والعمل على تطويرها كما حدث فى تجربة هيئة الاتصالات البريطانية وتحولها للقطاع الخاص فى شكل شركة مساهمه مختلطة تم تخصيص اكثر من نصف الاسهم لاكتتاب القطاع الخاص والعاملين بها (٢ر٥٠٪) • (١)

هذا الى جانب مايحققه هذا الائتلاف المالك للمنشأة من وسيلة رقابية فعالة على أعمالها داخليا وخارجيا هدفها هو ضمان الاستمرار للمنشأة وتحقيقها لاغراضها حيث اهداف وغايات كل طرف يرتبط بنجاح المنشأة فى تحقيق تلك الاغراض •

---

(١) تم تخصيص ١٠٪ من الاسهم لاكتتاب العاملين بالشركة فى وضعها الجديد •

كما أن اسلوب الملكية المختلطة يعنى وجود الدولة ممثلة فى مجالس ادارات منشآت الخدمات العامة بعد تحولها للقطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارتها وبما يمكنها من تصحيح أى انحراف يمس الالتزامات العامة أو يضر بالمصلحة العامه وهذا من شأنه أن يكون مبعث اطمئنان لتحويل أى نشاط من أنشطة الخدمات الممارسة بواسطة اجهزة ومؤسسات الادارة العامة للقطاع الخاص — من غير الخدمات التى تدخل فى نطاق الوظائف الاساسية للدولة — كما حدث فى فرنسا عندما أخذت باتجاه التحول الى القطاع الخاص فى مجال الاعلام وبما له من تأثير كبير وفعال فى تكوين الرأى العام واتجاهاته لدى المواطنين وذلك بتحويلها شركة الانتاج التليفزيونى الى شركة مساهمة مختلطة وان كانت معظم أسهمها ملكا للدولة .

## الشكل التنظيمى المناسب :

بعد أن أوضح الباحث ضرورة وامكانية التحول الى القطاع الخاص باتباع اسلوب الملكية المختلطة بين الدولة والقطاع الخاص والعاملين وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة المشروعات العامة خاصة الايرادية منها فأنه سوف يحدد أنسب الاشكال التنظيمية واكثرها ملاءمة للتطبيق على اجهزة الادارة العامة الايرادية فى ظل التحول للقطاع الخاص , وذلك فى ضوء ماسبق عرضه — فى الفصل الثالث من الباب الأول — من خصائص للاشكال التنظيمية لمنشآت ادارة الأعمال فى المملكة العربية السعودية — بكونها مجتمع بحثه — ومدى ملاءمة تلك الاشكال التنظيمية للتطبيق على المشروعات العامة الايرادية التى تتميز بالحجم الكبير والأنتشار الواسع والاستثمارات الرأسمالية الضخمة والتى تقوم على أداء خدمات هامة وحيوية للمواطنين لها صفة الاستمرار ومن متطلباتها التحديث والتطوير اللازمين لمسايرة التطور التكنولوجى

فاذا ما رجعنا الى ماسبق الاشارة اليه من خصائص الاشكال التنظيمية لشركات الاشخاص والشركات المختلطة ( أموال / أشخاص ) وكذا شركات الأموال فان الباحث يرى أن الاشكال التنظيمية لشركات الاشخاص وكذا الشركات المختلطة ( أموال / أشخاص ) غير ملائمة للتطبيق على اجهزة الادارة العامة الايرادية وماتتطلبه من استمرار وتطوير ومقدرة على أداء خدماتها ، حيث أن هذه الشركات تقوم على **الاعتبار الشخصى للشركاء . مما يجعل استمرار الشركة مهدد بالتغيرات التى تطرأ على مراكزهم المالية أو وجودهم الشخصى ومدى توفر الثقة فيما بينهم ، بالاضافة الى عدم قدرة هذه الشركات على تجميع الاموال اللازمه للمشروعات الكبيرة .**

أما بالنسبة للشركات المساهمة فأنها تنفرد بعدة مزايا أهمها :

- انتفاء الاعتبار الشخصى للمساهم فالعبرة بدفع قيمة السهم بصرف النظر عن حامله . وبذلك لاتتأثر الشركة بالاعتبارات الشخصية للمساهمين ، فالشركة كشخص معنوى يكون انقضاؤها طبقا للاسباب العامة التى أوردها نظام الشركات السعودى . وفى ذلك ضمان لاستمرارية الشركة لتحقيق الأغراض المكونة من أجلها .

- تحدد مسئولية المساهم بقدر قيمة مايملكه من اسهم ، وضمانا لدائنى الشركة والوفاء بالتزاماتها حدد النظام حدا ادنى لرأس مالها وأوجب تكوين احتياطى قانونى . وبذلك ينتفى عنصر المخاطرة بالنسبة للمساهم نظرا لمسئوليتة المحدودة وكذلك بالنسبة للمتعاملين مع الشركة حيث ان فى رأسمالها وماتكونه من احتياطيات الضمان الكافى للوفاء بالتزاماتها .

- المساهم لايكتسب صفة التاجر بتملكه لأسهم شركات المساهمة وهذا يفسح المجال أمام قاعدة عريضة من المواطنين من صغار المدخرين للمساهمة فى تلك الشركات .

- طرح أسهم الشركات المساهمة للاكتتاب يمثل طريقة من أسهل الطرق وأيسرها لتجميع الأموال اللازمه لانشاء المشروعات خاصة وأن قيمة السهم غالبا ماتحدد فى ضوء المقدرة الادخارية للمواطنين ، بالاضافة الى سهولة تداول هذه الاسهم فى أى وقت من الاوقات بيعا وشراء وهى بذلك تستطيع تجميع الاموال اللازمة لاقامة المشروعات التى تتطلب مبالغ كبيرة للنفقات الرأسمالية واللازمة لانتاج السلع أو الخدمات . (١)

- كما أن ضخامة رأس مال الشركة ومايكون بها من احتياطيات ومايترجم اليه ذلك من ضخامة لامكانياتها ومكوناتها المادية ، يشجع على دعم ائتمان الشركة وتسهيل مهمة اقتراضها من البنوك أو عن طريق اصدار السندات ، كما يؤدى ذلك الى زيادة الائتمان الذى يسمح به الموردون للشركه وتعزيز ثقه المتعاملين معها ومايترتب عن ذلك من تحقيق للكثير من الوفورات الناتجة عن تدبيرها لمستلزمات الانتاج بكميات كبيرة .

- تتعدد المستويات التى تساهم فى رسم سياسات وادارة الشركة حيث توجد الجمعية العمومية للمساهمين التى تتولى اقرار السياسات العامة للشركة ، ومجلس الادارة الذى يقوم على

---

(١) د. على عبد المجيد عبده : الاصول العلميه للاداره والتنظيم - مرجع سابق . ص ١٧١ ، ص١٧٣

تنفيذ هذه السياسات العامة نيابة عن المساهمين ، ويتوقف مدى نجاح الشركة على مدى كفاءة اعضاء مجلس الادارة ومقدرتهم الادارية ، مما يجعل انتخاب أو اختيار أعضاء مجلس الادارة من أهم مهام الجمعية العمومية الممثلة لمصلحة المساهمين . وبما يدفع اعضاء مجلس الادارة ويحفزهم على العمل لانجاح الشركة وحتى يمكن اعادة انتخابهم او تعيينهم لفترات أخرى .

- تملك الشركات المساهمة المقدرة على زيادة رأسمالها بأصدار اسهم جديدة شريطة أن تكون قيمة الأسهم السابق طرحها للاكتتاب العام قد سددت بالكامل كما يجوز للشركة زيادة القيمة الاسمية للأسهم المكتتب فيها عند دمج الاحتياطيات برأس المال ولها أن تصدر سندات لتدبير الاموال اللازمة لمواجهة التزامات الشركة .

- يتيح الشكل التنظيمى للشركات المساهمة تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارتها بكفاءة وفعالية . حيث تتوفر الامكانيات للقيام بالدراسات والبحوث اللازمه لتطوير أساليب وطرق العمل ورفع كفاءة التشغيل والانتاجية وتحسين مستويات الاداء ، كما أن رفع كفاءة التشغيل وزيادة الانتاجية وهو أمر جوهرى لتحقيق مصالح المساهمين وتحقيقهم للأرباح كعائد لمساهمتهم فى رأسمال الشركة يتطلب وضع النظم الكفيلة باختيار الكفاءات الادارية والمهارات الفنية اللازمة لأداء الأعمال الى جانب نظم الاجور والحوافز اللازمة لجذب تلك الكفاءات والمهارات .

وبالتالى فان الباحث يرى أن شكل الشركات المساهمة هو الشكل المناسب للتطبيق على اجهزة الادارة العامه الايرادية عند التحول للقطاع الخاص .

## النمـــــوذج المقتـــــرح :

حيث انه قد تلاحظ للباحث من خلال تحليله ودراسته للانمـــــاط التنظيمية لتطبيق اساليب ادارة الأعمال والتحول للقطاع الخـــاص لاجهزة المشروعات العامة وما استخلصه من نتائج دراسته لنمـاذج من تجارب بعض الدول فى هذا المجال ، أن أسلوب الملكية المختلطـــة ( بين القطاع الخاص / والحكومة / والعاملين ) هو أنسب الاساليـب ملاءمة للأخذ به وتطبيقه على اجهزة الادارة العامة الايرادية حالـة تحولها للقطاع الخاص .

كما لوحظ للباحث من دراسته للاشكال التنظيمية لمنشآت ادارة الاعمال العاملة بالمملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) أن الشركة المساهمة هى أكثر الاشكال التنظيمية ملاءمة لتمـــــارس من خلالها أنشطة المشروعات العامة الايرادية وادارتها وفقا لأساليـــب ادارة الأعمال .

لذا فان الباحث يرى فى نموذج الشركة المساهمة ذات الملكيـة المختلطه ( الدولة / القطاع الخاص / العاملون ) أنسب الاشكـــال وأكثرها ملاءمة للتطبيق على أجهزة الادارة العامة الايرادية فى ظل تحولها للقطاع الخاص لما تمتاز به تلك المشروعات من كبر الحجم والانتشار وماتحتاجه لممارسة انشطتها من اصول ضخمة لايمكن توفيـر الاموال اللازمة للحصول عليها الا عن طريق شركات المساهمة بواسطة ماتطرحه من اسهم للاكتتاب على قاعدة عريضة من المستثمرين كما أن فىمساهمة الدولة الى جانب القطاع الخاص فى ملكية الشركة مايدعم ثقته ويشجعه على المساهمة فى تلك المشروعات لشعوره بأن هنـــاك شريكا قويا يعاضده ويتحمل معه أى مخاطر قد تحدث ، بالاضافة الـى أن مساهمة العاملين فى ملكية رأس مال الشركة يضمن ولاءهم للوضع

الجديد ويكون بمثابة حافز لهم على العمل والتطوير والابتكار لانجاح الشركة فى وضعها الجديد حيث أن أى تحسن فى عائداتها مردود عليهم بنسبة مساهمتهم فى رأس مال الشركة بالاضافة الى مايطرأ على اجورهم وحوافزهم من زيادة وتحسن .

كما أن مساهمة الدولة فى ملكية الشركة تضمن تلافى مايوجه الى الشركة المساهمة من انتقادات بكونها قد تكون وسيلة للمحتالين لجمع الاموال (١) أو اهدار تلك الاموال وسوء استغلالها بواسطة اعضاء مجلس الادارة أو المؤسسين او تسلط اعضاء مجلس الادارة وتوجيه اعمال الشركة بما يخدم مصالحهم , فوجود الدولة ممثلة فى مجلس الادارة الى جانب رقابتها السيادية على مثل تلك الشركات يمنع حدوث ذلك , كما انه طبقا للنظام السعودى تخضع مثل هذه الشركات لرقابة ديوان المراقبة العامة ولكن وفقا لنظام خاص يقرره مجلس الوزراء يحدد فيه مدى هذه الرقابة وبما لايعيق نشاطها (٢) . بالاضافة الى ان التخوف من حدوث اسراف فى المصروفات او ان تتحمل الشركة التزامات تزيد عن طاقتها نتيجة لسوء التصرف فى ادارة تلك الشركات مما يؤدى الى ضياع أموال المساهمين (٣) هذا التخوف يمكن تلافيه عن طريق التأكيد على المساهمين بتوخى الحيطة والحذر وأن يحسنوا اختيار أعضاء مجلس الادارة وان يراعوا توفر القيم والصفات الواجب توافرها فى

---

١ - د٠/ على عبد المجيد عبده : المرجع السابق - ص ١٧٤ .

٢ - المرسوم الملكى رقم ٩/٣ فى ١٣٩١/٢/١١ ماده (٩) بشأن تحديد الجهات الخاضعة لمراقبة ديوان المراقبة العامة .

٣ - د٠/ على عبد المجيد عبده : الاصول العلمية للادارة والتنظيم - مرجع سابق ص ١٧٤ .

الادارة الرشيدة حيث للمساهمين ذلك الحق الذى أوجبه النظام وتمليه عليهم مصلحتهم . ويرى الباحث فى حالة تحقق مثل هذا الخوف بوصول أعضاء غير أكفاء أو غير امناء الى مجلس ادارة الشركة فان هذا يرجع لتقاعس كل أو بعض المساهمين عن استعمال حقهم فى الاختيار كما ينبغى .

كما أن الباحث يرى - فى ضوء موضوع بحثه - أن الأمر لايعدو كونه عملية بيع جزئى تقوم بها الدولة لأصول اجهزة عامة قائمة وذات نشاط محدد ومستمر ، فلا مجال لتحايل او سوء استخدام لهذه الاصول والممتلكات .

## الفصل الثانى

### مبررات الأخذ بالنموذج المقترح

### ( الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة )

- تمهيد
- كبر حجم المشروعات العامة الايرادية واتساع نطاقها .
- الشكل التنظيمى كشركة مساهمة يتيح مجال أفضل لتطبيق أساليب ادارة الأعمال .
- مبررات أخرى

## تمهيد

ان اختيار الباحث لنموذج الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة للتطبيق على أجهزة الادارة العامة الايرادية في ظل تحولها للقطاع الخاص وادارتها بأساليب ادارة الأعمال تم بناء على عدة مبررات استخلصها الباحث نتيجة لما قام به من تحليل ودراسة للأسباب والدوافع التى كانت وراء ظهور الاتجاه للتحول للقطاع الخاص والسير فى هذا الاتجاه بخطوات جادة من جانب بعض الدول وذلك للمحافظة على استمرارية تقديم الخدمات وبما يتلاءم والتطورات التكنولوجية وزيادة رغبات وطموحات المواطنين في الحصول على تلك الخدمات بأيسر السبل وبأقصى كفاءة ممكنة ، وكذلك من دراسته لخصائص الاشكال التنظيمية لمنشآت ادارة الأعمال.

## مبررات النموذج المقترح :

ومن أهم المبررات التى يستند اليها الباحث فى اختياره الشكل التنظيمى للنموذج المقترح كشركة مساهمة :

- **كبر حجم المشروعات العامه الايراديه واتساع نطاقها ومتطلباتها المالية للتحديث والتطوير :**

فالمشروعات العامة الايرادية كالاتصالات والمواصلات والمياه والكهرباء .. تؤدى خدماتها لكافة المواطنين بالدولة .. وتلتزم بتوصيل هذه الخدمات اليهم اينما كانوا طالما توفر لها الامكانيات والدعم المالى من جانب الدولة - فى ظل الادارة العامة - وترتب على ذلك اتساع النطاق الجغرافى لتلك المشروعات الى جانب ضخامة الموجودات الرأسمالية والمتمثلة

فى الأجهزة والمعدات اللازمة لأداء خدماتها .. تلك الاجهـــــزة والمعدات ومايطرأ عليها من تحديث وتطوير مستمر تفرضـــــه متطلبات التقدم العلمى وظهور الاختراعات .. يجعلها فى حاجة دائمة للاحلال والتجديد والذى يتطلب بدورة مبالغ ضخمة لتمويل الانفاق الرأسمالى حتى تتمكن تلك المشروعات من أداء خدماتها بكفاءة مناسبة لاشباع رغبات وطموحات المواطنين .

ولقد كان عجز الخزانة العامة فى غالبية الدول عن تدبير الدعم المالى المطلوب لمواجهة متطلبات تلك المشروعات من أهم الدوافع للتحول للقطاع الخاص ، لذا كان من المنطقى أن يتوفر فى النموذج المقترح الأخذ به فى ظل التحول للقطاع الخـــــاص - وليحل محل الاشكال التقليدية لاجهزة الادارة العامـــــــة - المقدرة على تجميع الأموال اللازمة لضمان استمـــــــرار أداء المشروعات العامة الايرادية لخدماتها طبقا لأحدث الاساليـــــب وبأيسر السبل .

وقد تراءى للباحث من خلال استعراضه للاشكال التنظيميـــــة لمنشآت ادارة الأعمال أن الشركة المساهمة هى أنسب الاشكـــــال واكثرها ملاءمة وامكانية لتجميع الاموال حيث تقوم الشركة بطرح اسهمها للأكتتاب العام بما يتيح الفرصة لقطاع عريـــــــف من المواطنين للمساهمة فى رأسمالها وغالبا ماتكون قيمة السهـــم متلائمة والمقدرة الادخارية للمواطنين بالاضافة الى سهولـــــة تداولها فى أى وقت من الأوقات بيعا وشراء .. هذا بالاضافة الى أن ضخامة رأس مال مثل هذه الشركات ومايكون بها من احتياطيات يشجع على دعم ائتمان الشركة وتسهيل مهمة اقتراضها من البنوك كما أن لها الحق فى اصدار السندات لتدبير احتياجاتهـــــا من الأموال . ويمكنها ايضا زيادة رأسمالها كلما دعت الحاجة الـــى ذلك شريطة أن تكون قيمة الاسهم السابق طرحهـــــــــا قد سددت بالكامل .

- **الشكل التنظيمى كشركة مساهمة يتيح مجالا أفضل لتطبيق اساليب ادارة الأعمال بفعالية :**

يرى الباحث أن تطوير وتحسين مستوى أداء الخدمات التى تقدمها المشروعات العامة الايرادية وضمان استمرار تقديم تلك الخدمات بكفاءة ملائمة يتطلب تطبيق أساليب ادارية فعالة فى ادارة تلك المشروعات حيث أنها عنصر رئيسى لايتصور امكانية احداث تقدم أو تطور بدونه خاصة اذا ماطبقت من خلال اجهزة ادارية وفنية ديناميكية متفتحة على المفاهيم الادارية الحديثة وقادرة على استيعابها وتحويلها الى واقع عملى ملموس مسخر لخدمة أهداف التطوير والتحديث والمحافظة على مستويات أداء الخدمات ومضاعفتها فى ظل تنظيمات مرنة تسمح بتطبيق مثل هذه الاساليب فى مجالات اتخاذ القرارات وتبسيط الاجراءات وتحسين طرق العمل ووسائله الى جانب الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والامكانيات المتاحة وكل مامن شأنه ضمان استمرار أداء الخدمات بالكفاءة المطلوبة .

فنموذج الشركة المساهمه ومايمنحه للقائمين على ادارتها من استقلال ومرونه فى اتخاذ القرارات ورسم السياسات فى اطار النظام العام للشركة ولوائحها الداخلية يهئ مناخا ملائما وجوا من الحرية لاتخاذ كل ما من شأنه تحقيق أهداف الشركة ومصالح المساهمين والتى هى بدورها من أهم مبررات بقاء مجلس ادارتها فى موقع القيادة ، فالشركات المساهمة الخاصة لاتخضع الا لانظمة الشركات واستراتيجيتها وخططها وهيكلها التنظيمى وسياساتها توضع بواسطة مجلس ادارة الشركة نيابة عن المساهمين وما يساعد على ايجاد انظمة ادارية وفنية وتطويرية

تتناسب ونوع النشاط الذى تؤديه ومتطلبات ادائه . فمثلا الادارة المالية لها حرية تكييف الميزانية مع مصروفات التشغيل فى اطار متحرر من القيود المعتادة والتى تفرض على المصروفات فى ظل التبعية الحكومية ، ومن اسلوب الحسابات الحكومية واجراءات الشراء المطولة ، كما أن هناك حرية فى تلقى عائد التشغيل والاحتفاظ به للانفاق على متطلبات التطوير واستثمار الفائض منه الى جانب حرية الاقتراض من السوق المفتوح لرأس المال للوفاء بمتطلبات الانفاق . اما من ناحية ادارة الأفراد فان جهة الادارة تتمتع بالحرية فى وضع سياسات التعيين الملائمة ، وحرية تقرير حجم العمالة اللازمة ووضع هيكل الاجور ونظم الحوافز لجذب الكفاءات الفنية والادارية لأعمال المشروع الضرورية واستمرار بقائها . هذا الى جانب الحرية والمرونة فى انشاء التقسيمات التنظيمية اللازمة للقيام بالدراسات والبحوث المتعلقه بتطوير أساليب وطرق العمل وخفض التكلفة وترشيد الانفاق بما يحقق رفع مستويات الكفاءة وزيادة العائد دون انتظار للاعتمادات المالية الحكومية لانشاء مثل هذه التقسيمات وتدعيمها بالخبرات اللازمة .

- مبررات أخرى :

- ان انشاء الشركة المساهمة وتكوينها أسهل من المؤسسة العامة اذ أن الاخيرة تتطلب صدور تشريعات خاصة من الجهة المختصه بينما الشركة المساهمه لايتطلب انشاءها سوى تطبيق احكام النظام العام لانشاء الشركات .

- كما أن غالبية اللوائح التى تحكم العمل بالشركة المساهمة هى عبارة عن وثائق داخلية يمكن تعديلها لمواجهة متطلبات العمل كلما دعت الحاجة الى ذلك ، وهذا على عكس وضع الاجهزة الحكومية التى تحكمها انظمة وقوانين يصعب تعديلها اذا مادعت الحاجة وذلك للمراحل والاجراءات المطولة التى يتحتم ان تمر بها طلبات التعديل . (١)

- يرى الباحث فى الأخذ بنمط الملكية المختلطة ( الدولة / القطاع الخاص / العاملون ) للشركة المساهمة كنموذج مقترح ، مايمكن من التغلب على الصعوبات التى قد توجد نتيجة لعدم كفاية المستثمرين للمساهمة فى المشروع العام الذى ترغب الحكومة فى تحويله للقطاع الخاص كليا نظرا لضخامة قيمة موجوداته ومايتطلبه ذلك من طرح أعداد كبيرة من الاسهم قد لايمكن تغطيتها والاكتتاب فيها جميعها عن طريق مستثمرى القطاع الخاص والعاملين ، ففى هذه الحالة تقرر الحكومة الترويج لبيع جزئى على الأقل وتحتفظ لنفسها بملكية الجزء المتبقى من الاسهم أقل أو أكثر من ٥٠٪ من رأس المال والذى يحدد طبقا لاتجاهات الدوله ورغبتها فى السيطرة أو عدم السيطرة على مجريات الأمور بالشركة .

---

(١) المنظمة العربية للعلوم الادارية : تنظيم وادارة المشروعات العامة فى الدول النامية - سلسلة الفكر الادارى المعاصر (١٤) عن تقرير الأمم المتحدة لعام ١٩٧٤م - دار الهنا للطباعة والنشر القاهرة . ص ٨٧ .

الا أن الباحث يرى فى تحديد نسبة مساهمة الدولة فى ملكية الشركة بأقل من ٥٠٪ من رأس المال ومساهمة القطاع الخاص والعاملين بالباقى مايهئ المرونة والاستقلال لمجلس ادارة الشركة فى تقرير مايراه من سياسات وخطط لازمة لتحقيق أهداف المشروع ومصالح المساهمين بعيدا عن التدخل الحكومى وفى اطار من الالتزام بالصالح العام . وبما يحقق الهدف من أختيار الباحث لنموذج الشركه المساهمة ذات نمط الملكية المختلطة لتمارس من خلاله انشطة الأجهزة العامة الايرادية فى ظل تحولها للقطاع الخاص .

- تتيح الملكية المختلطة للدولة تغيير نسبة مساهمتها فى ملكية المشروع فى أى وقت فعند ماترى الدولة انه من المرغوب فيه تحويل المشروع الى القطاع الخاص كليا فما عليها الا أن تطرح الاسهم التى تملكها لمستثمرى القطاع الخاص .

- كما أن فى مساهمة الدولة فى ملكية الشركة المساهمة كنموذج مقترح يضمن — بوجود الدولة ممثلة فى مجلس الادارة — عدالة توزيع الخدمات على المواطنين هذه العدالة التى تمثل ركنا اساسيا من الاركان التى تقوم عليها فلسفة الدولة ومفهومها .

- يحقق نمط الملكية المختلطة توافر الثقة فى المشروع لمستثمرى القطاع الخاص فوجود الدولة كمالكة لجزء من اسهم المشروع يدعم من امكانية المشروع على التغلب على ماقد يواجهه من عقبات أو مخاطر .

- يتيح هذا النمط مساهمة القطاع الخاص ومعاونة الدولة فى تمويل تلك المشروعات وتطويرها وتحديثها بما ينعكس أثره على المساهمين بصفتهم مواطنين يستفيدون من خدماتها وبما يحقق أهداف الدولة التى تنشدها من وراء انشاء هذه المشروعات لتلبية رغبات مواطنيها .

- ان مساهمة العاملين فى ملكية الشركة المساهمة التى يعملون فيها يدعم مركزهم وبقاءهم وضمان حقوقهم من قبل الشركة بالاضافة الى تحفيزهم لبذل مزيد من الجهد لانجاح الشركة والعمل على تطويرها وتحقيق اهدافها .

- يمثل هذا الائتلاف المالك للشركة ( الدولة / القطاع الخاص / العاملون ) وسيله رقابية فعّالة على اعمالها داخليا وخارجيا تهدف الى ضمان استمرار الشركة فى تحقيق اهدافها حيث ان أهداف وغايات كل طرف ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق تلك الأهداف بكفاءة .

- كما يرى الباحث أن فى مساهمة الدولة فى ملكية الشركة مايساعدها على تصريف أمورها بمنحها بعض الامتيازات كالتخفيف أو الاعفاء من بعض الرسوم الواجب تحصيلها لصالح الدولة أو منحها بعض التسهيلات الجمركية أو مساعدتها بتسهيل عمليات نزع الملكية اللازمة لتنفيذ مشروعاتها .

# الباب الرابع

## تطبيق النموذج المقترح على الأتصالات السعودية

تمهيـــــــد

الفصل الأول : اتجاهات التحول الى القطاع الخاص ومدى توافقها مع الاعتبارات العقائدية والاقتصادية والاجتماعية فى المملكة العربية السعودية

الفصل الثانى: نبذة تاريخية عن تطور الاتصالات السعودية فـــــى المملكة العربية السعوديـــــة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية فى ظـــــل النموذج المقترح مقارنا بوضعها كجهاز حكومـــــى

تمهيـــــد :

يقوم نظام الدولة فى المملكة العربية السعودية علـــى النظام الملكى الذى يحكم طبقا للشريعة الاسلامية حيث تعتبر مبادئ الدين الاسلامى الحنيف وتعاليمه السمحاء كما وردت فى الكتـــاب والسنة هى المصدر الرئيسى للشرعية السياسية ، وأنها القاعـــدة الاساسية للنظام الاجتماعى والاقتصادى فى البلاد .

والمملكة العربية السعودية لها أهمية خاصة من الناحيـــة الدينية بتشريفها من الله عز وجل بجعلها مهبط الوحى بالدعـــوة الاسلامية على سيدنا ونبينا محمد بن عبد الله عليه أفضل الصـــلاة وأتم التسليم ، وأنها منطلق الهدى الاسلامى الى كافة أرجـــاء المعمورة ، وقد خصّها الله تعالى بشرف خدمة الحرمين الشريفيـــن ففيها قبلة المسلمين وقبر الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ، وأنها مقصد ضيوف الرحمن من حجاج بيته الحرام ، وعلى أرضهـــا ملتقى أفئدتهم واستكمال أركان دينهم الحنيف ، كما أن موقعهـــا الجغرافى المتميز بين الشرق والغرب جعلها مهدا لحضارة عريقـــة منذ فجر التاريخ ومنذ الحضارات الأولى التى شهدتها منطقـــة الجزيرة العربية . (١)

ومنذ اكتشاف النفط فى عام ١٩٣٠م ظهر عامل جديد زاد من أهمية المملكة من الناحية الاقتصادية ، ووضعها فى مكان أكثـــر تقدما فى هذا المجال وأصبحت تتمتع بوضع جديد باعتبارهـــا قوة

---

(١) د٠/ ابراهيم محمد العواجى . البيروقراطية والمجتمع فـــى المملكة العربية السعودية - رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة فرجينيا بالولايات المتحدة الامريكية . ١٩٧١م - ص ٥٦ .

مالية ونفطية عالمية الى جانب كونها مصدرا للاشعاع الدينى ومركزا للدعوة الاسلامية (١) فلقد وفر اكتشاف واستخراج النفط للمملكة العربية السعودية موردا ماليا أحسن استغلاله فى البدء ببناء دولة عصرية حديثة تتوفر لها كل مقومات البنية الاساسية للتطور الاجتماعى والأقتصادى ، لذا قامت الحكومة بالأخذ بأساليب التخطيط الشامل للنهوض بكافة مرافق الخدمات ووضع البنية الأساسية لكافة تجهيزات ومقومات النهضة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية للمواطنين آخذة فى اعتبارها أن ذلك يتطلب تنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية المتوفرة لها واستغلالها الاستغلال الأمثل على أساس من الحفاظ على القيم الاسلامية وتحقيق مزيد من الأمن والطمأنينة للمواطنين ووضع أسس متينة للاستقرار الاجتماعى والدفاع عن الأمة وعقيدتها الاسلامية .

وقد بدأت حكومة المملكة العربية السعودية فى وضع أول خطة خمسية للتنمية ( ١٣٩٠هـ — ١٣٩٥هـ ، ١٩٧٠م — ١٩٧٥م ) ثم تلتها خطة خمسية ثانية ( ١٣٩٥هـ — ١٤٠٠هـ ، ١٩٧٥م — ١٩٨٠م ) وقد عنيت الخطتان عن تلك الفترة بوضع وتوسيع قاعدة تجهيزات البنية الاساسية لتنمية البلاد فأنشأت الموانئ والمطارات ، وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية ، ومرافق الكهرباء ، ومياه الشرب والرى وأقامة العديد من المدارس والجامعات والمستشفيات وغير ذلك من مرافق المشروعات الخدمية والاقتصادية .

---

(١) د./ عبد العزيز داغستانى : التنمية الاقتصادية فى المملكة العربية السعودية ، الاحتمالات المتوقعة والمشاكل ، رسالة دكتوراه مقدمة لجامعة هيوستون الامريكية ١٩٧٩ ص ١٧٢ .

وان كانت الخطة الخمسية الأولى والخطة الخمسية الثانية قد أرستا قواعد البنية الاساسية فقد جاءت الخطة الخمسية الثالثة ( ١٤٠٠هـ - ١٤٠٥هـ ، ١٩٨٠م - ١٩٨٥م ) لتركز على تنمية الموارد الاقتصادية وانشطة الخدمات بالتحول من اقتصاد الاستخراج الى اقتصاد الانتاج حيث تم التوسع فى اقامة المشروعات الانتاجية الصناعية ومايلزم ذلك من توسيع قاعدة انشطة الخدمات المساعدة وانشاء العديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية للوفاء بمتطلبات تلك المشروعات من العمالة الوطنية المدربة (١) .

وتواصل الخطة الخمسية الرابعة ( الحالية ) ( ١٤٠٥هـ - ١٤١٠هـ ، ١٩٨٥م - ١٩٩٠م ) استكمال تغيير هيكل الأقتصاد السعودى مع التركيز على التخفيض النسبى أو المطلق للقطاعات التى تعتمد فى تمويلها كليا على الخزانة العامة للدولة مثل قطاع الانشاء والمبانى وتجارة التوزيع ، والنقل والمواصلات كمشروعات حكومية تاركة للقطاع الخاص المجال للمساهمة فى هذه الانشطة . وفى الوقت نفسه تضمنت الخطه الحالية التركيز على تدعيم القطاعات الانتاجية خاصة فى المجالين الصناعى والزراعى مستهدفة بذلك تنويع مصادر الدخل القومى وبناء قاعدة اقتصادية تعتمد على الانتاج الوطنى كما تضمنت تلك الخطة اتجاها نحو دعم القطاع الخاص ليأخذ دوره فى القطاعات الانتاجية والخدمية مشاركة منه فى احداث التطور الاقتصادى والاجتماعى فى البلاد معتمدا فى ذلك على موارده الذاتية . (٢)

---

(١) هشام محى الدين ناظر : الوجه المتغير للعمل التجارى فى المملكة العربية السعودية - المؤتمر الدولى المنظم تحت اشراف مجلة دابجست الشرق الأوسط سبتمبر ١٩٨٥ ص ٦ .

(٢) وزارة التخطيط : خطة التنمية الرابعة - الرياض - ١٤٠٥هـ.ص٧٧

# الفصل الأول

## اتجاهات التحول الى القطاع الخاص ومدى توافقها مع الاعتبارات العقائدية والاقتصادية والاجتماعية فى المملكة العربية السعودية

- تكوين المؤسسات العامة كخطوة أولى نحو الأخذ بتطبيق اساليب ادارة الأعمال واتجاه التحول للقطاع الخاص

- سياسة واتجاهات الدولة تدعم فكرة الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص

## تكوين المؤسسات العامة كخطوة أولى نحو الأخذ بتطبيق اساليب ادارة الأعمال واتجاه التحول الى القطاع الخاص .

لقد برهنت التجربة العملية بالمملكة العربية السعودية على عجز الاشكال والانماط التنظيمية التقليدية كالاجهزة العامة والهيئات والمصالح الحكومية عن الوفاء بالمتطلبات المتزايدة فنيا واداريا واللازمة لتنفيذ خطط التنمية الشاملة - وكما هو الحال فى غالبية دول العالم النامية وطبقا لما أظهرته نتائج دراسة بعض نماذج من تجارب بعض الدول التى تضمنها الفصل الثانى من الباب الثانى من هذا البحث - حيث أن هذه الاشكال والانماط التنظيمية لم تتلاءم ومايتطلبه تنفيذ مشروعات التنمية من مرونة وتجرد من القيود المالية والوظيفية التى تخضع لها بقيه أجهزة وهيئات الدوله التقليدية .

وحتى يتسنى الوفاء بمتطلبات خطط التنمية وماتستوجبه من تطبيق اساليب ادارية أكثر فعالية ومرونة فى ادارة وتنفيذ المشروعات العامة الانتاجية والخدمية لجأت المملكة العربية السعودية الى البحث عن وسائل واشكال تنظيمية بديلة تسمح بتوفير شئ من الاستقلال وبعضا من المرونة فى ادارة مشروعات خطط التنمية وفى نفس الوقت تحقق للدولة قدرا من الرقابة عليها ، فأقامت العديد من المؤسسات العامة المملوكة للدولة كنوع جديد من التنظيمات والتى روعى

ملاءمتها لتنفيذ مشروعات التنمية فى ذلك الوقت كبديل للاشكال التنظيمية البيروقراطية لأجهزة وهيئات الادارة العامة التقليدية ولقد كانت المؤسسات العامة وظهورها فى مجتمع المملكة العربية السعودية بالفعل ظاهرة متميزة من حيث أنظمتها وهياكلها التنظيمية (١) ومما يلاحظ أن غالبية المؤسسات العامه بالمملكة العربية السعودية — والتى ورد ذكرها فى الفصل الثالث من الباب الأول من هذا البحث تم تكوينها ملازمة لأول خطة خمسية ( ١٣٩٠هـ — ١٣٩٥هـ ، ١٩٧٠م ١٩٧٥م ) أى مع بداية الأخذ باسباب وأساليب التنمية الشاملة فى المملكة (٢) أسوة بتجارب بعض الدول فى هذا المجال ومراعاة لعدة اعتبارات خاصة من أهمها :

— ماواجهته المملكة فى مراحل التنمية الأولى من مشاكل انعدام أو نقص تجهيزات البنية الاساسية ولذلك عمدت فى أول خطتين خمسيتين الى وضع قواعد هذه البنية الاساسية واستكمال تجهيزاتها ووسيلتها فى ذلك انشاء العديد من المؤسسات العامه (٣) .

---

(١) د./ محمد عبد الرحمن الطويل : تحديات التنمية الادارية فى الدول الأعضاء فى مجلس التعاون لدول الخليج العربى — دراسة مقدمه لمؤتمر المائدة المستديرة ، المعهد الدولى للعلوم الادارية — تونس ، ١٩٨٥م ص ٢٠ .

(٢) عبد الرحمن محمد السدحان : هل المؤسسات العامة بديلة للدولة أم وسيلة لها — مرجع سابق . ص ٢٤ ، ص ٢٥ .

(٣) هشام محيى الدين ناظر : الوجه المتغير للعمل التجارى فى المملكة العربية السعودية — مرجع سابق . ص ٣

- تم تكوين المؤسسات العامة لتعمل فى المجالات التى لم يكن القطاع الخاص قادرا بعد على الدخول فيها اما لنقص امكانياته الفنية أو مقدرته المالية — فى ذلك الوقت — واللازمة للاستثمار فى هذه المجالات ، أو لعزوف القطاع الخاص عن الدخول فى مشروعات التنمية وماتتميز به من كبر الحجم ، خوفا من المجازفة أو المخاطرة التى تنطوى عليها تلك المشروعات (١) خاصة اذ ما أخذ فى الاعتبار حداثه عهده بمثل تلك المشروعات .

- رغبة الدولة فى أن تكون قطاعات الانتاج الاستراتيجية تحت ادارتها ورقابتها الكاملة عن طريق ماتنشئه من مؤسسات عامة ومثال ذلك قطاع النفط وأعمال البنك المركزى ( مؤسسة النقد العربى السعودى ) حيث أرتأت الدوله أن هذه القطاعات ذات أهمية لاتسمح بتركها للقطاع الخاص .(٢)

الا أن تجربة المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية واجهت ونتج عنها العديد من المشاكل والمعوقات — شأنها فى ذلك شأن بقية دول العالم — ومن هذه المشاكل والمعوقات تكوين هذه المؤسسات فى ظل الادارة العامة وافتقارها الى وضوح الأهداف (٣) وخضوعها للمركزية الادارية ،

---

(١) د./ ابراهيم محمد العواجى : واقع الادارة العامة فى المملكة واثر ذلك على التنمية — الاطار التطبيقى ورقة عمل مقدمة الى الحلقة الدراسية عن أهمية الادارة العامة للتنمية فى المملكة العربية السعودية المنعقدة بمعهد الادارة العامة — الرياض ، ١٣٩٨هـ ص ٥٠ ، ص ٥١ .

(٢) عبد الرحمن محمد السدحان : هل المؤسسات العامة بديلة للدولة ام وسيلة لها — مرجع سابق . ص ١٨ .

(٣) د./ اسامه عبد الرحمن : البيروقراطية ومعضلة التنمية — مرجع سابق . ص ١٤٣ .

وادت تلك التبعية وذلك الخضوع الى أن طبق على تلك المؤسسات النظم والاجراءات الحكومية المالية والادارية المطبقة فى بقية الأجهزة والهيئات والدوائر الحكومية التقليدية مما أفقدها فى نهاية الأمر عنصر المرونة والاستقلال التى انشئت من أجل توفيرهما لتنفيذ مشروعات التنمية وبكونهما من أهم العناصر اللازمة لتنفيذ مثل تلك المشروعات بفعالية (١) هذا الى جانب تعدد الجهات والاجهزة الرقابية والاشرافية التى تخضع لها المؤسسات العامة مما أعاق تشغيل غالبية تلك المؤسسات بكفاءة (٢) كما أن الكثير من المؤسسات العامة تفتقر الى الخبرة والقيادة المؤهلة وتعانى من نقص واضح فى الكفاءات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال (٣) ، بالاضافة الى أن نظم الرواتب والحوافز لاترتبط بخبرات الأفراد أو أدائهم وانتاجيتهم الفعلية ، الى جانب عدم الأهتمام بترشيد الانفاق الأمر الذى أدى الى تدنى مستويات الاداء وزيادة التكلفة بتلك المؤسسات شأنها فى ذلك شأن الاجهزة العامة حال قيامها بتنفيذ المشروعات العامة ، الأمر الذى يؤيد وجهة النظر القائلة بأن بيع المؤسسات العامة أو حلها واشاعة المنافسة بين القطاع العام والقطاع الخاص ، أو التعاقد على أداء الخدمات مع شركات وطنية خاصة وما الى ذلك من أساليب التحول للقطاع الخاص ، يؤدى الى التغلب على المشاكل والمعوقات التى أعاقت المؤسسات العامة

---

(١) د./ عبد المعطى محمد عساف . التنظيم الادارى فى المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى : دار العلوم للطباعة والنشر . — الرياض ، ١٩٨٣م ، ص ١٧٥ .

(٢) د./ على خليفة الكوارى : ادارة المشروعات العامة فى دول الجزيرة العربية — دراسة تحليلية ، مرجع سابق — ص ٣٧ ، ص ٣٨ .

(٣) د./ اسامه عبد الرحمن : البيروقراطية ومعضلة التنمية — مرجع سابق — ص ١٤٥ .

عن أداء المهام المسندة اليها (١) ، ويسمح بتنفيذ مشروعات التنمية وضمان استمراريتها وتطويرها فى اطار من تحسين مستويات الاداء وزيادة الكفاءة الانتاجية فى ظل القطاع الخاص .

**سياسة واتجاهات الدولة تدعم فكرة الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص :**

---

- ان مايتمتع به مجتمع المملكة العربية السعودية من نظام سياسى مستقر ونظام اجتماعى قوامه الأمن والعداله فى ظل الشريعة الاسلامية السمحاء ، قد أوجد بيئة صالحة ، ومناخا ملائما للنمو الاقتصادى المستقر ، مما يسر للمجتمع السعودى الوصول الى ماينعم به الآن من أمن وازدهار . (٢)
- أن أحد الابعاد أو السياسات التى ركزت عليها الخطة الخمسية الرابعة (١٤٠٥هـ - ١٤١٠هـ ، ١٩٨٥م - ١٩٩٠م) هى تحويل كافة الأنشطة فى المملكة الى انشطة اقتصادية تتوفر لها كافة الاسباب والوسائل اللازمة لخفض التكلفة وترشيد الانفاق وزيادة الانتاجية ورفع كفاءة ومستويات الاداء وذلك تنفيذا لسياسة الدولة الرامية الى تنوع مصادر الدخل القومى على أساس قاعدة اقتصادية ذات فعالية ومات تتضمنه تلك السياسة من اتاحة الفرصة الكاملة للقطاع الخاص للمساهمة فى خط

---

(١) L.G. Cowan,. "Divestment privatization and development" the Washington Quarterly, Vol. 18 No.(4), Washington, 1985, P.P. 47 - 56.

(٢) A.H. Lewis "Public Enterprises and performance: A survey of Western Europe experience". In W.T. Stanbury and F. Thompson (Eds.) "Managing Public Enterprise," Preager, New York, 1982, P.P. 51 - 78.

التنمية واستمرارية تطويرها (١) خاصة بعد أن توفرت لهذا القطاع المقدرة المالية واكتسابه للخبره الفنية والتسويقية التى تمكنه من القيام بتلك المهام . هذا بالاضافة الى أن الحكومة بالمملكة العربية السعودية تعتبر دورها فى تنفيذ وادارة بعض المشروعات دورا استراتيجيا مرحليا وانها عبرت عن ذلك فى الخطة الثالثة والرابعة وانه بالامكان نقل ادارة هذه المشروعات الانمائية والتطويرية وبعد استكمال قاعدة البنية الاساسية الى القطاع الخاص بمشاركة ومساندة الدولة . كما أن القطاع الخاص فى المملكة العربية السعودية يعمل الآن وبنجاح فى كافة المجالات الانتاجية وانشطة الخدمات حيث بلغ عدد الشركات المساهمة ٤٩ شركة مساهمة خاصة ومختلطة (٢) بخلاف المؤسسات والشركات الفردية الأخرى .

- يقوم القطاع الخاص بكفاءة وفعالية بتنفيذ مهام خدمات النظافة وجمع النفايات وصيانة الطرق والمنشآت فى مختلف مدن المملكة الرئيسية , كما يعمل فى مجالات صيانة المطارات وصيانة اجهزة الاتصالات .. الخ الى جانب دوره الرئيسى فى سوق المال حيث بلغ عدد البنوك التجارية الخاصة حتى عام ١٤٠٥ ١٩٨٥م احد عشر بنكا .
- بالاضافة الى وجود العديد من الغرف الصناعية والتجارية المنتشرة فى المدن الرئيسية بالمملكة فى شكل منظمات لها مجالس ادارة مستقلة لرعاية مصالح وشئون القطاع الخاص .

---

(١) وزارة التخطيط : خطة التنمية الرابعة — مرجع سابق — ص ١٠٨ .

(٢) وزارة التجارة : بيان بانواع الشركات ورؤوس أموالها حتى عام ١٤٠٦هـ — الرياض — ص١ , ص ٢ .

- وكذلك فى مجال الخدمات الخيرية والانسانية فقد تكونت الجمعيات الخيرية والمتعددة الأغراض ولكل جمعية منها مجلس ادارة يشرف على ما تمارسه تلك الجمعيات من أعمال فى كافة أرجاء المملكة العربية السعودية والتى ساهمت فى رفع المستوى الثقافى والتكافل الاجتماعى لأفراد المجتمع السعودى .
- ونظرا لتمسك الدولة بتطبيق مبادئ الحرية الاقتصادية على أساس من الشريعة الاسلامية فهى لاتتدخل فى الادارة الخاصة والملكية الفردية طالما لم تضار المصلحة العامة للمجتمع وباستثناء تحديد اسعار بعض السلع والحاجيات الاساسيه للمواطنين فان بقية السلع والخدمات الأخرى والتى يقدمها القطاع الخاص تحدد طبقا لقاعدة العرض والطلب .

ويرى الباحث فيما تقدم ذكره مؤشرا ودليلا على وجود الوعى الكامل على المستوى الحكومى والاجتماعى بأهمية مشاركة القطاع الخاص فى تنمية الأقتصاد الوطنى والمساهمة فى تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمل على استمرارية عمليات التنمية وتطويرها ، وأن المناخ العام بمجتمع المملكة العربية السعودية مهيأ لتقبل فكرة تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة كافة المشروعات الانتاجية والخدمية الغير تقليدية والتى تقوم بها حاليا المؤسسات العامة الانتاجية أو أجهزة الخدمات العامة الايرادية وذلك بالاخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص على أساس من المساهمة المختلطة بين القطاع الحكومى للدولة والقطاع الخاص (ملكية مختلطة ) خاصة وأن الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث أثبتت أن هناك اتجاها عاما من جانب أعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال وكذا المنتفعين بخدمات الاجهزة العامة ( المنتفعون بخدمات الاتصالات السعوديه ) للأخذ بأساليب التحول الى القطاع الخاص فى اداء الخدمات التى تقوم على أدائها اجهزة الادارة العامة الايرادية .

## الفصـــــل الثانـــــى

### نبذة تاريخية عن تطور الاتصالات السلكية واللاسلكية
### فى المملكة العربية السعودية

- تمهيـــــــد
- الخطة الخمسية الأولى للتنمية والاهتمام بتطوير الاتصالات السعودية
- الخطة الخمسية الثانية للتنمية وتأكيد استمرار اهتمام الدولـــة بتطوير الاتصالات السعودية .
- الخطة الخمسية الثالثة للتنمية واستراتيجية العمل المحـــــددة لمساهمة الاتصالات السعودية فى تحقيق اهداف التنمية الاقتصاديـــــة والاجتماعية .
- الخطة الخمسية الرابعة للتنمية والتركيز على التوسع فى تقديـــم الخدمات ورفع كفاءة العمل وتحسين نوعيات الخدمات لمرفق الاتصالات السعودية .

تمهيـــــد :

يعتبر التطور الذى حققته حكومه المملكة العربية السعودية فى مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بمختلف خدماتها الهاتفيـــة والبرقية والتلكسية نتيجة حتمية فرضتها ظروف ومتطلبات التنمية الشاملة بالمملكة .

واعتبرت الدولة قضية تطوير الاتصالات السلكية واللاسلكية من أهم متطلبات التنمية الشاملة التى شهدتها المملكة العربيـــة السعودية فى الآونة الاخيرة . (١)

فمنذ بداية العهد السعودى وتوحيد البلاد فـــى عام ١٣٥١هـ ١٩٣١م لم يكن بالمملكه العربية السعودية غير مقسم يدوى صغيـــر محدود السعة يربط بين مكة المكرمة ومدينة جدة ويؤمن الخدمـــة للجهات الحكومية فقط ، وكانت هناك محطات لاسلكية صغيرة قديمـــة الصنع شاع استخدامها اثناء الحرب العالمية الاولى تربـــط كلا من مدن جدة ، والمدينة المنورة ، وينبع ، والوجه ، وضبا لتقديـــم الخدمة البرقية فقط ، وكان الاتصال الخارجى الدولى مقصورا علـــى الخدمة البرقية فقط وعن طريق الكيبل البحرى الذى يربط بيـــن مدينتى بورسودان وجدة حيث يتم توزيع البرقيات بواسطة الخـــط التابع للشركة البريطانية الشرقية للتلغراف والتى كانت موجودة فى ذلك الوقت بالسودان .

وازاء ذلك المستوى المتواضع جدا من خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالمملكة ، اشير على جلالة الملك عبد العزيز آل سعـود بأنه يلزم للنهوض بالمملكة العربية السعودية والعمل على تقدمها وتطورها ضرورة تطوير نظـــم الاتصالات والاخذ بالتقنية الحديثة ،

---

(١) وزارة الاعلام : المملكة العربية السعودية : تنمية مستمرة - الطبعة الاولى - دار المالك للنشر - الرياض - ١٤٠٥هـ - ص ١٠٢

لهذا أمر جلالته بالاتفاق مع بعض الشركات العالمية المتقدمة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية للاستفادة من خبراتها ، كما أمر بانشاء بعض المحطات اللاسلكية وتم فعلا انشاء محطتين في كل من مكه المكرمة والرياض قوة كل منهما ستة كيلو وات ، واستخدمت لاول مرة في تلك المحطات أجهزة لاسلكية حديثة تعمل بنظام الصمام الالكتروني لانتاج الذبذبات بدلا من الاجهزة القديمة التي كانت تعمل بنظام الشرارة وبالاضافة لهاتين المحطتين انشئت عدة محطات صغيرة ببعض مدن المملكة كالطائف والمدينة المنورة وحائل والقطيف والهفوف وبريدة للعمل على الموجة الطويلة بقوة ٥٠٠ وات . (١)

كما ازداد عدد المقاسم اليدوية والخطوط الهاتفية بمكة المكرمة والمدينة المنورة وجدة والطائف ، وفي عام ١٣٦٩هـ (١٩٤٩م) شهدت المملكة تأسيس أول خط لاسلكي مباشر بين جدة وطنجة ونيويورك ، ثم تأسس بعد ذلك خط آخر بين جدة وروما بالاضافة لخطوط لاسلكية اخرى مع بعض الدول العربية لتقديم الخدمات البرقية .(٢)

وكانت المديرية العامة للبرق والبريد والهاتف باعتبارها أحد أجهزة الادارة العامة هي الجهة المعنية في ذلك الوقت بادارة شئون الاتصالات الى ان انشئت وزارة المواصلات في عام ١٣٧٢هـ (١٩٥٢م) .

---

(١،٢) خير الدين الزركلي : شبه الجزيرة العربية في عهد الملك عبد العزيز . الجزء الأول ، الطبعة الثالثة : دار العلم للملايين — بيروت ، ١٩٨٥م ، ص ٤١٥ ، ٤١٦ .

— نهاد الغادري : التحدي الكبير — بيروت — ١٩٦٥ — ص ١٠٠ ، ص ١٠٢.

واستمر الاهتمام بتطوير الاتصالات حتى بعد وفاة الملك عبد العزيز آل سعود — ففى عهد ابنه الملك سعود بن عبد العزيز بدأ الاهتمام يتزايد بالاتصالات الهاتفية الى جانب الاتصالات البرقيه ، وأنشئت أول محطة لاسلكية للهاتف بجدة بدأ تشغيلها فى أواخر عام ١٣٧٤ (١٩٥٤م) ثم فى عام ١٣٧٦هـ (١٩٥٦م) افتتح مشروع الهاتف اللاسلكى رسميا حيث اتاح للمملكة امكانية الاتصال الهاتفى لاول مرة ببعض الدول العربية وبعض بلدان آسيا وامريكا وأوروبا ، بالاضافة الى تسهيل ارسال البرقيات بواسطة المبرقات الآلية بدلا من نظام اشارات مورس القديم . (١)

وقد جرى كذلك تأسيس وتشغيل اول مقسم اتوماتيكى للهاتف بجدة بسعة الفى خط ثم زاد بعد ذلك الى اربعة آلاف خط .

وفى عهد الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود قررت الدولة تأسيس شبكة حديثة للهاتف الآلى لتشمل خدماتها كبريات المدن بالمملكة مثل مكة المكرمة والمدينة المنورة وجدة والرياض والدمام وغيرها من المدن الكبرى ، وفى عام ١٣٨٨هـ (١٩٦٨م) تم تشغيلها بسعة اولية للشبكة بلغت ٧٦٦٠٠ ستة وسبعين الفا وستمائه خط هاتفى .

**— الخطة الخمسية الأولى للتنمية والاهتمام بتطوير الاتصالات السعودية :**

وهكذا استمر الاهتمام بتطوير نظم الاتصالات فى مجتمع المملكة العربية السعودية ، وفى أول خطه خمسية للتنمية بالمملكة (٢) عام (١٣٩٠ — ١٣٩٥) (١٩٧٠ — ١٩٧٥) لوحظ أنها تضمنت التخطيط للعمل

---

(١) أحمد عسة . معجزة فوق الرمال ، الطبعة الثالثة : المطابع الأهلية اللبنانية . — بيروت ، ١٩٧١م ، ص ٦١٢ ، ٦١٣ .

(٢) وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية — خطة التنمية الأولى — الرياض — ١٣٩٠هـ — ص ٣٠ ، ٣١ .

على تشغيل جزء من شبكة الاتصالات الهاتفية داخل المملكة واقامة ست مرسلات ذات طاقة عالية مع الاجهزة المساعدة في كل من جدة والرياض والدمام ، والاسراع في انجاز مشروع الكيبل المحوري أو شبكة الميكروويف الذى يربط المنطقة الغربية والمنطقة الشرقية عن طريق الرياض ، ومشروع الكيبل المحورى المساعد وشبكة الميكروويف لربط المراكز الرئيسية الآهلة بالسكان فى المملكة ، بالاضافة الى بناء خمسين مركزا للاتصالات السلكية واللاسلكية .

كذلك تم تأمين الاتصالات الدولية مع الكويت بواسطة كيبل محورى ، ومع البحرين عن طريق الميكروويف ، ومع بقيه انحاء العالم باستخدام الاقمار الصناعية .

كما تضمنت ضرورة النظر فى موضوع انشاء ادارة حكومية مستقلة تتولى تشغيل شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية والتى كانت حتى ذلك الحين تابعة لوزارة المواصلات .

**ـ الخطة الخمسية الثانية للتنمية وتأكيد استمرار اهتمام الدولة بتطوير الاتصالات السعودية :**

ثم جاءت الخطة الخمسية الثانية (١)١٣٩٥هـ —١٤٠٠(١٩٧٥—١٩٨٠) لتؤكد استمرار اهتمام الدولة بالاتصالات فتضمنت الاهداف المحددة للمواصلات السلكية واللاسلكية ووصفتها بأنها أهداف طموحة ينبغى تحقيقها ليتمكن هذا القطاع من القيام بدوره فى تحقيق التنمية الشاملة بجميع قطاعاتها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها بالمملكة .

---

(١) وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية ـ خطة التنمية الثانية — الرياض — ١٣٩٥هـ ص ٢٧ ، ص ١٥١ ، ص ٦٨٠ ، ص ٦٨٦ ، ص ٦٨٧ ، ص ٦٩٢ ، ص٦٩٥ ، ص ٦٩٦ ، ص ٦٩٧ .

وكانت توسعة شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية الداخلية والخارجية هى المحور الرئيسى لتحقيق تلك الاهداف عن طريق نشر الخدمة بمختلف قرى ومدن المملكة من خلال توفير ٦٧٠ر٠٠٠ خط هاتفى بحيث يكون هناك ٢٠ هاتفا على الاقل لكل مائة من السكان فى المدن الكبرى ، ٥ هواتف لنفس العدد من السكان فى المدن الصغرى .

**ومن أهم ما ورد بالخطة الخمسية الثانية فيما يتعلق بالاتصالات السلكية واللاسلكية وماتضمنته من تصور محدد لانشاء مؤسسة عامة تفى بتشغيل مرفق الاتصالات مايلى :**

- انشاء مؤسسة تؤمن الاطار الفعال لتوجية وتنفيذ النمو وادارة المواصلات السلكية واللاسلكية فى المملكة .
- يعهد للمؤسسة المقترحة بكافة المسئوليات التنفيذية لجميع نواحى قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية بما فى ذلك التعاقد مع افراد وشركات اجنبية ضمن هيكلها التنظيمى .
- انشاء نظامين جديدين لتدفق المعلومات الاول يهدف الى رفع المعلومات من القاعدة الى القمة وتوظيف هذه المعلومات اساسا لاتخاذ القرارات والآخر لتوزيع المعلومات جانبيا لاغراض التشغيل والتخطيط والاعمال الهندسية .
- التأكيد على التخطيط المستمر وتجديد المعلومات والبيانات وفقا للظروف المتغيرة ودراسات سير الحركة وسجلات الكومبيوتر وبيانات المراقبة ومايرتبط بها ، وتأمين المراجعة المنتظمة لخطة المواصلات السلكية واللاسلكية سنويا وفى المدى البعيد ( ١٥سنة ) .
- انشاء مبنى مجمع للمؤسسة المقترحة للمواصلات السلكية واللاسلكية فى الرياض مكون من ثلاثة مبان ، احدها للادارة

التنفيذية للمؤسسة والثانى للهندسة والثالث للعمليات وكذلك انشاء اربعة مبان لفروع المؤسسة فى المناطق ، الاول فى المنطقة الشمالية والثانى فى المنطقة الجنوبية والثالث فى المنطقة الشرقية والرابع فى المنطقة الغربية .

**— الخطه الخمسية الثالثة للتنمية واستراتيجية العمل المحددة لمساهمة الاتصالات السعودية فى تحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .**

ثم جاءت بعد ذلك الخطة الخمسية الثالثة فى عام ١٤٠٠هـ (١٩٨٠م) وكانت الاستراتيجية العامة لها متمثلة فى ثلاثة عناصر رئيسية هى (١) :

١ — العمل على تحقيق الاهداف البعيدة المدى للتنمية .
٢ — زيادة النمو فى المجالات المختارة ، واستغلال القوى العاملة الاجنبية الموجودة على نحو أفضل .
٣ — الاسراع فى تنويع القاعدة الاقتصادية والذى يعتبر أحد الاهداف الرئيسية فى عملية التنمية الاقتصادية .

ولقد اشارت خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠ — ١٤٠٥هـ (١٩٨٠ — ١٩٨٥) الى استراتيجية العمل بوزارة البرق والبريد والهاتف والدور المنوط بها للمساهمة والمشاركة فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة ، بقيامها بتوفير وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية المناسبة قبل حدوث النمو المتوقع فى كافة المجالات لتكون جاهزة عند الحاجة اليها لاهمية ذلك فى دفع عجلة التنمية للأمام .

---

(١) وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية — خطة التنمية الثالثة — الرياض — ١٤٠٠هـ — ص ٣٩ .

لقد أوضحت الخطة الثالثة أن الهدف من تنمية قطاع الاتصالات خلال سنواتها يتمثل فى توفير اكبر قدر من طاقة الاتصالات السلكية واللاسلكية لمواجهة احتياجات ومتطلبات المستفيدين من تلك الخدمات ، وذلك بالعمل على توفير مقاسم (سنترالات) طاقتها ٤٨٫٠٠٠ خط بالاضافة للبرنامج الذى يجرى تنفيذه لتصل طاقة المقاسم بنهاية الخطة الى ١٫١٧٧٫٠٠٠ خط ، واضافة ١٦٫٠٠٠ خط الى مشروع الهاتف السيار ، وتنفيذ برنامج توسعة الاتصالات بعيدة المدى بالميكروويف مع دولة الامارات العربية المتحدة ، وقطر والكويت واليمن الشمالى والاردن ومصر فى بداية الخطة ، والتوسع فى شبكة الاتصالات داخل المملكة لربط العديد من المدن بواسطة شبكة الميكروويف وتوفير قنوات اذاعية اضافية وزيادة انتشار البث التلفزيونى بربط محطات التلفزيون بشبكة الميكروويف ، وتوسعة شبكة الكيبل المحورى لتربط المدينة المنورة وتبوك والدمام والبحرين ، وتوسعه طاقة الاتصال بين مكة المكرمة والطائف وجدة والمدينة المنورة .

واهتمت خطة التنمية الثالثة باقامة محطة ارضية للاقمار الصناعية بجدة ، وتوسعة محطة الرياض ، ليمكن استخدامها مع محطة الطائف فى توفير امكانيات عاليه من الاتصال عبر الاقمار الصناعية .

كما أهتمت ايضا بالخدمات البرقية والعمل على النهوض بها وتوفيرها بكافة انحاء المملكة وخاصة فى المدن الصغيرة التى لاتتوفر بها خدمات التلكس والجنتكس ، وذلك بتجديد شبكة البرق وتوسعتها ، كما تقرر بتلك الخطة توسعة شبكة التلكس باضافة ١٥٠٠٠ خط تلكس لتحقيق هدف الخطة للوصول بعدد تلك الخطوط الى ٣٠٢٨٦ خطا .

وقد حددت خطة التنمية الثالثة أيضا السياسات التى ينبغى تنفيذها لتحقيق ذلك الهدف ، والتى وضعت على اساس علمى أخذ فى اعتباره كافة ابعاد التنمية وطموحات المستقبل ، ومن تلك السياسات :

١ ـ اكمال مشروعات الهاتف الآلى التى جرى تنفيذها ، وتوسعة المرافق اثناء الخطة لمقابلة الطلب المتزايد .
٢ ـ تحسين الخدمات المحلية والدولية بتوسعة شبكة الاتصالات البعيدة المدى .
٣ ـ رفع مستوى خدمات البرق ، بحيث تتوفر لكل مناطق المملكة الوسائل الكافية من الاتصالات السريعة .
٤ ـ تحسين شبكة مراقبة الطيف .

أما بالنسبة للنواحى التنظيمية فقد اشارت الخطة الى أنه يجرى دراسة للتوصيات المتعلقة بالهيكل التنظيمى الشامل لقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية لتقدير ما اذا كان يمكن الابقاء عليه كادارة حكومية ، او جعله مرفقا عاما له المقومات الذاتية ، أو تحويل ملكيته جزئيا للقطاع الخاص .

ـ خطة التنمية الرابعة وتركيزها على التوسع فى تقديم خدمات الاتصالات وتحسين نوعياتها .

ومع انتهاء الخطة الثالثة اعلن عن خطة التنمية الرابعة (١) ١٤٠٥ ـ ١٤١٠هـ (١٩٨٥ ـ ١٩٩٠م) حيث تمثلت استراتيجيتها العامة فيما يتعلق بقطاع الاتصالات فى الاتى :

---

(١) وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية ـ خطة التنمية الرابعة ـ مرجع سابق ـ ص ٤١٨ ، ٤٢٢ ، ص ٣٢٥ .

١ ـ توسعة تغطية الخدمات .
٢ ـ رفع كفاءة العمـــل .
٣ ـ تحسين نوعية الخدمات .

ففى مجال الهاتف يتم العمل على زيادة سعة الشبكات المحلية لاستيعاب ٢٥٠ر٠٠٠ مشترك جديد فى المقاسم القائمة ، وزيـــادة طاقه الشبكة حوالى ٣٠٠ر٠٠٠ خط اضافي مـــع توفير خدمة الهاتـــف اللاسلكى لحوالى ١٠٠ موقع جديد ينتشر معظمها بالقرى التى لاتتوفر بها الخدمات الهاتفية .

وفى مجال التلكس تم تنفيذ العديد من المشروعات التى تصـــل بالعدد الاجمالى للمشتركين الـــى ٢٨ر٠٠٠ مشترك بنهاية الخطـــة ، الى جانب انشاء شبكة نقل معلومات مبنية على تقنية تجميـــــع البيانات على أن تبدأ بثلاث نقاط اتصال بطاقة أولية لخدمـة ٥٠٠٠ مشترك ، بالاضافة الى توفير انظمة الميكروويف المحلية والدولية ، والكوابل والاتصالات عبر الاقمار الصناعية ، واستخدام الكيبـــل المحورى البحرى الذى يربط اوروبا بشرق آسيا مرورا بالمملكـــة كبديل فعال للاتصال عبر الاقمار الصناعية .

وفى مجال الخدمات البرقية ركزت الخطة على أهمية تقديـــم خدمات الاتصالات البرقية بشكل رئيسى فى المناطق النائية التـــى تفتقر لخدمات الاتصالات الاخرى ، مع التوسع فى استخدام الوسائـــل الالية لتوفير الايدى العاملة وتسهيل الاعمال البرقية .

كما لوحظ أن الخطة لم تتطرق الى الجوانب التنظيميـــــة للاتصالات السعودية بالتخصيص وانما جاء فى استراتيجيتها العامـــة توجه عام مفاده تبنى الدولة لسياسة فتح المجال أمام القطـــاع

الخاص لمزاولة كثير من المهام الاقتصادية للدولة على أساس الا تقوم الحكومة بأى نشاط اقتصادى يمكن أن يؤدى بواسطة القطاع الخاص واعطاء القطاع الخاص الفرص لتشغيل وادارة وصيانة بعض المرافق التى تديرها الدولة حاليا شريطة أن يترتب على ذلك منفعة حقيقية فى تخفيض التكلفة وتحسين الاداء .

مما تقدم يلاحظ أن حكومة المملكة العربية السعودية قد أولت قطاع الاتصالات اهتماما كبيرا ادراكا منها بأهمية هذا القطاع واعتباره مطلبا اساسيا من مطالب التنمية الشاملة .

ويود الباحث قبل أن يختم هذا الفصل أن ينوه بما تلاحظ له خلال مراجعته لاصدارات خطط التنمية الاولى والثانية والثالثة والرابعة من أن الخطة الاولى والثانية تضمنتا اتجاها لايجاد شكل تنظيمى لمرفق الاتصالات السعودية يمكنه من اداء مهمته وتحقيق الاهداف المرسومة له بيسر ومرونة ، فالخطه الاولى ركزت على ضرورة انشاء ادارة حكومية مستقله تتولى تشغيل شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية والتى كانت تابعة لوزارة المواصلات آنذاك .

وفى الخطة الثانية حدد الشكل التنظيمى لمرفق الاتصالات على أن يكون فى شكل مؤسسة عامة تفى بتشغيل مرفق الاتصالات وتؤمن الاطار الفعال لتوجيه وتنفيذ متطلبات التوسع والتطوير وان يعهد لها بكافة المسئوليات التنفيذية لجميع انشطة قطاع الاتصالات بما فى ذلك التعاقد مع افراد وشركات اجنبية ضمن هيكلها التنظيمى كما أوضحت الخطة التقسيمات الاساسية والاختصاصات العامة للهيكل التنظيمى المقترح بل تضمنت ماهو أبعد من ذلك وهو تقرير انشاء مبنى مجمع للمؤسسة المقترحة للاتصالات السعودية فى الرياض مكون من ثلاثة مبانى ، احدهما للادارة التنفيذية للمؤسسة والثانى للهندسة

والثالث للعمليات وكذلك انشاء اربعه مبانى لفروع المؤسسة فى المناطق ، الاول فى المنطقة الشمالية والثانى فى المنطقة الجنوبية والثالث فى المنطقة الشرقية والرابع فى المنطقة الغربية ٠(١)

ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل تضمنت تلك الخطة تحديد المسميات للتقسيمات التنظيمية لهذه المؤسسة العامة المقترحة — حيث اقترح بأن يكون للمؤسسة العامة مركزا رئيسيا بالرياض ويتبعها عدة فروع تنظيمية موزعة توزيعا جغرافيا بين الشمال والجنوب والشرق والغرب وان يكون بالادارة الرئيسية بالرياض ثلاث ادارات عامة احداها للشئون الهندسية والثانية للتنفيذية والثالثة للعمليات وأوصوا بأن يكون لهذه المؤسسة كافة المسئوليات والصلاحيات التنفيذية التى تمكنها من اداء وظيفة التشغيل والصيانة والادارة بكل يسر وسهولة ٠

كما لاحظ الباحث أن الخطة الخمسية الثالثة جاءت خالية من الحماس والتوصيات بانشاء المؤسسة العامة للاتصالات السعودية واكتفت بالاشارة فقط وفى سطور معدودة بأنه يجرى دراسة التوصيات المتعلقة بالهيكل التنظيمى الشامل لقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية لتقدير ما اذا كان بالامكان الابقاء عليه كادارة حكومية او جعله مرفقا عاما له المقومات الذاتيه او التفكير فى تحويل ملكيته جزئيا للقطاع الخاص ، هنا يلاحظ أن الاضافة الوحيدة التى استجدت فى هذه الخطة هى عملية التفكير فى تحويل ملكية مرفق الاتصالات جزئيا للقطاع الخاص ٠

---

(١) وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية — خطة التنمية الثالثة — مرجع سابق ٠ ص ٠٦٩٥

أما الخطة الرابعة فقد لوحظ أنها لم تتطرق لا بالتصريح كما فى الخطة الاولى والثانية ولا بالتلميح كما فى الخطة الثالثة عن الشكل التنظيمى المقترح للاتصالات السعودية ، ولم تتضمن اية اشارة لفكرة الشكل التنظيمى المقترح لمرفق الاتصالات السعودية والتى بلغ تأييدها ذروته فى الخطة الثانية وتناقص فى الثالثة . وانما تضمنت فكره تبنى سياسة فتح المجال للقطاع الخاص لمزاولة كثير من المهام الاقتصادية فى الدولة على اساس الا تقوم الحكومة باى نشاط يمكن أن يؤدى بواسطة القطاع الخاص ، واعطاء القطاع الخاص الفرصة لتشغيل وادارة وصيانة بعض المرافق التى تديرها الدوله حاليا شريطة أن يترتب على ذلك منفعة حقيقية فى تخفيض التكلفة وتحسين مستوى الاداء .

لقد لاحظ الباحث أيضا أن الخطة الرئيسية لوزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة العربية السعودية الصادرة فى شهر جمادى الاولى عام ١٤٠٤هـ ورد فيها أن الوزارة متجهة الى الاخذ بمبدأ اقتصاديات تشغيل الشبكة الوطنية للاتصالات عن طريق المحافظة على الاداء الرفيع والعمل على تنمية الايرادات بقدر الامكان .

ويرى الباحث انه لتطبيق هذا المبدأ الذى تفرضه الظروف الاقتصادية الحالية لابد وأن تتوافر السبل والوسائل التى تقود الى تحقيق ذلك بنجاح كما ورد ذكره فى نتائج الدراسة المقارنة بالباب الثانى من هذه الدراسة التى أكد فيها على أنه من أهم هذه الوسائل أو السبل اجراء التعديلات والتغييرات اللازمة للشكل التنظيمى القائم بما يتفق والاهداف والمبادىء المطلوب تحقيقها .

وان ماتضمنته خطة التنمية الرابعة فى استراتيجيتها العامه من فكرة تبنى سياسة فتح المجال للقطاع الخاص لمزاولة كثير من المهام الاقتصادية فى الدولة على اساس الا تقوم الحكومة بأى نشاط اقتصادى يمكن ان يؤدى بواسطة القطاع الخاص ، واعطاء القطاع الخاص الفرصة لتشغيل وادارة وصيانة بعض المرافق التى تديرها الدولة حاليا شريطة أن يترتب على ذلك منفعة حقيقية فى تخفيض التكلفة وحسن الاداء ، انما يؤكد ادراك القائمين على أجهزة الادارة العامة بالدولة من جدوى الأخذ باساليب ادارة الاعمال لتحقيق مبدأ اقتصاديات التشغيل لاجهزتها وبصفة خاصة الايرادية منها .

وفيما يتعلق بخلو خطة وزارة البرق والبريد والهاتف الرئيسية الصادرة عام ١٤٠٤هـ وكذا خطة التنمية الرابعة للدولة ١٤٠٥ - ١٤١٠هـ من اى اشارة تفيد الاستمرار فى الاخذ بفكرة تطبيق الشكل التنظيمى المقترح لمرفق الاتصالات السعودية الذى سبق وأن ورد ذكره بصورة متكررة فى كل من خطط التنمية الاولى والثانية والثالثة ، فبان الباحث يرجع ذلك الى حداثة انشاء وزارة البرق والبريد والهاتف (١٣٩٥هـ - ١٩٧٥م) والتى عهد اليها بمهمة الاشراف على خدمات الاتصالات سلخا من وزارة المواصلات ، وذلك عند بداية ظهور الفكرة ولم يكن الجهاز الادارى لوزارة البرق والبريد والهاتف قد توسع بعد مما ساعد على تقبل الفكرة فى البدايه وتبنيها .

ونظرا لما طرأ على الجهاز الادارى لهذه الوزارة من توسع ، وما صاحب ذلك من معارضة للفكرة ازدادت حدتها تبعا لدرجة هذا التوسع ومراحله الأمر الذى كان له أثره فى تقليل درجة الحماس للتطبيق العملى لها واخراجها الى حيز التنفيذ وانعكاس ذلك على

ماتضمنته الخطة الخمسية الثالثة والرابعة . ويرى الباحث أن هذا يمثل سمة عامة من سمات الادارة العامة حيث تكون الرغبة في توسيع القاعدة الاشرافية والاحتفاظ بالاجهزة والادارات التي تخضع لاشرافها ان لم يكن التوسع وانشاء المزيد منها او السعي لان تعيد ما يكون قد انسلخ عنها . وقد عرض الباحث لبعض الظواهر المشابهة واسباب حدوثها ونتائجها في الفصل الثاني من الباب الثاني عند دراسته لنماذج من تجارب بعض الدول في التحول الى القطاع الخاص.

ويود الباحث أن يشير الى حقيقة هامة وهي أن ما أنجزته المملكة العربية السعودية من مشاريع في مجال الاتصالات وغيرها من المجالات - سعيا لتحقيق أهداف التنمية الشاملة - لم يكن بواسطة أجهزة الادارة العامة وحدها بالكامل وانما تم بمساهمة مؤسسات وشركات القطاع الخاص عن طريق التعاقد معها على تنفيذ العديد من المشروعات العامة و اقتصر دور أجهزة الادارة العامة على تحديد نوعية ومواصفات المشروعات المطلوبة والاشراف على مراحل التنفيذ متبعة بذلك اسلوبا من أساليب التحول الى القطاع الخاص والتي سبق ذكرها في الفصل الأول من الباب الثاني من هذا البحث .

وعلى أي حال فان نتائج الدراسه التطبيقية التي اجراها الباحث بهدف تطبيق نموذج الشركة المساهمة ذات نمط الملكية المختلطة - والذي سبق أن أورد الباحث مبررات اختياره في الباب الثالث من البحث كنموذج مقترح تطبيقه في أجهزة الادارة العامة الايرادية - تؤكد ما أثبته الباحث من أن تطبيق أساليب ادارة الاعمال على أجهزة الادارة العامة الايرادية ذات جدوى اقتصادية تؤدي الى تحسين الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية وهذا ماسيوضحه الفصل التالي .

## الفصـــــل الثـــالث

دراسه تطبيقية على الاتصـالات السعودية
فى ظل النموذج المقترح مقارنا بوضعها الحالى كجهاز حكومـى

- تمهيـــــد

- المعادلات المستخدمة فى التحليل المالى :

أ ـ معادلات الايرادات

١ ـ معادلات ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل الوضـــع الحالى كأحد اجهزة الادارة العامة .

٢ ـ معادلات ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل النمـــوذج المقترح .

ب ـ معادلات المصروفـــات

١ ـ معادلات مصروفات الاتصالات السعودية فى ظل الوضـــع الحالى كأحد اجهزة الادارة العامة .

٢ ـ معادلات مصروفات الاتصالات السعوديه فى :

أ ـ مصاريف القوى العاملة

ب ـ تكاليف التشغيل والصيانة

جـ ـ عائدات الاســهم

د ـ تكاليف استهلاك الاجهزة والمعدات

هـ ـ التكاليف الرأسمالية

- نتائج التحليل المالى للبيانات المعالجة بواسطة الحاســب الالـى .

- اختبار نتائج الأداء المالى للاتصالات السعودية .

تمهيـــــد :

فى الفصل الثانى من الباب الثالث من هذا البحث توصـــــل الباحث الى اختيار شكل الشركة المساهمة التى هى أحد أشكـــــال تنظيمات ادارة الاعمال كنموذج مقترح لتطبيقه على أجهـــزة الادارة العامة الايرادية وذلك بعد أن تحقق لـه التثبت من صحة الفـــروض التى يقوم عليها بحثه بأن الخدمة التى تؤديها أجهـــزة الادارة العامة الايرادية بنفسها لاتتسم بالكفاءة الملائمة وانه يمكـــن تطبيق اساليب ادارة الاعمال فى اجهزة الادارة العامة الايراديـــة وان هذا التطبيق سيؤدى الى زيادة الانتاجية .

وفى هذا الفصل سيقوم بأجراء تجربة لتطبيق النموذج المقترح على مرفق الاتصالات السعودية وقبل أن يدون الباحث النتائج التـــى توصل اليها يود أن ينوه بأن جهاز الاتصالات السعودية هو أحـــــد أجهزة الادارة العامة الايرادية فى المملكة العربية السعوديـــة والتى هى أحدى دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط وهذه الـــدول تشترك جميعها فى صفات متشابهة (١) منها ضعف البنيـــان الادارى وعجزه عن تحمل أعباء المشاريع والبرامج الجديدة التـــى زاد من معدلها وطموحاتها المورد المالى الكبير الذى نعمت به هذه الدول وانها تعانى جميعا نقصا ملموسا فى القوى البشرية وضعفا فـــى مستوى تدريبها وتأهيلها ، وان جميع هذه الدول تتطلع الـــــى التنمية مطمعا وغاية وتسعى الى سد الفجوة بينها وبين الـــدول المتقدمة وهى جميعا تواجه تحديا كبيرا يتمثل فى ضرورة الاستفادة من المورد الاساسى الذاهب للنضوب وعليها العمل علـــى

---

(١) د٠/ علـــى خليفه الكوارى — ادارة المشروعات العامة فـــى دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط — دراسة تحليلية — مرجع سابق — ص ٦٤ .

المحافظة على استمرار التنمية التى حدثت فى المجتمع والعمل على تغيير الهياكل الاقتصادية بما يكفل تحقيق ذلك الاستمرار وتنويع مصادر الدخل لكى تتحول من مجتمع مستهلك الى مجتمع منتج .

كما يود الباحث أن ينوه أيضا الى أن التنمية ليست وقفا على أجهزة الادارة العامة وان فرضت ظروف الدول النامية ان تلعب أجهزة الادارة العامة فيها دورا رئيسيا ، لهذا نلاحظ أنه فى المراحل الاولى من التفكير فى احداث التنمية الشاملة فى مجتمع المملكة العربية السعودية ادرك المخططون وهم يضعون التنمية أمام اعينهم مطمعا وغاية انه لابد من الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ولابد من تنشيط الاقتصاد القومى وتحويله من حاله الركود الى الحركة .

كما أدركوا ان عبء التنمية ليس فى احداثها وانما فى استمرارها ، وانه لابد وأن تتمشى الهياكل الاقتصادية مع هدف احداث التنمية واستمرارها .

لهذا جاءت توصياتهم بشأن مرفق الاتصالات السعودية متكررة هادفة الى ايجاد شكل تنظيمى يتلاءم مع طبيعة عمل المرفق وأهدافه فأوصوا فى الخطة الاولى والثانية كما سبق وان ذكر فى نهاية الفصل السابق بتطبيق اساليب ادارة الاعمال عليه . ثم اضافوا فى الخطة الثالثة التوصية بضرورة تحرير هذا المرفق من قيد التبعية والملكية العامة لادراكهم بأن هذه التبعية ستؤدى بالتأكيد الى التدخل وفرض القيود الحاكمة التى تعيق تحقيق الاداء الامثل بل انها ستؤثر على الانتاجية . وقد أثبت الباحث هذا الامر عند استعراضه لتجارب الدول حسب ماورد فى الفصل الثانى من الباب الثانى .

ولقد قام الباحث بدراسة تحليلية للوضع المالى المتوقع للاتصالات السعودية فى وضعها الحالى كأحد أجهزة الادارة العامة مقارنا بوضعها المالى المتوقع فى ظل النموذج المقترح كشركة مساهمة ذات ملكية مختلطة ( حكومية وخاصة ) مستخدما الحاسب الآلى فى دراسته وتحليله للبيانات .

وقد تحصل الباحث على هذه البيانات من مصادر موثوقة هى :

- خطة التنمية الرابعة للمملكة العربية السعودية ١٤١٠/١٤٠٥ الصادرة عن وزارة التخطيط والمعتمدة بقرار مجلس الوزراء السعودى رقم ١٣١ فى ١٤٠٥/٦/٢٩ هـ .

- التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى لعام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ .

- الخطة الرئيسية لوزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة العربية السعودية الصادرة فى جمادى الاولى عام ١٤٠٤ هـ .

- سجلات وميزانيات وزارة البرق والبريد والهاتف ( قطاع البرق والهاتف ) بالمملكة العربية السعودية للاعوام ١٤٠٠/١٤٠٥ هـ .

- الاصدارات الشهرية للنتائج والانجازات التى تصدرها وكالة وزارة البرق والهاتف للتشغيل والصيانة بالمملكة العربية السعودية .

كما قام الباحث بتحليل البيانات المالية للاتصالات في ظل وضعها الحالي وكذا في ظل الوضع المقترح واجرى مقارنة بينهما ، وافترض لدقة وسلامة المقارنة ان تكون موجودات الاتصالات السعودية في ظل وضعها الحالي من أجهزة ومعدات وغيرها هي نفس الموجودات والمكونات للاتصالات السعودية في ظل النموذج المقترح حتى يتمكن من تثبيت وتوحيد اساس تقدير التكاليف الرأسمالية للوضعين الحالي والمقترح ، وبذلك سيكون اي اختلاف تظهره نتائج التحليل والدراسة في صافي الايرادات المتوقعة بين الوضع الحالي و الوضع المقترح مرده اختلاف اساليب الادارة وطرق التشغيل . وفيما يتعلق بالايرادات المتوقعة لكلا الوضعين الحالي والمقترح فقد استخدم الباحث أيضا اساسا موحدا لاحتسابها ضمانا لسلامة ودقة النتائج المستخرجة عن طريق المعالجة الالية ، وتمثل هذا الاساس الموحد في الايرادات المحصلة من الوحدات السكانية السعودية وغير السعودية المقيمة بالمملكة العربية السعودية خلال السنوات من ١٤٠٥/١٤٠٦ الى ١٤١٠/١٤١١ نظير مايؤدى لها من خدمات الاتصالات . وان هذا الاختيار للاساس الموحد لحساب الايرادات المتوقعة قد جاء نتيجة لما لاحظه الباحث من أن الايرادات التي تحققت للاتصالات السعودية من الوحدات السكانية لم تطرأ عليها تغيرات مؤثرة خلال السنوات الماضية من ١٤٠٠هـ — ١٤٠٥هـ . كما أن هذا الاساس الموحد لحساب الايرادات المتوقعة يجعل تأثير أي تغييرات في معدلات الايرادات بالزيادة أو النقصان ينعكس بقدر متساو على كلا الوضعين ( الحالي والمقترح ) وبهذا يمكن ضمان سلامة وصحة التوقع لحصيلة الايرادات في كلا الوضعين أيضا .

لقد أوضحت النتائج المستخرجة عن طريق المعالجة الالية التي اجراها الباحث بواسطة الحاسب الآلي أن ايرادات الاتصالات السعودية في ظل النموذج المقترح كشركة مساهمة ذات ملكية مختلطة تفوق

ايراداتها فى ظل وضعها الحالى كأحد أجهزة الادارة العامة بينما تنخفض التكلفة والنفقات فى ظل النموذج المقترح عنه فى ظل وضعها الحالى ، ويرى الباحث أن السبب فى ذلك يرجع الى زيادة الانتاجية ورفع كفاءة التشغيل وتحسين وتبسيط وسائل وطرق العمل فى ظل اتباع اساليب ادارة الاعمال فى ادارة الاجهزة الايرادية بدرجة أكبر منها فى ظل ادارة تلك الاجهزة عن طريق الادارة العامة الحكومية وفى النهاية فان هذا سيؤدى الى تحسين مستوى الخدمات وانخفاض اسعارها وتكلفة ادائها .

المعادلات المستخدمة فى التحليل المالى : (١)

أ — معادلات الايرادات : قسمت معادلات الايرادات الى قسمين : —

١ — معادلات ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل الوضع الحالى كأحد أجهزة الادارة العامة :

تم حساب الايرادات المتوقعة للاتصالات السعودية خلال الخمس السنوات القادمة من ١٤٠٦ الى ١٤١١ هـ على اساس العلاقة بين الايرادات ( ايرادات الخدمة المحلية والداخلية والدولية وايرادات خدمات المشتركين ) وبين عدد الوحدات السكانية السعودية وغير السعودية من المقيمين بالمملكة خلال السنوات الخمس السابقة وذلك للوصول للايرادات المتوقعة خلال السنوات الخمس القادمة فى ضوء التوقعات لعدد الوحدات السكانية السعودية وغير السعودية المقيمة فى المملكة وخلال نفس الفترة . حسب

(١) اساس المعادلات المستخدمة والعمليات الحسابية ونتائجها موضحة بالملحق رقم (3) ومرفقاته من (9-1) .

ماجاء فى خطة التنمية الرابعة بالمملكة العربية السعودية ٠(١)

وتقوم العلاقة بين الايرادات والاسر السكانية سواء كانت من السعوديين او المقيمين على اساس انها المصدر الرئيسى لتحقيق هذه الايرادات ـ وقد اختار الباحث الوحدة السكانية لحساب الايرادات المتوقعة للسنوات الخمس القادمة سواء فى ظل وضع الاتصالات السعودية حاليا كأحد اجهزة الادارة العامة او وضعها فى ظل النموذج المقترح لضمان ثبات مصدر الايراد حيث ان اتجاهات التغيير فى ايرادات السنوات الماضية لاتشير الا الى تغيرات طفيفة فى الايرادات العائدة من الوحدة السكانية من سنة الى اخرى ـ اضافة الى ان حدوث تغيرات فى معدلات الايرادات من عدمه لن يؤثر ، حيث تم افتراض اساس ايرادات واحد لكلتا الحالتين ، وبالتالى فان الزيادة او النقصان سوف تنعكس بقدر واحد على الوضعين بحيث يكون صافى الايرادات صحيحا وسليما فى الحالتين ٠

٢ ـ معادلات ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح :

---

تم استخدام نفس الاساس السابق لاحتساب الايرادات المتوقعة للاتصالات السعودية كجهاز حكومى ليكون اساسا فى احتساب توقعات الايرادات للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح خلال خمس سنوات قادمة مع اضافة بعض المبالغ لتلك التوقعات على النحو الاتى :

---

(١) تم تقدير عدد الاسر السعودية على أساس أن الاسرة ( الوحدة السكانية ) تتكون من خمسة أفراد فى المتوسط كما تم تقدير عدد الاسر غير السعودية والمقيمة بالمملكة على أساس أن كل فرد اجنبى مقيم بالمملكة للعمل يمثل اسرة (وحده سكانية ) ٠

- اضافة نسبة (٥٪) سنويا الى الايرادات المتوقعة فى ظل الوضع الحالى للاتصالات السعودية كأحد اجهزة الادارة العامة - وهذه النسبة تعتبر الحد الادنى للزيادة السنوية حسب تطور الايرادات والطلب على الخدمة الهاتفية الفعلية خلال السنوات الخمس السابقة التى تم دراستها ، كما تم اضافة نسبة معينة الى الايرادات المتوقعة تم حسابها على اساس الخدمات التى تقدمها الاتصالات السعودية فى ظل وضعها الحالى للجهات الحكومية ولايتم تحصيل ايراداتها ، وبطبيعة الحال سيتم تحصيل هذه الايرادات فى ظل النموذج المقترح .

- اضافة قيمة الفوائد المتوقعة والناتجة عن افتراض استثمار نسبة ٦٠٪ من قيمة صافى ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح وذلك ابتداء من عام ١٤٠٨/١٤٠٧ والتى من المتوقع ان تزداد نسبتها لتصل الى ٧٥٪ من صافى قيمة الايرادات خلال العام ١٤١١/١٤١٠ ( حيث رأى الباحث افتراض استثمار مانسبته ٦٠٪ الى ٧٥٪ من صافى الايرادات المتوفرة لدى الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح أخذا فى الاعتبار الاحتفاظ بقدر من المال لمواجهة الحالات الطارئة وغير المتوقعة ، وفى حالة ماذا أمكن للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح أن تستثمر نسبة أعلى من النسب المفترضة فهذا يعنى زيادة فى الايرادات المتحققة فى ظل النموذج المقترح حيث أن الاستثمار الكامل للايرادات المتوفرة يعنى فى النهاية زيادة اضافية فى ايرادات النموذج المقترح ) .

ويوضح المرفق رقم (1) من الملحق رقم (3) كيفية احتساب الايرادات المتوقعة والمعادلات المستخدمة في استخراج النتائج لهذه الايرادات في كلا الوضعين الحالي والمقترح .

ب - **معادلات المصروفات** : قسمت معادلات المصروفات الى قسمين :

١ - **معادلات مصروفات الاتصالات السعودية في ظل الوضع الحالي كأحد أجهزة الادارة العامة :**

أخذت مبالغ المصروفات المتوقعة للاتصالات السعودية كأحد أجهزة الادارة العامة من واقع مصاريف التشغيل التي وردت في الخطة الخمسية الرابعة لوزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة العربية السعودية ١٤٠٥/١٤١٠ هـ .

- خفض معدل عدد العاملين لكل ١٠٠٠ خط عامل في ظل الوضع الجديد يكون نتيجه لاستخدام النظم المكتبية الآلية وتطوير اساليب العمل واستخدام أحدث وسائل التقنية الحديثة والتخلص من العمالة الزائدة التي تعتبر سمه من سمات الاجهزة الحكومية في مختلف بلدان العالم .

وبطبيعة الحال فان استخدام النظم الآليه المكتبية بما يعنيه من استخدام احدث وسائل التقنيه الحديثة قد يضيف على النموذج المقترح اعباء جديدة ممثلة في التكاليف الاستثمارية المطلوبة لتوفير هذه النظم الآليه وقد يكون هذا الامر صحيحا في المراحل الاولى لتطبيق النموذج المقترح ,الا ان رفع كفاءة ومعدلات تنفيذ الاعمال وزيادة الانتاجية

والتى سوف تنعكس بدورها على اختصار الاجراءات وسرعة اتخاذ القرارات وبالتالى خفض التكاليف وما يترتب على ذلك من زيادة العائد المتوقع مما يعوض فى النهاية الزيادة المتوقعة فى التكاليف الاستثمارية فى ظل النموذج المقترح .

- لاتتيح ظروف الاتصالات السعودية فى ظل وضعها الحالى كمرفق حكومى عام الاستغلال الامثل لامكانياتها حيث تجد نفسها مضطرة لتقديم الخدمة فى كثير من الاحيان لاعتبارات اجتماعية وسياسية دون اى اعتبار لاقتصاديات التشغيل والعوائد الربحية - ويتضح ذلك بصورة جلية فى المناطق النائية التى لاتحظى بكثافة سكانية عالية وبالتالى محدودية حجم الطلب على الخدمة حيث تعمل اجهزة الاتصالات السعودية (مقاسم - تلكس - برق ) فى مثل هذه المناطق بنسبة لاتتعدى ( ١٥ - ٢٠ ٪ ) من سعتها الكلية او قدرتها التشغيلية فى حين ان تكاليف هذه الاجهزة هى نفس تكاليف الاجهزة التى تعمل فى مناطق اخرى كالمدن الرئيسية التى تتمتع بكثافة سكانية عالية وبالتالى تزايد حجم الطلب على الخدمات فهى تعمل بنسبة تشغيل تصل الى ( ٧٥٪) من سعتها الكلية او قدرتها التشغيلية - وذلك بينما يختلف الوضع فى ظل النموذج المقترح حيث يؤخذ فى الاعتبار دراسات الجدوى الاقتصادية والعوائد الربحية عند التفكير فى تقديم الخدمات الى اى من هذه المناطق النائية ذات الكثافة السكانية المنخفضة .

اما اذا ما ارتأت الدولة تقديم الخدمة لمثل هذه المناطق تحقيقا للاهداف الاجتماعية والسياسية ورفاهية المواطنين فان الوضع الطبيعى ان تقوم الدولة بتقديم الدعم المادى من الميزانية العامة للدولة بما يمثل الفرق بين العائد المتوقع والفعلى — حيث ان الاتصالات السعوديه فى ظل النموذج المقترح لن تستطيع تعويض هذا الفرق عن طريق رفع اسعار خدماتها فى هذه المناطق وذلك لافتراض ثبات اسعار تلك الخدمات فى جميع المناطق — وهى فى هذا تنتهج نفس الاسلوب الذى انتهجته كثير من الدول المتقدمة حسبما اظهرته الدراسة المقارنة لتجارب الدول فى الفصل الثانى من الباب الثانى لهذه الدراسة .

## ٢ — معادلات مصروفات الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح

وقد قام الباحث بتقسيم المصروفات المتوقعة للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح لعدة بنود على النحو التالى :

### أ — مصاريف القوى العاملة :

تتضمن هذه المصاريف الاجور والمرتبات الاساسية للعاملين وكذا الاجور الاضافية وكافة البدلات والمزايا وغيرها ، وقد تم احتساب هذه المصروفات على أساس عدد العاملين المقرر لكل ١٠٠٠ خط عامل ، واعتبر الباحث ان عدد الخطوط العاملة فى الاتصالات السعودية كجهاز حكومى هو نفس عدد الخطوط العاملة للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح ، كما افترض ان معدل العاملين لكل (١٠٠٠ خط ) عامل ( فى الخدمة ) فى ظل النموذج المقترح هو ( ٩ر٠ ) عامل لكل / ١٠٠٠ خط للسنة الاولى اخذا فى النقصان سنويا بعد ذلك بـ ( ٠ر٠ ) وقد بنى هذا الافتراض على اساس ان هذا المعدل يتقارب مع المعدل القياسى لشركة بل كندا العالمية المتعاقدة مع وزارة البرق والبريد والهاتف للقيام باعمال التشغيل والصيانة

للاتصالات السعودية والذى يتراوح بين ( ٩ — ١٠ ) لكل الف خط عامل فضلا عن تطابقه مع المعدل القياسى العالمى وهذا العدد موزع على نوعيات العمالة المختلفه بالمرفق . وعلى هذا الاساس تم احتساب توقعات اعداد العمالة المطلوبة بنوعياتها ثم ضرب اجمالى كل نوعية فى معدل الاجر السنوى المقترح لكل منها وعن طريق حاصل جمع اجمالى تكلفة كل نوعية أمكن الحصول على اجمالى تكلفة القوى العاملة .

وقد تم احتساب متوسط الراتب السنوى لكل نوعية من العاملين على النحو التالى :

١ — متوسط الراتب السنوى للعامل فى غير وظائف الادارة العليا ٤٨٠٠٠ ريال ( فنيون وغير فنيين فيما عدا فنيى أجهزة الكمبيوتر ) ثمانيه واربعون الف ريال سنويا .
٢ — متوسط الراتب السنوى للعامل من فنيى أجهزة الكمبيوتر ٦٠٠٠٠ ريال ستون الف ريال سنويا . (١)
٣ — متوسط الراتب السنوى للعامل فى وظائف الادارة العليا ١٢٠٠٠٠ ريال مائة وعشرون ألف ريال سنويا .

وقد اعتبرت هذه الرواتب للسنة الاولى فقط ، أما السنوات التالية فقد افترض لها زيادة بنسبه ٢٫٥٪ وتم اختيار هذه النسبه للزيادة السنوية على اساس متوسط الزيادة السنوية الحالية والتى

---

(١) ترجع الزياده فى رواتب فنيى اجهزة الكمبيوتر الى ندرتهم فى سوق العمل بالمملكة العربية السعودية ، وأن هذه الزيادة يمكن استخدامها كوسيلة جذب للكفاءات المؤهلة فى هذا المجال للعمل بالاتصالات السعودية .

تتراوح مابين نسبة صفر و ٥٪ فى العام والمرفق رقم (2) يوضح النسب المئوية التى تم اعتمادها فى دراسة توقعات المصروفات بالاضافة الى بيان يوضح المعادلات والعمليات الحسابية التى استخدمت لاستخراج تكاليف القوى العاملة لكل سنة من سنوات الدراسة الخمس للنموذج المقترح . ويود الباحث التنويه الى أن متوسط الراتب السنوى تم حسابه بناءً على هياكل الاجور المستخدمة فى المؤسسات العامة والشركات المساهمة العاملة فى المملكة العربية السعودية . (١)

ب ـ تكاليف التشغيل والصيانة :

تم حساب التكاليف لهذا البند بناءً على متوسط تكاليف التشغيل والصيانة خلال السنوات الماضية للفرد الواحد من العاملين مضروبا فى اجمالى عدد العاملين المطلوب فى السنة الواحدة مضروبا فى معامل استخدام كامل الاجهزة والمعدات العاملة بالاتصالات السعودية والذى حدد بـ ( ٨٥٪ ) فى ظل النموذج المقترح ( معامل الاستخدام القياسى العالمى ) وكذا مطابقته لمعامل الاستخدام المعمول به فى شركة بل كندا العالمية المتعاقدة كما سبق ان اسلفنا مع وزارة البرق والبريد والهاتف للقيام باعمال التشغيل والصيانه لمرفق الاتصالات السعودية ومقارنته بمعامل الاستخدام الحالى لاجهزة الاتصالات فى ظل وضعها الحالى كجهاز حكومى ويوضح المرفق رقم (3) بيان معدلات الاستخدام الفعلية للسعة المتوفرة التى تم اعتمادها فى فترة سنوات الدراسه الخمس , علاوة على اشتماله على كافة المعادلات والصيغ والعمليات الحسابية .

(١) معهد الادارة العامة : دراسة تحليلية عن ظاهرة تباين الاجور فى شركات ومؤسسات القطاع الخاص ـ مطبعة معهد الادارة العامة الرياض ـ ١٤٠٤هـ . من ص ٨٧ الى ص ١١٤ .

جـ - عائـدات الاسهـم :

فى النموذجين الحالى والمقترح فى هذا البند اشتملت هذه التكاليف على كافة الارباح المستحقة الدفع على الاسهم ، ويشتمل المرفق رقم (4) على بيان بعدد الاسهم الجديدة التى يتوقع اصدارها سنويا علاوة على العمليات الحسابية التى تم بموجبها الوصول الى التكاليف المترتبة عن كل سنة من سنوات التشغيل الخمس .

وقد افترض الباحث استخدام حصيلة اصدارات الاسهم الجديدة لتمويل المصروفات الرأسمالية المطلوبة بالاضافة الى تمويل عمليات شراء الحصة المقترح طرحها للبيع للمساهمين وتوريدها للخزانة العامة (٥٥٪) وتجنيب مبلغ يقدر بعشرة ملايين ريال سعودى لمواجهة نفقات التشغيل خلال الاشهر الاولى لتطبيق النموذج المقترح ولحين أن يبدأ فى تحصيل الايرادات والصرف منها على وجوه الانفاق المختلفة .

هذا وقد افترض الباحث قيمة تقديرية للسهم الواحد هى مبلغ ٥٠٠ ريال سعودى بناء على الاعتبارات التالية :

(١) ان هذه القيمة للسهم تتناسب ودخول الافراد خاصة العاملون بالمرفق والذين سيشترون نسبة من الاسهم اقترح بأن تكون ٥٪ على ان يتم بيع الاسهم للعاملين بالمرفق عن طريق قيام العاملين بدفع ١٠٪ من قيمة الاسهم المخصصة لهم مقدما وأن يقسط باقى الثمن من رواتبهم الشهرية على مدى خمس سنوات ، كما اقترح الباحث أن تقوم الحكومة بسداد قيمة باقى اسهم الموظفين المتمثلة فى (٩٠٪) من

قيمة شراء ٥٪ من اجمالى الاسهم خصما من مستحقاتها نظير عملية البيع عند التحول وتطبيق النموذج المقترح على أن تلتزم جهة الادارة فى ظل النموذج المقترح باجراءات الاستقطاعات وتوريدها للخزينة العامة للدولة بطريقة يتفق عليها .

(٢) ان تحديد قيمة السهم بمبلغ ٥٠٠ ريال تم قياسا على قيمة الاسهم المطروحة من قبل شركات مساهمة مختلطة بالمملكة العربية السعودية حيث تتراوح قيمة السهم الواحد مابين مائتى ريال وثمانمائة ريال .

**(د) تكاليف استهلاك الاجهزة والمعدات :**

تم حساب تكاليف الاستهلاك باستخدام معدل مركب محسوب على أساس متوسطات الاستهلاك لبنود الموجودات بالاتصالات السعودية ويقدر هذا المعدل بنسبة (٦ر٥٪) وهذه النسبة هى نفس النسبة التى استخدمت كمعدلات استهلاك للاجهزة والمعدات والاصول المادية الاخرى خلال الخمس سنوات الماضية حسب تقديرات الادارة العامة للتخطيط والميزانية بوزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة العربية السعودية ، ويوضح المرفق رقم (5) المعادلات والعمليات الحسابية التى تم على اساسها حساب معدلات الاستهلاك .

**هـ — التكاليف الرأسمالية :**

تم الحصول على تكاليف النفقات الرأسمالية للاتصالات السعودية فى وضعها الحالى كجهاز حكومى من واقع بيانات الخطة

الخمسية الرابعة لوزارة البرق والبريد والهاتف بالمملكة العربية السعودية الصادرة عام ١٤٠٤ وكذا ميزانيات وسجلات الوزارة للاعوام السابقة , أما بالنسبة للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح فقد قام الباحث باجراء دراسة للتوقعات لما ستكون عليه تلك النفقات الرأسمالية باستخدام بعض المعادلات والعمليات الحسابية الموضحة بالمرفق رقم (6) آخذا فى الاعتبار الوفورات المتوقعة فى النفقات الرأسمالية نتيجة لرفع كفاءة تشغيل وانتاجية الشبكة والاجهزة الاخرى مما هى عليه فى ظل الادارة الحكومية والمقدرة بنسبه ٧٥٪ ( الكفاءة الحالية ) الى نسبة ٨٥٪ ( المستوى العالمى ) بعد السنة الاولى من تطبيق النموذج المقترح مع توقع زيادتها بنسبه ٥٪ فى خلال سنوات الدراسه موضع البحث , وذلك لتحرر الاتصالات السعودية فى ظل وضعها الجديد من قيود الروتين الحكومى وطول اجراءاته وكذا محدوديه اعتمادات بنود الميزانية وعدم كفايتها وقواعد وقيود تنفيذها وعدم قدرتها على تلبية احتياجات طالبى خدمات الاتصالات من المواطنين - اضافة الى تمكنها من الاحتفاظ بايراداتها والانفاق على تنفيذ مشروعات توسعة الشبكة الهاتفية وتوفير المقاسم والاجهزة والمعدات بما يمكنها من ايصال خدمات الاتصالات للمناطق التى لم تصلها , ويود الباحث ان ينوه الى ان القيمة التى تم استخدامها لتقييم أصول وممتلكات الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح والتى تمثل تكاليف بداية التشغيل والعمل هى نفس القيمة المقدرة لاصول وممتلكات الاتصالات السعودية كجهاز حكومى والتى تقدر حاليا بمبلغ ٢٩ر١٧٨ر٠٠٢ر٠٠٠ تسعة وعشرين بليون ريال سعودى تقريبا . (١)

---

(١) وزارة البرق والبريد والهاتف : الاصدار الثالث من تقرير المعلومات المالية لوكالة الوزارة للتشغيل والصيانة - الرياض - جمادى الثانية ١٤٠٦هـ . ص٦ .

**نتائج التحليل المالى للبيانات المعالجة بواسطة الحاسب الآلي :**

توضح المرفقات أرقام ( 8 ، 7 ) بالملحق رقم (3) الايرادات والمصروفات وصافى الدخل والمصروفات الرأسمالية ، وتوقعات اجمالى تقديرات الميزانية والعدد الاجمالى للعمالة المطلوبة للاتصالات السعودية فى وضعها الحالى كأحد أجهزة الادارة العامة الايرادية ووضعها فى ظل النموذج المقترح ، ويوضح المرفق رقم (9) خلاصة الفروق المالية بين الوضعين ، كما أوضحتها الرسوم البيانية المرفقة رقم (5-1) ، كما يوضح المرفقان رقم (11-10) الهيكل التنظيمى الحالى للاتصالات السعودية ، والهيكل التنظيمى المقترح عند تحويلها الى شركة مساهمة .

وباستقراء النتائج الحسابية وتحليل المرفقات من (9-7) والرسومات البيانية من (5-1) اتضح للباحث أن ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح تفوق الايرادات فى ظل الوضع الحالى كأحد أجهزة الادارة العامة الايرادية بينما تقل المصروفات الرأسمالية ومصروفات التشغيل فى ظل النموذج المقترح وتبعا لذلك تكون حصيلة صافى الايرادات فى ظل الوضع المقترح أكثر بكثير من حصيلة صافى الايرادات المحققة فى ظل وضعها الحالى علاوة على ذلك فان نتائج الدراسة تشير الى أن الاتصالات السعودية فى ظل الوضع الحالى يتوقع لها أن تحقق خسارة ابتداء من السنة المالية ١٤٠٨/١٤٠٧ ويتوقع استمرار هذه الخسارة عاما بعد آخر فى الوقت الذى أظهرت فيه نتائج الدراسة ان الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح ستبدأ فى تحقيق أرباح اعتبارا من السنة التشغيلية الاولى ١٤٠٧/١٤٠٦ وأنها ستتمكن من توزيع ارباح كعائدات اسهم بما يساوى ١ بليون ريال تقريبا ابتداء من السنة المالية ١٤٠٩/١٤٠٨ هـ .

ويرى الباحث أن من أهم الفوائد التى ستعود على الدولة نتيجة لتطبيق النموذج المقترح فى الاتصالات السعودية انه سيتم توريد مايعادل مبلغ اجمالى قدره ١٥٣٧٩ر٤ خمسه عشر بليونا وثلاثمائه وتسعة وسبعون مليونا واربعمائه الف ريال سعودى ، وذلك فى غضون خمس سنوات تبدأ من بدء تطبيق النموذج المقترح ، وهذا المبلغ يمثل الاتى :

١ ) ١٥٣٢٠ خمسة عشر بليون وثلاثمائه وعشرون مليون ريال قيمة بيع ٥٥٪ من موجودات الاتصالات السعودية فى شكل اسهم للقطاع الخاص والعاملين به بقيمة ٥٠٠ ريال سعودى للسهم الواحد .

٢ ) ٥٩ر٤ تسع وخمسون مليونا واربعمائة الف ريال تمثل قيمة عائدات الاسهم المملوكه للدولة اعتبارا من السنة المالية ١٤٠٨/١٤٠٩ وحتى ١٤١٠/١٤١١ والممثلة لما نسبته ٤٥٪ من قيمة موجودات الاتصالات السعودية .

وعليه يستخلص الباحث نتيجة هامة وهى أن الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح ستكون مصدر ايراد لخزينة الدولة عوضا عن كونها عبئا عليها فى ظل الادارة العامة نتيجة لما تتطلبه من دعم لمواجهة استمرار تقديم الخدمة بالاضافة الى ماتتحمله الخزينة العامة فيما لو تحقق ما أظهرته الدراسة من حدوث خسائر فى حالة استمرار الوضع الحالى .

كما تبين من المرفق رقم (9) من أنه فى ظل النموذج المقترح ونتيجة للاخذ بمعدلات التشغيل القياسية العالمية لعدد العاملين لكل ألف خط عامل والمقدر بتسعة ونصف عامل لكل ألف خط مع تناقصه سنويا بمعدل ٥٪ سيتم الاستغناء عن مايقرب من سبعة الاف وظيفة موجودة حاليا قدرت تكاليف رواتبها بأربعمائه وعشرين مليون ريال سعودى .

ويرى الباحث انه لامجال هنا لاعتبار عملية التخلص من هذه العماله الزائدة ومايترتب عليه من أثار اجتماعية مأخذا على تطبيق النموذج المقترح لانه من المسلم به ان العمالة الزائدة تعتبر عائقا لتحقيق الكفاءة الانتاجية وتحسين الاداء ، حيث أنه بامكان الدولة من خلال الاستثمار الاقتصادى الفعّال للايراد المتحقق نتيجة بيع النسبة المخصصة من أسهم الاتصالات السعودية للقطاع الخاص والعاملين وكذا حصيله عائدات الاسهم المخصصة للدولة ، وكذا الوفورات الناتجة عن الاستخدام الامثل للموارد ، ان تتوسع فى ممارسة وتطوير انشطة الخدمات التقليدية مما يدخل فى نطاق الوظائف الاساسية للدولة وبما يضمن ايجاد فرص عمل لتشغيل اعداد من العاملين الذين تم الاستغناء عنهم وفى نفس الوقت يمكن للدولة عن طريق انشاء او التوسع فى مراكز التدريب المهنية ان تعد تلك العمالة الزائدة للقيام باداء الاعمال فى مختلف المهن والتخصصات التى تحتاجها منشآت القطاع الخاص ثم احلالهم محل العمالة الاجنبية فى تلك المنشآت .

كما أن الباحث يتوقع استنادا الى ماتوصل اليه من نتائج أن عائدات الاسهم السنوية سوف لاتقل عن ٣٪ بل ربما تزيد عن ذلك كما أن القيمة الاسمية للسهم ستزداد بواقع ٥٪ حسب تقديرات الدراسة وربما تزيد عن هذه النسبة نتيجة لظروف وتقديرات سوق المال ، ونتيجة لزيادة عائدات الاتصالات المتوقعة فى ظل تطبيق النموذج المقترح وادارتها بأساليب ادارة الأعمال .

كما أوضحت النتائج أن الاتصالات السعودية اذا استمرت فى ظل الوضع الحالى ستحقق خسائر قد تبلغ ٢٤٧ر٧ مليون ريال فى العام المالى ١٤٠٨/١٤٠٧ و ٢ر١ بليون ريال فى العام المالى ١٤١١/١٤١٠هـ .

ويرى الباحث فيما يتعلق بوضع العاملين ، فانه بالاضافة الى التحسن المتوقع فى ظروف عملهم - وزيادة رواتبهم - وتمتعهم بامتيازات العمل وفق نظام الشركات - لما سيوفره من أنظمة للحوافز وغيرها من المزايا المادية والعينية - فانهم سوف يصبحون ملاكا للشركة بما نسبته ٥٪ من اجمالى قيمة الموجودات الامر الذى سيدفعهم الى بذل جهود مضاعفة تؤدى الى تحسين الاداء وزيادة الانتاجية .

وبناء على ماسبق يمكن للباحث - وقد تثبت عمليا من فعالية النموذج المقترح من جانبه - القول بأن تطبيق أساليب ادارة الاعمال على الاتصالات السعودية أو تحويل الاتصالات السعودية الى منشأة اعمال فى ظل هذا النموذج المقترح سيعود دون شك بفوائد جمة وعظيمة على الدولة والعاملين وجمهور المنتفعين .

وبمعنى آخر ان تطبيق اساليب ادارة الاعمال على الاتصالات السعودية وهى أحد أجهزة الادارة العامة الايرادية وباتباع نمط الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة ( الدولة / القطاع الخاص / العاملون ) سيؤدى الى زيادة الانتاجية كما أوضحته نتائج هذه الدراسه وهذا يتطابق مع ما أثبته الباحث من صحة فروض بحثه والتى تقوم على أن تطبيق اساليب ادارة الاعمال على أجهزة الادارة العامة الايرادية وتحولها جزئيا للقطاع الخاص يؤدى الى زيادة الانتاجية باعتبار أن الانتاجية تمثل العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة ( المدخلات ) وبين النتائج التى يسفر عنها النشاط ( المخرجات ) الى جانب ضمان تحسين مستويات الاداء واستمرارية التطوير والتحديث لخدمات الاتصالات وبفعالية أكثر فى ظل القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الاعمال فى ادارة انشطتها ولكون ذلك سببا ونتيجة لزيادة الايرادات المحققة بمستوى اكثر ملاءمة عن وضعها فى ظل التبعية الحكومية وادارتها بأساليب الادارة العامة .

## اختبار نتائج الاداء المالى للاتصالات السعودية :

ورغبة من الباحث فى زيادة التأكد من صحة ماتوصل اليه من نتائج طبقا للتحليل المالى المقارن - الذى تضمنته الدراسة التطبيقية ، فقد أخضع هذه النتائج للاختبار تحت تأثير متغيرات مختلفة وهو مايعرف اصطلاحا باختبار الحساسية للمتغيرات (SENSITIVITY ANALYSIS) وذلك بدراسة مدى تأثير التغيير فى العناصر التالية على صافى الايرادات المتوقعة للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح مقارنا بوضعها فى ظل التبعية الحكومية :

١ - الوحدات السكانية غير السعودية .
٢ - الوحدات السكانية السعودية .
٣ - معدل عدد العاملين لكل ١٠٠٠ خط عامل .
٤ - اجمالى عدد الخطوط العاملة .
٥ - الارباح المحتجزة للاستثمار .
٦ - تكلفه الشراء لموجودات الاتصالات السعودية .
٧ - معدل انتاجية العاملين .
٨ - معدل استخدام الاجهزة والمعدات .
٩ - سياسة توزيع عائدات الاسهم .
١٠- تحصيل المبالغ المتأخر تحصيلها .
١١- أجور الخدمة .

ويوضح المرفقان (7) ، (8) ملحق رقم (4) درجه تأثير التغيير فى كل من العناصر السابقة وذلك على النحو التالى :

### ١ - تأثير التغيير فى عدد الوحدات السكانية غير السعودية :

قام الباحث - وباستخدام الحاسب الالى - بقياس مدى تأثير افتراض نقص عدد الوحدات السكانية غير السعودية المتوقعة بمقدار ألف وحده سكانية لكل سنة من السنوات المالية التى

شملتها الدراسة (١٤٠٧/١٤٠٦ — ١٤١١/١٤١٠) على صافى الايـــــــرادات المتوقعه للاتصالات السعودية فى وضعها الحالى كجهاز حكومى مقارنـــا بوضعها فى ظل التحول للقطاع الخاص وتطبيق النموذج المقترح (شركة مساهمة ذات ملكية مختلطة ) .

وكما هو موضح بالمرفق رقم (7R 1D) ملحق (4) فان تأثير تناقص اعداد الوحدات السكانية غير السعودية بمقدار ألف وحدة سكانية لكل سنه من سنوات الدراسة فى ظل الوضع الحكومى لمرفق الاتصـــــــالات السعودية أدى الى نقص فى صافى الايرادات فى السنة الاولـــــــــى ١٤٠٧/١٤٠٦هـ وزيادة الخسائر اعتبارا من السنة المالية الثانيـــة ١٤٠٨/١٤٠٧هـ وذلك على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات * | الزيادة فى الخسائر** | النسبة المئوية *** |
|---|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ١ر٠٩٠ر٦٩٤ر٣٠ | — | ٠و٤٨٩٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | | ١ر١٤٥ر٢٣١ر١٧ | ٠و٤٦٤٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | | ١ر٢٠٢ر٤٩٢ر١٥ | ٠و٢١٩٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | | ١ر٢٦٢ر٦١٤ر٩٩ | ٠و١٧٨٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | | ١ر٣٢٥ر٧٨٦ر٧١ | ٠و١٠٧٪ |

* النقص فى صافى الايرادات يمثل الفرق بين صافى الايـــــــرادات المتوقعه طبقا للتحليل المالى المقارن والموضح بالمرفق (7&8) ملحق (3) وبين الايرادات المتوقعه بعد التأثر بالتغيير فـــــى العناصر . وكما هو موضح بالملحق رقم (4) ومرفقاته .

** نتائج التحليل المالى المقارن ص ٤٤٠ ، حيث يتوقع أن تحقـــــق الاتصالات السعودية خسائر ابتداءً من السنة المالية الثانيـــة ١٤٠٨/١٤٠٧هـ من سنوات الدراسة لذا فان النقص فى الايرادات يمثل الزيادة فى الخسائر فى ظل الوضع الحالى .

*** احتسبت النسبة المئوية على اساس النقص المتوقع فى صافـــــى الايرادات او الخسائر منسوبا الى صافى الايرادات او الخسائـــر المتوقعه التى اظهرها التحليل المالى المقارن ملحق (3) ومرفقاته .

كما يوضح المرفق (8R 1D ) ملحق (4) النتائج التى أظهرتها الدراسة والمتمثلة فى نقص الايرادات المتوقعة للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح بسبب النقص المفترض فى عدد الاسر المقيمة وذلك على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ١ر٢٥٤ر٢٩٨ر٤٥ | ٠و٠٧٤٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | ١ر٣٧٧ر٤٩٠ر٣٥ | ٠و٠٧٤٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | ١ر٥١٦ر٤٩٨ر٦٣ | ٠و١٤٦٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | ١ر٦٧٢ر٩٥٥ر٩٠ | ٠و١٤٨٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | ١ر٨٤٩ر٠١٦ر١٣ | ٠و١٥٢٪ |

ويتضح مما سبق أن النقص فى عدد الوحدات السكانية غير السعودية (الاسر) المقيمة بالمملكة يؤثر على صافى الايرادات المتوقعة للاتصالات السعودية بالنقص فى ظل النموذج المقترح ويكون التأثير بالنقص بدرجة أكبر فى ظل الادارة الحكومية الحالية خاصة وانه سيؤدى الى زيادة الخسائر المتوقعة ابتداء من السنة المالية الثانية للدراسة ١٤٠٨/١٤٠٧هـ .

٢ — تأثير التغيير فى عدد الوحدات السكانية السعودية :

تم قياس مدى تأثير افتراض انخفاض العدد المتوقع للوحدات السكانية السعودية بمقدار ١٠٠٠ أسره لكل سنه مالية من سنوات الدراسة ( ١٤٠٧/١٤٠٦ — ١٤١١/١٤١٠) على صافى ايرادات الاتصالات السعودية فى وضعها الحالى كجهاز حكومى مقارنا بوضعها فى ظل تطبيق النموذج المقترح ، حيث أوضحت نتائج

الدراسة — وكما هو موضح بالمرفقين أرقام (7R4 & 7R4D) بالملحق رقم (4) أن هناك نقص متوقع فى صافى ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل التبعية الحكومية على النحو التالى:

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | الزيادة فى الخسائر | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ٣٣٠ر٩٧٢ر٧٢ | — | ١٤٨و٠ ٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | — | ٣٤٧ر٥٢٣ر٥١ | ١٤١و٠ ٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | — | ٣٦٤ر٨٩٩ر١١ | ٠٦٦و٠ ٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | — | ٣٨٣ر١٤٢ر٣٠ | ٠٥٤و٠ ٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | — | ٤٠٢ر٢٩٩ر٣٩ | ٠٣٢و٠ ٪ |

كما يوضح المرفقين (8R4 & 8R4D) بالملحق رقم (4) النتائج التى أظهرتها الدراسة والمتمثله فى نقص صافى الايرادات المتوقعه للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح كمحصله للنقص المفترض فى عدد الاسر السعودية وذلك على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ٣٨٠ر٦١٨ر٦٣ | ٠٢٢و٠ ٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | ٤١٧ر٩٦١ر٩٩ | ٠٢٣و٠ ٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | ٤٦٠ر١٨٣ر٣٧ | ٠٤٤و٠ ٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | ٥٠٧ر٦٦٠ر٦٣ | ٠٤٥و٠ ٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | ٥٦١ر٠٧١ر٠٤ | ٠٤٦و٠ ٪ |

وبمقارنه تأثير التغير بالنقص فى عدد الوحدات السكانية السعودية على صافى الايرادات للاتصالات السعودية فى وضعها الحالى كجهاز حكومى ووضعها فى ظل النموذج المقترح يتضح أنه فى ظل الوضع الحكومى تكون نسبه النقص فىصافى الايرادات أكبر منها فى ظل النموذج المقترح رغم ماتظهره الارقام المطلقه عكس ذلك وذلك بسبب زيادة الايرادات فى ظل النموذج المقترح عنها فى ظل الادارة الحكومية . هذا بالاضافة الى أن النقص المتوقع فى صافى الايرادات للاتصالات السعودية كجهاز حكومى سيزيد من مقدار الخسائر المتوقعة ابتداءً من السنة المالية الثانية ( ١٤٠٨/١٤٠٧ ) من سنوات الدراسة .

**٣ — تأثير التغيير فى معدل عدد العاملين لكل ١٠٠٠ خط عامل :**

تم قياس تأثير افتراض توقع زيادة معدل العاملين لكل ١٠٠٠ خط عامل بمقدار ٠٫٥% فى كل سنه مالية من سنوات الدراسة ١٤٠٧/١٤٠٦هـ ١٤١١/١٤١٠هـ ) . وقد أظهرت نتائج معالجه البيانات بواسطة الحاسب الالى وكما هو موضح بالمرفقين أرقام (7R6 & 7R6D) ملحق رقم (4) أن زيادة عدد العاملين لكل ١٠٠٠ خط عامل بمقدار ٠٫٥ % فى ظل الادارة الحكومية يؤدى الى نقص فى صافى الايرادات على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | الزيادة فى الخسائر المتوقعة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ١٥٩٫٧٥٤٫٢٨٦٫٨٦ | | ٧١٫٦٢٠% |
| ١٤٠٨/٤٠٧ | — | ١٩٨٫٨٦٦٫٥٤٥٫٥٧ | ٨٠٫٥٨٩% |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | — | ٢٣٢٫٧٢٩٫٢٦٩٫١٨ | ٤٢٫٣٢٨% |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | — | ٢٦١٫٦٦٦٫٥٠٤٫٣٤ | ٣٦٫٩٩٤% |
| ١٤١١/١٤١٠ | — | ٣١٩٫٥٨٢٫٠٢٣٫٩٧ | ٢٥٫٧١٦% |

كما أظهرت النتائج وكما هو موضح بالمرفقين أرقام ( 8R6 & 8R6 D ) ملحق رقم (4) أن افتراض توقع زيادة عدد العاملين بمقدار ٠٫٥ لكل ١٠٠٠ خط عامل فى ظل النموذج المقترح يؤدى الى نقص صافى الايرادات على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ٣٦٫٨٦٧٫٠٦٨٫٥٧ | ٢٫١٧٣٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | ٤٢٫٨٠٨٫٤٥٩٫٧١ | ٢٫٣٠٧٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | ٥٠٫٨٠٨٫٢٣٤٫٤٢ | ٤٫٩٠٨٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | ٦٠٫٢١٠٫٨٤٥٫٠٥ | ٥٫٣٣٥٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | ٧١٫٣٧٣٫٦٧١٫٦٥ | ٥٫٨٦٧٪ |

وبمقارنة تأثير زيادة عدد العاملين بمقدار ٠٫٥٪ على صافى الايرادات فى ظل كلا الوضعين تتضح أهمية تأثير هذه الزيادة على خفض صافى الايرادات ويكون ذلك التأثير بدرجة أكبر فى ظل الادارة الحكومية للاتصالات السعودية حيث زيادة تكلفه العمالة ستؤدى الى زيادة الخسائر المتوقعة بدءا من السنة المالية الثانية (١٤٠٨/١٤٠٧) من سنوات الدراسة .

## ٤ - تأثير التغيير فى عدد الخطوط العاملة :

وللتعرف على مدى تأثير عدد الخطوط العاملة على صافى الايرادات وبافتراض زيادة عدد هذه الخطوط بمقدار (١٠٠٠) ألف خط فى كل سنة من سنوات الدراسة (١٤٠٧/١٤٠٦ - ١٤١١/١٤١٠١) عن العدد المتوقع فان ذلك يؤدى وفى ظل الادارة الحكومية

للاتصالات السعودية الى نقص فى صافى الايرادات - كما هو موضح بالمرفقين (7R3 & 7R3D) ملحق (4) - وذلك على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | الزيادة فى الخسائر | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ٢٠ر٩٣٣ر٣٢٠ر٣٧ | — | ٩ر٣٨٥٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | — | ١٩ر٨٨٦ر٦٥٦ر٥٠ | ٨ر٠٥٩٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | — | ٢١ر٩٨٠ر٠٠٩ر٩٢ | ٣ر٩٩٨٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | — | ٢٠ر٩٣٣ر٣٢٠ر٣٨ | ٢ر٩٦٨٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | — | ٢٠ر٩٣٣ر٣٢٠ر٣٨ | ١ر٦٨٤٪ |

كما تؤدى نفس الزيادة المفترضة (١٠٠٠خط ) الى نقص فى صافى ايرادات الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح كما هو موضح بالمرفقين أرقام (8R3 & 8R3D) وذلك على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ٩٩٤ر٣٠٦ر٠٣ | ٠ر٠٥٩٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | ١ر٩٢٢ر٩٦٠ر٧٦ | ٠ر١٠٢٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | ٣ر٤٢٩ر٠٠٠ر٧٨ | ٠ر٣٢٢٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | ٤ر٥٠٨ر٥٩٧ر٩٣ | ٠ر٣٩٩٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | ٥ر٥٦٢ر٦٦٠ر١٦ | ٠ر٤٢٣٪ |

وبمقارنة صافى الايرادات المتوقعة فى ظل كلا الوضعين يتضح أن التغير فى عدد الخطوط العاملة بزيادتها بمقدار ١٠٠٠ خط فى كل سنه من سنوات الدراسة (١٤٠٧/١٤٠٦ - ١٤١١/١٤١٠) يؤدى الى نقص

فى صافى الايرادات المتوقعة للاتصالات السعودية سواء فى ظل الادارة الحكومية أو فى ظل تطبيق النموذج المقترح الا أن هذه الزيادة المقترحة فى عدد الخطوط العاملة لها تأثير بدرجة أكبر فى نقص صافى الايرادات المتوقعة للاتصالات السعودية فى ظل وضعها الحالى كجهاز حكومى وذلك فى السنة المالية الاولى من سنوات الدراسة ١٤٠٧/١٤٠٦هـ ، أما فى بقية سنوات الدراسة وابتداء من السنة المالية ١٤٠٨/١٤٠٧هـ فان زيادة الخطوط العاملة بمقدار ١٠٠٠ خط عامل سيؤدى الى زيادة الخسائر المتوقعة ، ويعزى هذا النقص المتوقع فى صافى الايرادات أو الزيادة المتوقعة فى الخسائر الى زيادة المصروفات الرأسمالية وتكلفه العمالة اللازمه لمواجهه متطلبات الزيادة المفترضه فى عدد الخطوط العاملة بمقدار ١٠٠٠ خط لكل سنه من سنوات الدراسة (١٤٠٧/١٤٠٦ - ١٤١١/١٤١٠) .

كما أدخل الباحث تغييرات على بعض العناصر التى تميز بها وضع الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح والتى لاتوجد فى ظل الادارة الحكومية وقد شمل التغيير العناصر التالية :

**٥ - تأثير التغيير فى معدل النسبة المئوية للايرادات المحتجزة بغرض الاستثمار :**

ولقياس مدى تأثير التغيير فى النسبة المئوية للايرادات المستثمرة على صافى الايرادات افترض الباحث انخفاض النسبة المتوقعة بمقدار ١٪ لكل سنه من سنوات الدراسة ابتداء من السنة المالية الثانية ١٤٠٨/١٤٠٧هـ .

ونتيجة لهذا الخفض المفترض من جانب الباحث فان النقص المتوقع فى صافى الايرادات وكما أظهرته نتائج التحليل والموضح بالمرفق رقم (8R1D) ملحق رقم (4) يكون على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | ٨٤٨ر١٠٧ر٠٧ | ٠٤٦و٠٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | ١ر٨٠٣ر٠٣٩ر٩٥ | ١٧٤و٠٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | ٢ر٣٨٤ر٩٦٠ر٩٧ | ٢١١و٠٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | ٣ر٠٤٤ر١٣١ر٢٢ | ٢٥٠و٠٪ |

## ٦ - تأثير التغيير فى تكاليف الشراء :

تم قياس مدى تأثير التغير فى تكاليف الشراء لموجودات الاتصالات السعودية على صافى الايرادات بافتراض زيادة التكاليف بمقدار ١٠٠٠ ريال سعودى للسنة المالية ١٤٠٧/١٤٠٦ ( سنه الشراء ) . وكما يتضح من المرفقين (8R8 & 8R8D) أن زيادة تكاليف الشراء ليس لها تأثير كبير على صافى الايرادات .

## ٧ - تأثير التغيير فى انتاجية العمالة :

افترض الباحث توقع انخفاض انتاجية العمالة من ٥٪ الى ٤٪ لكل سنة من سنوات الدراسة (١٤٠٧/١٤٠٦-١٤١١/١٤١٠) وبناء على هذا الافتراض وطبقا لما هو موضح بالمرفقين (8R2 & 8R2D) ملحق (4) فان تأثير خفض انتاجية العمالة بمقدار ١٪ على صافى الايرادات وكما أظهرته نتائج التحليل كانت على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ١ر٠٧٩ر٩٠٧ر٨٤ | ٠٦٤ر ٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | ٢ر٠٩٥ر٥٦٥ر١٥ | ٠ر١١٣٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | ٣ر٣٢١ر٠٦٠ر٢٥ | ٠ر٣٢١٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | ٤ر٦٢٨ر٦٩٩ر٠٠ | ٠ر٤١٠٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | ٦ر٠٥٤ر٧٨٨ر٥١ | ٠ر٤٦٣٪ |

## ٨ — تأثير التغيير فى معدل استخدام الاجهزة والمعدات :

كما افترض الباحث انخفاض معدل استخدام الاجهزة والمعدات بمقدار ١٪ من (٥٪ الى ٤٪) لكل سنه من سنوات الدراسة فى ظل النموذج المقترح ، وقد أظهرت نتائج التحليل المالى تأثير هذا الخفض على صافى الايرادات وكما هو موضح بالمرفق رقم ( 8R9D ) على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ١ر٨٦٥ر٥٤٨ر٣١ | ٠و١١٠٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | ١ر٨٤٦ر٣١٤ر٠٨ | ٠و١١٠٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | ٢ر٠٢٤ر٨٨١ر٩٢ | ٠و١٩٧٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | ٢ر٢٢١ر٨٢٥ر٠٣ | ٠و١٩٧٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | ٢ر٤٠٩ر٨١٠ر٣٩ | ٠و١٩٨٪ |

## ٩ — تأثير التغيير فى معدل توزيع عائد الاسهم :

افترض الباحث زيادة معدل توزيع عائدات الاسهم المتوقعة بما نسبته ١٪ لكل سنة من السنوات الثلاث الاخيرة للدراسة (١٤٠٩/١٤٠٨ — ١٤١١/١٤١٠) ويوضح المرفق (8R10 D) نتائج

التحليل المالى وتأثير ذلك على صافى الايرادات بالنقص على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٨/١٤٠٩ | ٦٥٫٠٨٢٫٢٠٥٫٠٥ | ٦٫٢٨٧٪ |
| ١٤٠٩/١٤١٠ | ٦٩٫٧٢٧٫٥٤٣٫٤١ | ٥٫٩٧٦٪ |
| ١٤١٠/١٤١١ | ٧٥٫٠٦٤٫٩١٥٫٩٠ | ٦٫١٦٩٪ |

١٠ - التغيير فى نسبة تحصيل المستحقات المتأخرة :

تم قياس مدى تأثير التغير فى نسبة تحصيل المستحقات المتأخرة للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح (والتى لايمكن تحصيلها فى ظل وضعها كادارة حكومية ) بافتراض خفض النسبة بما مقداره ١٪ لكل سنه من سنوات الدراسة ، ويوضح المرفق رقم (8R11D) ملحق (4) نتائج التحليل المالى واثر هذا الخفض على صافى الايرادات وذلك على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٦/١٤٠٧ | ٣٢٫٥٨٣٫٩٠١٫٢٦ | ١٫٩٢١٪ |
| ١٤٠٧/١٤٠٨ | ٣٤٫٣٠٥٫٧٦٣٫٧٧ | ١٫٨٤٩٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٩ | ٣٦٫٢٣٩٫٥٩٧٫٧٩ | ٣٫٥٠١٪ |
| ١٤٠٩/١٤١٠ | ٣٨٫٤٠٢٫٩٩٦٫٣١ | ٣٫٤٠٣٪ |
| ١٤١٠/١٤١١ | ٤٠٫٨١٧٫١٧٤٫٠٥ | ٣٫٣٥٥٪ |

١١ — التغير فى أجور الخدمة :

كما أدخل الباحث تغيرا على معدلات أجور الخدمة بافتراض تخفيضها بنسبة ١٪ لكل سنة من سنوات الدراسة فى ظل النموذج المقترح وقد أظهرت نتائج التحليل وكما هو موضح بالمرفق (8R7D) ملحق (4) مدى تأثير ذلك على صافى الايرادات بالنقص على النحو التالى :

| السنة المالية | النقص فى صافى الايرادات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ١٤٠٧/١٤٠٦ | ٢ر٣٠٢ر٧٦٨ر٠٢ | ٠و١٣٦٪ |
| ١٤٠٨/١٤٠٧ | ٢ر٣٩٨ر٣٠٢ر٤٦ | ٠و١٢٩٪ |
| ١٤٠٩/١٤٠٨ | ٥ر٠٧٥ر٤٠٦ر١٣ | ٠و٤١١٪ |
| ١٤١٠/١٤٠٩ | ٨ر١٤٢ر٢٤٧ر٨٧ | ٠و٧٢١٪ |
| ١٤١١/١٤١٠ | ١١ر٦٥٤ر٨٧٣ر١١ | ٠و٩٥٨٪ |

واستنادا الى ما أظهره التحليل المالى والمتعلق باختبار نتائج الاداء المالى للاتصالات السعودية والتى أمكن للباحث التوصل اليها من خلال الدراسة التطبيقية يتضح :

١ — أن العوامل والمعدلات المستخدمة كعناصر لاجراء التحليل المالى والتى اختارها الباحث وأقام عليها دراسته التطبيقية للنموذج المقترح ، ذات حساسية كبيرة للتأثر بأى تغيير يطرأ عليها تبعا للظروف السائدة ومن ثم فهى ذات تأثير ملموس على صافى الايرادات باعتباره الهدف النهائى لاى مشروع اقتصادى ، الامر الذى يثبت ملائمة وفعالية تلك العوامل والمعدلات المستخدمة فى الدراسة ومن ثم دقه النتائج المتوقعة .

٢ - أنه رغم ما أظهره اختبار نتائج الاداء المالى (اختبار الحساسية للمتغيرات (SENSITIVITY ANALYSIS) من تأثر صافى الايرادات بالنقص نتيجة لخفض أو زيادة معدلات العوامل المؤثرة فى الايرادات الا أن الوضع المالى للاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح من حيث مقدار صافى الايرادات يظل أفضل بكثير منه فى ظل الادارة الحكومية خاصة اذا ما أخذ فى الاعتبار أن الاتصالات السعودية بوضعها الحالى كجهاز حكومى يتوقع لها تحقيق خسائر ابتداء من السنة المالية الثانية (١٤٠٨/١٤٠٧) من سنوات الدراسة وذلك طبقا لما أظهرته نتائج التحليل المالى المستخدم فى الدراسة التطبيقية مرفق (7) ملحق (3) .

# الباب الخامس

## النتائج والتوصيات

- ملخص لكيفية اختبار الفروض والتأكد من صحتها
- النتائج
- التوصيات

ملخص لكيفية اختبار فروض البحث والتثبت من صحتها

- نظريـــــــــا

- ميدانيـــــــا

- تطبيقيـــــــا

استطاع الباحث اختبار صحة فروض بحثه نظريا من خلال النتائج التى أمكنه استخلاصها من دراسته المكتبية النظرية ، كما استطاع تأكيد صحة هذه الفروض عن طريق ما قام به من دراسة ميدانية ، وتمكن الباحث من وضع نموذج مقترح من جانبه كنمط تنظيمى يمكن من خلاله تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة أنشطة الخدمات العامة الايرادية ، ثم قام باختبار فعالية هذا النموذج بتطبيقه على خدمات الاتصالات السعودية .

## ١ — الدراسة النظرية :

فمن خلال الدراسة النظرية التى تمثلت فى اتجاهين تمكن الباحث من اختبار صحة فروض بحثه نظريا والتأكد من صحتها وذلك على النحو التالى :

أ — **الاتجاه الأول** وتمثل فى الدراسة النظرية التى قام بها الباحث — والتى ضمنها الباب الأول من هذا البحث — لسمات وخصائص كل من الادارة العامة وادارة الأعمال (الفصل الأول) واشكال واهداف كل من أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال (الفصل الثانى) وانماط من اجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال فى المملكة العربية السعودية (الفصل الثالث) . والتى استخلص الباحث من خلالها أهم الفروق الجوهرية التالية :

— ان للاتجاهات السياسية للدولة أثرا مباشرا على نشاط الادارة العامة واساليبها فى العمل والأهداف التى تسعى اليها ، فى حين أن ادارة الأعمال أقرب صلة بالاقتصاد والدراسات الاقتصادية .

- تعمل الادارة العامة فى ظل التشريع العام ، والعاملون فيها محكومون به واختصاصاتهم وسلطاتهم يخولها لهم القانون ولايمكن اجراء تعديل اساسى فى العمل الادارى الا بناء على قانون . أما ادارة الأعمال فتخضع لقرارات ادارة منشأة الأعمال ومايصدره المستوى الادارى الأعلى فيها من تعليمات وهذه القرارات والتعليمات لاتتسم بالجمود الذى يتسم به القانون حيث يمكن تعديلها متى أقتضت الحاجة الى ذلك .
- تستهدف الادارة العامة تأدية خدمة عامة للجمهور أو لفئة منه مثلما سبقت الاشارة اليه . ويقاس نجاحها فى قيامها بوظائفها بمدى رضاء الجمهور عن الخدمة التى تقدم اليه ، وهذا أمر يتعذر التعرف عليه الا عن طريق المقابلات الشخصية والاستقصاءات التى قد لاتسفر عن نتائج مؤكدة ، او عن طريق ماينشر فى وسائل الاعلام ويعبر عن وجهات نظر جزئية لبعض القراء أو المستمعين أو الصحفيين أو المعلقين الاذاعيين او عن طريق مايثار فى المجالس التشريعية من مشكلات أو ما تتلقاه الجهات الحكومية من شكاوى أو ماتتضمنه تقارير الأجهزة الرقابية من مخالفات او ملحوظات . وكل هذه الاساليب لاتعطى صورة واضحة عن درجة الكفاءة فى تأدية الخدمة .

أما ادارة الأعمال فهدفها الرئيسى هو الربح ( النظرية التقليدية ) والطريق اليه يكمن فى ارضاء المستهلكين والمتعاملين . والربح يتناسب مع رقم المبيعات ورقم المبيعات يعبر عن درجة رضا المستهلكين والمتعاملين . وعلى ذلك فانه من الممكن قياس القدرة على تحقيق الهدف عند منشأة الأعمال عن طريق مقارنة الايرادات بالنفقات ، وهذا أمر يمكن التعرف عليه بسهولة فى كل وقت .

- تختلف ظروف العمل وطبيعة النشاط فى الادارة العامة عما هو عليه الحال فى ادارة الأعمال . فالمشروع العام غالبا مايعمل فى ظروف احتكارية ، وليس للجمهور الا أن يتقبل الخدمة ويدفع الثمن اذا تقرر ذلك ، فى حين أن ادارة الأعمال غالبا ماتعمل فى جو تسوده المنافسة مما يؤدى الى تحسين ماتقدمه من سلع وخدمات وتخفيض ماتتقاضاه من أسعار .

- القرارات التى تتخذ فى مجال الادارة العامة قد تبتعد عن الرشد ، حيث تسعى لارضاء الجماهير بغض النظر عن المصلحة المحققة فى المدى البعيد ، كما أن قرارات الادارة العامة تحكمها العواطف التى تحافظ على مكانتها السياسية لدى الجمهور .

اما ادارة الأعمال فان نظرتها للأمور تتسم بالموضوعية ويحكمها فى قراراتها المنطق العقلانى ، كما أنها تتسم بالجرأة والمخاطرة وانتهاز الفرص ، وليس للعاطفة أثر يذكر فى اتخاذ قراراتها .

ب - اما الاتجاه الثانى من الدراسة النظرية فقد اشتمل على دراسة لاتجاهات التحول الى القطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة انشطة الخدمات العامة خاصة الايرادية منها ( الفصل الأول من الباب الثانى ) وكذلك دراسته لنماذج من تجارب بعض الدول فى هذا المجال (الفصل الثانى من الباب الثانى) حيث تمكن الباحث من استخلاص أهم النتائج التالية :

— ان اتجاه التحول الى القطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة انشطة الخدمات العامة قد تم على مرحلتين :

المرحلة الأولى وفيها تم تحرير بعض الأجهزة والمؤسسات العامة من القيود التى تفرضها نظم ولوائح واجراءات الادارة العامة ، حيث تم تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة تلك الأجهزة والمؤسسات العامة مع الابقاء على ملكيتها العامة وتبعيها للدولة .

المرحلة الثانية وفيها تم البيع الكلى أو الجزئى لرأس مال اجهزة ومؤسسات الخدمات العامة الايرادية الى القطاع الخاص .

— ان كلا المرحلتين كانتا تهدفان الى تخليص أجهزة الخدمات العامة من القيود التى تفرضها أساليب ونظم ولوائح واجراءات الادارة العامة على تلك الأجهزة والتى حدت من قدرتها على تقديم خدماتها بكفاءة وعدم تمكنها من تطوير وتحديث تلك الخدمات ، وأن العمل على تخليص تلك الأجهزة من الروتين والتدخل المستمر فى أعمالها عن طريق تطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارتها يساعد على رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين وتطوير مستويات الاداء لخدماتها وبالتالى تحقيقها مستويات ملائمة من الايراد تكون مصدرا لتمويل الخزانة العامة للدولة .

— انه على الرغم من تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الخدمات العامة خاصة الايرادية منها ( المرحلة الأولى ) الا أن بقاءها فى ظل الملكية العامة وتبعيتها تبعية كاملة للدولة أعاد ظاهرة التدخل فى أعمالها من

جديد من قبل الاجهزة الحكومية الاشرافية مما أدى الى انخفاض انتاجيتها وتدنى مستويات ادائها ، وزيادة مقدار العجز بين ايراداتها ونفقاتها وماتطلبه ذلك من دعم مستمر لها عن طريق الخزانة العامة للدولة وأصبحت بذلك عبئا على الخزانة العامة تعجز عن الاستمرار فى تحمله ويحد من قدرتها على مواجهة متطلبات التطوير وتحقيق الأهداف الأخرى ، بعد أن كان المأمول أن تكون تلك الاجهزة الايرادية عونا للخزانة العامة للدولة كمصدر ايراد لها ، لامصدر عجز دائم يستنزف مواردها ، الأمر الذى ترتب عليه اتجاه غالبية الدول الى الأخذ بأسلوب التحول الى القطاع الخاص ببيع جزء أو كل رأس مال أجهزة ومؤسسات الخدمات العامة الايرادية للقطاع الخاص .

**كما خلص الباحث الى نتائج محددة من جراء تحليله ودراسته لتجارب التحول فى دول الدراسة على النحو التالى :**

- اثبتت نتائج جميع التجارب ان المرونة وحرية المبادرة التى اكتسبتها المنظمات فى ظل تطبيق اساليب ادارة الأعمال وبعيدا عن جمود وبيروقراطية اساليب الادارة العامة وراء كل نجاح حققته تلك المنظمات فى زيادة الانتاجية وتطوير وتحديث ورفع مستوى اداء خدماتها وضمان استمرارية التطور ومسايرة التقدم التكنولوجى كنتيجة حتمية لمواجهة المنافسة وتأكيدا للبقاء .

- تخلصت الميزانيات العامة بالدول موطن التجارب من الاعباء المالية التى كانت تتحملها اما لتغطية العجز الناتج فى ميزانية اجهزة الخدمات العامة الايرادية نتيجة لما كانت تحققه من خسائر واما لدعم النفقات الرأسمالية اللازمة

لعمليات التطوير والتحديث المطلوبة ، نتيجة لاعتماد تلك المنظمات فى وضعها الجديد بعد التحول على التمويل الذاتى معتمدة على مصادر فائض ايراداتها او ماتحصل عليه من قروض بضمان ايراداتها .

- تحولت بعض اجهزة الادارة العامه الايراديه فى ظل تطبيق اساليب ادارة الاعمال الى مصدر ايراد للخزانة العامة بعد أن كانت عبئا عليها فى ظل الادارة العامة نتيجه لبيع جزء من اسهمها الى القطاع الخاص ، واما عن طريق ماتحصل عليه الدولة من ايراد يمثل نصيبها من مساهمتها فى تلك الأجهزة أو ماتحصل عليه من ضرائب على الارباح التى تحققها اسوة بمنشآت القطاع الخاص وبعد ان كانت معفاة منها فى ظل تبعيتها للادارة العامة .

- كما أن مجالات استثمارات تلك الاجهزة فى وضعها الجديد اصبحت غير مقيدة بنطاق معين لتحررها من القوانين والاجراءات الحكومية المقيدة وماتخصصه لها الميزانية العامة من اعتمادات فى ظل الادارة العامة . الامر الذى ادى الى اتساع دائرة نشاطها ليشمل العديد من الانشطة التكميلية اللازمة لتسويق نشاطاتها الرئيسية وبما مكنها من الصمود أمام المنافسة وكذا تنوع مصادر ايراداتها .

- ان بعد هذه الاجهزة فى وضعها الجديد عن الاحتكار - والذى كان يفرضه عليها وضعها فى ظل الادارة العامة - ووجودها كمنظمات تخضع للاساليب والقوانين التجارية وفى ظل المنافسة فى مجالات انشطتها ادى الى اهتمامها بتحسين وتطوير مستوى اداء خدماتها وتقديمها للمنتفعين بيسر وكفاءة وبأسعار تتناسب ومستوى اداء تلك الخدمات .

- ان فى مشاركة العاملين بالمساهمة فى رأس المال للمؤسسات والاجهزة العامة الايرادية التى تم تحويلها الى القطاع الخاص الى جانب الدولة وبقية المساهمين من القطاع الخاص يضمن رقابة فعالة على اعمالها من جهات متعددة داخلية وخارجية مبعثها الحرص على مصلحة كل الاطراف الممثلة لمجموع المساهمين (الدولة والعمال والمواطنون ) وأصبح بذلك تحسين مستوى اداء الخدمات وتطويرها والبعد عن الاسراف والانحراف من مقومات تحقيق المصالح المشتركة .

- ان وجود مجالس ادارة مستقلة لادارة اجهزة الخدمات العامة الايرادية فى وضعها الجديد — ومهما اختلفت طرق اختيارها وتفاوتت اعدادها فان استقلالها يعطيها الفرصة الكاملة لاتخاذ القرارات التى تضمن النهوض بتلك المنظمات وضمان استمرار تطويرها وتحسين مستوى ادائها لكونها أصبحت مسئولة مسئولية كاملة عن النتائج فى ظل هذا الاستقلال ، وان النجاح فى اداء تلك المسئولية هو الضمان الوحيد لاستمرار اعضاء تلك المجالس فى موقع القيادة وتصريف شئون العمل ، وحيث ان استقلال الادارة مطلب أساسى للتطوير أو التحسين لمستويات الاداء وزيادة الانتاجية عن طريق اتباع افضل الاساليب التقنية فى اداء الاعمال وماتستلزمه من بحوث ودراسات فى اطار من تنظيم العمل وتبسيط الاجراءات ونظم الحوافز وتحسين ظروف العمل ، تلك الاستقلالية التى لم تكن تتاح لجهه الادارة فى ظل الادارة العامة .

- قد اتاحت هذه التجارب المجال لوضع اسس موضوعية ومنطقيه مقبولة فى ضوء النجاح الذى حققته يتم على اساسها تحديد تبعيه اى نشاط للادارة العامة او فصله عنها ، حيث تبين

للباحث انه يجب ان يكون تحويل الانشطة العامة لتدار وفقا لاسلوب ادارة الاعمال رهنا بتوافر الشرطين الآتيين :

(١) ان يكون النشاط قائما على انتاج مباشر يمكن تحديد المستفيدين منه بشكل واضح والذين يمكن تحميلهم ثمن المنفعة المحققة لهم مباشرة .

(٢) ان يهدف هذا النشاط الى تحقيق ايرادات مباشرة تكفى لسد نفقاته الجارية بالاضافة الى تكوين مخصصات الاستهلاك واحتياطى رأس المال ، ويقصد بالايرادات المباشرة هى القيمة النقدية التى يقوم المنتفعون بدفعها مقابل حصولهم على ناتج النشاط سواء أكان خدمة أم سلعة .

— ترتب على التزام منشآت الخدمات العامة الايرادية — موضوع التجارب فى ظل تحولها للقطاع الخاص — بتقديم بعض الخدمات بسعر أقل من سعر تكلفتها — ضروره خضوع هذه الالتزامات لقواعد محددة تضمن وضوح تلك الالتزامات الاجتماعية وعدم المغالاة فيها دون مبررات مدروسة وحتى لاتتحول هذه المنشآت تحت وطأة تلك الالتزامات الى مصدر دائم لتحقيق الخسائر الى جانب ضرورة استعداد الدولة لدعم او تعويض المنشأة المحملة بالالتزام العام بقيمة التكلفة التجارية لتلك الالتزامات أو جعلها مقابل سعر أو رسم محدد وبما يقربها من اسلوب التعامل التجارى وذلك حفاظا على مقومات نجاح تلك المنشآت وحتى يكون الدعم والتعويض من جانب الحكومة أو تحديد الرسم مجبرا للحكومة وأجهزتها السياسية والحزبية على التفكير والدراسة

الجادة لاى التزام تفرضه على المنشأة تحت شعار المصلحة القومية تفاديا للاسراف فى فرض تلك الالتزامات لاغراض سياسية وحزبية بحتة فى ظل الادارة العامة .

- اتضح للباحث من تحليله ودراسته لنماذج التجارب التى استعرضها فى دراسته هذه خاصة التجربة الامريكية ( هيئه وادى نهر تنسى ) ان ادارة الهيئات أو المؤسسات العامة بأساليب ادارة الاعمال مع بقائها كجهاز من أجهزة الدولة ومهما منحت من استقلال عن أجهزة الادارة العامة — تكون دائما — عرضة للتدخل السياسى الذى يعمل دائما على اعادتها الى دائرة السيطرة والنفوذ للادارة العامة وسلبها ماحصلت عليه من استقلال حتى ولو كان هذا الاستقلال هو سبب نجاحها وفعاليتها فى اداء مهامها . فالمهم هو بقاؤها تحت سيطرة وتأثير أجهزة الادارة العامة وليكن بعد ذلك مايكون .

- كما تلاحظ للباحث من دراسته للتجربة الكندية (تحويل مؤسسة السكك الحديدية الى القطاع الخاص) ان هناك بعض المشاكل التى صاحبت عملية التخلص من الملكية والتبعية والتى يرى الباحث امكانية علاجها وتذليلها على النحو التالى :

(١) تخوف العاملين ومعارضتهم للتحول خوفا من فقدان وظائفهم حيث يعتقدون ان المنظمة فى تحولها للقطاع الخاص ومايترتب على ذلك من اجراءات تهدف الى خفض التكلفة ستعمل على تقليص اعداد العاملين بها . ويرى الباحث ان هذا التخوف وان قام على اساس فى ظل

البطالة المقنعة وفى حالة التبعية للادارة العامة الا انه فى ظل زيادة الانتاجية وازدياد التوسع فى مجالات النشاط وهو الوضع المفترض فى ظل تطبيق اساليب ادارة الاعمال - حيث تعمل على زيادة قدرات وكفاءات العاملين واعدادهم لممارسة الاعمال التى تتناسب وقدراتهم ومهاراتهم - فلا خوف فى ظل ذلك الا بالنسبة للعاملين غير المنتجين والذين يكون التخلص منهم واجب كل ادارة فعاله سواء فى ظل الادارة العامة أو تلك التى تطبق اساليب ادارة الاعمال ، هذا بالاضافة الى ان اشتراك العاملين فى ملكية المنشآت بعد تحولها للقطاع الخاص عن طريق تخصيص جزء من اسهمها لهم سيدعم مركزهم بصفتهم مالكين ولكونهم سيزيدون من انتاجيتهم من منطلق انهم اصبحوا اصحاب مصلحة حقيقية فى زيادة الانتاجية .

(٢) كما أن تخوف المستفيدين من الخدمات واعتقادهم انه فى ظل التحول الى القطاع الخاص سيفقدون دعم الدولة لبعض الخدمات التى كانت تلتزم بها تحت شعار الخدمة الاجتماعية وسواء أكان ذلك لتحقيق خدمات اجتماعية حقيقية او لتحقيق مكاسب سياسية او حزبية ، فيرى الباحث فى هذا الخصوص - وكما سبق عرضه - ان هناك خدمات اجتماعية قد ترى الدولة تسعيرها او تحديد مقابل الانتفاع بها ، وانه يجب ان تحدد هذه الالتزامات تحديدا واضحا حيث ستلتزم الادارة المحولة الى القطاع الخاص بتنفيذها على أساس سعر تكلفتها خدمة للمجتمع الذى تعمل فيه ، كما أن رفع اسعار الخدمة مقابل تحسين مستوى ادائها لايعتبر رفعا للاسعار دون مبرر .

(٣) واتضح للباحث من خلال دراسته للتجربة الفرنسية أن اعادة سيطرة الدولة على الخطوط الجوية الفرنسية بكامل معداتها وتجهيزاتها أثناء فترة الحرب خدمة للمجهود الحربى يعطى دلالة قوية وواضحة على امكانية واستطاعة الدولة فى وقت الأزمات والحاجة الضرورية أن تعيد سيطرتها على كافة المرافق الحيوية التى منحت استقلالا كاملا أو جزئيا عن تبعيتها للدولة . وفى هذا مايمكن اعتباره مبعث اطمئنان للمتخوفين من أن استقلال بعض الأجهزة العامة ذات المجالات الحيوية ( كالاتصالات ) يفقد الدولة مقدرة اعادة سيطرتها على تلك الأجهزة طبقا للمقتضيات الأمنية والدفاعية العامة .

تلاحظ للباحث من دراسته لتجارب بعض الدول فى مجال التحول للقطاع الخاص - والتى تعتبر دولا متقدمة ذات امكانيات وموارد وفيرة وتأخذ بأحدث أساليب التقدم العلمى والتكنولوجى - أن هذه الدول واجهت صعوبات تمثلت فى عدم قدرتها على تحمل أعباء وتبعات المشروعات العامة التى اقامتها وطبقت فى ادارتها اساليب ادارة الاعمال وأنها لم تتمكن من توفير المناخ الملائم للتطوير والتحديث والاخذ بأساليب التقنية الحديثة التى تفرضها ظروف المنافسة ، طالما بقيت تلك المشروعات العامة فى ظل التبعية الحكومية .

ومن ذلك استنتج الباحث أن تطبيق اساليب ادارة الاعمال على المشروعات العامة مع استمرار ملكيتها بالكامل للادارة العامه لايحقق نفس النتائج المجدية التى تتحقق عند تطبيق اساليب ادارة الاعمال مع الملكية الخاصة او المرجح فيها جانب الملكية الخاصة .

ونتيجة لما تقدم وماتضمنته الدراسة النظرية باتجاهيها تأكد الباحث نظريا من صحة فروض بحثه والتى تقوم على أن :

(( الخدمة التى تؤديها أجهزة الادارة العامة الايرادية بنفسها لاتتسم بالكفاءة الملائمة ، وان تطبيق اساليب ادارة الاعمال على أجهزة الادارة العامة الايرادية ، يؤدى الى زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء وضمان استمرارية التطوير والتحديث للأنشطة الممارسة بها وتكون فعالية ذلك أكثر فى ظل التحول للقطاع الخاص كليا أو جزئيا ... )) .

٢ - الدراسة الميدانية :

وتأكيدا لما توصل اليه الباحث من تأكد لصحة فروض بحثه فقد قام باجراء دراسة ميدانية ( ضمنها الفصل الثالث من الباب الثانى ) والتى استخلص منها أهم النتائج والمؤشرات التالية :

أ- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان منشآت ادارة الأعمال اكثر فعالية من أجهزة الادارة العامة الايرادية فيما يتعلق بتحديد الأهداف ووضوحها وترابط الأهداف المرحلية مع الأهداف الرئيسية ، ووضع الخطط على أساس معايير واقعية تتصف بالمرونة تجعلها قابلة للتعديل لمواجهة ماقد تواجهه المنشأة من مؤثرات خارجية وداخلية ، واتباع وسائل واساليب تنظيمية تساعدها على ممارسة انشطتها وتقديم خدماتها فى اطار من التنسيق والتحديد الواضح للاختصاصات والعلاقات التنظيمية ، كما أنها تضع لنفسها (نظم ووسائل وأساليب) رقابة فعالة يستفاد من نتائجها فى اعادة النظر فيما سبق وضعه من خطط وبرامج وبما يعمل على مطابقة التنفيذ لما هو مستهدف من وراء اعداد تلك الخطط والبرامج ، وبذلك تكون المحصلة

النهائية هى تحقيق الأهداف التى وجدت من أجلها المنشأة بكفاءة بينما اجهزة الادارة العامة وباعتبارها الاداة لتنفيذ اتجاهات الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية فانها مقيدة وملتزمة بتنفيذ تلك الاتجاهات وفى اطار مايحدد لها من نظم ولوائح واجراءات تضمن رقابة الدولة وسيطرتها على تلك الاجهزة مما يقيد من حرية ادارة تلك الاجهزة وفعاليتها فى تحديد اهدافها او وضع خططها اللازمة لتحقيق تلك الاهداف والنظم والاجراءات الملائمة وطبيعة ما تمارسه من انشطة .

ب - كما أن ماتطبقه منشآت ادارة الأعمال من سياسات ونظم مالية وادارية مرنة وفى اطار من الاستقلال يجعلها قادرة على تدبير احتياجاتها ومستلزماتها من مواد واجهزة ومعدات بالمواصفات والجودة والكمية المناسبة وفى الوقت المناسب ، الى جانب مقدرتها على جذب المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لتشغيل تلك الاجهزة والمعدات وادارة شئون العمل ، وتوفير كل ما من شأنه الوفاء باحتياجات ممارسة الأنشطة المسندة اليها تنفيذها ومتطلبات تقديم انتاجها وخدماتها من التوسع والتطوير والتحديث والتنويع وبمستوى الأداء الملائم مع سرعة الانجاز ، بالاضافة الى قدرة تلك المنشآت على مواجهة مايعترضها من مشاكل وتحديدها وترتيب أهميتها بما يتفق ومدى تأثيرها على المشكلات الأخرى وعلى الأهداف الرئيسية للمنشأة ومن ثم وضع الحلول اللازمة لعلاجها او التخفيف من حدتها طبقا لأولويات أهميتها ، وأخيرا ماتتبعه تلك المنشآت فى تقديم خدماتها من اجراءات ميسرة للعمل على ترغيب المواطنين فى الحصول على خدماتها والاستزادة من نوعياتها وماتحققه من وراء ذلك من ربحية تضمن مصلحة أصحاب رأس المال واستمرارية المنشأه .

وعلى العكس من ذلك فقد تلاحظ للباحث ماتفرضه التبعية الحكومية على أجهزة الادارة العامة الايرادية من تحديد لحجم انفاقها عن طريق مايخصص لها من مخصصات مالية يحد من قدرتها على تدبير مستلزماتها واحتياجاتها المادية والبشرية التى يتطلبها انتاج وتقديم الخدمات بالمستوى الملائم وتطبيقها لسياسات ونظم مالية وادارية جامدة وضعت فى شكل لوائح واجراءات لايجوز مخالفتها أو تجاوزها وحيث يراقب تطبيقها من قبل جهات رقابية مركزية متعددة ، وان جاز مخالفتها أو تجاوزها فى بعض الحالات النادره فان اعتماد ذلك يحتاج لاجراءات مطولة ومعقدة تنتهى بتفاقم المشكلات أو فوات الوقت الأمر الذى يصبح معه اعتماد التجاوز غير ذى قيمة . الى جانب اتباعها فى تقديم خدماتها لاجراءات مطولة ومعقدة وغير ملائمة لطبيعة الخدمات وما تتطلبه من سرعة انجاز ، الأمر الذى أصبح مثار شكوى المواطنين وسخطهم.. وترتب على كل ماسبق الحد من قدرة تلك الاجهزة وفعاليتها فى زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء وتطوير وتحديث ماتقدمه من خدمات بما يفى باحتياجات المواطنين ورغباتهم المتزايدة أو الوفاء بمتطلبات استمرارية عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ج ـ اتضح للباحث أن اهتمام منشآت ادارة الأعمال بالمساهمة فى احداث التطور الاجتماعى يرتبط بأهدافها الرئيسية ، لذا جاء على درجة من الأهمية تفوق درجة أهميته من وجهة نظر اجهزة الادارة العامة الايرادية ، حيث أن منشآت ادارة الاعمال وهى فى سعيها لتحقيق هدفها الرئيسى فى الاجل الطويل لابد لها من الأهتمام بالأهداف المتصلة بتحقيق

ذلك الهدف والتى من بينها العمل على تطوير وتحديث وتنويع ماتنتجه من خدمات وتوسيع قاعدة انتشار توزيعها مستخدمة فى انتاجها كافة الوسائل والاجهزة واساليب التقنية الحديثة ومتبعة فى تقديمها اجراءات وشروط ميسرة لترغيب المواطنين فى الحصول عليها وزيادة طلبهم لها ، الى جانب سرعة الانجاز وتحسين مستويات الاداء . مما يجعل تلك المنشآت أقدر على الوفاء باحتياجات المواطنين وملاحقة رغباتهم المتزايدة والمتجددة مواكبة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التى طرأت على المجتمع والعالم من حوله .

أما أجهزة الادارة العامة الايرادية فأنها تركز فى سعيها للمساهمة فى احداث التطور الاجتماعى على وضع البنية الاساسية لهذا التطوير مستهدفة توفير الحاجات الاساسية للمواطنين فى حدود مايخصص لها من نفقات وباتباع مايفرضه عليها تطبيقه من سياسات ونظم واساليب واجراءات شأنها فى ذلك شأن أى مصلحة حكومية تقليدية أخرى ، مما يجعلها مقيدة الحركه ومسلوبة الارادة التى تدفعها الى التطوير والتحديث والتوسع فى انتاج وتقديم ماعهد به اليها من خدمات .

د - كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المناخ الادارى فى المملكة العربية السعودية (مجتمع البحث) ملائم لتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة ما يمارس من أنشطة وما يقدم من خدمات بواسطة اجهزة الادارة العامة الايرادية والاخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص لادارة تلك الانشطة وتقديم تلك الخدمات حيث كانت وجهة نظر

أعضاء الادارة العليا بكل من منشآت ادارة الأعمال ، واجهزة الادارة العامة ترى مجتمعة امكانية تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامه الايرادية تحقيقا لعدة مزايا تتركز فى خفض تكلفة الخدمة ، تحسين مستويات الاداء ، سرعة الانجاز ، زيادة الانتاجية وتطويرها ، كما أن أغلبية هؤلاء الأعضاء وبدرجة اكبر اعضاء الادارة العليا بأجهزة الادارة العامة الايرادية ارتأوا الأخذ باتجاه تحول اجهزة الادارة العامة الايرادية الى القطاع الخاص وذلك لتحقيق المزايا السابقة بقدر أكبر من الفعالية . ضمانا لتحقيق الرفاهية للمواطنين وضمانا لاستمرار عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

هـ — ومن خلال بيانات استقصاء جمهور المنتفعين اتضح للباحث أن مستوى خدمات الاتصالات ينال رضا جزء كبير من جمهور المنتفعين ، الأمر الذى يشعر معه الباحث بشئ من الارتياح بكونه أحد المسئولين عن ادارة هذا المرفق ، ولكن تلاحظ للباحث فى نفس الوقت شكوى جمهور المنتفعين من عدم كفاية الخدمات المقدمة فى مجالات امكانية توصيل الخدمة ، والتركيبات ونقل الخدمة ، وذلك مرجعه وكما سبق ذكره القيود المالية والادارية التى تحكم سير العمل والانجاز بمرفق الاتصالات فى وضعه كجهاز من اجهزة الادارة العامة الايرادية ، الأمر الذى يرى معه الباحث أن الاخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة نشاط هذا المرفق يؤدى الى زيادة فعاليته من حيث زيادة الانتاجية وتطوير وتحديث وتنويع الخدمات المتصلة بالاتصالات وتوسيع قاعدة انتشارها وتقديمها لتلبى احتياجات المواطنين ورغباتهم بأيسر السبل مع

تحسين اكبر لمستويات الاداء الى جانب سرعة الانجـــــاز ، وبما يؤدى الى كسب ثقة وتأييد المواطنين وبما يعمل على تحقيق المزيد من الايرادات تحقيقا لمصلحة الدولـــــــة والعاملين والمواطنين .

ونتيجة لما توصل اليه الباحث من دراسته النظريـــه والميدانية من اختبار صحة فروض بحثه والتأكد منهـــا ، وبعد استعراضه للانماط التنظيمية لمنشآت الأعمال العامله فى المملكة العربية السعودية ( مجتمع البحث ) رجـــــح الباحث نمط الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطـــــة كنموذج مقترح من جانبه والذى يمكن من خلاله ممارســـــة أنشطة الخدمات العامة الايرادية حال تحولها الى القطاع الخاص بكفاءة وفعالية تضمن لها استمرارية التطويـــــر والتحديث وتحقيق مستوى الايراد الملائم ، ويتضمن البـــاب الثالث عرضا لسمات النموذج المقترح (الفصـــل الأول) ثم مبررات الأخذ بهذا النموذج (الفصل الثانى) .

## ٣ ـ الدراسة التطبيقية :

وزيادة فى التأكيد على فعالية النموذج المقترح فى تحقيـــق الأهداف التى حددها الباحث والمستهدفة من وراء تطبيقـــه ، أجرى الباحث دراسة تطبيقية لهذا النموذج على الاتصـــــالات السعودية بالمملكة العربية السعودية ( ضمنها الفصل الثانى من الباب الرابع ) وهى تمثل دراسة مقارنة للأوضاع الماليـة للاتصالات السعودية فى ظل وضعها الحالى مقارنة بتلك الأوضـاع الماليه فى حالة الأخذ بالنموذج المقترح وتطبيقه لتمـــارس خدماتها من خلاله . حيث توصل الباحث لأهم النتائج التالية :

أ — اتضح للباحث أن ايرادات الاتصالات السعودية في ظل النموذج المقترح تفوق الايرادات في ظل الوضع الحالي كأحد أجهزة الادارة العامة الايرادية ، بينما تقل المصروفات الرأسمالية ومصروفات التشغيل في ظل النموذج المقترح ، وتبعا لذلك تكون حصيلة صافي الايرادات في ظل الوضع المقترح أكثر بكثير من حصيلة صافي الايرادات المحققة في ظل وضعها الحالي ، علاوة على ذلك فان نتائج الدراسة تشير الى أن الاتصالات السعودية في ظل الوضع الحالي يتوقع لها أن تحقق خسارة ابتداءً من السنة المالية ١٤٠٧/١٤٠٨هـ ، ويتوقع استمرار هذه الخسارة عاما بعد آخر في الوقت الذي أظهرت فيه نتائج الدراسة ان الاتصالات السعودية في ظل النموذج المقترح ستبدأ في تحقيق أرباح اعتبارا من السنة التشغيلية الاولى ١٤٠٦/١٤٠٧ وأنها ستتمكن من توزيع ارباح كعائدات اسهم بما يساوى ١ بليون ريال تقريبا ابتداءً من السنة المالية ١٤٠٨/١٤٠٩ هـ .

ويرى الباحث أن من أهم الفوائد التي ستعود على الدولة نتيجة لتطبيق النموذج المقترح في الاتصالات السعودية انه سيتم توريد مايعادل اجمالي مبلغ وقدره ١٥٣٧٩٫٤ خمسة عشر بليون وثلاثمائة وتسعه وسبعون مليونا واربعمائة الف ريال سعودى للخزانة العامة للدولة ، وذلك في غضون خمس سنوات تبدأ من بدء تطبيق النموذج المقترح ، وهذا المبلغ يمثل الآتي :

١) ١٥٣٢٠ خمسة عشر بليونا وثلاثمائة وعشرون مليون ريال قيمة بيع ٥٥٪ من موجودات الاتصالات السعودية في شكل اسهم للقطاع الخاص والعاملين به بقيمة ٥٠٠ ريال سعودى للسهم الواحد .

٢) ٥٩٫٤ تسعة وخمسون مليونا واربعمائة الف ريال تمثل قيمة عائدات الاسهم المملوكة للدولة اعتبارا من السنه المالية ١٤٠٨/١٤٠٩ وحتى ١٤١٠/١٤١١ والممثلة لما نسبته ٤٥٪ من قيمة موجودات الاتصالات السعودية .

وعليه يستخلص الباحث نتيجة هامة وهى أن الاتصالات السعودية فى ظل النموذج المقترح ستكون مصدر ايراد لخزينة الدولة عوضا عن كونها عبئا عليها فى ظل الادارة العامة نتيجة لما تتطلبه من دعم لمواجهة استمرار تقديم الخدمة بالاضافة الى ماتتحمله الخزينة العامة فيما لو تحقق ما أظهرته الدراسة من حدوث خسائر فى حالة استمرار الوضع الحالى .

ب - أنه فى ظل النموذج المقترح ونتيجة للأخذ بمعدلات التشغيل القياسية العالمية لعدد العاملين لكل ألف خط عامل والمقدر بتسعة ونصف عامل لكل ألف خط مع تناقصه سنويا بمعدل ٥٪ سيتم الاستغناء عن مايقرب من سبعة آلاف وظيفة موجودة حاليا قدرت تكاليف رواتبها بأربعمائة وعشرين مليون ريال سعودى .

ويرى الباحث انه لامجال هنا لاعتبار عملية التخلص من هذه العمالة الزائدة ومايترتب عليها من أثار اجتماعية مأخذا على تطبيق النموذج المقترح لانه من المسلم به ان العمالة الزائدة تعتبر عائقا لتحقيق الكفاءة الانتاجية وتحسين الاداء . ويرى الباحث أنه بامكان الدولة من خلال الاستثمار الاقتصادى الفعّال للايراد المتحقق نتيجة بيع النسبة المخصصة من أسهم الاتصالات السعودية للقطاع الخاص والعاملين وكذا حصيلة عائدات الاسهم المخصصة للدولة ،

وكذا الوفورات الناتجة عن الاستخدام الامثل للموارد ، ان تتوسع فى ايجاد أنشطة ومشروعات جديدة لتوسعة أو تطوير أنشطة الخدمات التقليدية مما يدخل ضمن وظائف الدولة الاساسية تتيح من خلالها فرص العمل لتشغيل أضعاف أعداد العاملين الذين يتم الاستغناء عنهم وذلك بعد اعادة تدريبهم على أداء أعمال تلك الخدمات .

كما أن الباحث يتوقع استنادا الى ماتوصل اليه من نتائج أن عائدات الاسهم السنوية سوف لاتقل عن ٣٪ بل ربما تزيد على ذلك ، كما أن القيمة الاسمية للسهم ستزداد بواقع ٥٪ حسب تقديرات الدراسة وربما تزيد عن هذه النسبة نتيجة لظروف وتقديرات سوق المال ، ونتيجة لزيادة عائدات الاتصالات المتوقعة فى ظل تطبيق النموذج المقترح وادارتها بأساليب ادارة الأعمال .

**كما أوضحت النتائج أن الاتصالات السعودية اذا استمرت فى ظل الوضع الحالى ستحقق خسائر قد تبلغ ٢٤٧ر٧ مليون ريال فى العام المالى ١٤٠٨/١٤٠٧ و ١ر٢ بليون ريال فى العام المالى ١٤١١/١٤١٠هـ .**

ويرى الباحث فيما يتعلق بوضع العاملين ، فانه بالاضافة الى التحسن المتوقع فى ظروف عملهم — من حيث زيادة رواتبهم ، وتمتعهم بامتيازات العمل وفق نظام الشركات لما سيوفره من أنظمه للحوافز وغيره من المزايا المادية والعينية — فانهم سوف يصبحون مالكين للشركة بما نسبته ٥٪ من اجمالى قيمة الموجودات الامر الذى سيدفعهم الى بذل جهود مضاعفة تؤدى الى تحسين الاداء وزيادة الانتاجية .

وبناءً على ماسبق يمكن للباحث - وقد تثبت عمليا من صحة فروض بحثه - القول بأن تطبيق أساليب ادارة الاعمال على الاتصالات السعودية أو تحويل الاتصالات السعودية الى منشأة اعمال فى ظل النموذج المقترح سيعود دون شك بفوائد جمة وعظيمة على الدولة والعاملين وجمهور المنتفعين .

وبمعنى آخر ان تطبيق اساليب ادارة الاعمال على الاتصالات السعودية وهى أحد أجهزة الادارة العامة الايرادية سيؤدى الى زيادة الانتاجية كما أوضحته نتائج هذه الدراسة وهذا يتطابق مع ما أثبته الباحث من صحة فروض بحثه والتى تقوم على أن تطبيق اساليب ادارة الاعمال على أجهزة الادارة العامة الايرادية يؤدى الى زيادة الانتاجية باعتبار أن الانتاجية تمثل العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة (المدخلات) وبين النتائج التى يسفر عنها النشاط (المخرجات) الى جانب ضمان تحسين مستويات الاداء واستمرارية التطوير والتحديث لخدمات الاتصالات وبفعالية أكثر فى ظل القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الاعمال فى ادارة انشطتها ولكون ذلك سببا ونتيجة لزيادة الايرادات المحققة بمستوى اكثر ملاءمة عن وضعها فى ظل التبعية الحكومية وادارتها بأساليب الادارة العامة .

# النتـــــــائج

- نتائـــــــج عامـــة
- نتائـــــــج خاصة بالمملكة العربية السعودية

يرى الباحث وهو يتم مراحل وخطوات منهج بحثه أن يعرض للنتائج التى توصل اليها من خلال دراسته النظرية والميدانية والتطبيقية التى اشتمل عليها منهج البحث ، وذلك على النحو التالى :

## نتائج عامة :

١ - أن ظهور فكرة الدولة كصاحبة مشروعات ومديرة أعمال بواسطة أجهزة الادارة العامة ، وأن اختلفت الأهداف والغايات من ورائها تبعا لظروف كل دولة وكما أوضحتها محتويات هذا البحث ، فان هذه الفكره نشأت وطبقت فى ضوء الاعتباريين التاليين :

- عدم استطاعة القطاع الخاص الدخول فى مجالات المشروعات التى ارتادتها الدولة وذلك اما لنقص موارده المالية وامكانياته المادية والفنية وعدم كفايتها مقارنة باحتياجات ومتطلبات تلك المشروعات ، أو لتخوفه من نتائج المخاطرة بالمجازفة فى اقامة مثل هذه المشروعات لحداثة عهده بها أو لأنها لاتدر عائدا الا بعد فترة طويلة .

- الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لحكومات بعض الدول والتى اتخذت من انشاء المشروعات أو تحويل المشروعات الخاصة الى مشروعات عامة باتباع سياسة التأميم وادارتها بواسطة أجهزة الادارة العامة ، وسيلة لتحقيق أو للقضاء على بعض الامتيازات الطبقية أو تنفيذا لأفكار ومعتقدات اقتصادية أو حزبية كرغبة حكومات بعض الدول فى القضاء على سيطرة رأس المال الخاص ، أو

لتأمين مصالح العمال ، أو لاعادة توزيع مصادر الثـــــروة والموارد الطبيعية ، أو سيطرة الدولة على مصادر استخـــراج أو انتاج المواد الخام أو السلع والخدمات الاستراتيجية .

لذا جاءت القرارات السياسية بالتأميم خلـــــــوا من المقومات والاسس والاعتبارات الاقتصادية والادارية السليمـــة وبعيدا عن واقع التنفيذ العملى ومشكلاته ، ودون النظر الـى مدى كفاءة الاجهزة الادارية ومقدرتها على تحمل تبعات الاشراف والادارة لتلك المؤسسات والاجهزة العامة بالاضافة الـــــى تجميدها فى قوالب مصبوبه من الاشكال التنظيمية وفرض القيود على نظم واجراءات العمل بها والمتمثله فى النظم واللوائح والتعليمات المالية والادارية الحكومية وما يترتب على ذلك من نقص امكانيات وموارد زيادة الانتاجية وانخفاض معـــدلات النمو وعدم توافر متطلبات التحديث والتطوير وتخلـــــف الوسائل والاساليب الادارية الملاءمة التى تحكم سير العمـــل وتساعد على اتخاذ القرار الملائم ، بالاضافة الى تعدد وعدم تناسب معايير التقييم وقياس كفاءة الاداء ، ومن ثم فشل تلك المؤسسات والاجهزة فى تحقيق مارفع من شعـــــارات نادت بان التأميم هو اقصر الطرق وصولا الى احداث واستمرارية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

كما أن وضع هذه المشروعات العامة فى بعض تلك الدول لم يكتب له الاستقرار الدائم وانما تذبذب بين الملكيه العامة والخاصة والمختلطة تبعا لتعاقب الحكومات وماتحملـــــه من اتجاهات سياسية ومعتقدات حزبية وأفكار اقتصادية ومايحكمها من اعتبارات وظروف اجتماعية .

٢ - وان كانت المشروعات العامة قد حققت بعض النجاح فيما استهدف من وراء انشائها فى بادئ الأمر سواء فى مجال استغلال الثروات الطبيعية فى الدول الغنية ، واعادة توزيع الموارد فى الدول الفقيره ، أو اصلاح مادمرته الحروب وماخلقته الأزمات من كساد كما فى الدول المتقدمة ، ووضع قواعد البنية الاساسية اللازمة لاستمرار عمليات التنمية كما فى الدول النامية ، الا أن تلك المشروعات فى ظل التبعية الحكومية وادارتها بواسطة أجهزة وأساليب الادارة العامة لم تستطع الاستمرار فى تحقيق ماكانت تصبو اليه الدول المتقدمة من اقامة مجتمعات الرفاهية والأخذ باكبر قسط من اسباب ووسائل التطور التكنولوجى للحفاظ على مركزها الدولى وتفاعلها الايجابى مع غيرها من الدول المتسابقة فى مجالات التطور العلمى والتقنى والانتاجى ، كما لم تستطع المشروعات العامة فى ظل التبعية الحكومية أن تضمن للدول النامية الاستمرار فى عمليات التنمية بمستويات الاداء ومعدلات التنفيذ الملائمة ، وذلك لعدم توافق اساليب الادارة الحكومية ومتطلبات تنفيذ ادارة تلك المشروعات العامة بسبب ماتفرضه فى ادارتها من نظم ولوائح واجراءات مالية تتصف بالجمود وعدم المرونه ، وخضوعها لرقابة العديد من أجهزة الرقابة العامة ، مما أعاق قيامها بمهام التطوير والتحديث لخدماتها والعمل على زيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء لها فى عصر تميز بالقفزات السريعة والمتلاحقة للتطور التقنى وظهور المخترعات الحديثة من الاجهزة والمعدات وانواع جديدة من المنتجات ، أدت الى تنوع رغبات المواطنين وزادت طموحاتهم نحو مجتمع الرفاهية .

٣ — ان ظهور وتطبيق فكرة تكوين تنظيمات جديدة تحت مسميات المؤسسات والشركات العامة ومنحها شيئا من الاستقلال وبعضا من المرونه لادارة المشروعات العامة الايرادية ، مع بقاء تلك المشروعات ضمن الملكية العامة للدولة ، كان لتلافى مسببات المشاكل التى نتجت عن تولى المصالح والوحدات الحكومية أمر تنفيذها وادارتها فى ظل أساليب الادارة الحكومية ونظمها واجراءاتها الجامدة ، ولم تكن هذه الفكرة الا كنتاج للمحاولات العديدة والمتكررة التى قامت بها الدول للبحث عن وسائل واشكال تنظيمية جديدة لتحل محل اجهزة الادارة العامة التقليدية فى تنفيذ وادارة المشروعات العامة الايرادية ، فأعدت الدراسات والبحوث ، وعقدت الندوات والمؤتمرات تحت شعار ماسمى بالاصلاح أو التطوير الادارى والتى لم ينتج عنها مايمكن اعتباره حلولا جذرية لمشاكل الادارة الحكومية وأوضاع المشروعات العامة الايرادية فى ظل التبعية الحكومية ، حيث سرعان ما واجهت تلك المؤسسات العامة محاولات التدخل المستمر من جانب اجهزة الادارة العامة المشرفة على تلك المؤسسات بغرض اعادة أو تأكيد سيطرتها عليها ، واتخاذها كمجال يفتح باب الترقى والتوظيف أمام موظفى تلك الاجهزة العامة للاستفادة من المزايا المادية والمراكز الوظيفية الموجودة بها باعتبارها مؤسسات حديثة التكوين ، وسرعان ما أنتقلت أساليب ووسائل الادارة الحكومية بجمودها وتعقيدات اجراءاتها ومايترتب عنها من مشاكل ومعوقات للمؤسسات العامة لتعيق وتحد من تطبيق أساليب ادارة الأعمال التى استهدف تطبيقها فى ادارة تلك المؤسسات العامة لتنظيم وتيسير مايقدم بواسطتها من خدمات ، وواجهها ماواجه أسلافها من أجهزة الادارة العامة من مشاكل انخفاض الانتاجية وتدنى

مستويات الاداء وبالتالى الفشل فى تحقيق أهداف المشروعات العامه الايرادية القائمه على تنفيذها وادارتها ، مما حولها الى مصدر دائم للخسائر أرهق كاهل الخزانة العامة للدولة والتى لم تعد قادرة على الاستجابة لمتطلبات الدعم المالى لتلك المؤسسات وبما يضمن استمراريتها فى تقديم خدماتها للمواطنين بمستوى الاداء الملائم .

٤ — ان اتجاه غالبية الدول على اختلاف درجة تقدمها ، واختلاف معتقداتها السياسية ، واتجاهاتها الاقتصادية للأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص ببيع كل أو بعض موجودات الأجهزة والمؤسسات العامة الايرادية لتمارس انشطتها وتقدم خدماتها فى ظل القطاع الخاص وبأساليب ادارة الأعمال أوجد — ومن واقع التطبيق العملى للأخذ بهذا الاتجاه — حلولا جذرية لما واجه تنفيذ وادارة المشروعات العامة الايرادية فى ظل التبعية الحكومية ، حيث اثبتت نتائج التجارب العملية التى طبقتها بعض الدول فى هذا المجال وماتوصل اليه الباحث من نتائج بواسطة ماقام به من دراسة ميدانية ، فعالية منشآت ادارة الأعمال ، وفى اطار الشكل التنظيمى — المقترح من جانب الباحث — الذى يتلاءم وطبيعة وحجم المشروعات العامة الايرادية المحولة للقطاع الخاص ، فى تحقيق أهداف تلك المشروعات خاصة الخدمية منها ، لما استخدمته فى تنفيذها وادارتها من سياسات ونظم مرنة واجراءات وطرق عمل مبسطة معدة فى ضوء اساليب ادارة الأعمال ولما تحرص عليه تلك المنشآت وهى فى سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ( الربحية واستمرارية المنشأة ) من الاهتمام بأهداف اجتماعية أخرى تتصل بتحقيق الأهداف الرئيسية وبدرجة قد تفوق اهتمامها بها فى الأجل القصير اقتناعا منها بأن ذلك سيؤدى وفى الاجل

الطويل الى تحقيق مصلحة أصحاب رأس المال وضمان استمرارية تلك المنشآت . حيث لاحظ الباحث اهتمام منشآت ادارة الأعمال وهى تمارس أنشطة الخدمات العامة الايرادية وفى ظل التحول للقطاع الخاص بتطوير وتحديث وتنويع الخدمات التى تقدمها الى جانب زيادة انتاجيتها وتوسيع قاعدة انتشارها مع سرعة الانجاز وبمستويات أداء عالية واجراءات ميسرة لترغيب المواطنين فى الحصول على تلك الخدمات والاستزادة منها — وان كانت تستهدف زيادة أرباحها — الأمر الذى يعتبره الباحث مساهمة حقيقية فى احداث التطور الاجتماعى والأخذ باساليب التقنية الحديثة فى انتاج وتقديم تلك الخدمات وبما يعمل على ضمان استمرارية عمليات التنمية ، وبما يعمل على اشباع حاجات المواطنين والاستجابة لرغباتهم المتنوعة وتحقيق آمالهم فى مجتمع الرفاهية ، عملا على تأكيد مفهوم حديث لما يجب أن يكون عليه دور الدولة وحدوده فى تقديم تلك الخدمات وهو تسهيل امكانيات توفير الخدمات للمواطنين بوضع قواعد التجهيزات والبنية الاساسية وليس عليها أن تتحمل تبعات تقديمها ماليا واداريا ، حيث عجزت اجهزتها العامة الايرادية فى ظل التبعية الحكومية عن تقديم تلك الخدمات بالمستوى الملائم تحت ظل شعار تقديمها بأقل من التكلفة وفى حدود اشباع الحاجات الاساسية والضرورية للمواطنين من تلك الخدمات وتقديمها لهم طبقا لاجراءات مطولة ، ومن خلال تنظيمات ادارية بيروقراطية ، بالاضافة الى ما تتحمله الخزانة العامة للدولة من أعباء فى دعم تقديم تلك الخدمات خاصة فى ظل نقص الموارد ، وزيادة اعباء النفقات للوظائف الاساسية الأخرى للدولة ، وزيادة رغبات المواطنين وطموحاتهم وحتى بالنسبة للأجهزة العامة الايرادية التى تحقق ايرادات تغطى تكلفة ماتقدمه من خدمات أو مايمكنها تحقيق فائض من

وراء تقديمها فأنها فى ظل النظم المالية الحكومية لايمكنها استخدام ماتحتاجه من فائض تلك الايرادات الا بالقدر الذى يخصص لها فى شكل اعتمادات مالية سنوية تخضع لنظم واجراءات جامدة مما أضعف مقدرة ادارة تلك الاجهزة على الأخذ باسباب زيادة الانتاجية والتطوير والتحديث وتحسين مستويات الاداء لتلك الخدمات بما يلبى متطلبات تحقيق مزيد من التطور للدول المتقدمة ، واستمرارية عمليات التنمية واشباع حاجات ورغبات المواطنين المتزايدة خاصة فى الدول النامية .

٥ — كما لاحظ الباحث أن الدور الحقيقى لأجهزة الادارة العامة فى الدول النامية تمثل فى التمويل والاشراف على تنفيذ مايقام من مشروعات الخدمات العامة ، حيث فى الدول النامية الغنية بمواردها وامكانياتها المالية ، وما اتسمت به من عدم مقدرة اجهزتها الادارية على تحمل تبعات تنفيذ تلك المشروعات لنقص امكانياتها البشرية ونظمها الادارية والفنية فقد وجدت تلك الدول نفسها مضطرة للاستعانة بخبرات وامكانيات منشآت القطاع الخاص الوطنية والاجنبية فى التخطيط والتنفيذ والتشغيل والصيانة لما تزمع اقامته من مشروعات البنية الاساسية تحقيقا لما تنشده من تنمية اقتصادية واجتماعية .

كما أن الدول النامية الفقيرة واعتمادها على القروض والاعانات الدولية لتنفيذ مشروعات البنية الاساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فانها غالبا ماتخضع لشروط تلك القروض والاعانات ومايتضمنه من قيام الدول مانحة القروض والاعانات بدراسة الجدوى الاقتصادية لتلك المشروعات وتولى مهام طرح عمليات تنفيذها وغالبا ماتسند الى الشركات

المتخصصة بتلك الدول ، وذلك ضمانا لحسن استغلال تلك القروض والاعانات فى الأغراض المخصصة لها ، ولعدم الثقة فى امكانيات ومقدرة أجهزة الادارة العامة بالدول النامية لعدم توفر النظم والاساليب والاجراءات المرنة الملائمة لانشاء مثل تلك المشروعات وادارتها بما يتفق وطبيعة الانشطة الممارسة بها .

**نتائج خاصة بالمملكة العربية السعودية (مجتمع البحث ) :**

١ - يقوم النظام السياسى والاقتصادى والاجتماعى بالمملكة العربية السعودية على أسس متينة وركائز قوية قاعدتها ودعائمها الشريعة الاسلامية وتعاليم الدين الاسلامى الحنيف ، مما جعلها تنعم بالأمن والاستقرار والتكافل الاجتماعى وتقييم نظامها الاقتصادى على أسس الوفاء باحتياجات المواطنين وفى اطار من احترام الملكية الخاصة فى حدود الالتزام بالمصلحة العامة للمجتمع وفى اطار ماتوجبه وتؤكده الشريعه الاسلاميه من واجبات عليها وحقوق لها .

مما يهيئ لفكرة التحول للقطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية وماتقدمه من خدمات ماتحتاجه من مقومات الأمن والاستقرار الاجتماعى ، ومايلزمها من ضمانات روحية وعقائدية تضمن تقديم تلك الخدمات بما يحقق مصلحة أصحاب رأس المال ومصلحة جموع المواطنين ، وتطور المجتمع دون ضرر أو اضرار .

٢ - ركزت الخطة الخمسية الرابعة للمملكة العربية السعودية ١٤٠٥ - ١٤١٠هـ ( ١٩٨٥م - ١٩٩٠م ) على استكمال تغير هيكل

الاقتصاد السعودى فتضمنت التخفيف النسبى أو المطلق للقطاعات التى تعتمد فى تمويلها كليا على الخزانة العامة للدولة مثل قطاعات الانشاء والمبانى ، والنقل والمواصلات كمشروعات حكومية تاركه للقطاع الخاص المساهمة فى هذه الأنشطة ، كما تضمنت التركيز على تنويع مصادر الدخل وبناء قاعدة اقتصاديه تعتمد على الانتاج الوطنى ودعم القطاع الخاص ليأخذ دوره فى المساهمه فى القطاعات الانتاجية والخدمية مشاركة منه فى احداث التطور الاقتصادى والاجتماعى للبلاد معتمدا على موارده وامكانياته الذاتية خاصة بعد أن توفرت له الامكانيات المالية والمادية التى اكتسبها نتيجة لاشتراكه فى تنفيذ مشروعات خطط التنمية الاساسية ، وامكانياته الفنيه وخبراته التى اكتسبها ايضا من تنفيذه لتلك المشروعات بالاشتراك مع شركات اجنبية ، استطاع أن يتعلم منها وينقل عنها كل أساليب التقنية الحديثة المستخدمة فى كافة مجالات مشروعات التنمية بالمملكة العربية السعودية .

ان الاتجاه الحكومى بالمملكة العربية السعودية والذى تضمنته وعبرت عنه الخطة الخمسية الرابعة ايضا يدعم فكرة الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص وادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية بأساليب ادارة الأعمال خاصة بعد أن توفرت للقطاع الخاص المقدرة المالية والمادية والامكانيات الفنية التى تمكنه من الاضطلاع بمهام تنفيذ وادارة مثل تلك المشروعات وأن يتحمل اعباء تمويلها فى وقت نقصت فيه موارد الدولة وزادت اعباؤها لدعم وتطوير وظائفها الاساسية ، الى جانب زيادة رغبات المواطنين وطموحاتهم التى أوجدتها النهضة الحضاريه والتطور الاجتماعى والاقتصادى فى كافة المجالات وفى جميع أرجاء المملكة العربية السعودية .

٣ — كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث والتى تضمنت التعرف على وجهات نظر أعضاء الادارة العليا باجهزة الادارة العامه الايرادية ونظائرهم بمنشآت ادارة الأعمال أن هناك شبه اجماع على امكانية تطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية وماتقدمه من خدمات تحقيقا لمزايا زيادة الانتاجية وتطوير الخدمات وتنويعها ورفع مستويات ادائها مع سرعة الانجاز ضمانا لاستمرارية عمليات التنمية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين ، كما كان هناك شبه اتفاق بين أعضاء الادارة العليا فى كل من أجهزة الادارة العامة الايرادية ومنشآت ادارة الأعمال — وبدرجة اكبر بين اعضاء اجهزة الادارة العامة الايرادية — على ضرورة تحويل اجهزة الادارة العامة الايرادية لتدار بواسطة أساليب ادارة الأعمال فى ظل القطاع الخاص تحقيقا للمزايا السابقة .

وهذا يدل على تهيؤ المناخ الادارى بالمملكة العربية السعودية لتقبل فكرة تحول اجهزة الادارة العامة الايرادية للقطاع الخاص وحتى يمكن ادارتها بأساليب ادارة الأعمال وفى اطار من المرونة والاستقلال وبعيدا عن التبعية والرقابة الحكومية الا فى حدود ماتفرضه المصلحة العامة .

٤ — كما أن شكوى المواطنين والتى اظهرتها نتائج الدراسة الميدانيه من بعض المشاكل والتعقيدات التى تواجههم عند طلبهم الحصول على الخدمات التى تقدمها اجهزة الادارة العامة الايرادية وعدم كفايتها من وجهة نظرهم لسد احتياجاتهم ورغباتهم المتزايدة ، يجعلهم يتقبلون وبكل ارتياح فكرة تحول هذه الأجهزه العامة الايرادية الى القطاع

الخاص طالما أنها ستعمل على القضاء أو تلافى وعلاج مسببات شكواهم وتقدم لهم الخدمات التى تتلاءم واحتياجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم المتزايدة نحو الأفضل تأثرا بالتطور والنهضة الشاملة التى يعيشونها وبما يحيط بهم عالميا من تنافس تقنى وتطور فى جميع مجالات تلك الخدمات ، وبهذا يكون هناك ايضا تهيؤ للمناخ الاجتماعى بالمملكة العربية السعودية لتقبل هذه الفكرة والمساعدة فى تطبيقها بفعالية .

٦ — ترتب على نقص الانفاق الحكومى فى اقامة مشروعات جديده تأثرا بانخفاض موارد النفط ، أن تقلصت بالتالى أعمال منشآت القطاع الخاص التى كانت تتولى تنفيذ جانب من هذه المشروعات ، والتى أصبح لديها رؤوس أموال ضخمة ترغب فى استثمارها تحقيقا لمصلحة أصحاب رأس المال ، ويرى الباحث أن ترغيب رؤوس الأموال الخاصة هذه فى المساهمه فى تحمل تمويل مشروعات الاجهزة العامه الايرادية وتطويرها ، يعمل على استثمار هذه الاموال بكفاءة خاصه بعد استكمال التجهيزات الاساسية لتلك المشروعات ، ويحقق مصلحة المواطنين والدولة فى احداث مزيد من التطور الاقتصادى والاجتماعى المستهدف ، كما يحافظ على بقاء رؤوس الاموال تلك لتستثمر داخل البلاد بدلا من البحث عن مجالات استثمار خارج حدودها .

٧ — ان نمط الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة ( الدولة ، القطاع الخاص ، العاملون ) أكثر الاشكال التنظيمية ملاءمة عند الأخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص لأجهزة الادارة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية لملاءمته وطبيعة انشطة الخدمات العامة وماتتطلبه ادارة تلك

الانشطة ، بالاضافة الى المزايا العديدة التى يحققها للدولة والعاملين واصحاب رأس المال وبما يعود بالنفع على المواطنين وتحقيق المزيد من التقدم والازدهار للوطن ، خاصة بعد أن تثبت الباحث من فعالية هذا النموذج المقترح من جانبه بتطبيقه على الاتصالات السعودية باعتبارها أحد اجهزة الادارة العامة الايرادية بالمملكة العربية السعودية ، وكيف تتحقق لها زيادة الانتاجية وزيادة الايرادات من وراء تطبيقه والتى يمكن استخدامها فى توزيع عائد مجز لجموع المساهمين، والتطوير والتحديث والتنويع لخدمات الاتصالات مسايرة للتطورات العالمية ولحاقا بها ، وتخفيفا للعبء عن الخزانة العامة للدولة بل تحولها لمصدر ايراد دائم لها .

# التوصيـــــــــــات

كما أمكن للباحث التوصل الى عدة توصيات رأى اهمية تضمينها بحثه وذلك ضمانا لتطبيق منهج الأخذ باتجاه التحول الى القطاع الخاص وتطبيق اساليب ادارة الأعمال فى ادارة اجهزة الادارة العامة الايرادية بفعالية ، ويأمل الباحث أن تساعد تلك التوصيات - عن طريق الأخذ أو الاحاطة بها - القائمين بتقرير أو وضع وتنفيذ مراحل التحول وخطواته ، وايضا الذين سيتولون ادارة انشطة تلك الأجهزة فى ظل القطاع الخاص وباستخدام أساليب ادارة الاعمال حتى يمكنهم تحقيق الأهداف المبتغاه من وراء عملية التحول بكفاءه . ومن أهم هذه التوصيات مايلى :

١ - ضمانا لنجاح تطبيق الاخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص وتطبيق أساليب ادارة الأعمال فى ادارة الاجهزة العامة الايرادية ووصولا الى تحقيق النتائج المستهدفة ، أن يكون قرار السلطات التنفيذية العليا للدولة خاصة فى الدول النامية للاخذ باتجاه التحول صادرا على أساس من الاعتراف بأهمية المقومات والاسس والاعتبارات الاقتصادية والادارية السليمة فى تحقيق استمرارية عمليات التنمية وزيادة الانتاجية وتحديثها وتطويرها ومتخذا بناء على دراسات شاملة متأنية تأخذ فى الحسبان واقع التنفيذ ومشكلاته وفى اطار مفاهيم تتسع لقبول اعطاء دور متزايد للقطاع الخاص للمساهمة فى عمليات التنمية وزيادة الانتاجية وتعترف بحرية الادارة فى اتخاذ القرار الملائم والمعتمد على اساليب ومعايير اتخاذ القرارات الطبيعية التى تعترف بحقائق الاقتصاد والادارة وأوضاع السوق ومايحكمه من حالات العرض والطلب وبما يضمن ايجاد التناسب والتوازن بين عناصر المدخلات المتاحة والمخرجات الناتجة بكونها الطريق المأمون والمضمون للوصول الى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية

والاجتماعية وضمان استمراريتها ، على أن تعيد الـــــدول النامية صياغة أساليبها فى تحقيق أهداف سياساتهـــــا الاقتصادية والاجتماعية بعيدا عن المؤثرات الفردية والحزبية والنظم الاقتصادية المفتعلة والغير طبيعية .

٢ — أن يكون تحديد أجهزة الادارة العامة المراد تحويلهـــا للقطاع الخاص على أساس الأعتبارين التاليين :

- أن يكون النشاط قائما على تأدية خدمة عامة يمكن تحديد المستفيدين منها مباشرة وبشكل محدد وواضح ، والذيـــن يمكن تحميلهم ثمن المنفعة المحققة لهم من وراء تقديم تلك الخدمة مباشرة .
- ألا تكون هذه الخدمة العامة واقعة ضمن الوظائف الاساسية للدولة وهى الأمن والدفاع والعدالة والسياسة الخارجية .

٣ — أن يراعى اتباع اسلوب التحول الجزئى للقطاع الخـــاص باستخدام نمط الشركة المساهمة ذات الملكية المختلطة والتى يساهم فيها القطاع الخاص والعاملون بأكثر من نصـــف رأس المال الى جانب الدولة وذلك تحقيقا للمزايا التى تضمنهـــا هذا البحث فى الفصل الثانى من الباب الثالث .

٤ — بعد تحديد وحصر اجهزة الخدمات العامة الايرادية والتى يتقرر تحويلها وممارستها بواسطة القطاع الخاص فى ضوء المعاييـــر السابقة تأتى مرحلة القيام باجراءات التقييم المالى لكـــل عنصر من عناصر موجودات تلك الأجهزة وتحديد صافى أصولها (رأس المال) ويمكن الاستعانة فى ذلك بخبراء الاقتصاد والمحاسبة لوضع أكثر طرق التقييم ملاءمة لكل عنصر من عناصر الموجودات.

٥ — دراسة سوق الاستثمار والتعرف على اتجاهاتها ، والمقدرة المالية والامكانيات المتاحة للقطاع الخاص ، وكذلك دخول المواطنين والعاملين ومقدرتهم الادخارية وحتى يمكن فى ضوء تلك الدراسة وبناء على التقييم المالى لموجودات الشركة تحديد قيمة السهم وبالتالى عدد الاسهم التى يمكن طرحها للاكتتاب العام والمساوية لقيمة الحصة التى تم تحديدها لمساهمة كل من القطاع الخاص والعاملين ( أكثر من نصف رأس المال ) .

٦ — تحديد ودراسة المشاكل المتوقع حدوثها نتيجة لعملية التحول ووضع الحلول وبدائلها لتلك المشاكل المتوقعة ، فعلى سبيل المثال قد ينتج عن التحول للقطاع الخاص الاستغناء عن العمالة غير المنتجة كوضع طبيعى لاتجاه ادارة النشاط بأسلوب اقتصادى فى ظل الوضع الجديد ، ولابد أن تكون هناك حلول موضوعة على أساس من الدراسة المستفيضة لمواجهة مثل هذه المشكلة المتوقعة كالترغيب فى ترك العمل عن طريق التقاعد المبكر مع الاحتفاظ بمزايا التقاعد النظامى ، أو انه سيتم اعادة تدريب العاملين المستغنى عن خدماتهم للقيام بممارسة أعمال أخرى تتناسب ومقدرتهم وميولهم وذلك لاكسابهم مهارات وقدرات جديدة تحتاجها أجهزة ومؤسسات الدولة أو منشآت القطاع الخاص . كما يمكن التركيز على أن الاستغناء عن العماله غير المنتجه سيكون فى صالح أغلبية العاملين فى ظل الوضع الجديد حيث يمكن فى ضوء الامكانيات المالية المتاحة زيادة الأجور والحوافز لتلك الأغلبية .

٧ — عند عرض فكرة تحول أحد أجهزة الخدمات العامة ليدار بأساليب ادارة الاعمال فى ظل القطاع الخاص بدلا من أساليب الادارة العامة فى ظل الملكية العامة فان الباحث يرى ضرورة طرح الفكرة متضمنة للعناصر التالية :

- التركيز على أن الأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص هو اتجاه عالمى لجأت اليه الدول على اختلاف عقائدها السياسية ومذاهبها الاقتصادية وعلى تنوع درجة تقدمها وذلك لتلافى المساوئ والمعوقات الناتجة عن استمرار ممارسة أنشطة الخدمات العامة الايرادية وتقديمها بواسطة أجهزة ومؤسسات الادارة العامة فى ظل التبعية الحكومية ، مع تعديد هذه المساوئ وتلك المعوقات وعلى الأخص تدنى مستويات أداء الخدمة والاسراف فى التكلفة وما صاحب ذلك من نقص فى الايرادات وتحقيق خسائر مستمرة مما أرهق كاهل الخزانة العامة للدولة التى لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات دعم تلك الأجهزة وتعويض خسائرها . مما ينعكس أثره على المواطنين المنتفعين بالخدمات ودافعى الضرائب ، وقصور امكانيات تلك الاجهزة المالية عن دفع اجور تتناسب ومستوى المعيشه أو وضع نظم فعاله للحوافز المالية والمعنويه للعاملين فيها .

- اظهار المزايا التى تعود على المواطنين والعاملين والقطاع الخاص والدولة من وراء عملية التحول مع الاستشهاد بأمثلة من المزايا التى تحققت لمجتمعات الدول التى سبقت فى الأخذ بهذا الاتجاه ، وأثر هذا التحول على تخفيف العبء عن الميزانيه العامه للدوله وبالتالى على دافعى الضرائب ، وتوضيح الفارق فى مستوى أداء الخدمات وما طرأ عليه من تحسن وتطور ملموس فى ظل تقديمها بواسطة القطاع الخاص من حيث سرعة الأداء وتنوع الخدمات وسهولة اجراءات الحصول عليها وزيادة انتاجيتها مما يعود بالفائدة على جمهور المنتفعين .

- تحديد المجموعات المؤيدة لفكرة التحول حيث يساعد ذلك على تحديد المعلومات الواجب توفرها لتوصيل الفكرة اليهم لتعزيز مساندتهم ومناصرتهم لها .

- تحديد المجموعات التى يتوقع وقوفها فى موقف محايد تجاه الفكره وذلك للعمل على بقائهم فى موقفهم المحايد اذا لم نستطع تحويلهم الى مؤيدين للفكرة .

- تحديد المجموعات الغير مؤيده للفكره وذلك لاختيار الأساليب المناسبة التى تساعد على تخفيف حدة عدم التأييد ، حيث لابد من الأخذ فى الأعتبار تنوع غير المؤيدين طبقا للميول والاتجاهات البشرية المتعددة ، فمثلا عدم التأييد للفكرة من جانب العاملين يمكن احتواؤه أو التخفيف من حدتها عن طريق اشراكهم فى المناقشات الدائره حول الفكره ، وطمأنتهم على استمرار أوضاعهم الوظيفية كعماله منتجه وانه لاغنى لمرحلة التحول عن الاستفادة بخبراتهم وتجاربهم وأن الوضع الجديد سيتيح لهم فرصة تملك جزء من الأسهم ، وأن هناك خططا وحلولا قد وضعت لعلاج ما قد يثار حول توقع التخلص من العمالة الزائده غير المنتجه وماهى المزايا التى ستعود على العاملين والدوله طبقا لتلك الخطط وماتضمنه من حلول لهذه المشكلة المتوقعة .

- الأخذ فى الأعتبار أن بعض الرافضين للفكره يكون لرفضهم اسباب منطقية تتضمن توقعات منطقيه لمشاكل مستقبلية وأن تجاهل توقعاتهم ورفض قبول أفكارهم سيؤدى الى اثارة الشكوك حول فعاليه فكرة التحول وأهميتها لدى الكثيرين خاصة المحايدون الذين يمكن أن يتحولوا الى مؤيدين أو غير مؤيدين طبقا لدرجة اقتناعهم أو عدم أقتناعهم بما يعرض عليهم من أفكار .

لذا لابد من الاعتراف بتوقع حدوث مثل هذه المشاكل المستقبلية وأنه قد تم تحديدها ودراستها ووضع الحلول لعلاجها مع ايضاح هذه الحلول ومدى مساهمتها فى علاج المشاكل المتوقعه من جانب المعارضة .

٨ - يجب أن تعطى الحكومة أهتماما خاصا لتحديد توقيت بدء عملية البيع وطرح الاسهم للاكتتاب العام وبأن تكون الفترة المحددة للاكتتاب العام فى الاسهم المطروحة تتناسب وعدد هذه الأسهم .

٩ - أن تعمل الدولة على تشجيع العاملين لشراء الاسهم المطروحة لاكتتابهم وذلك بمنحهم بعض الامتيازات والتسهيلات ، كأن يمنحوا عدد من الاسهم المجانية أو تقسيط ثمن الأسهم وتحصيلها من مرتباتهم على أقساط ، ومع ملاحظة أن يكون عبء هذه الامتيازات والتسهيلات واقعا على جانب الدولة وخصما من مستحقاتها .

١٠- أن تعطى الأولوية فى تملك الاسهم لصغار المدخرين توسيعا لقاعدة الاستثمار وتعميما للفائدة ، كأن تعطى الأولوية عند تخصيص الأسهم لمن لايزيد عدد الاسهم المكتتب فيها عن حد معين أو أن يوضع حد أقصى لعدد الاسهم المتاح تملكها للفرد الواحد ، وهذه الحدود يمكن وضعها على ضوء عدد الاسهم المطروحة للاكتتاب العام . وماتظهره الدراسات الأولية عن مدى الاقبال على شراء تلك الأسهم .

١١ - أن تعمل الدولة على ايجاد سوق مالية لتبادل الاسهم والسندات ووضع الضمانات الكافية - النظامية والتنظيمية - والتى تضمن الاستقرار داخل السوق والعمل على منع المضاربات التى تضر بالاقتصاد الوطنى والمصلحة العامة .

١٢ - تشكيل اللجان الخاصة باتمام اجراءات التحول ووضع السياسات والنظم واللوائح والتنظيمات الأولية والتى يرى ملاءمتها وطبيعة نشاط الخدمة العامة المقرر تحولها لتمارس فى ظل القطاع الخاص ، وذلك حتى يمكن الاستمرار فى تقديم الخدمة دون توقف ، وعلى أن يراعى فى اختيار اعضاء تلك اللجان توفر الدراية والخبرة لديهم فى مجال وضع السياسات والنظم والتنظيمات لمثل هذه الأنشطة كما يفضل الاستعانة بالمكاتب الاستشارية المتخصصة العاملة فى هذا المجال .

١٣ - أن يتم تعيين مجلس ادارة مؤقت يتم اختيار اعضائه من بين المساهمين وبعض الشخصيات العامة من ذوى الخبرة فى مجالات الأنشطة الممارسة وذلك الى جانب بعض الأعضاء الممثلين للحكومة ، على أن تكون من أولى مهام هذا المجلس المؤقت - وبواسطة الادارات المختصه داخل الشركة فى وضعها الجديد - اعادة تقييم السياسات والنظم والتنظيمات السابق وضعها بواسطة اللجان المتخصصة واقرار واجراء التعديلات التى يرى ادخالها عليها للوفاء بمتطلبات العمل وزيادة الانتاجية وفعالية الاداء . على أن تحدد مدة استمرار هذا المجلس فى ادارة الشركة بفترة كافية تتناسب والفترة اللازمة لاستقرار الأوضاع والسياسات داخل الشركة . ثم يترك الأمر بعد ذلك للجمعية العمومية للمساهمين ، التى تتولى اختيار أعضاء مجلس الادارة الممثلين لمساهمى القطاع الخاص والعاملين .

١٤ - أن يكون تمثيل الحكومة فى مجلس ادارة الشركة عن طريق أعضاء يجب أن يتم اختيارهم ممن لهم دراية وخبرة بكيفية ادارة انشطة الخدمات العامة الايرادية على أسس اقتصادية وأن تتوفر لديهم المقدرة الادارية ومستوى عال من المعرفة العلمية .

١٥ - وضع الضمانات الكافية التى تضمن عدم سيطرة أعضاء مجلس الادارة أو قلة من المساهمين على مجريات الأمور أو توجيه نشاط الشركة لخدمة أغراض شخصية أو لمصلحة أى طرف من الأطراف المساهمة وذلك بمراعاة مايلى :

- أن يكون تمثيل كافة الأطراف ( الحكومة ، القطاع الخاص ، العاملون ) فى مجلس ادارة الشركة متناسبا وحصة مساهمة كل طرف فى رأس مالها .

- ألا يعطى للأعضاء الحكوميين أية امتيازات يرون اكتسابها أو الحصول عليها بحكم وضعهم كممثلين للحكومة ، وان يكون مالهم وماعليهم مساويا لغيرهم من بقية أعضاء مجلس الادارة وطبقا لما يتقرر فى النظام الاساسى واللوائح الداخلية للشركة .

- الا يجوز لاى عضو من اعضاء مجلس الادارة أو العضو المنتدب تمثيل غيرهم من المساهمين بطريق التفويض أو الانابة فى اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين وعلى أن يحدد ايضا عدد المساهمين الذين يجوز للمساهم العادى تمثيلهم والانابة عنهم فى اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين وبحيث لايتجاوز هذا العدد الحد الذى فى تجاوزه مايمثل عاملا مؤثرا على قرارات الجمعية العمومية وتوجيهها لخدمة أغراض خاصة ، ويمكن تحديد هذا العدد فى ضوء عدد المساهمين .

١٦ - تحديد الالتزامات التى ترى الدولة الزام الشركة بها تحقيقا لأهداف اقتصادية واجتماعية تقع على الدولة مسئولية تحقيقها

وأن يكون هذا التحديد واضحا ومقننا ، مع التزام الدولة بتعويض المنشأة عن الفرق بين سعر التكلفة وسعر تقديم الخدمة - المحدد من قبل الدولة - وذلك ضمانا لعدم المغالاة فى فرض مثل هذه الالتزامات وتفاديا لتحمل الشركة لمخاطر تقديم الخدمات على أساس غير اقتصادى ومايترتب عليه من خسائر تضر بمصلحة بقية المساهمين وتؤثر فى استمرارية الشركة فى اداء تلك الخدمات .

١٧ - أن يحدد وبوضوح الدور الرقابى الذى تمارسه اجهزة الادارة العامة على ممارسة الشركة لانشطة الخدمات العامة فى ظل القطاع الخاص ، والذى يجب الا يخرج عن الدور الرقابى الواقع ببقية المنشآت الخاصة ، وأن تتم هذه الرقابة بناء على قواعد وأساليب ووسائل واضحة ومقننة .

١٨ - أن تحدد بوضوح الحالات والظروف الاستثنائية التى تعطى للدولة الحق فى توجيه الشركة أو اعادة السيطرة عليها لخدمة أهداف تتعلق بأمن الدولة على أن تحدد التزامات كل منها تجاه الأخرى فى مثل هذه الحالات والظروف .

١٩ - أن تحدد جهة مختصة - يتفق عليها - للفصل فى المنازعات التى تنشأ بين الدولة والشركة فى أى من الأمور ذات العلاقة المشتركة أو المتبادلة فيما بينهما ، وأن يكون مايصدر عن هذه الجهة من أحكام ملزما للطرفين ، والاتفاق ايضا على الكيفية والاجراءات التى تنفذ بها تلك الأحكام .

٢٠ - يجب أن تعمل الدولة على انشاء أو التوسع فى مراكز ومعاهد التدريب المهنى لتدريب العمالة الوطنية وتنمية

الكفاءات والمهارات واعدادها للمساهمة بفعالية فى ادا انشطة الخدمات العامة وماسيطرأ عليها من تطوير وتحديث وتنوع فى ظل القطاع الخاص .

٢١ - يهيب الباحث بالاجهزة المركزية القائمة على وضع النظم والسياسات المالية والادارية وبأعضاء الادارة العليا بأجهزة الادارة العامة عموما الاهتمام بترشيد السياسات والنظم والقرارات الادارية والمالية ، والاهتمام بالهياكل التنظيمية ووسائل التنسيق ، وتخصيص الموارد ، وترشيد الانفاق ، وتطوير اساليب وطرق العمل ، والاستعانة بنظم المعلومات وتوفير كافة البيانات اللازمة لوضع الخطط واتخاذ القرارات ، وتهيئة المناخ لتقبل التغيير والتجديد تحقيقا لمصلحة الوطن والمواطن .

كما يهيب بالعاملين فى الاجهزة الادارية المختلفة المساهمة الفعالة فى مجهودات التنمية الادارية ، وابداء مقترحاتهم بشأن المعوقات والمشاكل التى تواجههم فى ادا أعمالهم والتى هم أعلم بمسبباتها .

كما يهيب بالمواطنين اخطار الجهات المسئولة بأى تقاعس أو تباطؤ من جانب العاملين بالاجهزة الادارية عند قيامهم بما هو موكول اليهم من أعمال ، وفى الوقت نفسه يناشدهم الحفاظ على مرافق وتجهيزات الخدمات العامة التى أنشئت من أجلهم وتحقيقا لرفاهيتهم سواء كانت مملوكة للدولة ، أو للقطاع الخاص .

٢٢ - وان كان الباحث قد ساهم بجهد متواضع فى توضيح امكانية تحول انشطة الخدمات العامة الايرادية الممارسة بواسطة اجهزة الادارة العامة لتمارس فى ظل القطاع الخاص وبأساليب ادارة الأعمال ، معددا للمزايا التى ستعود على المجتمع والدولة من وراء هذا التحول فان الباحث يرى أنه مازالت هناك مجالات متعددة للبحث والدراسة حول امكانية تطبيق اساليب ادارة الأعمال والأخذ باتجاه التحول للقطاع الخاص فى انشطة الخدمات العامه الأخرى غير الايراديه ، واظهار مدى تأثير هذا التحول على خفض تكلفتها وتحسين مستوى ادائها وزيادة فعاليتها وانتاجيتها تحقيقا للرفاهية الاجتماعية التى تنشدها الدول النامية وتسعى الى المزيد منها الدول المتقدمه .

باســـــمك اللـهـــــــــم بـــدأت

وبحولـــك وقوتـــك أنجـــزت

وبحمدك وشـكرك أتممت

فـاجعلـه اللـهم علـمـا نـافعـا ابتغـاء مرضاتك ( آميـــن )

البـاحـــث

# المراجـــــع العربيـــــة

## أولا : الكتـــــــب:


د. ابراهيم درويش . الادارة العامة فى النظرية والممارسة ، الطبعة الرابعة : الهيئة المصرية العامه للكتاب . — القاهرة ، ١٩٧٨م .

د. ابراهيم شيحا . الادارة العامة — العملية الادارية : مؤسسة شباب الجامعة . — الاسكندرية ، (د.ت) .

د. ابراهيم عباس . المفاهيم الاساسية فى علم الادارة : جون نتو ، د. هنرى وايلى وأولاده . — نيويورك ، ١٩٧٩م.
هـ . البرز

د. احمد رشيد . ادارة التنمية والتنمية الادارية ، الطبعة الاولى : دار الشروق . — جدة ، ١٩٧٩م

،، ،، ،، . ادارة المؤسسات العامة : دار المعارف . — مصر ، ١٩٦٧م .

د. احمد سرور محمد . اصول ادارة الاعمال : مكتبة عين شمس . — القاهرة (د.ت) .

د. احمد الصباب . مبادئ الادارة ، الجزء الاول ، الطبعة الثانية : مطابع سحر . — جدة ، ١٩٨٢ م .

د. احمد صقر عاشور . الادارة العامة — مدخل بيئى مقارن ، الجزء الاول : دار المعرفة الجامعية . — القاهرة ، ١٩٨٤م .

أحمد عسه . معجزة فوق الرمال ، الطبعة الثالثة : المطابع الاهلية اللبنانية . — بيروت ، ١٩٧١م .

د. أسامه عبد الرحمن. البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية ، الطبعة الثانية : مؤسسة بيروت للتجليد والطباعة . — بيروت ، ١٩٨٣م .

د. اسماعيل صبرى عبد الله . تنظيم القطاع العام — الاسس النظرية واهم القضايا التطبيقية : دار المعارف . — القاهرة ، ١٩٦٩م .

برنار شينو . المشروعات المؤممة فى فرنسا — ترجمة الى العربية احمد حسيب : الدار المصرية للتأليف والترجمة . — القاهرة ، ١٩٦٥م .

د. بشار عبد الهادى . دراسات وابحاث فى الادارة العامة والقانون الإدارى ، الطبعة الأولى : دار الفرقان . — عمان ، ١٩٨٣م .

د. جميل توفيق . اقتصاديات الاعمال : دار الجامعات المصرية . — الاسكندرية ، ١٩٧٨م .

د. جون م. فيفنر ، . التنظيم الادارى — ترجمة الى العربية الدكتور محمد توفيق رمزى وخير الدين عبد القوى : مكتبة النهضة المصرية . — القاهرة ، ١٩٦٥م .
فرانك ب . شيروود

د. حسن توفيق . الادارة العامة : دار النهضة العربية . — القاهرة ، ١٩٦٦م .

د. حمدى أمين . الادارة العامة فى الدول العربية — الاصول العلمية وتطبيقاتها العربية : دار
عبد الهادى المعارف . — بغداد ، ١٩٦٩م .

د. خميس السيد . المؤسسات العامة الاقتصادية فى الدول العربية ، الطبعة الأولى : عالم الكتب . —
اسماعيل القاهرة ، ١٩٧٨م .

خير الدين الزركلى . شبه الجزيره العربية فى عهد الملك عبد العزيز ، الجزء الأول ، الطبعة الثالثة : دار العلم للملايين . — بيروت ، ١٩٨٥م .

دوايت والـــــــدو • دراسة الادارة العامة ـ ترجمة الى العربية الشريف عبود ، الطبعة الأولى : دار الفكر العربى • ـ القاهرة ، ١٩٦٤م •

د• زكى محمود هاشم • الادارة العلمية ، الطبعة الثانية : وكالة المطبوعـات • ـ الكويت ، ١٩٧٩م •

د• زهدى يكـــــــن • التنظيم الادارى نظرية المرافق والمؤسسات العامة : دار الثقافة • ـ بيروت ، ١٩٦٣م

د• سعيد محمـــــــد المصرى • اساسيات دراسة الادارة العامة ، الطبعـــة الثالثـــة : دار المريخ للنشر • ـ الرياض ١٩٨٣م •

د• سليمان محمـــــد الطماوى • السلطات الثلاث فى الدساتير العربية وفـــى الفكر السياسى الاسلامى : مطبعة جامعة عيـن شمس • ـ القاهرة ، ١٩٨٦م •

د• سمير محمد يوسف • ادارة المنظمات ، الطبعة الأولى : مؤسســة شباب الجامعـــة • ـ الاسكندرية ، ١٩٨٠م •

د• السيد خليل هيكل• الرقابة على المؤسسات العامة الانتاجيـــة والاستهلاكية : منشأة المعـــــــــارف • ـ الاسكندرية ، ١٩٧١م •

د• سيد الهـــوارى • الادارة ـ الاصول والاسس العلميه : مكتبة عين شمس • ـ القاهـرة ، ١٩٨٢م •

د• شوقى حسيـــــن عبد اللـــــه • ادارة وظيفة الانتاج : دار النهضة العربية • ـ القاهرة ، ١٩٧٥م •

د• صديق محمـــــد عفيفى وآخرون • الادارة فى مشروعات الاعمال : مؤسســـة دار الكتب • ـ الكويـت ، ١٩٨١م •

د. صلاح الشنوانى . التنظيم والادارة فى قطاع الاعمال : دار المعارف . — القاهرة ، ١٩٦٦م .

د. عادل حسن ، . الادارة العامة : دار النهضة العربية . —
د. مصطفى زهير بيروت ، ١٩٧٨م .

د. عاطف عبيد . اصول الادارة والتنظيم : (د.ن) . —
القاهرة ، ١٩٨١م .

د. عبد البارى دره . العامل البشرى والانتاجية فى المؤسسات العامة ، الطبعة الأولى : دار الفرقان للنشر والتوزيع . — عمان ، ١٩٨٢م.

د. عبد الرحمن . هل المؤسسات العامة بديل للدولة او وسيلة
السدحان لها : مطبعة معهد الادارة العامة . —
الرياض ، ١٩٧٦م .

د. عبد السلام بدوى . الرقابة على المؤسسات العامة : مكتبة
الانجلو المصرية . — القاهرة ، (د.ن) .

د. عبد الكريم . اصول الادارة العامة . الطبعة الخامسة :
درويش ،د.ليلى تكلا مكتبة الانجلو المصرية . — القاهرة ،١٩٨٠م

د. عبد المعطى . التنظيم الادارى فى المملكة العربية
محمد عساف السعودية ، الطبعة الأولى : دار العلوم للطباعة والنشر . — الرياض ، ١٩٨٣م .

د. عثمان خليل . التنظيم الادارى فى الدول العربية : معهد
عثمان الدراسات العربية . — القاهرة ، ١٩٥٦م.

د. على حسن يونس . النظام القانونى للقطاع الخاص والقطاع العام فى الشركات والمؤسسات : دار الفكر العربى . — القاهرة ، ١٩٥٨م .

د٠ على خليفه الكوارى ٠ ادارة المشروعات العامة فى دول الجزيره العربية دراسة تحليلية : جامعة الملك سعود ٠ — الرياض ، ١٩٨٢م٠

د٠ على السلمى ، ٠ د٠ ل ٠ نهرت سياسات واستراتيجيات الادارة فى الدول النامية : مكتبة غريب ٠ — القاهرة ، (د٠ت) ٠

د٠ على السلمى ٠ مقدمة فى ادارة الاعمال : (د٠ن) ، القاهرة ١٩٧٦م ٠

د٠ على الشرقاوى ٠ ادارة الاعمال الوظائف والممارسات الادارية : دار النهضة العربية ٠ — بيروت ١٩٧٢م٠

د٠ على شريف ٠ الادارة العامة — النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية : دار النهضة العربية ٠ — بيروت ، (د٠ت) ٠

د٠ على عبد المجيد عبده ٠ الاصول العلمية للادارة والتنظيم ، الطبعة الرابعة عشرة : (د٠ن) ، (د٠م) ، ١٩٨٤م ٠

د٠ على محمد عبد الوهاب ٠ مقدمة فى الادارة : مطبعة معهد الادارة العامة ٠ — الرياض ، ١٩٨٢م ٠

د٠ عمر حسين ٠ محاسبة الشركات بين النظرية والممارسة العملية : مؤسسة شباب الجامعة ٠ — الاسكندرية ، (د٠ت)٠

د٠ غريب الجمال ٠ القطاع العام دراسة قانونية اقتصادية ، الطبعة الأولى : مطبعة يوسف ٠ — القاهرة ، ١٩٦٥م٠

فريتز مورشتين ٠ مارکس ٠ دولة الادارة مقدمة للبيروقراطية وتحليل مقارن للعمل الحكومى — ترجمة ابراهيم على البرلسى : مكتبة الانجلو المصرية ٠ — القاهرة ، ١٩٦٣م٠

د. فؤاد الشيخ . المفاهيم الادارية الحديثة : شركة دار سالم وآخرون الشعب . - عمان ، ١٩٨٢م .

د. قلوباوى محمد . التنظيم الادارى كوسيلة من وسائل علاج صالح . التضخم الوظيفى واحداث الوظائف ، (د.ن) . - الرياض ، ١٩٨٢م.

كلود غيو . النظام السياسى والادارى فى بريطانيا - ترجمه الى العربية عيسى عصفور ، الطبعة الأولى : دار عويدات للطباعة والنشر . - بيروت ، ١٩٨٣م.

د. كمال دسوقى . سيكولوجية ادارة الاعمال : مكتبة الانجلو المصرية . - القاهرة ١٩٦٠م .

،، ،، ،، . سيكولوجية الادارة العامة ، الطبعة الاولى: مكتبة الانجلو المصرية . - القاهرة ، ١٩٦١م.

ليسلى هـ . ماثيوس . نظام الادارة الحديثة النظم من اجل البشر - ترجمة د. عبد الكريم درويش : مكتبة الانجلو المصرية . - القاهرة ، ١٩٧٦م.

ليكرت ، رينسيس . أنماط جديدة فى الادارة - ترجمة ابراهيم الريس : مؤسسة مجد العرب . - القاهرة ، ١٩٦٦م.

مارشال ادوارد ديموك. الادارة العامة - ترجمة ابراهيم على البرلسى وآخرون : مؤسسة الحلبى وشركاه للنشر والتوزيع . - القاهرة ، (د.ت) .

د. محمد بكر القبانى . القانون الادارى فى دول الخليج العربى تنظيم الادارة العامة وعمالها وقراراتها دراسة مقارنة ، الطبعة الأولى : دار المعارف السعودية . - الرياض ، ١٩٧٧م.

محمد توفيق صادق . تطور نظام الحكم والادارة فى المملكة العربية السعودية : (د.ن) . — الرياض ، ١٩٧٥م .

د. محمد سعيد احمد . ادارة القطاع العام كأحد مداخل التطوير الادارى : مطبعة التقدم . — القاهرة ، ١٩٦٥م .

د. محمد عبد الرحمن . الطويل دور اجهزة التنمية الادارية فى تحقيق التنمية الادارية حالة دراسية عن اجهزة التنمية الادارية فى المملكة العربية السعودية : معهد الادارة العامة . — الرياض ، (د.ت).

د. محمد عبد العزيز . عبد الكريم الاصول العلمية لتنظيم وادارة الاعمال : مكتبة عين شمس . — القاهرة ، ١٩٦٨م.

د. محمد عبد المنعم. عبد الحميد مذكرات فى ادارة المؤسسات العامة : كلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبد العزيز . — جده ، ١٩٧٦م.

د. محمد على شهيب . استراتيجيات وسياسات الاعمال ، الطبعة الاولى : مطابع مؤسسة روز اليوسف . — القاهرة ، ١٩٧٥م .

د. محمد فؤاد مهنا. القانون الادارى العربى ، المجلد الثانى ، الطبعة الثانية : (د.ن) . — القاهرة ، (د.ت) .

د. محمد ماهر عليش . اصول التنظيم والادارة فى المشروعات الحديثة : مكتبة عين شمس . — القاهرة ، (د.ت) .

د. محمد نور الدين . عبد الرازق مبادئ علم الادارة ، الطبعة الأولى : مكتبة الخدمات الحديثة . — الرياض ، (د.ت) .

د. محمد الهوشان ، : موسوعة الانظمة السعودية ، المجلد الاول ، د. على العمير الطبعة الأولى : دار موسوعة الانظمه السعودية . — الرياض ، ١٩٧٩م.

د. محمود سمير الشرقاوى . شركات القطاع الخاص ووحدات القطاع العام فى القانون المصرى : دار النهضة العربية . — القاهرة ، ١٩٧٢م .

د. محمود صادق بازرعه . بحوث التسويق للتخطيط والرقابة : دار النهضة العربية . — القاهرة ، ١٩٨٣م .

د. محمود عساف . اصول الادارة : مكتب لطفى للآلات الكاتبة . — القاهرة ، ١٩٧٦م .

،، ،، ،، . بحوث التسويق ، الطبعة الاولى : مكتبة عين شمس . — القاهرة ، ١٩٧٧م .

د. محمود مختار احمد بريرى . قانون المعاملات التجارية السعودى ، الجزء الاول : معهد الادارة العامة . — الرياض ، ١٤٠٢هـ .

د. محمود مسعد . انظمة الادارة العامة فى المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية : مطبعة المدنى . — القاهرة ، ١٩٨١م .

د. مدنى علاقى . ادارة الاعمال فى البيئة السعودية بين النظريات والممارسة ، الطبعة الأولى : دار الشروق . — جدة ، ١٩٧٩م .

،، ،، ،، . الادارة — دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، الطبعة الثالثة : تهامه للنشر والمكتبات . — جده ، ١٩٨٥م

نهاد الفادرى . التحدى الكبير : (د.ن) . — بيروت ، ١٩٦٥م

د. نواف كنعان ، د.محمود عاطف البنا . المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية ، الطبعة الاولى : مطابع الفرزدق . — الرياض ، ١٩٨٤م .

وزارة الاعلام بالمملكة العربية السعودية . تنمية مستمرة ، الطبعة الأولى : دار المالك للنشر . — الرياض ، ١٤٠٥هـ .

## ثانيا : الرسائل والبحوث والتقارير العلمية :


د. ابراهيم محمد العواجي . البيروقراطية والمجتمع فى المملكة العربية السعودية — رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة فرجينيا ، ١٩٧١م .

,, ,, . التضخم الوظيفى — ورقة عمل مقدمة الى الحلقه الدراسية عن التضخم الوظيفى المنعقده بمعهد الاداره العامه — الرياض ، ١٩٨٢م .

,, ,, . واقع الادارة العامة فى المملكة واثر ذلك على التنمية : الاطار التطبيقى ورقة عمل مقدمة الى الحلقة الدراسية عن أهمية الادارة العامة للتنمية بالمملكة العربية السعودية المنعقدة بمعهد الادارة العامة — الرياض ، ١٩٧٨ م .

ابراهيم الملحم ، قاسم صالح ضرار . سياسة التوظيف وتطبيقاتها فى المملكة — ورقة عمل مقدمة الى الحلقة الدراسية عن التوظيف ومشاكله فى المنظمات الحكومية فى المملكة العربية السعودية المنعقدة بمعهد الادارة العامة — الرياض ، ١٩٨٥م .

أوليفيه شيفرون . التخطيط فى فرنسا ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة وثيقة ب . ت رقم ٣٢ — ترجمة شعبة التوثيق والترجمة بالجهاز ، القاهرة ، (د.ت) .

الخطوط الجوية . وثائق شركة الخطوط الفرنسية — وكيل الشركة بجدة — ١٤٠٧/٢/٢٧هـ .

دولة الكويت . مرسوم بقانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٧٧م ومذكرته الايضاحية بانشاء المؤسسة العامة للموانئ ، (د.ت) .

ديوان الخدمه المدنيه . المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية . — الرياض ، ١٤٠٤هـ .

رفاعى محمد رفاعى . دوافع العمل للمديرين فى القطاع العام ، رسالة ماجستير . — الاسكندرية ، ١٩٧٥م .

عبد الرحمن عبد المحسن ، يوسف عبد العزيز اليوسف . التضخم الوظيفى وتطوير الخدمه المدنيه ، ورقة عمل مقدمة الى الحلقة الدراسية عن التضخم الوظيفى المنعقدة بمعهد الادارة العامة . — الرياض ، ١٩٨٢م .

د. عبد العزيز داغستانى . التنمية الاقتصادية فى المملكة العربية السعودية ، الاحتمالات المتوقعة والمشاكل — رسالة دكتوراة مقدمة الى جامعة هيوستون — ١٩٧٩م .

د.على عبد المجيد د. مصطفى فهمى . اشتراك الموظفين العاملين فى الادارة — فلسفة مفهوم الادارة المشاركة : المنظمة العربيه للعلوم الادارية ، بحث رقم ٥٤ القاهرة ، ١٩٧٠م .

عمر الشريف . المؤسسات العامة وشركات المساهمة العامة ، بحث فى كتاب ( المشروعات العامة مشكلاتها وتنظيمها ) : مكتب رئيس الجمهورية للابحاث الاقتصادية . — القاهرة ، ١٩٦٣م .

د. غازى عبيد مدنى . الهيكل القطاعى والتنسيق بين خطط التنمية دراسة مقارنة عن المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربى ، وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية . — الرياض ، ١٩٧٨م .

الغرفه التجارية والصناعية بالرياض . امكانيات تطوير دور القطاع الخاص فى ضوء استراتيجية خطة التنمية الرابعة ، دراسة اقتصادية . — الرياض ، ١٩٨٥م .

الغرفة التجارية والصناعية بجده . بيان احصائى . ـ جدة ، محرم ١٤٠٧هـ .

فهمى محمود شكرى . الموسسات العامة فى الفقه الادارى وتطبيقاتها فى العراق ، بحث مقدم للمنظمة العربية للعلوم الادارية . ـ الرباط ، المغرب ، ١٩٧٤م .

د. فؤاد الشريف . مشكلات تنظيم وادارة القطاع العام ، وثيقة ب . ت مكتب رئيس الجمهورية للابحاث الاقتصادية . ـ القاهرة ، ( د.ت ) .

لجنة الاصلاح الادارى الانجليزية . تقرير لجنة الاصلاح الادارى بانجلترا عن نظام الخدمة المدنية ومقترحات (لجنة فالتون) عام ١٩٦٨ : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ـ ترجمة شعبة التوثيق والترجمة بالجهاز . ـ القاهرة ، ١٩٦٩م .

مجلس الوزراء . نظام الشركات السعودى ، الطبعة الثالثة ، الغرفة التجارية والصناعية . ـ جدة ، ١٩٨٤م .

د. محمد عبد الرحمن الطويل . تحديات التنمية الادارية فى الدول الاعضاء فى مجلس التعاون لدول الخليج العربى ، دراسة مقدمة لموتمر المائدة المستديرة الذى نظمه المعهد الدولى للعلوم الادارية . تونس ، ١٩٨٥م .

د. محمد عفيفى حمودة . تنظيم وادارة المشروعات العامة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية بحث رقم ٩ . ـ القاهرة ، ١٩٦٦م .

معهد الادارة العامة . دراسة تحليلية عن ظاهرة تباين الاجور فى شركات وموسسات القطاع الخاص : معهد الادارة العامة . ـ الرياض ، ١٤٠٤هـ .

المعهد الدولى للعلوم الادارية . التنظيم الادارى للمشروعات العامة ، (بحث) : المنظمة العربية للعلوم الادارية . ـ القاهرة ، ١٩٦٦م .

د. منصور فهمي . اشتراك الموظفين والعاملين في الادارة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية بحوث ارقام ١٤ ، ١٥ . — القاهرة ، ١٩٧٠م .

منظمة الاقطار العربية المنتجة للبترول . ورقة عمل بشأن مفهوم الربحية التجارية والربحية الاقتصادية والاسس التي تعمل عليها ، ١٩٧٩م .

المنظمة العربية للعلوم الادارية . اجراء لتحسين ادارة منشآت القطاع العام : مطبعة النهضة . — القاهرة ، ١٩٧٧م .

،، ،، ،، تنظيم وادارة المشروعات العامة في الدول النامية : دار الهنا للطباعة والنشر . — القاهرة ، (د.ت) .

،، ،، ،، قضايا ومشاكل في المشروع العام — ترجمة محمد عبد السميع على : دار الهنا للطباعة ، ١٩٧٧م .

هيئة الرقابة الادارية . تقرير عن أوجه القصور والخلل في الجهاز الاداري للدولة من عام ٧٢ الى ١٩٧٦م : المنظمة العربية للعلوم الادارية . — القاهرة ، ١٩٧٧م .

وزارة البرق والبريد والهاتف . تقرير المعلومات المالية ، الاصدار الثالث . — الرياض ، جمادى الثانية ، ١٤٠٦هـ .

،، ،، ،، . سلسلة تقارير الانجازات الشهرية للاعوام من ١٤٠٠هـ الى ١٤٠٦هـ : الرياض .

وزارة التجارة . الشركات المساهمة بالمملكة حتى ١٤٠٥/٩/١هـ . — الرياض ، ١٩٨٥م .

وزارة التخطيط . خطط التنمية السعودية ، الاولى ١٣٩٠هـ ، والثانية ١٣٩٥هـ ، والثالثة ١٤٠٠هـ ، والرابعة ١٤٠٥هـ . — الرياض .

## ثالثا — الدوريـــــات :


د. اسماعيل صبـــرى عبد الله . الاسس النظرية لتنظيم القطاع العام (دراسة تمهيديـــة ) ، المركز العربى للدراســات السياسية والاقتصادية : مؤسسة الاهـرام . — القاهرة ، ١٩٦٨م .

د . أكثم أميـــن الخولـــى . أثر الطبيعة العامة للمشروع العام علـــى صفته التجاريـــة ، مجلة ادارة قضايـــا الحكومة ، العدد الثالث . — القاهـــرة ، ١٩٦٠م .

بدوى حمـــــودة . تطور نظرية المؤسسات العامة : مجلة مجلس الدولة ، السنـــة الثانية . — القاهـــرة ، ١٩٥١م .

،، ،، ،، . المؤسسات العامة فى فرنسا وفى مصر : مجلة مجلس الدولـــة ، السنة الحادية عشـــرة . — القاهرة ، ١٩٦٢م .

د. توفيق شحاتـــه . المرافق العامة الاقتصادية : مجلة الحقـوق العـدد الاول ، السنة الثانيـــــة . — القاهـرة ، ١٩٤٨م .

د. خميس السيـــد اســماعيل . المؤسسات العامة الاقتصادية فى المملكـــة العربية السعوديـة (دراسة تطبيقيـــة ) ، مجلة العلوم الادارية ، العـــدد الاول ، السنه الحادية والعشرون : المنظمـــــة العربية للعلوم الادارية . — القاهـــرة ، يونيو ١٩٧٩م .

شـــن — بو — وو . الاصلاح الادارى — ترجمة وتعليق د. حمدى عبد الهادى ، مجلـة العلوم الادارية ، العـــدد الاول ، المنظمة العربية للعلوم الادارية . — القاهرة ، ١٩٧٢م .

عادل عبد الباقى • المشروعات العامة كأداة لسياسة الدولة ، مجلة العلوم الادارية ، السنة الخامسة والعشرون ، العدد الثانى : المنظمة العربية للعلوم الادارية • — القاهرة ، ١٩٨٣م •

على محجوب • القيادة الادارية ودورها فى الاصلاح الادارى من اجل التنمية ، سرس الليان : مجلة تنمية المجتمع • — بيروت ، ١٩٦٧م •

د.محمد بكر القبانى• المؤسسات العامة ، مجلة معهد الادارة العامة ، العدد ٣٥ : معهد الادارة العامة • — الرياض ، ١٩٨٢م •

محمد الرفاعى : أهمية تخطيط واعداد القوى العاملة ، مجلة العلوم الادارية ، السنه الثانية عشرة ، العدد الثانى : المنظمة العربية للعلوم الادارية • — القاهرة ، اغسطس ١٩٧٠م •

د• محمد سعيد أحمد• التطورات الحديثة فى مجال الادارة وتطبيقاتها فى الجمهورية العربية المتحدة مجلة العلوم الادارية ، العدد الثانى : المنظمة العربية للعلوم الادارية • — القاهرة ، اغسطس ١٩٧١م•

محمد صادق• المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٤ : معهد الادارة العامة • — الرياض ، ١٩٦٥م

محمد فاروق الهيتمى• ادارة القطاع العام فى الدول الاشتراكية والنامية : مجلة الادارة • — المجلد الثالث ، ١٩٧٠م •

د• محمد فؤاد مهنا • الاصلاح الادارى ، مجلة العلوم الادارية ، العدد الاول ، السنة التاسعة : المنظمة العربية للعلوم الادارية • — القاهرة ، ابريل ١٩٦٧م •

د. محمد فؤاد مهنا — المشروع العام — طبيعته والقانون الذى يحكمه ، مجلة العلوم الادارية ، السنة الثالثة عشرة ، العدد الاول : المنظمة العربية للعلوم الادارية . — القاهرة ، ابريل ١٩٧١م .

د. محمود حلمى . — المشروعات العامة ، مجلة العلوم الادارية ، السنة التاسعة ، العدد الاول : المنظمة العربية للعلوم الادارية . — القاهرة ، ١٩٦٧م .

د. محمود سمير الشرقاوى . — تقرير عن النشاط التجارى للمشروعات العامة ، المؤتمر الاول ، مجلة الحقوق ملحق (العددان الثالث والرابع) : كلية الحقوق — جامعة الاسكندرية ، ١٩٦٨م .

المعهد الدولى للعلوم الاداريه . — التنظيم الادارى للمشروعات العامة ، مجلة العلوم الادارية ، السنة التاسعة ، العدد الثانى : المنظمة العربية للعلوم الادارية . — القاهرة ، اغسطس ١٩٦٧م .

،، ،، ،، . — التنمية الادارية فى المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الادارية ، السنة الثامنة ، العدد الاول : المنظمة العربية للعلوم الادارية . — القاهرة ، ابريل ١٩٦٦م

،، ،، ،، . — نقل السلطة الى هيئات مستقلة بما فى ذلك المهنية والجامعات (المؤسسات العامة) ، مجلة العلوم الادارية ، السنه الثانية ، العدد الثانى : المنظمة العربية للعلوم الادارية . — القاهرة ، ديسمبر ١٩٦٠م .

ناجى البصام . — الادارة العامة فى الدول النامية بين الاصلاح والتطوير ، مجلة العلوم الادارية ، السنة الحادية والعشرون ، العدد الاول : المنظمة العربية للعلوم الادارية . — القاهرة ، يونيو ١٩٧٩م .

## رابعا : المقالات الصحفية :


أحمد ابو الفتح . ومن يشترى القطاع العام فى مصر ، جريدة الشرق الاوسط ، العدد ٢٩٢٣ : الشركة السعودية للبحوث والتسويق . — جده ، ٢٩ نوفمبر ١٩٨٦م .

د. جمال العطيفى . شرح القانون الجديد للمؤسسات العامة ، ملحق الاهرام الاقتصادى : جريدة الاهرام . — القاهرة ، اكتوبر ١٩٦٦م .

د.عيد مسعود الجهنى. حركة تبادل الاسهم واثرها على الاقتصاد الوطنى — سوق الاسهم السعودى بين الماضى والحاضر ، جريدة الشرق الاوسط : الشركة السعودية للبحوث والتسويق . — جده ، ٩ فبراير ١٩٨٦م .

،، ،، ،، . خواطر حول المؤتمر الثانى لرجال الاعمال السعوديين — الاقتصاد السعودى ومرحلة التوازن ، جريدة الشرق الاوسط : الشركة السعودية للبحوث والتسويق . — جده ، ٢١ ابريل ١٩٨٥م

كوفنترى — آرثر. سميث جاكوار تربح وعمالها يريدون حصة ، مجلة التضامن ، العدد ١٨٩ : مؤسسة هاى لايت للنشر والتوثيق والاعلام المحدودة . — لندن ، ٢٢ نوفمبر ١٩٨٦م.

محفوظ الانصارى . اوزال وتجربته المثيرة — تركيا تبيع القطاع العام : جريدة الجمهورية ، العدد ١١٧٠٧ . — القاهرة ، ١٦ يناير ١٩٨٦م.

وجيه أبو ذكرى . تركيا تبيع القطاع العام : جريدة الاخبار، العدد ١٠٥٠٤ . — القاهرة ، ١٦ يناير ١٩٨٦م.

# المراجع الانجليـــزية

1. C.H. Pritchett
"The Tenessee Valley Authority - A study in the public administration".: Russell and Russell.-
New York, U.S.A.; 1943

2. D. Heald and D.R. Steel
"Privatising public enterprises options and dilemmas".:
Royal Institute Of Public Administration.- London, UK, 1984

3. E.S. Savas
"Privatizing the public sector: How to shrink government".:
Chatham, NJ: Chatham House Publishers, Inc.- (S.L.); 1982

4. F. Weslh
"The afflicted state: A survey of public enterprise".:
Century Publishing.- London, U.K., 1983

5. G. Roth
"Private provision of public service in LDC's".:
A World Bank policy paper for the educational sector.-
(S.L.); April 1981

6. G.F. Truell
"How to manage for more profitable results: The no nonsence guide to the most modern management techniques".:
The Partnell Corp..- Chaicago, 1974

7. G.O. Dimock and M.E. Dimock
"Public Administration"., (3rd Edition): Holt, Rinhart and Watson Inc..- New York, U.S.A.; 1986

8. H. Kahn and J.L. Simon
"The resourceful earth".: The Heritage Foundation,
Washington, U.S.A.; 1984

9. H. Seidman
"Government sponsored enterprise in the United States"., In B.L. Smith (Ed.), The New Political Economy: The public use of the private sector: John Wiley & Sons.- (S.L.); 1975

10. J. Pffiner and R. Presthus
"Public Administration"., 5th Edition:
The Ronald Press Co..- New York, U.S.A.; 1967

11. J.A. Shaw
"Saudi Arabian modernization: The impact of change and stability".: Praeger Publishers.- New York, U.S.A.; 1982

12. J.C. Shaw
"The quality - productivity connection in science-sector management".: Van Nostrand Reinhold.- New York; 1978

13. J.S. Morgan
"Managing change: The strategies of making change work for you".: McGraw-Hill.- New York; 1972

14. J.T. Bennet and M. Johnson
"Better government at half price".:
Caroline House Publishers.- Ottawa, IL., Canada; 1981

15. M. Gordon
"Government in Business".: C.D. Howe Institute.-
Montreal, Canada; June 1981

16. M. Laster
"Taiwan: Facing mountain threats".:
The Heritage Foundation.- Washington, U.S.A.; 1986

17. M.R. Garner
"Public enterprise in Thailand".: In V.V. Ramanadham (Ed.)
Public Enterprise and the Developing World,:
Groom Helm.- London; 1984

18. M.V. Posner and S.J. Woolf
"Italian public enterprises".: Harvard University Press.-
Cambridge, MA; 1967

19. P. Pactet
"Les institutions Francies".: Editions oueidat.-
Paris; 1983

20. P. Parker
"Threat of Japanese Management" (Introduction of the book):
Penguin Book Ltd..- U.K.; 1986

21. R. Huberty and C. Luduig
"Annual guide to public policy experts".:
The Heritage Foundation.- Washington, U.S.A.; 1986

22. R. Vernon (Ed.)
"Big business and the state changing relation in Western
Europe".: Harvard University Press.- Cambridge; 1974

23. R. Wild
"Management and Production".: Harmondsworth, Penguin.-
(S.L.); 1972

24. S. Hastings and H. Levie (Edited)
"Privatisation"?: Spokesman, Russel Press Ltd..- U.K.; 1985

25. Tennessee Valley Authority Information Office
"A history of the Tennessee Valley Authority".:
S.B. Newman Printing Co..- Knoxville, U.S.A.; (N.D.)

26. T.M. Ohasi and T.P. Roth
"Privatisation: Theory and Practice - Distributing shares
in private and public enterprises".:
The Fraser Institute.- Vancouver, Canada; 1980

27. T. Pascale and A.G. Athos
"The art of Japanese Management".: Cox and Wyman Ltd..-
U.K.; 1986

28. W.G. Ouchi
"Theory 'Z' - "How American Business can meet the Japanese
Challenge"?: Addision-Wesley Publishing Co.- (S.L.); (N.D.)

1. A. Maynard
"Privatising the national health service".
Lloyds Bank Review, April London, U.K., 1983

2. A. Peacock
"Privatisation in perspective".
The Three Banks Review, United Kingdom, Dec. 1984

3. A.B. Bande
"Privatisation: The missing link to developed countries".
Telephony, Vol. 209, No. 26, Chicago, U.S.A., Dec. 23, 1985

4. A.C. Brown
"For Sale: Pieces of the public sector".
Fortune, Vol. 108, No. 9, October 31, 1983

5. A.D. Little
"Reorganisation of telecommunications activities conceptual plan". (Report to MOPTT, Saudi Arabia)
MOPTT, Saudi Arabia, July 1981

6. A.G. Delion
"Economic and financial aspects of public enterprises.
In United Nations, Organization and administration of Public enterprises".
United Nations Publication, New York, U.S.A. (N.D.)

7. A.H. Hanson
Report of preliminary study. In United Nations,
Organization and administration of public enterprises:
Selected papers.
United Nations Publications, Sales No. E. 68.II.H.1)

8. B. Kleinwort and S.G. Warburg
"Accountants' Report - Privatisation around the globe:
Lessons for Reagan Administration".
National Center For Policy Analysis, Dallas, U.S.A.,
Nov. 16, 1984

9. B.A. Beneteau
"Pragmatic approach to privatisation".
Algemene Bank, Netherlands N.V., Amsterdam, Netherlands
Oct. 24, 1985

10. C. Chope
"Competition is the real issue".
Local Government Chronicle, London, U.K., July 5, 1985

11. C. Henke
"Privatisation: What hope for rail"?
Mass Transportation (MT), Jan/Feb. 1986,

12. Communication Study Group
"Japanese Legislation of Telecommunications".
Telecommunications Business Law, Vol. 1, Dec. 1984
Tokyo, Japan

13. Communication Study Group
"Japanese Legislation of Telecommunications".
Telecommunications Business Law, Vol. 2, Tokyo, Japan,
Dec. 1985

14. C.D. Foster
"Privatising British Airports: What's to be gained"?
Public Money, Vol. 3, No. 4, London, U.K., 1984

15. D. Bellante
"Breaking the political barriers to privatisation".
Cato Journal, Vol. 3, No. 2, 1983, Fall

16. D. Goldschmidt
"Financing telecommunications for rural development".
Telecommunicatins Policy, Vol. 8, No. 3, London, U.K.,
Sept. 1984

17. D. Heald
"Privatisation: Policies, methods and procedures".
Asian Development Bank, Manila, Philippines, 1985

18. D. Heald
"Privatisation: Analysing its appeal and limitations".
Fiscal Studies, Vol. 5, No. 1, London, U.K., Feb. 1984,

19. D. Heald
"Public Expenditure: Its defence and reform".
Martin Robertson, Oxford, U.K., 1983

20. D. Heald
"Will the Privatisation of public enterprise solve the problem of control"?
Public Administration, Vol. 63, No. 1, London, U.K.
Sept. 1985

21. D. Heald and D.R. Steel
"Privatising public enterprises: An analysis of government's case".
The Political Quarterly, 53, P. 333-349

22. D. Heald and D.R. Steel
"Some implications of the government's denationalisation measures".
Royal Institute Of Public Administration, London, UK, 1980

23. D. Heald and D.R. Steel
"The privatisation of U.K. public enterprises".
Annals of Public and Cooperative Economy,
Vol. 52, No. 3, 1981

24. D. Myers
"Politics, not technology".
Telephony, Vol. 206, No. 4, Chicago, U.S.A., Jan. 23, 1984

25. D. Steel
"The privatisation of public enterprises 1979-1983".
RIPA, London, U.K.

26. D. Wilson
"The privatisation of Asia".
The Banker, Sept. United Kingdom, 1984

27. Department of Trade and Industry
"The British Telecom Licence: Licence granted by the Secretary of State for Trade and Industry to British Telecommunications uder section 7 of the Telecommunications Act 1984".
Department Of Trade and Industry, London, U.K., 1984

28. Draft report of the sixth-meeting of experts on the United Nations program in public administration and Finance.
IX Public Enterprises, Geneva, Switzerland,
March 10-19, 1982,

29. D.G. Davis
"The efficiency of public versus private firms, the case of Australia's two airlines".
The Journal of Law and Economics, 14, April 1971

30. D.G. Hawkins
"Opportunities in Britain's Telecom".
Inside, Vol. 89, No. 23, Telephone Engineer Management London, U.K., Dec. 1, 1985

31. D.N.M. Starkie and D.J. Thompson
"The airports policy white paper: Privatisation and regulation".
Fiscal Studies, Vol. 6, No. 4, London, U.K., 1985

32. E. Berg
Discussion in the tenth ACIPA seminar on "privatisation in practice" held on May 24, 1985
Global Network, Vol. 6, No. 4, 1985/1986

33. E. Dell
Conference on: "Should Ministers manage"?
Royal Institute Of Public Administration, London, U.K.
June 7-9, 1983

34. E. Masuda
"Japanese telecommunications takes on a brand new look".
Telephony, Vol. 208, No. 4, 1985

35. E.B. Parker
"Financing other issues in telecommunications development".
Telecommunications Policy, Vol. 9, No. 3, London, U.K.
Sept. 1985

36. E.J. Harpham
"Private pensions in crisis: The case for radical reform".
NCPA Report, NCPA, Dallas, U.S.A., Jan. 1984

37. E.S. Savas
"Private and public - the record".
Government Union Review, (Special Edition), 1982

38. E.S. Savas
"Implementing privatisation".
Urban Resources, Vol. 2, No. 4,
University of Cincinnati, U.S.A., Sept. 1985

39. F. Burink
"Worldwide developments in privatisation".
Economic Review, June 1984

40. Fiscal Studies
"Privatisation and after".
Fiscal Studies, London, U.K., Feb. 1984

41. F.A. Miller
"Privatisation to reduce budget deficit".
Omnibus, U.S. Information Service, U.S. Embassy, Riyadh
Saudi Arabia, Dec. 21, 1985

42. G. Dargo
"Public power and privatisation legal change in the new Republic".
Random House (Publications), U.S.A., 1980

43. G. Gregory
"Japan's Telecom industry rushes into the information age".
Telephony, Vol. 206, No. 20, May 14, 1984

44. G. Locksley
"London calling: A policy for telecommunications after privatisation".
Telecommunications Policy, Vol. 8, No. 3,
London, U.K., Sept. 1984

45. H. Chen and Eddie Kuo
"Telecommunications and Economic Development in Singapore".
Telecommunications Polity, Vol. 9, No. 3, London, U.K.
Sept. 1985

46. H.P. Hatry
"A review of private approaches for delivery of public services".
The Urban Institute Press, Washington, U.S.A., 1983

47. H.P. Hatry
"Privatisation pros and cons and ways to make government agencies more competitive".
Urban Resources, Vol. 2, No. 4,
University of Cincinnati, U.S.A., 1985

48. Information
"The privatisation of crown corporations and regulatory Industries".
Information, Government Of Canada, Canada, March 6, 1986

49. I.H. Wilson
"Business management and the winds of change".
Journal of Contemporary Business, U.S.A., 1979

50. J. Banham
"Privatisation and value for money".
Local Government Chronicle, July 1985

51. J. Blundell
"Privatisation is not enough".
Journal of Economic Affairs, April 1983

52. J. Diebold
"The time to privatise".
New Management, Vol. 1, No. 3, 1984

53. J. Foreman-Pack
"Competition and performance in the U.S. telecommunications industry".
Telecommuniations Policy, Vol. 9, No. 3, London, U.K., 1985

54. J. Hills
"What is the public sector worth"?
Fiscal Studies, Vol. 5, No. 1, London, U.K., Feb. 1984

55. Journal of Commonwealth and Comparative Politics
"State enterprise, competing interests and public-private sector relations".
Journal Of Commonwealth and Comparative Politics, March 1984

56. J.A. Kay and D.J. Thomson
"The new industrial policy - Privatisation and competition"
Midland Bank Review, United Kingdom, 1984

57. J.A. Kay and Silberston
"Privatisation: A policy in search of a rationale".
Fiscal Studies, London, U.K., July 1985

58. J.C. Goodman
"Privatisation"
National Center For Policy Analysis, Dallas, U.S.A., Oct. 1985

59. J.C. Goodman
"Private alternatives to social security: The experience of other countries".
Cato Journal, 1983

60. J.C. McDavid
"The Canadian experience with privatising residential solid waste collection services".
Public Administration Review, Vol. 45, No. 5, Washington, U.S.A., Sept./Oct. 1985

61. J.F. Peck
"Competition and performance in the U.K. telecommunications industry".
Telecommunications Policy, Vol. 9, No. 3, London, Sept. 1985

62. J.P. Fuhr Jr.
"Usage sensitivity land priority coding: A flexible approach to telecommunications pricing".
Telecommunications Policy, Vol. 9, No. 3, London, U.K., Sept. 1985

63. J.R. Shackleton
"Privatisation: The case examined".
National Westminister Bank Review, London, U.K., May 1984

64. J.T. Bennet and T.J. Dilorenzo
"Public Employee Unions and privatisation "Public" services".
Journal Of Labour Research, Vol. 4, No. 1, 1983

65. K. Maeda
"Privatisation of Japanese telecommunications".
Telecommunications Policy, Vol. 9, No. 2, London, U.K., June 1985

66. K. Rafferty
"Giving a boost to privatisation".
Institutional Investor, Vol. 19, No. 4,
April 1985, New York, U.S.A.

67. K. Srisilpavongse
"Privatisation - Dream or reality"?
Bangkok Bank Review, 26,

68. Labour Research Department
"Privatisation: Who losses, who profits".
Labour Research Department, London, U.K., 1983

69. Labour Research Department
"Public or Private? The case against privatisation".
Labour Research Department, London, U.K., 1984

70. Lloyds Bank Economic Bulletin
"Privatisation's progress".
Lloyds Bank Economic Bulletin, No.60, London, U.K.
Dec. 1983

71. Lord Scarman
"The shifting state: Public administration in a time
of change".
Public Administration, Vol. 63, No. 1, London, U.K., 1985

72. L.G. Cowan
"Divestment, privatisation and development".
The Washington Quarterly, Vol. 8, No. 4, 1985

73. L.J. O'toole
"The Canadian experience of privatisation".
Conference Board of Canada, Ottawa, Canada, Oct. 22, 1985

74. L.W. Bayer
"Contracting for services".
Urban Resources, Vol. 2, No. 4,
University of Cincinnati, U.S.A., Sept. 1985

75. M. Burnett
"Privatisation: The Wandsworth Experience".
Accountancy, London, U.K., March 1984

76. M. Komiya and J. Renaud
"Japanese telecommunications industry privatisation".
Transnational Data Report, 8, 1985

77. M. Koyama
"The new communications age in Japan".
Telecommunications Policy, Vol. 9, No. 3, London, U.K., Sept. 1985

78. M. Pirie
"Dismantling the state: Theory and practical of privatisation".
National Center For Policy Analysis, Dallas, U.S.A., April 1985

79. M. Rines
"Pros and cons of privatisation".
Campaign, London, U.K., Nov. 9, 1984

80. Moniteur, de Commerce Int'l
"Privatisation des enterprises publiques".
Moniteur de Commerce International
Bank de Montreal, Canada, July 1985

81. M.E. Beesley
"Liberalisation of the use of British telecommunications network".
Department Of Industry, Her Majesty's Stationery Office, United Kingdom, Jan. 1981

82. M.E. Beesley and S. Littlechild
"Privatisation: Principles, problems and practices".
Lloyds Bank Review, London, U.K., July 1983

83. M.G. Moloney
"Privatisation"
Irish Bank Review, U.K., Sept, 1983

84. M.V. Posner
"Privatisation: The frontier between public and private".
Public Studies, July 1984

85. N. Lawson
"Privatising public enterprise: An analysis of the government's case".
Reports and Surveys, London, U.K., Nov. 23, 1981

86. N. Ridley
"Privatisation will ease the problem of public sector".
Reports and Surveys, London, U.K., May 27, 1978

87. National Center For Policy Analysis
"Privatisation in the U.S.: Cities and counties".
NCPA Report No. 116, NCPA, Dallas, U.S.A., June 1985

88. National Center For Policy Analysis
"Private pension system in trouble".
NCPA Report, Dallas, U.S.A., Jan. 16, 1985

89. N.H. Jacoby
"Profiles of the future: Six challenges to business management".
Business Horizons, Vol. 19, No. 4, United Kingdom, Aug. 1976,

90. N.R. Peirce
"State studies contracting out prisons".
Public Administration, Vol. 8, No. 2, London, U.K., Nov. 1, 1985

91. P. Foresyth
"Airlines and airports: Privatisation, competition and regulation."
Fiscal Studies, Vol. 5, No. 1, London, U.K., Feb. 1984

92. P. Young
"Privatisation around the Globe: Lesson for the Reagan Administration".
NCPA Report No. 120, Dallas, U.S.A., Jan. 1986

93. POEU
"The privatisation of British Telecom".
POEU, London, U.K., Jan. 1984

94. P.F. Drucker
"The sickness of government".
The Public Interest, 14, Winter 1969.

95. P.M. Regan
"British administration reform: The need for incentives".
Public Administration Review, Washington, U.S.A., Nov./Dec. 1984

96. P.S. Florestano
"Considerations for the future of privatisation".
Urban Resources, Vol. 2, No. 4,
University of Cincinnati, U.S.A., Sept. 1985

97. R. Benenson
"Privatising public services".
Editorial Research Report, Vol. 2, No. 4,
Washington, U.S.A., July 26, 1985

98. R. Brown
"The privatisation puzzle".
Management Today, Nov. 1980

99. R. Buckland and E.W. Davis
"Privatisation techniques and the PSBR".
Fiscal Studies, Vol. 5, No. 3, London, U.K., Aug. 1984,

100. R. Deitch
"Privatisation: Government tries again".
The Lancet, 2(8351), September 17, 1983

101. R. Klein
"Privatisation and the welfare state".
Llyods Bank Review, United Kingdom, Jan. 1982

102. R. Pryke
"The comparative performance of public and private enterprise".
Fiscal Studies, London, U.K., 1982

103. Royal Institute Of Public Administration
"Contracting out in the public sector: Proceeding of a conference".
RIPA, London, U.K., 1984

104. R.A. Collinge
"Toward privatisation of public sector output: Decentralized contracting for public and private goods".
Journal Of Public Economics, Vol. 27, No. 3
London, U.K., Sept. 1984

105. R.H. DeHoog
"Contracting out for human services".
State University Of New York Press, Albany, NY

106. R.L. Beaver
"Privatisation nets returns in West Lefayette".
Parks and Recreation, Vol. 20, No. 4, Dec. 1985

107. R.J. Raggett
"British Telecom forms new divisions European liberalisation".
Telephony, Vol. 206, No. 4, Chicago, U.S.A., Jan. 23, 1984

108. R.J. Ragget
"Jefferson steers British Telecom toward privatisation and competitive markets".
Telephony, Vol. 206, No. 4, Chicago, U.S.A., Jan. 23, 1983

109. S. Brittan
"The politics and economics of privatisation".
Political Quarterly, 1984

110. S. Burks
"Privatisation gaining popularity, panelists conclude".
Omnibus, U.S. Information Service, Dec. 21, 1985

111. S. Johnson
"Privatisation of cow creek sewage treatment plant: Oklahoma City".
Urban Resources, Vol. 2, No. 4,
University of Cincinnati, U.S.A., 1985

112. S. Ozgedis
"Managing the public service in developing countries: Issues and prospects".
World Bank Staff Working Papers, No. 583, Washington, USA

113. S. Paul
"Privatisation et secteur Public".
Finances and Development, Vol. 22, No. 4, Dec. 1985

114. Sir F. Cooper
Lecture on: "Freedom to manage in government"
Royal Institute Of Public Administration, London, U.K., April 19, 1983

115. Sir F. Cooper
"Changing the financial culture in government".
Management In Government, No. 1, London, U.K., 1983

116. Sir D. Wass
"The public service in modern society".
Public Administration, Vol. 61, London, U.K., 1983

117. Sir J. Keith
"Privatisation will increase efficiency".
Journal of Economic, London, U.K., Jan. 1980

118. Sir L. Pliatzky
"Who owns the publicly owned industries".
Public Studies, 1985

119. S.C. Littlechild
"Regulation of British telecommunication profitability".
Department Of Industry, London, U.K., Feb. 1983

120. S.C. Littlechild
"Ten steps to denationalisation".
Economic Affairs, Oct. 1981

121. S.H. Hanke
"The privatisation option: An analysis".
Impact, USIA, Washington, U.S.A., 1986

122. S.M. Butler
"For serious action on privatisation".
The Journal Of The Institute For Socio-Economic Studies,
Vol. 10, No. 2, New York, U.S.A., 1985

123. S.M. Butler
"Privatising federal services: A premier".
Backgrounder, No. 488, The Heritage Foundation,
Feb. 20, Washington, U.S.A., 1986

124. S.M. Butler
"Privatisation: A strategy to cut the budget".
Cato Journal, Vol. 5, No. 1, 1985

125. S.M. Butler
"Privatising Government Services".
Impact, United States Information Agency,
Washington, U.S.A., 1986

126. T. Kolderie
"Let's not say privatisation".
Urban Resources, Vol. 2, No. 4,
University of Cincinnati, U.S.A., Sept. 1985

127. T.T. Babitsky and J.L. Perry
"Comparative performance in urban bus transit: Assessing privatisation strategies".
Public Administration Review, Washington, U.S.A.
Jan/Feb. 1986

128. T.W. Hartle
"Running the government like a business".
Public Administration Review, Washington, U.S.A.
March/April, 1985

129. U.S. Congress
"Privatisation of prison construction in New York: Hearing before the Joint Economic Committee".
U.S. Congress, Columbia, U.S.A., Dec. 5, 1985

130. World Bank
"World development report 1983".
World Bank, New York, U.S.A., 1983

131. W.A. Schambra
"Private sector initiatives and public policy:
A new agenda". In J.A. Meyer (Ed.), Meeting human needs:
Toward a new public philosophy,
American Enterprise Institute For Public Policy Research,
1982

132. W.A.P. Manser
"Nationalisation or privatisation: The case for each".
The Banker, United Kingdom, Dec. 1982

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

1. Africa
"Path to privatisation".
Africa, No. 168, August 1985

2. A. Moreton
"NFC a paradigm of privatisation".
The Director

3. A. Ross
"Privatisation could be the biggest trend since the welfare state: But can the Canadian psychic stand the shock"?
Canadian Business, Vol. 58, No. 12, Toronto, Canada, Dec. 1985

4. A. Rotstein
"Privatisation and the Canadian tradition of government intervention".
Choices, Montreal, Canada, July 1985

5. A.M. Elizabeth
"Mitterand sells off the big lossers".
Sunday Times, London, U.K., Sept. 15, 1985

6. British Telecom
"British Telecom: Offer for sale of ordinary shares".
British Telecom, United Kingdom, 1985

7. British Telecommunications Union Committee
"The American Experience".
BTUC, London, U.K., 1983

8. British Telecommunications Union Committee
"The battle for British Telecom".
BTUC, London, U.K., 1983

9. Business Week
"A model of privatisation loses luster".
Business Week, U.S.A., Dec. 12, 1983

10. Business Week
"Europe for sale: Why state owned businesses are on the block".
Business Week, U.S.A., Jan. 14, 1985

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

11. B. Slavin
"Privatisation and break up of Japanese Telephone Company".
Forbes, Vol. 134, Aug. 27, 1984

12. Committee Of Public Accounts
"10th report - Department of Industry: Sales of shares in British Aerospace; sales of government shareholdings in other publicly owned companies and in British Petrolleum Ltd., postponement of payments".
Committee Of Public Accounts, United Kingdom, 1982

13. Committee Of Public Accounts
"15th report - Her Majesty Treasury: Nationalised Industries: Capital structure and internal reserves, private finance for nationalised industries and publicly owned companies".
Committee of Public Accounts, United Kingdom

14. Committee Of Public Accounts
"17th report - Sale of government shareholding publicly owned companies: Department of Transport, Department of Energy".
Committee Of Public Accounts, 15, U.K., 1984

15. C. Nishiyama
"Japanese Business Administration".
Finance Magazine, Vol. 95, No. 4, 1977

16. C. Smith
"Telecoms and railways: Going the Japanese way".
Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9
Hong Kong, July 25, 1985

17. Department of Trade and Industry
"The future of Telecommunications in Britain".
Department Of Trade and Industry, London, U.K., 1982

18. D. Brown
"Sweden to privatise brewery".
Financial Times, London, U.K., Jan. 10, 1986

19. D. Johnston
"Corporate-run prisons a Growth Industry".
Los Angeles Times, U.S.A., March 29, 1985

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

20. D. Thomas
"Privatisation and the unions".
New Society, London, U.K., June 21, 1984

21. D. Thomas
"The golden future".
New Society, London, U.K., Nov. 29, 1984

22. Dr. O. McDonald
"U.K. privatisation: How the taxpayer has lost out"?
Financial Times, London, U.K., Feb. 26,

23. D.S. Patterson
"Government planning to privatise crown firm".
Globe and Mail, London, U.K., March 29, 1984

24. ENR
"Another privatisation pact".
ENR, March 8, 1984.

25. ENR
"Feds 'bless' privatisation".
ENR, Dec. 15, 1983.

26. ENR
"N.J. pushes privatisation".
ENR, March 7, 1985.

27. ENR
"Privatisation interest builds".
ENR, May 17, 1984.

28. F. Lebolt
"Will sale of British Telecom boost privatisation in Canada"?
Toronto Star, Toronto, Canada, Dec. 5, 1984

29. F.P. Loik
"Rhone-Poulenc boss opts for privatisation plan".
European Chemical News, Vol. 46, Jan. 20, 1986

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

30. Globe and Mail
"British Telecom success may spark to other deals".
Globe and Mail, London, U.K., Dec. 5, 1985

31. G.D. Jonquieres
"British Telecom celebrates first year of privatisation".
Globe and Mail, London, U.K., Dec. 2, 1985

32. G.S. Becker
"Why public enterprises belong in private hands"?
International Business Week, United Kingdom, Feb. 24, 1985

33. H. Jannic
"Les patrons de la privatisation".
L' Expansion, France, Sept. 12/25, 1986

34. H. Nazer
"Saudi planning and the private sector". - A speech at the fourth annual European planning conference, London, March 198

35. H. Nazer
"The changing face of business in Saudi Arabia". - A speech at the international conference, sponsored by MEED, London, Sept. 1985

36. H. Xiang
"On reform of the Chinese economic structure".
Beijing Review, Beijing, P.R. China, Nov. 13, 1985

37. H.P. Jenkin
"The future telecommunications in Britain".
Her Majesty's Stationery Office, London, U.K., 1982

38. Japan Tobacco Inc.
"Japan Tobacco Inc. '85".
Japan Tobacco Inc., Japan, 1985

39. J. Becker
"Shanghai betting on home owning".
Guardian, London, U.K., Nov. 13, 1985

40. J. Castro
"Public service, private profits".
Time, 127 (6),

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

41. J. Clad
"The omnipresent state sector in Malaysia".
Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9,
Hong Kong, July 25, 1985

42. J. Golang
"The Pholippines prepares for a massive auction".
Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9
Hong Kong, July 25, 1985

43. J. Gratwick
"A case study, papers on privatisation".
Options, Canada

44. J. Hunt
"Payne's progress towards privatisation".
Chief Executive, United Kingdom, Feb. 1985

45. J.S. McCallum
"Winners are not picked: Even in Japan the market sorts out winners and losers for more decisively than the directors of a national industrial policy could do".
Options, Vol. 5, No. 6, Canada, 1983

46. L. Smith
"Reagan's budget: Selling off the government".
Fortune, Vol. 113, No. 5, March 3, 1986

47. Middle East Economic Digest
"Special Report on Saudi Arabia"
Middle East Economic Digest (MEED), London, U.K., July 1983

48. Montreal Gazette
"Northern Transportation: First crown company sold".
Montreal Gazette, Montreal, Canada, July 17, 1985

49. M. Asokan
"New styles of business management in the 1990s".
Management Accounting, Vol. 61, No. 5, United Kingdom,
May 1983,

50. M. Berger
"Privatisation a U.S. bust".
Electronics Week, Vol. 58, Japan, March 18, 1985

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

51. M. Bonafield
"Soviets try a little capitalism and its works".
Washington Times, Washington, U.S.A., Sept. 17, 1985

52. M. Brody
"When products turn into liabilities".
Fortune, Vol. 113, No. 5, March 3, 1986.

53. M. Donne and P. Stephens
"British airways privatisation put off indefinitely".
Financial Times, London, U.K., March 13, 1986

54. M. Elsuzo
"Japanese Telecommunications takes a brand new look."
Telephony, Vol. 208, No. 4, Chicago, U.S.A., Jan. 28, 1985

55. M. Pirie
"What Reagan can learn from Thatcher on privatisation".
The Wall Street Journal, 33, May 22, 1985

56. M. Ram
"Retreat form public empire in Rajiv's India".
Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9
Hong Kong, July 25, 1985

57. M.R. Copulos
"Cutting the deficit by selling federal power marketing administrations".
Backgrounder, No. 485, Feb. 13, The Heritage Foundation, Washington, U.S.A., 1986

58. National Consumer Group
"Interdependence of the public and private sector businesses".
National Consumer Group, London, U.K., 1981

59. NEDO
"Interdependence of the public and private sector in the United Kingdom".
NEDO, London, U.K., 1981

60. New York Times
"The rush to privatize".
New York Times, New York, U.S.A., Jan. 13, 1986

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

61. Nippon Telegraph and Telephone Corporation
"Telecommunications reform and NTT privatisation".
NTT, Japan, Feb. 1985

62. O.J. Buxton
"Privatisation: A sign of the times".
Financial Times, London, U.K., Nov. 26, 1985

63. Presidential Messages
"Reagan's Economic Report"
QC Almanac, U.S.A., 1984

64. P. Ensor
"South Korea's unwielding public enterprises"
Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9
Hong Kong, July 21, 1985

65. P. Gavi
"Privatisation: Les Premiers Gagnants".
L'obs Economic, France, Oct. 1986

66. P. Lewis
"Denationalisation for France".
The New York Times, New York, U.S.A., Dec. 3, 1985

67. P. Schofield
"Privatising per the minister's options".
Personnel Executive, London, U.K., July 1984

68. P. Spinks
"Dutch step up privatisation campaign".
The Economist, United Kingdom, March 6, 1986

69. P. Sricharatchanya
"Thailand's market route towards privatisation".
Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9
Hong Kong, July 1985

70. P.C. Newman
"Selling of the crown jewels".
Business Watch, Dec. 16, 1985.

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

71. P.E. Martin
"Why and how to privatise".
Options, Vol. 5, No. 6, Canada, 1983

72. Reuters
Budget speech by President Reagan in front of the U.S. Congress.
A news item of Reuters of Feb. 5, 1986, news dispatched by P. Torday

73. R. Andrew
"Public participation in crown corporations: A saskatchewan perspective".
Newsletter, Vol. 7, No. 2, Montreal, Canada, Mar/April 1985

74. R. Blackwell
"Privatising NTT opens door to competition".
Financial Post, London, U.K., May 18, 1985

75. R. Espindola
"Cuba takes the plunge into private housing".
Sunday Times, London, U.K., Jan. 13, 1985

76. R. Gribben
"Moves to sell off BA early next year".
Telegraph, London, U.K., March 13, 1986

77. R. Gribben
"The privatisation of British Telecom".
Chief Executive, No. 30, U.K., 1984/1985

78. R. Harden and N. Lewis
"Privatisation and the welfare state".
George Allen and Unwin, London, U.K., 1984

79. R. Lawrence
"Task force to study privatisation of OPIC".
Journal Of Commerce, Washington, U.S.A., 1985

80. R. Taylor
"Thatcher's public putsch".
Management Today, May 1983

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

81. R.D. Cotret
Conference on: "Crown corporations and regulated industries".
Treasury Board, Toranto, Canada, April 11, 1985

82. R.M. Bleiberg
"From public to private hands: Both at home and abroad, the big switch is on".
Baron's, Jan. 20, 1986

83. R.Q. Armington and W.D. Ellis
"Public participation in crown corporations: A saskatchewan perspective".
Newsletter, Vol. 7, No. 2, Montreal, Canada, Mar/April 1985

84. R.W. Sexty
"The profit role in crown corporations".
The Canadian Business Review, Vol. 5, No. 3, 1978

85. S.M. Butler
"Why it pays to privatise public services"?
New York Times, New York, U.S.A., Jan. 19, 1986

86. S.M. Butler
"Isn't it time to sell the postal service"?
New York Times, New York, U.S.A., Aug. 9, 1985

87. S.M. Butler
"Privatisation: The antidote to budget cutting failures".
U.S.A. Today, U.S.A., July 1984

88. Sir H. Geoffrey
"Privatisation will enhance economic freedom".
Reports and Surveys, London, U.K., July 1981

89. S. Moore
"How to privatise federal service by contracting out".
Backgrounder, No. 494, The Heritage Foundation, Washington, U.S.A., Feb. 13, 1986

90. Senator D.P. Moynihan
"Propose sale of S24 billion in U.S. government loan assets".
Office Of Senator Moynihan, New York, U.S.A., Jan. 19, 1986

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

91. Sunday Times
"Socialist Gonzalez set for more privatisation".
Sunday Times, London, U.K., July 28, 1985

92. Telecom Trade Reporter
"STET to proceed with privatisation plans for telephone utility".
Telecom Trade Reporter, Oct. 10, 1985

93. Telecom Trade Reporter
"Boost for privatisation plans in the Netherlands".
Telecom Trade Reporter, Oct. 10, 1985

94. Telecom Trade Reporter
"Privatisation in Europe 2: Holland sets a course for 1989"
Telecom Trade Reporter, Oct. 10, 1985

95. The Economist
"Privatisation: Now the government's troubles begin".
The Economist, 290(7323), U.K., January 7-13, 1984

96. The Economist
"Privatisation: Everybody's doing it, differently".
The Economist, United Kingdom, Dec. 21, 1985

97. The Economist
"Privatisation in Britain".
The Economist, United Kingdom, Feb. 23, 1985

98. The Economist
"The French right plans a clearance sale"
The Economist, United Kingdom, March 15, 1986

99. The Gazette
"Chirac moves ahead with privatisation bill".
The Gazette, Montreal, Canada, July 17, 1986

100. The Sun
"Soviet aide asks privatisation of service industry".
The Sun, June 3, 1986

(BROCHURE, MAGAZINE ARTICLE, NEWSPAPER ARTICLE, SPEECH)

101. T. Inuwinardi and Y. Yan
"Problems on the evaluation of public enterprises".
The Institut Int'l D' Administration Publique, France and Department Of Finance, Indonesia, France-Indonesia, Sept. 13, 1984

102. T. Kierans
"Commercial crown policy".
Options, Vol. 5, No. 6, Canada, 1983

103. T. Kierans
"Privatisation: Strengthening the market at the expense of the state".
Choices, Montreal, Canada, April 1985

104. V. Louviere
"How business management improves government".
Nation's Business, Vol. 65, No. 4, London, U.K., April 1977

105. V. Navasky
"The big sell out".
The Nation, Vol. 242, No. 1, U.S.A., Jan. 11, 1986

106. V.G. Kulkarni
"Singapore steps away from state capitalism".
Far Eastern Economic Review, Vol. 129, No. 9
Hong Kong, July 25, 1985

107. W. Kiechel
"Office hours: Getting organized".
Fortune, Vol. 113, No. 5, March 3, 1986