

استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير أداء الإدارة المالية بجامعة الملك عبد العزيز

عوض سلامه فايز الرجيلي و الغريب محمد بيومي

أستاذ مساعد أستاذ

قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٢٣/٢/١٤١٨هـ وقبل للنشر في ٨/٨/١٤١٨هـ)

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى تطوير أداء الإدارة المالية وذلك من خلال المعايشة والملاحظة الميدانية وتقييم التنظيم والإجراءات المطبقة حالياً، وتحديد المشكلات التي يعاني منها منسوبي الإدارة المالية والمتعاملون معها وتحديد أسبابها واقتراح بدائل لحلها، وذلك بالاستناد إلى عدد من الأساليب والمناهج المستخدمة في مجال إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية، وبصفة خاصة تلك الحديثة منها مثل: مدخل النظم، وفلسفة التوقيت الأمثل JIT . وتمثل هذه الأساليب والمناهج الأساس العلمي لإجراء وتحليل البيانات التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية والتي تضمنت استطلاع آراء المتعاملين مع الإدارة المالية، وتقييم أداء الإدارة من وجهة نظرهم، وحصر مصادر الشكوى، واستكشاف إمكانية وأساليب تلافيها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأنظمة واللوائح المالية، والتعرف على فرص تبسيط الإجراءات بما يكفل زيادة سرعة وسهولة تداول وإنجاز المعاملات ودون الإحلال بدقة الأداء ومتطلبات الرقابة عليه . وتضمن البحث قسمين رئيسيين : الأول: يتناول الأسس العلمية التي تستند عليها عملية التطوير . والثاني: يختص بدراسة وتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية بهدف الوصول إلى اقتراحات وتوصيات تساعد على تطوير أداء الإدارة المالية وتحسين سير العمل بها .

مقدمة

مشكلة البحث

تنسم الوحدات التنظيمية الخدمية - وخاصة الحكومية منها - بتدني مستويات الأداء فيها بصفة عامة إذا ما قورنت بالوحدات الاقتصادية الخاصة ، وذلك بسبب عوامل مثل :

- صعوبة قياس الأنشطة الخدمية قياساً كمياً مباشراً .
- غياب الملكية الخاصة وما يرتبط بذلك من غياب من له مصلحة خاصة مباشرة في ترشيد جوانب النشاط في تلك الوحدات .
- خضوع الوحدات الحكومية لعدد من النظم العامة الشاملة التي توضع للعديد من الوحدات الحكومية ، والتي تتفاوت فيما بينها من حيث طبيعة وظروف عملها ، الأمر الذي يجعل تلك النظم أقل ملاءمة لتلك الوحدات . كما تتميز تلك النظم بقلّة مرونتها وقابليتها للتعديل أو التطوير للمواءمة مع تغير الظروف والاحتياجات والاستفادة من مستجدات الفكر الإداري .
- وبالرغم من أن كتابات الفكر الإداري تزخر بالعديد من المناهج والأساليب التي تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة النشاط البشري في مجالات التنظيم الإداري ، وإدارة العمليات ، وإدارة الموارد البشرية ، ويجرى تطبيق تلك الأساليب بدرجات متفاوتة في مجالات النشاط الاقتصادي ، فإن الاستفادة من تلك الأساليب في مجالات الأنشطة الخدمية ، وخاصة الحكومية منها ، تكاد تكون معدومة ، على الرغم من أن هذه الوحدات أكثر احتياجاً من غيرها إلى تطبيق تلك الأساليب لأنه كلما تدنت درجة الفعالية والكفاءة كلما زادت الحاجة إلى تطبيق أفضل الأساليب وخاصة المستحدثة منها .

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى :

- ١ - وضع إطار فكري للاستفادة من بعض الأساليب الإدارية وخاصة الحديثة منها في تطوير الأداء في الوحدات الخدمية .
- ٢ - تطبيق الإطار المقترح على الإدارة المالية في جامعة الملك عبدالعزيز بهدف تطوير الأداء فيها .

منهج البحث

يسعى الباحثان إلى تحقيق أهداف البحث المشار إليها من خلال المنهج التالي :

- ١ - وضع إطار نظري يجري بناؤه على أساس المعارف الأكاديمية المستمدة من المجالات العلمية ذات الارتباط بأداء الإدارة المالية .
- ٢ - تجميع بيانات من واقع العمل في الإدارة المالية من خلال :
 - أ - استبيان موجه إلى منسوبي الإدارة المالية .
 - ب - استبيان موجه إلى المتعاملين مع الإدارة المالية (من داخل وخارج الجامعة) .
 - ج - المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الإدارة المالية وخارجها .
- ٣ - تقييم وتطوير أسلوب العمل ميدانياً من خلال معايشة الممارسة العملية وتطبيق أساليب التطوير التي تضمنها الإطار النظري .

حدود البحث

تقتصر محاولة تطوير الأداء في الإدارة المالية على دراسة وتقييم التنظيم الداخلي وأسلوب العمل داخل الإدارة ، ولا تمتد إلى اللوائح والأنظمة الخارجية التي ليس للإدارة سلطة التحكم فيها أو تغييرها .

خطة البحث

يقع البحث في ثلاثة أقسام :

- القسم الأول : يتناول بناء الإطار الفكري لمشروع تطوير أداء الإدارة المالية .
- القسم الثاني : يختص بالدراسة الميدانية وتحليل نتائجها في ضوء الإطار النظري .
- القسم الثالث : يتضمن النتائج والتوصيات .

١ - الإطار الفكري لمشروع تطوير أداء الإدارة المالية

١-١ مقدمة

يتناول هذا القسم من البحث إرساء الأسس الفكرية التي يقوم عليها مشروع تطوير الأداء في الإدارة المالية ، ولتعميم الفائدة سوف نضع في ذهننا أن نعرض هذا الإطار في صيغته العامة التي

يمكن أن نخدم في تطوير أي وحدة تنظيمية سواء إنتاجية أو خدمية ، وسواءً أكانت تنتمي إلى القطاع العام (الحكومي) أم تنتمي إلى القطاع الخاص ، ثم من هذا الإطار العام نخصص بالتطبيق على حالة الإدارة المالية .

ويبدأ هذا القسم بتقديم المدخل أو منهج تصميم الإطار ، ثم يلي بعد ذلك استعراض عناصر ودعائم ذلك الإطار .

١-٢ منهج تصميم الإطار "مدخل النظم"

لقد كتب الكثير عن "النظم" والمفاهيم والأفكار التي تتعلق بها ، ومن تلك المفاهيم والمصطلحات اصطلاح "مدخل النظم" . ولكن هذا الاصطلاح استخدم للدلالة على تشكيلة مختلفة من المفاهيم أو المضامين يندرج كثير منها تحت مسميات أخرى مثل : تحليل النظم ، هندسة النظم ، إلا أن أياً من تلك المفاهيم أو المضامين التي تلصق عادة باصطلاح "مدخل النظم" لا يشير إلى مفهومنا الخاص (أو ما نعنيه نحن هنا) بهذا الاصطلاح .

ولا يتسع المقام الحالي لاستعراض تلك المفاهيم أو المضامين المختلفة ومناقشتها ، ونكتفي هنا بنموذج أو مثال واحد ملائم ولا يخلو من الفائدة . ويقضي هذا المثال بأن مدخل النظم ينطوي على خمسة مفاهيم (Kircher etal, 1975 , pp. 20-22) .

- الغرض أو الهدف Purpose .
- البيئة Environment وهي تتكون من العناصر خارج النظام ولكنها تؤثر عليه .
- الموارد Resources وهي كل الأشياء التي يحتوي عليها النظام أو تقع داخله وتحت سيطرته وتستخدم لإنجاز مهام النظام وتحقيق الهدف .
- التنظيم Organization ويتمثل في العلاقات أو المهام والصلاحيات والمسئوليات التي تربط عناصر النظام .

- الإدارة Management وهي القيادة التي تضع السياسة أو تتخذ القرارات التي تتعلق بـ : هدف النظام ، التفاعل مع البيئة ، الحصول على الموارد وتخصيصها على عناصر النظام ، تخطيط ومراجعة وتقييم الهيكل التنظيمي وعمليات النظام ككل .

إن هذه المفاهيم الخمسة التي وردت في المصدر المذكور باعتبارها مفاهيم مدخل النظم ما هي في الواقع إلا عناصر "النظام" ، وهي تختلف كلية عن المضمون اللغوي لعبارة "مدخل النظام" .

بينما يتناول المثال المتقدم ، وكذلك غالبية ما كتب عن مدخل النظم ، شيئاً أو أشياء ما أو محتوى معيناً من مجموعة من الأفكار والأساليب والمسميات والمبادئ التي تعالج موضوعاً ما ، فإن كلمة "المدخل" توحى أو تنبئ عن طريقة تفكير وكيفية معينة للنظر إلى الأشياء في سياق معالجة حالات أو ظواهر معينة .

وللتمييز بين طريقة التفكير هذه وبين تلك الأشياء والأفكار (وهي نتاج التفكير) أو الأساليب والمبادئ التي تلصق باصطلاح "مدخل النظم" سوف نطلق على طريقة التفكير التي نعنيها اصطلاح "المدخل الكلي" وهو ما يعبر عن مفهومنا الخاص "المدخل النظم" . ويتركز جوهر "المدخل الكلي" أو طريقة التفكير والمعالجة على عمومية وشمولية النظر إلى الموضوعات أو المشاكل وتناول أو دراسة موضوع أو حالة أو ظاهرة ما .

١- ٣- نظام أداء الإدارة المالية

هناك أربعة مقومات يقوم عليها تصميم أو تصور أي "نظام" وهي :

- العناصر
- التنظيم أو العلاقات التي تربط هذه العناصر
- هدف أو أهداف النظام
- المقياس Criterion أو المقاييس أو المعايير التي تقاس بها درجة تحقيق الأهداف .

ونوالي فيما يلي بناء تلك المقومات بالنسبة لأداء الإدارة المالية . ونميز هنا بين الإدارة المالية ، وبين أداء الإدارة المالية .

١- ٣- ١ عناصر نظام "أداء الإدارة المالية"^(١)

تشتمل تلك العناصر على كافة العوامل التي تؤثر على أداء تلك الإدارة ، مع التمييز بين تلك العناصر التي تخضع للسيطرة ، وهي التي تدخل في نطاق النظام ، وبين العناصر الأخرى التي تخرج عن السيطرة ، وهذه تمثل بيئة النظام . ولعل أهم تلك العناصر التي تدخل في نطاق السيطرة هي :

١ - مجموعة من الموارد والإمكانات (أو الموارد الاقتصادية بالمفهوم العام) بغض النظر عن شكلها، ومن هذه الموارد عنصر القوى العاملة أو الأفراد من حيث العدد أو الحجم أو

(١) وهي العناصر التي تؤثر على (أو تحدد) سلوكيات وإنتاجية الفرد وتفاعلاته مع العناصر الأخرى .

كقوى عاملة Working Force . فطالما الأموال متوافرة يمكن الحصول على خدمات أي عدد من الأفراد .

٢ - العنصر الإنساني Human beings بغض النظر عن العدد أو الحجم ، حتى ولو كان فرداً واحداً .. وهنا نركز على المكونات الشخصية للفرد والتي تتحكم في الأداء . ومن ثم فإن هذا العنصر في حد ذاته يمثل نظاماً متكاملًا ويمكن أن يستقل أو يندمج كنظام فرعي في نظم أخرى .. لأن هذا النظام الفرعي يتكون من العناصر التالية :

- قيم أخلاقية (أو دينية أو قومية) وسلوكية .
- معارف سابقة (أكاديمية أو خبرات مهنية) .
- برامج تدريبية لتعويض النقص في المعارف السابقة والمحافظة على المواءمة مع الظروف والمستجدات .
- احتياجات مادية وسلوكية (أو إنسانية) .
- مقارنات النظائر ، والمقصود بذلك هو ما يحدث في المواقع الأخرى لنظائره من الأفراد داخل المؤسسة أو خارجها في المؤسسات الأخرى .

٣ - قيادة أو إدارة ، وهي بمثابة مركز السيطرة والتحكم وهي التي تتخذ القرارات فيما يتعلق بالأهداف والقرارات والخطط التي تحفز وتوجه كافة عناصر النظام الأخرى . فهي للنظام بمثابة المخ Brain بالنسبة للجسد .

٤ - مجموعة من التنظيمات واللوائح والقواعد مثل :

- خطط السلطة والمسئولية وتوزيع العمل .
- خطط تدفق الخدمات والمعلومات (أو دورة إنجاز المعاملات) .
- نظام الحوافز المادية وغير المادية .
- عدالة التقييم في ظل معايير موضوعية محددة .

أما العناصر التي لا تدخل في نطاق السيطرة ، وإن كانت تؤثر على النظام ، فهي تمثل "البيئة" ، وتمثل في المتعاملين مع الإدارة المالية ، والقواعد واللوائح الخارجية المفروضة على النظام ويتعامل معها النظام كقيود أو حدود يعمل في نطاقها .

١-٣-٢ علاقات النظام

يمكن تصور العلاقات التي تحكم نظامنا الحالي (أو أي نظام مماثل) على النحو التالي :

أ - بصفة عامة هناك نقطة بداية لكل علاقة أو علاقات معينة بغض النظر عن طبيعة تلك العلاقات ومجالها . ونقطة البداية هنا ، (أو في أي " نظام ") هي الإدارة التي توضع تحت تصرفها وسيطرتها مجموعة من الموارد .. وهذه هي أول علاقة ، (أي وضع الموارد تحت تصرف الإدارة) ، وهذه يمكن اعتبارها ، تجاوزاً وعلى سبيل التمثيل ، كنوع من العلاقات بين عناصر النظام .

ب - على ضوء الموارد المالية المتاحة توضع التنظيمات والقواعد واللوائح ... الخ وهذه هي

العلاقة الثانية .

ج - تتخذ القرارات والتوجيهات إلى العنصر البشري . وهذه هي العلاقة الثالثة .

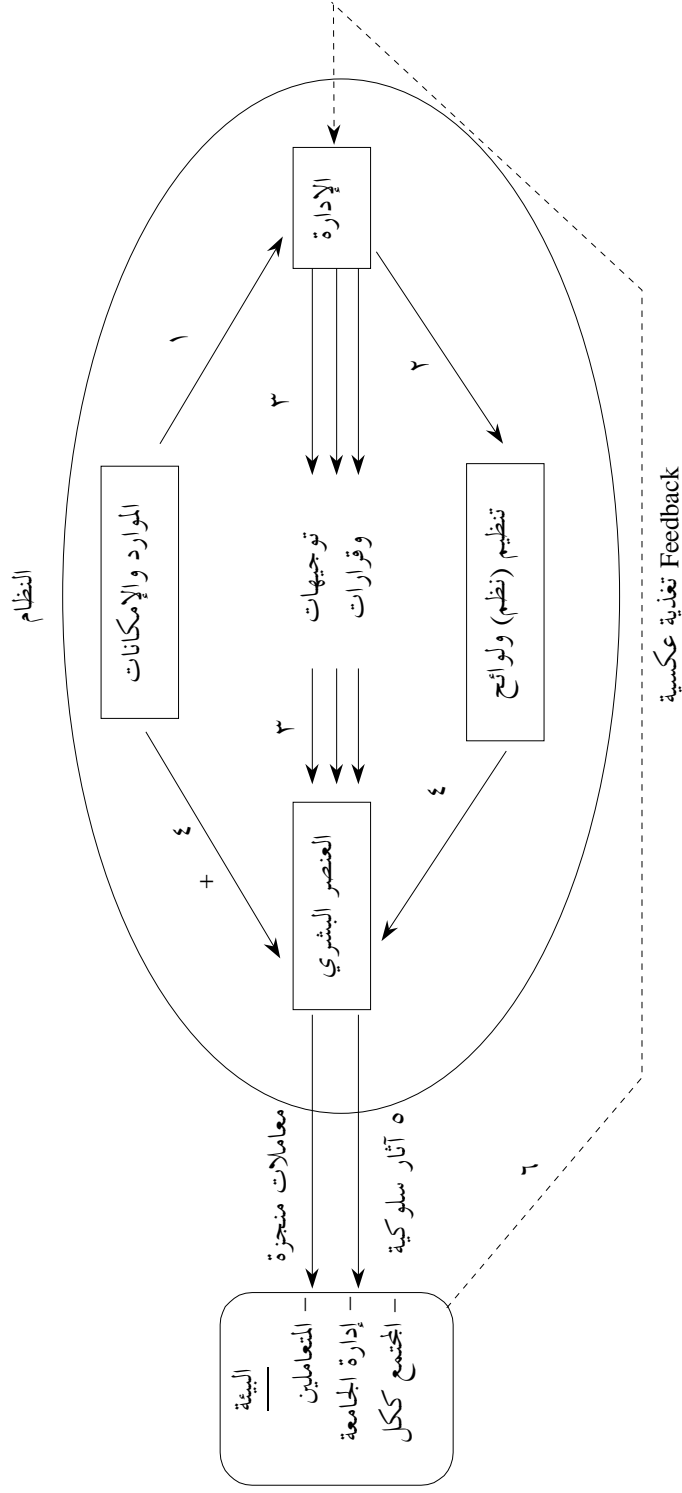
د - بموجب التوجيهات والقرارات يتكامل العنصر البشري مع الموارد والإمكانات المادية ،

في ظل النظم واللوائح ، وهذه هي العلاقة الرابعة ، ثم يحدث التشغيل Processing الذي ينتج آثاراً مادية (إنتاج ، أو معاملات منجزة ، أو خدمات مؤداة) وإنسانية أو سلوكية معينة . وهذه هي العلاقة الخامسة .

هـ - ينتج عن الآثار السابقة ردود فعل من قبل البيئة وتحاط الإدارة بتلك الآثار (أو مخرجات

النظام) وردود أفعالها لتمثل مدخلاً جديداً للنظام ، وبذلك تكتمل الدورة وتبدأ دورة جديدة من حياة النظام . وهذه هي العلاقة السادسة التي يطلق عليها التغذية المرتدة أو العكسية "Feedback" .

ويمكن تمثيل هذا النظام بالشكل التالي :



شكل (١) مكونات النظام

- _____ علاقات تأثير
- _____ علاقة تضافر وإضافة
- _____ معلومات أو تغذية مرتدة (عكسية)

١-٣-٣ هدف (أو أهداف) النظام

إن تحديد هدف أي نظام هو حجر الزاوية الذي يدور حوله تصميم ونشاط النظام . إلا أن تحديد الهدف ليس بالأمر اليسير ، وبقدر سلامة تحديد الهدف يتحدد أداء النظام ككل . وهناك عدد من الاعتبارات الأساسية الواجب توافرها في الهدف نعرض لها بإيجاز فيما يلي :

١ - يجب أن يتوافر للهدف قدر من التوازن بين العمومية والشمولية واتساع النطاق وطول الأجل في جانب وبين التحديد في جانب آخر ، فمن ناحية لا يجوز أن يكون الهدف محدودا وضيقا أو غير ذي قيمة فسي حد ذاته ، كما أنه لا يجوز أن يكون الهدف عاما بدرجة يخرج معها عن نطاق النظام ذاته أو لا يرسم مسارات للعمل والتوجيه لعناصر النظام . وعادة ما يتحقق ذلك التوازن من خلال مجموعة من الأهداف المحددة الضيقة التي تخدم أو تقود إلى مجموعة من الأهداف أعلى في المستوى وأكثر عمومية إلى أن نصل إلى قمة الهرم وهي الهدف النهائي للنظام ككل ، أي يكون هناك هدف نهائي واحد عام يترجم إلى أهداف مرحلية عبر عدة مستويات تتلاءم مع مستويات الهيكل التنظيمي في النظام (أو المؤسسة أو الوحدة) .

٢ - يجب أن يكون الهدف واضحا ومعلنا بشكل صريح ومحدد لكل عناصر النظام ، وأيضا يجب أن يكون هناك تحديد لدور كل عنصر وربطه بالهدف النهائي للنظام .. ففي كثير من الأحيان تعمل العديد من النظم أو الوحدات (وخاصة وحدات الخدمات الإدارية في الجهاز الحكومي) دون أن تكون هناك أهداف واضحة في ذهن العاملين فيها . ويقتصر دورهم فقط على تنفيذ التعليمات والتوجيهات دونما هدف يسعى الفرد داخليا وذهنيا إلى تحقيقه .

٣ - يجب أن يكون الهدف قابلا للقياس بشكل ما بحيث يمكن الحكم على درجة التحقق والتعامل مع عناصر النظام في ضوء نتائج القياس ، وكذلك لكي يتسنى تقييم النظام ككل من قبل البيئة (أو أي عناصر خارجية) .

٤ - يجب ضمان التوافق بين الأهداف المعلنة للنظام والأهداف المتبناة حقيقة من قبل عناصر النظام ، وتحقيق وحدة الأهداف بين تلك العناصر ، وإلا فمن البداية لا يتوقع تحقيق هدف أو أهداف النظام . ولعل هذه النقطة تبرز أصعب الاعتبارات تحقيقا .. ولذلك يتجه الكثير من أساليب رفع كفاءة وإنتاجية العاملين إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق أو وحدة الأهداف بين إدارة النظام وبين العناصر البشرية الأخرى في النظام، أو Goal Congruence .

وبالنسبة لنظم الوحدات الإدارية في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح ، والتي تنتمي إليها الإدارة المالية في الجامعة فيمكن أن نضع تصوراً للهدف فيها بأنه : "إنجاز المعاملات التي ترد إليها بدرجة معينة من الجودة (أولاً) وبأقل تكلفة ممكنة" . ونلاحظ هنا أن درجة الجودة تسبق التكلفة ، بمعنى أن الهدف الأول هو إنجاز المعاملات بأعلى درجة جودة ممكنة (أو يتفق عليها أو تحدد مقدماً) ، ثم تحقيق هذا الهدف بأقل قدر من الموارد .

ومن هذا يتضح أنه قد يكون هناك أكثر من هدف ولكن يجب ترتيب تلك الأهداف في نظام أولويات محدد ، بحيث إذا تعارضت تلك الأهداف يتضح لكل عنصر من عناصر النظام (العاملين) أي الأهداف أولى بالاختيار والتفضيل .

كما أنه غالباً ما يكون سلسلة هرمية من الأهداف كل منها يكون بمثابة هدف فرعي مرحلي (أو وسيلة) لتحقيق هدف أعلى منه حتى نصل إلى الهدف النهائي للنظام ككل ، مع إزالة أكبر قدر من التناقض (أو عدم التوافق) في كل من مستويات تلك السلسلة .

١-٣-٤ مقياس (Criterion) أو معيار درجة تحقيق الهدف

يجب أن يكون الهدف قابلاً للقياس ، لأن نقطة البداية في أي عملية تحسين الأداء لأي نظام تتمثل في قياس درجة تحقيق الهدف ، ثم إرجاع (أو إعادة) نتيجة القياس إلى عناصر النظام كمعلومة مرتدة (أو تغذية عكسية Feedback) .

ولكن لماذا كل هذه الأهمية ؟ لأن قياس درجة تحقيق الهدف (أو قياس الأداء) تعد حيوية (لا غنى عنها) من أجل :

- تفهم حقيقة ما يحدث في الواقع .
- إدراك الحاجة إلى التغيير أو التعديل ، فهناك حولنا الكثير من الظواهر والظروف ولكن لا يدركها الكثير منا ولا يحس بوجودها .
- تقييم آثار التغيير المطلوب وتقييم بدائل أو سبل تحقيق ذلك التغيير .
- التأكد من تحقق المنافع المتوقعة من التغيير والحفاظة عليها وعدم فقدانها .
- تصحيح الانحرافات ومواجهة الظروف الطارئة .
- تحديد أولويات الأهداف وبدائل السبل والأساليب .

- اتخاذ قرارات مثل : توزيع وتعديل المسؤوليات، تحديد مجالات وتوقيتات التدريب الإضافي اللازم ، الخ .
- الجدولة السليمة للأنشطة والعمليات .

وفيما يتعلق بطبيعة المقاييس ، فإنها عادة ما تشتق من الأهداف ذاتها . ففي حالتنا هذه كان الهدف ذا شقين : الأول وهو إنجاز قدر معين من المعاملات بدرجة جودة معينة ، والثاني هو تحقيق الشق الأول بأقل قدر من الموارد .

ويعبر عن الشق الأول باصطلاح "الفعالية Effectivness"، والشق الثاني يعبر عنه باصطلاح "الكفاءة Efficiency" . ومن ثم فإن المقياس هنا ينطوي على المقياسين معاً . ولكن كيف تقاس كل من الفعالية والكفاءة .

على الرغم من أن هناك إجماعاً أو قبولاً عاماً للمقصود بكلا الاصطلاحين إلا أنه ليس هناك قياس وحيد لأي منهما .. ولعل هذه هي صعوبة تلك المقاييس النوعية Qualitative بعكس الحال بالنسبة للمقاييس الكمية ، ولذا غالباً ما تقاس المقاييس من خلال مقاييس أخرى تتخذ كمؤشرات .

١-٣-٤-١ مقاييس الفعالية

ومن ضمن المقاييس المقترحة للتعبير عن بعض جوانب الفعالية (بشكل عام) ما يلي

(Harrington, 1991 , p. 75) :

- المظهر العام Appearance
 - التوقيت المناسب Timeliness
 - الدقة Accuracy
 - درجة الثقة والاعتماد على المعلومات Reliability
 - سهولة الصيانة أو الخدمة Serviceability
 - الاستمرارية أو الدوام (طول العمر) Durability
 - درجة المرونة والقابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة Adaptability
- ومن هذه المقاييس ما يناسب موضوع بحثنا (أداء الإدارة المالية) ، ولعل منها :

- الدقة
- التوقيت المناسب
- درجة الثقة في أو الاعتماد على المعلومات
- درجة المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة ومواجهة الظروف الطارئة
- ونضيف إلى هذه المقاييس مقياسين هامين وهما :
- حجم المعاملات المنجزة
- الآثار السلوكية الإيجابية للمتعاملين

١-٣-٤-٢ مقاييس الكفاءة

يمكن أن تقاس الكفاءة بأحد المقاييس التالية :

- زمن الإنجاز أو التشغيل Processing time
- الموارد المستنفدة لكل وحدة من الإنتاج Resources expended per unit of output
- القيمة المضافة لكل قدر معين من التكلفة لكل وحدة إنتاج Value-added cost per unit of output
- نسبة الوقت المنتج الذي يضيف قيمة Percentage of value-added time
- تكلفة النوعية الرديئة Poor-quality cost
- زمن الانتظار لكل وحدة Waiting time per unit
- وبالنسبة لحالتنا فإنه يمكن قياس كفاءة أداء الإدارة المالية ب :
- زمن إنجاز المعاملة
- تكلفة الأخطاء أو البيانات الناقصة ورد المعاملات إلى الجهات التي وردت منها
- زمن الانتظار بين مراحل الإنجاز
- حجم المعاملات المتراكمة على المكاتب خلال دورة الإنجاز
- وبهذا يكتمل تصميم "نظام أداء الإدارة المالية" بعناصره الأربعة :
- العناصر (أو مفردات النظام)
- العلاقات
- الأهداف (أو الهدف)
- مقاييس درجة تحقق الأهداف

ومن بين عناصر النظام يقع عنصر واحد فقط في نطاق إمكانيات التطوير من قبل الباحثين ألا وهو عنصر "التنظيم والقواعد والإجراءات"، وهو في الواقع يعد أهم عناصر النظام من حيث أنه هو الذي يتحكم في كافة العناصر الأخرى ، وهو يعد في حد ذاته نظاماً فرعياً من النظام العام للأداء، حيث يشتمل هذا العنصر على كل ما يتعلق بتوصيف وتنظيم وتخطيط وكيفية وطرق العمل، وفي نفس الوقت هو العامل الحاسم الذي يتحكم في ناتج العنصر البشري . وبعبارة أخرى، يتحكم هذا العنصر (أي التنظيم والإجراءات) في عنصرين آخرين وهما : العمل والعنصر البشري .

وسوف تجرى محاولة تطوير بعض جوانب هذا العنصر ، من قبل الباحثين ، في ضوء إطار يجرى بناؤه على أساس المعارف المتاحة والتطورات الحديثة في مجال الفكر الإداري ، وذلك على النحو التالي :

١- ٤ دعائم (أو مقومات) إطار التطوير المقترح

يقوم إطار التطوير المقترح على الأسس المستمدة من عدد من المجالات العلمية التي تتناول دراسة وتطوير أو تحسين العناصر التي تتحكم في أداء الإدارة المالية أو أي نظام آخر . ولذا فإن هذا الإطار ليس قاصراً على تطوير الإدارة المالية ، بل إنه يصلح لأن يكون إطاراً عاماً لتطوير أي قطاع إداري أو وحدة تنظيمية بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه الوحدة .

ولعل أهم المجالات أو الأفكار العلمية التي تتناول بالدراسة عناصر نظام الأداء (والتي تكون النظام الفرعي لعنصر التنظيم والقواعد والإجراءات) والتي يقوم عليها أو يستند إليها التطوير المقترح تتمثل في :

– (أساليب) دراسة العمل Work study

– (أساليب) تحليل الأنشطة والعمليات Value & activity analysis

– (أساليب) تحسين الإنتاجية Productivity improvement

– تصميم نظم المعلومات Information systems design

وهذه مجالات متداولة ومعروفة ومطبقة في الواقع منذ فترات طويلة ، قد تزيد في بعضها عن نصف القرن . إلا أنه ظهر في الآونة الأخيرة ، مدخل أو فلسفة أو استراتيجية بعنوان (Just -in Time) أو اختصاراً JIT ، ويترجم البعض هذا العنوان بـ : الإنتاج الفوري ، أو الإنتاج بدون مخزون ، أو التوقيت المناسب . وربما يكون تعبير "التوقيت الأمثل" أكثر دلالة على المضمون المباشر

لعبارة Just-in-time ، وفي نفس الوقت يركز الضوء على جوهر ذلك المدخل أو الفلسفة أو الاستراتيجية (وهذه كلها كنايات تطلق على (JIT) (Schniederjans, 1993, p.4) ، ويتمثل ذلك المضمون في عدم الإنتاج أو عدم تأدية أي نشاط أو عملية قبل أو بعد الحاجة إليها ، أي التوقيت المضبوط أو التوقيت الأمثل ، ولعل هذا يطابق المضمون اللغوي العادي لعبارة Just-in-time . وعليه سوف نستخدم تعبير "التوقيت الأمثل" ، وسوف ننظر إلى (JIT) باعتبارها "استراتيجية" لما تنطوي عليه من : الشمول، طول الأجل، أهمية الآثار وامتدادها لفترات طويلة واتساع نطاقها ليشمل كافة عناصر المنظمة وكافة جوانب أنشطتها .

وعليه يمكن اعتبار أن كلا من المجالات العلمية أو الأساليب تمثل إحدى دعائم أو أسس إطار التطوير المقترح . ونظراً لعدم اتساع المقام هنا للتعرض لكل تلك المجالات والأساليب ، فإننا سوف نقتصر على استعراض جوانب إستراتيجية التوقيت الأمثل (JIT) باعتبارها أحدث الموضوعات في الفكر الإداري المعاصر، وأيضاً لأنها تمثل المحور الرئيسي الذي تدور حوله الدراسة التطبيقية في القسم الثاني من البحث^(١) .

١-٥ إستراتيجية (أو فلسفة) أو مدخل التوقيت الأمثل Just-in-time .

على الرغم من أن تطبيق إستراتيجية التوقيت الأمثل (JIT) قد ارتبط بالإنتاج الصناعي (المادي) إلا أنها – من حيث المبدأ – ليست قاصرة على هذا المجال ، إذ أنها فلسفة مؤداها التخلص (أو تخفيض) عناصر الضياع من كافة الأنشطة (Harrison, Elimination of waste 1992, p. 143) أو بعبارة أخرى (وفي مجال الأنشطة الإدارية) استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة (Schniederjans, p. 255) .

وتستند ملاءمة تلك الفلسفة (أو الإستراتيجية) JIT للتطبيق في مجال الأنشطة الإدارية إلى التماثل أو التناظر بين الأنشطة في المجال الصناعي والأنشطة في المجال الإداري حيث إن (Harrison, p. 143) :

(١) بالنسبة للأساليب والمجالات الأخرى التي لن نتعرض لها ، يمكن الرجوع إلى المصادر التالية :

- Muhlemann, et al. 1992, pp. 226 - 225 .

- Sumanth, 1985, pp. 246 - 256 .

- Crum, 1971 , pp. 10 - 12, 51

- نشاط التخزين يقابله في المجال الإداري تجميع المستندات وحفظها في الملفات .
Storing is equivalent to batching and filing
- نشاط النقل والحركة يقابله في المجال الإداري انتقال المستندات وإرسالها بالبريد .
Moving is equivalent to mailing and transmitting
- نشاط جدولة الإنتاج يقابله في المجال الإداري تحديد الأولويات وتحديد دورة الإجراءات والمستندات .
Scheduling is equivalent to prioritizing and routing
- نشاط الفحص يقابله في المجال الإداري المراجعة أو التدقيق أو الإثبات .
Inspecting is equivalent to proofing.

وتقوم استراتيجية (أو فلسفة) التوقيت الأمثل (JIT) على ثلاث دعائم أو عناصر أساسية ،

هي :

١-٥-١ استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة كأساس للتخلص من مصادر الضياع

وقد حددت شركة Toyota (وهي الشركة الرائدة في تطبيق أساليب JIT) سبعة أسباب أو سبعة أنواع للفاقد أو الضياع ، منها ما يمكن حدوثه أو وجوده في مجال النشاط الإداري ، وهي :

١ - الإنتاج الزائد (Over production) بكمية أكبر أو قبل الاحتياج إليه . وهذا السبب (أو النوع) لا يوجد نظير له في مجال النشاط الإداري .

٢ - الانتظار (Waiting time) : انتظار المواد والآلات والعمال .. وهذا يمكن مناظرته بانتظار المستندات والمعاملات في أحد المكاتب أو لدى أحد الأفراد انتظاراً للمرحلة التالية أو انتظاراً لتوقيع أحد المسؤولين ، وهذا سبب رئيسي من أسباب تأخير المعاملات كما سوف يتضح لنا من مناقشة بعض المشكلات الموجودة في الواقع .

٣ - النقل (Transport) : وهذا يمكن مناظرته بتكرار انتقال المعاملات من وإلى عدد كبير من الأفراد بدون ضرورة .

٤ - العملية ذاتها (Process) : فقد تكون العملية ذاتها إحدى صور الضياع إذا ما كانت غير ضرورية أو يمكن تفاديها بالتصميم الجيد .. وهذا الشكل يمكن مناظرته بالمرحل غير الضرورية والتوقيعات والمراجعات الشكلية (الاعتماد) .

٥ - المخزون (Inventory) : وهذا النوع من الضياع لا يوجد ما يناظره في المجال الإداري اللهم إلا مخزون الأدوات المكتبية .. وهذا أمر لا يؤثر وجوده على أداء الوحدة الإدارية (مثل الإدارة المالية) .

٦ - الحركة (Motion) : وتكون الحركة مصدراً من مصادر الضياع إذا ما كانت طريقة العمل معقدة ، أو بسبب عدم ترتيب وتنظيم الموقع .. وهذا المصدر (أو النوع من الضياع) يمكن مناظرته بعدم تنظيم الملفات ، والمعاملات أو صعوبة استرجاع المعلومات أو عدم كفاءة تصميم المستندات .

٧ - وحدات معيبة (Defective Units) : وهذا يمكن مناظرته بالأخطاء سواءً في شكل المستندات الناقصة أو عدم دقة تطبيق الإجراءات والقواعد .

١-٥-٢ الجودة الشاملة Total Quality

يقصد بها توجه كل الأنشطة على مختلف المستويات والقطاعات نحو الجودة الكاملة، وتقوم فلسفة الجودة الشاملة على الأسس المتكاملة والمتضافرة التالية^(١) :

١ - التحسين المستمر Continuous improvement من خلال تنمية عادة (habit) أو هاجس التحسين الذي يسعى نحو الكمال Pursue perfection .

٢ - القيادة الإدارية (أو قيادة الإدارة) Management leadership ، ويقصد بذلك أن على الإدارة ليس فقط الإشراف والتوجيه والتأكد من استمرار التقدم على الطريق الصحيح ، بل وأن تكون أيضاً الرائدة في مجال التحسين والتطوير ، وأن تقدم القدوة العملية لكافة المستويات الأخرى في مجال التطوير والتعديل والأخذ بكل الاقتراحات البناءة بشكل جدي وليس مجرد شعارات (كما هو الحال غالباً) .

٣ - تضافر الجهود Integration of effort ويقصد بذلك إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات (أو بين الأفراد داخل الإدارة الواحدة) وتنمية روح الفريق ، واعتبار أن الخطأ أو القصور يمس الجميع ومن ثم يسعى الجميع إلى إصلاحه أو تلافيه .

(١) كأنها وجوه (أو تعبيرات) مختلفة لنفس الفكرة .

- ٤ - الملكية الشخصية Ownership. بمعنى أن المسؤولية عن دقة العملية تقع على الشخص الذي قام بها وأداها في أول مرة.. وأنه هو المسئول عن إنجازها صحيحه منذ البداية (Do it right the first time) دون الاعتماد على وجود من يراجع بعده أو دون الارتكان على أن هناك سبيل لاكتشاف ما يقع فيه من خطأ وأن هناك سبيل لإصلاحه . فعلى كل فرد (مثلا في الإدارة المالية) أن يؤدي عمله وهو على يقين بأن عمله هو الحلقة الأخيرة ، ومن بعدها سوف يتم الصرف وإذا حدث خطأ وصرفت مبالغ خطأ (مثلاً) فلن تسترد وتقع عليه وحده كافة المسؤولية .
- ٥ - منع الأخطاء Prevention ، أي الحرص أو التركيز على تلافي الأخطاء قبل وقوعها .

- ٦ - اكتشاف الأخطاء في نفس مرحلة حدوثها ، على الرغم من كل المبادئ السابقة والتي تمثل موانع لوجود الأخطاء أصلاً ، فإنه لا بد من وجود مرحلة المراجعة (أو الفحص أو التدقيق) لاكتشاف أو ضبط ما قد يكون قد تسرب من الموانع أو الحواجز السابقة ... ولكن هنا يكون نطاق وتكلفة عملية الفحص أو التدقيق في أضيق حدودها .

١ - ٥ - ٣ إعداد الأفراد People Preparation

- ويهدف إعداد الأفراد إلى الاستغلال الأمثل لكافة طاقات الفرد ، وعدم التفريط في أي من طاقاته التي لا تقدر قيمتها ، أو على حد تعبير أحد المديرين :

“We want to hire the whole person, and not waste the incalculable value of the persons brain,senses, and potential (Harrison , op.cit., p. 45)

- ويمكن بلوغ ذلك الهدف من خلال بعض الاعتبارات أو السبل التي تتعلق بنظم إدارة الموارد البشرية والتعامل معها. من هذه الاعتبارات أو الأساليب أو الإجراءات ما يلي (Ibid, pp. 46 - 49):

١ - الانضباط والانضباط Discipline

- ويقصد بذلك تطبيق بعض النظم والمعايير التي تتعلق بالجوانب الأساسية في إستراتيجية المنشأة بكل حزم وباستمرار وطول الوقت على كافة العاملين بدون تجاوزات أو مسموحات . ومن أمثلة الجوانب الإستراتيجية التي يسري عليها ذلك ما يتعلق بالأمن والسلامة وجودة الإنتاج والأداء . ومن المهم الإشارة إلى أنه لكي يتسنى تحقيق ذلك عمليا يجب أن يقتصر التركيز على عدد محدود من الجوانب الأساسية (أو الحيوية) وليس كل جوانب النشاط .. فمن ناحية يستحيل كفاءة استمرار ذلك المستوى من الانضباط والحزم بالنسبة لكل جوانب الأداء . ومن ناحية أخرى ، فإن

ذلك يتعارض مع بعض الاعتبارات أو الإجراءات التي سوف يرد ذكرها لاحقاً ، منها : المرونة ، الاستقلالية أو الذاتية .

٢ - المرونة Flexibility

ويقصد بذلك التقليل من الحواجز بين الأفراد والمستويات الإدارية ، والقواعد والإجراءات المقيدة ، وتناوب أو تبادل الأعمال والمهام بين الأفراد Job rotation ، وإعطاء الفرص لتولي مسؤوليات أكبر بقدر ما تسمح به إمكانيات الأفراد في ظل المحافظة على مستويات محددة من الفعالية والكفاءة .

٣ - المساواة Equality

بمعنى إزالة السياسات غير العادلة ومظاهر التمييز والمراكز المميزة بين مختلف المستويات الإدارية .

٤ - الشخصية المستقلة (أو الكيان المستقل) Autonomy

وذلك من خلال تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول للمشكلات .

٥ - تنمية الموارد البشرية وتحسين إمكاناتها Development of personnel

وذلك من خلال اختيار الكفاءات والقدرات العالية وتنميتها في مجال القدرة على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول والإجراءات التي تحول دون وقوعها .

٦ - تحسين جودة العمل Quality of working

وذلك من خلال العمل على تحقيق :

أ - التبنى والارتباط الذهني والنفسي Involvement ، والذي إذا ما تضافر مع المشاركة يؤدي

إلى تحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة ، إذ إن $Participation + Involvement = commitment$.

ب - الشعور بالأمان Security من قبل العاملين ، وذلك من خلال بعض الأساليب

والإجراءات وخاصة التي تحافظ على أكبر قدر من العمالة الدائمة وتقليل سياسة الاستغناء عن العاملين مع تغير الظروف الاقتصادية .

ج - متعة العمل Enjoyment ، أي العمل على أن يكون العمل وجو العمل مصدر متعة للفرد بدلا من أن يكون مصدر ملل أو ضجر ، أو عبثاً يتوق الفرد للتحلل منه .

٧ - تنشيط وإحياء القدرات الإبتكارية (Creativity) وذلك من خلال عدد من الإجراءات مثل:

أ - يجب أن توضح تعليمات العمل الغرض من العملية أو المهمة Job . فغالباً ما تركز التعليمات على كيفية أداء المهمة أو الوظيفة دون توضيح الغرض أو الهدف منها . ويوصي بأن يوضح الهدف أو الغرض من المهمة ويشجع الأفراد على الإدلاء بدورهم (التفكير الإبتكاري) في تحديد كيفية أداء المهمة بما يحقق الهدف المحدد .

ب - تنمية الاستعداد لدى العاملين لتحمل مسؤولية أعمالهم ، وذلك بالحد من قبول الأعذار والمبررات .

ج - إتاحة الفرصة (الوقت) لتكوين الأفكار الجديدة والتي لا يمكن أن تنبت في ظل الاستغراق طول الوقت في العمل وخاصة الأعمال الروتينية النمطية والمادية .

د - تحرير الأفكار الجديدة من عوائق أو موانع التقييم المسبق والمتسرع من قبل الآخرين ، ومحاذير الرفض أو السخرية ، وتشجيع الأفراد على التفكير المنطلق بلا حدود والتعبير عن أفكارهم مهما بدت سطحية أو سخيفة أو لا معقولة .. فمن وسط ركام تلك الأفكار تخرج الأفكار الجيدة الإبتكارية .

٢ - الدراسة الميدانية

٢ - ١ مقدمة

يتناول هذا القسم عرض عناصر (أو مكونات) ، وإجراءات الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من نتائج ، واستكشاف آفاق التطوير وتحسين الأداء ، ووضع الإطار الذي يحكم تفسير نتائج الدراسة الميدانية .

٢ - ٢ أساليب وإجراءات الدراسة الميدانية

قامت الدراسة الميدانية في هذا البحث على ثلاثة أساليب (أو دعائم)

١- الاستبيان : حيث جرى تصميم استبيانين :

الأول : ويحتوي على ٤٥ سؤالاً تغطي مختلف عناصر نظام أداء الإدارة المالية وفقاً للإطار الذي جرى بناؤه في الفصل السابق. وقد وجه هذا الاستبيان إلى العاملين بالإدارة المالية وعددهم ٢٤ عضواً وقد وردت الردود بالكامل .

الثاني : ويحتوي على ١٣ سؤالاً وموجه إلى المتعاملين مع الإدارة المالية في قطاعين : قطاع المتعاملين الداخليين في إدارات الجامعة (١٧ إدارة) ، وقطاع المتعاملين من خارج الجامعة مثل: المتعهدين والموردين (عشر شركات ومؤسسات تجارية اختيرت عشوائياً رد منها على الاستبيان تسع شركات) .

واعتمد الباحثان على الاستبيان المقفل - المفتوح في تجميع البيانات بهذا الجزء من الدراسة . وتم تصميم الاستبيان بحيث يشتمل على نوعين من الأسئلة : النوع الأول أسئلة محددة الإجابة وعلى المجيبين اختيار إحداها ، النوع الثاني أسئلة غير محددة الإجابة ، وترك للمجيبين الحرية في الإجابة عليها بأساليبهم الخاصة ، ويعتبر هذا النوع أكثر الاستبيانات شيوعاً (غرايبة وآخرون، ١٩٨١، ص ٥٦) .

هذا وقد تم عرض مسودات كل من الاستبيانين على مدير عام الإدارة المالية لإبداء ملاحظاته حول ما ورد بها من أسئلة ، والتي تم أخذها في الاعتبار فيما بعد .

٢ - المقابلات الشخصية : وقد أجريت تلك المقابلات مع المسؤولين وموظفي الإدارة المالية بهدف استطلاع الآراء ومناقشة بعض جوانب ردود الاستبيان .

٣ - الملاحظة الميدانية المباشرة لإجراءات وخطوات العمل من خلال المعايشة الميدانية والتواجد في موقع العمل وتسجيل الملاحظات خلال أربع فترات بمتوسط ثلاث ساعات لكل فترة .

٢-٣ نتائج المقابلات والملاحظة المباشرة لموقع العمل

تناول البند السابق عرض مقومات نظام العمل في الإدارة المالية كما هو في الواقع وبدون تعليق من جانب الباحثين. ويتناول المبحث الحالي ملاحظات الباحثين خلال مرحلة المشاهدة والمقابلات والمعايشة الميدانية . وتستمد هذه الملاحظات من مقارنة الممارسة الفعلية لجوانب أنشطة الإدارة مع الأسس والمعايير الأكاديمية والمنطقية والتي جرى عرض غالبيتها في الإطار الفكري للتطوير والذي جرى بناؤه في القسم السابق .

ونصنف ملاحظتنا هذه في مجموعتين :

الأولى : تتناول تنظيم العمل والأداء الداخلي وتخضع لسيطرة وتحكم مستوى الإدارة المالية، وهذه سوف نطلق عليها اصطلاح "الملاحظات الداخلية" .

الثانية : وتتناول نظم وإجراءات تخرج عن نطاق سيطرة وتحكم مستوى الإدارة المالية، وهذه سوف نطلق عليها اصطلاح "الملاحظات الخارجية" .

٢-٣-١ الملاحظات الداخلية

٢-٣-١-١ الهيكل التنظيمي والمسئوليات

تسلم الباحثان من مدير الإدارة المالية مستنداً هو عبارة عن قرار إداري ينطوي على تحديد اختصاصات كل عضو في الإدارة المالية ، وهو أمر جيد بلا شك أن يكون هناك تحديد رسمي موثق بالاختصاصات والمسئوليات ، وهو أيضاً أمر يفتقر إليه الكثير من الوحدات الإدارية في الجامعة^(١) ، على الرغم من أنه يعد من أولى أساسيات العملية الإدارية .

إلا أنه قد بدت للباحثين الملاحظات التالية على أسلوب تنظيم العمل وفقاً لما جاء بذلك المستند وفي ضوء الملاحظة المباشرة لموقع العمل .

أولاً : الميل إلى تضخيم المسئوليات والمهام التي يكلف بها الأعضاء ، وخاصة المستويات الإشرافية ، وذلك بزيادة عدد المهام وإدراج مهام بسيطة لا تحتاج إلى أن تذكر صراحة أو أن يصدر بها قرار إداري ، إذ إنها تعد من بديهيات العمل الإشرافي ، كما أن بعضها لا يتطلب من المسئول أو الموظف أي جهد أو اهتمام خاص كعمل محدد يجب القيام به بصفة أساسية ودورية بحيث يكون جديراً بلفظ "المهمة" .

ولعل هذا الميل إلى تعظيم المهام التي يقوم بها مسئولو الإدارة المالية ، ومن ثم الإدارة ككل قد يعد أمراً طبيعياً لدى البشر عموماً ولا مأخذ عليه من هذه الزاوية ، إلا أنه قد يكون له بعض السلبيات من الناحية الإدارية وخاصة :

(١) وفقاً لما صرح به مدير الإدارة المالية .

إن عدم التمييز بين المهم وغير المهم (أو المهم والأهم) يفقد الأهم أهميته، ويجعل من المتعذر على الفرد (أو الموظف) تحديد الأولويات على الوجه الصحيح، وكذلك يتعذر على المشرف أو الرئيس إجراء التقييم السليم ومحاسبة المسئولية بشكل جيد .

بل إنه يتعذر على الفرد في بعض الحالات التي تضمنها قرار توزيع الاختصاصات والمسئوليات سرد أو حصر تلك المهام أو حتى تذكرها كما يتعذر على الرئيس من باب أولى تذكرها أو معرفتها.. فكيف إذا يتسنى تحقيق الإشراف والتقييم المستمر لمدى أو درجة كفاءة أداء تلك المهام، الأمر الذي يقلل -في نظرنا- من قيمة وفعالية قرار تحديد الاختصاصات والمسئوليات. ومثال ذلك :

– عدد مهام ومسئوليات مساعد مدير الإدارة المالية ٣٦ مهمة، الأخيرة منها تتضمن المتابعة المستمرة لإنجاز ٤٨ مهمة أخرى.. أي أن مجموع المهام هو ٨٣ مهمة!!

– من مهام المتابعة ٥ مهام مذكورة صراحة وبشكل مستقل تدور كلها حول: الإشراف على تنظيم ومتابعة حفظ التعاميم، القرارات، الحسابات الختامية، التقارير، البيانات... أي أن من مهام مساعد مدير الإدارة المالية المتابعة المستمرة لأعمال السكرتارية أو الأرشيف.

– ومن تلك المهام أيضاً متابعة والإشراف على أعمال السكرتارية (٥ مهام) منها متابعة أعمال الصادر والوارد والنسخ والحفظ!!

– ومن تلك المهام مهمتان : القيام بأعمال مدير الإدارة المالية في حالة عدم تواجده وهذا مستوى إداري أعلى، وفي نفس الوقت.. القيام بأعمال رئيس الحسابات في حالة عدم تواجده، وهذا مستوى إداري أدنى!!

– ومنها أيضاً : الاشتراك في أعمال اللجان التي يكون عضواً فيها .

– الرفع بأي اقتراحات أو تنظيم يراه مناسباً لحسن سير العمل .

– وأخيراً منها ٥ مهام مكررة بذاتها كمهام لرئيس الحسابات .

ثانياً : الميل إلى تجزئة المهام بين عدد كبير من الأفراد بدون مبرر حدي، فالعمل الذي يمكن أن يقوم به شخص واحد (وبدون الإخلال بمقومات الرقابة الداخلية) يجرأ بين أكثر من شخص . وربما كان ذلك أمراً مقصوداً يرتبط بالملاحظة السابقة، أي تضخيم وتعظيم المهام والمسئوليات .

فمثلاً : متابعة أعمال التدقيق :

- متابعة المهمة ٢-١ (الرواتب الشهرية) من اختصاص مساعد مدير الإدارة .
- متابعة المهمة ٢-٢ (البدلات النظامية) من اختصاص رئيس الحسابات .
- متابعة المهمة ٢-٦ (مكافآت الطلاب) من اختصاص مساعد مدير الإدارة .
- متابعة المهمة ٢-٧ (مكافآت الامتياز) من اختصاص رئيس الحسابات .

وإذا كان الأمر كذلك.. فماذا لو أن أمر الصرف الواحد (استحقاق شهري) لنفس الشخص جمع بين الرواتب الشهرية والبدلات النظامية؟! فمن يختص بمتابعتها!؟

- تسليم الشيكات (المهمة رقم ٧) يشترك فيها ثلاثة أفراد .
 - إعداد التسويات المحاسبية لتصحيح البنود يشترك فيها ثلاثة أفراد .
 - إعداد مطابقات الحسابات والأرصدة يشترك فيها ٤ أفراد .
 - أعمال السكرتارية يشترك فيها ٤ أفراد .
 - أعمال الأرشيف المالي يشترك فيها ٣ أفراد .
- وبعبارة أخرى.. كل فرد يتولى إنجاز عدة أجزاء من عدد من المهام .

وفي حين لا يرى الباحثان لهذا الأسلوب في توزيع المسؤوليات إيجابيات حقيقية، فإنه يمكن في نظرهما أن يكون له بعض الآثار السلبية إدارياً ، منها :

أ - تجزئة المسؤولية وتشتيتها ومن ثم إضعاف إحدى حلقات نظام الرقابة وتقييم الأداء .

ب - زيادة تكلفة (مثلة في الوقت والجهد) إنجاز المهام وذلك بسبب الجهد والوقت المهدرين في الانتقال من مهمة إلى أخرى، وخاصة إذا ما ترتب على ذلك التنظيم انتقال المستندات والسجلات، الأمر الذي ينتج عنه زيادة حركات التنقل بين الموظفين والانتظار ، وزيادة زمن دورة الإنجاز .

وهذا التنقل والانتظار من الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن ثم يجب استبعادها وفقاً لمبادئ إستراتيجية التوقيت الأمثل (JIT)، إذ إن انتظار المستندات في أحد المكاتب أو النقاط لاستكمالها من موظف آخر يناظر المخزون في مجال الإنتاج . ومن ضمن المبادئ والأسس التي يقوم عليها أسلوب (JIT) هو تخفيض عدد الأيدي التي تتداول نفس المستند، وتخفيض عدد المرات التي يمسك

فيها الموظف نفس المستند بتعبير آخر والانتهاء من أي مستند أو عملية فور البدء فيها وفي أقل عدد من الدورات أو المرات ، وبأقل قدر من الحركة والانتقالات وأقل وقت انتظار.. تلك هي ببساطة فلسفة إستراتيجية (JIT) .

وفوق ما تقدم ، فإن هذا الأسلوب في توزيع الاختصاصات والمسئوليات يتعارض مع مبادئ من مبادئ الإدارة سواءً التقليدية أو الإدارة الحديثة .

فتقليدياً.. من ضمن الحوافز غير المادية والتي ثبت أن لها آثاراً إيجابية على الناحية النفسية للعاملين ، ومن ثم على الإنتاجية ، ما يسمى الإثراء الوظيفي وما يرتبط به من الإحساس بالأهمية وإنجاز عمل مهم (Sense of achievement) . ويتضمن هذا الدافع توسيع نطاق المسئوليات حسبما تسمح به قدرات الفرد . والمقصود هنا طبعاً هو أن يتولى عدداً أكبر من المهام المتكاملة وليس جزءاً ضئيلاً من مهام متعددة .

وحديثاً هناك مفهوم العامل متعدد المهام multi - function worker ، حيث يتولى الفرد إنجاز (وليس فقط المشاركة في) عدد من المهام التي تتطلب قدرات وكفاءات مختلفة .

ثالثاً : يرى الباحثان احتلال النسبة بين الأنشطة الرئيسية المتكررة والتي يمكن أن نطلق عليها اصطلاح "أنشطة إنتاجية" تضيف قيمة إلى المعاملة ، وبين ما يمكن اعتباره في نظر الباحثين أنشطة مساعدة .

وإذا جاز لنا تصنيف الأنشطة إلى أنشطة رئيسية وأخرى ثانوية (أو مساعدة) فإن الأولى تتمثل في: التدقيق، إصدار الشيكات وأوامر الدفع، باعتبار أن التسجيل في الدفاتر والحسابات وإعداد تقارير المتابعة والمطابقات (وهي أنشطة رئيسية) تتم آلياً. وما عدا ذلك من أنشطة مثل: اعتمادات (أي التوقيع) وتداول هنا وهناك وأرشيف وحفظ واسترجاع فهي أنشطة مساعدة . وبافتراض معقولية هذا التصنيف نجد أن هناك :

٧ مدققين

٤ سكرتارية وأرشيف

٥ إصدار وتسليم الشيكات وأوامر الدفع (مع ملاحظة أن كتابة الشيكات وأوامر الدفع تتم آلياً).

٤ رئاسة وإشراف

٤ أعمال أخرى (ارتباطات وحصر وتسويات)

رابعاً : لاحظ الباحثان تداخل وتوازي المستويات الإشرافية، بمعنى أن كل موظف يخضع للإشراف المباشر من أربعة رؤساء أو أكثر، وكل واحد منهم يمكن أن يتعامل معه مباشرة بإصدار تعليمات معينة، ومن ثم المحاسبة .

فمثلاً : المدقق يخضع لإشراف كل من :

- رئيس التدقيق.
- مساعد رئيس الحسابات.
- رئيس الحسابات.
- مساعد مدير الإدارة المالية.
- مدير الإدارة المالية.

وهذا يختلف عن المفهوم الإداري العام والذي يقضي بتسلسل المستويات الإشرافية، وأن يقتصر التعامل المباشر لكل مستوى على المستوى الذي يليه مباشرة صعوداً أو هبوطاً، وذلك تطبيقاً لمبدأ وحدة المسؤولية وعدم تضارب التوجيهات وتوحيد المساءلة والتقييم فمثلاً :

المفروض أن مدير الجامعة لا يتعامل مباشرة مع رؤساء الأقسام العلمية، ولكن فقط من خلال عمداء الكليات، والذين لا يتعاملون بدورهم مباشرة مع أعضاء هيئة التدريس إلا من خلال رؤساء الأقسام .

ولعله من دواعي الفخر والاعتزاز بترائنا الإسلامي أن الخليفة الأول أبو بكر رضي الله عنه كان سابقاً إلى تطبيق هذا المفهوم حينما استأذن ، وهو الخليفة أو الأمير على كافة المسلمين ، من قائد الجيش (الفتى ذو السبعة عشر عاماً أسامة بن زيد رضي الله عنه) في استبقاء أحد الجنود ليساعده في تسيير أمور الخلافة.. ولقد كان ذلك الجندي هو الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه .

٢- ٣- ١- ٢ تنظيم العمل

لاحظ الباحثان أثناء وجودهما في موقع العمل ما يلي :

أولاً : كثرة عدد المترددين من المتعاملين مع الإدارة المالية (من الأفراد) في مختلف الأوقات على أي من العاملين في الإدارة المالية، وخاصة أحد أو بعض الرؤساء الأربعة وذلك إما لتوقيع شيك أو أمر صرف أو مجرد الاستفسار عن معاملة ما دون ضوابط محددة . هذا بالإضافة إلى كثرة

الاستفسارات التليفونية. وقد حدث أن أحد الباحثين لم يتسن له الحوار لمدة عشر دقائق متصلة خلال ساعة قضاها مع مساعد مدير الإدارة المالية بسبب تكرار المقاطعات سواء من تردد المتعاملين أو من جراء المكالمات التليفونية .

وإن السماح بكثرة المقاطعة للموظف ، وخاصة في المستويات الإشرافية ينطوي ليس فقط على إهدار الوقت ولكن أيضاً ينتقص من القدرة على التركيز ويقلل من احتمال تولد الأفكار الجيدة ، لأنه إذا كان شخص ما (موظف أو رئيس) مستغرقاً في عمل ما أو التفكير في مشكلة ما أو كتابة مذكرة ما ، ثم وقع ما يقطع عليه استرساله في ذلك الأمر ، فإنه يضطر إلى البدء من جديد وإهدار بعض الوقت لوصول ما انقطع من الإجراءات أو التفكير ، وقد يتعذر استكمال ما قد بدأه من تفكير (أو فكرة) أو بحث نقطة ما .

ثانياً : كثرة عدد المعاملات الفردية التي يقوم أعضاء الإدارة المالية أنفسهم باستكمال دورة الإجراءات لها (من توقيعات واعتمادات من الرؤساء) بشكل انفرادي مستقل. وقد حدث أيضاً خلال أحد اللقاءات مع أحد المسؤولين أن أحد الموظفين (من حجرة أخرى) تردد على نفس المسئول خلال ساعة نحو خمس مرات وأكثر - لتوقيع ما أو استفسار ما. وهذا معناه ببساطة أن تلك الساعة قد انقضت في غالبيتها في التنقل بين المكاتب.. هذا بالنسبة للموظف المتنقل بين المكاتب ، بالإضافة إلى أن كل مرة ينتقل موظف إلى مكتب زميل آخر تنطوي إلى توقف إجراء ما وانقطاع فكرة ما لدى كل منهما .

ولعله من قبيل الموضوعية والإنصاف أن نقرر أن هاتين الملاحظتين الأخيرتين لا تنتقصان من تقييمنا الإيجابي لكفاءة الأداء في الإدارة المالية بشكل عام إذا ما أخذنا في اعتبارنا عاملين لا يجوز إغفالهما وهما :

أ - آثار الاعتبار الاجتماعية والمعاملات الشخصية التي تستدعي تعجيل إنجاز معاملات بذاتها على أساس فردي .

ب - أن أسلوب العمل هذا ... أي (إهدار الوقت في الأنشطة والحركات غير الإنتاجية مثل التنقل بين المكاتب والحوارات والمناقشات التي لا تتعلق بالعمل والاجتماعيات) تمثل ظاهرة تميز طابع العمل في العالم النامي (تجاوزاً ومجاملة) بصفة عامة والدول العربية بصفة خاصة، لدرجة أن

إحدى المنظمات الدولية أجرت دراسة في إحدى الدول العربية وخلصت إلى أن متوسط إنتاجية الفرد في اليوم (أي الزمن المنتج أو الإنتاجي) هو ٢٧ دقيقة في المتوسط .

٢-٣-٢ الملاحظات الخارجية

وهذه ملاحظات عامة على بعض الإجراءات أو النظم والأنماط الإدارية التي تسري وتطبق خارج نطاق الإدارة المالية ولكن تؤثر على سير العمل وكفاءة الأداء فيها ، ومن أهمها :

٢-٣-٢-١ المركزية

ويقصد بها تركيز سلطة أو إجراء ما في كيان إداري معين، سواء أكان هذا الكيان شخصاً ما أو إدارة ما. ورغم أن المركزية تمثل نهجاً أو نمطاً إدارياً متعارفاً عليه سواءً على المستوى الفكري أو التطبيقي من مختلف الأنواع والقطاعات بل والدول أيضاً، فإننا لاحظنا اتساع نطاق المركزية (أي الجوانب والإجراءات التي تشملها) والتمسك بها في شكل نظم ولوائح وإجراءات - بدرجة تتجاوز المستوى العادي المؤلف . ونوجز فيما يلي أبرز أشكال المركزية وآثارها بالنسبة لأداء الإدارة المالية .

(أ) مركزية الارتباط المسبق

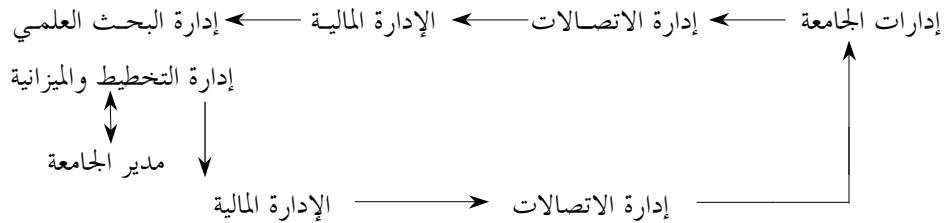
رغم أنه من المفروض أن الموازنة تنطوي بطبيعتها على الموافقة على الاتفاق (أو الصرف) وترد الاعتمادات محددة لكل جهة ولكل بند ، فإن النظم الموسوعة داخل الجامعة تتطلب أن المعاملات (أو أوامر الصرف) التي تتعلق ببند معينة ينبغي أن تكون مسبقة بالموافقة على ارتباط مسبق . فمثلاً :

– يختص مدير الجامعة بالموافقة على الارتباطات الخاصة بالباب الرابع .

– تختص إدارة البحث العلمي بالموافقة على الصرف من البند ٢٣٨ .

– تختص إدارة التخطيط والميزانية بالموافقة على الصرف من بنود : ٢٠١ ، ٢٢١ ، ٢٢٥ .

وذلك وفقاً للدورة التالية :



ونظراً لما ينطوي عليه هذا الإجراء من إطالة دورة ، ومن ثم زمن ، إنجاز المعاملة أو أوامر الصرف فإنه يثور التساؤل : إذا كانت بنود الإنفاق التي تصدر بها المعاملات (أوامر الصرف) من إدارات الجامعة لها اعتمادات في الموازنة ، فما هو الداعي لإعادة تأكيد الارتباط من قبل تلك الجهات؟؟

وقد كانت الإجابة التي تلقيناها على هذا التساؤل هو أن الموارد النقدية التي تقابل اعتمادات الموازنة لا توضع تحت تصرف الجامعة دفعة واحدة ولكنها ترسل من وزارة المالية على دفعات ، وأنه عادة ما تكون أوامر الصرف الفعلية أكبر من مقدار الموارد المتاحة ، وذلك بالرغم من أنها في حدود اعتمادات الموازنة ، وتتولى إدارة التخطيط والميزانية تلقي طلبات الارتباط بالصرف للتأكد من توافر النقدية التي تكفي لمقابلة تلك الطلبات . وإذا لم تكن هناك موارد تكفي لها جميعاً ، وهذا هو الواقع في غالبية الأحيان ، تتولى إدارة التخطيط تحديد الأولويات وتوزيع الموارد على طلبات الارتباط المسبق .

ولكن يمكن الرد على ذلك بأنه في ظل إدراج بنود الموازنة في الحاسب الآلي وتوافر نظام خاص بالارتباطات المسبقة وتحويلها إلى منصرف فعلي واستخراج الرصيد الفعلي والرصيد الحر ، وتتوافر لإدارة الميزانية وكافة إدارات الجامعة (كل فيما يخصه فقط) إمكانية التعامل على نظام الارتباطات ، فإنه يمكن لإدارة التخطيط تخصيص الموارد التي تصل إليها على بنود الاعتمادات أولاً بأول وأخطار الإدارة المالية بذلك التخصيص من خلال الحاسب الآلي ودون الحاجة إلى مراسلة . ونظراً لقيام الإدارة المالية بتسجيل كافة الارتباطات والصرف تلقائياً في الحاسب الآلي ، فإنه يمكن لإدارة التخطيط والميزانية متابعة الارتباطات وأرصدة البنود من خلال الحاسب الآلي ، بل ويمكن إدخال التعديلات التي تراها مناسبة على تخصيصات البنود بحيث تلتزم بها الإدارة المالية والإدارات الأخرى .

(ب) مركزية الاتصالات

يقضي النظام القائم في الجامعة بأن تتم المراسلات أو الاتصالات بين مختلف إدارات الجامعة عن طريق إدارة مركزية تسمى إدارة الاتصالات، الأمر الذي ينطوي على إطالة زمن دورة إنجاز المعاملات وإهدار قدر كبير من الموارد المادية والبشرية التي تستنفذ في هذا الغرض، إذ إن كل نقلة (أو حركة انتقال) للمعاملة أو المستند من جهة إلى أخرى أو من نقطة إلى أخرى تنطوي على

محطتي انتظار، وكل محطة أو نقطة انتظار تناظر المخزون في نظم الإنتاج الصناعية، والمخزون، كما سبق البيان، يمثل موارد وزمناً ضائعين وهو أول ما تهدف استراتيجية التوقيت الأمثل (JIT) إلى تلافيه . هذا في ظل الظروف العادية لحركة تداول المستندات. يضاف إلى ذلك احتمال ركود المعاملة في إحدى تلك المحطات وفقدانها ما لم تحركها مصلحة وسعى شخص ما.. مثال على ذلك في حالة واقعية : مستند (مباشرة العمل) استغرق نحو عشرة أيام لينتقل من الطابق الثاني إلى الطابق الخامس في نفس المبنى.. ولكن عن طريق إدارة الاتصالات.. والسبب ببساطة أن المستند استقر في أحد الأدراج ولم يتحرك إلا بسعي من صاحب المصلحة . ومن ثم كلما زاد عدد المحطات التي يمر عليها المستند خلال دورة الإنجاز كلما طال زمن الدورة والتي يترجم في النهاية إلى شغل (أو عمل) لشخص أو أشخاص ما، مع ملاحظة أنه في ظل التقيد الكامل بالنظام الموضوع فإنه يمكن لنفس المستند أن يدخل (كوارد) إلى إدارة الاتصالات ويخرج منها (كصادر) أكثر من مرة، كما هو الحال في دورة الارتباط المسبق التي سبق التعرض لها في النقطة السابقة .

ولئن كان هناك هدف ما من مركزية الاتصالات هذه ، فإنه يمكن تحقيقه من خلال الحاسب الآلي وأجهزة الفاكس المنتشرة في أرجاء الجامعة بحيث يكون لدى إدارة الاتصالات صورة من كل المستندات المتداولة بين أرجاء الجامعة .

(ج) مركزية إصدار الشيكات عن أوامر الدفع

تقضي النظم والقواعد المالية بأن أوامر الصرف التي تزيد قيمتها عن ٢٠٠٠٠٠ ريال تصدر الإدارة المالية بها أوامر دفع ترسل إلى الرياض مع موظف يسافر بها خصيصاً ، ثم يذهب موظف آخر لاستلام الشيكات الخاصة بها بعد فترة معينة قد تطول أو تقصر حسب توافر الموارد المالية وحسب أهمية المعاملة . وإذا علمنا أن أوامر الدفع هذه تتعلق بينود لها مخصصات واعتمادات في الموازنة العامة للدولة، فلعلنا نتساءل عن الحكمة من هذا النظام، وخاصة إذا ما علمنا أن هناك ممثلاً مالياً يتبع وزارة المالية في كل جهة حكومية، وأكثر من ذلك هناك إدارات أو مراقبات مالية فرعية تابعة لوزارة المالية في مختلف المناطق ، ومنها جدة . أو ليس من الممكن أن ما تقوم به أجهزة أو موظفو وزارة المالية في الرياض أن يقوم به أي من ممثليها في تلك الجهات أو المناطق؟!

إنه ليكاد يكون من المستحيل تخيل غرض أو هدف مشروع (جدي أو حقيقي يمكن تبريره) لمثل هذا النظام لا يمكن تحقيقه من خلال ممثلي وزارة المالية في تلك الجهات أو المناطق أو التعامل

من خلال حسابات البنوك . وما علمنا من تلك الأهداف (أو المبررات) يمكن بالقطع تحقيقه أو الوفاء به دون سفر شخصين في الأسبوع من كافة الوحدات الخدمية من مختلف أرجاء المملكة إلى نفس المكان أو نفس الإدارة أو الوزارة، وخاصة في ظل توافر نظم الاتصال الحديثة من شبكات الحاسب الآلي وأجهزة الفاكس والتليفون والبريد السريع . وإنما لندعو المسؤولين في الجهات العليا لإجراء بحث حول حساب الموارد المستنفدة من تطبيق هذا النظام ، وأنه من الممكن تحقيق الأهداف المتوقعة منه (أيا كانت تلك الأهداف) بتكلفة أقل وزمن تعطيل أقل!؟

٢ - ٣ - ٢ نظام محاسبة المسؤولية

نقصد بنظام محاسبة المسؤولية مجموعة الإجراءات أو القواعد والنظم التي تكفل تحديد مسؤوليات الأفراد على مختلف مستوياتهم، ثم تحديد مدى كفاءة الوفاء بتلك المسؤوليات، ثم تطبيق نظام عادل وفعال للشواب والعقاب. ويقوم نظام محاسبة المسؤولية في أي مؤسسة أو إدارة على الدعائم أو المقومات التالية :

١ - تحديد واضح وصريح للأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة ككل. ونقصد بالأهداف هنا تحديد الهدف النهائي ومجموعة الأهداف المرحلية (أو الفرعية) التي تقود إلى تحقيق الهدف النهائي، وربط تلك الأهداف بتوقيات زمنية .

٢ - تحديد أدوار ومسؤوليات الأفراد أو الأقسام أو مجموعات الأفراد في تحقيق تلك الأهداف ، وذلك بشكل واضح وصريح ومحدد وموثق لكي يكون أساساً للخطوات التالية . ويعد تحديد الأدوار أو المسؤوليات في حكم تحديد أهداف وخطط عمل للأفراد.. أو تحديد المستهدف من كل منهم وكيفية تحقيقه .

٣ - تقرير واضح وصريح وموثق عن الأداء الفعلي للأفراد والمجموعات ويواجه كل موظف بذلك التقرير مقارناً بالمستهدف . وتكون نتيجة المقارنة بمثابة تقرير تقييم الأداء، أي تحديد درجة إجداد الوفاء بالمسؤوليات المكلف بها ، ويواجه كل موظف بذلك التقرير وتتاح له فرصة إبداء الرأي والاعتناع بعدالة وحيادية التقرير .

٤ - وأخيراً ، وأهم ركيزة يقوم عليها نظام محاسبة المسؤولية التي بدونها يفقد النظام مضمونه وفعالته ، هي التطبيق العادل لنظام جيد وفعال للحوافز (أي للشواب والعقاب) . ورغم أن نظم

الحوافز تمثل موضوعاً لدراسات ومؤلفات خاصة ، إلا أننا لدينا جميعاً صورة ذهنية عن جوهر ذلك النظام ومقوماته . ولعلنا نوجز ذلك الجوهر في عبارة واحدة :

"إذا تفاوتت مستويات أداء الأفراد (كمّاً أو كيفاً أو كلاهما) فحتماً يجب أن يتفاوت ما يتقاضاه كل منهم ، وسواءً تمثل ما يتقاضاه الأفراد في مقابل مادي أو ترقّي وظيفي أو تقدير علني أو عقاب بشكل أو آخر ، مع الأخذ في الحسبان مدى فعالية تلك الأشكال وأهميتها بالنسبة لمختلف الأفراد ومستوياتهم في ضوء احتياجاتهم وأشكالها ومستوياتها بحيث يكون الجزاء (سلباً أو إيجاباً) أو عقاباً أو ثواباً من خلال الحافز الذي له تأثير وقيمة لدى الفرد المعين أكثر من غيره من الحوافز... وهذا هو جوهر نظريات ومؤلفات نظم الحوافز" .

وما لم يتوافر مثل هذا النظام في أي مؤسسة ، أيا كان طابعها التنظيمي وأيا كان موضوع نشاطها ، فإنه لا مجال إذاً للحدّث عن أي من مكونات الإدارة وبصفة خاصة عن "تطوير الأداء". وإن غياب مثل هذا النظام ، وهو الأمر الذي نراه ظاهرة عامة في مختلف الوحدات التنظيمية في عالمنا العربي ، وخاصة في الوحدات الحكومية (أو القطاع العام) منها، ليعد في اعتقادنا أهم أسباب وعوامل تدني كفاءة الأداء وإهدار الكثير من الموارد الاقتصادية .

وفيما يتعلق بالإدارة المالية، فلقد تبين لنا وجود المقومة الثانية (بشكل ما) أي تحديد للمسئوليات، وقد تناولنا تلك المقومة بالتعليق من قبل. ولكن لم يتبين لنا توافر المقومات الأخرى بشكل صريح وفعال . ولعل أهم ما يعيننا هنا هو عدم وجود نظام فعال للحوافز من حيث :

أ - بالنسبة للحوافز المادية فهي محددة . فالأجر ثابت ولا علاقة له بالأداء ، أما المكافآت فهي غير ذات تأثير حقيقي على الأداء إذ إنها تتركز في نهاية السنة المالية، وعادة ما يأخذها الجميع ولا يرتبط ولا يتناسب التفاوت فيها مع التفاوت في مستويات الأداء، ربما بفعل اعتبارات أخرى (غير مستويات الأداء) مثل الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية والشخصية .

ب - بالنسبة للحوافز غير المادية ، فلعل أهم أشكالها والتي يحرص الجميع عليها هي الترقّي الوظيفي ، ولا يرتبط هذا الحافز بمستويات الأداء .. بل على النقيض من ذلك فالجميع يشكون من طول المدة الزمنية للترقي في الإدارة المالية مقارنة ببعض التخصصات والتوصيفات الوظيفية الأخرى على الرغم من تميز أداء تلك الإدارة سواءً من حيث طبيعة العمل أو مستوى الأداء . هذا بالإضافة

إلى أن ذلك الحافز يخرج أصلاً عن نطاق سلطة وتحكم مدير الإدارة أو المستويات الإشرافية الأخرى ، ومن ثم فهو يكاد يكون غير موجود بالفعل .

ج - ليس للمستويات الإشرافية سلطة حقيقية للثواب والعقاب بشكل فعال وأنه لا يتسنى لها أن تؤثر تأثيراً حقيقياً على أداء الأفراد لدرجة عدم القدرة على التعامل مع تدني أداء بعض الأفراد ولا مبالاة هؤلاء الأفراد بتصحيح الأخطاء أو تحسين الأداء ، وذلك بسبب عدم كفاية وفعالية الإجراءات النظامية المتاحة من ناحية، ومن ناحية أخرى بسبب تدخل الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية، والتي تمثل سمة مميزة للشخصية العربية .

٢ - ٤ تحليل نتائج الاستبيانات

٢ - ٤ - ١ الاستبيان الأول : (منسوبو الإدارة المالية)

يحتوي هذا الاستبيان على ٤٥ سؤالاً تتعلق بمختلف جوانب نظام الأداء الذي جرى تصميمه في الفصل الأول من البحث . وقد وضع لكل من تلك الجوانب عدد من الأسئلة (سؤالان على الأقل) بصيغ مختلفة وفي مواضع مختلفة من الاستبيان ، بحيث تكون إجابة أحد الأسئلة بمثابة عنصر رقابة أو ضبط أو تقييم لمدى جدية أو عناية الإجابة عن السؤال الآخر ، ومن ثم يمكن تقييم مدى إمكانية الاعتماد على إجابة الأسئلة في الوصول إلى نتائج وتوجيهات يعتمد عليها أو يعتد بها . وهذا الأمر نادراً ما يؤخذ في الاعتبار في غالبية استبيانات الدراسات الميدانية ، إذ عادة ما يكتفي بتحليل الإجابات والتي كثيراً ما تكون بمثابة إجابات عشوائية دون تمعن أو دون بذل الوقت والتفكير المطلوبين لتقديم إجابات تجدر بأن تمثل أساساً سليماً لاستخلاص نتائج ملائمة لتشخيص المشكلات واستكشاف فرص الإصلاح أو التطوير .

وقد ورد عدد ٢٤ استمارة هي كل عدد منسوبي الإدارة المالية، ويمكن تصنيف أسئلة الاستبيان تحت أحد عشر جانباً من جوانب أداء الإدارة المالية وذلك على النحو التالي :

(١) التأهيل

أ - التأهيل الأكاديمي (أو المؤهل الدراسي) .

تتضمن الطاقة العاملة في الإدارة المالية عضواً واحداً يحمل مؤهلاً فوق الدرجة الجامعية الأولى ، وهو مدير الإدارة ، وعشرة جامعيين ، ٩ خريجي ثانوي ، والباقي أقل من الثانوي . أي أن نسبة الجامعيين في هيئة منسوبي الإدارة المالية حوالي ٤٦٪ .

ب - الخبرة العملية : قضى ثلثا الأعضاء أكثر من ٧ سنوات في العمل في الإدارة .

ج - التدريب العملي : حضر ١٥ عضواً دورات تدريبية ، منهم ٩ أعضاء حضروا دورة واحدة ، وحضر ٤ أعضاء دورتين ، وحضر عضوان أكثر من دورة واحدة .

٢) معدل أخطاء العمل

أ - في أعمال منسوبي الإدارة

قدر ١٢ عضواً نسبة الأخطاء في أعمال منسوبي الإدارة بأقل من ١٠٪، في حين قدرها ثلاثة أعضاء بنسبة ١٠-١٥٪، وفي أربع إجابات قدرت تلك النسبة بـ ١٥-٣٠٪، أي في المتوسط (المرجح) قدرت نسبة الأخطاء بنحو ٢٠٪ .

ويمكن ظاهرياً القول بأن نسبة الأخطاء هذه يمكن إرجاعها إلى تدني مستوى التأهيل الدراسي وعدم استفادة البعض من التدريب. الأمر الذي يمكن أن يقود إلى التوصية بزيادة الدورات التدريبية . وقد وردت تلك التوصية في بعض الإجابات ، وهي توصية لا يمكن الاختلاف عليها إذ إنه لا يمكن إنكار أهمية التدريب في زيادة كفاءة العمل. وهذا ما أجمعت عليه الإجابات الواردة .

غير أننا نود الإشارة إلى أن التدريب وحده لا يمكن أن يحل مشكلة الأخطاء حيث إن بعضها ، وربما الجزء الأكبر منها ، يرجع إلى تدني درجة الجدية واللامبالاة لدى البعض، وهذا بالفعل ما عبر عنه أكثر من عضو من أعضاء المستوى الإشرافي (الأربعة) .

وفي هذا الصدد نرى أن الإحادة والإلتقان وإن كانت بالقطع تتأثر بدرجة ما بمستوى التأهيل الأكاديمي والتدريب العملي ، إلا أنها ترجع بالقدر الأكبر في اعتقادنا إلى الرغبة الذاتية في التعليم والإلتقان . ولعله من الملائم هنا أن نشير إلى أن أفضل استمارة استبيان من حيث جدية وعناية ومنطق الإجابات تنتمي إلى موظف يحمل الثانوية العامة . وبالمقابل نجد بعض إجابات حاملي الدرجات الجامعية ، بل وفي المستوى الإشرافي تفتقر إلى المستوى المعقول من العناية والمنطق .

ب - معدل الأخطاء في المعاملات الواردة إلى الإدارة المالية

أفادت أربع إجابات أن نسبة الأخطاء أقل من ١٠٪ ، في حين أن ثمانى إجابات تقدر نسبة الأخطاء بنسبة ١٠-٢٠٪ ، وقدرت ست إجابات نسبة الأخطاء بحدود ٢٠-٣٠٪ ، وعلى ذلك يكون المتوسط المرجح لمعدل الأخطاء هو ١٦٪ .

ويرى الباحثان أن معدل الأخطاء محدود سواءً في عمل موظفي الإدارة (٦٪) أو في المعاملات الواردة إليها ١٦٪ ، ومن ثم فليس لهذا العامل (معدل الأخطاء) تأثير سلبي ملموس على مستوى الأداء في الإدارة المالية .

٣) التنظيم الإداري

أ - الهيكل التنظيمي للإدارة

من الإجابات الواردة عن السؤال رقم (١١) في قائمة الاستبيان "ما هي درجة رضائك عن الهيكل التنظيمي للإدارة"، فقد بلغت درجة الرضا عن الهيكل التنظيمي للإدارة ١٠٠٪ في إحدى عشرة إجابة ، وبلغت ٧٥٪ في تسع إجابات، ٥٠٪ في ثلاث إجابات، أقل من ٥٠٪ في إجابة واحدة، وبمتوسط درجة رضاء ٨١,٢٥٪. وقد وردت بالفعل إحدى الإجابات التي تنطوي على توصية تتعلق بتعديل الهيكل التنظيمي وتتسق مع ما توصل إليه فريق البحث في هذا الصدد .

ب - عدالة توزيع العمل بين العاملين

من الإجابات عن السؤال رقم (١٠) وهو "مدى عدالة توزيع العمل بين الأعضاء" وجد أن درجة الاقتناع بعدالة توزيع الأعباء بين الأعضاء كانت ١٠٠٪ عند أربعة أعضاء فقط، وبلغت ٧٥٪ عند نصف عدد الأعضاء (١٢)، وبلغت ٥٠٪ عند ستة أعضاء وانخفضت عن ٥٠٪ عند عضو واحد فقط، وبمتوسط درجة رضاء ٧٠٪ . الأمر الذي ينبغي أن يحظى باهتمام مدير الإدارة من خلال مناقشة خطة توزيع الأعباء وعقد لقاءات دورية مع الموظفين . وقد وردت توصية بالفعل بذلك في إحدى الإجابات .

ج - درجة الرضا عن الوضع الوظيفي

من الإجابات عن السؤال رقم (١٢) "وهي درجة رضائك عن وضعك الوظيفي داخل الإدارة مقارنة بزملائك في الإدارات الأخرى" ، بلغت درجة الرضا عن الوضع الوظيفي في الإدارة

١٠٠٪ عند عشرة أعضاء ، وبلغت ٧٥٪ عند خمسة أعضاء، ٥٠٪ عند عضوين، وأقل من ٥٠٪ لدى سبعة أعضاء أي بمتوسط درجة رضاء ٦٩٪، وهي تتفق مع درجة الرضا عن الهيكل الوظيفي.

٤) حجم العمل بالنسبة للطاقة العاملة في الإدارة

يرى نصف عدد الأعضاء أن حجم العمل أكبر من الطاقة العاملة، في حين يرى خمسة أعضاء أنه أقل من الطاقة ، ويرى الباقيون أنه مناسب . إلا أن هذه الإجابة تتناقض مع الإجابة على سؤال عن مدى إمكانية زيادة الإنتاجية وتحسين استغلال الوقت . إذ يرى عشرون عضواً من أعضاء الإدارة أنه يمكن زيادة معدل استغلال الوقت المتاح وتخفيض زمن إنجاز المعاملة الواحدة، وقبول أعباء إضافية إذا ما توافرت حوافز مادية أو غير مادية (مثل حرية تحديد أوقات العمل) . وتدل الإجابة الموجبة عن هذه الأسئلة الثلاثة على أن هناك طاقة إنتاجية غير مستغلة، ومن ثم فإن حجم العمل أقل من الطاقة المتاحة فعلاً، وهذا ما توصل إليه بالفعل فريق البحث من خلال الملاحظة المباشرة . ولعل الإجابات الواردة في الاستبيان حول هذا الموضوع هي من قبيل الميل البشري الطبيعي نحو الاستئثار بأكبر قدر من المخصصات والمزايا وتحمل أقل قدر من الواجبات ، وهو السمة التي يتسم بها السلوك العام في المجتمعات ذات الإنتاجية المتدنية .

٥) درجة الرضا العام

وقيست من تحليل الإجابات عن السؤال رقم (٣٥) وهو "إذا أتاحت لك فرصة الانتقال إلى إدارة أخرى داخل الجامعة فهل توافق؟" واتضح أن سبعة أعضاء فقط من الأعضاء الأربعة والعشرين يتمسكون بمناصبهم في الإدارة المالية. أما الباقي فيرغب (موافق جداً) أو يقبل (موافق بتردد) على ترك العمل في الإدارة المالية . ولعل هذا يتفق مع درجة الرضا عن الجوانب التنظيمية، أو الإحساس بأن حجم وضغوط العمل في الإدارات الأخرى أقل مما هو عليه في الإدارة المالية . وهذا أمر متوقع وسبق أن أشرنا إليه من خلال التحليل المنطقي المجرد أو من خلال الملاحظة والمقابلات الشخصية .

٦) إجراءات العمل

أ - مدى الالتزام بتطبيق الإجراءات الواردة في دليل الإجراءات المالية وضرورتها

أفاد ١٩ عضواً (أي بنسبة ٧٩٪) بالترامه بتطبيق تلك الإجراءات إلى حد كبير ، في حين أن ١٣ عضواً فقط أفادوا بضرورة تلك الإجراءات كما هي واردة في الدليل (أي بنسبة ٥٤٪)،

ولعله من المفارقات الطريفة أن ثمانية عشر عضواً (أي ٧٥٪) يرون إمكانية تخفيض تلك الإجراءات (في الإجابة عن سؤال آخر) وتبسيطها بما لا يخل بالجوانب النظامية، منهم ثلاثة عشر عضواً يؤيدون ذلك تماماً، وخمسة أعضاء يوافقون على ذلك إلى حد ما. ومن البديهي أن الموافقة على إمكانية تخفيض تلك الإجراءات تتعارض منطقياً مع القول بضرورتها بالكامل، كما وردت بدليل الإجراءات المالية.

ومن الأكثر طرفة أن دليل الإجراءات المالية يصف خطوات العمل التي كانت متبعة في ظل النظام اليدوي (إدارة التطوير والتنظيم الإداري، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٤١١هـ)، حيث كانت كل الإجراءات تتم يدوياً وكان دور الحاسب الآلي هو عامل مساعد فقط (ثانوي) .. في حين أنه في الوقت الحاضر أصبح النظام شبه آلي بالكامل. وإذا ما تعطل الحاسب الآلي توقف العمل شبه كلية، ومن ثم فإن الإجراءات الواردة في الدليل لا تطبق يدوياً وإنما يتم ذلك آلياً، ومع ذلك يقول ٧٩٪ بأنهم ينفذونها وأن ٥٤٪ ترى أنها ضرورية!!

(٧) الأهداف

لقد سبق بيان أهمية ومقومات الأهداف كعنصر أساسي من عناصر نظام الأداء في أي وحدة تنظيمية.. إذ أنه بدون وجود أهداف محددة وواضحة للجميع لا يكون هناك مجال للحديث عن تقييم الأداء. وبدون تقييم للأداء لا يكون هناك معنى للتفكير أو الحديث عن تطوير الأداء. ولذلك فلقد تضمن الاستبيان مجموعة أسئلة عن وجود ووضوح الأهداف لدى العاملين في الإدارة المالية.

وعن سؤال: هل توضع أهداف محددة وواضحة من قبل مدير الإدارة في بداية كل فترة كانت الإجابات: ١١ بالإيجاب، ٣ بالنفي، والباقي لم يجب عن هذا السؤال.

وعن سؤال عما إذا كانت هناك أهداف ضمنية (في حالة عدم وجود أهداف صريحة) أو أن هناك أهدافاً شخصية يعيها الفرد ويعمل على تحقيقها.. كانت الإجابات: ٧ بالإيجاب، ١١ بالنفي.

وعن مدى التوافق بين الأهداف الشخصية وأهداف الإدارة، أفادت الإجابات بأن هناك توافقاً تاماً بالنسبة لعدد أربعة أفراد فقط، وأن هناك توافقاً لدرجة كبيرة بالنسبة لعدد تسعة أفراد. أي أن درجة التوافق المعقول توافرت لنسبة ٤٥٪ من الأفراد. أما الباقي فكانت درجة التوافق بالنسبة لهم منخفضة.

ومن دراسة الإجابات تبين لنا أن أهمية وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتقييم والمتابعة في بداية كل فترة لا تجد التقدير الكافي في نظام عمل الإدارة المالية سواءً من جانب مدير الإدارة أو من جانب منسوبيها . وهذا ينعكس بالقطع على عدم وضوح أسس تقييم الأداء والاقتناع بها .

٨) درجة إيجابية التفكير وإبداء الرأي

أوضحت الإجابات الواردة في الاستبيان أن ستة أفراد فقط تتاح لهم فرصة التفكير وإبداء الرأي أو اتخاذ قرار ما فيما يتعلق بالعمل، وذلك بسبب طبيعة العمل الموكل إليهم أو نظام العمل في الإدارة . وإذا ما أخذنا في الاعتبار أن هناك أربعة أفراد يتقلدون مسؤوليات إشرافية (وهي بالضرورة تنطوي على قدر ما من التفكير وإبداء الرأي أو اتخاذ القرارات) لكان معنى ذلك أن بقية الأفراد التنفيذيين (تقريباً) لا تتاح لهم تلك الفرص - وبافتراض مصداقية تلك الإجابات، أو جدتها فإنه ليعد أمراً سلبياً غير مرغوب فيه أن تكون ممارسة الأنشطة (أو أن تؤدي الأعمال) بمقتضى نمط التنفيذ الآلي للإجراءات والتعليمات بدون تفكير أو محاولة للتحسين والتطوير.. ومن ثم ينبغي العمل على محاولة تغيير نمط العمل بما يسمح باستثارة أفكار الأفراد وحفزهم على التفكير وإبداء الرأي والمشاركة في وضع وتبني الأهداف والخطط والمشاركة في التقييم وتفعيل نظام الحوافز والمساءلة .

٩) تقييم الأداء والحوافز

من الإجابات عن السؤال رقم (٢٢) "ما هي درجة اقتناعك بسلامة أسس تقييم الأداء"، والسؤال رقم (٢٥) "ما هي درجة اقتناعك بعدالة تطبيق أسس تقييم الأداء"، اتضح أن نسبة الاقتناع العام بسلامة أسس تقييم الأداء بلغت ٨٧٪ موزعة بين الاقتناع التام والاقتناع بدرجة معقولة بنسبة ٣٣٪، ٥٤٪ على التوالي . كما بلغت درجة الاقتناع العام بعدالة تطبيق تلك الأسس ٩٢٪ موزعة مناصفة بين الاقتناع الكامل، والاقتناع بدرجة معقولة . وتعد تلك النسب مؤشراً إيجابياً على وجود وحسن تطبيق نظام تقييم الأداء .

ولكن تلك الإيجابية يلقي عليها ظلال من الشك من الإجابات الواردة على مجموعة أخرى من الأسئلة.. فمن ناحية رتبت الإجابات الواردة أسس تقييم الأداء وفقاً لأهميتها ترتيباً تنازلياً على النحو التالي :

- ١ - الرضا الشخصي لمدير الإدارة .
 - ٢ - حجم العمل المنجز .
 - ٣ - الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف .
 - ٤ - العلاقات الشخصية بين زملاء .
 - ٥ - عدم وجود شكاوى من المتعاملين مع الإدارة المالية .
 - ٦ - مستوى دقة العمل وعدم وجود أخطاء بدرجة ملحوظة .
- ويختلف هذا الترتيب عن ترتيب الأولويات الذي يفترض أو يتوقع أن ينتج آثاراً إيجابية على مستوى الأداء، والذي ينبغي أن يكون - في نظر الباحثين - على النحو التالي :

- ١ - مستوى دقة الأعمال وانخفاض عدد وأهمية الأخطاء.
- ٢ - عدم وجود شكاوى من المتعاملين مع الإدارة المالية.
- ٣ - حجم العمل المنجز.
- ٤ - العلاقات الشخصية بين زملاء.
- ٥ - الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف.
- ٦ - الرضا الشخصي لمدير الإدارة .

ومن ناحية أخرى تزداد تلك الظلال الملقاة على إيجابية نظام الأداء (أو على الأقل على مصداقية الإجابات) بفعل الإجابات الواردة على السؤال عن درجة الاقتناع بعدالة تطبيق نظام الحوافز حيث بلغت درجة الاقتناع العام ٤٦٪ موزعة بين الاقتناع الكامل والاقتناع بدرجة معقولة بنسبة ٢٩٪ و ١٧٪ على التوالي، في حين أن درجة عدم الاقتناع العام بلغت ٥٤٪ موزعة بين الاقتناع بدرجة محدودة، وعدم الاقتناع كلية بنسبة ٤٦٪ و ٨٪ على التوالي .

ومن الطبيعي أن الاقتناع بعدالة تطبيق نظام الحوافز هو الوجه الآخر للاقتناع بعدالة تقييم الأداء .. فكيف إذاً يتأتى أن تكون درجة الاقتناع بعدالة تقييم الأداء ٩٢٪، في حين أن درجة الاقتناع بعدالة تطبيق نظام الحوافز ٤٦٪؟!

١٠ احتمالات وفرص تحسين الأداء

أفادت ٥٤٪ من الإجابات بأنه يمكن تحسين استغلال الوقت بنسبة ٣٣٪ . وتتوافق هذه الإجابة منطقياً مع الإجابة عن سؤال آخر عن إمكانية زيادة الإنتاجية مع المحافظة على مستوى دقة

وسلامة العمل ، حيث أفادت نفس النسبة ٥٤٪ بإمكانية زيادة الإنتاجية بنسبة ٢٠٪ فأكثر .
وتتفق تلك الإجابات عموماً مع ما توصل إليه الباحثان من خلال ملاحظاتهم ومقابلاتهم الميدانية .

(١١) الشكاوى والمقترحات

لا توجد عموماً (من خلال الإجابات) شكاوى داخلية من نظام العمل بدرجة عالية من الأهمية ، حيث اشتكى ثمانية أعضاء (٣٣٪) فقط من عبء العمل ، واشتكى ستة أعضاء (٢٥٪) من المتعاملين مع الإدارة المالية . هذا وإن كانت تلك الإجابات لا تتسق منطقياً مع إجابات أسئلة أخرى تضمنها الاستبيان .

أما الشكاوى الخارجية فتتلخص في :

١ - عدم استكمال مستندات المعاملات الواردة من الجهات الأخرى ، وعدم اهتمام تلك الإدارات ، أو عدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وتحسين درجة العناية والإتقان في استيفاء تلك المعاملات ، إذ تتكرر نفس الأخطاء من نفس الجهات والأفراد على فترات متقاربة .

٢ - تأخير المعاملات إلى قرب نهاية السنة المالية مما يسبب زيادة حجم العمل بدرجة غير عادية في الأيام الأخيرة من السنة المالية، وهو الأمر الذي ينتج عنه زيادة العبء والضغط النفسي على موظفي الإدارة ويزيد من احتمالات الوقوع في الأخطاء .

٣ - وجود مزايا وحوافز في الإدارات الأخرى أكثر مما هو متاح لمنسوبي الإدارة المالية وخاصة فيما يتعلق بفرص الترقى الوظيفي وتقديرات الأداء العالية .

أما التوصيات والمقترحات من الأعضاء فتتلخص في :

١ - تحسين نظام حفظ المستندات والفهرسة لحمايتها وتسهيل استرجاعها. وهذه هي التوصية الوحيدة التي وردت في استمارتين ، وتتفق مع ملاحظات الباحثين .

٢ - عمل دورات تدريبية لمنسوبي الإدارة والمتعاملين معها من الإدارات الأخرى .

٣ - إدخال الصادر والوارد في الحاسب الآلي .

٤ - تحسين نظام تسوية العهد المنصرفة للكليات وعدم تأخيرها إلى نهاية السنة المالية .

٥ - وضع نظام يكفل عدم تركيز المعاملات في الأيام الأخيرة من السنة المالية .

٦ - عقد اجتماع شهري بين مدير الإدارة وبين الموظفين لبحث المشكلات والحلول والعمل المستمر على تطوير الأداء .

٢-٤-٢ الاستبيان الثاني : (المتعاملون مع الإدارة المالية)

يحتوي هذا الاستبيان على ١٣ سؤالاً تم صياغتها بهدف التعرف على تقييم أداء الإدارة المالية من وجهة نظر المتعاملين معها من داخل وخارج الجامعة . وقد روعي الاختصار والتركيز في أسئلة هذا الاستبيان على أهم مؤشرات الأداء ضماناً لسرعة استيفاء الاستبيان واسترجاعه ، لأن طول الاستبيان ربما يدفع المستجيب إلى الملل وبالتالي عدم تعبته وهذا بدوره يقلل من الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات (غرايبة وآخرون ، ص ٦٥) .

١ - التأهيل العلمي لعينة البحث من المتعاملين مع الإدارة المالية

تضمنت عينة البحث ١٣ فرداً ذا تأهيل جامعي (١٠ من المتعاملين من داخل الجامعة و٣ من خارجها) ، وخمسة من المتعاملين مع الإدارة المالية من داخل الجامعة ذوي تأهيل عال (فوق الجامعي)، والباقي من المجموعتين تأهيلهم أقل من الجامعي ، وتجدر الإشارة إلى أن ثلاثة من المتعاملين مع الإدارة المالية من خارج الجامعة لم يحددوا مؤهلاتهم .

٢ - زمن إنجاز المعاملة

أوضحت الدراسة الميدانية أن المتعاملين مع الإدارة المالية من خارج الجامعة يستغرق إنجاز معاملاتهم مدة تتراوح في المتوسط من أسبوع إلى أثنى عشر أسبوعاً ، بينما تستغرق معاملات المتعاملين من داخل الجامعة في المتوسط من ساعة إلى ثلاثة أيام . وتجدر الإشارة هنا إلى أن معظم معاملات المتعاملين من خارج الجامعة تحال إلى وزارة المالية بالرياض بعد استيفاء بياناتها من الإدارة المالية ، وذلك لزيادة قيمتها على عشرين ألف ريال حيث ينص النظام المالي على صرف مثل هذه المستحقات عن طريق وزارة المالية ، وهذا ربما يسبب طول فترة إنجاز المعاملة .

٣ - معرفة المتعاملين بموعد معاملاتهم

وبسؤال عينة البحث عما إذا كانوا على علم مسبق بموعد الانتهاء من المعاملة ، أوضحت نتائج الاستبيان أن ٨٢٪ من المتعاملين مع الإدارة المالية من داخل الجامعة و٦٧٪ من المتعاملين من خارج الجامعة ليسوا على علم مسبق بموعد الانتهاء من معاملاتهم .

إن عدم المعرفة المسبقة لموعد الانتهاء من المعاملة يزيد من عدد استفسارات المتعاملين - هاتفياً، وشخصياً، وخطابياً، سواءً من داخل الجامعة أو خارجها - عن معاملاتهم. وهذا بدوره يساهم في كثرة الأعباء الملقاة على الإدارة، وإرباك العمل الأمر الذي يؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات المالية الكثيرة الأخرى.

٤ - وسيلة الاستفسار عن المعاملات

إن الاتصال بالهاتف يعتبر أكثر الوسائل المستخدمة في الاستفسار عن المعاملات من قبل المتعاملين من داخل الجامعة، وذلك بنسبة (٥٩٪). بينما إرسال معقب يعتبر أكثر الوسائل المستخدمة في الاستفسار عن المعاملات (٦٧٪) من قبل المتعاملين من خارج الجامعة. وتصدر الإشارة إلى أن بعض أفراد العينة علق في إجابته على هذا السؤال بقوله: "إن التعقيب والاستفسار عن المعاملات لدى الإدارة المالية يبدأ عادة بالاتصال بالهاتف، ثم إرسال خطاب، وإذا استدعى الأمر يتم إرسال معقب".

ولا شك أن إرسال معقبين أو خطابات أو الاتصال بالمسؤولين للاستفسار عن المعاملات، خلال فترة الدوام الرسمي، يؤدي إلى إرباك العمل، وتشتيت تركيز الموظفين عن عملهم اليومي، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أخطاء وتأخر في المعاملات. لذا يرى الباحثان - اختصاراً للزمن وتسهيلاً على المتعاملين مع الإدارة المالية سواءً من داخل الجامعة أو خارجها - تخصيص موظف في الإدارة المالية يكون لديه سجل يحتوي على ملخص عن كل معاملة ترد للإدارة المالية وما تم عليها من إجراء ويتولى بدوره الرد على استفسارات كافة المتعاملين مع الإدارة المالية.

٥ - طلب استيفاء إجراءات خلال فترة إنجاز المعاملة

أوضحت الدراسة أن ما نسبته ٨٨٪ من المتعاملين مع الإدارة المالية من داخل الجامعة و٦٧٪ من خارجها ذكروا أنه قليلاً ما يطلب منهم استيفاء إجراءات خلال فترة إنجاز المعاملة أي بعد تسليمها في المرة الأولى.

وعن مدى وضوح الإجراءات التي يطلب استيفائها، أفاد ٥٩٪ من المتعاملين مع الإدارة المالية من داخل الجامعة، ٨٣٪ من المتعاملين من خارج الجامعة أن هذه الإجراءات تكون واضحة من البداية.

٦ - عدد الموظفين الذين يتم التعامل معهم خلال دورة إنجاز المعاملة

أشارت الدراسة إلى أن ٥٣٪ من المتعاملين مع الإدارة المالية من داخل الجامعة ينجزون معاملاتهم من خلال مراجعة اثنين إلى ثلاثة موظفين ، بينما ٤٤٪ من المتعاملين من خارج الجامعة ينجزون معاملاتهم من خلال مراجعة أكثر من ثلاثة موظفين لدى الإدارة المالية . ومن الطبيعي أنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يتم مراجعتهم لإنجاز المعاملة زاد وقت إنجاز المعاملة الأمر الذي يترتب عليه في النهاية تأخر صرف المستحقات في موعدها .

وعندما سئل أفراد العينة عن مدى سهولة التوجه مباشرة إلى الموظف الذي لديه المعاملة في الإدارة المالية ، ذكر ٦٥٪ من المتعاملين مع الإدارة المالية من داخل الجامعة و٧٧٪ من خارجها أنه في غالبية الأحيان يتم هذا الأمر بصورة مباشرة .

وعند سؤالنا للعينة محل البحث عن مدى وجود الموظف في مكتبه أثناء فترة المراجعة ، اتضح أن ٩٤٪ (٢٩٪ + ٦٥٪) من المتعاملين مع الإدارة المالية من داخل الجامعة و٨٩٪ (٦٧٪ + ٢٢٪) من خارجها يجدون الموظف دائماً أو غالباً على مكتبه وقت الدوام الرسمي . وفي رأينا أن وجود الموظف في مكتبه بصفة دائمة أو غالباً يعتبر ظاهرة جيدة تساهم في إنجاز المعاملات .

٧ - حسن الاستقبال وإجابة الاستفسارات

وعند محاولة التعرف على حسن الاستقبال وإجابة استفسارات المتعاملين مع الإدارة المالية ، سواء من داخل الجامعة أو من خارجها؛ فقد أظهرت نتائج الاستبيان إجماع أفراد العينة على توافر هذه الميزة لدى موظفي الإدارة المالية الذين يتعاملون معهم ، وأوضحنا الدراسة أن ٦٥٪ من المتعاملين مع الإدارة المالية من داخل الجامعة و٧٨٪ من خارجها يرون أن حسن الاستقبال وإجابة الاستفسارات من قبل موظفي الإدارة المالية عالية ، فيما يرى بقية أفراد العينة أنها متوسطة .

تجدر الإشارة إلى أنه لم يشر أي من أفراد العينة إلى أنها ضعيفة، وهذا في الواقع جانب إيجابي يعكس تفهم موظفي الإدارة المالية لهذه السلوكيات وما لها من دور في زيادة الثقة بين الإدارة المالية والمتعاملين سواءً من داخل الجامعة أو من خارجها .

٨ - التأخير في المعاملات

غالباً ما يلقي اللوم على الإدارة المالية في تأخير صرف المستحقات سواءً للمتعاملين من داخل الجامعة أو خارجها . ومن أجل استيضاح هذا الأمر طرحنا السؤال التالي على أفراد العينة :

* هل تأخرت الإدارة المالية في صرف أي مستحقات لمنسوبي كليتكم (شركتكم) ؟

وقد جاءت إجابات أفراد العينة أن ٢٩٪ من المتعاملين من داخل الجامعة ، و ٣٣٪ من المتعاملين من خارج الجامعة يرون أن الإدارة ذاتها قد تأخرت في صرف مستحقاتهم المالية . وعندما طلب من أفراد العينة تحديد ثلاث معاملات كانت الإدارة المالية - ذاتها - السبب في تأخير صرف مستحقاتها المالية، لم نحصل على إجابة محددة لهذا السؤال إلا من جهة واحدة من المتعاملين من خارج الجامعة .

ومن أجل الوقوف على الحقيقة والتعرف على أسباب تأخر صرف مستحقات هذه المعاملة تم التوجه إلى الإدارة المالية . وبالبحث في سجلاتها اتضح أن المعاملة عبارة عن عقد توريد أعيان للمستودع العام للجامعة للعام الحالي ١٤١٥/١٦ هـ مع إحدى المؤسسات الوطنية . وبالنظر إلى التسلسل التاريخي للمعاملة اتضح أن الفترة التي استغرقتها المعاملة في الإدارة المالية من ١٧/١٢/١٥ هـ إلى ٢٨/١٢/١٥ هـ تعتبر معقولة إلى حد ما في ظل الظروف الحالية التي تعيشها هذه الإدارة مع الأخذ في الاعتبار أن من ضمنها إجازة نهاية الأسبوع . أما الفترة السابقة فقد استغرقتها المعاملة بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات والفترة اللاحقة (ولا زالتا وقت إعداد الدراسة) لدى وزارة المالية . وفي هذا الصدد علق مدير الإدارة المالية قائلاً : "إن المعاملات المكتملة لمسوغات الصرف لا تستغرق أكثر من ثلاثة أيام كحد أقصى إلا إذا كان هناك سبب مثل توقف الحاسب الآلي عن العمل أو وجود نقص بمستندات المعاملة أو خطأ في احتساب الاستحقاق".

وتبين للباحثين أن المعاملة محل البحث وردت للإدارة المالية بمرفقات عددها (١٨) بينما مرفقات أمر الصرف بلغ عددها (٢٠) مما يعني أن هناك مستندات تم استيفائها بعد ورود المعاملة للإدارة المالية . ومن المؤكد أن تكون المستندات الناقصة هي السجل التجاري وشهادة مصلحة الزكاة والدخل إذ بدونهما لا يمكن إجازة أمر الصرف .

وبالاستفسار من مسئول الإدارة المالية عما تم حيال هذه المعاملة أفاد بأنها لا زالت في وزارة المالية مع معاملات أخرى للجامعة ويتم التعقيب عليها باستمرار من قبل مندوب الإدارة المالية .

ومن أجل التعرف على أسباب تأخر صرف المستحقات من وجهة نظر المتعاملين مع الإدارة تم طرح السؤال التالي على أفراد العينة :

* هل تم الاتصال من قبلكم بالإدارة المالية لمعرفة أسباب التأخير؟ إذا كانت الإجابة نعم فماذا كانت مبررات الإدارة المالية ؟

ولقد كان هناك شبه إجماع من قبل أفراد العينة الجيبين بنعم على المبررات التالية :

- ١ - تم إرسال المعاملة إلى وزارة المالية.
- ٢ - يوجد نقص في مسوغات الصرف.
- ٣ - عدم وصول الشيك من وزارة المالية.
- ٤ - يوجد بعض الملاحظات على المعاملة ، وردت إلى الموظف المختص.
- ٥ - عدم وجود نقد في الصندوق.
- ٦ - القرار الخاص بالاستحقاق لم يصدر بعد.
- ٧ - أحيلت المعاملة إلى إدارة التخطيط والميزانية.
- ٨ - البند لا يسمح بالصرف.
- ٩ - المعاملة انتهت ولكن لم يتم توقيع صاحب الصلاحية.
- ١٠ - الموظف المختص في إجازة.

ومن الناحية الأخرى تبين من خلال البحث والمناقشة مع مسئولى الإدارة المالية أن المعاملات الواردة للإدارة المالية بكامل مؤيداتها النظامية من الجهات المعنية دون أخطاء يتم إنجاز إجراءاتها الداخلية في زمن مناسب جداً. أما التي تصل دون ذلك فتعاد للجهات المعنية بها لاستيفاء نواقصها.

وفيما يلي نشير لبعض الأسباب التي تؤدي إلى إعاقه الإنجاز السريع للمعاملات المالية :

١ - إحالة المعاملات للإدارة المالية دون استيفاء كامل المستندات مما يستدعي إعادتها للجهة الواردة منها لاستيفاء النقص .

٢ - عدم توافق المستندات المرفقة بالمعاملة من حيث احتساب الاستحقاق مما يستدعي إعادتها للجهة المعنية التي وردت منها للتعديل أو توضيح أسباب الاختلاف .

٣ - عدم اتباع بعض الجهات للأنظمة في تنفيذ الأعمال ، مما يضطر الإدارة المالية إلى إعادة المعاملات من هذا النوع لجهاتها لتطبيق الأنظمة .

٤ - تأخر وزارة المالية في إصدار بعض الشيكات المقابلة لأوامر الدفع الصادرة عن الجامعة .

٥ - تأخر وعدم كفاية السيولة الواردة من وزارة المالية لتغذية صندوق الجامعة لصرف المعاملات التي تقل قيمتها عن عشرين ألف ريال، والتي استكملت إجراءاتها وتنتظر وصول السيولة للصرف .

٦ - عدم كفاية بعض البنود المختصة ، مما يؤدي إلى حفظ بعض المعاملات حتى تتمكن إدارة التخطيط والميزانية من تدبير اعتمادات إضافية أو مناقلات للبنود المعنية .

٧ - تحميل مصروفات سنة مالية سابقة على ميزانية سنة مالية لاحقة حيث اتضح لفريق

البحث الأمور التالية :

أ - تعمم الإدارة المالية خلال العام المالي - وقبل نهايته - على مختلف قطاعات الجامعة وترشدها على تحميل كل سنة مالية بما يخصها من مصروفات فقط، وتحث على استكمال جميع المستحقات ، حتى لا يترتب على التأخير ديون على السنة التالية .

ب - تم الإطلاع على القرارات المالية التي بموجبها يتم إحجازة صرف مستحقات سنة مالية سابقة على ميزانية العام المالي الجاري وتبين ورود جميع المعاملات المتأخرة للإدارة المالية بعد موعدها إقفال الحسابات الذي حددته وزارة المالية ، ومعظمها بعد بداية الميزانية الجديدة . وبالإطلاع على مبررات التأخير التي تضمنتها القرارات اتضح ما يلي :

- صدور القرارات التي يترتب عليها مستحقات مالية من إدارة شؤون الموظفين بعد إيقاف الصرف في سنة الاستحقاق .

- عدم وصول بعض التعليمات من ديوان الخدمة المدنية لإدارة شؤون الموظفين إلا بعد إيقاف الصرف بسنة الاستحقاق مثل تعليمات فتح سلم العلاوات .

- عدم وصول بعض مستندات الصرف من الجهات المعنية من قطاعات الجامعة المختلفة أو الأفراد إلى إدارة شؤون الموظفين إلا بعد إيقاف الصرف . مثل : المباشرات أو أن الموظف لم يباشر

إلا بعد إيقاف الصرف، ومثل خطابات تمديد البعثات وبيانات المتابعة أو ساعات العمل أو إشعار بنتيجة الدورة لمن يحضرون دورات معهد الإدارة العامة وما شابه ذلك .

- تأخر الشركة في توريد الأعيان في الموعد المحدد .

- تأخر بعض الكليات في إرسال المستندات المؤيدة للصرف إلى إدارة المشتريات .

والآن وبعد أن استعرضنا الأسباب التي تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات المالية من وجهة نظر كل من المتعاملين سواءً من داخل الجامعة أو خارجها ومسئولي الإدارة المالية، يمكن تصنيف هذه الأسباب إلى نوعين :

النوع الأول : يقع في دائرة الإجراءات بين الإدارات المختلفة بالجامعة والمتعاملين معها سواء من داخل الجامعة أو خارجها . ويتمثل هذا النوع في نقص في المستندات المؤيدة للصرف ، أو خطأ في حساب الاستحقاق ، أو عدم تفهم الأنظمة واللوائح التي تحكم عمليات الصرف من قبل المتعاملين ، أو صدور القرارات الخاصة بالاستحقاق بعد إيقاف الصرف ، أو التأخر في إرسال المستندات المؤيدة للصرف ، أو تأخر الشركات في التوريد . وسنقترح في نهاية هذا البحث بعض التوصيات والتي سوف تساهم - إن طبقت - في تدليل هذه الأسباب والقضاء عليها .

أما **النوع الثاني :** فيقع خارج نطاق الجامعة وغالباً ما تكون وزارة المالية طرفاً فيه . وهذا النوع يحتاج إلى دراسة أخرى تحدد طبيعته وأبعاده حيث إنه يقع خارج نطاق هذه الدراسة .

٣ - النتائج والتوصيات

يتناول هذا القسم تلخيص أهم النتائج التي انتهت إليها الدراسة ، والتي سبق مناقشتها تفصيلاً في القسم السابق ، ثم يختتم البحث بالتوصيات التي يعتقد الباحثان أنها يمكن أن تساهم في تطوير الأداء بالإدارة المالية .

٣-١ النتائج

١ - عدم وجود أهداف واضحة ومحددة للإدارة المالية ككل ، ولكل من مستوياتها وأعضائها سواءً من حيث حجم العمل (أو كمية الإنجاز) أو من حيث الدقة وكفاءة الأداء .

٢ - عدم وضوح وعدم واقعية تحديد الاختصاصات والمسئوليات .

- ٣ - عدم العدالة في توزيع الأعمال (المهام) داخل الإدارة المالية حيث لوحظ زيادة العبء لدى بعض العاملين ونقصه لدى البعض الآخر .
- ٤ - الزيادة الملحوظة في الأنشطة الثانوية المساعدة (والتي يمكن تخفيضها بدرجة كبيرة) بالنسبة للأنشطة الإنتاجية الرئيسية .
- ٥ - المركزية المعالي فيها في بعض الإجراءات بما يؤثر سلباً على أداء الإدارة المالية ، وبصفة خاصة : مركزية الارتباط المسبق ، مركزية إصدار الشيكات عن أوامر الدفع ، مركزية الاتصالات .
- ٦ - عدم فعالية نظام محاسبة المسئولية بسبب افتقاره لأهم مقدماته وهي فعالية نظام الحوافز وتقييم الأداء .
- ٧ - محدودية فرص (ودور) المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والتفكير الإيجابي الابتكاري .
- ٨ - كثرة تردد المراجعين من المتعاملين مع الإدارة المالية سواء من داخل الجامعة أو خارجها على مدار ساعات الدوام الرسمي دون ضوابط محددة ، وهذا يسبب ولا شك إرباك العمل وتأخر إنجاز المعاملات .
- ٩ - الكثير من المتعاملين مع الإدارة المالية سواءً من داخل الجامعة أو من خارجها ليسوا على علم مسبق بموعد انتهاء معاملاتهم ، وهذا بدوره يزيد من عدد مرات الاستفسار عن المعاملات .
- ١٠ - طول الإجراءات التي تمر فيها المعاملات المالية قبل وصولها إلى الإدارة المالية ، وهذا يؤثر بلا شك على إنجازها وصرف المستحقات المالية في موعدها .
- ١١ - تحال المعاملات إلى الإدارة المالية أحيانا دون استيفاء مسوغات الصرف النظامية الأمر الذي يترتب عليه إعادة المعاملات إلى الجهات ذات العلاقة ، وهذا يؤثر ولا شك على إنجاز هذا النوع من المعاملات وصرف مستحقاتها المالية في الموعد المحدد .

٣- ٢ التوصيات

بناء على النتائج التي انتهت إليها هذه الدراسة ، ومن أجل تطوير أداء الإدارة المالية وتحسين سير العمل بها ، فإن الباحثين يوصيان بالآتي :

١ - وضع أهداف واضحة ومحددة للإدارة ككل ولكل من مستوياتها وأعضائها سواءً من حيث حجم العمل أو كمية الإنجاز أو من حيث مستوى الدقة وكفاءة الأداء ، مع تحديد العلاقة بين الأهداف الرئيسية (أو الأهداف النهائية) والأهداف الفرعية المرحلية ، وتحديد أدوار الأفراد في تحقيق تلك الأهداف ، مع العمل على زيادة درجة التوافق بين الأهداف العامة للإدارة والأهداف الشخصية للأفراد وإبراز ذلك التوافق والتأكيد عليه .. وخلق القناعة لدى الأفراد بأن أي تطوير إيجابي في الأداء سوف يتعكس على الصالح الخاص .. ومن المهم مصداقية تلك القناعة .

٢ - تحديد الاختصاصات والمسئوليات بشكل أكثر فعالية مما هو عليه ، والتميز بين الأعمال والمهام الرئيسية وتلك الثانوية والتركيز على الأولى .

٣ - تحديد خطوط واضحة للمساءلة ، وتجنب تعدد المستويات الإشرافية بالنسبة للفرد الواحد .. إذ يجب أن يكون الفرد مسؤولاً أمام رئيس مباشر واحد يتلقى منه التعليمات أو التوجيهات ويسأل أمامه .

٤ - الحد من تجزئة المهام بين عدد كبير من الأفراد ، وقصر تلك التجزئة على أضيق نطاق ووفقاً لما تقتضيه متطلبات الرقابة الداخلية فقط . فبدلاً من أن يقوم الفرد بـ ٢٠٪ من عشر مهام .. يفضل أن يركز في مهمتين فقط .. وهذا على سبيل المثال فقط . ويسرى ذلك سواءً بالنسبة للمهام التنفيذية أو المهام الإشرافية .

٥ - الحد من تشغيل المعاملات الفردية .. فبدلاً من أن يجرى تداول واستيفاء كل معاملة على حدة ، يفضل تجميع عدد أكبر من المعاملات وتداولها بين الموظفين والمستويات الإشرافية كمجموعة أو كأمر تشغيل .

وهذا بالطبع بافتراض أن هناك حجم عمل يستدعي ترشيد الوقت والجهد نظراً لما ينطوي عليه تشغيل المعاملات الفردية من إهدار للموارد المتمثلة في وقت وجهد الأفراد .

٦ - وضع نظام يكفل عدم تردد المراجعين (أصحاب المعاملات والحقوق) على كل الموظفين وفي أي وقت ، إذ إن ذلك يؤدي إلى إهدار القدر الكبير من الوقت والجهد ويزيد من احتمالات الأخطاء ويقلل من فرص التفكير الإبداعي في الإدارة . ويمكن تخصيص موظف واحد لتلقي الاستفسارات ومتابعتها داخل الإدارة وإفادة المراجعين في أوقات محددة في اليوم الواحد .. ويسرى ذلك سواءً على الاستفسارات أو المراجعات الشخصية أو التليفونية .

٧ - نظراً لانخفاض مستوى التأهيل الدراسي بين العاملين في الإدارة (نسبة الجامعيين ٤٦٪) نوصي بزيادة التدريب العملي .

٨ - نوصي بعقد لقاءات دورية بين الأعضاء وبين المستويات الإشرافية لمناقشة خطط وأسلوب العمل ، وتوزيع الأعباء بين الأعضاء ، ومناقشة المشاكل ومواجهة الأعضاء بتقارير تقييم الأداء ، وتحديد مواطن القصور وبحث ما يمكن من الإجراءات لتلافيها .

٩ - العمل على تنمية رغبات وقدرات الأفراد على التفكير الإبداعي والمرونة والتحرر من قيود التعليمات والإجراءات في اتجاه التطوير والتحسين والمشاركة الإيجابية في إدارة الوحدة التنظيمية (الإدارة) .

١٠ - تخفيض درجة (أو حدة) المركزية وخاصة فيما يتعلق بـ :

أ) دورة الارتباط المسبق والتي يمكن اختزالها طالما أن هناك اعتمادات في الموازنة لبنود الإنفاق المعنية وذلك بتخصيص الاعتمادات على وحدات الجامعة .

ب) مركزية الاتصالات وذلك باستخدام الحاسب الآلي بحيث يمكن إدخال معلومات السوارد والصادر ومتابعتها من خلال الوحدات الطرفية بالإدارات المختلفة .

ج) مخاطبة وزارة المالية للنظر في إمكانية استصدار الشيكات عن طريق فرعها بجده .

١١ - تحسين نظام الحوافز وزيادة فعاليته وذلك بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية وخاصة من حيث :

أ) زيادة فعالية الحوافز المادية سواءً من حيث مقدارها أو توقيتها وكيفية توزيعها وربطها مباشرة بمستوى الأداء وتوزيعها على مدار السنة .

ب) السعي نحو تكافؤ فرص الترتي الوظيفي مع أكثر المواقع الإدارية تميزاً في هذا الصدد لما يتميز به العمل في هذه الإدارة من أهمية ومسئولية وضغوط نفسيه . بعبارة أخرى.. إذا لم يكن هناك مجال لتمييز العاملين في هذه الإدارة في مجال الترتي الوظيفي ، فعلى الأقل ألا يتميز موقع آخر على الإدارة المالية في هذا المجال ، وذلك على سبيل الإنصاف .

ج) وضع تقارير دورية صريحة وموثقة عن الأداء الفعلي للأفراد ومناقشتها معهم وتحديد أوجه القصور والإفصاح عنها للموظف المعني .. وارتباط تلك التقارير بتطبيق نظام الحوافز .

د) زيادة دور الحوافز غير المادية والتي تقع في نطاق سلطة المستويات الإشرافية في الإدارة ، وخاصة أسلوب مرونة الوقت وذلك بأن يسمح للأفراد بتحديد أوقات الحضور والانصراف، ووفقاً لضوابط وحدود معينة . وتحقيق الأولوية المعطاة للمواعيد الرسمية ، والعمل على تخفيض الوقت المهدر بمجرد الوجود في مقر العمل دون عمل فعلى . واستخدام توفير الوقت المهدر كحافز إضافي للإجادة والالتزام وتبني الأهداف العامة كأهداف خاصة .

١٢ - زيادة السلطة الحقيقية التي تتمتع بها المستويات الإشرافية في الإدارة في الثواب والعقاب ، وتدعيم فعالية تأثير إجراءات الثواب والعقاب ، وإلا فقد نظام الحوافز فعاليته وقيمته ، وخاصة لمواجهة بعض حالات اللامبالاة والتي أسفرت المقابلات الشخصية مع بعض المستويات الإشرافية عن وجودها .

١٣ - وضع بعض الضوابط التي تكفل الحد من :

أ) تكرار أخطاء استيفاء المعاملات من جانب الإدارات الأخرى ، وذلك بالتعاون مع تلك الإدارات ، وعقد لقاءات تدريبية بين موظفي الإدارة المالية وموظفي الإدارات الأخرى ، وإمكان الالتجاء إلى سلطة أعلى إذا اقتضى الأمر لمواجهة تكرار نفس الأخطاء من نفس الشخص واللامبالاة بتحسين الأداء .

ب) عدم تركيز المعاملات في الأيام الأخيرة من السنة المالية وذلك بالعمل على وضع جداول زمنية تقريبية لتوزيع واستنفاد اعتمادات الموازنة على شهور السنة بقدر الإمكان ، الأمر الذي يكون له أثر إيجابي على مستوى الأداء داخل الإدارة المالية ، وفي نفس الوقت ، وبدرجة أكبر على ترشيد الإنفاق ووضع الموارد في أفضل استخداماتها .

١٤ - من أجل التغلب على أسباب تأخر المعاملات الناتج عن النقص في مسوغات الصرف أو عدم إتباع بعض الإدارات للأنظمة واللوائح والإجراءات نوصى بالآتي :

أ) دراسة إجراءات كل حالة يترتب عليها التزامات مالية دراسة وافية بما في ذلك المستندات المطلوبة للصرف بالجهات المختصة منذ البداية وحتى ورودها الاستحقاق بالإدارة المالية . نوصي

بمجرد كل حالات الصرف المتعلقة بها ثم تكون هناك مناقشه مشتركة من الجهات ذات العلاقة لكافة الإجراءات والخطوات .

(ب) توثيق هذه الإجراءات مكتملة وميكنتها بالحاسب الآلي .

(ج) تمكين كل قطاعات الجامعة من الإطلاع من خلال الشاشات الطرفية لإتباع الإجراءات الصحيحة عند تنفيذ كل حاله .

(د) إلزام الجهات المختصة بإتباع الأنظمة والإشارة في كل قرار للأساس النظامي الذي تم الاعتماد عليه في اتخاذ القرار لأن الاجتهادات الشخصية قد تؤدي إلى الوقوع في أخطاء وبالتالي تأخر المعاملات .

(هـ) دراسة إمكانية ربط الأنظمة المالية المطبقة في الإدارات التنفيذية ذات العلاقة اختصاراً للوقت والإجراءات وتوفيراً للمعلومات بشكل أفضل .

(و) التنبيه على الشركات المتعاملة مع الجامعة بضرورة الحصول على شهادة نهائية من مصلحة الزكاة والدخل بوقت كاف وتقديمها مع مسوغات الصرف الأخرى حتى لا يتأخر صرف مستحقاتهم .

المراجع

أولا : المراجع العربية

إدارة التطوير والتنظيم الإداري، دليل الإجراءات المالية، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٤١١هـ.
فوزي غرايبة، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٨١ .

ثانيا : المراجع الأجنبية

Crum , L. W., (1970) *Value Engineering : The Organized Search for Value*, Longman.
Gelinas, Ulric et. al, (1990) *Accounting Information Systems*, Pws-Kent Publishing Co. Boston.
Harrison, Allan, (1992) *Just-in-time Manufacturing in Perspective*, Prentice-Hall.
Henly, D. et. al, (1992) *Public Sector Accounting and Financial Control*, Chapman & Hall.
Jones, Rowan and Maurice Pendlebury, (1991) *Public Sector Accounting*, Pitman.
Kircher, Paul and Richard O. Mason, (1975) *Introduction To Enterprise : A Systems Approach*, Melirle Publishing Co.
Maynard, H.B. (ed.) (1970) *Handbook of Business Administration* , McGraw-Hill.
Muhlemann, Alan John Dakland, and Keith Lockyer, *Production and Operations Management*”, Pitman , 1992 .
Mundel, Marvin E., (1983) *Improving Productivity and Effectivness*, Prentice-Hall, Inc.
Schniederjans, Marc J., (1993) *Topics In Just-in-Time Management*, Allyn and Bacon.
Sumanth, David, (1985) *Productivity Engineering and Management*, McGraw-Hill.
Wilkson, Joseph W., (1991) *Accounting and Information Systems*, John Wiley & Sons.

The Use of Recent Managerial Techniques in Developing the Performance of Financial Administration Department in King Abdul-Aziz University

Awad S. F. Al-Rehaily & EL-Gharib M. Bayoumy

Assistant Professor

Professor

Department of Accounting

Faculty of Economics and Administration

King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia

ABSTRACT. The objective of this research is to explore the opportunities and means of improving the performance of the Department of financial administration in King Abdul-Aziz University (KAAU) . This objective has been pursued through: field observation, interviews, and questionnaires. Proposals for improvement have been reached through analyzing and processing data and observation findings in the light of concepts and bases of a set of approaches and techniques used in the contexts of production management and human resource development . Two of these approaches have been heavily laid upon : the Systems Approach and Just-in-time strategy (JIT) . Other than the concluding section, this paper includes two parts : the first introduces the conceptual bases of the proposed improvements, the second is concerned with the analysis of findings of the field study, as a basis for proposals and recommendations for improvement .