

## مدى تطبيق إدارة تخفيض النفقات في بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

منصور بن متعب بن عبدالعزيز

أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

(قُدِّم للنشر في ١٩/١٠/١٤١٥هـ، وقُبِل للنشر في ٧/٢/١٤١٦هـ)

ملخص البحث. «إدارة تخفيض النفقات» من المناهج الإدارية الحديثة التي قدمت في أدبيات الإدارة العامة لتساعد المديرين في الأجهزة الحكومية على كيفية التعامل مع ظاهرة تقليص الإنفاق الحكومي. لقد تناول البحث شرح الأسس والمفاهيم التي تقوم عليها إدارة تخفيض النفقات وتقويم واقع تطبيقها في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

### أهمية موضوع البحث وأهدافه ومنهجيته

#### ١ - المقدمة

لقد كان التصور والاتجاه السائد المتعارف عليهما في دول العالم أن الأجهزة الحكومية تعمل من خلال إطار النمو والزيادة في تقديم برامج وخدمات متنوعة ومتعددة لمجتمعاتها، ولقد ترتب على ذلك التوجه ازدياد مطرد في الموازنات العامة للدول وذلك للإنفاق على التوسع المستمر والمتنامي في أنشطة القطاع الحكومي وإضافة إلى ذلك فقد تبنى المديرين في الأجهزة الحكومية مفاهيم وأساليب إدارية تؤكد على التطور والتوسع المرحلي في نفقات البرامج والخدمات الحكومية [١].

وكان التوسع الإنفاقي الحكومي يمثل القاعدة الأساسية في القرارات المالية والإدارية منذ الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية السبعينات حين انطلقت مطالب شعبية في بعض المجتمعات الغربية تنادي بإعادة النظر في التصورات والمفاهيم السائدة التي كانت تقود الإدارة العامة وتوجهها، ولقد تجسدت الاستجابة لتلك المطالب بترشيد وتقليص التوسع الإنفاقي الحكومي في عدد من الدول وفي فترات متفاوتة، فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية ألزم الناخبون في ولاية كاليفورنيا - أكبر الولايات المتحدة الأمريكية - حكومة الولاية بترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تطبيق اقتراح (١٣) (Proposition 13) بتحديد نسبة ضريبة الممتلكات التي تمثل الدخل الرئيس لحكومة الولاية، ويرى بعض الباحثين أن تطبيق اقتراح (١٣) يمثل الانطلاقة التي عمت الولايات المتحدة الأمريكية والتي من خلالها ألزم مديرو الوحدات الإدارية في الحكومة الفيدرالية والحكومات المحلية بمواجهة التحديات الناتجة عن تقليص الاعتمادات المالية [٢].

وكما هو الحال غالباً في المجتمعات الغربية فإن البداية كانت في الولايات المتحدة الأمريكية، فتبني سياسة تقليص الإنفاق الحكومي التي انطلقت من الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات قد تم الاستشعار بها والتفاعل معها في أوروبا في عقد الثمانينات . ففي بريطانيا نجد أن السياسة المالية والإدارية الحكومية التي تبنتها حكومة ثاتشر ركزت على أهمية الحد من الإنفاق الحكومي وذلك بتطبيق إطار المنافسة في تقديم الخدمات الاجتماعية والتعليمية من خلال التخصيص وكذلك تأكيد معيار الكفاءة الإنتاجية كأساس لتقويم أداء الأجهزة الحكومية [٣]، وفي ألمانيا الاتحادية في عام ١٩٨٢م تقلص الدخل واتجه الإنفاق إلى ضغط بنود الموازنة والتحدث عن سنوات شحيحة [٤]، ص ص ٨-١٥].

إن إصدارات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تؤكد أن تقليص الإنفاق الحكومي لترشيد استخدام الموارد المتاحة والتي انبثقت من المجتمعات الغربية تمثل حالياً توجهاً عالمياً، فعلى الرغم من اختلاف الأيديولوجيات السياسية والاقتصادية لدول العالم إلا أنه من الملاحظ من خلال تحليل استراتيجياتها المالية والإدارية أنها تركز على تبني هذا التوجه [٥]، ص ص ٥٥-٧٦].

وحيث إن المجتمعات الإنسانية دخلت عصرًا جديدًا لأساليب الإدارة العامة يسوده تقليص الإنفاق الحكومي فإن عددًا من المفكرين في مجال الإدارة العامة قدموا مفاهيم

ونظريات إدارية حديثة يسعون من خلال تطبيقها إلى تطوير أداء ومساعدة القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لكي يتعاملوا بفعالية مع هذه التحديات التنظيمية الجديدة، ومن أبرز هذه المفاهيم ما يعرف بإدارة تخفيض النفقات (Cutback Management).

## ٢ - مشكلة البحث وأهميته

نظراً لتقليص الدخل الحكومي ومطالبة المواطنين من الحكومات تقديم خدمات بمستوى أفضل وتكلفة أقل فإن إصدارات المنظمات الدولية والحكومية أوضحت بأنه نظراً للأوضاع الاقتصادية الملحة والتغيرات في بعض المفاهيم السياسية فإن تخفيض النفقات الحكومية يمثل توجه الحاضر والمستقبل القريب لإدارة الأجهزة الحكومية. ولقد تناول عدد من المفكرين والباحثين هذا الموضوع باهتمام في مراجع المعرفة في الإدارة العامة والذين من خلال طرحهم الفكري نبهوا إلى أن تخفيض النفقات وما يترتب عليه من مشكلات وتحديات مستجدة يمثل أحد أهم الصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في زمننا الحاضر. وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- ١ - يستمد البحث أهميته من كونه يقدم للقارئ العربي ما توصل إليه المفكرون والباحثون من مفاهيم وأساليب إدارية تهدف إلى تطوير أداء القيادات الإدارية في تعاملها مع تخفيض النفقات في الأجهزة الحكومية.
- ٢ - لقد أظهرت المراجع الرسمية لحكومة المملكة العربية السعودية أهمية إدارة تخفيض النفقات في وقتنا الحاضر، ومثال ذلك:

(١) تمثل الخطة الخمسية وثيقة رسمية تحدد أهداف وسياسات وبرامج العمل الحكومي لفترة زمنية محددة، وفي المملكة العربية السعودية يتم إعداد وإصدار الخطط الخمسية من قبل وزارة التخطيط، وتشارك جميع الأجهزة الحكومية المدنية في إعدادها وتحمل مسؤولية تنفيذها، وفي وقتنا الحاضر فإن حكومة المملكة العربية السعودية تعمل من خلال الأهداف والأطر الاقتصادية والإدارية التي حددتها خطة التنمية الخامسة (١٤١١-١٤١٥هـ) والتي أوضحت بأن الإيرادات المالية المتوقعة خلال فترة الخطة قد لا تكون كبيرة، ولذلك تتبنى السياسات والإجراءات التنظيمية للوصول إلى الاستخدام الأنسب والأمثل لموارد الدولة

وتدعيم دور القطاع الخاص في المجتمع . وكتوجه مستقبلي فلقد أوضحت الأهداف العامة والأسس الاستراتيجية لخطة التنمية السادسة (١٤١٦-١٤٢٠هـ) بأن الأساس الاستراتيجي الثاني لهذه الخطة يركز على تخفيض تكلفة إنتاج الخدمات والمنافع التي تقدمها الدولة بصفة مباشرة للمواطنين [٦].

(ب) تمثل الموازنة العامة للدولة في مفهومها التقليدي خطة مالية لتقدير الإيرادات والنفقات العامة، وفي وقتنا المعاصر أصبح ينظر إلى هذه الموازنة كذلك كأداة مهمة لتحديد اتجاهات الدولة الاقتصادية والإدارية .

وقد حظيت المملكة العربية السعودية في منتصف السبعينات بموارد مالية متعاظمة خلال ارتفاع أسعار النفط مما أدى إلى الزيادة والتوسع في الإنفاق الحكومي اللازم لتنفيذ خطط وبرامج الدولة التنموية والتي تجسدت في الموازنات العامة خلال فترة الطفرة النفطية . وحيث إن الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية تعتمد إلى حد كبير على إيرادات النفط ومشتقاته لتمويل النفقات العامة فعندما انحسرت الطفرة النفطية في أواخر العقد الماضي وبدأت تظهر بوادر وآثار العجز المالي الحكومي فإن الدولة شرعت في تغيير وتعديل بعض سياساتها وبرامجها الإنفاقية الواردة في الموازنة العامة ، ومن أبرز هذه التغييرات التأكيد على أهمية ترشيد الإنفاق الحكومي وهو ما يمثل في جوهره تطبيقاً لتخفيض النفقات [٧] . وفي إطار تحليله لموازنة الدولة لهذا العام فلقد ركز ماجد المنيف على إيجابية إدراك الظروف التي يمر بها الاقتصاد المحلي وسوق البترول العالمي وما يترتب على ذلك من أهمية تقليص وترشيد الإنفاق الحكومي [٨] .

(ج) تكمن أهمية البحث كذلك في تقديم نتائج دراسة ميدانية تربط بين الإطار النظري والواقع التطبيقي لهذا الموضوع وذلك من خلال تقويم إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ومن ثم تقديم بعض التوصيات التي من شأنها توجيه اهتمام المسؤولين عن التنمية الإدارية والقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بأهمية البرامج المبنية على أسس علمية للتعامل مع هذا التحدي المستجد وكيفية وضعها .

### ٣ - أهداف البحث

يستهدف بحث «إدارة تخفيض النفقات في المملكة العربية السعودية» تحقيق ما يلي :

- ١ - إلقاء الضوء على موضوع إدارة تخفيض النفقات وأهميته .
- ٢ - التعرف على استراتيجية تخفيض النفقات وتحديد المشكلات والتحديات التي قد تنتج عن تطبيقها في الأجهزة الحكومية .
- ٣ - التعرف على واقع التطبيق في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية فيما يخص إدارة تخفيض النفقات .
- ٤ - تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في تعاملها مع تقليص الإنفاق الحكومي .

### ٤ - منهجية البحث

- تعدد طرق البحث ومناهجه في العلوم الإنسانية، ولتحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم القيام بما يلي :
- ١ - المسح المكتبي للدراسات السابقة التي تناقش إدارة تخفيض النفقات .
  - ٢ - القيام بدراسة ميدانية عن إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية شملت جمع البيانات اللازمة التي تم الحصول عليها من الوزارات بواسطة توزيع مجموعتين من الاستبانات التي تم تحليلها بواسطة استعمال القياسات الإحصائية العلمية ومن ثم تقديم النتائج والتوصيات .

### ٥ - خطة البحث

- الخطة التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف البحث، تتمثل في تقسيم البحث إلى الأقسام التالية :
- القسم الأول: الخلفية النظرية للبحث .
  - القسم الثاني: تقويم تطبيق إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية .
  - القسم الثالث: الخلاصة والتوصيات .

## الخلفية النظرية للبحث

## ١ - إدارة تخفيض النفقات (Cutback Management)

تعد الندوة التي عقدها شارلز ليفينس (Charles Levin's) عام ١٩٧٨م تحت عنوان «التدهور المؤسسي والإدارة التشفيفية» أول معالجة مركزة لهذا الموضوع، ومن خلالها تم تحديد مفهوم إدارة تخفيض النفقات بأنها تعني إجمالاً إدارة التغيير التنظيمي في الأجهزة الحكومية للتعامل بالأسلوب العلمي مع تقليص الاعتمادات والإيرادات المالية وما يترتب على ذلك من تخفيض في أنشطة وبرامج القطاع الحكومي وكذلك انخفاض المستوى الاستهلاكي من المواد والمعدات المتاحة [١].

ومن الاصطلاحات المرادفة لإدارة تخفيض النفقات في أدبيات الإدارة العامة «إدارة تقليص النفقات» (Retrenchment Management) وكذلك الإدارة بالقليل من النفقات (Management with Less)، وهذه الاصطلاحات المرادفة تؤكد لما يمثله تقليل الموارد المالية من تحد للإدارة في الأجهزة الحكومية، ولذلك فإن رالف شاندر وجاك بلانو (Ralph Chan- dler and Jack Plano) يريان بأن جوهر إدارة تخفيض النفقات يكمن في تغيير عقلية متخذي القرار في الإدارات الحكومية حول السياسة الإنفاقية التوسعية، ومن ثم تزويدهم بمفاهيم وأساليب إدارية تساعدهم على التفاعل والتعامل مع القرارات الصعبة والمحرجة التي سوف يواجهونها في هذه الحقبة الجديدة حيث إنه سوف يطلب منهم تحديد البرامج التي سوف يتم تقليصها أو إلغاؤها، وأنشطة الإدارات التي سوف يتم تخفيضها أو إلغاؤها، ومن هي الفئة في المجتمع التي سوف يطلب منها أن تضحي أكثر من الفئات الأخرى في الاستفادة من خدمات الأجهزة الحكومية، إضافة إلى ذلك وفي حالة تناقص الموارد المتاحة فإنهم يواجهون الاختيار التبادلي بين احتياجات البرامج والأنشطة القائمة والمتطلبات الاجتماعية المتزايدة والمستجدة على خدمات الأجهزة الحكومية [٩، ص ١٢٥، ١٢٦].

ولقد برز اهتمام عدد من المفكرين في دول العالم في مجال الإدارة العامة بإدارة تخفيض النفقات من خلال الطرح الفكري الذي أسهموا به في إثراء جوانب المعرفة المتعددة في الإدارة العامة حول هذا الموضوع [٤، ص ٨-١٥]. ولقد ركز أكثرهم في طرحه على ثلاثة جوانب رئيسة وهي :

- (أ) استراتيجيات إدارة تخفيض النفقات .  
 (ب) الصعوبات والمشكلات في تطبيق إدارة تخفيض النفقات .  
 (ج) اتجاهات البحوث والدراسات في إدارة تخفيض النفقات .

## ٢ - استراتيجيات إدارة التخفيض

للتعامل إيجابياً مع تأثير التقليل والتقليل في الموارد المالية المتاحة فإن الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية تطبق الاستراتيجيات الرئيسة لعملية إدارة التخفيض المتمثلة في تخطيط وتوجيه وتوزيع التخفيض بين الوحدات الإدارية .

ولقد أظهر عدد من الدراسات أنه في بداية التخطيط لتطبيق إدارة التخفيض، تختار الإدارة العليا بين معياري (المساواة أو الكفاءة)، ويستلزم معيار المساواة التخفيض النسبي بالتساوي بين جميع الوحدات الإدارية في الجهاز الحكومي مثلاً أن يتم تخفيض ١٠٪ من موازنة جميع الوحدات الإدارية . والإيجابيات المتوقعة من الالتزام بهذا المعيار هي الحد من الصراعات والمحافظة على النواحي الأخلاقية مما ينمي روح الفريق داخل المنظمة . أما معيار الكفاءة فيستلزم تطبيق التخفيض الموجه الذي يهتم من خلال تحديد الأولويات وتقسيم التخفيض بين الوحدات الإدارية بناء على ما تسهم به كل وحدة في القيام بالوظائف الأساسية للجهاز الحكومي وتحقيق أهدافه [١٠] .

وينصح بتطبيق معيار المساواة في مراحل التقشف الإنفاقي البسيط وذلك لأن نسبة التقليل في الموارد المخصصة للأجهزة الحكومية قليلة نسبياً، وكذلك لتفادي الاصطدام والصراع الداخلي، أما عندما تشتد حالة التقشف الإنفاقي الحكومي فإن ذلك يستلزم تطبيق معيار الكفاءة وبذلك تواجه الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية الخيار الصعب وبما يصاحبه من مناقشات مكثفة حول أهمية وأولوية الخدمات والبرامج المقدمة من الوحدات الإدارية وكذلك كيفية المحافظة على المستوى والنوعية الجيدة في ظل تقليل الموارد .

ولقد أظهرت الدراسات كذلك بأنه على الرغم من تعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية فإن تطبيق تخفيض النفقات بالطريقة الموضوعية يتم من خلال اتخاذ الخطوات التالية [١١] ، ص ٣٣٥-٣٣٨ :

أولاً : دراسة الأهداف الرئيسية والفرعية للجهاز الحكومي لتحديد مايلي :

- \* الأنشطة الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .
- \* أنشطة المنظمة الاستشارية والمساعدة .
- \* الأنشطة التي لا تتعلق بالاحتياجات الحالية والمستقبلية .
- \* الأنشطة التي يتم أداؤها بصورة ضعيفة .

ثانياً : دراسة البرامج التي يقدمها الجهاز الحكومي لتحديد مايلي :

- \* البرامج التي فشلت بانتظام في تحقيق أهدافها .
- \* البرامج التي تتميز بالتكلفة العالية لإنتاج الوحدة الواحدة من الإنتاج .
- \* البرامج التي تخدم فئة محددة أو مجموعة صغيرة من المواطنين ومدى أهمية هذه البرامج لهذه الفئات .
- \* البرامج المقدمة من قبل جهات حكومية أخرى أو من القطاع الخاص .

ثالثاً : بناء على الدراسة الموضوعية التقييمية لبرامج وأنشطة الجهاز الحكومي ومن خلال تطبيق منهجية اختيار رشيدة فإن الوسائل المستخدمة في إدارة تخفيض النفقات تتمثل في الآتي :

#### ( ١ ) تخفيض بنود الموازنة لبعض الوحدات الإدارية

تعتبر الموازنة وسيلة رئيسة لتطبيق عمليات خفض التكاليف حيث يتم خلال إعدادها تقليص أو إلغاء بنود جميع الوحدات الإدارية في الجهاز الحكومي أو بعضها، وتعتبر هذه الطريقة المباشرة من أكثر الطرق شيوعاً، ويستلزم ترشيد الإنفاق العام اتباع الإجراءات التالية [١٢، صص ١٥٥-١٦٣]:

١ - يجب التركيز عند إعداد الموازنة على استخدام المعايير الموضوعية لتحديد الأولويات ومن ثم البرامج والأنشطة التي سوف يتم إلغاؤها أو تخفيضها، فلقد حذر عدد من الباحثين في هذا الموضوع بأن إجراءات إعداد الموازنة في الأجهزة الحكومية تتسم بعدم الدقة والتناقض، حيث تقدم هذه الأجهزة مشروع موازنتها متضمناً تقديرات غير واقعية وغير مبنية على الاحتياجات الحقيقية والإمكانات المالية



المتاحة، كما أن إدارات الشؤون المالية في الأجهزة الحكومية تلجأ إلى تضخيم حجم الاعتمادات المطلوبة وفقاً لمعايير شخصية تتأثر إلى حد كبير بالضغوط السياسية والاجتماعية .

٢ - يجب عدم التركيز فقط على عمل الزيادات السنوية التدريجية في النفقات (حيث تعتبر نفقات السنة السابقة أساساً يتم الاعتماد عليه لتقدير نفقات السنة القادمة) بل يجب التركيز على البرامج والمشروعات والأنشطة في الأجهزة الحكومية وتحديد تكلفتها وربطها بالنتائج المتوقعة .

٣ - تحسين فاعلية إجراءات الرقابة المالية لكي يتم الاهتمام والتركيز على تحقيق أهداف الجهاز الحكومي بفعالية وكفاءة إلى جانب التأكد من نظامية إجراءات الصرف، ولذلك لا بد من العمل على تطوير وتحديث الأنظمة المالية والمحاسبية وتوافر البيانات والمعلومات الأساسية ولاسيما في القياس الكمي والنوعي للأنشطة .

#### (ب) التضخم المالي كاستراتيجية لإدارة تخفيض النفقات

تعد هذه الوسيلة من أبسط الوسائل لتطبيق إدارة تخفيض النفقات حيث يتم إبقاء موازنات بعض الوحدات الإدارية بالحجم نفسه أو زيادتها بمعدل يتناسب مع معدل التضخم المالي، فمثلاً إذا كان معدل الزيادة في موازنة إحدى الوحدات الإدارية بمعدل (٢٪) فقط وكان التضخم المالي بنسبة (٦٪) فإن ذلك يمثل تخفيضاً فعلياً في النفقات إذا التزمت هذه الوحدات بتقديم البرامج والنشاطات بالنوعية والكمية نفسها [١٣، ص ٩٩].

#### (ج) نقل بعض الأنشطة وبرامج القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص

من الوسائل التطبيقية لإدارة تخفيض النفقات والأخذة في الانتشار قيام القطاع الخاص بالأعمال والأنشطة التقليدية للقطاع العام والمتمثلة في خدمات المرافق العامة . ففي الوقت الحاضر في كثير من الحكومات في دول العالم وخاصة الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية يتم مقارنة التكلفة المالية لبعض الأنشطة والبرامج التي تقدمها بعض الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية مع تكلفة ترسيبها على مؤسسات في القطاع الخاص، وإذا تبين أن التكلفة في القطاع الخاص أقل مع ثبات النوعية فإنه يتم تخفيض

موازنة هذه الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية وتحويل الأنشطة والبرامج عن طريق التعاقد إلى القطاع الخاص بما يسمى (Contracting out) . ولكي تحقق هذه الاستراتيجية أهدافها فإن ذلك يستلزم إزالة التعقيدات وتسهيل الإجراءات الحكومية اللازمة لإتمام عمليات التعاقد [١٤، ص ٢-٨].

#### (د) الاستفادة من خدمات المتطوعين

من أهم أهداف الجمعية العالمية لإدارة المدن (International City Management Association) تطوير أداء الإدارات المحلية وتحسينها ومناقشة التحديات التي تواجه القائمين على هذا المجال والعاملين فيه . وفي بعض التقارير المعدة من قبل الجمعية تأكيد للدعوة للاستفادة من خدمات المواطنين المتطوعين (Volunteers) كإحدى الوسائل المقترحة عند تطبيق خفض الإنفاق الحكومي . ولقد أوصت الجمعية بأن يتم ذلك من خلال إسهام المتطوعين المتمكنين بجديتهم وعلمهم في بعض الأنشطة غير الجوهرية في نطاق الخدمات الإنسانية وكذلك تشجيع المواطنين القادرين على تقديم خدمات اجتماعية بشكل منتظم حيث إن نجاح هذا التوجه وانتشاره سيؤدي إلى تخفيض المخصصات المالية والكوادر البشرية في بعض الوحدات الإدارية الحكومية مع استمرار تقديم البرامج والأنشطة لأفراد المجتمع [١٤، ص ٢-٨].

#### (هـ) مساعدة الذات

لتقليل تكلفة بعض الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للمواطنين فإن من الوسائل المنادى بتطبيقها تطوير القدرات والإمكانات الذاتية للمواطنين لكي يعملوا لأنفسهم وأسرهم بعض ما يتوقعون أن تعمله الحكومة لهم . ففي معظم المجتمعات نجد أن البرامج والأنشطة المحددة وتنفذ من قبل الأجهزة الحكومية بينما نشأ المواطنون على توقع أن مشكلاتهم سوف تحل بل ويجب أن تحل عن طريق الدولة، مع العلم بأنهم يستطيعون ببعض المساعدات البسيطة القيام بهذه الأنشطة وتحمل بعض المسؤوليات الملقاة على عاتق الدولة .

لقد أظهرت بعض الدراسات بأن تطبيق شعار «هذه مسؤوليتي» بدلاً من شعار

«مسؤولية الآخرين» قد حقق الكثير من القبول والنجاح في تخفيض الضرائب والنفقات الحكومية على مستوى الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الأنشطة الاجتماعية والأمنية [١٤، ص ص ٨-٢].

### (و) تحسين إنتاجية الوحدات الإدارية

إذا تصفحنا أدبيات المعرفة في الإدارة العامة التي تناولت موضوع إدارة تخفيض النفقات فإننا سنلاحظ بأن معظمها يبرز أهمية استراتيجية تحسين إنتاجية الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية للتعامل بفعالية وكفاءة مع النقص في تدفق الموارد. وتبرز أهمية هذه الوسيلة من أنها إذا طبقت التطبيق الصحيح سوف تعطي الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية المعلومات الصحيحة الموضوعية لتقويم مستوى الأداء في الوحدات الإدارية وكذلك المنهجية لتحسين وتطوير أداء الوحدات مع التخفيض أو الإبقاء على مستوى التكلفة نفسه [١٣، ص ص ١٠٣-١٠٩].

وإن كانت مناقشة «إدارة الإنتاجية في القطاع الحكومي» تُعتبر خارج نطاق هذا البحث إلا أنه يمكننا تحديد أهم الوسائل الرئيسة التي تم تطبيقها في هذا المجال ومن أهمها ما يلي:

١) التدريب. تُعتبر الموارد البشرية من أهم مكونات التنظيم، ويعتبر التدريب من أكثر الوسائل شيوعاً ومن أهم الأدوات لتطوير مهارات وسلوكيات ومعلومات الموظفين لكي يحسنوا أداءهم ويطوعوا معدلات إنتاجهم.

٢) إعادة التنظيم. يُشير هذا الاصطلاح بصفة عامة إلى التغيرات التنظيمية التي تحدث في نطاق المنظمة، وقد تشمل إعادة الترتيب في إدارة المنظمات أو إجراء تغيير في المهام الوظيفية وإعادة توزيع الصلاحيات وذلك لتحسين سير العمل داخل الأجهزة الحكومية وتطويره، ومن ثم تحسين الإنتاجية عن طريق إزالة العقبات وزيادة مستوى التنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

٣) الاستفادة من التقدم التكنولوجي . بالإضافة إلى التوسع في استخدام الحاسب الآلي والآلات المكتبية الأخرى فإن الوحدات الإدارية حسّنت إنتاجيتها من خلال الاستفادة من تطبيق التطور التقني وذلك على حسب مجالاتها واحتياجاتها . وعلاوة على الأساليب الثلاثة المذكورة أعلاه، فلقد تم استخدام أساليب أخرى مثل تطوير أساليب العمل وتطبيق نظام للحوافز وغيرها لتحسين إنتاجية القطاع الحكومي .

### ٣ - الصعوبات والمشكلات في تطبيق إدارة التخفيض

اعتادت الإدارات الحكومية أن تعمل في إطار بيئة إدارية تتسم بوفرة الموارد المالية المتاحة، وعندما تسعى هذه الإدارات إلى تطبيق إدارة تخفيض النفقات فإن ذلك يؤدي إلى بروز عدد من الصعوبات والمشكلات التنفيذية الملحة التي تواجه متخذي القرار والتي قد تعوق تحقيق الفائدة المرجوة من تطبيق وسائل إدارة تخفيض النفقات [١٠، ص ص ١٧٨-١٨٣].

وقد اهتم كثير من الباحثين في موضوع إدارة تخفيض النفقات في مجال الإدارة العامة بالصعوبات والمشكلات التنفيذية المتوقعة وذلك لتوفير وإعلام المديرين في الأجهزة الحكومية بمضمونها لكي يتكون لديهم الاستعداد الفكري والبرنامج العملي للتعامل معها بكفاءة، ومن أهمها مايلي :

(١) إن تطبيق إدارة تخفيض النفقات يمثل خطوة أساسية لإحداث التغيير داخل المنظمات الحكومية وتمثل التغييرات المتوقعة تحديات تواجه متخذي القرار فيما أن يستجيب لها الموظفون ويتطور أدأؤهم على حسب مقتضياتها أو لا يستجيبون ويكون مصيرها الفشل . ولذلك نبه العلماء السلوكيون في الإدارة بأن التغيير التنظيمي والسلوكي يمكن إنجازه إذا شعر الموظفون بتحقيق مكاسب مادية ومعنوية من خلال تطبيق التغييرات المطلوبة ولكن واقع الحال في تطبيق إدارة تخفيض النفقات أن العائد المادي يصعب تحقيقه لمعظم فئات الموظفين في الأجهزة الحكومية، ولذلك قد يسعى عدد من الموظفين إلى مقاومة تطبيق التغيير [١٠، ص ص ١٧٨-١٨٣].

(ب) تسعى الأجهزة الحكومية لرفع إنتاجيتها من خلال تقديم خدمات متنوعة ومتعددة للمواطنين بتكلفة أقل ونوعية أفضل . ولكنه من الملاحظ لبعض الباحثين أنه عند

تطبيق إدارة التخفيض قد تظهر بعض المشكلات التي قد تؤثر سلباً على هذا التوجه وذلك للاعتبارات الآتية [١٠، ص ص ١٧٨-١٨٣]:

(١) قد يتطلب الأمر الإنفاق على تدريب الموظفين وتجديد بعض المعدات المكتبية من أجل تحسين إنتاجية الأجهزة الحكومية. وفي ظروف تطبيق إدارة تخفيض النفقات فإنه من الصعب تدبير الموارد المالية اللازمة لتحسين الإنتاجية.

(٢) ينتج من تقليص الموارد المالية للأجهزة الحكومية تحديد إمكانات المديرين في القطاع الحكومي في تقديم الحوافز المالية وتهيئة بيئة العمل المريحة والمقبولة للموظفين مما قد يؤثر سلباً على إنتاجيتهم.

(٣) قد تتجه الكوادر الإدارية المتميزة في القطاع الحكومي للعمل في القطاع الخاص عندما تشعر أنها تعمل في منظمات تتبع سياسة التقليل في الأنشطة مع وجود منظمات وطنية في قطاع آخر تسعى للتوسع والتنوع في برامجها.

(ج) تحدد القوانين والأنظمة الإدارية والمالية التي يعمل من خلالها القطاع الحكومي الأطر وطبيعة العلاقة بين الأجهزة التنفيذية وأجهزة الرقابة والتطوير الإداري، والملاحظ في معظم الدول أن أجهزة الرقابة والتطوير تمارس أسلوب الهيمنة والسيطرة على الأجهزة التنفيذية ويترتب على هذا الوضع تحديد المبادرات التي يمكن أن تقوم بها الإدارات الحكومية لتكون أسلوباً ذاتياً في التعامل مع المتغيرات المتعددة التي تفرضها تطبيقات إدارة تخفيض النفقات وتؤثر على سير وأسلوب العمل [١٥، ص ص ٨٩٢، ٨٩٣].

(د) تعتبر إدارة تخفيض النفقات عملية شمولية يعتمد النجاح في تطبيقها إلى حد كبير على مستوى التنسيق والتعاون بين الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية. وبالرغم من أهمية التنسيق فإن تجارب بعض المنظمات الحكومية من خلال تطبيقاتها لإدارة تخفيض النفقات لم تحقق التنسيق الجيد بين وحداتها الإدارية، وذلك للأسباب الآتية:

(١) ضعف قناعة الوحدات الإدارية في المستوى المتوسط والقاعدي في التنظيم الهرمي للمنظمات الحكومية. إن مقولة خفض التكاليف وتقليص الموارد حقيقة ثابتة وسوف تستمر، ولذلك عندما يطلب منها الاستجابة والتنسيق لتحقيق التخفيض الطوعي فإنها غالباً تقابل رجاءات الإدارة العليا بعبارة «أنتم أولاً ثم نحن» [١٠، ص ص ١٧٨-١٨٣].

٢) يعتبر تشجيع الأقسام والوحدات الإدارية لإبداء الرأي حول كيفية تطبيق أساليب إدارة تخفيض النفقات من أفضل الوسائل لتحقيق التنسيق الإداري في الأجهزة الحكومية، وحيث إن التطبيق الموضوعي والرشيد لإدارة تخفيض النفقات يستوجب تفاوت نسب تخفيض الموارد بين الأقسام والإدارات فإنه من المتوقع بروز المسلك الدفاعي (Protective behavior) عن الموارد من قبل مديري الوحدات الإدارية التي عليها أن تتحمل تخفيضات في مخصصاتها ومواردها أكثر من غيرها، وما ينتج عن هذا المسلك من مشكلات وصعوبة تحقيق التعاون والتنسيق داخل الأجهزة الحكومية عند تطبيق إدارة تخفيض النفقات [١٣، ص ٦١-٦٤].

(هـ) يؤدي تخفيض نفقات القطاع الحكومي غالباً إلى تخفيض بعض البرامج والخدمات التي تستفيد منها فئات متعددة في المجتمع أو إلغائها، وغالباً لا تتوافر لهذه الفئات المتضررة المعلومات الكافية والصحيحة عن الصعوبات المالية التي تواجهها الدولة، إضافة إلى الاعتقاد السائد بأن تقليص الإنفاق الحكومي لاداعي له إذا تم الحد من التبذير في مصروفات الأجهزة الحكومية. ولذلك فإن الفئات المتضررة تسعى للاتصال بالقيادات السياسية لاستخدام الضغوط المتعددة على الأجهزة الحكومية التنفيذية للحد من تطبيق إدارة تخفيض النفقات في البرامج والخدمات الاجتماعية [١٦، ص ٦٠-١٢٩].

(و) عندما تسعى الإدارة في الأجهزة الحكومية لتطبيق إدارة تخفيض النفقات على أساس معيار الكفاءة الموضوعية فإن من المشكلات الرئيسة التي تواجهها أو قد تعوق من تحقيق هذا التوجه أن الأجهزة الحكومية تطبق غالباً الموازنة التقليدية المسماة بـ«موازنة البنود» وهذا النموذج من الموازنات لا يمكن من تحديد أهداف الدوائر الحكومية وأولوياتها لتحديد ومراجعة وتقويم البرامج والخدمات القائمة التي تقدم للمجتمع لتحديد البدائل، بل إن موازنة البنود تركز على إحكام الرقابة المالية على النفقات العامة لمنع تجاوز الأنظمة المالية والاعتمادات المقررة للبنود المحددة سابقاً [١٣، ص ٦٣-٦٥].

#### ٤ - اتجاهات البحوث والدراسات في إدارة تخفيض النفقات

تعتبر إدارة تخفيض النفقات من الموضوعات المعاصرة ذات الأهمية في مجال الإدارة العامة، ولذلك فإن المفكرين والباحثين المهتمين بهذا الموضوع مازالوا يقدمون آراءهم

وتصوراتهم في كيفية توجيه اتجاهات ومسارات البحث والدراسة في هذا الموضوع .  
ويهدف هذا النشاط الفكري إلى تمكين القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية من التعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات التي برزت أثناء تطبيق وسائل إدارة تخفيض النفقات فضلاً عن ذلك تناول ومناقشة بعض اعتبارات ذات العلاقة والتأثير على تطبيقات إدارة تخفيض النفقات ، ومن أهم الآراء المطروحة :

( ١ ) يرى ليفينس (Levins) في دراساته المتعددة بأنه يجب تطوير برامج للبحث ودراسة الأجهزة الحكومية المتنوعة والمضغوطة مالياً في ظل ظروف خفض النفقات العامة، وتمثل الركائز الأساسية للتوصيات التي قدّمها ليفينس فيما يلي [١٠]، ص ص [١٧٨-١٨٣]:

- ١ ) تطوير الوسائل والتقنيات اللازمة لإدارة خفض النفقات من خلال القيام بدراسات تطبيقية لتصنيف وتقويم الوسائل المتعددة المطبقة في الأجهزة الحكومية لتوضيح مدى ملاءمتها لحل مشكلات خفض النفقات المتعددة .
- ٢ ) تأكيد أهمية التفكير في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالاعتبارات الأخلاقية التي تقع أثناء تطبيق إدارة تخفيض النفقات لأهمية تحقيق قيمة العدالة الاجتماعية وجعل توزيع خفض النفقات مقبولاً اجتماعياً وكذلك التحري عن مدى تحمل الأجهزة الحكومية لمسؤوليتها الأخلاقية حيال مستخدميها الذين تم إنهاء عقودهم والمواطنين الذين تقلصت استفادتهم من برامجها الاجتماعية .
- ٣ ) أهمية التفهم لمدى تأثير إجراءات خفض النفقات العامة على توقعات المواطنين ومدى تعاونهم ومساعدتهم لهذه الإجراءات ، وبمعنى آخر إلى أي مدى يتعاون المواطنون في قبول آثار تخفيض الخدمات العامة على حياتهم ، وخاصة ذوي الدخل المحدود .

(ب) كرتس رسل (Curtis Russell) . قام كرتس رسل بدراسة لنماذج متسائلة للمنظمات الحكومية خلال تطبيقها لإدارة تخفيض النفقات ورأى أن هناك حاجة لعمل خطط طوارئ (Contingency plans) بدلاً من ردود الفعل العشوائية التي تزيد من تعقيد المشكلات المتعددة، حيث إن قرار التخفيض يتخذ من خارج الجهاز الحكومي وقد يترك آثاراً سلبية يجب أن يتعامل معها المديرون مثل هبوط معنويات الموظفين ، وإلغاء عقود بعض

الموظفين، خلق إشاعات وبلبله داخل المنظمة، وعدم الثقة، وكذلك اللجوء إلى المركزية في اتخاذ القرارات [١٧].

(ج) يرى ستيفن هوللي (Stephen Holley)، من خلال دراسته عن إدارة التخفيض في بعض الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، بأن الموضوعات الرئيسة التي تحتاج إلى بحوث متواصلة تتمثل فيما يلي [١٣، ص ١٤٢-١٤٦]:

١) تطوير إطار لتفسير القوة الديناميكية داخل المنظمة (The Intraorganizational Power Dynamics Framework) لكي يصبح وسيلة لدراسة مدى اختلاف مستوى التفاعل والاستجابة لتطبيق إدارة تخفيض النفقات بين الوحدات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية ومعرفة مسببات التعاون.

٢) إجراء دراسات مقارنة بين الأجهزة الحكومية التي تمر بالظروف المالية الصعبة نفسها وذلك لمعرفة مدى تشابه آلية اتخاذ القرارات أو اختلافها وأثر ذلك على الاستجابة لتطبيقات إدارة تخفيض النفقات.

٣) تحسين الإنتاجية بحيث يجب أن تتوسع الدراسات والبرامج كي تتضمن التوجه الجديد نحو إجراءات إدارة تخفيض النفقات، ويجب أن تركز هذه الدراسات على مجالات محددة وذلك لتحديد ماهية برامج تحسين الإنتاجية التي تُعتبر من وسائل إدارة تخفيض النفقات.

نستخلص من العرض السابق لأدبيات الموضوع أن الباحثين يسعون إلى توعية القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بأهمية تخفيض النفقات والتعامل مع هذه الظاهرة بأسلوب مبني على أسس صحيحة وموضوعية. لقد تبلور عن هذه الجهود الفكرية المشكورة إضافة مصطلح جديد لأدبيات الإدارة العامة وهو «إدارة تخفيض النفقات»، وكما هو متعارف عليه فإن إضافة كلمة «إدارة» لأي ظاهرة تعني غالباً أن التعامل مع الظاهرة يجب أن يُبنى على أسس ومبادئ ومفاهيم محدّدة ومدروسة.

وللتعرف على مدى الاستفادة من الإسهامات الفكرية للباحثين والعمل على تطبيق أسلوب علمي في التعامل مع تخفيض النفقات في القطاع الحكومي، فإننا نسعى في القسم الثاني من هذا البحث إلى تقويم الواقع التطبيقي لإدارة تخفيض النفقات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث إننا نرى أن هذا البحث مكمل للبحوث



الميدانية الأخرى التي تناولت هذا الموضوع وإن كان معظمها في المجتمعات الغربية .

## تقويم تطبيق إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

### ١ - المقدمة

لقد تبين من مراجعة أدبيات المعرفة اهتمام عدد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة العامة بإدارة تخفيض النفقات ، ولقد برز ذلك الاهتمام من خلال إسهاماتهم الفكرية المتعددة المستجدة والتي كوّنت في مجموعها البنية النظرية لهذا الموضوع .

لقد أكدت الدراسات التطبيقية في الإدارة العامة بأن مدى تحقيق الاستفادة في القطاع الحكومي التنفيذي من الإسهامات الفكرية يعتمد إلى حد كبير على مدى وعي المسؤولين في الأجهزة الحكومية واهتمامهم بالتوجهات والتطورات الحديثة في علم الإدارة العامة واختيار الأنسب والمناسب لبيئتهم الإدارية والاجتماعية ، ولذلك فإن تقويم مدى تطبيق إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية كتوجه جديد في الإدارة العامة سيتم من خلال مناقشة الأسئلة الرئيسة التالية :

( أ ) ما مدى الإدراك والاهتمام الحاليين بتطبيق إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟

( ب ) ماهي استراتيجية تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟

( جـ ) ماهي المشكلات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وكيفية التعامل معها؟

ولمناقشة هذه الأسئلة الرئيسة تم الاعتماد على خلفية الدراسة النظرية للبحث التي تمت في القسم الأول والتي حدّدت الاعتبارات الأساسية لإدارة تخفيض النفقات وإضافة إلى ذلك الاعتماد على الدراسة الميدانية والقائمة على توزيع مجموعتين من الاستبانات والتي قام الباحث بتصميمها واستعمال القياسات الإحصائية العلمية .

### ٢ - مجتمع وعينة البحث

لقد أظهرت دراسة الأنظمة المالية والإدارية لحكومة المملكة العربية السعودية ومناقشة

بعض المسؤولين أن مديري التخطيط والموازنة ومديري الوحدات الإدارية يمثلون الفئة الإدارية ذات المسؤولية المباشرة عن تطبيق تخفيض النفقات في الأجهزة الحكومية، ولذلك فإن مجتمع البحث يتكون من مديري التخطيط والموازنة ومديري الوحدات الإدارية في الوزارات المدنية في المملكة العربية السعودية والتي تمثل تسع عشرة وزارة. وكما هو موضح في الجدول رقم (١) فلقد تم إرسال ١٩ استبانة لمديري التخطيط والموازنة وبلغ عدد الاستبانات المعادة ١٥ استبانة أي بنسبة استجابة قدرها ٧٨,٩٪، كما أرسلت ١٩٠ استبانة لمديري الوحدات الإدارية وبلغ عدد الاستبانات المعادة ١٢٦ استبانة أي بنسبة استجابة قدرها (٣, ٦٦٪) وهي نسب جيدة ومقبولة إحصائياً.

جدول رقم (١). توزيع عينة البحث حسب الوظيفة.

الوظيفة	الاستبانات المرسله		الاستبانات العائده	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة
مدير التخطيط والموازنة	(١٩)	٪١٠٠	(١٥)	٪٧٨,٩
مدير الوحدة الإدارية	(١٩٠)	٪١٠٠	(١٢٦)	٪٦٦,٣

### ٣ - محدودية الدراسة

لقد حددت الدراسة الميدانية في إطار المراكز الرئيسة للوزارات المدنية في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية وذلك لعدة أسباب منها:

(١) في الهيكل التنظيمي للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تمثل الوزارة الوحدة التنظيمية الرئيسة.

(ب) الإدارة المركزية للتخطيط والموازنة في الوزارة الحكومية هي الجهة ذات المسؤولية الرئيسة ومراكز المعلومات عن الشؤون التخطيطية والمالية بها في ذلك إدارة تخفيض النفقات.

(ج) مديرو الوحدات الإدارية في الوزارة هم الفئة المسؤولة عن تطبيق تخفيض النفقات في المركز الرئيس للوزارة وكذلك جميع الفروع التابعة لها.

## ٤ - الأسلوب الإحصائي المستخدم

تم تطبيق الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة الميدانية . ويتمثل هذا الأسلوب في حساب التكرارات والنسب المئوية للإجابات التي تم الحصول عليها من مفردات عينة البحث . ولقد تم استخدام برنامج (SAS) للقيام بعملية التحليل في مركز البحوث في كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود .

## ٥ - الإدراك والاهتمام بتطبيق إدارة النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

إن الاهتمام بتطبيق إدارة تخفيض النفقات يستلزم تقديم إسهامات متنوعة ومتعددة ذات أبعاد تخطيطية وتنفيذية وكذلك رقابية . ولمعرفة مدى اهتمام المسؤولين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بتطبيق مفاهيم إدارة تخفيض النفقات وأساليبها فإننا من خلال دراسة نتائج الدراسة الميدانية نستطيع أن نستنتج وجود إدراك بأهمية تخفيض النفقات وذلك للاعتبارات الآتية :

(١) مديرو التخطيط والموازنة في الوزارات الحكومية هم الفئة من القيادات الإدارية ذات المسؤولية الوظيفية والإشرافية على جميع أقسام الوزارة وفروعها في مجال تطبيق خطط التنمية وأنظمة الموازنة بما في ذلك تخفيض النفقات . ونتائج الجدول رقم (٢) دلالة واضحة لإدراكهم بأهمية ظاهرة تخفيض النفقات في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها وكذلك أهمية تطوير المفاهيم والأساليب الإدارية للتعامل بفعالية مع هذه الظاهرة حيث أبدى ذلك أكثر من (٩٠٪) من عينة الدراسة .

(ب) إن التطبيق الفعلي لمفهوم تخفيض النفقات يتم في الأجهزة الحكومية التنفيذية ولذلك فإن آراء المسؤولين الإداريين في هذه المنظمات في المملكة العربية السعودية يمثل المقياس الرئيس لمدى الاهتمام العملي بهذا التوجه الجديد في الإدارة العامة ، والمعلومات من إجابات رؤساء الوحدات الإدارية الذين شاركوا في الإجابة على الاستبانة في الوزارات تعطي النتائج الإحصائية الموضحة في جدول رقم (٣) .

يتضح من الجدول رقم (٣) أن هناك شعوراً وإدراكاً بأهمية تطوير الأساليب والمفاهيم الإدارية للتعامل مع تخفيض النفقات من الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

جدول رقم (٢). مدى أهمية إدارة تخفيض النفقات لدى مديري التخطيط والموازنة.

البيان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجيبوا
في ظل الظروف الاقتصادية تعتقد بأن تخفيض النفقات الحكومية يمثل أهمية ضرورية	(١٤) ٩٣,٣ %	(١) ٦,٧ %	-	-
المجتمعات الإنسانية دخلت عصرًا جديدًا لأساليب وممارسة إدارة الأجهزة الحكومية يسوده تقليص الإنفاق الحكومي	(١٤) ٩٣,٣ %	(١) ٦,٧ %	-	-
مديرو الوحدات الإدارية بحاجة إلى الإلمام بمفاهيم وأساليب إدارية حديثة لكي يتعاملوا بإيجابية مع تقليص الإنفاق الحكومي	(١٥) ١٠٠ %	-	-	-

جدول رقم (٣). مدى اهتمام رؤساء الوحدات الإدارية بإدارة تخفيض النفقات.

البيان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجيبوا
تقليص الإنفاق قد أدخل مفاهيم وأساليب جديدة في إدارة الأجهزة الحكومية	(٨٨) ٧٢,١ %	(٢٦) ٢١,٣ %	(٨) ٦,٦ %	(٤)
ترى بأنك بحاجة لتطوير مفاهيمك وأساليبك الإدارية لكي تتعامل إيجابياً مع متطلبات تقليص الإنفاق الحكومي.	(٧٦) ٦٩,٤ %	(٣٤) ٢٧,٤ %	(٤) ٣,٢ %	(٢)

حيث أبدى أكثر من ٧٠٪ من عينة الدراسة من مديري الوحدات الإدارية بأن هنالك أساليب ومفاهيم جديدة قد أدخلها هذا التوجه والتحدي الجديد على إدارة الأجهزة الحكومية، كما أبدى أكثر من ٦٩٪ من عينة الدراسة بأنهم بحاجة إلى التعليم والتدريب

لتطوير مفاهيمهم وأساليبهم الإدارية لكي يتعاملوا بفعالية مع متطلبات إدارة تقليص الإنفاق الحكومي .

إن دراسة آراء بعض القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وتحليلها والمتمثلة في عينة الدراسة أظهرت إدراك المسؤولين واهتمامهم بإدارة تخفيض النفقات . وحيث إن الإدراك من قبل المسؤولين يمثل في حد ذاته خطوة إيجابية مع أحد التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في الحاضر والمستقبل إلا أن الباحث يرى كذلك أن الدراسة الميدانية أظهرت بعض السلبيات القائمة التي قد تعوق من أن يتبلور ويتجسد هذا الإدراك إلى برامج فعالة لتطبيق إدارة تخفيض النفقات مبنية على أسس علمية وصحيحة ، وأهم هذه السلبيات التي يجب عدم إغفالها ما يلي :

( ١ ) يتم في المملكة العربية السعودية التأكد من أن الأجهزة الحكومية تنفذ وتتقيد بسياسات وتعليمات موازنة الدولة من خلال تطبيق صلاحيات وزارة المالية في ممارسة الرقابة السابقة على الصرف وممارسة بعد الصرف بمعرفة ديوان المراقبة العامة ، وحيث إن السياسات المالية والإدارية للدولة في العقد الحالي تؤكد على أهمية تخفيض تكلفة الخدمات والمنافع المقدمة للمواطنين فإن ذلك يستوجب أن تقوم وزارة المالية وديوان المراقبة العامة بدور فعال وملموس في الوزارات الحكومية لتطبيق إدارة تخفيض النفقات . ومن خلال تحليل إجابات مديري التخطيط والميزانية في الوزارات الحكومية كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

جدول رقم (٤) . مدى دور وزارة المالية وديوان المراقبة العامة في تطبيق إدارة تخفيض النفقات .

البيان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة
ترى بأن وزارة المالية لها دور إيجابي في تطبيق إدارة تخفيض النفقات في الوزارة	(١٠) ٦٦,٧ %	(٣) ٢٠ %	(٢) ١٣,٣ %	-
تساعدك الرقابة المالية اللاحقة التي يقوم بها ديوان المراقبة العامة على تطبيق إدارة تخفيض النفقات في الوزارة.	(٤) ٢٦,٧ %	(٨) ٥٣,٣ %	(٣) ٢٠ %	-

يتضح بأن وزارة المالية لها دور إيجابي أكثر من ديوان المراقبة العامة، حيث ذكر ذلك نسبة ٦٦,٧٪ من عينة الدراسة مقارنة بنسبة ٢٦,٧٪ من عينة الدراسة الذين أفادوا بالدور الإيجابي لديوان المراقبة العامة، وهذا أمر طبيعي، لأن الديوان يقوم بالمراقبة بعد الصرف بفترة طويلة.

وفي سؤال لاحق عن طبيعة الدور الذي تقوم به وزارة المالية لتطبيق تخفيض النفقات، أفاد معظم مديروا التخطيط والموازنة بأن هذا الدور يتمثل في التأكد من أن الأجهزة الحكومية تنفذ التعليمات المالية، وكذلك فإن وزارة المالية تخفض الموازنات المقدمة من الأجهزة الحكومية بما يتناسب مع الإمكانيات المالية المتاحة للدولة. ولاشك أن هذا الدور التخطيطي والرقابي المالي لوزارة المالية مطلوب ومهم ولكنه محدود، حيث لم يواكبه وبالمستوى نفسه اهتمام بتحسين أداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية عند تقديم خدماتها للمواطنين كما أوضحت ذلك إجابات مديري التخطيط والموازنة في الوزارات الحكومية في الجدول رقم (٥) حيث أفادت وبنسبة ضئيلة منهم (٣, ٣٣٪) بأن وزارة المالية تركز على الإنتاج الكمي والنوعي لمخرجات الأجهزة الحكومية كما أفاد بنسبة منخفضة منهم (٤٠٪) بأن وزارة المالية تهتم بتحسين إنتاجية الأجهزة الحكومية.

جدول رقم (٥). مدى اهتمام وزارة المالية بأداء الأجهزة الحكومية وإنتاجيتها.

البيان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة
ترى وزارة المالية عند مناقشة مشروع الموازنة السنوية على المعلومات والبيانات الأساسية والمتمثلة في القياس الكمي والنوعي لنشاطات الوحدات الإدارية في الوزارة	(٥) ٣٣,٣٪ (٦)	٤٠٪ (٦)	(٤) ٢٦,٧٪	-
تبدي وزارة المالية اهتماماً بتحسين إنتاجية الوزارة	(٦) ٤٠٪ (٣)	٢٠٪ (٦)	(٦) ٤٠٪	-

٢ - تتمثل الأسس التي قامت عليها إدارة تخفيض النفقات في تغيير عقلية الإداريين في الأجهزة الحكومية حول السياسات الإنفاقية التوسعية وإكسابهم السلوكيات والمهارات

اللازمة لذلك عن طريق التدريب وعقد الندوات وحلقات النقاش لكي يتمكنوا من تطبيق منهج إدارة تخفيض النفقات بكفاءة جيدة .

ولمعرفة الاهتمام الفعلي بهذا المنهج في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية فقد سئل مديرو التخطيط ورؤساء الوحدات الإدارية عما إذا كانوا قد التحقوا بدورات تدريبية أو شاركوا في مؤتمرات أو ندوات عن إدارة التخفيض وبين الجدولان رقماً (٦ ، ٧) إجابات المسؤولين عن هذا السؤال والتي هي انعكاس لواقع الحال بأن الاهتمام بتطبيق إدارة تخفيض النفقات يعتبر حالياً مجرد شعارات ولم يتحول بعد إلى برامج عمل معدة إعداداً جيداً ، حيث أفاد أكثر من ٨٠٪ منهم بأنهم لم يلتحقوا بدورات تدريبية ولم يشتركوا في ندوات أو مؤتمرات عن إدارة تخفيض النفقات .

جدول رقم (٦) . مدى إعداد مديري التخطيط والميزانية لإدارة تخفيض النفقات .

البيانات			
نعم	لا	لا أدري	لم
عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجبوا
(٣) ٢٠٪ (١٢) ٨٠٪	-	-	-
التحقّت بدورات تدريبية متخصصة عن إدارة تخفيض النفقات			
(٣) ٢٠٪ (١٢) ٨٠٪	-	-	-
شاركت في مؤتمرات أو ندوات عن إدارة تخفيض النفقات			

جدول رقم (٧) . مدى إعداد مديري الوحدات الإدارية لإدارة تخفيض النفقات .

البيانات			
نعم	لا	لا أدري	لم
عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجبوا
(٢٦) ٢١٪ (٩٨) ٧٩٪	-	-	(٢)
هل ناقشتك إدارة التخطيط والموازنة في الوزارة حول تخفيض النفقات؟			
(٤) ٣,٣٪ (١١٨) ٩٦,٧٪	-	-	(٤)
هل التحقت بندوات أو دورات تدريبية متخصصة عن إدارة تخفيض النفقات			

إنه يمكن القول بأن هناك إدراكاً بأهمية إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ولكن هذا الإدراك لم يواكبه اهتمام بتطوير المعرفة والمهارات لمعظم القيادات الإدارية لكي يتمكنوا من تطبيق المفاهيم والأساليب الخاصة بإدارة تخفيض النفقات .

٦ - استراتيجية إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية  
لقد أوضحنا في القسم الأول من هذا البحث في الخلفية النظرية للبحث بأن الباحثين في موضوع إدارة تخفيض النفقات يوصون بأهمية ترشيد قرارات التخفيض الإنفاقي في الأجهزة الحكومية وذلك من خلال تطبيق استراتيجية موضوعية ومبنية على خطوات مدروسة يتحدد على ضوءها ما يلي :

(١) الاختيار بين معياري المساواة والكفاءة في التخفيض الإنفاقي بين الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية .

(ب) تقييم البرامج التي أعدت لتنفيذ الأهداف الرئيسة والفرعية في الأجهزة الحكومية .

(ج) تحقيق الاستفادة من الوسائل المتعددة لتخفيض الإنفاق في الأجهزة الحكومية .

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية نستطيع أن نستنتج الآتي :

أولاً: ولتقصي مدى تطبيق الخطوة الأولى من الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية فقد تضمنت الاستبانتان المستخدمتان في البحث أربعة أسئلة حول الموضوع لكل من مديري التخطيط والموازنة في الوزارات ، ومديري الوحدات الإدارية فيها . وبين الجدولان (٨ ، ٩) ما يلي :

(١) إن الغالبية العظمى من مديري التخطيط والميزانية في الوزارات الحكومية ونسبة

عالية (٣، ٩٣٪) كما هو موضح في الجدول رقم (٨) أوضحوا بأنهم لا يخفصون النفقات بنسبة متساوية بين الوحدات الإدارية بل يتم التخفيض الإنفاقي بناءً على تحديد الأولويات ومدى إسهام الوحدة الإدارية في تحقيق أهداف الوزارة .

إن اختيار الكفاءة والموضوعية من قبل الغالبية العظمى من مديري التخطيط والموازنة لتحديد التخفيض الإنفاقي بين الوحدات الإدارية في الوزارات



جدول رقم (٨). المعيار الأساسي لتحديد نسب تخفيض الإنفاق في الوزارات الحكومية.

				البيان
لم	لا	نعم		
عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجيبوا
-	-	-	٪٩٣,٣ (١٤)	التخفيض النسبي للنفقات بالتساوي بين جميع الوحدات الإدارية
-	-	-	٪٦,٧ (١) (١٤) ٪٩٣,٣	تحديد الأولويات ومن ثم تقسيم التخفيض بين الوحدات الإدارية بناء على ما تسهم به كل وحدة إدارية لتحقيق الأهداف والوظائف الأساسية

جدول رقم (٩). الإنفاق والتنسيق بين مديري الوحدات الإدارية حول تطبيق نسب التخفيض الإنفاقي.

				البيان
لم	لا	نعم		
عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجيبوا
(٤)	٪٣١,١ (٣٨)	٪٤٦,٧ (٥٧)	٪٢٢,١ (٢٧)	إن تخفيض الإنفاق بين الوحدات الإدارية في الوزارة كان مبنياً على أسس علمية وصحيحة
(٣)	٪٨ (١)	٪٥٧,٧ (٧١)	٪٤١,٥ (٥١)	هناك تنسيق بينك وبين رؤساء الوحدات الإدارية الأخرى من أجل تطبيق تخفيض الإنفاق

الحكومية في المملكة العربية السعودية إذا تم تطبيقه بالطريقة الصحيحة يساعد على تحقيق الاستفادة الأنسب من الموارد المتاحة للجهاز الحكومي، ولكن من المحاذير التي أبرزتها بعض الدراسات عند تطبيق معيار الكفاءة أنه يجب إقناع المديرين التنفيذيين والتنسيق بينهم تلافياً لخلق أو زيادة الاصطدام والتنافس السلبي بين الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

٢) إن إجابات مديري الوحدات الإدارية في الوزارات الحكومية الموضحة في الجدول رقم (٩) تعطي بعض المؤشرات والدلالات التي تدعو إلى الأخذ والاهتمام بهذه المحاذير حيث أفاد بنسبة بسيطة منهم (١, ٢٢٪) بأن تخفيض الإنفاق بين الوحدات الإدارية كان مبنياً على أسس علمية وصحيحة كما أفاد (٥, ٤١٪) منهم بأنه يوجد تنسيق بين رؤساء الوحدات الإدارية لتطبيق تخفيض النفقات.

ثانياً: بالنسبة للخطوة الثانية من الاستراتيجية المشار إليها فإنه على الرغم من أن التطبيق الصحيح لإدارة تخفيض النفقات يتطلب التحليل والتقييم الموضوعي للبرامج والأنشطة المطبقة في الأجهزة الحكومية قبل تطبيق هذا التخفيض إلا أن إجابات مديري التخطيط والموازنة في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي هي انعكاس للوضع القائم قد أعطت دلالات واستنتاجات متعددة كما هو موضح في الجدول رقم (١٠)، فقد أجاب ٦, ٨٤٪ من عينة الدراسة بأنه يتم في الوزارة قبل تطبيق تخفيض الإنفاق للوحدات الإدارية مناقشة وتقييم البرامج التي تتميز بالكفاءة العالية، كما أجاب وبنسبة مقبولة ٩, ٦٢٪ من عينة الدراسة بأنه يتم في الوزارة مناقشة وتقييم البرامج التي فشلت جدول رقم (١٠). تقييم الأنشطة والبرامج في الوزارات الحكومية قبل تطبيق التخفيض الإنفاقي.

اليــــــــــــــــان	نعم	لا	لا أدرى	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يحيوا
تقييم البرامج والأنشطة التي تتميز بالكفاءة العالية	(١١) ٨٤,٦٪ (٢)	١٥,٤٪	-	(٢)
تقييم البرامج والأنشطة التي فشلت بانتظام في تحقيق أهدافها	(٩) ٦٩,٢٪ (٣)	٢٣,١٪ (١)	٧,٧٪	(٢)
تقييم البرامج والأنشطة التي تخدم فئة محددة من المجتمع	(٧) ٥٣,٨٪ (٥)	٣٨,٥٪ (١)	٧,٧٪	(٢)
تقييم البرامج التي تقدم من جهات حكومية أخرى	(٧) ٥٨,٣٪ (٤)	٢٣,٣٪ (١)	٨,٣٪	(٣)
تقييم البرامج التي تقدم من القطاع الخاص	(٧) ٥٨,٣٪ (٣)	٢٥٪ (٢)	١٦,٧٪	(٣)

بانظام في تحقيق أهدافها، وقد أجاب بنسبة متوسطة ٨, ٥٣٪ من عينة الدراسة بأنه يتم تحديد ومناقشة البرامج والنشاطات التي تخدم فئة محدودة من المجتمع، وقد أجاب كذلك بنسبة متوسطة ٣, ٥٨٪ من عينة الدراسة بأنه يتم مناقشة البرامج التي تقدم من جهات حكومية أخرى ومن القطاع الخاص .

إن اهتمام الغالبية العظمى من مديري التخطيط والميزانية في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمناقشة وتقويم البرامج والأنشطة ذات التكلفة العالية له مبرراته في الأوضاع الاقتصادية القائمة، إلا أن ترشيد القرارات الخاصة بالتخفيض الإنفاقي يتطلب الاهتمام نفسه بالبرامج والأنشطة التي فشلت بانظام في تحقيق أهدافها وتلك التي تخدم فئة محدودة من المجتمع بالإضافة إلى البرامج المقدمة من القطاع الخاص ومن جهات حكومية أخرى .

وحيث إن الهدف الرئيس للوزارات الحكومية يتمثل في تقديم خدمات للمواطنين فإن ذلك يستوجب أن يناقش المواطنون في قرارات التخفيض الإنفاقي ويشاركون فيها وأن يكون هنالك تفهم واضح ومبني على أسس صحيحة من قبل المسؤولين في الوحدات الإدارية التنفيذية بمدى تأثير التقليل الإنفاقي الحكومي على رضا المواطنين . وقد بينت إجابات مديري الوحدات الإدارية في الوزارات الحكومية على الأسئلة المرتبطة بهذا الموضوع أن مشاركة المواطنين ومناقشتهم في قرارات تخفيض الإنفاق لم تكن بالمستوى المطلوب كما يوضح الجدول رقم (١١)، حيث أفادت عينة الدراسة من مديري الوحدات الإدارية وبنسبة ضئيلة جداً (٨, ١٥٪) بأنهم يناقشون المواطنين المستفيدين من الخدمات المقدمة من الوحدات الإدارية التي يرأسونها حول تخفيض الإنفاق .

ومن الملاحظ أنه بالرغم من محدودية مناقشة ومشاركة المواطنين بالرأي حول تخفيض الإنفاق الحكومي إلا أن نسبة كبيرة من مديري الوحدات الإدارية في الوزارات الحكومية يقررون أن هناك أثراً سلبياً لتخفيض الإنفاق على رضا المواطنين عن كمية ونوعية الخدمات المقدمة من الوحدات الإدارية التي يعملون بها وبنسب متفاوتة . . . فما هي الأسس الموضوعية التي بنى عليها هؤلاء المديرون تقويمهم؟ ولماذا لم يوسعوا قاعدة المشاركة في الرأي حول هذا الموضوع . . . ؟

جدول رقم (١١). مدى تفهم مديري الوحدات الإدارية لتأثير التخفيض الإنفاقي على المواطنين وإشراكهم في الرأي.

اليــــــــــــــــان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجيبوا
تم مناقشة المواطنين المستفيدين من الخدمات المقدمة من الوحدة الإدارية التي ترأسها حول تخفيض الإنفاق	(١٩) ١٥,٨ % (٩٤)	٧٨,٣ % (٧)	٥,٨ % (٦)	
لقد أثر تخفيض الإنفاق الحكومي سلباً على رضا المواطنين عن كمية الخدمات المقدمة من الوحدة الإدارية التي ترأسها	(٥٩) ٤٨,٤ % (٣٣)	٢٧ % (٣٠)	٢٤,٦ % (٤)	
لقد أثر تخفيض الإنفاق الحكومي سلباً على رضا المواطنين عن نوعية الخدمات المقدمة من الوحدة الإدارية التي ترأسها	(٤٩) ٤٤,١ % (٣٢)	٢٨,٨ % (٣٠)	٢٧ % (١٥)	

ثالثاً: وبالنسبة للخطوة الثالثة من الاستراتيجية فإن موازنة الدولة في المملكة العربية السعودية هي الوسيلة الأساسية التي تستخدم لتخفيض الإنفاق الحكومي، ويتم ذلك من خلال تقليل الاعتمادات المالية لبعض أو جميع بنود النفقات المالية للأجهزة الحكومية. وقد أظهرت إجابات عينة الدراسة من مديري إدارات التخطيط والموازنة في الوزارات الحكومية مزيجاً من الإيجابيات والسلبيات التي يجب التعامل معها لتطبيق تخفيض النفقات. ويبيّن الجدول رقم (١٢) أن نسبة ٨٠% من مديري إدارات الميزانية والتخطيط أفادوا بأنه عند إعداد موازنة الوزارة التي يعملون بها فإنه يتم تحديد تكلفة الأنشطة والبرامج وربطها بالنتائج المتوقعة، كما أفاد ٧٠,٦٦% منهم بأن الوحدات الإدارية تركز على اعتبارات موضوعية وليست شخصية لتحديد الاحتياجات الفعلية. وبما لا شك فيه فإن تطبيق هذين الاعتبارين في الوزارات الحكومية يساعد على ترشيد القرارات المالية والإدارية لتخفيض الإنفاق والذي يمثل جوهر إدارة تخفيض النفقات. وإضافة إلى الإيجابية التي ذكرت فإن

جدول رقم (١٢). الاعتبارات الأساسية لدى مديري التخطيط والميزانية لإعداد الميزانية السنوية.

البيان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجبوا
عند إعداد مشروع الموازنة للوزارة، تؤخذ نفقات السنة المالية السابقة نفقات السنة المقبلة	(١٢) ٨٠٪	(٢) ١٣,٣٪	(١) ٦,٧٪	-
عند إعداد موازنة الوزارة، يتم تحديد التكلفة على أساس البرامج والأنشطة مع ربطها بالنتائج المتوقعة	(١٢) ٨٠٪	(٢) ١٣,٣٪	(١) ٦,٧٪	-
تتوافر لديكم المعلومات والبيانات الأساسية لمقاييس كمية ونوعية النشاط والبرامج المقدمة في الوزارة	(٧) ٥٠٪	(٦) ٤٢,٩٪	(١) ٧,١٪	(١)
عند إعداد مشروع الموازنة للوزارة، تلجأ الوحدات الإدارية إلى تضخيم حجم الاعتمادات المالية التي تطلبها وفقاً لاعتبارات غير موضوعية.	(٣) ٢٠٪	(١٠) ٦٦,٧٪	(٢) ١٣,٣٪	-

الجدول رقم (١٢) يظهر كذلك بعض السلبيات التي تحد من ترشيد قرار تخفيض الإنفاق عند إعداد الموازنة، فلقد أفاد ٨٠٪ من مديري التخطيط والموازنة أن نفقات السنة المالية السابقة هي الأساس لتحديد نفقات السنة المالية المقبلة والمشكلة في ذلك أن التركيز فقط على النفقات والزيادة أو النقص النسبي لها يحد من الاهتمام بتقويم النتائج المتوقعة من الإنفاق والذي يستلزم كذلك وجود قاعدة معلومات وبيانات أساسية عن نتائج نشاطات وبرامج الوزارة من الجانبين الكمي والنوعي والتي أفاد ٥٠٪ فقط من مديري التخطيط والموازنة بتوافرها في الوزارات الحكومية.

ومن السلبيات الأخرى التي تحد من الاستفادة من تطبيق وسائل تخفيض النفقات أن الاعتماد والتركيز على موازنة الدولة كوسيلة لتخفيض الإنفاق الحكومي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية قد أدى إلى عدم الاستفادة بالمستوى المطلوب بمعظم الوسائل المتعددة التي أبرزها الباحثون في هذا الموضوع كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣) . الاستفادة من الوسائل المتعددة لتخفيض الإنفاق الحكومي في الوزارات الحكومية .

البيان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	يجيبوا
يؤخذ في الاعتبار التضخم المالي كوسيلة لتخفيض الإنفاق الحكومي	(٦) ٤٦,٢ %	(٤) ٣٠,٨ %	(٣) ٢٣,١ %	(٢)
أدى تحويل بعض الخدمات والبرامج إلى القطاع الخاص لتخفيض الإنفاق الحكومي	(٩) ٦٤,٣ %	(٥) ٣٥,٧ %	-	(١)
قامت الوزارة بدراسة كيفية الاستفادة من العمل التطوعي للمواطنين من تخفيض الإنفاق الحكومي على بعض البرامج والخدمات	(١) ٧,١ %	(٩) ٦٤,٣ %	(٤) ٢٨,٦ %	(١)
تم الاستفادة من خدمات وإسهامات المواطنين التطوعية لتقليل الإنفاق الحكومي على بعض الأنشطة والبرامج المقدمة من الوزارة	(١) ٧,١ %	(٩) ٦٤,٣ %	(٤) ٢٨,٦ %	(١)
قامت الوزارة بدراسة عن تطوير الإمكانيات الذاتية للمواطنين الذين يتعاملون ويستفيدون من خدماتها	(٣) ٢١,٤ %	(٨) ٥٧,١ %	(٣) ٢١,٤ %	(١)
تم الاستفادة من تطوير الإمكانيات الذاتية للمواطنين لتخفيض الإنفاق على البرامج والخدمات المقدمة من الوزارة	(٣) ٢١,٤ %	(٤) ٢٨,٦ %	(٧) ٥٠ %	(١)
يستفاد من تحسين الإنتاجية لتخفيض الإنفاق على البرامج والخدمات المقدمة من الوزارة	(٥) ٣٣,٣ %	(٨) ٥٣,٣ %	(٢) ١٣,٣ %	(٠)

وبين الجدول رقم (١٣) أنه تم الاستفادة من التخصيص لتقليل الإنفاق الحكومي حيث أفاد بذلك ٦٤,٣ % من عينة الدراسة ولكن لم يتم الاستفادة من الوسائل الأخرى بالمستوى المطلوب . فلقد أفاد ٤٦,٢ % من عينة الدراسة أن هناك استفادة من التضخم

المالي كوسيلة لتقليص الإنفاق الحكومي، وأفادت نسبة ضئيلة جداً (٧,١٪) أن هناك استفادة من إسهامات المواطنين التطوعية وتطوير الإمكانيات الذاتية للمواطنين (٢١,٤٪) ومن تحسين الإنتاجية (٣,٣٣٪).

بعد دراسة وتحليل استراتيجية إدارة تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من خلال إجابات عينة من مديري التخطيط والموازنة ومديري الوحدات الإدارية في الوزارات الحكومية فمن المؤكد أن الأجهزة الحكومية في حاجة ماسة لتطوير منهجيتها في تقويم البرامج والأنشطة القائمة وكذلك التوسع في الاستفادة من الوسائل المتعددة لتخفيض الإنفاق الحكومي.

## ٧ - المشكلات والتحديات التي تواجه تخفيض الإنفاق في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

تدل البيانات والمعدلات المالية للموازنات الحكومية في المملكة العربية السعودية على تقليص الإيرادات المالية للوزارات الحكومية خلال الحقبة الزمنية الحاضرة، وكما أوضحنا في مراجعة أدبيات المعرفة فإن تخفيض الإنفاق يواجه بعض التحديات والمشكلات التي يجب على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة للحد من السلبيات التي قد تحدثها في المنظمات الحكومية.

وقد تضمنت استبانات البحث عدة أسئلة عن التحديات والمشكلات التي تواجه مديري التخطيط والميزانية ورؤساء الوحدات الإدارية في الوزارات المختلفة والناجمة عن تخفيض الإنفاق الحكومي.

من خلال إجابات مديري التخطيط والموازنة الموضحة في الجدول رقم (١٤) نستطيع أن نستدل بأن التحديات والمشكلات التي يواجهونها والتي نجمت عن تقليص الإيرادات والموارد متعددة ومعقدة.

وبين الجدول رقم (١٤) أن معظم مديري التخطيط والموازنة يرون من خلال تقويمهم لواقع العمل في الوزارات الحكومية أن تقليص الإنفاق الحكومي أدى إلى العديد من المشكلات والتحديات والتي أثرت سلبياً على المناخ التنظيمي. فلقد أفاد ٨٠٪ من هؤلاء المديرين أن تخفيض الإنفاق أثر سلبياً على نظام الحوافز، وأفاد ٦٠٪ منهم أن تخفيض

جدول رقم (١٤). التحديات والمشكلات التي تواجه مديري التخطيط والموازنة والناجمة عن تخفيض الإنفاق الحكومي.

البيانات		نعم	لا	لا أدري	لم
		عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة
هناك صعوبة التوفيق بين تقليص الموارد وتحسين الإنتاجية		(٩) ٦٠٪	(٥) ٣٣,٣٪	(١) ٦,٧٪	-
أدى تخفيض الإنفاق الحكومي إلى تسرب الكفاءات الإدارية والفنية المتميزة للقطاع الخاص		(٧) ٥٠٪	(٦) ٤٢,٩٪	(١) ٧,١٪	(١)
التخفيض الإنفاقي الحكومي أوجد صعوبة في التنسيق والتفاهم بين الوحدات الإدارية		(٨) ٥٧,١٪	(٦) ٤٤,٩٪	-	(١)
أثر تخفيض الإنفاق بطريقة سلبية على مدى تهيئة ظروف عمل مريحة للموظفين		(٩) ٦٠٪	(٥) ٣٣,٣٪	(١) ٦,٧٪	-
أثر تخفيض الإنفاق بطريقة سلبية على نظام الحوافز		(١٢) ٨٠٪	(٢) ١٣,٣٪	(١) ٦,٧٪	-

الإنفاق أثر سلبياً على إيجاد بيئة عمل مريحة، وكذلك على برامج تحسين الإنتاجية، كما أفاد ١, ٥٧٪ منهم أن تخفيض الإنفاق أثر سلبياً على إيجاد التفاهم والتنسيق بين الوحدات الإدارية، وأفاد ٥٠٪ منهم أن تقليص الإنفاق أدى إلى تسرب الكفاءات المتميزة إلى القطاع الخاص.

وقد أكد مديرو الوحدات الإدارية في الوزارات الحكومية ما أفاد به أعلاه مديرو التخطيط والموازنة بأن تقليص الإنفاق الحكومي أثر على ظروف العمل والعاملين في الوحدات الإدارية. وكما هو موضح في الجدول رقم (١٥) فلقد أفاد أقل من ٤٢٪ من عينة الدراسة بأن تخفيض الإنفاق لم يؤثر سلبياً على برامج تحسين الإنتاجية وتحفيز الموظفين على العمل وكذلك إيجاد بيئة عمل مريحة.



جدول رقم (١٥) . التحديات والمشكلات التي تواجه مديري الوحدات الإدارية والناجمة عن تخفيض الإنفاق الحكومي .

البيان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة
صعوبة التوفيق بين تخفيض الإنفاق وبرامج تحسين الإنتاجية	(٦٠) ٥٨,٣ %	(٤٣) ٤١,٧ %	-	(٢٣) -
أثر تخفيض الإنفاق سلبيًا على تهيئة بيئة عمل مريحة	(٧٠) ٥٨,٨ %	(٤٣) ٣٦,١ %	(٦) ٥ %	(٧) -
أثر تخفيض الإنفاق سلبيًا على تحفيز الموظفين على العمل	(٩١) ٧٥,٢ %	(٢٥) ٢٠,٧ %	(٥) ٤,١ %	(٥) -

إن المهجبة الصحيحة تتطلب وجود وحدة إدارية متخصصة في الوزارات الحكومية تتولى بالتعاون مع الوحدات الإدارية الأخرى القيام بدراسات علمية يتم على ضوئها تحديد التحديات والمشكلات الحاضرة والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية ومن ثم تأهيل مديري الوحدات الإدارية والمشرفين باعتباريات ومفاهيم تنظيمية وسلوكية أساسية للقيام بدور إيجابي وفعال في تعاملهم مع هذه التحديات . ونستنتج من إجابات مديري الوحدات الإدارية في الوزارات الحكومية بوجود وحدات إدارية مسؤولة عن التطوير الإداري في الوزارات، ولكن الغالبية العظمى من هؤلاء المديرين (٩٦,٧ %) لم تلتحق بدورات تدريبية أو عقد ندوات في موضوع إدارة تخفيض النفقات كما هو موضح في الجدول رقم (١٦) .

جدول رقم (١٦) . تهيئة مديري الوحدات الإدارية في التعامل مع مشكلات وتحديات تخفيض الإنفاق .

البيان	نعم	لا	لا أدري	لم
	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة	عدد النسبة
توجد وحدة إدارية متخصصة في الوزارة مسؤولة عن التطوير الإداري	(٧٩) ٦٣,٢ %	(٤٣) ٣٤,٤ %	(٣) ٢,٤ %	(١) -
هل التحقت بندوات أو دورات تدريبية متخصصة عن إدارة تخفيض الإنفاق	(٤) ٣,٣ %	(١١٨) ٩٦,٧ %	-	(٤) -

إن إدراك مديري التخطيط والموازنة ومديري الوحدات الإدارية للمشكلات والتحديات الناجمة عن تخفيض الإنفاق لدلالة على حاجة معظم الوزارات الحكومية لتطبيق منهجية مدروسة ومبنية على أسس صحيحة وذلك لتحسين تعاملهم مع هذه التطورات والتحديات، وأن يتم ذلك من خلال تطوير وتحسين دور وحدات التطوير الإداري.

### النتائج والتوصيات

يعتبر تخفيض النفقات في القطاع الحكومي في وقتنا المعاصر ظاهرة جديدة تعكس واقع الحال في معظم دول العالم، ولذلك فالباعث الرئيس لإجراء هذه الدراسة يتمثل في إلقاء الضوء على الموضوع وتقديمه للقارئ العربي ثم إجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على مدى تطبيق هذا الاتجاه في الأجهزة الحكومية المدنية في المملكة العربية السعودية، كما تبين من اهتمام الدولة بتطبيق إدارة تخفيض النفقات. وقد توصلت الدراسة بشروطها النظري والميداني إلى بعض النتائج التي من أهمها ما يلي:

١ - أظهرت الدراسات والأبحاث الخاصة بتقليص الإنفاق في الأجهزة الحكومية اهتمام الباحثين بجوانب متعددة للموضوع، مما أدى إلى نشوء مجال جديد للبحث والتطبيق في الإدارة العامة يسمى «إدارة تخفيض النفقات».

٢ - أظهرت الدراسة الميدانية اهتمام المسؤولين في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتقليص الإنفاق، وأن هذا الاهتمام لم يتبلور ويتجسد من خلال تطبيق استراتيجيات متعددة لإدارة تخفيض النفقات وذلك للمسببات التالية:

(أ) تخفيض النفقات لم يتم من خلال منهجية مبنية على أسس علمية ومدروسة.

(ب) مديرو إدارات التخطيط والموازنة ومديرو الوحدات الإدارية في الوزارات الحكومية هم الفئة الإدارية المسؤولة عن تطبيق إدارة تخفيض النفقات، ولقد أظهرت الدراسة ضعف مستوى إعدادهم من عدم إلحاقهم بدورات تدريبية أو مشاركتهم في ندوات متخصصة عن إدارة تخفيض النفقات.

(ج) الاعتماد الأساسي وشبه الكلي على تخفيض الموازنة كأسلوب لتطبيق إدارة تخفيض النفقات.

(د) شكلية دور وحدات التطوير الإداري في الوزارات الحكومية بتحديد المشكلات

- والصعوبات الناجمة عن تخفيض الإنفاق الحكومي، ومن ثم التعامل معها بأسلوب صحيح مناسب للبيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية .
- إضافة إلى ذلك فلقد أظهرت الدراسة بأن تخفيض الإنفاق في الوزارات الحكومية قد نتج عنه بعض المشكلات والتحديات التي يواجهها مديرو التخطيط والموازنة ورؤساء الوحدات الإدارية، ومن أهمها التأثير السلبي على نظام الحوافز، إيجاد بيئة عمل مريحة، برامج تحسين الإنتاجية، والتفاهم والتنسيق بين الوحدات الإدارية .
- وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن التوصيات التي يطرحها الباحث لتطبيق إدارة تخفيض النفقات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تشمل الآتي :
- ١ - أن تتولى كل وزارة مدنية وضع استراتيجية مدروسة وواضحة الأهداف لتطبيق إدارة تخفيض النفقات وأن تكون هذه الاستراتيجية ملائمة للظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع وأن تناسب الاعتبارات التنظيمية والثقافية للوزارة .
  - ٢ - أن تتولى وحدات التطوير الإداري تطبيق استراتيجيات إدارة تخفيض النفقات وذلك من خلال إعداد كوادر إدارية مؤهلة ومدربة على تطبيق الأساليب المتعددة لتقليص الإنفاق الحكومي وقادرة على الإخبار بالمشكلات المتوقعة ومن ثم تحليلها والتعامل معها بأسلوب علمي موضوعي .
  - ٣ - أن يتم عقد لقاء سنوي للمسؤولين عن التخطيط والميزانية في الوزارات المدنية لتبادل الخبرات ووجهات النظر حول تطبيق إدارة تخفيض النفقات .
  - ٤ - أن يقيم معهد الإدارة العامة دورات تدريبية وحلقات نقاش متخصصة عن إدارة تخفيض النفقات وكذلك الإسهام في إجراء دراسات مقارنة عن تطبيق إدارة تخفيض النفقات في المجالات المتعددة مثل التعليم، الصحة، والخدمات الاجتماعية . . الخ .

## الملاحق

## استمارة مديري التخطيط والموازنة

١ - في ظل الظروف الاقتصادية العالمية، هل تعتقد بأن تخفيض النفقات الحكومية يمثل أهمية ضرورية؟

نعم  لا  لأدري

٢ - هل توافق على أن المجتمعات الإنسانية دخلت عصرًا جديدًا لأساليب وممارسة إدارة الأجهزة الحكومية يسوده تقليص الإنفاق الحكومي؟

نعم  لا  لأدري

٣ - هل ترى أن مديري الوحدات الإدارية في الوزارة بحاجة إلى الإلمام بمفاهيم وأساليب إدارية حديثة لكي يتعاملوا بإيجابية مع تقليص الإنفاق الحكومي؟

نعم  لا  لأدري

٤ - هل التحقت بدورات تدريبية متخصصة عن إدارة تخفيض النفقات؟

نعم  لا

٥ - هل شاركت في مؤتمرات أو ندوات متخصصة عن «إدارة تخفيض الإنفاق»؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة (نعم) أجب على السؤال السادس.

٦ - من خلال أدائك لمتطلبات عملك، ما مدى رضائك عن الفوائد التي حققتها بمشاركتك في الدورات أو الندوات المتخصصة في موضوعات «إدارة تخفيض الإنفاق»

في النواحي التالية:

١ ( التعرف على مفهوم إدارة تخفيض الإنفاق

راض  غير راض  لأدري

٢ ( الإلمام باستراتيجيات وأساليب إدارة تخفيض الإنفاق

راض  غير راض  لأدري

٣ ( الإلمام بكيفية التعامل مع الصعوبات في تطبيق إدارة تخفيض الإنفاق

راض  غير راض  لأدري

٧ - في مراحل التشفيف الإنفاقي الحكومي البسيط، هل يتم غالباً تقليص الإنفاق للأقسام والوحدات الإدارية من خلال:

(١) التخفيض النسبي للنفقات بالتساوي بين جميع الوحدات الإدارية.

(٢) تحديد الأولويات ومن ثم تقسيم التخفيض بين الوحدات الإدارية بناء على ما تسهم به كل وحدة إدارية لتحقيق الأهداف والوظائف الأساسية.

٨ - قبل الشروع في تطبيق تخفيض الإنفاق للأقسام والوحدات الإدارية في الوزارة، هل يتم مناقشة تحديد ما يلي:

(١) الأنشطة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة

نعم  لا  لأدري

(٢) الأنشطة الاستشارية والمساعدة في التنظيم

نعم  لا  لأدري

(٣) الأنشطة التي لاتتعلق بالاحتياجات الحالية والمستقبلية

نعم  لا  لأدري

(٤) الأنشطة التي يتم أداؤها بصورة جيدة

نعم  لا  لأدري

(٥) البرامج التي فشلت بانتظام في تحقيق أهدافها

نعم  لا  لأدري

(٦) البرامج التي تتميز بالتكلفة العالية

نعم  لا  لأدري

(٧) البرامج التي تخدم فئة محدودة وصغيرة من المواطنين

نعم  لا  لأدري

(٨) البرامج التي تقدم من جهات حكومية أخرى

نعم  لا  لأدري

(٩) البرامج التي تقدم من القطاع الخاص

نعم  لا  لأدري

- ٩- عند إعداد مشروع موازنة الدولة، هل تلجأ الوحدات الإدارية في الوزارة إلى تقديم تقديرات غير واقعية عن احتياجاتها الفعلية؟  
 نعم  لا  لأدري
- ١٠- عند إعداد الموازنة، هل تلجأ الوحدات الإدارية في الوزارة إلى تضخيم حجم الاعتمادات المالية التي تطلبها وفقاً لاعتبارات غير موضوعية؟  
 نعم  لا  لأدري
- ١١- عند إعداد مشروع موازنة الوزارة، هل تؤخذ نفقات السنة المالية السابقة كأساس لتقدير نفقات السنة المقبلة للوحدات الإدارية؟  
 نعم  لا  لأدري
- ١٢- عند إعداد موازنة الوزارة، هل يتم تحديد التكلفة على أساس البرامج والأنشطة للوحدات الإدارية مع ربطها بالنتائج المتوقعة؟  
 نعم  لا  لأدري
- ١٣- هل تتوفر لديكم المعلومات والبيانات الأساسية عن نشاط الوحدات الإدارية في صورة مقاييس كمية ونوعية للنشاط؟  
 نعم  لا  لأدري
- ١٤- هل يؤخذ في الاعتبار قياس التضخم المالي السنوي قبل تحديد نسبة التخفيض في الإنفاق؟  
 نعم  لا  لأدري
- ١٥- هل يتم إبقاء المخصصات المالية لبعض الوحدات الإدارية بالحجم نفسه وعدم زيادتها بمعدل يتناسب مع التضخم المالي كوسيلة لتخفيض الإنفاق؟  
 نعم  لا  لأدري
- ١٦- إذا كان قد تم تحويل بعض الخدمات والبرامج إلى القطاع الخاص، فهل أدى ذلك إلى تخفيض النفقات؟  
 نعم  لا  لأدري
- ١٧- هل قامت الوزارة بدراسة كيفية الاستفادة من العمل التطوعي للمواطنين من أجل تخفيض الإنفاق الحكومي على بعض البرامج والخدمات؟

- نعم  لا  لأدري
- ١٨- هل يتم الاستفادة من خدمات ومساهمات المواطنين التطوعية لتقليل الإنفاق الحكومي على بعض الأنشطة والبرامج؟
- نعم  لا  لأدري
- ١٩- هل قامت الوزارة بدراسة تطوير الإمكانيات الذاتية للمواطنين الذين يتعاملون معها ويستفيدون من خدماتها؟
- نعم  لا  لأدري
- ٢٠- هل تحققت الاستفادة من تطوير الإمكانيات الذاتية للمواطنين في تخفيض الإنفاق على بعض البرامج والخدمات الحكومية المقدمة من الوزارة؟
- نعم  لا  لأدري
- ٢١- هل توجد إدارة متخصصة في الوزارة لتحسين الإنتاجية؟
- نعم  لا  لأدري
- ٢٢- هل تم تطبيق أي من أساليب تحسين الإنتاجية الآتية بالوزارة أثناء عملية تخفيض النفقات؟:
- نعم  لا  لأدري
- ١ ( تطوير مهارات الموظفين
- نعم  لا  لأدري
- ٢ ( الاستفادة من التقدم التقني
- نعم  لا  لأدري
- ٣ ( إعادة التنظيم
- نعم  لا  لأدري
- ٤ ( أساليب أخرى :

.....

.....

.....

٢٣- عند تخفيض الإنفاق، هل سعى بعض مديري الوحدات الإدارية في الوزارة إلى مقاومة التخفيض؟

نعم  لا  لأدري

إذا كانت الإجابة (نعم) فضلاً أجب على السؤال رقم (٢٤).

٢٤- هل تعتقد أن مقاومة التخفيض في النفقات كانت لأسباب شخصية؟

نعم  لا  لأدري

٢٥- عند تخفيض الإنفاق في الوزارة، هل هناك صعوبة في التوفيق بين تقليص الموارد المالية والعمل على تحسين الإنتاجية؟

نعم  لا  لأدري

٢٦- هل أدى تخفيض الإنفاق في الوزارة إلى تسرب بعض الكفاءات الإدارية والفنية المتميزة إلى القطاع الخاص؟

نعم  لا  لأدري

٢٧- هل وجدتم صعوبة في التنسيق والتفاهم بين الوحدات الإدارية في الوزارة عند تطبيق تخفيض الإنفاق؟

نعم  لا  لأدري

٢٨- هل أثر تخفيض الإنفاق بطريقة سلبية على إمكانات تهيئة بيئة عمل مريحة للموظفين في الوزارة؟

نعم  لا  لأدري

٢٩- هل أثر تخفيض النفقات بطريقة سلبية على نظام الحوافز في الوزارة؟

نعم  لا  لأدري

٣٠- من خلال تعامل الوزارة مع وزارة المالية لمناقشة بنود مشروع الموازنة السنوية، هل تطبق وزارة المالية معايير محددة لتقرير الزيادة أو النقصان في بنود الموازنة للوزارات الحكومية؟

نعم  لا  لأدري

٣١- هل تركز وزارة المالية عند مناقشة مشروع الموازنة السنوية على المعلومات والبيانات الأساسية والمتمثلة في القياس الكمي والنوعي لنشاطات الوحدات الإدارية في



الوزارة؟

نعم  لا  لا أدري

٣٢- هل تبدي وزارة المالية اهتمامًا بتحسين إنتاجية الوزارة؟

نعم  لا  لا أدري

٣٣- هل ترى بأن وزارة المالية لها دور إيجابي في تطبيق إدارة تخفيض الإنفاق في الوزارة؟

نعم  لا  لا أدري

إذا كانت الإجابة (نعم) أجب على السؤال رقم (٣٤).

٣٤- حدّد الدور الإيجابي:

.....

.....

.....

٣٥- هل تساعد الرقابة المالية اللاحقة التي يقوم بها ديوان المراقبة العامة على تطبيق إدارة

تخفيض الإنفاق في الوزارة؟

نعم  لا  لا أدري

٣٦- هل ترى أن ديوان المراقبة العامة له دور إيجابي في تطبيق إدارة تخفيض الإنفاق في

الوزارة؟

نعم  لا  لا أدري

إذا كانت الإجابة (نعم) أجب على السؤال رقم (٣٧).

٣٧- حدّد الدور الإيجابي:

.....

.....

.....

٣٨- ما هي مقترحاتك لتحسين وتطبيق إدارة تخفيض الإنفاق الحكومي؟

## استمارة مديري الوحدات الإدارية

- ١ - هل ترى أن تقليص الإنفاق الحكومي قد أدخل مفاهيم وأساليب جديدة في إدارة الأجهزة الحكومية؟
- نعم  لا  لأدري
- ٢ - هل ترى أنك بحاجة لتطوير مفاهيمك وأساليبك الإدارية لكي تتعامل إيجابياً مع متطلبات تقليص الإنفاق الحكومي؟
- نعم  لا  لأدري
- ٣ - هل ناقشتك إدارة التخطيط والموازنة في الوزارة حول موضوع تخفيض النفقات؟
- نعم  لا
- ٤ - هل توجد وحدة إدارية متخصصة في الوزارة للتطوير الإداري؟
- نعم  لا  لأدري
- إذا كانت الإجابة (نعم) أجب على السؤال الخامس .
- ٥ - هل زودتك وحدة التطوير الإداري بمناهج وأساليب تساعدك في التفهم والتعامل مع تخفيض الإنفاق الحكومي؟
- نعم  لا
- ٦ - هل التحقت بندوات أو دورات تدريبية متخصصة عن إدارة تخفيض الإنفاق في القطاع الحكومي؟
- نعم  لا
- إذا كانت الإجابة (نعم) أجب على السؤال السابع .
- ٧ - من خلال أدائك لمتطلبات عملك، ما مدى رضائك عن الفوائد التي حققتها من التحاقك بالندوات أو الدورات المتخصصة عن إدارة تخفيض النفقات في النواحي الآتية :

١ ( التعرف على مفهوم إدارة تخفيض النفقات

راض  غير راض  لأدري

٢ ( الإلمام باستراتيجيات وأساليب إدارة تخفيض النفقات

راض  غير راض  لأدري

٣) الإمام بكيفية التعامل مع الصعوبات والمشكلات في تطبيق إدارة تخفيض النفقات  
 راض  غير راض  لأدري

٨- عند إعداد مشروع الموازنة السنوية، هل ناقشتك الإدارة المالية بالوزارة في الموضوعات الآتية:

(١) الأنشطة الأساسية في الوحدة الإدارية

نعم  لا  لأدري

(٢) الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية

نعم  لا  لأدري

(٣) الأنشطة التي لم يتم أداؤها بصورة جيدة

نعم  لا  لأدري

(٤) البرامج التي تتميز بالتكلفة العالية

نعم  لا  لأدري

(٥) البرامج التي تخدم فئة محددة من المجتمع

نعم  لا  لأدري

٩- عند إعداد مشروع الموازنة السنوية للوحدة الإدارية التي ترأسها، هل تعتبر نفقات السنة المالية الحالية والسابقة هي الأساس الذي تعتمد عليه لتقدير نفقات السنة المالية المقبلة؟

نعم  لا  لأدري

١٠- عند إعداد مشروع الموازنة السنوية للوحدة الإدارية التي ترأسها، هل يتم التركيز على تحديد تكلفة البرامج والأنشطة وربطها بالنتائج المتوقعة؟

نعم  لا  لأدري

١١- هل تتوفر لديك معلومات وبيانات أساسية تساعدك على القياس الكمي لنشاطات الوحدة الإدارية التي ترأسها؟

نعم  لا  لأدري

١٢- للتعامل مع تخفيض الإنفاق، هل يتم تطبيق أساليب لتحسين إنتاجية القسم أو الوحدة الإدارية التي ترأسها؟

نعم  لا  لا أدري

إذا كانت الإجابة (نعم) أجب على السؤالين الثالث عشر والرابع عشر.

١٣ - هل تتم الاستفادة من الوسائل الآتية في تحسين إنتاجية القسم أو الوحدة الإدارية التي ترأسها من أجل تخفيض النفقات؟

نعم  لا  لا أدري

(١) تطوير مهارات الموظفين

نعم  لا  لا أدري

(٢) الاستفادة من التقدم التقني

نعم  لا  لا أدري

(٣) إعادة التنظيم

نعم  لا  لا أدري

(٤) أساليب أخرى:

١٤ - هل هناك صعوبة في التوفيق بين تخفيض الإنفاق وتطوير برامج تحسين الإنتاجية؟

نعم  لا

١٥ - هل أثر تخفيض الإنفاق سلبيًا على النواحي الآتية؟:

(١) تهيئة بيئة عمل مريحة للموظفين بالوزارة

نعم  لا  لا أدري

(٢) تحفيز الموظفين للعمل

نعم  لا  لا أدري

(٣) أخلاقيات الخدمة المدنية

نعم  لا  لا أدري

١٦ - هل هناك تنسيق بينك وبين رؤساء الوحدات الإدارية الأخرى من أجل تطبيق

تخفيض النفقات؟

١٧- هل ترى بأن تخفيض الإنفاق بين الوحدات الإدارية في الوزارة كان مبنياً على أسس علمية وصحيحة:

نعم  لا  لأدري

نعم  لا  لأدري

إذا كانت الإجابة (لا) أجب على السؤال رقم (١٨).

١٨- حدّد المسببات لذلك:

١٩- هل ترى بأن أسلوب الإدارة المالية في الوزارة كان معك إيجابياً لتطبيق ترشيد الإنفاق في الوحدة الإدارية التي ترأسها؟

نعم  لا  لأدري

٢٠- هل ترى بأن الاعتبارات الشخصية والعلاقات الإنسانية في الوزارة تؤثر على نسبة التخفيض في النفقات بين الوحدات الإدارية في الوزارة؟

نعم  لا  لأدري

٢١- هل تم مناقشة المواطنين المستفيدين من الخدمات المقدمة من القسم أو الوحدة الإدارية التي ترأسها حول تخفيض الإنفاق؟

نعم  لا  لأدري

٢٢- هل أثر تخفيض الإنفاق الحكومي سلباً على رضا المواطنين عن كمية الخدمات المقدمة من الوحدة الإدارية التي ترأسها؟

نعم  لا  لأدري

٢٣- هل أثر تخفيض الإنفاق الحكومي سلباً على رضا المواطنين عن نوعية الخدمات المقدمة من الوحدة الإدارية التي ترأسها؟

نعم  لا  لأدري

٢٤- ما هي مقترحاتك لتحسين وتطبيق إدارة تخفيض الإنفاق الحكومي؟

## المراجع

- [١] Levins, Charles. 'Organization Decline and Cutback Management', *Public Administration Review*, (July/ August, 1978), 316-325.
- [٢] Goldestine, Charles. 'Proposition 13 and Local Government Labor Relations', *Western City Magazine*, (July 1979), 16-17.
- [٣] *The Economist, Sociologist Lady*, Vol. 309, No. 7571, (October 8, 1988), 13-14.
- [٤] Shannon, John and Howard, S. "Government Asterity-American Style. In" *Cutback Management: A Trinational Perspective*, edited by George Wynne, New Brunswick (U.S.A): Transaction Books, (1984).
- [٥] البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تقرير التنمية في العالم ١٩٨٣ م. واشنطن الولايات المتحدة الأمريكية: إصدارات البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ١٩٨٣ م.
- [٦] وزارة التخطيط، الأهداف العامة والأسس الاستراتيجية لخطة التنمية السادسة. الرياض: وزارة التخطيط في المملكة العربية السعودية، ١٤١٤ هـ.
- [٧] السناني، أحمد. ترشيد الإنفاق في دول الخليج، جريدة الجزيرة، ١٣ شعبان ١٤١٤ هـ.
- [٨] المثيف، ماجد. «نحو إعادة النظر في أنظمة الإعانة المحلية»، مجلة الياومة، عدد ١٢٩٠، ٨ شعبان ١٤١٤ هـ، ص ٢٠، ٢١.
- [٩] Chandler, Ralph and Plano, Jack. *The Public Administration Dictionary*. Santa Barbara (U.S.A): ABC-Clilo, 1988.
- [١٠] Levins, Charles. 'More on Cutback Management: Hard Question for Hard Time', *Public Administration Review*, (March/April, 1979), 178-183.
- [١١] Klinger, Donald. *Public Administration: A Management Approach*. Boston (U.S.A): Houghton Mifflin Company, 1983.
- [١٢] عبدالرحمن، أسامة. المورد الواحد والتوجه الإنفاقي السائد. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٨٨ م.
- [١٣] Stephen Holley, *Cutback Management in Local Government: A Case Study*. Ph.D. Dissertation submitted to the Graduate Faculty of the University of Georgia, 1983.
- [١٤] Kellar, Elizabeth (ed.) *Management with Less*. Washington, D.C. (U.S.A): ICMA, 1979.
- [١٥] جاد، ناصف. تجارب الإصلاح الإداري في مجلس التعاون العربي، في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر الصائغ. الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (١٩٨٦ م). ص ٨٩٢، ٨٩٣.

- Wildavsky, Aaron. *The Politics of the Budgetary Process*. Boston-(U.S.A): Little Brown and [١٦]  
Company, 1964.
- Russel, Curtis. Cutback Management and Human Relation: Meaning-for Organizational Theory [١٧]  
and Research, *Human Relation Journal*, (August 24, 1989), 671-689.

## **An Evaluation of the Application of Cut-back Management in Some Saudi Government Agencies**

**Mansour Matib Abdulaziz**

*Associate Professor, Public Administration Department,  
College of Administrative Sciences, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

(Received on 19-10-1415; accepted for publication on 7-2-1416 A.H.)

**Abstract.** The purpose of this study is to orient the readers with the theoretical perspective of cut-back management. In addition, taking into consideration some of the agencies in the Saudi government, the study is focused on examining the difficulties which the administrators face while applying the techniques and methods of cut-back management. The study presents several suggestions as to how the administrators in the government departments will benefit from some of the techniques of cut-back management and cope with the difficulties when they arise.