



The term zero–automation medium–term strategy for the budget and its  
feasibility in Iraq

استراتيجية الأتمتة الصفيرية متوسطة الاجل للموازنة العامة وامكانية تطبيقها في العراق

د. واثق علي الموسوي

د. زينب هادي نعمة

**Abstract**

The research provides a proposed framework for the use of the zero–term automation strategy for the state budget. The optimal allocation of resources in the preparation of the Iraqi federal budget because it does not approve the allocations for activities and projects only after being re–evaluated in terms of efficiency and effectiveness in performance and its relevance to the long–term objectives expected as well as the adoption of the principles of leadership and management The most important conclusions of the research are the possibility of building a modern Iraqi strategy that supports sustainable growth. Resources and face the challenges of the budget by using the method of automation zero because zero budget runs from the principle that a review and comprehensive evaluation of all activities and projects implemented by government agencies and put an end to projects that proved unsuccessful.

المستخلص :

يقدم البحث اطار مقترح لاستخدام استراتيجية الأتمتة الصفيرية متوسطة الاجل للموازنة العامة للدولة دعامة التخصيص الامثل للموارد في اعداد الموازنة الاتحادية العراقية لإنها لا تقرر التخصيصات للأنشطة والمشاريع الا بعد ان يعاد تقييمها من حيث الكفاءة والفاعلية في الاداء ومدى صلتها بالأهداف طويلة الأجل المتوقعة وكذلك اعتماد مبادئ القيادة والادارة

الاستراتيجيتان ، واهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث إمكانية بناء استراتيجية عراقية حديثة تدعم النمو المستدام اركانها القيادة والادارة الاستراتيجيتان لتحقيق هدف التخصيص الامثل للموارد ومواجهة تحديات الموازنة باستخدام اسلوب الأتمتة الصفرية لان الموازنة الصفرية تنطلق من مبدأ وجوب إجراء مراجعة وتقييم شامل لجميع الأنشطة والمشاريع التي تنفذها الأجهزة الحكومية ووضع نهاية للمشاريع التي ثبت فشلها.

### المقدمة:-

يعد موضوع بناء استراتيجية الأتمتة الصفرية متوسطة الاجل دعامة اساسية لمنهج التخصيص الامثل للموارد الاقتصادية من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماماً كبيراً في الوقت الحاضر في الاقتصادات الدولية ومنها الريعية , إذ تعاني الاقتصادات الريعية ومنها العراق من سوء إدارة مقترن بغياب القيادات الكفؤة في اطار بناء استراتيجية التخصيص الامثل للموارد الاقتصادية وتطبيقها على ارض الواقع, والتي كان من نتائجها هدر الموارد والزمن وفوتت على الدولة من الوصول الى التقدم والرقي, الامر الذي دفع الباحثان لطرح رؤية مفادها ان توفر القيادات الادارية الكفؤة للعراق والتي تمتلك المؤهلات العلمية والعملية وفقا لأرقى نظريات القيادة في العالم والتي تأخذ على عاتقها بناء وتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات المتطلبية للتخصيص الامثل للمواد البشرية والطبيعية والاقتصادية من خلال التخطيط الكفوء المؤتمت للموازنة العامة العراقية وانتهاج الاساس الصفري المؤتمت.

### أهمية البحث:-

تتمثل أهمية البحث في أنه يطرح رؤية حديثة لبناء استراتيجية التخصيص الامثل للموارد الاقتصادية في العراق من خلال توفر القيادات الادارية الكفؤة للبلد والتي تمتلك المؤهلات العلمية والعملية وفقا لأرقى نظريات القيادة في العالم, من خلال التخطيط الكفوء المؤتمت للموازنة العامة وانتهاج الاساس الصفري المؤتمت المتناسق مع خطط التنمية الوطنية وسياسات كفؤة لجذب الاستثمار الاجنبي المباشر.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في وجود خلل كبير في الترابط بين الانسان والموارد متمثلا بالقيادات الكفؤة وتخطيط الموازنة العامة للدولة لتحقيق استراتيجية التخصيص الامثل للموارد الاقتصادية في العديد من الدول الريعية النفطية ومنها العراق, في الوقت الذي تسعى هذه الدول نحو التحول لاقتصاد السوق ,والذي يتطلب من العراق انتهاج اساليب حديثة مؤتمتة تربط بين الاختيار الناجع لنوع الموازنة العامة وفق الاساس الصفري وارتباط ذلك بخطط التنمية الوطنية

**أهداف البحث:-** يهدف البحث إلى ما يأتي:-

- 1- بناء وترسيخ ثقافة الشخص المناسب في المكان المناسب بإسناد القيادة في العراق لقيادة من الطراز المتقدم ممن يمتلكون المؤهلات العلمية والادارية المتطلبة لقيادة البلاد بكفاءة.
- 2- بناء الموازنة العامة العراقية وفق الاساس الصفري المؤتمت لتحقيق استراتيجية التخصيص الامثل للموارد الاقتصادية من خلال أنموذج متكامل للإصلاح الاقتصادي وذلك لمواجهة الظاهرة الربعية وتحقيق الانتقال والتحول السليم لاقتصاد السوق.

**فرضية البحث :-**

ان اسناد قيادة الدولة العراقية لقيادة اكفاء شرط ضروري لتحقيق الشرط الكافي المتمثل ببناء وتخطيط وتنفيذ الموازنة الصفرية المؤتمتة وتحقيق استراتيجية التخصيص الامثل للموارد الاقتصادية والذي من شأنه أن يوفر ظروفاً أفضل للتحويل نحو اقتصاد السوق الاجتماعي وتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي .

**المبحث الاول: التخصيص الامثل للموارد واستراتيجية الاتمة الصفرية متوسطة الاجل**

**اولاً: التخصيص الأمثل للموارد.**

يقصد بتخصيص الموارد الاقتصادية عملية توزيع الموارد المادية و البشرية والاقتصادية بين الأغراض أو الحاجات المختلفة، بغرض تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع أي أن مشكلة تخصيص الموارد تتلخص في الاختيار بين العديد من أوجه التفضيل اذ توجد وسيلتان لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد.

فالوسيلة الأولى أي جهاز السوق, في ظل ظروف معينة، سيظهر السوق كفاءة في تخصيص الموارد وحل المشكلات الاقتصادية بحيث يكون الاقتصاد ككل كفؤاً ولا يمكن تحسين حالة اي فرد فيه إلا على حساب حالة فرد آخر (رفاهية او أمثليه باريتو)<sup>1</sup> وهذا بيان مذهل حقا عن قدرة السوق على اعطاء نتائج مفيدة. وهو يعني انه، بالنظر الى موارد المجتمع والتكنولوجيا المتاحة له، فليس في وسع امهر المخططين حتى ولو استعانوا بالحاسوب وبخطة عبقرية لإعادة التنظيم والتخصيص ايجاد حل يتفوق على السوق، ولا يمكن لأي عملية لإعادة التنظيم ان تجعل الجميع افضل حالاً. حيث يقوم السوق بكفاءة عالية في تخصيص الموارد وتنظيم الانتاج لتحقيق افضل المنافع للمستهلك والمنتج، أفضل إشباع للمستهلك وأفضل ربح للمنتج

<sup>1</sup> وتسمى أيضاً كفاءة او امثليه باريتو وهي مصطلح اقتصادي استحدثه العالم الاقتصادي الإيطالي فيلفريدو باريتو يطلق على حالة الكفاءة الاقتصادية التي تحدث عندما لا يمكن زيادة منفعة مستهلك أو سلعة ما إلا عن طريق الإضرار بمستهلك أو سلعة أخرى، وهي تختلف عن حالة أفضلية باريتو؛ إذ أن حالة الأمثلية لا تتحقق إلا عندما يتم استنفاد كافة التفضيلات.

وأفضل عائد لعوامل الانتاج، ويتم ذلك من خلال عدّة خطوات يتولى السوق تنفيذها بانسيابية وبدون تدخل .

اذ أن آلية السوق مناسبة تماما لتوفير السلع والخدمات الخاصة لأنها قائمة على المبادلة التي يمكن ان تحدث فقط عندما يرتبط حق الاستبعاد بملكية محل التبادل, اذ ان السوق يوفر نظاما اشاريا بمقتضى يسترشد المرشدون بطلبات المستهلكين, فتطبيق مبدأ الاستبعاد يكون كفاء. غير ان الامر لا يكون كذلك, بافتراض ان سلعا وخدمات معينه -يشار اليها بالسلع والخدمات الاجتماعية لتمييزها عن الخاصة -لا يمكن توفيرها بواسطة السوق , أي بالمعاملات بين افراد المستهلكين والمنتجين وفي بعض الحالات يفشل السوق بالكلية, بينما لا يعمل في البعض الاخر الا بطريقه غير كفاء. فأولا لن يكون استبعاد أي مستهلك معين من الحصول على المنافع كفاء عندما لا تخفض مشاركته من استهلاك أي شخص اخر فإن تطبيق مبدأ الاستبعاد غالبا ما يكون مستحيلا او ذا تكلفة مانعه , اذ ان المنافع تكون متاحة للجميع ولن يتحقق الدفع الاختياري لذلك تتحطم الرابطة بين المنتج والمستهلك ويقع على الحكومة عبأ التدخل لتوفير تلك السلع والخدمات (فشل السوق), كما ان فشل نظام السوق في تحقيق الكفاءة التوزيعية التي يفترضها الاقتصاديون يمكن ان يعود الى (التأثيرات الخارجية, السلع العام , الصراع بين المشتريين والبائعين بعد تبادل ما بسبب نقص المعلومات والقصور في طريقة تقديم البيانات, الاحتكار).

### ثانيا: موازنة الأساس الصفري Z.B.B .

برزت فكرة موازنة الأساس الصفري Z.B.B في الولايات المتحدة الأمريكية عندما دعا Freeman وزارة الخزانة الأمريكية في عام 1962 الى استخدام مفهوم جديد لإعداد الموازنة العامة بطريقة يمكن بها تبرير تمويل كل برنامج من الصفر. كما ان الكونغرس الأمريكي لديه نظامه الخاص الذي يشبه الموازنة الصفرية ويعرف ب (تشريع الغروب)<sup>1</sup> Sunset Legislative ويقضي هذا النظام بأن يتم الإلغاء الفوري للبرامج الحكومية. التي يثبت عدم جدواها , استكمل تطبيقه بشكل نهائي عام 1981. يوضح الشكل رقم(1) مراحل التطور التاريخي للموازنة الصفرية في أمريكا.

1R. A. Musgrave & P. B. Musgrave ,Public Finance in theory and practice, third edition Mc GRAW\_HILL international Book Company,1982,p42-43

شكل رقم(1) مراحل التطور التاريخي للموازنة الصفرية في أمريكا



المصدر: من عمل الباحثان.

مفهوم الموازنة القائمة على الصفر (ZBB) ليس جديدًا ، لكن العديد من الشركات لم تتبناه بعد بفعالية. وفقًا لبحث حديث أجرته شركة Deloitte ، كان "التتبع والإبلاغ السيئ التصميم" عاملاً رئيسياً لفشل ZBB في كثير من الحالات - 43٪ ، في الواقع. نتيجة لذلك ، لا تزال العديد من الدول والشركات تعتمد على عملية وضع الموازنة القياسية ، والتي تأخذ أرقام الفترة السابقة كخط أساس للخطوة التالية. لكن هل هذا مستدام على المدى الطويل؟ هل يمكن لأساليب الميزنة التقليدية أن تبقى الشركات سريعة الحركة ومتقلبة في الأسواق التي تزداد فيها الهوامش أهمية؟

## - المشكلة مع النهج التقليدي للميزنة

من السهل على المديرين أن يشعروا بالرضا عندما يتلقون تغييراً إضافياً في الميزانية كل عام. غالباً ما يتم تخصيص الموارد المالية لمراكز التكلفة نفسها في ظل توقع إنفاق مبلغ مماثل على نفس النشاط مرة أخرى. المشكلة في هذا النهج هي أنه ما لم يكن هناك مقياس واضح لتأثير هذه الأنشطة على الخلاصة ، وكيف يمكن أن تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية المختلفة الأخرى ، فهناك احتمال أن:

- ستخصص المؤسسات ميزانية أكثر (أو أقل) من الأنشطة المحددة
- لن يقوم المديرين بتحليل ما هو مطلوب فعلياً ولكن طلبات الميزانية الأساسية بناءً على إحساس الأمعاء ، مما يؤدي إلى عدم كفاءة الإنفاق أو تخصيص التمويل غير الضروري
- سيتوقف تقدم الشركة بسبب تكرار النشاط السابق عاماً بعد عام ، بدلاً من النظر في نهج جديد
- لا تزال الإدارات منفصلة وغير مدركة للتأثير الكامل لأنشطتها على الأعمال التجارية الأوسع نطاقاً

## - ما هي الميزانية القائمة على الصفر؟

على عكس نهج الميزنة التقليدي ، تعد الميزنة القائمة على الصفر "عملية وضع ميزانية تخصص التمويل على أساس كفاءة البرنامج وضروريته بدلاً من تاريخ الميزانية". إنه يعمل على أساس "البدء من نقطة الصفر" ، حيث لا تتلقى إدارات الأعمال تلقائياً نفس مبلغ الميزانية كما في الفترة السابقة ولكن يجب مراجعة متطلباتها خلال كل دورة ميزانية وتبرير مبلغ الميزانية.

## - مزايا الميزنة القائمة على الصفر

- تحدي الوضع الراهن: بدلاً من الاعتماد على نهج الميزنة التقليدي ، يشجع ZBB الشركة على إلقاء نظرة فاحصة على ما ينجح وما ليس في مختلف العمليات والأنشطة التجارية. قد يتم إعادة تعريف مراكز التكلفة وفحص الأنشطة للتأكد من تخصيص الموارد المالية بأكثر الطرق فعالية.
- دفع التحسين المستمر في الأنشطة: بدلاً من استخدام الميزانيات السابقة لتشكيل أساس الميزانية التالية ، يشجع ZBB المديرين على مراجعة أنشطة قسمهم بشكل مستمر والنظر في أهميتها في خطة العام المقبل. يمكن أن يشجع هذا النهج أيضاً المواءمة بين استراتيجية العمل والتسليمات.

- خفض التكاليف مع زيادة الكفاءة: يقوم ZBB بضغط الإدارات على بذل المزيد من الجهد بأقل من ذلك ، وبدلاً من ذلك يشجعهم على تحديد مقدار المطلوب لتحقيق أقصى قدر من التأثير وتشجيع الإنفاق الأكثر حكمة.

#### - خمس نصائح مهمة لتنفيذ الميزنة القائمة على الصفر

هناك العديد من الفوائد التي يتعين تحقيقها ، ولكن كيف يمكنك بالفعل تنفيذ عملية ZBB فعالة؟ ضع في اعتبارك هذه النصائح الأساسية لنجاح الميزنة القائمة على الصفر:

1. كن واضحًا فيما تريد تحقيقه: تتطلب الميزنة القائمة على الصفر إعادة تفكير كامل في عملية وضع الميزانية. قبل أن تبدأ ، أجرِ أبحاثك وتحدث إلى الخبراء أو الزملاء لإعطاء نفسك فكرة واضحة عن مدى التغيير في عملك.

2. تأكد من حصولك على موافقة الإدارة: سيكون للتغيير إلى ZBB تأثيرات على الأنشطة والعمليات على مستوى الأعمال. تأكد من أن كبار القادة على دراية بالحاجة إلى التغيير وفهم فوائده ، وسوف يقودون التغيير في جميع الإدارات.

3. فكر جيدًا في مدى التغيير: خذ وقتًا لتقييم تأثير التغيير في جميع مجالات العمل. تأكد من أنك فكرت في عملية التنفيذ ، والنتيجة النهائية ، وكيف ستصل إلى هناك. والأفضل من ذلك ، إشراك طرف ثالث يمكنه تقديم المشورة بشأن نهج أفضل الممارسات ومساعدتك في الوصول إلى هناك بأكثر الطرق فعالية.

4. التواصل من البداية: إن وجود فرق إدارة على متن أمر واحد ، ولكن عليك أيضًا التأكد من مشاركة أعضاء الفريق من أجل تحقيق اشتراكهم. اجعلهم على اطلاع ، وأبلغ عن السبب وراء التغيير ، وتأكد من أن الجميع يفهم التأثير.

5. استخدم برنامج الميزنة القائمة على الصفر لدعم العملية: كما سمعنا سابقًا ، فإن العديد من تطبيقات ZBB تفشل بسبب التتبع والإبلاغ السيئ التصميم. تغلب على هذا من خلال منصة قوية لصنع القرار والتي يمكن أن تجعل العمل الخفيف من مراقبة وإدارة عملية وضع الميزانية. لا ينبغي الاستهانة بامتلاك حل يمكن أن يرشد قرارات الموازنة بناءً على بيانات دقيقة ومحاكاة لتأثير الأنشطة في جميع أنحاء العمل.

#### - كيف يمكن لبرنامج الميزنة القائمة على الصفر المساعدة؟

عملية ZBB يمكن أن تستغرق وقتًا طويلًا لتحقيقها ؛ إن بدء ميزانية من الصفر كل عام بدلاً من أخذ أرقام العام السابق يزيد بالفعل من طول العملية. أضف إلى ذلك الوقت اللازم لتقييم نجاح الأنشطة السابقة وتحديد مقدار المبلغ الذي يجب تخصيصه في الميزانية التالية بناءً على هذه الأرقام ، وفجأة أصبح فريق الإدارة الخاص بك مغطى بالثغرات مع العملية بأكملها وشعورًا بعدم الإنتاجية.

يعمل حل الميزانية المستندة إلى صفر على مكافحة هذه المشكلات ، مع إخراج الكثير من أنشطة إعداد الميزانية. سيمنحك النظام اللائق والموحد مصدرًا رئيسيًا للبيانات (تحسين الدقة) ، حيث يمكن للمستخدمين والمديرين إجراء التحليل والمحاكاة. وهذا بدوره يوفر وضوحًا لما سبق عمله ، ويسمح بنموذج سيناريوهات مختلفة لمعرفة تأثير تخصيص مبالغ مختلفة في الميزانية لمراكز تكلفة مختلفة.

زيادة الإنتاجية حيث يمكن للمديرين اتخاذ قرار أكثر استتارة حول الميزانية التي سيطلبونها ويمكن رؤية تأثير مخصصات الميزانية المختلفة عبر الإدارات المختلفة. وهذا يخلق وضوحًا حول التأثير الذي ستتكره القرارات في الخلاصة، ويشجع المديرين على إيلاء اهتمام أكبر لأفعالهم، ويخلق ثقافة من التحليل والتحسين.

بطبيعة الحال، علاوة على ذلك، توفر حلول ZBB السيطرة على العملية برمتها مع ميزات مثل سير العمل، وتخصيص المهام، والكتابة إلى أنظمة المصدر، وإزالة الاعتماد على جداول البيانات وضمان إجراء الموازنة بدقة وكفاءة.

#### - مستقبل الميزنة القائمة على الصفر

فما الذي يحمله المستقبل للميزنة القائمة على الصفر؟ تشير ماكينزي إلى مصطلح "الإنتاجية القائمة على الصفر"، وهو مفهوم يتم فيه تطبيق مبادئ ZBB على مجالات الإنفاق الأخرى ، مما يشجع ثقافة التقييم الدقيق والشفافية والتحسين على مستوى الأعمال.

مثل الميزانية القائمة على الصفر ، تتطلب ZBP رؤية واضحة لمعلومات الأعمال من أجل التقييم والتخطيط واتخاذ القرارات بشكل فعال. لا يمكن تسليم هذا إلا من خلال منصة مركزية تضيف معنى على المدخلات من جميع أنحاء الأعمال ويمكن أن تدعم العملية من أساس قوي.

#### - دفع الاستراتيجية والحفاظ على القيمة من خلال الميزنة القائمة على الصفر

ZBB هو الحل الشامل الذي يدفع إدارة التكاليف الاستراتيجية وتحسين الميزانية ، كل ذلك أثناء إنشاء المساءلة وإنشاء بنية تحتية للحفاظ على المدخرات المحققة. من خلال نهج EY's Zero Based Budgeting ، المبني على برنامج الذكاء التجاري القائم على السحابة في BOARD ، يمكن تحويل عمليات A&FP لتبسيط المدخلات وزيادة الإنتاج إلى أقصى حد.

- ما الذي يمكن أن يقوم به أسلوب الموازنة القائمة على الصفر ؟

- **إدارة التكاليف غير الاستراتيجية** : تحديد أوجه القصور في هياكل تكاليف - إعادة تخصيص التكاليف لتعزيز الخط العلوي والسفلي لتحسين الأداء
- **Redesign نماذج التشغيل** : النتائج في منظمة أصغر حجماً وأكثر مرونة من خلال التصميم التنظيمي والسياسات والحكم الأمثل
- **تعزيز المساءلة والاستدامة** : يحدد المساءلة عن التكاليف ويغرس ثقافة الانضباط المالي المدفوعة بعقلية خلق القيمة
- **فرص نمو الصندوق** : تحرير الموارد للاستثمار في القدرات وتحفز مبادرات النمو

- ما هي السمات الفريدة التي يتميز بها التطبيق؟

- **يربط أدوات التخطيط المالي الحالية** مع منصة الميزنة المستضافة السحابية الجديدة
- **يلتقط دوافع التكلفة وينفق الغرض** - ربط الإنفاق بأهداف الأداء واستراتيجية العمل الشاملة
- **يتضمن أهداف وخطط الميزانية حسب فئة التكلفة**
- **يسمح بالإعداد والمراقبة المستمرة للإنفاق لإدراجها في عملية إدارة الأداء المنتظمة**
- **يوفر تقارير ديناميكية تفاعلية في الوقت الحقيقي ولوحات معلومات مرئية**

ويوضح الشكل رقم (2) تراتبية التطور للموازنة العامة للدولة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• البنود</li> <li>• الرقابة</li> <li>• الظل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأداء</li> <li>• البرامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط والبرمجة</li> <li>• الإدارة بالأهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأساس الصفري</li> <li>• الأساس</li> <li>• المستهدف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التشاركية</li> </ul>
الموازنة التقليدية	الموازنة الحديثة 1	الموازنة الحديثة 2	الموازنة الحديثة 3	الموازنة الحديثة 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاقدية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحساسية للنوع الاجتماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموجهة بالنتائج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموازنة الموجهة بالاستدامة البيئية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموازنة المكيفة (المعدلة)</li> </ul>
الموازنة الحديثة 5	الموازنة الحديثة 6	الموازنة الحديثة 7	الموازنة الحديثة 8	الموازنة الحديثة 9

المصدر: من عمل الباحثان بالاعتماد على معطيات الدراسة.

### المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات واقتصاديات الذكاء في تطوير إدارة الموازنة العامة العراقية (أتمتة الموازنة)

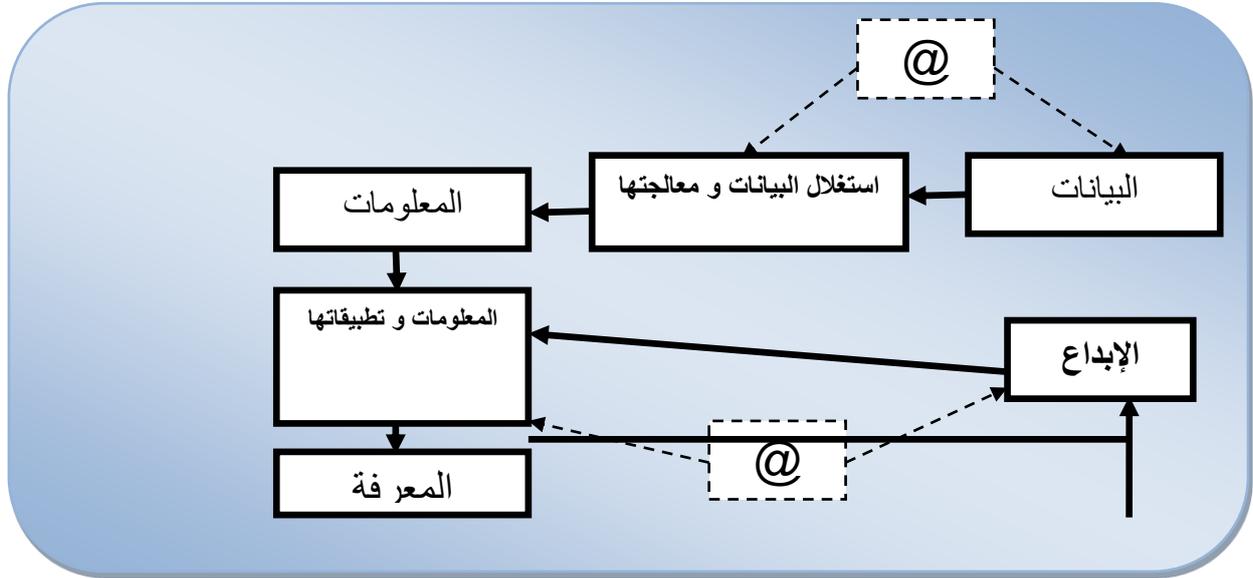
أولاً: الرؤية العامة.

إن المضي أو الانتقال نحو الاقتصاد الذكي في العراق يتطلب إنتاجاً وبتاً ثم تسخير المعارف والابتكارات بشكل متواصل وفعال، وهنا يبرز الدور الأساسي والحساس للسياسات العلمية والتكنولوجية ويتمثل هذا الدور في توفير الإطار والظروف التي تساعد على إنتاج المعارف أو تدفقها خاصة الاختراعات والابتكارات.

ثانياً: الاقتصاد الذكي " الرقمي"، "اقتصاد الانترنت" وعملية الرقمنة.

غالباً ما تم اللجوء إلى مقارنة "الثورة الرقمية" (لذلك تم استخدام مصطلح "الاقتصاد الرقمي") الحالية والحاملة "للاقتصاد الجديد" إلى المرحلة الأولى لظهور السكة الحديدية في نهاية القرن التاسع عشر. فكان آنذاك الاستثمار (في معنى الإنفاق المال) (في الهياكل القاعدية) (Infrastructure) والتجهيزات مكلفاً جداً ولكن عند الاستعمال تبين أن هذه النفقات المذهلة ولدت وضعاً اقتصادياً جديداً.

الشكل رقم (3) التأثير الإيجابي لخلق المعلومات في عصر اقتصاد المعلومات



Source: Martin R. Hilbert, (2001), "From Industry Economics to Digital Economics: An Introduction to the Transition", CEPAL-SERIE Desarrollo Productive, United Nations Publications, Santiago, Chile. P. 16.

ثالثاً: أتمتة الموازنة العامة (الموازنة العامة الذكية)، (رقمنة الموازنة) **Budget Automation**

### 1: مفهوم الأتمتة "Automation" .

الأتمتة أو المكننة هو مصطلح حديث يطلق على كل شيء يعمل ذاتياً بدون تدخل بشري فيمكن تسمية الصناعة الأتوماتيكية بالأتمتة الصناعية مثلاً. وهي تعني حتي في أتمتة الأعمال الإدارية مؤخراً تم إدخال الأتمتة في أنظمة "إعداد وتخطيط وتنفيذ ومتابعة ومراقبة" أعمال الموازنة العامة للدولة،. المكننة لغويًا مشتقة من كلمة "ماكينة/ ماكينة" اللاتينية وتعني بالعربية: الآلة. أما دلاليًا فمعناه: إدخال الآلة في العمل وتحويله من عمل يدوي إلى آلي . ويقابل مكننة بالعربية: تأليل<sup>1</sup>.

الأتمتة هي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية من أجل تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل آلي دقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن .

<sup>1</sup> فاطمة محمود رزق زعرب، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الإسلامية-غزة كلية التجارة، 2008، ص10.

## 2: مزايا وعيوب الأتمتة

- مزايا الأتمتة<sup>1</sup>: اتصالات أكثر فاعلية بتكلفة اقل, الحفاظ على الوقت عن طريق الاتصالات بمختلف أشكالها. تقليل تكلفة المعدات فبدلاً من توفير معدات لكل عامل من العاملين، يمكن توفير معدات تفيد مجموعات المشاركين, تقليل توقفات العمل لانسياب البيانات والمعلومات بين مختلف المواقع".

- عيوب الأتمتة منها " الشعور بعدم الانتماء عندما لا يكون العاملون في اتصال مباشر يومي مع زملائه في العمل. الخوف من فقدان العمل حيث إن عمل العاملين يؤدي مستقلاً عن عمليات المنظمة فيمكن أن تتكون فكرة بسهولة لدى العاملين أنهم مكلفين لها خاصة في حالات العمل عن بعد. التكاليف العالية للآلات والمعدات المطلوبة لتشغيل النظام. تعطل الآلات والمعدات يؤدي لخسائر كبيرة نتيجة توقف الاتصالات".

- معوقات تطوير أتمتة المكاتب "ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة. اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشك لصعوبة بالربط بينها. مازالت العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسوب. عدم وجود وعي لدى المسؤولين في الإدارات بأهمية أتمتة المكاتب ودورها في تطوير مهامها وأعمال إدارتها. خوف الموظفين من إحلال تكنولوجيا المعلومات في انجاز مهامهم وبالتالي التخلي عنهم مما يحاولون في فشل أتمتة المكاتب في منظماتهم.

رابعاً: أتمتة الموازنة العامة (الموازنة العامة الذكية) باستخدام نظام تخطيط الهايبريون أوراكل ( Oracle Hyperion Planning).

بدأت بعض الشركات المتخصصة في اعداد البرامج الجاهزة بإصدار عدد من البرامج التي يمكنها المساعدة في اعداد الخطط الاستراتيجية للموازنات<sup>2</sup>, مستجابة بذلك الى نظريات ذكاء الأعمال منها, إطار عمل ذكاء الأعمال في الأوراكل Oracle BI Framework<sup>3</sup> اذ عرفت شركة (Oracle) بجهودها الرامية الى احداث التكامل بين تطبيقات قواعد البيانات وعمليات التحليل , أن الأوراكل لا تعتبر لغة برمجة وإنما هي لغة قواعد البيانات مبرمجة لقواعد البيانات فهي نظام قاعدة بيانات علائقية Relational Dtata Base وهي نظام لإدارة قواعد البيانات

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، ، نظم المعلومات الإدارية-اسس ومبادئ،المكتبة العصرية،المنصورة،مصر،2002،ص314.

<sup>2</sup> محمد سامي راضي , وجدي حامد حجازي , المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات , الدار الجامعية , الاسكندرية , مصر , 2001 , ص 5 .

<sup>3</sup> مزر شهبان العاني ,شوقي ناجي جواد,ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات , دار صفاء للنشر والتوزيع,عمان,الاردن ,2012,ص37.

العلائقية RDBM وإدارة معلومات العمل المطلوبة من خلال تحويلها إلى قاعدة بيانات عملية تقيد في اتخاذ القرارات ومراقبة أداء العمل وتحسين الانتاجية والوصول الى سرعة قصوى فى إنجاز الأعمال. فيجب علينا أن نعرف هذا الفرق الأساسي بين لغة قواعد البيانات الأوراكل وبين لغات البرمجة الأخرى فهي شبيهة إلى Microsoft Access وأقرب إلى Microsoft SQL Server , ومن مميزات الأوراكل إنها قاعدة بيانات قوية وأمنة؛ تتمتع بأمان عالي جداً، وهو سبب أساسي لانتشارها الهائل رغم التكلفة العالية لها. أنها تعتبر قواعد بيانات ضخمة<sup>1</sup>.

وتعتمد أوراكل في برمجتها على لغة SQL - Structured Query Lanaguage في البرمجة لقواعد بيانات اوراكل و هي لغة استفسار بنائية. واللغة SQL , ومن خلالها هي لغة تدعمها جميع اللغات البرمجة سواء C او Java او VB وغيرها ومن خلالها تستطيع الوصول إلى البيانات المخزنة وإجراء العمليات عليها (إضافة-تعديل- حذف) في جداول تم تصميمها من خلال احد التطبيقات التي نستخدمها, لغة PL/SQL فى كتابة البرامج وال Functions الخاصة فهي لغة الاستفسار الإجرائية مثل ولها قواعد مثل اي لغة أخرى . يمكن استدعاء روتينيات Procedures مكتوبة بلغات أخرى مثل C - Java .

أما أهم أدوات أوراكل Oracle Developer " أداة لإنشاء النماذج Forms أداة لإنشاء التقارير Reports أداة لإنشاء الرسوم البيانية Graphics أداة للبحث فى قواعد البيانات Query أداة لعمل البرمجيات Procedure and function " ، يؤدي الأوراكل وظائف "التخطيط والتنبؤ، الإدارة المالية، صياغة الاستراتيجية، فعالية سلسلة التوريد" <sup>2</sup> ويعتبر تخطيط الهايبريون أوراكل ( Oracle Hyperion Planning ) (التخطيط المالي الذكي) إحدى أهم تقنيات الأتمتة الالكترونية الحديثة المستخدم في عمليات أتمتة الموازنة العامة وهو يشكل "قلب النظام المؤتمت" ذلك هو الرقمنة المركزية للقدرات الحجمية، ووضع الموازنات وتخطيط الحل. باستخدام (Oracle Hyperion Planning) ووضع الموازنة و تخطيط البيانات وكافة المعلومات الداعمة الموحدة في التطبيق المستندة إلى الويب. المنظمات التي تستخدم نظام (Oracle Hyperion Planning) تضمن أن جميع الموازنات والتخطيط المتعلقة بالبيانات يتم تخزينها في العمود الفقري بيانات مشتركة و هناك فقط نسخة واحدة من الأصل الحقيقي

<sup>1</sup> Databases قواعد البيانات: هي عبارة عن تجميع لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات وعرضها بطريقة أو أكثر من طريقة ليسهل الاستفادة منها. بمعنى آخر: هي عبارة عن مجموعة من البيانات المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات منطقية والمخزنة في ملفات بطريقة منظمة تمنع التكرار الغير مبرر .

<sup>2</sup> Peter John Fugere, Jr Oracle ACE and Vice President at Edgewater Ranzal.

P3.2012, Oracle Hyperion Financial Management Tips & Techniques Design, Implementation & Support

لكل عملية. لتخطيط هايبريون أوراكل هو، ووضع الميزانيات والتنبؤ الحل مركزية، إكسل والتخطيط على شبكة الإنترنت أن يدمج عمليات التخطيط المالي والتشغيلي وتحسين القدرة على التنبؤ الأعمال.

### خامسا: خصائص ومزايا التخطيط هايبريون أوراكل - لتطبيق نظام الأتمتة<sup>1</sup>.

1-النمذجة الديناميكية - يمكن للمستخدمين النهائيين من خلال ميزات الأوراكل على الإنترنت استخدام التحليل والعرض التحليلي وإنشاء التقارير<sup>2</sup> وخلق ترابط سريع مع أسماء المستخدمين المحددة في النماذج. وكذلك التخطيط التنبؤي استنادا إلى الأرشيف البياناتي .

2- مكعبات ASO وفي تطبيقات التخطيط - يمكن للمستخدمين الاستفادة من مكعبات ASO ضمن تطبيقات التخطيط للتخطيط المفصل والتجميع الأسرع .

3- مرونة تخصيص الأبعاد - تمكن العملاء من السيطرة على التسلسلات الهرمية المتفاوتة تخصيص الأبعاد في كل نوع من أنواع الخطة والتي تسمح بالنمذجة المرنة لنوع الخطة.

4-سهولة الاستخدام: للقوائم المعززة المهام - يمكن أصحاب العمل من مراجعة حالة المهمة باستخدام لوحات المعلومات التفاعلية، إنشاء المهام لنسخ إصدارات واستعراض حالة مهمة.

5-ميول نهاية المستخدم - الاسم المستعار تجاوز يسمح للمستخدمين لتجاوز يعرض الاسم المستعار لجميع مجالات التطبيق، تخزين الصور، ضبط الشبكة تفضيل التمرير.

6- التحديثات المتوقعة للعناصر - إضافة وتحديث العناصر والخصائص باستخدام طرق العرض الذكية في Excel.

7-تعزيز المخطط وتحميل الأداة المساعدة للمسؤولين - ويشمل تعليقات الاستيراد والتصدير، وبيانات التخطيط تصدير إلى مصدر البيانات العلائقية، واجهة المستخدم لتنفيذ عمليات الاستيراد والتصدير دون استخدام سطر الأوامر.

8-سهولة الانتشار وتشخيص التسجيل للأوراكل و - تمكين مسؤولي تطبيق لتكوين معلمات التسجيل على أساس الاحتياجات المحددة التصحيح الخلف LCM متوافق - تمكين التطبيقات من R11.1.1.3 وصعودا إلى أن تتم ترقية إلى R11.1.2.3.

<sup>1</sup> تطوير إجراءات الميزانية بدولة الإمارات العربية المتحدة، United Arab Emirates Ministry of Finance, رويتنا: أن تكون وزارة رائدة عالميا في إدارة الموارد المالية بما يحقق التنمية المستدامة والمتوازنة، وزارة المالية، 2013، ص42-45

<sup>2</sup> ORACLE® HYPERION PLANNING, FUSION EDITION RELEASE 11.1.1.3 ADMINISTRATOR'S GUIDE.2012.p21.

9- شبكة إحضار تفضيلات - يسمح للمسؤولين والمستخدمين النهائيين إلى ضبط الشبكة قبل تقديم تفضيلات.

10-الأحمال الإضافية LCM - استيراد التطبيق محتوى الفوقية على أساس تدريجي لنشر أسرع معالج مبسطة - المعالج التطبيق الموحد لإنشاء تطبيقات جديدة.

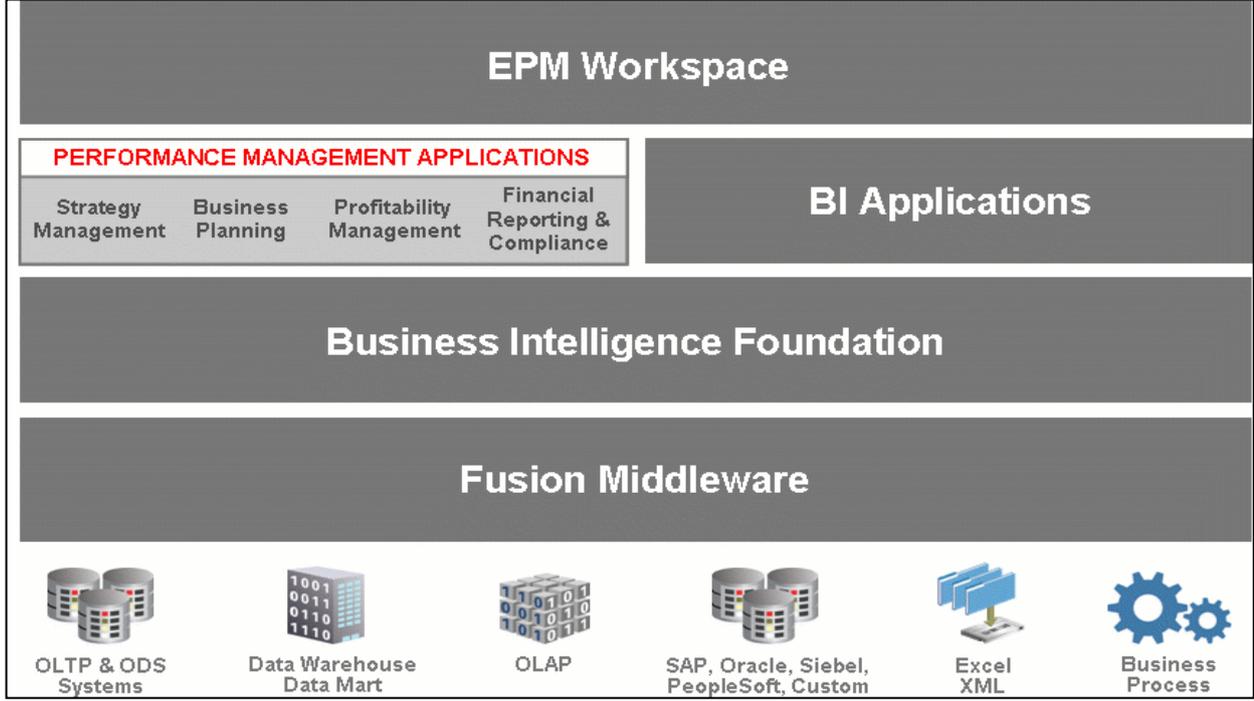
11-إدارة عملية تعزيز, تنسيق شرطي / التحقق من صحة البيانات في نماذج ويب جديد مصمم نموذج ويب ,تعيين تطبيق التخطيط هايبريون لتطبيق التقارير, نموذج تحسينات على شبكة الإنترنت لإدخال البيانات,عضو محدد التغييرات ,المخصص نماذج إدخال البيانات على شبكة الإنترنت, مشاهدة الذكية تحسينات للتخطيط هايبريون.

12-التخطيط أوراكل هايبريون هو التخطيط والميزانية أداة على شبكة الإنترنت مدفوعة التي تستخدم أوراكل Essbase مثل تخزين البيانات ومحرك الحساب. من خلال الاستفادة من نموذج بيانات متعددة الأبعاد Essbase وكذلك منصات إدارة قواعد البيانات العلائقية القياسية, يوفر التخطيط أوراكل هايبريون أداة قوية لتوقعات, ووضع الميزانيات, والتقارير, والتحليل. الجزء Essbase من التطبيق يعطي التخطيط هايبريون قوة حساب للتعامل مع التخطيط التنبؤية, ومخصصات ومعقدة التخطيط الاعتراف الإيرادات. مستودع العلائقية يسمح التخطيط لجمع المعلومات النصية حاسمة لفهم منسقة من الميزانية. يحتوي التخطيط هايبريون إدارة عملية تدفق وتوجيه عملية بالنسبة للمستخدمين النهائيين. بينما التخطيط هايبريون تطبيق البرمجيات على شبكة الإنترنت, كما أن لديها وظيفة إضافية مع Microsoft Office (وتسمى Smartview) التي تتيح للمستخدمين توقعات الميزانية أو في Microsoft Excel, بيئة مريحة لمعظم المستخدمين التمويل.

سادسا: الملامح الرئيسية للتخطيط هايبريون.

" متعدد الأبعاد / متعددة التخطيط المستخدم مع محرك قوي قواعد العمل,قدرات إدارة سير العمل وخطة مرنة, تكامل Microsoft Office شامل , سهولة الاستخدام واجهة ويب ,إنشاء سلسلة من التقارير ولوحات المعلومات, العمارة مؤكدة وقابلة للتطوير, التكامل قوية مع نظم تخطيط موارد المؤسسات وغيرها من المصادر ,مجموعة كاملة من الأدوات الإدارية لإدارة التطبيقات".

شكل رقم (4) يوضح الواجهة الرئيسية لنظام تخطيط الهايبيرون أوراكل.



التخطيط على مستوى المؤسسة ووضع الموازنة والتنبؤ التخطيط هايبيرون أوراكل هو، ومايكروسوفت أوفيس والتخطيط على شبكة الإنترنت، ووضع الميزانيات والتنبؤ الحل مركزي يجمع بين عمليات التخطيط المالي والتشغيلي وتحسين القدرة على التنبؤ الأعمال.

شكل رقم (5) أوراكل هايبيرون المشاريع التخطيط المالي

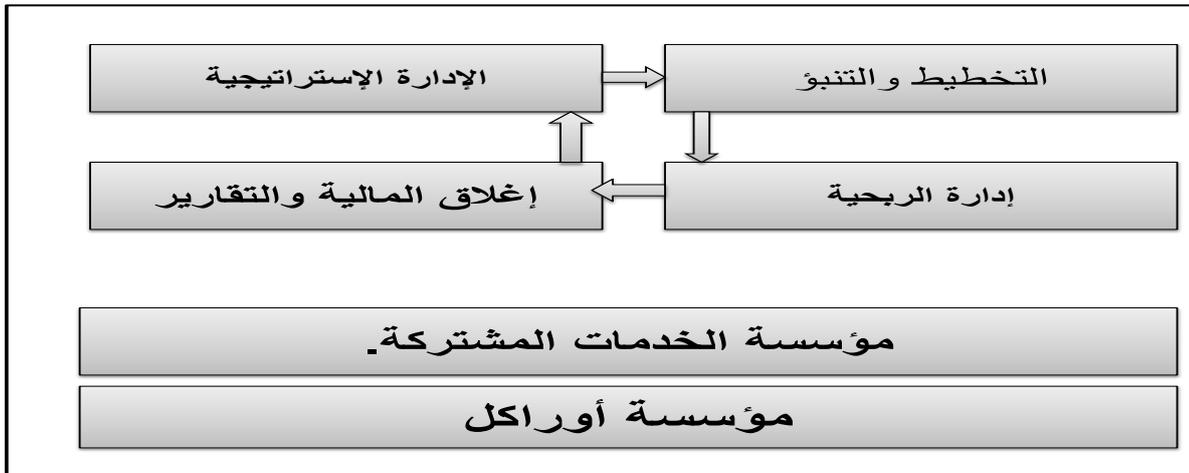


## سابعاً: الإدارات والتشكيلات التي يتكون منها نظام تخطيط الهايبريون أوراكل.

أوراكل هايبريون جناح المؤسسة التخطيط المالي هو وحدات، متكونة من مجموعة متكاملة من التطبيقات المصممة لتبسيط التخطيط الموازنة والتنبؤ وتحسين دقة وموثوقية من الخطط والتوقعات. جناح يمكن نشرها على فرضية أو في سحابة أوراكل من خلال الخدمات المدارة سحابة أو مجموعة متنوعة من الشركاء الاستضافة. يمكن تنفيذها باستخدام الموظفين في المنزل أو بمساعدة من أوراكل خدمات استشارية أو شبكة عالمية من الشركاء الاستشارات أوراكل المعتمدة. جزء منها هايبريون تطبيقات أوراكل لإدارة الأداء هايبريون تطبيقات أوراكل لإدارة الأداء دعم مجموعة واسعة من عمليات إدارة الأداء الاستراتيجي والمالي ومساعدة فتح فرص الأعمال. جزء من مشروع نظام إدارة الأداء أوراكل، هذه التطبيقات يمكن نشرها بسرعة خارج منطقة الجراء، وسعت مع عائلة منتجات أوراكل نكاء الأعمال ومصممة خصيصاً لتلبية مؤسستك. وتشمل هايبريون تطبيقات أوراكل لإدارة الأداء منتجات لدعم المتطلبات التالية:

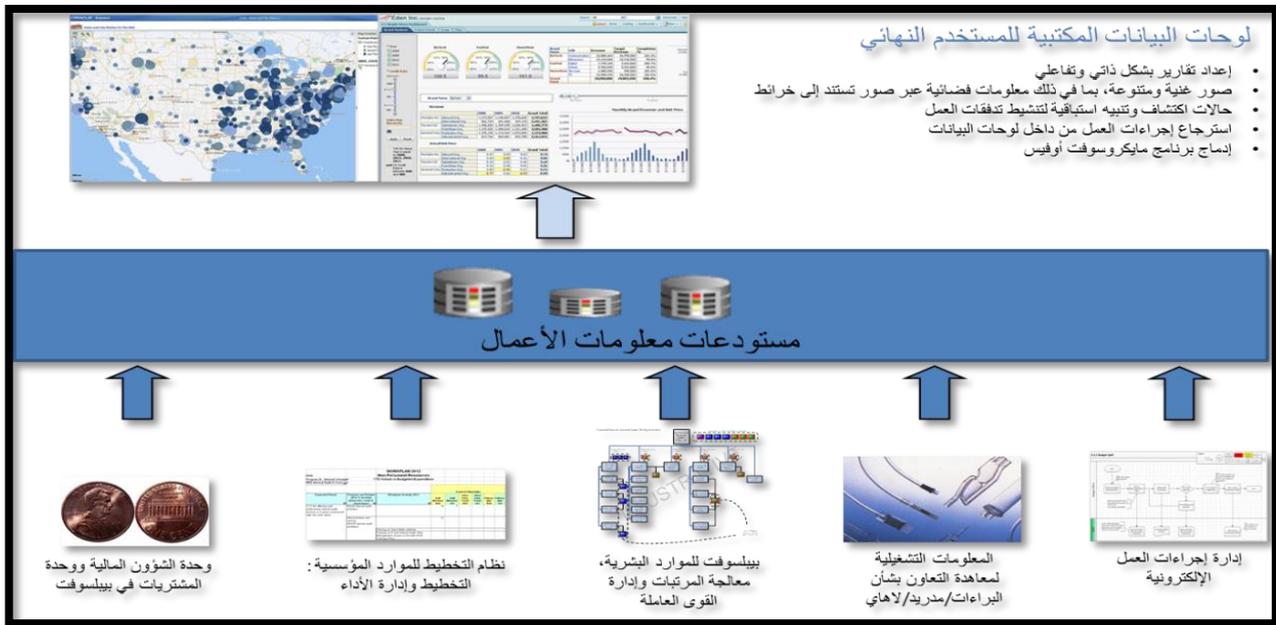
- إدارة الإستراتيجية
- إغلاق المالية والتقارير
- التخطيط ووضع الميزانية والتنبؤ
- الربحية وإدارة التكلفة
- إدارة المشاريع البعد هايبريون تطبيقات أوراكل لإدارة الأداء هي مجموعة وحدات من التطبيقات المتكاملة التي تدمج مع كل أنظمة المعاملات غير أوراكل و. يمكن نشر كل تطبيق بشكل مستقل وتوفر درجة عالية من القيمة، لكنها تعمل معاً بشكل أفضل، ودمج عمليات إدارة الإستراتيجية والمالية والتشغيلية وبينما كان يلقي انخفاض تكلفة النشر والملكية. الاتصال. كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (6) الإدارات والتشكيلات التي يتكون منها نظام تخطيط الهايبريون أوراكل



ثامنا: فوائد ومزايا التخطيط بنظام الهايبريون<sup>1</sup>. يقلل من دورات الموازنة والتخطيط , يوفر التكامل القوي للمايكرو سوفت أوفيس , يضمن استخدام بسيط عن طريق استخدام واجهة المستخدم الودية( ويب ) وكما هو مبين في الشكل رقم(7), يؤسس لسير او تدفق عمل قوي , يمين تكامل البيانات القوي , يتيح رصد وقياس مستمر لأداء الوزارات والسلطات , يوفر حل واحد على مستوى المؤسسة للميزانية (صياغة, وتنفيذ, وتوزيع)" كما اعتمدت منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة FAO مشروع تحديث نُظْم أوراكل المالية , إذ يُعتبر تحديث نُظْم أوراكل المالية شرطاً مسبقاً لتنفيذ مشروع نظام إدارة الموارد البشرية تنفيذاً ناجحاً.

شكل رقم(7)لوحات البيانات المكتبية للمستخدم النهائي



المصدر : المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO, جنيف , سويسرا , لجنة البرنامج والميزانية,الدورة الحادية والعشرون,تقرير مرحلي عن تنفيذ نظام شامل ومتكامل للتخطيط للموارد المؤسسية,2013,ص6.

المبحث الثالث: القيادة والتخطيط الاستراتيجي متوسط الاجل للموازنة الصفرية المؤتمتة والتخصيص الامثل للموارد في العراق .

اولا: ماهية التخطيط الاستراتيجي:

<sup>1 1</sup> تطوير إجراءات الميزانية بدولة الإمارات العربية المتحدة, United Arab Emirates Ministry of Finance, رويتنا: أن تكون وزارة رائدة عالميا في إدارة الموارد المالية بما يحقق التنمية المستدامة والمتوازنة,وزارة المالية,2013,ص45

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدم لهدف أساسي يتمثل في مساعدة الدولة، المؤسسة، الوحدة الادارية، لأداء وظيفتها بصورة أفضل من خلال تركيز جهودها والتأكد من أن كل أعضاءها يسرون تجاه أهداف مشتركة، وفي إطار تحقيق هذا الهدف فإن تلك الاداة تعمل على تحديد اتجاه الوحدة الادارية في ظل تغير المناخ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن جود منظمة من اجل اتخاذ مجموعة القرارات والأعمال التي ترسم وتحدد ما يجب ان تكون عليه اتجاه المؤسسة وماهية الدور المنوط بها ولماذا تقوم به مع التركيز على الوضع المستقبلي لها<sup>1</sup>.

### ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي، والحاضر، والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع، وتحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة، اذ ان التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية تحلل باستمرار الوضع القائم وتحديد الإجراءات المستقبلية. والمطلوب فكرة واضحة عن المؤسسة وإمكاناتها وفرصها.

**ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:** "المرونة والواقعية والشمولية وتغطية فترة زمنية معقولة كما أنها<sup>2</sup> تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية، عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.، عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة، عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة

### رابعاً: استراتيجية التنمية القومية "

أن أحد هذه المفاهيم يقوم على أنها: (تحديد الأسلوب المناسب لاستغلال موارد الدولة والتغلب على نقاط الضعف، وكيفية التصرف في مواجهة التغيرات التي تطرأ، أي فن استخدام موارد الدولة وإمكانياتها لتحقيق الأهداف العامة للدولة).<sup>3</sup> وتعرف كذلك على أنها: (خطة عمل، الغرض منها الوصول إلى نتائج فاعلة في إطار طرق العمل والوسائل المحددة لغرض تحقيق أهدافها المتوخاة) أخذاً بنظر الاعتبار الإمكانيات والظروف المحيطة والموانع، بهدف اختيار

<sup>1</sup> عبد الكريم ابو الفتوح كريم، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، اصدار اكااديمية شرطة دبي، دبي، الامارات، 2003، ص21.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص49.

<sup>3</sup> عبد الله بن علي المرواني، التخطيط التنموي، الرياض: مركز البحوث، 2005، ص24.

البدائل المحققة للأهداف). أو أنها: (التصور والتفكير المسبق في تصميم البرامج والسياسات وتنفيذها). أو : (تحديد الغايات المجتمعية في الأمد الطويل) ، كما عرفها آخرون على أنها: (الرؤية الشاملة لتحقيق العدالة الاجتماعية والرفاهية الشاملة على الارتقاء بعملية نشر القيم الحضارية ، بمعنى أن يكون هنالك التزام قادر على تقديم أفضل الخدمات من خلال تحفيز البشرية باتجاه الاستغلال الأمثل للموارد)<sup>1</sup>.

**خامسا: الإدارة والقيادة والتأثير في مستوى الفعالية والانعكاس على استراتيجية الإصلاح الإداري والاقتصادي في العراق.**

### 1: اساس العملية القيادية.

-كيفية ترتيب الاولويات . ان الانضباط اللازم لوضع الاولويات والقدرة على العمل نحو تحقيق هدف محدد ضروريان لنجاح القائد اذ ان النجاح هو التقدم المستمر لتحقيق هدف موضوع مسبقا . كما في المخطط الآتي:



المصدر: من عمل الباحثان

-ويمكن ملاحظة آليات العمل من خلال الانموذج الافتراضي كما في ادناه.

أ- مبدأ باريتو الاقتصادي والقيادة الإدارية :

الاسم الاخر لمبدأ باريتو الاقتصادي هو مبدأ عشرون الى ثمانون يعتمد هذا المبدأ كمييار لتحديد الاولويات وتحقيق النتائج في حياة الانسان<sup>2</sup> , المؤسسة , الدولة . اذ ان عشرون بالمائة

<sup>1</sup> محمد علي موسى المعموري وآخرون ، " العلاقة بين البيروقراطية والفساد وأثرها على التنمية الاقتصادية" ، مجلة الشفافية في النشاط الاقتصادي العراقي، (جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، 2005) ، ص112.

2John C. Maxwell, The 21 Most Powerful Minutes In A Leader's Day: Revitalize Your Spirit And Empower Your Leadership.

كذلك انظر : خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع)، السنة السابعة، العدد الثالث، فبراير، 1999 .

من الاولويات والاساليب التي نأخذ بها تحقق تمانون بالمائة من النتائج التي نحصل عليها والتي يمكن اعتمادها في استراتيجية الاصلاح الاداري والاقتصادي بشكل كفوء لأعلى عشرون بالمائة من الاولويات .

#### ب-استراتيجية زيادة الانتاجية:

ينبغي على كل قائد ان يفهم مبدأ باريتو في مجال واداره قيادة الاخرين وبالإمكان اتباع الاستراتيجية التالية التي من شأنها ان تمكن أي قائد من زيادة انتاجية مؤسسته او تفعيل قدرات الدولة من خلال الاتي :

- تحديد الملاكات القيادية الكفؤة في المجالات كافة والذين يمتلكون الخبرة النزاهة الاخلاص الكفاءة ويمثلون اعلى عشرون بالمائة من الفئه المذكورة .
- التخصيص الكفوء لثمانون بالمائة من الوقت والمال لتدريب وتحفيز العشرين بالمائة من الملاكات المختارة.
- تحديد نسبة العشرون بالمائة من العمل التي تجلب ثمانون بالمائة من العائد مع الاهتمام بنسبه ثمانون بالمائة المتبقية للأعمال الاقل فعالية
- الطلب من افضل عشرون بالمائة من الملاكات القيادية المختارة لتدريب ال عشرون بالمائة التاليين لهم وهكذا ، وهنا نحقق الاستدامة البشرية الكفؤة.

#### سادسا: المبادئ العامة للأتمتة الإيرادية وتحصيل الإيرادات العامة العراقية الكترونيا.

ثمة عوامل كثيرة ساعدت في انتشار الأتمتة وإعطائها أهمية خاصة. فقد تكون شروط الإنتاج المحيطة في بعض الصناعات غير سهلة وصعبة على الإنسان فتستلزم محاولة تصميم آلات للقيام بعملية الإنتاج عوضاً عنه كما في المفاعلات النووية وأماكن صهر بعض المعادن أو بعض الصناعات الكيماوية الخطرة. وتتطلب بعض الصناعات دقة وسرعة عاليتين في الأداء يعجز عن القيام بهما فيتحتّم استخدام آلات معقدة متطورة ومبرمجة لهذا الهدف وهناك بعض الصناعات التي تكون الغاية منها إنتاج أدوات معقدة ومتماثلة، وذلك يقلل من إمكانية الإنجاز بالصناعة اليدوية ويتطلب استخدام وسائل إنتاج مؤتمتة متقدمة كما في صناعات قطع غيار الآلات والسيارات والدارات (العناصر) الإلكترونية.

#### سابعا:الخطوط الإرشادية الأساسية للإصلاح الإداري والاقتصادي والموازني في العراق.

1. الموازنة مع ما تشهده البيئة من تغيرات, وضمان شمولية الإصلاح وتحقيق المزيد من الكفاءة والتبسيط وتأكيد ثقة الشعب في الإصلاح الإداري. ((اعتماد برنامج اصلاح شمولي يتميز بالكفاءة ويعرض لكسب ثقة الشعب

2. برنامج الإصلاح الإداري: يهدف إلى وضع إدارة عامة تتسم بالبساطة والكفاءة وتكون قادرة على الاستجابة لاحتياجات العصر الجديد والوصول إلى إدارة عامة تعتمد الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>, وتسخر التطور في مجال التكنولوجيا وعلوم الحاسوب في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك لدورها في تحقيق المزيد من الترشيح والكفاءة في الإدارة, كما ان نظم المعلومات تساعد على توفير الدعم في اختيار السياسات العامة وتخطيطها وصياغتها . ((بدءاً بتغيير الهياكل الادارية وتحديث المؤسسات باعتماد الكفاءات العلمية والادارية في المناصب التي تستحقها )) وذلك بإدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها تعمل الدولة فيه ضمن سياقات الإدارة الحديثة بافتراض ان الإدارة العامة للدولة (في قمة الكفاءة) وهو ما يوصف بالنجاح وعند اقترانه بالقيادة تسمح للأفراد بأن يتصرفوا بناءً على مبادراتهم الذاتية وإنشاء إدارة منفتحة تكسب ثقة الشعب وتقدم خدمات عامة ذات جودة عالية. ثم في مرحلة لاحقة اعتماد القيادة الإلكترونية التي تحقق قدراً عالياً من الموازنة بين حس التكنولوجيا (تكنولوجيا الإنترنت) الذي يتمثل في عقل الإدارة وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة، وبين الحس الإنساني في قلب الإدارة وما يرتبط بها من عواطف وتفاعل إنساني، مجموعة التجارب والخبرات الحية، المعرفة الضمنية والذكاء البشري<sup>2</sup>.

3. وقف تداعيات الظاهرة الريعية وتغلغلها في آليات عمل الاقتصاد الوطني العراقي وخصوصاً أسلوب بناء وإدارة الموازنة العامة وتحويل مفهوم لعنة الموارد إلى مفهوم نعمة الموارد من خلال اعتماد الأساليب الحديثة في بناء وإدارة الموازنة العامة وإشاعة مبدأ شفافية الموازنة العامة المفتوحة وتعزيز التنوع الانتاجي وعدم الاعتماد على احادية المورد. الاستجابة العلمية الحديثة في بناء وإعداد الموازنة العامة مع معطيات آليات التحول الاقتصادي السليم إلى اقتصاد السوق .

<sup>1</sup> نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.

<sup>2</sup> نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، مصدر سابق.

4. بناء وإعداد الموازنة العامة على الاساس الصفري "الموازنة الصفرية " لما تقدم من مزاياه الايجابية ,كونها تسمح ببناء الموازنة لسنوات متعددة دون التعارض مع مبدأ سنوية الموازنة ,والعمل على أتمتة الحسابات الختامية وتحديثها والتركيز عليها بشكل رئيسي.

5. بناء وتخطيط وإعداد وإدارة الموازنة العامة وفق نظام "الأتمتة" والاستفادة من تقنية نظام "الهايبروين اوراكل للتخطيط المالي الحديث". اعتماد بناء وإعداد الموازنة العامة متعددة السنوات متوافقة مع سنوات خطة التنمية الوطنية والاستراتيجيات المتعددة الأخرى. الاستفادة من تقنية النقود الالكترونية وابتكاراتها الحديثة في تطوير وتحديث طرق اعداد وإدارة وتحصيل الإيرادات العامة لتمويل الموازنة العامة .

### الاستنتاجات

1. عدم اعتماد مبادئ الأتمتة والاستفادة من معطيات الثورة المعلوماتية في بناء موازنة عامة للدولة في الدول الريعية سيما العراق حديثة.
2. عدم اعتماد نهج التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة في بناء استراتيجيات التنمية وإدارة المالية العامة للدولة العراقية.
3. عدم اعتماد نهج القيادة الإدارية الحديث ومبادئ التخطيط والإدارة الاستراتيجية في بناء الاستراتيجيات الأساسية لنمو وازدهار الدولة والمجتمع في العراق.

### التوصيات

1. بناء وتطوير إطار للإنفاق متوسط الأجل يحدد مجالات الإنفاق للموازنة العامة للحكومة العراقية خلال السنوات الخمس المقبلة، وذلك من خلال الربط بين الموارد المتاحة للحكومة وبين الاحتياجات الفعلية للجهات الحكومية وبما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية".
2. توجيه الموارد الحكومية العراقية نحو المجالات التي تحقق قيمة مضافة وزيادة المعدلات الإيجابية لمؤشرات الاقتصاد الكلي، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنفاق الحكومي .
3. تسهيل مهمة متخذ القرارات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة في ضوء الموارد المالية المتاحة.
4. تحقيق التكامل بين السياسة المالية والاقتصادية والأهداف الاستراتيجية الحكومية العراقية من منظور متكامل يحقق النمو والازدهار والرفاهية الاجتماعية.

## المصادر

- 1- فاطمة محمود رزق زعرب, الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة, رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الاسلامية-غزة كلية التجارة, 2008.
- 2- عبد الحميد المغربي, ، نظم المعلومات الإدارية-أسس ومبادئ, المكتبة العصرية, المنصورة, مصر, 2002.
- 3- محمد سامي راضي , وجدي حامد حجازي , المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات , الدار الجامعية , الاسكندرية , مصر , 2001.
- 4- مزهر شعبان العاني ,شوقي ناجي جواد, ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات , دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الاردن , 2012.
- 5- خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال , اصدار الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع) ، السنة السابعة ، العدد الثالث ، فبراير ، 1999.
- 6- عبد الكريم ابو الفتوح كريم, التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق , اصدار اكااديمية شرطة دبي , دبي , الامارات, 2003.
- 7- بلال خلف السكارنة, التخطيط الاستراتيجي, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان , الاردن, الطبعة الاولى, 2010.
- 8- عبد الله بن علي المرواني, التخطيط التنموي , الرياض: مركز البحوث, 2005.
- 9- محمد علي موسى المعموري وآخرون ،" العلاقة بين البيروقراطية والفساد وأثرها على التنمية الاقتصادية"، مجلة الشفافية في النشاط الاقتصادي العراقي، جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، 2005 .
- 10- نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية ، 2004.
- 11-R. A. Musgrave & P. B. Musgrave ,Public Finance in theory and practice, third edition Mc GRAW\_HILL international Book Company,1982.
- 12-Peter John Fugere, Jr Oracle ACE and Vice President at Edgewater Ranzal Oracle Hyperion Financial Management Tips & Techniques Design, 2012 Implementation & Support.
- 13-John C. Maxwell, The 21 Most Powerful Minutes In A Leader's Day: Revitalize Your Spirit And Empower Your Leadership.