

الادارة بالنتائج ودورها في تحديث الادارات العمومية بجورجيا

Management by Results and its role in modernizing the municipal administrations in Georgia

سارة زرقوط *

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر).

ملخص: هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور الادارة بالنتائج التي تهتم بالتغيرات التنموية و التي يمكن وصفها وقياسها ، حيث نجد أن تطبيق مبادئ هذه الادارة سيعنى بالضرورة بتحقيق النتائج المسطرة بغض النظر عن طرق تحققها ، ويظهر هذا النوع من الادارة جليا في التسيير العمومي والإصلاحات التي تمس القطاع الحكومي والمالي وغيرها من القطاعات التي تستوجب تحقيق نتائج ايجابية في نهاية السنة.

وتعتبر جورجيا من الدول التي عملت بمبدأ هذه الادارة في ظل سعيها للإصلاح الشامل بعد انهيار الاتحاد السوفياتي، محققة بذلك نتائج مبهرة خاصة في المجال الجبائي والمالي مساهمة بذلك في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحولها الى وجهة الاستثمار الاولى لدى معظم الدول.

الكلمات المفتاحية: الادارة بالنتائج ؛ الادارات العمومية ؛ الإصلاح ؛ جورجيا.

Abstract:

This study aimed to clarify the role of management in the results that are concerned with developmental changes that can be described and measured, as we find that the application of the principles of this administration will necessarily concern the achievement of established results regardless of the methods of achieving them, and this type of management is evident in the public administration and reforms affecting the government sector Financial and other sectors that require achieving positive results at the end of the year.

Georgia is considered one of the countries that worked on the principle of this administration in light of its endeavor for comprehensive reform after the collapse of the Soviet Union, thus achieving impressive results, especially in the fiscal and financial fields, thus contributing to achieving economic development and turning it into the primary investment destination for most countries.

Keywords: Management by Results ; Public administrations ; Reform ; Georgia.

*Corresponding author, e-mail: sarazerkout@gmail.com

مقدمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية التي شدها العالم و مع بروز آليات الانفتاح على الأسواق العالمية، عرفت حركة التجارة العالمية وتدفقات رؤوس الأموال و الاستثمارات تزايدا كبيرا الأمر الذي انعكس ايجابا على الدول المتقدمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

هذا التزايد جعل الدول تعيد النظر في وضع سياساتها بالتوازي مع كل جديد ، فالتوجه الرقمي للاقتصاد جعلها تتبنى التكنولوجيا في العديد من أعمالها ونشاطاتها، الامر الذي حقق لها الكثير من المنافع والعوائد الاقتصادية، لكن في الضفة الاخرى من الاقتصاديات النامية وجدت الدول نفسها ملزمة بالقيام بجمللة الاصلاحات من اجل مواكبة كل جديد في ظل قلة الموارد من جهة وعدم قدرتها على خلق المعرفة من جهة أخرى، الامر الذي فرض عليا تبني مدخلا من مداخل الادارة ألا وهو الادارة بالأهداف والنتائج.

وتعتبر الادارة بالنتائج البعد المتغير لتحقيق النتائج وفيت المخططات في ظل سعيها لتحقيق الاداء المتميز والفعال ، هنا نجد أنه وفي ظل سعي الدول للإصلاح بمختلف أشكاله ، قامت حكومة جورجيا بجمللة من الاصلاحات تحتل بذلك المرتبة الاولى بين الدول الـ 14 للاتحاد الاوروبي، من حيث افضل أداء لسنة 2019 ، منتقلة بذلك الى الدول الاقل فسادا في العالم، الأمر الذي جعل منها أرضا خصبة للاستثمار المحلي والأجنبي، والوجهة الاستثمارية الاولى لدول العالم العربي.

1-1- مشكلة الدراسة:

في ظل تزايد معدلات ومؤشرات الفساد عبر دول العالم بل وعبر الكثير من المؤسسات والشركات الصغيرة منها والكبيرة ، وفي ظل سعي الدول لخلق الميزة التنافسية لتحقيق التنمية المستدامة، صار لزاما على الدول النامية وقبل اللحاق بركب الدوال المتقدمة ان تصلح الخلل في مؤسساتها العمومية للتبني بعدا الاجراءات الكفيلة لتحقيق الاداء الفعال وتكمن مشكلة البحث في محاولة التعرف على الاصلاحات المتبناة من قبل الحكومة الجورجية في اطار التسيير العمومي وفي ظل تبني اسلوب الادارة بالنتائج ، وهنا يتوجب طرح التساؤل التالي:

كيف ساهمت الادارة بالنتائج في تعزيز فعالية الاصلاحات في جورجيا و تحديث مؤسساتها العمومية ؟ ومن اجل الاجابة على هذا التساؤل تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالإدارة بالنتائج ؟
- ما هي متطلبات تبني اسلوب الادارة بالنتائج ؟
- ما هي الاجراءات التي اتخذتها جورجيا لتحقيق الاصلاح الشامل ؟
- وكيف كان تبني اسلوب الادارة بالنتائج في ظل هذه الاصلاحات ؟

1-2- أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تبني اسلوب الادارة بالنتائج في تحقيق الفاعليه في الاداء؛
- تتمثل أهمية هذه الدراسة في ضرورة تطبيق اصلاحات شاملة في اقتصاديات الدول النامية بغية اللحاق بركب الدول المتقدمة في تحقيق التنمية المستدامة؛
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق الاصلاحات في جورجيا و انعكاساتها على الاقتصاد و التنمية؛
- محاولة تقييم نتائج هذه الدراسة من منطلق تحديد انعكاسات الاصلاح في جورجيا في ظل تبني اسلوب الادارة بالنتائج على تنمية اقتصادها ومن ثم الاستفادة من نقاط قوة هذه التجربة وتبنيها في تفعيل الاصلاحات الجزائية.

1-3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية الادارة بالنتائج ، الاهمية والأهداف ؛
- التعرف على متطلبات تطبيق خطوات الادارة بالنتائج ؛
- معرفة مراحل الاصلاح في جورجيا ؛
- التعرف على واقع تفعيل الاصلاح في دولة جورجيا ومحاولة الاستفادة منه كتجربة رائدة في تحقيق افضل اداء الحد من الفساد والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف التنمية المنشودة.

2- الاطار المفاهيمي للإدارة بالنتائج:

سنحاول في هذا المحور التعرف على المفهوم العام للإدارة بالنتائج وذلك من خلال تعريفها وتحديد اطر استخدامها وخطواتها ، مروراً بالتعرف على أهميتها وأهدافها.

2-1- مفهوم الادارة بالنتائج:

لقد أصبح من الضروري الآن في ظل تنفيذ العديد من برامج التنمية والتي تهتم بقطاع معين (مثل قطاع الصحة أو التعليم أو الزراعة...الخ) أن تعمل على تحقيق نتائج ملموسة لتنمية وتطوير هذا القطاع من خلال وضع الاهداف وتتبع النتائج ، وتعد الادارة بالنتائج الضمان السليم لنجاح المشروعات التنموية ، وقد عرفت الادارة بالنتائج (الادارة بالأهداف) حسب ما جاء في منظمة الاغذية و الزراعة للأمم المتحدة على أنها أسلوب إدارة تستطيع المنظمة من خلاله كفالة إسهام جميع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها في تحقيق النتائج المرغوبة وهي تعتمد على مساءلة واضحة بشأن النتائج ، وتتطلب الرصد والتقدير الذاتي وإعداد التقارير بشأن التقدم المحرز وذلك بصورة نظامية (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ، 2019)، وقد ركز هذا التعريف على ضرورة المساءلة و الرقابة لتحقيق النتائج ، كما تعرف الادارة بالنتائج بأنها منهج إدارة بواسطته تتأكد المؤسسات بأن إجراءاتها ومنتجاتها وخدماتها تساهم في تحقيق مجموعه من النتائج المحددة (صالح، 2019، صفحة 04)، أما هذا التعريف فيؤكد على ضرورة التحقق من النتائج بغض النظر عن الاسلوب ، في حين عرفت الادارة بأنها اتجاه اداري يهدف الى تحسين فعالية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق (المؤسسة الامريكية للتنمية، 2018):

- تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج أو المشروع بناء على الأهداف الموضوعة وذلك أثناء عملية التخطيط ؛
- يجب أن تكون النتائج المحددة واقعية بحيث يمكن تحقيقها من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة؛
- يجب أن تكون النتائج المتوقعة ضمن اهتمامات المنظمة أو الجمعية؛
- يجب التأكد من أن كل المدخلات والعمليات والأنشطة المختلفة تساهم في تحقيق النتائج؛
- يجب متابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج.

وهنا تتطلب الادارة بالنتائج تحقيق الفعالية في الاداء و التنفيذ بغية تحقيق التنمية المنشودة ،
وتتضمن الادارة بالنتائج مشاركة جميع الاطراف المعنية في:

- تحديد النتائج المتوقعة؛
- تقييم المخاطر؛
- متابعة التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج؛
- استخلاص الدروس المستفادة واستخدامها في عملية اتخاذ القرار ووضع تقارير عن الأداء (صالح، 2019، صفحة 04).

2-2- الاستخدام و الخطوات:

يتم استخدام إطار عمل الإدارة المبنية على النتائج بشكل واسع في العمل الحكومي والمنظمات الخيرية ، حيث لا تعتبر المقاييس المالية العامل الرئيس في توجيه العمل ، كما في الأمم المتحدة واللجنة الدولية للصليب الأحمر ، كما بدأ استخدام هذا المنهج في المنظمات نصف التجارية مثل بنك التنمية الآسيوي منذ العام 2000 ، حيث تتبنى معظم وكالات الأمم المتحدة المدخل المبنى على النتائج في تطوير وتطبيق برامجها بناءً على برنامج الإصلاح الذي قدمه الأمين العام للأمم المتحدة "كوفي أنان" تم تطبيق عملية وضع الموازنة بناءً على النتائج من خلال التخطيط للعامين 2002-2003 ولجميع دورات البرامج التي تلتها (ويكيبيديا، 2019).

وتتم عملية الادارة بالنتائج عبر الخطوات التالية (ويكيبيديا، 2019):

- قِيم : ما هو الوضع الحالي؟
 - فِكْر : ما هو سببه ؟ من له علاقة به؟
 - ضَع تصوراً : ما الذي سنحققه؟
 - خَطَّط : ماذا سنفعل ؟ مع من ؟ وبأي الموارد ؟
 - نَفَّذ : أنجز العمل. كيف تسير الأمور ؟ هل هناك حاجة للتكيف؟
 - رَاجِع : ما الذي سار بشكل جيد / سيء ؟ ما الذي يمكن أن نتعلمه في المرة القادمة؟
- ويمكن اختصار هذه العمليات في المراحل التالية:

- **التخطيط** : ويشمل وضع الأهداف والمعايير والنتائج المراد تحقيقها و رسم السياسات والإجراءات والتنبؤات و إعداد الموازنات ، ووضع برامج العمل والجداول الزمنية للتنفيذ؛

- **التنظيم** : ويشمل الهيكل التنظيمي و تحديد المسؤوليات و العلاقات ،و اختيار الكوادر البشرية العاملة والمديرين وتطويرهم؛
- **التوجيه** : ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال؛
- **الرقابة** : وتشمل تحديد المعايير الرقابية و قياس الأداء (المتابعة) وتشخيص المشكلات وعلاجها.

2-3- الأهداف والأهمية:

تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق العديد من الأهداف الإدارية ، والتي تتمثل على سبيل الذكر فيما يلي:

- تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة ، سواء الداخلية أو الخارجية؛
- تحقيق أعلى درجة ممكنة من الضبط والتنظيم ، ولتخطيط الجيد للأمور؛
- ترشيد التكاليف ، واختصار الوقت. خفض المخاطر المحتملة؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام والفروع التي تشارك في التنفيذ؛
- تحديد مراحل التنفيذ وتقييمها. (صلاح، 2018).

تظهر أهمية الإدارة بالأهداف في تحقيق مزايا عديدة أهمها (كاظم، 2016):

- يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية ، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر ويخلق جو عمل أكثر سرورا ، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف ، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم ، ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية ، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدرائها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن ، هذا المفهوم إذا يحقق التكامل تقريبا ، بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد نظراً لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها. وبالمطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية؛
- مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة ، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى الأهداف ، وعلى أية حال فانه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه

نحو تحقيق أهداف المنشأة ، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب ((فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل اوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة؛

■ يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط ، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة.

حيث ينمي اسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين؛

■ تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة ، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز؛

■ كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز ، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين ، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة ، وكذل تتحسن حوافز المرؤوسين

نظراً لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة؛

■ تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديد لها ، لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة ، لذا فان عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم

لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة؛

■ تحسين أداء الإدارة : إن من احسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم ؛ الإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير ؛ إن

التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل؛

■ كذلك تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن ان يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه أن الأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة (المتخصصة)،

وتجعل التعاون طوعية وعن رغبة.

■ تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية ، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتتحسن

الاتصالات ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته ، يكون رغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

2-4-متطلبات تحقيق الادارة بنتائج:

طوّر Peter Drucker خمس خطوات لوضع الإدارة بحسب الأهداف موضع التطبيق (خطاب، 2018):

- **تحديد أو تنقيح الأهداف التنظيمية :** الأهداف التنظيمية الإستراتيجية هي نقطة البداية للإدارة من خلال الأهداف ، هذه الأهداف تتبع من رسالة ورؤية منظمة ما، إذا لم تقم المنظمة بصياغة رؤية ورسالة لها حتى الآن ، فلا معنى لتنفيذ الخطوات التالية.

- **ترجمة الأهداف التنظيمية إلى الموظفين :** قام بيتر داركر بترجمة الأهداف التنظيمية إلى الموظفين. استخدم بيتر داركر الاختصار (SMART-) اي يكون الهدف محدد وقابل للقياس ومقبول وواقعي ومرتبطة بالوقت ، مبدأ الإدارة حسب الأهداف لا يسمح للإدارة بتحديد الأهداف من تلقاء نفسها ، فوفقا للإدارة من خلال الأهداف ، يجب أن تكون الأهداف واضحة المعالم على جميع المستويات ويجب أن يعرف الجميع ما هي مسؤولياتهم في هذا المجال. الاتصالات الإدارية هي أيضا عنصر هام للنظر فيه عندما يتعلق الأمر بالتوقعات ، وردود الفعل ، وتقديم مكافآت للأهداف التي تم تحقيقها.

- **تحفيز مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف :** تتمثل نقطة البداية في مشاركة كل موظف في تحديد الأهداف الشخصية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة ، يعمل ذلك على أفضل وجه عندما تتم مناقشة أهداف المنظمة ويتم تقاسمها على جميع مستويات المنظمة حتى يفهم الجميع سبب توقع أشياء معينة منهم. وبهذه الطريقة ، يمكن للجميع أن يقوموا بترجمة ما يمكن أن تكون عليه مساهمتهم في تحقيق الأهداف ، هذا النهج يزيد من المشاركة والالتزام بالأهداف بدلاً من مجرد متابعة توقعات المديرين والمديرين التنفيذيين ، سيعرف الجميع في نهج الإدارة بحسب الأهداف ما هو متوقع منهم. من خلال توسيع عملية صنع القرار والمسؤولية في جميع أنحاء المنظمة ، ويتم تحفيز الناس على حل المشاكل التي يواجهونها بطريقة ذكية ويتم إعطاؤهم المعلومات التي يحتاجون إليها حتى يتمكنوا من المرونة في الظروف المتغيرة. تضمن هذه العملية التشاركية ان تكون الأهداف الشخصية فيما يتعلق بأهداف الفريق العامة وأهداف الإدارة وأهداف وحدة العمل والأهداف التنظيمية ان تكون واضحة.

- **رصد التقدم :** لأن الأهداف والغايات هي " SMART كما وضعنا بالأعلى " فهي قابلة للقياس ، إذا لم يكن من الممكن قياسها ، فيجب إنشاء نظام يتم فيه تنشيط وظيفة المراقبة عند الانحراف عن الأهداف ، كما يجب أن يكون الكشف عن الانحراف في الوقت المناسب بحيث يمكن منع المشاكل الكبيرة. من ناحية أخرى ، من المهم ألا تتسبب الأهداف المتفق عليها في سلوك غير عادي من الموظفين. على سبيل المثال ، عندما يجب التعامل مع مكالمات خدمة العملاء في غضون سبع دقائق ونتيجة لذلك يقوم الموظفون بإنهاء هذه المكالمات بعد 6 دقائق و 59 ثانية لتلبية هذا المطلب ، يجب ان يعلم الجميع ان هناك دائماً استثناءات للقاعدة ويجب دائماً الإشراف على هذه المواقف ، بيد أن في الإدارة حسب الأهداف ، لا يتم الاعتماد على تقارير الأداء السنوية فيتم وضع أهداف تدور حول النمو والتنمية ويتألف كل هدف من أهداف مصغرة ، ويتم إنشاء مسار واضح مع لحظات تقييم كافية بحيث يمكن مراقبة النمو والتنمية بدقة؛

- **تقييم ومكافأة الموظفين على الإنجازات :** تم تصميم الإدارة حسب الأهداف لتحسين الأداء على جميع المستويات داخل المؤسسة ، لذلك فإن نظام التقييم الشامل ضروري وبما أن الأهداف والغايات قد تم وضعها بطريقة ذكية ، فإنها تجعل تقييم العمليات أمراً سهلاً للغاية ، يتم تقييم الموظفين ومكافأتهم على إنجازاتهم فيما يتعلق بالأهداف والغايات المحددة. وهذا يشمل أيضاً ردود فعل دقيقة على وضع المنظمة الحالي وما تم تحقيقه من أهداف.

3- واقع تبني الادارة بالنتائج في جورجيا:

عرفت جورجيا العديد من الاصلاح بعد نهاية الحرب الباردة في سبيل الانضمام للاتحاد الاوروبي كهدف فرعي و تحقيق التنمية الاقتصادية كهدف رئيسي.

3-1- مظاهر الاصلاحات في جورجيا:

تبنت جورجيا بعد انهيار الاتحاد السوفياتي جملة من الاصلاحات وذلك من منطلق الاقتصاد الهش الذي خلفته الحرب الباردة ، ويمكن إيجاز هذه الاصلاحات كالاتي:

3-1-1- قانون الاصلاحات الادارية (موقع ويبولكس، 2019):

قانون الإجراءات الإدارية في جورجيا، (سنة الصيغة : 2000 ، تاريخ بدء النفاذ : 1 يناير 2000، تاريخ الاعتماد : 23 يوليو 1999، نوع النص: قوانين متعلقة بالملكية الفكرية : صادرة عن الجهاز التشريعي ، المجال: المعلومات غير المكشوف عنها (الأسرار التجارية)، إنفاذ قوانين

الملكية الفكرية والقوانين ذات الصلة، يشير إخطار جورجيا إلى منظمة التجارة العالمية وفقا للمادة 63.2 من اتفاق الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية (تريبس) إلى ما يلي : ينص القانون الإداري لجورجيا واللوائح ذات الصلة على وجود حماية المعلومات غير المكشوف عنها (الأسرار التجارية) في أجهزة الدولة . وتنطبق هذه الالتزامات على جميع وكالات الدولة ، ومن بينها وزارة الصحة ، التي تصدر تراخيص استعمال المنتجات الصيدلانية في السوق. وكذلك وزارة الزراعة والتغذية ، التي تصدر الموافقات على استخدام المنتجات الكيميائية في الزراعة

3-1-2- مرحلة الإصلاح الواسع (بعد ثورة الزهور 2003):

اعتمد قادة البلد الجدد عقب ثورة الزهور على مبدأ "عدم التسامح المطلق إزاء الفساد" ، أين كلفت الحكومة الجديدة بإصلاح الاقتصاد ومكافحة الفساد. وبدأت الثقافة تتغير جنبا إلى جنب مع القوانين، أين شهدت هذه المرحلة اصدار عدة قوانين أبرزها ما جاء حول الإصلاح الضريبي كالآتي:

- القانون الضرائب المعدل الذي صدر في عام 2004 والذي أدى إلى تبسيط النظام الضريبي وتخفيض المعدلات وإلغاء مجموعة من الضرائب المحلية البسيطة التي كانت تولد إيرادات ضعيفة "على التلوث وألعاب القمار ، مثلا" وبهذا لم يتبق إلا 6 ضرائب من أصل 21 ضريبة انخفضت معدلات كثير منها "(ضريبة الدخل 20% وهي ثابتة ، ضريبة الشركات 15% ضريبة القيمة المضافة 18%، ضريبة المكوس وهي متغيرة ، الضريبة الجمركية 0%-5%-12% وضريبة الأملاك أو العقارية 1% على قيمة التقييم الذاتي للممتلكات)

- تم الاستعاضة عن معدلات ضريبة الدخل الشخصي التصاعدية (12 إلى 20 في المائة) بضريبة ثابتة قدرها 20 في المئة ، وتم تخفيض معدل ضريبة الاشتراكات في الضمان الاجتماعي من 33 إلى 20 في المائة ثم ألغيت تماما بعد ذلك.

- فرضت ضريبة ثابتة على دخل الشركات قدرها 15 %، وتم تخفيض ضريبة القيمة المضافة من 20 إلى 18 % . وتم تعويض الإيرادات التي فقدت نتيجة انخفاض المعدلات الضريبية من خلال توسيع القاعدة الضريبية وامتثال أفضل وإنفاذ أكثر صرامة.

كما قامت الحكومة بتسهيل عمليات دفع الضرائب بتطبيق تدابير، مثل النظام الإلكتروني لتقديم الإقرار الضريبي. وبهذه الطريقة، أدت التكنولوجيا إلى تحسين الكفاءة وقللت فرص الفساد. وبالتوازي

مع ذلك، خفضت الحكومة الحد الأدنى لرأس المال المطلوب لبدء أي مشروع تجاري، ما أدى أيضا إلى توليد مزيد من الإيرادات الضريبية ، نظرا للانخفاض الحاد في معدلات الضرائب. وبحلول عام 2008، ارتفعت نسبة الإيرادات الضريبية إلى إجمالي الناتج المحلي في جورجيا بمقدار الضعف، لتصل إلى 25 في المائة.

3-1-3- مرحلة توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي:

حيث شهدت هذه المرحلة توقيع جورجيا لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، مما ألزمها بتنفيذ إصلاحات إدارية وتوفير خدمات مدنية شفافة وفعالة تتمتع بالمحاسبية واستمرار مكافحة الفساد خاصة دعم التعاون الدولي في هذا المجال.

ولفت التقرير إلى أن الحكومة الجورجية الجديدة أكدت في عام 2012 التزامها القوي بعملية الإصلاح بشكل تشاوري وبمبادرة تبنى إصلاحات لمكافحة الفساد من خلال مساعدة مجلس مكافحة الفساد في البلاد الذي قرر تطوير استراتيجية مكافحة الفساد في عام 2010 إلى خطة عمل تنفذ خلال عامي 2015 و 2016 (صلاح خ.، 2015).

3-2- نتائج الإصلاحات في جورجيا:

أدى الإصلاح في جورجيا إلى مكافحة الفساد الذي كان يشكل واحد من العقبات التي كانت تقف في طريق تحقيق التنمية المنشودة ، لتحل بذلك المراتب التالية:

- المرتبة الأولى بين دول الاتحاد السوفياتي في مكافحة الفساد : وفقا لمنظمة الشفافية الدولية.
- المرتبة 50 عالميا في مؤشرات مدركات الفساد لسنة 2014.
- المرتبة 11 عالميا من بين 197 دولة في مؤشر مخاطر الرشوة.
- المرتبة الثامنة في مؤشر الأعمال.
- المرتبة الأولى من حيث تسجيل الممتلكات.
- المرحلة الثانية من حيث تصريح البناء.

حيث تجدر الإشارة إلى أن جورجيا تحتل المرتبة السابعة من بين 190 دولة حول العالم، في مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال، متقدمة على دول كبرى مثل المملكة المتحدة والسويد والنرويج، حسب أحدث تقارير البنك الدولي (إدارة تحرير هلا جورجيا، 2019).

وحسب بيان لوزارة العدل ، أصدرت وزيرة العدل (Tea Lukiani) يقدر استطلاع مؤشرات الحوكمة العالمية في ستة انجازات رئيسية ل 214 دولة و 186 عضوا في البنك الدولي ، و بذلك حققت جورجيا أفضل أداء لها في أربع مؤشرات رئيسية (شليبي، 2019):

- **مؤشر مكافحة الفساد** : حصلت جورجيا على معدل 76.4 % في مكافحة الفساد ، وبهذا حسّنت موقعها في أفضل 20 دولة أوروبية ، وحلت في المركز الثامن عشر. و يمثل هذا التصنيف أفضل نتيجة تاريخية لجورجيا ، حيث حلت جورجيا في المرتبة الأولى بين الدول الـ 14 الأعضاء في الاتحاد الأوروبي (إسبانيا وإيطاليا وبولندا ومالطا وجمهورية التشيك ولاتفيا وليتوانيا وسلوفاكيا وكرواتيا والمجر ورومانيا وقبرص واليونان وبلغاريا) من حيث مكافحة الفساد ، لتصبح جورجيا رائدة في منطقة شرق أوروبا ، متخطية استونيا والاتحاد السوفيتي.

- **مؤشر جودة الخدمات العامة** : ويمثل تاريخيا أفضل مؤشر على فعالية الحكومة الجورجية في تقييم فعالية الخدمات العامة ، وجودة الخدمة العامة والاستقلال السياسي ، وقد حصلت جورجيا في هذا المؤشر على 74.04 %، لتظهر نتائج أفضل من الدول الأعضاء الستة في الاتحاد الأوروبي (المجر وإيطاليا وكرواتيا واليونان وبلغاريا ورومانيا).

- **مؤشر جودة التنظيم** : حققت جورجيا نتيجة جيدة أخرى في مؤشر جودة التنظيم ، الذي يقيم فعالية الإصلاحات التي تديرها الدولة في تطوير القطاع الخاص ، حيث حصلت البلاد على نسبة 83.17 % وقالت وزارة العدل إن جورجيا هي الرائدة في المنطقة وتحتل المرتبة 19 في أوروبا من بين 186 دولة عضو في البنك الدولي .

- **مؤشر سيادة القانون** : وفقاً للوكالة ، فقد تم إحراز تقدم أيضاً في مؤشر سيادة القانون ، والذي يقيس الامتثال لقانون الحكومة واستقلال القضاء ، وقد تلقت جورجيا معدل 63.94 % في هذا المؤشر، و وفقاً لهذه البيانات فقد حصلت على نتيجة لها أفضل من الدول الخمس الأعضاء في الاتحاد الأوروبي (إيطاليا واليونان وبلغاريا ورومانيا وكرواتيا) وحلف الناتو. تعد جورجيا رائدة في مجال ما بعد الاتحاد السوفياتي بعد دول البلطيق.

3-3- كيف تبنت حكومة جورجيا الادارة بالنتائج في الاصلاحات:

قامت حكومة جورجيا بتطبيق عملية الادارة بالأهداف كالتالي:

■ قِيم: ما هو الوضع الحالي؟

تميزت هذه الخطوة بتقييم الاقتصاد الذي ورثته بعد انهيار الاتحاد السوفياتي والذي تميز باقتصاد هش، عرفت هذه المرحلة نواتج الأزمة المالية التي ضربت آسيا في عام 1997، ما دفع الرئيس السابق (شفرنادزه) للعمل على إحراز بعض التقدم بشأن إصلاحات السوق الأساسية، فحررت الأسعار ومعظم أشكال التجارة وأنشأت عملة وطنية مستقرة، وقامت بتقليص حجم الحكومة على نطاق واسع، وقامت بخصخصة أكثر من 11.000 شركة صغيرة وحوالي 2000 شركة متوسطة و كبيرة الحجم.

■ فِكْر : ما هو سببه ؟ من له علاقة به؟

رغم هذه الاصلاحات إلا ان العوائد المالية المحققة لم تكن كافية، وبعد الحث في اسباب ذلك اتضح ان النظام الضريبي في جورجيا يتطلب بدوره الاصلاح، من خلال اتباع منهج شامل إزاء تحديث المؤسسات الضريبية وبالضبط ادارة الإيرادات وقد طبقت جورجيا هذه الاصلاحات من خلال جملة من التدابير القانونية من قبل:

- **الادارة و الحوكمة والموارد البشرية :** حيث طبقت جورجيا نوعا من أنواع التغييرات في الادارة و الحوكمة، من خلال تعيين موظفين جدد في الادارة الضريبية والجمركية بشكل تدريجي واستغنت عن القدامى في اطار اصلاحات مكافحة الفساد؛

- **إنشاء مكاتب لكبار المكلفين :** فوجود مكتب لكبار المكلفين يسمح للبلد بتركيز جهود الامتثال لدفع الضريبة على كبار المكلفين، وبهذا تدعم هذه المكاتب الادارات الضريبية الجيدة؛

- **الاستخدام الذكي لنظم إدارة المعلومات :** فيعتمد نجاح تعبئة الايرادات على ادارة المعلومات والاستفادة من قدرة البيانات الضخمة في تحسين الامتثال ومكافحة الفساد، وقد استفادت جورجيا من اتمتة المعلومات ومعظم العمليات بما في ذلك تقديم الاقرارات الضريبية الالكترونية، ووضعت أيضا نظاما لتبادل المعلومات بين السلطات الضريبية والمكلفين والبنوك، وكذا وضع بوابة الخدمات الموحدة القائمة على الانترنت؛

- تعزيز برنامج التدقيق والتحقيق الضريبي : يعتبر التدقيق القائم على المخاطر الذي يربط احتمالات إجراء التدقيق وطبيعته بالمخاطر المرتبطة بالمكلفين المخاطر ، وأكثر أنواع التدقيق فعالية من حيث تشجيع الامتثال ، وهذا ما شجعت عليه جورجيا وجعلته جزءا أساسيا من استراتيجياتها لتعبئة الإيرادات

■ ضَع تصوراً : ما الذي سنحققه؟

هنا تم وضع الاهداف التي يجب تحقيقها من كل الاصلاحات الشاملة ، من خلال التفكير في الاهداف الاستثمارية المحلية والاجنبية والشراكات والتعاون الدولي

■ خَطِّط : ماذا سنفعل؟ مع من؟ وبأي الموارد؟

تم استهداف المستمر الاجنبي من خلال تقديم الامتيازات الضريبية، التسهيلات العقارية.

■ نَفِّذ : أنجز العمل. كيف تسير الأمور؟ هل هناك حاجة للتكيف؟

في ظل التوجه الرقمي ، تطلب تنفيذ هذه الاهداف رقمنة الادارات والاعتماد على اجهزة الدفع الضريبية الالكترونية

■ راجع : ما الذي سار بشكل جيد / سيء؟ ما الذي يمكن أن نتعلمه في المرة القادمة؟

أدى الاصلاح الشامل في جورجيا الى تحقيق الاهداف السالفة الذكر لكن وككل عملية عكسية تطلب تصحيح الانحرافات و العمل على تحديد افاق مستقبلية لتعزيز وتنمية النتائج لاحقا ، وقد تم تحديد الرؤية المستقبلية لـ الاقتصاد في جورجيا لعام 2019-2022 كآآتي (شيلي، 2019):

- يتوقع البنك الدولي أن يصل النمو الاقتصادي في جورجيا في عام 2019 إلى 5.٪. معدل التنمية العام لجورجيا يقفز في 2019 مرة أخرى، في الوقت الحالي ، يبلغ نمو الاقتصاد في الفترة من يناير إلى مارس حوالي 4.6 ٪ ، ومعدل التضخم هو 2.3 ٪. يتم تسجيل الأداء الجيد في قطاعات العقارات والمالية والسياحة والتجارة .كما في العام الماضي ، فإن قطاع البناء والتشييد من الخارج وتمت إضافة الصناعات المعدنية المسبقة التصنيع إليه (بسبب القيود المفروضة على استيراد المنتجات المعدنية في الولايات المتحدة الأمريكية؛

- يعتقد بنك التنمية الآسيوي أنه لن يكون من الممكن تحقيق معدل نمو للاقتصاد الجورجي فوق 5٪ في عام 2019 بسبب قلة تأهيل القوى العاملة. سوف تقلل هذه المشكلة من نمو الاستثمار المباشر وجاذبية البلاد كمنصة لأنشطة الأعمال أيضا، أي تغييرات سلبية في العالم يمكن أن تقلل

مباشرة من مستوى الاقتصاد في جورجيا. ولكن كل التوقعات لتطورها جذابة. على سبيل المثال ، يتوقع البنك الدولي نمو الاقتصاد في جورجيا سنوياً عند مستوى 5.1% ، ووفقاً لميزانية الدولة في البلاد ، من المفترض أن يصل النمو الاقتصادي بحلول عام 2022 إلى 6%. و بالتحرك في هذا الاتجاه ، ستكون جورجيا بالتأكيد قادرة على تحقيق مؤشرات جادة. القضاء على واحدة من المشاكل الرئيسية – يجب أن تقلل البطالة عن طريق إعادة تدريب المتخصصين من عدد الأشخاص المستعدين لبدء عمل تجاري في هذا البلد عدة مرات.

3-4- الدروس المستفادة من الاصلاحات في جورجيا:

ان جملة الاصلاحات التي تبناها الحكومة الجورجية كانت شاملة من منطلق تحديث المؤسسات العمومية ، وهذا كان بإتباع اسلوب الادارة بالنتائج ، والذي عكس التوجه الجذري للإصلاح فتبني اسلوب الادارة بالنتائج يعني ان نتائج الاصلاح الموضوعه كانت محددة بشكل استراتيجي الامر الذي يستوجب التحقيق الكامل و بكل حذافيه ومن ثم الرقابة على الاداء المحقق بغية تصحيح الانحرافات الحاصلة و اعادة برمجتها ضمن الاهداف القادمة ، اي أن الاصلاحات في جورجيا لم تكن محلية بل كانت ذا بعد عالمي وهذا ما جعل التطبيق الصارم لها والذي انعكس على اداءها ومؤشرات اعمالها المذكورة اعلاه.

4- الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة اتضح أنه وفي ظل ارتفاع معدلات الفساد في العالم ، من منطلق نهج واستنزاف الثروات لتحقيق الاهداف الشخصية ، وغياب العدالة الاجتماعية من منطلق تحصيل الايرادات العامة من المغلوب عليهم ، كان الحل للنهوض بالاقتصاديات النامية هو القيام بجملة من الاصلاحات الشاملة ومن اجل تحقيق هذا الاخير بشكل صارم و جدي وجب تبني اسلوب الادارة بالنتائج ، من خلال وضع التنمية كنتيجة وجب تحقيقها وتوفير الموارد و الابحاث والإصلاحات و التغييرات اللازمة كمتطلبات لتحقيق هذا الاسلوب ، وهذا ما تبنته حكومة جورجيا ، وتعد تجربة هذه الاخيرة من التجارب الرائدة في مجال الاصلاحات التي اتسمت بتحقيق افضل اداء لسنة 2019 ، بعد انتهاج اسلوب الصرامة في العمل والذي كان من خلال تبني حكومة جورجيا لأساليب الحوكمة الدولية في الادارات ، وتفعيل الرقمنة في المؤسسات ، كما اعتمدت على اساليب وبرامج التدقيق

والتحقيق الضريبي لتحقيق الشفافية في التحصيل ، الامر الذي انعكس بالإيجاب على اقتصادها ، حيث صارت جورجيا اليوم الخيار الاستثماري الاول لجميع دول العالم ، كل هذا وتعمل جورجيا جاهدة على تحقيق نواتج الاصلاح الضريبي حيث مزيد من الامتيازات بإبرامها لاتفاقيات دولية لتجنب الازدواج الضريبي من اجل جذب المستثمرين والتحول باقتصادها الى التقدم المنشود.

5- النتائج والإقتراحات:

لعل ما يمكن استنتاجه من هذه التجربة الرائدة، أن تبني أسلوب الادارة بالنتائج في الاصلاحات دليل على التطبيق الصارم و البعد الاستراتيجي للعمل الجدي بغية تحقيق الاهداف المسطرة والتأكيد على تحقيقها ، وهذا ما انعكس ايجابا على اقتصاد الدولة التي سنتبناها كما حدث في جورجيا، وعليه على الدول النامية أن تتبع هذا الاسلوب كأحد المداخل الادارية الناجعة في التسيير لما تتصف به من القدرة على تصحيح الانحرافات بعد الرقابة والتقييم على الاداء والمقارنة بين ما هو محقق و ما هو مسطر.

6-المراجع:

- أحمد صالح. (2019). مقدمة في الادارة بالنتائج وتطبيقاتها في تخطيط وادارة المشروعات والتنمية. تاريخ الاسترداد 10 نوفمبر، 2019، من دليل ادارة النتائج للجمعيات الاهلية:

&rct=j&source=web&https://www.google.com/url?sa=t

url=http://kenanaonline.com/files/0077/77860/%25D8%25AF%25D9%2584%25D9%258A%25D9%2584%2520%25D8%25A7%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9%2520%25D8%25A8%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2586%25D8%25AA%25D8%25A7%

- إدارة تحرير هلا جورجيا. (01 نوفمبر، 2019). صندوق النقد الدولي يشيد بنجاح الإصلاحات المالية في جورجيا. تاريخ الاسترداد 13 نوفمبر، 2019، من <https://www.google.com/amp/s/halageorgia.com/%25D8%25B5%25D9%2586%25D8%25AF%25D9%2588%25D9%2582-%25D8%25A7%25D9%2582>

- إسلام شلبي. (23 جويلية، 2019). *الاقتصاد في جورجيا .. أهم فرص الاستثمار والرؤية المستقبلية*. تاريخ الاسترداد 14 نوفمبر، 2019، من <https://www.google.com/amp/s/halageorgia.com/%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A7%25D9%2582%25D8%25AA%25D8%25B5%25D8%25A7%25D8%25AF-%25D9%2588%25D8%25B1%25D8%25AC%25D9%258A%25D8%25A7-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A3>
- إسلام شلبي. (02 أكتوبر، 2019). *جورجيا الأولى في مكافحة الفساد بتصنيف البنك الدولي 2019*. تاريخ الاسترداد 13 نوفمبر، 2019، من <https://www.google.com/amp/s/halageorgia.com/%25D8%25AC%25D9%2588%25D8%25B1%25D8%25AC%25D9%258A%25D8%25A7-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A3>
- المؤسسة الأمريكية للتنمية. (2018). *الادارة بالنتائج*. تاريخ الاسترداد 10 نوفمبر، 2019، من <http://khair.ws/library/wp-content/uploads/books/96.doc> &rct=j&source=web&https://www.google.com/url?sa=t&url=http://khair.ws/library/wp-content/uploads/books/96.doc&ved=2ahUKEwi8tpzaqu_IAhWN2aQKHcu4Cq0QFjABegQIARABusg=AOvVaw2NXgFc8V3SAbsHikm4MfliY
- خالد صلاح. (19 أبريل، 2015). *جورجيا تتحول من دولة فاسدة الى اقل الدول فسادا*. تاريخ الاسترداد 12 نوفمبر، 2019، من <https://www.google.com/amp/s/m.youm7.com/amp/2015/4/19/%25D8%25AC%25D9%2588%25D8%25B1%25D8>
- رحاب حسين جواد كاظم. (21 ديسمبر، 2016). *مفهوم الادارة بالأهداف*. تاريخ الاسترداد 11 نوفمبر، 2019، من <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9>

- صلاح ر، (2018). اوت (17 مفهوم الإدارة بالنتائج Consulté le 11, 2019, نوفمبر, sur
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://mawdoo3.com/%25D9%2585%25D9%2581%25D9%2587%25D9%2588%25D9%2585_%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A5%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9_%25D8%25A8%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2586%25D8%25AA%25D8%25A7
- محمد خطاب. (18 جويلية، 2018). الإدارة بالأهداف والنتائج. تاريخ الاسترداد 11 نوفمبر، 2019، من موقع أسود البيـ زنس:
<https://www.business4lions.com/2018/07/Management-by-objectives-and-results.html?m>
- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة . (2019). الادارة القائمة على النتائج. تاريخ الاسترداد 09 نوفمبر، 2019، من <http://www.fao.org/about/strategic-planning/rbm/ar>
- موقع ويبولكس. (2019). جورجيا . قانون الاجراءات الادارية في جورجيا . تاريخ الاسترداد 12 نوفمبر، 2019، من <https://wipo.lex.wipo.int/ar/legislation/details/1772>
- ويكيبيديا. (2019). الادارة المبنية على النتائج. تاريخ الاسترداد 11 نوفمبر، 2019، من https://ar.m.wikipedia.org/wiki/الإدارة_المبنية_على_النتائج

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

زرقوط سارة، (2020)، الإدارة بالنتائج ودورها في تحديث الإدارات العمومية بجورجيا، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 13 (العدد 02)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 28-45.