

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٥٣ - شعبان ١٤٣٩ هـ



## إدارة التنوع البشري في المؤسسات الحكومية والخاصة

د. عبيد العبدلي:

«إدارة التميز»..  
البقاء للأفضل بين  
المنظمات

القطاع الحكومي مُطالب بتبني  
مفاهيم التسويق وخدمة العملاء





مركز البحوث والدراسات  
بمعهد الإدارة العامة

صدر حديثاً عن



# معهد الإدارة العامة

## الرؤية:

### رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية

#### ٤. الالتزام:

- الالتزام بقيمنا الدينية والوطنية.
- الالتزام والانضباط في السلوك الوظيفي.
- الالتزام بالجودة في تقديم الخدمة.
- الالتزام بالمصلحة العامة والمسؤولية تجاه مجتمعنا.

#### ٥. العمل الجماعي:

- العمل كفريق متعاون ومتحد.
- مشاركة الآخرين الأفكار والآراء.

#### ٦. الشفافية:

- الشفافية في إنجاز العمل.
- الشفافية في التعامل مع الموظفين والمستفيدين من الخدمة.

## الرسالة:

- المشاركة في تحقيق التنمية الإدارية
- وتلبية احتياجات العملاء، من خلال:
- تدريب وتأهيل فعال يسهم في تطوير الأداء.
- بحوث ودراسات واستشارات ذات قيمة مضافة.
- خدمات معرفية متكاملة تسهم في نشر الفكر والممارسات الإدارية السليمة.

## القيم:

#### ١. المبادرة:

- إذكاء روح المبادرة والابتكار.
- المبادرة لحل المشكلات الإدارية.
- الإصغاء والاستجابة لاحتياجات العملاء.
- سرعة الاستجابة لطلبات الأجهزة الحكومية.
- الانفتاح والتفاعل مع المجتمع.

#### ٢. التميز:

- الإبداع والتميز في تقديم الخدمات.
- التميز في إيجاد الحلول الإدارية الشاملة.

#### ٣. الاحترافية:

- الاحترافية في تنفيذ أنشطتنا.
- احترام الوقت وإنجاز الأعمال.
- المصداقية في تعاملاتنا.
- المهنية في التعامل مع العملاء الداخليين والخارجيين.



# فكر الحاخ

153



6  
متابعات

معالي مدير عام معهد الإدارة العامة يلتقي العميد والأمين  
التنفيذي للأكاديمية الدولية لمكافحة الفساد

18 اللقاء



عضو مجلس الشورى د. عبيد العبدلي :  
القطاع الحكومي مُطالب بتبني مفاهيم التسويق  
وخدمة العملاء بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠م

24 قضية العدد



إدارة التنوع البشري في المؤسسات الحكومية  
والخاصة

مراسلات التحرير:

توجه المراسلات إلى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة العلاقات العامة

والإعلام

معهد الإدارة العامة

ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١١٤١

Public\_relations@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي

معهد الإدارة العامة.

موقع المجلة على شبكة الإنترنت  
www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رسم:

١٣١٩ - ٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



طُبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

## الافتتاحية

### التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٦٦٢

yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

قراءنا الكرام..ها نحن قد أوشكنا على ختام هذا العام التدريبي بمعهد الإدارة العامة، ويحدونا الأمل، ونبتهل إلى الله بالدعاء في هذه الأيام المباركات أن يوفقنا دائماً لتقديم الأفضل على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية»؛ حيث يتواصل لقاءنا معكم في عدد جديد. نطرح من خلاله عدداً من القضايا والموضوعات، والتي نستهلها بقضية العدد عن «إدارة التنوع البشري في المؤسسات المختلفة»؛ إذ إن الاختلافات بين البشر متفق عليها؛ لكن في بيئة العمل نجد أن هذا التنوع وتلك الاختلافات تُحدث تبايناً في حاجات، ورغبات، وآراء واتجاهات الموارد البشرية وتفكيرها وطريقة إدارتها في هذه المؤسسات؛ وهو الأمر الذي يجب أن يُؤخذ في الاعتبار عند وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة لتحقيق الأهداف والتطلعات. لذلك توجهنا إلى الخبراء والمتخصصين؛ كي نتعرف على آرائهم المتعلقة بهذه الظاهرة، وأبعادها المختلفة، وهو ما تتابعون تفاصيله داخل العدد.

وانطلاقاً من أن التسويق هو روح المؤسسات المختلفة، ويحظى بأهمية عصرية كبيرة؛ لأنه هو حلقة الوصل بين هذه المؤسسات وعملائها؛ فإننا نستضيف معكم على صفحات «التنمية الإدارية» أحد أبرز خبراء التسويق العرب وعضو مجلس الشورى د.عبيد بن سعد العبدلي؛ كي يحدثنا عن التسويق وفنونه في القطاعين الحكومي، والخاص؛ بما له من خبرة واسعة وكبيرة في هذا المجال. وفي تحقيق العدد نسلط الضوء على «علاقات العمل وتأثيراتها المختلفة»-خاصة الناجحة منها - ذلك أن العلاقات الشخصية التي تنشأ بين الموظفين في جهات عملهم على درجة كبيرة من الأهمية؛ لأن تأثيرها يمتد إلى بيئة العمل ذاتها. فمن شأنها إما أن تُطور، أو تعرقل إنتاجيتهم وأداءهم.

كما نقدم لكم تقريرين: يركز أولهما على «إدارة التميز» في عالم المنظمات المختلفة؛ حيث نتعرف على مفاتيحها، ومقوماتها، ونماذجها، وعلاقتها بالجودة الشاملة. ويتناول الثاني أبرز نتائج المسح الذي أجرته هيئة الإحصاء عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة؛ لما لهذه المنشآت من أهمية في مجتمعنا السعودي. بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطالعون تفاصيل موضوعاتها على صفحات هذا العدد من «التنمية الإدارية»، وباقية منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري ■

## تحقيق 38



علاقات العمل الناجحة.. تعزيز لثقافة الفريق وزيادة الإنتاجية

## تقرير 30



«إدارة التميز».. البقاء للأفضل بين المنظمات

## معالي د. مشب القحطاني يترأس اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية على مستوى الخبراء



الإنشاء، ومقترح إمكانية إطلاق جائزة في مجال التنمية الإدارية باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية دعماً وتشجيعاً للتجارب الإدارية العربية المتميزة، وقد انتهى الاجتماع إلى وضع توصيات حول الموضوعات المطروحة لرفعها لأصحاب المعالي الوزراء في اجتماع المجلس التنفيذي على المستوى الوزاري ■

الهتلان القحطاني، ومشاركة ممثلي الدول العربية أعضاء المجلس التنفيذي للمنظمة، وممثل عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية. وقد ناقش المجتمعون عدداً من الموضوعات التي تضمنها جدول الأعمال ومن أهمها تقرير إنجازات المنظمة للعام ٢٠١٧، والتقرير المالي، واتفاقية

ترأس معالي الدكتور مشب بن عايض القحطاني اجتماع المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية على مستوى الخبراء في دورة الانعقاد العادية ١٠٧ التي استضافتها العاصمة المصرية القاهرة خلال الفترة من ١٢-١٣ شعبان ١٤٣٩هـ. وذلك بحضور مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية الدكتور ناصر

## المعهد ينفذ ثمانية برامج إعدادية (إيفاد) للجامعيين بالأجهزة الحكومية الفصل الأول للعام التدريبي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ

التدريب ومدخلي البيانات في الأجهزة الحكومية على بوابة الترشيح وتحميل ما يحتاجون إليه من معلومات. وطلب المعهد من جميع الأجهزة الحكومية تعميم دعوة المعهد على جميع الجهات التابعة لها، موضحاً أن الشروط الخاصة بالالتحاق بكل برنامج موضحة في صفحة الترشيح، والتي تتطلب تحميل الوثائق المطلوبة بصيغة (pdf) وإرفاقها مع الترشيح إلكترونياً ■

الميزانية العامة، وإدارة مكاتب القيادات الإدارية، وإدارة تقنية المعلومات، والرقابة المالية، وتطوير الموارد البشرية). وأكد المعهد في تعميمه للأجهزة الحكومية أنه تم وضع دليل البرامج الإعدادية (الإيفاد) والخطة الزمنية التنفيذية على موقع المعهد على شبكة الإنترنت؛ وذلك حرصاً منه على تبني التعاملات الإلكترونية في تنفيذ أنشطته المتعددة. وأشار إلى إمكانية دخول مسؤولي

ينفذ المعهد ثمانية برامج إعدادية (الإيفاد) لحملة الشهادة الجامعية من منسوبي الأجهزة الحكومية للفصل التدريبي الأول ١٤٣٩/١٤٤٠هـ. وطلب المعهد من الجهات الحكومية ترشيح من ترغب من منسوبيها ممن تنطبق عليهم الشروط من خلال الدخول على موقع المعهد [www.ipa.edu.sa](http://www.ipa.edu.sa). والبرامج هي (الدراسات القانونية، والمراجعة الداخلية، والأمن السيبراني، وحوكمة

عن منصة «إثرائي» مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد لرؤية المملكة ٢٠٣٠

## معهد الإدارة العامة يفوز بجائزة «التعليم الذكي» للشرق الأوسط



المواقع). وتسلم الجائزة عن المعهد د. أحمد الغروي عضو اللجنة الرئيسية لـ «إثرائي»، ود. خالد الحامد عضو الفريق العلمي لـ «إثرائي». وكان معهد الإدارة العامة قد أطلق منصة «إثرائي» (مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد إحدى مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠) والتي تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية من خلال تمكينهم من تطوير مهاراتهم عبر بيئة إلكترونية تفاعلية سهلة وميسرة، كما تتيح منصة «إثرائي» العديد من البرامج التدريبية الإلكترونية، والمؤتمرات الإلكترونية، والمواد المعرفية المنتقاة لتطوير مهارات ومعارف المستفيدين في عدد من المجالات والتخصصات ومنها: الإدارية، والاقتصادية، والقانونية، والسلوكية، والصحية، وتقنية المعلومات، والموارد البشرية، وغيرها ■



مجالات: مثل (التعليم الإلكتروني، والتعليم الذكي، والبنية التحتية الذكية، وخدمات

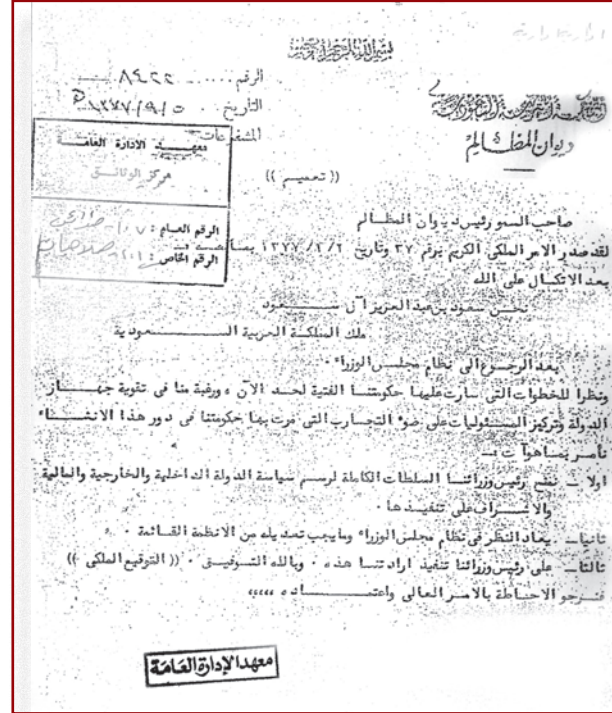
فاز معهد الإدارة العامة، بجائزة «التعليم الذكي» ضمن فئات الجوائز التي تطلقها شركة IDC للمدن الذكية في الشرق الأوسط لعام ٢٠١٨م، جاء ذلك خلال حفل أقيم بمدينة دبي بمشاركة عدد من الجهات المرشحة لنيل الجائزة، وحصد معهد الإدارة العامة جائزة «التعليم الذكي» عن منصة «إثرائي» (مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد إحدى مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠) التي تشكل مفهوماً جديداً للتدريب الإلكتروني، وتهدف إلى رفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية، من خلال توفير دورات تدريبية مكثفة عن بُعد، يتم تنفيذها وإدارتها عبر بيئة إلكترونية متكاملة وبدون التقيد بعوامل الزمان والمكان.

يذكر أن جائزة التعليم الذكي التي تُعنى باستخدام التكنولوجيا التعليمية وتغطي

قام مركز المعلومات والوثائق بالمعهد خلال شهر رجب المنصرم بتقديم أكثر من (٤٩٣) خدمة معلوماتية لـ (٤٩) مستفيداً وباحتاً من الجهات الحكومية والقطاع الخاص، إلى جانب منسوبي المعهد، ومتدربي الأجهزة الحكومية، والدارسين بالمعهد، وقد شملت خدمات المعلومات والوثائق مختلف الأوعية المعلوماتية والوثائق الرسمية للدولة كالأوامر السامية، والأوامر والمراسيم الملكية وقرارات مجلس الوزراء ومجلس الشورى، والقرارات الوزارية، والأنظمة واللوائح، والاتفاقيات والمعاهدات، إلى جانب الأفلام (الصحف والمجلات) ■

**مركز المعلومات  
والوثائق يقدم ٤٩٣  
خدمة لأكثر من ٤٩  
مستفيداً**

## نظام مجلس الوزراء



«تعميم»

صاحب السمو رئيس ديوان المظالم

لقد صدر الأمر الملكي الكريم برقم ٣٧ وتاريخ ١٣٧٧/١/٢ هـ بما نصه:

بعد الاتكال على الله

نحن سعود بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الرجوع إلى نظام مجلس الوزراء

ونظراً للخطوات التي سارت عليها حكومتنا الفتية لحد الآن، ورغبة منا في تقوية

جهاز الدولة وتركيز المسئوليات على ضوء التجارب التي مرت بها حكومتنا في دور هذا

الإنشاء نأمر بما هو آت:

أولاً- نمنح رئيس وزرائنا السلطات الكاملة لرسم سياسة الدولة الداخلية والخارجية

والعالمية والإشراف على تنفيذها.

ثانياً- يعاد النظر في نظام مجلس الوزراء وما يجب تعديله من الأنظمة القائمة.

ثالثاً- على رئيس وزرائنا تنفيذ إرادتنا هذه . وبالله التوفيق . (( التوقيع الملكي ))

فخرجوا الإحاطة بالأمر العالي واعتمادهم،،،،،

## وداعاً رجل الإدارة وعَلم الاقتصاد

الأثر لا يكون إلا ببصمة يتركها الإنسان في مكانه بعد مغادرته. وهكذا هو الموظف، والمسؤول؛ فعندما يحين موعد مغادرته ورحيله من موقعه سواء بالنقل، أو التقاعد، أو غيرها؛ فلن يتذكره أحد بعد سنين عمله، وإنما بأثره، وبالبصمة التي تركها. ومثل هذه البصمات من الصعب أن تنمحي مع السنين، ومن الصعب أن تندثر مع تعاقب الأجيال.

وعندما يترجل الأستاذ صالح بن محمد الغامدي مدير عام فرع المعهد بمنطقة عسير، ويرمي عصا الترحال مع الوظيفة متقاعداً؛ فسيبقى أثره التنظيمي قائماً وواضحاً وغائراً في كل موقع عمل به، فضلاً عن أثره وتأثيره الإنساني في نفوس ووجدان من عمل معهم. فقطاع الاقتصاد بمعهد الإدارة العامة شهد لهذا القائد الإداري والاقتصادي المتميز



أ. عبدالعزيز الهدلق \*

صولات وجولات في قاعات التدريب، كما شهد له قطاع الاستشارات بدراسات قدمها لقطاعات وأجهزة حكومية شتى، ومثلها فعل مع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري إبان عملها، وأيضاً في ميدان النشر العلمي قدم ما يرفع الرأس ويعلي الهامة، كما أن له مشاركات يشار لها بالبنان في منصات المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية داخل المملكة وخارجها. ويبقى تأسيس فرع المعهد بمنطقة عسير منارة شاهقة وشاهدة على دور هذا الرجل؛ منذ وضع اللجنة الأولى له، إلى أن أصبح بعد بضع سنين في مصاف فروع المعهد الأخرى المؤسسة منذ أكثر من أربعين عاماً.

لقد تقاعد الأستاذ صالح الغامدي وغادر المعهد بجسده؛ ولكن بقي أثره الإيجابي، وبقيت سيرته العطرة وذكره الجميلة ممتدة من قاعات وردحات مبنى المعهد في الرياض إلى مكاتب مبنى الفرع بمنطقة عسير. وكل من زامل وعاصر «أبا حسام» من أبناء جيله، لا يستطيع إلا أن يذكره بالخير، ويذكر له حسنات وفضائل اكتسبها منه إن لم يكن بالعمل فبالسلوك والخلق الحسن. فصالح الغامدي ليس من العابرين الصامتين- حتى ولو لم يتحدث- وهو بالمناسبة من قليلي الكلام؛ ولكنه من كثيري العمل، وممن يغفرون من حولهم ببذلهم وحسن خلقهم.

ستذكره قاعات التدريب، ولن تنساه الحقائق التدريبية التي قبل أن تحمل اسمه وحملت علمه، واحتوت ثمرة فكره. وستبقى بصماته واضحة في كل مكان ومنصب وموقع، وبصفة خاصة في فرع المعهد بمنطقة عسير التي لو نطقت لبناته لقاتل وداعاً صالح الغامدي؛ لما بينهم من ألفة ومحبة.

عرفه كل من عمل معه بالجدية المطلقة، والحزم في العمل، وعدم التهاون. وربما يكون قد خسره أناس لهذه الصفات ولكنه حتماً هو لم يخسرهم. فقد جمع كل صفات القائد ومزاياه وزاد عليها بالصفات الإنسانية الراقية التي تنثال كلمات عذبة عبر لسانه العف، وأفعال نبيلة من خلال سلوكه القويم. ورغم ما حققه من نجاحات، ومنجزات وما وصل إليه من رفعة وارتقاء في ميدان العمل إلا إن التواضع كان شعاره، لا يعرف الكبر إليه طريقاً. يقف، ويستمع وينصت، ويتسمم للجميع، ولا يبخل بنصيحة إنسانية، أو إدارية، أو علمية، ومعطاء لأبعد الحدود. يعطيك ما تريد ويجعلك المتفضل!! ياله من خلق ونبل قل نظيره.

وإذا كان صالح الغامدي قد غادر المعهد اليوم متقاعداً؛ فهو سيبقى في نفوس محبيه ومن عمل معه ملء السمع، والبصر، والفضاد؛ وستبقى ذكراه تنبض في النفس، والوجدان.

وكونه المؤسس لفرع المعهد بمنطقة عسير ومن بناه طوبة طوبة، إلى أن أصبح اليوم أحد المنارات التنموية الشاهقة التي يفتخر بها الوطن؛ فلا أقل من أن يطلق اسمه على إحدى مرافق الفرع، كالقاعة الرئيسية، أو المكتبة، أو قاعة الندوات؛ تقديراً لما قدمه من عطاء لا محدود، وتعبيراً عن الامتنان لجهوده المخلصة التي تذكر فتشكر. فما جزاء الإحسان إلا الإحسان ■

\* رئيس التحرير- مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام - معهد الإدارة العامة

إذا كان

صالح الغامدي

قد غادر

المعهد متقاعداً؛

فسيبقى في

نفوس محبيه

وستبقى ذكراه

تنبض في النفس

والوجدان

مسح لهيئة الإحصاء يحدد احتياجاتها التدريبية ومعوقاتها

# ٩٥٠ ألف منشأة صغيرة ومتوسطة.. توظف أكثر من مليون سعودي

يعتبر مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الإحصاءات الاقتصادية المهمة، والذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية لمعرفة الاتجاه العام للنشاط الاقتصادي الخاص بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكذلك توفير بيانات توضح مدى إسهام هذه المنشآت في إجمالي الناتج المحلي، كما أنه يعطي صورة لمدى نموها واستمرارها، والمعوقات التي تحول دون استمراريتها؛ ومن ثم كانت أهمية المسح الذي أجرته هيئة الإحصاء عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وهو ما نستعرض نتائجه في هذا التقرير.

## إعداد : سامح الشريف



نلفت في البداية إلى أن مسح المنشآت الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى مساعدة متخذي القرار ورسمي السياسات ومستخدمي نتائج المسح من باحثين، وغيرهم من خلال توفير بيانات تساعد في معرفة معدلات نمو واستمرار المنشآت الصغيرة والمتوسطة لكل نشاط اقتصادي، ومعرفة ما يستوعبه كل نشاط اقتصادي من المشتغلين وحجم التغير في التعويضات للمشتغلين المستحقة الدفع، وكذلك النفقات والإيرادات لكل نشاط اقتصادي، وأهم المعوقات التي تحول دون استمرارية المنشآت في سوق العمل.

كما يهدف المسح إلى توفير بيانات عن مدى الاستفادة من الأنظمة والخدمات الإلكترونية في هذه المنشآت، والفئات العمرية

الاقتصادي، وأهم المشكلات التي تواجهها المنشأة، وعوائق إنشاء وبدء العمل لكل نشاط اقتصادي، ووسائل التسويق الإلكترونية المستخدمة على مستوى الأنشطة الاقتصادية، وحجم المنشآت التي تستخدم وسائل التسويق التقليدية، ونوع زبائن المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكذا حجم الاحتياج التدريبي لها.

## الأنشطة الاقتصادية

وتجدر الإشارة إلى أن عدد المنشآت

للمشتغلين فيها على مستوى النشاط الاقتصادي، وأهم الأنظمة واللوائح التي تعيق، أو تسهم في نمو المنشآت، وكذلك معرفة الكفاءة العلمية لصاحب العمل حسب النشاط

●● ١٤٥ مليون  
ريال حجم الرواتب  
والأجور بهذه  
المنشآت

الجدول رقم (١)

| عدد المنشآت حسب النشاط الاقتصادي وفئة حجم المنشأة                        |            |             |           |          |                               |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-----------|----------|-------------------------------|
| NUMBER OF ESTABLISHMENTS BY ECONOMIC ACTIVITY AND SIZE OF ESTABLISHMENT  |            |             |           |          |                               |
| Economic activity                                                        | الجملة     | ٢٥٠-٥٠ مشغل | ٤٩-٦ مشغل | ٥-١ مشغل | النشاط الاقتصادي              |
| Total                                                                    | 50-250 emp | 6-49 emp    | 1-5 emp   |          |                               |
| A - Agriculture, forestry and fishing                                    | 94,601     | 106         | 3,518     | 90,977   | أ - الزراعة والصيد            |
| B - Mining and quarrying                                                 | 502        | 77          | 342       | 83       | ب - البترول والمعادن          |
| C - Manufacturing                                                        | 103,652    | 1,762       | 14,503    | 87,387   | ج - الصناعة التحويلية         |
| D - Electricity, gas, steam and air conditioning suppl                   | 682        | 67          | 210       | 405      | د - الكهرباء والغاز           |
| E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities  | 2,195      | 60          | 451       | 1,684    | هـ - الماء والصرف الصحي       |
| F - Construction                                                         | 30,864     | 1,297       | 10,563    | 19,004   | و - التشييد                   |
| G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles | 452,932    | 1,305       | 34,044    | 417,583  | ز - تجارة الجملة والتجزئة     |
| H - Transportation and storage                                           | 15,419     | 458         | 4,361     | 10,600   | ح - النقل والتخزين            |
| I - Accommodation and food service activities                            | 100,282    | 465         | 16,657    | 83,159   | ط - الإقامة والطعام           |
| J - Information and communication                                        | 4,617      | 114         | 964       | 3,539    | ي - المعلومات والاتصالات      |
| K - Financial and insurance activities                                   | 5,330      | 124         | 2,788     | 2,418    | ك - المال والتأمين            |
| L - Real estate activities                                               | 28,076     | 81          | 1,548     | 26,446   | ل - الأنشطة العقارية          |
| M - Professional, scientific and technical activities                    | 24,699     | 273         | 4,355     | 20,071   | م - الأنشطة المهنية والتقنية  |
| N - Administrative and support service activities                        | 4,180      | 216         | 1,022     | 2,942    | ن - الخدمات الإدارية          |
| P - Education                                                            | 7,762      | 573         | 4,791     | 2,398    | ع - التعليم                   |
| Q - Human health and social work activities                              | 4,558      | 401         | 2,847     | 1,310    | ف - الصحة والعمل الاجتماعي    |
| R - Arts, entertainment and recreation                                   | 2,152      | 37          | 594       | 1,522    | ص - الفنون والترفيه           |
| S - Other service activities                                             | 67,358     | 80          | 2,880     | 64,397   | ش - الخدمات الجماعية والشخصية |
| Total                                                                    | 949,860    | 7,497       | 106,440   | 835,924  | الجملة                        |

### الرواتب والأجور

وبلغ حجم الرواتب والأجور بهذه المنشآت (١٤٥,٧٩٨,٠٤٦) ريالاً سعودياً، وقد جاء قطاع الجملة والتجزئة في صدارة الأنشطة الاقتصادية التي تعمل فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لحجم الرواتب والأجور بها بإجمالي مبلغ (٥٤,٨٤٤,٠٣٠) ريالاً سعودياً، أما بالنسبة للمزايا والبدلات بهذه المنشآت؛ فكان أعلاها (٣,٩٧٩,٩٠٨) ريالاً وكانت في تجارة الجملة والتجزئة، تلاها نشاط المال والتأمين بإجمالي مبلغ (١,٣٧٩,١٠٠) ريال.

### إيرادات ونفقات

أما بالنسبة للنفقات التشغيلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

### المشتغلين السعوديون

أما بالنسبة للمشتغلين السعوديين بهذه المنشآت؛ فقد أوضحت نتائج المسح أن عددهم يبلغ (١,٠٠٨,٤١٧) مشتغلاً سعودياً بهذه المنشآت، وجاء العدد الأكبر منهم في المنشآت العاملة في نشاط تجارة الجملة والتجزئة بواقع (٣٣١,٠١٤) سعودياً، وتلاها نشاط الصناعة التحويلية بواقع (٩٦,٨٨٩) سعودياً، ثم الإقامة والطعام بواقع (٨٣,٣٧٦) سعودياً، في حين بلغ عدد المشتغلين غير السعوديين بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة (٣,٧١٤,٠٤٧) وافداً. ويوضح الجدول رقم (٢) التفاصيل كافة حول أعداد المشتغلين السعوديين بهذه المنشآت.

الصغيرة والمتوسطة في المملكة بلغ (٩٤٩,٨٦٠) منشأة توزعت على العديد من الأنشطة الاقتصادية، وهي كالتالي: الزراعة والصيد، والبترول والمعادن، والصناعة التحويلية، والكهرباء والغاز، والماء والصرف الصحي والتشييد، وتجارة الجملة والتجزئة. وقد تصدر قطاع تجارة الجملة والتجزئة هذه القطاعات والأنشطة الاقتصادية بواقع عدد (٤٥٢,٩٣٢) منشأة، وتلاه نشاط الصناعة التحويلية بواقع عدد (١٠٣,٦٥٢) منشأة، ثم نشاط الإقامة والطعام بواقع (١٠٠,٢٨٢) منشأة، ويوضح الجدول رقم (١) أعداد هذه المنشآت وفقاً للنشاط الاقتصادي وحجم المنشأة.

الجدول رقم (٢)

| عدد المشتغلين السعوديين حسب النشاط الاقتصادي وفئة حجم المنشأة            |            |              |            |          |                             |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------|----------|-----------------------------|
| SAUDI EMPLOYEES BY ECONOMIC ACTIVITY AND SIZE OF ESTABLISHMENT           |            |              |            |          |                             |
| Economic activity                                                        | الجملة     | ٢٥٠-٥٠٠ مشغل | ٤٩-٦٠ مشغل | ٥-١ مشغل | النشاط الاقتصادي            |
| Total                                                                    | 50-250 emp | 6-49 emp     | 1-5 emp    |          |                             |
| A - Agriculture, forestry and fishing                                    | 37,612     | 770          | 4,808      | 32,034   | أ الزراعة والصيد            |
| B - Mining and quarrying                                                 | 1,382      | 561          | 615        | 206      | ب البترول والمعادن          |
| C - Manufacturing                                                        | 96,889     | 37,435       | 31,669     | 27,785   | ج الصناعة التحويلية         |
| D - Electricity, gas, steam and air conditioning suppl                   | 4,339      | 2,736        | 1,031      | 572      | د الكهرباء والغاز           |
| E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities  | 3,886      | 419          | 2,397      | 1,069    | ه الماء والصرف الصحي        |
| F - Construction                                                         | 59,292     | 11,423       | 32,172     | 15,697   | و التشييد                   |
| G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles | 331,014    | 21,426       | 104,146    | 205,441  | ز تجارة الجملة والتجزئة     |
| H - Transportation and storage                                           | 45,730     | 10,450       | 23,519     | 11,761   | ح النقل والتخزين            |
| I - Accommodation and food service activities                            | 83,376     | 6,650        | 40,564     | 36,162   | ط الإقامة والطعام           |
| J - Information and communication                                        | 14,860     | 1,936        | 7,443      | 5,481    | ي المعلومات والاتصالات      |
| K - Financial and insurance activities                                   | 52,635     | 3,552        | 47,395     | 1,689    | ك المال والتأمين            |
| L - Real estate activities                                               | 68,051     | 1,311        | 6,924      | 59,816   | ل الأنشطة العقارية          |
| M - Professional, scientific and technical activities                    | 49,021     | 4,879        | 21,760     | 22,382   | م الأنشطة المهنية والتقنية  |
| N - Administrative and support service activities                        | 15,659     | 3,736        | 8,823      | 3,100    | ن الخدمات الإدارية          |
| P - Education                                                            | 69,893     | 27,142       | 35,784     | 6,967    | ع التعليم                   |
| Q - Human health and social work activities                              | 31,597     | 9,717        | 17,174     | 4,705    | ف الصحة والعمل الاجتماعي    |
| R - Arts, entertainment and recreation                                   | 3,891      | 630          | 2,158      | 1,103    | ص الفنون والترفيه           |
| S - Other service activities                                             | 39,291     | 1,428        | 14,019     | 23,844   | ش الخدمات الجماعية والمخصصة |
| Total                                                                    | 1,008,417  | 146,200      | 402,404    | 459,813  | الجملة                      |

أية قيمة وبلغت القيمة (٠). ويوضح الجدول رقم (٣) القيم التفصيلية للاحتياجات التدريبية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### وسائل التسويق

وبالنسبة لاستخدام وسائل التسويق التقليدية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر؛ فقد بلغت قيمة استخدام وسائل التسويق التقليدية في هذه المنشآت (٢,٣١١)، وتركزت أعلى قيمة لهذه المبالغ في نشاط الصناعة التحويلية (٥٨٦)، أما أدنى قيمة لاستخدام وسائل التسويق التقليدية فكانت في نشاط الماء والصرف الصحي (١٠). أما بالنسبة لاستخدام وسائل التسويق

## ●● النفقات ٦١٨ ألف ريال، والإيرادات تتخطى ٢ مليون ريال

### احتياجات تدريبية

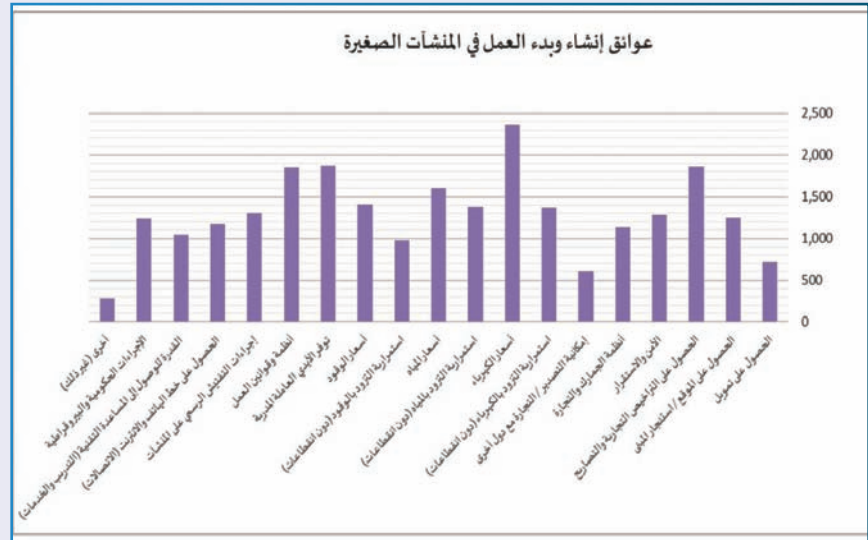
بلغت قيمة الاحتياجات التدريبية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر (٧,٤٩٧)، وسجل نشاط الصناعة التحويلية أعلى قيمة للاحتياجات التدريبية بإجمالي (١,٨٩٢)، في حين سجل كل من نشاط الكهرباء والغاز ونشاط الفنون والترفيه أدنى قيمة للاحتياجات التدريبية؛ إذ لم يسجلا

والمتناهية الصغر؛ فقد بلغت (٦١٨,٤٢٧,٦٥٤) ريالاً، في حين بلغت الإيرادات التشغيلية بهذه المنشآت (٢,٦٧٨,٧١٧,٨٠٤) ريالاً، وقد استحوذ نشاط تجارة الجملة والتجزئة على صدارة القطاعات الاقتصادية التي تعمل بها هذه المنشآت سواء بالنسبة للإيرادات أو النفقات التشغيلية. أما صافي الأصول الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر؛ فقد بلغت (٣٣,٧٧٣,٥٣٢) ريالاً، وجاء نشاط التشييد في الصدارة وفقاً لصافي الأصول بمبلغ (٥,٧٧١,٥١٢) ريالاً، تلاه الصناعة التحويلية بمبلغ (٥,٤٠٥,٩٦١) ريالاً.

## ●● الصناعة التحويلية الأكبر في الاحتياجات التدريبية والكهرباء والغاز الأقل

تمويل، والحصول على التراخيص التجارية والتصاريح، وأنظمة الجمارك والتجارة، توفير الأيدي العاملة المدربة، وإجراءات التفتيش الرسمي على المنشآت، والقدرة على الوصول إلى المساعدة التقنية (التدريب والخدمات)، وأنظمة وقوانين العمل، وإمكانية التصدير أو التجارة مع دول أخرى، إلى جانب عوائق أخرى. ويوضح الشكل

الشكل رقم (١)



### عوائق العمل

وفيما يتعلق بعوائق إنشاء وبدء العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر؛ فقد تمثلت هذه العوائق في: الحصول على

الإلكترونية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر؛ فقد سجلت تقريباً قيمة تقترب كثيراً من قيم وسائل التسويق التقليدية نفسها.

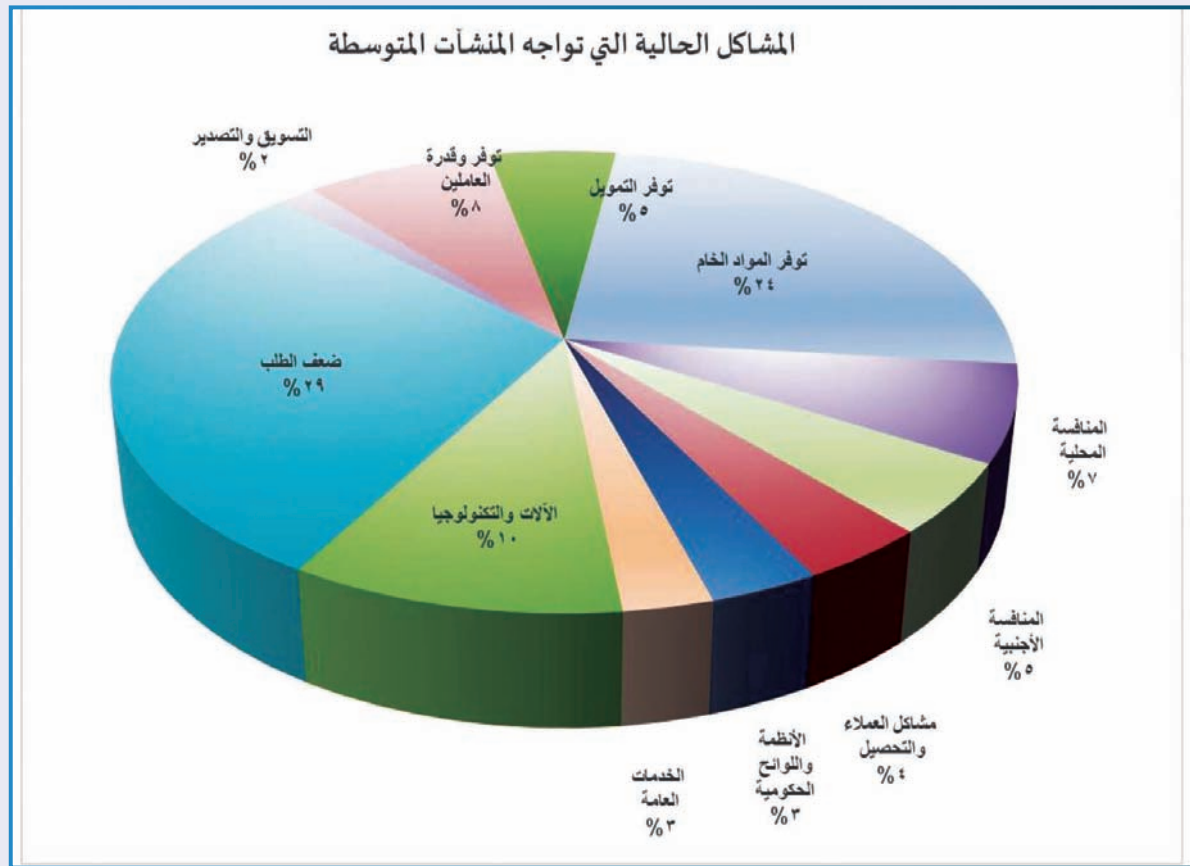
الجدول رقم (٢)

### الاحتياجات التدريبية حسب النشاط الاقتصادي وفئة حجم المنشأة

TRAINING NEEDS BY ECONOMIC ACTIVITY AND SIZE OF ESTABLISHMENT

| النشاط الاقتصادي              | عدد مشغلي المنشأة |           |          | النشاط الاقتصادي              |
|-------------------------------|-------------------|-----------|----------|-------------------------------|
|                               | 250-500 مشغل      | 6-49 مشغل | 1-5 مشغل |                               |
| أ - الزراعة والصيد            | 163               | 1,759     | 38,228   | أ - الزراعة والصيد            |
| ب - التعدين والمعادن          | 70                | 440       | 0        | ب - التعدين والمعادن          |
| ج - الصناعة التحويلية         | 1,892             | 15,746    | 123,605  | ج - الصناعة التحويلية         |
| د - الكهرباء والغاز           | 0                 | 176       | 2,549    | د - الكهرباء والغاز           |
| هـ - الماء والصرف الصحي       | 70                | 528       | 3,823    | هـ - الماء والصرف الصحي       |
| و - التشييد                   | 887               | 10,732    | 48,422   | و - التشييد                   |
| ز - تجارة الجملة والتجزئة     | 1,214             | 23,047    | 234,466  | ز - تجارة الجملة والتجزئة     |
| ح - النقل والتخزين            | 350               | 1,847     | 8,920    | ح - النقل والتخزين            |
| ط - الإقامة والطعام           | 280               | 11,963    | 100,668  | ط - الإقامة والطعام           |
| ي - المعلومات والاتصالات      | 140               | 1,583     | 8,920    | ي - المعلومات والاتصالات      |
| ك - المال والائتمان           | 93                | 1,407     | 3,823    | ك - المال والائتمان           |
| ل - الأنشطة العقارية          | 210               | 2,111     | 35,680   | ل - الأنشطة العقارية          |
| م - الأنشطة المهنية والتقنية  | 234               | 8,621     | 90,473   | م - الأنشطة المهنية والتقنية  |
| ن - الخدمات الإدارية          | 140               | 1,495     | 8,920    | ن - الخدمات الإدارية          |
| ع - التعليم                   | 631               | 7,653     | 11,468   | ع - التعليم                   |
| ف - الصحة والعمل الاجتماعي    | 1,028             | 12,227    | 5,097    | ف - الصحة والعمل الاجتماعي    |
| ص - الفنون والترفيه           | 0                 | 792       | 5,097    | ص - الفنون والترفيه           |
| ش - الخدمات الجماعية والشخصية | 93                | 4,310     | 105,765  | ش - الخدمات الجماعية والشخصية |
| الجملة                        | 7,497             | 106,440   | 835,924  | الجملة                        |

الشكل رقم (٣)



(٦٠٨)، وتلاه «كان ضمن برنامج مسابقات تنافسية لخطط العمل» بعدد (٥٨٠).

### أنظمة ولوائح

وأوضحت نتائج المسح أهم الأنظمة واللوائح التي تسهم في نمو المنشأة، والتي تمثلت فيما يلي: الدعم الحكومي والقروض، وسهولة إصدار تراخيص، والسعودة، ورؤية ٢٠٣٠، ونظام أبشر. أما تلك التي تعيق نمو المنشأة فتمثلت في: رسوم الخدمات الحكومية، وصعوبة الاستقدام، والبيروقراطية، وارتفاع الأسعار ■

التي تواجهها المنشآت المتوسطة.

### الكفاءة العلمية

وعن الكفاءة العلمية لصاحب العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، ووفقاً للمؤسسات التي تحتوي على مشغلين من (٥٠-٢٥٠) مشغلاً؛ فقد جاءت أعلى قيمة لمؤهل البكالوريوس الذي بلغ (٢,٦٨٥)، تلاه الثانوي وما دون بعدد (١,٢٠٣)، ثم الحصول على دورات في ريادة الأعمال بعدد (٩٧٩)، ثم دبلوم دون الجامعة بعدد (٧٠١)، ثم «كان جزءاً من حاضنة أعمال أو مسرعة» بعدد

رقم (١) عوائق إنشاء وبدء العمل في المنشآت الصغيرة.

### مشكلات المنشآت

وعلى صعيد المشكلات التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر؛ فقد تمثلت أبرزها في التالي: ضعف الطلب، وتوفر وقدرّة العاملين، وعدم توفر التمويل، وعدم توفر المواد الخام، ومشكلات العملاء والتحصيّل، والأنظمة واللوائح الحكومية، والخدمات العامة، والمنافسة الأجنبية، والألات والتكنولوجيا. ويوضح الشكل رقم (٢) المشكلات

## عقد إيجار المساكن الموحد في المملكة العربية السعودية



د. محمد بن عبد القادر محمد  
أستاذ القانون الخاص المشارك  
قطاع القانون بمعهد الإدارة

نصت على ذلك في ١٦ مادة بينت فيها محل العقد، ومدة الإيجار، والأجرة، والتزامات المستأجر، والتزامات المؤجر، وفسخ العقد وانقضائه، وتسليم الوحدات الإيجارية، وسريان العقد، والحالات التي يحق فيها للمؤجر المطالبة بالإخلاء، وتسوية الخلافات، وتكاليف تسوية هذه الخلافات، وأخيراً جاءت الفقرة ١٣ بملحق للعقد تضمن جدولاً تفصيلياً لبيان بعض الحقوق الواردة فيه.

والمتمثل في بنود وفقرات عقد إيجار المساكن الموحد الذي أطلقته الوزارة يجد أنه يحقق

التوازن في قطاع الإيجار العقاري، ويحفظ ويوثق حقوق جميع الأطراف (المستأجر، والمؤجر، والوسيط العقاري)، إضافة إلى اعتباره سنداً تنفيذياً بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٣١) وتاريخ ١٤٣٥/٤/٣، وتقليص حجم النزاعات المتعلقة بقطاع الإيجار العقاري، كما أن إطلاق هذا العقد عبر برنامج إيجار يعطي منشآت الوساطة العقارية جملة من المزايا التي سيتمكن الوسطاء من الحصول عليها، يأتي في مقدمتها تنظيم مهنة الوساطة العقارية؛ إذ إن البرنامج لا يقبل أي عقد إلا من خلال الوسطاء المسجلين، كما يوفر للوسيط العقاري أدوات متطورة؛ للتحقق من صحة بيانات المستأجر والمؤجر، وكذلك سند ملكية المؤجر للوحدة العقارية؛ مما يؤدي إلى تقليل النزاعات المحتملة، كما يقدم خدمات عدة منها السداد الإلكتروني للقيمة الإيجارية والإشعارات الدورية عن العمليات المالية والتنبيهات المهمة، وكذلك توفير قاعدة بيانات خاصة لكل وسيط عقاري يمكنه من خلالها دون تكبد أي عناء لحفظ وتخزين المستندات الورقية، إلى جانب عدد من المزايا الأخرى.

وأخيراً فإن إصدار العقد الموحد بصيغته الحالية هو خطوة على الطريق، نحو إصدار نظام عام موحد ومتكامل للعقود والمعاملات المدنية في المملكة العربية السعودية، يجمع كافة النصوص المبعثرة في طيات الأنظمة المختلفة، وهذا بلا شك يحقق رؤية المملكة المستقبلية نحو تطوير الأنظمة وجمع شتاتها، والتيسير على المتقاضين والقائمين على تحقيق العدالة داخل المجتمع ■

سعيًا لتعزيز الثقة بين المالك والمستأجر والوسيط العقاري في قطاع المساكن المعدة للإيجار؛ أطلقت وزارة الإسكان السعودية ممثلة في برنامج «إيجار» صيغة عقد الإيجار الموحد الذي يسعى لتيسير إجراء التعاملات الإيجارية، وإثباتها، وتعزيز الثقة بين أطرافها، وتسجيل الالتزامات المتبادلة بين المؤجرين، والمستأجرين، والوسطاء العقاريين، والذي يكون تسجيله وتوثيقه بين أطراف العملية الإيجارية آلياً

عبر شبكة إيجار؛ ليكون بذلك أداة لتحسين أداء قطاع الإيجار العقاري ورفع مساهمته في الناتج المحلي.

وبتاريخ ١٤٣٨/٥/١٦ صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٩٢ بشأن قواعد تعزيز الثقة في سوق إيجار المساكن، وقد نص في مادته الأولى على عدم اعتبار عقد الإيجار غير المسجل في الشبكة الإلكترونية عقداً صحيحاً منتجاً لآثاره الإدارية والقضائية، وأن تضع وزارتتا العدل، والإسكان الشروط والمتطلبات اللازم توفرها في العقد؛ حتى يمكن اعتباره مسجلاً في الشبكة الإلكترونية، والحالات التي يمكن شمولها بذلك، بما فيها حالة امتناع أحد طرفي العقد عن تسجيله، ثم أوجب في المادة الثانية على الجهات الحكومية التي يتطلب تقديمها للخدمة وجود عقد إيجار الاستعانة بشبكة (إيجار) للتحقق من العقد.

واشترط في المادة الثالثة على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية اشتراط وجود عقد إيجار مسجل في شبكة (إيجار) لإصدار رخص العمل لغير السعوديين أو تجديدها، على أن تنسق الوزارة مع وزارة الإسكان للاتفاق على الآلية اللازمة لذلك، وتحديد المهن ذات الصلة.

وقد تضمن عقد إيجار المساكن الموحد ١٣ فقرة. بينت الفقرات من الأولى حتى ١٢ بيانات العقد الإيجاري، إضافة إلى بيانات المؤجر والمستأجر أو من يمثله، كما تشمل بيانات المنشأة العقارية والوسيط العقاري، بالإضافة إلى بيانات صكوك التملك وبيانات العقار والوحدات الإيجارية والتأجير من الباطن وطريقة سداد الإيجار.

ثم جاءت الفقرة ١٣ متضمنة التزامات وحقوق الأطراف؛ حيث

## مبروك يا هاني: لقد أصبحت مديراً جديداً



بقلم :

أ. د. مدني عبدالقادر علاقي  
وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء ( سابقاً )

ما كان إشاعة أصبح حقيقة، وفي خلال دقائق-بعد انتهاء المقابلة-بدأت الاتصالات والرسائل النصية تحمل التهاني لـ «هاني». في غمرة البهجة والفرح والنشوة بالمنصب الجديد عاد «هاني» إلى مكتبه ليجد بعضاً من موظفي العلاقات العامة وزملائه في عمله السابق يتقاطرون على مكتبه يقدمون له التهاني ويدعون له بالتوفيق، وبعد دقائق وصل أيضاً كل من: ضابط الاتصالات الخارجية، وضابط الاتصالات الداخلية في إدارة العلاقات العامة لتقديم التهنية والإشادة بالقرار الحكيم في تعيينه لهذا المنصب المهم، وفي اليوم التالي ذهب «هاني» إلى مدير العلاقات العامة الذي كان يستعد لمغادرة مكتبه خلال أيام، وتزود منه بالنصائح والإرشادات التي يمكن أن تساعد في عمله.

• ما إن انتهت نشوة الأفراح والتهاني، حتى أخذ هاني يفكر في وضعه الجديد: ترى ما الدور المطلوب منه في هذه الإدارة الجديدة؟ وهو ليس له سابق خبرة في هذا العمل، إلا ما حصل عليه من معلومات خلال الدورة التدريبية التي حضرها في «دبي»، أو الملف الذي كُلف بدراسته من قبل رئيسه «أسعد صالح». وكيف سيتعامل مع موظفي هذه الإدارة الجديدة التابعين له، وبعضهم لديه خبرة في مجال العلاقات العامة أكثر منه؟ وكيف ستكون

الروابط الجديدة بينه وبين الرئيس التنفيذي الأكبر منه سناً، ومركزاً؟  
• في غمرة تفكيره هذا خطر على باله سؤال حول ما هو العمل المطلوب منه على وجه التحديد؟ هل هناك وصف وظيفي لهذا العمل؟ تذكر الملف الكبير الذي سلمه له رئيسه السابق، فعاد إليه ليجد فعلاً توصيفاً كاملاً للمهام والوظائف المختلفة لإدارة العلاقات العامة؛ بل ووجد أيضاً هيكلًا تنظيمياً مصغراً يبرز فيه أهم أقسامها والمسؤولين عنها.

• في اليوم الأول لمباشرته وظيفته الجديدة استدعاه الرئيس التنفيذي للشركة وقال له: «بدوري سأقدم كل الموارد والإمكانات التي تتيح لك أداء عملك على الوجه المرضي». وقبل خروجه من المقابلة ذكره الرئيس- في نبذة ودية بما يلي: « أنت يا هاني اليوم أصبحت مسؤولاً أمام نفسك. مسؤولاً

«هاني طاهر» حاصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز. درس لبعض الوقت خارج المملكة على حساب الشركة التي كان موظفاً بها في أثناء دراسته الجامعية، ولكنه ولأسباب أسرية عاد إلى المملكة واستأنف عمله بالشركة في إدارة الموارد البشرية، تلك الإدارة الناشئة الجديدة.

تميز هاني بالجدية في العمل والالتزام والانضباط، وعلاقته الحسنة مع رؤسائه، وزملائه، وحقق نتائج ممتازة في تقويم الأداء السنوي لثلاث سنوات متتالية. كان موضع إعجاب المدير. الجديد لإدارة الموارد البشرية الأستاذ «أسعد صالح»، وكان يخطط للالتحاق ببرنامج «الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال» الذي تقدمه كلية الاقتصاد والإدارة ويلتحق به عادة كثير من موظفي الشركات السعودية في مختلف القطاعات، وكان نظام الدراسة يتيح لهم الحضور للجامعة في إجازات آخر الأسبوع في دوام صباحي، أو مسائي، ويتخرج الملتحق في فترة زمنية لا تتجاوز السنتين.

بدأت تسري شائعات في «إدارة الموارد البشرية»، أن الأستاذ «هاني طاهر» مرشح لإحدى الإدارات المهمة في الشركة؛ ولكن لا أحد يعلم على وجه التفصيل ما هي؟ وأين؟ ومتى؟ لكن الكل يكن المودة والإعجاب لهذا الشاب الذي يطرق أبواب الثلاثين من عمره. وفي صباح اليوم الأول للعمل بعد إجازة عيد الفطر المبارك استدعى الأستاذ «أسعد صالح» «هاني طاهر» وقدم إليه ملفاً يحتوي على معلومات متكاملة عن الشركة، ومنتجاتها، وعملائها، ومورديها، وقياداتها المختلفة، ولوائحها التنظيمية، وهيكلها الإدارية. وطلب منه وضع ملخص له ليكون ضمن مطبوعات إدارة العلاقات العامة بالشركة.

كان «أسعد صالح» في الواقع يقدم امتحاناً جديداً لمرؤوسه «هاني»، وكان ذلك بطلب من القيادة العليا التي كان «أسعد» يحاول إقناعهم بجدية هذا الشاب وما ينتظره من مستقبل واعد. بعد اطلاع المدير «أسعد» على التقرير المقدم من «هاني»، لاحظ أن هاني يملك مواهب جديدة لم تكن ظاهرة، وهي قوة اللغة وسلاستها التي كتب بها التقرير، علاوة على تسلسل أفكاره وعرضها بطريقة جذابة وملفتة للنظر. أطرى المدير «أسعد» على عمله وأخبره أنه سيرشحه لدورة تدريبية في «العلاقات العامة» مدتها أسبوع واحد، وستعقد في مدينة «دبي» في الإمارات العربية المتحدة، وأن عليه أن يستعد لهذه الدورة.

بعد عودته من «دبي» استدعاه الأستاذ «أسعد صالح»، وناولته مظروفاً، وطلب منه قراءته أمامه. كان ما بداخل المظروف قراراً صادراً من الرئيس التنفيذي للشركة بتعيينه «مديراً للعلاقات العامة» مع زيادة في الراتب وامتيازات أخرى، على أن يباشر عمله بعد إنهاء إجراءات إخلاء طرف المدير الحالي للعلاقات الذي أُحيل للتقاعد.

تتميز إدارة العلاقات العامة في الشركة بأنها من الإدارات النابضة والأكثر حيوية في الشركة، وبها كفاءات من الموظفين الوطنيين والمتقاعدين الأجانب. ويشير الهيكل التنظيمي للشركة إلى أنها ترتبط بالرئيس التنفيذي مباشرة؛ لكنها ليست على مستوى الإدارات التنفيذية الأخرى حجماً، واختصاصاً.

أمام مؤسستك، ومسؤولاً تجاه الآخرين».

● بعد خروجه من مكتب الرئيس التنفيذي؛ أخذ يفكر في هذه المسؤوليات الجديدة؛ فلم يخطر على باله أن «الإدارة مسؤولية»، وكأنه يسمعها للمرة الأولى.

**هاني: ما أنت فاعل؟**

● إليك أولاً هذه النصائح:

● حاول التفكير بمفردك في هدوء، وإلا ستجد نفسك في دوامة كبيرة وحالة ذهنية مزرية. (المهام أصبحت كبيرة، وكذلك المسئولية).

● تذكر كيف كان الأمر بالنسبة إليك وأنت موظف. كنت تابعاً فأصبحت متبوعاً الآن.

● خذ الوقت اللازم للتعرف على فريق عملك، وأسألهم بما يفكرون فيه.

● تذكر أن مرؤوسيك ليسوا أصدقاء لك، يمكن أن تكون ودوداً معهم؛ ولكن عليك أن تقوم بدور جديد.

● تعرف على أهمية أعدادك في الإدارات الأخرى، وحاول أن تكون مهذباً في علاقتك معهم، وتذكر أن أعدادك من الرؤساء الآخرين إما أن يكونوا «أصدقاء»، وإما أن يكونوا «مدمرين».

● لا تغير كل شيء بين عشية وضحاها؛ وإذا فكرت في شيء من هذا حاول أن تشرك معك موظفيك في اتخاذ القرار.

● احرص على تنمية علاقاتك مع الرؤساء الآخرين، والمرؤوسين؛ فهذا ضروري لكي تحقق النجاح الذي تسعى إليه.

من حسن حظك «يا هاني» أنك خريج قسم إدارة الأعمال؛ فهذا يسهل عليك كثيراً من أعمال الإدارة؛ لكن انتبه: ما قد تواجهه في العمل، قد لا يدرسونه في الجامعة.

**التخطيط:**

وتعني هذه الوظيفة مواجهة المستقبل لما يجب أن يتم عمله، وكيف، ومتى، وأين، ومن يقوم بالتنفيذ؟ وهو يعني أيضاً تضييق الهوة بين ما نحن فيه اليوم، وما سنكون عليه غداً. وأعلم أن وظيفة التخطيط لا تقتصر على مدير بعينه؛ ولكنها وظيفة كل القياديين في المؤسسة؛ ولكن بحجم اختلاف المسؤولية، وحجم المركز الإداري في الهيكل التنظيمي.

ولا تنسى يا «هاني»: إن هناك أنواعاً متعددة من الخطط منها: طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل، وهناك الخطط الطارئة والخطط البديلة، والخطط الخاصة بإنجاز مهمة خاصة. كما لا تنس يا «هاني» أن وظيفة التخطيط لا تكتمل إلا بوظيفة الرقابة.

**التنظيم:**

سيتبين لك يا «هاني» أن هناك مصطلحات ترتبط بمفاهيم التنظيم والهياكل التنظيمية مثل:

● وحدة الأمر والتوجيه: تلقي الأوامر من مصدر واحد.

● تسلسل السلطة: تلقي الأوامر من الرئيس المباشر.

● التفويض: أن يفوض الرئيس بعض اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه، أو بعضهم.

● نطاق السلطة: قدرة الرئيس على الإشراف على عدد معين

من المرؤوسين.

● مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: لا يسأل الموظف إلا في حدود ما أعطي له من صلاحيات.

**توطين الموارد البشرية:**

الموارد البشرية إلى جانب الموارد المالية، والموارد الطبيعية، وهي المحركات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات.

تتناول هذه العملية: إمداد المنظمة بالعناصر البشرية المؤهلة؛ للعمل في كل قطاعاتها بدءاً من عملية الاستقطاب والتعيين، مروراً بتقويم الأداء، والتدريب، ورسم سياسات العمل فيما يتعلق بالترقيات، والحوافز، والأجور، ونظام الجزاءات، وكل ما يعنى بشؤون العاملين.

**القيادة والتوجيه:**

اعلم يا «هاني» أن القيادة هي أعلى مراتب الإدارة، وأن مرؤوسيك يتوقعون منك إدارة تتميز:

● بالإقناع والتأثير.

● المقدرة والكفاءة مقترنة بالخبرة.

● الدعم والتشجيع والمساندة لأتباعه، ودفعهم للأمام، وخاصة الموارد البشرية الوطنية.

● التمتع بقدر من الذكاء العاطفي، والثقة في النفس.

**الرقابة:**

تعني التأكد من تنفيذ الأهداف، والخطط، وما يترتب على ذلك من تنفيذ الالتزامات، ومقارنة الأداء بالمعايير المحددة سلفاً، وتصحيح الاختلافات.

نعود إليك الآن يا «هاني»:

إذا كنت قد استذكرت المبادئ السابقة للإدارة؛ فأنت الآن جاهز كي نقول لك: إن عليك أن تعرف أن مهارتك وقدرتك لن تتوقف على هذه المبادئ. كما ذكرت سابقاً، أنت الآن تقود نفسك، وتقود مؤسستك، وتقود آخرين.

المطلوب منك الآن هو أن تحقق قدراً كبيراً في ثلاث مهارات يحتاجها المدبرون في أثناء ممارساتهم الإدارية، وفقاً لمواقعهم في دائرة السلطة والمسؤولية، وهي المهارات الفكرية والمعرفية، ومهارة الأداء، ومهارة التعامل الإنساني.

**أخيراً كلمة لكل مدير جديد:**

لا تنسَ أيها المدير الجديد أنك أيضاً لازلت تابعاً؛ فهناك رئيس أعلى منك، وستظل تابعاً حتى لو وصلت إلى منصب الرئيس التنفيذي، أو العضو المنتدب. هذا يعني أن هناك من هو أعلى منك سلطة، ويملك الأمر والنهي والمعرفة.

**وأخيراً تذكر:**

ربما تحدثك نفسك أيها المدير الجديد بأنك الآن تعرف كل شيء، وأنت ستكون أفضل مدير في العالم. لا تتسرع في الحكم على نفسك؛ فبمجرد أن تنتهي نشوة الفرح بالترقية الجديدة ربما تصاب بالذعر؛ بسبب إدراكك أنك لا تمتلك أية فكرة عما يجب فعله الآن مع موظفيك. قبل الترقية كان من الصعب بما يكفي أن تقوم بتوجيه مسيرتك الوظيفية بنجاح وتبقى خارج إطار المشكلات. الآن يجب عليك فعل الأمور نفسها مرتين؛ لأنك مسؤول عما يفعله موظفوك، ومسؤول تجاه رئيسك عما تفعله ■

عضو مجلس الشورى د. عبيد العبدلي لـ «التنمية الإدارية»:

## القطاع الحكومي مُطالَب بتبني مفاهيم التسويق وخدمة العملاء بما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠م

التسويق هو روح المؤسسات المختلفة، ويحظى بأهمية عصرية كبيرة؛ فهو حلقة الوصل بين هذه المؤسسات وعملائها؛ ولذلك نستضيف في هذا العدد من «التنمية الإدارية» واحداً من أبرز خبراء التسويق العرب، إنه د. عبيد بن سعد العبدلي عضو مجلس الشورى، والذي عمل مستشاراً للعديد من الجهات الحكومية والخاصة، وعضواً في مجالس إدارة العديد من الشركات السعودية، صدر له ١٥ كتاباً في التسويق، وقدم العديد من البحوث العلمية المحكمة، وشارك في العديد من المؤتمرات المحلية والعالمية. كما تقلّد د. العبدلي العديد من المناصب العلمية الرفيعة؛ فقد عمل وكيلاً لعمادة شؤون الطلاب بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وأستاذاً بجامعة الأمير سلطان، ومستشاراً لأمانة منطقة الرياض لمؤشر الأسعار، ومديراً لجامعة دار العلوم بالرياض. التقيناه للحديث عن التسويق وفنونه في القطاعين الحكومي، والخاص؛ لما له من خبرة واسعة وكبيرة في هذا الشأن، وحاورناه فجاءت ردوده عميقة ومبسطة، وإليك تفاصيل اللقاء.

أجرى الحوار: سامح الشريف

وضرورة التسويق؛ أدى إلى إنشاء مراكز اتصال تسويقي ومراكز أبحاث تسويقية، وهذا توجه محمود ويتواءم مع رؤية ٢٠٣٠م.

### تطور الحكومية

● كيف ترى «مركز التواصل الحكومي» ودوره في تسويق أنشطة الحكومة على مختلف الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية؟  
■ رائع أن ينشأ مركز للتواصل

وهذا يدل على أن هناك رغبة في تطوير خدمات المؤسسات الحكومية وتقديم خدمة متميزة ترضي عملاء الجهاز الحكومي، فالقطاع الحكومي بدأ ينافس القطاع الخاص فيما يتعلق بالتسويق وتقديم خدمات أفضل توائم تطلعات المستفيدين من هذه الخدمات، ولدينا أمثلة كثيرة جداً على ذلك. ويمكن القول بأن إيمان القائمين على التسويق بالقطاع الحكومي بأهمية

● لم يعد التسويق حكراً على القطاع الخاص؛ بل امتد ليشمل القطاع الحكومي؛ بغرض أداء أعماله بحرفية بعيداً عن بيروقراطيته المعهودة، ما رؤيتك لتفعيل التسويق في المؤسسات الحكومية؟

■ هذا سؤال جيد، فنحن نرى حراكاً كبيراً في الفترة الأخيرة في القطاع الحكومي، وتوجهاً لتبني مفهوم التسويق الصحيح داخل هذا القطاع؛



الحكومي، وهذا ما كان يطالب به أغلبية المتخصصين في هذا المجال؛ لإنشاء هذا المركز يساهم في توحيد كل الجهود والرسائل التسويقية للمستفيدين، من خلال مركز واحد، وهذا المركز دوره أكبر من مجرد إرسال رسائل للمستفيدين؛ بل توحيد الجهود التسويقية كافة وإبراز كافة منجزات الأجهزة الحكومية. فالخطاب

الحكومي لابد أن

يتغير مع تغير وعي المواطنين، ومع رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وكل وزارة وإدارة حكومية لديها مسئوليات لا بد عليها أن تتواصل جيداً مع المستفيدين من هذه الخدمات، وأعتقد أن هذا المركز سيقوم بدور كبير ونجاح إذا ما أحسن إدارته واستثماره.

● التكنولوجيا الحديثة أتاحت للمسوقين العديد من الأدوات الرقمية والتفاعلية، هل ترى أن المؤسسات السعودية وظفت هذه الأدوات بفاعلية؟

■ بخصوص وسائل التواصل الاجتماعي، أو وسائل التواصل الجمعي كما أسميها، فإنها غيرت

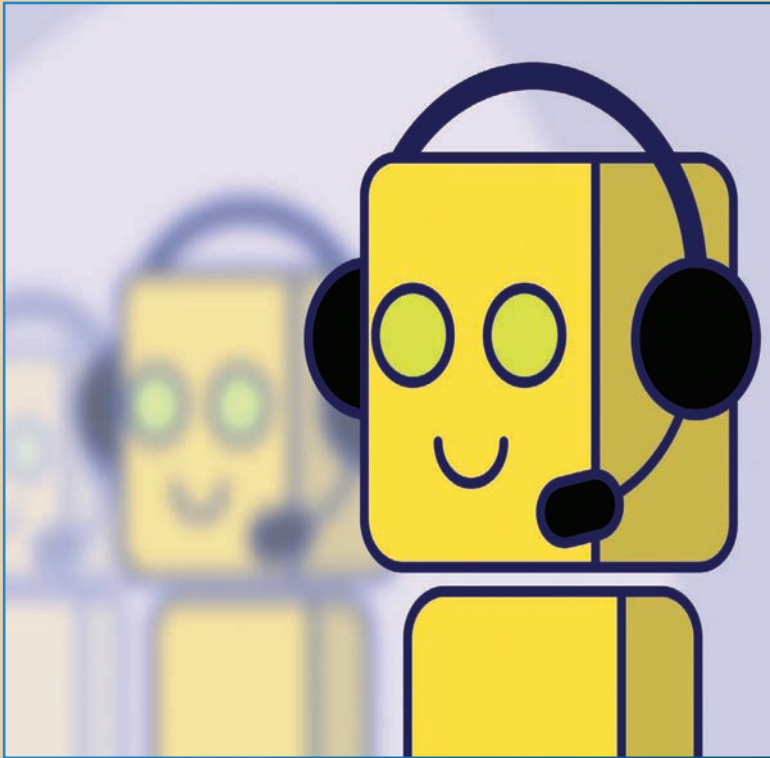
كثيراً في مفاهيم مؤسساتنا وأجهزتنا الحكومية، فصوت المواطن أصبح أكثر سماعاً، وأصبح المواطن أو المستفيد من الخدمات يستطيع أن يتواصل مباشرة مع الجهات المختلفة بشكل سهل وسريع، كما أصبح الرئيس الأعلى في أي مؤسسة يستطيع بسهولة أن يعرف ما يقال عنها، من خلال «السوشيال ميديا»، ومؤسساتنا استفادت من

● المنافسة الشديدة  
ووعي المستهلكين ونشاط  
جمعيات حماية المستهلك  
عزز خدمة العملاء

وسائل التواصل الاجتماعي كثيراً، كما أنها استطاعت أن تطور من آلياتها في هذا المجال بالاستفادة من الخدمات التفاعلية لوسائل التواصل الاجتماعي.

### منافسة شديدة

● هل نعد محقين إذا قلنا: إن هناك فجوة ملحوظة بين المؤسسات السعودية والأجنبية العاملة في السوق السعودي في توظيف مهارات التسويق لخدمة العملاء؟  
■ إن أية شركة تريد أن تنجح في السوق السعودي، أو في أي سوق آخر وأن تنافس بقوة؛ يجب عليها أن تهتم بخدمة العملاء، والوسائل كثيرة في هذا الشأن؛ فعليها أن تعرف الكثير



● الشباب السعودي  
تفوق على الوافدين  
وسحب البساط منهم  
بفضل «السوشيال ميديا»

عن رضا المستفيدين وأن تستمع لهم وتواصل معهم وتحل مشكلاتهم، وعلى المؤسسات أن تدرك أن خدمة العملاء ليست مجرد أن يكون لدى العميل أو المستفيد مشكلة مع المؤسسة وأن يتواصل معهم بشأنها، فخدمة العملاء أعم وأشمل من هذا بكثير.

وأرى أن أغلبية مؤسساتنا السعودية بدأت تهتم بخدمة عملائها؛ لأن المنافسة شديدة، ووعي المستهلكين كبير، كما نشطت بقوة المطالبات بحماية حقوق المستهلكين، والشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي متطورة؛ أما الشركات المحلية فهي في الطريق لذلك وهي تحاول إرضاء عملائها؛ حتى يظلوا على علاقة قوية بهم وبمنتجاتهم ولا يذهبوا للمنافسين.

● مجال التسويق والدعاية من المجالات التي تغلب عليها العمالة الوافدة، كيف تفسر لنا ذلك؟

■ إن قطاع الدعاية والإعلان من القطاعات المهمة لاقتصاد البلد، ويفترض في مؤسساته أن توظف

أن هناك بنية تحتية مناسبة ومؤهلة لذلك في المملكة؟

■ التقنية تلعب دوراً كبيراً في حياتنا الشخصية والعملية؛ فقد ساعدتنا كثيراً في السعودية، وأبرز مثال على ذلك أن الشباب السعودي عندما توجهوا إلى «السوشيال ميديا» وإعلاناتها والتسويق الرقمي تفوقوا على الجاليات الأجنبية العاملة في السوق السعودي وسحبوا البساط من تحت أقدامهم، فالإعلان التقليدي في الصحافة وإعلانات الشوارع والميادين تتجه الآن إلى التراجع أمام التقنية الجديدة. والتقنية الحديثة في السوق

عدداً أكبر من السعوديين والسعوديات؛ ولكن طبيعة سوق الدعاية والإعلان مختلفة؛ فهو مجال به الكثير من الجهود الإقناعية والتسويقية، وبعض شبابنا لا يحبذون العمل في مثل هذه القطاعات؛ وهذا ما جعل كثيراً من الإخوة الوافدين يعملون في تلك القطاعات. ولكن هذا المجال الوظيفي واسع جداً وكبير، وإذا استطعنا أن نطوره مهنيًا بطريقة محترفة؛ سيكون قطاعاً جذاباً للسعوديين والسعوديات وخصوصاً من فئة الشباب.

### إقبال كبير

● التقنية أصبحت هي البيئة الحاضنة لمهنة التسويق، هل ترى

●● مركز التواصل  
الحكومي يوحد الجهود  
التسويقية ويبرز منجزات  
الأجهزة الحكومية

وقد انتشرت التطبيقات الذكية في السوق السعودي بشكل كبير في مجالات تجارية عديدة مثل: خدمات السيارات والمطاعم، وأصبح كل شيء متاحاً للمستهلك من منزله، وهذا تطور كبير جداً في قنوات ووسائل التوزيع؛ فبعد أن كانت وسائل تقليدية أصبحت وسائل تقنية متطورة.

أعرف منافسيك

● يتوجه الشباب السعودي في الفترة الأخيرة لعالم المشاريع الصغيرة والمتوسطة مستعيناً بالبيئة الرقمية الحالية، ما نصيحتك لكل رائد أعمال لثمتين علاقته بعملائه؟

■ نصيحتي لكل رائد أعمال: أعرف سوقك، وأعرف منافسيك؛ فالمعرفة كنز وعلم كبير جداً، فإذا عرفت سوقك ومنافسيك أكثر استطعت أن تقدم لعملائك أفضل ما لديك، ودائماً تسلح بالمعرفة ■

والدفع المالي؛ لكن هذه المشكلات تم حلها إلى حد كبير، وأعتقد أنه بعد ٢٠ عاماً من الآن ستختفي المحلات التقليدية وتقدم كل الخدمات عن طريق التقنية. ففي الهند على سبيل المثال، بدلاً من بيع البيتزا عن طريق المحلات التقليدية في الشوارع والميادين والتي تواجه مشكلات غلاء العقار؛ فإنه عن طريق تأجير شقة في إحدى البنايات أمكن عمل مطعم وتوزيع البيتزا لأي مكان عن طريق التطبيقات الذكية.

السعودي متطورة وستتطور أكثر خلال الفترة المقبلة، وهناك إقبال كبير من شبابنا وبناتنا على العمل في المجالات التقنية.

● الشراء عبر الإنترنت أصبح سمة العصر، وهو من الظواهر المنتشرة في السوق السعودي، ما أهم العوائد الاقتصادية له على القطاعات كافة في المملكة؟

■ الشراء عبر الإنترنت أصبح واقعاً ملموساً في السوق السعودي، صحيح أننا واجهنا مشكلات في هذا الشأن ارتبطت باللوجستيات والتوصيلات



إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا الحبيب حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل توفان وإخلاص. وفي هذا العدد نستعرض بعض تجارب د. عبد الله الطريقي - رحمه الله - من كتاب «صخور النفط ورمال السياسة» عبد الله الطريقي

## ابتعث عبد الله الطريقي ورؤية «المؤسس»

وعزم؛ ليصل إلى الساحل الشرقي لتلك البلاد، كأول طالب سعودي يُبْتَعَثُ إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

وكطالب جيولوجيا؛ قرأ الطريقي تقارير عن «ريلرود أوف تكساس»، وهي جهة تنظيمية تتمتع بسلطة التحكم في إنتاج النفط، وقد علم حقيقة دامغة وهي أن النفط الذي يكمن تحت الأرض في تكساس والسعودية وفي كل مكان، ليس مطلقاً، وبدأ الطريقي في صياغة الخطط لسياسة طويلة الأجل لاستغلال متوازن للمصدر الأول للثروة في وطنه.

أمضى الطريقي ١٨ شهراً في دراسة الماجستير، ثم تقدم برسائلته بعنوان: «جيولوجيا المملكة العربية السعودية» والتي ناقشها في أغسطس ١٩٤٧م، وفي مقدمتها قدم الشكر لشركة أرامكو؛ لتقديمها تقارير وخرائط الشركة. بعد ذلك أمضى عبد الله الطريقي سنة -بعد حصوله على الماجستير- في فترة تدريب من قبل شركة تكساس، حيث أمضى ثمانية شهور في تكساس، وأربعة شهور في

كاليفورنيا. يفرز أثر هذا النوع من الخبرة التعليمية مجموعة من القيم، وأنماطاً مقبولة من الأفعال لهؤلاء الذين خاضوا التجربة، وترى تلك الشخصيات العصرية هذه القيم داخل منظومة تثمر عن نتائج معينة في كفاءة التشغيل والاقتصاد في الجهد، وفي عام ١٩٤٨م عاد الطريقي إلى بلاده السعودية

حاملًا شهادته ■

كان عبد الله الطريقي وتفوقه محل تقدير وإعجاب الملك عبدالعزيز-طيب الله ثراه-الذي كان يتطلع ببصيرته الثاقبة وحرصه على تعليم وتدريب وابتعث الحريصين من أبناء شعبه؛ إلى أن يسهموا في قيادة بلادهم وإدارة شؤونها، لا سيما أنها مقبلة على نهضة تنموية، بعد تدفق النفط في ساحلها الشرقي؛ لذلك فقد وجه الملك عبدالعزيز-رحمه الله-وزير مالهته الشيخ عبد الله بن سليمان إلى ابتعث اثنين من السعوديين اللذين كانا يدرسان في مصر إلى الولايات المتحدة الأمريكية؛ للتخصص في دراسة النفط وهما: عبد الله الطريقي، ومهنا بن معيب؛ من أجل أن يسهما في إدارة شؤون الوطن بعد أن ينالا من العلم والمعرفة ما يؤهلهما لذلك.

لقد كان الملك عبدالعزيز-رحمه الله-بالفعل مؤسس دولة ومنشئ نظم من طراز نادر وفريد، فلم يكن أسير محيطه الثقافي والاجتماعي، بل

تعداه برؤيته التي سبقت زمانها والتي تؤكد على أنه على علم بما سيتحقق لهذه البلاد من نهضة تنموية لن تقوم إلا على سواعد أبنائها المتعلمين.

من ميناء بورسعيد، حزم الطريقي حقائبه متوجهاً على ظهر الباخرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أمضى أياماً وليال على ظهر السفينة. طواها بحزم



د. عبد الله الطريقي

(\*) من كتاب «صخور النفط ورمال السياسة» عبد الله الطريقي، تأليف: محمد بن عبد الله السيف.

## البيانات الضخمة في القطاع العام: الفرص والتحديات

البيانات هي اللبنة الأساسية للبناء المعرفي في المنظمات. وتزامناً مع ازدياد حجم البيانات بشكل متسارع في عصرنا الحالي؛ ظهر ما يعرف باسم البيانات الضخمة (Big Data) والتي تشمل بيانات تقليدية، وبيانات شبه هيكلية، وبيانات غير هيكلية، يتم جمعها من صفحات الويب، والبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من المصادر. وتتجه المنظمات في القطاع العام، والخاص للاستفادة من هذه البيانات المُطَرَّدة النمو والتي تتصف بالحجم الكبير، والتنوع الهائل، والسرعة المتزايدة في التوالد.



\* د. جعفر أحمد العلوان

ووفقاً لبعض الدراسات؛ فإن الاستغلال الأمثل للبيانات الضخمة يمكن أن يحقق نمواً كبيراً في الاقتصاد العالمي؛ من خلال تحسين الإنتاجية والتنافسية؛ لذا تتجه منظمات القطاع العام للاستفادة من البيانات الضخمة لخدمة المواطنين ودعم رفاهيتهم. فكل شخص في المجتمع يُولد بيانات كبيرة في القطاعات الخدمية العامة؛ مما يؤدي إلى ضخامة بيانات القطاع العام.

ويُعتبر استخدام البيانات الضخمة إبداعاً تكنولوجياً يساعد المنظمة على القيام بأمر لم تكن مُمكنة سابقاً بما في ذلك توليد المعارف الإبداعية من البيانات. مثلاً يمكن لاستخدام البيانات الضخمة أن يساعد في تطوير أداء القطاع العام بشكل جذري؛ من خلال تقليل التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة مستوى الشفافية وتحسين الفاعلية، وزيادة مستوى المشاركة في الشؤون العامة، ومكافحة الغش والجرائم، وتطوير خدمات التعليم والصحة، والتغلب على التحديات الوطنية كالإرهاب والبطالة.

من جهة أخرى، تواجه البيانات الضخمة العديد من التحديات؛ فالاستفادة من تطبيقات البيانات الضخمة يتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً، واستثمارات مالية كبيرة؛ من أجل إحداث التغييرات في المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الزيادة المُطَرَّدة في حجم البيانات وما يقابل ذلك من تطور بطيء في آليات معالجة البيانات يتجاوز القدرات اللازمة لتحليلها، يُعتبر من أبرز تحديات البيانات الضخمة؛ إذ يؤدي ذلك إلى تكوين ما يعرف بالنقطة العمياء، وهي المرحلة التي لا يمكن لمتخذ القرار فيها من تمييز البيانات المهمة من البيانات غير المهمة. لكن هذه التحديات تظهر بشكل أكبر في القطاع العام؛ بسبب ثقافة العمل في الكثير من الأجهزة الحكومية والقائمة على العزلة وعدم مشاركة البيانات. فكثير من الأجهزة الحكومية تعاني من التردد الكبير في مشاركة المعلومات مع الجهات الأخرى، وتعمل في عزلة عن بعضها البعض؛ نظراً لاعتماد كل جهاز حكومي على أنظمتها الإلكترونية الخاصة والتي تحفظ البيانات معزولة عن الأنظمة الأخرى ■

تساعد البيانات  
الضخمة في  
تطوير أداء  
القطاع العام  
من خلال تقليل  
التكاليف  
وتحسين الجودة،  
وزيادة مستوى  
الشفافية

# تعمل على تحسين أداء المنظمات وتوازن الفرص لكل الفئات

## إدارة التنوع البشري في المؤسسات الحكومية والخاصة

لا يعد التنوع في الموارد البشرية ظاهرة على المستوى العالمي فقط؛ بل موجودة محلياً، وفي مختلف المنظمات؛ ففي سوق العمل نجد الكثير من المؤسسات والشركات المحلية تضم العديد من الموارد البشرية متعددة الجنسيات، والثقافات، وتنوع فيها الخبرة، والمعرفة، والعمر، والسلوك، والتخصص، وطريقة التفكير، والقدرات الجسدية، والحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري وغيرها. وهذه الاختلافات مجتمعة تحدث تبايناً في حاجات، ورغبات، وآراء، واتجاهات الموارد البشرية، وتفكيرها في المنظمات، وطريقة إدارتها؛ وهو ما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة لتحقيق الأهداف والتطلعات.

في قضية هذا العدد نناقش إدارة التنوع البشري في المؤسسات الحكومية والخاصة، ونتعرف على أبعادها المختلفة.

24

العدد ١٥٣ - شعبان - ١٤٣٩هـ

التنمية البشرية عند نقطة ما خلال مستقبلهم المهني.

ويقول د. أحمد الغامدي: «إن مفهوم إدارة التنوع ظهر واكتسب زخماً في الولايات المتحدة في الثمانينيات الميلادية؛ إذ اشترك المتخصصون بالمساواة، والإجراءات الإيجابية المعينون من قبل الشركات الأمريكية جنباً إلى جنب مع المستشارين الاجتماعيين للنظر إلى التنوع في القوى العاملة كميزة تنافسية وليس كقيود قانونية؛ مما جعل هذا المفهوم يحظى باهتمام متزايد في الوقت الحاضر؛ نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لنهضة ونمو المنظمات والشركات من جهة ثانية، وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي؛ ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع ومُعزز للقدرة التنافسية. فالعديد من المؤسسات - كما تؤكد الدراسات الحديثة - تقوم بإجراء توسعات في عملياتها؛ لتتعدى الحدود الجغرافية المحلية؛ مما يتطلب وجود إدراك أفضل للطرق التي ينبغي استخدامها لزيادة فوائد التنوع، فمسئولية إدارة الاختلاف والتنوع لا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فحسب؛ بل تقع على عاتق جميع المديرين، فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها وتوليفها. فإدارة التباين أو الاختلاف



●● د. أيمن فاضل:

المنظمات التي تطبق إدارة التنوع بشكل جيد تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها

ما هو التنوع؟

ويعرف د. أحمد الغامدي - عضو هيئة التدريس بقسم العلوم الإدارية والإنسانية بكلية الملك عبد العزيز الحربية - إدارة التنوع بأنها «عملية إيجاد مناخ داخل المنظمة تتم الاستفادة من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع بين العاملين؛ من أجل تحسين أداء الأفراد والمجموعات، وتقليل السلبيات المحتملة له، والوصول إلى كامل طاقاتهم تحقيقاً للأهداف العامة والتطلعات»؛ وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للتنوع تشكل عاملاً مؤثراً في تحسين أداء المؤسسات؛ والشركات، وخلق مجتمع عمل تتوازن فيه الفرص لكل الفئات؛ فالتنوع حالياً حقيقة واقعة في المنظمات والشركات المحلية والعالمية كافة؛ إذ إنها تعد مسألة مؤثرة أو سوف تكون مؤثرة بشكل فعلي على كافة العاملين بمجال

## الانفتاح

يرى كثير من خبراء الإدارة أن التنوع في الموارد البشرية في الشركات ومنظمات العمل فرصة إيجابية مهمة للانفتاح، وتلاقي الخبرات، والثقافات، وللتطور والنماء بدلاً من الانغلاق على الذات؛ إذ إن التنوع هو السبيل لتناغم وتناسق الأفراد والمجتمعات في عالم اليوم.

## المشاركون في القضية:

■ د. أيمن فاضل

عضو مجلس الشورى، وعميد كلية الاقتصاد والإدارة السابق بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

■ د. أحمد الغامدي

عضو هيئة التدريس بقسم العلوم الإدارية والإنسانية - كلية الملك عبد العزيز الحربية

■ المستشار

أ. د. عبدالله الجغيمان

عضو مجلس الشورى، عميد معهد الملك فيصل للبحوث والاستشارات سابقاً

■ د. نورة المعقل

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود



●● د. أحمد الغامدي:  
الإدارة الفعالة للتنوع تشكل  
عاملاً مؤثراً في تحسين أداء  
المؤسسات والشركات وخلق  
مجتمع عمل متوازن

تحدٍ يواجهه المسؤولون عندما يديرون  
مرؤوسيهـم، وعليهم تقبله والتفاعل  
معه؛ لأن مسألة إدارة أفراد من نوعيات  
وأعمار وثقافات وتجارب مختلفة، ليست  
بالمسألة السهلة أبداً.

سوق العمل

ومن جانبها تقول د. نورة المعقل - عضو

هيئة التدريس بجامعة الملك سعود:  
«التنوع هو الوضع الطبيعي للمجتمعات  
الإنسانية، ويندر أن نجد مجتمعاً يتسم  
بتجانس سكاني كامل». وتضيف:  
«لا يتنافى التنوع والتعددية الثقافية  
على مستوى البلد الواحد أو على  
المستوى العالمي مع الانتماء الوطني؛  
حيث إن الوطنية مفهوم واسع جداً  
يتجاوز العرق، والمذهب، واللغة؛ ليجمع  
كل أبناء الوطن في إطار وطني واحد مع  
الاحتفاظ بالنكهات المختلفة للجماعات  
المتنوعة فيه مهما كان حجمها. فلقد أقر  
الإسلام هذا الاختلاف بين البشر، فهو  
سنة كونية لا يمكن تجاوزها. قال تعالى:  
(ومن آياته خلق السماوات والأرض  
واختلاف ألسنتكم وألوانكم إن في ذلك  
لآيات للعالمين)». وتتابع قائلة: «كثيرون لا يعون مدى  
أهمية وتأثير «إدارة التنوع» على سوق  
العمل من جميع جوانبه، وقلائل  
يطبقون هذا المفهوم في مؤسساتهم.

الذي يعني تحقيق تكافؤ فرص حقيقي،  
ناجح وناجع، والاعتراف بوجود فروق  
فردية كعامل إيجابي للمنظمة، وتوسيع  
دائرة زبائنها أو مستثمريها؛ لتشمل  
فئات اجتماعية متنوعة ومستهلكين  
متنوعين، وتسهم في تكافؤ الفرص،  
وتحسين صورة المنظمة، وتحسين خدمة  
العملاء من مختلف الفئات، وتشجيع  
الابتكار والإبداع، ورفع مستوى التزام  
جميع العاملين.

خصوصية

وفي السياق نفسه يعتقد المستشار  
أ.د. عبدالله الجفيمان - عضو مجلس  
الشورى وعميد معهد الملك فيصل  
للبحوث والاستشارات سابقاً - أنه  
لتحقيق وتطبيق التعددية والتنوع  
الإداري بشكل فعلي، يجب قبول  
واحترام خصوصية كل فرد في المجموعة  
وإدراك الاختلافات الفردية؛ لأن مهمة  
المنظمة التي تسعى للتنوع والنجاح  
لا تنتهي بقبول الموظف للعمل فحسب؛

بل تستمر حتى  
انخراطه بشكل فعلي،  
فكثير من الدراسات  
الحديثة التي أجريت  
حول العالم أثبتت أن  
المنظمات تحصد نتائج  
إيجابية من التنوع  
في إطار إدارة مناسبة،  
وضمن خطة منظمة  
وشاملة تحقق تكافؤ  
الفرص بشكل فعال  
وصحيح لإنجازها  
وتطبيقها.





●● أ.د. عبدالله الجغيمان:  
المنظمات تحصد نتائج إيجابية  
من التنوع ضمن خطة  
منظمة وشاملة تحقق  
تكافؤ الفرص

ويقول المستشار أ.د. عبدالله الجغيمان: «ينطوي التنوع على أكثر من مجرد الثقافة، والخلفية الاجتماعية، والجنس؛ فهو يشمل تفرد كل شخص، وخبرته وشخصيته، ويؤثر على الأداء بشكل كبير؛ لذلك من المهم إدارة أية مشكلات قد تنجم عن الصراعات الشخصية داخل المنظمة بشكل سليم، فالتنوع يحدد كيفية تفاعل الموظف مع زملاءه الموظفين الآخرين، ونوع الحافز المشترك في الأداء الوظيفي بينهم، وهناك العديد من الخطوات التي قد تكون فعالة بشكل كبير في إدارة التنوع ومنها: إعلان الأهداف والغايات والسياسات بشكل واضح، وتعزيز ثقافة المنظمة والممارسات الشائعة للموظفين ليلتزم بها الجميع، والعمل على إجراء تغييرات ممكنة من شأنها تلبية احتياجات المجموعات المتنوعة في المنظمة كالأجانب، والنساء، وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم».

ويضيف الجغيمان: «تنوع القوة العاملة

أمر طبيعي، وشائع في المنظمات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات، والقطاعات التعليمية والمدارس والجامعات لاسيما إذا أدير هذا التنوع إدارة فعالة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين الأعضاء، وتقديرها وتؤمن بأن كل شخص متفرد في ذاته، وتعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية؛ حيث يفترض في ثقافة المنظمة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم؛ فالمنظمة ذات الثقافات المتعددة هي المنظمة التي تمتزج فيها الثقافات، والقدرات، والخبرات، والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء العام..

**المساواة والعدالة**

ويرى د. أيمن فاضل-عضو مجلس الشورى، وعميد كلية الاقتصاد والإدارة السابق بجامعة الملك عبد العزيز بجدة-أن الكثير من القادة والمديرين يدركون حجم التأثير المتزايد لظاهرة إدارة التنوع على مفاهيم العمل؛ كالمساواة، والعدالة، وتكافؤ الفرص، ويستجيبون لذلك ببرامج وممارسات تؤكد على عملية اختيار وتوظيف موظفين متنوعي القدرات، والمهارات، والتجارب؛ وبالتالي فسياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية تشمل العمليات الإدارية كافة داخل المنظمة، مثل: التزام



## ●● د.نورة المعيقل:

**كثيرون لا يعون أهمية وتأثير  
«إدارة التنوع» على سوق العمل  
وقلائل يطبقون هذا المفهوم في  
مؤسساتهم**

الإدارة العليا ودعمها، وتحقيق العدالة وتناسي الفرص، والتوظيف، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والترقيات، والتعويضات المالية؛ فإدارة التنوع يجب أن تكون شاملة ومتكاملة بحيث تنعكس على الجوانب الفنية والإدارية كافة، وبشكل يشمل المستويات الإدارية والفنية في المنظمة كافة.

ويستاءل د.أيمن فاضل: إذا كيف يمكن توظيف هذا التنوع علي أرض الواقع؟ ويجيب: «تحقيق النسب المرجوة من التنوع بين العاملين في المنظمة لا يعد كافياً لاكتساب الفوائد المرجوة كافة من تنوع في القوة العاملة؛ فلا بد من وجود تنوع وثراء في المعرفة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي من حيث آليات اتخاذ القرارات،

وكيفية التواصل الفكري، وسبل تحقيق الأهداف، وطرق تحفيزهم، وغيرها؛ وبالتالي فالتنوع ليس مجرد مزج الهويات المتنوعة للأفراد في النماذج المؤسسية الحالية؛ بل له تأثير جوهري على ممارسات العمل وافترضاياته الأساسية.

ويستطرد قائلاً: «من الواضح أن مفهوم إدارة التنوع الفعالة يظهر متفاوتاً في الكثير من المنظمات التي تطبقه؛ فهو يعتمد على العديد من العوامل التي تختلف اختلافاً كبيراً، والتي من أهمها التنوع في احتياجات المنظمة وحجمها، والاختلافات البيئية مثل: الموارد المتاحة، والثقافة وقناعات المسؤولين، ومع ذلك أصبحت إدارة التنوع حاجة ماسة للمنظمات الدولية والمحلية؛ لأسباب كثيرة من أهمها أنها تضمن وجود قوة عمل متوازنة تعزز قدرة المنظمة على استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالعاملين الأكثر تأهيلاً، ودعم التكامل الهيكلي في كل المستويات، وإزالة الفروقات والتحيز،

وتقلل من الصراعات داخل المنظمة؛ إلا إنه في المقابل هناك عدة مخاطر وتحديات لإدارة التنوع من أهمها: الحكم المسبق، والتمييز ضمن القوالب الجاهزة على الأفراد والجماعات، ووجود السقف الزجاجي الذي يمنع بعض الأشخاص من الوصول لمناصب يستحقونها؛ بسبب العرق، والانتماء. والتفرقة في المزايا التي يحصل عليها الموظفون في المرتبة نفسها؛ بسبب الجنس «الذكور والإناث» مثلاً. ويوضح د.أيمن فاضل أن إجماع وجهات النظر حول أهمية وفائدة إدارة التنوع ليست كافية؛ فلتحقيق وتطبيق التعددية بشكل فعلي، يجب قبول واحترام خصوصية كل فرد في المجموعة، وإدراك الاختلافات الفردية، وتوفير بيئة مريحة للأشخاص المنتمين إلى ثقافات مختلفة، ووضع تدابير من شأنها أن تجعلهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة، ويجب على المنظمات القائمة على تعدد الثقافات إيجاد معادلة متوازنة تمكنها من استيعاب كل الخلفيات والخبرات، وخلق نموذج بنائي متكامل يقودها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية بعقلانية، واعتماد إستراتيجيات فعالة تجعل من سمة التعدد سمة إيجابية في عمل المنظمة. فالمنظمات التي تدير التنوع بكفاءة عالية تكون أكثر تميزاً من المنظمات التي تمارس سياسات متحيزة في معاملة موظفيها؛ ولعل مرجع هذا التفاوت هو أن المنظمات التي تطبق إدارة التنوع بشكل جيد تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها ■



## إعادة اكتشاف الذات

كما نعلم جميعاً؛ أن اكتشاف الذات له أهمية كبيرة بالنسبة للفرد؛ فمن خلاله يمكنه التعرف على قدراته ومهاراته كافة؛ وبناءً على ذلك يأخذ القرارات المناسبة له، إلا إنه ربما كانت من اللحظات المؤلمة للنفس البشرية، حينما تسيطر على الموظف صورة ذهنية تجبره من جديد على التفكير في مدى تناسب توزيع قدراته ومهارته مع ما يقوم به من مهام، وهو ما يطلق عليه مصطلح «إعادة اكتشاف الذات»، فهذه العملية قد تكون مؤلمة؛ لأنها تتطلب مجهوداً نفسياً، فهو يعرف ضمناً - كموظف - أنه سوف يصل لنقطة الأمان المهني؛ ولكن في طريقه توجد بعض التحديات التي تخيفه، وهو ما يمكن تشبيهه بالشعور الذي يواجه الفرد في مكان محترق، ومطلوب منه القفز من النافذة إلى مظلة الأمان، وهو غير متأكد من مدى قوة مظلة الأمان، أو سلامة مكانها؛ لذا يعتقد البعض أنه من الأفضل اكتشاف الذات في بدايات العمل؛ لأن المخاوف تكون أقل بكثير.

ولكن الصحيح أن إعادة اكتشاف الذات تكون في مراحل متعددة من حياتك المهنية، حين تجد نفسك وصلت إلى مرحلة عدم الرضا عن إنجازك؛ ليس لعدم جودته أو كفاءته؛ ولكن لأنك لا تجد ذاتك فيه. ف لحظة الصدق مع الذات تتحول - إذا ما توفرت الإرادة - إلى طاقة قوية تدفع بقواك العقلية والنفسية والجسدية معاً نحو إعادة اكتشاف الذات والدفع نحو المستقبل الأفضل، مع يقينك التام بالتحديات التي قد تواجهك. ويجب أن تكون على حذر من العكس - أي التشاؤم - والذي قد يدفعك إلى خنق ذاتك، أو سجنها في زاوية مغلقة من داخلك؛ مبرراً لنفسك أن السبب بيئة العمل وغيره، لتجد عزراً للتردد والسكون.

وهناك عدة أساليب تساعدك على إعادة اكتشاف ذاتك، ومنها:

- التفكير المستقبلي: بحيث تقوم بتحديد أهدافك، وطموحاتك، التي تسعى إلى تحقيقها، ويمكنك أعداد قائمة تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها كافة، وبين كل فترة وأخرى تراجعها؛ لترى مدى تقدمك في تحقيقها، أو لتقوم بتعديلها حسب أهدافك الجديدة.
- ولا بد من أن تكون لديك الثقة بما تملكه من قدرات، ومهارات؛ فكلما كنت واثقاً من نفسك، سوف تنجح في التعرف أكثر على ذاتك، وما يميزك عن غيرك.
- ولا بد أن تتصف بالقوة، وأن تتوقع أنك في مرحلة الانتقال سوف تواجه بعض التحديات والتي يجب عليك أن تتغلب عليها إلى أن تصل إلى نقطة الأمان.
- كما أنه من المهم أن تكون لديك مهارة الترتيب والتنظيم في حياتك الخاصة أو العملية؛ حتى لا تؤثر أي منهما سلباً على الأخرى، كما أن ذلك له العديد من الفوائد أولها المحافظة على الوقت، وتساعد على أن تخصص وقتاً لإنجاز كل أمر من أموره دون تقصير أو ضغط نفسي.

- كما يساعدك التفكير المستقل، وذلك في مكان هادئ بعيداً عن إزعاج وتأثير الآخرين؛ بحيث تتبنى أسلوباً مميزاً في التفكير، وتحاول الفصل بين أفكارك، وأفكار من حولك. ولا يعني ذلك عدم الاستفادة من نصائح الآخرين، بشرط أن تستعين بشخص ما تثق به، ويفضل أن يكون هذا الشخص لديه خبرات، وتجارب سابقة؛ لكي يستطيع تقديم النصح السليم. إن دعم عملية إعادة اكتشاف ذاتك بتطوير وتنمية قدراتك، ومهاراتك، سواء كان ذلك من خلال الالتحاق بدورات تدريبية، أو التدريب في منظمة ما؛ من أجل اكتساب خبرة، أو العمل التطوعي، وغير ذلك. مما يساعدك على سرعة الاستقرار المهني والنفسي في المرحلة المستهدفة ■

أ. هدى صالح أبو حيمد \*

## لحظة الصدق

## مع الذات

## تتحول إذا ما

## توفرت الإرادة

## إلى طاقة قوية

## تدفع بقواك

## نحو إعادة

## اكتشاف الذات

## والدفع نحو

## المستقبل



ما مفاتيحها، ومقوماتها، ونماذجها، وعلاقتها بالجودة الشاملة ؟

## «إدارة التميز»..البقاء للأفضل بين المنظمات

30

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

يموج عالمنا اليوم بتغييرات عديدة وعاتية، وتزداد فيه حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة التي يحكم استمراريتها وتطورها أن «البقاء للأفضل» والتميز منها. والتميز هنا هو القوة التي تركز عليها هذه المنظمات، وهو ما لن يتحقق من فراغ؛ وهو محصلة قوتها وتميزها في عوامل عديدة ومتطلبات مختلفة. أرست دعائمها نماذج وتجارب النجاح التي سطرته إدارة تميز المنظمات الناجحة والتميزة بالدول المتقدمة كاليابان، وأمريكا، وأوروبا، وكندا، وأستراليا، وسنغافورة، وغيرها. وما أحوج منظماتنا إلى هذا التميز؛ لمواصلة مسيرتنا التنموية، وتلبية طموحات قيادتنا الرشيدة، في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. في هذا التقرير عن «إدارة التميز» نتعرف على مفاتيحها، ومقوماتها، ونماذجها، وعلاقتها بالجودة الشاملة.. واليكم التفاصيل.

## مفاتيح ومقومات

يلفت «المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية» إلى أن هناك مجموعة من المفاتيح والمقومات اللازمة لتطبيق ونجاح إدارة التميز في المنظمات المختلفة. وتتمثل هذه المفاتيح في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر هذه التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتتضمن قائمة تلك المفاتيح ما يلي: تنمية وحفز الابتكار، وتنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، والالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة، والالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، وتنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين، وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، وتنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات، والتوجه بالنتائج، والتركيز على العملاء، والاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة، وإدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى «إدارة التميز» ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني؛ ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات. **كذلك فإن تحقيق «إدارة التميز»**

## ●● التعليم والقيادة والسوق والعملاء والابتكار واستدامة النتائج من أهم ركائز التميز الإداري بسنغافورة وكندا وأستراليا

### يتطلب توفر المقومات التالية:

- ١- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
- ٢- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- ٣- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ٤- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.
- ٥- نظام معلومات متكامل؛ لدعم اتخاذ القرار.
- ٦- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.
- ٧- نظام لإدارة الأداء.
- ٨- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي.
- ٩- قيادة فعالة؛ تدعم إتاحة فرص المنظمة في تحقيق «إدارة التميز».

### النموذج الأوروبي

وفي معرض الحديث عن إدارة التميز ونماذجها؛ ينظر الخبراء والمتخصصون إلى ثلاثة نماذج منها بعين الاعتبار وهي: النموذج الأوروبي، والنموذج الأمريكي،

والنموذج الياباني. فيبرز «المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية» النموذج الأول وهو النموذج الأوروبي للتميز الذي يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة؛ حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشئ في العام ١٩٨٨م، ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد نفسه. وتبلور فلسفة هذا النموذج في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره؛ إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. ويؤكد النموذج الأوروبي على أن المنظمة تستطيع الوصول إلى مرتبة «إدارة التميز» إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

- ١- التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة.
- ٢- التركيز على العملاء.
- ٣- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة من أهم محددات الأداء التنظيمي، وهي التي تتيح الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.
- ٤- إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات.
- ٥- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة؛ حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم؛ فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج.
- ٦- التعلم المستمر والابتكار والتجديد شرط مهم لتحقيق «إدارة التميز».
- ٧- تنمية علاقات الشراكة والتحالف.

٨- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها على المدى الطويل.

ويرتب النموذج معايير «إدارة التميز» في مجموعتين هما: أولاً: مجموعة «الممكنات» أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج، فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها «النتائج» (وهي المجموعة الثانية). وأما عن تطبيق النموذج الأوروبي؛ فتشير الموسوعة الحرة «ويكيبيديا» إلى أنه يمكن تطبيق التقييم الذاتي بشكل واسع النطاق على المنظمات، الكبيرة منها والصغيرة، سواء كانت تعمل في القطاع العام، أو في القطاع الخاص. ويمكن أن يوفر التقييم الذاتي- باستخدام هذا النموذج- لفريق الإدارة نظرة شاملة على المنظمة كلها. وبشكل متزايد، تستخدم المنظمات المخرجات التي يتم الحصول عليها من التقييم الذاتي كجزء من عملية التخطيط التجاري بها، كما أنها

## • الأوروبي والأمريكي والياباني أبرز نماذج التميز الإداري في العالم

تستخدم نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كأساس لمراجعة عمليات التشغيل والمشروعات.

### النموذج الأمريكي

وهو من أشهر نماذج «إدارة التميز»، وطبقاً لموقع «المرسال.كوم»؛ فإن هناك عدة مفاهيم وعناصر عامة يميز بها النموذج الأمريكي، وهذه المفاهيم تعبر في الغالب عن قيم التميز والفعالية، وتنبع بالدرجة الأولى من فكر «إدارة الجودة الشاملة»، وهي:

١- تتم عملية الجودة الشاملة في هذا النموذج انطلاقاً من رغبات العملاء ومتطلباتهم.

٢- النموذج يبرز مدى أهمية وحيوية

قيادة المؤسسة ومجلس الإدارة.

٣- ضرورة التعلم التنظيمي، والتطوير المستمر لمختلف عناصر ومقومات الأداء.

٤- يركز النموذج جيداً على قدرات الفرد ويقدر جداً أهمية العنصر البشري الفعال.

٥- يسعى النموذج لتطوير قدرات ومهارات العاملين وتدريبهم.

٦- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، وتيسير أية صعوبات يجدونها في إدارة المنظمة.

٧- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة؛ لمنع الأخطاء.

٨- ضرورة تعميق التوجه الإستراتيجي، وتوضيح رسالة المنظمة، وسياساتها، ورؤيتها المستقبلية.

٩- تنمية أساليب الإدارة المستندة على المعلومات والحقائق، وتنمية المعرفة ودعم اتخاذ القرارات.

١٠- التأكيد على أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها.

١١- تسعى إدارة المؤسسات الأمريكية لتقريب وجهات النظر بين مجلس الإدارة والعاملين بالمؤسسة كافة.

١٢- عقد صفقات وبروتوكولات تعاون واتفاقات للشراكة والتحالف.

١٣- يسعى أغلب المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال للتواصل فيما بينهم وعقد اجتماعات ودية؛ لتخفيف حدة المنافسة السيئة.

١٤- تهتم المنظمات الأمريكية بالجوء للقانون؛ لتجنب الدخول في صراعات خبيثة.



يشير إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة. وخامساً: معيار التخطيط للمستقبل ويركز على ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل. وسادس هذه المعايير هو التعليم والتدريب وهو كما يبدو يتعلق بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة. وسابعاً: معيار تأكيد الجودة الذي يتصل بتفاصيل عملية تأكيد الجودة. وثامناً: معيار تأثيرات الجودة الذي يعرض النتائج التي تحققت للمنظمة؛ نتيجة أعمال نظم الجودة. وتاسعاً معيار التنميط أو التقييس وهو خاص بالمعايير المستخدمة في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها، وأساليب تحديثها. وتاسع تلك المعايير ينظر للرقابة، وهو يأخذ بعين الاعتبار الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

#### السنغافوري والكندي والأسترالي

كذلك تورد الباحثة تغريد عيد الجعبري- عند حديثها بأطروحتها عن «دور إدارة التميز في تطوير الأداء»- العديد من النماذج الأخرى لإدارة التميز كنموذج السنغافوري، والكندي، والأسترالي، وغيرها. فتؤكد على أن الذي يركز عليه النموذج السنغافوري بشكل أساسي هو التعليم كوسيلة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك لتحقيق التوازن بين المواد الدراسية، وتطوير الشخصية والنشاطات الرياضية والثقافية المختلفة، كما يهتم بالمعايير التالية: تزويد الجميع بالتعليم، وزيادة التمويل، واجتذاب المعلمين الجيدين، ونشر ثقافة التعليم،

وتتعدد صور وفئات هذه الجائزة كالتالي: فهناك جائزة «ديمنج» للأفراد، وجائزة «ديمنج» للتطبيق، وجائزة الرقابة على الجودة للمصانع، وقلادة «ديمنج». وعلى صعيد متصل، تبرز تسعة معايير يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة، وهي: أولاً: معيار السياسات الذي يشمل الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة. وثانياً: معيار التنظيم والتنمية وهو يتعلق بالتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية. وثالث هذه المعايير هو معيار المعلومات الذي يتناول مدى استخدام المعلومات في المنظمة. أما المعيار الرابع فهو التحليل والذي

١٥- يدرك القائمون على الإدارة أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها العامة.

١٦- اتباع فكرة الكفاءة في المناصب وليست الرقابة أو الولاء معايير لذلك.

#### النموذج الياباني

وبالنسبة للنموذج الياباني، أو ما يُعرف بنموذج «ديمنج Deming»، والذي ارتبط باسم «ويليام ديمنج»، وبحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة «ديمنج» بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. وهذه الجائزة كانت تُقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية عليها مثل شركة Lucent Technologies، وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المدوية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.



## ●● العلاقة وثيقة بين تميز المنظمات وتطبيقها متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

يلم قراؤنا الأعزاء بأبعاد وركائز تميز هذه المنظمات. فالجودة الشاملة هي محصلة مراحل متعددة؛ فقد تميزت بدايات القرن الماضي بظهور فحص الجودة، تلتها مرحلة مراقبة الجودة، ثم ضمان أو تأكيد الجودة، فإدارة الجودة الشاملة التي تزامنت مع منتصف القرن العشرين. ووفقاً لما يذكره الباحث أحمد بن عيشاوي في ورقة عمل عنونها: «إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز»؛ فإن الخبراء والباحثين يحددون ثمانية مبادئ للجودة الشاملة وهي: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتعاون الجماعي بدلاً من المنافسة، والتركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية، والوقاية بدلاً من التفتيش، والمشاركة الكاملة، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، ونظام المعلومات والاتصال.

وبصفة عامة؛ فإن هذه المبادئ هي التي تتضمنها النماذج المختلفة لإدارة التميز، وبصفة خاصة كل من: النموذج الأوروبي، ونظيره الأمريكي، ومثيلهما الياباني؛ أي إن هناك علاقة وثيقة بين إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة، وهو ما يبدو جلياً من النظر إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في 9 متطلبات هي: دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيقها، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة، والتركيز على العميل، وقياس الأداء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية، والتعليم والتدريب المستمر، والقيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإرساء نظام معلومات لها، وتشكيل فرق عمل للجودة ■

لتغيير وتحسين المنظمة، وبناء منظمة رشيقة تتأقلم، وسريعة رد الفعل؛ من خلال ثقافة تشجع على التحسين المتواصل، والابتكار، والعلم، وتحسين الأداء، من خلال استخدام البيانات، المعلومات، والمعرفة؛ لتفهم المتغيرات المتواصلة، وتحسين اتخاذ القرار الإستراتيجي والتنفيذي، والتعامل بأسلوب مسئول أخلاقياً، ومجتمعياً، وبيئياً، والتركيز على استدامة النتائج، والقيم والمخرجات.

### الجودة الشاملة والتميز

ويتضح من استعراضنا مفاتيح ومقومات التميز الإداري ونماذجه أن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبقها بنجاح واقتدار هي أساس تميزها؛ ولذلك نلقي الضوء سريعاً عليها؛ حتى

وتوسيع التعليم في الدراسات العليا، ومراجعة المناهج، والاهتمام بالتجديد والابتكار، وتوفير التدريب لرفع الكفاءة. أما النموذج الكندي، فهو يركز على المعايير التالية: القيادة من خلال المشاركة، والتركيز على أصحاب المصالح، والزبائن، والسوق، والتعاون والعمل الجماعي، وإدارة العمليات، ومنظور حقائق لاتخاذ القرار، والتعلم المستمر وإشراك العاملين، والتركيز على التحسين المستمر والتفكير الابتكاري، والوفاء بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع.

ويشتمل النموذج الأسترالي على مجموعة من المفاهيم التي يركز عليها، وهي كالتالي: القيادة بإعطاء المثل وتوفير اتجاه واضح، وبناء منظمة تركز على استدامة تحقيق الأهداف، وتفهم ما يثمنه السوق والزبائن (الآن، وفي المستقبل)، واستخدام الفهم؛ لتوجيه تصميم المنظمة، وإستراتيجيتها ومنتجاتها، وخدماتها، والتحسين المستمر للنظام، وتطوير قدرات العاملين وتقديرها وإطلاق مهاراتهم، وقدراتهم الخلاقة؛





أ. أحمد بن عبد الرحمن الزكري  
عضو هيئة التدريب سابقاً  
قطاع القانون بمعهد الإدارة العامة.

## الظروف المصاحبة للمخالفة

فيما يلي معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها، حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات ولوائح العمل الحكومي .

ظرفاً مخففاً وتم مجازاته بعقوبة الإنذار.  
**الظروف المشددة للعقوبة ومنها:**

- ١- السوابق.
- ٢- سوء نية الموظف عند ارتكابه المخالفة، كمن يعتدي على رؤسائه في العمل، أو يقوم بتعطيل معاملات المراجعين دون سبب. وأخيراً نستعرض حكماً لديوان المظالم رقم ١٢٢/ت/٣ لعام ١٤٠٧هـ، والذي أشار فيه إلى أنه وعلى هدي الأصول والمبادئ التي تحكم شؤون الوظيفة العامة، وفي مجال التأديب بصفة خاصة ضرورة تناسب مقدار الجزاء ونوعه مع درجة خطورة الذنب الإداري؛ إذ يجب أن يكون الجزاء عادلاً بأن يخلو من الإسراف في الشدة، أو الإمعان في استعمال الرأفة.

وفي حكم آخر رقم ٢٠٥/ت/٣ لعام ١٤٠٩هـ أشار فيه الديوان إلى أنه «وقد اشترطت تلك الأسباب قيام قرار الجزاء على كامل سببه وملاءمته للمخالفات المسندة». لذا على المحقق أن يدرك أن العقوبة إذا اتسمت بالغلو والشدة على نحو لا تتلاءم مع درجة المخالفة؛ فإن الجزاء التأديبي والحال هذه يصبح معيباً لمخالفته الأصول التي يتطلبها النظام ويمكن الطعن عليه أمام ديوان المظالم ■

قد توجد ظروف معينة تحيط بالمخالفة المرتكبة؛ ينتج عنها تخفيف العقوبة أو تشديدها؛ الأمر الذي ينبغي على المحقق إدراكها والأخذ بها عند اقتراح العقوبة؛ وذلك على النحو التالي:

### الظروف المخففة للعقوبة ومنها:

- ١- ضغط العمل؛ بسبب سوء توزيعه على الموظفين، أو قلة عددهم.
- ٢- حسن نية الموظف المخالف.
- ٣- حداثة السن وقت ارتكاب المخالفة.
- ٤- حداثة عهد الموظف بالخدمة.
- ٥- عدم وجود سوابق في ملف الموظف.

### قضية:

أحيل أحد الموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة إلى التحقيق؛ لسماع أقواله بخصوص ما نسب إليه من انصرافه قبل نهاية الدوام أكثر من مرة. وقد أقر الموظف بهذه المخالفة، ودافع عن نفسه بحاجته إلى دورة المياه. ونتيجة لعدم وجود دورات المياه المخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة في المبنى الذي يعمل فيه؛ فإنه يضطر أحياناً للخروج إلى منزله؛ ونظراً لضيق الوقت فإنه لا يرجع إلى عمله. اعتبر المحقق ذلك



\* من كتاب: التحقيق الإداري: أصوله وقواعده على ضوء نظام الخدمة المدنية ونظام تأديب الموظفين، .

د. عبدالله الربيعان ود. طارق الأمين يبحثان تقييمهما في سلم الوظائف العامة بالمملكة

## مدى كفاية الحوافز المادية لزيادة إنتاجية موظفي الأجهزة الحكومية

العنصر البشري هو أهم ما تمتلكه المؤسسات المختلفة؛ فهو محور جودة أدائها الذي تسعى دائماً إلى تحفيزه بوسائل متنوعة؛ لرفع إنتاجها، وإنتاجيتها بكفاءة وفاعلية، وهو الأمر الذي توليه المؤسسات الحكومية بالمملكة اهتماماً كبيراً في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما تجلّى في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية الذي يعد برنامجاً رئيساً من برامج هذه الرؤية. وينظر الخبراء والمتخصصون للحوافز وخاصة المادية منها باعتبارها أهم هذه الوسائل في حث هذا العنصر البشري على تحقيق أهداف تلك المؤسسات؛ وفي ضوء ذلك أجرى كل من: د. عبدالله بن خالد بن ربيعان، ود. طارق حسن الأمين بحثاً ميدانياً عن «تقييم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية» والذي صدر عن معهد الإدارة العامة، ونستعرضه معكم في هذا العدد، واليكم التفاصيل.

**يستعرضها : د. أحمد زكريا أحمد**

### لائحة واختلافات

يتكون هذا البحث من: مقدمة، وستة فصول متنوعة، بالإضافة إلى المراجع، والملاحق. ويؤكد الباحثان في المقدمة على أن تطوير الموارد البشرية قد نال اهتمام الحكومة السعودية؛ باعتبارها عنصراً فاعلاً في تحقيق النماء والتنمية بالمملكة؛ ولذلك كان الاهتمام بتحفيز هذه الموارد بطرق وبأشكال مختلفة- خاصة الحوافز المادية- لزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل الحكومي. ويشيران إلى أن لائحة الحقوق والمزايا المالية- التي شهدت عدة تعديلات- نظمت ما يستحقه الموظف على سلم الوظائف العامة من حقوق وامتيازات؛ وقد جاءت هذه اللائحة بهدف تحسين ورفع كفاءة وإنتاجية الموظفين على السلم وصولاً إلى الأداء المتميز، وتشمل اللائحة كلاً من: الرواتب والعلاوات (المواد من ١ إلى ٥)، ولائحة البدلات والمكافآت والتعويضات (المواد من ٦ إلى ٥٤)، علاوة على أحكام عامة تقع في المواد (من ٥٥ إلى ٦٠) من اللائحة. وقد اختلف الباحثون

الاستثنائية، وإنتاجية الموظف، والمستوى الوظيفي (سلم الوظائف العامة، ومعدل التضخم، ومعدل الإعالة، والتفاوت في مستوى المعيشة بين المدن، والأجر الأساسي، والتميز في الأداء، والأجر الإجمالي، وتقدير كفاية الأداء). فيرى الباحثان أن «كفاية الحوافز المادية» يقصد بها مقارنة أنواع الحوافز (الموجبة، أو السالبة) التي وردت في نظام الخدمة المدنية ولائحة الحقوق والمزايا المالية- وهي بطبيعتها مالية فقط- مع أنواع الحوافز الأخرى المالية والمادية التي وردت في دراسات سابقة، وفي نظريات التحفيز الإداري البالغ عددها ١٤ نظرية. ويلقي الفصل الثاني الضوء على «تعريف الحوافز وأنواعها ومعايير منحها»، فيُعرف الحافز- بحسب التعريفات الإدارية- بأنه «عبارة عن قوة جذب خارجية تحددها الإدارة في المنظمة؛ من شأنها أن تستقطب اهتمام الأفراد، وتعتمد الحوافز في قوة تأثيرها على مدى تعبيرها عن حاجات ورغبات الأفراد في محيط العمل». ثم يقدم الباحثان تعريفاً إجرائياً للحوافز المادية في الأجهزة الحكومية، باعتبارها تلك الحوافز المادية الملموسة التي تُقدم للعاملين نظير

والخبراء حول مدى كفاية الحوافز والمزايا المادية لهؤلاء الموظفين؛ فهناك من يرون أنها كافية، وهناك من يرون عكس ذلك، كما أن هناك فرقاً بين ما يُصرف لموظفي سلم الوظائف العامة، وما يُصرف لموظفي هيئات ومؤسسات عامة وبعض الأجهزة الأخرى التي لا تتبع لسلم الموظفين العام، فضلاً عن مقارنة ما يُصرف لموظفي السلم العام مع أقرانهم في القطاع الخاص.

### ١٤ نظرية

ويتناول الفصل الأول «مدخل البحث»؛ فيحدد مشكلته، وأهدافه، وأسئلته وأهميته، وحدوده ونطاقه، ومصطلحاته التي تنحصر في: الحوافز، وكفاية الحوافز المادية، والحوافز الاعتيادية، والحوافز

تدريب الموظف وتأهيله  
منذ التحاقه بالوظيفة  
بما يتناسب مع المنصب  
الذي يتم تأهيله له خلال  
سنوات معينة من خدمته

هذه الحوافز بهذه الأجهزة تختلف بشكل كبير عما عليه الوضع بالنسبة للجهات التي لا تخضع لسلم نظام الوظائف العامة «مراتب»؛ إذ جاء المستوى العام لعدم التكافؤ مرتفعاً جداً. كما تبين عدم تناسب الحوافز المادية الحالية مع عوامل داخل عمل الموظف كالتضخم، والإعالة، وفارق المعيشة بين المدن. وتركزت المقترحات التطويرية لنظام الحوافز المالية التي يراها منسوبو الأجهزة الحكومية الخاضعين لسلم نظام الخدمة المدنية (مراتب) في التالي: ضرورة تعديل سلم رواتب الموظفين الحالي لمسايرة غلاء المعيشة المتزايدة باستمرار، وضرورة توفير تأمين طبي للموظف ومن يعول، وضرورة توفير بدل سكن للموظف، وضرورة العدالة والمساواة في الترقية، وضرورة العدالة والمساواة في تقييم الأداء الوظيفي، وإعادة النظر لزيادة مكافأة نهاية الخدمة.

وفي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج؛ يبدي الباحثان العديد من التوصيات الجادة. نذكر منها ما يلي: ضرورة تحسين العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي يعمل بها الموظف وربطها بالارتفاع السنوي للأسعار، وضرورة تحسين بدل الانتداب سواء: داخل المملكة، أو خارجها عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله، وضرورة تحسين بدل طبيعة العمل، وضرورة تطوير آلية واضحة لتقويم الأداء وربطها بالترقية والحوافز والخطة الإستراتيجية للم جهاز الحكومي، وضرورة إيجاد آلية وخطة واضحة لتدريب وتأهيل الموظف منذ التحاقه بالوظيفة تناسب مع المنصب الذي يتم تأهيله له خلال سنوات معينة من خدمته ■



البحث»، وذلك

من خلال: المنهج المستخدم في جمع البيانات سواء: المكتبية، أو الميدانية، ومتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأسلوب المعاينة وحجم العينة التي بلغ قوامها ٥٣٦ استبانة (منهم ٥٢٧ للذكور، و١٩٣ للإناث)، ووحدة التحليل، وأداة وأسلوب جمع البيانات، وصدق وثبات الاستبانة، وأساليب المعالجة الإحصائية. ويتابع الباحثان في الفصل الخامس «عرض وتحليل البيانات الميدانية».

#### مقترحات تطويرية

ويختتم الباحثان بحثهما بالفصل السادس الذي يُجمل «النتائج وأبرز التوصيات»؛ فقد توصل البحث لنتائجه التالية: عدم كفاية الحوافز المادية التي تقدمها الأجهزة الحكومية التي تعمل بنظام سلم الخدمة المدنية. واتضح أن مستوى كفاية الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية جاء متوسطاً، وثبت أن

جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموالاً نقدية مثل: الراتب، والمكافآت التشجيعية، والعلاوات والدرجات المالية. ويستكمل الباحثان بالحديث عن أنواع هذه الحوافز كالرواتب، والعلاوات، والبدلات، والمكافآت، وكذلك بالحديث عن أنواع الحوافز من حيث: تأثيرها، وطبيعتها، والمستفيدين منها، وأهدافها، والتطبيق، والفترة الزمنية. كما يتناولان معايير منح الحوافز، والحوافز في المملكة العربية السعودية مقابل الحوافز في الإمارات، والحوافز في سلم الوظائف العامة مقابل الحوافز في السلاسل الأخرى، والأرقام القياسية لتكلفة المعيشة حسب بعض أقسام الإنفاق الضرورية (١٩٩٥-٢٠١٦).

ويناقش الفصل الثالث «نظريات الحوافز والدراسات السابقة»، فيركز على الحوافز في خمس نظريات هي: النظرية الاقتصادية، والنظرية الكلاسيكية للإدارة (الإدارة العلمية)، ونظرية العلاقات الإنسانية، والنظرية الكلاسيكية، والمدرسة الحديثة للإدارة. كما يناقش هذا الفصل أيضاً الحوافز في نظام الخدمة المدنية، بالإضافة للدراسات السابقة العربية، والأجنبية. ويحدد الفصل الرابع «منهجية

**ضرورة تطوير آلية واضحة لتقويم الأداء وربطها بالترقية والحوافز والخطة الإستراتيجية للجهاز الحكومي**

العمل الجماعي في بيئة خالية من الصراع يطوّر الأداء الوظيفي

# علاقات العمل الناجحة.. تعزيز لثقافة الفريق وزيادة الإنتاجية



العلاقات الإنسانية ليست مقتصرة على الحياة الشخصية؛ بل تمتد إلى الحياة العملية، والعلاقات الشخصية التي تنشأ بين الموظفين في جهات عملهم على درجة كبيرة من الأهمية؛ لأن تأثيرها لا يقتصر على علاقات الموظفين فقط؛ وإنما يتجاوزها إلى بيئة العمل ذاتها. فمن شأنها إما أن تطور، أو تعرقل إنتاجية الموظفين؛ ومن ثم فإنها تمثل مكسباً للمؤسسة إذا ما أحسنت استغلالها، أو خسارة كبيرة إذا أساءت توظيفها. في هذا التحقيق نلقي الضوء على علاقات العمل وتأثيراتها المختلفة.



●● **عبدالله أبوسره:**  
**في بيئة العمل الخالية من  
 المشاحنات والعداء بين  
 الموظفين يكون الأداء فعالاً  
 والإنتاجية كبيرة**

وكذلك عندما تكون علاقات العمل سلبية؛  
 يمكن أن تؤثر بالسلب على إنتاجية الموظف  
 وأدائه الوظيفي.

#### الولاء وروح الفريق

من جانبه، يرى د. محمد عبد الرحمن  
 القرني-الأستاذ المساعد بقسم إدارة الموارد  
 البشرية بجامعة الملك عبد العزيز-أن  
 علاقات العمل لها تأثير مهم على إنتاجية  
 الفرد وأدائه المهني بالمنظمات بشكل  
 إيجابي أو سلبي، وخصوصاً بمجتمعاتنا  
 العربية والتي يصنفها العلماء بأنها  
 مجتمعات جماعية تشجع على الانسجام  
 والتعاون والتسامح واحتواء الخلافات

#### إعداد : سامح الشريف

#### علاقات متميزة

أوضح البحث الشائق الذي أجراه  
 د. جيمس جيرارد من جامعة «ألاباما» أن  
 لدى الأفراد حاجة فطرية إلى العلاقات  
 الإيجابية واستمرارها؛ ويعود السبب في  
 ذلك إلى أن العلاقات توجد هدفاً للحياة،  
 وتشبع الرغبة في الانتماء، ومن الواضح  
 أن الأفراد يُنشئون هذه العلاقات ليس  
 في حياتهم الشخصية فحسب، ولكن  
 في حياتهم العملية أيضاً، فما يُعرف  
 بعلاقات العمل يشير إلى أنماط العلاقات  
 بين الأفراد أو الشركاء المتعاملين بعضهم  
 مع بعض، سواء أكانوا أفراداً، أم جماعات،  
 أم منظمات، وتكون هذه الأنماط موجهة

نحو تحقيق بعض الأهداف أو الغايات  
 المشتركة. وتعد علاقات العمل على درجة  
 عالية من الأهمية في المنظمات؛ لأن  
 الموظفين يمضون معظم وقتهم يتعاملون  
 مع موظفين آخرين.  
 ويمكن لعلاقات العمل أن تساعد الموظفين  
 على الوصول إلى الموارد وفرص العمل، كما  
 تساعد على تشكيل هوياتهم الشخصية  
 والمهنية وتبديل نظرة الموظفين تجاه  
 وظائفهم، عن طريق منح العمل معنى  
 أكبر، كما أنها تكون نظاماً لصنع القرار  
 وتبادل التأثير وتوفير المساندة المادية  
 والعاطفية، كما أن علاقات العمل المتميزة  
 يمكن أن تعد أحد العوامل التي بوسعها  
 خفض الإجهاد والإرهاق في العمل؛ ولذلك  
 فإن غياب مثل هذه العلاقات المتميزة،





●● د. بدر الضمادي:  
أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع  
لديهم قدرة أكبر على تفهم  
احتياجات زملائهم

لا يزال للقرني-وضع أهداف مشتركة للموظفين؛ بحيث يشعر الموظف أنه جزء مهم ويعمل ضمن مجموعة من الأفراد لتحقيق إنجازات جماعية مشتركة؛ وذلك لأن شعور الموظف بانفصاله عاطفياً واجتماعياً في العمل قد يعيق من عملية اندماجه مع زملائه الآخرين، وبالتالي

بعدم الرضا والتفكير بالانتقال إلى عمل آخر لهبوط الحالة المعنوية. ويضيف د. القرني: وإذا تزايد هذا الشعور بين الموظفين؛ فإن المنظمة سوف تتأثر سلباً بسبب هبوط الأداء وتسرب الموظفين وعدم القدرة على المحافظة عليهم. ولذلك فإن المنظمات التي تدرك تأثير علاقات العمل على رضا الموظف تحرص على تشجيع المرونة الإدارية من خلال تفهم احتياجاتهم الاجتماعية، وتقدير ظروفهم المختلفة لخلق بيئة صحية تساعد على إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين لضمان استمراريتهم في بيئة مرضية ومُنتجة. فالمرونة الإدارية تجعل الموظفين يشعرون بالاحترام والتقدير، وهذا يساعد على رفع الحالة المعنوية؛ وبالتالي زيادة الولاء للمنظمة التي يعملون فيها. ومن العوامل الأخرى التي تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية والحديث



●● بهيج البهيجي:  
العلاقات الشخصية بين زملاء  
العمل تزداد أهميتها في أوقات  
الضغوط والأزمات

بين الموظفين؛ لخلق بيئة عملية تساعد على إقامة علاقات صحية بين الأفراد. فالموظف يذهب يومياً إلى العمل، ويقضي ساعات طويلة في عمله؛ وبالتالي فإن وجود مشكلات بين المسؤول والموظف، أو بين الموظفين قد يشكل ضغطاً سلبياً على الأفراد. وهذا قد يدعو الموظف للشعور





●● د. محمد القرني:

### علاقات العمل الفعالة والصحية تطور الأداء الفردي والجماعي للموظفين

ظهور علامات عدم الرضا والتفكير بترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى. وارتفاع مستوى التواصل والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين؛ يجب على المنظمات وضع أنشطة اجتماعية في أثناء وخارج ساعات العمل؛ حتى يتمكن الموظف من تكوين صداقات، ومعرفة وفهم زملائه الآخرين بشكل أفضل. وهذا من شأنه أن يساهم أيضاً في رفع مستوى التعاون والأداء الفردي والجماعي بين الموظفين وبالتالي بناء ثقافة الفريق الواحد.

#### ذكاء عاطفي

ويقول د. بدر الضمادي - عضو هيئة التدريس بإدارة الخدمات الصحية بجامعة حائل: «يقضي الموظف أغلب وقته خلال أيام الأسبوع في العمل مع زملائه، وقد يكون هذا الوقت عصيباً ومرهقاً للغاية؛ والسري في ذلك هو علاقات الموظف مع زملائه، لذلك فالعلاقات الإيجابية في بيئة العمل تجعل الموظف يشعر بالراحة والمتعة، بالإضافة إلى أنه ينجز أكثر؛ لأن وقته يقضيه للعمل فقط

وليس لحل مشكلات العمل الناشئة من العلاقات غير الجيدة مع الزملاء. ويضيف الضمادي: «السؤال المهم هنا كيف يمكن أن نطور علاقتنا ونحاول علاقاتنا غير الجيدة مع بعض زملاء العمل إلى علاقات إيجابية وفعالة؟ وفي هذا الصدد ذكر الموقع التطويري الشهير «مايند تول MIND TOOL» عدة خطوات عملية لتطوير علاقات العمل منها معرفة أن العلاقة الناجحة مع أحد زملاء العمل ناتجة عن معرفة الاحتياج من هذه العلاقة، بمعنى آخر: ماذا أود من زميلي؟ وماذا يود زميلي مني؟ فمعرفة هذه الاحتياجات يساعد الموظف على تلبيتها. ويرى د. بدر الضمادي أنه من الخطوات العملية لتطوير العلاقات مع زملاء العمل تخصيص وقت لتطوير هذه العلاقات، فالكثير منا لا يهتم بهذه النقطة المهمة، وهي أننا لا نبذل

جهداً لذلك، فمثلاً تخصيص ربع ساعة أو نصف ساعة يومياً من وقت العمل لتطوير علاقتنا مع زملائنا بأن نتواصل معهم بشكل شخصي ونحاول أن نتعرف عليهم أكثر؛ مما سيساعدك على معرفتهم والتأثير فيهم؛ ومن ثم بناء علاقة عمل مميزة معهم. ولعل من أهم الخطوات العملية لتطوير علاقتك مع زملائك في العمل هو تطوير ذكائك العاطفي، والذي يركز على فهم مشاعرك وعواطفك والتحكم بها؛ ومن ثم فهم مشاعر الآخرين والتأثير فيهم، وقد وجدت الكثير من الدراسات أن الأشخاص أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع لديهم قدرة أكبر على تفهم احتياجات الآخرين، وقد ذكر موقع «مايند تول» أن الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي العالي غالباً ما ينجحون في معظم الأشياء التي يقومون بها. لماذا؟ لأنها هي التي يريدها الآخرون



## ●● تكوين العلاقات بين زملاء العمل يعتمد على الشراكة الفعالة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة

بها الموظف، وأن تكون علاقة الموظفين ببعضهم علاقة تكاملية؛ بحيث يكون كل منهم مكماً للآخر.

### ضغوط وأزمات

من جانبه، يرى بهيج بن عبد الرحمن البهيجي-موظف حكومي- أن تكوين العلاقات الشخصية بين زملاء العمل يعتمد على الشراكة الفعالة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة فيما بينهم؛ فكلما كانت هذه الروابط إيجابية، وخاصة أوقات الضغوط والأزمات، فإن كل موظف يصبح عليه من السهل أن يضع نفسه مكان الموظف

في فريقهم. عندما يرسل الأشخاص ذوو الذكاء العاطفي المرتفع بريداً إلكترونياً، يتم الرد عليه. عندما يحتاجون إلى مساعدة فهم يحصلون عليها؛ لأنهم يجعلون الآخرين يشعرون بالرضا؛ ومن ثم فإنهم يمرون بسهولة أكثر بكثير من الأشخاص الذين يشعرون بالغضب بسهولة.

### علاقة تكاملية

ويؤكد عبدالله ناصر أبو سرهد-الموظف بجامعة الملك خالد- أن علاقة الموظف بزملائه في العمل تؤثر عليه بشكل كبير جداً، سواء إيجاباً أو سلباً، فإذا كانت بيئة العمل صحية وسليمة وخالية من المشاحنات والعداء بين الموظفين؛ كان أداء الموظف فعالاً وكان عطاؤه وإنتاجيته في العمل كبيرة جداً، من خلال التعاون بين الموظفين ومساعدة بعضهم البعض وتقدير الظروف النفسية التي قد يمر

الآخر؛ وهو ما يجعله أقدر على تفهم ظروف كل موظف، وأن يتعامل معه بتعاون وإنسانية. ويشير البهيجي إلى أن على الموظفين أن يتعاملوا مع بعضهم البعض بطريقة إيجابية وتعاون كامل لا أن يسود علاقات العمل التنافر والصراع والإيذاء اللفظي؛ فمن شأن العلاقات الناجحة بين زملاء العمل أن تمنح بيئة العمل والموظفين شعوراً أفضل، وتعمل على معالجة ما لدي بيئة العمل من نقاط ضعف، أما الصراع بين الزملاء والعلاقات السلبية فيما بينهم؛ فتسبب في إثارة المشكلات في بيئة العمل وتضعف من إنتاجية الموظف.

وفي ختام هذا التحقيق، يتضح أهمية أن تكون علاقات العمل إيجابية وصحية وخالية من المشاحنات والخلافات والصراع بين الموظفين، بما يترك أثره الإيجابي على بيئة العمل ■

## الساعة البيولوجية والتوازن الداخلي

لقد نجم عن التقدم التكنولوجي العديد من الآثار السلبية المرتبطة بصحة الإنسان؛ إذ لم تعد الأمراض المزمنة هي الجانب السلبي الوحيد فيما يتعلق بصحة الإنسان؛ والتي نتجت عن الخمول البدني وقلة النشاط الحركي الذي يعد أحد نتائج المجتمعات التكنولوجية الحديثة. ومن أبرز سلبيات التقدم التكنولوجي ما يسمى باضطراب «الساعة البيولوجية» التي تنظم عمل الجسم الوظيفي بين الليل والنهار، أو الضوء والظلام، وهو نظام معقد خلقه الله سبحانه وتعالى؛ للحفاظ على صحة جسم الإنسان، وحتى يستمر عمل الجسم بصورة جيدة لسنوات عديدة. فكل إنسان لديه ما يعرف بالساعة البيولوجية التي تنظم وقت النوم، ووقت الشعور بالجوع والتغيرات في مستوى الهرمونات ودرجة الحرارة في الجسم، وتعرف التغيرات الحيوية والنفسية التي تتبع دورة الساعة البيولوجية في (٢٤) ساعة بالإيقاع اليومي. وتتحكم عدة عوامل خارجية أهمها الضوء، والضجيج في المحافظة على انضباط الإيقاع اليومي للجسم أو ساعاته الحيوية؛ ويصاحب ذلك تغير في عدد كبير من وظائف الجسم التي قد تكون أكثر نشاطاً بالنهار منها بالليل، ويزداد إفراز هرمون النوم «الميلاتونين»-هرمون العتمة-بالليل ويقل بالنهار، وللأسف لا يستطيع الإنسان تغيير ساعته البيولوجية بين عشية وضحاها كما يفعل بالساعة التي في يده؛ لأن توقيت الساعة البيولوجية يعتمد على عدة عوامل أهمها الضوء، وللحفاظ على الساعة البيولوجية بشكل طبيعي؛ يتطلب الأمر اتباع نمط حياة طبيعي بصورة منتظمة.



أ. أشرف فؤاد أبو سالم \*

وتجدر الإشارة إلى أن نمط الحياة الحديث الذي نعيشه جميعاً نتج عنه عدم تطابق بين ساعاتنا البيولوجية داخل أجسادنا والتزاماتنا الاجتماعية والعملية، وعدم التطابق هذا؛ ينتج عنه حرمان مزمن من النوم؛ مما يؤثر على نشاط وإنتاجية الشخص ويعرضه لمخاطر نقص النوم. هذه المخاطر تتعدى شعورنا بالنعاس في النهار إلى مشكلات عضوية تكشفها لنا نتائج البحوث بصورة متواصلة، وأسباب زيادة هذا الاضطراب هو تغير نمط الحياة التي نعيشها، فمعظم الناس لا يقضون أوقاتاً كافية في الإضاءة الطبيعية الخارجية خلال النهار، كما لا توجد إضاءة طبيعية كافية داخل المنازل والمكاتب، ويبقون أكثر أوقاتهم في بيئة المكاتب والمنازل الداخلية خلال النهار، وخلال الليل يتعرضون لإضاءة قوية في المنازل والأسواق، ويعملون على أجهزة الكمبيوتر، وغيرها؛ مما يغير النظام الطبيعي للحياة ويؤثر سلباً على إفراز هرمون «الميلاتونين».

وأفضل الأوقات للصحة النفسية ما بين السادسة والحادية عشر صباحاً، مع استقبال الجسم خلالها الضوء في موعده، وانخفاض في عمل الغدة الصنوبرية، ونهاية سيطرة الجهاز «الباراسمبثاوي»، وزيادة إفراز هرمون «الكورتيزول»؛ لإعطاء الجسم الحيوية والنشاط، قال الله تعالى: (وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ لِبَاسًا وَالنَّوْمَ سُبَاتًا وَجَعَلَ النَّهَارَ نُشُورًا). ويحتاج الجسم لفترة قيلولة لا تزيد عن ٣٠ دقيقة للتخلص من الإرهاق والتعب وإعادة التوازن، كما أنه يتوجب علينا عند السفر من بلد إلى بلد بالطائرة لساعات طويلة أن ندرب عقولنا على الوضع الجديد، وألا ينصب تركيزنا على مقارنة أوقات بلادنا بأوقات البلاد التي سافرنا إليها، ومن المهم أن يدرك الجميع أن الحصول على نوم كافٍ وجيد ليس مضيعة للوقت؛ لأنه سينعكس على أدائنا وراحتنا النفسية في النهار وعلى أوزاننا وصحتنا بصورة عامة ■

النمط الحديث  
للحياة نتج عنه  
عدم تطابق  
بين ساعاتنا  
البيولوجية  
داخل أجسادنا  
والتزاماتنا  
الاجتماعية  
والعملية



#### علماء

الإدارة وروادها هم الرافد

الفكري المتدفق الذي يركز عليه تطويرها،

وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقراءنا «لويس مومفورد»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.

\*

## لويس مومفورد

Mumford, Lewis ١٨٩٥ - ١٩٩٠

لفهمنا لتاريخ التكنولوجيا والفضن والمدن والفلسفة. ولقي تقديراً واسعاً ومشرفاً في عضوية جمعية الفلاسفة الأمريكية، والمعهد الوطني للفنون والآداب، وقد كان زميلاً في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم. وقد دافع «مومفورد» في كتبه على أن المهمة الأخيرة للمجتمع هي تعزيز مشاركة الأفراد في المجتمع؛ وبالتالي فإن الأفراد يكونون مفعلين ذاتياً.

ويمثل «لويس مومفورد» كاتباً آخر من ضمن تقليد لكتاب يمارسون نقداً ممتازاً عن طبيعة المجتمع والمدن ذات الإنسانية المشوهة. وقد ناقش مسألة إيجاد منهج شامل؛ لحل مشكلات المجتمعات. مشيراً إلى حكمة الإقليمية في التخطيط والحاجة لمعيار أطلق عليه «الميزان الإنساني».

### تأثيره

اهتم مومفورد بالأحياء الفقيرة والآفات والازدحام والتلوث؛ ليس بوصفها مشكلات؛ بل كأعراض لضعف كامن في المجتمع.

وقد وعد «مومفورد» بخلق بيئة ذات تفعيل ذاتي، وذلك في تصريحاته مثل: «إن مستقبل حضارتنا يعتمد على قدرتنا في اختيار وضبط إرثنا من الماضي؛ لتغير به مواقفنا الحالية، وعاداتنا، ونضج أشكالاً حية؛ لكي يتم انسياب الطاقات بحرية». وحقيقة إن كتبه التي لا تزال تطبع حتى اليوم تعكس السمة الثابتة لرسالته ■

ولد «لويس مومفورد» في «فلشنج بلونغ أيلاند» يوم ١٩ أكتوبر عام ١٨٩٥م. وأكمل تعليمه العالي في مدرسة «ستايفيسانت» العليا، ثم بعد ذلك انتقل إلى مدرسة ليلية في كلية «سيتي» بجامعة «نيويورك»، و«كولومبيا». والتحق بهاتين المؤسستين في الفترة ١٩١٢-١٩١٨م، ولم يحصل على أية درجة جامعية، وقلل فيما بعد من أهمية هذا المأزق عندما صرح قائلاً: «إن فقدان للدرجة العلمية أصبح ميزة نافعة في أمريكا. إن درجة الدكتوراه هي علامة حتمية للقرون الوسطى». وأصبح في عام ١٩٢٣م عضواً بالجمعية الأمريكية للتخطيط الإقليمي. كانت هذه المجموعة مفيدة في تطوير مفهوم مدن الحزام الأخضر والتخطيط الشامل الذي تبنته سلطة وادي «تينيسي». إن اهتمام «مومفورد» بتطوير المدن كان نتاجاً مباشراً لعمله في جامعة «كولومبيا» مع «باتريك جيدز». وأصبح في عام ١٩٢٤م محققاً مع لجنة «نيويورك» للإيواء والتخطيط، ونشر كتاب العصا والحجارة والذي عزا فيه فن العمارة الأمريكية للظروف الاجتماعية. وهذا الكتاب استهل مهنة ناجحة وطويلة ركزت على المجتمع والمدن. وتوفي «مومفورد» في مدينة «أمينا» في ولاية «نيويورك» الأمريكية في ٢٦ يناير ١٩٩٠م.

### مساهماته

يعتبر «مومفورد» كاتباً ومؤرخاً لديه إسهامات متميزة

## الآثار الاقتصادية لضريبة القيمة المضافة

ليست المملكة العربية السعودية وحدها بدعاً بين الدول التي قامت بتطبيق ضريبة القيمة المضافة؛ إذ إن العوامل والدواعي عبارة عن موجة اجتاحت العديد من الدول في الآونة الأخيرة. وهذه النوعية من الضرائب تُطبق في أكثر من ١٦٠ دولة حول العالم، واكتفت المملكة بفرض نسبة ٥% فقط، وهي الأقل بين العديد من الدول، وضريبة القيمة المضافة هي ضريبة غير مباشرة تفرض على كل مرحلة من مراحل سلسلة الإمداد، ابتداءً من الإنتاج، ومروراً بالتوزيع، وحتى مرحلة البيع النهائي للسلعة أو الخدمة.



\*  
د. عبدالعزيز عبد المجيد صوان

والضرائب في حد ذاتها ليست غاية، وإنما هي وسيلة تسعى الدولة لتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، أضف إلى ذلك أن الهدف من الضرائب لم يقتصر على الحصول على أكبر حصيله مالية ممكنة فحسب؛ بل يمتد إلى تشجيع عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التوازن المستهدف للاقتصاد الوطني. بيد أن تصميم سياسة ضريبية مثلى يجب أن يأخذ في الاعتبار تحقيق الاستقرار الاقتصادي، واستيعاب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سوف تعمل في إطارها تلك السياسة؛ وذلك لأن الضرائب تؤثر على العديد من المؤشرات الاقتصادية الكلية كالاستهلاك، والادخار، والاستثمار، والنمو الاقتصادي.

فالاستهلاك يتوقف على عاملين هما: حجم الدخل، والميل إلى الاستهلاك، والنظرية الاقتصادية تنص على أنه: «كلما زاد الدخل قلت نسبة المنفق منه على الاستهلاك»، أي إن الأفراد الأقل دخلاً ينفقون على الاستهلاك نسبة أكبر مقارنة بدخول المرتفعة؛ لذلك يقع عبء ضريبة القيمة المضافة على منخفضي الدخل؛ وعليه قامت الدولة بإنشاء حساب المواطن؛ لتخفيف حدة الآثار السلبية على منخفضي الدخل. أما الادخار فهو ذلك الجزء الذي لم يستهلك من الدخل، وهذا يعني أن العوامل التي تحدد الاستهلاك هي التي تحدد الادخار. وبمعنى آخر فإن الضرائب على الدخل تؤثر على الادخار.

وتكمن آلية عمل الضرائب في فترات التضخم في امتصاص حجم النقد الزائد؛ وذلك بزيادة نسبته، أما في فترات الكساد فتخفيض نسبة الضرائب يحفز الطلب الكلي؛ وبالتالي زيادة القوة الشرائية للأفراد، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الاستهلاك، وتنشيط عملية الإنتاج. وعليه توجد علاقة وثيقة بين الضرائب والاستهلاك والادخار ومن ثم الاستثمار والنمو الاقتصادي ■

الضرائب ليست  
غاية في حد  
ذاتها  
وإنما هي  
وسيلة تسعى  
الدولة من  
خلالها لتحقيق  
مجموعة من  
الأهداف

## تعاونيات الإنتاج .. فريضة تنموية غائبة!



د. محمد صلاح يوسف  
عضو هيئة التدريب - قطاع الاقتصاد  
والميزانية بمعهد الإدارة العامة

هي تعاونيات «رافيزن» تسهم في النمو السريع لقطاع الزراعة الألماني، بعدما كفته عناء البحث عن التمويل والائتمان المصري، وبعدما آتاحت له التمويل التنافسي منخفض التكلفة. وعلى الشاطئ الآخر من الأطلسي، حققت الجمعيات التعاونية بالولايات المتحدة الأمريكية طفرة في أنشطة التوزيع والاستهلاك في الأسواق، وأصبحت الأنشطة التعاونية الأمريكية تولد، رويداً رويداً، جزءاً متزايداً من الدخل الوطني الأمريكي.

وبينما تشير التجربة التعاونية العالمية إلى أن النمو في أنشطة التعاون يسير جنباً إلى جنب مع النمو الاقتصادي في أغلب الدول التي انتشرت فيها أنشطة الجمعيات التعاونية؛ فإن واقع التعاون - وخصوصاً تعاونيات الإنتاج - في البلدان العربية يؤكد على أنها بحاجة لمزيد من الدعم والتطوير؛ لكي تواكب واقعها في البلدان المتقدمة اقتصادياً وتعاونياً.

على أن تطوير تعاونيات الإنتاج ليس هدفاً اقتصادياً في حد ذاته؛ بل هو وسيلة ضرورية لتحقيق هدف سام، وهو الارتقاء بالمقومات المحلية للنمو الاقتصادي. ولناخذ مثلاً على ذلك، كأنشطة التعاون الإنتاجي في قطاع الزراعة؛ فمن خلال التعاون بين المنتجين الزراعيين المحليين في مراحل الإنتاج المختلفة، يمكن لقطاع الزراعة أن يحقق ازدهاراً

في المجتمعات الحديثة، يقوم النشاط الاقتصادي على قواعد أصولية ثلاثة: الأولى هي قاعدة الإنتاج، والثانية هي قاعدة التوزيع، أما قاعدته الثالثة فهي الاستهلاك. ولقد فطنت أغلب المجتمعات الحديثة للدور الذي يلعبه «التعاون» في تطوير القواعد الثلاثة للنشاط الاقتصادي، وفي مكافحة ظاهرة الاحتكار ومشكلة هدر الموارد النادرة. وفي هذا المقال نسلط الضوء على أهمية الفكر التعاوني، وتوضيح الدور التنموي الذي يمكن للجمعيات التعاونية أن تنهض به في البلدان العربية، وإثبات أن التعاونيات - وخصوصاً التعاون في أنشطة الإنتاج - هي إحدى الفرائض التنموية التي لا ينبغي لها أن تغيب عن اقتصادات هذه البلدان.

إن «التعاون» أو «التشارك» - سمة ما شئت - يقصد به كل الإجراءات التي تجمع وتنسق بين الأنشطة الإنسانية المختلفة؛ بهدف تقليل تكاليفها وزيادة منافعها، وكسر الاحتكارات التي قد تنشأ في هذه الأنشطة. وبطبيعة الحال لا يختلف تعريف التعاون في الأنشطة الاقتصادية عن هذا المفهوم الواسع للتعاون. فالتعاون في نشاط الإنتاج يعني تضافر الجهود بين المنتجين؛ لزيادة العوائد المنتظرة من العملية الإنتاجية، وتقليل التكاليف المترتبة عليها. وبذات المنطق، يمكن تعريف التعاون في أنشطة التوزيع والاستهلاك بأنه يمثل عمليات التنسيق بين الموزعين والمستهلكين في الأسواق المختلفة؛ لزيادة أرباح التوزيع، ولزيادة منافع الاستهلاك.

وبالرغم من كون الأنشطة التعاونية قديمة قدم النشاط الإنساني ذاته؛ إلا إن الأهمية التنظيمية لها في النشاط الاقتصادي لم تظهر بوضوح إلا في منتصف القرن التاسع عشر تقريباً. ففي تلك الفترة حققت «تعاونيات الاستهلاك» شهرة كبيرة في الدول الأوروبية المتقدمة. فيها هي جمعية «رواد روتشديل» الاستهلاكية تحقق نجاحاً باهراً في قطاع أسواق التجزئة بإنجلترا، وتكون نواة أولى لانتشار التعاونيات في أنشطة الاستهلاك فيها كافة. وها

ملموساً في ناتجه السنوي؛ لكون تعاونيات الإنتاج الزراعي تفيد في أمور خمسة:

أولها: ضمان الحد الأعلى من التكامل بين أنشطة المزارعين من أعضاء الجمعيات الزراعية عند الولوج في الموسم الزراعي، وضمان الحد الأدنى من التشتت والتعارض في الزراعات المختلفة. ففي حالة وجود جمعيات زراعية تنسق بين المنتجين، فلن تجد مثلاً تكديساً في زراعة معينة، وندرة في زراعة أخرى. ولن تجد عجزاً في موارد الماء هنا ووفرة في البذور الزراعية هناك. ومن شأن هذا التنسيق أن يضمن المحافظة على أسعار المحاصيل الزراعية، والمحافظة على المستويات الموضوعية لأرباح المنتجين الزراعيين.

وثانيها: المساعدة في تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج الزراعي. فالتعاون داخل الجمعيات الزراعية في استخدام بعض عناصر الإنتاج، والتي تسمح طبيعتها بالمشاركة (حالة الآلات والمعدات الزراعية تحديداً)؛ سيخفض من تكاليف التشغيل الإجمالية في كل وحدة زراعية من وحدات الجمعية التعاونية.

ثم ثالثها: تخفيض تكاليف النقل والتسويق، والتي تشكل عبئاً رئيساً على كاهل المزارع الوحدوية؛ ذلك لأن قيام الجمعية التعاونية الزراعية نيابة عن أعضائها بأنشطة النقل سيعود بالنفع المباشر على إيرادات الجمعية وأعضائها، وسيكسر من الاحتكارات القائمة في أنشطة النقل الزراعي، وخصوصاً النقل الزراعي المبرد. وإذا علمنا أن أنشطة النقل الزراعي يمكنها أن تلتهم جانباً مهماً من فائض القيمة المولد في الأنشطة الزراعية؛ فيمكننا أن نتوقع الأثر الطيب للتعاون الزراعي في أنشطة النقل على التكاليف والأرباح.

رابعها: وتأسيساً على النقطة السابقة، فإن التعاون في أنشطة النقل الزراعي لن يفيد في تقليل التكلفة الاجمالية فحسب؛ بل سيسهم مباشرة في الاقتراب من الأسواق الزراعية. وهي ميزة للقطاع الزراعي في الدول العربية الصحراوية؛ هو في أشد الحاجة إليها. وخامسها: توليد أنواع جديدة من الإيرادات الزراعية.

وللتدليل على ذلك، دعنا نضرب مثلاً بأنشطة تدوير المخلفات الزراعية؛ فبتولي الجمعية الزراعية القيام بأنشطة التدوير للمخلفات الصلبة مثلاً؛ ترتقي إيرادات الجمعية، وتحسن الدورة الزراعية الكلية، وتتطور البيئة الزراعية الكلية في الزمام الجغرافي لهذه الجمعية الزراعية.

وإذا ما عُممت الجمعيات الزراعية؛ فمن شأن هذه الفوائد الخمسة مجتمعة أن تزيد من الإيرادات الكلية للقطاع الزراعي، وتقلل مع مضي الوقت من الأعباء المالية وغير المالية التي يعاني منها المنتجون الزراعيون. وكل ذلك سيزيد -آتياً- من كفاءة قطاع الزراعة المحلي، ويقلل من العجز المزمن في الميزان الزراعي في الدول العربية الصحراوية، وشبه الصحراوية.

وما قلناه في تعاونيات الإنتاج الزراعي، يمكن أن نقول مثله في باقي الأنشطة الإنتاجية في الاقتصاد الوطني؛ فالتعاون الإنتاجي وفق هذا المنظور يفيد في تحقيق التكامل الاقتصادي داخل كل قطاع اقتصادي محلي على حده، فضلاً عن دعمه التنسيق فيما بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، ودون أن يولد الاحتكارات التي تعيق النمو وتقيده.

وعلى هدي من التحليل السابق، وفي ضوء الدروس المستفادة من التجربة الدولية، والتي تؤكد أبرزها على أن النشاط التعاوني لا ينمو من تلقاء نفسه؛ فإننا نعتقد أن القطاع الحكومي عليه أن يتحمل المسؤولية المنوطة به في دعم وتشجيع أنشطة التعاون الإنتاجي. وفي سبيل ذلك، فإن السياسة الاقتصادية الواعية مدعوة لتحفيز المنتجين في القطاعات الاقتصادية المستهدفة بأنشطة التعاون- وخصوصاً القطاع الزراعي- لتأسيس الجمعيات الزراعية، وتوفير إطار تنظيمي لحماية أعضاء الجمعيات. وقبل ذلك، مطالبة بتطوير التشريعات الضرورية لترقية النظام التعاوني الوطني، وتعزيز دور الرقابة المالية على أنشطتها؛ كي نضمن بذلك تحقيقها الأهداف التنموية التي أنشئت من أجلها. وليتنا في ذلك نتعلم من الشعار التعاوني الألماني الذي يقول: «ما لا يقدر عليه فرد وحيد، تقدر عليه المجموعة» ■

«بيتر هاوس» يستعرض مداخلها ونظرياتها وتطبيقاتها

## القيادة الإدارية



للقيادة الإدارية أهميتها الخاصة في استمرارية، وتطور، وأداء المنظمات المختلفة، وتميزها -لا سيما من الناحية الإدارية- وهدفها التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وللقيادة الإدارية أهميتها البالغة؛ فهي تعد حلقة الوصل بين أهداف المنظمة ومنسوبيها، وتساعد على تنمية الجوانب الإيجابية فيها وتقليص الجوانب السلبية، وتسهم في عملية تطوير وتنمية منسوبيها، والاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وتوظيف المتغيرات المحيطة بما يخدم هذه المؤسسة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية؛ نصحبكم في هذا العدد من «التنمية الإدارية» كي نقرأ معاً كتاباً مهماً لمؤلفه «بيتر ج. نورث هاوس» بعنوان: «القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق»، وقام بترجمته للغة العربية د. صلاح بن معاذ المعيوف، ضمن إصدارات معهد الإدارة العامة في طبعته السادسة. فتعالوا معنا نبحر بين فصوله وصفحاته.

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

وميتشجان، ويليك وموتون بدراسات تمثل بقوة الأفكار التي طرحت في هذا المدخل. ويركز الفصل الخامس على «المدخل الموقفي» الذي يعد أحد مداخل القيادة الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وقد طوره كل من: هيرسي، وبلانكارد عام ١٩٦٩م، وباختصار فإن جوهر القيادة الموقفية يتمثل في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة الأتباع والتزامهم. والقادة الفاعلون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم يكيّفون أسلوبهم لتلبية هذه الاحتياجات. ويناقش الفصل السادس «النظرية التوافقية» التي يمكن تسمية العديد من المداخل القيادية بها، غير أن نظرية فيدلر، وفيدرلر وجارسيا التوافقية تعد الأكثر قبولاً وشيوعاً. وتعد النظرية التوافقية نظرية توافق - القائد، والتي تعني أنها تحاول المواءمة بين القادة والمواقف المناسبة. وتسمى

والثقة بالنفس، والعزيمة، والاستقامة، والاجتماعية. ثم يستعرض نموذج عوامل الشخصية الخمسة والقيادة. ويتحدث الفصل الثالث عن «مدخل المهارات» الذي يشبه مدخل السمات، وذلك عبر جزأين: يناقش الأول منهما الأفكار العامة التي طرحها Katz عن المهارات الإدارية الأساسية: الفنية، والإنسانية والفكرية. ويناقش ثانيهما الأعمال الحديثة التي قام بها Mumford وزملاؤه والتي على أساسها تم طرح نموذج المهارات التنظيمية القيادية الحديثة.

«الأسلوب» و«الموقفي» و«التوافقية» ويسلط المؤلف الضوء في الفصل الرابع على «مدخل الأسلوب» الذي يركز على سلوك القائد، وهو ما يميزه عن مدخل السمات الذي يركز على الخصائص الشخصية للقائد، وكذلك يميزه عن مدخل المهارات الذي يركز على قدرات القائد. وقد قامت جامعتا ولاية أوهايو

### «السمات» و«المهارات»

ينقسم الكتاب إلى: تمهيد، و١٦ فصلاً متنوعاً تتوزع على صفحاته البالغ عددها ٥٢٧ صفحة. يستهلها المؤلف بالفصل الأول «مقدمة»؛ فيؤكد على أن القيادة هي سلعة مهمة ومطلوبة وذات قيمة مضافة، وتستحوذ على اهتمام الباحثين، وعملية معقدة ذات أبعاد متعددة. ويستعرض هذا الفصل: تعريف القيادة، ومدخل لفهمها، وعناصر هذا التعريف، ووصف القيادة، والقيادة الرسمية مقابل القيادة النشوئية، والقيادة والقوة، والقيادة والإكراه، والقيادة والإدارة. ويبرز الفصل الثاني «مدخل السمات» الذي حظي باهتمام العلماء خلال القرن العشرين، بيد أنه واجه في منتصف هذا القرن تشكيكاً في عالمية سمات القيادة، لكنه عاد الاهتمام إلى هذا المدخل في السنوات الأخيرة. ويتطرق المؤلف في هذا الفصل إلى عدد من تلك السمات كالذكاء،

**القيادة «الجديرة بالثقة»  
ما زالت في مرحلة التشكل  
والتطوير و«قيادة الفريق»  
الأكثر انتشاراً**

أو نظرية واحدة في هذا الصدد. بل هناك مفهوم جوهري واحد يرتكز عليه هذا المدخل ألا وهو الشخصية، ويتم فيه التأكيد على أنواعها. ويبرز الفصل الرابع عشر موضوعاً مهماً وهو «النساء والقيادة»؛ فيشير المؤلف إلى ما تم طرحه من آراء تكرر لوجود اختلافات بين الرجل والمرأة في القيادة؛ وقد كان من نتيجتها النظر إلى المرأة على أنها أقل مكانة وأدنى شأنًا من الرجل؛ لكن تبعاً للتغيرات الدراماتيكية في المجتمع الأمريكي، وتزايد عدد النساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية وأكاديمية؛ تم التوجه نحو دراسة القيادات النسائية، وطرحَت التساؤلات وبرزت الاختلافات بشأن علاقة المرأة بالقيادة الإدارية. ويتوقف المؤلف بنا في الفصل الخامس عشر عند «الثقافة والقيادة»؛ إذ لا يركز هذا الفصل على نظرية محددة وإنما على مجموعة من الأفكار المتداخلة، والتركيز على البحوث التي تصف الثقافة وأبعادها وتأثيرها على العملية القيادية. ويختتم المؤلف كتابه بالفصل السادس عشر عن «أخلاقيات القيادة» ذلك الموضوع المهم الذي يتناول أوجهاً متعددة، ويقدم مجموعة عريضة من وجهات النظر الأخلاقية. فهو بمثابة مرشد في بعض القضايا الأخلاقية التي تنشأ في المواقف القيادية ■

إلى الحديث عن «النظرية التحويلية» كمدخل معاصر يعطي اهتماماً أكبر للبعد الكاريزمي والعناصر المؤثرة الأخرى في القيادة، وكما يشير اسمها فهي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم؛ وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية. «الخادمة» و«الجديرة بالثقة»

**و«الفريق»**

ويقدم الفصل العاشر من الكتاب «القيادة الخادمة» كمدخل يركز على القيادة من منظور القائد وسلوكه؛ إذ يولي القادة اهتمامهم لاحتياجات أتباعهم، ويتعاطفون معهم ويعملون على تنميتهم ودعمهم، ومما يذكر أن هذا المدخل في القيادة ينطوي على تناقض مع الحس الطبيعي؛ لأن الصورة الذهنية لدينا عن القائد لا تتفق مع مفهوم الخادم. ويدور موضوع الفصل الحادي عشر عن «القيادة الجديرة بالثقة»؛ وبلغت المؤلف هنا إلى ملاحظة مهمة وهي أن القيادة الموثوقة ما زالت في مرحلة التشكل والتطوير؛ ولذلك ينبغي النظر إليها بصورة مبدئية؛ فمن المحتمل أن يطرأ عليها تغيير في المستقبل. وهذا النوع من القيادة له عدد من المداخل منها: المدخل التطبيقي، ومدخل بيل جورج، والمدخل النظري. ويخصص المؤلف الفصل الثاني عشر للحديث عن «قيادة الفريق»؛ حيث أصبحت القيادة في المجموعات التنظيمية أو فرق العمل أكثر المجالات انتشاراً وأسرعها نمواً فيما يتعلق بنظرية القيادة والبحاث بشكل عام.

**النساء والقيادة**

ونطالع في الفصل الثالث عشر «المدخل الديناميكي النفسي» الذي يشتمل على العديد من الطرق المختلفة المتعلقة بدراسة القيادة، فلا يوجد نوع واحد

**القيادة التحويلية تهتم بالبعد  
الكاريزمي والعناصر المؤثرة  
الأخرى بينما «مسار الهدف»  
تركز على تحفيز القادة لأتباعهم**

التوافقية؛ لأنها تقول بأن فاعلية القائد تعتمد على مدى مناسبة أسلوبه القيادي للبيئة المحيطة.

**الهدف والتفاعل والتحويلية**

ويعالج الفصل السابع «نظرية مسار الهدف» التي تركز على كيفية تحفيز القادة لأتباعهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وقد ظهرت هذه النظرية في أدبيات القيادة في أوائل السبعينيات من القرن العشرين؛ والهدف الأساسي لها هو تعزيز أداء الموظف ورضاه من خلال التركيز على دوافعه. وفي هذا الصدد يبرز الفصل: سلوكيات القائد، والقيادة التوجيهية، والقيادة المساندة، والقيادة المشاركة، والقيادة الموجهة نحو الإنجاز، وخصائص الأتباع. ويشرح الفصل الثامن «نظرية التفاعل بين القائد والعضو» التي تتبنى مدخلاً مختلفاً؛ حيث تصور القيادة على أنها عملية تركز على التفاعل بين القادة والأتباع، وتجعل العلاقة بين هذين الطرفين هي النقطة المحورية في عملية القيادة، وقد طُرحت تلك النظرية لأول مرة في أعمال كل من: دانسيرو وجرين (١٩٧٥م)، وهاجا (١٩٧٥م)، وجراين وكاشمان (١٩٧٥م)، وجراين (١٩٧٦م)، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية شهدت تعديلات عديدة منذ ظهورها، وتمثل أهمية بالنسبة للباحثين في مجال القيادة. وينتقل المؤلف في الفصل التاسع

الأشخاص  
الاعتبارية

هيئات، أو جماعات، أو شركات يعتبرها القانون، أو النظام كأنها شخص حقيقي؛ فيقرر لها الحقوق، ويفرض عليها الواجبات، ويجيز لها التعامل مع الغير، واكتساب الحقوق واستعمالها.

السلع  
الاعتبارية

سلع ينظر إليها على أنها ذات جودة عالية جداً؛ ومن ثم فإن تبرير ارتفاع أسعارها يكون على أساس القيمة المضافة التي تبعث في نفس المشتري الشعور بأنه سوف يحصل على منتج لهذه القيمة.

العجز في  
الميزان التجاري

الفرق بين قيمة السلعة المستوردة وقيمة السلعة المصدرة، أو زيادة قيمة الواردات عن قيمة الصادرات.

الشركات  
المتعددة  
الجنسيات

مجموع شركات قائمة في عدة بلدان، وتتمتع بجنسيات دول مختلفة؛ فيتعدى نشاطها حدود دولة واحدة؛ ولكنها خاضعة لإدارة واحدة، وتمارس الشركة الأم سيطرتها ورقابتها على الشركات الأخرى.

نظرية تعادل  
القوة الشرائية

سعر صرف التوازن بين عمليتي دولتين يعكس التغيرات النسبية في مستوى الأسعار العام في كل من هاتين الدولتين.

تحليل  
التعادل

طريقة لفحص العلاقات بين الوارد من المبيعات، والتكاليف الثابتة، والتكاليف المتغيرة؛ لتقرير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل (أي عدم تحقيق ربح، أو خسارة).

50

العدد ١٥٣ - شعبان - ١٤٣٩ هـ

## ساعة الياباني العجيبة

كان هناك رجلان يمران عبر بوابة الجمارك في أحد المطارات: الرجل الأول كان يابانياً ويحمل حقيبتين كبيرتين، بينما كان الثاني بريطانياً، وكان يساعد الياباني على المرور بحقائبه، دقت ساعة الياباني، فضغط على زر صغير فيها، ثم بدأ في التحدث عبر هاتف صغير. أصيب البريطاني بالدهشة من هذه التكنولوجيا، وعرض على الياباني خمسة آلاف دولار مقابلها، ولكنه رفض. استمر البريطاني في المساعدة، وبعد ثوانٍ دقت ساعة الياباني، ففتح غطاءها، وظهرت لوحة مفاتيح استخدمها لاستقبال بريده الإلكتروني. نظر البريطاني في دهشة، وعرض ٢٥ ألف دولار؛ فقال الياباني: «ليست للبيع». استمر البريطاني في المساعدة على حمل الحقائب؛ بينما دقت الساعة مرة ثالثة، وفي هذه المرة استخدمها الياباني لاستقبال فاكس. حينئذ صمم البريطاني على شرائها فعرض ٣٠٠ ألف دولار، عندها سأله الياباني، إن كانت النقود معه. فأخرج البريطاني دفتر شيكاته وحرر له شيكاً بالمبلغ. استخدم الياباني الساعة لنقل صورة الشيك إلى بنكه. وقام بتحويل المبلغ؛ ثم خلع ساعته وأعطاها للبريطاني وسار مبتعداً. انتظر. صرخ البريطاني: «لقد نسيت حقائبك». رد الياباني: «ليست حقائب، وإنما هي بطاريات الساعة!!».



كم مرة في مجال العمل رأيت، أو سمعت عن فكرة رائعة، ثم قمت باعتمادها فوراً بدون أن تفهم طريقة عملها، أو تعي ما يترتب عليها. نصيحة إدارية: فكر جيداً قبل أن تتخذ قراراً!

## مظاهر التسبب الإداري!!

يقصد بالتسبب الإداري: المنظمة المتسببة التي لا توجد ضوابط إدارية تحكم العمل فيها، ولا يوجد بها نظام محدد يوضح آليات العمل بها، أو أنه موجود لكنه غير مطبق. ومن صور التسبب الإداري: غياب الموظفين المتكرر، واختلاق الأعذار في عدم الذهاب للعمل، وتسجيل الحضور والانصراف بمساعدة الآخرين، والتأخير في الحضور للعمل، وعدم الالتزام بالوقت، والخروج من العمل مبكراً دون إنجاز أي مهام، والاستئذان بشكل متكرر بحجة الظروف الخاصة.



## هل أنت ناجح؟!

النجاح هو الإنجازات التي يتم تحقيقها في فترة زمنية محددة، وبموامل محددة، كما يُطلق النجاح على إكمال الهدف، أو الوصول له سواء كان هذا الهدف: مشروعاً بأكمله، أم مهمة بسيطة، أو تم تحقيقه أثناء العمل، أو ضمن الحياة الشخصية للفرد، وبصفة عامة فالنجاح هو وصف الفرد الذي استطاع تحقيق أهدافه الشخصية، أو المهنية، أو المالية، كما يُشار إلى أنه تحقيق النتائج الإيجابية، والمأمولة، والمرغوبة.



## دربك بعشرة ملايين دولار!

ارتكب أحد المديرين التنفيذيين الناشئين خطأ رهيباً كلف شركة «أي بي إم» حوالي ١٠ ملايين دولار؛ فتم استدعاؤه إلى مكتب مديرها العام «توم واطسون». نظر المدير الصغير إلى رئيسه، وقال له: «أعتقد أنك تريد مني تقديم استقالتني، أليس كذلك؟!» عندها نظر إليه «توم واطسون» وقال له: «بالطبع لا يمكن للشركة أن تستغني عنك، لقد أنفقنا للتو ١٠ ملايين دولار في تدريبك!»



صفحة تغنى برصد  
أبرز ما صدر من الكتب  
الإدارية الحديثة  
لتقدم وعياً متجدداً  
لتعزيز الثقافة الإدارية  
من خلال العطاءات  
المتميزة. ويتم إعداد  
الصفحة بالتعاون مع  
الإدارة العامة للمكتبات  
بمعهد الإدارة العامة .

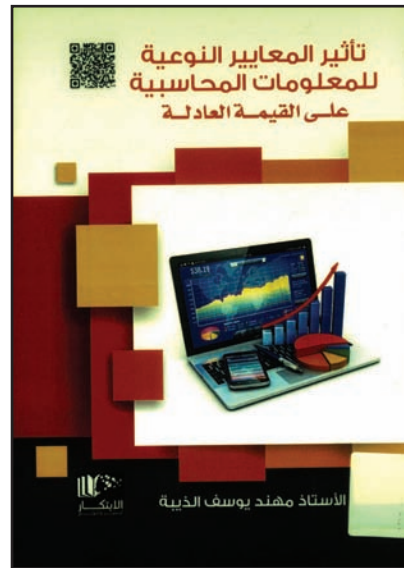
## تأثير المعايير النوعية للمعلومات المحاسبية على القيمة العادلة

تأليف: أ. مهند يوسف الذبيبة

الناشر: الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٨م

يستهدف هذا الكتاب إلقاء الضوء على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية؛ ومن ثم فحص مدى توفرها وملاءمتها للقوائم المالية المفصح عنها بواسطة القيمة العادلة؛ وذلك للوقوف على السلبيات ومحاولة معالجتها لتفاديها.



## الهوية والمواطنة وهواجس العولمة

تأليف: د. محمد زرمان

الناشر: الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٨م

يتناول الكتاب جدل الهوية والعولمة، مع محاولة تقديم إستراتيجية لتفعيل دور الهوية في ظل العولمة، والحديث عن دور المؤسسات التعليمية بجميع مستوياتها في تعزيز قيم المواطنة والانتماء.

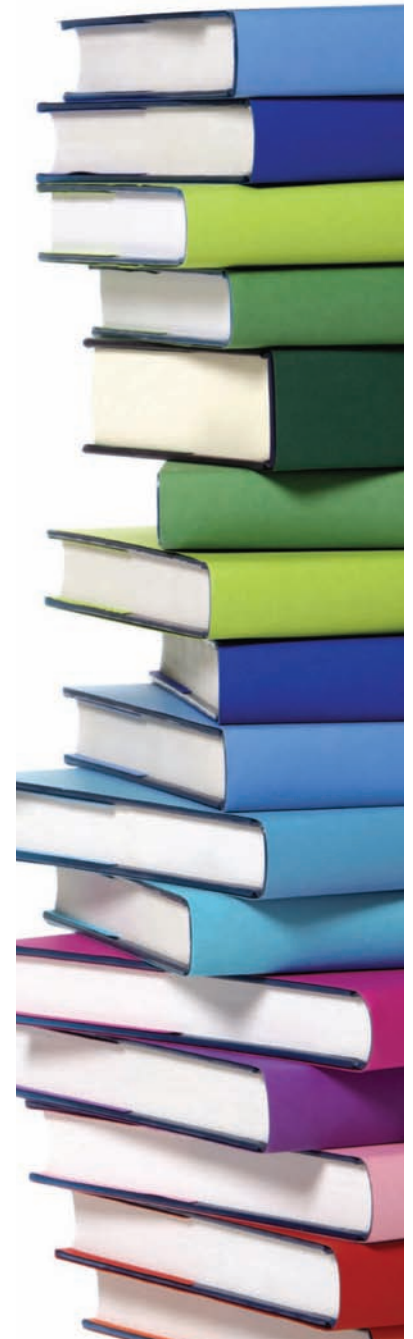
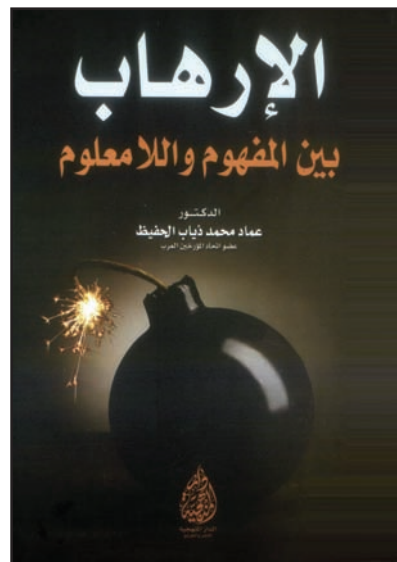
## الإرهاب بين المفهوم والا معلوم

تأليف: د. عماد محمد ذياب الحفيظ

الناشر: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٨م

هذا الكتاب يقدم تعريف التطرف الديني، وحكم الغلو في الإسلام، وأسباب ومظاهر التطرف الفكري، وكذلك مظاهر الإرهاب وأشكاله، وموقف الإسلام منه، وكيفية حل مشكلات الإرهاب.



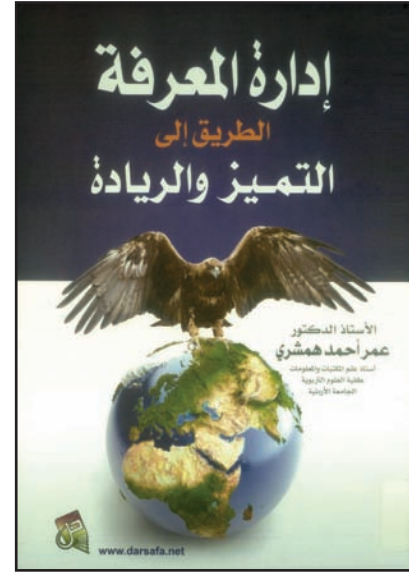
## إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة

تأليف: د. عمر أحمد همشري

الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٨م

يمثل الكتاب محاولة جادة لتقديم مرجع شامل متكامل عن إدارة المعرفة للعاملين في مجال المعرفة والإداريين في المنظمات العربية، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية والباحثين، والطلبة، والقارئ بصفة عامة.

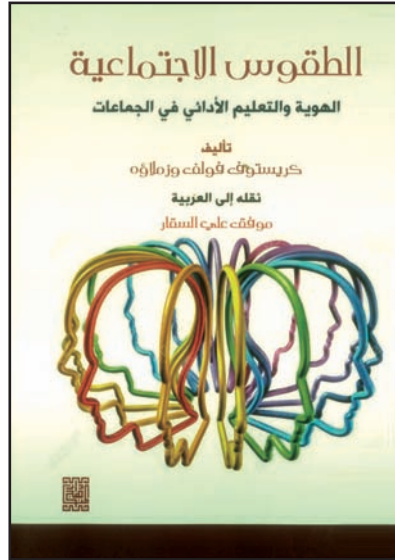


## الطقوس الاجتماعية الهوية والتعليم الأدائي في الجامعات

تأليف: كريستوف فولف وزملاؤه، وترجمة: موفق السقار

الناشر: دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن  
سنة النشر: ٢٠١٨م

يبحث هذا الكتاب في موضوع الطقوس الذي يعتبر من الموضوعات البحثية الجديدة في العلوم الإنسانية، فالطقوس هي ممارسات اجتماعية تحدث نتيجة الممارسات الجماعية والفردية وتضم عدة نشاطات ومناسبات واحتفالات



## علم الإدارة وفن القيادة

تأليف: د. محمود الربيعي وآخرون

الناشر: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

سنة النشر: ٢٠١٨م

إن المجال الإداري بخصائصه وأنشطته المتنوعة أصبح ضرورة وطنية في بناء القوة الذاتية للوطن؛ ولهذا يستعرض هذا الكتاب موضوع الإدارة من حيث وظائفها أو عناصرها، وكذلك يتناول موضوع القيادة.



## اغلق جوالك!!

شاهدت البارحة منظراً لم يعد معتاداً هذه الأيام؛ شاهدت مجموعة من كبار السن يجلسون فوق «دكة» أمام أحد المنازل لتجاذب أطراف الحديث. ذكروني بتجمعات سكان الحواري (أيام زمان)، فحزنت على حالنا هذه الأيام؛ فأوقات الفراغ اختفت من حياتنا، ولم يعد أهل الحي يتجمعون بهذه الطريقة أمام البيوت أو فوق كراسي العمدة؛ لم يعد هناك وقت للتجمع والحديث المباشر، وأصبحت حياتنا ركضاً سريعاً وكلاماً من وراء حجاب. التقنيات الحديثة أخذت من يومنا الكثير؛ فأصبحنا نجلس معها أكثر من جلوسنا مع أحبائنا وأفراد عائلتنا. بدأ اقتطاع أوقاتنا بالراديو، ثم التلفزيون، ثم القنوات الفضائية، ثم الإنترنت، حتى وصلنا اليوم إلى الأجهزة اللوحية والهواتف الذكية.

حين بُث أول إرسال تلفزيوني في نيويورك؛ بعث عمدة المدينة رسالة لمحطة الإرسال قال فيها: أهنتكم على اختراع أعظم وسيلة لتضييع الوقت، واليوم يستقطع التلفزيون من حياة الأمريكيان ثلاث ساعات، ومن حياة الأسبان، والطلبيان أربع ساعات (وأتوقع ساعات أكثر من حياة السعوديين عطفاً على قلة وسائل الترفيه وحرارة الأجواء التي لا تشجع معظمنا على الخروج)..

أما إن سألتني عن ثاني أعظم شيء يستهلك أوقاتنا؛ فسأقول بلا تردد أجهزة التواصل الحديثة.. فنحن نقضي مع الجوال (ويقضي أطفالنا مع الآيباد، والأجهزة اللوحية) أكثر من تواصلنا المباشر مع البشر.

وكان «مارك زوكربيرج»-مؤسس الفيسبوك- قد قال في مؤتمر برشلونة الأخير: إن المشتركين يقضون خمسين دقيقة يومياً في تصفح هذا الموقع فقط (دون مواقع التواصل الأخرى). وهذا كثير جداً عطفاً على وجود ١,٦٥ مليار مشترك في الموقع وامتلاك البشر ٢٤ ساعة في اليوم فقط.

والحقيقة هي أننا نستقطع من يومنا ٨ ساعات للنوم، و٣ ساعات أمام التلفزيون، وساعة وثلاثاً أمام الإنترنت وأجهزة التواصل الذكية، وفي المقابل لا نكاد نخصص شيئاً من وقتنا للقراءة، أو الحديث المباشر مع أشخاص لا نعرفهم. حين تفكر برجل تجاوز الثمانين (كالذي رأيته بين مجموعة كبار السن)؛ تكتشف أنه قضى أكثر من ثلث حياته نائماً، وربع حياته يعمل في مهنة أو وظيفة حكومية (قبل أن يتقاعد في سن الستين)، وباستعمال حسابات مشابهة يمكن القول إنه قضى ٨ سنوات وثلاثة أشهر في صلاة وتعب (إذا كان مواظباً على الصلاة في المسجد)، وأكثر من ٦ سنوات ونصف في صيام رمضان. وإن كان يقود سيارته بمعدل ساعة في اليوم؛ فهذا يعني أنه قضى أكثر من ٣ سنوات من عمره سائقاً. أما على مائدة الطعام فيقضي أكثر من ٧ سنوات.

وحسب تصوري سيضطر أبناء هذا الجيل-حين يصلون لنفس السن-للاختصار أكثر من هذه الأوقات: كون ساعتين أمام الإنترنت تسرقان من حياتهم ست سنوات ونصف، ونصف ساعة فقط أمام الواتساب (الذي نعشقه أكثر من الفيس بوك) أكثر من سنة ونصف.

هل جربت راحة البال التي ستحصل عليها من إغلاق الجوال لستة أيام فقط؟ ■



فهد عامر الأحمدى \*

”

ثاني أعظم شيء  
يستهلك أوقاتنا  
هي أجهزة التواصل  
الحديثة.. فنحن  
نقضي مع الجوال  
أكثر من تواصلنا  
المباشر مع البشر..  
فلراحة بالك  
اغلق جوالك  
وجرب

“

# أكثر من ١٠٠ خدمة إلكترونية

بيانات مستفيد

تاريخ انتهاء الوكالات

طباعة تعريف بالمعاش

التأكد من خطاب تعريف المعاش

متابعة معاملة

تعريف المعاش

كشف حساب

اعتراض على إيقاف معاش

طلب ضم مدة إشتراك

إيقاف معاش

طباعة تسوية المعاش

اعتراض على استقطاع

حركة الحساب السنوي

استعلام عن وكالة

بيانات متقاعد

حالة الصرف لمتقاعد

معاش المستفيدين

البحث عن متقاعد أو مستفيد أو مشترك

أسماء المستفيدين

بيانات مستفيد

إجمالي معاش المستفيدين

الآن أكثر من ١٠٠ خدمة إلكترونية

أطلقت المؤسسة العامة للتقاعد عبر بوابتها الإلكترونية بوابة خاصة بالخدمات الإلكترونية تقدم أكثر من ١٠٠ خدمة آمنة، مصنفة في حزم منفصلة حسب الأشخاص الموجهة لهم (متقاعد - مستفيد - وكيل - مشترك) وحسب نوع الخدمة المقدمة (استفسارات - اعتراضات - بيانات - حسابات) كي يتيح للمستخدم الدخول بسهولة ويسر إلى الخدمة التي يريدها، وإتمام طلبه بشكل كامل ومن أي مدينة دون الحاجة إلى مراجعة مقر المؤسسة.

بانر بالتسجيل للاستفادة من خدماتنا



المؤسسة العامة للتقاعد  
PUBLIC PENSION AGENCY  
www.pension.gov.sa



800 8889 124

# مجلة التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص