

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٦٢ - رجب ١٤٤٠ هـ



رؤية
VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

أمير الرياض يرضى الاحتفال بالخريج والوظيفة 23



هل أنت مستعد للخطوة الأولى نحو مستقبل مشرق؟ فكر سامبا

لتحميل سيرتك الذاتية في

قاعدة البيانات الخاصة بنا،

يرجى الدخول إلى: <http://careers.samba.com>



حلول بنكية عالمية المستوى
لأهم ما في الحياة

فكر سامبا



معهد الإدارة العامة
يرحب بصاحب السمو الملكي الأمير
فيصل بن بندر بن عبد العزيز آل سعود
أمير منطقة الرياض
لرعايته حفل افتتاح فعاليات
الخريج والوظيفة 23



حضوراً فخرياً

حضوراً فخرياً



المرحلة





مراسلات التحرير:

توجه المراسلات إلى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة العلاقات العامة

والإعلام

معهد الإدارة العامة

ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١٤١

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.

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمك:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة



6

متابعات

يقام بمركز الملك فهد الثقافي ويجمع الخريجين والخريجات لأول مرة

الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز يرعى احتفال

معهد الإدارة العامة بالخريج والوظيفة الثالث والعشرين

اللقاء 20

قضية العدد 26



الخبير الاقتصادي «تيموثي كوندون»:

الشباب السعودي هو القوة الأكبر في سوق العمل

واقتصاد البيانات ليس «النفط الجديد»



الاستثمار في رأس المال

البشري.. الأولويات والتحديات

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٨٢٩٧١١٧ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد

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

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

وتتوالى الفعاليات التي ينظمها معهد الإدارة العامة؛ فبعد أن عقد المعهد مؤتمره الناجح «التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠»، فهي هو ينظم فعاليات «الخريج والوظيفة الـ ٢٣»، وهي المناسبة السنوية التي نترقبها جميعاً ونحتفي بها؛ خاصة وأنها تشرف برعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض. وهو ما يؤكد على الدور المهم للمعهد ومكانته المتميزة في مسيرة التنمية بالمملكة، باعتباره «رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية». وبهذه المناسبة فإننا نسعد بأن نلتقيكم في هذا العدد الخاص من مجلتكم «التنمية الإدارية» الذي نقدم من خلاله عدداً من الموضوعات والأحداث والمواد الخاصة، والتي نستلها بقضية العدد التي تدور حول «انخراط» الشباب السعودي في سوق العمل، وفي مختلف المهن، والوظائف، وذلك بعد قرار وزارة العمل الأخير بتوطين قطاع الاتصالات بالكامل؛ مما يفتح المجال واسعاً أمام شباب وشابات الوطن للعمل في هذا القطاع الخدمي المهم، خاصة مع ما يشهده سوق العمل المحلي حالياً من توجه كثير من الشباب السعوديين نحو العمل في وظائف ومهن مختلفة في مؤسسات وشركات القطاع الخاص، كانت سابقاً تعد من المهن «المرفوضة» مهنياً، وغير مقبولة اجتماعياً.

ونتناول في «لقاء العدد» مع الخبير الاقتصادي الأجنبي «تيموثي كوندون» الذي تحدث عن أهداف رؤية ٢٠٣٠ وتوفير فرص العمل للشباب السعودي وتوطين العديد من الصناعات، والخصخصة ودورها في دعم التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، وأهم المشاريع الاقتصادية التي يجب التركيز عليها مستقبلاً، والإجراءات التي اتخذتها المملكة لتنويع أنشطتها الاقتصادية، ورأيه فيما يتردد حالياً بشأن اقتصاد البيانات، وهو ما تتابعونه بالتفصيل في ثانيا اللقاء. ونطرح معكم في تحقيق العدد «وظائف المستقبل»، فقد أحدثت التقنية تغييرات كبيرة في بنية سوق العمل وفي شكل ومحتوى الوظائف؛ وهو ما أدى إلى تراجع الطلب على وظائف بعينها وظهور وظائف جديدة.

ونقدم لكم تقريرين، نتعرف في أولهما على «الإبداع والابتكار» ودورهما في توظيف الشباب السعودي وجودة مؤسساتنا وفق معايير عصرية تواكب رؤية ٢٠٣٠؛ باعتبارهما من أهم المهارات التي يتطلبها سوق العمل الحالي. ونستعرض في الثاني ملامح «تقرير صناعة التدريب للعام ٢٠١٨م» الذي أصدرته مجلة «Training Magazine» الأمريكية في عامه الـ ٣٧. بالإضافة إلى عدد من الأبواب الجديدة، والثابتة، والموضوعات المتميزة، وياقة منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري ■

تحقيق 14



وظائف المستقبل.. التقنية تتحكم والثورة الصناعية الرابعة قادمة

تقرير 42



مهارات الإبداع والابتكار.. توظيف الشباب بمعايير عصرية تواكب رؤية ٢٠٣٠

يقام بمركز الملك فهد الثقافى ويجمع الخريجين والخريجات لأول مرة

الأمير فيصل بن بندر بن عبد العزيز يرعى احتفال

معهد الإدارة العامة بالخريج والوظيفة الثالث والعشرين



يرعى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، حفل الخريج والوظيفة الثالث والعشرين الذي ينظمه معهد الإدارة العامة يوم الاثنين ٢٥ رجب ١٤٤٠ هـ، الموافق ١ أبريل ٢٠١٩ م. وتجمع هذه المناسبة التي تستمر لمدة ٤ أيام فعاليات متعددة، أبرزها الاحتفال السنوي بخريجي وخريجات برامج المعهد الإعدادية، والذي يقام بمركز الملك فهد الثقافى بمدينة الرياض، وإقامة معرض للتوظيف، وتنظيم لقاءات للتوظيف تجمع خريجي المعهد بالجهات الراغبة في استقطابهم؛ لتعريفهم بأنظمة العمل والمزايا الوظيفية، وكذلك إقامة لقاءات مع شخصيات ناجحة؛ لعرض تجاربها ونقل خبراتها للخريجين المقبلين على الدخول في الحياة العملية، بالإضافة الى تنفيذ العديد من ورش العمل المهمة في بداية مسيرة الخريج الوظيفية.

وأعرب معالي مدير عام المعهد د. مشبب بن عايض القحطاني عن شكره وتقديره لصاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، لرعايته وتشريفه حفل المعهد، والفعاليات المصاحبة، وتكريمه المتفوقين والمتفوقات من خريجي وخريجات البرامج الإعدادية بالمعهد. وأكد على أن رعاية سموه لهذه الفعاليات تأتي امتداداً لاهتمام خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين -يحفظهما الله- بتطوير الموارد البشرية الوطنية، وتأهيل الشباب السعودي للعمل في القطاعين

فيها مسؤولو التوظيف والموارد البشرية في الشركات والمؤسسات الوطنية بالخريجين والخريجات؛ لتعريفهم بالفرص الوظيفية المتاحة لهم، وذلك للمساهمة في سد حاجة هذه المؤسسات من هذه الكوادر الوطنية المدربة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مسارات التنمية الشاملة في المملكة.

٥٦١٧ فرصة وظيفية

من جانبه عبر سعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب د. بدر بن شجاع الحربي عن بالغ شكره وامتنانه

الحكومي والخاص. وقال: «إن ما يبذله معهد الإدارة العامة من جهود في مجال التنمية الإدارية الشاملة، ومجال تدريب وتأهيل الموارد البشرية يأتي في إطار مساهمة المعهد في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠». وأضاف: «إن فعاليات الخريج والوظيفة تمثل أهم المناسبات السنوية لمعهد الإدارة العامة؛ إذ يُحتفل فيها بتخريج دفعات من الدارسين والدارسات في برامج الإعدادية المتنوعة. وتهدف هذه الفعاليات إلى إيجاد بيئة تشاركية متميزة يلتقي



معالي د. مشيب بن عايض القحطاني
مدير عام معهد الإدارة العامة

د. مشيب القحطاني نشكر سمو أمير منطقة الرياض على رعايته لمناسبة الخريج والوظيفة .. والمعهد يؤهل الكفاءات الوطنية الشابة بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠

الدروس المستفادة والنصائح التي يقدمونها للمقبلين على الانخراط في سوق العمل. كما ينظم المعهد معرضاً للتوظيف يلتقي فيه الدارسون والخريجون والخريجات مع مسؤولي التوظيف في الجهات الحكومية والخاصة المشاركة؛ للتعرف على الفرص الوظيفية المتاحة والتقديم عليها مباشرة. كذلك ينظم المعهد عدداً من الورش التدريبية للخريجين والخريجات في أساليب كتابة السيرة الذاتية واجتياز مقابلات التوظيف، وقراءة وتحليل عقود العمل، والتسويق المهني من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والتميز في بيئة العمل التنافسية وأهمية الحصول على الشهادات المهنية في التطور الوظيفي ■



معالي أ. سليمان بن عبد الله الجمدان
وزير الخدمة المدنية
رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة

العمل، وتنظيم لقاءات تجمعهم بالخريجين والخريجات، وأشار إلى أن عدد الفرص الوظيفية المقدمة لخريجي وخريجات المعهد لهذا العام قد بلغ ٥٦١٧ فرصة وظيفية. وأوضح أن المعهد سينظم إلى جانب حفل الافتتاح لقاءً مصاحباً، يستضيف خلاله عدداً من المسؤولين في القطاعين العام والخاص من أصحاب الخبرات والتجارب المميزة؛ لإلقاء الضوء على متطلبات سوق العمل من الكفاءات والكوادر المؤهلة، وسبل النجاح في العمل، وكذلك استعراض التجارب المميزة لهؤلاء المسؤولين، وأهم



لصاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، لرعايته وتشريفه حفل الخريج والوظيفة الثالث والعشرين، والفعاليات المصاحبة، وتفضله بتكريم المتفوقين والمتفوقات من خريجي وخريجات البرامج الإعدادية بالمعهد، البالغ عددهم هذا العام ١٥٦٩ خريجاً وخريجة في ٢٣ تخصصاً، منهم ٩٧٠ خريجاً في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، و٢٠٢ خريجاً في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و١٩٠ خريجاً في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، و٢٠٧ خريجات في الفرع النسوي للمعهد بالرياض، حيث توزع خريجي وخريجات هذه السنة بين ٨ برامج إعدادية لحملة الشهادة الثانوية، و١٥ برنامجاً لحملة الشهادة الجامعية. وذكر نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب أن دراسي ودارسات البرامج الإعدادية بالمعهد يتلقون عروضاً وظيفية قبل تخرجهم من مختلف القطاعات في سوق العمل، وبعضها يحرص على إبرام عقود معهم؛ لضمان استقطابهم بعد تخرجهم، كما أن المعهد يسهم أيضاً في التيسير على خريجي وخريجاته بتوفير فرص عمل متعددة أمامهم، من خلال التواصل مع مختلف الجهات في سوق

د. بدر الحربي :

٥٦١٧ فرصة وظيفية
متاحة أمام ١٥٦٩ خريجاً
وخريجة في ٢٣ تخصصاً
يدفع بهم المعهد هذا العام
لسوق العمل

بموافقة سامية من مقام خادم الحرمين الشريفين وتحت رعاية معالي وزير الخدمة المدنية معهد الإدارة العامة ينظم مؤتمر «التنمية الإدارية» في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠



بموافقة سامية من مقام خادم الحرمين الشريفين، وتحت رعاية معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، أ. سليمان بن عبد الله الحمدان، نظم معهد الإدارة العامة مؤتمر «التنمية الإدارية» في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، خلال الفترة من ١١ - ١٣ رجب ١٤٤٠هـ الموافق من ١٨ - ٢٠ مارس ٢٠١٩م. في فندق «كروان بلازا آردي سي» بالرياض.

وفي بداية فعاليات المؤتمر ألقى مدير عام معهد الإدارة العامة، د. مشيب بن عايض القحطاني، كلمة عبر فيها عن أسى آيات الشكر والعرفان لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود - يحفظه الله - على الموافقة السامية على تنظيم المؤتمر، وأشاد معاليه بالاهتمام الكبير من جانب القيادة الرشيدة ببرامج التنمية الشاملة؛ مما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأكد د. القحطاني أن المؤتمر يأتي انطلاقاً من دور المعهد كرائد وشريك متميز في التنمية الإدارية، ومضيفاً أن ما يبعث على الاعتزاز ذلك الاهتمام الذي يحظى به المؤتمر من جانب الجهات الحكومية والمسؤولين والخبراء والباحثين، وأن المؤتمر يشهد تقديم أوراق عمل وأوراق علمية ومبادرات وبرامج لرؤية ٢٠٣٠.

ولفت معالي د. مشيب القحطاني إلى أن المؤتمر يحظى بمشاركة العديد من المسؤولين والقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وقد تم إصدار الكتاب التوثيقي للمؤتمر بعد طباعته والذي يتضمن الأوراق العلمية وأوراق العمل المقدمة. واختتم د. مشيب القحطاني كلمته بتقديم خالص الشكر والتقدير لمعالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة المعهد



السامية على عقد المؤتمر الذي يأتي انطلاقاً من دور المعهد التنموي بوصفه «رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية»، ومساهمة منه في تعزيز التنمية الإدارية والارتقاء بها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد رحب معاليه بالحضور والمشاركين في المؤتمر وخاصة ضيوف المعهد من خارج المملكة. وشدد معاليه على أن إطلاق رؤية ٢٠٣٠ يمثل انطلاقة أكثر طموحاً للمملكة، تم التخطيط لها والتأسيس لقياس مخرجاتها وفق مؤشرات قياس دقيقة، وتشتمل الرؤية على برامجاً اقتصادية واجتماعية وتنموية

الأستاذ سليمان بن عبد الله الحمدان على تفضله بافتتاح المؤتمر، كما توجه بالشكر إلى أصحاب المعالي والسعادة رؤساء الجلسات، ورعاة المؤتمر.

ثم تحدث معالي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة أ. سليمان بن عبد الله الحمدان خلال كلمته التي ألقاها بمناسبة افتتاح فعاليات المؤتمر، فرفع أسمى آيات الشكر والعرفان لمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود - يحفظه الله - على صدور الموافقة



عضو مجلس الشورى ونائب رئيس لجنة الإدارة والموارد البشرية بالمجلس، وتحدث في هذه الجلسة د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة الذي قدم ورقة بعنوان: «التطور التنظيمي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠»، تلاه د. تركي بن فيصل الرشيد الأستاذ بجامعة «أريزونا» الحكومية الذي ألقى ورقة بحثية بعنوان: «التنمية المستدامة والتحول الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية: تنفيذ رؤية ٢٠٣٠»، ثم ألقى د. عدنان بن عبد الله الشبيحة الأستاذ بجامعة الملك سعود ورقة بعنوان: «مدى الحاجة لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية لمواجهة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، ثم ألقى د. أيوب بن منصور الجريوع عضو مجلس الشورى ورقة بعنوان: «البيئة القانونية ورؤية المملكة ٢٠٣٠»، واختتمت الجلسة بعرض ورقة بعنوان: «علم إشراف المواطن» التي قدمها د. إليو ساليو باروا، من قسم التخطيط الحضري والإقليمي بجامعة «باييرو».

٦ مبادرات وبرامج

وبدأت فعاليات اليوم الثاني للمؤتمر بجلسته للمتحدث الرئيسي السير «مايكل باربر» عن إنجاز الخدمات العامة والفعالية الحكومية. ثم عقدت جلسة لعرض برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ترأسها سعادة د. إحسان علي بوحليقة خبير المعلوماتية ونظم الإنتاج، وقد تحدث في هذه الجلسة اللواء سليمان بن عبدالعزيز اليحيى مدير عام الجوازات

التحول الرقمي، ثم استعرض وكيل وزارة الخدمة المدنية لتطوير وتخطيط رأس المال البشري أ. عبدالعزيز بن عبدالعزيز بن بتال مرحلة التطوير والتغيير في وزارة الخدمة المدنية والتوجه الاستراتيجي، وعرض عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة ورئيس لجنة المحتوى العلمي لمبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد د. محمد بن أحمد غروي مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بعد، وقدم مدير محافظة التنفيذ بمكتب تحقيق الرؤية بوزارة العدل المهندس علي بن أحمد الرشود مبادرة التحول الرقمي في التنفيذ بالوزارة.

وعقدت حلقة النقاش الأولى بعنوان: «دفع الإنجاز نحو تحقيق برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠» وترأسها عضو مجلس الشورى د. معدي بن محمد آل مذهب، وشارك فيها معالي مساعد وزير الاقتصاد والتخطيط أ. خالد بن سعود الشنيقي، والسير «مايكل باربر» المؤسس والشريك لشركة «ديليفر» أسوسيتس» والمستشار التربوي الرئيسي لشركة «بيرسون»، وسعادة وكيل وزارة الصحة للتخطيط والتحول وقائد مكتب تحقيق الرؤية بالوزارة د. خالد بن محمد الشيباني، وسعادة مدير عام مركز الإنجاز والتدخل السريع المكلف المهندس ثامر بن عبدالله السعدون.

ثم عقدت جلسة «الأطر التنظيمية والهيكلية» لاستعراض الأوراق البحثية المقدمة في المؤتمر، والتي ترأسها د. مساعد بن عبدالله الفريان

دقيقة لتحقيق مجتمع حيوي ووطن طموح واقتصاد مزدهر.

وأشار معالي أ. سليمان بن عبدالله الحمدان وزير الخدمة المدنية إلى أن التنمية الإدارية تحظى بدور محوري يعكس حرص القيادة الرشيدة -أيدها الله- على دعم مسارات التنمية بفكر نابه ومتطور والارتقاء بها كماً ونوعاً لتحسين أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق التنمية الشاملة بما يليق بالمكانة الحضارية للمملكة. وفي ختام كلمته وجه معالي الأستاذ سليمان الحمدان وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة الشكر للمشاركين والحضور والترحيب بهم جميعاً.

ثم ألقى كلمة الشريك الاستراتيجي أ. عبدالعزيز بن علي العودان نائب الرئيس التنفيذي للموارد البشرية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، أعقبها كلمة الراعي الرئيسي المهندس إبراهيم بن عبدالعزيز نياز مدير عام المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة المكلف، ثم عرض فيلم المؤتمر «التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠»، وأعقبه تكريم رعاة المؤتمر.

٣ جلسات وحلقة نقاش

وقد شهد اليوم الأول للمؤتمر العديد من الفعاليات العلمية التي بدأت بعقد جلسة للمتحدث الرئيسي السيد «إدريس جالا» عن التحول الوطني وتحديات التنمية، وأعقبها جلسة لعرض برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ترأسها معالي رئيس الهيئة العامة للإحصاء د. فهد بن سليمان التخيبي، حيث قدمت معالي مساعد وزير التجارة والاستثمار د. إيمان بنت هباس المطيري برنامج تنمية القدرات البشرية (أحد برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠)، وقدم الرئيس التنفيذي لبرنامج تطوير وزارة الدفاع د. سمير بن عبدالعزيز الطبيب برنامج تطوير وزارة الدفاع، واستعرض وكيل وزارة المالية لشؤون التقنية والتطوير الأستاذ أحمد بن محمد الصويان مبادرة منصة اعتماد ودورها في



المملك سعود ورقة بعنوان: «واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية ودوره في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠»، وقدم د. خالد بن عبد العزيز الشعلان من مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية ورقة بعنوان: «جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بإدارة الأداء: دراسة ميدانية لمنسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض»، فيما استعرض د. نايف بن سليمان المطلق الأستاذ بكلية الملك فهد الأمنية ورقة بعنوان: «التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية»، واستعرض د. ناصر بن إبراهيم آل تويم رئيس الجمعية السعودية للإدارة ورقة بعنوان: «التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠».

ه أوراق

وبدأت فعاليات اليوم الثالث والأخير للمؤتمر بجلسة للمتحديث الرئيسي «د. تيم كوندن» عن المالية العامة والتوازن المالي، أعقبها جلسة لاستعراض الأوراق البحثية بعنوان: «تمكين تقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي» ترأسها صاحب السمو الأمير د. بندر بن عبد الله المشاري آل سعود مساعد وزير الداخلية لشؤون التقنية بوزارة الداخلية. وقد شارك في هذه الجلسة د. سعد بن علي الحاج بكري بورقة بعنوان: «تحديات ومستقبل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية»، كما استعرض د. حمود بن ظافر الدوسري ورقة بعنوان:

عبدالرحمن المكلفة، حيث عرضت سعادة أ. مريم الحمادي مساعد المدير العام للأداء والتميز الحكومي بمكتب رئاسة مجلس الوزراء والمستقبل بوزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة بعنوان: «الأجندة الوطنية لرؤية دولة الإمارات ٢٠٢١»، كما عرضت السيدة «يانا بالوياري» مديرة الشؤون الدولية في وزارة التعليم والثقافة في دولة فنلندا تجربة التعلم والكفاءات ٢٠٢٥ لدولة فنلندا. واستعرض السيد «لام وي شان» الرئيس التنفيذي للابتكار والتقنية في هيئة النقل البري في دولة سنغافورة تجربة التنقل الذكي في سنغافورة.

وأعقب ذلك ورشة عمل بعنوان: «مؤشرات الأداء الرئيسية» قدمها أ. بدر بن سليمان المنديل المدير التنفيذي المكلف لعمليات قياس الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (مركز أداء)، ثم اختتم اليوم الثاني بجلسة استعراض الأوراق البحثية بعنوان: «التخطيط الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية» ترأسها سعادة د. محمد بن أحمد السديري مدير عام صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، حيث قدم د. جاسر بن سليمان الحربش وكيل وزارة التعليم لشؤون البعثات والمشرف على الملحقيات الثقافية ورقة بعنوان: «تجربة الابتعاث في المملكة العربية السعودية»، واستعرض د. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني الأستاذ بجامعة

الذي قدم مبادرة طريق مكة الخاصة بوزارة الداخلية، كما قدم أ. محمد بن عبدالرحمن الشعلان نائب الرئيس التنفيذي للمركز الوطني للتخصيص برنامج التخصيص في المملكة، واستعرض المهندس حسن بن يحيى آل حاتم وكيل الوزارة للتخطيط والتميز المؤسسي وقائد مكتب تحقيق الرؤية بوزارة البيئة والمياه والزراعة مبادرة تعزيز القدرات في إدارة البرامج والمشاريع الخاصة بالوزارة، وعرض أ. عبد الله بن محمد الباحوث مدير عام شؤون المشتركين بالمؤسسة العامة للتقاعد مبادرة مدى فعالية نظام تبادل المنافع لتحقيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقدم د. محمد بن عبد العتيبي مدير عام التعليم الأهلي مبادرة تشجيع مشاركة القطاع الأهلي للاستثمار في التعليم في المملكة، واختتمت الجلسة باستعراض مبادرة تأهيل القوى العاملة وتوفير فرص عمل في القطاع غير الربحي والخاصة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية والتي قدمها المهندس سعيد بن محمد العمري مستشار وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

وأعقب هذه الجلسة تنظيم حلقة نقاش بعنوان: «قياس وإدارة الأداء ودورهما في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠» ترأسها د. إبراهيم بن عبد المحسن البديوي مستشار وزير التعليم للتخطيط الإستراتيجي وشارك فيها معالي السيناتور «داتو سري إدريس جالا» الرئيس والمدير التنفيذي لوحدة إدارة الأداء وتقديم الخدمات المالية (بيماندو) وشركاه، واللورد «فرانسيس مود» الوزير البريطاني السابق وعضو البرلمان البريطاني، وكذلك المهندس إبراهيم عبدالعزيز نياز مدير عام المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة المكلف، كذلك شارك فيها أ. هشام بن محمد الحسون قائد مكتب تحقيق الرؤية في وزارة التجارة والاستثمار.

وأعقب الحلقة النقاشية جلسة لعرض التجارب الدولية ترأسها سعادة د. هدى بنت عمر الوهيبي مديرة جامعة الأميرة نورة بنت

«دور البيانات الضخمة في التنمية الإدارية: الفرص والتحديات»، وقدمت د.سارة بنت جزاء العتيبي المدير العام للفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة ورقة بعنوان: «تصميم وتقييم إطار عمل لتطبيق التنمية الإدارية في القطاع العام السعودي»، كما استعرض د.ياسر بن محمد هوساوي ورقة بعنوان: «آليات تحقيق الأمن السيبراني وانعكاساتها على سلوك مستخدمي تقنية المعلومات من موظفي القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية»، وقدم د.سعد بن سعيد القحطاني ورقة بعنوان: «بناء مؤشر لقياس إنتاجية الموظف الحكومي».

أعقب هذه الجلسة حلقة نقاش بعنوان: «الأمن السيبراني: الواقع والتحديات» ترأسها د.عبد الرحمن سعد الجضيي الرئيس التنفيذي لشركة علم، وشارك فيها سعادة د.وليد بن محمد الصالح نائب محافظ الهيئة الوطنية للأمن السيبراني لبناء القدرات، واللواء د.طارق ابن عبد الله الشدي المشرف على إدارة أعمال مركز المعلومات الوطني، وسعادة د.محمد بن حمود المشيقي وكيل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات السابق، ود.محمد خرم خان الأستاذ بجامعة الملك سعود.

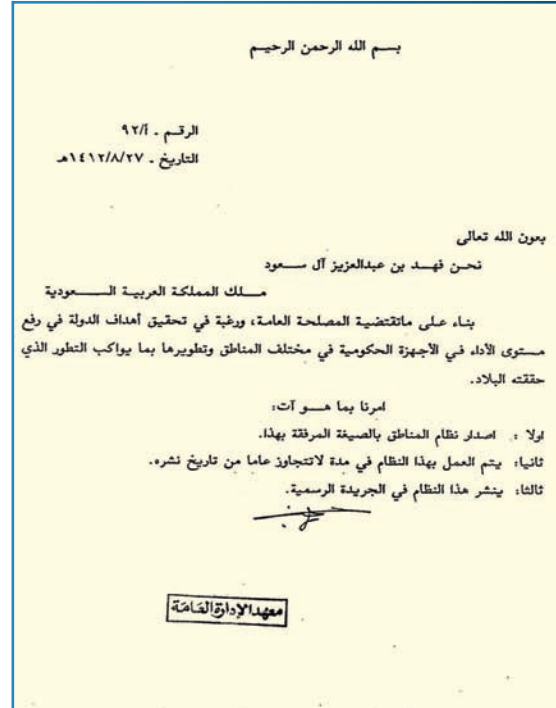
وعقب الحلقة النقاشية عقدت جلسة لعرض مبادرات وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ ترأسها معالي أ.محمد بن طلال النحاس محافظ المؤسسة العامة للتقاعد، وشارك فيها معالي د.إيمان بنت هباس المطيري مساعد وزير

التجارة والاستثمار التي استعرضت تجربة تيسير، كما استعرض النقيب عبد الكريم بن معلث السحيمي مدير إدارة الدعم والتسويق بوزارة الداخلية مبادرة أبشر، وعرض أ.عبدالله بن حمد المهذل رئيس مركز الاتصال والدعم لتحول الجهات الحكومية للمحاسبة المبنية على أساس الاستحقاق مبادرة مشروع التحول لمبدأ المحاسبة على أساس الاستحقاق في القطاع العام بوزارة المالية، وتناول فضيلة الشيخ د.عبد الهادي بن علي بن عبدالله الخضير قاضي ومستشار وزير العدل ورئيس فريق إنشاء المحاكم العمالية مبادرة المحاكم العمالية لوزارة العدل، وقدم سعادة أ.حمود بن عبدالله الحربي مستشار وكيل المحافظ للعمليات مبادرة تطبيق ضريبة القيمة المضافة للهيئة العامة للزكاة

والدخل، واستعرض د.عبد السلام بن عمر الناجي برنامج إعداد وتأهيل القادة في ديوان وزارة التعليم وإدارات ومكاتب التعليم. كما أقيمت ورشة عمل بعنوان: «التخصيص في المملكة.. الفرص والتحديات» نفذها أ.هاني بن ناصر الصانغ مدير عام التواصل الإستراتيجي والتسويق بالمركز الوطني للتخصيص. وعقدت جلسة لاستعراض الأوراق البحثية بعنوان: «إدارة المالية العامة» ترأسها سعادة د.نورة بنت عبد الرحمن اليوسف عضو مجلس الشورى ورئيسة مجلس إدارة جمعية الاقتصاد السعودية، وشارك فيها اللواء متقاعد د.خالد بن سليمان الخليوي بورقة عنوانها: «تأثير العائدات النفطية على الاقتصاد السعودي ونتائج سياسات المملكة في تنويع اقتصادها ومصادر دخلها»، واستعرض د.عبدالله بن خالد ابن ربيعان ورقة بعنوان: «دور مساهمة القطاعات الاقتصادية في تعزيز إجمالي الناتج المحلي: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية»، كما شارك د.عماد الدين أحمد المصباح بورقة بعنوان: «الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠١٦»، وقدم د.هاشم بن عبدالله المكري ورقة بعنوان: «التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادرات برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠». ثم عقدت الجلسة الختامية وعرض توصيات المؤتمر ■



إصدار نظام المناطق



في السابع والعشرين من شعبان ١٤١٢هـ أصدر الملك فهد عبدالعزيز آل سعود نظام المناطق في المملكة.

الرقم أ / ٩٢

التاريخ: ٢٧ / ٨ / ١٤١٢هـ

بمعون الله تعالى

نحن فهد بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بناءً على ما تقتضيه المصلحة العامة، ورغبة في تحقيق أهداف الدولة في رفع مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية في مختلف المناطق وتطويرها بما يواكب التطور الذي حققته البلاد.

أمرنا بما هو آت:

أولاً: إصدار نظام المناطق بالصيغة المرفقة بهذا.

ثانياً: يتم العمل بهذا النظام في مدة لا تتجاوز عاماً من تاريخ نشره.

ثالثاً: ينشر هذا النظام في الجريدة الرسمية.

سمو أمير الرياض .. فطنة القائد وشعور المسؤول

خلال زيارته لإحدى الإدارات الحكومية استغرب صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض خلو هذه الإدارة من موظفيها!! ووجه سؤالاً للمسؤول: أين موظفوكم؟.. يهمنى البشر وليس الحجر. هذا ما يجوز.. أنا أعيش بينهم.

هذه الكلمات المعبرة، وذات الدلالات العميقة تعكس الحس العالي للقائد، وشعوره بأهمية وجود الموظف في مكتبه خلال ساعات الدوام. وكذلك حرص المسؤول على التواجد بين مسؤوليه وشعوره بالفخر بهم.

لقد قدم سمو أمير الرياض من خلال هذا الموقف العفوي درساً بليغاً في علم الإدارة، وفي مفهوم القيادة. ولو أن كل مسؤول كبيراً -س كان أم صغيراً- عمل وفق هذا المبدأ الذي انطلق منه سمو أمير الرياض لأصبح لدينا جهاز إداري يُضرب به المثل في الالتزام والإتقان والإنجاز.

لقد كان استياء سمو أمير منطقة الرياض واضحاً ولم يستطع أن يخفيه، لعدم رضاه عما شاهده من خلو المكاتب من موظفيها. وهذا الاستياء جاء معبراً عما يجول في خواطر كثير من مراجعي هذه الدائرة وغيرها. ممن تتعطل مصالحهم وتتأخر معاملاتهم بسبب تلك الممارسات والسلوكيات الوظيفية السلبية.

إن التسبب حالة مرضية تصيب الجسد الإداري فتنهكه، وتضرب مفاصله، فتجعله مشلولاً، غير قادر على الوفاء بالتزاماته أو القيام بمهامه؛ فيحدث التأخير في الإنجاز الذي يعطل مصالح الناس، مما يصيبهم بالتذمر والاستياء الذي يصل أحياناً كثيرة إلى حد الغضب. وفضلاً عن أن الإنجاز وخدمة العميل واجب على الموظف، ومطلب إداري ملح، فإنه أيضاً مما أكدت عليه المملكة ٢٠٣٠، من خلال هدف تحقيق التميز في الأداء الحكومي، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وهذه مستهدفات لا يمكن أن تتحقق بوجود أجهزة حكومية تعاني من تسبب بين موظفيها. ولا تجد مسؤولاً يضع لها حداً ويعالج أسبابها ويقضي عليها. فرؤية المملكة ٢٠٣٠ أكدت على تحسين أداء الجهات الحكومية، وتحسين إنتاجية الموظف، والإرتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وكذلك دعم قنوات التواصل مع المواطنين، وضرورة تجاوب الجهات الحكومية مع ملاحظات عملائها. ومستهدفات الرؤية هذه لا يمكن تأجيلها أو تعطيلها، فهي متحققة بإذن الله، ومن لا يستطيع التماهي معها ومسائرتها فلن يجد لنفسه موقعاً أو مقعداً في قطار الرؤية المنطلق بقوة نحو المستقبل.

أتمنى أن يكون شعور المسؤولية الذي لمسهُ الجميع من سمو أمير منطقة الرياض خلال زيارته لذلك المرفق الحكومي بمثابة الداء الذي تنتقل عدواه لكل مسؤول حكومي. ويشعر به كل من وضعت فيه الثقة وأُسندت إليه مهام الإشراف والقيادة في أي جهاز حكومي. فلن نستطيع تقويم وتصحيح مسار الموظفين وتطوير أدائهم، إلا بوجود قيادات مسؤولة وواعية تكون هي القدوة أولاً في التزامها وانضباطها وإنتاجيتها ■



أ. عبدالعزيز الهدلق *

أمير الرياض
قدم درساً بليغاً
في علم الإدارة
والقيادة ولو أن
كل مسؤول عمل
مثله لأصبح
لدينا جهاز
إداري يُضرب به
المثل في الالتزام
والإنجاز

توقعات باستحداث ٢٧٦ ألف وظيفة وزيادة الناتج بـ ٣٢ مليار دولار في المملكة عام ٢٠٢٥

وظائف المستقبل .. التقنية تتحكم والثورة الصناعية الرابعة قادمة

أحدثت التقنية تغييرات كبيرة في بنية سوق العمل وفي شكل ومحتوى الوظائف؛ وهو ما أدى إلى تراجع الطلب على وظائف بعينها وظهور وظائف جديدة. في هذا التحقيق نتعرف على أبرز الوظائف التي من المتوقع أن تختفي ويقل الطلب عليها مستقبلاً، والوظائف التي سيكون لها الانتشار الواسع في المستقبل القريب.

إعداد: سامح الشريف

كشف تقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام ٢٠١٧ بعنوان: «مستقبل المهن والمهارات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تهيئة المنطقة للثورة الصناعية الرابعة» وجود ثورة صناعية رابعة تتعلق بدمج المساحات الحسية والرقمية والبيولوجية مع بعضها لتنتج لنا عالماً يختلف كلياً عن الذي عهدناه، بحيث يعتمد كلياً على علم البيانات والطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، وكشف التقرير أن التغير التكنولوجي الذي نشهده من المتوقع أن يؤثر على قطاع التوظيف كثيراً بحيث ستختفي قرابة ٥ ملايين وظيفة بحلول العام ٢٠٢٠م؛ بسبب التقنيات التي ستحل مكان البشر، ولهذا السبب يبقى احتمال تفاقم البطالة بسبب التطور التكنولوجي هاجساً ملحاً يثير القلق. وتوقع التقرير، الذي استعرضه موقع «ومضة»، ظهور ٢٧٦ ألف وظيفة وزيادة الناتج بـ ٣٢ مليار في السعودية بحلول ٢٠٢٥م.

وظائف متعددة

في البداية يتساءل د. عبدالله المغلوث -الخبير الاقتصادي- بقوله: «السؤال الدائم والملازم لكثير من الخريجين والخريجات هو: ماذا علي أن أتخصص؟

وما هو التخصص الذي يحتاجه المستقبل؟، ونتيجة غياب أدوات تحديد مهارات وقدرات الطلاب والطالبات والتخصصات التي تتناسب معهم قبل انهائهم الثانوية العامة -لأسباب كثيرة- يكون الطالب والطالبة حائرين، ولربما تخصصا في مجالات لا تتناسب مع قدراتهما ومهاراتهما. أما بعض الأسر فما زالت توجه أبناءها نحو التخصصات التقليدية؛ مثل الطب أو الهندسة حتى يكون لديهم ابن طبيب أو مهندس، حتى وإن كانت هذه التخصصات لا تتناسب مع أبنائهم، بل إن بإمكانهم أن ينجحوا ويبدعوا بشكل أكبر لو أنهم تخصصوا وفق تخصصات تتناسب معهم ولا تقل أهمية، بل أحياناً تزيد لقلة الإقبال عليها واحتياج العالم والوطن إليها في المستقبل. ويضيف د. المغلوث: «إن مئات بل آلاف المهن ستختفي بحلول عام ٢٠٣٠م وستحل محلها التطبيقات الإلكترونية والروبوتات وتطبيقات الذكاء الصناعي المختلفة، إذ بحسب إحدى الأوراق العلمية التي طرحت في منتدى الاقتصاد العالمي فإن ٦٥٪ من طلاب المدارس الابتدائية سيعملون بمهن





●● ناصر الناصر:
إنترنت الأشياء والذكاء
الاصطناعي ستحدث
تغييراً كبيراً



●● عبدالرحمن الشعيلى:
البرمجة وتطوير النظم
والتطبيقات هي وظائف
المستقبل في سوق العمل



●● د.عبدالله المغلوث:
مئات المهن ستختفي بحلول
عام ٢٠٣٠ وستحل محلها
التطبيقات الإلكترونية

فكما انقرضت وظائف من القرون الماضية بسبب الكهرباء والضوء؛ فستنقرض وظائف أكثر بكثير بسبب التكنولوجيا الحديثة، بل نشهد فعلياً قل الطلب أو انعدام على عدد كبير من الوظائف التي استبدلتها التقنية إلى حد كبير.

ويشير الخبير التقني إلى وجود وظائف ستنقرض تماماً، وأخرى ستظهر بقوة على السطح، وثالثة ستبقى وسيزداد الطلب عليها بشكل كبير. فبالنسبة للوظائف التي ستنقرض كلياً أو سينخفض الطلب عليها بشكل كبير-وفقاً لرأي الناصر- فإنها تتمثل في المسوقين عن بعد، وقارئي العدادات، والمحاسبين والمحللين الماليين، والوسطاء العقاريين، وبائعي التجزئة، ومدخلي البيانات.

أما بالنسبة للوظائف التي ستظهر، فيرى الناصر أن الدافع لظهورها هو التقدم المذهل في مجالات تقنية المعلومات وعلوم البيانات حتى لو لم تكن الوظائف بالتحديد في هذه المجالات، وأهمها معماري واقع معزز، وأخصائي تبسيط، ومدير نفايات البيانات، ومسؤول ملاحظة. وبلغت ناصر الناصر إلى أن هناك وظائف

المتعددة، فعلى أن نعد أبناءنا لزمان غير زماننا هذا، ونحثهم على الانخراط بالتخصصات التي يحتاجها الوطن والعالم. والمطلوب من الجامعات والكليات التقنية والمعاهد إعادة النظر في بعض التخصصات التقليدية التي لا يحتاجها سوق العمل والبدء في خلق برامج وتخصصات نوعية جديدة تتوافق مع احتياجات المستقبل.

وظائف ستنقرض

و يقول ناصر الناصر-الخبير التقني-أن عجلة التقنية أخذت في التسارع وما نحن مقبلين عليه أكبر بكثير، فأجهزة إنترنت الأشياء وعوالم الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة والبيانات الضخمة جميعها تنذر بتغير ضخم في مفهومنا للحياة وطريقة عملنا وإنجازنا للأشياء. فأشياء كنا ننظر لها على أنها مستحيلة ستنجز في ثوانٍ حتى دون أن نفكر فيها، وأشياء أخرى لم تكن موجودة ستظهر وستكون جزءاً رئيسياً في ممارستنا.

ويضيف الناصر: سيواكب هذا التغيير في الحياة، تغييراً في كيفية إدارة شؤون هذه الحياة، وأقصد بالتحديد "الوظائف".

جديدة لم يعرفها العالم من قبل!.

ويشير الخبير الاقتصادي إلى أن العديد من التخصصات الحديثة والمختلفة سيكون لها احتياج أكبر في المستقبل؛ مثل التخصصات التقنية في صناعة وبرمجة الروبوتات وتطبيقات الذكاء الصناعي التي ستقوم عليها الصناعات والعديد من المهن المستقبلية.

وكذلك الأمن السيبراني أيضاً، فهو تخصص في غاية الأهمية؛ كون الحروب المستقبلية لن تكون حروب طائرات ومدركات، بل ستكون حروب تقنية وحروب قرصنة للمعلومات.

وهناك تخصصات هندسة البيئة والطاقة الحيوية والبديلة، والتي سيكون لها مستقبل باهر كذلك لتخفيض الانبعاثات الحرارية وارتفاع معدلات درجات الحرارة والتحول نحو الطاقة النظيفة. والقائمة تطول بتخصصات حديثة غير تقليدية سيحتاجها العالم في المستقبل، وإن كان بعض هذه المهن لم يعرف بعد.

ويؤكد د.عبدالله المغلوث أن العالم يوماً بعد يوم يتجه نحو الأتمتة وتقليل نفقات التشغيل في المصانع والوظائف



●● مهند الحميد:
أخصائي الأمن السيبراني
ومهندس البرمجيات
ستفرض نفسها قريباً

الصراف الآلي والبطاقات الائتمانية، من المتوقع أن يقل عدد وظائف المحاسبين في نقاط البيع، فقد تختفي وظيفة المحاسب في محطات البنزين قريباً. ولكن أعتقد أن التغير في المستقبل - وهو الأهم سيكون في المهارات المطلوبة للوظائف التقليدية وليس اختفاء وظائف بحد ذاتها؛ فمثلاً المهارات المطلوبة في السكرتير التنفيذي بدأت تختلف الآن، وأصبح مطلوب من السكرتير التمكن من بعض البرمجيات



●● وائل آل قريشان:
محلل نظم كمبيوتر ومطور
برمجيات هم وظائف
المستقبل

المهنية والمهارات والتمكن من مجال العمل المطلوب بشكل تطبيقي بعيداً عن التنظير. وفيما يتعلق بأهم وأبرز الوظائف التقليدية التي قد تختفي في المستقبل؛ يرى الشعل أن أبرز عامل سيؤدي لاختفاء بعض الوظائف هو التقدم التقني-على سبيل المثال-وظيفة «قارئ العدادات» قد تختفي قريباً؛ بسبب التحول التدريجي للعدادات الإلكترونية، كذلك مع انتشار بطاقات

باقية، وهي وظائف تقليدية ومنتشرة بنسب متفاوتة في زمننا هذا لكنها ستشهد زيادة منقطعة النظير خلال السنوات القليلة القادمة. وأهمها، عالم البيانات، ومعماري أنظمة سحابية.

تقدم تقني

ويرى عبدالرحمن الشعل-مدير إدارة تطوير الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة-أن أبرز وظائف المستقبل في سوق العمل بالمملكة هي تلك المتعلقة بالبرمجة وتطوير النظم والتطبيقات، فمع التطور التقني واعتماد المجتمعات على التقنية، هناك تزايد في طلب الموظفين المتمكنين من البرمجة وتطوير النظم والتطبيقات، بالإضافة إلى ذلك، فإن وظائف أمن المعلومات والأمن السيبراني تعتبر مهمة جداً في المرحلة الحالية، ومن المتوقع ازدياد الطلب على المختصين بالأمن السيبراني مستقبلاً، فهو مجال يتطور بشكل متسارع وهناك طلب عالمي على المختصين به، كما أنه من المتوقع أن يتزايد الطلب على المختصين في مجال تحليل البيانات، والمختصين بالطاقة البديلة، والسياحة والترفيه، والموارد البشرية،

والتعدين، والمختصين في التحول الرقمي بالإضافة إلى الوظائف ذات الطابع الإبداعي؛ مثل التصميم والدعاية والإعلان والتسويق، ومن المتوقع أن يتزايد الطلب على المختصين في مجالات السلوك التنظيمي وعلم النفس الوظيفي، كما أنه سيتم إعطاء أهمية أقل للشهادات الأكاديمية مستقبلاً، وسيكون التركيز أكثر على الخبرات والشهادات





●● تركي العنزي:

**سوق العمل سيشهد زيادة
الطلب على وظائف محلل
الشبكات الاجتماعية**

على نطاق واسع في المملكة مستقبلاً هي وظائف محلل بيانات، ومحلل نظم كمبيوتر، ومطور برمجيات، ومصمم واقع افتراضي. ويتوقع الحركان أن يقل الطلب على وظائف مدخل البيانات ومدير الحسابات وموظف خدمة العملاء والمدقق المالي.

عمال التجميع

ويتوقع تركي لايق العنزي أن يشهد سوق العمل في المملكة زيادة الطلب على وظائف بعينها، وأهمها محلل الشبكات الاجتماعية الرقمية ومهندس البرمجيات ومدير قواعد البيانات، كما يتوقع العنزي أن يقل الطلب على وظائف عمال التجميع في المصانع ومدخلي البيانات.

ذكاء اصطناعي

ويؤكد سعد فائز الشمراني أن هناك زيادة مستقبلية في الطلب على وظائف متخصصي الذكاء الاصطناعي ومصممي الواقع الافتراضي وأخصائي الأمن السيبراني، أما وظائف مدخل البيانات وصرا في البنوك وموظفي البريد فسيقول الطلب عليهم في المستقبل ■



●● فيصل الحركان:

**سيقول الطلب على وظائف
مدير الحسابات وخدمة
العملاء والمدقق المالي**

الوظائف التي ستكون الأكثر انتشاراً في سوق العمل السعودي في المستقبل القريب هي وظائف محلل نظم كمبيوتر، ومطور برمجيات، ومهندس برمجيات، ومدير قاعدة بيانات، ومصمم واقع افتراضي، ومحلل أبحاث السوق.

ويرى آل قريشان أن هناك وظائف قد تختفي في المستقبل القريب وأهمها سكرتير إداري، وموظف خدمة العملاء، وموظف خدمات البريد، وصراف البنك.

موظف خدمة العملاء

أما مهند الحميد فيرى أن أهم الوظائف التي ستكون الأكثر انتشاراً في سوق العمل السعودي في المستقبل القريب هي وظائف أخصائي الأمن السيبراني، ومهندس البرمجيات، ومصمم الواقع الافتراضي. ويتفق الحميد مع آل قريشان في أن أبرز الوظائف التي يتوقع أن تختفي في المستقبل القريب من سوق العمل في المملكة هي موظف خدمة العملاء، وموظف خدمات البريد، وصراف البنك، ومدقق مالي.

ومن جانبه، يؤكد فيصل بن سعيد الحركان أن أهم الوظائف التي ستنتشر



●● سعد الشمراني:

**وظائف مدخلي البيانات
وموظفي البنوك والبريد
سيقول الطلب عليها**

والتطبيقات الحديثة، والقدرة على التحدث باللغة الإنجليزية بشكل مقبول، بالإضافة إلى القدرة على صياغة رسائل البريد الإلكتروني باللغتين العربية والإنجليزية، فالقليل من الوظائف التقليدية ستختفي تماماً، والكثير منها سيستمر، ولكن مع متطلبات عمل مختلفة تماماً.

ويقول عبدالرحمن الشعيل: «أرى أن أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها الشاب للحصول على وظيفة في المستقبل هي التمكن من اللغة الإنجليزية بشكل جيد، والقدرة على التعامل مع التطبيقات الإلكترونية الخاصة بالأعمال والمرتبطة بالوظيفة التي يعمل بها، كذلك القدرة على تصميم العروض التقديمية، بالإضافة إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليل والربط بشكل منطقي، فالقدرة على التفكير بشكل خلاق وغير تقليدي وواقعي في الوقت نفسه يعتبر من أهم المهارات التي تبحث عنها المؤسسات والشركات في المرشحين للعمل.

مطور برمجيات

ويرى وائل سعيد آل قريشان أن أهم

وظائف ذكية مجاناً



د. مدحت أحمد خليفة *

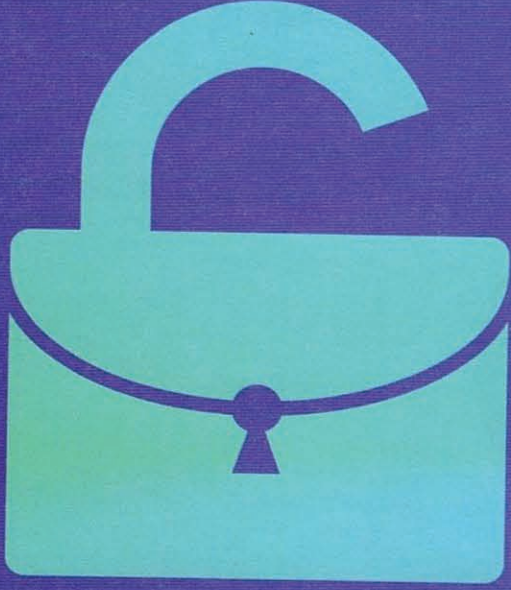
يتنافس الجميع وخاصة الشباب في الحصول على وظيفة مناسبة تنطلق بهم إلى طرق جديدة لإشباع احتياجاتهم الفسيولوجية من غذاء، وكساء، وعلاج، وزواج، وغيرها. ومع التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في التكنولوجيا الذكية، وظهور ما يعرف بالذكاء الاصطناعي وتأثيره على قوة العمل البشرية والاستغناء عن الكثير من الوظائف الروتينية، إلا أن فرص الحصول على الوظائف الذكية لا يزال مفتوحاً على مصراعيه لمن يمتلك الابتسامة والوجه البشوش؛ ففي مرحلة الذكاء الاصطناعي جميع الوظائف تحتاج إلى أفراد يتمتعون بالمعرفة، والمهارة الفنية لعالم اليوم. وهي متوفرة للجميع، ولكن المعيار الجديد الذي سيسود للوظيفة الحديثة سيكون فن التعامل مع الآخرين، وبمعنى آخر فإن الأجهزة الذكية تقوم بجميع العمليات والإجراءات بسرعة فائقة وجودة عالية، ولن يتبقى سوى تبسم العامل وسلوكه الحسن مع الآخرين؛ لتحقيق الجودة الشاملة وسعادة الجميع.

وكما ذكر رائد الجودة الأمريكي «فيليب كروسبي» في كتابه الشهير عام ١٩٧٩م: «الجودة مجاناً» فإن العامل لن يحتاج تكلفة لكي يتبسم في وجه العميل ويبدل الجهد لإرضائه، وهذا هو الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة؛ ففي الحالة الأولى جميع العاملين يتسمون بالبشاشة وطلاقة الوجه ويقدمون العون للجميع، أما في الحالة الثانية العاملون يمكثون الوقت نفسه في العمل وأحياناً أكثر، ولكن بوجوه جامدة عابثة ومعنويات منخفضة تنعكس بالسلب على الجميع.

في عالم التكنولوجيا الحديثة جميع الأنظمة تعمل ذاتياً بكفاءة وفاعلية ولا يتبقى سوى سلوك العامل البشري وابتسامته للالتحاق والبقاء في الوظيفة، وهي مجانية لا تحتاج إلى تكلفة. والحقيقة الطبية تقول إن عضلات الوجه التعبيرية تتحرك عند الابتسامة بأقل عدد من نصف عدد العضلات عند الغضب؛ ولذلك فالوجه العابت الغاضب سرعان ما تنتابه التجاعيد وتظهر عليه علامات الشيخوخة المبكرة.

ويتضح مما سبق إن وظائف المستقبل الذكية ستكون متاحة للجميع وسيفوز بها من يتمتع بالابتسامة المجانية، وطبقاً للقاعدة النفسية فإن ما تمارسه يومياً سوف تتقنه بكفاءة عالية؛ فعندما تمارس الغضب ستغضب بدون سبب، وعندما تمارس القلق ستقلق لأتفه الأمور. لذا مارس الطمأنينة لتتقن السكينة، ومارس التفاؤل والابتسامة لتتقن راحة البال ورضا الجميع والفوز بالوظيفة. وصدق رسولنا الكريم عندما قال: تبسمك في وجه أخيك لك صدقة؛ فالدين الإسلامي يحث على لقاء الناس بالتبسم وطلاقة الوجه تيمناً بأخلاق رسولنا الخلق عليه أفضل الصلاة والسلام ■

وظائف
المستقبل
الذكية
ستكون متاحة
للجميع
وسيفوز بها
من يتمتع
بالابتسامة
المجانية



مع بنك الرياض..
باب التوظيف
دائمًا مفتوح!

تطمح بوظيفة كلها تطور وتنمية؟
إذا عندنا الوظيفة اللي تكفي طموحك! زورنا في معرض التوظيف في 2، 3، و 4 أبريل ولا تنسى
سيرتك الذاتية، عشان مع بنك الرياض.. باب التوظيف دائمًا مفتوح.

الخبير الاقتصادي «تيموثي كوندون» لـ «مجلة التنمية الإدارية»:

الشباب السعودي هو القوة الأكبر في سوق العمل واققتصاد البيانات ليس «النفط الجديد»



أجرى الحوار: سامح الشريف

20

تعد الخصخصة وتوطين الصناعات الكبرى من أهم السبل لتطوير النمو الاقتصادي وفتح فرص عمل جديدة أمام الشباب، خاصة أن الشباب يعد القوة الأكبر في سوق العمل في المملكة. وللحديث عن هذا الشأن تستضيف مجلة «التنمية الإدارية» الخبير الاقتصادي «تيموثي جورج كوندون»، وهو أستاذ جامعي بجامعة «باكنغهام» سابقاً، وقد درس «كوندون» كلاً من الاقتصاد والتاريخ والجغرافيا، وتولى رئاسة معهد الأبحاث المالية الدولي في جامعة «باكنغهام»، كما أن «كوندون» هو مؤسس ومدير مركز أبحاث «لومبارد ستريت» في الفترة من عام ١٩٨٩ إلى عام ٢٠٠١م، وإليك تفاصيل الحوار.



● ما الدور الذي يمكن أن تلعبه الخصخصة في دعم التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية؟
■ انطلقت «الخصخصة» في بريطانيا في أوائل الثمانينيات، وكانت خصخصة شركة الاتصالات البريطانية في عام ١٩٨٤م أول تطور مهم. لقد أعطت خصخصة الاتصالات لبريطانيا دور قيادي مبكر في توفير خدمات الهاتف التنافسية لعملائها، وتبعتها قصص نجاح عالمية رائعة؛ مثل إنشاء ونمو شركة «فودافون». وقد حدثت تغييرات كبيرة في قطاعات أخرى، بما في

ذلك صناعات الحديد والفحم ومرافق الطاقة، وصاحبته تحسينات كبيرة في كفاءة الأداء والاستخدام الأفضل للموارد.

ومن وجهة نظري، تعتبر الخصخصة أمراً حيوياً للاستخدام الفعال للموارد؛ لأنها تجعل الإدارة خاضعة للمساءلة أمام المساهمين والمالكين، كما تعطي الخصخصة حوافز للإداريين والمساهمين على حد سواء للعمل بجهد واتخاذ قرارات صائبة وتحقيق عائدات عالية.

وبالنسبة للخصخصة في المملكة العربية السعودية؛ فإنها تبدو حاسمة في مجالات الطاقة والمرافق ذات الصلة؛ مثل الكهرباء والغاز وإمدادات المياه؛ لأن هذه المرافق تعد الموارد الرئيسية على سبيل المثال- للصناعات المنتجة للبتركيماويات والأسمدة، حيث تعتبر السعودية بالفعل منتج عالمي، وقد تصبح الخصخصة أكثر أهمية في العقود المقبلة. حيث إن

الاتحاد الأوروبي يعاقب هذه الصناعات من خلال إصدار تشريعات تتعلق بتغير المناخ وما شابه ذلك، وهو ما قد ينقل الإنتاج إلى مكان آخر، بما في ذلك دول الخليج.

عائد ديموغرافي

● من بين أهداف رؤية ٢٠٣٠ توطيق العديد من الصناعات وتوفير فرص عمل للشباب السعودي، كيف ترى ذلك؟

■ عندما زرت المملكة العربية السعودية

آخر مرة قبل ١٥ عاماً، أتذكر أنني قرأت في إحدى المجلات السعودية أن أعداداً كبيرة من الشباب كانوا على وشك الانضمام إلى قوة العمل. لقد كان هذا مصدر قلق كبير في ذلك الوقت، فهل يمكنهم العثور على وظائف؟ غير أنه قد حدث الكثير من التحولات في البنية العمرية للسكان في المملكة، ولا يمكن مقارنة الواقع الحالي بالمستقبل خلال العشرين أو الثلاثين سنة القادمة.

في الواقع، من حسن الحظ أن المملكة العربية السعودية -في النصف الأول من القرن الحادي والعشرين- سيكون لديها نسبة كبيرة من الأشخاص في سن العمل إلى مجموع سكانها، مقارنة على سبيل المثال- بأوروبا واليابان. وهذا ما يسميه الاقتصاديون «عائداً ديموغرافياً».

وهناك قضيتان رئيسيتان في هذا الإطار هما: نسبة النساء اللواتي يدخلن قوة العمل، والتوازن بين قوى العمل الوافدة

● التواجد الإعلامي

للقائدات الإدارية لا بد أن يكون مدروساً والجمهور لا يتقبل «المرتبك»

الأهم هو جودة الحياة، والبعض الآخر يرى أن الوفرة الاقتصادية هي الأهم، ولكي أكون واضحاً فإن مصادر النمو الاقتصادي هي كثيرة ومتنوعة.

إن الدرس الرئيسي للتاريخ الاقتصادي والخبرة الاقتصادية هو أنه عندما نتحدث عن النمو الاقتصادي يمكننا القول إن الضرائب المنخفضة والقوانين واللوائح المرنة هما أمران إيجابيان للنمو الاقتصادي. فمن يستطع التغاضي عن التقدم المذهل في مستويات الرخاء على مدى الخمسين سنة الماضية، أي جيلين فقط-على سبيل المثال-في هونغ كونغ وسنغافورة.

ونحن نرى التقدم نفسه في الشرق الأوسط، ففي المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وغيرهما من منتجي النفط توجد عوائد نفطية كبيرة، وقد حققت دولة الإمارات العربية المتحدة بعض الإنجازات التي تحققت في سنغافورة وهونغ كونغ والخاصة بالأنشطة الاقتصادية المتنوعة.

وتوجد العديد من القضايا المهمة في هذا الشأن مثل: التجارة الحرة، وحرية الحركة لرأس المال، واحترام حقوق الملكية الفكرية، والضرائب المنخفضة، والقوانين واللوائح المرنة.

تكنولوجيا المعلومات

• يتردد في الآونة الأخيرة من جانب العديد من المحللين الاقتصاديين والمصادر الاقتصادية مصطلح اقتصاد البيانات ويعتبرونه بمثابة «النفط الجديد»، ما رأيك في ذلك؟

■ اعتقد أن اقتصاد البيانات مجال اقتصادي جذاب، لكن يمكنني القول إن قطاع الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات لا يمكن أن نقول عنه على الإطلاق أنه

النفط الجديد ■

● تحليل البيانات الضخمة يعزز قدرة المسؤول على اتخاذ القرار

على النفط وحده، برأيك ما أهمية ذلك في إطار السعي لتحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادي؟

■ المملكة العربية السعودية هي إحدى دول مجموعة العشرين، وهي تمثل العالم الإسلامي في المجموعة، ولديها معدلات كبيرة من الناتج القومي. مع العلم أن إندونيسيا وتركيا هما دولتان إسلاميتان في مجموعة العشرين. وإندونيسيا لديها ناتج قومي كبير أيضاً. ولكن يُنتظر من المملكة العربية السعودية أن تزيد ناتجها القومي بنفس معدلات الدول الأجنبية في مجموعة العشرين.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه للنقاش هو: هل النمو الاقتصادي هو أهم المؤشرات الاقتصادية؟ البعض يقول إن

والوطنية. وليس لي كأجنبي أن أقول ما هو صواب أو ما هو خطأ في هذه القضية، لكنني أرحب بالمشاركة الأكبر للمرأة في سوق العمل التي أصبحت الآن سياسة رسمية في المملكة العربية السعودية.

طاقة شمسية

• ما أهم المشاريع الاقتصادية المستحدثة التي يجب التركيز عليها عند وضع الخطط الاقتصادية المستقبلية للمملكة؟

■ اعتقد أن تحلية المياه بالطاقة الشمسية ربما-في النهاية-قد تصبح تكنولوجيا مجدية وقابلة للتطبيق. ويحتوي البحر الأحمر والخليج على كميات وافرة من المياه لأغراض الزراعة. ومن ثم سيكون التنظيم المناسب لحقوق الملكية والهياكل التحفيزية لهذه المناطق ذات القيمة العالية المحتملة أمراً مهماً بالنسبة للسلطات السعودية. واعتقد أن الحكومة السعودية قد أعلنت عن خطط لمشاريع الطاقة الشمسية.

مجموعة العشرين

• اتخذت المملكة مؤخراً العديد من الإجراءات على صعيد تنويع النشاط الاقتصادي وعدم الاعتماد



التحكيم في العقود والمشتريات الحكومية مواكبة التطور وتحقيق رؤية ٢٠٣٠



د. علاء مرغلاني
قطاع القانون
معهد الإدارة العامة

يعد التحكيم أحد الوسائل البديلة لتسوية المنازعات التي تنشأ بين أطراف العقود، لا سيما في العلاقات المتبادلة بين أطراف العقود التجارية والمدنية والحكومية في بعض البلدان. ومن المعروف أن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية يمنع على جميع الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية اللجوء للتحكيم في جميع أعمال العقود والمشتريات التي تبرمها جهات الدولة. وظل العمل على هذا النظام فترة طويلة. إلا أنه ونظراً للظروف المتغيرة ولطبيعة تطور الآلية التي تعمل بها الجهات الحكومية، ولأهمية مواكبة التطور ولتحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ جاءت التحديثات الأخيرة على ملاءمة إضافة شرط التحكيم إلى بعض العقود التي تبرمها جهات أو مرافق أو الشركات المملوكة للدولة، خصوصاً مع توسع الجهات الحكومية في التعاقد مع المستثمرين والشركات الأجنبية التي ترغب في التعامل مع المنشآت السعودية وتشتري اللجوء للتحكيم في حال نشوء نزاعات عن العقود المبرمة. وقد جاء الأمر السامي الكريم رقم ٢٨٠٠٤ الصادر بتاريخ ٢٢/٥/١٤٤٠ هـ بالموافقة للجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة على اللجوء لشرط التحكيم كوسيلة لحل المنازعات الناشئة عن تنفيذ العقود المبرمة مع الشركات أو المستثمرين الأجانب بشروط منها:

أخذ الموافقات اللازمة لإضافة شرط التحكيم وفق ما هو معمول به في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، وأن يكون اللجوء للتحكيم في المركز السعودي للتحكيم التجاري أو في أحد المراكز المرخصة من قبل اللجنة الدائمة المشكلة في قرار مجلس الوزراء رقم ٢٠٧ و تاريخ ٨/٤/١٤٣٧ هـ. ويعتبر المركز السعودي للتحكيم التجاري منشأة غير ربحية تأسست بقرار مجلس الوزراء رقم (٢٥٧) وتاريخ ١٤/٦/١٤٣٥ هـ ويتولى الإشراف على إجراءات التحكيم في المنازعات ذات الصلة التي يتفق أطرافها على اللجوء إلى التحكيم لدى المركز ■



CROWNE PLAZA®

AN IHG® HOTEL

RIYADH

RDC HOTEL & CONVENTION CENTER

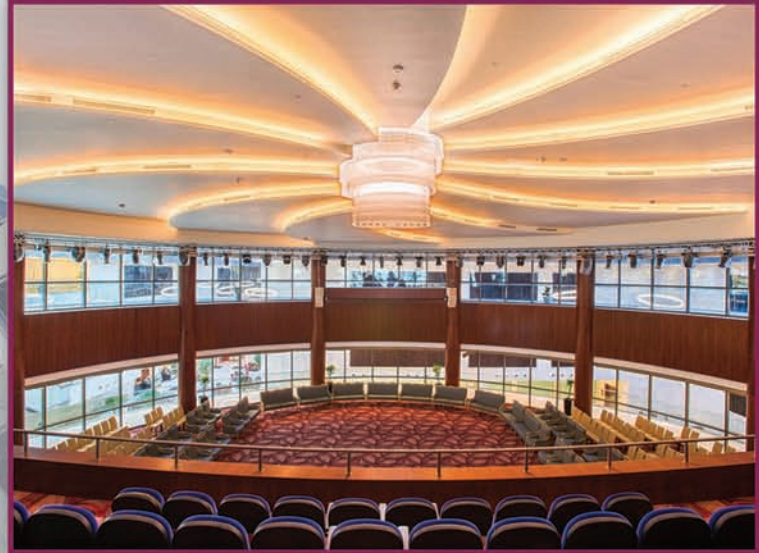


كراون بلازا

أحد فنادق IHG®

الرياض

آر دي سي فندق و مركز مؤتمرات



موزاييك

كل يوم الثلاثاء 11-٧ مساءً

السعر: ٢٠٠ ريال سعودي للشخص الواحد + ٥٠٠ ريال للخدمة الإضافية

للحجز الرجاء الاتصال على الرقم: ٠١١٨١٣١٣١

SEAFood NIGHT

Taste The Difference
Come with your family and friends to enjoy our wide selection of fresh sea food at Mosaic restaurant.

Every Tuesday 7-11 P.M.
Price: 200 SAR + 5% VAT

For reservation, please call: 0118131313 ext-4444

For the masters of meetings

DOUBLE IHG® Rewards Club points when you book between 21 January and 30 April, 2019.

REGISTER NOW

IHG® Rewards Club

Earn at least 40,000 bonus points from 1/15 to 4/30 to use toward reward nights. Learn More >>

REWARD NIGHTS. FASTER.

It's that simple.





CROWNE PLAZA®

AN IHG® HOTEL

RIYADH

RDC HOTEL & CONVENTION CENTER



كراون بلازا

أحد فنادق IHG®

الرياض

آر دي سي فندق و مركز مؤتمرات

فندق ومركز مؤتمرات كراون بلازا الرياض آر دي سي هو من أفضل فنادق الرياض، يتميز بأنه من فئة الـ ٥ نجوم، يتميز الفندق بتصميمه الهندسي والمعماري الذي يوفر لك الخصوصية، والخدمات الشخصية، والمرافق الفريدة.

الموقع

- فندق ومركز مؤتمرات كراون بلازا الرياض آر دي سي يقع بالقرب من مطار الملك خالد بحوالي ٣٤,٧ كم ومحطة قطار الرياض بحوالي ٢٣,٠ كم.

العنوان

- طريق الإمام سعود بن عبد العزيز ، شارع وداي وادي المعيدن وحدة ٤ ، العليا ، صندوق بريد ٨٣٤٤ ، الرياض ، ١٢٣٦٣ ، المملكة العربية السعودية

Website: www.crowneplaza.com

Tel: +966 11 813 1313

Fax: +966 11 813 1300

P.O.Box 6391 Riyadh 12382 Saudi Arabia

Social media accounts:

Facebook: <https://www.facebook.com/cpriyadhrdc/> @cpriyadhrdc

Twitter: <https://twitter.com/cpriyadhrdc> @cpriyadhrdc

Instagram: <https://www.instagram.com/crowneplazardc/> @crowneplazardc

QR code:



يعد أعلى أنواع الاستثمار قيمة وأكثرها أهمية

الاستثمار في رأس المال البشري.. الأولويات والتحديات



إعداد: شقران الرشدي

26

يعد الاستثمار في رأس المال البشري أعلى أنواع الاستثمار قيمة، وأكثرها أهمية لتحقيق النمو الاقتصادي الحقيقي والمستدام، وتحقيق الازدهار المطلوب للمجتمعات، ووفقاً لخبراء الإدارة والاقتصاد، تعتبر الموارد البشرية مقياساً أساسياً لثروة الأمم، ومكتسباتها، وقدرتها على المنافسة والتقدم الحضاري؛ لذا أصبح الاستثمار في رأس المال البشري من الموضوعات الحديثة في مجال الموارد البشرية، حيث يتم تطبيقه حالياً بصورة واضحة في عدد من الدول المتقدمة من خلال الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته. حول أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تدور محاور قضيتنا التالية.



●● د. طارق فدعق: عندما تخفق البلدان في الاستثمار بصورة مثمرة في رأس المال البشري تكون التكلفة ضخمة

من الموظف، ومناقشة النواحي الإيجابية والسلبية؛ حتى يكون الموظف على بينة ولتنبع حدوث أية مفاجآت «غير متوقعة»، وتحفيز الموارد البشرية من خلال تمكين المتفوقين من مناصب المسؤولية.

الأولوية

ومن جانبه التزم البنك الدولي بمساعدة مختلف البلدان في إعطاء الأولوية لرأس المال البشري بطريقة مستدامة؛ نظراً لتنامي الإدراك أن الوظائف والعمالة الماهرة هما المفتاح للتقدم الوطني في بلدان العالم على جميع مستويات الدخل. مؤكداً على أنه لا يمكن لأي بلد أن يتحمل انخفاض استثماراته في رأسماله البشري، وأن الحكومات التي تسعى لتحقيق النمو الاقتصادي تفضل الاستثمار في رأس المال المادي، لكنها عادة ما تكون أقل اهتماماً بالاستثمار في رأس المال البشري. وهذا خطأ؛ لأن إهمال الاستثمار في رأس المال البشري يمكن أن يضعف بشكل كبير

ويقصد به تنمية المهارات الحالية للقوة العاملة، ومعييار المعرفة وقياس مدى توسع وعمق استخدام المهارات. وفيما يتعلق بالدول العربية، فجاءت الإمارات الأولى عربياً واحتلت المرتبة الـ ٤٥ عالمياً، تلتها «البحرين» في المرتبة الثانية عربياً والـ ٤٧ عالمياً، بينما جاءت «السعودية» في المركز الـ ٨٢ عالمياً والرابعة عربياً.

اعتبارات مهمة

وفي بحث أجرته مؤخراً جامعة الملك سعود تحت عنوان «تحديات الاستثمار في رأس المال البشري الوطني»، كشف عن أن ما نسبته ٩٣٪ من جهات العمل متوسطة الحجم تنظر إلى أن رأس المال البشري، والاحتفاظ بالمستخدمين على المدى الطويل هما من العوامل المهمة جداً لضمان نجاحها مستقبلاً، وبالرغم من ذلك فإن بعض الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص تعاني من مستويات مرتفعة لتغير المستخدمين.

وأشار البحث إلى أن تكلفة تدريب شخص جديد يستغرق ما يتراوح بين ١٢ إلى ٢٤ شهراً للوصول إلى مستوى الإنتاجية الذي كان يحققه المستخدم الذي تم استبداله، والتكلفة المتواصلة للتدريب تعادل في المتوسط ما يقارب ١٠-٢٠٪ من راتب المستخدم على مدى فترة سنتين إلى ثلاث سنوات. كذلك أوضح البحث الحرص على تعيين الموظف المناسب في المكان المناسب، خاصة وأن متطلبات بعض الوظائف قد تكون كثيرة، لذلك من الأهمية بمكان أن تقوم إدارة الموارد البشرية بشرح الوظيفة بشكل واضح وتفصيلي، وما يتوقعه صاحب العمل

المشاركون في القضية:

■ د. طارق فدعق

عضو مجلس الشورى

■ د. فهد الشثري

وكيل المحافظ للأبحاث والشئون الدولية، مؤسسة النقد العربي السعودي

■ د. طلال العجلان

نائب المدير العام لقطاع التمكين والإبداع، صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)

■ د. نوف الغامدي

مستشارة تخطيط إستراتيجي وتنمية اقتصادية

■ د. منصور بلخيزور

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز

تطوير

وفقاً لترتيب مؤشر تطور رأس المال البشري لعام ٢٠١٧م الصادر عن «المنتدى الاقتصادي العالمي»، تصدرت «النرويج» قائمة المؤشر الذي صنف ١٣٠ دولة حول العالم، وجاءت «فنلندا» في المرتبة الثانية، تلتها «سويسرا» في المرتبة الثالثة، ثم «الولايات المتحدة» في المركز الرابع. وصنف المؤشر الدول وفقاً لأربعة معايير رئيسية لتنمية رأس المال البشري تتمثل في معيار القدرة الذي يقيس الرصيد المعرفي الحالي، ومعيار انتشار المعرفة ويخص تطبيق المهارات وتراكمها عبر العمل، ومعيار التنمية



•• د. طلال العجلان:

تحسين جودة العمل يتم من خلال الاستثمار في تعليم وتدريب الناس ليتحولوا إلى رأس مال معرفي

لمنشآت القطاع الخاص، لتصبح مولدة لفرص العمل للمواطنين والمواطنات، وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمارات السعودية، ومعالجة التحديات التي تواجه القطاعات الاقتصادية، ورفع مستوى التوطين من خلال برامج

في رأس المال البشري، تكون التكلفة ضخمة، وفشل البلدان في تمهيد الطريق أمام مواطنيها ليعيشوا حياة منتجة لن يفضي إلى تكاليف عالية فحسب، بل من المرجح أن يولد المزيد من التفاوتات، ويعد الاستثمار في رأس المال البشري هو الآلية الرئيسية لضمان جاهزية الجيل التالي لطبيعة العمل المتغيرة؛ ومع ذلك فإن كثيراً من البلدان لا تستثمر في هذه المجالات الحرجة لذا يجب ضمان تكافؤ الفرص، مثلها مثل المواهب في المجتمع، والاستثمار في رأس المال البشري في الجهات والمؤسسات الحكومية بقي دون مستوى الطموح، ولم يواكب مراحل تنمية الموارد البشرية الحالية التي قد تكون الأبرز في تاريخ السعودية منذ تأسيسها، بل بقيت محدودة جداً أو ضعيفة لعوامل عدة.

الحلقة الأقوى

أما د. نواف الغامدي مستشارة تخطيط إستراتيجي وتنمية اقتصادية، فتري أن القطاع الخاص يعد شريكاً ولأعباً رئيسياً بجانب الحكومة في التنمية، وتحفيز الرأسمال البشري الوطني، وإحداث تغييرات هيكلية يشهدها الاقتصاد السعودي على مستوى جميع القطاعات، وبدأ الاتجاه إلى تنمية المهارات البشرية، وتوجيه طاقات الشباب السعودي وتوظيفها بالشكل الأمثل، ورفع كفاءة التوطين وتفعيل برامج ذكية وابتكارية وليست تقليدية، لتعطي القوة والتحفيز والثقة للسوق من جديد نحو النمو والازدهار، فنحن أمام تحدٍ كبير لتحفيز وتنمية الفرص الاستثمارية



•• د. فهد الشثري:

وجود رأس المال البشري المناسب يشكل الفرق بين تحقيق الربحية والأداء الإيجابي أو الفشل

قدرات الدولة التنافسية في عالم سريع التغير، حيث تحتاج البلدان إلى قدر متزايد من المواهب للحفاظ على النمو والازدهار.

مدخرات المجتمع

وفي السياق ذاته يُعرف د. طارق فدعق عضو مجلس الشورى، الاستثمار في رأس المال البشري على أنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات، ومهارات، ومعلومات، وسلوكيات الفرد؛ بهدف رفع طاقته الإنتاجية، وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات، وتحقيق الرفاهية للمجتمع، والازدهار الاقتصادي من خلال إعداد المواطن ليكون صالحاً ومنتجاً في مجتمعه.

ويقول: «رأس المال البشري مهم للناس، والاقتصاد، والمجتمعات، والاستقرار، وهو مهم عبر الأجيال، فعندما تخفق البلدان في الاستثمار بصورة مثمرة





•• د. منصور بلخيزور:

تراكم رأس المال البشري يعد عاملاً أساسياً في التقدم التقني والنمو المستدام للدول

الموارد البشرية، بـ «رأس المال البشري» بصورة متكاملة.

تأثير قوي

ومن جانبه أكد د. طلال العجلان نائب المدير العام لقطاع التمكين والإبداع في صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف)، على أن هناك علاقة قوية بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي، حيث أن له تأثيراً قوياً ومباشراً على النمو الاقتصادي، وذلك من خلال تطويره للاقتصاد عن طريق تطبيق المعرفة والمهارات التي يملكها الأفراد في مختلف جوانب الاقتصاد، فرأس المال البشري هو المعارف والمهارات والدوافع التي يمتلكها الأفراد والتي توفر قيمة اقتصادية فعالة، وعند الحديث عن رأس المال البشري يجب الإدراك أن مستوى المهارة أو المعرفة يختلف بين شخص وآخر وأنه من الممكن تحسين جودة العمل من خلال الاستثمار في تعليم، وتدريب الناس ليتحولوا إلى رأس مال معرفي.

ولم يحققوا نتائج مرضية تصل بأثرها للمواطن البسيط. وحقيقة لنكون مُنصفين فكثير من المسؤولين نجحوا في القطاع الخاص، وحققوا نتائج كبيرة وصنعوا مؤسسات نشهد لها جميعاً بالتميز ومواكبة التغيير». وتقول د. نوف الغامدي: «إن الموارد البشرية تعد الحلقة الأقوى والمحرك الأساسي لإنجاح العمل المؤسسي، الذي يؤثر بدوره في منظومة العمل الحكومي بأكملها، ما يتطلب التركيز في إعداد كوادر مؤهلة تستطيع استثمار التعلم وتحويل الابتكار إلى إبداع، وهو ما يستدعي إعادة هندسة إجراءاتها وتصميم رحلة التعامل معها بشكل يخفض الكلفة ويرفع مستوى الكفاءة».

وتتابع، قائلة: «حقيقة تستثمر المنشآت أكثر من ثلث مداخيلها بدون أن تقيس بشكل دقيق عائدات هذا الاستثمار في مواردها البشرية، فالموارد البشرية إذا لم تُستثمر بشكل جيد تتحول إلى عبء وتكلفة اقتصادية على المنشآت، بل لقد أصبحت الموارد البشرية مفهوماً لا يخدم قطاعات الأعمال، ودائماً ما يتحدث أصحاب الأعمال ومديرو الموارد البشرية عن رأس المال البشري، ويدعون أن الموظفين هم رأس مالنا الأكبر، لكنهم لا يديرون موظفيهم وكأنهم أصول حقيقية، فهم يعتبرون الموظفين كلفة تشغيلية يجب التحكم بها وليس أصولاً قادرة على توليد قيمة قابلة للقياس، ولا يهتم أي جزء في الشركة، بما في ذلك قسم



•• د. نوف الغامدي:

الموارد البشرية إذا لم تُستثمر بشكل جيد تتحول إلى عبء وتكلفة اقتصادية على المنشآت

وآليات تنفيذية عملية، وتعزيز الشراكات والتعاون مع القطاعين الحكومي والخاص.

وتضيف: «مع الأسف جهاتنا الحكومية والخاصة بعيدة جداً عن الإبداع، والابتكار ودائماً ما نلقي باللوم على المسؤولين بأنهم لم يواكبوا التغيير،



دور الرأسمال البشري جوهرياً ضمن الإدارات والأقسام التجارية للشركات، فإن وجود الرأسمال البشري المناسب على الصعيد العملي يمكن أن يشكل الفرق ما بين تحقيق الربحية والأداء الإيجابي ونمو الإيرادات أو الفشل في المقابل».

إنتاجية

ويرى د. منصور بلخوير عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، أن الاستثمار في رأس المال البشري يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها عبر العلم والخبرة، ويمثل العنصر البشري أهم العناصر الأساسية

التي تؤدي إلى التنمية في مختلف المجالات.

ويتابع: «لكي يتحقق هذا الهدف لابد من أن يركز على عامل التعليم كركن أساسي في تراكم رأس المال البشري، فمعظم نظريات النمو الاقتصادي تشير إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني سرعة عند ما تكون قوة العمل أفضل تعليماً؛ لذا فإن ذلك يقود إلى حقيقة أن تراكم رأس المال البشري يعد عاملاً أساسياً في التقدم التقني ويعد عنصراً أساسياً من عناصر النمو المستدام للدول، فالاستثمار في رأس المال البشري هو العنصر الأساسي لنمو مستدام طويل الأمد، وهو أبقي من مصادر ثروة توشك على النضوب مع مرور الزمن؛ فالعقول تحرك الثروات وليس العكس» ■



عنصران مهمان لتشجيع الابتكار والابداع وتعزيز النمو الاقتصادي، ويتحقق ذلك عبر الإصلاحات اللوائح التنظيمية وتحديثها بغرض دعم النمو وتحسين الاطر المؤسسية.

وتابع د. الشثري مبيناً أن الرأسمال البشري بشكل أساسي يشير إلى القيمة الاقتصادية التي يحققها الموظف لجهة عمله، حيث يتم تحديد هذه القيمة وفقاً لمجموع المهارات والخبرة التي يتمتع بها المستخدم، مضافاً إليها التدريب الذي خضع له والمؤهلات التعليمية التي حصل عليها، إلى جانب قدرته على لعب دور إيجابي ضمن بيئة العمل، هذا ويعد الدور الذي يؤديه الرأسمال البشري المتميز بالمهارات والحاصل على التحفيز المطلوب مهماً بالنسبة لعمل كافة القطاعات، كما يمثل ميزة تنافسية في مختلف القطاعات الاقتصادية. ويُعتبر

ويشير د. العجلان إلى أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري وتمكين الشباب معرفياً، معتبراً أن المعرفة تعد ميزة تنافسية تزداد أهميتها يوماً بعد آخر بين الباحثين والباحثات عن عمل. ويقول: «هدف» ينفذ حزمة من البرامج والمبادرات التي تسهم في دعم الكوادر الوطنية في سوق العمل التي باتت مرتبطة بالمجتمع المعرفي أكثر من أي وقت مضى».

المستوى المعيشي

من جهته، أوضح د. فهد الشثري وكيل المحافظ للأبحاث والشئون الدولية لمؤسسة النقد العربي السعودي، أن الإبداع يدعم النمو الاقتصادي عبر إيجاد اقتصاد تنافسي، وكذلك من خلال دعم وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين، وأن البيئة الاقتصادية الكلية الملائمة والنظام المالي المستقر



بُعد آخر للتدريب

تدرّب عن بُعد، واحصل على شهادة
معتمدة من معهد الإدارة العامة

علماء

الإدارة وروادها هم الرافد

الفكري المتدفق الذي يركز عليه تطويرها،

وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقرائنا «ألفين توفلر»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.

* «ألفين توفلر»

Alvin Toffler

١٩٢٨ - ٢٠١٦ م



مساهماته

يعد «ألفين» واحداً من الكتاب العالميين البارزين الذين حاولوا التعبير عن حياتنا المستقبلية. ويصور «د.توفلر»-واضع مخطط مسودة ظهور اقتصاد القرن الواحد والعشرين-كيف أن التغييرات التي تحدث في العسكرية في يومنا هذا توازي بدقة التغييرات التي تحدث الآن في عالم الأعمال والتجارة تقريباً.

إن «ألفين توفلر» كاتب عالمي مشهور، ومؤلف لكتب لها تأثير كبير قرأت في أكثر من ٥٠ بلداً، وهو من بين أفضل الكتاب المعاصرين الأمريكيين المعروفين. وفاز كتابه الذي يتناول تسريع التغيير بجائزة «بريكس دو ميلر ليفيغ» المعتبرة في فرنسا، ولفت انتباه العاملين في البيت الأبيض، وأضاف تعبيراً جديداً إلى اللغة الإنجليزية. وقد لفت كتاب الموجة الثالثة -الذي يصف المجتمع الناشئ- انتباه العديد من قادة العالم.

ويعمل «د.توفلر» بشكل لصيق مع مساعدته وشريكته المفكرة زوجته «هيدي توفلر». وقدم تحليلهما توضيحاً عن التغييرات التي تطرأ على عالم اليوم، وكذلك في كتب: مثل الشركة التكيفية، ونظرات عامة ومقدمات منطقية، وتقرير الفورة الاقتصادية. وتقرأ هذه الكتب بشكل كبير من قبل كبار المديرين التنفيذيين. وتدرس ضمن مناهج ومواد كثير من الجامعات في العالم، بأقسام الاقتصاد وإدارة الأعمال وعلم الاجتماع والأدب والفلسفة. وختاماً، فإن «توفلر» يعد واحداً من أفضل المفكرين في علم الاجتماع. وقد أثرت مجموعة من أفكاره بشكل مهم

على الفكر المعاصر ■

ولد «ألفين توفلر» في مدينة نيويورك عام ١٩٢٨م، وتوفي في عام ٢٠١٦ م عن عمر يناهز ٨٧ عاماً، حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة «نيويورك»، وعمل بروفسوراً في جامعة «كورنيل» الأمريكية وجامعة الدفاع الوطنية، وعمل «توفلر» في السابق مراسلاً للواشنطن، وضمن محرري مجلة «الفورتن»، ثم مساعداً لرئيس تحرير مجلة «فورشن»، وعمل في المؤسسة الأمريكية لتطوير العلم، والمعهد الدولي للدراسات الإستراتيجية. ثم عمل فيما بعد عالماً زائراً في مؤسسة «رسل سيج»، وأستاذاً زائراً في جامعة «كورنيل»، وعضو هيئة تدريس في الكلية الجديدة للبحوث الاجتماعية. وهو عضو في المعهد العالمي للدراسات الإستراتيجية. وقضى «توفلر» ٥ سنوات من قبل عاملاً في مصنع للمحركات ومسبك للصلب وورش أخرى في مجال الصناعات الثقيلة.

ونظراً لأعماله كثيرة التنوع؛ فقد رُشح عضواً في الجمعية الأمريكية لتقدم العلوم، ونال جائزة مؤسسة «ماكغزي» للكتاب لمساهماته المتميزة في الفكر الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة المفتاح الذهبي في الصين، والجائزة المتميزة «ريكس دو ميلر ليفيغ» في فرنسا، وتم تشريفه من قبل الحكومة الفرنسية والتي رشحته كموجه للفنون والأدب. وعمل «توفلر» في شراكة لصيقة مع زوجته المفكرة «هيدي توفلر» الحائزة على الدكتوراه الفخرية في القانون والتي مُنحت ميدالية رئيس الجمهورية الإيطالية نظير مساهماتها في الفكر الاجتماعي كمفكرة ومستشفرة للمستقبل.

32

العدد ١٦٢ - رجب - ١٤٣٨ هـ

نظرية الإحراج الإداري

قد يكون من الشائك جداً إطلاق مصطلح نظرية على مجرد تخمين فكري معين. ولكن قد نعود ونفترض أن الإحراج الإداري هو تخمين قابل للدراسة؛ حتى لا نقع في خطأ البحث العلمي المبني على ضرورة التفريق بين النظريات والافتراضات. ولأن مصطلح الإحراج الإداري هو مجرد افتراض بالمقابل الأول. إذن فننظر إليه على أنه افتراض قابل للدراسة.

الإحراج الإداري هو مبدأ يتم تطبيقه في منظمات دول العالم الثالث انطلاقاً من ثقافات اجتماعية سائدة، كأسلوب للتعامل مع من ينظر إليهم على أنهم موظفون مشاغبون، وكأسلوب إداري متوارث تنصح به الإدارات السابقة الإدارة الحالية أو ينصح به من مارسوا الإدارة لفترة زمنية الإدارات الحالية كأسلوب مجرب وفعال للتعامل مع الموظفين الأشقياء أو المشاغبين الذين يزعجون الآخرين بالاعتراضات أحياناً؛ وذلك ناتج من النظر إليهم وكأنهم يمارسون الاستعراض بالآراء ومحاولة «فرد العضلات»؛ لذلك يعتقد متبنو هذا المبدأ في أن أفضل وسيلة لتحجيم هؤلاء الموظفين والخلاص من أزعاجهم هو بالبقاء الأعباء عليهم. قد يكون أبسطها إعادة أفكارهم إليهم، فيقال للموظف المصنف كمشاغب: اكتب تقريراً عن هذا.



أ. فضية ثاني الرئيس *

حلل هذا وابعثه لي. طور هذا. صمم. اكتب. اجمع. اعرض، وهكذا

هذه الوسيلة المتوارثة ليست بالضرورة مطبقة من جميع الذين يمارسون الإدارة المباشرة للآخرين. لكنه أسلوب يُنصح به غالباً... وهو مرغوب في كثير من الأحيان، ومثلياً عليه من قبل أولئك الذين جربوه ووجدوه نافعاً.

هنا سأحدثكم عن سلبياته وعن علاقته بنوعيات الموظفين. هذا الأسلوب الذي يُظن أنه وسيلة للخلاص من استعراضات الموظفين ما هو إلا وسيلة عقيمة يُقضى فيها على الكثير من الأفكار التي قد تكون مجدية. وقد يكون لها دور كبير في التطوير والتجديد، كما أن مطالبة من يقترح الأفكار بأن ينفذها هي وسيلة أيضاً أقرب للفشل منها إلى النجاح، فليس بالضرورة من يقترح بعض الأفكار الناجحة هو قادر على تنفيذها أو نقلها من فضاء الخيال إلى أرض الواقع. كثير من الأفكار التي استثمرت في تطوير البشرية والحضارة الإنسانية لم يكن منفذوها هم مقترحوها؛ بل إن العكس يحدث في كثير من الأحيان. إذن لهذا الأسلوب أضراره أكثر من منفعته، وله دوره السلبي في دفع الموظفين إلى تجنب الاقتراحات خوفاً من الإحراج أو الفشل في تقديم المطلوب أو الوقوع في التنميط السلبي من قبل الإدارة. كأن يوصف الموظف بأنه «غثيث»، و«مزعج»، وغيرها. هذه الاتجاهات السلبية لدى من يعمل بالإدارات المباشرة مثيرة للاستغراب؛ حيث إن محاولة الفكاهة من «غثائية» الآخرين أمر لا يمكن الجمع بينه وبين الفعالية في إدارة الآخرين، فمن يديرهم يجب أن يكون لديه القدرة في المقام الأول على تحمل كافة أنواع الموظفين؛ بل ومساعدتهم على إخراج أفضل ما عندهم، وليس العكس بدفعهم إلى الخوف والتراجع في أدائهم.

أما عن العلاقة بين مدى فعالية نجاح أسلوب الإحراج الإداري ونوعية الموظفين، فحدث ولا حرج. غالباً هذه الوسيلة تنجح مع الموظفين الأيسر والأقل ثقة في الذات، والأكثر حساسية للنقد، والأكثر حساسية لآراء الآخرين حولهم. والأكثر تخوفاً من التنميط السلبي والأكثر تخوفاً من الفشل أيضاً. هؤلاء الموظفون الذين يكونون فريسة سهلة للتقبيد والتحجيم والاضطرار إلى الاحتفاظ بالآراء والمقترحات التي قد تكون لها الفائدة القصوى للعمل.

في النهاية، فإن إدارة الآخرين ليست أمراً سهلاً يمكن أن ينجح فيه الجميع؛ بل هو محفوف بالكثير من المحاذير، والتي قد يكون أولها أن يكون لدى من يعمل بالإدارة المباشرة - وهي الإدارة التي تتعامل مع الموظفين بشكل مباشر - المهارة في التعامل مع كافة الأنماط، واستخراج أفضل ما لديهم دون أن تكون إحدى وسائله إحراج الآخرين، ودفعهم للتردد عن عرض مقترحاتهم مهما كان شكلها ونوعها ■



إدارة

الآخرين

ليست أمراً

سهلاً يمكن

أن ينجح فيه

الجميع؛ بل

هو محفوف

بالكثير من

المحاذير



ميزة تنافسية في سوق العمل

مهارات الإبداع والابتكار.. توظيف الشباب بمعايير عصرية تواكب رؤية ٢٠٣٠

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد



الإبداع والابتكار هما نقطة الالتقاء التي يسعى نحوها كل من: راغبي التوظيف أو الباحثين عن عمل ممن يتمتعون بمهارات إبداعية وابتكارية، والشركات والجهات المختلفة التي تلهث وراءهم لاستقطابهم؛ لأن هذه المهارات الخاصة المتميزة هي بمثابة ميزة تنافسية لهم في سوق التوظيف، وللجهات التي تستقطبهم. وعلى جانب آخر فإن هذه الجهات أو المؤسسات إن لم تحرص على استمرارية وتحفيز الإبداع والابتكار في إدارتها ستفقد هذه الميزة في سوق المنافسة الذي أصبح عماده رأس المال الفكري وما تمتلكه من معرفة ومعلومات ومهارات. فنحن ندعو شبابنا لاكتشاف مهاراته الإبداعية والابتكارية بداخلهم والحرص عليها وتنميتها؛ حتى تنفتح أمامه أبواب سوق التوظيف على مصراعيها. وبالنسبة للمؤسسات فإن اتصافها بأنها مبدعة ومبتكرة يجعلها في مصاف المؤسسات العصرية التي يتوقع جودة أدائها واستمراريتها. فالإبداع والابتكار عملية مستمرة منذ البحث عن الوظائف للباحثين عنها، وبعد التحاقهم بها وتوظيفهم، وخلال دورة حياة المؤسسات وتنافسيتها مع غيرها، وهو ما نستعرضه معكم في هذا التقرير.

اختلاف

نبدي في مستهل هذا التقرير ملحوظة مهمة لكن لن نتوقف أمامها طويلاً، وهي أن الخبراء والمتخصصين يشيرون إلى أن البعض يرون أن الإبداع والابتكار كلاهما مترادفان، بينما يذهب آخرون إلى وجود اختلاف بينهما. فترى د. نيفين حسين في بحثها المهم عن «دور الابتكار وإبداع المستثمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول» أن الإبداع في أبسط صورته هو تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، وهو يضم عمليتين أساسيتين هما: التفكير Thinking، والإنتاج Production ويؤكد العلماء على أن مصطلحي المعرفة Knowledge، والإبداع Creativity مرتبطان ببعضهما، فالإبداع أو العملية الإبداعية تحتاج إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة بالموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير فيها.. ويرتبط الإبداع أو العملية الإبداعية بالابتكار Innovation وهو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية أو الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل. وبلغت كل من: د. محمود الروسان، ود. محمود العجلوني في بحثهما حول «أثر رأس المال الفكري في الإبداع» إلى أن الإبداع على درجة كبيرة من الأهمية في المنظمات التي وجدت لتقديم السلع والخدمات للمستهلكين تبعاً لحاجة الأفراد ورغباتهم المتغيرة بمرور الزمن، كما وجدت لتعظيم قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك، وإن أفضل المنظمات هي تلك التي يكون لديها القدرة على الإبداع، وأفضل الرؤساء في

●● ١٠ مهارات إبداعية تبرز نواحي التميز عند راغبي التوظيف ويبحث عنها أصحاب العمل

المنظمات هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمؤسسيهم واستنهاضها والعمل على استقطاب رأس المال الفكري وصناعته في هذه المنظمات والعمل على المحافظة عليه.

رؤية ٢٠٣٠ والإبداع والابتكار

وإذا نظرنا إلى كل من: واقع سوق التوظيف، والمنافسة بين المؤسسات في المملكة منذ إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ سنجد أن من أهم المنطلقات الإستراتيجية والابتكارية والإبداعية لهذه الرؤية المباركة مقوماتنا الوطنية سواء المادية والاقتصادية الهائلة، والبشرية الثرية. وسنكتشف بلا أدنى شك أن الإبداع والابتكار هما عماد المحاور الثلاثة للرؤية وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. وقد أولت قيادتنا الرشيدة -يحفظها الله- عنايتها الفائقة لمواردنا البشرية لتحقيق مستهدفاتنا التنموية ورؤية ٢٠٣٠. وتؤكد مشاعر العبيد في مقال لها بصحيفة «المدينة المنورة» عن «قيادة الابتكار في رؤية ٢٠٣٠» على أن أهداف وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ من شأنها أن تكون بيئة حاضنة للابتكار الذي يقوم مفهومه على ادخال فكرة أو منتج أو عملية في حيز التنفيذ، ويكون ذلك عن طريق مساهمة تبني الأفكار الإبداعية في عملية الإنتاج التنموي بما يلائم قيم المنظومة والمجتمع ككل. وطبقاً لما ذكرته صحيفة «الحياة» بعنوان: «رؤية السعودية تتيح الابتكار في الاقتصاد الرقمي»، فقد رأى اقتصاديون على هامش مشاركتهم في منتدى «إس

إيه بي» في السعودية، أن علاقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجالات التقنية من شأنها أن تسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ودعم تحركاتها الرامية إلى إحداث قفزة نوعية في مجال ابتكارات الاقتصاد الرقمي. وقال النائب الأول للرئيس والمدير العام لشركة «إس إيه بي» في جنوب أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا «ستيف تزيكاس»: «إن التوجهات التقنية الهائلة؛ مثل الربط الفائق والحوسبة السحابية تتيح تمكين المملكة من تحقيق تقدم نوعي في الابتكارات الخاصة بمرحلة الاقتصاد الرقمي تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠، ومن خلال تكامل رؤية القطاع العام مع تقنيات القطاع الخاص يمكن للشراكة بينهما تسريع دوران عجلة الابتكار، وخفض التكاليف، وتوطين أفضل الممارسات العالمية في المملكة».

المملكة ومؤشر الابتكار العالمي

ولذلك لم يكن بمستغرب أن تحقق المملكة مراتب متقدمة ضمن المؤشرات الفرعية لمؤشر الابتكار العالمي -وذلك بحسب ما أوردته صحيفة «مكة المكرمة» في معرض حديثها عن أن «السعودية الـ ٦١ عالمياً في مؤشر الابتكار العالمي»، وأوضحت أن من نقاط القوة تسليط المؤشر في عام ٢٠١٨م الضوء على عدد من الجوانب التي حققت فيها السعودية هذه المراتب المتقدمة على النحو الآتي:

- رأس المال البشري والأبحاث ٢٤.
- تطور السوق ٤١.
- البنية التحتية ٥١.
- تطور بيئة الأعمال ٥٢.
- مخرجات المعرفة والتكنولوجيا ٧٣.
- مخرجات إبداعية ٨٣.
- المؤسسات ٩٤.

وأشارت «مكة المكرمة» إلى أن المؤشر يعتمد على مقاييس مفصلة في محورين رئيسيين

تضم مدخلات الابتكار ومخرجاته، متضمنة ٨٠ مؤشراً فرعياً لتقدم رؤية شاملة حول مختلف مجالات الابتكار، أبرزها الإبداع والمعرفة والتكنولوجيا والبحث والتطوير وتطور الأعمال التجارية وتطور الأسواق والبنية التحتية والمؤسسات ورأس المال البشري. وذلك وفق التحديد التالي:

● رأس المال البشري والأبحاث: فقد حققت في التعليم المركز الـ ١٤، وفي العمر المتوقع لدخول المدرسة حصلت على المرتبة الـ ١٨، وبالنسبة للالتحاق بالتعليم العالي جاءت في المرتبة الـ ٢٧، وفيما يتعلق بالأبحاث والتطوير احتلت المرتبة الـ ٢٥.

● البنية التحتية: فبالنسبة للبنية التحتية العامة جاءت المملكة في الترتيب الـ ٢٩، وفي إنتاج الكهرباء حصلت على المركز الـ ١٢، وحققت الترتيب الـ ٢٤ في إجمالي تكوين رأس المال.

● تطور السوق: احتلت المرتبة الـ ١٠ في سهولة حماية المستثمرين من الأقليات، والمرتبة الـ ٢٢ في التجارة والمنافسة وحجم السوق، وحققت المرتبة الـ ١٥ بالنسبة لحجم السوق المحلي.

● تطور بيئة الأعمال: جاءت المملكة في المرتبة الـ ٢١ بالنسبة لحالة التنمية العقودية.

● مخرجات المعرفة والتكنولوجيا: استحوذت السعودية على المرتبة الـ ٣٠ في الإنفاق على برامج الكمبيوتر.

١٠ مهارات إبداعية للتوظيف

وفي ضوء ما ذكرناه عن رؤية المملكة ٢٠٣٠، والمراتب المتقدمة التي حققتها المملكة على مؤشر الابتكار العالمي؛ فإن الشباب السعودي أمامه فرصة سانحة لاستغلال مهاراته وإمكانياته الإبداعية وإطلاق طاقاته الابتكارية لارتقاء آفاق أرحب في سوق التوظيف، واقتناص ما يتوافق من فرص مع مهاراته وطاقاته وفق المكتسبات

التي يطمح إليها، ومتابعة متطلبات الجهات المختلفة وأصحاب الأعمال بشأن التوظيف لديهم.

وفي هذا الصدد، فقد بث موقع «CNN بالعربية» أن أصحاب العمل يبحثون عن مجموعة من المهارات الأساسية لدى الباحثين عن عمل، ومعرفة أهم هذه المهارات التي يبحث عنها أصحاب العمل سيجعلك قادراً بشكل كبير على تعزيز عملية بحثك عن عمل واطهار مدى تناسبك مع متطلبات الوظيفة التي تطمح لشغلها. وفي ضوء استبيان تم إجرائه عن «المهارات وتوجهات التوظيف في الشرق الأوسط»، يوضح مجموعة من الخبراء أهم ١٠ مهارات تبرز نواحي التميز والإبداع عند راغبي التوظيف ويبحث عنها أصحاب العمل، وهي:

١- مهارات التواصل: تعد هذه المهارات مهمة إلى حد كبير بالنسبة لأصحاب العمل، وهي من أكثر المهارات طلباً بالنسبة إلى ٥٥٪ من أصحاب العمل، وخاصة التواصل الجيد في اللغتين العربية والإنجليزية، ومهارات الاستماع الجيدة، بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن الآراء والأفكار، والتواصل بفعالية مع الآخرين والتأثير عليهم.

٢- المهارات التحليلية والبحثية: وهي عبارة عن المهارات الفكرية التي تساعدك على تحديد المشاكل وتحليلها، وإيجاد حل متميز لها؛ فالقدرة على التحليل والتفكير النقدي لأي نوع من المعلومات ضرورية إلى حد كبير وهي أساس اتخاذ قرارات جيدة.

● ● ١١ مبدأ لإدارة

الإبداع والابتكار في

المؤسسات المختلفة وهـ

مهارات إبداعية قيادية

وقد برز التفكير التحليلي كواحد من أكثر ٣ مهارات يبحث عنها أصحاب العمل.

٣- الرغبة في التعلم: يتعين عليك السعي جاهداً لاكتساب مهارات جديدة، وطرح أسئلة على مديرك وزملائك في العمل، بالإضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة حول مجال عملك ومواكبة أحدث التطورات. فالرغبة في التعلم هي صفة رئيسية يبحث عنها أصحاب العمل لدى الباحثين عن عمل.

٤- المرونة والقدرة على إدارة الأولويات: هل لديك القدرة على أداء مهام عدة؟ أصبح من الضروري جداً في سوق العمل الحالي التمتع بالمرونة والتكيف مع كافة التغييرات. حيث يتعين عليك التكيف والتأقلم مع سوق العمل في جميع الأوقات، واستغلال يومك بفعالية من خلال إعداد قائمة بمهام عملك. وقد اتضح أن ٩٤٪ من المهنيين في المنطقة يستخدمون لائحة المهام لتنظيم يومهم، فكن واحداً من هؤلاء!

٥- المهارات الشخصية: أي القدرة على التواصل مع مديرك وزملائك في العمل. وكل شخص تتعامل معه في مكان العمل. فنحن نقضي معظم وقتنا في العمل؛ لذا يفضل إقامة علاقات جيدة مع كافة الموظفين والتعامل معهم بلطف ولباقة.

٦- مهارات قيادية وسلوك إيجابي: القيادة تعني «تمكين» الأشخاص، وليس إدرتهم والسيطرة عليهم. تساعدك المهارات القيادية والنظر إلى الجانب الإيجابي من الأمور بشكل كبير على تعزيز مسيرتك المهنية. وقد كشف الاستبيان عن أن المهارات القيادية ستكون إحدى أكثر الصفات طلباً هذا العام.

٧- التخطيط والتنظيم: يتعين عليك التمتع بالقدرة على التنظيم والالتزام بالمواعيد النهائية. وستساعدك مهاراتك

● أهداف وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ من شأنها أن تكون بيئة حاضنة للإبداع والابتكار

في التخطيط والتنظيم بشكل كبير في تعزيز كفاءتك المهنية والتقدم في مسيرتك المهنية.

٨- التمتع بمعرفة حول مختلف الثقافات: أصبح من الضروري جداً في هذه الأيام التمتع بمعرفة واسعة حول الثقافات والأعراق الأخرى؛ إذ يبحث أصحاب العمل عن الأشخاص الذين يمكنهم التكيف مع الثقافات والجنسيات المختلفة والتعامل بطريقة عادلة ومتساوية مع كافة الأشخاص.

٩- التمتع بمهارات إبداعية والقدرة على حل المشاكل: يبحث أصحاب العمل في المنطقة عن الأشخاص المبدعين والذين يفكرون بطريقة متميزة ومبتكرة. وقد برزت المهارات الإبداعية كواحدة من أكثر

المهارات طلباً من قبل أصحاب العمل والشركات، وذلك وفقاً لما أكدت عليه نتائج الاستبيان.

١٠- العمل بفعالية ضمن فريق: فمن الضروري جداً المساهمة بفعالية في كافة المشاريع الخاصة بفريق عملك؛ فأصحاب العمل والمؤسسات الناجحة يبدون اهتماماً كبيراً بطريقة تفاعلِكَ وتعاملِكَ مع أعضاء فريقك.

إدارة الإبداع والابتكار

أما فيما يتعلق بإدارة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات المختلفة، فيشير د. ممدوح رفاعي في بحثه «إستراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري» إلى أن هناك ٥ إستراتيجيات للابتكار تبرز منها الإستراتيجية الثانية الخاصة بتعيين الأفراد الأكثر ابتكاراً وإبداعاً، وذلك على الرغم من أن هذه المبادرة يمكن أن تكون مكلفة ومحبطة، إلا أن الدم الجديد يتجه لأن ينشط ويقوى الحدود القديمة في المنظمة ويجعل المبتكرين منتجين بصورة جذرية، كما يمكن أن يحفز العصابات الإبداعية للمنظمة ويولد تدفقاً تجارياً

لأفكار قد تحقق تقدماً مفاجئاً وتعتمد أكثر على الجهود الفردية لبعض المبتكرين من ذوي الكفاءات المرتفعة والملتزمين.

وعلى جانب متصل، يمكن إجمال أهم الطرق التي يُنصح باتباعها وفقاً لموقع «موضوع» لإدارة الإبداع والابتكار في الآتي:

- تحفيز العاملين الذين يستخدمون طرقهم الخاصة والإبداعية في العمل.
- تحفيز العاملين وإفساح المجال أمامهم ومنحهم الإمكانات لإيجاد أفكار إبداعية جديدة.

- تخصيص الوقت للقاء العاملين ومناقشة أفكارهم الجديدة بشكل جماعي.

- السعي لاكتشاف العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار.

- اكتشاف المعوقات التي تواجه العاملين في إيجاد الأفكار الإبداعية وتنفيذها، ومحاولة التخلص من هذه المعوقات أو التقليل منها.

- تعزيز العاملين لإيجاد الأفكار الجديدة، من خلال معالجة المشكلات التي تقع في المؤسسة؛ لتجنب تبعات هذه المشاكل.

- تحفيز العاملين الذين يقدمون الإنجازات في المؤسسة، ومكافأتهم وتكليفهم بمهام جديدة.

- اهتمام مدير المؤسسة بزيادة إدارته الإبداعية لتحفيز العاملين على زيادة الإبداع والابتكار في عملهم.

- تشجيع العاملين على تنفيذ الأفكار الإبداعية أكثر من الكلام عن هذه الأفكار.

مبادئ لإدارة الإبداع

وقد وضع الكثير من مديري الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع بحسب ما يذكره المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا





مديرين أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ هي:

(١) افسحوا المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.. فإنّ الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين؛ لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

(٢) إنّ الأفراد مصدر قوّتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

(٣) احترم الأفراد وشجعهم ونمهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

(٤) التخلّي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح.

(٥) حولوا العمل إلى شيء ممتع-لا وظيفة فحسب-ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

(٦) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.

(٧) التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد؛ لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.

(٨) ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة. لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

(٩) لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي

تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين الحين والآخر نعرضها للمناقشة؛ فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها.

(١٠) يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة؛ لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

(١١) إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجnoch إلى البقاء على ما كان.. والتغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد، خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير. والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحديّ والشجاعة لذلك فإنّ المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة.

● المهارات الأخلاقية، وهي تتفرع لخمس مهارات هي: الالتزام بالسلوك التقني، والتخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة، والتحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية، وضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة، والحفاظ على أسرار الموظفين.

● المهارات الثقافية، كالتعمق في الثقافات الاجتماعية والإنسانية وغيرها.

● المهارات السياسية، كالإيمان بالشورى.

● المهارات القيادية، كالقدرة على اكتشاف مواهب من يعملون معه، ويعي جوانب الإبداع لدى كل منهم ■

٥ مهارات إبداعية قيادية

ويجمل عبدالله حسن مسلم مهارات القائد والمدير المبدع في كتابه «الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق» في ٥ مهارات على النحو التالي:

● المهارات النفسية، والتي تنقسم بدورها

تمكين المرأة السعودية ليس حبراً على ورق

استبشرت الأوساط النسائية في المملكة العربية السعودية بالقرار الملكي بتعيين صاحبة السمو الملكي الأميرة ريما بنت بندر بن سلطان سفيرة خادم الحرمين الشريفين في الولايات المتحدة الأمريكية بمرتبة وزير في ٢٣ فبراير ٢٠١٩م. ويأتي القرار الملكي ضمن سلسلة من القرارات المعتمدة على التوجيهات الحكيمة من لدن خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز، وولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان -يحفظهما الله- والتي تصب في مصلحة المرأة السعودية، تماشياً مع الرؤية الرشيدة ٢٠٣٠، والتي من أهدافها الإستراتيجية رفع مستوى تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية، والموقف الداعم لقضايا المرأة السعودية في الأوساط المحلية، والحرص على تحويل ذلك إلى أرض الواقع مثل إصدار العديد من قوانين أنظمة الأحوال الشخصية الداعمة للمرأة، وقرار قيادة المرأة.

ويتزامن ذلك مع ما شهدته حقوق المرأة على مستوى العالم من تزايد مطرد؛ وذلك لتزايد الإدراك والوعي العالمي بحقوقها وقدراتها وإمكانياتها، وتزايد تسليط الإعلام الحديث خاصة في مواقع التواصل الإلكترونية أكثر على إنجازاتها والتعريف بحقوقها وطموحاتها. والدعوات العالمية لتسريع الجهود المأمولة من الحكومات والمنظمات الدولية لدعم قضايا المرأة في مجتمعاتها، وإنشاء العديد من المنظمات الدولية المختصة بقضايا المرأة، وعقد المؤتمرات والملتقيات العالمية الخاصة بالمرأة، ونشر الوعي المجتمعي بذلك مثل تخصيص اليوم العالمي للمرأة في يوم ٨ مارس.

*
أ. هدى صالح أبو حيمد

وتعتبر المملكة العربية السعودية من الدول المدركة لدور المرأة السعودية في المجتمع؛ لذا سعت إلى النهوض بها، من خلال العديد من المبادرات والتي منها:

• دعم التعليم بمختلف مستوياته وتوفير فرص الإيضاد الداخلي والابتعاث الخارجي لها، مع التركيز على التخصصات التقنية النوعية؛ مثل الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، وتقنية المعلومات، والتخصصات الطبية والصحية.

• ورفع نسبة دخولها سوق العمل في القطاع العام وتقلدها عدداً من المناصب القيادية في القطاع العام، وتعيين أول ٣ سيدات في منصب رئيس بلدية، وإنشاء الإدارة النسائية في وزارة العدل في عام ٢٠١٨م.

• وعلى مستوى متواز، تم وبقوة دعمها في القطاع الخاص من خلال زيادة الفرص الوظيفية في مجالات عمل لم تكن متاحة لها مسبقاً، ودعم توليها مناصب قيادية في الشركات والمؤسسات الخاصة؛ مثل تعيين العديد من السيدات في مناصب تنفيذية عليا في مجال البنوك، وتعيين أول رئيسة تحرير في صحيفة السعودية السيدة سميرة الجبرتي رئيسة تحرير صحيفة «سعودي جازيت».

• كما حرصت على مشاركتها الدولية في ذلك، من خلال مجلس الأمن الدولي والجهات الأممية المشرفة على تنفيذ خطة «المرأة والأمن والسلام».

• وحرصت على نشر الوعي المجتمعي والمناداة بمواجهة التحديات التي تحرم المرأة والمجتمع بأسره من التطور والازدهار؛ لذا صدر قانون مكافحة التحرش لأن التحرش من أخطر التحديات التي تواجه المرأة في مكان العمل.

وفي المقابل كانت المرأة السعودية على قدر المسؤولية، حيث تمكنت من إثبات تفوقها وجدارتها على المستوى المحلي والدولي ومن أحد أهم الإنجازات دخولها مجلس الشورى، ومشاركتها في الانتخابات البلدية-مرشحة وناخبة- ودورها في العمل الدبلوماسي والذي تم تتويجه- كما أشرنا إليه في بداية المقال- وهو تعيين صاحبة السمو الملكي الأميرة ريما سفيرة خادم الحرمين الشريفين في أمريكا، وذلك لأنها أول امرأة سعودية تتقلد منصب وزير في التاريخ السعودي، وما زاد من فخر الأوساط النسائية السعودية هو تعيينها سفيرة في دولة من الدول العظمى على مستوى العالم ■

تعتبر المملكة
العربية السعودية
من الدول المدركة
لدور المرأة
السعودية في
المجتمع؛ لذا سعت
إلى النهوض بها،
من خلال العديد
من المبادرات

نمزج خبرتنا التسويقية في أعمالك, ونقدمها لك
بشكل متكامل ومتطور إستراتيجياً وإعلامياً وإبداعياً



الوكيل الاعلاني لمجلة التنمية الإدارية

لإعلاناتكم الإتصال :
فاخر القاري
مدير الإعلانات

+966 59 101 2131

+966 11 493 1910

+966 59 102 2182

✉ info@media-index.sa

🌐 www.media-index.sa

التوظيف في قطاع السياحة

حاولت العديد من الدراسات الاقتصادية تقدير مساهمة قطاع الخدمات السياحية في انجاز النمو الاقتصادي، وتحديد دوره في استدامة هذا النمو في التجارب الدولية المختلفة. وقد عكست نتائج أغلب هذه الدراسات وجود ما يشبه الاتفاق على تنامي الدور الذي يحتله قطاع السياحة في توليد الناتج المحلي؛ ومن ثم تنامي دوره في انجاز النمو الاقتصادي في العديد من دول العالم. وفي المقابل لا يوجد اتفاق مماثل على قدرة هذا القطاع على تحقيق الاستدامة في النمو.

فهناك باحثون يرون أن قطاع السياحة قادر على الحفاظ على معدل مرتفع ومستقر من النمو الاقتصادي، ومنهم من يعتقدون أنه لا يجوز للسياسة الاقتصادية التعويل على النمو المولد من هذا القطاع إذا أرادت استدامة ما تحققه من نمو اقتصادي. ولأن المقام لا يتسع للاستفاضة في تنفيذ حجج المؤيدين والمعارضين لدور القطاع السياحي في النمو الاقتصادي، وبهدف استشراف مستقبل القطاع السياحي في الاقتصاد السعودي، فسنتقي هنا بمحاولة الإجابة على السؤالين التاليين: إلى أي مدى يسهم القطاع السياحي في استدامة النمو الاقتصادي السعودي؟ وتنفيذاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ بتعزيز دوره في النمو الاقتصادي، ما هي المقترحات الكفيلة بجعل قطاع السياحة السعودي لاعباً ذا شأن في خطط التنمية المستقبلية؟ للإجابة على السؤال الأول، وفي حدود ما تتيحه الإحصاءات السنوية لمؤسسة النقد العربي السعودي، يمكننا الوقوف على دور قطاع السياحة في تحقيق النمو الاقتصادي السعودي واستدامته، من خلال مؤشر التوظيف السياحي، ومؤشر الانفاق السياحي، ومؤشر الميزان السياحي (يوضح هذا الميزان الفرق بين نفقات السياحة المغادرة والسياسة الوافدة).



د. محمد عفيفي *

فلقد تمكن قطاع السياحة من مضاعفة الوظائف في أنشطته المختلفة ٣,٥ مرة تقريباً؛ إذ زادت الوظائف المتاحة في الفنادق، والمطاعم، والمقاهي، ووكالات السفر والسياحة، وخدمات نقل المسافرين، والخدمات الترفيهية، بين عامي ٢٠١٧م، و٢٠٠٥م، من ٢٨٥ ألف وظيفة لتصل إلى حدود مليون وظيفة. وتعكس هذه البيانات الأداء المتميز لقطاع السياحة في استيعاب الداخلين الجدد لسوق العمل السعودي. وعادة ما يتسبب القطاع السياحي في زيادة الانفاق الاستهلاكي؛ وهو ما تثبته بيانات إنفاق السياحة الداخلية في السعودية. فلقد تضاعفت هذه النفقات ٢,٨ مرة تقريباً في الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٧م، لتبلغ ١٤٥,٧ مليار ريال في العام ٢٠١٧م.

إلى هذه النقطة من التحليل، يبدو أن قطاع السياحة السعودي قادر على النمو؛ بسبب قدرته على زيادة التشغيل والإنفاق، لكننا لا نستطيع أن نجزم بدوره في استدامة هذا النمو إلا من خلال تحليل أوضاع الميزان السياحي، وتحديد مدى قدرته على جلب وتوطين التكنولوجيا المتقدمة. فبيانات الميزان السياحي تشير إلى تفوق معدل نمو الإنفاق على السياحة المغادرة للمملكة مقارنة بمعدل نمو الإنفاق على السياحة الوافدة إليها، وبما خلق عجزاً في الميزان السياحي خلال الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٦م. إلا أنه بداية من العام ٢٠١٧م عاد الوضع للتحسن، وقد شهد الميزان السياحي فائضاً لصالح السياحة الوافدة؛ بسبب التراجع الحاد في نفقات السياحة المغادرة، وليس لنمو نفقات السياحة الوافدة. لكن ماذا عن دور قطاع السياحة في توطین التكنولوجيا؟ ورغم أننا لا نملك بيانات تفصيلية عن التكنولوجيا التي استطاع قطاع السياحة السعودي توطینها، إلا أنه من المستقر عليه أن قطاع السياحة يرتفع فيها نصيب العنصر البشري مقابل انخفاض التكنولوجيا. ولذلك لا يعتبر قطاع الصناعة في قدرته على توطین التكنولوجيا الحديثة، اللهم إلا بعض طرائق تكنولوجيا الاتصال، والدعاية، والتسويق، وغيرها. وهي نوعية تحتاج إلى البرمجيات أكثر من حاجتها للتكنولوجيا المادية. وفي ضوء ذلك، وبقدر معقول من الثقة، يمكن القول إن قطاع السياحة السعودي يستطيع أن يعزز من النمو الاقتصادي المحقق، لكن ستنخفض درجة تقننا في الادعاء القائل بقدرته على استدامة هذا النمو. ولذلك سنقترح في المداخل التالية بعض العوامل التي نراها ضرورية لجعل قطاع السياحة السعودي مُنفذاً لرؤية المملكة للعام ٢٠٣٠، وخادماً لخطط التنمية المستقبلية فيها.

المدخل الأول: أن يُمنح وزن نسبي مرتفع لتنمية لأنشطة السياحة الثقافية والتراثية ضمن خطة تطوير قطاع السياحة السعودي، والوزن النسبي الذي نقصده هنا هو زيادة الدعم المقدم لأنشطة الاستثمار في تأهيل التراث الثقافي السعودي، سواء كان بدعم البنية الأساسية في مواقع التراث الثقافي، أو المساندة الترويجية لهذه المواقع؛ بهدف خلق طلب فعال على المنتجات التي ستقدمها الشركات المطورة لهذا النشاط، كي تصبح مجدية استثمارياً. المدخل الثاني: الاهتمام بنقل المهارات العمالية والأنظمة الإدارية الحديثة للأنشطة المختلفة في القطاع السياحي، ودون الإخلال بالضوابط الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. وحتى يمكن توطین المهارات العمالية؛ يتعين الاهتمام بنوعية التكنولوجيا المستخدمة في قطاع السياحة، والتأكد من توافقها مع الطبيعة الخاصة لهذا القطاع، والتأكد من قدرتها على تحقيق وفورات في إنتاج الخدمات السياحية المتطورة. المدخل الثالث: تعزيز المشاركة المجتمعية في أنشطة قطاع السياحة، وخصوصاً في الأقاليم والمناطق المحيطة والمجاورة للمواقع التراثية والسياحية. ولتدعيم هذه المشاركة يتعين على القطاع الحكومي تحفيز إستراتيجية المشاركة الاستثمارية مع القطاع الخاص؛ للاستفادة من القدرات المالية والتنظيمية التي تمتلكها المؤسسات الاجتماعية قريبة الصلة بالقطاع السياحي، وخصوصاً السياحة الثقافية. المدخل الرابع: أن تتجه الجهات الحكومية المسؤولة عن تنمية قطاع السياحة في تطوير «ميثاق سياحي» ينظم المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في قطاع السياحة، ويستهدف الحفاظ على البيئة الحاضنة لهذه الشركات.

ومن خلال هذه المداخل، يمكن لقطاع السياحة أن يرتقي دوره في تعزيز النمو الاقتصادي السعودي، وأن تزداد قدرته على استدامة هذا النمو. ودون أن نغفل أن النظرة التنموية لهذا القطاع تراه مُساند لعملية التنمية الاقتصادية، وليس عمادها! ■

تأثيرها مهم في تحسين الإنتاجية والأداء المتميز

المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في النية لترك العمل

شغلت العلاقة بين الموظف ووظيفته أذهان الخبراء والأكاديميين في علم الإدارة؛ لأنها جوهر تحسين إنتاجيته، وتحقيق الانسجام بينه وبين زملائه، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز للمنظمة ككل. وهي علاقة متشابكة، وأطرافها الموظف بسماته الشخصية والوظيفية، وزملائه سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، ومنظمتهم، والمجتمع ككل. وهذه العلاقة يُعبر عنها بمصطلح المواءمة أو التوافق؛ فكلما اتصفت هذه المواءمة بالإيجابية كلما ازداد ارتباط الموظف بوظيفته وعطائه وتفجرت لديه طاقاته الإبداعية، والعكس صحيح. فالتوافق القيمي والثقافي أصبح ذا أهمية في قرارات التوظيف لمنظمات القرن الـ ٢١. وتحقيق هذه المواءمة الوظيفية ليس هو المشكلة ولكن درجة هذه المواءمة هي التي تمكننا من الحكم على نجاح أو فشل علاقة الموظف بوظيفته ومنظمتهم، وهو ما يمثل جوهر مشكلة الدراسة الميدانية الصادرة عن معهد الإدارة العامة، والتي أجراها كل من أ.سعود بن غازي العتيبي وأ.مجددي عوض مبارك بعنوان: «المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في ترك العمل»، ونستعرضها معكم على صفحات «التممية الإدارية».

ارتياح وانسجام

تتكون الدراسة من ٦ فصول، وتقع في ٢٩٢ صفحة. يستهلها الباحثان بالفصل الأول أو «الإطار العام للدراسة»، والذي يلفتان من خلاله إلى أن موضوع المواءمة بين الفرد والوظيفة يعد أحد الموضوعات البحثية شائعة الاستخدام لدراسة اتجاهات وسلوك وقيم وأهداف وحاجات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمات. ويشيران إلى أن دراسة التوافق أو المواءمة من منظور متعدد الأبعاد قد أكدته دراسات عديدة، وهو ما تنتهجه هذه الدراسة، ويريان أن هذه المواءمة تنعكس على صحة الفرد النفسية وسعادته وارتياحه في عمله وتقبله للمهام والمسؤوليات التي يقوم بها، وانسجامه مع بيئته وزملائه، وزيادة مستوى أدائه؛ وهو ما يؤكد على أهمية هذه الدراسة التي تتضح أبعادها ومحاورها في اختبار تأثير المتغيرات الديموجرافية والوظيفية على أبعاد المواءمة سواء كانت وظيفية مكملة، أو بين الموظف ومنظمتهم، أو بين الموظف ومديره أو مشرفه المباشر، أو بينه وبين فريق العمل أو زملائه. وعلى متغير النية لترك العمل. وقد قام الباحثان بتطبيق دراستهما على عينة عشوائية طبقية قوامها ٤٧٢ موظفاً من موظفي الوزارات والهيئات والمصالح والمؤسسات والجامعات بمدينة الرياض.

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

المواءمة المهنية

وفي معرض حديثهما عن الإطار النظري للدراسة، يناقش الباحثان نظرية المواءمة المهنية، والمواءمة بين الفرد وبيئة العمل، والنية لترك العمل. فيركزان في حديثهما عن المواءمة المهنية على مفاهيم المواءمة ومجالاتها، وطبيعتها وتشكل نظريتها، وأهدافها والمداخل العلمية التي تقسرها وشروطها ومصادرها، وأساليب تحقيق التوافق المهني للعاملين، والعوامل التي تؤثر فيه، ومظاهر التوافق المهني، وسوء التوافق المهني. فيسلطان الضوء على التعريفات والمفاهيم المختلفة التي قدمها العديد من الباحثين والخبراء للمواءمة،

ويصفانها بأن بعضها ركزت على التوازن النفسي أو الشخصي، وبعضها ركزت على التوازن والانسجام مع البيئة، في حين أن البعض الآخر ركزت على الجانب الاجتماعي والانسجام مع المجتمع والبيئة المحيطة. ثم يقدمان تعريفاً لها بأنها مدى توافق وانسجام الفرد مع البيئة التي يعمل فيها لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق أهدافه، والاستجابة والتكيف معها، بما يرضي الفرد ويعود عليه بالنفع والفائدة المرجوة. وتوضح الدراسة أهمية المواءمة المهنية والتي تتمثل في قدرة الفرد على مواجهة مشاكله، والتكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي، وإزالة توتراته، وإقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل، واكتساب المهارات والخبرات، وتمتع الفرد بالصحة والتوافق النفسي. كذلك تقدم عرضاً بانورامياً للمداخل العلمية التي تفسر المواءمة المهنية وهي: المدخل الفسيولوجي، والسيكولوجي أو النفسي، والثقافي الاجتماعي، والمدخل الشامل الذي يقوم على التفاعل بين المداخل السابقة. ويتطرق الباحثان إلى مصادر المواءمة المهنية أو أسباب تحقيقها وهي نوعين، أولها مصادر تنظيمية تتحدد في متطلبات شخصية كالروح المعنوية والذكاء، ومتطلبات

تعديل وتطوير أنظمة
ولوائح الخدمة المدنية وفقاً
لرؤية المملكة والتكنولوجيا
الحديثة وبيئة العمل

من جنس الموظف واختلاف المسمى الوظيفي والتخصص العلمي وسنوات الخبرة وجهة العمل في المواءمة والتوافق الوظيفي لهم؛ بينما لم يكن لهذه المتغيرات التأثير نفسه في النية لتركهم العمل. وقد اتضح أن لديهم هذه النية لترك وظائفهم الحالية بدرجة متوسطة، وأن وجود تلك النية ليس مؤشراً لعدم توافقتهم أو سوء هذا التوافق. وجاء تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً كأكثر الأبعاد أهمية لتعزيز وتحسين التوافق بين الموظف ووظيفة الخدمة المدنية، كما يؤثر كل من التوافق الكلي وبعدي التوافق بين الموظف والمنظمة والوظيفي المكمل على مدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل.

توصيات متنوعة

وفي ضوء النتائج التي خلصت لها الدراسة؛ يبدي كل من أ.سعود العتيبي وأ. مجدي مبارك العديد من التوصيات، والتي منها ما هي موجهة لمؤسسات الخدمة المدنية والمسؤولين فيها كتنفيذ عملية التطوع الاجتماعي في المنظمات الحكومية، والاهتمام بالصحة النفسية للموظفين. ومنها توصيات موجهة لوزارة الخدمة المدنية وأبرزها تعديل وتطوير أنظمة ولوائح الخدمة المدنية بما يتناسب مع رؤية المملكة والتكنولوجيا الحديثة وتغييرات بيئة العمل. بالإضافة إلى توصيات موجهة لإدارات الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة المدنية والتي من أهمها تطبيق أساليب حديثة في التعامل مع المتقاعدين والمستقلين من مؤسسات الخدمة المدنية، وتفعيل برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للموظفين لتحسين وتعزيز توافقتهم مع الوظائف. وهناك توصيات موجهة لموظفي الخدمة المدنية ومنها أن يعوا دورهم في متابعة توافقتهم مع وظائفهم طيلة سنوات خدمتهم. ويختتمان توصياتهما بتلك المتعلقة بالباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في مجال التوافق وفق موضوعات متنوعة ومنها أثر التوافق بين الفرد والوظيفة في إنتاجية الموظفين ■

الموظفون لديهم النية لترك أعمالهم بدرجة متوسطة وليس ذلك مؤشراً لعدم المواءمة

مقاييس مناسبة تفصل بين ترتيب المدرك (أو الفعلي) والمفضل (أو المرغوب فيه) للثقافة باستخدام بنود القيم المتشابهة ثم يتم مقارنة القيم التنظيمية المدركة والمفضلة.

وبالنسبة للنية لترك العمل، فيبرزها الباحثان من حيث مفهومها، والنظريات المفسرة لها، والعوامل المؤثرة فيها، وطرق التقليل منها في المنظمة. فيقرران أن أسباب ترك العمل متعددة، منها ما هو اختياري (طوعي) بإرادة الموظف نفسه كالاستقالة، ومنها ما هو إجباري (الزامي) من قبل المنظمة كاللتقاعد. ويعالجان العوامل المتعددة المؤثرة في نية ترك العمل؛ مثل اتجاهات العاملين نحو الإجراءات غير العادلة، والراتب، وضغوط العمل... وغيرها. وتحتصر الدراسة طرق تقليل نية ترك العمل عن المنظمة في ٧ طرق هي: الاهتمام ببناء فريق العمل داخل المنظمة، وتوافر الثقة المتبادلة بين العاملين والرؤساء، والاهتمام بأخلاقيات العمل، والإشراف المناسب، والاهتمام بتمكين العاملين، واحترام العاملين، والعمل على تحسين الرضا الوظيفي.

نية متوسطة

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، والتي من أبرزها ما يلي: إن اختلاف الوظيفة الفعلية التي يمارسها الموظفون مع مسمى الوظيفة المعينين عليها قد يؤدي إلى سوء أو عدم توافق هؤلاء الموظفين مع وظائفهم، كذلك تؤثر المتغيرات الديموجرافية والوظيفية لهؤلاء الموظفين والمتمثلة في كل

فسيولوجية كالمناخ التنظيمي والإضاءة، ومتطلبات المهام كعلاقات العمل والمسؤولية، والنوع الثاني هي المصادر العامة كوسائل الإعلام والحياة العائلية.

٧ نظريات و٨ مستويات

وينتقل العتيبي ومبارك للحديث عن المواءمة بين الفرد وبيئة العمل، فيبرزان مفهومها ونظرياتها ومستوياتها وطرق قياسها. فتؤكد نظرية المواءمة بين الفرد والبيئة على التقارب والانسجام بين خصائص الفرد كالحاجات، وخصائص البيئة كمتطلبات العمل. وأن أنواع التوافق الثلاثة (توافق الشخص مقابل المنظمة، وتوافق الشخص مقابل الجماعة، وتوافق الشخص مقابل الوظيفة) ترتبط بشكل إيجابي مع مخرجات شخصية عديدة لأداء كالرضا الوظيفي. وترتبط سلبياً مع نوايا الدوران الوظيفي أو ترك العمل. وتحدد النظريات المفسرة لهذه النوعية من المواءمة في ٧ نظريات هي: نظرية التفاعل البيئي-شخصي، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التكيف مع العمل، ونموذج التطابق المهني لتصميم العمل، ونموذج الجذب والاختيار والاستنزاف، ونظرية إشباع الحاجات الوظيفية، ونظرية الضغط- الحاجة. أما عن أنواع المواءمة في بيئة العمل فتتضمن المواءمة المكمل، والمتممة، والمواءمة مع قيم العمل، والمدركة والفعالية، والمواءمة وفق المستوى الذي تكون فيه. وتنقسم مستويات المواءمة بين الفرد والعمل إلى ٨ مستويات هي: المواءمة بين الفرد والمنظمة، وبين الفرد والوظيفة، وبين الفرد وفريق العمل، وبين الفرد والمشراف المباشر، وبين الفرد وذاته، وبين الفرد والمهنة، وبين الفرد والمجتمع. ويمكن قياس هذه المواءمة إما من خلال المقاييس المباشرة التي تتضمن مقاييس التوافق المباشر أو المدرك بسؤال الأفراد إذا كانوا يعتقدون بحدوث التوافق الجيد، أو عن طريق المقاييس غير المباشرة مثل مقياس (OCP) وهذه المقاييس تشمل



أداء حكومي متميز لرؤية وطنية محققة

نقيس

نقيس أداء الأجهزة العامة باستخدام منهجيات
مستمدة من أفضل الممارسات العالمية في
قياس الأداء؛ تعزيزاً لكفاءة وقدرة الأجهزة العامة
في تحقيق أداء حكومي متميز



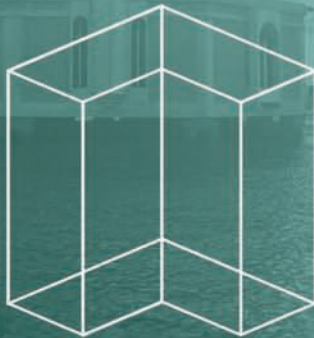
نتقدم

نتقدم بقياس أداء الأجهزة العامة وتمكين
منسوبيها؛ دعماً لعمليات تحسين الخدمات
الحكومية وتطويرها وسعيًا لتحقيق رؤية
المملكة 2030



نمكّن

نمكن الأجهزة العامة ومنسوبيها،
ونساهم في بناء القدرات بهدف
نشر ثقافة إدارة الأداء وقياسه



الأرقام والإدارة

للأرقام في عالم الإدارة وعلومها المتنوعة أهميتها الخاصة؛ فمن خلالها يمكن إصدار الأحكام على الأداء وتقييمه، والتخطيط للمستقبل، ووضع الاستراتيجيات المختلفة.



هي أعلى نسبة للمشتغلين السعوديين ذوي الفئة العمرية (٣٠-٣٤) عاماً من إجمالي عدد المشتغلين السعوديين. يليهم السعوديين في الفئة العمرية (٣٥-٣٩) عاماً بنسبة ١٧,٢٪.
(نشرة سوق العمل الربع الثالث ٢٠١٨ م صادرة عن الهيئة العامة للإحصاء).

18,4%



مهارات يبحث عنها أصحاب العمل في سوق التوظيف هي: مهارات التواصل، والمهارات التحليلية، والرغبة بالتعلم، والمرونة، والمهارات الشخصية، والقيادة، والتخطيط، والتمتع بمعرفة حول مختلف الثقافات، ومهارات إبداعية، والعمل ضمن الفريق.
(الموقع الإلكتروني لـ CNN بالعربية).

10



هي النسبة التي تستهدف تحقيقها رؤية المملكة ٢٠٣٠ لمشاركة المرأة في سوق العمل بحلول عام ٢٠٣٠ م بدلاً من نسبة ٢٢٪.

30%

(موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على الإنترنت).



مليار ريال هي قيمة أرباح المصارف السعودية طوال الـ ١٧ عاماً الممتدة منذ عام ٢٠٠٢ م حتى نهاية الربع الثالث لعام ٢٠١٨ م، وكان عام ٢٠١٧ م الأعلى خلال هذه الفترة بأرباح قيمتها ٤٤,٩٦ مليار ريال.
(جريدة الاقتصادية).

525,36



امرأة سعودية يدرسن في ٦٠ دولة حول العالم. وتعتبر أميركا الوجهة الأولى لبرنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي؛ حيث يشكل الطلاب والطالبات المبتعثون لها نحو ٦٠٪ من إجمالي المبتعثين الذين يبلغ عددهم أكثر من ١١٤ ألف مبتعث.

35,000

(الموقع الإلكتروني لمجلة «المجلة»).

46

العدد ١٦٢ - رجب - ١٤٤٠ هـ

القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية



د. عبدالرحمن عيسى *

لا شك في أن تقدم الدول في عالمنا المعاصر يقاس بمدى تقدمها في مجال القيادة الإدارية؛ لأن سر تنمية الدولة وتقدمها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها، بل في كيفية استخدامها القوى البشرية. لذا تعتبر عملية التخطيط لتهيئة القوى العاملة الذين ستحتاجهم الأجهزة الحكومية في المستقبل إحدى الممارسات الإستراتيجية المهمة لإدارة الموارد البشرية؛ لما لها من تأثيرات إيجابية على أداء هذه الأجهزة. حيث يرتبط النجاح أو الاخفاق في الأجهزة الحكومية بتحقيق مهامها بأداء قياداتها الإدارية. ويلاحظ أن من مظاهر انخفاض الإنتاجية في الأجهزة الحكومية العربية غياب المعايير الموضوعية لاختيار قياداتها الإدارية؛ لذلك يجب قياس أداء قياداتها الإدارية من حيث واقع تطبيق قياس أدائهم، ومعرفة أهم الأساليب المستخدمة في القياس، وتحديد أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق قياس أداء القيادات الإدارية الحكومية بالملكة. وفي ضوء ذلك لجأت المملكة إلى حث الأجهزة الحكومية على قياس أدائها بغرض تحسينه وسرعة إنجاز المعاملات من خلال الأنظمة واللوائح والتعاميم الصادرة تباعاً، وتكليف الأجهزة الرقابية بمتابعة مراقبة الأداء في كافة الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى إنشاء مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية.

وتنشأ الحاجة لإعداد قادة المستقبل في القطاعات الحكومية من عدة أسباب. أولها توسع نشاطات المنظمات المعاصرة؛ مما نتج عنه إنشاء وحدات وأقسام إدارية حديثة وبالتالي زيادة الحاجة لأعداد كبيرة من القادة لتولي مهام الإشراف على هذه النشاطات. وثانيها انخفاض قوة العمل في القطاع الحكومي سواء لأسباب طوعية، كالبحث عن حوافز ومزايا أفضل أو بسبب استحقاق التقاعد لأعداد كبيرة من الموظفين الحكوميين، وهي ظاهرة تعاني منها كثير من المجتمعات الغربية كالولايات المتحدة وبريطانيا وكندا؛ فعلى سبيل المثال لا الحصر تشير دراسة المكتب الفيدرالي لشئون الموظفين إلى أن ٦٩٪ من القوى العاملة في الحكومة الأمريكية بكافة مستوياتها ستستحق التقاعد بحلول عام ٢٠١٦م بناء على إحصاءات التعداد السكاني لعام ٢٠٠٦م. في حين أن إحصاءات وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية لعام ٢٠١٤م تشير إلى أن ٣٨٪ تقريباً من عدد الموظفين الحكوميين سيبلغ سن الاستحقاق التقاعدي.

ومما يجعل المشكلة أكثر تعقيداً ضعف قدرة الأجهزة الحكومية على استقطاب الموظفين الشباب لإحلالهم محل الموظفين التاركين للعمل طوعاً أو المستحقين للتقاعد بسبب تدني الرغبة وضعف الإقبال على الفرص الوظيفية الحكومية لضعف الرواتب والحوافز في القطاع الحكومي بالمقارنة مع القطاع الخاص. فقد أطلق على ظاهرة استحقاق شريحة كبيرة من الموظفين الحكوميين للتقاعد اسم «فناء العقول» وقد حذر كثير من الباحثين من الآثار الخطيرة لهذه الظاهرة على أداء ومستقبل المنظمات الحكومية، والتي من أهمها فقدان الذاكرة التنظيمية والثقافة التنظيمية اللتان أنشأهما القياديون والموظفون السابقون وفقدان المعلومات والمعارف والمهارات وشبكات العلاقات في الوظائف الرئيسية لنشاطات المنظمة نتيجة فقدان القوى العاملة، ومن الأسباب الرئيسية أيضاً لتبني مفهوم إعداد قادة المستقبل من قبل المنظمات المعاصرة تزايد الاهتمام بالفكر والتخطيط الإستراتيجي من قبل المنظمات في كافة نشاطاتها ■

من أسباب تبني
مفهوم إعداد
قادة المستقبل
تزايد الاهتمام
بالفكر
والتخطيط
الإستراتيجي
من قبل
المنظمات

الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٣ في ٢٨/١/١٤٣٧هـ

شركة الشخص الواحد في نظام الشركات السعودي

استحدث المنظم السعودي شركة الشخص الواحد كتنظيم جديد على البيئة التجارية السعودية؛ تحقيقاً لمصالح الممولين ورجال الأعمال والشركات الراغبين في تأسيس أو امتلاك شركة كي ينضروا بمشروعاتهم بدلاً من الاستعانة بالغير. كما تحتاجها الشركات الكبيرة كالبنوك وغيرها لتمارس بذمة منفصلة أغراضها الاستثمارية في الأنشطة الممنوعة عليها أو التي قد تمس سمعتها وائتمانها؛ وهي بذلك تعتبر أهم تطبيق لقواعد الشركتين القابضة والتابعة. لذلك اخترنا لكم كتاباً بعنوان: «شركة الشخص الواحد في نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٣ في ٢٨/١/١٤٣٧هـ» مؤلفه د. محمد حسين إسماعيل، وهو من إصدارات معهد الإدارة العامة؛ كي نقرأ معاً على صفحات «التنمية الإدارية».



صورتان

يتكون الكتاب من مقدمة، و٣ أبواب تتضمن ٩ فصول، وتبلغ عدد صفحاته ٣٠٦ صفحات. وتبدو أهميته في أنه يلقي الضوء على نصوص النظام بالدراسة والتحليل فيزيل الغموض ويكمل القصور، ويساهم في خدمة الأجهزة الحكومية وعاملها القائمين كجهة رقابة على تأسيس الشركات وعلى أدائها لأنشطتها.

وفي الباب الأول للكتاب يتحدث المؤلف عن «الإطار النظري لشركة الشخص الواحد»؛ حيث يرى أن نظام الشركات السعودي لعام ٢٠١٥م أحدث نقلة نوعية بعيدة الأثر في مختلف أبواب وأقسام الشركات ونصوصها؛ فجاء إلى جانب الشركات التقليدية مثل شركات الأشخاص وشركة المساهمة والشركة ذات المسؤولية المحدودة بشركة جديدة لها صورتان وهما: شركة الشخص الواحد محدودة المسؤولية وشركة الشخص الواحد المساهمة، كما

استحدث بالمقارنة مع نظام الشركات السابق قواعد تخص الشركة القابضة. وفي ضوء ذلك يتناول المؤلف ثلاثة جوانب كموضوعات مهمة للفصول الثلاثة التي يتضمنها هذا الباب، يدور أولها عن ماهية شركة الشخص الواحد، الأمر الذي يحتاج إلى عرض مدى إقبال القوانين المقارنة على تبني هذه الشركة وإدراجها في نصوصها، من حيث تأسيسها أو الموافقة على تحويل الشركة متعددة المساهمين أو الشركاء إلى شركة شخص واحد إذا تركزت الأسهم أو الحصص في يد شخص واحد، كما يلزم تعريف تلك الشركة لاستيضاح رؤية المنظم السعودي لها، وفي سبيل ذلك يبرز هذا الفصل الموقف القانوني من شركة الشخص الواحد سواء في نظام الشركات السعودي أو

القانون المقارن والتعريف بها ورصد مزاياها، كما يبرز ملامح هذه الشركة من خلال طبيعتها واسمها وصفتها التجارية وأغراضها.

خصائص وارتباط

ويوضح الفصل الثاني «خصائص شركة الشخص الواحد» التي تميزها عن غيرها من الشركات حتى عن الشركة محدودة المسؤولية متعددة الشركاء وعن شركة المساهمة، وهذه الخصائص تتحدد في خصيصتين، أولاهما هي وحدانية الشريك فيها، لذلك كثيراً ما يتم التعبير عنه بالشريك الوحيد لأن الشركة قائمة عليه بمفرده، والثانية هي محدودية مسؤولية الشريك الوحيد، ثم يقرر المؤلف عدم دراسة خصيصة تنازل هذا الشريك (محدود المسؤولية) عن حصته في هذا المقام؛ حيث لا يوجد هنا حق للاسترداد بسبب وحدانية الشريك. أما الفصل الثالث فموضوعه هو «ارتباط شركة

●● مؤهلة لأن تكون شركة

قابضة إذا امتلكت ٥١% من

أسمال شركة أخرى

مديرها وعزله، وسلطاته والقيود عليها، ومسؤوليته ومسؤولية الشركة، واختصاصات الشريك الوحيد. وإما تتحدد وفق قواعد إدارة شركة الشخص الواحد المساهمة كالتالي: تعيين مجلس إدارتها، وشروط عضوية هذا المجلس، وعزل أو اعتزال هذا المجلس، وصلاحياته، ومكافآت أعضائه، والقيود على عضويته.

تغيرات وتحولات

ويختتم د. محمد حسين إسماعيل كتابه بالباب الثالث الذي يرصد من خلاله «التغيرات على شركة الشخص الواحد»؛ وهي التغيرات التي قد تطرأ عليها أثناء حياتها؛ كتعدد الشركاء فيها، واختفاء صفتها كشركة شخص واحد، أو تحويلها إلى شركة أخرى كما لو تحولت من شركة شخص معنوي واحد محدودة المسؤولية رأسمالها أكثر من ٥ ملايين ريال إلى شركة شخص واحد مساهمة أو أي شكل آخر من الأشكال التي يعترف بها نظام الشركات السعودي. ومن التغيرات أيضاً اندماجها في شركة أخرى بالضم أو اتفاقها مع غيرها على الاندماج بالمزج في شركة جديدة، وأثر هذا الاندماج عليها كشركة دامجة أو شركة مندمجة، وأخيراً لكل شركة نهاية فتنتهي رضاء أو بقوة القانون أو حكم القضاء ثم تتم تصفيتها. وجميعها موضوعات مهمة يبحثها المؤلف من خلال ٣ فصول، يشير أولها للتحويل من شركة الشخص الواحد، ويعالج ثانياً اندماجها، ويحدد ثالثاً انقضائها وتصفيتها ■

●● إدارتها تتم وفق قواعد إدارة ذات المسؤولية المحدودة أو المساهمة مع مراعاة أنها مملوكة لشخص واحد

تأسس هذه الشركة، وذلك من خلال دراسة أربعة موضوعات فرعية، يبرز أولها شروط تأسيسها التي إما أن تكون موضوعية (عامة وخاصة) متعلقة بالشخص الطبيعي المؤسس لها، والتعريف بالشخص المعنوي مؤسسها، وشركات الدولة. ويبين ثانياً إجراءات التأسيس الخاصة بكل من صورتها محدودة المسؤولية والمساهمة. ويهتم الموضوع الثالث بالتكوين غير المباشر لشركة الشخص الواحد، بينما يلفت رابعها للشخصية المعنوية لشركة الشخص الواحد.

ويخصص المؤلف الفصل الثاني من هذا الباب لمعالجة «رأسمال شركة الشخص الواحد»؛ نظراً لما يتمتع به رأسمال الشركة من أهمية بالغة، والنقاش المحتدم حوله الذي تتحدد بمقداره مسؤولية الشريك الواحد وينحصر فيه ضمان دائني الشركة، وهو ما يوضحه الفصل من خلال تناول جزئيتين مهمتين هما: ماهية رأسمال شركة الشخص الواحد، وثبات رأسمالها. ويسلط المؤلف الضوء في الفصل الثالث على «إدارة شركة الشخص الواحد»، والتي تتحدد إما وفق قواعد إدارة الشركة ذات المسؤولية المحدودة، على أن يؤخذ في الاعتبار أننا إزاء شركة مملوكة لشخص واحد، وهذه القواعد تتضمن ما يلي: تعيين

الشخص الواحد والشركتين القابضة والتابعة؛ فشركة الشخص الواحد هي إما أن تكون شركة محدودة المسؤولية مملوكة بكامل رأسمالها لشخص طبيعي أو لشخص معنوي، ويمكن أن تكون شركة مساهمة وتكون كذلك إذا امتلكتها الدولة أو أي شخص اعتباري عام أو خاص بشرط ألا يقل رأسماله عن ٥ ملايين ريال. وبالرغم من ذلك فإن قواعد شركة الشخص الواحد أضيق نطاقاً من قواعد الشركتين القابضة والتابعة، ويبيدي المؤلف ملحوظة في هذا الصدد وهي أنه إذا كان امتلاك الشخص المعنوي لنسبة ٥١٪ من رأسمال شركة أخرى يجعل منه شركة قابضة والثانية شركة تابعة فإن شركة الشخص الواحد محدودة المسؤولية (المملوكة لشخص طبيعي أو معنوي) مؤهلة لأن تكون شركة قابضة إذا امتلكت ٥١٪ من رأسمال شركة أخرى. ووفقاً لذلك يدرس هذا الفصل ثلاثة نقاط هي: ماهية الشركة القابضة، وشروط وصفها، وخلاصة المقارنة بين شركة الشخص الواحد والشركتين القابضة والتابعة.

تأسيسها ورأسمالها وإدارتها ويركز د. إسماعيل في الباب الثاني من الكتاب على «قواعد بناء شركة الشخص الواحد»، والذي يشتمل على ثلاثة فصول متنوعة، يحدد أولها

●● التحول والاندماج

والانقضاء تغيرات مهمة تطرأ على شركة الشخص الواحد

نظم المعلومات والحوكمة

يزخر الأدب الإداري بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع نظم المعلومات، والنظريات التي قيلت فيه باعتباره متغيراً أساسياً يتوقف عليه نجاح المنظمات وتطورها إلى حد بعيد. ومع التطور الهائل في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وعولمة الأعمال والأسواق وزيادة حدة التنافس، ودخول المنظمات الرقمية معتمدة بذلك على وسائل وأدوات التجارة الإلكترونية؛ ازداد دور نظم المعلومات في المنظمات، حيث يشكل نظام المعلومات مفهوماً متكاملًا تدرج في إطاره مكونات عدة، ويعرف بأنه: مجموعة من المكونات المادية والبشرية والبرمجيات والإجراءات والبيانات تعمل على جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع وتوزيع البيانات والمعلومات؛ بهدف دعم عملية اتخاذ القرارات والسيطرة في المنظمة. وقد ظهرت نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية استجابة لحاجة الإدارة العلمية الحديثة إلى نوعية معينة من المعلومات الإدارية والمحاسبية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتكمن



* د. نازم محمود ملكاوي

أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحقيق الكثير من المنافع للمنظمة؛ مثل المرونة والسرعة وضبط المخزون ومراقبة الإنتاج، وسرعة إنجاز المعاملات ودقتها، وتقديم خدمات الزبائن بما يتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم، كما تساعد ومن خلال التقارير التي توفرها في دعم عملية اتخاذ القرار وبالتالي تحسين نوعيته، وتوفر معلومات عن مصادر المنظمة وتكاليف عملياتها وتحسن من إنتاجية العاملين ورفع روحهم المعنوية، بمعنى أنها تخدم جميع الأنشطة في المنظمة من محاسبة ومالية وعمليات وغيرها.

من جهة أخرى شغلت الحوكمة بمفاهيمها ومبادئها ومقومات نجاحها مساحة كبيرة من اهتمامات الباحثين والإداريين والجهات التشريعية وأصحاب القرار خلال العقود القليلة الماضية، وكنتيجة لعدد من الأزمات الاقتصادية والمالية التي تضرب الاقتصاد العالمي بين فترة وأخرى؛ ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية، ولعل من أبرزها أزمة شركتي «أنرون» و«ورلد كوم» في الولايات المتحدة عام ٢٠٠١م، وما تبعها من أزمات خاصة الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨م، واختفاء أسماء كبيرة من المنظمات العالمية، وكان القاسم المشترك الأعظم بينها غياب أو عدم دقة المعلومات المعلن عنها من خلال التقارير المتاحة، على الرغم من التطور التقني في هذا المجال، ناهيك عن عدم أو ضعف تطبيق مفهوم الحوكمة، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة، وتعاضلت أهميتها نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على منظمات القطاع الخاص؛ لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصافة القانونية والرفاهية الاجتماعية، وهذا ما دفع إلى تعظيم دور نظم المعلومات في تطبيق وتعزيز الحوكمة.

وتعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، ويمكن القول إن الحوكمة معنية بإيجاد القواعد والضوابط والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المنظمة، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، وبما يحافظ على حقوق أصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم؛ وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير العدالة والإفصاح والشفافية، ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة، ويتم ذلك من خلال مجالس الحوكمة وأهمها مجلس الإدارة، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق الكفاءة وزيادة الأداء، وتنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة، مع التأكيد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل

على ضمان مراجعة الأداء المالي للمنظمات ■

شغلت الحوكمة
بمفاهيمها
ومبادئها
ومقومات نجاحها
مساحة كبيرة
من اهتمامات
الباحثين
والإداريين والجهات
التشريعية
وأصحاب القرار

مسؤوليتنا تجاه المملكة

ثمثّل الرؤية الطموحة 2030م - التي وضعتها القيادة الرشيدة لهدف تنويع الاقتصاد المحلي وعدم الاعتماد على الصادرات الهيدروكربونية فقط - التحول الأكثر تأثيراً في سياسة المملكة الاقتصادية منذ عقود. وتحظى (سابك) بمكانة مثالية تمكنها من الإسهام في تحقيق هذه الرؤية، وتحرص على الالتزام التام تجاه ذلك، من خلال العمل على إيجاد اقتصاد أكثر حيوية، وتأسيس ثقافة ريادة الأعمال، وتحقيق مستقبل أكثر إشراقاً لشعب المملكة. تجسيدا لشعار الشركة 'كيمياء وتواصل™'.

رؤية
VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



صفحة تُعنى 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 .

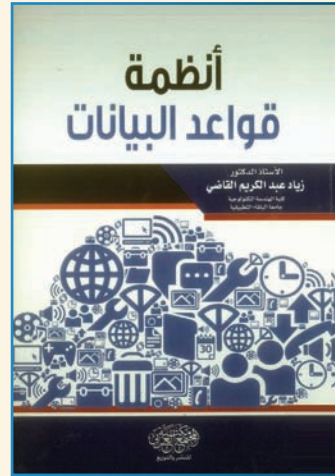
أنظمة قواعد البيانات

تأليف: د.زياد القاضي.

الناشر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يعرض هذا الكتاب لأنظمة قواعد البيانات، ونموذج
الكيونة، والاعتمادات الوظيفية، ومعايرة أو تسوية
البيانات، والتصميم الفيزيائي لقاعدة البيانات ووحدات
التخزين الثانوية.



الإدارة في الشركات والمؤسسات

تأليف: أ.عبدالله جوهر.

الناشر: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يتطرق الكتاب لموضوعات القيادة، والتسويق،
والعمل المؤسسي، وتخطيط القوى العاملة وإدارتها،
والحوكمة.

دور صندوق النقد الدولي في دعم الإصلاح النقدي والاقتصادي

تأليف: د.عبدالرازق الواقدي.

الناشر: المركز القومي للإصدارات القانونية،
القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يقدم الكتاب الإطار القانوني لعمل صندوق
النقد الدولي من حيث: نشأة الصندوق، وتنظيمه
القانوني، والهيكل التنظيمي.



المدينة الذكية

تأليف: د. عبد الرؤوف إسماعيل.

الناشر: روابط للنشر وتقنية المعلومات،

القاهرة، مصر.

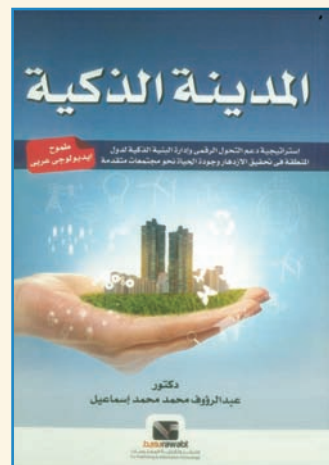
سنة النشر: ٢٠١٨ م.

يتناول هذا الكتاب المدخل الإستراتيجي

لأيدولوجية المدينة الذكية، وأساسيات إدارة

المدن الذكية وتطورها، ونماذج عالمية في إنشاء

المدن الذكية.



تطبيقات الحوسبة السحابية في التعليم

تأليف: د. هيثم عاطف حسن د. رهام حسن

طلبة.

الناشر: المركز الأكاديمي العربي للنشر

والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨ م.

يبرز الكتاب فوائد الحوسبة السحابية

وتحدياتها في التعليم، وتطبيقات التخزين

السحابي في مجال التعليم، والبرمجيات،

والمصنعات السحابية في التعليم.



البرمجة باستخدام الماتلاب

تأليف: د. زياد عبد الكريم القاضي.

الناشر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن.

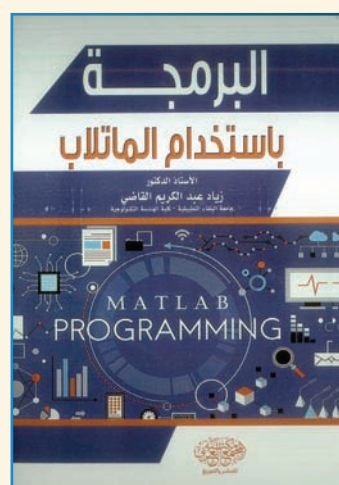
سنة النشر: ٢٠١٨ م.

يهتم الكتاب باستعراض الموضوعات المتعلقة بالتعامل مع

البيانات، وتعليمات نقل التحكم، والمصفوفات، ومتعددات

الحدود، والتمثيل البياني للبيانات، وملف البرنامج،

والاقترانات.



سوق العمل يقوم على العرض والطلب

«الرياديون» كلمة جميلة أنيقة إيجابية، فيها صرامة وكفاح وشغف، وفيها أن تكون سباقاً مبادراً، وأن تجعل أفكارك أو إن شئت أحلامك حقائق تمشي على الأرض. لم أستطع أن أنساها أبداً، منذ اليوم الذي ألقى أستاذ الاقتصاد -أمريكي الجنسية - في أول مقرر لي كطالب في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن قبل نحو ٤٠ سنة، ونطق فيها كلمة entrepreneurship «الريادة»، ولم تكن قد مرت عليّ الكلمة من قبل، بل حتى عندما كشفت عنها في القاموس كان معناها غير واضح بالنسبة لي، فذهبت إلى قريب لي يعمل في «أرامكو» أفضل مني لغةً، وأخذ يشرح لي المعنى ويضرب الأمثلة.

بالنسبة لي استخلصت المعنى النابع من ثقافتنا، فالريادة تعني أموراً كثيرة؛ فقد تكون مثلاً رائد فضاء، أو ريادياً في دنيا الأعمال. وكلمة «ريادي» لا تعني لي كثيراً، أما الكلمة النابعة من صميم ثقافتنا في دنيا المال والأعمال -في زعمي- فهي كلمة «متسبب». وقد يتفق أو يختلف البعض مع هذا المعنى؛ فكلمة «متسبب» شعبية مغرقة في البساطة، في حين أن كلمة «ريادي» تبدو للبعض وكأنها «أرستقراطية» راقية، رغم أن الريادة عادة تبدأ بأرق، ويتوسطها تعب، وكثيراً ما تنتهي بـ«مجاديف» متكسرة على «صخور» واقع سوق العمل. ولذا فمنذ تلك السنوات وأنا على مقاعد الدرس كطالب مبتدئ في الاقتصاد، والترجمة هي «متسبب»، رغم أن لهذه الكلمة معنى سلبياً في لهجتنا الإحسانية، وتعني الشخص الباحث عن المتاعب، أو المشكلات! واجتماعياً تعني كثير التشاكل مع الناس. أما بتعبير السوق فهو الشخص الذي يبحث عن فرص. وهذا بالضبط بيت القصيد.

ولأن سوق العمل يقوم على عرض وطلب، أي بيع وشراء، ومن يقومون بهذا لم يكونوا أبداً موظفين، بل متسبين، أو إن شئتم، أصحاب الحوانيت والمنشآت صغيرها وكبيرها. ولذا إن رغبت في أن تصبح من رجال أو سيدات الأعمال، فليس المدخل الطبيعي أن تأخذ وظيفة «ميري» أو حتى في القطاع الخاص، بل أن تضع في ذهنك أن عليك أن تبدأ «كدادا» لمعرفة مداخل السوق ومخارجها، وتبني العلاقات التي تحتاج إليها، ثم ترقى نفسك بنفسك لتصبح «متسبباً» أو ريادياً، على قول آخر. والترقية لن تكون مستحقة إلا إذا كانت لديك فكرة «أرجلها في الأرض»، أي قابلة للتحقيق، وليس بالضرورة للنجاح، فإذا نجحت تواصل، وإذا وقعت، تلحق خسائرك وتواصل ■



* د. إحسان علي بوحليقة

إن رغبت في
أن تصبح من
رجال أو سيدات
الأعمال ضع في
ذهنك أن تبدأ
«كداداً» لمعرفة
مداخل السوق
ومخارجها

تلفزيونك بكيفك

مع باقة الفرق



PADDINGTON 2
ON OSN MOVIES

ريال
فقط **159**

اتصل على 8899 2000 9
أو تفضل بزيارة osn.com



osn

الراعي الألماسي

بنك الرياض
riyadh bank

samba سامبا

الراعي البلاطيني



الراعي الذهبي



الشريك الإعلامي



الرعاة الإعلاميون



الراعي الإلكتروني

