

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد 166 - ذوالقعدة 1440 هـ

معهد الإدارة العامة ينظم برنامج
مدربي سعادة المتعاملين



الأمن السيبراني في رؤية ٢٠٣٠.. حماية وطنية

تسويق الخدمات العامة.. مفهوم جديد
للإبداع الإداري في العمل الحكومي

د. ناصر آل تويم لـ "التنمية الإدارية"
الإدارة "الصفريّة" تجربة رائدة وثلاثية
(النجاح والريادة) بداية التطوير





بُعد آخر للتدريب

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

معهد الإدارة العامة



رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.



المشاركة في تحقيق التنمية الادارية وتلبية احتياجات العملاء من خلال:

- تدريب وتأهيل فعال يسهم في تطوير الأداء.
- بحوث ودراسات واستشارات ذات قيمة مضافة.
- خدمات معرفية متكاملة تسهم في نشر الفكر والممارسات الإدارية السليمة.



- الالتزام.
- العمل الجماعي.
- الشفافية.
- المبادرة.
- التميز.
- الاحترافية.

الاحترافية:

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

المبادرة:

- ♦ إذكاء روح المبادرة والابتكار.
- ♦ المبادرة لحل المشكلات الإدارية.
- ♦ الإصغاء والاستجابة لحاجات العملاء.
- ♦ سرعة الاستجابة لطلبات الأجهزة الحكومية.

الشفافية:

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

التميز:

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

العمل الجماعي:

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

الالتزام:

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





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

رسمك:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

فهي الداخ



معهد الإدارة العامة ينظم برنامج
سعادة متدربي المتعاملين

6

متابعات

16 اللقاء

22 قضية العدد



رئيس الجمعية السعودية للإدارة
د. ناصر آل تويم لـ «التنمية الإدارية»
الإدارة المصرفية تجربة رائدة وثلاثية
«النجاح والريادة» بداية التطوير



الأمن السيبراني في رؤية ٢٠٣٠
حماية وطنية لأمن الفرد والمجتمع

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

mohamed@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٦٦٢

yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري

هاتف: ٤٧٤٥١٤١

Aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

الافتتاحية

أعزاءنا القراء.. يتجدد اللقاء معكم في عدد جديد من مجلتكم «التنمية الإدارية»، والذي نفتح معكم على صفحاته ملف قضية مهمة تمس المصالح الحيوية للدولة والأمن الوطني والبنى التحتية الحساسة والقطاعات ذات الأولوية والخدمات والأنشطة الحكومية، وهي قضية «الأمن السيبراني وأبعاده المختلفة في رؤية ٢٠٣٠»؛ وتبدو أهمية هذه القضية إذا علمنا أن المملكة تعد حالياً الأولى عربياً، والـ ١٣ عالمياً في مؤشر الأمم المتحدة للأمن السيبراني، وكذلك الأهمية الكبيرة التي توليها الجهات المعنية في المملكة من أجل بناء فضاء إلكتروني آمن ومرن لحماية أولويات الوطن والمواطن، والعمل على تعزيز الاقتصاد السعودي ضد التهديدات الإلكترونية.

كذلك نلتقيكم ورئيس الجمعية السعودية للإدارة د. ناصر بن إبراهيم آل تويم في «لقاء العدد» الذي يؤكد من خلاله على أن رؤية ٢٠٣٠ هي رؤية طموحة وشاملة، وأن إنجاز مستهدفات الرؤية يتطلب إعادة تشكيل المنظومة الإدارية بما يلبي احتياجات البلاد. وي طرح لنا الكثير من التوصيات المهمة لتعزيز التنمية الإدارية، ويشرح آل تويم لنا الكثير من التفاصيل المهمة حول التجربة الإدارية في المملكة، والتي نتعرفون عليها في هذا اللقاء الثري.

وعن «تسويق الخدمات العامة» يدور تحقيق العدد؛ فهذا النوع من التسويق يعد بمثابة حل إداري إبداعي لتحقيق التميز في القطاع الحكومي، أسوة بنظيره الخاص الذي حقق نجاحاً بارزاً في هذا المجال، كما أنه يتوافق مع معطيات ثورة المعلومات والاتصالات والتسويق الرقمي. ولهذا بدأت بعض الجهات تنشئ أقساماً للتسويق وتوسع لتسويق خدماتها، وهو ما يعمل على تطوير فلسفة العمل الحكومي ويساعد في تطوير أدائها في ظل التوجه نحو التخصص.

كما نقدم لكم تقريراً عن «التدريب الإداري الموجه بالأداء» الذي يعد اتجاهاً معاصراً يلبي الطموحات المستقبلية للمنظمات، ويتجاوز مفهوم التدريب التقليدي، وينظر إلى متطلبات الوظائف والاحتياجات التدريبية من مهارات وخبرات ومعلومات، ويعنى بمشاكل معينة وموضوعات خاصة لجهة/ لجهات محددة ولنشاط/ لأنشطة بعينها؛ من أجل التطوير الإيجابي للأداء. لذلك نسلط الضوء معكم في هذا التقرير على أبعاد التدريب الإداري الموجه بالأداء، ومفهومه، وفوائده، ومتطلباته، ومراحله.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تطلعون تفاصيل موضوعاتها داخل هذا العدد من «التنمية الإدارية»، وبقية منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومتخصصون معنيون بالشأن الإداري. ■



تقرير 8



التدريب الإداري الموجه بالأداء.. تحقيق الكفاءة والوصول للقيمة

إضاءات إدارية

28



السلطات المختصة بالتحقيق في المخالفات التأديبية

شارك به أكثر من مائة مرشح ومرشحة من جهات حكومية مختلفة معهد الإدارة العامة ينظم برنامج تدريبي لسعادة المتعاملين



كبيراً من خلال التنسيق مع الجهات الحكومية لترشيح عدد من منسوبيها ممن تتوافق مهامهم الوظيفية مع أهداف البرنامج، وكذلك توفير قاعات التدريب المزودة بالإمكانيات التقنية الحديثة التي يحتاجها المدربون والمدربات في تنفيذ البرنامج على أكمل وجه. •

سوف يكتسبونها، والعارف التي سوف يتلقونها خلال البرنامج، وينقلونها لجهات عملهم كسفر السعادة. الجدير بالذكر أن البرنامج يهدف إلى تدريب المشاركين على نقل معرفة ومفاهيم سعادة المتعاملين في جهات العمل، وكذلك التعرف على بعض التجارب الناجحة والمميزة في العالم الخاصة بسعادة المتعاملين. ويشارك في البرنامج أكثر من مائة مرشحاً ومرشحة من جهات حكومية مختلفة؛ كوزارة الدفاع، ووزارة الداخلية، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ووزارة الشؤون البلدية والقروية، ووزارة التعليم، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، وغيرها من الجهات. وقد أولى معهد الإدارة العامة هذا البرنامج اهتماماً

افتتح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور مشيب بن عايض القحطاني اليوم (الأحد ١٠ شوال ١٤٤٠هـ) برنامج «مدربي سعادة المتعاملين»، والذي ينفذه المعهد بالتعاون مع برنامج يسر للتعاملات الإلكترونية، وبرنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة، وهو أحد البرامج المنبثقة عن برنامج التنسيق السعودي الإماراتي برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع، وصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد رحّب معالي الدكتور مشيب القحطاني بالمدرّبين منفذي البرنامج من دولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك المشاركين والمشاركات المرشّحون من عدد من الجهات الحكومية بالملكة. وأوضح أن برنامج سعادة المتعاملين هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو مفهوم يتجاوز رضا المتعاملين إلى تحقيق سعادتهم من خلال تقديم خدمات ترضي توقعاتهم. وأشاد مدير عام معهد الإدارة العامة بتجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في المبادرة بالأخذ بالأساليب والممارسات والمفاهيم الإدارية الحديثة، وتطبيقها. وتمنى في ختام كلمته الافتتاحية النجاح للبرنامج، والتوفيق للمدرّبين، وأن يستفيد المشاركون من المهارات التي

يقدمها باللغة الإنجليزية وتؤهل للعمل بالقطاعات: الحكومي والخاص المعهد ينفذ برامج إعدادية متميزة لحملة الشهادة الثانوية



كذلك تشمل البرامج الإعدادية العامة على البرامج التالية: برنامج إدارة الموارد البشرية ويشترط إتمام الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها وينفذ بالمركز الرئيسي بالرياض وفرع منطقة مكة المكرمة بجدة والفرع النسائي بالرياض، وبرنامج الأعمال البنكية الذي يشترط كذلك الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها وينفذ بالمركز الرئيسي بالرياض، وبرنامج التسويق والمبيعات ويشترط إتمام الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها وينفذ بمنطقة مكة المكرمة بجدة وفرع المنطقة الشرقية بالدمام والفرع النسائي بالرياض، وبرنامج المحاسبة ويشترط الشهادة الثانوية العامة - قسم العلوم الطبيعية أو العلوم الإدارية والاجتماعية أو التجارية وينفذ بالمركز الرئيسي بالرياض وفرع منطقة مكة المكرمة بجدة وفرع المنطقة الشرقية بالدمام.

ومن الجدير بالذكر، فقد تم تخصيص السنة الأولى لهذه البرامج لدراسة اللغة الإنجليزية، أما برنامجا برمجة الحاسب الآلي وشبكات الحاسب الآلي فيتطلبان دراسة اللغة الإنجليزية لمدة عام تدريبي.

فإن (النسبة المكافئة= ٤٠٪ نسبة الثانوية العامة + ٦٠٪ اختبار القدرات). ويتم القبول عن طريق المفاضلة بين المتقدمين تنافسياً، وفق نسبتهم المكافئة وحسب ترتيب الرغبات وتوفر المقاعد وشروط القبول في كل برنامج.

والبرامج الإعدادية المنفذة هي: برنامج إدارة المستشفيات الذي يتطلب إتمام الشهادة الثانوية العامة - قسم العلوم الطبيعية وينفذ بالمركز الرئيسي بالرياض، وبرنامج إدارة سلاسل الإمداد ويتطلب الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها وينفذ أيضاً بالمركز الرئيسي بالرياض، وبرنامج السكرتير التنفيذي ويشترط إتمام الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها وينفذ بالمركز الرئيسي بالرياض وفرع منطقة مكة المكرمة بجدة وفرع المنطقة الشرقية بالدمام والفرع النسائي بالرياض، وبرنامج برمجة الحاسب الآلي الذي يشترط الحصول على الشهادة الثانوية العامة - قسم العلوم الطبيعية ويُنفذ بفرع منطقة مكة المكرمة بجدة وفرع المنطقة الشرقية بالدمام، وبرنامج شبكات الحاسب الآلي الذي يشترط الحصول على الشهادة الثانوية العامة - قسم العلوم الطبيعية وينفذ بفرع منطقة مكة المكرمة بجدة والفرع النسائي بالرياض.

ينفذ معهد الإدارة العامة خلال العام التدريبي ١٤٤٠ / ١٤٤١ هـ مجموعة من البرامج الإعدادية المتميزة لحملة الشهادة الثانوية، والتي تسهم في تطوير الموارد البشرية الوطنية، وتأهيل الشباب السعودي للعمل في القطاعات الحكومي والخاص، وذلك في إطار إسهام المعهد في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتتميز البرامج الإعدادية المنفذة في هذا العام التدريبي بتقديمها باللغة الإنجليزية، كما تتميز البرامج بالجمع بين التخصصات النظرية والتطبيقية، وتطبق في كل من المركز الرئيسي للمعهد، وفروعه في مكة المكرمة والدمام والفرع النسائي بالرياض. ويستغرق كل برنامج عامين ونصف. ويوفر المعهد سكناً خلال مدة الدراسة للطلبة، كما يمنح مكافأة شهرية قدرها ألف ريال.

وفيما يرتبط بمعايير القبول في البرامج الإعدادية الثانوية: فإذا كان الطالب حاصلاً على الثانوية العامة تخصص العلوم الطبيعية فإن (النسبة المكافئة= ٣٠٪ نسبة الثانوية العامة + ٣٠٪ اختبار القدرات + ٤٠٪ درجة الاختبار التحصيلي). أما إذا كان الطالب حاصلاً على الثانوية العامة تخصص العلوم الإدارية أو الاجتماعية أو العلوم الشرعية

تطور كمي ونوعي لأنشطة التدريب والبحوث والاستشارات والتقنية والمعلومات

التدريب الإداري الموجه بالأداء.. تحقيق الكفاءة والوصول للقمة



إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

التدريب الإداري ركيزة مهمة ضمن منظومة التنمية الإدارية التي تستهدف في نهاية المطاف تجويد الأداء والوصول من خلاله لمستويات قياسية، ولذلك فلم يكن من المستغرب أن نجد باحثي وخبراء عالم الإدارة يولونه عنايتهم الخاصة، والتركيز دائماً على سبل تطويره وابتكار طرق وأساليب وأنواع متنوعة منه تتناسب مع ظروف ومقتضيات الوظائف والمنظمات في البيئة الإدارية التي تتواجد فيها؛ لكنها جميعاً تضع نصب أعينها الأداء والارتقاء به. ويعد التدريب الإداري الموجه بالأداء أحد أهم هذه الأنواع؛ فهو اتجاه معاصر يلبي الطموحات المستقبلية للمنظمات، ويتجاوز مفهوم التدريب التقليدي، وينظر إلى متطلبات الوظائف والاحتياجات التدريبية من مهارات وخبرات ومعلومات، ويعنى بمشاكل معينة وموضوعات خاصة لجهة / لجهات محددة ولنشاط / لأنشطة بعينها؛ من أجل التطوير الإيجابي للأداء. في هذا التقرير نسلط معكم الضوء على أبعاد التدريب الإداري الموجه بالأداء، ومفهومه، وفوائده، ومتطلباته، ومراحله.



●● تنفيذ التدريب في ضوء الحاجات الفعلية للعمل يضمن تحقيق الأهداف

الأداء المعياري

تتمثل الاحتياجات التدريبية في واحدة من النقاط التالية أو أكثر، وهذه النقاط هي:

- رفع مستوى الأداء ومعدلاته (لنفس الوظائف).

- رفع مستوى الأداء ومعدلاته في وظائف أعلى.
- رفع مستوى الأداء ومعدلاته للعاملين الجدد.
- وتحدد الاحتياجات التدريبية من خلال التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف القائمة بالمنظمة من تحديد واجبات وقدرات وخبرات.

٣ فوائد

وبالرغم مما للتدريب بصفة عامة من فوائد عديدة؛ إلا أن بعض الخبراء والأكاديميين يركزون على عدد من هذه الفوائد التي تتفق أكثر مع طبيعة التدريب الإداري الموجه بالأداء. حيث يشير كل من: د.ضرار العتيبي، ود.بسن الطاهر في بحثهما المعنون: «أثر إستراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بصرف الراجحي- أبها، إلى أهمية التدريب وفوائده من ثلاثة

تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً، وتحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات في الأداء.

الاحتياجات التدريبية

ويهتم التدريب الإداري الموجه بالأداء بالاحتياجات التدريبية، وهو ما نستوضحه من كتاب «التدريب المؤثر في العمل» للمجموعة العربية للتدريب والنشر، والذي يؤكد على وجوب دراسة الاحتياجات التدريبية بدراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها، وعلى أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف، وما هذه التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة، هذا ما نطلق عليه الاحتياجات التدريبية، وتتمثل هذه الاحتياجات في المعادلة الآتية:

الأداء الحالي + الاحتياجات التدريبية =

نستهل هذا التقرير بالتأكيد على أن التدريب الإداري الموجه بالأداء يمثل استجابة واقعية لما فرضته الظروف والمتغيرات المعاصرة على بيئة العمل الإداري، وتظهر آثاره الإيجابية على المنظمات من خلال تحقيق الأهداف المؤسسية والإستراتيجية؛ نظراً لأنه يتم تنفيذه في ضوء الحاجات الفعلية للعمل.

كفاءة عالية

ووفقاً لذلك، يرى د.حسين الغراب في معرض حديثه عن «الاتجاهات العالمية في التدريب» أن التدريب الموجه بالأداء يتميز بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيرها على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة؛ لتحقيق جودة الأداء؛ ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي. ويتميز التدريب الإداري الموجه بالأداء بخصائص جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية؛ كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة. فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يُصمَّم ويُنفَّذ ويُقيَّم وفقاً للاحتياجات المطلوبة وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم؛ الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته وتطلعاته.

ويلفت د.الغراب إلى أن التدريب الموجه بالأداء يقوم بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة عالية، ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى، من خلال التعاون بين الطرفين في

● ● ٥ متطلبات حتى يزيد هذا التدريب من الإنتاجية والأداء التنظيمي

مراحل مهمة

ويلخص د. صهيب مصطفى في مقاله «التدريب الموجه بالأداء والدور المنشود في تحسين الأداء المؤسسي» على موقع «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»، على الإنترنت بقوله: «لا بد لمنظمات الأعمال في سبيل تطبيق التدريب الموجه بالأداء أن تبدأ بتحليل عملياتها الإجرائية؛ لتوفير البيانات اللازمة لتصميم البرامج التدريبية والعمل على ربطها بالأداء المؤسسي والفردي، لتبدأ بعد ذلك مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية المستندة للأوصاف الوظيفية ومتطلبات الوظائف الفعلية وواجباتها ومسؤولياتها. وبعد أن يتم العمل على التصميم الفعلي للبرامج التدريبية واعداد الحقيبة التدريبية ووضع الأهداف التدريبية والتخطيط لإجراءات الدعم اللوجستي للبرنامج وتقييمه، تبدأ عملية تنفيذ البرامج التدريبية بهدف التأثير الإيجابي على الأداء الفردي للمندربين بإكسابهم المعارف والمهارات والتوجهات اللازمة لتمكينهم من أداء المطلوب منهم، وتحقيق الأداء الإيجابي على المستوى المؤسسي.

وتأتي مرحلة تقييم ما تم تنفيذه من تدريب وفقاً لانعكاس أثره إيجابياً أو سلباً على الأداء الفردي ونتيجة الأعمال المؤسسية؛ ليتم مراجعة الانحرافات في التدريب والعمل على تلافيها مستقبلاً. ومواطن القوة والعمل على تعزيزها. وفي المرحلة يظهر جلياً تكاملية منظومة التدريب الموجه بالأداء ودورها في تحقيق التحسين المنشود في الأداء المؤسسي».



جوانب رئيسية هي:

٢- تقويم الأداء الوظيفي المنفذ فعلاً، وخاصة للإدارات والوظائف التي نرى أنها من الممكن أن تكون بحاجة للتدريب.

٣- الاستعانة بمتخصصي التدريب لدراسة الأداء الوظيفي وتقويمه؛ بهدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية.

٤- الرجوع إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفيها والمنفذين ومشاركتهم في تصميم البرامج التدريبية واعدادها؛ حتى تؤدي هذه البرامج الغرض منها بناءً على المعايير والمقاييس الموضوعية لقياس الأداء؛ حتى يسهل تقويم فعالية التدريب ومعرفة أثره على المنظمة وإلى أي مدى كانت فعاليات التدريب وإيجابياته.

٥- إجراء المقارنة بين الأداء المعياري والأداء الحالي المنفذ «بعد تنفيذ التدريب» ومعرفة الناتج بأننا لسنا في حاجة أخرى للتدريب؛ إذا فقد أدى التدريب فعالياته، وإذا كانت النواتج سلبية فيتم إعادة الخطوات من (١-٤) مرة أخرى.

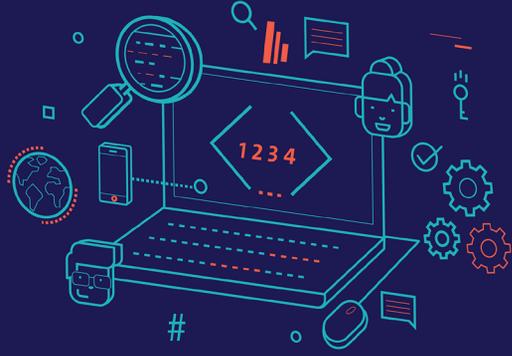
٥ متطلبات

ويحدد كل من: د. فيصل الخميس، ود. خالد عفيفي في ورقتهما العلمية بعنوان: «الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ٥ متطلبات لتنفيذ برامج التدريب الموجهة بالأداء، وهي:

١- لا بد من تصنيف وتعريف وتحليل مسؤوليات وواجبات ومهام وأداء لكل وظيفة قائمه بالمنظمة.

● ● يتم تقييم ما تم تنفيذه من تدريب وفقاً لانعكاس أثره الإيجابي والسلبى

الأرقام والإدارة



مليار ريال هو ما تستهدفه رؤية المملكة ٢٠٣٠ من رفع مساهمة قطاع التعدين في الناتج المحلي الإجمالي - بإذن الله - وزيادة عدد فرص العمل في القطاع إلى ٩٠ ألف فرصة عمل، وذلك بحلول العام (١٤٤٢هـ - ٢٠٢٠م). (رؤية المملكة ٢٠٣٠-محور اقتصاد مزدهر استثماره فاعل).

97



هي النسبة التي من المتوقع أن تبلغها الزيادة في القوة العاملة إلى إجمالي السكان في المملكة عام ٢٠٥٠م، وذلك مقارنة بنسبة ٣٧% التي بلغتها هذه النسبة عام ٢٠١٠م. (د. حسين أبوساق ورقة عمل بعنوان: «شبخوخة السكان في المملكة العربية السعودية، مؤسسة النقد العربي السعودي»).

40%



مليون مستخدم للتجارة الإلكترونية في السعودية، مع وجود ٦.٣٤ ملايين مستخدم يتوقعون التسوق عبر الإنترنت بحلول عام ٢٠٢٢م؛ ليصل العدد إلى ١٩.٢٨ مليون مستخدم. كما أنه من المتوقع-بحلول العام نفسه- أن ينفق هؤلاء المستخدمون أو المتسوقون ما قيمته ٤٨٧.٧٠ دولاراً أمريكياً في المتوسط. (مدونة emarketing.sa المختصة في التسوق الإلكتروني).

12,94



فرداً هو إجمالي عدد المشتغلين السعوديين في سوق العمل خلال الربع الرابع المنتهي بنهاية شهر ديسمبر عام ٢٠١٨م، بلغ عدد الذكور ٢٠٤٠,٧٤٢ فرداً بنسبة ٦٥.٦%، مقابل ١٠٧٠,٤٥٧ للإناث (الهيئة العامة للإحصاء، سوق العمل، الربع الرابع ٢٠١٨م).

3,111,199



هي النسبة التي ارتفع إليها تفاعل معدل مشاركة المرأة السعودية في القوى العاملة، مقارنة بما كانت عليه نسبة هذا التفاعل عام ٢٠١٧م والتي كانت ١٧.٤%. (صحيفة «الشرق الأوسط»).

19,6%



حلول SOLUTIONS

وسطاء تأمين وإعادة تأمين
Insurance & Reinsurance Broker

ان الدور التقليدي لوسيط التأمين كان منصباً على مناقشة ووضع برنامج تأميني يتناسب مع القدرات المالية لطالب التأمين ومقدرة شركة التأمين على سداد المطالبات. وفي الواقع فإن الوسيط يلعب دور المستشار والمحلل والمدافع والمفاوض في عملية شراء التأمين، ومقديماً للعملاء خبرة متخصصة وتجربة والأهم من ذلك قدرة التعامل مع السوق. في السنوات الأخيرة أصبح العملاء أكثر وعياً ويطلبون بشكل متزايد الحماية ضد مخاطر عديدة كانت تعتبر خارج نطاق التأمين. ونتيجة لذلك فلقد تطورت شركة حلول لوساطة التأمين وإعادة التأمين لتقديم خدمات واسعة النطاق. تعتبر شركة حلول لوساطة التأمين وإعادة التأمين شركة رائدة على المستوى المحلي والمتخصصة في وساطة التأمين وإدارة المخاطر والاستشارات، وقد حصلت عام ٢٠١٨ على لقب أفضل شركة وساطة تأمين وإعادة التأمين من Entrepreneur Middle East magazine.

حصلت شركة حلول لوساطة التأمين وإعادة التأمين السعودية، على ترخيص مؤسسة النقد العربي السعودي عام ٢٠٠٨ بعد التنظيم الجديد لسوق التأمين في السعودية وكانت قديماً متواجدة بالسوق السعودي منذ عام ١٩٩٧ تحت اسم وكالة الغريميل، الوكيل الحصري لشركة التعاونية للتأمين على مستوى المملكة العربية السعودية وتعتبر الآن الأكثر تميزاً في مجال وساطة التأمين وإدارة المخاطر. إن كفاءتنا في توفير أقصى درجة من النصائح والخدمات تظهر من خلال مكانة الجهات والشركات الكبرى التي نتعامل معنا في السوق السعودي والخليجي. ونتيجة نجاحنا المستمر وقدرتنا على الحفاظ على مكانتنا كشركة رائدة في المنطقة، فإننا نستطيع تقديم العديد من الخدمات التي تتميز عن منافسينا، ومن هذه الخدمات:

- < خدمات ادارة المخاطر ووساطة التأمين.
 - < تقديم الإستشارات التأمينية لعملائنا.
 - < إدارة المطالبات والأخطار لعملائنا.
 - < إدارة الرعاية الصحية لعملائنا.
 - < خطة استمرارية الاعمال والعمل وإدارة التعالي من الازمات.
- ولكي نتمكن من تقديم خدمات ذات مستوى رفيع قمنا بتأسيس وحدة توقعات العملاء والتي تعمل للمحافظة على أفضل طرق الممارسة المهنية، وقمنا أيضاً ببناء شبكة دولية واسعة المصادر لإيجاد حلول خلاقة في مجالات المخاطر المتعددة، حتى يتسنى لعملائنا تحقيق أهدافهم. ان خبرتنا الواسعة تمتد لتصل الى كل أنواع التأمين وإدارة المخاطر ومن خلال أدائنا للخدمات التأمينية المتعلقة باحتياجات الجهات والشركات السعودية، فإن حلول قد اكتسبت خبرة وقدرات مناسبة لتلبية الإحتياجات الخاصة لعملائنا.
- ويتميز ممثلي حلول بالمعرفة المتخصصة والخبرات المتقدمة في المجالات التالية:
- < البتروكيماويات والطاقة.
 - < الإنشاءات.
 - < البحري وأجسام السفن والطائرات.
 - < القطاعات المالية والمهنية والخدمات.
 - < التأمين الصحي ومناخ الموظفين.
 - < الأمن السيبراني.
- كما أن لدى حلول كفاءات ذات قدرات فنية عالية لتقديم أعلى مستويات النصح والإرشاد لمنع حدوث الخسائر. وهذه الخبرات الفنية انما وجدت لتقديم خدمات مميزة لعملائنا حول المملكة، ومن هذه الخدمات:
- < العمل على خطة إدارة المخاطر وتأمين مصممة خصيصاً لتلبي الأهداف والاحتياجات.
 - < الالتزام بتقديم أعلى مستوى من الخدمات لإرضاء توقعات العملاء وكسب ثقتهم..
 - < تقديم النصائح للعملاء بموضوعية والمتابعة وإدارة حساباتهم خلال السنة.



حلول
SOLUTIONS

وسيطاء تأمين وإعادة تأمين
Insurance & Reinsurance Broker

أفضل وسيط تأمين
وإعادة تأمين 2018

Entrepreneur OF THE YEAR



920008707

www.sirb.sa.com

لا تتجنب المخاطر، بل أدرها
Don't Avoid Risk, Manage It

الموافقة على نظام معهد الإدارة العامة



في الرابع والعشرين من رمضان ١٣٨٠هـ

أصدر الملك سعود بن عبدالعزيز آل سعود مرسوماً ملكياً بالموافقة على نظام معهد الإدارة العامة.

الرقم ٩٣

التاريخ: ٢٤ / ١٠ / ١٣٨٠هـ

بعونه تعالى

نحن سعود بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم ٥٢٢ وتاريخ ١٢/١٠/١٣٨٠هـ.

وبناءً على المادة (١٩) من نظام مجلس الوزراء.

وبناءً على ما رفعه إيلينا رئيس مجلس الوزراء.

نرسم بما هو آت:

أولاً: نوافق على نظام معهد الإدارة العامة بالصيغة المرفقة بهذا.

ثانياً: على الجهات المختصة تنفيذ ما جاء في مرسومنا هذا...

14

العدد ١٦٦ - ذوالقعدة - ١٤٤٠هـ

من مقتنيات مركز الوثائق والمحفوظات بمعهد الإدارة العامة

علماء

الإدارة وروادها هم الرافد

الفكري المتدفق الذي يرتكز عليه تطويرها،

وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقرائنا «بيتر دركر»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.



بيتر دركر Peter Drucker ١٩٠٩ - ٢٠٠٥م

ولد بيتر «فرديناند دركر» في فيينا بالنمسا في ١١ نوفمبر عام ١٩٠٩م. حصل على الدكتوراه في القانون من جامعة «فرانكفورت» في عام ١٩٣١م، والتي بدأ فيها تدريس القانون الدولي والتاريخ الدستوري. وعمل خبيراً اقتصادياً في مكتب محلي تابع لبنك أمريكي، ثم عمل صحفياً في صحيفة «فرانكفورت جنرال انزيغر»، حيث كان يشغل في البدء منصب رئيس التحرير وكاتب في الشؤون المالية.

سافر «دركر» في عام ١٩٣٣م إلى إنجلترا؛ للعمل في بنك، ثم ليعمل صحفياً. عندما هاجر إلى الولايات المتحدة في عام ١٩٣٧م، كان قد أتم وقتها مسودة أول كتاب مطول له بعنوان: «نهاية الرجل الاقتصادي»، وكان أول كتاب نُشر له بالإنجليزية. وقبل الحرب العالمية الثانية عمل صحفياً في الشؤون المالية لعدة صحف ومجلات. وبدأ التدريس في الولايات المتحدة في كلية «سارة لورانس» ثم في كلية «بينغتون»، وانتقل إلى جامعة «نيويورك» في عام ١٩٥٠م.

وفي عام ١٩٧١م تولى منصب كرسي أستاذية «كلارك» للعلوم الاجتماعية في مدرسة «كلارمونت» للدراسات العليا بكاليفورنيا. ودرس خلال امتحانه التدريس القانون والتاريخ والعلوم الاقتصادية والفلسفة والشؤون الحكومية والدين. وتلقى على الأقل عشر درجات شرف والعديد من الجوائز المهنية الأكاديمية. وتوفي في مدينة «كليرمونت» في ولاية «كاليفورنيا» في ١١ نوفمبر ٢٠٠٥م.

تأثيره في الإدارة

ألف «دركر» عشرات الكتب والمقالات والأبحاث العلمية في مجال الإدارة. ومن أعماله باختصار ما يلي:

• نهاية الرجل الاقتصادي، وهو عرض لما يؤمن به «دركر» من أسباب فشل المؤسسات القائمة، وكانت حجته قوية للحاجة لنظام اقتصادي اجتماعي جديد.

• مستقبل الرجل الصناعي.. قضايا الحفاظ على الحرية الفردية في مجتمع صناعي، والسيطرة المشتركة، والسلطة الإدارية، والأتمتة وخطر الاحتكار. وقد اقترح أن المجتمع يجب أن ينظم وفق نموذج الوحدة

الصناعية المحكومة ذاتياً.

• «مفهوم المؤسسة».. دراسة تقليدية للطرق المستخدمة من قبل شركة «جنرال موتورز» خلال مسيرة نموها من شركة صغيرة إلى عملاق صناعي كبير، ويقدم فيها معلومات حقيقية معمقة تتعلق بالإدارة، والقرارات والأتمتة واللامركزية والنقابات والأسعار والأرباح.

• «المجتمع الجديد».. ينقح فيه «دركر» رؤيته في النظام العالمي الجديد ويتوسع في فكرة المؤسسة بوصفها المؤسسة الاجتماعية المثلى، والتي لا تكون رأسمالية ولا شيوعية.

• «ممارسة الإدارة».. يستخدم فيه «دركر» شركات؛ مثل «جنرال موتورز»، و«سيرز»، و«فورد»، و«كرايسلر»، و«أي تي أند تي»، ويصور «دركر» الكيفية التي قد يختبر بها المديرون أداءهم، ويشخصون أخطاءهم ويحسنون إنتاجيتهم وإنتاجية الشركة.

• «السنوات العشرون التالية لأمريكا».. مجموعة من المقالات يحلل فيها التطور التاريخي، ويسلط الضوء على الاتجاهات المستقبلية في التعليم والسياسة والاقتصاد من بين مجالات أخرى.

• «نقطة تحول الغد».. يصف فيه «دركر» نماذج عالمية جديدة تطورت، والتحديات التي يجب أن نواجهها في التعليم والحكومة والاقتصاد. وينتهي الكتاب برصد للواقع الروحي للوجود البشري.

• «الإدارة بالنتائج».. يؤكد هذا الكتاب على أن أداء الاقتصاد هو الوظيفة المحددة والإسهام والسبب لوجود العمل التجاري.

• «المدير الفاعل».. عبارة عن دراسة منظمة للممارسات التي تعتبر جوهرياً بالنسبة لنجاح المدير التنفيذي؛

وعندما رأى «دركر» أن المنظمة والعمل التجاري والأعمال غير التجارية شكلت موجة المستقبل، حاول أن يحدد الأهداف والهيكل وأخلاقيات المنظمات بأساليب تجعل المنظمة أفضل أداة للإنجاز، وليست مجرد أداة لجمع المال أو النجاح، لكنها أداة من أفضل أساليب تنظيم وتسهيل الحياة بالنسبة لمعظم الناس.

وقد قام «دركر» بتحديد وتعريف مبادئ وممارسة الإدارة الفاعلة، ودرس قضايا عصرنا، وحاول إيجاد صلة بين الأفكار والنواحي العملية للوجود، ويحث عن إجابة عن كيف يمكن للإنسان أن يحيا في داخل بناء مؤسسات المجتمع ويحقق متطلباته الفردية، التي تعتبر حق كل الرجال، والتي يجب أن تكون هدفهم. •

* المصدر: علماء الإدارة وروادها في العالم، سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية، إبراهيم بن علي الملحم.

رئيس الجمعية السعودية للإدارة د.ناصر آل تويم لـ «التنمية الإدارية»:

الإدارة «الصفريّة» تجربة رائدة وثلاثية «النجاح والريادة» بداية التطوير



أكد رئيس الجمعية السعودية للإدارة د.ناصر بن إبراهيم آل تويم أن رؤية ٢٠٣٠ هي رؤية طموحة وشاملة، وأن إنجاز مستهدفات الرؤية يتطلب إعادة تشكيل المنظومة الإدارية بما يلبي احتياجات البلاد. كما قدم خبير الإدارة الكثير من التوصيات المهمة لتعزيز التنمية الإدارية، وشرح لنا الكثير من التفاصيل المهمة حول التجربة الإدارية في المملكة، والتي نتعرفون عليها في هذا اللقاء الثري

أجرى الحوار: سامح الشريف

وتعزيز الثقافة الإدارية والتنمية الإدارية بشكل عام، وذلك من خلال أعضائها الذين تجاوزوا أكثر من (خمسة آلاف عضو) عملوا من خلال ٨ فروع لتقديم أكثر من ٣٥ منتجاً وخدمة شملت إطلاق جائزة التميز الإداري وتشغيل مراكز حيوية يحتاجها المجتمع الإداري السعودي بلغت ١٥ مركزاً، من أهمها مركز الاعتماد الإداري للتدريب وآخر للاستشارات، حيث ستسهم -بإذن

الضخري السابق صاحب سمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع- يحفظه الله- ثم بدعم الرئيس الضخري الحالي صاحب سمو الملكي الأمير سعود بن سلمان بن عبد العزيز، وأعضاء الشرف وجهود أعضائها، من تطوير منتجاتها ومواصلة رسالتها؛ حيث تقدم الجمعية خدمات لا متناهية للمجتمع الإداري،

«صفوة الجوائز»

• تبذل الجمعية السعودية للإدارة جهوداً مميزة في نشر الوعي والثقافة الإدارية في المجتمع، هل يمكن أن تطلعنا على أهم هذه الجهود؟

إن الجمعية السعودية للإدارة، باعتبارها إحدى الجمعيات العلمية بجامعة الملك سعود، وانطلاقاً من دورها الكبير، قد تمكنت بفضل من الله، ثم بدعم سمو الرئيس

عقبات كثيرة ولا تزال رغم الإنجازات كما وكيفاً.

ورغم التوسع الرأسي والأفقي في مجالات العلوم الإدارية؛ فإنه ووفقاً للأجندة الإدارية المنبثقة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها المتعددة، فإن الأمر يحتاج إلى عناية أكبر واهتمام أكثر بحكم كون الإدارة كفكر وممارسة - (التعليم والتدريب الإداري) - أينما كانت هي القطاع المنطوق به مسؤولية إعداد جيل مؤهل من القيادات والإداريين لتحمل المسؤولية وشغل مختلف الوظائف في دوائر الدولة ومنشآت القطاع الخاص ومنظمات القطاع الثالث.

من هذا المنطلق وارتكازاً إلى الدور الذي تتحمله القيادات بالمنظمات وتحملها مسؤوليات في مراحل العملية الإدارية من تخطيط وصناعة السياسات واتخاذ القرارات والمتابعة، حيث إن تجويد ذلك واتقانه يتوقف عليه نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها؛ لذا فإن الأمر يستلزم العمل على بناء قيادات تتمتع بقدر عالٍ من التأهيل والمعرفة والمهارة، إضافة إلى التوازن الاجتماعي والرقمي السلوكي. إذاً فالحلقة المفقودة في تدريس العلوم الإدارية، وينعكس ذلك على مستوى الممارسة لاحقاً، يُعزى إلى غياب التركيز على التنمية الأخلاقية للطلاب (مدراء وقادة منظمات المستقبل)، حيث إن التركيز يتم على النظريات الإدارية المجردة، رغم أن المدارس والنظريات العلمية التقليدية في الإدارة تعاني من خلل في توجهاتها وتركيبها.

وهذا يتطلب من الجميع وفي كافة القطاعات التعليمية والتطويرية وعلى مختلف المستويات، العمل على الارتقاء بأن تكون المملكة في كافة مخرجاتها العلمية

●● رؤية المملكة 2030 رؤية طموحة شاملة مرتبطة ببرامج تحول ومربوطة بمؤشرات قياس للأداء

هذه العلوم؟

كما هو معلوم لم تكن العلوم الإدارية، وبالأخص نظريات الإدارة قد عُرسَت عندما بدأ الناس «يمارسون الإدارة». لكن الإدارة بفروعها المختلفة كمادة علمية وكتخصص أكاديمي بدأت عندما بدأ الناس ينظمونها ويضعون اللبنة الأولى لمصطلحاتها ونظرياتها؛ وبالتالي أصبحت تلك الترتيبات العلمية والوصفات الأكاديمية خرائط طرق ووسائل تجويد وتمهين لأجل إدارة أفضل للأشياء وقيادة أفضل للناس.

ومن هنا وعندما ظهرت المدارس الإدارية والنظريات الفكرية، أصبحت الإدارة علماً يمكن تعلمه وتعليمه. وقد كانت الرحلة طويلة لتأسيس تلك العلوم عندما ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية موطن الإدارة كعلم وتخصص أكاديمي وأيضاً مسرحاً للتطبيق والممارسة على نطاق واسع، والشيء نفسه ينطبق إلى حد كبير على المملكة مع الاختلاف في الدرجة والنوع، لكن بإنشاء كليات الإدارة وتعدد مصادر الابتعاث للحصول على درجات علمية في حقول الإدارة المختلفة تم اختصار الزمن في بناء المنظومة التعليمية الإدارية في مجالات الإدارة؛ لأجل الوصول للتمكن والتمكين العلمي الإداري، فقد تخلل ذلك محطات مثيرة ومشوقة وفي الوقت نفسه

الله- في سد بعض الفراغات التنظيمية والغياب المؤسسي، ولعل من أبرز المناشط الأخرى للجمعية: الملتقيات الإدارية، وملتقيات التدريب والتنمية، وحوار على المكشوف، والمنتديات الإدارية، وتنظيم ورش العمل وتنفيذها، وإقامة الأمسيات الإدارية المتخصصة، وتأليف الكتب الإدارية وترجمتها، وعرض التجارب الإدارية المحلية والعالمية، ومبادرات المسؤولية المجتمعية، وإصدار عدد من المجالات الإدارية بشكل دوري أو فصلي؛ كالمجلة العلمية المحكمة، ومجلة آفاق الإدارة، ومجلة التدريب والتنمية، ومجلة شباب الإدارة، ومجلة القيادة، وغير ذلك الكثير لتجويد الممارسات الإدارية.

وإن شاء الله قريباً وبعد موافقة المجلس العلمي لجامعة الملك سعود، سيتم نشر مجلتين علميتين محكمتين وهما: «نزاهة»، و«جودة»؛ لكي تسهما في سد النقص في تلك الاحتياجات العلمية المرجعية وتوفير أوعية لإثراء المكتبة السعودية في تلك المجالات المتخصصة والهامة. كما حرصت الجمعية السعودية للإدارة على طرح جائزة نوعية تُطرح لأول مرة على مستوى المملكة؛ بل والشرق الأوسط نظراً لشموليتها سُميت باسم «جائزة التميز الإداري»، علماً بأن هناك مساعي حثيثة لكي تسمى بأحد ولاة الأمر- يحفظهم الله- وهذه الجائزة ستكون بإذن الله تعالى «صفوة الجوائز»؛ نظراً لأنها تغطي ١٤ فئة، وتغطي كافة المنظمات والمبادرات والأفراد، بل وتشمل فئة للمنظمات السعودية الحكومية المتميزة في الخارج،

«التنمية الأخلاقية الإدارية»

• كيف تقييم تدريس العلوم الإدارية في المملكة ومستوى التطور الذي وصلت إليه

والمهارية، وبالتالي الخدمية والإنتاجية، معياراً في تحقيق وتجويد المعدلات التنموية العالمية المنشودة وبالأخص العمل بكفاءة وفعالية، والمسؤولية الأولى تقع على من هم في سدة الإدارة والقيادة. فالتقدم الحضاري والريادة التنموية لا يتوقفان على ما تملكه الأمة من ثروات طبيعية؛ وإنما النهضة الحقيقية للأمم تنبع من الثروات البشرية؛ فهي القدرة على صناعة وقيادة التقدم، بل هي مفتاح النجاح والتميز لأي منظمة صغيرة كانت أم كبيرة بل للمنظمات والدول، وهذا هو مطلب الإدارة وجوهر القيادة فكراً وممارسة.

جهود المعهد ومساهماته

• يسعى معهد الإدارة العامة باعتباره رائداً وشريكاً في التنمية الإدارية إلى رفع مستوى موظفي الأجهزة الحكومية بما يسهم في تحسين أساليب الإدارة الحكومية، كيف ترى ذلك؟

لا يشك أحد في أن الإدارة تلعب دوراً حاسماً في تقدم الأمم والمجتمعات في مختلف أرجاء العالم. ويشير أبرز منظري علم الإدارة «هنري فايول» إلى أن الفرق بين منظمة ناجحة وأخرى فاشلة، إلى أن هناك مديراً ناجحاً أو مديراً فاشلاً، وينطبق ذلك على كافة شؤون الحياة؛ لذلك أدركت معظم الدول هذه الأهمية وسعت إلى إيلاء التنمية الإدارية أولوية في سياساتها وبرامجها؛ إدراكاً منها أن النجاح في التنمية الإدارية يعني نجاح المجتمع في تحقيق التنمية في كافة قطاعاته المختلفة، الاقتصادية والتعليمية والصحية والاجتماعية والثقافية، وبما ينعكس في النهاية على رفع مستوى المعيشة لأفراد ذلك المجتمع وتحقيق الرفاهية لعموم أفراد المجتمع. ويأتي معهد الإدارة العامة

في المملكة كعلامة فارقة في تحقيق درجة عالية من التنمية الإدارية، وهو بطبيعة الحال في طليعة الأجهزة المعنية بشكل مباشر بمساندة كافة قطاعات الدولة في إنجاز متطلبات التنمية الإدارية سواء من خلال تقديم الخدمات التدريبية لرفع مستوى كفاءة أداء الموظفين بوحدات الجهاز الإداري للدولة على مختلف مستوياتهم الوظيفية، أو من خلال تقديم الخدمات الاستشارية في مجال الإدارة لتلك الأجهزة بغية الارتقاء بأدائها. وللمعهد جهود بارزة في بحث ودراسة التحديات الإدارية التي تعوق تنفيذ خطط وبرامج الدولة التنموية، والوصول إلى حلول مناسبة لمعالجتها. كما أن إسهاماته في مجال إثراء الفكر الإداري من خلال التأليف والنشر في مجالات الإدارة المختلفة وإيجاد أوعية للنشر الإداري ومكتبات تقليدية ورقمية تعتبر شواهد على إتاحة المعهد كل السبل لتحسين أساليب الإدارة الحكومية. ولعل ما يحسب للمعهد كذلك تمدد نطاقه الخدمي لكي يشمل تقديم خدمات تدريبية واستشارية وبحثية للقطاع الخاص، والمساهمة في تأهيل العاملين فيه وفقاً لاحتياجات سوق العمل كجزء من رسالة المعهد في تعميم التنمية الإدارية لكي تعم أرجاء الوطن. ولعل تلك الخطوة يصاحبها تمدد في نطاقه الجغرافي لكي يشمل كافة مناطق المملكة الإدارية. وأخيراً وليس آخراً فإن التوسع في مجالات تعاون المعهد مع الجهات النظيرة في الدول الأخرى وتبادل الخبرات في مجال الإدارة العامة وعقد المؤتمرات المشتركة يمثل جهداً ذكياً واحترافياً في تسريع الاستفادة من تجارب الغير؛ على أساس أن العالم يشهد تطورات متسارعة

في كافة الحقول ويأتي في مقدمتها عالم الإدارة، فالعديد من النظريات والممارسات والتجارب لا يزال يظهر الجديد منها بين فترة وأخرى، وسيظل البحث مستمراً ودائماً لتحقيق الكفاية الإدارية في سبيل تحقيق التنمية الإدارية التي هي مفتاح التنمية الشاملة.

المبادرات والصدمات الإيجابية

• تسعى رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى تحقيق تحولات نوعية في مختلف قطاعات المملكة، كيف يمكن للإدارة الحديثة أن تسهم بدور فعال في تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي؟

نظراً لأهمية الإدارة والقيادة وأنهما مفتاح النجاح والتميز لأي منظمة صغيرة كانت أم كبيرة بل للمنظمات والدول؛ لذا فإن إنجاز مستهدفات الرؤية يتطلب ابتداءً إعادة تشكيل المنظومة الإدارية بما يتوافق ويلبي احتياجات البلاد والعباد. ولعل من الأولويات في هذا الجانب صنع وتنمية القيادات الإدارية، وتهذيب الأنظمة والمنظمات، والقضاء على التشوهات البيروقراطية وأشكال الفساد الإداري والمالي، والتركيز في تأدية الخدمات الحكومية على منطوق الخدمة وزيادة التمكين الإداري للمحليات والأطراف وتسريع تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مع معالجة ظاهرة الجزر المنعزلة والمتناثرة بين مكونات الجهاز الحكومي، وكل ذلك لن يتم بالشكل المطلوب دون توافر ما أسميه ثلاثية النجاح والريادة الحضارية، والتي تتمثل في قيادة فاعلة ورؤية ثاقبة وثروة بشرية تتمتع بالقوة والأمانة. ومما يبعث على الأمل بإصلاح منظومة القطاع الإداري لكي يكون قادراً على إنجاز خارطة طريق

● ● معهد الإدارة
العامة علامة فارقة
في تحقيق التنمية
الإدارية، ومن أهم
الأجهزة المعنية بمساندة
قطاعات الدولة



الفساد والانحرافات، كما أكد على ذلك قائد الرؤية سمو ولي العهد-يحفظه الله-يجسد هذا التوجه، كما هو الحال في التوسع في التطبيقات الحكومية وإيجاد حكومة بلا ورق، وقس على ذلك كتصنيف الديون والقروض أو على المستوى الجزئي كتقليل زمن الانتظار في إنجاز الخدمات وتلبية الطلبات وتقليل الأخطاء وأنواع الهدر إلى الصفر تقريباً؛ كل ذلك مطلب شرعي وأخلاقي ووطني وهو من متطلبات الإدارة الأخلاقية الصفوية، حيث تقوم على معادلة التزاوج بين الأخلاق العملية (الكفاءة والفعالية والمسؤولية) وتعظيم المخرجات الكلية باستخدام التكنولوجيا، وهذا هو توجه حكومي لا رجعة فيه، فنحن نرى أننا أمام تجربة إدارية جديدة وثرية تتشكل من خلال مدرسة الأمير محمد بن سلمان الإدارية التي جعلت الوطن يعيش بكل أطيافه في ورشة عمل حقيقية يلمس منتجاتها القاصي والداني، إنها الإدارة يحزم والقيادة بلا مستحيلات. ويأتي هدف تصفير الاعتماد على النفط كهدف حلم لرؤية مجد جديد. إن النظرية الصفوية التي تتشكل لا تعرف المستحيل؛ بل تعرف التحدي والنجاح والريادة، فسمو الأمير محمد يعتبر من الرجال الذين قصدهم المنتسبي بقوله: «على قدر أهل العزم تأتي العزائم».

لفكر إداري تجديدي يتواكب مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠ ومستهدفات برامج التحول التي تتعايش معها اليوم وتختلف اختلافاً كبيراً عن نظائرها في الماضي القريب. إننا-كل حسب موقعه-يجب أن نسعى ونظل نعمل-بإذن الله-وتوفيقه لكي نجعل ما أسميه الحلم السعودي حقيقةً ونصنعه لكي يكون مصدراً للحلم العربي وللإلهام العالمي، إن سقف الإنجازات البشرية اللامتناهي في العصر الحالي يتعاضد، وجهود الإصلاح والتغيير والتطوير لا تتوقف، لكن تظل المشكلة هي المشكلة بل وتتفاقم، فالمشكلة التي تعيشها البشرية هي أن الإنسان في سبيل التنمية يغلب عليه تصوير نفسه على أنه مجرد مخلوق اقتصادي ويغيب عنه أنه هو الإنسان الذي هو كائن فريد في نوعه، كرمه مولاه على سائر المخلوقات. وهل ترتقي الأمم إلا بخلق أشم وبرفعة قلم وسمو همم. وبالتالي فإن «الإدارة الصفوية» كعنوان أسر ومعبر هو مرتبط الفرس والرهان؛ وبالتالي يجب أن يكون هو عنوان المرحلة القادمة والتحدي القادم. إن السمو في توسعة الأخلاقيات والقدرات والإمكانات؛ وبالتالي سمو الإنجاز يجب أن يلامس كل متطلبات الحياة، حياة تسمو بالروح والجسد والرحمة والتكافل والأمن والعدالة في كل شيء. إن العمل على الـ"تصفير" على المستوى الكلي لأوجه

رؤية ٢٠٣٠ ومستهدفات برامج التحول، أنه وللمرة الأولى في تاريخ المملكة تُطرح رؤية طموحة شاملة مبرمجة ببرامج تحول ومربوطة بمؤشرات قياس للأداء لتسلق السلم الحضاري لأجل الوصول للريادة على مختلف الأصعدة، من خلال استخدام إمكانات سباق الـ ١٠٠ متر وليس السباق الماراثوني كما كان سابقاً. وهذا يتضح بشكل جلي بقيام مهندس الرؤية الريادي الشاب الملهم سمو الأمير محمد بن سلمان ولي العهد-يحفظه الله-بقيادة برامج الإصلاح بمفهوم الإدارة بالمبادرات وبالخدمات الإيجابية، ليس فقط لأجل تعويض ما فات، وليس أيضاً للحقاق بركب من سبقنا؛ وإنما لتحقيق الريادة والقيادة التي رسمها ولي الأمر في رؤيته.

الحلم السعودي

• توجد العديد من التجارب الدولية في الإدارة والتنمية الإدارية، هل يمكن أن نرصد وجود مدرسة سعودية في الإدارة والتنمية الإدارية، وما أهم سمات التجربة الإدارية في المملكة؟

إن عملية البحث عن أفكار ونظريات ومفاهيم إدارية جديدة وتقديمها للمتخصصين والمهتمين والقياديين والمتطلعين إلى مراكز الإدارة يعد عملاً إدارياً جديداً ومن صميم المسؤولية الاجتماعية للإدارة؛ نظراً لحاجة المنظمات

قصة نجاح

لم يكن النجاح الاقتصادي حليفاً لأي تجربة دولية، بغير اعتمادها على التخطيط للاستثمار التنموي، تستوي في ذلك تجارب التاريخ الاقتصادي القديم والحديث. فالدول النامية التي اجتهدت للانفتاح من أسر التأخر الاقتصادي، قد علمت أن الطريق السليم الموصّل لهذه التنمية يحتاج لخطّة فعّالة في تشجيع الاستثمار المحلي في القطاعات الإنتاجية المهمة، ولخطّة كفاء لتحفيز الاستثمار الأجنبي الناقل للتكنولوجيا. ولكي تتحقّق تحوّلًا جوهرياً في أداء اقتصادها الوطني، كان لزاماً على هذه الدول أن ترقّي مؤشرات الأداء الاقتصادي للجهاز الحكومي.

ولما كان طريق التنمية شاقاً في خطواته وطويلاً في مسافته؛ فكيف لنا أن نحكم على تجربة ما بأنها حققت نجاحاً في أداؤها التنموي، أو أنها مستمرة في السير على هذا الطريق؟ بطبيعة الحال لا يوجد مؤشر اقتصادي وحيد يعيننا على إصدار مثل هذا الحكم. غير أن التجارب التنموية الناجحة، والتجارب السائرة على درب النجاح، تشترك جميعها في القول بأن معدل تدفق الاستثمارات الأجنبية لقطاع الصناعة التحويلية، والذي يسهم في توطّن التكنولوجيا الصناعية في الدولة المضيئة له، يلعب الدور الحاسم في مساندة التحول التنموي فيها.

دعنا الآن ندلل على أهمية الاستثمارات الصناعية للأجانب في تحقيق التحول التنموي، وننوّس بقصة نجاح عربية لتحقيق هذا الهدف. ففي الاقتصاد المغربي، ولتمتعّه بمزايا تنافسية عديدة، ولصياغته لسياسات اقتصادية تزيد من العائد المتوقع على الاستثمار، تدفقت الاستثمارات الأوروبية والآسيوية للتوطن في قطاع تجميع السيارات، حتى أصبح الاقتصاد المغربي قاب قوسين أو أدنى من ريادة قطاع السيارات في قارة إفريقيا.

صحيح أن مكاسب شركات السيارات الأوروبية من نقل جزء من أنشطتها الإنتاجية للمغرب، تتفوق على مكاسب الاقتصاد المغربي من الأنشطة نفسها؛ لاقترب ونفاذ هذه الشركات للسوق الإفريقي الواسع، ولكون أنشطتها في الاقتصاد المغربي مازالت متركزة في عمليات التجميع منخفض القيمة المضافة. غير أن ذلك لا يمنعنا من القول بأن معدل النمو الذي يحققه الاقتصاد المغربي حالياً - (وصل ذلك المعدل لنسبة ٤.١% في العام ٢٠١٧م وفق بيانات البنك الدولي) - لم يكن له ليتحقق بدون تدفق هذه الاستثمارات الصناعية في قطاع تجميع السيارات. فتحفيز الطلب على العمالة الماهرة، وزيادة الجهد الضريبي، وزيادة الطاقة التصديرية، كانت نتائج طيبة للاستثمارات الأجنبية العاملة في تجميع السيارات في الاقتصاد المغربي.

ولئن كان هذا التدفق الملحوظ للاستثمارات الأجنبية في قطاع السيارات في المغرب، يعتبر بمثابة قصة نجاح عربية في جذب الاستثمارات الصناعية؛ إلا أن هذا يمثل فضلاً واحداً من فصول قصص النجاح العالمية. ولو توقفت القصة المغربية عند هذا الفصل فلن تصعب من النماذج العالمية التي تحوز على الإشادة والتقدير الدائمين. فمناطق الاستدامة في قصص النجاح الصناعية، هو أن ترتقي الأنشطة الإنتاجية من مراحل التجميع البسيط في عتابر الشركات الأجنبية، إلى مراحل التصنيع والابتكار والتطوير في عتابر الشركات المحلية، والتي تحاكي الشركات الأجنبية المجاورة لها. ولذلك، وبعد نجاحها في جذب الاستثمارات الأجنبية في قطاع السيارات، يقع على عاتق الإدارة الاقتصادية في المغرب التخطيط لتحقيق هدفين جوهريين هما: الأول زيادة نسبة المكون المحلي في أنشطة شركات السيارات الأجنبية العاملة على أرضه، والثاني تحفيز الشركات المحلية على محاكاة عمليات التصنيع للشركات الأجنبية، ودون الإخلال بقواعد حقوق الملكية الفكرية في الأنشطة الصناعية.

على أن العرض المقتضب السابق لقصة النجاح المغربية؛ يجعلنا نتساءل عن الدروس المستفادة التي يمكن للاقتصاد السعودي أن يستخلصها من هذه القصة. وبصفة عامة، ولأن الاقتصاد السعودي يمثل سوقاً مهماً لشركات السيارات العالمية، فيمكنه أن يصبح وجهة استثمارية - بالقدر ذاته من الأهمية - للشركات العالمية نفسها. ولكي يتحقق هذا الهدف؛ فعلى السياسة الاقتصادية السعودية أن تعمل على محورين هما:

- الأول هو تهيئة المناخ الاستثماري السعودي ليصبح جاذباً لاستثمارات شركات السيارات العالمية. ولما كانت أحوال سوق العمل تمثل محدداً رئيسياً في صناعة السيارات، فيتعين تطوير برنامج طموح لتوفير الكفاءات الوطنية للعمل في هذا القطاع الرائد.

- الثاني هو الدخول في مفاوضات مباشرة مع كبريات الشركات العالمية المنتجة لأهم السيارات المباعة في السوق السعودي، والاعتماد على ميزة اتساع سوقه أمام هذه الشركات في اقناعها بنقل جزء متزايد من أنشطتها الإنتاجية لداخل الاقتصاد السعودي.

ولكي تسطر التجربة السعودية قصة نجاح عالمية جديدة في قطاع صناعة السيارات، لا بد من تقديم صنف الدعم للشركات الصغيرة والمتوسطة التي ستتشارك أنشطتها مع شركات السيارات العالمية حال توطنها محلياً؛ حتى تتكامل الأنشطة الاقتصادية العاملة في هذا القطاع، وحتى ترتقي القيمة المضافة المولدة فيه، وبما يساعد في تحرير التنمية الاقتصادية من قيودها الداخلية والخارجية. *

* عضو هيئة التدريب سابقاً - قطاع الاقتصاد والميزانية معهد الإدارة العامة.



د. محمد صلاح عفيفي *



لكي تسطر
التجربة السعودية
قصة نجاح عالمية
جديدة في قطاع
صناعة السيارات لا
بدل عن تقديم
الدعم



التعلم

ما يتم بموجبه حصول تغيرات سلوكية ممتدة، ينتقل الفرد فيها من حالة إلى حالة؛ نتيجة للتجربة والممارسة والخبرة.

القابلية للتعلم

قدرة الفرد على التعلم بوجه عام، أو عند مستويات معينة.

مبادئ التعلم

المبادئ الإرشادية في كيفية تعلم الأفراد تعلماً أكثر فعالية وتأثيراً؛ مثل: المكافأة، والتغذية الراجعة.

مخرجات التعلم

المعارف والمهارات الناتجة من المشاركة في المقرر التعليمي، أو برنامج معين.

منحنى التعلم

رسم بياني يوضح مدى تقدم الفرد في التعلم، ومعدل ذلك عنده كلما زادت ممارسته.

نمط التعلم

أسلوب التعلم المفضل، أو المعتاد لدى شخص ما.

يواجه محاولات «تخريب» المصالح الحيوية للدولة والبنى التحتية والأنشطة الحكومية

الأمن السيبراني في رؤية ٢٠٣٠.. حماية وطنية لأمن الفرد والمجتمع



إعداد: شقران الرشدي

تعد المملكة حالياً الأولى عربياً، والـ١٣ عالمياً في مؤشر الأمم المتحدة للأمن السيبراني من بين ١٧٥ دولة حسب التقرير الصادر من الهيئة الوطنية للأمن السيبراني؛ مما يعكس الأهمية الكبيرة التي توليها الجهات المعنية في المملكة من أجل بناء فضاء إلكتروني آمن ومرن لحماية أولويات الوطن والمواطن، والعمل على تعزيز الاقتصاد السعودي ضد التهديدات الإلكترونية، والاستجابة للحوادث الإلكترونية، وتفعيل عمليات الدراية الأمنية للوضع الإلكتروني تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وحماية المصالح الحيوية للدولة والأمن الوطني والبنى التحتية الحساسة والقطاعات ذات الأولوية والخدمات والأنشطة الحكومية.. حول الأمن السيبراني وأبعاده المختلفة في رؤية ٢٠٣٠ تدور محاور قضية هذا العدد.



● ● د.فايز الشهري؛

تقنيات الاتصال تؤدي دوراً مهماً في المواجهات العسكرية وحروب الدعاية المتبادلة

قيادات الجيوش الحديثة في خطط وسيناريوهات المعارك ضمن مفهوم القدرة المرتبطة بالمعلومات، ولهذا الغرض تعقد عدة جيوش غربية مؤتمرات واجتماعات عن الدفاع السيبراني والاستخدام التشغيلي لوسائل الإعلام الاجتماعي في الحملات وجمع المعلومات الاستخبارية من خلال وفرة ما يعرف بالمصادر المفتوحة.

انتشار وأهمية

ومن جانبه يرى د.عبدالرزاق المرجان، خبير الأمن الرقمي، وعضو في جمعية ACFE لمكافحة الفساد وعضو AAFS الأكاديمية العلمية الأمريكية

انتشار المعلومات، وتبادل البيانات بين مختلف قارات العالم.

ويضيف د.الشهري: «من يقرأ سير الحروب والمواجهات عبر التاريخ سيجد أن هناك طريقتين أساسيتين تستخدمان لهزيمة الخصوم في أي عملية مواجهة. وكلتا الطريقتين تتمحور حول سبل كسر مرتكزات قوة الخصم المادية (الجيش/ الجبهة الخارجية)، والمعنوية (الشعب/الجبهة الداخلية). ففي مجال القوة الخشنة (العسكرية) يتم التركيز في الحروب على إنهاء وتحجيد القدرة (المادية) للخصم بمواجهة عسكرية متفوقة تمنعه من الاستمرار في القتال، والطريقة الثانية (المصاحبة) هي توظيف قدرات القوة الناعمة لضخ «الدعاية» السلبية؛ بهدف كسر رغبة (إرادة) الخصم في المواجهة من خلال التأثير في معنويات الناس، وتسؤدي التقنيات الحديثة للاتصال ومعها وسائل التواصل الاجتماعي دوراً مهماً في المواجهات العسكرية وحروب الدعاية المتبادلة ومن أجلها تخصصت أقسام في أغلب الجيوش الحديثة، وتعتمد هذه الجيوش؛ مثل الجيش الأميركي، وقوات حلف الناتو على التقنية ومنصات التواصل الاجتماعي، فيما يعرف في خطط الجيوش بعمليات المعلومات التي تعتمدها

المشاركون في القضية:

● د.فايز الشهري

عضو مجلس الشورى، باحث وأكاديمي ومستشار في الإعلام الجديد

● أ.د. خالد الغثير

أستاذ أمن المعلومات في كلية علوم الحاسب والمعلومات بجامعة الملك سعود

● د.عبدالرزاق مرجان

خبير الأمن الرقمي، وعضو في جمعية ACFE لمكافحة الفساد وعضو AAFS الأكاديمية العلمية الأمريكية للطب الشرعي

● د.إبراهيم زمزمي

خبير الجرائم المعلوماتية، أستاذ القانون والمنازعات الإلكترونية في كلية القانون بجامعة الأعمال والتكنولوجيا

خطوة رائدة

في البدء يؤكد د.فايز الشهري، عضو مجلس الشورى، والباحث والأكاديمي والمستشار في الإعلام الجديد، على أن الأمر الملكي القاضي بإنشاء (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني) وارتباطها بمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود-أيده الله-خطوة رائدة للمحافظة على أمن المجتمع السعودي واستقراره وتأمين سلامة عمل قطاعات الدولة المختلفة، من خلال تحقيق الأمن لها من أي اختراقات قد تحدث في ظل التطور الهائل الذي نعيشه في هذا القرن في استخدامات الحاسب، وما صاحبه من تنوع في الوسائل الاتصالية، والبرامج الحاسوبية وتطبيقاتها؛ الأمر الذي زاد من حجم



● ● د. إبراهيم زمزمي:
الأمن السيبراني مهم لمواجهة
التحديات والتهديدات

في كلية القانون بجامعة الأعمال والتكنولوجيا، على أن أمن الحاسب وتقنية المعلومات يعد مطلباً حيوياً للمحافظة على خصوصية وسلامة تصرفات الأفراد والهيئات، مبيناً أنه بدونها ستتهار الثقة في التعامل مع القطاعات التي تقدم خدماتها بالاعتماد على معالجة البيانات والمعلومات؛ إذ قد يؤدي ذلك إلى توقف نشاط الفرد أو الهيئة أو إلى حدوث نتائج كارثية يصعب إزالة آثارها لاحقاً، وتكون مكلفة مالياً ومعنوياً. وأوضح أن أمن الحاسب وتقنية المعلومات هو أيضاً من الأمور الضرورية في الحياة المعاصرة؛ من منطلق أن ما تحتزنه منظومة الحاسب من

للاقتصاد الوطني، وتأمين هذه التعاملات لينعم الجميع بخدماته. وأوضح د. المرجان أن مصطلح الأمن السيبراني أتى من لفظ «السيبر» المنقول عن كلمة (Cyber) اللاتينية ومعناها «الفضاء المعلوماتي»، في حين يعني مصطلح الأمن السيبراني «أمن الفضاء المعلوماتي» من كل جوانبه، وهو عبارة عن تعبير شامل عن العالم الافتراضي الذي يحوي كل ما يتعلق باستخدامات وأليات وتطبيقات وتجهيزات تقنية المعلومات والحاسب الآلي، والترابط فيما بينها من خلال شبكات الحاسب والاتصالات والإنترنت.

وأشار إلى أن هذا المصطلح انتشر مع بروز ثورة المعلومات وبدء الاستخدام الواسع لشبكة الإنترنت، وتغلغل وسائل تقنية المعلومات في مناحي الحياة بعالمنا المعاصر، ويعد من أهم جوانب الأمن في الحياة المعاصرة؛ نظراً لزيادة انتشار استخدام الحاسب وتقنية المعلومات في جميع الأجهزة الحكومية والخاصة، والخدمات التجارية والبنكية، والتعليمية، والصحية، وفي مجال التحكم في نظم الاتصالات والأمن، والقطاعات العسكرية.

محاور وتحديات ومستويات

وشدّد د. إبراهيم زمزمي، خبير الجرائم المعلوماتية، أستاذ القانون والمنازعات الإلكترونية



● ● د. عبدالرزاق المرجان:
التحول للتعاملات الإلكترونية
يقدم فوائد للاقتصاد

للطب الشرعي، أن تنوع وسائل الاتصالات وتفاوت خصائصها وطبيعتها زاد من حجم تبادل المعلومات بين العالم بشكل تسبب في زيادة العبء المالي على الدول التي تسعى إلى تحقيق الأمن المطلوب للفرد والمجتمع في ظل الاستخدام الواسع للحاسب الآلي وتطبيقاته، والأجهزة الذكية، وما يندرج تحتها من أعمال حفظ المستندات والمصادر الخاصة. مبيناً أن قرار إنشاء الهيئة يأتي في إطار اهتمام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، وسمو ولي عهده الأمين- يحفظهما الله- بالتحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة؛ لما تقدمه من فوائد كبيرة





● ● أ.د. خالد الغثبر:
المملكة متقدمة في استخدام
الأنظمة الخدمية الإلكترونية
ولديها إمكانيات متقدمة

وزارة الدفاع والشركات الوطنية الكبرى، وسوف تعمل الهيئة على سن الأنظمة والتشريعات وتوحيد الممارسات في سبيل ضمان تطبيق الأنظمة الحرجة للاتصالات وتقنية المعلومات، والحفاظ على سرية وخصوصية وجاهزية وتكامل المعلومات في المملكة العربية السعودية، إلى جانب تأهيل الكوادر المختصة في مجال الأمن السيبراني والمجالات ذات العلاقة..

واختتم أ.د. خالد الغثبر حديثه بقوله: «إن الأمن السيبراني سيسهم في صد عمليات الاختراق التي صاحبت انتشار أنظمة المعلومات والاتصالات، مبيناً أن الاختراق وإرسال البرمجيات الخبيثة وتعطيل الخدمة ظهر قبل الإنترنت، من خلال إرسال الفيروسات التي كانت تحمل عن طريق وحدات التخزين، وأن التهديد بالاختراق موجود بكثرة منذ بداية الاعتماد الفعلي على أنظمة المعلومات والاتصالات، وليس مقتصرًا فقط على البيانات؛ بل يتضمن أيضاً أنظمة البنية التحتية الحرجة؛ مثل أنظمة شبكات الطاقة، والمياه، ومحطات الكهرباء التي تدار عن بعد من خلال مراكز العمليات والتحكم. وأكد على أن المملكة من الدول المتقدمة في استخدام الأنظمة الخدمية الإلكترونية ولديها إمكانيات متقدمة في مجال حماية أمن المعلومات».

توجه عالمي

ومن جهته، قال أ.د. خالد الغثبر، أستاذ أمن المعلومات في كلية علوم الحاسب والمعلومات بجامعة الملك سعود: «إن قرار إنشاء الهيئة الوطنية للأمن السيبراني التي تعنى بهذا الموضوع المهم والحساس خطوة مباركة تترجم عزم المملكة العربية السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، وسمو ولي العهد-يحفظهما الله- على إعطاء أمن المعلومات والخدمات الإلكترونية في المملكة أولوية عالية للتصدي للهجمات الإلكترونية المتكررة خاصة مع تطور الخدمات الحكومية الإلكترونية وتحول المملكة إلى عصر جديد تقوده رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تضي قدما في مواكبة التطور التقني والمعلوماتي».

وتابع: «إن ارتباط الهيئة بمقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، له دلالة على مكانتها واستقلاليتها لتستطيع سن التنظيمات والإجراءات المتعلقة بالأمن السيبراني وتطبيقها على بقية الجهات الحكومية، ومن ثم متابعة تطبيقها للتأكد من تناغم عمل الجهات الحكومية في حماية معلومات وخدمات الوطن، والأمن السيبراني أو أمن المعلومات أو الأمن الإلكتروني هو مجموعة من الأدوات التنظيمية والتقنية والإجرائية والممارسات التي تهدف إلى حماية الحواسيب والشبكات وما بداخلها من بيانات من الاختراقات أو التلف أو التغيير أو تعطيل الوصول للمعلومات أو الخدمات، ويعد توجهاً عالمياً سواء على مستوى الدول أو حتى المنظمات الحكومية أو الشركات».

وأضاف: «الآن، الوقت المناسب للعمل لتحقيق التكامل بين أجهزة الدولة المعنية بذلك المجال؛ مثل: الاتحاد السعودي للأمن الإلكتروني والبرمجيات التابع للهيئة العامة للرياضة، والمركز الوطني للأمن الإلكتروني في وزارة الداخلية، ومركز التميز في جامعة الملك سعود، ومركز الأمن السيبراني في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، بالإضافة إلى مراكز أخرى في

بيانات ومعلومات هي سلعة ذات قيمة قد لا يُقدَّر فقدها بثمن للفرد أو للهيئة أو المجتمع، والأمن السيبراني مهم لمواجهة التحديات التي تخل بأمن قطاعات المجتمع المعتمدة على هذه التقنية التي تنحصر في ٣ محاور هي: المحافظة على خصوصية المعلومات وسريتها من خلال منع التوصل إلى المعلومة إلا من صاحب الصلاحية في ذلك والتحقق من هوية المستخدم لها، وسلامة المعلومات ووحدتها وتجانسها بمنع التغيير والعبث في البيانات، وجاهزية المعلومات والتجهيزات وتوفيرها عند الطلب لصاحب الصلاحية بعد التحقق من هويته.

وقال د. زمزمي: «إن الأخطار المعلوماتية تضم أنواعاً متعددة من التحديات التي يجب أخذها في الحسبان عند بناء وتطوير تجهيزات وأنظمة المعلوماتية التي تؤثر على خصوصية المعلومات وسريتها، وتؤثر على وحدة و تجانس المعلومات أو على توفرها عند الطلب لصاحب الصلاحية، ومنها: خطر منع الخدمة الذي يمنع استخدام الموارد والبرمجيات والتجهيزات المعلوماتية ويؤدي إلى انهيار النظام ومنع الاستفادة منه، وخطر التسلسل والاختراق الذي ينجم عنه دخول غير المصرح له إلى الأنظمة والموارد المعلوماتية والتحكم بها أو استغلالها للهجوم على موارد وأنظمة أخرى، وخطر سرقة المعلومات الذي يمكن حدوثه بسبب ثغرات في الأنظمة أو التجهيزات أو باستخدام برامج خاصة مما يتيح لغير صاحب الشأن الاطلاع على البيانات المخترنة أو المرسله وسرقتها أو العبث بها، وهذه المخاطر تحدث من خلال استخدام وسائل برمجية متنوعة كفيروسات الحاسب أو من خلال استغلال الثغرات في النظم المعلوماتية من قبل المتعدين أو ما يطلق عليهم «الهacker»؛ لذا توجد عدة مستويات أمنية يجب تحديدها والتعامل معها وهي: الأمن الطبيعي، وأمن الوصول، والتشفير، والأمن الإلكتروني (الأمن عن بعد)، وتأمين الشبكات الداخلية والشبكات الخارجية ذات العلاقة بالقطاعات المحلية».

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



الوكيل الإعلاني 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

الحوكمة وتقنية المعلومات

الحوكمة هي ذلك المصطلح الشائع في عالم الأعمال اليوم، مشتقة من الفعل اليوناني الذي يعنى «التوجيه» to steer. وتعد حوكمة تقنية المعلومات مجموعة فرعية من حوكمة المؤسسات، وأحد العناصر الهامة للغاية في هذا المجال، وحتى الآن لا يوجد تعريف واحد معتمد لحوكمة تقنية المعلومات، حيث يوضح البحث من خلال شبكة الإنترنت أن حوكمة تقنية المعلومات تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، ففي هذه الأونة ينظر كبار المديرين ومديرو تقنية المعلومات والممارسون إلى حوكمة تقنية المعلومات من عدة طرق غير أنها مختلفة. إذ يرى البعض أن حوكمة تقنية المعلومات عبارة عن قواعد «قيادة وسيطرة» على مبادرات تقنية المعلومات، وأن واضعي هذه القواعد هم مدققون داخليون ومديرون تنفيذيون غير تقنيين ومستشارون خارجيون؛ في حين يراها آخرون مجرد آلية تستخدمها المؤسسة لتطبيق نهج الأخ الأكبر بفرض قيود (من أعلى لأسفل) Top-Down على جميع أنشطة تقنية المعلومات. إلا أنها من منظور ممارس تقنية المعلومات الذي يبني النظم ويديرها؛ بهدف تحسين إنتاجية الأعمال، فهو يراها تبدو وكأنها شراً لا ضرورة له يعيق النواحي الإبداعية والإنتاجية المرتبطة بتقنية المعلومات في المؤسسات وغيرها من التعريفات. وعند التركيز على نقاط التشابه التي تجمع بين كل تلك التعريفات الواردة في هذا الصدد، نجد أن نظام الحوكمة يشير إلى كل الوسائل والآليات التي تمكن العديد من أصحاب المصلحة في المؤسسة من أن تكون لهم كلمة مؤثرة في تقييم الظروف والخيارات، وتحديد الاتجاه، ومتابعة التوافق والأداء والتقدم المحرز مقابل الخطط الموضوعة لتلبية أهداف مؤسسية محددة. وكل هذا يشير إلى مجموعة كبيرة من الأنشطة التوجيهية. وتشتمل الوسائل والآليات هنا على أطر العمل والمبادئ والسياسات والرعاية والهيكل وآليات صنع القرار إلى جانب الأدوار والمسئوليات والعمليات والممارسات اللازمة لتحديد الاتجاه ومتابعة الامتثال والأداء الذي يتسق مع الأهداف الشاملة. هذا هو التعريف الكبير والشامل نوعاً ما لحوكمة تقنية المعلومات. وعلينا أن نتذكر دائماً أنه في معظم المؤسسات تكون الحوكمة مسؤولة مجلس الإدارة، وتحت قيادة الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة.

وهناك سمة لبس ما بين الإدارة والحوكمة؛ فالإدارة تستلزم الاستخدام العادل للموارد والناس والعمليات والممارسات وغير ذلك لتحقيق الغاية المرجوة، فهي الوسيلة أو الأداة التي بها يحقق كيان (أو هيئة) الحوكمة نتيجة أو هدف. فالإدارة مسؤولة عن التنفيذ ضمن الاتجاه الذي تم تحديده أو وضعه من قبل هيئة أو وحدة التوجيه. كما أن الإدارة تتعلق بالتخطيط والبناء والتنظيم ومراقبة الأنشطة التشغيلية؛ لتتماشى مع الاتجاه الموضوع من قبل هيئة الحوكمة. على كل حال، فإن حوكمة تقنية المعلومات لا تتحكم في إدارة الشركة وإدارتها التقنية من خلال فرض لوائح ومعايير وسياسات صارمة؛ لكن الحوكمة الجيدة لتقنية المعلومات في المقابل لا تعدو إلا أن تكون مجموعة من السياسات وأفضل الممارسات التي يلزم أن تعمل كقوة إستراتيجية تجعل من الممكن تحسين العمليات التشغيلية للأعمال، وبذلك الصورة لحوكمة تقنية المعلومات نجد جميع المؤسسات بكل مستوياتها تتبناها، بل نراها تتجاوز حدود عمليات تقنية المعلومات المؤسسية. •

* عضو هيئة التدريب قطاع تقنية المعلومات معهد الإدارة العامة.

د. محمد عبداللطيف*

حوكمة
تقنية
المعلومات
عبارة عن
قواعد
قيادة
وسيطرة
على مبادرات
تقنية
المعلومات



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

السلطات المختصة بالتحقيق في المخالفات التأديبية

توجد معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلمَّ بها حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي.. نسلط في هذا العدد الضوء على الجهات المختصة بالتحقيق في المخالفات التأديبية.

وبالإضافة لهذه الجهات، هناك جهات إدارية رقابية تختص طبقاً لأنظمتها ولوائحها باختصاصات معينة في مجال المحافظة على المال العام ومكافحة الفساد بكافة صور وأشكاله، يأتي في مقدمتها: الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (نزاهة)؛ تأسست بموجب الأمر الملكي رقم أ/ ٦٥ وتاريخ ١٣ / ٥ / ١٤٣٢ هـ، وصدر تنظيمها بقرار من مجلس الوزراء رقم (١٦٥) وتاريخ ٢٨ / ٥ / ١٤٣٢ هـ، وقد نصت في المادة الثالثة منها على أنه: (تهدف الهيئة إلى حماية النزاهة وتعزيز مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد المالي والإداري بثتى صورته ومظاهره وأساليبه).

ديوان المراقبة العامة:

من الأهمية أن يطلع المحقق على نظام الديوان الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩/م) بتاريخ ١١/٢/١٣٩١ هـ لمعرفة طبيعة عمل الديوان وأهدافه واختصاصاته والقواعد الأخرى الواردة فيه؛ لأن الكثير من المحققين لا يميز بين دور هيئة الرقابة والتحقيق وديوان المراقبة العامة. وقد أوضحت المادة السادسة عشرة من النظام أنه في حالة اكتشاف الديوان لمخالفة معينة أن يطلب من الجهة التابع لها الموظف إجراء التحقيق اللازم ومعاقبته إدارياً، أو أن يقوم الديوان بتحريك الدعوى العامة ضد الموظف المسئول أمام الجهة المختصة نظاماً بإجراء التأديب.



يتم التحقيق في المخالفات التأديبية عن طريق الجهة الإدارية التي يتبعها الموظف، ممثلة في وحدات المتابعة والتي تتولى عدة مهام، منها: القيام بإجراءات الرقابة والتحريات لوحدات الأجهزة المختلفة وما يرتبط به من وحدات للتأكد من سلامة العمل وترشيد الأداء، وفحص الشكاوى التي تحال إليها وفقاً للصلاحيات حول المخالفات الإدارية والمالية وغيرها من المخالفات، وإجراء التحقيقات الأولية أو الاشتراك في التحقيقات التي تكشف عنها الرقابة وفيما يحال إليها من رئيس الجهاز أو ما تتلقاه من شكاوى من الجمهور بعد ثبوت جديتها. كما يتم التحقيق عن طريق هيئة الرقابة والتحقيق، حيث نصت المادة

(٥) من نظام تأديب الموظفين على اختصاصات هيئة

الرقابة والتحقيق، ومنها: إجراء الرقابة اللازمة للكشف عن المخالفات الإدارية، وفحص الشكاوى التي تحال إليها من الوزراء المختصين أو من أي جهة رسمية مختصة عن المخالفات المالية والإدارية، وإجراء التحقيق في المخالفات المالية والإدارية التي تكشف عنها الرقابة وفيما يحال إليها من الوزراء المختصين أو من أي جهة رسمية مختصة، ومتابعة الدعوى التي تحال لهذا النظام إلى الدوائر التأديبية بديوان المظالم.

إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا الحبيب حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل تفان وإخلاص. وفي هذا العدد نستعرض بعض تجارب د. أحمد بن صالح السيف عضو مجلس الشورى، صاحب السجل الحافل بالإنجازات العلمية والإدارية في الإعاقة وحقوق الإنسان.

د. أحمد بن صالح السيف.. سجل حافل بالإنجازات العلمية والإدارية

الجمعية العامة للأمم المتحدة المعني بتحقيق الأهداف الإنمائية المنفق عليها دولياً فيما يتعلق بالأشخاص ذوي الإعاقة في سبتمبر ٢٠١٣م. وترأس وفد المملكة والقضاء البيان في المؤتمر الدولي السابع للدول الأطراف في اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة للأمم المتحدة في الفترة من ١٠-١٢ يوليو ٢٠١٤م.

ترأس وفد المملكة والقضاء البيان في المؤتمر الدولي الثامن للدول الأطراف في اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بمقر الأمم المتحدة في

نيويورك في الفترة من ٩ - ١١ يوليو ٢٠١٥م. كذلك شارك بورقة عمل في ندوة (نموذج إدماج، ابتكارات في الممارسة المحلية من دولة الإمارات العربية المتحدة والمنطقة) التي نظمتها مؤسسة بينيدا - عالم التمكين في بيركلي بكاليفورنيا، برعاية الوفد الدائم لدولة الإمارات العربية المتحدة في نيويورك في ١١ يوليو ٢٠١٥م.

المؤلفات والبحوث:

وقدم العديد من المؤلفات العلمية والتي منها ما يلي: «حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة والتميز: دراسة فكرية قانونية مقارنة، وهو في الأصل رسالة دكتوراه والتي تمت التوصية بنشرها وتداولها على المستوى الإقليمي والدولي (باللغة الإنجليزية). ويحت بعنوان: «الإعاقة والقانون الدولي» (باللغة الإنجليزية). وكذلك بحث بعنوان: «قوانين منظمة التجارة العالمية وحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة»، وبحث بعنوان: «حقوق الإنسان وعولمة القيم».

الأوسمة والجوائز:

حصل على جائزة الأميرة صبيحة بنت عبد العزيز للتميز والتمكين الاجتماعي عن مبادرة «دراسات حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة» عام ٢٠١٥م. وجائزة ومكافأة (الامتياز) للملحقية الثقافية السعودية في بريطانيا وأيرلندا عام ٢٠٠٩م. وشهادة الامتياز الأكاديمي بكلية الحقوق بجامعة «نيوكاسل» في المملكة المتحدة عام ٢٠٠٨م. كما حصل على درع التفوق الأكاديمي بكلية الحقوق بجامعة «كيس وسترن» في «كليفلاند» بـ، أوهايو» عام ٢٠٠٣م. ومكافأة الأمير بندر بن سلطان للتميز الأكاديمي، للملحقية الثقافية السعودية في واشنطن عام ٢٠٠٣م. وحصل على جملة من الشهادات والدروع التكريمية من داخل المملكة وخارجها نظير المشاركة في مناسبات عديدة. ■



حصل د. أحمد بن صالح بن حمد السيف على دكتوراه الفلسفة في القانون من جامعة «نيوكاسل» في المملكة المتحدة عام ٢٠٠٨م. والماجستير في القانون من جامعة «كيس وسترن» في «كليفلاند» بـ، أوهايو، بالولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٣م. كما حصل على دبلوم دراسات الأنظمة من معهد الإدارة العامة بالرياض. وبكالوريوس الشريعة من جامعة الإمام محمد بن سعود. وهو عضو مجلس الشورى حالياً.

حياته العملية:

شغل عضوية العديد من الجمعيات والمجالس، فهو عضو مجلس هيئة حقوق الإنسان (الدورة الثالثة) منذ عام ٢٠١٦م. وعضو لجنة دراسة أوضاع الأشخاص ذوي الإعاقة في المملكة بهيئة الخبراء في مجلس الوزراء عامي ٢٠١٤م، ٢٠١٥م. وكذلك عضو اللجنة العليا والتحضيرية لإعداد تقرير المملكة للاستعراض الدوري الشامل (UPR) في الفترة من عام ٢٠١٢م وحتى عام ٢٠١٤م، وعضو لجنة مشروع خادم الحرمين الشريفين لنشر ثقافة حقوق الإنسان، وعضو ورشة عمل (الوصول الشامل) مركز الملك سلمان لأبحاث الإعاقة.

شارك في برنامج الزائر الدولي للقياديين في (حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة) إلى الولايات المتحدة الأمريكية في أغسطس ٢٠١٥م. وخلال الفترة من ١٩٨٨ - ١٩٩٣م عُين مستشاراً قانونياً بجامعة الملك سعود.

ندوات ومؤتمرات:

شارك في العديد من المؤتمرات المحلية والعالمية؛ فقد شارك في المؤتمر الدولي للحوار حول مفاهيم العدالة وحقوق الإنسان في الأديان الثلاثة (الإسلام، والنصرانية، واليهودية) بجامعة «مانشستر»، المملكة المتحدة عام ٢٠٠٨م. وشارك في الجلسة التاسعة للجنة الأمم المتحدة المعنية بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في جنيف في الفترة من ١٥ - ١٩ إبريل عام ٢٠١٣م. وقد ترأس وفد المملكة والقضاء مشاركة المملكة في اجتماع الجمعية العامة للأمم المتحدة الرفيع المستوى المعني بتحقيق الأهداف الإنمائية المنفق عليها دولياً فيما يتعلق بالأشخاص ذوي الإعاقة في ٢٣ سبتمبر ٢٠١٣م.

كما قدم ورقة عمل في ندوة حول «التحديات والإنجازات التي تحققت في تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية للنساء ذوات الإعاقة، التي نظمتها وفد المملكة العربية السعودية في نيويورك على هامش المؤتمر الدولي الرفيع المستوى في

يتواكب مع التوجه نحو التخصيص وجودة الأداء

تسويق الخدمات العامة..

مفهوم جديد للإبداع الإداري الحكومي



إعداد: سامح الشريف

لم تهتم الكثير من الجهات الحكومية بإنشاء أقسام للتسويق فيها؛ لأنها ترى أنها لا تقدم سلعاً يتم بيعها للجمهور، وإنما تقدم خدمات مجانية لا تقدمها جهات أخرى منافسة، وهي رؤية لم يعد لها وجود في العصر الحالي الذي يعتبر فيه التسويق الوسيلة الأساسية للتعريف بالجهة وإبراز هويتها وتحسين صورتها الذهنية وإدارة سمعتها لدى أفراد الجمهور. وتبرز أهمية هذا التسويق في ظل ثورة المعلومات والاتصالات وظهور التسويق الرقمي المعتمد على شبكات التواصل الاجتماعي؛ ولهذا بدأت بعض الجهات تنشئ أقساماً للتسويق وتوسع لتسويق خدماتها، وهو ما يعمل على تطوير فلسفة العمل الحكومي ويساعد في تطوير أدائها في ظل التوجه نحو التخصيص.

٤ أسباب

ويشخص د. أحمد بن سهيل عجينة-رئيس قسم التسويق بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز-المشكلة بقوله: «لا توجد أقسام للتسويق في الكثير من الأجهزة الحكومية، ولعل ذلك يعود إلى ٤ أسباب: أولها هو الربط بين الحاجة لوجود قسم التسويق ووجود المنافسة، والسبب الثاني أن الجهات الحكومية لا تتبع السلع وغالب الخدمات التي تقدمها مجانية، ثم السبب الثالث وهو أن جزءاً كبيراً من دور الوزارات والمؤسسات الحكومية فيما يتعلق بالقطاع الخاص هو تسيير الأعمال، أما السبب الرابع فهو حصر فهم التسويق على الإعلان والمبيعات.

ويضيف د. أحمد عجينة: «حقيقة الأمر أن المنافسة والبيع ليسا شرطين لوجود إدارة للتسويق في الوزارات؛ لأن أهداف التسويق تتنوع فمنها تطوير الخدمات الحكومية، وتعزيز الصورة الذهنية، وتوعية الناس، وبناء نموذج لممارسات تسويقية رسمية رائدة».

ويرى أستاذ التسويق أن الفكر التسويقي هو حل إداري إبداعي يسعى إلى تطوير المنشآت والخروج بها من حلقات البيروقراطية والنمطية اللامتناهية. ومهام قسم التسويق في الوزارات قد تشمل على تطوير الخدمات الحكومية، وتسعير الخدمات، واستراتيجيات الانتشار ودراسة أماكن التواجد، وإدارة العلامات التجارية وإدارة السمعة والصورة الذهنية، والتسويق الاجتماعي والاتصالات التسويقية، وتطوير خدمة العملاء (المراجعين)، وتطوير الشراكات الاستراتيجية لخدمة أفضل، والدراسات التسويقية، ومراقبة الأداء ورضا العملاء في الخدمات المقدمة، وفعالية أكبر لسماع شكاوى واقتراحات العملاء، وإدارة المحتوى والتواصل

والهيئات الحكومية لديها أزمة في بند الاتصال؛ وسبب ذلك غياب الكفاءة البشرية لموظف يدرك أبجديات التسويق ويضهم تطبيقاته المختلفة في القطاع الخاص، وكيف يمكن نقل ما يمكن نقله للقطاع الحكومي.

ويضيف حطحوط: «أي وزارة اليوم تريد تغييراً حقيقياً في إستراتيجيات التواصل مع شرائحها المختلفة، لا بد أن تستحدث منصب مدير التسويق؛ لأن أقسام العلاقات العامة في غالب الجهات الحكومية اليوم تحتاج لجراحة تسويقية لتدخل القرن الحادي والعشرين. وتدخل لعملية تحليل المحتوى والإعلان عن طريق النقر بقوقل، وإعادة الاستهداف، وإدارة السمعة، وسلسلة طويلة من التطبيقات المتعارف عليها في قطاع الأعمال.

ويقول حطحوط: هذا ليس خياراً، هذا ضرورة.. هذا توجه العالم، وهو شرارة بدأها الأمريكي «ديفيد أسبورن» في التسعينيات بكتابه الشهير المعنون: «إعادة اختراع الحكومة»، لإعادة هندسة القطاع الحكومي باستخدام تقنيات القطاع الخاص، وهو كتاب قال عنه الرئيس الأمريكي «بيل كلينتون»، (هذا الكتاب أعطانا خارطة طريق في المجال الحكومي)، تلاه بعد ذلك الأب الروحي للتسويق الحديث «فيليب كوتلر» في كتابه المميز بعنوان: «التسويق في القطاع الحكومي»، ثم انتقلت شرارة التسويق في أمريكا لكل الوزارات والهيئات، بل حتى المؤسسات العسكرية؛ كالجرس الوطني والجيش الأمريكي، إذ تم استحداث مدراء تسويق. نحن في الوطن العربي مازلنا في عصر العلاقات العامة وهو جزء صغير من العملية التسويقية الضخمة. والبدائية من استحداث منصب مدير للتسويق، وتعيين متخصص في إدارتك الحكومية ليحدث الفرق».



● ● د. عبيد العبدلي:

الإيمان بالتسويق في القطاع الحكومي توجّه يتوأكّب مع رؤية ٢٠٣٠

مفهوم جديد

من جانبه، يشير د. عبيد بن سعد العبدلي-عضو مجلس الشورى- إلى أن إيمان القائمين على التسويق بالقطاع الحكومي بأهمية التسويق وضرورته أدى إلى إنشاء مراكز اتصال تسويقي ومراكز أبحاث تسويقية، وهذا توجّه محمود ويتوأكّب مع رؤية ٢٠٣٠. فالخطاب الحكومي لا بد أن يتغير مع تغير وعي المواطنين، ومع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكل وزارة وإدارة حكومية لديها مسؤوليات لا بد عليها أن تتواصل جيداً مع المستفيدين من هذه الخدمات.

ويضيف د. العبدلي: «إن أية منظمة تريد أن تنجح في المجتمع السعودي، يجب عليها أن تهتم بخدمة العملاء، والوسائل كثيرة في هذا الشأن، فعليها أن تعرف الكثير عن رضا المستفيدين وأن تستمع لهم وتتواصل معهم وتحل مشاكلهم، وعلى المؤسسات أن تدرك أن خدمة العملاء ليست مجرد أن يكون لدى العميل أو المستفيد مشكلة مع المؤسسة وأن يتواصل معها بشأنها، فخدمة العملاء أعم وأشمل من هذا بكثير».

إحداث الفرق

ويرى محمد حطحوط-الأكاديمي المتخصص في التسويق- أن أغلب الوزارات

● ● مروى إبراهيم:
نجاح أي جهة حكومية يرتبط
بمدى القدرة على الترويج
والتسويق لها

الحكومي.
وتشير مروى إبراهيم إلى أن نجاح أي جهة حكومية يرتبط بمدى القدرة على الترويج والتسويق لها؛ فلا يتحقق النجاح الأمثل في قطاع السياحة الحكومي-على سبيل المثال- إلا بتخصيص الموارد والجهود لتسويقه واعتماده كوجهة سياحية وتجارية متميزة. ومن جهة أخرى، فإن مصروفات قسم التسويق هي المصروفات الوحيدة التي يمكنها أن تدر دخلاً على الجهة الحكومية؛ فكلما زادت موارد تسويق الخدمات الحكومية وتوظيفها بشكل كفاء وفعال، زاد حتماً دخل الجهة الحكومية وإيراداتها. وتؤكد مروى إبراهيم على أن تحقيق هذا الفكر في القطاع الحكومي يعتمد على العديد من الأولويات تلخصها مروى إبراهيم في تجهيز البنى الأساسية وخطوات سير عمليات الخدمة، ووضع أسس تقديم الخدمات بعدالة للجميع، وفقاً لمعايير محددة، وادخال الطرق الحديثة في مجال إدارة علاقات العملاء ومتابعتهم وحصر توقعاتهم. ●



● ● محمد حطحوط:

غالبية الهيئات الحكومية
لديها أزمة في الاتصال وغياب
الكفاءات

أساساً في تطبيق الفكر التسويقي، وهو ما جعل الحكومات تتبنى هذا المفهوم؛ بهدف إنجاح خدمات القطاع العام وتحقيق رضا المستفيدين. فقد باتت الحكومات المتميزة تنتهج النهج التسويقي نفسه المطبق في قطاع الأعمال، حيث ترى خبيرة التسويق أن الحكومات أصبحت تقوم بإعداد خطط تسويقية لخدماتها وتتنافس على إرضاء المستفيدين الذين أصبح التركيز عليهم والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها وإشباعها وتسخير جميع الوسائل والأدوات من أجل تحقيق ذلك، وهو ما يعد من أهم ركائز الفكر التسويقي في القطاع



● ● د. أحمد عجينة:

الفكر التسويقي إبداع إداري
يخلص المنشآت الحكومية من
البيروقراطية

الاجتماعي والتسويق الداخلي. كذلك فإن وجود إدارة للتسويق في الوزارات سوف يعزز دور المركز الإعلامي وإدارة العلاقات العامة من خلال وضع إستراتيجية اتصال متكاملة.

التركيز على المستفيدين

وتلقت خبيرة التسويق مروى عيد إبراهيم إلى أنه لا يعد من المبالغة القول بأن جزءاً كبيراً من النجاح الذي حققه القطاع الخاص يرجع إلى اتباعه السياسات والخطط التسويقية الفعالة، وهو ما دفع المسؤولين في القطاع الحكومي إلى دراسة أسباب تميز قطاع الأعمال، والذي يكمن



تعزيز الابتكار في ظل رؤية ٢٠٣٠



د. جعفر أحمد العلوان *

يُعتبر الابتكار ركيزة من ركائز البقاء وسمة من سمات التطور والنمو؛ فمن خلال الابتكار تسعى المنظمات لتحقيق القيمة المضافة، وتكوين المعارف ونشرها، وتقديم الخدمات والمنتجات الإبداعية. وقد حصلت المملكة مؤخراً على المركز ٦١ في مؤشر الابتكار العالمي (GII)، وهو مؤشر يصنف الأداء الابتكاري لـ ١٢٦ دولة تُمثل أكثر من ٩٠% من سكان العالم وأكثر من ٩٦% من الناتج القومي الإجمالي العالمي. وكخطوة أساسية في اتجاه تحسين ترتيب المملكة على هذا المؤشر العالمي، ينبغي الاهتمام بالابتكار واعتباره مطلباً إستراتيجياً تسعى المنظمات لفهم عناصره ومراحله المتعددة، ومعرفة العوامل التنظيمية والبشرية والمادية التي تلعب دوراً جوهرياً في تحفيزه.

وبالنظر إلى الابتكار وفقاً لنظرية النظم، يمكن فهم الابتكار كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات. فمن مدخلات نظم الابتكار؛ على سبيل المثال لا الحصر، البنية التحتية التقنية، واللوائح والأنظمة، والثقافة التنظيمية المُتقبلة والمُحفزة للابتكار. لكن أبرز مدخلات نظم الابتكار وأهمها هي الطاقات البشرية المؤهلة؛ لأنها عنصر أساسي من عناصر التنمية الشاملة والمستدامة في جميع المجتمعات، وهي الأقدر على تحقيق الابتكار وتجاوز العقبات والوصول بالمنظمات إلى برّ التميز والنجاح. وتختلف عمليات الابتكار من منظمة إلى أخرى، لكنها بشكل عام تتمثل في الإستراتيجية الهيكلية التي تعمل على ضمان قيام الفريق الإبداعي بالاستفادة من المعارف وتحويلها لحلّول إبداعية، أما مخرجات الابتكار فتتنوع ما بين مخرجات معرفية، وتقنية، وإبداعية.

وفي سبيل التركيز على الابتكار، أولت رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتماماً كبيراً بمدخلات وعمليات ومخرجات نظم الابتكار. على سبيل المثال، اهتمت رؤية المملكة بمدخل الطاقات البشرية؛ نظراً لتمييز العنصر البشري عن بقية عناصر الابتكار المادية وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بناءً على ما يملكه الكادر البشري من مهارات ومعارف وخبرات. فنجد أن الرؤية تسعى إلى «إدارة الموارد البشرية بأسلوب أمثل والاستفادة من أفضل الممارسات المتبعة»، و«تشجيع ثقافة الأداء لتمكين مواردنا وطاقاتنا البشرية»، كما تسعى الرؤية لتأسيس «مجالس مهنية خاصة بكل قطاع تنموي تُعنى بتحديد ما يحتاجه من المهارات والمعارف»، والتوسع في «التدريب المهني لدفع عجلة التنمية الاقتصادية» (وثيقة رؤية المملكة). فالعنصر البشري هو الركن الأساسي القادر على تذليل الصعوبات وتحقيق الابتكار خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها الساحتان المحلية والعالمية. •

أولت رؤية
٢٠٣٠ اهتماماً
كبيراً بمدخلات
ومخرجات
نظم الابتكار

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك، مدير إدارة البحوث والاستشارات - فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية

إعادة هندسة الموارد البشرية

بات تطبيق الأسلوب الاستراتيجي حاجة ملحة للمنظمات الساعية إلى التميز، واستجابة للمتغيرات السريعة والتحديات البيئية التنافسية في الاستحواذ على الزبائن والهيمنة على الأسواق وقيادتها؛ ولذلك فقد زاد ذلك من حتمية قرارات الإدارات في مختلف مواقعها إلى تبني الأساليب الاستراتيجية لتحقيق النجاح والبقاء. ولتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وفق معايير النجاح المتقدمة لا بد من إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية بشكلها الشمولي (التخطيط للموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الوظيفية كما ونوعاً، والاختيار والتوظيف على أساس الكفاءة، وتحليل وتوصيف الوظائف والمواصفات الوظيفية، وتصميم البرامج التدريبية والتأهيل، وبناء وتطوير أنظمة الأجور والحوافز، والتقييم والتقويم للأداء الوظيفي، وتوفير الجودة في الحياة الوظيفية والسلامة والوقاية للعاملين، وبناء علاقات العمل الملائمة)، والتي تعزز من كفاءة العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي بما يخدم الرؤية المستقبلية، وينسجم مع توجهات الفكر الإداري المعاصر. فالعنصر البشري- على اختلاف مستوياته الإدارية- هو المعني بإدارة الموارد الأخرى واستثمارها، وكذلك بإدارة الاستراتيجيات عبر كافة مراحل دورة حياتها (البداية، والنمو، والنضج، والانحدار).

لقد ارتبطت مستويات النجاح الاستراتيجي عبر مراحل تطور الإدارة المختلفة بحجم التغيير والتطوير الذي طرأ على عمليات الموارد البشرية، والتي من خلالها قاد إلى الارتقاء بمخرجات الأداء في كافة جوانب الحياة؛ الأمر الذي يعزز من قناعاتنا بأن الموارد البشرية هي الأكثر اعتماداً عليها في تحقيق الرؤى الاستراتيجية، وهو ما يستوجب ضرورة الإعداد والتأهيل الكفؤ لكافة عملياتها لتوظيفها بالشكل الفاعل من قبل ممارسيها، والذين بدورهم هم من يحققون نتائج النجاح والتميز.

ولتفعيل مبدأ ثقافة النهج الاستراتيجي وتوطينه لدى مؤسسات المجتمع المحلي السعودي؛ فقد تبنى معهد الإدارة العامة ومنذ نشأته سياسات إعادة البناء والتأهيل للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص والمجتمع المحلي، من خلال برامج التدريبية المختلفة في عمليات إدارة الموارد البشرية.

وكون أن العمل من المنظور الاستراتيجي صعب ومعقد لتداخل عناصر ومتغيرات كثيرة فلا بد من مواجهة تحديات مختلفة يعود بعضها للعملية التخطيطية والاستراتيجية نفسها، والموارد، والعاملين، وغيرها. ولكن للتمكن من رفع كفاءة مستويات النجاح؛ لا بد من زيادة مستويات التبني لإعادة هندسة الموارد البشرية بشكل مستمر، والمواكبة على تحسين كافة عملياتها التخطيطية والتوظيفية والتدريبية والتقييمية والتحفيزية والوقائية وغيرها على مختلف مستويات أصحاب القرار الإداري والسياسي في الدولة.

* عضو هيئة التدريب، قطاع إدارة الأعمال- معهد الإدارة العامة.

د. عاكف لطفي الخصاونة *

للممكن من
رفع كفاءة
مستويات
النجاح لا بد
من زيادة
مستويات
التبني لإعادة
هندسة الموارد
البشرية

34

٢ أسباب تجعلك تفكر في ترك الوظيفة



تجد المرء يقضي حياته في هم ما بين البحث عن العمل المناسب له، وهم القدرة على إثبات نفسه في وظيفته والاستمرار فيها، وهذا يكون في بعض الأحيان أكثر صعوبة من إيجاد الوظيفة التي تتناسب ومهارات الإنسان وقدراته، ويعتبر من القرارات الصعبة التي يتخذها المرء في حياته هو قرار الاستقالة من العمل والبحث عن عمل جديد؛ لذلك هناك بعض المؤشرات التي تقول إنه قد حان الوقت كي تستقيل من عملك-ووفقاً لمنصة «أراجيك»-وهي:

فقدان الشغف؛ إذا وجدت أن عملك ومهنتك لم تعد تعطيك الشعور بالشغف وتحقق لك مكانتك؛ فأعد النظر في اختيار مهنتك أولاً، وفي اختيار مكان عملك ثانياً.

حالة ثبات وظيفي؛ التطور سمة الحياة وبما أننا نعيش في عصر السرعة؛ فهذا يجعل التطور يحدث بشكل أسرع بكثير مما نتخيل، وليس من المنطقي أن يتطور كل شيء حولك وتبقى أنت في مكانك دون تغيير.

بدء مشروعك الخاص؛ الجميع يسعى إلى العمل الحر لأسباب عديدة؛ منها طبيعة الاقتصاد الذي نعيشه، لذلك ستبدو الوظيفة بالنسبة لك في هذه الحالة قيوداً تمنعك من التقدم والتطور، وستتجه للمغامرة والبدء بمشروعك الخاص المستقل.



المقهى الإداري

الجودة الشاملة والإدارة اليابانية



استخدم الباحثون مصطلح «إدارة الجودة الشاملة» لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة. وهو أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل. وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع.

كيف تتعامل مع مدير مهووس بالسيطرة؟

يقدم موقع «هارفارد بيزنس ريفيو» نصائح للموظفين للتعامل مع المدير المهووس بالسيطرة، ومن أهم هذه النصائح ما يلي:

تعامل مع شعوره بانعدام الأمن؛ حاول أن تخمن ما هي الأمور التي تثير حساسية مديرك. فإذا كنت تعتقد بأنه يشعر بالإهانة من مديره فحاول أن تفكر في طريقة تخفف من خلالها هذا الضغط عنه.

لا تتشاجر معه؛ عليك أن تقبل بأن يكون لدى مديرك أشياء مهمة ليعلمها لك. لذلك حاول أن تتعلم أكبر قدر من الأشياء النافعة وبأسرع وقت ممكن في حال قرره هو بالأ يتساهل، وقررت أنت بأنك غير قادر على تحمل المزيد.

دقق في نفسك؛ إذا بدا لك أن مديرك لا يثق في قدرتك على إنجاز عملك؛ ففكر فيما إذا كنت أنت قد منحت سبباً ليشعر بذلك.

تطلع قدماً إلى الأمام؛ إن تركيزك على مستقبلك يمكن أن يساعدك أنت ومديرك في التفاعل بطريقة أكثر إيجابية في الوقت الحاضر؛ لذلك حاول أن تدخل معه في نقاش حول الأهداف البعيدة المدى.



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 .

الجريمة الإلكترونية وتحديات الأمن القومي

تأليف: د. محمود مدين.

الناشر: المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعرض الكتاب للجريمة الإلكترونية وصورها في القانون المصري، وظاهرة جرائم الكمبيوتر والإنترنت، ومفهوم وصور وأنواع الجريمة الإلكترونية، ومفهوم المجرم الإلكتروني.



التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية

تأليف: د. محمد ساحل.

الناشر: مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يتناول الكتاب الجوانب الأساسية للاستثمار، ودراسات الجدوى الاقتصادية، ومعايير التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية.

مجموعة أنظمة التعليم والعلوم في المملكة

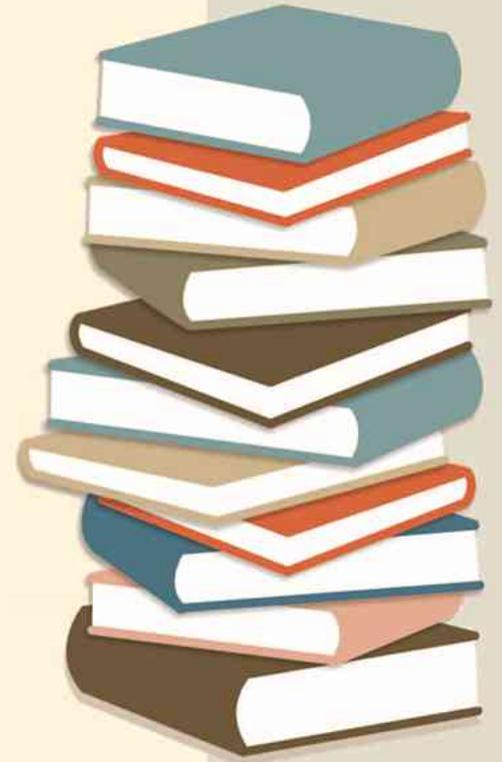
العربية السعودية

تأليف: أ. وسيم حسام الدين.

الناشر: الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

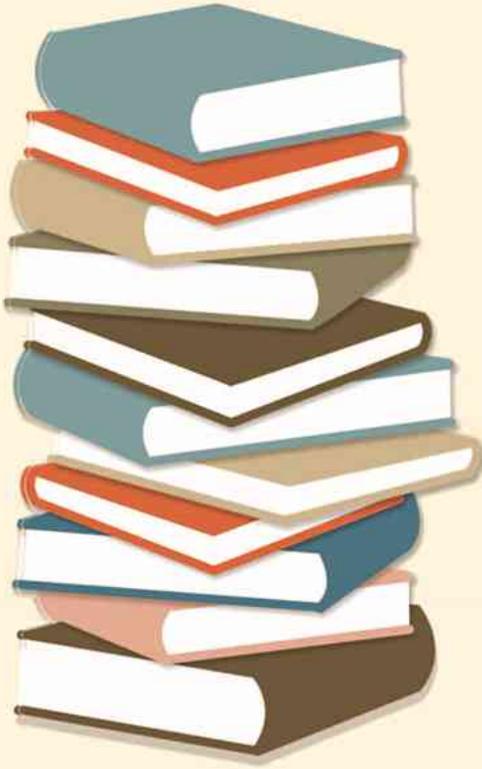
يحتوي الكتاب على مجموعة من أنظمة التعليم والتدريب في السعودية، ومنها: نظام معهد الإدارة العامة، وتنظيم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ونظام مجلس التعليم العالي والجامعات.



المرتكزات الأساسية للتعلم التعاوني

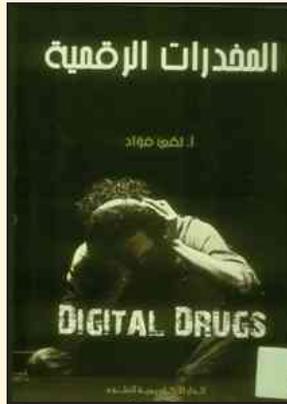
تأليف: د. محمود الربيعي - د. مازن الطائي.
الناشر: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
سنة النشر: ٢٠١٩ م.

يقدم هذا الكتاب الخلفية التاريخية للتعلم التعاوني، ومفهومه، ومراحله، والأطر النظرية للتعلم التعاوني، ودور المعلم والطالب في التعلم التعاوني.



المخدرات الرقمية

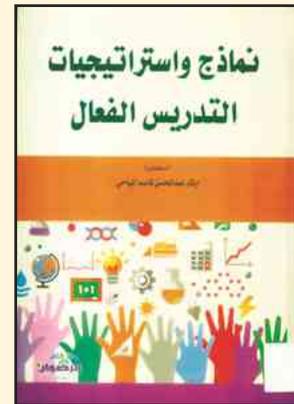
تأليف: أ. تقي فؤاد.
الناشر: الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر.
سنة النشر: ٢٠١٩ م.
يسلط الكتاب الضوء على مفهوم المخدرات الرقمية، وأنواعها، وكيفية استخدامها، والآثار السلبية لها، وطرق الوقاية منها.



نماذج واستراتيجيات التدريس الفعال

تأليف: د. ايثار المياحي.
الناشر: الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
سنة النشر: ٢٠١٩ م.

يهتم الكتاب باستعراض المفاهيم، والاستراتيجيات لتصحيح المفاهيم الخاطئة، والاستراتيجيات الحديثة في التدريس والتعلم المستند إلى الدماغ، ومفهوم بعض المصطلحات التربوية.



كيف نضمن سلامة قراراتنا؟

لا أعرف فعلاً كيف نضمن سلامة قراراتنا، ولكنني أعرف بعض القواعد والخبرات التي يمكنها تقليل نسبتها في حياتنا، خذ كمثال قاعدة (تأجيل الموافقة) التي تعلمتها من الأفلام والمسلسلات.. افعل مثل رجال الأعمال (وزعماء العصابات) لا ترفض ولا توافق، ولكن أجب بكلمات من قبيل «أفكر وأرد عليك» أو «أعطني مهلة لبحث الموضوع».. افعل ذلك حين تكون جاهلاً أو متردداً أو لا تملك خبرة كافية، أو حتى حين تشك في نوايا الشخص المقابل.

ولكن أحياناً تكون الفكرة واضحة والنتائج مؤكدة (وتثق أنت في صحة قرارك ١٠٠%) في هذه الحالة يصبح التأجيل خطأً وسبباً في ضياع الفرصة.. يجب أن تفعل العكس تماماً وتوافق فوراً، وتذكر أن خير البر عاجله.. جميع الناس يترددون قبل اتخاذ القرارات الكبيرة (بل ويفكرون في الهرب والتراجع) فكن أنت الاستثناء الذي يقطف الثمرة ويرفع يده قبل الجميع..

أيضاً هناك قاعدة ١٠،١٠،١٠ التي تعني التفكير في النتائج المحتملة لأي قرار بعد عشر دقائق، ثم عشرة أيام، ثم عشرة أشهر (وإن كان مصيرياً، بعد عشر سنوات).. قد تبدو العشر دقائق فترة قصيرة، ولكنها كافية لقطع إشارة وعمل حادث مميت.. كافية للتفوه بكلمة مسيئة أو بعث رسالة تندم عليها.. وإن كان هذا حالنا مع (العشر دقائق) فكيف سيكون حالنا بعد أيام وأشهر وسنوات...؟ وتذكر أن ما من قرار إيجابي أو سبي ١٠٠%.. كل قرار يتضمن محاسن ومساوئ، ولكن معظمنا يركز على السلبيات متناسياً الإيجابيات.. قبل اتخاذ أي قرار حدد السلبيات والإيجابيات ثم اتخذ قرارك بحسب الأغلبية.. اكتب الاثنتين في ورقة كي تصيح واضحة في ذهنك وترى السلبيات (المرعبة) بحجمها الطبيعي.

كثيراً ما نتخذ قرارات سيئة لأننا نخلط بين رغباتنا واحتياجاتنا وإمكاناتنا.. يجب أن تتعلم الفصل بين هذه الثلاثة قبل اتخاذ أي قرار.. فقد (ترغب) في شراء مرسيدس ولكن عائلتك (لا تحتاجها) وقد (ترغب) بزيارة البرازيل ولكن (إمكاناتك المادية) لا تتحملها.. لهذا السبب يجب أن تعزل رغباتك عن احتياجاتك، وتأخذ بعين الاعتبار إمكاناتك واحتمال تدهورها أو تأثيرها على أشياء أخرى في حياتك.

وأخيراً، تذكر أن معظم قراراتنا الخاطئة نتخذها حين نكون غاضبين ومستعجلين ومترددين ومضغوطين ويائسين.. حين نكون متكاسلين (عن بحث التفاصيل)، أو جاهلين (بنتائج وتداعيات القرار)، أو متعبين (لا نملك خلقاً للنقاش أو الدراسة)، أو متهاونين (مثلاً في تسجيل كل صغيرة وكبيرة).

كل هذه الأسباب يمكنك أنت الاستعانة بها (بطريقة معاكسة) لتحقيق رغباتك وتلبية متطلباتك.. قبل فترة مثلاً سألني أحد أقربائي: كيف أجعل مديري يوافق على طلباتي؟.. أجبت: اطرحها حين يكون متعباً وجائعاً ومستعجلاً ولا يملك وقتاً للنقاش ودراسة الموضوع.. قال ببلاهة: ومتى يكون ذلك؟ قلت: في نهاية الدوام، وتحديداً حين يهمل بركوب سيارته هرباً من حرارة الشمس..

* كاتب رأي في صحيفة الرياض



أ. فهد الأحمدى *

قراراتنا الخاطئة
نتخذها حين
نكون غاضبين
ومتكاسلين عن
بحث التفاصيل
أو جاهلين
بنتائج وتداعيات
القرار

جمعتنا تفرقنا

شاهد في كل مكان مع **OSNPLAY**
و في أي وقت مع **ONDEMAND**



وما أدراك ما أمي
على OSN يا هلا الأولى

تلفزيونك بكيفك

مع رابط تسجيل المسلسلات



50+ قناة

احصل على الفرق

بـ 159 ريال فقط!

اتصل على 9 2000 8899
أو تفضل بزيارة osn.com



osn

التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص