

# التسمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٧٢ - جمادي الأولى ١٤٤١هـ

**الملحق الثقافي السعودي في إيطاليا:**

الابتعاث أكبر مشروع حضاري سعودي في الشرق الأوسط

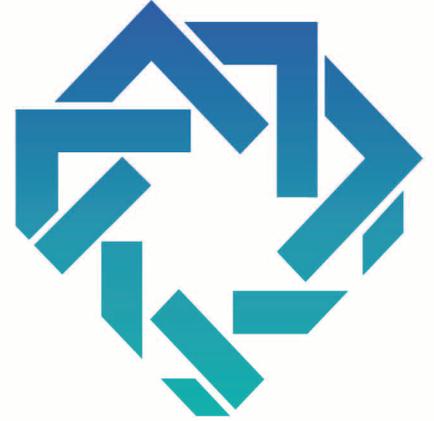
الإدارة بالأرقام .. إنجازات تتحدث عن نفسها



## تجنيس المتميزين والمبدعين استثمار في الكفاءات البشرية



الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي  
التقنية تدعم اتخاذ القرار



أكاديمية تطوير القيادات الإدارية



تهدف الأكاديمية إلى اكتشاف وإعداد وتطوير القيادات الإدارية من خلال رؤية استراتيجية ومنهجية علمية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية من أجل إيجاد قيادات وطنية قادرة على المساهمة الفاعلة في قيادة التحول وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

 @cdal\_ipa

  
برنامج التحول  
الوطني 2020

رؤية VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA





# المدخل إلى النظام التجاري السعودي دراسة معززة بالتطبيقات القضائية

تأليف: د. زهير عباس - د. أحمد صالح مخلوف

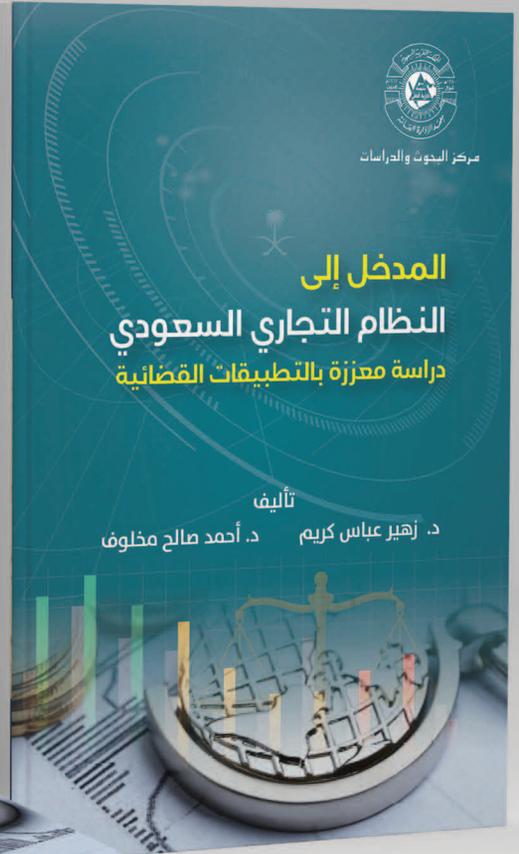
## هذا الكتاب:

يُعَدُّ ما بين دَفْتَي هذا الكتاب مدخلاً مهماً إلى النظام التجاري السعودي؛ وذلك من خلال بيان مفهوم هذا النظام، ونطاق تطبيقه وتطوره، ومصادر أحكامه، وما أُدْخِل عليه من تعديلات في ضوء النهضة التشريعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية؛ وخاصةً على صعيد الأنظمة التجارية.

ولمَّا كان العمل التجاري والتاجر والمحل التجاري؛ هي المحاور الأساسية التي تقوم عليها القوانين التجارية في مختلف الدول؛ فقد ركَّز هذا الكتاب على هذه المحاور باعتبارها المدخل الأساسي للنظام التجاري السعودي. ولهذا فقد عالج الكتابُ العمل التجاري؛ من حيث مفهومه ومعايره وأهميته تمييزه عن العمل المدني خاصةً من ناحية الاختصاص القضائي والقواعد التي تحكم الالتزامات، كما تناول التاجر وشروطه وواجباته النظامية والأنظمة التي تحكم هذه الواجبات ولوائحها التنفيذية. وقد عُني الكتابُ بإرساء قواعد قانونية تحكم المحل التجاري في المملكة؛ إذ لا توجد سوى أحكام متفرقة بخصوص المحل التجاري وردت في أنظمة متعددة جاءت قاصرةً عن وُضْع نظرية عامة تحكم التصرفات التي ترد على المحل التجاري من بَيْع وإيجار ورهن وغيرها.

وما يُبَيِّن هذا الكتاب تدعيمه بأحدث الأنظمة التجارية التي صدَّرت في المملكة، وكذلك ما صدر من تعاليم حديثة عن المجلس الأعلى للقضاء بخصوص العمل التجاري واختصاص المحاكم التجارية.

وفضلاً عن ذلك؛ فقد حرص المؤلفان على تعزيز موضوعات الكتاب بالتطبيقات القضائية في المملكة؛ إيماناً منهما بأن النظام ليس هو مجرد ما تنطلق به النصوص في المدونات؛ بل هو تلك النصوص على نحو ما يتردد تفسيرها وإعمالها بين جدران المحاكم وفي موسوعات القضاء.



مركز البحوث والدراسات  
بمعهد الإدارة العامة





مراسلات التحرير:

توجه المراسلات إلى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي

معهد الإدارة العامة

ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١٤١

Corporate\_Communication@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تُنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كُتّابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي معهد

الإدارة العامة.

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمك:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طُبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

# فى الحان



## 6 متابعات

صاحب السمو الملكي أمير منطقة عسير يشكر معهد الإدارة  
على دراسة الموارد البشرية وإعادة توزيعها

## 18 اللقاء



د. عبد العزيز الغريب لـ «مجلة التنمية الإدارية»:  
الابتعاث أكبر مشروع حضاري سعودي  
في الشرق الأوسط

## 24 قضية العدد



تجنيس المتميزين والمبدعين في السعودية..  
استثمار في الكفاءات البشرية

## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. منصور بن عبدالرحمن العتيبي

مدير إدارة الاتصال المؤسسي

هاتف: ٨٢٩٧١١٧ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

otaibim@ipa.edu.sa

مديرا التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف: ٤٧٤٥٣٢٥

hadlaqa@ipa.edu.sa

أ. شقران بن سعد الرشيدى

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

د. 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

تتوالى الأخبار والأحداث المهمة التي تبرز مكانة معهد الإدارة العامة كرائد وشريك متميز في التنمية الإدارية؛ فقد وجه صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن طلال بن عبدالعزيز، أمير منطقة عسير، الشكر لمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشبب القحطاني، وفريق العمل، على الدراسة المحكمة التي أعدها المعهد لتطوير منظومة عمل الإمارة ومحافظاتها ومراكزها. وعلى جانب آخر، فقد حقق المعهد أعلى معدلات مؤشر النضج في قطاع التعليم والأبحاث في تقرير «نضج الخدمات الحكومية الرقمية في الربع الثالث من العام ٢٠١٩»، الصادر عن برنامج «يسر» للتعاملات الإلكترونية الحكومية. كذلك ينظم المعهد ملتقى التحول الرقمي المالي في المملكة بالتعاون مع جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية، حيث يشهد الملتقى تواجداً فعالاً للتحالفات الرائدة وقادة المجال المالي وخبراء التحول الرقمي المالي؛ للتعريف بكيفية تأثير الوظيفة المالية على المساهمة في تشكيل رؤية المملكة حتى عام ٢٠٣٠.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية» نفتح معكم ملف قضية مهمة تتعلق بمسيرة التنمية الشاملة لوطننا الحبيب ومستقبله الزاهر بإذن الله، والتي تتعلق بتجنيس المتميزين والمبدعين، كاستثمار مهم في الكفاءات البشرية؛ تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. وخلال استعراضنا جوانب هذه القضية نلفت إلى ما ربما يتساءل عنه البعض بشأن الآثار الجانبية، وكيف أن مثل هذا التجنيس يرتقي بالأمم وبالمجتمعات المختلفة إلى مصاف التقدم والتميز، كأمریکا والكثير من الدول الأوروبية المتقدمة وأستراليا وإسرائيل وحتى تايوان.

كما نتابع معكم استطلاعاً للخبراء يدور حول الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في القطاع الحكومي، والذي يعول عليه المتخصصون آمالاً وطموحات لتقديم خدمات حكومية متطورة تليق بمملكتنا كإحدى دول مجموعة العشرين على مستوى العالم. وفي ثنايا لقاء العدد نتحاور مع د. عبدالعزيز الغريب الملحق الثقافي السعودي في إيطاليا حول عدد من الموضوعات المهمة، لاسيما الابتعاث الذي يراه أكبر مشروع حضاري سعودي في الشرق الأوسط.

ونتناول معكم موضوعين مهمين في تقريرين، يركز الأول على الإدارة بالأرقام، ويتطرق الثاني إلى تغيير المسار المهني. بالإضافة إلى أبواب أخرى متميزة ومتنوعة وجديدة، وباقية منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري نقدمها لكم على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية» ■

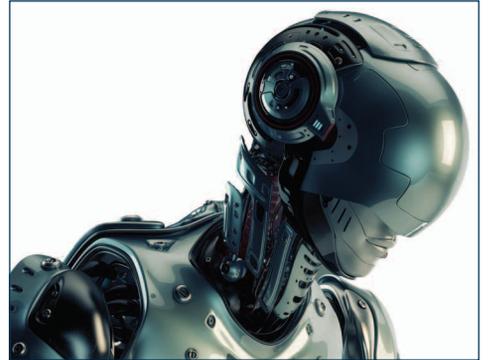
## تقرير 32



تغيير المسار المهني.. الإبداع يتخطى حواجز التخصص

## تحقيق

## 10



الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي.. التقنية تدعم اتخاذ القرار

لتطوير منظومة عمل الإمارة ومحافظاتها

## صاحب السمو الملكي أمير منطقة عسير يشكر معهد الإدارة على دراسة الموارد البشرية وإعادة توزيعها



وجه صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن طلال بن عبدالعزيز، أمير منطقة عسير، الشكر لمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.مشيب القحطاني، وفريق العمل، على الدراسة المحكمة التي أعدها المعهد لتطوير منظومة عمل الإمارة ومحافظاتها ومراكزها، التي اشتملت على تطوير الموارد البشرية؛ سعياً لتحديد الاحتياج الفعلي من القوى البشرية وإعادة توزيعها ■

## معالي مدير عام المعهد يستقبل سفير جمهورية لبنان لدى المملكة



استقبل معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.مشيب بن عايض القحطاني بمكتبه، سفير جمهورية لبنان لدى المملكة فوزي كيارة. وأطلع معاليه؛ السفير اللبناني على مختلف نشاطات المعهد في مجالات التدريب، والبحوث، والاستشارات، والتوثيق الإداري. بعد ذلك عقد معالي مدير عام معهد الإدارة العامة اجتماعاً مع سفير جمهورية لبنان، تم خلاله مناقشة أوجه التعاون المشترك بين البلدين الشقيقين في مجال التنمية الإدارية. حضر الاستقبال نائب مدير عام المعهد للتقنية والمعلومات د.عبدالعزیز القصير، ونائب المدير العام للتدريب د.بدر الحربي، ونائب المدير العام للبحوث والاستشارات د.عبدالرحمن العريضي ■

يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

## المعهد ينظم ملتقى التحول الرقمي المالي في المملكة

ينظم معهد الإدارة العامة ملتقى التحول الرقمي المالي في المملكة بالتعاون مع جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية، ويشهد الملتقى تواجداً فعالاً للحالقات الرائدة وقادة المجال المالي وخبراء التحول الرقمي المالي. ويستهدف الملتقى التعريف بكيفية تأثير الوظيفة المالية على المساهمة في تشكيل رؤية المملكة حتى عام ٢٠٣٠.

جدير بالذكر أن قطاع المالية العامة بالمملكة يواجه ما يمكن وصفه أكبر عملية للتحول في تاريخه، بما يشمل أتمتة العمليات ورقمنة جداول أعمال الشركات والحاجة المستمرة لحماية الأصول وإدارة التكاليف. وتمثل هذه الأمور ضغوطاً كبيرة على المتخصصين في الشؤون المالية؛ مما أظهر الحاجة إلى المديرين الماليين وقادة الشؤون المالية

إلى التفكير بعمق في كيفية التخطيط الاستراتيجي لمستقبل مهامهم. ويتوافق ذلك مع ما تهدف إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ بتهيئة البيئة الاقتصادية المناسبة والمحفزة للنمو الاقتصادي المستدام في المملكة، والتي ستبني تطلعات المواطنين فيها وفي هذا الصدد تلعب المهام المالية دوراً كبيراً في دعم وتحقيق أهداف الرؤية ■

وفقاً لأحدث المستجدات الرقمية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠

## المعهد يحقق أعلى معدلات مؤشر النضج في الخدمات الحكومية الرقمية

الإدارة العامة مؤشر النضج في والأبحاث في تقرير الحكومية الرقمية في العام ٢٠١٩، الصادر «يسر» للتعاملات الحكومية؛ حيث نضج الخدمات الحكومية السعودية وبلغت نتيجة مؤشر

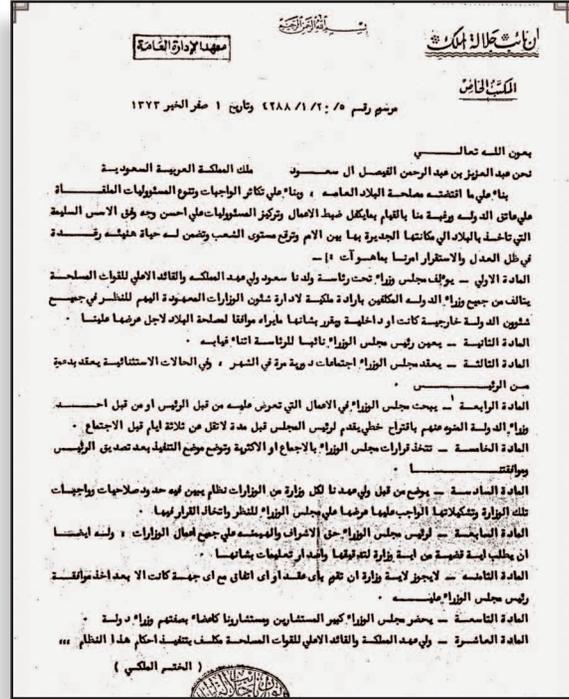


حقق معهد أعلى معدلات قطاع التعليم «نضج الخدمات الربع الثالث من عن برنامج الإلكترونية تجاوز مستوى الرقمية كافة التوقعات،

نضج الخدمات الرقمية الحكومية ٨١,٢٩٪. ويحرص معهد الإدارة العامة على تقديم جميع خدماته وأنشطته التدريبية، والبحثية، والاستشارات، والتوثيق الإداري وفق أحدث المستجدات الرقمية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ والارتقاء بمكانته؛ من أجل تعزيز قيم ومفاهيم الابتكار والاستثمار الرقمي نحو تنمية إدارية أفضل.

يذكر أن برنامج «يسر» يعمل على الإسهام في بناء حكومة فاعلة تتمتع بأداء متميز وريادة دولية متقدمة، ويسعى أيضاً إلى تطويرها باستمرار؛ ليوكب في ذلك مسيرة رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتوجهها المستقبلي نحو التحول الرقمي بما يشمل الاستجابة لمبادرات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وينشر تقارير ربع سنوية توضح معدل نضج الخدمات الحكومية الرقمية التي تقدمها الجهات الحكومية باستخدام مؤشر نضج الخدمات الرقمية لتنمية الحكومة الإلكترونية ■

## تأليف مجلس الوزراء



في الأول من صفر ١٣٧٣ هـ أصدر الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود مرسوماً ملكياً بتأليف مجلس وزراء.

الرقم هـ / ٢٠ / ١ / ٢٨٨

التاريخ: ١ / ٢ / ١٣٧٣ هـ

بِعون الله تعالى

نحن عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود ملك المملكة العربية السعودية

بناءً على ما اقتضته مصلحة البلاد العامة ، وبناءً على تكاثر الواجبات وتنوع المسؤوليات الملقاة على عاتق الدولة ورغبةً منا بالقيام بما يكفل ضبط الأعمال وتركيز المسؤوليات على أحسن وجه وفق الأسس السليمة التي تأخذ بالبلاد إلى مكانتها الجديرة بها بين الأمم وترفع مستوى الشعب وتضمن له حياة هنيئة رغدة في ظل العدل والاستقرار أمرنا بما هوأت:-

المادة الأولى - يؤلف مجلس وزراء تحت رئاسة ولدنا سعود ولي عهد المملكة والقائد الأعلى للقوات المسلحة يتألف من جميع وزراء الدولة المكلفين بإرادة ملكية لإدارة شؤون الوزارات المعهودة إليهم للنظر في جميع شؤون الدولة خارجية كانت أو داخلية ويقرر بشأنها ما يراه موافقاً لمصلحة البلاد لأجل عرضها علينا.

المادة الثانية - يعين رئيس مجلس الوزراء نائباً للرئاسة أثناء غيابه.

المادة الثالثة - يعقد مجلس الوزراء اجتماعات دورية مرة في الشهر ، وفي الحالات الاستثنائية يعقد بدعوة من الرئيس.

المادة الرابعة - يبحث مجلس الوزراء في الأعمال التي تعرض عليه من قبل الرئيس أو من قبل أحد وزراء الدولة المنوه عنهم باقتراح خطي يقدم لرئيس المجلس قبل مدة لا تقل عن ثلاثة أيام قبل الاجتماع.

المادة الخامسة - تتخذ قرارات مجلس الوزراء بالإجماع أو الأكثرية وتوضع موضع التنفيذ بعد تصديق الرئيس وموافقنا.

المادة السادسة - يوضع من قبل ولي عهدنا لكل وزارة من الوزارات نظام يبين فيه حدود صلاحيات وواجبات تلك الوزارة وتشكيلاتها الواجب عليها عرضها على مجلس الوزراء للنظر واتخاذ القرار فيها.

المادة السابعة - لرئيس مجلس الوزراء حق الإشراف والهيمنة على جميع أعمال الوزارات، وله أيضاً أن يطلب أي قضية من أي وزارة لتدقيقها وإصدار تعليمات بشأنها.

المادة الثامنة - لا يجوز لأي وزارة أن تقوم بأي عقد أو أي اتفاق مع أي جهة كانت إلا بعد أخذ موافقة رئيس مجلس الوزراء عليه.

المادة التاسعة - يحضر مجلس الوزراء كبير المستشارين ومستشارون كأعضاء بصفتهم وزراء دولة.

المادة العاشرة - ولي عهد المملكة والقائد الأعلى للقوات المسلحة مكلف بتنفيذ أحكام هذا النظام ،،، ■

من مقتنيات مركز المعلومات و الوثائق بمعهد الإدارة العامة

## أصعب سؤال تواجهه المنظمات



\* أ. منصور العتيبي

“  
على المنظمة  
مواجهة السؤال  
الصعب قبل  
البدء في أي  
خطط اتصالية  
وهو: ما الموقف  
الحقيقي  
لجماهير  
المنظمة  
تجاهها؟

لماذا تفقد بعض المنظمات جماهيرها، بالرغم من الجهد الكبير التي تبذله سعياً منها لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم؟

قد يكون وقوع هذه المنظمات في فخ عدم التفريق بين الموقف الحقيقي لجماهيرها تجاهها، وبين ما تتمنى أن يكون عليه ذلك الموقف، هو ما يسبب لها حالة عدم اليقين ويجعلها لا ترى الصورة كما هي عليه في الواقع. وعلى الرغم من الفرق الشاسع بين الأمرين إلا أنه يتم الخلط بينهما في كثير من الأحيان؛ ولهذا كان من أبرز سمات المنظمات الناضجة هي أنها تستطيع أن تفرق بشكل واضح بين الواقع والخيال في علاقتها بجماهيرها. فهي تتعامل مع الجمهور الداخلي من موظفين، أو الخارجي من عملاء وزبائن ومستهلكين، بطريقة مبنية على فهم حقيقي وواقعي لسلوكياتهم وتوقعاتهم وردود أفعالهم.

وفي ظل المتغيرات التي تواجه المنظمات؛ نتيجة التطورات الهائلة يكمن النضج الحقيقي للمنظمة في مدى إدراكها لطبيعتها وهويتها ورسالتها النابعة من رؤيتها الواضحة، مما يجعلها تتواصل بطريقة منطقية ومدروسة لا مكان فيها للارتجال؛ لأنها تدرك أن الارتجال في تعاملها مع جمهورها سيجعلها تقدم سيناريوهات متضاربة لقصة معقدة مليئة بالتقلبات المفاجئة وعدم التفاهم.

وفي واقع الأمر، فإن المنظمات التي تحاول فهم نفسها تكون أقرب لفهم جمهورها، بل في الحقيقة إن فهمها لنفسها هو وثيق الصلة بفهمها لهذا الجمهور. كما أن المخزون المشترك والفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها هو ما يمكن أن يطلق عليه أسلوب وشكل التفاعل الناجح بينهما. ولذا؛ تحرص المنظمات الناجحة على العمل الدائم؛ لتحسين ذلك المخزون وزيادته؛ لأنها تدرك أن زيادته سيحسن أسلوب التفاعل لمراحل أكثر ديناميكية وحيوية وإنتاجية.

ولا شك أن الاتصال المؤسسي الفعال في المنظمات يساعد بشكل كبير في الوصول إلى المخزون المشترك والفهم المتبادل بطريقة علمية متخصصة، وذلك من خلال إنشاء رسائل إستراتيجيته مصممة خصيصاً للجمهور الداخلي والخارجي تتماشى مع رؤية المنظمة وتعزز قيمها. كما يساعد الاتصال المؤسسي على إبقاء جمهور المنظمة على اطلاع حول اتجاهاتها وخططها بشكل دائم وشفاف؛ كي تتمكن من تأسيس شعور الثقة والمصداقية ومنع سوء الفهم.

وبالعودة إلى عنوان المقال، على المنظمة مواجهة السؤال الصعب والإجابة عليه-قبل البدء في أي خطط اتصالية-كي تحدد الموقف الحقيقي تجاهها من الموقف المتخيل. فالإجابة على سؤال: «ما هو الموقف الحقيقي لجماهير المنظمة تجاهها؟»، هي ما ستمكنها من استخدام خططها الاتصالية بشكل إستراتيجي فعال، والوصول لمرحلة النضج المنشودة من خلال إيصال رسائلها المصممة بعناية لجماهيرها بشكل واقعي وفعال ■

\* رئيس التحرير - مدير إدارة الاتصال المؤسسي - معهد الإدارة العامة

تطبيقات متميزة في الصحة والعدل

## الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي..التقنية تدعم اتخاذ القرار

في ظل التطور التقني المذهل والمتسارع الذي نعيشه؛ باتت الحكومات في جميع أنحاء العالم مطالبة بتقديم الخدمات الرقمية وتلبية توقعات المواطنين، ويعول الخبراء والمتخصصون آمالاً وطموحات مستقبلية كبيرة على الذكاء الاصطناعي الذي يمكن أن يكون العامل الرئيسي لتحقيق ذلك. وقد لجأت الكثير من الحكومات حول العالم إلى توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة، وغيرها من التقنيات بطريقة أكثر فاعلية لتعزيز قدراتها التنافسية. في هذا التحقيق نتعرف على أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي.

إعداد/ د. سامح الشريف

### خدمات رقمية

يتمتع الذكاء الاصطناعي بالعديد من القدرات المتميزة، والتي تعمل على دعم تحليلات البيانات الضخمة، كعرض الصورة الشاملة لما يحدث وتبيان أسباب حدوثه والأمور التي يحتمل حدوثها بعد ذلك، وتعمل على تمكين السلطات المعنية من بناء صلات حكومية تكون كفيلة بالمساعدة في خدمة المواطنين بأساليب أفضل. ومن الأمثلة الحديثة على ذلك- وفقاً لبوابة العربية للأخبار التقنية- كيف طبقت دائرة القضاء في أبوظبي حلول تحليلات قائمة على الذكاء الاصطناعي؛ لتحقيق أقصى استفادة من بياناتها وإضفاء القيمة على تعاملاتها وإجراءاتها، من خلال تمكين اتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأفضل. ونفذت الإدارة تقنيات تعلم الآلة لتسهيل

10



●● د. سارة العتيبي؛  
«دكتور روبوت» قدم  
الاستشارات الطبية في مشعر  
«منى» عبر التواصل «عن  
بعد» مع أي مستشفى في  
المملكة

### «دكتور روبوت»

وتشير د. سارة العتيبي، المدير العام للفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة وأستاذة تقنية الويب، إلى التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، بقولها: «أصبح الذكاء الاصطناعي من المهام الإستراتيجية المهمة في القطاعات الحكومية؛ وتعددت مجالات استخدامه في القطاع الحكومي، وأهمها استخدام الروبوتات الذكية التي تحاكي العقل البشري، مثل ما أطلقتها وزارة الصحة مؤخراً في موسم الحج للعام الماضي عبر جهاز جديد يسمى «دكتور روبوت»، وهو عبارة عن روبوت ذكي يهتم بتقديم الاستشارات الطبية في مشعر «منى» عبر التواصل الافتراضي «عن بعد» مع أي مستشفى في المملكة، كما تمكن الأطباء الافتراضيون من التنقل الذاتي داخل

الحكومية المعنية بالرعاية الصحية، فإننا نجد تطبيق الذكاء الاصطناعي على البيانات المأخوذة من المستشفيات ومعاهد البحوث والهيئات الأخرى ذات العلاقة في سعيها للقضاء على الأوبئة في وقت مبكر، وذلك من خلال الكشف عن الأنماط التي تنطوي عليها التقارير الصحية المرفوعة بشأنها؛ وبالتالي تحديد أفضل السبل للتعامل معها وتقديم الرعاية الصحية للمصابين بها، فضلاً عن فرض التدابير الوقائية اللازمة للحد من انتشارها والقضاء عليها. ولا يتوقع من البيانات المتاحة للحكومات إلا أن تنمو أحجامها وتتضاعف، فالربط بين الأجهزة الذكية وقابلية التشغيل المشتركة يزداد منتجاً المزيد من البيانات؛ مما يساعد في إثراء إنترنت الأشياء ودفع عجلات نموها.

تحديد العملاء وتقسيمهم ومعالجة طلباتهم في الوقت المناسب، علاوة على تمكين الدائرة من اتخاذ قرارات أكثر استنارة باستخدام التحليلات وعبر تحسين الوصول إلى البيانات، ورفع جودة الأحكام القضائية وزيادة مستوى اتساقها، وإعداد تقارير فورية للإدارة والعملاء بمواصفات محددة. وأصبح بوسع المسؤولين عند لجوئهم إلى أدوات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة اكتساب رؤى أعمق وأوسع نطاقاً، والانتقال إلى مجالات محددة، مثل القطاعات الفردية وحتى إلى مؤسسات بعينها.

وإذا نظرنا إلى الجهات



الجدد أو حتى ترقية الموظفين القدامى. وتضيف المدير العام للفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة: «إن وجود هيئة الذكاء الاصطناعي سوف يساعد القطاعات الحكومية بشكل عام والمسؤول الحكومي بشكل خاص- بلا شك- في زيادة الوعي بالأطر والنماذج والضوابط الصحيحة للذكاء الاصطناعي، وكيفية تفعيله تطبيقياً في تطوير حاضرنا الإداري للوصول إلى مستقبل أفضل؛ حيث إن تفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي سيؤثر إيجابياً على التطوير الإداري في القطاعات الحكومية في حالة توفر البيانات الضخمة ومعالجتها، وربطها بحلول ابتكارية تبني ثقافة الذكاء الاصطناعي بتعمق أكثر، والذي سيسبب تحولات كبيرة في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتسريع الإجراءات الإدارية لجعلها أكثر ديناميكية وتكاملية. وتلفت د.سارة العتيبي إلى أن أهم التقنيات التي يعتمد عليها الذكاء الاصطناعي والتي يمكن للقطاعات

العدل بالمملكة العربية السعودية، وذلك بتفعيلها جهاز ذكي للخدمة الذاتية للتواصل مع كاتب العدل مباشرة «عن بعد» بالصوت والصورة، وذلك للتحقق من هويه المواطن؛ ومن ثم إصدار الوكالات الشرعية مباشرة وبكل يسر وسهولة. وتستطرد أستاذة تقنية «الويب»، بقولها: إلى جانب ذلك، توجد العديد من التجارب الدولية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في القطاعات الحكومية، مثل التجربة الأمريكية في إرسال الأدوية لمنازل المرضى عبر استخدام طائرات بدون طيار «درونز». وترى د.سارة العتيبي أنه بكل تأكيد من الممكن أن نرى المسؤول الحكومي يعتمد على الذكاء الاصطناعي في اختيار الموظفين الجدد أو ترقية القدامى، فالمسؤول اليوم أصبح يعتمد بشكل كبير على التقنية في اتخاذ القرار لاعتمادها على مؤشرات قابلة للقياس؛ مما سيحقق العدالة والإنصاف والوضوح في اتخاذ القرارات، خصوصاً المتعلقة بالموارد البشرية، كاختيار الموظفين

المستشفى الموجود في المشعر، وصولاً إلى سرير المريض، وتقديم الاستشارة السريرية بطريقة سهلة وعبر شبكة الجيل الرابع. وفي السياق ذاته دولياً، تم استخدام تقنية التصوير المجسم «الهولوجرام» في تمثيل الأطباء بشكل ثلاثي الأبعاد وبدرجة عالية من الدقة وذلك لزياراتهم لمنازل المرضى عن بعد «إلكترونياً». وتضيف د.سارة العتيبي: «توجد عدة تجارب محلية ودولية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي، حيث اختيرت العاصمة السعودية «الرياض» كأول عاصمة عربية رقمية، وذلك على هامش دورة مجلس الوزراء العرب للاتصالات والمعلومات ٢٣، تحت شعار «طموح عربي لجيل رقمي»، والتي تُعد إحدى الفعاليات المعتمدة على هامش قمة مجموعة العشرين التي تستضيفها المملكة في ٢٠٢٠. ويجدر الإشارة هنا إلى أن اختيار الرياض كأول عاصمة عربية رقمية؛ كان نتاج تطور تقني ضخم لعدد من الوزارات، مثلما حدث مؤخراً في وزارة





●● د. محمد القرني:  
تطبيق GPT-2 - يقوم  
بتوليد المحتوى اللغوي بعد  
تدريب النموذج على أكثر من  
٨ ملايين صفحة ويب



المتكررة والمستهلكة للوقت التي تتطلبها العديد من الوظائف الحكومية وغير الحكومية، حيث يمكن أن تؤدي تلك المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وبدرجة أعلى بكثير من الدقة من أي إنسان؛ مما يجعل الحكومة أكثر استجابة وأكثر كفاءة وتحسين حياة مواطنيها.

ويضيف القرني: «ونظراً لأن معظم الإدارات الحكومية في جميع أنحاء العالم تعاني من نقص الموارد البشرية؛ وبالتالي في كثير من الحالات يكون تقديم الخدمات بطيئاً وبجودة منخفضة، وهنا يأتي دور الذكاء الاصطناعي في علاج هذه القضايا بشكل جذري من خلال العديد من المنهجيات التي تقوم على تخصيص الموارد بشكل أفضل لتسريع العمليات الداخلية، وتحقيق وفورات ضخمة في التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحديد المشكلات المحتملة قبل أن تصبح قضايا رئيسية؛

المعلومات واستخلاصها، والتعرف على الكلمات والترجمة الآلية. وثالثاً، وأهمها هي «الروبوتات»، وهي أجهزة ميكانيكية تقوم بأداء مهام الأتمتة حيث إنها تهتم بالمهام الإدراكية والحسية والحركية وتحاكي العقل والجسد البشري.

### «تطبيق GPT-2»

من جانبه، يقول د. محمد بن عايض القرني، مدير عام مركز المعلومات والوثائق بمعهد الإدارة العامة وأستاذ علم المعلومات: «بدايةً، أود تعريف الذكاء الاصطناعي من منظور محاكاته للذكاء البشري، فالذكاء الاصطناعي يُسخر قدرة الآلات على أداء الوظائف البشرية، مثل الوظائف الإدراكية الموجودة في الدماغ البشري، وهي تقنية تتضمن، في جزء منها، التعلم وحل المشكلات، وبالتالي تتمثل مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في التعامل مع المهام

الحكومية تبنّيها هي كآلاتي: أولاً: النظم الخبيرة، وهي عبارة عن برامج حاسوبية توفر مشورة الخبراء، وتساعد في اتخاذ القرارات أو إيجاد الحلول الموصى بها لحالات معينة. ويمكن تفعيل هذه النظم الخبيرة في مراكز ذكاء الأعمال في القطاعات الحكومية عبر إنشاء قاعدة بيانات معرفية، ومحرك الاستدلال مزودة بمؤشرات قابلة للقياس، وواجهة المستخدم ليساعد ذلك في اتخاذ القرار. ثانياً، معالجة اللغات الطبيعية، وتعتمد هذه التقنية على تعليم أجهزة الكمبيوتر فهم اللغة التي يتحدثها البشر واستخدامها في الآلة. ويمكن للقطاعات الحكومية تفعيل هذه التقنية عبر بناء واجهة لغوية باستخدام مفردات للغة البشر وتصميم برنامج حاسوبي يقوم بتحليل وفهم وتوليد اللغات التي يستخدمها البشر مثل تطبيقات البحث الآلي واسترجاع

المحتملة للذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي والدوائر الحكومية هائلة، وتتقدم باستمرار؛ مما أدى للفت الانتباه للاحتياج إلى اتخاذ خطوات محسوبة لبناء شرعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الحكومة؛ فاستخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة تبني الثقة والشرعية منذ البداية أمر بالغ الأهمية لكي ينجح الذكاء الاصطناعي في الحكومة ويتم جني الفوائد المحتملة له.

#### وظائف مهمة

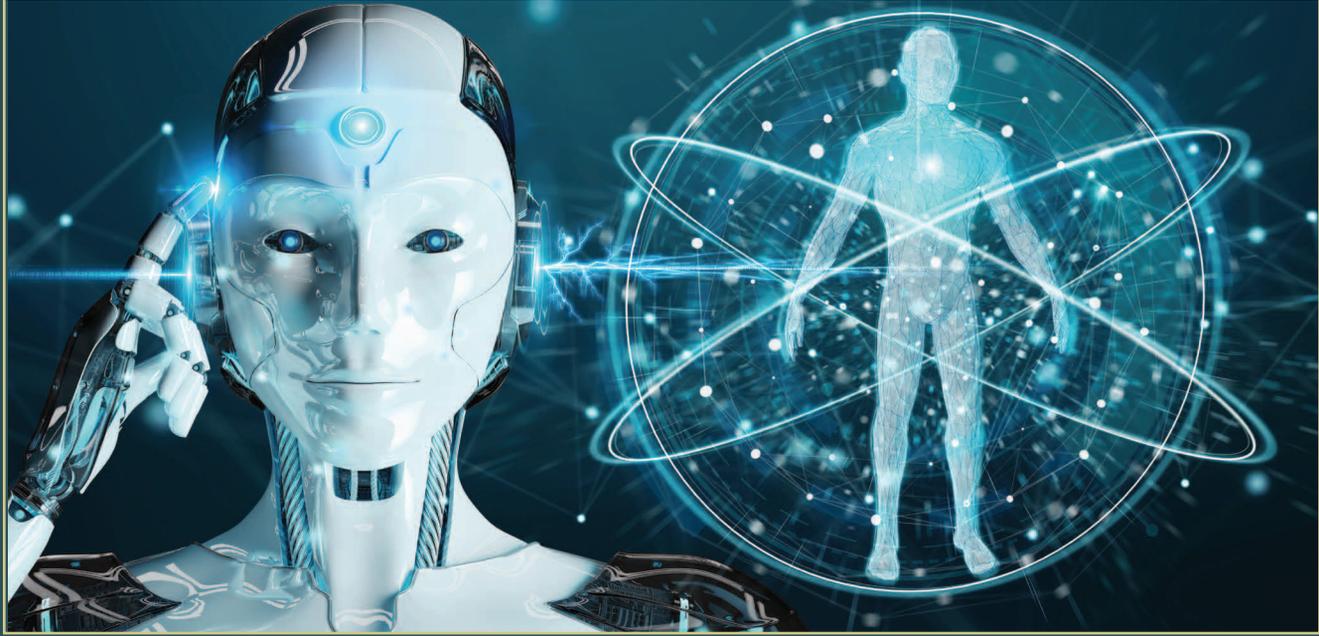
وتشدد فاتن صالح، الباحثة في الذكاء الاصطناعي، على أن المعلومات تعد العصب المحرك لكافة أنواع القرارات المتخذة في القطاع الحكومي. وقد ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا

### ●● فاتن صالح: وظائف حياتية ذكية ومهام خبيرة يؤديها الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي

من خلال كتابة فقرات نصية. ويشير د. محمد القرني إلى أن الذكاء الاصطناعي يعد تقنية سريعة التطور؛ ولذا لا يزال اكتشاف وتطوير الكثير من تطبيقات الذكاء الاصطناعي الجديدة في المجالات الحكومية محل اهتمام العالم أجمع، وتعتبر التطبيقات

مما له بالغ الأثر في تحسين سرعة ودقة صنع القرار، إضافة لما له من العديد من الآثار الاقتصادية الإيجابية». ويؤكد أستاذ علم المعلومات على أن الذكاء الاصطناعي أصبح قادراً على تحليل كميات ضخمة من البيانات، وبناءً عليها يحاكي البشر في اتخاذ القرارات، ومن الأمثلة على التطبيقات الحديثة التي تم إصدارها لاستخدام الذكاء الاصطناعي تطبيق GPT-2 لتوليد المحتوى اللغوي، بعد تدريب النموذج على أكثر من ٨ ملايين صفحة ويب بإجمالي ٤٠ جيجابايت من البيانات، مما أدى إلى إنشاء محتوى أفضل من الذي يكتبه الإنسان نفسه، وهو يستطيع الإجابة على أي سؤال يتم طرحه عليه





الطبيعية العربية الإنجليزية أو غيرها.

٣- التخطيط: القدرة على تخطيط سلسلة من الأعمال لنيل الأهداف المرجوة.

٤- الحركة: القدرة على التحرك والتصرف بالحياة، لتنفيذ المتطلبات الحياتية.

أما الوظائف الخبيرة، فتركز على أن الذكاء الاصطناعي يُعنى بالمهام التي ينفذها بعض الناس بشكل جيد، التي تتطلب تدريباً شاملاً ويمكن أن تكون مفيدة، خصوصاً لأتمتة هذه المهام بحيث يمكن أن يكون هناك نقص بالخبراء كمثال للتفكير الخبير. ومن الأمثلة عليها الأنظمة الخبيرة المطبقة في التشخيص الطبي، وصيانة الأجهزة، وترتيب الحاسوب، والتخطيط المالي ■

وتشير فاتن عبدالله صالح إلى أن الذكاء الاصطناعي هو دراسة كيفية توجيه الحاسب لأداء أشياء يؤديها الإنسان بطريقة أفضل. كما أنه يمثل قدرة الآلة على القيام بالمهام التي تحتاج للذكاء البشري عند أدائها، مثل الاستنتاج المنطقي والتعلم. ويمكن تقسيم وظائف الذكاء الاصطناعي إلى نوعين من الوظائف أو المهام: النوع الأول ووظائف حياتية ذكية، والنوع الثاني ووظائف ومهام خبيرة. فالوظائف الحياتية الذكية تعني كل تلك المهام التي يمكن أن نقوم بها بشكل دوري؛ لكي نتصرف وتفاعل في العالم، والتي تتضمن ما يلي:

١- الرؤية مع القدرة على فهم ما نراه.

٢- اللغة الطبيعية: القدرة على الاتصالات مع الآخرين في اللغة

الحاسوب في تطوير طرق توفير هذه المعلومات بمواصفات تخدم احتياجات الإدارة العليا في عمليات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات. وبما أن المعلومات هي المعرفة التي تنتج من معالجة البيانات وهي الناتج المنطقي لنظام المعلومات، فإنها تكتسب أهمية ضرورية للإدارة في تحقيق أهدافها بكافة مستوياتها الإدارية وبخاصة على المستوى الإداري الإستراتيجي، وذلك عن طريق توفير المعلومات المناسبة عن نشاطات المنظمة وعن المؤثرات البيئية التي تتعرض لها، التي تمكن الإدارة العليا من الاعتماد عليها من خلال الطرق التحليلية والاستنتاجية، بشكل أكبر من الاعتماد على التخمين والحدس التي تضطر الإدارة العليا إلى اللجوء إليها عند غياب المعلومات عنها.

## معالي د. يحيى بن عبدالله الصمعان

مسيرة قانونية وإدارية حافلة «مساعد رئيس مجلس الشورى»

١٩٩٠م

ماجستير

في القانون من جامعة  
داندي بالمملكة المتحدة

١٤٠٣هـ

دبلوم أنظمة

معهد الإدارة العامة

١٤٠١هـ

بكالوريوس

جامعة الملك سعود

١٩٩٤م

دكتوراه في القانون  
من جامعة داندي  
بالمملكة المتحدة

١٤١٩هـ - ١٤٢٢هـ

عضو هيئة تحرير  
مجلة الدراسات  
الدبلوماسية

١٤٠٣هـ - ١٤٠٥هـ

باحث قانوني  
بديوان رئاسة  
مجلس الوزراء

١٤٣٠هـ - ١٤١٤هـ

أستاذ القانون  
الدولي المساعد  
بمعهد الدراسات الدبلوماسية  
بوزارة الخارجية

محكم معتمد

ومدرج في قائمة  
المحكمين المعتمدين  
من قبل وزارة العدل

١٤٣٦هـ

مساعد رئيس  
مجلس الشورى

١٤٣٠هـ

عضو  
مجلس الشورى





# ما هو الاحتراق الوظيفي؟!؟

هو الحالة النفسية التي يصل إليها الموظف، فيفقد الرغبة الحقيقية في العمل كما يجب أن يكون، بسبب انتكاسات نفسية تنتج عن عوامل كثيرة، مثل:

- ١ ضغط العمل.
- ٢ الرتبة في الأداء.
- ٣ غياب الحوافز.
- ٤ صعوبة اكتساب خبرة.
- ٥ افتقاد التدريب من أجل اكتساب مهارات جديدة.

كما يعني أيضاً إصرار الموظف على تحدي كل هذه الظروف والبقاء في عمله، ولكن بجهود مضاعفة مرهقة، حفاظاً على سمعته ومكانته في المنظمة، ومن أجل التميز أمام زملائه.



الملحق الثقافي السعودي في إيطاليا د. عبدالعزيز الغريب؛

## الابتعاث أكبر مشروع حضاري سعودي في الشرق الأوسط



أكد الملحق الثقافي السعودي في إيطاليا، وأستاذ التغيير الاجتماعي والثقافي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية د.عبدالعزيز بن علي الغريب، أن الإدارة حالة علمية وتطبيقية إنسانية تؤثر وتتأثر بمحيطها الاجتماعي والثقافي، كما أشار إلى هناك تحديات كبيرة تواجه الإدارة اليوم في استقطاب القوى البشرية الأكثر تنافسية والأكثر قدرة وجدارة، في ظل اتساع رقعة المعروض من القوى البشرية. التقيناه على صفحات «التنمية الإدارية»؛ كي نقرب من خبراته العملية والأكاديمية، فتجاذبنا معه أطراف الحديث.. واليكم التفاصيل.

أجرى الحوار: د. سامح الشريف

18

والثقافي. في جميع دول العالم. الإدارة كعلم وممارسة تتطور وتسير باتجاه التقدم للارتقاء بعملياتها وتحسين وتطوير مخرجاتها. فلامح التغيير في الإدارة حالياً يُلاحظ في الإيمان القوي بأهمية القيادة في الإدارة والبحث المستمر

“  
لم تعد العلاقة بالكتاب  
علاقة مباشرة بل أصبحت  
عبر وسيط رقمي

● تمثل الإدارة أحد المجالات التي طرأ عليها تغيير اجتماعي وثقافي كبير في السنوات الأخيرة، ما أهم ملامح هذا التغيير، وما أبرز أسبابه؟  
■ الإدارة حالة علمية وتطبيقية إنسانية تؤثر وتتأثر بمحيطها الاجتماعي



## الاستقطاب الوظيفي أصبح يعتمد على المهارات والكفاءات وليس المؤهلات

والمعري يدرك ذلك. مع يقيني باستمرار العنصر المحب للنشر التقليدي الورقي، ولعل انتشار المعارض الدولية للكتاب في مختلف دول العالم والتي تتجاوز ٥٠ معرضاً دولياً للكتاب في مختلف دول العالم دليل على ذلك.

● **يمثل التدريب حالة يتواجد فيها المتدرب برغبته الشخصية مدفوعاً بتطوير وضعه الوظيفي أو الحصول على وظيفة وهو ما يختلف عن التعليم، كيف ترى أثر التدريب مقارنةً بالتعليم؟**

■ في علم الاجتماع، لدينا فرضية كبرى في نظرية التفاعل الرمزي (أن التعلم الرمزي حالة يعيشها الإنسان مدى الحياة). فالتعليم قد يتوقف بالحصول على مؤهل ما، لكن التعلم لا يتوقف، والتدريب أهم أدوات التعلم في عالمنا اليوم. لذلك؛ فإن مؤسسات كبرى تخصصت في التدريب، وهي ملامح مجتمعات ما بعد الحداثة التي تركز على الجزئيات والتفاصيل في الحياة اليومية للإنسان، ومن ضمنها المهارات المختلفة التي يستطيع بها الفرد أن يضيف لتمييزه تميزاً آخر، خاصة في ظل التنافسية الكبيرة في عالمنا اليوم. فالاستقطاب الوظيفي حالياً أصبح يعتمد على المهارات والكفاءات وليس

■ ما نشاهده اليوم في حياتنا العامة في القطارات والمطارات والأسواق الكبرى من القراءة عبر استخدام التقنيات الرقمية، هو المشهد ذاته الذي كنا نشاهده للناس وهم ينظرون بشغف في الكتاب الورقي. هي الحياة هكذا ترتقي بحالاتها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وقد تغيرت أنماط العلاقات البشرية وأضيفت لها أنواع جديدة، فالسائد اليوم العلاقات غير المباشرة، أو العلاقات العابرة التي تتسم بها مجتمعات العولمة، لذلك لم تعد العلاقة بالكتاب علاقة مباشرة، بل أصبحت عبر وسيط رقمي. لذلك؛ لست مع من يرى انحسار القراءة، لكن وسيلة القراءة هي التي اختلفت، كما نلاحظ نهوضاً كبيراً في شركات النشر والإعلام والصحافة وغيرها من الاستخدامات الكبيرة للتقنيات الذكية لطرح نتائجها العلمي والمعري وكذلك الحال في المؤسسات العلمية. فقلما تجد مجالات علمية تعتمد على النشر الورقي. لذلك، أقول إنها حالة إنسانية طبيعية للوصول للقارئ بالطرق الميسرة والسهلة. خاصة إذا ما علمنا أن غالبية سكان المجتمعات هم الشباب لاسيما في المجتمعات النامية، كما أن الباحثين الشباب يستخدمون بكثافة التقنيات الرقمية. لذلك؛ أعتقد أن انحسار النتاج الورقي هو حالة طبيعية لتغير سمات وخصائص الشريحة المستهدفة؛ لذا سنشهد مزيداً من التحولات في النتاج المعري طبقاً لتحول سمات وخصائص المستفيدين. وفي ظني هو امتداد لتحولات سابقة في أوعية النشر المختلفة عبر التاريخ الحضاري للبشرية، وليس حالة لعالمنا اليوم فقط. والمتتبع لطبيعة النتاج العلمي

عن نماذج قيادية تكون رائدة ومبدعة في التغيير، والتنافسية الكبيرة بين منظمات العمل لاستقطاب القيادات، وهو ما يمكن أن أطلق عليه القيادات عابرة الحدود، بحيث يُختار القائد بغض النظر عن جنسيته، وهو ما بدأت المملكة تقوم به حالياً في ظل التحول الوطني لرؤية ٢٠٣٠، حيث لوحظ استقطاب قيادات متميزة لمشاريع وبرامج كبيرة، كما نلاحظ تبوء القيادات الشابة مناصب قيادية في سنين مبكرة، كذلك نلاحظ التوظيف الإيجابي والأمثل لتقنيات العصر لتنفيذ العديد من العمليات الإدارية من الحاسوب والروبوت وتقنيات الذكاء الاصطناعي. إن الشفافية الكبيرة في علم الإدارة اليوم نلاحظها جراء الاستخدام المتطور للتقنيات الحديثة، والتقليل من التدخل البشري في كثير من العمليات، والارتقاء بمجموعة من القيم الإنسانية أيضاً مشهد كبير اليوم، وكذلك التحفيز للتنافس المميز في الأداء بين القوى البشرية. فالإدارة اليوم أمام تحدٍ كبير في استقطاب القوى البشرية الأكثر تنافسية والأكثر قدرة وجدارة في ظل اتساع رقعة المعروض من القوى البشرية، خاصة المتوائمة مع حركة التغيير. وهناك تحدٍ آخر يتمثل في الهوية الإنسانية للعمليات الإدارية. إننا مقبلون على مزيد من التغيير المتتالي والمتلاحق في الإدارة جراء ما نشهده من تغيرات سريعة في العالم.

### التقنية والتدريب

● **في ظل انخفاض معدلات القراءة بشكل كبير مؤخراً، كيف تقيّم قدرة الإنتاج العلمي للمؤسسات العلمية على الوصول للشريحة المستهدفة؟ وهل هناك فرص للظهور الرقمي؟**

وجود جيل مؤهل ومتخصص ومتمكن من خريجي الابتعاث. لذلك عندما أعلن ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان -يحفظه الله- ثقته في الشباب السعودي وأنه مثل جبل طويق وقادر على إحداث التغيير؛ فإن سموه الكريم كان يعلم النجاحات التي حققتها برامج الابتعاث، وبالطبع إضافة إلى مخرجات مؤسساتنا التعليمية المحلية. كما أن التطوير المستمر لبرنامج الابتعاث قلل من أخطائه وتعثره وجعله يتخطى كثيراً من التحديات التي واجهها سواء تحديات اقتصادية أو ثقافية أو تنظيمية، والذي يحظى بمتابعة خاصة من معالي وزير التعليم أ.د. حمد آل الشيخ، ومعالي نائب الوزير للجامعات والبحث والابتكار أ.د. حاتم المرزوقي ومن سبقهم من أصحاب المعالي والسعادة. ونحن الآن في السنة الخامسة عشر منذ بداية برنامج الابتعاث، وهي شهادة على مقدار النجاحات التي حققتها البرامج، ونسأل الله مزيداً من النجاحات لهذا البرنامج الكبير.

● أحدثت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تغييرات كبيرة في بنية المجتمعات العربية.. ما أهم الآثار السلبية لهذه التكنولوجيا على مجتمعاتنا؟

■ كان علماء النظرية النقدية أو ما عرف بمدرسة فرانكفورت منذ الستينيات من القرن الماضي يقولون (ماذا ستفعل التقنية بالإنسانية؟) وما يتهدد الإنسانية منها؟ وهناك العديد من الدراسات التي تناولت سلبية التقنية، خاصة مظاهر الاغتراب الاجتماعي والمهني، وتسريح القوى البشرية والاستغناء عنهم، وتسهيل وقوع الجريمة المخططة، وطغيان المادة على

## الدورات التدريبية عامل مهم لضمان القدرة على الأداء الوظيفي المتميز

فالابتعاث ليس فقط للحصول على مؤهل تعليمي، بل هو عملية أكبر من ذلك بكثير، هو وسيلة تغيير اجتماعي وثقافي وعملية تحديث مجتمعي، وكذلك عملية من عمليات الاتصال الثقافي المهمة، فهو يمثل القوى الناعمة التي تسعى من خلالها أي دولة للارتقاء بصورتها الذهنية، لذلك فالابتعاث السعودي في صورته الحديثة التي انطلقت عام ٢٠٠٦م بمسمى "برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي" أعتبر أكبر مشروع حضاري سعودي في تاريخه، بل أكثر مشروع حضاري في الشرق الأوسط كماً وكيفاً، فقد كان في وقت مضى خاصة في ٢٠١١/٢٠١٠م أكثر من ٤٠٠ ألف سعودي في أمريكا فقط من مبعثين وأسرههم ومرافقيهم، فتخيل هذا العدد ودورهم كسفراء لبلدهم وما يمكن أن يسهموا به في التعريف بها والارتقاء بصورتها. ونتيجة للتخطيط السليم لهذا البرنامج الضخم؛ فقد حقق الكثير من النجاحات. فيكفي أن تقرأ في السير الذاتية لأهم القيادات الشابة في السعودية الآن والذين يتولون مناصب قيادية، سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة، والمشاركين في رؤية ٢٠٣٠ تجد أن غالبيتهم من خريجي برامج الابتعاث وهذا هو النجاح الحقيقي. بل إن برامج التخصص ما كان لها أن تدفع بقوة لولا توفيق الله، ثم

المؤهلات، بمعنى ما تقوم به بيديك وقلبك أكثر مما يخزنه عقلك من معرفة. فالمهارة التطبيقية أصبحت الأصل في الاختيار الوظيفي. نلاحظ أيضاً أن التدريب لم يصبح موجهاً للجانب المهاري المرتبط بالأداء الوظيفي أو رغبة في الحصول على عمل فقط، بل تحول ليكون من أجل اكتساب مهارات النجاح في الحياة الأسرية والاجتماعية والحياة العامة، لذلك نلاحظ الإقبال على البرامج التدريبية المختلفة، وأعتقد أن توسع سوق التدريب في المملكة حالياً ما هو إلا دليل على الإقبال على البرامج التدريبية. فالحياة الشخصية والمهنية لا تتوقف لمجرد الحصول على مؤهل تعليمي، بل هي مستمرة وبشكل متتالي في عملية اكتساب مهارية سواء للحياة الوظيفية أو لمهارات حياتية متنوعة. لذلك؛ لعلني أوجه دعوة لأبنائنا الطلاب ممن هم على مقاعد الدراسة بأن يطوروا من سيرهم الذاتية ويستفيدوا مما تعرضه مؤسساتهم التعليمية من دورات تدريبية. فالمنافسة للحصول على وظيفة أصبحت عالية. كذلك المهن والوظائف تطورت كثيراً في عملياتها مما يجعل من الدورات التدريبية عاملاً مهماً لضمان القدرة على الأداء الوظيفي المتميز.

### القوى الناعمة

● يمثل الابتعاث أحد وسائل التطوير الحضاري والعلمي.. هل ترى أن الاستثمار في الابتعاث يحقق أهدافه أم يواجه تحديات؟

■ في علم التغيير الاجتماعي والثقافي نرى أن الابتعاث أحد أهم أدوات الاتصال الثقافي والحضاري بين المجتمعات، سواء الحاضرة للابتعاث أو المجتمعات المبتعثة لأبنائها.

التكنولوجيا لتحقيق هذا الهدف؟  
 ■ في علم اجتماع المعلومات نظرية مجتمع المعلوماتية التي تشير إلى انحسار القوى البشرية التي تمارس أعمالها بيديها وظهور أشكال جديدة من الوظائف لم تكن مألوفاً جراء طبيعة الحياة الاقتصادية والمالية، وأن هناك تحولاً في سلم التدرج المهني في عالمنا اليوم، وكذلك تحول في التفضيلات المهنية المجتمعية. فنلاحظ من خلال دراسات متخصصة في تفضيلات المهن ودراسات المكانة المهنية في المجتمع، أو حتى دراسات السلالم المهنية في علم الاجتماع التنظيمي والإدارة أن هناك ارتقاء مهن على حساب أخرى، وانحسار مهن على حساب أخرى. لذلك؛ هناك رؤية تقول إنه على الجامعات والمعاهد العليا التفاعل المهم مع تلك التغيرات، بحيث تضيف وتعدل من برامجها الأكاديمية بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل. وهذا ما تقوم به الجامعات وإن كان بشكل بطيء لا يتناسب مع حركة التغير في سوق الوظائف والمهن، كذلك إقبال الشباب على البرامج التدريبية لاكتساب مهارات معينة تناسب احتياجات سوق العمل، وللتعويض عما فقدوه من برامج أكاديمية مناسبة لاحتياجات سوق العمل، هو مؤشر إيجابي. نلاحظ أيضاً أن التقنية خلقت فرص عمل ذاتية كبيرة سواء من خلال التطبيقات الذكية أو الشركات القائمة على التجارة الإلكترونية، إضافة إلى شيوع مؤسسات وشركات رواد الأعمال، كل هذه وغيرها تجد إقبالاً كبيراً عليها في المملكة وفي دول العالم. وهناك تغيير في التفضيلات الجامعية، من خلال الإقبال على نمط من التخصصات فرضته حالة سوق العمل وهو حالة طبيعية لحالة عالمية ■

البحثية إلى منتجات معرفية ذات عوائد اقتصادية. ولا شك أن التطوير مطلب لأي عمل وجهد إنساني، خاصة إذا ما علمنا أن الدعم والتمويل ربما يكون هو المعضلة الرئيسية التي تواجه كل مخترع؛ لذلك من المهم تطوير وسائل وأساليب تمويل أبحاث المخترعين لتحويلها لمنتجات ومشاركة المؤسسات المالية والمصرفية لتمويلها، أو تطوير ما هو قائم منها وتطبيق أساليب وأنظمة رأس المال الجريء الذي يمكن من خلاله تمويل المخترعين لإنجاز اختراعاتهم. وأعتقد أن هناك جهوداً تبذل في هذا المجال والاستفادة من المؤسسات التعليمية العالمية ذات النجاحات في مجال تطوير الاختراعات، إضافة إلى أهمية دخول المؤسسات الخاصة لمجال البحث والتطوير بصورة كبيرة لاحتضان ورعاية المخترعين؛ من أجل تحويل تلك الاختراعات إلى منتجات اقتصادية ترعاها هذه الشركات والمؤسسات الخاصة وتمول تطويرها من مبدئين: الأول اقتصادي، والثاني كمسؤولية اجتماعية من قبلها تجاه مجتمعاتها المحلية.

● ظهرت وظائف مستحدثة للشباب بفعل التطور التكنولوجي.. ما تقييمك لأثر التكنولوجيا في مجال استحداث وظائف وتطوير وظائف موجودة؟ وهل استطاع الشباب السعودي توظيف

المشاعر، وطفان العلاقات العابرة وغيرها. إلا أنه في حقيقة الأمر مهما تحدثنا عن سلبيات؛ إلا أنها لا توازي الكثير من الإيجابيات التي حققتها، فيكفي أن المعلومة أو المعرفة لم تعد محتكرة لفئة وشريحة معينة وحجبها عن أخرى، يكفي أن يشعر الإنسان من خلال التقنية بأنه في مأمن، خاصة مع تفاعل المؤسسات والقطاعات المختلفة مع التقنية وتفاعلها المباشر مع احتياجات الفرد ومعالجة مشكلاته. فقد أصبح الإنسان في مجتمع التقنية أكثر قدرة على المعرفة وإدراك قيمة المعلومة والتحول في مصادر المعلومات المختلفة. وفي ظل تطور القوانين المنظمة للاستخدام الأمثل للتقنيات، يمكن التخفيف من الآثار السلبية لها والارتقاء بإيجابياتها الكثيرة جداً.

### أودية التقنية

● برأيك كيف تطور من قدرات الشباب السعودي العلمية والتقنية لزيادة أعداد المخترعين والمبتكرين في المجالات المختلفة؟

■ المملكة هي أكثر دولة في الشرق الأوسط من حيث عدد براءات الاختراع، وأعتقد أن هناك جهوداً كبيرة تقوم بها المؤسسات الرسمية، مثل وزارة التعليم، ومدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، ومؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله لرعاية الموهبة من أجل رعاية المخترعين والموهوبين والمبدعين. كما أن الجامعات بادرت بإنشاء وحدات على مستوى عالٍ من وكالات وعمادات ومعاهد لرعاية المخترعين والموهوبين، وتضم بعض الجامعات أودية للتقنية هي مجال لتطوير الاختراعات وتحقيق ما يُسمى باقتصاد المعرفة، وتحويل النتائج



القيادات الشابة في المملكة والمشاركون في رؤية ٢٠٣٠ غالبيتهم من خريجي برامج الابتعاث

## المراجعة الداخلية.. الإدارة الصديقة

تعرض لنا في حياتنا اليومية كثير من المشكلات أو الأحداث أو الأخبار التي ربما تتسبب لنا في الضيق، في تعرّضنا أو إرباك مسيرتنا، منها ما يتعلق بمحيط العائلة والمنزل، ومنها ما يمتد إلى دائرة أوسع من مجتمع خارجي مقرب أو حتى غير مقرب. وهناك نوع من هذه العوارض تمثل فيه نحن سبباً رئيساً، كالمجازفة في استثمارات بمخاطر عالية أو مخالفة القوانين والأنظمة بعلماً أحياناً أو الجهل بها دائماً، وهو ما يجعلنا عرضة للجزاء وتحمل العقوبة.

هناك دائماً أصدقاء نصفهم بالمتقدين أو نعدّهم ذوي بصيرة جيدة لمساعدتنا والتفكير معنا في الحلول التي قد تكون غائبة عنا، فيشرعون في مساعدتنا، وتقديم الدعم لنا، نلجأ إليهم كمقربين جداً، اكتسبوا لدينا ثقة كبيرة، وتجمعنا العديد من القواسم المشتركة التي تجعلنا نسمح لهم بمعرفة أسرارنا ومناقشة أدق التفاصيل حتى المرح منها، وكلنا ثقة في أنهم لا يطمحون لهدف الانتفاع، بل غايتهم هي النصح والإرشاد والتوجيه، فإن لم تساعدنا توجيهاتهم في التخلص من أزماتنا فستكون حتماً عاملاً مساعداً لوقف زيادة تفاقمها، أو إيجاد البدائل المناسبة لنا، وسيقفون معنا لتجاوزها، مع اليقين بأنهم لن يسعوا إلى إهانتنا أو محاولة هدمنا في المستقبل بمن يُبطل سعيهم، أو سخرية تفسد عملهم.

والحال كذلك في منظمات الأعمال؛ إذ يوجد الكثير مما قد يعيق تقدمنا، أو يُخل بالفداء بمتطلبات الإنجاز المرجوة، فهناك أخطاء بعضها بسبب توارث الإجراءات ونمطية الروتين في العمل، أو لجهلنا بما ينبغي أن يقوم به أفراد أو أقسام أخرى داخل المنظمة. كل تلك الأحداث لها دور كبير ومؤثر في قدرتنا على تحقيق الأهداف، أو أن تقدر في جودة التنفيذ والمخرج النهائي لإنجازتنا التي نتوقع غالباً أنها أفضل ما نستطيع تقديمه.

هل المراجعة الداخلية بمنزلة الصديق المتوقع؟

في الواقع بمجرد ذكر إدارة المراجعة الداخلية، أو التدقيق الداخلي- كما تسمى في بعض البلدان العربية- قد يتبادر إلى ذهنك أنه النشاط الذي يجلب معه المشكلات، ويبحث عن الملاحظات ولن يقدم إلا التوصيات التي لا تتناسب مع ممارساتنا وإمكانياتنا التي تنشأ المثالية في مخالفة للواقع العملي أحياناً كثيرة. وهذه النظرة للأسف خاطئة وغير منصفة، فإذا فكرت في صحة جوابي سيتبادر إلى ذهنك سؤال آخر مهم وهو:

هل هي محل الثقة-كصديق-ويمكننا أن نصصح عن تعثراتنا والعقبات التي نواجهها لتحقيق الأهداف؟

المراجعة الداخلية أو التدقيق الداخلي هي إحدى أهم أدوات الإدارة العليا التي ينصب تركيزها في تقديم الدعم والمساعدة والمشورة للمسؤولين في المنظمة والعاملين فيها لتحقيق أهداف المنظمة واتخاذ قرارات رشيدة، وتصويب الإجراءات وتجويد أداء المهام بالطريقة الأفضل، التي تحقق الكفاءة والفاعلية والترشيد، وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة وحماية حقوق وممتلكات المنظمة والعاملين بها من العبث أو الهدر أو الاستغلال للمنصب أو تجاوز الحدود.

فعندما نعتبر المراجعة الداخلية صديقاً للإدارات التي تخضع للمراجعة وتقديم المعلومات والبيانات (الكافية، والمناسبة، والواضحة، والدقيقة) التي تعكس حقيقة الممارسات والعمليات المنفذة؛ ستحظى هذه الإدارات بقدر كبير من المساعدة والدعم «مجانياً». فكل التوصيات المقدمة لهذه الإدارات بالمجان تتوخى تحسين وتطوير العمليات وتجويد الإجراءات، والإشادة بالجهود المبذولة لتنفيذ المهام المنوطة، وتوضيح مواطن القوة وتعزيزها واكتشاف مواطن الضعف والتوصية بمعالجتها، والأخذ بالإجراءات التصحيحية، وممارسة المهام الصحيحة، والتي ستكون مدعومة بالأنظمة والقوانين، ومؤيدة من الإدارة العليا في منظماتك.

إن المراجعة الداخلية تعمل في الأجهزة الحكومية باستقلالية كافية تحت توجيه وإشراف مباشر من أعلى سلطة إدارية، وذلك يستدعي الاطلاع على التوجهات العامة للمنظمة والأهداف الإستراتيجية والقصيرة الأجل. وهي إذ تعكس صورة حقيقية وواقعية وعادلة، تمنح المسؤول فرصة استشراف واقع المنظمة استشرافاً حقيقياً، وذلك يستدعي قدرًا كافيًا من الصلاحيات لمراجعة وتدقيق كافة أعمال المنظمة من قبل أفراد أكفاء ومؤهلين تأهيلاً جيداً ويبدلون العناية المهنية اللازمة أثناء ممارستهم لمهامهم.

عزيزي القارئ؛ لعلّ قراءتك لهذه الكلمات المختصرة عن نشاط المراجعة الداخلية تضع بين يديك صورة حقيقة عن عمل ونشاط المراجعة الداخلية، وأهمية اعتباره نشاطاً صديقاً ينتمي للجهاز نفسه، وأنه ليس من ضمن أهدافه إظهارك بشكل لا يليق بك، أو إضعاف مكانتك التي تعكس مكانة الجهة نفسها التي ينتمي إليها، إذ يجب ألا يخالفنا شك في أن هذا النشاط لديه أولوية قصوى وهي تقديم الدعم دائماً. وكن على ثقة في أن

المراجعة الداخلية «تعمل لمساعدتك، وليس لمساءلتك» ■



أ. عبدالمجيد فقيهي \*

“  
إحدى  
أهم أدوات  
الإدارة العليا  
في تقديم  
الدعم  
والمساعدة  
والمشورة



د. أحمد مخلوف  
أستاذ القانون المشارك  
معهد الإدارة العامة

## الحبس التنفيذي للمدين

نصت المادة الثالثة والثمانون من نظام التنفيذ الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم م/ (٥٣) وتاريخ ١٣/٨/١٤٣٣هـ على أن يُصدر قاضي التنفيذ-بناءً على أحكام هذا النظام-حُكماً بحبس المدين؛ إذا ثبت له امتناعه عن التنفيذ، ويستمر الحبس حتى يتم التنفيذ.

وبالنسبة لامتناع الشخص الاعتباري عن التنفيذ، فقد أوضحت المادة السادسة والثمانون أن أحكام الحبس التنفيذي تكون على الممثل النظامي للشخص المعنوي الخاص، أو المتسبب في إعاقة التنفيذ من منسوبيه. ويقتصر الحبس هنا إذا كان محل التنفيذ فعلاً يتوجب على الشخص المعنوي القيام به، أو الامتناع عن فعله.

ويتبين من ذلك أن الحبس التنفيذي في النظام السعودي هو وسيلة للضغط على المدين الممتنع عن التنفيذ، والذي قام بإخفاء أمواله إضراراً بدائنيه، فيتم تقييد حريته لفترة زمنية معينة لاجباره على الوفاء؛ وبالتالي فإن الحبس التنفيذي يعد نوعاً من أنواع الإكراه البدني ضد المدين الممتنع عن أداء دينه.

**الحالات التي لا يجوز فيها حبس المدين:**  
وقد بينت المادة الرابعة والثمانون من نفس النظام الحالات التي لا يجوز فيها حبس المدين، وإن امتنع عن تنفيذ الحكم الصادر ضده، وتتمثل في الحالات التالية:

الحالة الأولى: إذا كانت للمدين أموال ظاهرة كافية للوفاء بالحق الذي عليه ويمكن الحجز والتنفيذ عليها.

الحالة الثانية: إذا قدم المدين كفالة مصرفية، أو قدم كفيلاً ملبئاً، أو كفالة عينية تعادل الدين.

الحالة الثالثة: إذا ثبت إسعار المدين، وفقاً لأحكام النظام.

الحالة الرابعة: إذا كان المدين من أصول الدائن، ما لم يكن الدين نفقة شرعية مقررة، فيتم حبسه.

الحالة الخامسة: إذا ثبت بشهادة الهيئة الطبية المختصة إصابة المدين بمرض لا يتحمل معه الحبس.

الحالة السادسة: إذا كان المدين امرأة حاملاً، أو كان لها طفل لم يتجاوز الثانية من عمره.

**الحبس التنفيذي للمدين لا يسقط الدين المستحق عليه؛**  
ولا يؤدي حبس المدين وفقاً للمادة الخامسة والثمانين من

نظام التنفيذ إلى إسقاط الدين المستحق عليه، أي إن تنفيذ حبس المدين لا يؤدي إلى انقضاء الحق، وتُهيئ إدارة السجن للمحبوس ما يُمكنه من الوفاء بديونه، أو تسويتها.

**مسؤولية المتبوع عن سداد دين المحبوس بسبب خطأ تابعيه:**  
ومن نافلة القول أن نشير إلى الحكم الصادر من ديوان المظالم والذي قضى بمسؤولية وزارة الداخلية عن سداد الدين المستحق على أحد المسجونين، إثر هروبه من العسكري المكلف بحراسته؛ نتيجة إهمال الأخير في الحراسة، مقررًا: «ولما كان هروب السجين (...) يرتب ضرراً على المدعي، وذلك بضیاع المبالغ المحكوم بها على السجين، إذ لن يتمكن من التنفيذ عليه برد تلك الأموال، لا سيما مع النص الشرعي على عدم إطلاق سراحه من السجن حتى يتم تسديد المبلغ المحكوم به على السجين الهارب، وإنه لا يمكن رفع الضرر الذي وقع على المدعي إلا برد تلك المبالغ إليه، فإنه يتعين اعتبار المدعي عليها (شرطة منطقة المدينة المنورة) هي المسؤولة عما أصاب المدعي من ضرر، ومن ثم تكون مسؤولة عن رفع الضرر عنه، ذلك أن من المبادئ المستقرة في الفقه والقضاء الإداري وفي قضاء ديوان المظالم، اعتبار المتبوع مسؤولاً عن أعمال تابعيه متى صدرت منه أثناء تأدية وظيفته أو بسببها. لذلك حكمت الدائرة بالزام المدعي عليها بأن تدفع للمدعي مبلغاً وقدره ثلاثمائة وثلاثة وثلاثون ألف ريال لما هو موضح بالأسباب. (الحكم الصادر في القضية رقم ١/٢٦٩٧ لعام ١٤٣٤هـ، جلسة ١٦/٥/١٤٢٥هـ منشورة في مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية ص ٤٤٧) ■

خطوة مهمة وسر تفوق الدول المتقدمة

## تجنيس المتميزين والمبدعين استثمار في الكفاءات البشرية

في خطوة تهدف إلى استقطاب المتميزين والمبدعين من مختلف أنحاء العالم، فتحت المملكة باب تجنيس الكفاءات الشرعية، والطبية، والإدارية، والعلمية والثقافية، والرياضية والتقنية؛ بما يساهم في تعزيز عجلة التنمية، ويعود بالنفع على الوطن في المجالات المختلفة. وتأتي هذه الخطوة في استقطاب هؤلاء المتميزين من أهل العلم والفكر والإبداع وذوي الاختصاص تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠؛ الهادفة إلى تعزيز البيئة الجاذبة واستثمار الكفاءات البشرية واستقطاب المتميزين والمبدعين. في القضية التالية نتعرف على الأبعاد الكاملة لتجنيس المبدعين في السعودية.

إعداد: شقران الرشدي



نظراً لطبيعتها الجغرافية، مثل العلماء المتميزين في تقنية تحلية المياه، وتحقيق الأهداف والتطلعات في تسريع عجلة التنمية، بما يعود على الوطن والمواطنين بالخير والنفع العام.

### إضافة قوية

حول ذلك يقول عضو مجلس الشورى، أ.عبد الرحمن الراشد: "أعتبر أن

وهندسة البرمجيات، والروبوتات والحواسيب عالية الأداء، والنانو، والبيئة والجيولوجيا، وعلوم الفضاء والطيران، إضافة إلى الموهوبين والمبدعين في المجالات الثقافية، والرياضية، والفنية، وغيرها من المجالات التي تساهم في دعم وتعزيز الكفاءات السعودية، ونقل المعرفة، وكذلك في المجالات التي تحتاج إليها السعودية؛

### تعزيز الكفاءات

يشمل تجنيس المتميزين والمبدعين في السعودية العلماء الشرعيين، وعلماء الطب والصيدلة، والرياضيات، والحاسب والتقنية، والزراعة، والطاقة النووية والمتجددة، والصناعة، والنفط، والغاز، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتطبيقات والبيانات الضخمة،



●● أ. عبد الرحمن الراشد:  
تجنيس الكفاءات المميزة  
في مختلف المجالات خطوة  
إيجابية لدفع عجلة النمو  
في الوطن



تجنيس الكفاءات .. نجاحات  
وإنجازات:

تجنيس الكفاءات سجل نجاحات  
ضخمة على مستوى دول العالم  
المتقدمة، فعلى سبيل المثال، الولايات  
المتحدة الأمريكية تمثل أكبر  
دولة استفادت من تميز المجنسين  
في صناعة تقدمها وإنجازاتها  
المختلفة، واستقطبت بهذه الطريقة  
كفاءات كثيرة، وظلت الجامعات  
الأميركية ومبتعثوها الأجانب محل  
اهتمامها الأول، ومن الأدلة، قائمة  
نوبل الأمريكية التي تحتوي على  
أميركيين من أصول آسيوية وعربية.

السماح بتجنيس الكفاءات المميزة في  
مختلف المجالات خطوة إيجابية ستسهم  
في دفع عجلة التنمية والنمو في الوطن،  
والمملكة بقيادة خادم الحرمين الشريفين  
الملك سلمان بن عبدالعزيز وسمو ولي  
عده الأمين الأمير محمد بن سلمان-  
يحفظهما الله- حريصة على تحقيق النمو  
والتطور في مختلف المجالات، ولا شك في أن  
برنامج الإقامة الدائمة الذي تم إطلاقه  
مؤخراً كان هدفة استقطاب الكفاءات  
وتشجيعهم للإقامة في المملكة، وهناك  
كفاءات في تخصصات نادرة تحتاجها  
المملكة تتعلق بالأبحاث والابتكارات، ومن  
المهم استقطاب الأجانب المميزين في  
التخصصات التي تحتاجها عمليات البناء  
والتطوير من خلال منحهم الجنسية،  
بالإضافة للاستفادة من الأجانب  
مواليد السعودية ممن يملكون خبرات في  
تخصصات مهمة، وممن عاشوا عقوداً في  
المملكة ولهم عشرات السنين ومساهمين

في المجتمع والاقتصاد".

وأضاف الراشد: "إن منح الجنسية  
السعودية للكفاءات المميزة سيسهم في  
توسيع قاعدة الباحثين وخلافه، وهذا  
الأمر متبع في دول متقدمة، فمثلاً في  
أميركا، وألمانيا يتم استقطاب البارزين  
من العلماء للاستفادة من خبراتهم في  
مراكز البحوث، والمملكة الآن تتبنى هذا  
التوجه، وهذا أمر إيجابي، وكان هناك في  
السابق أطروحات تطرح من وقت لآخر  
حول منح الجنسية للمميزين، والاستفادة  
من الخبرات من الأجانب الذين يعيشون  
في المملكة، وهذه الخطوة المهمة من المؤكد  
أنها ستكون إضافة قوية لعملية التنمية  
والنمو في بلادنا".

#### تجنيس المبدعين

وتعليقاً على فتح باب التجنيس  
بالسعودية، يؤكد الكاتب الصحفي أ. فهد  
إبراهيم الدغيثر، أن كل دول العالم  
المتقدمة غرباً وشرقاً تطبق التجنيس،



الأهداف، من بين عدة عوامل أخرى، هو الوقت الذي سيتطلبه التعليم للوصول إلى المستويات العليا المنشودة إضافتها للخبرات والتجارب؛ لذلك واختصاراً للوقت لا بد من البحث عن طرق أخرى تختصر المسافة. فاستقطاب العلماء المتميزين من شتى أنحاء العالم ومنحهم الدعم الذي يتوفر لدى المواطن يعتبر خطوة جريئة وغاية في الأهمية، وأتكلّم هنا عن الأمر الملكي الأخير الخاص بتجنيس مثل هؤلاء، وهو ما تطبقه حقيقة كل دول العالم المتقدمة غرباً وشرقاً في الولايات المتحدة، وألمانيا، وأستراليا، وإسرائيل، وبريطانيا، بل وحتى في تايوان، وغيرها من الدول الرائدة في الابتكار والتقدم العلمي والثقافي. وعلى جانب آخر، فربما يتساءل البعض عن الآثار الجانبية للتجنيس على المجتمع، والحقيقة أن ذلك في أدنى سلم الأولويات لدي شخصياً؛ لأن ذلك غير صحيح، فالمملكة كدولة نامية



**تجنيس ٣٠٠ مبدع سنوياً :**  
من المتوقع أن أوامر التجنيس في السعودية التي ستصدر على ضوء الترشيحات لن تتجاوز في حدها الأعلى ٣٠٠ أمر تجنيس سنوياً؛ لتمكين المملكة من أن تصبح مركزاً متنوعاً للعلم والمعرفة.

في مجالات أخرى، كالرياضة، والفضن، والدراما، ومن أهم العناصر التي تضمنتها رؤية السعودية ٢٠٣٠ وأكثرها تحدياً الجانب العلمي الذي يتناول الابتكار والاختراع والتفوق في جميع التخصصات، و العامل المهم لتحقيق هذه



●● أ. فهد الدغيثر:

**دول العالم المتقدمة تطبق  
التجنيس و٤٠% من أساتذة  
الجامعات الأمريكية حالياً  
مجنسين**

من أجل استقطاب العلماء المتميزين من شتى أنحاء العالم، حتى إن ٤٠% من أساتذة الجامعات الأمريكية حالياً هم من المجنسين، ولولا التجنيس لما خرج علينا ابتكار (قول) بواسطة شاب غير أمريكي. وقال الدغيثر: "التجنيس يتم أيضاً

●● د. لطيفة الشعلان:

خطوة مفصلية في  
دعم الانفتاح الثقافي  
والاجتماعي وسيكبح  
العنصرية والشوفينية

بدورهم في خطة المملكة الجديدة الهادفة للاستثمار في المستقبل."

بناء واصلاح

وحول الموضوع ذاته، قال المحلل الاقتصادي والمصري د. فضل بن سعد البوعيينين: "إن تجنيس الكفاءات يُعزز التنمية شريطة أن يتم تطبيقه بالتزام



تجنيس المتميزين في عهد

الملك المؤسس:

استعان المؤسس الملك عبد العزيز- رحمه الله- بكفاءات عربية وضعت بصمتها في تأسيس الدولة المدنية السعودية، مثل يوسف ياسين من سوريا الذي كان وزيراً للخارجية، وحافظ وهبة من مصر مستشار سياسي ثم سفيراً للسعودية في لندن، ورشاد فرعون وزيراً للصحة، وغيرهم مستشارون ومؤرخون، مثل خير الدين الزركلي، وفؤاد حمزة، وأحمد الشقيري الفلسطيني الذي كان سفير المملكة الدائم لدى الأمم المتحدة.

من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وضمن "هاشاقات" وحملات تؤيد الانكفاء على الذات والانغلاق وكرامية الآخر وتقسيم السعوديين حسب أصولهم ومناطقهم.

وقالت الشعلان: "تجارب الدول الغربية الكبرى ناجحة جداً في منح جنسياتها للمتميزين في كافة المجالات؛ لأنهم قيمة مضافة من جميع النواحي. وقرار تجنيس الكفاءات المؤهلة يأتي بعد صدور نظام الإقامة المميزة لغير السعوديين ليثبت أن المملكة، وهي إحدى دول مجموعة العشرين، وقد استلمت رئاستها، تسير بخطى حثيثة باتجاه تعزيز البيئة الجاذبة للاستثمار الأجنبي ودعم الاقتصاد والحراك التنموي وخطط رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني".

وأضافت: "إن من أبرز إيجابيات هذا القرار، قطع الطريق أمام الكفاءات والعقول الوطنية للهجرة للخارج، وإعادة استقطاب المهاجرين منهم للقيام

لديها ملايين الأجانب من القوى العاملة ومنذ عقود يعيشون بيننا ويشاركوننا في الأمن والطمأنينة ورغد العيش، بل إن بعضهم حصل على الجنسية السعودية وتحول إلى مواطن يتمتع بكامل الحقوق، فهل تسبب ذلك في أي أثر سلبي على المستوى الاجتماعي؟ إضافة لذلك، لا أتوقع سيلاً هائلاً من الأفراد الذين قد يتم تجنيسهم؛ لأن ما نتحدث عنه محدد بقدرات معينة وسير ذاتية قد لا تتوفر إلا لدى عدد قليل من الأفراد حول العالم".

العنصرية

وفي هذا السياق، أوضحت عضو مجلس الشورى د. لطيفة الشعلان، أن قرار تجنيس الكفاءات خطوة مهمة ومفصلية في دعم قرار اتخذته السعودية بلا رجعة، وهو الانفتاح الثقافي والاجتماعي على العالم، وتعزيز الأُسنة وقيم الحداثة. وإن أحد نواتج هذا القرار سيكون كبح العنصرية والشوفينية الخطيرة التي رأيناها تتصاعد في السنوات الأخيرة بقوة





●● أ. خالد السليمان:

**تجنيس المبدعين ينسجم  
مع رؤية ٢٠٣٠ ويعزز  
قدراتنا على مواجهة  
الحاضر والمستقبل**

العلماء المبدعين ليس بدعة أو اختراعاً جديداً، فجميع دول العالم المتقدمة تعمل على استقطاب وتجنيس العقول والطاقات والكفاءات والمواهب المبدعة والمنتجة التي تضيف إلى قدراتها وتعزز إنتاجها، ومثل هذا القرار يجب أن يُقرأ بوعي وتمعن، بعيداً عن الهواجس التي لا تستند إلى واقع؛ فالقرار يضع ضوابط صارمة ومعايير دقيقة للتجنيس، ولن يتجاوز عدد المجنسين سنوياً العدد المحدد، وقد لا يبلغه إلا في حال توفر متطلباته؛ مما يقلل من أي مخاوف من التأثير على الهوية الوطنية، بل على العكس أثبتت تجارب الدول الأخرى أن المبدعين المجنسين ينصهرون في المجتمعات ويكتسبون ثقافتها وعاداتها وتقاليدها. فاستقطاب وتجنيس العقول المبدعة لا يسهم في تقدم المجتمعات وحسب، بل يعزز التنوع والتكامل الذي تستمد منه الدول المتقدمة عناصر قوتها ومقومات ازدهارها" ■



**«التجنيس الرياضي» بين  
التوطين والازدواجية:**

انتشرت ظاهرة «التجنيس الرياضي» عالمياً خلال العقود الثلاثة الماضية في بلدان تفتقر لمواهب رياضية محلية؛ ما دفعها لمنح جنسيتها إلى لاعبين يدعمون منتخباتها ويمثلونها في المحافل العالمية، وخاصة في كأس العالم، وهناك أنواع لتجنيس اللاعبين، أولها «التوطين»، وهو منح أي دولة الجنسية لمواطن دستورياً وفق القانون، كونه نشأ في الدولة رغم أن جذوره من دولة أخرى. أما ما يسمى «الجنسية المزدوجة»، فهي حصول اللاعب على جنسية بلد آخر إلى جانب جنسية بلده الأصلي.

عضو جمعية كتاب الرأي، أ. خالد السليمان، أن الأيام ستبرهن على أن قرار المملكة بتجنيس العلماء المبدعين، قرار صحيح وينسجم مع تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، ويعزز قدراتنا على مواجهة تحديات الحاضر وتلبية طموحات المستقبل.

وقال السليمان: "إن استقطاب وتجنيس العقول المبدعة لا يسهم في تقدم المجتمعات وحسب، بل يعزز التنوع والتكامل الذي تستمد منه الدول المتقدمة عناصر قوتها ومقومات ازدهارها، وقرار السعودية بتجنيس



●● د. فضل البوعينين:

**المملكة في حاجة إلى  
عقول وكفاءات يمكن أن  
تسهم في بناء القطاعات  
الإستراتيجية**

وانضباطية تضمن تجنيس المستحقين فقط"، مؤكداً على أنه سيوجد الحل الأمثل لبعض أبناء القبائل النازحة وأبناء المواطنين المتزوجات من غير السعوديين وفق معايير التميز، ومبيناً أن المملكة في حاجة إلى تحقيق التنمية البشرية ووجود كفاءات يمكن أن تسهم في تسريع وتيرة التنمية وتعزيز القطاعات الفكرية والاقتصادية والشرعية والطبية والعلمية والتقنية وغيرها.

وقال البوعينين: "التجنيس سيحقق ذلك وسيسهم في تعزيز عجلة التنمية، ويعود بالنفع على الوطن في المجالات المختلفة؛ فالمملكة في أمس الحاجة إلى عقول وكفاءات يمكن أن تسهم في البناء وتنمية القطاعات وبخاصة القطاعات الإستراتيجية ومنها المياه والغذاء والصناعة والتكنولوجيا".

**التنوع**

ومن جانبه أكد الكاتب والإعلامي،

## الاقتصاد وأصول «التنمية الإقليمية»

كانت، ومازالت، الضجوة الاقتصادية العميقة بين أوضاع الدول المتقدمة وأوضاع الدول النامية تمثل المحرك الأساسي لظهور الفكر التنموي الحديث؛ ذلك لأن الهدف الأساسي من كل أفكار التنمية هو محاولة تحديد مسببات ظهور هذه الضجوة، ثم البحث في الوسائل الكفيلة بردها، وبما يتوافق مع ظروف وخصوصيات الدول النامية.

ولما كان الفكر التنموي يعتمد على قواعد وأصول عملية رصينة، وتدور كلها حول طرق الاستغلال الرشيد للموارد الاقتصادية، فإن هيكل موارد الدولة، وحالة الوفرة أو الندرة التي تتميز بها هذه الموارد، تلعب دوراً بارزاً في ترتيب أفكار التنمية التي تناسب أوضاع وظروف هذه الدولة أو تلك. فعندما تكون الموارد البشرية هي عماد الموارد الاقتصادية، سيركز الفكر التنموي السائد داخل الدولة على تعزيز دور البشر في صناعة التنمية وفي تعزيز استدامتها. انظر مثلاً لحالة الاقتصاد الصيني؛ فستجد أن تطوير إنتاجية عمّاله هو أبرز ما اهتمت به برامج التنمية التي اعتمدها سياساته الاقتصادية، وهي أيضاً أبرز إنجازاته التنموية. أما عندما تكون الموارد الطبيعية هي المكون الأول في قائمة موارد الدولة، سيصبح الاهتمام بتوظيف هذه الموارد بطريقة تنموية هو الشغل الشاغل للفكر التنموي؛ وهذا حال غالبية البلدان المنتجة للموارد الطبيعية الخام، كحال الاقتصاد الخليجي عموماً. وعلى هذا المنوال، تصبح أفكار وأطروحات «التنمية الإقليمية» سائدة في البلدان واسعة الرقعة الجغرافية ومنخفضة الكثافة السكانية، وستسيطر هذه الأفكار والأطروحات على عملية رسم السياسات الاقتصادية التي تستهدف زيادة إنتاجية أقاليمها الجغرافية.

والتنمية الإقليمية- وفق هذا المنظور- تعني عملية متعددة المناهج لتطوير الأقاليم الجغرافية للدولة، ولرفع قدراتها في إشباع الحاجات الأساسية لسكان هذه الأقاليم. كما أن لهذه التنمية أبعاداً متعددة. فهناك البعد القطاعي الذي يدور اهتمامه حول البحث في مدى ملائمة القطاعات الاقتصادية للجغرافيا المكانية، وماهية الآثار المترتبة على تخصص إقليم معين في نشاط اقتصادي دون غيره. وهناك بعد جغرافي يركز على قضايا التوازن الجغرافي، ويستهدف أن تعم النهضة الحضرية والاقتصادية كامل الأقاليم الجغرافية للدولة، بطريقة عادلة وبدون تحيز قطاعي وتركز استثماري. ولكي نزيد مصطلح «التنمية الإقليمية» وضوحاً، سنحاول تسليط بعض الأضواء على أصول هذه التنمية في حالة اقتصاد واسع الرقعة الجغرافية كالاقتصاد السعودي، ثم نتبعه باقتراح بعض المؤشرات التي تقيسها.

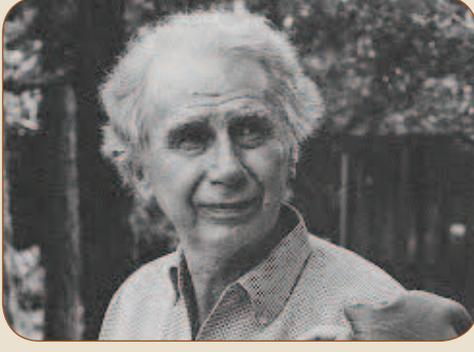
إن جولة ميدانية في مناطق المملكة الخمسة كفيلاً بأن توضح التطور الملحوظ الذي شهدته البنية الأساسية (الفوقية والحتية) في هذه المناطق، وكافية لتؤكد على حقيقة ارتفاع نصيب نفقات البنية الأساسية من جملة الإنفاق العام السنوي للحكومة. وبمنطق التنمية، هناك علاقة وطيدة بين تطور قطاع البنية الأساسية وبين تعمق التنمية الإقليمية. ولا غرابة في ذلك طالما علمنا أن هذه البنية الأساسية تسهم في تحقيق الترابط والتكامل بين أقاليم المملكة أفقياً، وتعزز التشابكات القطاعية داخل كل إقليم رأسياً. والملاحظة الجديرة بالتأمل هنا، هي أن اتساع رقعة المملكة الجغرافية، وتنوع مواردها الطبيعية في أقاليمها المختلفة، وانتشار المناطق الاستثمارية والمدن الصناعية المتخصصة في هذه الأقاليم، كل ذلك لم يقف حائلاً دون حدوث طفرة في ترابطها الجغرافي بفعل البنية الأساسية المتطورة. فالبنية الأساسية إذن قد ساهمت في خلق روابط أفقية قوية بين الأقاليم والمناطق الاستثمارية والمدن الصناعية السعودية وبعضها البعض، وبينها وبين الأسواق الداخلية والخارجية. لكن تجدر الملاحظة أيضاً أنه لا توجد شواهد قوية تدل على فاعلية هذه البنية الأساسية في تطوير التشابك القطاعي الرأسي داخل كل إقليم على حدة. وبعبارة أخرى، لا تتوافر لدينا دلائل على نجاح البنية الأساسية المتطورة في تعميق التصنيع التنموي داخل الأقاليم المختلفة. ودليلنا على ذلك أن المدخلات المستوردة مازالت تشكل نسبة مهمة من مدخلات الإنتاج في القطاعات القائمة في الأقاليم والمناطق والمدن الاستثمارية والصناعية. وبالنتيجة، مازالت أحوال التنمية الإقليمية تفتقر للمقومات الضرورية- وفي مقدمتها البنى الأساسية اللازمة- لكي ترتبط الأنشطة الاقتصادية رأسياً لتكون «العنايق الصناعية» التنموية. ولكي يعالج هذا القصور، نعتقد أنه يتعين على صانع سياسات التنمية الإقليمية أن يهتدي بالمؤشرات التالية وهو يرسم سياسات المستقبل التنموية:

- مؤشر درجة التوازن الإقليمي: وهو يقيس عدالة توزيع الإنفاق الاستثماري العام والخاص على القطاعات الاقتصادية المختلفة داخل الأقاليم الجغرافية. ويمكن قياسه بطريقة المتوسطات الجغرافية البسيطة والمركبة، من خلال نسبة حجم الإنتاج داخل الإقليم إلى عدد سكانه و/أو إلى مساحته الجغرافية، ثم عقد مقارنات منتظمة بين الأقاليم المختلفة، لتقييم التطور في هذا المؤشر.
  - مؤشر درجة العمق الصناعي والتوطن التكنولوجي داخل الإقليم: بعقد مقارنة بين أسعار مدخلات الإنتاج وأسعار السلع والخدمات المنتجة؛ لتحديد مقدار القيمة المضافة لعناصر الإنتاج داخل الإقليم، ثم تحديد مساهمة عنصر التكنولوجيا في هذه القيمة المضافة، مع تحديد التطور في نسبة تكنولوجيا التصنيع لإجمالي الأصول المشتغلة في الإقليم ومقارنتها بباقي الأقاليم.
  - مؤشر درجة المهارة العمالية من داخل الإقليم: وتحدد من خلال حساب التطور في أجر ساعة العمل، ومن خلال نسبة الأجور للكفاءات الوطنية إلى إجمالي القيمة المضافة داخل الإقليم.
  - مؤشر المكون المحلي في الأنشطة الاقتصادية للإقليم: ويقتصر حساب هذا المكون على الإقليم المراد قياسه، وعلى المكونات التي تنتج داخل الإقليم وفق «شهادات منشأ إقليمية» تقترحها. وبمراعاة هذا المؤشر؛ سيحدث ترابط بين أنشطة الإقليم مع الموارد الطبيعية المتوافرة بالجوار أو بالقرب منه، وبما يقلل من تكاليف النقل والتخزين والإنتاج.
  - مؤشر العائد على البنية الأساسية داخل الإقليم: ويحسب من خلال توزيع قيمة أصول هذه البنية الأساسية على الأقاليم المختلفة، ثم نسبة الإنتاج الكلي داخل الإقليم إلى حصته من البنية الأساسية.
- وعموماً، فإذا أمكن للمؤشرات السابقة أن تساعد في قياس التطور الحاصل في التنمية الإقليمية داخل الاقتصاد الوطني، فإنها ستقوم بدور رقابي فعال في الحفاظ على أصول هذه التنمية في حالة الاقتصاد السعودي؛ وبما يجعل اتساع الرقعة الجغرافية السعودية خادماً للتنمية الاقتصادية المستدامة، لا معطلاً لها! ■



د. محمد يوسف

“  
الجولات  
الميدانية  
في مناطق  
المملكة تشهد  
بالتطور  
الملحوظ  
في بنيتها  
الأساسية



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 غولدنر»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.

## \* «ألفين غولدنر»

### Alvin Gouldner

#### ١٩٢٠ - ١٩٨٠ م

الأداء البيروقراطي). والأسلوب المركز على العقاب-الذي يطبق بكثرة-يقصد به تقديم عمل منظمة فعال منسجم مع القوانين والإجراءات المعدة بشكل عقلاني، فتركز هذه المنظمة على استخدام القوانين العامة والموضوعية، التي تقلل من التركيز على القوة الشخصية لمن يدهم السلطة؛ وهذا يؤدي في المقابل إلى تخفيض حالة التوتر التي تؤثر في العلاقات بين الأشخاص والتي تعزز الفعالية وتقوي من استخدام القوانين البيروقراطية الموضوعية المجردة. وهذه هي قوة البيروقراطية، كما أشار إليها «فيبر».

لكن «غولدنر» دافع عن ذلك بأنه توجد نتائج للأداء البيروقراطي التي لم يضعها «فيبر» في حسابه. فالقوانين العامة والموضوعية-نسبة لطبيعتها-تحدد ما هو غير مسموح به، وهذا يزيد معرفة الناس عن الحد الأدنى من السلوك المقبول الذي يميل ليكون السلوك المعتمد. وهذا يقلل الفعالية، ويؤدي في البيروقراطية المركزة على العقاب إلى زيادة المراقبة اللصيقة؛ للتأكد من أن القوانين قد عمل بها، وبناءً على ذلك يكون هناك تركيز متزايد على السلطة وتوتر أكبر في العلاقات بين الأشخاص. وهذا يؤدي لعملية الإصدار المتواصل للقوانين الموضوعية الرسمية لمعالجة النزاعات، وتبدأ الدائرة من جديد. وبالتالي فإن النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للبيروقراطية؛ تؤدي إلى تعزيز السلوك البيروقراطي، ففي الأساس يكون النظام غير مستقر، ويحقق أهدافه فقط على حساب عمليات التوتر والنزاع بين الأشخاص.

#### عالميون ومحليون

ويميز «غولدنر» فئتين رئيسيتين من الإداريين، عالميين ومحليين. والعالميون هم إداريون يكون ولاؤهم لمنظماتهم ضعيفاً، لكن التزامهم بمهاراتهم التخصصية يكون عالياً. ويتمتعون بنظرة احترافية استشرافية قصوى. فهم-مثلاً-يعتبرون أنفسهم بشكل رئيسي مهندسين أو محاسبين. والمحليون هم إداريون يتسمون بولاء كبير نحو منظماتهم، لكنهم يتمتعون بقدر ضعيف من المهارات التخصصية، ويعتبرون أنفسهم (أصحاب الشركة). وبالرغم من أن المنظمات ترغب في الإبقاء على ولاء موظفيها، فتقوم بترقيتهم حسب الأقدمية، ولكنها-في الوقت نفسه-تستخدم العقلانية التي تحقق الفعالية، فتقوم بعملية التعيين وفق المهارة والكفاءة من أي مكان يحقق لها ذلك. وهذه المعضلة المتأصلة هي سبب رئيسي آخر لحالة التوتر في المنظمات الحديثة ■

«ألفين غولدنر» عالم اجتماع أمريكي، شغل كرسي ماكس فيبر للنظرية الاجتماعية في جامعة واشنطن في سانت لويس. وقد عمل على المنظمات الصناعية، بما في ذلك تقديم الاستشارة لشركة «أويل ستاندارد» بنيجيرسي. وفي العقد الأخيرين من حياته اهتم بشكل خاص بتطوير النظرية الاجتماعية ودور المعرفة في المجتمع.

#### «غولدنر» ومفهوم «فيبر»

طبق «غولدنر» مفهوم «فيبر» للبيروقراطية ووظيفته في المنظمات الصناعية الحديثة. ويقوم تحليل «فيبر» على الافتراض القائل بأن أعضاء المنظمة في الواقع سيذعنون للقوانين ويطيعون الأوامر. وعلى أساس الدراسة القريبة جداً لهذا النوع من الأوضاع في منجم أمريكي، وصف «غولدنر» تأثير إدخال التنظيم البيروقراطي في وجه المعارضة. كان النظام الإداري السابق للمنجم قائماً على (النهج التسامحي). وقد تم تجاهل أو تطبيق القوانين بشكل متساهل جداً، إذ كان يتم التحقق من العمل بشكل غير منتظم فقط، ودائماً ما كانوا يمنحون المخالفين فرصة ثانية في حالة ظهور أي مخالفات. وكان جو من التراخي والمواقف المتحيزة سائداً بين العاملين في الشركة. وفي غمرة هذا الوضع جاء المدير الجديد للمنجم الذي عمل على فرض القوانين بالقوة؛ الأمر الذي أدى إلى جعل السلطة الهيكلية تعمل بشكل فاعل، وبصورة عامة تم تشغيل نظام عقلاني قانوني فعال. لكن ذلك أدى أيضاً إلى هبوط كبير في المعنويات وزاد من الخلافات بين العمال والإدارة. وكان «غولدنر» قادراً في تحليله هذا الوضع على تمييز ثلاثة أنماط من السلوك البيروقراطي هي: الساخر أو المخادع، والممثل، والمركز على العقاب. كل منها بقبمها المميزة وخلافاتها.

#### الأداء البيروقراطي

إن أنماط خصائص السلوك لهذه الأنواع الثلاثة من (أنواع البيروقراطية) قد يتواجد أحدها مع الأنماط الأخرى بدرجات مختلفة في أي منظمة، وربما يكون من الأفضل وصفها بأنها (أساليب

## ثقافة التدريب التنظيمي للموارد البشرية



د. عاكف لطفى الخصاونه \*

تستحوذ الأنشطة التدريبية على مساحات واسعة من الاهتمام والرعاية في عالم المنظمات، وخاصة العالمية منها؛ انطلاقاً من قناعات المخططين ورأسمي السياسات التطويرية بأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية لأي مجتمع والمحرك الفاعل لعجلة الاستثمار والتميز. ولكي تتمكن المجتمعات من الاستثمار في مواردها البشرية؛ فقد سعت جاهدة نحو تبني فرص الأنشطة والبرامج التدريبية الهادفة لبناء الإثراء المعرفي على المستويين النظري والتطبيقي لدى الموارد البشرية وإكسابها المهارات والقدرات التي تؤهلها للمنافسة وتجعلها قادرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة التي لا ترأف بالمتخاذلين عن مواكبتها.

وتواجه منظمات اليوم تحديات عديدة على المستويين الداخلي والخارجي، وقد زادت هذه التحديات بفعل التغيرات السريعة التي فرضت ضغوطات عليها للاستجابة والتفاعل مع التغيرات اللازمة؛ للتمكن من القدرة على البقاء في أسواق المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، والتي يشكل المورد البشري الأداة الرئيسية في تحقيقها التميز، وذلك من خلال ما يمتلكه من ابداع وكفاءة ومعرفة وغيرها من المهارات التي يعتبر التدريب المفتاح الرئيسي في إنتاجها.

واستجابة للتغيرات المختلفة؛ فقد زاد ذلك من مستوى الاهتمام بالأنشطة والبرامج التدريبية بشكل واضح لدى الإدارات المعاصرة، وأدى الى تعاظم الاهتمام بها؛ انطلاقاً من القناعة والإدراك بعوائدها الإيجابية باعتبارها أبرز المقومات الداعمة لرفع مستويات الأداء (الفردية، والجماعية، والمؤسسية)، وتعظيم مستويات الكفاءة الإنتاجية وتأهيل الأفراد العاملين في مختلف قطاعات الأعمال-على اختلاف مستوياتهم-للقيام بأدائهم الوظيفي على أتم وجه، مع إكسابهم بالحصائل المعرفية التي تمكنهم من مواكبة التطور المعاصر. لذلك؛ فقد أصبح التدريب في كثير من المنظمات، وخاصة الساعية إلى التميز، ثقافة مؤسسية ونهجاً إدارياً منظمًا ترعاه الإدارات الذكية وتتبناه ضمن سياساتها واستراتيجياتها المؤسسية، مهما بلغ حجم التكاليف والنفقات عليه؛ إيماناً منها بأنه الوسيلة المثلى في توطيق المعارف لدى الموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري.

وكخطوة نحو العمل المؤسسي للتدريب، على مستوى الدولة بشكل خاص، وعلى مستوى الحكومات المتعاقبة بشكل عام؛ فقد أسندت إلى معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ومنذ نشأته ليكون البيئة المؤسسية الحاضنة للكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة القادرة على إنتاج المعرفة من خلال التمكين والتأهيل والتدريب للموارد البشرية العاملة في القطاعين العام والخاص؛ من أجل توطيق المعارف نظرياً وعملياً لدى المتدربين، وخلق القيادات الإدارية الإبداعية وفق منظور تنظيمي هادف وممارسات إدارة حكيمة ■

“  
أصبح  
التدريب في  
الكثير من  
المنظمات  
ثقافة  
مؤسسية  
ترعاه  
الإدارات  
الذكية

الطموح والشغف و «المهارات المنقولة» تُعزز هذا التوجه

## تغيير المسار المهني.. الإبداع يتخطى حواجز التخصص

أصبح تغيير المسار الوظيفي أمراً شائعاً يتخذه الكثير من الناس في الوقت الحالي لأسباب متعددة، كما أصبح من الأمور المقبولة اجتماعياً. فقبل ذلك كان من الصعب اتخاذ قرار بتغيير الوظيفة التي يعمل بها الفرد وفق تخصصه العلمي الذي درسه لسنوات، ولكن مع تغير الظروف الحياتية وثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، أصبحت المنظمات تستثمر في المهارات الشخصية والإبداع، ولهذا أصبحنا نجد كثيراً من الأشخاص يغيرون وظائفهم ويتجهون لوظائف أخرى لم يدرسوها ولكنهم يتمتعون بمهارات شخصية فائقة في أدائها. في هذا التقرير نتعرف على أسباب تغيير المسار الوظيفي وضوابطه.

إعداد : د. سامح الشريف



“  
التغيير لا يقتصر على الشباب  
بل من هم في عمر الأربعين  
والخمسين

### خيارات أوسع

في الماضي كان من المعتاد أن يقضي الموظف حياته المهنية بالكامل داخل منظمة واحدة وربما في الوظيفة نفسها، حيث إنه يتقدم لوظيفة تتناسب مع مجال دراسته ومؤهلاته؛ لكي يستقر في هذه الوظيفة لفترة طويلة مع السعي إلى الترقية في هذه المنظمة حتى يصل إلى سن التقاعد. أما في القرن الـ ٢١، ووفقاً للموقع المتخصص في التثقيف والإرشاد المهني «سبُل»، تعددت الخيارات المهنية وزاد الانفتاح على العالم، من خلال تغير طبيعة الأعمال وازدهار التكنولوجيا؛ مما خلق العديد من فرص العمل المعتمدة أساساً على التخصص الدراسي، ولكنها أصبحت تتطلب مهارات شخصية وفنية بشكل أكبر يمكن تطويرها من خلال الدراسة الحرة (التعلم الذاتي)، أو الشهادات المهنية المتخصصة. وكذلك أصبحت بعض القطاعات والمنشآت لا تمانع أن يتحرك الموظف مهنيًا بشكل أفقي، أي إمكانية تغيير الوظيفة والعمل في قسم آخر؛ ما دام لديه القدرة

على تنفيذ مهام تلك الوظيفة، بل وأصبح تغيير المسار والمجال المهني أمراً ممكناً، مثل المهندس الذي يترك العمل في الهندسة ليعمل في التسويق، والطبيب الذي يترك الطب ليدرس العمارة ويعمل كمعماري، وغيرها من الأمثلة التي تتكرر في سوق العمل. ولا يقتصر تغيير المسار المهني فقط على الشباب في بداية مساهمهم المهني، ولكن يمكن تغيير المسار المهني أيضاً في عمر الأربعين والخمسين. ففي العالم حالياً فرص متعددة لا تشترط الخبرة في المجال فقط، بل إن هناك عناصر تعوض الخبرة، مثل: الطموح، والشغف، والمهارات القابلة للنقل من مجال إلى آخر (المهارات المنقولة) وهي المهارات التي يمكن توظيفها في عدة مجالات. نمر خلال حياتنا المهنية بخيارات عدة وأفكار كثيرة وفرص متنوعة ومن الخيارات التي قد تطرأ لنا تغيير المسار المهني. وهناك عدة حالات يعتبر تغيير المسار المهني فيها أمراً منطقياً وقابلاً للدراسة، منها:

- **تأثر مجال وتخصص العمل بعوامل خارجية بشكل جذري:** قد يتأثر مجال العمل الذي يعمل به الشخص عند دخول التكنولوجيا في أداء المهام مثلاً، أو ضعف الفرص لأسباب اقتصادية وسياسية، أو عالمية ومحلية، مثل: تأثر مجال الترجمة بالنسبة للمترجمين؛ بسبب استخدام الإنترنت في ترجمة الكتب والأبحاث إلكترونياً، وضعف فرص الصحف الورقية؛ بسبب انتشار الصحف



“

ضعف التقدير المعنوي وانعدام فرص التقدم واحتياج سوق العمل أهم أسباب التغيير

الإلكترونية ومواقع الإنترنت التي تسهل الحصول على الأخبار بضغطه زر.

• تغيير الشخص نمط حياته أو المرور بمرحلة تحول: أحياناً يضطر الشخص إلى تغيير مساره المهني مع انتقاله من مكان لآخر، مثل: المرشد السياحي الذي ينتقل من بلد تعتمد على السياحة إلى بلد لا تتوفر فيها فرص عمل في السياحة بشكل كبير، أو وجود الشخص في عمل يتطلب سفر مستمر ويرغب في تغيير هذا المسار بعد تكوينه لأسرة يهتم بالبقاء معهم لفترات طويلة.

• الشعور بعدم الرضا المهني: أغلب الأشخاص في العالم يختارون وظائفهم دون تخطيط مهني جيد؛ لذلك يصدمون بعد مرور سنوات من العمل بشعور عدم الرضا الوظيفي وعدم القدرة على تقديم أداء جيد يحقق لهم طموحاتهم المهنية. لذلك فقد يعد تغيير المسار المهني في هذه الحالة حلاً مناسباً لهم للانتقال لوظيفة تحقق الرضا الوظيفي، بشرط ألا يتم ذلك بشكل عشوائي.

• قلة فرص التقدم الوظيفي في مجال ما: أحياناً يجد الشخص نفسه في وظيفة لا يمكنه التقدم فيها ولا الحصول على فرص تسمح له باكتساب خبرات أكبر وتعلم مهارات جديدة، وقد يجد الشخص بعد فترة أنه يريد تغيير مساره المهني لمجال آخر تفادياً لنوع المهام اليومية التي يقوم بها ولا تتيح له اكتساب خبرات جديدة؛ وذلك بسبب طبيعة المهنة والمجال، وليست لسبب خاص في منشأة أو قطاع ما.

### الهند وأمريكا

تعتبر عملية تغيير المسار الوظيفي واحدة من أكثر الأشياء الحساسة على الصعيد العملي، فالتضحية بسنين الخبرة والخلفية العلمية قد لا تكون أمراً هيناً بالنسبة للبعض، إلا أنها قد تكون أمراً ضرورياً في بعض الأحيان. فتغيير المسار الوظيفي، طبقاً للموقع الوظيفي المتخصص (jobzaty)، أمر ليس استثنائياً أو ظاهرة تحدث على المدى البعيد كما



نتحدث عن قلة الفرص المتاحة أمام مجال الوظيفة.

### أسباب خاطئة

هناك الكثير من الأسباب الخاطئة التي يمكن أن تؤثر في قرارك عند تغيير الوظيفة أو المسار المهني، يعرضها الموقع الإداري المتخصص (ArabiaInc) فيما يلي:

- الرغبة في زيادة الراتب: فالرغبة في زيادة الدخل؛ قد تجعل البعض يعتقدون أنهم في المهنة الخاطئة. المشكلة في هذا أن جني المزيد من المال يتطلب التواجد لساعات أكثر في المكتب، أو حتى شغل أكثر من وظيفة في الوقت نفسه. وفي بعض الأوقات، يكون المنصب ذو

ويوضح الموقع أن تغيير المسار الوظيفي مسألة عقلانية أكثر من أنها ترفيحية. فعلى الرغم من أن البعض يتخذ هذا الأمر بناءً على قرارات تميل إلى الشغف أو الهوى؛ إلا أن القرار قد يكون متعلقاً بأسباب عملية أو ربما أسباب إجبارية. وهذه الأسباب هي ديناميكية بحته لا تستند على قواعد ثابتة وربما يكون لديك أسباب مغايره تماماً لاتخاذ هذا القرار. وفي صدارة الأسباب العملية: ضعف التقدير المعنوي، انعدام فرص التقدم، أما الأسباب الإجبارية فتتمثل في: احتياج سوق العمل، فقد يكون سوق العمل عاملاً إجبارياً في مسألة تغيير المسار الوظيفي، وهنا بالطبع

يعتقد البعض، وفقاً لما كان يحدث في الماضي. فمعظم الدراسات الحديثة تُشير إلى أن نسبياً مرتفعة من القوى العاملة حول العالم تقوم بتغيير مسارها الوظيفي خاصة في السنوات الأولى من دخول سوق العمل، ومنها على سبيل المثال السوق الهندي حيث إن ٣٠٪ من إجمالي القوى العاملة في الهند تقوم بتغيير مساراتها الوظيفية بعد ١٢ شهراً فقط من بدايته. هذا الأمر ليس مقتصرًا على دولة قد تبدو دولة نامية، مثل الهند؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا يُبدى عددٌ ليس هيناً من القوى العاملة هناك استعدادتهم باتخاذ قرار تغيير المسار الوظيفي.



فقط للتغلب على الشعور بالملل.  
إن تغيير مسارك المهني يأخذ الكثير من الوقت، وبناء العلاقات، والتعلم، وعملية البحث عن وظيفة يمكن أن تصبح بمثابة رحلة. وهناك بعض الأشياء التي يجب أخذها في الاعتبار قبل اتخاذ قرارك النهائي:

- كم من الوقت قضيته في مسارك المهني أو عملك الحالي؟
- ما هي المشكلة في العمل؟ هل تعمل جيداً مع الفريق؟
- هل يتم الاعتراف بعملك؟
- هل يمكنك الأخذ في الاعتبار العمل في قسم جديد؟
- السبب الرئيسي في تكرار الحديث عن أهمية التفكير قبل تغيير مسارك المهني، هو أن بعض الأشخاص يتخذون هذا القرار لأسباب تافهة ■



### ٤ حالات استثنائية لا تفكر معها في تغيير مسارك الوظيفي

- **تشعر بالملل في العمل:** فكر عميقاً في هذه النقطة تحديداً. إذا كنت تعمل في وظيفة تتطلب التكرار فمن الطبيعي أن تشعر بالملل، وهنا يمكنك إحداث تغييرات في أشياء، مثل الأدوات على مكتبك، أو التحدث مع موظفين من قسم مختلف داخل الشركة. وفي بعض الأحيان، يكون كل ما تحتاج إليه هو تغيير سلوكياتك أو المظهر الخاص بك

الدخل المرتفع على عكس ما نتوقع تماماً، فقد تجد زميلاً في شركتك، مثلاً تركها في وقت سابق ليعود بعد سنوات إلى نفس منصبه.

- **قرار مفاجئ:** عندما نكون مرهقين أو محبطين من العمل عادة ما تأتي إلى أذهاننا أفكار، مثل ترك الوظيفة والبحث عن عمل آخر، المشكلة في القرارات السريعة مثل هذه أنك لم تفكر بها جيداً؛ وبالتالي سيكون الناتج سيئاً في جميع الأحوال.

- **عدم الحصول على الترقية:** إذا كنت تشعر يجب أن تحصل على الترقية الآن، فصدقتي بعض المديرين يحاولون عشرات المرات لفترات تستمر سنوات، قبل الحصول على الترقية. فتجنب تغيير مسارك المهني إذا كنت تبحث عن الترقية ولم تحصل عليها.

## إدمان الإنترنت وعلاجه



\* أ. إبراهيم محمد أبو هنطاش

يشهد العالم المعاصر استخداماً مكثفاً للإنترنت الذي يعد طفرة تقنية غير مسبوقة. فقد بات هذا الاستخدام والتطور بمثابة الأساس للثورة الرقمية والتكنولوجية التي نعيشها حالياً. ومما يلفت أنظارنا جميعاً هو أن الإنترنت أصبح إدماناً بسبب فرط استخدامه والاعتماد على وسائطه المتعددة؛ كمواقع التواصل الاجتماعي (تويتر، وفيسبوك، وغيرها)، والمواقع الترفيهية (الألعاب)، والمواقع الإعلامية، وغيرها. وتذكر «ويكيبيديا» أن أول من وضع مصطلح إدمان الإنترنت هي عالمة النفس الأمريكية «كيمبرلي يونج» التي تعد من أوائل أطباء علم النفس الذين عكفوا على دراسة هذه الظاهرة في الولايات المتحدة منذ عام ١٩٩٤م، حيث تعرف «يونغ» «إدمان الإنترنت» بأنه استخدام شبكة الإنترنت أكثر من ٣٨ ساعة أسبوعياً. وترى أن هذا الإدمان قد يؤدي إلى اضطرابات في السلوك، وهذه الظاهرة قد تكون منتشرة تقريباً لدى جميع المجتمعات في العالم بسبب توفر الأجهزة الموصولة بالشبكة بكثرة؛ وهو ما تفسره «يونغ» وفق العديد من الأسباب؛ كالملل، والفراغ، والوحدة، والمغريات التي يوفرها الإنترنت للأفراد، وغيرها الكثير حسب ميولهم.

وقد استرعت ظاهرة إدمان الإنترنت والتقنية انتباه واهتمام الدول المتقدمة؛ لدرجة أنها بحثت عن سبل العلاج منه. فهل تعلم عزيزي القارئ أن مستشفى «كابيو نايتنجيل» في لندن أصبح أول مستشفى لعلاج هذا النوع من الإدمان؟ ويشخص الأطباء والخبراء أعراض وإعلامات ذلك الإدمان من خلال ظهور أعراض وإعلامات مهمة يبرز من بينها ما يلي:

- الرغبة الملحة في كثرة استخدام الإنترنت، بشكل غير ضروري.
- ترك الأصدقاء ومجالس العائلة لفتح الإنترنت، دون أن يكون هناك ضرورة لذلك؛ مثل العمل على الإنترنت.
- الجلوس لوقت طويل على الإنترنت لمجرد الجلوس دون الاستفادة من المعلومات المختلفة، مع عدم تقدير الوقت عند الجلوس.
- الشعور بالإحباط عند عدم فتح الحاسب الآلي، أو الجوال لمدة ساعات قليلة.
- انخفاض الأداء المهني في العمل، والأداء الدراسي في المؤسسات الدراسية؛ بسبب الجلوس طويلاً على الإنترنت.
- الاعتراف بأن ما يمثله الإنترنت هو الواقع الحقيقي ورفض المجتمع الحقيقي.
- وبالرغم من التبعات الخطيرة لإدمان الإنترنت، فإن علاجه ليس سهلاً ويحتاج إلى إرادة وعزيمة، وإجبار النفس على تحديد أوقات معينة لاستخدام الإنترنت، والاندماج بشكل سوي مع الآخرين والأسرة والأصدقاء. وفي الحالات المتقدمة من إدمانه فإنه لا مفر من البحث عن سبيل أو سبل للعلاج منه؛ كالتأهيل النفسي الذي قد يستغرق وقتاً ربما يصل لعدة شهور أو سنوات، والعلاج المجتمعي الذي يبحث في أسباب وقوع مدمني الإنترنت في مشكلات اجتماعية وأسرية. وللأسرة دور أساسي أثناء فترة علاج إدمان الإنترنت يتمثل في إقناع المدمن بخطورته وضرورة العلاج، وأن تسعى لإقناعه بكل الطرق، واحتواء المريض نفسياً وعاطفياً وتقديم الدعم المعنوي له ومتابعة الأطباء المعالجون ومتابعة تطور حالة المريض وتقديمه في العلاج ■

“  
مستشفى  
«كابيو  
نايتنجيل»  
في لندن أول  
مستشفى  
لعلاج إدمان  
الإنترنت



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

وكيفية وقوعها ودوافعها، وغير ذلك مما يساعد في تحديدها، كما أن دراسة القضية تتيح للمحقق إعداد الأسئلة وتحضيرها تمهيداً لاستجواب الموظف.

• استدعاء الموظف للتحقيق معه :

بعد الإحالة إلى إدارة المتابعة ودراسة القضية يقوم المحقق باستدعاء الموظف للحضور في مكان وزمان محددين لسؤاله عما هو منسوب إليه، أو لاستجوابه، أو مواجهته بغيره من المتهمين، أو الشهود.

• الاطلاع على ملف الموظف المودع في إدارة شؤون الموظفين :

وذلك للوقوف على المخالفة التي ارتكبتها، والجزاءات التي وقعت عليه، وكذلك معرفة تقييم الأداء الخاص بالموظف. مع العلم أن هناك بعض إدارات شؤون الموظفين يوجد لديها نموذج من واقع ملف خدمة موظف يتضمن اسمه، وتاريخ التحاقه بالوظيفة، ومرتبته، ومسمى وظيفته، وتقييم الأداء عن السنتين الأخيرتين، والجزاءات التي وقعت عليه وأسبابها. هذا البيان يتم تعبئته من قبل إدارة شؤون الموظفين بطلب من إدارة المتابعة التي تتولى التحقيق في القضية المحالة إليها، ومن ثم فإن هذا البيان يغني المحقق عن الذهاب إلى إدارة شؤون الموظفين للاطلاع على ملف الموظف ■

توجد معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها؛ حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي. ونستعرض معكم في هذا العدد جانباً من هذه المعلومات والمعارف.

## إجراءات المرحلة السابقة على التحقيق الإداري

للتحقيق إجراءات تناسب كل مرحلة من مراحلها. وحتى يسير التحقيق وفق الأنظمة واللوائح دون أخطاء تفسده أو تشكك في نتائجه، فينبغي على المحقق الإلمام بهذه الإجراءات ليقوم بها بحرفية وقانونية، فلا يرقى الشك إلى نتائجها. وأول هذه الإجراءات، هي الإجراءات السابقة على التحقيق الإداري، وتشمل الآتي:

• الإحالة إلى التحقيق :

أول إجراء يُتخذ عند اكتشاف المخالفة أن يتم الرفع بها إلى صاحب الصلاحية؛ لأجل إحالتها إلى الإدارة المختصة بالتحقيق للكشف عن حقيقة المخالفة التي اتُّهم الموظف بارتكابها وعلاقته بها. فالإحالة إلى التحقيق تكون بموجب قرار إداري أو مذكرة داخلية تصدر من صاحب الصلاحية أو من يفوضه.

• دراسة الأوراق وجمع المعلومات :

على المحقق قبل البدء في التحقيق أن يقوم بدراسة وافية للقضية وعناصرها؛ حتى تكون وقائعها حاضرة في ذهنه، وبخاصة وقت ارتكاب المخالفة ومكانها

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



# أهداف المراجعة الداخلية



## المصدر:

"المراجعة الداخلية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية" من إصدارات معهد الإدارة العامة.

## بحث ميداني يُشخّص واقعها وأسبابها لدى موظفي الأجهزة الحكومية السعودية التدريب والإعلام والإنترنت آليات مهمة لتفعيل الثقافة القانونية

موظفو الأجهزة الحكومية السعودية هم قوام التنمية الإدارية وجوهرها الحقيقي؛ لذلك فإن تأهيلهم بكفاءة وفاعلية لممارسة هذا الدور المهم لم يعد يحتمل التشكيك، وتعد الثقافة القانونية من أهم ركائز هذا التأهيل؛ حتى تتحقق جودة مخرجات هذه الأجهزة. إلا أن نشر هذه الثقافة بين هؤلاء الموظفين والبحث عن الآليات العصرية المناسبة لتفعيلها يجب أن يركز على مبدئي المشروعية والملاءمة؛ إذ يتعرضون للكثير من المشكلات القانونية التي تحتاج إلى معالجة سريعة بقرارات إدارية فعالة، وتسيير نشاط المرفق العام، وضبط حقوقهم وواجباتهم، وآليات تسوية المنازعات الخاصة بهم وبهذا المرفق. وبناءً على ذلك، فقد جاء البحث الميداني الذي أجراه كل من د. عبد الله بن حسين الشهري، ود. أشرف رفعت حُرْم بعنوان: «آليات تفعيل الثقافة القانونية وتطبيق القوانين لدى العاملين في الأجهزة الحكومية: بحث ميداني»، الصادر عن معهد الإدارة العامة، والذي نستعرضه معكم في هذا العدد.

الدولية، ووجوب نشرها قياساً على نشر ثقافة حقوق الإنسان في المملكة، ومبدأ المشروعية الإدارية، ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وعدم جواز الاعتذار بالجهل بالقانون من قبل العاملين في الأجهزة الحكومية، والتكيف الشرعي للثقافة القانونية. كما يقسم الفصل هذه الثقافة إلى أربعة أنواع هي: الأول تقسيمها من جهة العلم، والثاني تقسيمها من جهة التخصص والتدرج، والثالث تقسيمها من جهة الارتباط بالعمل وبالعاملين، والرابع تقسيمها من جهة المصدر. ويختتم الباحثان هذا الفصل بتوضيح كيفية تكوين الثقافة القانونية لدى هؤلاء العاملين في هذه الأجهزة.

### عشرة أسباب

ويخصص البحث الفصل الثاني منه لتشخيص «الأسباب المؤثرة في الثقافة القانونية لدى العاملين في الأجهزة

“

### العيادات القانونية تقدم التوعية والاستشارات والتعليم والتدريب لتفعيل الثقافة القانونية

السعودية ثقافة شرعية قانونية موحدة، وتحقق التوازن بين الحق والواجب. وكذلك يحددان خمس خصائص عامة لها هي: أنها مكتسبة وليست فطرية، وتكاملية، وتقدم حلولاً لمشكلات إدارية، وقابلة للانتشار، وأنها فكر وعمل وحركة. ويعالج هذا الفصل أيضاً أهمية نشر الثقافة القانونية في واقع العاملين في الأجهزة الحكومية، وكذلك يبين الطبيعة النظامية لواقع هذه الثقافة من خلال ستة أسس هي: أنها حق بنص النظام الأساسي للحكم في المملكة والمواثيق

### إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

#### أركان وخصائص

يتكون البحث من مقدمة، وأربعة فصول متنوعة، إضافة إلى الخاتمة والمراجع والملاحق، ويبلغ عدد صفحاته ٤٤٠ صفحة. يستعرض الفصل الأول منه «واقع الثقافة القانونية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية»، فيبرز تعريف مصطلح الثقافة القانونية من النواحي اللغوية والاصطلاحية والقانونية، ويسلط الباحثان الضوء على أن المملكة العربية السعودية تميزت بالجمع بين الثقافتين الشرعية والقانونية، كما أنهما يلفتان إلى سبع خصائص خاصة للثقافة القانونية هي: أنها مهنية عامة مجردة، وحديثة النشأة في الأجهزة الحكومية، وأنها قاعدة سلوكية لجهة الإدارة في هذه الأجهزة، وسريعة التطور فيها، وغير مقننة فيها، وأنها في المملكة العربية

“

ضرورة التقويم  
الموضوعي للاحتياجات  
التدريبية وإدخال  
الثقافة القانونية في  
المناهج الدراسية

الأجهزة الحكومية للمعرفة القانونية، واحتياجهم إلى تعليمات مفصلة من الأنظمة عند تكليفهم بأي عمل، وأن هذه الثقافة واجبة على الجميع، وحاجتهم جاهزة ومعتمدة لصيغ العقود والقرارات الإدارية لديهم، وأن نشر الثقافة القانونية يحقق العدالة، وأهمية تضمينها بين الأهداف الإستراتيجية لهذه الأجهزة، وأن الأخطاء القانونية الناتجة عن عدم توفر المعرفة القانونية لهؤلاء الموظفين تؤدي إلى زيادة القضايا المرفوعة ضدها. وفي ضوء هذه النتائج؛ يبدي الباحثان عدداً من التوصيات، والتي من بينها: ضرورة وجود تقويم موضوعي للاحتياجات التدريبية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الأجهزة الحكومية بشأن الثقافة القانونية، وضرورة النص على وجوب الثقافة القانونية عليهم، وضرورة وجود نماذج جاهزة ومعتمدة لصيغ العقود والقرارات الإدارية لديهم وبخاصة حديثي التعيين، كما يلزم وضع خطة قومية لتفعيل هذه الثقافة بينهم، والعناية بالتدريب القانوني، وتفعيل وسائل الإعلام ودور المؤتمرات وورش العمل في هذا الشأن، وأهمية إدخال الثقافة القانونية في المناهج الدراسية ■

أهم ثمانية

وقد توصل الباحثان إلى العديد من النتائج المهمة المتعلقة بواقع الثقافة القانونية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية، وبأسباب المؤثرة فيها، وبآليات تفعيلها، حيث قاما بتصنيفها وفق ثلاثة محاور على النحو الآتي:

• الأسباب المؤثرة في الثقافة القانونية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية: تم تحديد أهم ثمانية أسباب وهي: درجة معرفة الموظف العام بالأنظمة واللوائح، والتدريب القانوني، والرقابة الإدارية والقضائية، ونشر الثقافة السلبية كالواسطة والمحابة، وعدم نشر الأنظمة واللوائح الحديثة المواكبة للواقع الحديث في هذه الأجهزة، وربط المكافآت والترقيات فيها بصحة تطبيق الأنظمة، وتقرير المسؤولية القانونية عن عدم إلمام الموظف بالثقافة القانونية، وإتاحة الاستشارات القانونية للموظف عند إجراء التصرفات الإدارية المختلفة.

• آليات تفعيل الثقافة القانونية: وقد قام الباحثان بحصر أهم ثمانية آليات وهي: التدريب القانوني، وإعداد دليل للوعي القانوني يحدد الحقوق والواجبات وإجراءات تنفيذها لكل جهاز من الأجهزة الحكومية، وتفعيل دور المؤتمرات وورش العمل، وطباعة المنشورات القانونية، وتفعيل دور الإدارة القانونية عند اتخاذ القرارات والتصرفات الإدارية، ووسائل الإعلام المختلفة، والاستخدام الكثيف لشبكة الإنترنت.

• واقع الثقافة القانونية: تم التوصل إلى أهم ثمانية أمور وهي: أهمية القيام بدراسة لتقييم احتياجات موظفي

“

المملكة العربية السعودية  
تميزت بالجمع بين  
الثقافتين الشرعية  
والقانونية

الحكومية، حيث يصنفها إلى نوعين من الأسباب، أولهما أربعة أسباب داخلية وهي: التأهيل، والتدريب القانوني، والرقابة، والتثقيف الذاتي. أما النوع الثاني فيتضمن ستة أسباب خارجية وهي: العوامل الإدارية، والبيئة الوظيفية، وشيوع الثقافة السلبية والعادات والتقاليد، والعوامل القانونية، ووضع خطة قومية إستراتيجية لتفعيل الثقافة القانونية في الأجهزة الحكومية لنشرها، والقيم الدينية.

الآليات

ويشير الباحثان في الفصل الثالث إلى «وسائل (آليات) تفعيل الثقافة القانونية وتطبيق القوانين في الأجهزة الحكومية»، والتي يتناولونها عبر مستويين: أولهما تسع آليات ترتبط بمستوى المؤسسات القانونية المتخصصة وهي: التدريب القانوني، وإعداد الدليل القانوني للمهام، والمؤتمرات والندوات، والكتب والمنشورات القانونية، والنشر القانوني الرسمي، ونشر الأحكام القضائية، والإدارة القانونية، وتخصيص جهة إدارية، والعيادات القانونية. والمستوى الثاني الوسائل العامة ويتضمن خمس آليات هي: وسائل الإعلام، وشبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، والتعليم، ومنظمات المجتمع المدني ذات الهدف الخيري، والأسرة.

# مؤسسة ميضاح للإنتاج الإعلامي



الوكيل الإعلاني  
لمجلة التنمية الإدارية

لإعلاناتكم :

+966 59 101 2131 - +966 50 444 0125

+966 11 238 6013

medah.com@gmail.com

www.medah.com.sa

medah-media-production

التواصل مع الأستاذ / فاخر القاري  
مدير الإعلانات

جوال (0591012131)

1  
مليون  
روبوت

عدد الروبوتات في جميع أنحاء العالم، وفقاً لتقرير يتحدث عن القلق المتصاعد بشأن منافسة الروبوتات للبشر على الوظائف.

(تقرير لمجموعة البنك الدولي "الطبيعة المتغيرة للعمل" لعام ٢٠١٩م)

63  
مليار  
ريال

حجم سوق الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة؛ ليصبح بذلك أكبر سوق اتصالات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وفقاً لتصريحات د. محمد التميمي محافظ هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.

(جريدة "المدينة المنورة")

56  
مليار  
ريال

قيمة طلبات التنفيذ للأوراق التجارية التي باشرتها المحاكم السعودية لتنفيذ ٢٠٧,٥ ألف طلب خلال الربع الأول من العام الهجري الجاري.

(جريدة "الاقتصادية")

2,21%  
نسبة  
نمو

نسبة نمو الناتج المحلي الإجمالي السعودي بالأسعار الثابتة عام ٢٠١٨م ليبلغ نحو ٢,٦٢٥,٥ مليار ريال.

(التقرير السنوي ٥٥ عام ١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م لمؤسسة النقد العربي السعودي)

201%  
نسبة  
أصول

نسبة أصول القطاع المالي إلى الناتج المحلي الإجمالي - (٦,٣ تريليون ريال سعودي) - التي حددتها وثيقة برنامج تطوير القطاع المالي ضمن التزاماته، مقابل ١٩٢٪ (٤,٧ تريليون ريال عام ٢٠١٦م).

(وثيقة برنامج تطوير القطاع المالي خطة التنفيذ ٢٠٢٠م)

رغم الاتهامات بالتشكيك والفسل

## الإدارة بالأرقام.. إنجازات تتحدث عن نفسها



إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

«لا لغة تفوق لغة الأرقام»، هذه المقولة تبرز أهمية الأرقام التي وُصفت بأنها لا تكذب، وبأنها موضوعية؛ في حين يتهمها البعض بأنها ربما كانت مضللة في بعض الأحيان. فهناك جدل حول أهمية وجدوى موقع الأرقام في عالم الإدارة والمؤسسات والأداء. وبالرغم من ذلك، فإن الواقع يؤكد على أنها أصبحت أسلوباً ونهجاً يدعم التوجه نحو تطبيق «الإدارة بالأرقام». وسيراً على هذا النهج، نرى من خلال تصفحنا الكثير من المواقع الإلكترونية للعديد من المؤسسات على المستويين الدولي والمحلي، سواء الحكومية أو العامة والخاصة، تدرج بيانات بهذه المواقع تشير إلى تبنيها وتطبيقها «الإدارة بالأرقام». في هذا التقرير نصحبكم للتعرف على مخرجات لغة «الإدارة بالأرقام» في مواجهة انتقادات المشككين وقد ليلهم على ذلك بتجارب- يرونها فاشلة- ومشكلات ارتبطت بسجلات وتاريخ شركات ومؤسسات مشهورة.

وأن تتصف هذه الأرقام بالمصادقية. وهو الأمر الذي يحذر منه راشد الفوزان في صحيفة «الرياض» بقوله: أسمع كثيراً من الحوارات من مجالس ومننديات ومسؤولين، وكثيراً مما يتردد، وحين تطرح سؤالاً محدداً وتقول «هل لديك أرقام؟» والأرقام تحضر وتطلب حين تكون ضرورة للاستدلال على أساسها الأرقام. تسمع كلمة بطالة؟ أزمة سكن؟ متوسط الرواتب أو مستويات الرواتب؟ من ينفي أرقام تنشر كدخل الدولة أو قيمة مشروع أو صيانة، أرقام كثيرة نحتاجها للاستدلال بها، والحوار أصبح السمة الغالبة العشوائية، حتى في الرياضة، عدد جماهير أو البطولات كل يضع رقماً، نسبة الأمراض وانتشارها وغيرها الكثير مما نحتاجه في حياتنا اليومية، وهذا ما يجعل أي نقاش غير دقيق أو صحيح وفاقد المصادقية، ومع ذلك نستمر ونناقش وكل يزيد من طرفه، ولا تفهم سبب المبالغت بالأرقام وتضخيمها مع كل حوار ونقل، فتفقد

لقياس الأثر، يعتبر مخاطرة كبيرة في عصرنا الحالي؛ نظراً للتكلفة المتزايدة على الشركات مقابل كل ساعة عمل. ومن جهة أخرى، يعتبر تطبيق الإدارة بالأرقام مضيئاً من ناحية المرونة في قياس الأثر العام لأي قرار، وغالباً ما كانت الشركات تتعرض لمشاكل كبيرة وتظل تبحث عن السبب حتى تظهر النتيجة بالصدفة في وقت متأخر. يقول أحدهم: «إن أخطر الساعات على النصر هي لحظة النصر»، وهذا بالضبط ما يكون عند اكتشاف سبب مشكلة عن طريق الحدس أو الصدفة فينشغل الموظفون في لحظة النصر ولحظة الاكتشاف، وينسون أنهم لو طبقوا طرقات أخرى من الإدارة لتم اكتشاف هذا الأثر في وقت أسرع وخسائر أقل.

### لغة الأرقام

وفي ضوء هذا التوجه، يرى البعض أن لغة الأرقام في عالمنا اليوم ربما تصبح أكثر منطقية في مجال الإنجاز ولا تفوقها أي لغة، لكن بشرط عدم المبالغة

### مرونة وسرعة

نستهل هذا التقرير بما يوضحه لنا محمود عواد في كتابه «الإدارة بالأرقام» أن المقصود بها إعطاء الأرقام الأولوية قبل صناعة أي قرار أو أخذ أي انطباع، ونتوصل إلى هذه الأولوية بشكل ناجح من خلال تطوير فن صناعة الأرقام وقياس سير العمليات ومتابعة مستوى الإنجاز والأداء وعرضها على صيغة الأرقام والرسومات بشكل يتميز بما يلي:

- سهولة الفهم والقراءة.
- سهولة الربط مع المقاييس والمؤثرات الأخرى.
- التطلع إلى خدمة صنع القرار والتطور للمؤسسة.

ويؤكد عواد أن أهمية الإدارة بالأرقام في أنها على عكس الإدارة التقليدية التي تتطلب التجربة وانتظار النتائج، تسمح لنا بمتابعة كل قرار أولاً بأول، وأنها مرنة من حيث قابلية تطبيقها مع كافة أنواع الفلسفات الإدارية، بل إنها تعد الوسيلة الوحيدة علمياً لقياس أداء أي فلسفة إدارية أخرى. كما أن الاكتفاء بالظاهر والحدس فقط في قياس التأثير أو حتى الانتظار حتى نهاية الشهر أو السنة



«تجارب «بوينج» و«باسيفيك» ومشكلات «جنرال موتورز» و«جنرال إلكتريك» تشير شكوكاً في جدوى «الإدارة بالأرقام»

“  
تحفيز لتنافس الموظفين  
ومساعدتهم في معرفة المطلوب  
تحقيقه وما تم إنجازه  
ومضاعفة الجهد  
من أهم مهاراتها



مثالاً جيداً يوضح الدور التحفيزي لهذا النوع من الإدارة وأهميته في إثارة التنافس بين منسوبي المؤسسات المختلفة لتحقيق معدلات عالية. فزي أثناء زيارة أحد أصحاب المصانع لمصنعه، لاحظ أن العمل يسير ببطء متناه، وأن الموظفين لا يقومون بإتمام الحصة المطلوبة لليوم الواحد، فسأل مدير المصنع: كيف لرجل في مثل براعتك وقدرتك ان يعجز عن تحفيز الموظفين على تحقيق الإنتاجية المطلوبة منهم؟ فكان الرد من المدير أنه لا يعلم السبب، وأنه قد قام بتحفيز الموظفين، وأيضاً أصدر بحقهم بعض العقوبات، إلا أن الحال كما تشاهد! كان هذا النقاش قبل نهاية اليوم للفترة الأولى، وقبل حضور الفترة الثانية أخذ صاحب المصنع قطعة طباشير، وسأل المدير عن الكمية التي تم تحقيقها اليوم، فأجاب: ست قطع فقط! فقام صاحب المصنع بتدوين الرقم ستة على جدار الحائط أمام المدخل وبالخط العريض وانصرف. عند حضور موظفي الفترة الثانية تساءلوا عن معنى الرقم ستة المدون على الحائط؟ فأجابهم موظفو الفترة الأولى: إن صاحب المصنع كان

وعياً ومعرفة وإدراكاً ويجب أن يُحترم، وكلما اقترب المسؤول من أن يكون شفافاً ومستعداً لكل شيء فهو ينجز ويعمل ولا يخاف أو يهاب شيئاً، وهذا هو مطلب شفافية مع إنجاز وعمل بارز على الأرض. لتغيير أسلوب حوارنا كمواطنين ومسؤولين، أن تكون لغة يردفها الأرقام، والحقيقة بلا مبالغة وعدم تضخيم، وأن ينتهج المسؤول لغة الأرقام والإحصاء والمقارنة للفترات مع الحالية، هذا سيضع بدقة مستوى العمل وما ينجز، ومن يعمل أو لا يعمل بكل بساطة ووضوح وشفافية، وهذا ما نحتاجه كثيراً ببلادنا التي أغرقتها لغة التضخيم والعشوائية وعدم المصداقية ككرة تكبر مع مرورها أكثر بين الناس. لنتوقف عن هذا الأسلوب الذي تفوق سلبياته إيجابياته بكل وضوح وشفافية.

#### مثال جيد

وحتى ندرك أهمية الإدارة بالأرقام في الارتقاء بمعدلات الأداء، يذكر عبدالعزیز سبهاني في صحيفة «مكة المكرمة»

الغالبية الثقة بالحوار والمحاورة؛ لأنه لا شيء صحيح. وعلى جانب آخر، يرى الفوزان ما لهذه اللغة من انعكاس على الأداء والإنجاز فيذكر أن المسؤول يتحدث عن منجزات وعمل وأن هناك ما يُنجز، وحين تقول كراماً منك نريد لغة أرقام، نادراً من يتحدث بلغة الأرقام إلا الوثائق الذي يعمل، فلغة الأرقام لا تقبل النقاش ولا التسوية ولا الجدال كثيراً. كم مدرسة كانت؟ وكم أصبحت؟ كم طائفة كانت؟ وكم أصبحت؟ كم البطالة؟ وكم أصبحت؟ كم عدد المستشفيات؟ وكم أصبحت؟ كم عدد المتخلفين من الأجانب؟ وكم أصبحوا؟ كم نسبة إنجاز المعاملة أو النظر في قضية في وزارة العدل؟ وكم أصبحت؟ كم نسبة الاعتماد على النفط؟ وكم أصبحت؟ كم؟ وكم...؟ فالكثير من الأرقام نحتاجها لكي ندرك ونعلم ونعرف ما ينجز. لغة الروايات والتصاريح بلا أرقام وإحصاء يجب أن تتوقف وتنتهي؛ فهي لا تعني شيئاً بدون أرقام، فالجمهور أصبح أكثر

الثمانينيات وما بعدها، وذلك بفضل نظرية «قيمة المساهمين». وهي تقول إن المديرين التنفيذيين يجب ألا يقلقوا بشأن أي شيء بقدر سعر سهم شركاتهم الذي هو، بالطبع، مدعوم دائماً بنهج تخفيض التكاليف ذاته الذي قد ينتهي به المطاف أن يصبح مكلفاً جداً على المدى الطويل. ويمكن أن يؤدي عصر البيانات الكبيرة إلى تفاقم الوضع. فهناك العديد من الأشياء التي يمكن قياسها هذه الأيام، ما يسهل الآن أكثر من أي وقت مضى، التركيز على مقياس الأرقام بدلاً من مقياس القيمة.

وفي ضوء ذلك يطرح موقع «أرقام» تساؤلاً مهماً وهو: «كيف أثبتت التجارب فشل منهج «الإدارة المدعومة بالأرقام»؟ فيذكر أن البعض يتساءل منذ فترة عن مدى حكمة وفاعلية الإدارة المدفوعة بالأرقام، والتي اشتهرت في القرن التاسع عشر في أمريكا بفضل كتابات «فريدريك وينسلو تايلور»، وهو مهندس ميكانيكي اعتاد



### محمود عواد: إعطاء الأرقام الأولوية قبل صناعة أي قرار ومتابعته أولاً بأول وقياس أثره العام

بطريقة تولد الرغبة في تحقيق التفوق، فخطوة واحدة بنهاية فترة عمل أوجدت قفزة بصبيحة يوم عمل آخر. فالتحول الذي أحدثه صاحب المصنع هو تفعيل الانضباط الذاتي الذي يساعد لوصول الموهبة والكفاءة إلى أقصاها. إن لغة الأرقام تساعد الموظفين في معرفة ما المطلوب تحقيقه، وتسهم في معرفة تم إنجازه.

#### أزمة «بوينج»

وبالرغم من ذلك-وفقاً لما توردته صحيفة «الاقتصادية»- فإن صعود نهج الإدارة بالأرقام، هو اتجاه زاد كثيراً منذ

هنا، وتساءل عن الإنتاجية بفترتنا، فأخبرناه، وقام بتدوين ما تم تحقيقه كما ترون. في اليوم التالي حضر صاحب المصنع صباحاً، ووجد هو وموظفو الفترة الأولى أنه قد تم تدوين الرقم ثمانية عوضاً عن الرقم ستة، عندها علم الموظفون أن الفترة السابقة قد حققت إنجازاً يفوق إنجازهم، وأنهم كفريق آخر قد حققوا ما عجزوا هم عن تحقيقه. وقبل نهاية ذلك اليوم، تم تدوين الرقم ١٢، وبهذه الطريقة، أصبح العمل أكثر إنتاجية وجدية وحماساً وإثارة، ورغبة في التفوق لإثبات المقدرة على العطاء، والقدرة على التحقيق. استطاع صاحب المصنع إثارة روح الإنتاج التي لم يتفهمها المدير. فصاحب المصنع يتمتع بمهارة يطلق عليها مضاعفة الجهد بلغة الأرقام، وهي طريقة ذكية في رفع معدلات الأداء، وكمهارة فهي تحمل في داخلها التوقع بأن الموظفين يرغبون في تحقيق نتائج استثنائية عندما تحفزهم





الوقوف بجوار العمال في مصنعه ممسكاً بيده ساعة للتأكد من أنهم يقومون بكل مهمة بأعلى قدر من الكفاءة.

ويستعرض الموقع ٤ تجارب تثير الشكوك في جدوى هذا المنهج، والتي تأتي في مقدمتها الأزمة التي تتعرض لها شركة «بوينغ»، حيث تتجه حالياً شركة «إيرباص» إلى تجاوز نظيرتها الأمريكية لتصبح أكبر صانعة طائرات في العالم، بفضل منع تحليق طائرات «بوينغ ٧٣٧ ماكس» بعد تعرض الطراز إلى حادثتين منفصلتين. فقد كان هناك العديد

من العوامل وراء الكارثة، لكن يبدو أن أحد العوامل المهمة هو قبول الشركة بالمخاطرة من أجل زيادة الأرباح إلى أقصى حد. وتعرضت «بوينغ» لانتقادات بسبب الاستعانة بمهندسين من جهات خارجية (مقابل ٩ دولارات في الساعة). ليس ذلك فحسب، حيث فرضت الشركة رسوماً إضافية على بعض خصائص السلامة، وتعجلت كثيراً في طرح الطراز في السوق من أجل محاولة الاستحواذ على الطلبات التي قد تذهب إلى منافستها الأوروبية «إيرباص».

### «باسيفيك»

ويتابع موقع «أرقام» تدليله على شكوك البعض بشأن جدوى «الإدارة بالأرقام»؛ فيؤكد على أنه لم تتحول أزمة «بوينغ» إلى كارثة طبيعية، كما حدث مع شركة «باسيفيك جاس أند إلكترونيك» للطاقة في كاليفورنيا، والتي وفقاً لما توصل إليه تحقيق أجرته «وول ستريت جورنال»، كانت على علم لسنوات بحاجة خطوط الكهرباء إلى تحديث قبل أن تثير حريقاً

أيضاً تعود إلى فترة خفض الميزانية الاستثنائية خلال العقد الأول من القرن العشرين. وقال أحد المهندسين في تقرير موجه إلى مجلس إدارة «جنرال موتورز» حول الأزمة: إن السيطرة على التكاليف تغلغت وانتشرت في «النسيج الثقالي للشركة».

فمن المؤكد، لم تكن «جنرال موتورز» فريدة من نوعها بين شركات صناعة السيارات، ولطرازاتها تاريخ من المشكلات، مثل تلك المتعلقة بـ «فورد بينتو» قبل عقود، حيث كانت السيارة عرضة للاشتعال حال اصطدمت من الخلف. وقد علمت الشركة أن «بينتو» بها مشكلات تتعلق بالسلامة، لكن تحليل التكلفة والمكسب خلص إلى أن إصلاح المشكلة في عملية استدعاء للمركبات سيكون أكثر تكلفة من التكلفة المقدرة لتعويض العملاء عن أي إصابات ووفيات، فقررت الإبقاء عليها في الشوارع دون استدعاء ■

هائلاً. وبحسب التحقيق، قررت الشركة عدم الاستثمار في عمليات التحديث، والآن بعد سقوط خط الإمداد البالغ عمره قرناً من الزمان، والذي أدى إلى حريق راح ضحيته ٨٨ شخصاً، تواجه الشركة مطالبات قانونية لسداد ما يزيد على ٣٠ مليار دولار، وقد تقدمت بطلب لحمايتها من الإفلاس.

### «جنرال إلكترونيك»

على جانب آخر، تنبع العديد من المشكلات المتتالية في شركة «جنرال إلكترونيك» من تبعات عهد رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي السابق «جاك ويلش» الذي تبنى نهج الإدارة المدفوعة بالأرقام، ما دفعه بعيداً عن الأعمال الأساسية لصالح الهندسة المالية.

إن أزمة مفتاح الإشعال التي ارتبطت باسم العلامة التجارية لـ «جنرال موتورز» خلال عامي ٢٠١٣ و٢٠١٤، والتي بدا في البداية أنها نتيجة قرار سيئ من جانب مهندس واحد، اتضح أن لها جذوراً

## الثورة الصناعية الرابعة ودور الحكومات

يشهد العالم ثورة تكنولوجية ستغير بشكل جذري الطريقة التي نعيش بها ونعمل ونتواصل من خلالها مع بعضنا البعض، وسيكون تحولاً لم تعرفه وتشهده البشرية من قبل. والشيء الوحيد الواضح فيه هو: أنه يجب أن تكون الاستجابة له متكاملة وشاملة، تشمل جميع أصحاب المصلحة في النظام العالمي، من القطاعين العام والخاص إلى الأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني. وقد أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي على هذه الثورة عام ٢٠١٦م اسم الثورة الصناعية الرابعة، كحلقة أخيرة من سلسلة الثورات الصناعية المتتالية التي سبقها ثلاث ثورات حولت شكل العالم خلال الحقبة الماضية. فقد استخدمت الثورة الصناعية الأولى طاقة الماء والبخار لميكنة الإنتاج، واستخدمت الثورة الصناعية الثانية الطاقة الكهربائية لخلق الإنتاج الضخم، في حين استخدمت الثورة الصناعية الثالثة الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات لأتمتة الإنتاج، وتعتمد الثورة الصناعية الرابعة في تطورها على مخرجات الثورة الصناعية الثالثة، وهي الثورة الرقمية التي حدثت منذ منتصف القرن الماضي. وما يميز الثورة الصناعية الرابعة ولا يجعلها امتداداً للثورة الصناعية الثالثة، بل ثورة جديدة بكل ما تعنيه الكلمة من معنى، هو سرعتها وسعة نطاقها وحجم تأثيرها. فسرعة الاختراقات الحالية ليس لها مثيل على مر التاريخ، وتتطور بوتيرة كبيرة جداً، واتساع وعمق هذه التأثيرات والتغييرات يبشران بتحول أنظمة الإنتاج والإدارة بأكملها.

لقد مكنت قدرة المعالجة غير المسبوقة، في الثورة الصناعية الرابعة، وسعة التخزين، والوصول إلى المعرفة غير المحدودة لمليارات الأشخاص المتصلين بالأجهزة المحمولة من الاستفادة من مخرجات هذه الثورة. وتضاعفت هذه الإمكانيات بدخول التكنولوجيات الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وانترنت الأشياء، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وتكنولوجيا النانو، والتكنولوجيا الحيوية، وعلوم المواد، وتخزين الطاقة، والحوسبة السحابية، وغيرها. وهو واقع معاش حولنا كتطبيقات الذكاء الاصطناعي بدءاً من السيارات ذاتية القيادة والطائرات بدون طيار إلى الوكيل الذكي وتطبيقات النقل وغيرها الكثير. لقد تم إحراز تقدم مثير للإعجاب في الذكاء الاصطناعي في السنوات الأخيرة، وكل هذا مدفوع بالزيادة الهائلة في القدرات الحاسوبية وتوافر كميات ضخمة من البيانات والبرامج القادرة على تحليلها والاستفادة منها، ناهيك عن البرامج المستخدمة لاكتشاف الأدوية الجديدة إلى الخوارزميات المستخدمة للتنبؤ بكل ما يمسه حياتنا اليومية.

وكغيرها من الثورات التي سبقتها، تعمل الثورة الصناعية الرابعة على رفع مستويات الدخل وتحسين نوعية الحياة للسكان في جميع أنحاء العالم. فيمكنك الاعتماد على تقنيات الثورة الصناعية الرابعة طلب سيارة أجرة، أو حجز رحلة طيران، أو شراء منتج، أو إجراء الدفع، أو الاستماع إلى الموسيقى، أو مشاهدة فيلم، أو تشغيل لعبة عن بعد. وتكون الفائدة أكبر كلما كانت الدولة قادرة على تحمل تكاليف العالم الرقمي والوصول إليه.

ومع استمرار تلاقح وربط العوالم المادية والرقمية والبيولوجية، ستمكّن التقنيات والمنصات الجديدة بشكل متزايد المواطنين من التفاعل مع الحكومات، والتعبير عن آرائهم، وتنسيق جهودهم. في الوقت نفسه وستكتسب الحكومات قوى تكنولوجية جديدة تمكنها من إدارة الخدمات العامة، بناءً على أنظمة المراقبة المنتشرة والقدرة على التحكم في البنية التحتية الرقمية. وهذا يفرض على الحكومات ضغوطاً متزايدة لسن تشريعات تتلاءم مع الثورة الصناعية الرابعة وتغيير نهجها الحالي تجاه المشاركة العامة وصنع السياسات. فدورها المركزي في إدارة السياسة يتناقض؛ بسبب المصادر الجديدة للمنافسة، وإعادة توزيع السلطة، وتحقيق اللامركزية التي تمكنها التكنولوجيات الجديدة.

ويمكن القول إن الثورة الصناعية الرابعة ستغير، ليس فقط ما نقوم به ولكن أيضاً من نحن؛ وسيؤثر ذلك على هويتنا وجميع المشكلات المرتبطة بها؛ من إحساسنا بالخصوصية، ومفاهيمنا للملكية، وأنماط استهلاكنا، والوقت الذي نكرسه للعمل والترفيه، وكيف تطور مهنتنا ومهاراتنا لتلائم متطلبات الثورة الجديدة، وترتب علاقاتنا مع الآخرين. إنها بالفعل ثورة تبشر بسلسلة من الاضطرابات الاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والاقتصادية التي سوف تتكشف على مدار القرن الحادي والعشرين؛ بناءً على التوافر الواسع النطاق للتكنولوجيات الرقمية التي تنتجها الثورة التقنية الحديثة.

ولا بد للحكومات من تعظيم الاستفادة من مخرجات هذه الثورة وتسخيرها لزيادة مواردها واستقطاب الاستثمارات الأجنبية تعزيراً لاقتصاداتها، حيث تتيح الثورة الصناعية الرابعة فرصاً كبيرة للحكومات ومنظمات الأعمال والأفراد في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. فظهور قطاعات جديدة بالكامل كنتيجة للثورة الصناعية الرابعة؛ سيوفر الآلاف من الفرص للقوى العاملة، والاهتمام بهذه القطاعات مبكراً يؤدي إلى استقطاب المستثمرين مبكراً، ويجلب موارد مالية إضافية في الاقتصاد المحلي وهو ما يجب أن يكون هدفاً لأي حكومة في المرحلة الحالية.

ومع ذلك فإن التكنولوجيات والاضطرابات التي تأتي معها ليست قوة خارجية لا يمكن للبشر التحكم فيها، فكلنا مسؤولون عن توجيه تطورها من خلال القرارات التي نتخذها على أساس يومي كمواطنين ومستهلكين ومستثمرين وحكومات. يجب علينا بالتالي اغتنام الفرصة والقوة التي لدينا لتشكيل الثورة الصناعية الرابعة وتوجيهها نحو مستقبل يعكس أهدافنا وقيمنا المشتركة. وبالتالي، فإن الثورة الصناعية الرابعة ليست تنبؤاً بالمستقبل، بل هي دعوة للعمل. إنها رؤية لتطوير واستخدام التقنيات بطرق تعزز أساساً أكثر تمكيناً وتعاوناً ومستداماً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، مبنية على قيم مشتركة للمصالح العام والكرامة الإنسانية، وسيكون تحقيق هذه الرؤية هو التحدي الأساسي والمسؤولية الكبرى خلال القرن الحالي ■



\* د. نازم محمود ملكاوي

“  
تعمل  
على رفع  
مستويات  
الدخل  
وتحسين  
نوعية  
الحياة  
للسكان في  
جميع أنحاء  
العالم

## المخاطرة والتحديات لصناعته والدول الصغيرة «كلمة السر» الابتكار في القطاع العام.. طريق الحكومات للتنمية الاقتصادية



يواجه القطاع العام العديد من التحديات الجادة التي يراها الخبراء سلاحاً ذا حدين؛ فإما أن تعصف به وباستمراريته، وإما أن تتحول إلى ميزة تنافسية تمكنه من تحقيق التميز والجودة في الأداء، وذلك إذا تبنى واستراتيجيات وأساليب ترتكز على الابتكار الذي يمثل طوق النجاة لهذا القطاع في مواجهة هذه التحديات. فربما يرى البعض أن المحددات والضوابط والقيود الحاكمة لبيئات عمل القطاع العام، إضافة إلى أن الثقافة المؤسسية السائدة فيه تميل إلى تجنب المخاطرة؛ هي ما يكبح جماح تعزيز الممارسات الابتكارية المطلوبة في هذا القطاع. إلا أنه في ظل التنافسية الحالية والاتجاه نحو تقوية القطاع العام وتجويد منتجاته وخدماته المقدمة للمجتمع؛ فإن إعادة صياغة دوره تصبح مطلباً ملحاً. فالابتكار في القطاع العام تأثيره عام وشامل في المجتمع، ويمكن استخدامه كرافعة للارتقاء بهذا المجتمع. وفي ضوء هذا الطرح العصري نطالع معكم في هذا العدد كتاباً مترجماً صادراً عن معهد الإدارة العامة، بعنوان: "الابتكار في القطاع العام"، قام بتحريره كل من: فيكتور بيكرز وجوريان إديلينوس وبرام ستيجن، وترجمه للعربية د. بندر بن قاسم الهجن.

ويسلط هذا الفصل الضوء على «الإدارة العامة التنفيذية الجديدة» التي نشأت في أواخر عقد الثمانينيات كتسمية أطلقت على مجموعة متنوعة من الإصلاحات في القطاع العام، وأن الابتكار في القطاع العام هو شرط ضروري لتحديث الحكومة لمواجهة التحديات الاجتماعية الجديدة، ويتطلب التغيير والرغبة في التعلم. ويمكن تصنيف الابتكارات في القطاع العام إلى خمسة تصنيفات هي: ابتكارات المنتج أو الخدمة، وابتكارات العمليات، والابتكارات المفاهيمية، والابتكارات في الحوكمة، والابتكارات المؤسسية. وحتى تتضح الصورة لدى القارئ يوضح الفصل أن الابتكار في القطاع العام يختلف عنه في

### صانعو السياسات يتبنون «الابتكار الاجتماعي» لتبriere إصلاحات للدور التقليدي للحكومات

أبعاد ثورة الإدارة العامة القائمة على السوق وانتقال الوظائف التقليدية للدولة والقطاع العام في تقديم السلع والخدمات (شبه) العامة إلى القطاع الخاص، والتوجه بشكل أقوى نحو السوق، بافتراض أنه ينبغي على المواطنين أن يتصرفوا كمستهلكين عقلانيين.

**خمسة ابتكارات واختلافان**  
يتكون الكتاب من أربعة أجزاء تتضمن أحد عشر فصلاً متنوعاً، ويبلغ عدد صفحاته ٣٤٤ صفحة. ويمثل الجزء الأول منها «مقدمة»، وفي الفصل الأول المعنون: «الربط بين الابتكار والقطاع العام» يبرز جانباً: الأول هو أن الحكومات تلعب دوراً مهماً في خلق الظروف التي تمكن الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار من الازدهار، وثانيهما هو أنه لا تنجح الاقتصادات المبتكرة إلا إذا كان القطاع العام قادراً على تطوير ذاته لكي يصبح مبتكراً وقادراً على التعامل مع عدد من التحديات الاجتماعية المهمة، مثل جودة نظام التعليم. كذلك يوضح هذا الفصل

## الإدارة العامة التنفيذية الجديدة والقيم المتنافسة والقدرات ساحات للابتكار

القطاع الخاص في أمرين هما: السياق المؤسسي الذي تنشأ فيه، وأن الهدف النهائي من الابتكار في القطاع العام هو تحقيق الشرعية.

### اعتقاد خاطئ

أما الجزء الثاني من الكتاب والذي يضم أربعة فصول- فيركز على «السياقات والعمليات وجوانب الابتكار»، فيقدم الفصل الثاني نظرة تمهيدية عامة عن الابتكار في القطاع العام، من خلال بعض الملاحظات العامة التي تساعد في تكوين منظور مفاهيمي وتاريخي عن الابتكار. بينما يطرح الفصل الثالث تساؤلين مهمين هما: ما مدى انتشار الابتكار في القطاع العام؟ وما أوجه تشابه الابتكار في القطاع العام مع الخاص؟ وأن الاعتقاد السائد هو أن المؤسسات العامة أقل ابتكاراً من نظيراتها الخاصة، وهو ما يدحضه الواقع؛ فالاحتمال الكبير هو أن الابتكار كان موجوداً بشكل دائم في القطاع العام، وبأشكال مماثلة لتلك الموجودة في القطاع الخاص. ويؤكد هذا الفصل على أهمية دراسة كيفية حدوث الابتكار في مؤسسات القطاع العام، وتوجيه المزيد من الاهتمام للابتكار بوصفه جانباً مهماً للتغيير في هذا القطاع.

ويرصد الفصل الرابع مسيرة «الدول الصغيرة» مع الابتكار والقدرات الإدارية، فيبين أن الابتكار (والتنمية الاقتصادية

بشكل عام) قد نشأ في دول صغيرة يمكن وصفها بمقاييس اليوم دوليات، فمدن مثل البندقية وفلورنسا كانت ناجحة للغاية في الابتكار باستخدام المعرفة لتحقيق مكاسب اقتصادية، والتفوق على دول أكبر منها. ويناقش الفصل الخامس «الابتكار في القطاع العام على المستوى الحضري»، وذلك بالتطبيق على حالة المشتريات العامة التي تعتبر كهدف للابتكار أداة مهمة في سياسة الابتكار الوطني منذ الحرب العالمية الثانية.

### القيم والقدرات

ينتقل الكتاب في الجزء الثالث منه إلى «الشبكات والابتكار»، فيلفت الفصل السادس إلى «الابتكار داخل الحكومة» في ضوء علاقة الشبكات بالابتكار داخل الحكومة، حيث يبحث مفهوم الشبكات وتأسيس إطار تحليلي يمكن من خلاله استشراف دور الشبكات في عملية الابتكار، وتسليط الضوء على المبتكرين وصفاتهم. ويشير الفصل السابع إلى «القيم المتنافسة» في إدارة المشاريع الابتكارية، فهذه المشاريع لها عناصرها الابتكارية التي تتطلب مجالاً للارتجال والتفاعل بين المنفيين، وهذا عادة غير متاح في معظم إدارة المشاريع. ويواجه باستمرار مديرو هذه المشاريع توتراً طبيعياً بين طبيعتها وطبيعة الابتكار، وهنا يثار التساؤل المحوري لهذا الفصل وهو: كيف يمكن

## تحقيق الشرعية والسياق المؤسسي أساساً اختلاف الابتكار بين القطاعين العام والخاص

لمديري المشاريع احترام القيم المتنافسة بين الابتكار وتلبية محددات واضحة؟ ويسعى الفصل الثامن إلى «استكشاف القدرات الابتكارية لدى شبكات المديرين وداخل الحكومات»، وهو ما سيتم تحقيقه من خلال طرح التساؤلات الآتية: من هم مديرو الشبكات الفعليين؟ وما أدوار الإدارة في هذا السياق؟ وكيف تدعم هذه الأدوار القدرات الابتكارية لحل المشاكل بين الحكومات؟ ويعالج الفصل التاسع «الابتكار الريادي في الرعاية الصحية»، حيث التمييز بين نوعين من الابتكارات: الريادية، والمؤسسية، واللذان يرتبطان بالتغيرات الجارية في أنظمة الرعاية الصحية.

### الابتكار الاجتماعي

ويتطرق الجزء الرابع من الكتاب إلى «المناقشة»، فيتحدث الفصل العاشر عن «قطاع عام مبتكر»، فالابتكار في القطاع العام يمكن وصفه بأنه عملية تعلم تحاول الحكومات من خلالها التصدي لتحديات اجتماعية محددة، مثل مكافحة الجريمة. ونجد أن الابتكار الناجح في القطاع العام يتطرق إلى مدى قدرة الحكومات على تطوير خدمات وطرق عمل ومفاهيم جديدة تمكنهم من التعامل مع القضايا الصعبة التي يحاول المجتمع (كمجتمع سياسي) معالجتها. وينتقل الفصل الحادي عشر إلى «منظور الابتكار الاجتماعي في القطاع العام»، وهو المفهوم «السحري» الجديد الذي يستخدمه صانعو السياسات لتبرير مجموعة من الإصلاحات التي تمس بشكل أساسي الدور التقليدي للحكومة في المجتمع، وقد تبنى صناع القرار في حكومتَي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، إضافة إلى المفوضية الأوروبية هذا المفهوم ■

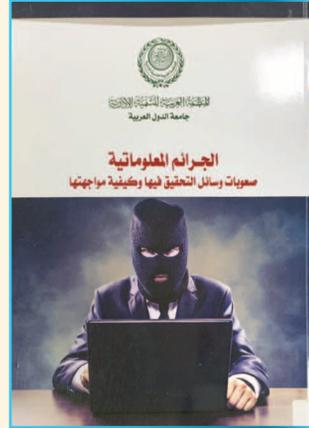
## الجرائم المعلوماتية

تأليف: د. طاهر محمود أبو القاسم.

الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يسلط الكتاب الضوء على الجرائم المعلوماتية والتعريف بها، والسياسة القانونية لمكافحة الجرائم المعلوماتية، والدور الأمني في مواجهة الجرائم المعلوماتية، وأساليب المكافحة.



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



## الطاقة الذرية

تأليف: د. أشرف صبري.

الناشر: الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعرض الكتاب رؤية بانورامية عن الطاقة الذرية، واستخداماتها في مجالات التنمية المستدامة، والمخاوف والمعتقدات الناجمة من خطر استخدامها.

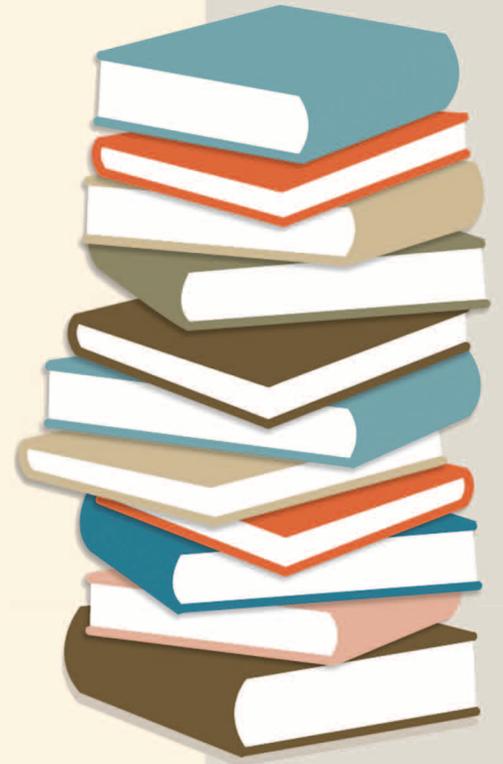
## العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال

تأليف: أ. علي فرجاني.

الناشر: دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يقدم هذا الكتاب الإستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن أن تستعين بها المنظمة؛ من أجل التأثير على الجمهور وقنوات الاتصال الإعلامية، وحتى تستطيع إدارة سمعتها باحترافية.



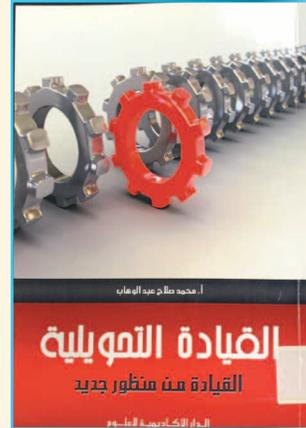
## القيادة التحويلية

تأليف: أ.محمد عبدالوهاب.

الناشر: الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يهتم الكتاب باستعراض أسس ومفاهيم القيادة، وعناصرها، وسمات القيادة الناجحة، وأنماط ونظريات القيادة، ومفهوم القيادة التحويلية، وخصائص القائد التحويلي.



## طرائق التدريس الحديثة

تأليف: أ.د/ نجم الموسى. د/ ماجد الحلفي.

الناشر: دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يركز الكتاب على استراتيجيات التدريس، وطريقة التدريس، ومعايير الطريقة التدريسية الناجحة والعوامل المؤثرة في اختيار طريقة التدريس.



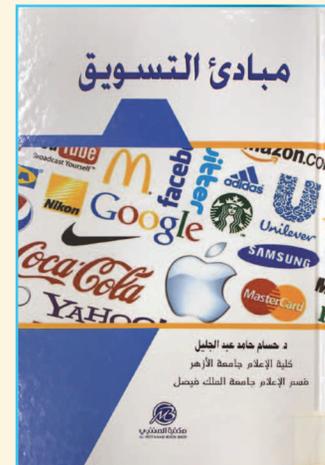
## مبادئ التسويق

تأليف: د.حسام حامد عبدالجليل.

الناشر: مكتبة المتنبى للنشر والتوزيع، الدمام، السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يُبرز الكتاب مفاهيم التسويق، والمزيج التسويقي، وإدارة التسويق، والتخطيط الإستراتيجي للتسويق، وبحوث التسويق، وتجزئة السوق، والتسويق الإلكتروني.



## وظائف الرؤية وجيل المستقبل

بعد دخول المملكة مرحلة الرؤية وإقرار رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رجب ١٤٣٧هـ، إبريل ٢٠١٦م لم تعد النظرة للمستقبل مثلما كانت من قبل. ليس فقط لدى المسؤولين والمخططين على مستوى الدولة، بل شمل ذلك كل فئات المجتمع، حتى الآباء والأمهات أصبحوا ينظرون ويخططون لمستقبل أبنائهم بشكل مختلف.

ففي عصر الرؤية اتجهت التخصصات الدراسية المطلوبة لسوق العمل نحو مسار مختلف تماماً عن تلك المسارات التقليدية السابقة، ولم يعد بإمكان من لم يختر تخصصه بدقة وعناية أن يجد الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع آماله وتُحقق تطلعاته.

وما يؤسف له أن بعض الجهات التعليمية لم تنسجم خططها وإستراتيجياتها التعليمية مع متطلبات الرؤية واحتياجات المستقبل، ولا زالت تنفذ برامجها التقليدية التي تُخرج بطالة، وليس كفاءات وطنية مؤهلة تساهم في نهضة البلد وتنميته.

ولو تأملنا الفئات العمرية للمجتمع لوجدنا أن أكثر من ٦٠٪ من مواطني المملكة هم من الشباب، وغالبيتهم لازالوا دون مرحلة التعليم العالي، وهذا ما يفرض توجيههم بالشكل الأمثل نحو التخصصات المطلوبة حالياً، وكذلك التي يحتاجها الوطن مستقبلاً وصولاً إلى نهاية الرؤية في ٢٠٣٠. والتي حتماً سيعقبها رؤية أخرى إلى ٢٠٥٠. ليستمر التطور والنماء في البلاد ممتداً ومتحركاً عبر الأجيال.

ورغم التنبيه المبكر من بعض أولياء الأمور لأهمية اختيار التخصصات المثلى لأبنائهم في المرحلة الجامعية، إلا أن هناك فئات كبيرة لازالت غير مدركة لأهمية ذلك إلى أن يتخرج الطالب، ثم تبدأ رحلة المعاناة مع البحث عن وظيفة. رغم أن التخطيط المبكر كان يمكن أن يكفيهم هذا العناء والمشقة.

حتى طالب المرحلة الثانوية يصل اليوم إلى أعتاب التخرج دون أن يحدد مساره أو يختار التخصص الذي سيلتحق بالجامعة من أجل دراسته. فلا يوجد في المدارس الثانوية، أو حتى الجامعات برامج إرشادية للطلاب تكشف عن قدراتهم وميولهم وتوضح لهم المسار الأقرب لهم والمتوافق مع قدراتهم. ومالم يوجد بجانب الطالب ولي أمر مهتم ومطلع ومدرك لأهمية المرحلة ويوجهه نحو الاختيار الصحيح؛ فإن الطالب سيدخل في دوامة، وبعضهم سيكون اختياره مبني على مسaire الأصدقاء، أو الاختيار العشوائي، فتضيع سنوات من عمره في التنقل بين التخصصات الجامعية لعدم مناسبة هذا التخصص، أو لتعثره في ذلك التخصص. وبعدما يتخرج يجد نفسه واقفاً على قارعة طريق العمل ممسكاً بملفه الأخضر على رصيف البطالة، يقتله الانتظار وتخنقه الحيرة.

ومن هنا فإني أوجه دعوة للجامعات وكذلك التعليم العام بضرورة إيجاد برامج إرشاد لطلاب المرحلة الثانوية، تنير طريقهم نحو المستقبل وتجعل اختياراتهم أكثر دقة. ففي هذا إنقاذ لهم من مستقبل مظلم، وتوفير جهود وطاقات الجامعات، وتخفيف الأعباء عنها في تدريس طلاب ذوي مسارات متعرجة ومتعثرة، وكذلك دعم للتنمية الوطنية بتقليص أعداد المنتظرين والباحثين عن الوظائف، ولإيجاد الكفاءات الوطنية المؤهلة التي تشغل الوظائف التي يحتاجها الوطن في مختلف المجالات ■



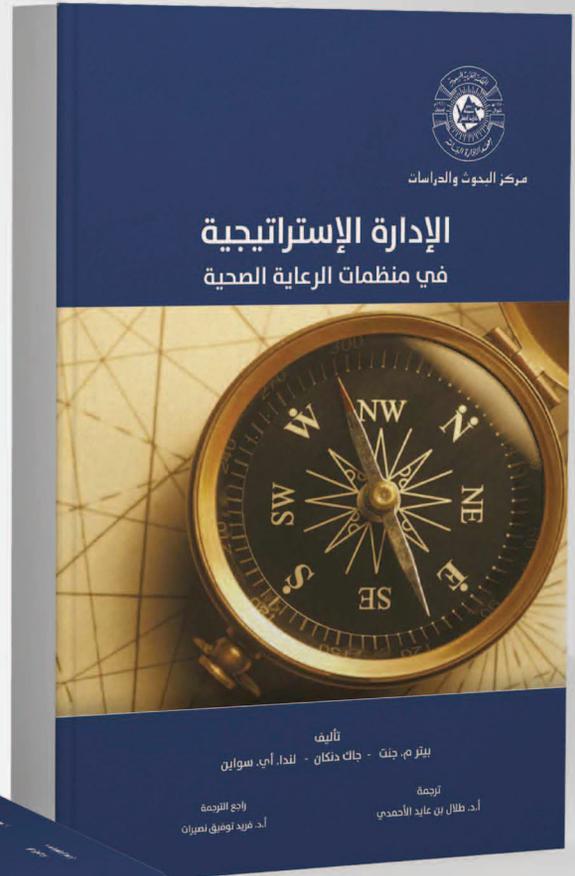
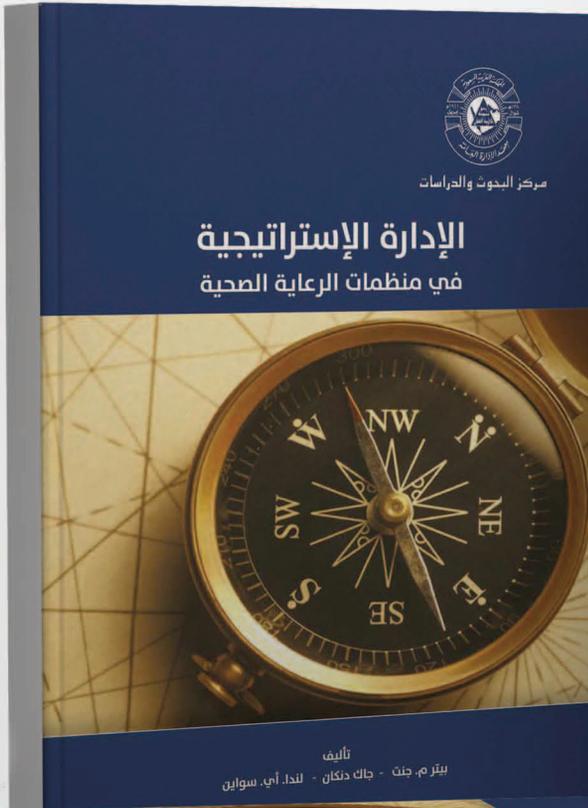
أ. عبدالعزيز الهدلق \*

“  
ما يؤسف له أن  
بعض الجهات  
التعليمية  
لم تنسجم  
إستراتيجياتها  
مع متطلبات  
الرؤية  
 واحتياجات  
المستقبل  
 ولا زالت تنفذ  
برامجها  
التقليدية



# الإدارة الإستراتيجية في منظمات الرعاية الصحية

تأليف: بيتر م. جنت - جاك دنكان - لندا. أي. سواين



مركز البحوث والدراسات  
بمعهد الإدارة العامة





**التنمية الإدارية**

تعد رؤية خادم الحرمين الشريفين  
ولي العهد الأمير محمد بن سلمان  
التي تهدف إلى تحقيق رؤية  
الوطنية ٢٠٣٠ من خلال  
التنمية الإدارية،

رئيس جامعة التنمية الإدارية  
الدكتور محمد بن الطاهر  
الشارقة من الطاهر العام والخاص وتطوير  
البنية التحتية والبنية التحتية والتنمية  
ترويض التحديات الاقتصادية  
في مواجهة التنمية الإدارية

**التنمية الإدارية**

إدارة التغيير...  
البناء الأفضل بين  
القطاعات

**التنمية الإدارية**

مهدا لإدارة التنمية الإدارية  
على قطاع الخدمات الحكومية

تتمثل رؤية المملكة ٢٠٣٠  
في تحقيق التنمية الإدارية  
والبنية التحتية والتنمية  
البنية التحتية والتنمية  
البنية التحتية والتنمية

**التنمية الإدارية**

2030

أحمد الرياض يري  
الاختلال بالخروج والبيئة 23

**التنمية الإدارية**

رؤية 2030  
VISION 2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

مؤتمر  
قمة طلبة رؤية المملكة  
2030

بمبادرة من جامعة  
معهد الإدارة العامة بنظم مؤتمر  
التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030

**التنمية الإدارية**

مهدا لإدارة التنمية الإدارية  
على قطاع الخدمات الحكومية

الأمن السيبراني في  
رؤية 2030

# التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص