

# التتبعية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد 173 - جمادى الآخرة 1441 هـ

أوامر ملكية تدعم المسيرة التنموية  
الشاملة للمملكة ومستهدفات رؤية 2030

رئيسة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية:  
القطاع المالي يواجه أكبر تحول في تاريخه  
والرقمنة طريق المستقبل



الأمن السيبراني .. تحديات متزايدة لحماية  
المعلومات الرقمية



هل يفضل الموظفون العمل  
الجماعي أم الفردي؟

# معهد الإدارة العامة



الرؤية

رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية.



الرسالة

المشاركة في تحقيق التنمية الادارية وتلبية احتياجات العملاء  
من خلال:

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



القيم

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

## الاحترافية:

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

## المبادرة:

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

## الشفافية:

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

## التميز:

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

## العمل الجماعي:

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

## الالتزام:

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





# الأسهم في المدى الطويل

المرشد القاطع للأسواق المالية

العوائد وإستراتيجيات الاستثمار

في المدى الطويل

ترجمة: د. هند بنت محمد بن عبدالرحمن آل الشيخ



مركز البحوث والدراسات  
بمعهد الإدارة العامة





متابعات  
6

أوامر ملكية تدعم المسيرة التنموية الشاملة للمملكة  
ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠



القضية  
22

الأمن السيبراني..  
تحديات متزايدة لحماية المعلومات الرقمية



مراسلات التحرير:

توجه المراسلات إلى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي

معهد الإدارة العامة

ص.ب. ٢٠٥ الرياض ١١١٤١

Corporate\_

Communication@ipa.

edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي معهد

الإدارة العامة.

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمك:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

## الإفتتاحية

تابعنا جميعاً، وبمزيد من الاهتمام والتقدير الأوامر الملكية التي صدرت مؤخراً، والتي أكدت لنا جميعاً على أن قيادتنا الرشيدة-يحفظها الله-ماضية بعزم وبحزم نحو تدعيم أسس ودعائم دولتنا العصرية، في ظل ما نشهده من تغييرات على المستويات: المحلي، والإقليمي، والعالمي.

فمنذ أن تولى خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز، مقاليد الحكم، وعقب تنصيب صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ولياً للعهد-يحفظهما الله-ثم إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ اتجهت المملكة إلى دعم وتحديث مؤسساتها الحكومية والارتقاء بأدائها، وتعظيم إمكاناتها الاقتصادية وتنويعها من خلال جذب وضخ المزيد من الاستثمارات، وتنشيط الحركة السياحية بالمملكة، وكذلك الاهتمام الكبير بمواردنا البشرية وسواعدنا الفتية من شبابنا السعودي. وانطلاقاً من حرص قيادتنا الواعية-يرعاها الله-فإنها لم تتوان عن إصدار الأوامر والمراسيم الملكية الداعمة لهذه التوجهات الطموحة، وترسم خريطة مستقبل وطن حباه الله بقيادة وطنية مخلصه وتمتلك نظرة ثاقبة وضعته ضمن أقوى ٢٠ اقتصاداً على مستوى العالم، وهي تعي تماماً أن معطيات المرحلتين الزمنية الراهنه والقادمة تختلف تماماً عما سبق وتتطلب إصدار هذه الأوامر التي تحدد مرتكزاتنا الإستراتيجية.

وقد جاءت الأوامر الملكية الصادرة بدمج وتحويل وتعديل عدد من الوزارات والهيئات السعودية، وضخ دماء جديدة من الوزراء والمسؤولين بما يتواءم مع حركة التغيير والتطوير والسعي الحثيث نحو ترسيخ دعائم وطن عصري طموح وقوي. فقد تضمنت ضم وزارة الخدمة الوطنية إلى وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تحت مسمى «وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية». وتحويل ٣ هيئات إلى وزارات هي: الهيئة العامة للاستثمار إلى «وزارة الاستثمار، والهيئة العامة للرياضة إلى «وزارة الرياضة»، والهيئة العامة للسياحة والتراث إلى «وزارة السياحة». وكذلك تعديل اسم وزارة التجارة والاستثمار إلى «وزارة الاستثمار» ■

اللقاء  
16



فضيلة جوبلاني لـ «مجلة التنمية الإدارية»: القطاع المالي يواجه أكبر تحول في تاريخه والرقمنة طريق المستقبل

تقرير  
36



مسار

المنصة الرقمية لإدارة و تطوير الموارد البشرية

حلول رقمية مبتكرة و آمنة لإدارة رأس المال البشري و تحقيق التميز في الأداء الحكومي.

منصة «مسار» لإدارة وتطوير الموارد البشرية.. أداء حكومي متميز

استطلاع  
30



هل يفضل الموظفون العمل الجماعي أم الفردي؟

## التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. منصور بن عبدالرحمن العتيبي

مدير إدارة الاتصال المؤسسي

هاتف: ٨٢٩٧١١٧ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

otaibim@ipa.edu.sa

مديرا التحرير:

أ. عبدالعزيز 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

أ. سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٦٦٢

yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري

هاتف: ٤٧٤٥١٤١

aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa





## أوامر ملكية تدعم المسيرة التنموية الشاملة للمملكة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠

إلى تحديث هياكل وكفاءة مؤسساتنا الحكومية والارتقاء بأدائها والنهوض بها؛ لتحقيق المزيد من الازدهار والرفاه، والسير بخطوات تنموية راسخة نحو مستقبل مشرق بإذن الله

دعماً لمسيرة التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود، يحفظه الله، صدرت أوامر ملكية هادفة

• تقوم هيئة الخبراء بمجلس الوزراء بالتنسيق مع من تراه من الجهات ذات العلاقة - وخلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخه بالآتي:

١. استكمال الإجراءات اللازمة لإنفاذ مقتضى الأمر الملكي بما في ذلك نقل وتحديد الاختصاصات والأجهزة والموظفين والوظائف والممتلكات والبنود والاعتمادات وغيرها.
٢. مراجعة الأنظمة والتنظيمات والأوامر والمراسيم الملكية والقرارات التي تأثرت بما ورد بالبنود السابقة، واقتراح تعديلها، وإعداد ما يلزم من تنظيمات ومعالجة الآثار المترتبة بما يتفق مع ما ورد في تلك البنود وذلك لاستكمال الإجراءات النظامية اللازمة.

### تعيينات وتكليفات

كذلك فقد شملت الأوامر الملكية عدداً من التعيينات، والتكليفات لوزراء ومسؤولين بالمرتبة الممتازة على النحو التالي:

- يُعيّن صاحب السمو الملكي الأمير / عبدالعزيز بن تركي بن فيصل آل سعود وزيراً للرياضة.
- يُكفّل معالي الدكتور/ ماجد بن عبدالله القصبي وزير التجارة بالقيام بعمل وزير الإعلام بالإضافة إلى عمله.
- يكلف معالي الأستاذ/ ماجد بن عبدالله بن حمد الحقييل وزير الإسكان بالقيام بعمل وزير الشؤون البلدية والقروية بالإضافة إلى عمله.
- يعين معالي الأستاذ/ أحمد بن عقيل الخطيب وزيراً للسياحة.
- يعين معالي المهندس / خالد بن عبدالعزيز الفالح وزيراً للاستثمار.
- يعين معالي الأستاذ / محمد بن عبدالله بن صالح العميل نائباً للأمين العام لمجلس الوزراء بالمرتبة الممتازة.
- يعين الدكتور/ منير بن محمود بن إبراهيم الدسوقي مساعداً لوزير الاتصالات وتقنية المعلومات بالمرتبة الممتازة.
- يعين الدكتور/ سامي بن محمد بن عبدالعزيز الحمود مساعداً لوزير الصناعة والثروة المعدنية للتخطيط والتطوير بالمرتبة الممتازة ■

لوطننا وأبنائه المخلصين، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، سواء في تطوير هذا الأداء، أو التوسع في الاستثمار وجذب المزيد من الاستثمارات، ومزيد من دعم وتنشيط الحركة السياحية إلى المملكة. وقد شملت الأوامر الملكية الصادرة ضم وتحويل وتعديل مسميات وهيكل عدد من الوزارات والهيئات الحكومية، وعدد من التعيينات والتكليفات والإعفاءات لعدد من الوزراء والمسؤولين بالمرتبة الممتازة، والتي تؤكد على أن قيادتنا الرشيدة، يحفظها الله، لا تدخر جهداً في العمل لصالح نهضتنا وأمننا واستقرارنا ورخاء وطننا ومواطنينا، وبما يتناسب مع المكانة الدولية المتميزة للمملكة، وباعتبارها عضو فاعل ضمن مجموعة العشرين.

وقد تضمنت الأوامر الملكية الصادرة ما يلي:

- يعفى معالي الأستاذ/ سليمان بن عبدالله الحمدان وزير الخدمة المدنية من منصبه.
- تُضم وزارة «الخدمة المدنية» إلى وزارة «العمل والتنمية الاجتماعية»، ويُعدّل اسمها ليكون «وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية».
- يعفى معالي الأستاذ/ تركي بن عبدالله الشبانة وزير الإعلام من منصبه.
- يعفى معالي المهندس/ إبراهيم بن عبدالرحمن العمر محافظ الهيئة العامة للاستثمار من منصبه.
- تُحوّل الهيئة العامة للاستثمار إلى وزارة باسم «وزارة الاستثمار».
- يُعدّل اسم «وزارة التجارة والاستثمار» إلى «وزارة التجارة».
- تُحوّل «الهيئة العامة للرياضة» إلى وزارة باسم «وزارة الرياضة».
- تُحوّل «الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني» إلى وزارة باسم «وزارة السياحة».
- يستمر العمل بالتنظيمات واللوائح الإدارية والمالية المطبقة على الهيئات الملقاة المشار إليها (الهيئة العامة للاستثمار، والهيئة العامة للرياضة، والهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني)، على الوزارات المشار إليها (وزارة الاستثمار، ووزارة الرياضة، ووزارة السياحة).

ضمن برنامج الدبلوم العالي للعلوم القانونية

## وزير العدل يستعرض «التطور التشريعي بالمملكة» بمعهد الإدارة العامة



إلى تحقيق تطور تشريعي؛ لا بد أن يكون لديها سياسة تشريعية تحيط بضوابط وغايات وأهداف التشريع وضرورة عدم وجود تضارب بين التشريعات عند التطبيق.

واستعرض معالي وزير العدل المراحل التي مر بها التشريع في المملكة، بدءاً من مرحلة ما قبل صدور نظام مجلس الوزراء، وحتى صدور النظام الأساسي للحكم، مؤكداً على أن القوانين في المملكة هي جزء من الشريعة الإسلامية وتطبق لأهداف السياسة الشرعية. وأشار معالي د.وليد الصمغاني إلى أن الشريعة الإسلامية تمتاز عن غيرها من الشرائع بأنها واقعية وتلائم حياة البشر في كل مكان وزمان. وأوضح معاليه أن الشريعة الإسلامية بيّنت المبادئ والقواعد العامة بأحكام ثابتة، أما التفاصيل فجعلتها مرنة، حيث يتغير الحكم الشرعي بتغير المكان والزمان.

وقال معالي الوزير إن جميع القوانين في المملكة يتحقق فيها شرطان هما: عدم مخالفة النص الشرعي وتحقيق أهداف السياسة الشرعية، مؤكداً على أن التشريع في المملكة يستجيب للتغيرات بشكل متسارع، وأن غايات وأهداف التشريع في المملكة واضحة، وتضمن حقوق الأفراد. وأشار معاليه إلى أن التشريع لا بد أن يتواكب مع التطور التنموي في المملكة، حيث إن المملكة تمر بمرحلة تحول وطني ولا بد للتشريعات أن تكون متواكبة معها ■

ألقى معالي وزير العدل، رئيس مجلس القضاء الأعلى، د.وليد بن محمد الصمغاني، محاضرة بمعهد الإدارة العامة عن «التطور التشريعي في المملكة العربية السعودية»، وذلك ضمن سلسلة اللقاءات الإثرائية التي ينظمها المعهد لبرنامج «الدبلوم العالي للعلوم القانونية».

ورحب معالي مدير عام المعهد، د.مشيب بن عايض القحطاني، بمعالي وزير العدل في رحاب المعهد، كما وجه معاليه الشكر على موافقته على إلقاء المحاضرة لطلاب الدبلوم العالي للعلوم القانونية رغم مشاغله الكثيرة.

وقد أكد معالي د.وليد بن محمد الصمغاني، في بداية المحاضرة، على أن معهد الإدارة العامة يعد أحد الصروح العلمية المهمة في التأهيل والتدريب القانوني، مشيداً بمخرجات المعهد القانونية التي تعد شهادة على جودة العمل في المعهد. وقد أشار معاليه إلى الفائدة الكبيرة مثل هذه اللقاءات العلمية القانونية.

وأوضح وزير العدل لطلاب الدبلوم العالي للعلوم القانونية ضرورة الإحاطة بأبعاد المسألة التشريعية في المملكة وتميزها عن غيرها من الدول، مشيراً إلى أهمية دراسة غايات وأهداف ومبادئ ومعايير التشريع، وأكد على أن إصدار التشريعات لا يتم لمجرد ملء فراغ تشريعي أو لحاجة ظهرت لدى جهة حكومية أو خاصة، وإنما هي عملية تتم وفق أسس علمية، حيث إن الدول التي تسعى

## هل تتذكر آخر معلومة قرأتها اليوم؟

الإسان بفطرته متطلع وشغوف للاستزادة من كل شيء؛ يدفعه لذلك رغبته الأكيدة في امتلاك مفاتيح القوة. فهو يسعى بشكل دائم وحثيث لامتلاك مصادرها بمختلف أشكالها، ولا شك في أن المعلومات والمعرفة تعتبران من أدوات هذه القوة التي يسعى للحصول عليها، بل هما في نظره رديف للهيمنة والسلطة.

ولكن هذه الرغبة الجامحة في امتلاك المزيد من المعلومات قد تتحول لنقطة ضعف في عصرنا الحاضر، خصوصاً إذا كان التعرض لها بشكل عشوائي ومكثف. فالعالم اليوم ينتج كميات هائلة من المعلومات تفوق ما أنتجته البشرية في تاريخها.

وقد ساهم في ذلك التطور التقني الهائل وانتشار الوسائط الإلكترونية بين أفراد المجتمع؛ مما أتاح المشاركة في صناعة المحتوى وبيئه على نطاق واسع (User Generated Content). والذي بدوره تسبب في أحيان كثيرة في تقديم وجبات معلوماتية سريعة بأقل جهد وبالطبع أقل موثوقية.

وأمام هذا الكم الهائل من المعلومات تفضل قدرتنا على التعامل مع الحمل الزائد منها، «فتحن لا نتذكر الأشياء بطريقة خاطئة فقط، بل لا نعلم حتى أننا نتذكرها بطريقة خاطئة»؛ والسبب أن الذاكرة-أمام فوضى المعلومات التي تتعرض لها يوماً-يصعب عليها ترميز هذه المعلومات واسترجاعها بشكل دقيق.

قبل العصر الرقمي الحالي كان هناك ما يعرف بعصر ندرة المعلومات (Under Information) حيث صعوبة الوصول للمعلومات المتوفرة والتحكم بمصادرها. أما الآن فهناك حالة مناقضة تماماً توصف بالإغراق المعلوماتي (Information Overload) حيث الكم الهائل منها. ولا شك في أن كلنا الحالتين سلبتان وتربكان العقل وتجعلانه في حالة من الشتات وعدم اليقين. بل يرى بعض المتخصصين أن عدم امتلاك الفرد للمعلومات قد يكون أخف ضرراً من التعرض لكميات هائلة منها تكون مربكة له ويصعب الربط بينها ومعالجتها؛ فنقص المعلومات قد يسبب الجهل، ولكن امتلاك أنصاف معلومات قد يسبب حالة من الجهل المركب وهي أخطر بلا شك.

وتكمن خطورة تكريس الجهل المركب لدى المتلقي عندما يشعر بامتلاك المعرفة بينما هو في حقيقة الأمر لم يقدر على استيعاب الكم الهائل من المعلومات التي تعرض لها؛ مما يؤدي إلى تدنى جودة قراراته وتباين واضح في أحكامه. وكما هو معلوم فالقرارات الجيدة تتكون من (٩٠٪) معلومات دقيقة، أما الباقي يتعلق بكيفية استغلال تلك المعلومات وإدارتها.

كما أن الإغراق المعلوماتي يضع المتلقي أمام واقع يصعب فيه التفريق بين الحقائق والشائعات، بل إن حقائق كثيرة معرضه للضياع والاختفاء وسط المحيط المتلاطم من المعلومات.

وهناك إشكالية أخرى للإغراق المعلوماتي تتحدد في أن عقل المتلقي ومع تخمة المعلومات وكثافتها سيهزم وقد يدفعه ذلك للاكتفاء بالقشور والمرور العابر. وربما يحدث ما هو أسوأ عندما يعلن القطيعة المعرفية؛ نظراً لصعوبة استيعاب هذا الكم الهائل من المعلومات التي يتعرض لها يومياً. وبطبيعة الحال فإن الضرر يختلف من شخص لآخر لكنهم جميعاً في نهاية الأمر يعانون بشكل كبير من عدم القدرة على تحويل هذا الكم الهائل من المعلومات إلى معرفة حقيقية.

قدرنا جميعاً في هذا العصر الرقمي أننا نتعرض بشكل مستمر ومكثف لكميات هائلة جداً من المعلومات تفوق قدرتنا على امتصاصها، حتى لو استنفدنا معظم وقتنا لإنجاز هذه المهمة. وإن كان هناك من اقتراح بسيط يُقدم في نهاية المقال-للتخفيف من الآثار السلبية لفوضى المعلومات ولتنظيم حياتنا ومحيطنا وحتى أفكارنا-فعلى المتلقي العادي-وليس الباحث المتخصص-أن يقلل قدر الإمكان من الإغراق في تفاصيل معلومات لا يحتاجها وأن يبتعد عما هو غير جوهري منها وفائض عن حاجته ■



\* أ. منصور العتيبي

“  
عدم  
امتلاك  
المعلومات  
أخف ضرراً  
من التعرض  
لكميات  
هائلة  
منها

بالتعاون مع جمعية المحاسبين القانونيين البريطانية وبمشاركة خبراء دوليين

## معهد الإدارة العامة ينظم ملتقى «التحول الرقمي المالي في المملكة»

نظّم مركز الأعمال بمعهد الإدارة العامة ملتقى «التحول الرقمي المالي في المملكة»، بالتعاون مع جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانيين. وقد ناقش الملتقى واقع ومستقبل التحول الرقمي في القطاع المالي السعودي من خلال أتمتة العمليات، ورقمنة جداول أعمال الشركات، وحماية الأصول وإدارة التكاليف، والتخطيط الإستراتيجي، وتهيئة البيئة الاقتصادية المناسبة والمحفزة للنمو الاقتصادي المستدام في المملكة التي تلبّي تطلعات المواطنين وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.





“  
د. مشبب القحطاني:  
التحول الرقمي يسهم في  
تهيئة البيئة الاقتصادية  
للموالمستدام

رؤية ٢٠٣٠

بدأت أعمال الملتقى بكلمة ألقاها معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشبب القحطاني، أكد فيها على أن الملتقى يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي يراها مقام خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وسمو ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع، يحفظهما الله. وأشار معاليه إلى أن التحول الرقمي هو موضوع الساعة في المجال المالي والاقتصادي في السعودية؛ نظراً لدوره في تهيئة البيئة الاقتصادية المناسبة للنمو الاقتصادي المستدام. وقال مدير عام المعهد: «إن التحول الرقمي يتم من خلال تبني ودعم التعاملات الإلكترونية ورفع كفاءة العمليات المالية وطرح التحسينات وتفعيل المنصات الرقمية». مشيراً إلى تقديم المعهد لبرامج تدريبية لمنصة اعتماد التابعة لوزارة المالية شهدت تفاعلاً كبيراً من الأجهزة الحكومية، إلى جانب تنفيذ المعهد لثلاثة برامج تدريبية محاسبية عن بعد من خلال منصة إثمائي. وأبرز معاليه عمل المعهد على تحويل برامجه للقدرة الواحدة إلى برامج إلكترونية تُنفذ عن بعد، مشيداً بالاهتمام والتفاعل الكبير الذي حظي به

للتطوير أيضاً». وأبرزت جولاني إسهام جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية في تطوير أساليب العمل في المجال المالي والمحاسبي لمؤسسات القطاعين الحكومي والخاص.

تحول محاسبي

وعقب ذلك، ألقى عضو هيئة التدريب بقطاع المحاسبة بمعهد الإدارة العامة أ. سعد الهويمل كلمة معاليه مدير المعهد العامة، بعنوان دور التحول الرقمي المحاسبي في ترسيخ (الحكومة) عبر فيها عن التطور المتسارع في الأنظمة الذكية والذكاء الاصطناعي الذي حقق مرونة أكبر في معالجة البيانات المالية وساهم في توسيع نطاق التحولات غير المسبوقة في الاقتصاد والمالية. وأكد الهويمل أن التحول الرقمي يعد أحد محفزات النمو في القطاع المالي، وأنه يمثل في القطاع الحكومي عملية التحول إلى نماذج عمل رقمية وتوفير قنوات جديدة تسهم في نمو الخدمات الإلكترونية. وأشار الهويمل إلى أن التحول الرقمي يوفر التكلفة والجهد وتحسين الكفاءة والجودة وتبسيط الإجراءات، وتقديم خدمات

الملتقى من داخل وخارج المملكة وكذلك من المتخصصين، وهو ما ظهر في جلسات الملتقى المتميزة والخبراء المميزين في المجالين المالي والاقتصادي.

تحديات وفرص

ثم ألقى سعادة رئيسة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية في الشرق الأوسط، السيدة فضيلة جولاني، كلمة عبرت فيها عن سعادتها بالمشاركة في أعمال هذا الملتقى، ووجهت التحية لمعهد الإدارة العامة على تبني برامج التحول الرقمي المالي. وأشارت جولاني إلى أن جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية تسعى لتقديم العديد من برامج الدعم العلمي للتحول الرقمي المالي. وقالت السيدة فضيلة جولاني: «إن المالية تواجه أكبر عملية تحول في تاريخها من خلال برامج تعلم الآلة والرقمنة والذكاء الاصطناعي وغيرها من التقنيات. وأضافت جولاني: «مع تزايد المنافسة وتطور التكنولوجيا زادت التحديات التي تواجه التحولات المالية الرقمية والتعاملات المالية مع تزايد الفرص المتاحة



وزارة المالية أن إدارة تعويضات العاملين واجهت مجموعة من التحديات في تطبيق النظام، مثل: ضعف البنية التحتية التقنية لبعض الجهات الحكومية، وصعوبة ارتباطها بنظام صرف. وبين الصويان أن النظام يتميز بالحصول على المعلومات التفصيلية للحقوق والمزايا والمساهمة في تطبيق مشروع الحساب الموحد للحكومة. وأشار الصويان أن الوزارة قامت مؤخراً بإرسال ٥٠ ألف مسير و ٢٧ مليون عملية مالية من خلال النظام.

### نضج الخدمات

كما قدم مدير إدارة التميز بالهيئة العامة للزكاة والدخل المهندس عبدالله الفنتوخ ورقة بعنوان: (تجربة الهيئة في التحول الرقمي)، مؤكداً أن أهم مميزات تحقيق إستراتيجية الهيئة تتمثل في الرقمنة والبيانات والتحليل والشفافية واليقين الضريبي. وأشار الفنتوخ إلى وجود نوعين من مشاريع التحول الرقمي بالهيئة: الأول للمستفيد خارج الهيئة، والثاني داخل الهيئة. ومن أهم مشاريع التحول الرقمي للمستفيد خارج الهيئة:

أكبر ٢٠ اقتصاداً في العالم، مشيراً إلى أن الميزانية العامة في المملكة يتم تخطيطها وتنفيذها بشكل مركزي لعدد ٤٥٠ جهة حكومية؛ ولهذا عملت الوزارة على إنشاء منصة رقمية واحدة ستمثل نقلة نوعية كبيرة للمملكة لتحقيق الكفاءة والرقابة. وأشار الصويان إلى أن نسبة تعويضات العاملين تصل إلى ٥٠٪ من الميزانية العامة للدولة، وأن الجهات الحكومية بالمملكة كثيرة وموزعة على مناطق المملكة المختلفة، في حين لا يتوفر دليل موحد للحقوق والمزايا المالية للموظفين مع كثرة الإجراءات واستخدام التعاملات الورقية؛ وهو ما أدى إلى عدم توفر بيانات تفصيلية وعدم القدرة على التخطيط المالي لتعويضات العاملين وصعوبة الرقابة، وهو ما أدى إلى تطوير نظام (صرف).

وقال الصويان: تم تطوير نظام جديد لإدارة المدفوعات من خلال منصة اعتماد، حيث تقوم وزارة المالية من خلال منصة اعتماد بإرسال الرواتب إلى أنظمة مؤسسة النقد للربط مع نظام سريع، ثم تحويل الرواتب لحسابات الموظفين». وأوضح وكيل

إبداعية، ومساعدة الحكومة في التوسع والانتشار والوصول لشريحة أكبر من الجمهور.

وقال عضو هيئة التدريب بالمعهد: «إن الجهات الحكومية تطرح حالياً برامج متكاملة تساهم في توظيف منظومة رقمية كاملة». مشيراً إلى برامج التحول الرقمي في معهد الإدارة العامة من خلال تبني إستراتيجية رقمية في المعهد، وتحديد متطلبات التحول والخطط التشغيلية المطلوبة للتحول وتخطيط العمليات ومواجهة تحديات التكامل الرقمي في المعهد. وأفاد الهويل بأن المعهد سعى إلى تطوير رقمنة الموارد عبر النظام المحاسبي والمشتريات والموارد البشرية والمستودعات والميزانية والصيانة. وأضاف الهويل: «اعتمد المعهد على نظام ذكاء الأعمال لتوظيف التقنية في استخدام المعلومات اللحظية ذات الموثوقية الكبيرة لتحسين جودة اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب». ولفت الهويل إلى أن استخدام التقنية في البرامج المحاسبية ساهم في تفعيل حوكمة التطبيق، وزاد حجم المعلومات المالية. وقال الهويل: «نحن مقبلون على نقلة كبيرة في النظام المحاسبي في السعودية من خلال نظام برمجي محكم تعمل عليه وزارة المالية». وأوضح الهويل أن التحول الرقمي ساهم في تحول أساليب العمل في العديد من القطاعات الاقتصادية والمالية أسهم في خلق فرص عمل جديدة ومبتكرة.

### منصة «اعتماد»

وألقى سعادة وكيل وزارة المالية لشؤون التقنية والتطوير أحمد الصويان، كلمة عن منصة اعتماد ودورها في التحول الرقمي المالي وتحديد خدمات تعويض العاملين). وأكد الصويان أن المملكة ضمن



هو استخدام التكنولوجيا الرقمية الجديدة والسريعة، وتوظيف الحوسبة السحابية، إلى جانب استخدام البيانات من أجل إصدار التحليلات والتقارير، والتنقيب عن البيانات، والبرامج الحاسوبية، والتخزين. وأشارت جوبلاني إلى أن ما يدفع للتحويل الرقمي في القطاع الخاص والحكومي زيادة حجم البيانات وزيادة تيرة العمليات وسرعتها. واستعرضت جوبلاني فرص التحويل الرقمي المالي من خلال أتمتة العمليات وتقديم التحليلات والحوسبة السحابية والأمن السيبراني واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي والذكاء الاصطناعي والبلوك تشين.

ثم عُقدت جلسة عن الذكاء الاصطناعي ودوره في دعم الأعمال التجارية والمالية، قدمها السيد أريف كاثيم مدير المبيعات التقني، وأعقبها جلسة عن مستقبل المالية والتحويلات التي يشهدها القطاع العام حالياً قدمها أحد شركاء شركة PWC الشرق الأوسط السيد وائل أبو زكي، ثم قدم السيد شاهد خان أحد مسؤولي شركة Oracle جلسة عن التحويلات التقنية ■

د.المغامس وجود نوعين من التحويل الرقمي المالي: الأول خدمات مالية تقدمها المؤسسات المالية، والثاني أعمال المحاسبة والعمليات الاقتصادية. وأشار إلى برنامج قوام، الذي يستهدف نشر القوائم المالية الإلكترونية، حيث ألزمت الهيئة كل محاسب قانوني بإرسال القوائم المالية بلغة برمجة معينة تساعد في استخلاص البيانات المالية وتبادلها ألياً. وقال د.المغامس: «نتوقع أن تسهم تقنية «البلوك تشين» في نجاح استخدام هذا البرنامج، وأن من سيقود هذا التحويل هو القطاع الحكومي والخاص والتعليم». وأضاف: «التحويل المالي الرقمي قادم ولا بد من إعداد درسي المالية والمحاسبة لهذا التحويل».

### تكنولوجيا رقمية

وقد استعرضت سعادة رئيسة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية في الشرق الأوسط، السيدة فضيلة جوبلاني، تقرير الجمعية بعنوان: (الفرص التكنولوجية للوظيفة المالية)، أكدت من خلاله على أن التحويل الرقمي

التطبيقات والخدمات الإلكترونية، مثل: تطبيق ضريبة القيمة المضافة وخدمة فوض، وتطوير وتبسيط نماذج الإقرارات لتحسين تجربة المكلف، وأداة محرك المخاطر، والنموذج التشغيلي للخصص. أما أهم مشاريع التحويل الرقمي داخل الهيئة فتتمثل في التحويل من الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق، ونظام إدارة علاقات المكلفين، وذكاء الأعمال، ولوحة الأداء، ومنصة الإجراءات، ونظام سهل، ونظام معكم، ونظام فاحص. وأكد الضنوخ أن الوزارة حققت تطوراً كبيراً في مؤشر نضج الخدمات الإلكترونية حيث تأتي الهيئة في الفئة البلاطينية.

### تحوّل قادم

وأكد أمين عام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين د.أحمد المغامس أن المملكة حرصت على تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة؛ لدورها في تعزيز الاقتصاد الوطني، وأن المملكة تشهد حراكاً كبيراً لتعزيز الاستثمار ورفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي، ورفع نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر. وأوضح

## نظام المجلس الأعلى للجامعات



مرسوم ملكي رقم (م/١٠) وتاريخ ١٥/٤/١٣٩٣ هـ

بـعـون الله تعالى

نحن فيصل بن عبد العزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادتين «١٩، ٢٠» من نظام مجلس الوزراء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) وتاريخ ٢٢/١٠/١٣٧٧ هـ .

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (٣٩٥) وتاريخ ٣/٤/١٣٩٣ هـ .

نرسم بما هوأت

أولاً : الموافقة على نظام المجلس الأعلى للجامعات بالصيغة المرفقة لهذا .

ثانياً : على كل من نائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم ووزير المعارف تنفيذ مرسومنا هذا . . .

التوقيع

في الخامس عشر من ربيع الآخر عام ١٣٩٣ هـ، أصدر الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود أمراً ملكياً بالموافقة على نظام

المجلس الأعلى للجامعات.

الرقم: م / ١٠

التاريخ: ١٥ / ٤ / ١٣٩٣ هـ

بـعـون الله تعالى

نحن فيصل بن عبد العزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادتين «١٩، ٢٠» من نظام مجلس الوزراء، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) وتاريخ ٢٢ / ١٠ / ١٣٧٧ هـ .

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (٣٩٥) وتاريخ ٣ / ٤ / ١٣٩٣ هـ

نرسم بما هوأت

أولاً: الموافقة على نظام المجلس الأعلى للجامعات بالصيغة المرفقة لهذا.

ثانياً: على كل من نائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم ووزير المعارف تنفيذ مرسومنا

هذا ■

## العقوبات الاقتصادية.. ضرورة دولية



د. أسامة بن غانم العبيدي  
أستاذ القانون العام - معهد الإدارة  
العامة - الرياض

العقوبات الاقتصادية الدولية هي الإجراءات الدولية الاقتصادية التي تتخذها الجماعة الدولية من دول ومنظمات دولية ضد من ينتهك ويخل بالالتزامات القانونية الدولية وهي إجراء جبري، بمعنى أنها تُطبَّق على الدول المستهدفة بشكل قسري، وأنها تنال وتؤثر على المصالح الاقتصادية لتلك الدول. وتطبق هذه العقوبات لمواجهة الإخلال بالالتزامات القانونية الدولية، أي نتيجة لوقوع عدوان أو تهديد بالعدوان على العلاقات الدولية، سواء السياسية أو الاقتصادية. وتستهدف تلك العقوبات إصلاح سلوك الدولة المتعدية وحماية مصالح الدول الأخرى والحفاظ على السلم والأمن الدوليين، وهي تختلف عن الضغوط الاقتصادية التي تستهدف الدولة بها تحقيق مصالحها والتأثير على سياسات الدول الأخرى.

وتعد العقوبات الاقتصادية أداة فعالة، وقد ازدادت فاعليتها في وقتنا الحالي؛ نظراً لأهمية الاقتصاد في حياة الدول والشعوب، ونظراً لاستخدامها في تحقيق أهداف سياسية من قبل الدول التي تفرض مثل تلك العقوبات على الدولة المتعدية. فقد أكد ميثاق الأمم المتحدة في المادة (١) منه على أن الهدف الرئيسي من إنشاء هيئة الأمم المتحدة هو الحفاظ على السلام والأمن الدوليين من خلال التدابير الواردة في الفصل السادس من أجل التسوية السلمية للمنازعات أو الإجراءات القسرية المنصوص عليها في الفصل السابع.

وإذا أمعنا النظر في ميثاق الأمم المتحدة: المسؤولية الدولية في حفظ الأمن والسلم الدوليين على عاتق مجلس الأمن الدولي، سنجد أن المجلس مُنح سلطات تقديرية واسعة بموجب الفصل السابع من الميثاق لتحديد وإصدار القرارات في الحالات التي تهدد الأمن والسلام الدوليين. كما أعطى الميثاق لمجلس الأمن الحق في ممارسة سلطاته بفرض عقوبات سياسية أو دبلوماسية أو اقتصادية أو اتخاذ إجراءات عسكرية لحسم النزاع، كما ورد في المادتين (٤١) و (٤٢) من الميثاق.

والهدف من العقوبات الاقتصادية التي تُفرض على دولة ما هو إجبار هذه الدولة على التخلي عن السلوك أو العمل الذي

يعتبر خرقاً للقانون الدولي، والشرعية الدولية ممثلة في المواثيق والعهود والاتفاقيات الدولية ومبادئ القانون الدولي، كما تهدف هذه العقوبات إلى حرمان الدول المعاقبة من الاستفادة من الفعل أو السلوك المخالف ومنعها مستقبلاً من تكرار هذه التجاوزات والأعمال المخالفة من خلال إحداث أكبر ضرر اقتصادي على الدولة التي تُطبَّق عليها هذه العقوبات؛ حتى تمتثل للشرعية الدولية، فمثلاً فرض الاتحاد الأوروبي عقوبات اقتصادية على النظام السوري واستهدفت العقوبات الجديدة شركات وأشخاصاً موالين للنظام السوري. وشملت تجميد أموال شركات ومنع هؤلاء الأشخاص من الدخول إلى أراضي الاتحاد الأوروبي. كما قام الاتحاد الأوروبي بتجميد أموال عدد من الشركات السورية، وأوقف كذلك التعامل مع البنك المركزي السوري. كذلك فرضت الولايات المتحدة والعديد من الدول الأخرى عقوبات اقتصادية على إيران، ولاسيما على التحويلات المالية للمصارف الإيرانية، وحظر واردات الغاز والتجارة. وختاماً، نلفت النظر إلى أن إيران تشهد هبوطاً حاداً في صادراتها النفطية، وتدهوراً في عملتها، وتفاقماً في التضخم، وتراجعاً في الإنتاج الصناعي، وتضاعفاً في البطالة؛ بسبب العقوبات الغربية عليها بسبب برنامجها النووي المثير للجدل ■

## فضيلة جوبلاني رئيسة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية: القطاع المالي يواجه أكبر تحول في تاريخه والرقمنة طريق المستقبل



أكدت فضيلة جوبلاني رئيسة جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية في منطقة الشرق الأوسط أن القطاع المالي يواجه أكبر تحول في تاريخه؛ نتيجة ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والرقمنة، مما يدعو إلى تبني هذه التقنيات في الوظائف المالية، والتي توفر الوقت والجهد وتُحقق مستويات أعلى من الكفاءة والتنظيم في الوظيفة المالية، وعلى العاملين في القطاع المالي تعلم هذه التكنولوجيا واستخدامها بفعالية. التقت مجلة التنمية الإدارية رئيسة الجمعية للحديث عن تحولات القطاع المالي ودوره في دعم تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وإيكم التفاصيل.

### أجرى الحوار: سامح الشريف

وتخدم هذه الجمعية ٢١٩ ألف عضو و٥٢٧ ألف طالب، بما في ذلك الشركات التابعة، في ١٧٩ دولة؛ مما يساعد الأفراد على تطوير مهن ناجحة في المحاسبة والأعمال، مع توفير المهارات التي يطلبها أصحاب العمل. وتعمل الجمعية من خلال شبكة من ١١٠

المحترفين، حيث تقدم مؤهلات ذات صلة بالأعمال التجارية من الفئة الأولى، من حيث التطبيق والقدرة والطموح، في جميع أنحاء العالم؛ نظراً لوجود سعي حثيث للحصول على وظيفة مميزة في المحاسبة والتمويل والإدارة.

### تعليم وتطوير

● هل بالإمكان إعطاؤنا نبذة عن جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية؟  
تعد جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية هي الهيئة العالمية للمحاسبين



والنزاهة والمساءلة.

### أتمتة ورقمنة

● ما أبعاد الدور الذي يمكن للتحويل الرقمي المالي القيام به لرفع جودة وكفاءة الخدمات المقدمة من المؤسسات المالية؟

■ يواجه القطاع المالي ما يمكن اعتباره أكبر عملية للتحويل في تاريخه، من أتمتة العمليات إلى رقمنة جدول أعمال الشركات، والحاجة المستمرة لحماية الأصول وإدارة التكاليف، وتشكل هذه المشكلات ضغطاً كبيراً على المتخصصين في الشؤون المالية،

“

### معهد الإدارة العامة يستحق التحية على تبنيه التحويل الرقمي

المتوقعين في أن يكونوا من أكثر المتخصصين في مجال المحاسبة احتراماً وتقديراً في العالم. وقد تأسست جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية في عام ١٩٠٤، وحافظت باستمرار على قيم أساسية فريدة، أهمها الفرصة، والتنوع، والابتكار،

مكاتب ومراكز و٧٥٧١ من أصحاب العمل المعتمدين في جميع أنحاء العالم، إضافة إلى ٣٢٨ من مقدمي التعليم المعتمدين الذين يقدمون مستويات عالية من التعليم والتطوير.

ومن خلال سعيها لتحقيق المصلحة العامة، تشجع الجمعية التنظيم المناسب للمحاسبة، وتجري البحوث ذات الصلة لضمان استمرار نمو المحاسبة وتطور سمعتها ونفوذها. وقد قدمت جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية ابتكارات كبرى في مجالاتها الرئيسية لضمان استمرار أعضائها وأعضاء المستقبل



■ إن جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين البريطانية تسعى لتقديم العديد من برامج الدعم العلمي للتحويل الرقمي المالي؛ وذلك حتى تتواكب مع عمليات التحويل الكبير الراهن في مختلف الأعمال نتيجة ظهور وانتشار برامج تعلم الآلة والرقمنة والذكاء الاصطناعي وغيرها من التقنيات. وتسهم الجمعية في تطوير أساليب العمل في المجال المالي والمحاسبي لمؤسسات القطاعين الحكومي والخاص.

● هل ترين أن التحويل الرقمي المالي زاد التحديات التي تواجه القطاع المالي؟

■ مع تزايد المنافسة وتطور التكنولوجيا، زادت التحديات التي تواجه القطاع المالي؛ نتيجة التحولات الرقمية في التعاملات المالية، لكن الفرص المتاحة للتطوير زادت أيضاً ■

## “ جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين تخدم ٢١٩ ألف عضو و٥٢٧ ألف طالب في ١٧٩ دولة

المهنيين في القطاع المالي في استشراف السيناريوهات المستقبلية لهذه التحولات الرقمية.

### يستحق التحية

● كيف ترين تبني معهد الإدارة العامة لعمليات التحويل الرقمي؟

■ إن معهد الإدارة العامة يستحق التحية لتبنيه برامج التحويل الرقمي، والدليل على ذلك هذا الملتقى الذي نظمه المعهد عن التحويل الرقمي المالي في المملكة العربية السعودية وتأثيراته على الوظيفة المالية.

● ما الدور الذي تقوم به الجمعية في مجال التحويل الرقمي المالي؟

كما يحتاج المديرون الماليون وقادة الشؤون المالية إلى التفكير في كيفية التخطيط لمستقبل وظائفهم.

### الوظيفة المالية

● كيف يسهم التحويل الرقمي المالي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

■ تستهدف رؤية ٢٠٣٠ تهئية البيئة الاقتصادية المناسبة للنمو الاقتصادي المستدام في المملكة العربية السعودية، والتي ستلبي تطلعات السكان، وللمهمة المالية دور كبير تلعبه في دعم الرؤية في المملكة.

ومن هنا جاء الملتقى الذي نظمناه مع معهد الإدارة العامة بالرياض، حيث كان هذا الملتقى مجالاً عاماً للنقاش بين الخبراء والمتخصصين وقادة صناعة التحويل الرقمي المالي؛ لبحث كيفية عمل الوظيفة المالية وتأثيرها على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلى جانب كيفية استمرار

# الأرقام والإدارة

## التنحية الإدارية



جملة المشتغلين السعوديين  
للكم الربع الثالث من عام 2019م.

3.100.812  
عدد  
المشغلين

(الهيئة العامة للإحصاء)

نسبة الموظفين المؤمن عليهم  
صحيحاً بنهاية عام 2019م.

24.2%  
نسبة  
الموظفين

(صحيفة "الاقتصادية")

نسبة الشباب السعودي الذين  
يستخدمون مواقع التواصل  
الاجتماعي، وقد بلغت نسبة الذكور  
منهم 98,63%، مقابل 98,22 للإناث.

98%  
نسبة  
الشباب

(صحيفة "المدينة المنورة")

يصبح 320 من بين كل 100 ألف  
شخص في الولايات المتحدة من  
رواد الأعمال الجدد، شهرياً، في  
المتوسط.

320  
رائد  
أعمال

(التقرير الوطني لمؤسسة "كوفمان" للعام  
2018 حول ريادة الأعمال في المراحل المبكرة)

تشير بعض التقديرات إلى أن  
نسبة القوى العاملة من الشباب  
في العالم ستصل إلى ما يقارب 75%  
عام 2025م.

75%  
نسبة  
القوى

(كتاب مترجم للعربية صادر عن معهد الإدارة العامة  
بعنوان: "تعلم القيادة" تأليف جيمس م. كوزيس  
وباري زبونر).

## ماذا أعطاك عملك في اليوم الأول؟

اليوم الأول في حياة الموظف لا يمكن أن ينساه إلى أن يترجل من الوظيفة إلى حياة التقاعد. فالشاب المتحمس المقبل على الحياة وعلى الوظيفة بشوق يتمنى أن ساعات الدوام ٢٤ ساعة وليست ٧ ساعات؛ من شدة حماسه وانبهاره بعالمه الجديد، وتطلعه لإثبات ذاته منذ اليوم الأول. وهذا اليوم ينبغي أن تمنحه الهيئات والمنظمات اهتماماً كبيراً؛ فمن خلاله يكون غرس الولاء والانتماء في نفس الموظف سهلاً جداً. ويبقى هذا الشعور لديه حتى وإن ترك المنظمة إلى أخرى. فستبقى المنظمة الأولى هي الحبيب الأول.

لذلك فالاهتمام باليوم الأول من حياة الموظف بالغ الأهمية؛ فإذا ما تم غرس الولاء والانتماء في روح الموظف فستضمن المنظمة أعلى درجات الإنتاجية والانضباط والالتزام والرغبة في التفوق، والغيرة على المنظمة. وعندما يشعر الموظف بالفخر بمنظمته فستكون قد حققت نجاحاً كبيراً في جانب مهم من جوانب بناء شخصية الموظف الجديد.

ومن العوامل المساعدة على جعل حياة الموظف مشرقة منذ اليوم الأول تقديم هدية أو مجموعة هدايا رمزية له تحمل شعارات المنظمة، وتكون متنوعة. وليس بالضرورة أن تكون مكلفة مادياً، فالأهم مردودها على نفس الموظف. وكم رائع وجميل أن يعود الموظف الشاب إلى منزله بعد أول يوم عمل محملاً بهدايا من منظمته تجعله فخوراً بوظيفته ومنظمته أمام أسرته ومجتمعه! إنها لحظات لا تنسى.

وقد تبنت كثير من المنظمات هذا المنهج، حيث تقدم للموظف الجديد مجموعة من الأجهزة التقنية البسيطة، أو حقيبة فيها مجموعة تذكارات وهدايا متنوعة غير مكلفة، وكذلك بدلة رياضية عليها شعار المنظمة، أو كوبونات شرائية، وغيرها؛ لتستفيد منها عائلته أيضاً. وهذا ما يجعلهم فخورين بالمنظمة التي يعمل فيها ابنهم. وإذا ما استطاعت المنظمة أن تتجاوز كسب ولاء الموظف الجديد إلى كسب ولاء أسرته، فهذا نجاح عظيم للمنظمة. ومن المهم أن يقابل الموظف الجديد المسؤول الأول في المنظمة ويستمع منه؛ فهذا له تأثير السحر في نفس الموظف، ويجعله فخوراً بهذا التقدير الذي حظي به.

إن تعزيز روح الانتماء وغرس قيم الولاء في نفس الموظف يجب أن يكون منذ اليوم الأول؛ فالموظف في هذا اليوم مثل الأرض الخصبية إن وضعت فيها البذور النافعة أنتجت، وإن كان العكس فقد فات على المنظمة فرصة ثمينة.

إن الانتماء للمنظمة لا يكون بالكلمات الإنشائية أو إعطاء الموظف الجديد كتاباً عن الحقوق والواجبات، بل يكون بمنحه شيئاً محسوساً؛ فالموظف في مثل هذا العمر لديه اهتمامات وتطلعات يجب أن يتوافق معها تفكير المنظمة في الترحيب به مع أول يوم عمل. وما يؤسف أن بعض المنظمات لا تلقي بالاً لهذه الأمور، بل تعتبرها ترفاً وزيادة مصروفات وخسائر غير مدركة أن هذا يمثل جزءاً من بناء شخصية الموظف الجديد. فهناك موظفون جدد في بعض المنظمات يبدؤون اليوم الأول في الوظيفة بلا مكتب، أو كل يوم مكتب، ليس لعدم الحاجة إليه، ولكن سوء في استقبال الموظف الجديد، والاستعداد له. وبعضهم يُصدم بكمية عمل ومهام يُطلب منه إنجازها، وبعضهم يُفجع بكمية النصائح والأوامر التي تصل حد التهديد بوجوب الالتزام والانضباط، مع ذكر العقوبات وتنوعها وتدرجها؛ مما يشكل لديه رد فعل سلبي، يبقى في نفسه طويلاً.

الخلاصة.. إذا أردنا صناعة موظف يدين بالولاء لمنظمته ويشعر بالانتماء تجاهها ويفخر بها؛ علينا الاهتمام بالانطباع الأولي لديه عن المنظمة من خلال ما تركه في نفسه من

شعور في اليوم الأول لمباشرته العمل ■

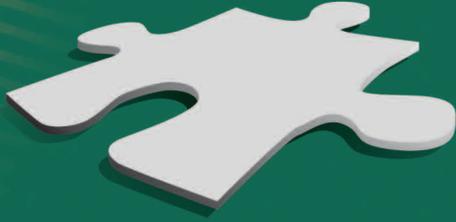


أ. عبدالعزيز الهدلق \*

“ إذا أردنا  
صناعة  
موظف  
يدين  
بالولاء  
لمنظمة  
علينا  
الاهتمام  
بالانطباع  
الأول

20

العدد ١٧٣ - جمادى الآخرة - ١٤٤١ هـ



## فيكتور فروم ونظرية التوقع !

وضع هذه النظرية فيكتور فروم، وهي نظرية دافعة للموظف، تشتمل على ثلاثة عناصر.



### الجهود

المتوقع بذلها من  
الموظف أثناء تأدية  
عمله.

01

### العوائد 02

التي يتوقع  
الموظف الحصول  
عليها مقابل جهوده.



### التكافؤ 03

لهذه العوائد مع  
الجهود المبذولة.



21

## من أهم متطلبات استقرار الدول لحماية الأنظمة والشبكات والبرامج الأمن السيبراني.. تحديات متزايدة لحماية المعلومات الرقمية

يعد الأمن السيبراني من أهم متطلبات استقرار الدول؛ كونه يقوم في الأساس على ممارسة حماية الأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية التي تهدف عادةً إلى الوصول للمعلومات الحساسة أو تغييرها أو إتلافها أو ابتزاز المال من المستخدمين أو مقاطعة العمليات التجارية. لذلك فقد أولت المملكة هذا الجانب الكثير من الاهتمام، والذي تم ترجمته على أرض الواقع بالموافقة على تأسيس الهيئة الوطنية للأمن السيبراني المختصة في الأمن السيبراني، وعقد عدد من المنتديات واللقاءات الدولية المتخصصة، ومنها المنتدى الدولي للأمن السيبراني الذي نظمته الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، واختتم فعالياته مؤخراً في الرياض.. مجلة «التنمية الإدارية» حضرت جانباً من فعاليات المنتدى الدولي للأمن السيبراني، والتقت عدداً من المتخصصين والباحثين والممارسين.

إعداد: شقران الرشدي



### مرحلة جديدة

ولفت رئيس لجنة النقل والاتصالات بمجلس الشورى سابقاً د. سعدون السعدون إلى أن إنشاء المملكة الهيئة الوطنية للأمن السيبراني هدفها الأساسي هو مواجهة المخاطر الإلكترونية التي تمثلها الهجمات والجرائم المعلوماتية، حيث يؤسس لمرحلة جديدة من الأمن المعلوماتي للمملكة، خاصة ذا العلاقة بالاقتصاد الوطني، في ظل ما تشهده السعودية الجديدة من التحولات التطويرية المتألقة ولحظاتها التاريخية التي تعيشها وأبوابها مفتوحة للعالم، وهي تتعاطم يوماً بعد يوم؛ لأنها دولة نموذج ورائدة على كل المستويات.

وأكد على أن المنتدى الدولي للأمن السيبراني يمثل منصة دولية تهدف إلى تضافر الجهود لعالم سيبراني أفضل ورسم أطر التعاون الدولي لمواجهة المخاطر السيبرانية، وتعزيز الأمن فيها بهدف إيجاد عالم سيبراني آمن للجميع، وتعزيز جهود التعاون الدولي في هذا المجال من خلال مشاركة المعلومات وتبادل التجارب والخبرات بين الدول لتحقيق الهدف المشترك بإيجاد فضاءات سيبرانية آمنة ومزدهرة، والأمن السيبراني والتقنيات الحديثة لمناقشة الفرص والتحديات لتعزيز الأمن في تلك التقنيات التي تشمل الذكاء الاصطناعي والحوسبة الكمية وشبكات الجيل الخامس، ويمكن اعتبار أن الحلقة الأضعف في الأمن السيبراني هو العنصر البشري، إذ يشكل النقص الشديد في الكوادر المتخصصة في هذا المجال أحد أكبر التحديات لمواجهة التهديدات على المستوى العالمي.



●● د. خالد السبتي؛

### تزايد المخاطر وأعداد ضحايا الجرائم السيبرانية، وهناك مبادرتان لسمو ولي العهد لحماية الطفل وتمكين المرأة



### ٦ تريليونات دولار خسائر الاقتصاد العالمي المتوقعة عام ٢٠٢١

كشفت التقديرات الأميركية أن الخسائر الناجمة عن الجرائم السيبرانية لعام ٢٠٢١ ستصل إلى نحو ستة تريليونات دولار مما يشكل ما يعادل ١٠% من الاقتصاد العالمي. وأن هذا مكلف اقتصادياً إذا لم يتم تداركه من الآن من ناحية تطوير القدرات البشرية، وعمل إستراتيجية واضحة متزامنة مع التحول الرقمي الذي يتم في الدولة بشكل عام.

### مخاطر وجرائم

في البدء يقول محافظ الهيئة الوطنية للأمن السيبراني د. خالد السبتي: «في ظل النمو المتطرد الذي تشهده قدرات المملكة العربية السعودية في مجال الأمن السيبراني؛ علينا توظيف خبراتنا لما فيه فائدة للمجتمع الدولي، إلى جانب وضع المعايير والإجراءات والحملات التوعوية الملائمة لحماية الأطفال في الفضاء السيبراني، حيث تشير الدراسات إلى تزايد المخاطر السيبرانية، وتزايد الجرائم بحق الأطفال، وتزايد أعداد الذين يقعون ضحية لحالات الاستغلال والابتزاز والاحتيال والتأثير الفكري عبر الإنترنت. ولذا هناك ضرورة ملحة تقع على المجتمع الدولي لاتخاذ خطوة إيجابية مهمة تتطلب تعزيز التعاون والتكاتف والعمل المشترك لتحقيق أهدافها».

وأضاف د. السبتي: «هناك مبادرتان مهمتان تبناهما ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، لحماية الأطفال في الفضاء السيبراني، ولتمكين المرأة في الأمن السيبراني، وتتمثل الثانية بتمكين المرأة في الأمن السيبراني، والتي تدعو لتكثيف الجهود لتشجيع المرأة ودعمها في مجال الأمن السيبراني وتمكينها من الحصول على التعليم والتأهيل المطلوب؛ لتمكينها من المشاركة الفاعلة في بناء قطاع الأمن السيبراني ولتنبؤ المناصب القيادية فيه، وسيكون لبرامج تعزيز دور المرأة وتمكينها في الأمن السيبراني أهمية كبيرة وإضافة نوعية لجودة وتنوع المهارات في الأمن السيبراني، علاوة على الإسهام في تقليص نقص المهارات المواهب في الأمن السيبراني على المستوى الدولي».



●● د. مايكل ماكونيل؛

الحروب الحالية والقادمة هي  
حرب تدمير نظم المعلومات  
وشبكات الاتصالات والتواصل  
بين الأجهزة وقيادتها

من الأمن هو الأمن الأول في منظومة الدفاع، والذي تعتمد عليه جميع نظم الأمن التقليدية؛ لأنه مصدر البيانات في الفضاء المعلوماتي عبر الشبكات والنظم، وأن الحروب الحالية والقادمة هي حرب تدمير نظم المعلومات وشبكات الاتصالات والتواصل بين الأجهزة وقيادتها، وشل قدرتها على تنفيذ المطلوب منها، كما أن القرصنة والهجمات على المواقع والأفراد ازدادت اتساعاً وتطوراً



●● د. سعدون السعدون؛

مواجهة المخاطر الإلكترونية  
والهجمات والجرائم المعلوماتية  
يؤسس لمرحلة جديدة من  
الأمن المعلوماتي

#### حرب تدمير

ومن جانبه قال د. «مايكل ماكونيل» نائب رئيس مجلس إدارة شركة «بوز ألين هاميلتون» للاستشارات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية: «العالم اليوم وبجميع دوله ومجتمعاته يواجهون تحديات من نوع جديد في منظومة الدفاع عن سيادة أمن المعلومات في البنية التحتية والمصالح الاقتصادية والوطنية في فضاء شبكة المعلومات، ويكاد يكون هذا النوع



المجرم الإلكتروني: سرقة  
المعلومات الشخصية

والحسابات المصرفية

لا تقتصر التهديدات السيبرانية على الدولة وأمن معلوماتها، بل تتعدى إلى أمن المواطنين في سرقة معلومات التعريف الشخصية، والحسابات المصرفية، ومعلومات بطاقات الائتمان، والتخريب الشخصي والمؤسسي، إذ يقوم المجرم الإلكتروني بالوصول إلى المعلومات الحساسة، ثم نشرها؛ بغرض كشف البيانات، والتأثير على الجمهور أو أن يدفعوا رسوماً مالية أو قدية معينة. وهذه الاختراقات أصبحت واقعا ملموساً في حياة الأفراد.





### استثمار فرص النمو الاقتصادي والاجتماعي

#### مواجهة التحديات المشتركة

أكد المشاركون في جلسات المنتدى أهمية استثمار فرص النمو الاقتصادي والاجتماعي الناتجة عن التقدم التقني المتسارع وتطور الأنظمة التقنية عالمياً، وضرورة التعاون لمواجهة التحديات المشتركة المصاحبة لذلك التقدم، وتعزيز التعاون العلمي والبحثي والتبادل المعرفي وبناء القدرات؛ وصولاً لأفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني، وتصميم الجميع على العمل لمواجهة السلوكيات الإجرامية في الفضاء السيبراني التي تستغل شبكة الإنترنت العالمية للتحريض على التطرف والعنف والإرهاب.

هناك من ١٣ إلى ١٤ تريليون دولار يتم تداولها في نظام البنوك العالمي؛ مما يؤكد أهمية العمل على تطوير أنظمة الأمن السيبراني». وقال: «إن العالم لن يعمل بدون بنوك؛ لأنه لا يمكن أن تكون هناك وسيلة لتبادل السلع إلا مع وجود النقد».

#### التحديات

من جهته أكد د. أمت سنغ، رئيس شركة بالو إلتو، الأمريكية على أن الاتجاهات السائدة، والمشهد المتنامي لتهديدات الأمن السيبراني. يجبر المؤسسات والشركات، والدول على اتخاذ نهج كلي للأمن السيبراني للبقاء في الأمان وحماية معلوماتها الرقمية. مشيراً إلى أن إحدى المؤسسات المالية فقدت في يوم واحد أكثر من ستة مليارات دولار، وعدم استطاعة شركة دولية أخرى إيصال الطرود إلى أصحابها؛ مما يؤكد على أهمية قضية الأمن السيبراني التي تأتي في المركز الثاني العالمي بعد قضية التغير المناخي. وشدد على أهمية الحوار والحديث بين



●● د. أمت سنغ؛

### إحدى المؤسسات المالية فقدت في يوم واحد أكثر من ٦ مليارات دولار والأمن السيبراني قضية عالمية مهمة

في السنوات الأخيرة، وأصبحت تهدد اقتصادات الأفراد والدول». وتابع: «إن نظم الحماية والمواجهة أصبحت تتطلب ميزانيات كبيرة وكوادر بشرية لديها الخبرة والكفاءة وقادرة على صد جميع أنواع الهجومات اليومية في فضاء المعلومات والحفاظ عليها، وعلى أهمية مواصلة الحوار والعمل من أجل المحافظة على الاقتصاد العالمي، مبيناً أنه في كل يوم عمل



## في الأمن السيبراني.. السعودية في المركز الـ١٣ دولياً

رفعت السعودية قدراتها وإمكاناتها في مجال الأمن السيبراني خلال الأعوام الأخيرة، وهي مصنفة في المركز الـ١٣ دولياً، بحسب مؤشر الأمم المتحدة GCI لتصنيف الدول ومدى التزامها بالأمن السيبراني، وهي تتطلع إلى تأكيد مكانتها الريادية على الصعيدين الإقليمي والدولي.

«مات قرانارد» مدير عام المنظمة العالمية للاتصالات البريطانية في كلمته خلال المنتدى الدولي للأمن السيبراني.. مضيفاً أن المنتدى قدّم منصة كاملة عن إسهامات المرأة في الأمن السيبراني، ومنصة خاصة للتأثير الأمني على الأطفال، وتنوع المتحدثين وتخصصاتهم أمر يستحق الثناء، والتنظيم بالمجمل احترافي، ولقد أكد المتخصصون حول الثقة وحقيقة وجود التهديدات السيبرانية، ولعل كلمة ذكرها المتحدث «ترافيس ريز» بعنوان: «الأمل والحقيقة» انتهت بعبارة عظيمة جداً، قال فيها: «الهدف الحقيقي من التقنية هو كيف نجتمع العالم مع بعضهم البعض»، وهذه العبارة هي التي نحتاج أن ترسخ بالأذهان ونعمل جميعاً لأجلها» ■



## ●● أ.أريج الجهني:

الأمن السيبراني ليس مجرد تقنيات بل نمط حياة، والهدف الحقيقي من التقنية كيف نجتمع العالم مع بعضهم البعض

الحماية والأمن السيبراني؛ للاعتماد عليها في حماية المنشآت والجهات الحساسة في المملكة، إضافة إلى توفير الحوسبة السحابية وغيرها».

وأوضح د.العباد أن هناك تهديدات وهجمات سيبرانية في العالم، والسعودية ليست بمعزل عن العالم في هذه التهديدات والهجمات السيبرانية، وأن الهيئة تعمل على رصد الهجمات السيبرانية، ورفع مستوى الوعي، وتشارك الجهات الحكومية في مواجهة التهديدات وحماية الشبكات المتصلة بالإنترنت، وأنشأت قطاعاً كاملاً لبناء القدرات الوطنية، إذ تتبنى من خلال هذا القطاع الطلاب والمهنيين ممن لديهم القدرات في مجال الأمن السيبراني.

### نمط حياة

وفيما يتعلق بهذا الجانب المهم تقول الأكاديمية والكتابة في صحيفة عكاظ أ.أريج الجهني: «إن الأمن السيبراني ليس مجرد تقنيات، بل هو نمط حياة، هكذا قال



## ●● د.عباد العباد:

الهيئة الوطنية للأمن السيبراني مهتمة بتأهيل شركات وطنية توفر الأمن لحماية المنشآت والجهات الحساسة

الجميع في الأمن السيبراني كمجتمع واحد؛ للحصول على أفضل النتائج والممارسات لجعل العالم أكثر أماناً. وقال: «أمامنا فرص كبيرة جداً بوجود السحابة الحاسوبية التي تمكننا من إعادة بناء الصناعات الجديدة باستخدام الذكاء الاصطناعي، وهناك ملايين الأجهزة التي يرتبط بعضها ببعض، وفي حالة عدم استخدام هذه البيانات بشكل فعال سنعاني من مشاكل كبيرة، وجميع التقنيات بحد ذاتها تعاني من مخاطر كبيرة، حيث يستغرق الأمر فقط من خمس إلى ست دقائق حتى يتم اختراق أي جهاز حاسوبي».

### أولوية سعودية

أما د.عباد العباد مسؤول التواصل الإعلامي في الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، فقال: «إن الهيئة الوطنية للأمن السيبراني مهتمة بإيجاد وتأهيل وتوطين شركات وطنية تختص بتوفير

## أيهما أفضل...ولماذا؟



د. محمد السيد أبو الفتوح \*

من وقت لآخر نتساءل حول قضايا عديدة اجتماعية وسياسية واقتصادية وشخصية. قضايا حدثت في الماضي، وأخرى تحدث في الحاضر، وغيرها متوقع حدوثها في المستقبل، وحينما نطلق العنان لكل هذه القضايا المتعارضة أحياناً والمتوافقة نادراً والمتشابهة دائماً؛ نجد أنفسنا أمام سؤال واحد تستغرق إجابته مراحل عديدة من التفكير والتحليل، وهو أيهما أفضل ولماذا؟ وهل هي ممارسات الماضي أم ممارسات الحاضر أم توقعات المستقبل؟ وهل ما هو واضح أمامنا أفضل أم ما هو مبهم هو الأفضل؟ وفي كافة الأسئلة التي تطوف وتسرح في أذهاننا ووجداننا نغفل جميعاً عاملي الزمان والمكان اللذين هما العامل الأساسي والحاسم لأي تغيير يحدث سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمات أو حتى على مستوى الدول.

فإذا تحدثنا عن عامل الزمان سوف نجد أن زمننا الحالي- في ظل تطورات سريعة ومتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات- يدفعنا جميعاً لضرورة مواكبة، بل حتمية مواكبة كافة هذه التغييرات وتقبلها؛ لكي يكون لنا مقعد على الخريطة الدولية، فما كان يصلح في الماضي لا يصلح في الحاضر، وبالقطع لا يصلح للمستقبل. ومن لا يتطور يتقادم، حيث يفرض عامل الزمان نوعاً من التغيير- ليس فقط في آليات العمل الإداري وبيئة العمل؛ ولكن أيضاً في منهجية وعقلية تفكيرنا- بشأن قرارات تؤثر على حاضرنا وتغير مستقبلنا.

أما إذا تحدثنا عن عامل المكان فإن ما يحدث في دولة ما من نجاحات أو إخفاقات ليس بالضرورة ضمان مثل هذه النجاحات أو حدوث مثل هذه الإخفاقات في دولة أخرى؛ وذلك لعدة عوامل منها العوامل الديموغرافية، والتغييرات السياسية، والاجتماعية، والمناخية التي من المؤكد أنها تختلف من دولة لأخرى، ومن قارة لقارة، وأحياناً من مدينة لمدينة داخل نفس الدولة. فكل مكان له من القيم والعادات والتقاليد والأيديولوجيات التي تحكمه وتشكل هويته السياسية والاجتماعية والثقافية. وختاماً، فإن عاملي الزمان والمكان هما جوهر التفكير والتحليل في كافة القضايا المتشابهة التي ترهق تفكيرنا، وتحدث نوعاً من الارتباك الفكري، وتؤثر بشكل مباشر على العديد من القرارات الشخصية والتنظيمية والدولية ■

“  
الزمان  
والمكان  
هما العامل  
الأساسي  
والحاسم  
لأي تغيير  
يحدث

\* عضو هيئة التدريب - قطاع الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة

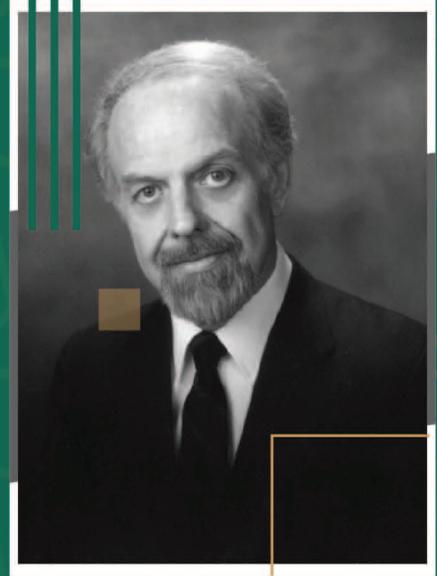
# جورج فردريكسون George Fredrickson

## مولده

» ولد جورج فردريكسون في ولاية أيداهو في ١٧ يوليو ١٩٣٤م.

## تعليمه

- » بكالوريوس من جامعة بريغام يونغ عام ١٩٥٩م.
- » ماجستير في الإدارة العامة من جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس عام ١٩٦١م.
- » دكتوراه من جامعة جنوب كاليفورنيا في عام ١٩٦٧م.



## مناصبه

01

مساعد باحث للبحوث الحكومية في جامعة جنوب كاليفورنيا بلوس أنجلوس ١٩٦٠-١٩٦١م.

02

أستاذ مساعد في العلوم السياسية بكلية ماكسويل في جامعة سيراكيوز ١٩٦٧-١٩٧١م.

03

محاضر في الإدارة العامة بجامعة كاليفورنيا ١٩٦٢-١٩٦٤م.

04

محاضر في مادة الحكومة والسياسة بجامعة ماريلاند ١٩٦٤-١٩٦٦م.

05

رئيس برنامج الدراسات العليا في مدرسة الشؤون العامة والبيئية بجامعة إنديانا ١٩٧٢-١٩٧٤م.

06

رئيس جامعة شرق واشنطن بتشيبي بواشنطن.

07

عميد كلية الخدمات الاجتماعية والعامه في جامعة ميسوري كولومبيا ١٩٧٤-١٩٧٦م.

## مؤلفاته



نحو إيجاد إدارة عامة جديدة



قياس السلطة، الرأي العام والسياسة: دراسة حالة لمدينة سيراكوس، نيويورك



الإدارة العامة والسياسة العامة

## الإدارة وتطبيق أمن المعلومات



أ. علي خليل

“  
دعم  
الحوكمة  
الأمنية  
بالقوانين  
والمعايير  
وغيرها  
لتفعيل أمن  
المعلومات

يجب على المنظمات تطوير وتنفيذ والحفاظ على برنامج فعال لأمن المعلومات، يحتوي على كل الضمانات الإدارية والتقنية والمادية للبيانات والمعلومات الشخصية الحساسة التي تستخدمها المنظمة أو تحتفظ بها أو تجمعها أو تنقلها. ولا بد أن يتم تدعيم تلك الحوكمة الأمنية بالقوانين واللوائح والمعايير وغيرها من آليات التحكم التي تخلق الهيكل التنظيمي لأمن المعلومات وتضع المتطلبات التي من خلالها يمكن لبرنامج الأمن من العمل. وتنطوي حوكمة المؤسسات والشركات على علاقة بين جميع عناصر المؤسسة، سواء مجلس الإدارة، أو المساهمون، وأصحاب المصلحة، وأي شخص يكون ذا مصلحة خاصة في كيفية إدارة المنظمة.

وتتخلل معظم مجالات الممارسة العديد من المصطلحات الرئيسية، والتي من أهمها «العناية الواجبة»، وهذا ما تستوجبه مهام الإدارة؛ حيث إنهم مكلفون بحماية أصول المنظمة. إن قوانين عدة مثل القانون الأمريكي لممارسات الفساد الأجنبية وكذلك قانون (سوكس) وهو قانون أمريكي يوجب على الشركات أن تضمن أمن المعلومات من خلال أنظمة الرقابة الداخلية؛ هذه القوانين تطلب من الإدارة إثبات أن لديها الضوابط الداخلية الخاصة بها، وأن الضوابط الداخلية يتم اختبارها وتبين أنها كافية. وهناك العديد من القوانين واللوائح والمعايير، والمتطلبات الداخلية التي يجب عليها الالتزام بها. ويجب أولاً تحديد هذه المعايير التي تؤثر على عمل المنظمات، ثم باستخدام معيار مناسب (مثل أس أو ١٧٧٩٩: ٢٠٠٠) الذي يمكن أن تستخدمه المنظمات؛ نظراً لقياسه مستويات الامتثال لأمن المعلومات. وبمجرد تحديد القوانين واللوائح والمعايير الخارجية وتحديد علاقتها بعمل أو بمهمة المنظمة؛ سيكون من السهل إجراء تحليل الفجوات حين تطرأ أي متطلبات جديدة، ثم يمكن لمديري أمن المعلومات البدء في تأسيس عناصر برنامج أمن المعلومات.

ويعد وجود «سياسة» تعتمد عليها الإدارة، وتوافر الوسائل العامة لتنفيذها؛ بمثابة حجر الزاوية في أي برنامج داخل المنظمة. وهي ليست مجرد متطلبات فقط، ولكنها القواعد والممارسات التي تحدد من المسؤول وما يجب عليه القيام به للوفاء بالتزاماته. وتوجد العديد من المبادئ التي يلزم أن تتوافر، وأن يكون لديها حافظ لاستباق ومنع المخالفات للسياسة الأمنية. والمطلب الأساسي هنا بالنسبة للإدارة هو إظهار «العناية الواجبة» في انشاء برنامج فعال للامتثال للسياسة الأمنية. ومن العناصر التي يجب على الإدارة أن تتأكد من توافرها في معظم البرامج ما يلي:

- وضع السياسات والمعايير والإجراءات لتوجيه وإرشاد العاملين.
  - وجود مسئول رفيع المستوى للإشراف على الامتثال للسياسة والمعايير والإجراءات.
  - إبلاغ المعايير والإجراءات لجميع الموظفين عن طريق الاتصال الفعال.
  - فرض السياسات والمعايير والإجراءات باستمرار من خلال التدابير التأديبية المناسبة.
  - وجود إجراءات للتصحيح والتعديلات في حالة الانتهاكات.
- وفي النهاية، لا يلزم أن يقوم برنامج الامتثال للسياسة الأمنية بمنع كل سوء سلوك ليصبح فعالاً، ومع ذلك يجب على الإدارة إظهار التزامها بالسعي لمنع السلوك غير المناسب واكتشافه ■

طبيعة العمل وأهداف المنظمة تحدد الأسلوب الأمثل

## هل يفضل الموظفون العمل الجماعي أم الفردي؟



«أيهما تفضل أكثر: العمل الفردي أم الجماعي؟»، فكثيراً ما تطفو هذه الجدلية من وقت لآخر وتفرض نفسها بقوة في عالم الإدارة، ويحتدم النقاش حولها. فأحياناً يفضل بعض الموظفين العمل بمفردهم، بينما يفضل آخرون العمل ضمن فريق. وبين الفريقين كثير من وجهات النظر والآراء الصحيحة، ولكن يتبقى الفيصل النهائي في تقرير ذلك هو طبيعة العمل نفسه والأهداف العامة للمنظمة.

إعداد/ سامح الشريف

### ٣ أنواع

قبل الحديث عن تفضيل الموظفين للعمل الفردي أو العمل الجماعي، من المهم الاقتراب أكثر من طبيعة العمل الجماعي، وأنواعه، والمهارات المطلوبة لتنفيذه بنجاح وفعالية؛ كي يخدم المنظمة في النهاية.

ونلفت في مستهل هذا التحقيق إلى أن فرق العمل تتنوع، وفقاً لما يذكره الموقع السعودي المتخصص "ولاء بلس" إلى الأنواع التالية:

- **فرق المشروع:** والمعروفة أيضاً أنها فرق زمنية محدودة، والتي يتم تنظيمها

يتم إعدادها كمجموعات عمل مصممة لاتخاذ قرارات بمستوى أقل من تلك المعتادة في منظمة معينة.

### ٥ مهارات

وتوجد العديد من المهارات المطلوبة للعمل في فريق، يعرضها الموقع الإداري المتخصص (Eddarabia.com) على النحو التالي:

• **مهارات التواصل:** وتعني معرفة كيفية التواصل مع مختلف الأشخاص وقبول أفكارهم وآرائهم وكيفية طرح أفكار ووجهات نظر معينة وتوضيحها لهم.

• **مهارات الاحترام:** فلا بد من التعامل باحترام مع بقية أعضاء فريق العمل، وهي من أنسب المهارات الشخصية التي يجب أن يكتسبها الموظف؛ كي ينجح في العمل ضمن الفريق، ويكسب احترام زملاء.

• **مهارات التعاون:** وتعني القابلية للمساعدة والتفكير في الصالح العام للمنظمة وقدرة الإنتاج وليس المصلحة الفردية.

• **مهارات المنافسة:** وهي المنافسة الشريفة التي تخلق أجواءً ممتعة في العمل، وتساعد في تحقيق نتائج أفضل.

• **مهارات الإبداع:** التفكير في كيف أن تكون مميزاً عن غيرك من خلال نظرتك لأبعاد أخرى في العمل تجعل لك رأياً خاصاً بك.

### اعتبارات مهمة

تعد جهة الإدارة هي المسؤولة عن تحديد طبيعة العمل وأداء المهام، وهل سيتم إنجاز المهام من خلال العمل الفردي أم الجماعي، ويشير د. محمد الفاتح في كتابه بعنوان: "إدارة الموارد البشرية" إلى أن جهة الإدارة هي التي ستجيب عن

فريق مكونة من أشخاص من مختلف المجالات الوظيفية داخل المنظمة، على سبيل المثال: التسويق، والهندسة، والمبيعات، والموارد البشرية. وتتخذ هذه الفرق أشكالاً متعددة، لكن غالباً ما

أساساً لإنجاز المهام.  
• **الفرق الدائمة:** والمعروفة أيضاً أنها المسؤولة ضمن الوحدات التنظيمية الحالية.  
• **فرق متعددة الوظائف:** هي





●● **على الدريويش:**  
الأعمال التي تتطلب جهداً  
أكبر ووقتاً أطول تتطلب  
تشكيل فريق عمل



●● **فهد السحيمي:**  
توزيع المهام بشكل مناسب  
بين أعضاء الفريق ضروري



●● **عبدالرحمن الفايز:**  
العمل ضمن فريق يتميز  
بتبادل المعلومات وتطوير  
المهارات

حجم المشروع وتكاليفه ولكن حسب تحديد الفكرة غير المألوفة، أي صاحب الفكرة له طريقة تنفيذ عمل خاصة تؤدي وظائف المشروع بشكل صحيح، وقد يمتلك مهارات عديدة يستفيد منها بشكل قوي، مثل: مهارات التسويق والتواصل والإقناع.

ويؤكد الموقع على أن أكثر شيء يكتسبه الإنسان من العمل الفردي وضغوط العمل، هو اكتساب الخبرة والتعلم من التجارب الأخرى، والفضل في مشروع عمل فردي لا يعني نهاية النجاح؛ والشيء الذي نستفيد منه هو تحويل الهدف إلى هدف آخر بتضافر مجموعة من الأفكار لتشكيل نواة لعمل جماعي، وخاصة إذا تم توظيف قدرات هؤلاء الأفراد في شيء يختلف عن الشيء الذي قام به الشخص صاحب العمل الفردي. أما بالنسبة للعمل الجماعي؛ فالبعض يعرفه على أنه «مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة»، والبعض يعرف هذا العمل على أنه «مجموعة من

عندما تقتضي طبيعة العمل التعاون الكامل بين العاملين، بحيث يصعب فصل أداء الفرد عن أداء الجماعة كما هو الحال في بعض الأعمال التي تكون مخرجات الأداء لكل مجموعة من العاملين تمثل مدخلات للمجموعة أو المجموعات الأخرى.

### الهدف العام

وسواء تم تحديد العمل الفردي أو العمل الجماعي، فينبغي ملاحظة أن العمل بمنظوره العام، ما هو إلا آلية جهود لتحقيق هدف معين، وقد تختلف هذه الجهود في تصنيفها، هل هي جهود فردية أم جماعية، وهل العمل الفردي هو الأكثر نجاحاً أم العمل الجماعي؟ حيث يوضح موقع "سيدتي" أن ما يجب أخذه بعين الاعتبار، أن العمل لن يتحقق ثمراته عن طريق شخص واحد دون مساعدات مهما كانت بسيطة، وأن العمل الجماعي سوف يفضل في حال حاول شخص نسبة العمل والنجاح لنفسه فقط. إن العمل الفردي من الممكن أن يكون ناجحاً ليس على حسب

السؤال: هل سيتم التركيز على الأداء الفردي أم الجماعي؟ وفي حالة التركيز على الأداء الفردي، أي معايير الأداء الفردي سوف تحظى بالاهتمام، وكذلك في حالة العمل الجماعي؟

ويؤكد حسين موسى راغب في كتابه المعنون بـ: "مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية" على أنه من المفضل التركيز على الأداء الفردي؛ عندما تسمح طبيعة العمل بقيام كل فرد بعمله بمعزل عن الآخرين دون أن يؤثر ذلك على عامل الكفاءة، مثل وظائف مندوبي المبيعات، في حين يكون من المفضل الأخذ بأسلوب الأداء الجماعي جزئياً-أي جنباً إلى جنب مع أسلوب الأداء الفردي-وذلك عندما تكون مخرجات أداء العاملين تعتبر مدخلات لازمة لأداء بعض العاملين الآخرين، كما هو الشأن في وظائف العاملين على خطوط الإنتاج أو العاملين في أقسام الحسابات وشتون العاملين، كما يكون من الأفضل الأخذ بأسلوب الأداء الجماعي بصفة كلية



●● **معتز الضويحر:**  
التقارب الفكري يلغي  
مشكلات غياب التكافؤ  
العلمي بين أعضاء الفريق

فيستهل عبيد خشان الهدال-المفتش المالي-حديثه معنا بالتأكيد على أنه يفضل العمل ضمن فريق؛ لأنه يمثل العمل بروح الفريق الواحد وهذا له تأثير على الاستفادة من خبرة الآخرين والاستفادة من الرأي الآخر الذي يكون له فوائد مستقبلية إيجابية على مسار العمل، ويشير عبيد الهدال إلى أن جميع تجاربه السابقة في العمل الجماعي كانت ناجحة، وأنه لم يواجه أية تجارب سيئة في العمل ضمن الفريق الواحد.

ويشير عبدالرحمن بن خالد الفايز، من منسوبي وزارة الدفاع، أنه يفضل أيضاً العمل الجماعي؛ لأن العمل ضمن فريق يتميز بتبادل المعلومات ومشاركتها وتنمية وتطوير الذهن والمهارة، ويولد روح المشاركة الفعالة.

من جانبه، يرى فهد مرزوق السحيمي، أخصائي تطوير بيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، أن العمل الجماعي له الأولوية عنده؛ نظراً لفوائده الكثيرة وأهمها العصف الذهني، وطرح حلول كثيرة للمشكلات، خاصة عند تحديد وتوزيع المهام بشكل مناسب بين أعضاء فريق العمل، كما أنه يضيف أفكاراً جديدة، ويتيح الاستفادة من خبرات الآخرين.

### سلبيات وتجارب سيئة

ويؤكد علي عبدالله الدريويش، المراجع المالي في الهيئة العامة للطيران المدني، أن سبب تفضيله للعمل ضمن فريق أنه يضيف لمعارف أعضاء الفريق، ويتميز بمشاركة الجهد والإنتاجية النهائية، ويشير الدريويش إلى أن العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي، ويحقق الهدف في توقيت قياسي وخصوصاً في الأعمال المكثفة والتي تتطلب جهداً أكبر ووقتاً



●● **عبيد الهدال:**  
العمل الجماعي يزيد خبرات  
الموظفين وجميع تجاربي  
ناجحة

الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم وتحقيق النجاح المنشود. ويشير الموقع إلى أن الفرد هو العنصر الأساسي في بناء المجتمع، ويكتمل دوره الحقيقي من خلال التعاون مع بقية أفراد المجتمع، والعمل الجماعي يحتاج إلى تحقيق التوازن بين الروح الفردية، والروح الجماعية عن طريق التربية المتوازنة التي لا تحيل أعمال الناس الفردية إلى أصفار، وأيضاً لا تنمي فيهم الفردية الجامحة التي تتبدل شيئاً فشيئاً إلى التخلي عن روح العمل الجماعي؛ بل يجب توفر المناخ المناسب مع اختيار أساليب العمل، التي تحول دون التسلط وتنمية المبادرة الذاتية، وترسيخ مبدأ الفريق الجماعي.

### الجماعي أفضل

وقد التقينا مجموعة من الموظفين لسؤالهم عن تفضيلاتهم للعمل الفردي أو الجماعي وسبب هذا التفضيل.

أطول.

ويقول الدريويش إنه واجه تجارب سيئة في العمل الجماعي، وإن من سلبيات العمل الجماعي التقسيم غير المنطقي للمهام؛ كإعطاء فرد من الفريق مهمة في غير تخصصه أو مجال عمله، إلى جانب تضارب وجهات النظر في بعض الأحيان؛ مما ينعكس على بطء وتيرة العمل، وقد يعيق الإنتاجية، لكن علي الدريويش يؤكد أن إيجابيات العمل الجماعي أكثر من مساوئه.

ويرى معتز عبدالله الضويحر، المراجع الداخلي بإدارة تعليم الجوف، أنه يفضل العمل الجماعي؛ لتمييزه بالتفوق من الله سبحانه وتعالى، إلى جانب دوره الفعال في نشر المعرفة وتبادل الخبرات وتحفيز بعض الموظفين. ويشير الضويحر إلى مواجهته بعض التجارب السيئة في العمل الجماعي؛ بسبب عدم التكافؤ بين أعضاء الفريق من الناحية العلمية، لكن ذلك تتم مواجهته من خلال محاولات التقارب الفكري ■

## صفات ومهارات المدرب المتميز

يجب أن يتمتع المدرب بصفات ومهارات خاصة؛ كي يكون مقبولاً لدى من يدرّبهم، وبالتالي فإن المدرب الذي يبغى النجاح عليه الالتزام بقواعد مهنية، سنورد بعضاً من هذه الصفات والمهارات فيما يلي:

### أولاً: صفات شخصية:

- عقلية: كالذهن المتفتح، والذكاء، والبديهة الحاضرة، والقدرة على الابتكار والإبداع، والإيمان بأسلوب التفكير العلمي.
- بدنية: كلياقة الحواس، ووضوح الصوت وقوته.
- مزاجية: كالثقة بالنفس، والثبات الانفعالي، والبشاشة والمرح، وحُسن المظهر، والصبر والتعاطف.

### ثانياً: صفات اجتماعية:

- دماثة الخلق.
  - التسامح والتسامح.
  - تقبّل الآخرين وحب العمل معهم.
  - القدرة على التأثير في الآخرين.
  - شخصية متزنة ومنضبطة.
  - القدرة على قيادة الأفراد.
- ### ثالثاً: قدرات مهنية وفنية:
- حب المنظمة التي ينتمي إليها.
  - معرفة بسياساتها وأهدافها.
  - خبرة تخصصية عريضة في مجال موضوع التدريب.
  - ثقافة عامة.
  - إتقان العمل في مجال تخصصه.
  - يحظى بثقة رؤسائه.
  - غزارة المعلومات ومتابعة كل جيد يتعلق بها.

### رابعاً: مهارات تدريبيّة:

- يجيد مهارة الاتصال الشفهي: (تحدث - إنصات - إدارة حوار).
- يجيد صياغة المادة التدريبيّة للبرنامج أو الموضوع المكلف بتقديمه.
- يجيد اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع.
- يجيد التعامل مع مختلف أنماط المتدربين.
- يجيد استخدام وسائل الإيضاح.
- يجيد التعامل مع المواقف الصعبة خلال العملية التدريبيّة.
- يحترم المواعيد، ويتميز بالدقة والانضباط.
- قادر على إشاعة جو من التفاؤل والمرح.
- متجدّد المعلومات، وقادر على خلق جو اجتماعي مُحبّب أثناء التدريب.
- لغة واضحة ونطق سليم.
- يتحدث بلغة المدربين.
- يثير الحماس والتفاعل.
- يتحرك بالشكل الصحيح.
- يتعامل مع الجميع وينظر إليهم دون تفرقة.
- يجيد استخدام الأمثلة وصياغة التمارين والحالات والتطبيقات العملية.
- ليست له لزمات حركية أو صوتية تصرف انتباه المتدربين.
- متمكن من مادته.
- واثق من نفسه ■



\* أ. عبدالله الضابط

“  
صفات المدرب  
الشخصية  
والاجتماعية  
وقدراته  
المهنية  
والضنية  
ومهاراته  
مهمة  
لنجاحه

34

العدد ١٧٣ - جمادى الآخرة - ١٤٤١ هـ

# عضو مجلس الشورى

سعادة د. أحمد بن عبدالرزاق الغديان



## تعليمه:

- الدكتوراه من جامعة إدنبرة، كلية القانون (اسكتلندا، بريطانيا).
- الماجستير من جامعة ساوث هامبتون، كلية القانون (بريطانيا).
- البكالوريوس مع مرتبة الشرف من جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم القانون.

## مناصبه:

- عضو مجلس الشورى اعتباراً من ١٤٣٨/٣/٣هـ.
- ١٩٩٣ إلى الوقت الحالي أستاذ مشارك في جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم القانون.
- ١٩٩٠ - ١٩٩٨ مستشار قانوني للجنة الوطنية لغرفة التجارة الدولية.
- ٢٠١١ - ٢٠١٥ عضو مجلس حقوق الإنسان.
- عضو مركز التحكيم الدولي في لندن.
- عضو مركز التحكيم التجاري لدول مجلس التعاون الخليجي.

# منصة «مسار» لإدارة وتطوير الموارد البشرية.. أداء حكومي متميز



تقدم منصة «مسار» الوطنية خدمات إلكترونية للجهات الحكومية والموظفين والأفراد في إدارة وتطوير الموارد البشرية، بما يتوافق مع اللائحة التنفيذية للموارد البشرية الحكومية، حيث أنشئت «مسار» تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ وذلك لتعزيز التحول الرقمي عبر المنظومة الوطنية الإلكترونية المندرجة تحت البعد الخامس في برنامج التحول الوطني لتحسين إنتاجية الموظف الحكومي.

36

على تطويرها، وتقدم المنصة خدمات رقمية للموظف الحكومي المدني، تمكنه من القدرة على تصحيح البيانات واستعراضها، إضافة إلى خدمة التقارير الطبية بالشراكة مع وزارة الصحة،

## بياناتي الوظيفية

تمكّن المنصة الرقمية «بياناتي الوظيفية» الموظفين المدنيين ومختصي الموارد البشرية من الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تعمل الوزارة

## «جدارة» و «ساعد»

تقدم منصة مسار الوطنية العديد من الخدمات الإلكترونية لمنسوبي الأجهزة الحكومية والأفراد، ومن أهم هذه الخدمات:

الحكومية. إذ يتم تسجيل وتحديث الوقوعات والأحداث الخاصة بموظفي القطاع الحكومي بشكل إلكتروني، من خلال إتاحة هذه الخدمة للمختصين في الجهات الحكومية.

#### الاستفسار عن وضع موظف

وهي خدمة تستهدف تمكين الجهات الحكومية من الاستعلام عن الوضع الوظيفي الحالي للموظف (إذا كان على رأس العمل، أم لا)، وما هي حالة مرتبته الحالية. كما أن هذه الخدمة تعتبر بديلة عن خدمة الإفادة عن مواطن أو مواطنة.

#### الاستفسار عن معاملة

تتيح هذه الخدمة الاستعلام عن المعاملات في أنظمة الاتصالات الإدارية وتوضيح ما تم عليها من إجراء.

#### التوطين الإلكتروني

تطبيقاً لخطط السعودية الطموحة من باب توفير فرص عمل أفضل للمواطنين، وتحقيقاً للكثير من الأهداف والتطلعات فإن نظام التوطين الإلكتروني يهدف إلى متابعة جميع العاملين «غير السعوديين»، وذلك عن طريق متابعة آلية دقيقة لطلبات التعاقد (الداخلية، والخارجية)، وتجديد العقود في جميع الجهات الحكومية على جميع السلاسل من مرحلة طلب التعاقد إلى مرحلة إحلال المواطن على وظيفة مشغولة بوفد، بحيث تتقدم الجهات بالطلب آلياً عبر شاشة طلب التعاقد، وتقديم الطلب إلكترونياً، والتي بدورها تقوم بمراجعة الطلب والموافقة على طلب التعاقد المقدم أو رفضه، وإمكانية مراجعة طلبات تجديد التعاقد من خلال الربط مع

### «مسار» تُعزِّز التحول الرقمي عبر منظومة إلكترونية

وهي خدمة إلكترونية تمكّن الجهات الحكومية من ترقية موظفيها إما عن طريق الطرح والمفاضلة، أو بالترقية الاستثنائية؛ مما يساهم في حوكمة عملية الترقيات بالكامل بجميع أنواعها.

#### خدمة التسجيل في نظام ساعد للوظائف المساندة (ساعد)

يستهدف نظام «ساعد» طالبي العمل للوظائف المساندة (وظائف المستخدمين وبند الأجور)؛ بغرض تمكينهم من تسجيل البيانات الشخصية، عن طريق إدخال (المعلومات الشخصية، والحالة الصحية، ومعلومات العمل - إذا كان موظفاً، والدرجة العلمية، والخبرات العملية، والبرامج التدريبية)، وذلك بغرض إتاحة معلوماتهم للمختصين لبناء قاعدة بيانات خاصة بالوظائف المساندة.

#### «توثيق» وتوطين

**متابعة وتوثيق الإجراءات والوقوعات الوظيفية آلياً (توثيق)**  
من منطلق تفعيل مفهوم التعاملات الإلكترونية مع الجهات الحكومية وتكاملها مع الأنظمة ذات العلاقة، تم إطلاق خدمة «توثيق» لتحقيق أعلى مستوى من متابعة وتوثيق الإجراءات والوقوعات الوظيفية آلياً بين الجهات

كما تم توفير الاطلاع على السجل الوظيفي التاريخي وطباعة بيان خدمة، مع إمكانية متابعة قرارات التدريب والابتعاث والمعاملات الإدارية، وإتاحة مدة الخدمة بعد اعتماد طلبات التحديث على البيانات الوظيفية، كما تمكّن المنصة الموظف من متابعة كافة الطلبات من أي مكان وفي أي زمان، بالإضافة إلى المزيد من الخدمات الرقمية التي من شأنها أن تختصر الوقت والجهد على الموظف دون مراجعة الوزارة.

#### منظومة التوظيف الإلكتروني (جدارة)

وتتيح هذه المنظومة لطالبي العمل، من المواطنين السعوديين، تسجيل بياناتهم الشخصية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم العملية، مع إرفاق الوثائق اللازمة. بالإضافة إلى توفير خدمة التقديم الإلكتروني على الوظائف الشاغرة التي يتم الإعلان عنها من قبل الجهات الحكومية، والمتوافقة مع مؤهلاتهم وتخصصاتهم. وبعد ذلك، يتم مطابقة وتدقيق البيانات آلياً، ثم تُمرر هذه البيانات عبر نظام الترشيح الآلي، ليتم بعدها عرض نقاط الترشيح لجميع المتقدمين على الإعلان، مع رغباتهم من الوظائف، إضافة إلى الوظائف التي تم ترشيحهم عليها.

#### الاستعلام عن بيانات موظف أو وظيفة

تتيح هذه الخدمة لموظفي الجهات الحكومية الاستعلام عن البيانات الحالية للموظفين أو الوظائف التابعة لجهاتهم من واقع قاعدة بيانات.

#### خدمة إشغال الوظائف بالترقيات



المؤسسة العامة للتقاعد لاستكمال صرف مستحقاتهم التقاعدية بشكل آلي.

#### الاستفسارات النظامية

هي خدمة تسهّل عملية متابعة ودراسة الاستفسارات النظامية المقدّمة من قبل الجهات الحكومية، ومن ثمّ إفادة الجهة بالرأي النظامي.

#### خدمة توفير السيرة الذاتية لتوظيف الكفاءات السعودية (كفاءات)

تتيح هذه الخدمة للجهات الحكومية والمؤسسات والشركات الراغبة في توظيف الكفاءات السعودية أن تسترجع السير الذاتية لباحثي وباحثات العمل من مواطني المملكة العربية السعودية من واقع قواعد البيانات. وتتركز هذه الخدمة على الربط بين الباحثين عن عمل وبين الجهات في القطاعين الخاص والعام؛ وذلك لإيجاد فرص وظيفية لمواطني المملكة العربية السعودية.

#### تسجيل احتياج الوظائف

تمكين الجهات الحكومية من تسجيل احتياجها السنوي من الوظائف الشاغرة؛ لإتاحة الفرصة للإعلان

### ٢٥ خدمة إلكترونية تقدمها «مسار» للجهات الحكومية والموظفين والأفراد

الإطلاع على الإفادة إلكترونياً.

#### «بيان» و «تدوير»

#### وظائف وموظفي البنود

أطلق هذا النظام كإحدى الخدمات الإلكترونية الرامية إلى تحقيق توثيق جميع ما يخصّ الوظائف والموظفين في المرحلة الحالية من عمل. فالنظام سيكون هو الأداة الرئيسية لحصر بيانات وظائف وموظفي البنود في جميع الجهات الحكومية.

#### خدمة «بيان»

توفر هذه الخدمة أتمّة لجميع إجراءات التحقق من بيانات من انتهت خدماتهم من موظفي الدولة على ضوء الخدمة المحتسبة لغرض التقاعد ومن ثمّ إصدار بيان خدمة ليتم إرساله إلى

«جدارة - دليل المؤهلات - الوظيفة العامة».

#### خدمة التقديم على الوظائف المساندة (ساعد تقديم)

يستهدف نظام «ساعد» طالب العمل للوظائف المساندة (وظائف المستخدمين).

#### بوابة التدريب والابتعاث

تعمل بوابة التدريب والابتعاث على توفير آلية موحّدة لجميع الجهات الحكومية لتقديم طلبات التدريب والابتعاث الخاصة بمنسوبيها.

#### بيان خدمات موظف

استكمالاً لتطوير الخدمات الإلكترونية الموجهة للجهات الحكومية؛ تم إطلاق خدمة «بيان خدمات موظف»، والتي تتيح للجهات الحكومية إمكانية عرض بيان بخدمات الموظف الحكومي الموجودة في قاعدة البيانات.

#### خدمة التظلمات

خدمة إلكترونية تمكّن المستخدمين من رفع التظلمات، ومتابعتها، والرد عليها من قبل الجهات المعنية، كما تتيح

البيانات، وذلك تطبيقاً للأمر السامي الكريم.

### تدقيق بيانات ومتغيرات الوظائف

تمكين وزارة المالية من تسجيل جميع وظائف الميزانية السنوية في بداية كل سنة مالية، والسماح للجهات الحكومية بتدقيق وظائفها ومراجعتها إلكترونياً.

### الخطط الخمسية للجهات الحكومية

هي إحدى الخدمات الإلكترونية المقدمة للجهات الحكومية بحيث يقوم مختص الجهة الحكومية بتعبئة الحقول الخاصة بالخطوة الخمسية للسعودة، واستعراض تقارير خاصة بهذه الخدمة.

### شاشات استعلام مركز «امر»

يهدف هذا النظام إلى التعاون مع مركز «امر» للاتصال الموحد؛ لتزويده بالمعلومات اللازمة عن العملاء في الأنظمة (توثيق، وتدقيق، والوظيفة العامة، والتدريب والابتعاث، وتحقيق خدمة، والاتصالات الإدارية، وجدارة، وساعد)؛ لتمكين «المركز» من الإجابة على استفسارات العملاء بطريقة سريعة وميسرة ■

الطلبات المقدمة لموظفي الخدمة المدنية، من خلال جهاتهم الحكومية، وتشمل طلبات الإيفاد -الابتعاث- التدريب، مع توضيح حالة الطلب وما تمّ عليه من إجراء.

### اللجان الحكومية المشتركة (لجان)

يهدف نظام اللجان المشتركة إلى جمع بيانات متكاملة عن اللجان التي تم تشكيلها، بما فيها البيانات الأساسية للجنة وأعضائها، وبيانات اجتماعاتها، ومتطلبات كل اجتماع قادم. بالإضافة إلى إمكانية استخراج مختلف التقارير والإحصائيات. وينقسم هذا النظام إلى:

1. نظام آلي للجهات الحكومية لإدخال بيانات اللجان التي تشارك فيها.
2. نظام آلي لاعتماد ومراجعة هذه

“

مسار

تتوافق مع اللائحة التنفيذية للموارد البشرية الحكومية

عن هذه الوظائف لطالبي العمل من المواطنين السعوديين.

### نظام البدلات

يهدف النظام إلى توفير آلية احتساب البدلات بمختلف أنواعها بشكل إلكتروني؛ وذلك لضمان صحة البيانات المزودة من قبل الجهات والوصول إلى أعلى درجات الدقة والتوثيق.

### خدمة تدوير الموظفين الحكوميين من

#### جهة إلى أخرى (تدوير)

انطلقت خدمة تدوير الإلكتروني لإيجاد أسلوب عملي يتم من خلاله رسم مسار واضح لتدوير الموظفين القائمين على رأس العمل من جهة إلى أخرى لأي سبب من الأسباب النظامية أو التنظيمية، وبإمكان الموظفين في الجهات الحكومية التقديم على إدارة الموارد البشرية/ شؤون الموظفين في جهته وتقديم الطلب آلياً من قبل مسجل الجهة.

### «لجان» و «امر»

الاستفسار عن معاملة مبتعث-مؤبد- متدرب

تتيح هذه الخدمة الاستعلام عن حالة



## التخطيط المالي الإستراتيجي

يُقصد بالإستراتيجية المالية الخطط المالية طويلة الأجل ذات الأهمية النسبية العالية للمنظمة، فالمنظمة جزء من اقتصاد الدولة، والدولة جزء من الاقتصاد العالمي؛ عليه فإن الإستراتيجية المالية للمنظمة لا يُمكن أن تُرسم بعيداً عن الرؤية العامة للدولة.

ويُعرف التخطيط المالي بأنه أحد أنواع التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادر متنوعة، وكيفية استغلالها استغلالاً أمثل؛ للحصول على فوائد ومزايا عالية، حيث يُساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياج المالي قبل ظهور الاحتياج الفعلي بفترة كافية تُمكن المنظمات من اتخاذ قرار سليم تجاه هذه الحاجة.

وتقوم الاستراتيجية المالية على تحديد الموارد المستقبلية وتخصيصها للمشروعات المختلفة، بحيث تعكس توقعات المنظمة في الحصول على الموارد وأولوية تخصيصها بكفاءة، من خلال وضع إطار عام يُساعد المنظمة في اتخاذ القرارات المالية التي تُساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة. كما تُعتبر الإستراتيجية المالية هي وسيلة لتحقيق الأهداف الكلية الأخرى؛ لأن تحقيق الأهداف الأخرى يعتمد بصورة أساسية على الموارد المالية. ويعتمد مبدأ الإستراتيجية المالية على استخدام المتاح من الموارد بكفاءة عالية في ظل التغيرات الاقتصادية.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية التخطيط المالي تتمثل فيما يحققه من فوائد للمنظمة، متمثلة في التعرف على الاحتياج المالي المستقبلي والاستعداد له بشكل مسبق؛ ما يجنب المنظمات مخاطر العسر المالي، فيساعد على دفع الالتزامات في مواعيد استحقاقها، ويساعد المنظمة في التركيز أهدافها المستقبلية.

ويمكن القول بأن التخطيط المالي الإستراتيجي يركز على المعلومات المحاسبية السابقة مع الأخذ في الاعتبار التطلعات المستقبلية والتوجه العام للدولة وعكس ذلك في الأهداف المستقبلية، ووضع الخطة اللازمة والعمل على تنفيذها بأقصى كفاءة، من خلال الربط بين الأهداف الموضوعية ووسائل تحقيقها مستقبلاً. لذلك اهتمت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في محورها المالي بتطلعات المملكة العربية السعودية ووضع خطة استراتيجية تحقق هذه التطلعات، من خلال تقييم الوضع الاقتصادي للمملكة، واتباع سياسات مالية تحقق الأهداف المنشودة كإتباع سياسة التنوع الاقتصادي في الإيرادات، إضافة إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي من خلال استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، ودعم الشفافية المالية في كافة المعاملات المالية والإدارية وإنشاء جهات رقابية؛ لتحقيق هذه الشفافية ورفع كفاءة الإنفاق، مثل الديوان العام للمحاسبة، وهيئة الرقابة والتحقيق، وهيئة مكافحة الفساد (نزاهة) ■



د.عمر السر الحسن محمد \*

“

الإستراتيجية  
المالية  
تستخدم  
المتاح من  
الموارد بكفاءة  
عالية في  
ظل التغيرات  
الاقتصادية

40

العدد ١٧٣ - جمادى الآخرة - ١٤٤١ هـ

## 9 فيروسات

## شائعة تعوق التغيير في المنظمات!

تطور المنظمات، في بعض الأحيان، أنماطاً سلوكية تحول دون حدوث التغيير، يطلق عليها فيروسات لأنه يمكن تشخيصها على أنها أمراض تنظيمية، وأهمها:



**التوجيه المبكر:**  
ننقد الأشياء قبل أن تحدث.



**اتبع أسلوب:**  
لا تتعلم من بعضنا البعض؛ بمعنى أننا نعاني من متلازمة (لم يتكرر هنا).



**المبالغة في التأكيد على الحضور:**  
نخبر كل فرد قبل بداية الاجتماع وتؤكد أنه قد تم إبلاغه ثم نعقد اجتماعاً يبطئ من سرعة الأداء.



**النظر في مرآة الماضي:**  
نخشى بشدة فقدان ماضينا لدرجة أننا لا نغير عاداتنا.



**الإجماع الضمني:**  
نخلط بين عملية المشاركة والإجماع على رأي ما، حيث نعتقد بأن كل فرد يجب أن يعلن موافقته قبل أن نبدأ، ولذلك يعلنون موافقتهم بينما هم في الحقيقة غير موافقين.



**نتيجة إيجابية كاذبة:**  
نحن مغرطون في اللطف حتى مع عدم اتفاقنا.



**الطبقية:**  
نحكم على الأفراد من خلال ألقابهم ومناصبهم بدلاً من أدائهم أو مستوى كفاءتهم.



**الفردية:**  
ندافع عن أعمالنا لدرجة تضر بالمنظمة ككل أحياناً.



**التوجيه والتحكم:**  
نرغب بأن يدير كبار القادة المنظمة ويحددون المهام، وهذا الأمر يجعلنا لا نشعر بالالتزام الشخصي نحو التغيير.

## تعالج الكثير من مشكلات العمل وتنظم أدواته

# الهندسة البشرية.. إدارة التناغم بين الإنسان وبيئة العمل والآلات

إتاحة بيئة العمل الملائمة للإنسان وتطويرها لحاجاته وطاقاته وقدراته من أهم روافد جودة الأداء والقدرات التنافسية للمؤسسات والجهات المختلفة، وهي قضية مهمة شغلت بال الكثيرين من المتخصصين والخبراء في المجال الإداري، كما أنها في الوقت ذاته تعد أمراً شائكاً؛ لتداخلها مع مجالات وعلوم أخرى. وربما وجدت هذه المؤسسات والعلوم الإدارية ضالتها المنشودة في التوجه المعاصر الذي تنتهجه سائر المجتمعات المتقدمة؛ كاليابان، وأمريكا، وأوروبا، وغيرها، والذي هو عبارة عن «الهندسة البشرية» التي تهتم بمعالجة الكثير من مشكلات العمل، وتحقيق ملاءمة العامل مع مواقع العمل وتنظيمه وأدواته وطريقة العمل وأبعاده المتعددة. وفي هذا التقرير نسلط الضوء على الهندسة البشرية؛ كي نتعرف عليها، ونرصد انعكاساتها على الأداء والموارد البشرية التي تعدُّ وبحقٍّ أئمن ما تمتلكه المؤسسات كافة.

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد



### «الإرجونومية»

في البداية نبرز ما أوردته موسوعة «ويكيبيديا» حول مفهوم الهندسة البشرية، أو «الإرجونوميكس» وما تعرف به «الإرجونومية»، أو هندسة العوامل البشرية، أو البيانات الحيوية، بأنه علم يهتم بتصميم الأدوات والمعدات في بيئة العمل بحيث تتلاءم مع طبيعة الإنسان وحاجياته.

وينظر لها آخرون باعتبارها تصميم المنتجات والآلات والملابس والأشياء التي يتعامل معها البشر بما يحقق لهم الراحة والأمان، وقد اصطلح المصممون على استخدامه للتعبير عن مجموعة من المعارف والمهارات المستخدمة في بناء وتصميم المنتجات بما يكفل لها الأداء الأمثل في خدمة الإنسان. ويرى البعض أنها تنصرف إلى بناء وتصميم وتوزيع الآلات في مكان العمل؛ بما يحقق كفاءة العمل ويوفر أعلى معدلات الأداء للعناصر البشرية، بل ولنظم العمل بأكملها. وكذلك يراها البعض دراسة التفاعل بين الإنسان والعمل، خاصة فيما يتعلق بتصميم الآلات والأدوات لتلائم الجسم البشري وتكفل أداءه لعمله بأقل جهد، ولتوفر له أكبر قدر من الأمان والراحة في الاستخدام. وقد عبرت رابطة الإرجونوميكس العالمية IEA عن المغزى العميق لهذا التوجه المعاصر في علوم الإدارة من خلال شعار المجلة التي تصدرها، وهو: «دراسة علمية للعوامل البشرية في علاقتها ببيئة العمل وتصميم المنتجات والمعدات».

### العمل الدولية

وتوضح شيلان محمود من خلال

استعراضها لمفهوم الهندسة البشرية عبر أطروحتها العلمية التي سنستشهد بها في السطور القادمة- أن منظمة العمل الدولية قد تطرقت إلى أن الهندسة البشرية تتعلق بتطبيق العلوم الأحيائية (البيولوجية) والإنسانية ذات العلاقة مع العلوم التقنية؛ من أجل الوصول إلى أفضل تكيف متبادل بين الإنسان وعمله ونتائجه، وتقاس بمؤشرات الكفاءة والسلامة الصحية للإنسان، وهو مفهوم ينصب على كون الهندسة البشرية متعددة الجوانب؛ فهي حقل واسع من العلوم البيولوجية والإنسانية، ويمكن الاستفادة منها في تطبيقات الهندسة البشرية الصناعية التي تهتم بتصميم المنتجات والعمليات والمعدات التي تُستخدم في المجال الصناعي لتعظيم قدراتهم على استخدامها بشكل آمن ومريح من قبل الأفراد، ولتحسين المواءمة بين الأفراد وأنشطتهم والأعمال التي يقومون بها والأشياء التي يستخدمونها.

وربما يتضح الأساس التداخلي للهندسة البشرية مع علوم ومجالات أخرى، جميعها تهدف إلى إيجاد نوع من التناغم الإداري بين العمل والإنسان (الموارد البشرية)، وهو ما يبرزه نجم عبود في كتابه المعنون بـ: «دراسة العمل والهندسة البشرية»، حيث يصنف هذه العلوم والمجالات المختلفة ذات العلاقة بالهندسة البشرية كالآتي:

- العلوم الاجتماعية والنفسية؛ علم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم الجمال الصناعي، وتشريع العمل، والأنثروبولوجيا.
- العلوم والمفاهيم الإدارية والتقنية؛

علوم الإدارة، وعلم وتقنية بناء المعدات، ودراسة العمل.

- العلوم البيولوجية: البيولوجيا، وعلم السموم الصناعي، وعلم الفسلجة، وعلم صحة العمل.

### تطور كبير

وبصفة عامة، توضح د.أميرة برهمين في مقال لها بموقع مجلة «الجودة الصحية» اكتشاف وبداية استخدام مصطلح ومفهوم الهندسة البشرية ومرآح تطور الاعتماد عليه، فتشير إلى أن اكتشاف علم الإرجونوميكس يرجع إلى الحضارة الإغريقية القديمة واستخدامها مبادئ هذا العلم في تصميم الأدوات والأعمال وحتى أماكن العمل، كما في وصف «أبقراط» لكيفية تنظيم غرفة الجراحة.

وكان العالم والفيلسوف البولندي «ووجيك جاسترزيوسكى» أول من عرف هذا المفهوم الذي أسماه علم العمل في عام 1857م. وفي القرن الـ 19 بدأ «فريدريك تايلور» البحث عن أساليب لتحسين أداء العمال أثناء أدائهم أعمالاً معينة، فتمكّن على سبيل المثال من مضاعفة حجم عمل عمال المناجم ثلاثة أضعاف بإنقاص متدرج في حجم ووزن الفحم الذي ينقلونه حتى وصل إلى أسرع أداء ممكن. وتلا ذلك محاولات الزوجين «فرانك» و«ليليان جيلبرث» اللذين وسعا من أساليب «تايلور» في أوائل القرن الـ 20 وابتكروا ما يُسمى بالوقت والحركة، بتقليل الخطوات وتمكنا من تقليل عدد حركات البنائين من 18 إلى 4 حركات فقط؛ مما سمح لهم بزيادة إنتاجيتهم من 120 إلى 350 طوبة في الساعة. وتلفت برهمين إلى أن ما شهدته الحرب العالمية

من خلال دراسة وتحليل أسباب وقوع الإصابات السابقة.

### ٥ أهداف

ويحدد موقع «موسوعة» الأهداف الرئيسية من الهندسة البشرية كما يلي: أولاً: التعرف على النماذج الجديدة وما تتضمنه من مفاتيح لسبل النجاح الإداري.

ثانياً: تزويد المشارك بمهارات معرفية متقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية تضعه في الصورة المستقبلية المطلوبة لصيغ التعامل مع الموارد البشرية وتمييزها.

ثالثاً: إكساب المشاركين مهارات معرفية حول مفاهيم وقضايا المؤسسات الافتراضية وأهميتها في تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتوفير ضمانات النجاح.

رابعاً: تأهيل المشارك بمهارات متخصصة في استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية.

خامساً: إكساب المشارك مهارات متقدمة في استخدام تقنيات المواءمة بين الموارد البشرية والهيكل التنظيمية التي تفرضها الهندسة الإدارية والإدارة الإلكترونية.

### ٣ أنشطة

ويشكل عام، فإن الهندسة البشرية تستهدف فئات ومستويات عديدة، والتي تبرز من بينها ٣ أنشطة، وهي:

- تصميم المنتجات والمعدات والأدوات في كل من: المنتجات الاستهلاكية، وأدوات ومعدات العمل، والماكينات والأجهزة، والأثاثات والمعدات المكتبية، والأثاثات والأجهزة والمعدات والأدوات المنزلية.
- تصميم الأماكن وأنشطة الأفراد المهنية، الأمر الذي يشمل كلاً من:



## تصميم المنتجات والمعدات والأدوات والأماكن والأنشطة المهنية من أهم أنشطة الهندسة البشرية

واستمر حتى الآن نحو أكثر من ٦٠ عاماً. وتم قبوله واستخدامه والاعتراف بقيمته دولياً كواحد من أهم مقومات إعداد طلاب التصميم، وتوفير بيانات التصميم في بناء المنتجات والنظم الصناعية، بل وتعد البيانات الإرجونومية وقياسات الجسم البشري من أهم أدوات المصممين في شتى بقاع العالم.

### مهمة جداً

وتجمل ديمية عوجان مرتكزات أهمية الهندسة البشرية، في أطروحتها العلمية التي تبحث أثرها على الطاقة التنظيمية، كالتالي:

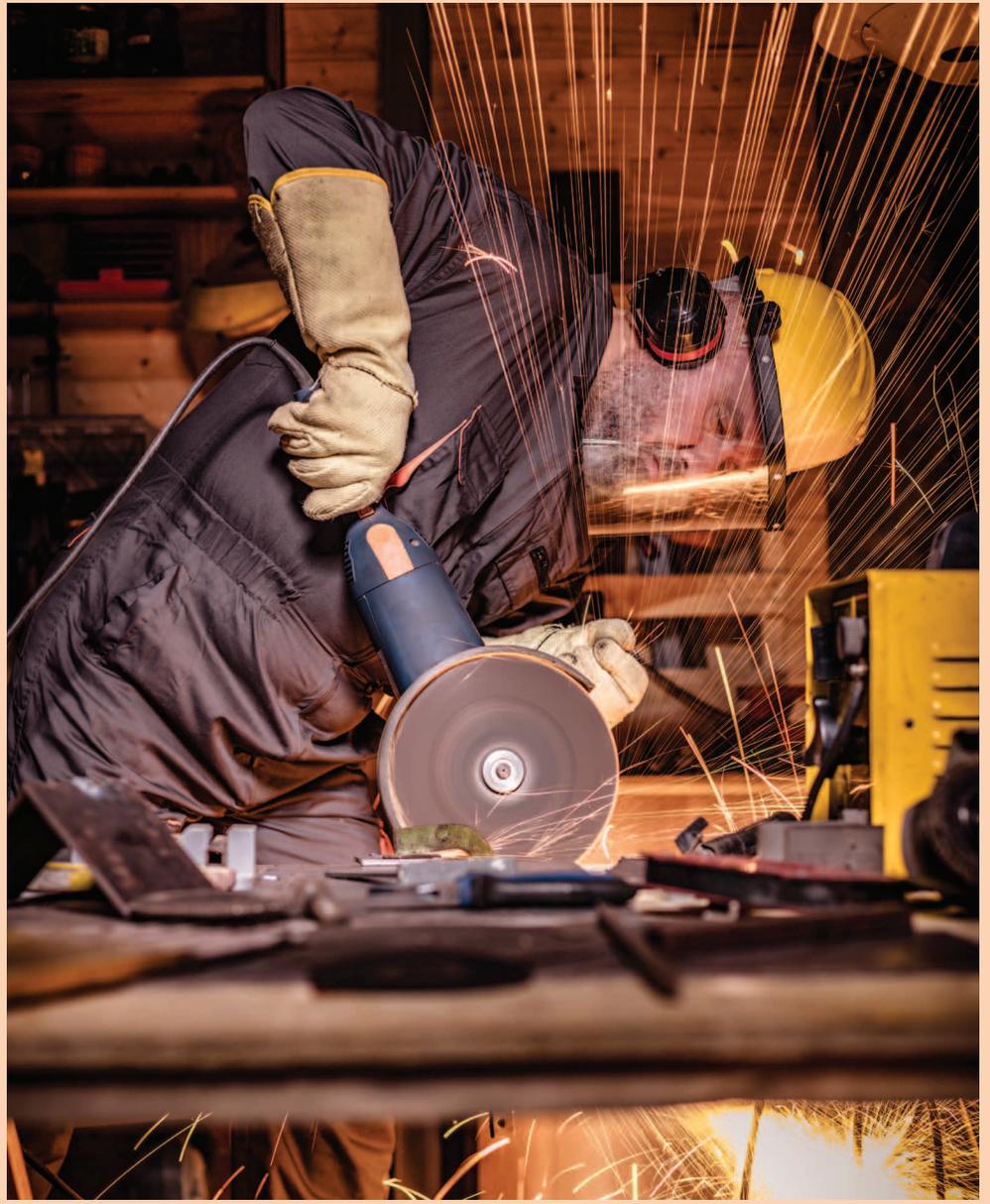
- تعالج قضايا الاستدامة والمحافظة عليها عن طريق إدراك الإنسان كمبدع ومشغل والعملاء أيضاً، وهنا نصل إلى دور مهندسي الهندسة البشرية في تصميم وتشغيل الأنظمة والعمليات بشكل فعال وسليم.
- تزيد من مرونة المنظمة بحيث تكون لديها القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات التي قد تحدث أثناء أداء المهمة.
- تسهم في الوصول إلى الطرق والأساليب الجديدة، مثل: الإجراءات وبرامج التدريب، وتصميم تكنولوجيا حديثة ومتطورة من خلالها.
- تعمل على الوقاية من الحوادث

الثانية من تطور كبير في معدات وآلات الحرب؛ قد فرض على مشغلي هذه الآلات متطلبات عقلية مختلفة وقدرة أكبر على الانتباه والوعي وإدراك قيمة الحيز والزمن. كما تطلبت هذه الآلات تناسقاً أدق بين حركة كل من اليد والعين، وهو ما كان بمثابة مفتاح يحدد الفارق بين النجاح والفشل. وقد اكتشف العلماء في أثناء الحرب أن أفضل الطائرات التي يقودها أفضل الطيارين وأكثرهم تدريباً كانت عرضة للسقوط وبشكل متكرر بما يثير القلق. وفي عام ١٩٤٣م، أثبت «ألفونس شابانيز»، الملازم في الجيش الأمريكي أن ما يسمى بخطأ الطيار يمكن أن يقل كثيراً عندما تُستخدم مقابض وأزرار ووسائل تحكم سهلة التمييز وموضوعة في مكانها المنطقي حيث يتوقعها الطيار؛ وهو الأمر الذي ثبت جدواه والإقلال من سقوط الطائرات. وفي العقود التي تلت الحرب العالمية الثانية بدأ الإرجونوميكس في الازدهار والنمو والتنوع في أدواته وتطبيقاته ومجالات عمله. وقد أتاح ما أسميناه بعصر الفضاء للإرجونوميكس موضوعات ومجالات بحث جديدة، مثل العمل في حالة انعدام الجاذبية. بدأ العلماء يستكشفون إلى أي مدى يمكن للإنسان تحمّل بيئة الفضاء؟ وما هو تأثير هذه البيئة على العقل والجسم؟ كما فرض ظهور عصر المعلومات وظهور الكمبيوتر والتوسع في استخدامه في دراسة علاقة الإنسان بالكمبيوتر. ودخل الإرجونوميكس أو ما يُطلق عليه أحياناً هندسة العوامل البشرية بقوة مجال تصميم المنتجات وأماكن العمل

“  
٦٠٪ من أمراض العمل في  
أمريكا بسبب افتقاد  
بعض معايير الهندسة  
البشرية

الأهداف الرئيسية لعلم الهندسة البشرية هو منع الحوادث والأمراض الناجمة عن العمل، وقد أظهرت بعض الإحصائيات التي تصدر سنوياً في الولايات المتحدة أن أكثر من ٦٠٪ من الأمراض بسبب العمل هي تلك التي تتضمنها الإصابات الناجمة عن الحركات المتكررة والمستمرة، مثل ربط مسامير معينة في خط إنتاج تجميعي. وأحد أعراض هذا المرض هو إصابة العامل بارتعاش لا إرادي في يده بعد استمراره في العمل مدة طويلة وإظهاره نفس حركات ربط المسامير بيده.

وربما شاهد الكثير منا أحد الأفلام القديمة لـ «شارلي شابلن» الذي كان يقوم بدور عامل في مصنع على خط إنتاج تجميعي يتحرك أمامه بسرعة معينة، وكانت وظيفة «شابلن» هي ربط صامولة بمفتاح في حركة سريعة ومتكررة. وكان من عادة صاحب العمل أن يزيد من سرعة خط الإنتاج عند اقتراب موعد انصراف العمال طمعا في كسب المزيد من الوقت، وبالتالي ازدادت سرعة العمل وسرعة الحركة المتكررة في ربط الصامولة؛ وكانت النتيجة أن خرج «شارلي شابلن» من المصنع يعاني من أعراض هذا المرض بحركات سريعة بيده مشابهة تماماً لعمله في المصنع بأسلوب كوميدى مضحك، ولكنه صحيح من الناحية العلمية ■



### «شارلي شابلن»

وختاماً، فربما يختزل البعض مجال ودور الهندسة البشرية في مجرد الأداء الصحي والأمن للإنسان في علاقته بالآلات أو بيئة العمل، إلا أن هذا التصور يعتريه القصور؛ فهو لا يكشف إلا أحد مجالاتها. ولكننا لا يمكن أن ننكر وفقاً لما ينقله «منتدى الهندسة»-أن نظام التصميم الجيد يوفر الأداء الأمثل؛ لأنه يقوم بدراسة كافة نواحي القوة والضعف لكل من العنصرين البشري والآلي، فيصبحان وحدة واحدة طبقاً لأسس وقواعد علم الهندسة البشرية. فأحد

المهندسين والإداريين والعاملين في المصانع، والموظفين والإداريين في المكاتب، والأطباء في عياداتهم ومستشفياتهم، والعاملين في الحرف والمهن البسيطة والمهن الخدمية، والعاملين في جميع الأنشطة الأخرى (كالزراعة مثلاً)، وغير هؤلاء كثيرين، مثل المدرس والطالب والمرضى وعمال النظافة والخدمات.

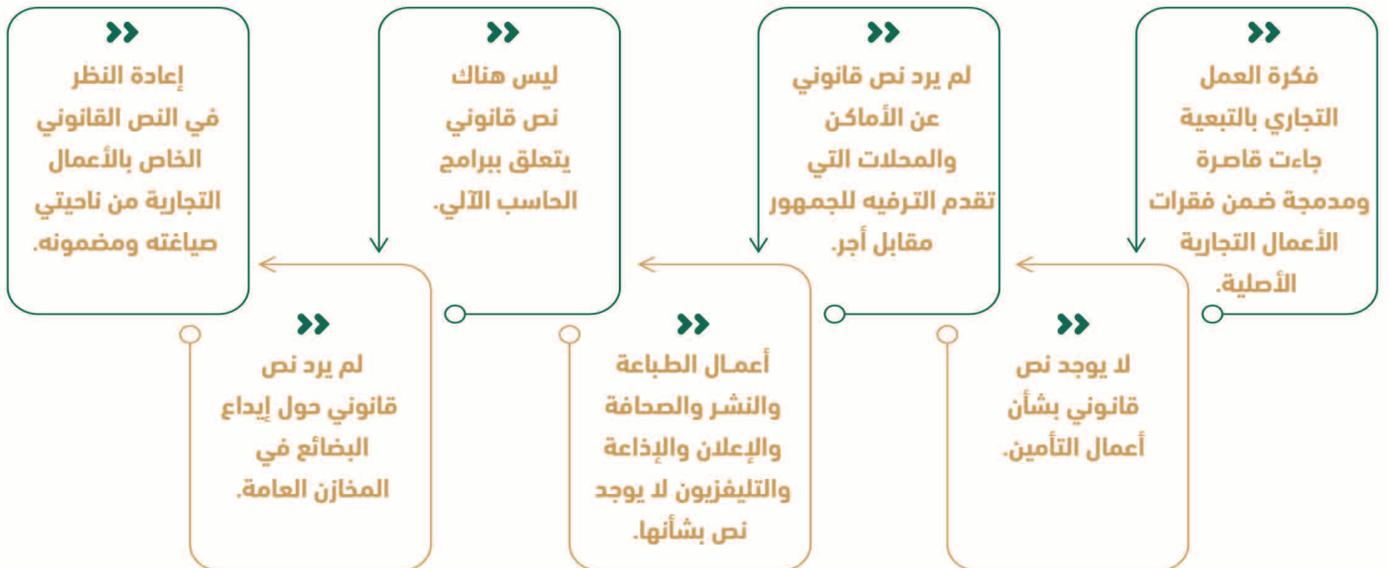
• التصميم للفئات الخاصة من المستهلكين، كالمسنين، والمعوقين، والأطفال، والمرأة في بعض ظروف حياتها كالحمل.

## النظام التجاري السعودي بحاجة إلى إعادة النظر وأعمال التأمين والكمبيوتر والترفيه تسقط من حساباته

في هذا العدد نطالع معكم كتاب "المدخل إلى النظام التجاري السعودي، تأليف د.زهير عباس كريم ود.أحمد صالح مخلوف، ضمن إصدارات معهد الإدارة العامة. يلفت المؤلفان إلى أن هذا الكتاب يقدم إضافات واضحة للكتب السابقة في مجاله؛ وذلك من حيث تناوله للأحكام القضائية الخاصة بالموضوعات والمسائل التي يطرحها؛ سواء كانت صادرة عن الدوائر التجارية بديوان المظالم أو من المحاكم التجارية التي استحدثها نظام القضاء، وبدأت بالفعل في ممارسة اختصاصها اعتباراً من أول محرم من عام ١٤٣٩ هـ. كما يتناول الكتاب النصوص التي جرى تعديلها لنظام المحكمة التجارية وغيره من الأنظمة التجارية ذات العلاقة؛ إضافة إلى التعاميم

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

رأي المؤلفين في مدى استجابة النظام التجاري السعودي للتطورات الحديثة في مجال الأعمال التجارية:





## بيانات الكتاب

- صدر عن:** معهد الإدارة العامة.
- تأليف:** د. زهير عباس كريم، ود. أحمد صالح مخلوف.
- اسم الكتاب:** المدخل إلى النظام التجاري السعودي.
- سنة النشر:** ١٤٤١هـ - ٢٠١٩م
- عدد صفحاته:** ٥١٢ صفحة
- يتكون من:** مقدمة، وفصل تمهيدي، و٣ أبواب تتضمن ٦ فصول متنوعة.

### موضوعات الكتاب

- ١ تعريف الأعمال التجارية، ونتائج تمييزها عن الأعمال المدنية.
- ٢ تعريف النظام التجاري السعودي ومصادره.
- ٣ أنواع الأعمال التجارية.
- ٤ تعريف المحل التجاري، وعناصره.
- ٥ التاجر في النظام السعودي وشروط اكتساب صفته.
- ٦ الالتزامات المترتبة على اكتساب صفة التاجر.
- ٧ التصرفات القانونية الواردة على هذا المحل.

### الالتزامات التاجر

- ١ مسك الدفاتر التجارية
- ٢ القيد في السجل التجاري
- ٣ اتخاذ اسم تجاري
- ٤ الالتزام بقواعد المنافسة المشروعة



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

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 ينبغي مراعاتها أثناء التحقيق

- ٤- سماع شهود الإثبات ومواجهة الموظف لهم، إذا رأى المحقق ضرورة لهذه المواجهة.
- ٥- سماع شهود النفي الذين يطلب الموظف سماع شهادتهم.
- ٦- الاطلاع على الأوراق والمستندات المتعلقة بالمخالفة.
- ٧- اتخاذ إجراءات التحقيق في حضور الموظف الذي يجري التحقيق معه.
- ٨- مواجهة الموظف في نهاية التحقيق بجميع الأدلة والقرائن ضده، ومطالبته بالرد على كل منها على حدة.
- ٩- أن ينحصر التحقيق في الأمور المباشرة المتصلة بالمخالفة والكاشفة عن حقيقتها.
- ١٠- في حالة الانتقال للمعاينة؛ يجب عمل محضر يذكر فيه وقت الانتقال وعدد المرافقين وسبب الانتقال وكل ما شاهدوه أو وجدوه في المكان.
- ١١- كتابة نص التقارير الواردة من الخبراء في دفتر محاضر التحقيق، ثم إرفاق التقرير نفسه ضمن ملفات القضية.
- ١٢- إثبات كل أقوال ووقائع التحقيق في محاضر التحقيق، كلٌّ في وقتها.
- ١٣- إذا تعدد الموظفون المتهمون بارتكاب مخالفة أو مخالفات تأديبية، فيتعين على المحقق استجوابهم منفردين.
- ١٤- بعد انتهاء التحقيق يقوم المحقق بإعداد مذكرة تفصيلية ■

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، وثاني هذه الإجراءات، هي الإجراءات التي ينبغي مراعاتها أثناء التحقيق الإداري، وتشمل الآتي:

- ١- أن يكون التحقيق مكتوباً، فقد نصت المادة (٣٥) من نظام تأديب الموظفين على أنه «لا يجوز توقيع عقوبة تأديبية على الموظف إلا بعد التحقيق معه كتابةً وسماع أقواله وتحقيق دفاعه وإثبات ذلك في القرار الصادر بالعقاب أو في محضر مرفق به».
- ٢- إحاطة الموظف في بداية التحقيق بالمخالفة المنسوبة إليه، وسؤاله عنها بشكل عام دون مناقشة في التفاصيل أو مواجهته بالأدلة.
- ٣- استجواب الموظف المخالف، بأن توضح له جميع تفاصيل المخالفة المنسوبة إليه، ومجاوبته بالأدلة المختلفة القائمة ضده، ومناقشته فيها تفصيلاً، ومطالبته بالرد على ما هو منسوب إليه من وقائع وأدلة اتهام، وتمكينه من الدفاع عن نفسه.

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



## الإدارة الإلكترونية والتمكين الإداري

يظل تحقيق الأهداف التنظيمية بالفاعلية والكفاءة المطلوبة محفوفاً بالمهددات، ما لم تتوفر ركائز العمل المادية والمعنوية. ولعل ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة أثرت بشكل كبير على البيئة الداخلية للمؤسسات وجعلتها أمام تحدي استبقاء واستنطاق القدرات البشرية الكامنة لمنسوبيها؛ كونهم حجز الزاوية في صناعة الفروق المؤسسية، فظهرت الكثير من المداخل الإدارية لتحريك دوافع الفرد وجعله مصدر إلهام المؤسسات وتميزها، ومن ذلك التمكين الإداري.

فمن خلال هذا التمكين تسعى الإدارة جاهدة لحفز عامليها، بتوفيرها لمقومات الأداء الفعال ومنح الثقة والصلاحيات للعاملين لممارسة أعمالهم؛ فهو يخلق لديهم الإحساس بالسيطرة والتحكم في مخرجات أعمالهم، كما يوفر الإحساس العالي بالمسؤولية، مع خلق قدر كبير من فرص الإبداع والقدرة على التحليل والتفكير في إطار الرؤية التكاملية لمنظومة العمل كونهم شركاء في النجاح وليسوا تنفيذيين؛ وبالتالي ستوجه جُل أنظارهم واهتماماتهم نحو مخرجات الأداء النهائي، مما يزيد مستوى الدافعية ويقتل الإحباط ويعزز من الشعور بالارتياح وأهمية وقيمة العمل. ولما كان نجاح التمكين يعتمد وبصورة كبيرة على تشاركية المعلومات وتوفير المعارف واتاحتها، وفتح قنوات الاتصال مع تعزيز روح العمل الجماعي، وإعطاء الصلاحيات والحرية في التنفيذ مع تحمل نتائج الأداء وتوفير قواعد اتخاذ القرارات وتفعيل مبدأ الرقابة الذاتية؛ فقد عززت الإدارة الإلكترونية من عملية تمكين الموظفين، فهي بمثابة أسلوب عمل يسعى للتحويل من إدارة الأعمال اليدوية أو الورقية إلى الأنشطة الرقمية؛ اعتماداً على تقنيات الاتصالات وتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية، ومن ثم أداء الأعمال؛ بغرض التحويل نحو ممارسة إدارية مواكبة وجاذبة تزيد من فرص التقدم والنمو وتُسرع عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ورفع درجة الموثوقية في المعلومات.

فالإدارة الإلكترونية تعزز من فاعلية الاتصال من خلال تقليلها عدد المستويات الهرمية والتحول نحو أنماط التنظيم الشبكية، بدلاً من الإفراط في النظم الهرمية؛ وبالتالي مرونة وفاعلية في الاتصال، كما أنه -ومن خلال قواعد البيانات المحوسبة- يشعر العاملون بالعدالة في مشاركة المعلومات ذات الصلة بمهامهم التنظيمية، كما أن القيام بإنجاز المهام يعطي إحساساً عالياً بأهمية العمل ومساهمته في تحقيق المخرج النهائي. فالإدارة الإلكترونية تسعى -وبقدر كبير- إلى تقليل الهدر وتبسيط إجراءات العمل؛ وبالتالي فإن ذلك يعظم شعور العامل بأهمية ما يقوم به من إجراءات لتحقيق وإنجاز الأعمال النهائية، كما أن الإدارة الإلكترونية تسعى بنسبة كبيرة لوضع مؤشرات قياس أداء لكل خطوة؛ مما يحرك الدوافع الذاتية للفرد لتسريع معدلات الإنجاز وفق المعايير المطلوبة، كما تقدم الإدارة الإلكترونية التغذية الراجعة بصورة تمكن العامل من الوقوف على مجالات وفرص التحسين.

ولما كانت الإدارة الإلكترونية تنطوي على ضرورة مواكبة التطورات التقنية؛ فإنها بذلك توفر فرصاً لمزيد من التعلم ورفع القدرات، من خلال قيام إدارة المؤسسات بتدريب منسوبيها؛ مواكبة منظومة التطور. فالتحول من العمل الكتابي إلى المعرفي يحتاج لمستوى متعدد ومتنوع من المهارات؛ وبالتالي توافر فرص النمو والتطور المهني. ولزيادة فاعلية التمكين عبر الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تعزز الإدارة من اتجاهاتها الإيجابية نحو الإدارة الإلكترونية، مع التحديث المستمر لقواعد البيانات ورفع كفاءة الخدمات وزيادة درجة تأمينها، وتدعيم عمليات التطوير والابتكار لتحسين كفاءة النظم وتحسين قواعد اتخاذ القرارات بصورة دائمة، برفدها بمتطلبات اتخاذ القرار؛ بما يعكس بشكل إيجابي على أداء الأفراد العاملين وتطويرهم وتعزيز رضاهم وارتباطهم الوظيفي يعزز من قدراتهم الإبداعية ■



\* د. محمد الأمين الماحي

“  
تقنيات  
الاتصالات  
وتطوير  
البنية  
المعلوماتية  
عززت من  
تمكين  
الموظفين

باحثان سعوديَان يقترحان نموذجاً لها في نظام الخدمة المدنية بالاستفادة من التجارب العالمية

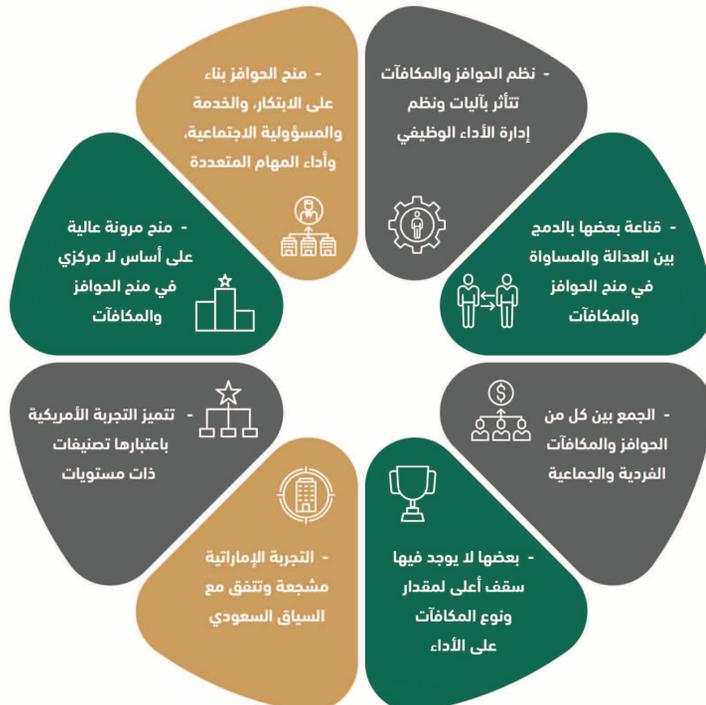
## ربط الحوافز والمكافآت بالخطط الإستراتيجية وتبني إدارة الأداء الوظيفي

العنصر البشري هو المرتكز الأساسي في النهضة التنموية الشاملة بمجتمعنا السعودي؛ لذلك فإن الاهتمام بتحفيظه يرفع معدلات الأداء ويساعد على تحقيق أهداف مؤسساتنا الحكومية بكفاءة وفاعلية، والعكس صحيح. وفي ضوء ذلك تبرز أهمية معرفة واقع نظام التحفيز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية السعودي، لا سيما في ظل التغييرات والمستجدات على جميع المستويات وفي كل المجالات. فإن لم تتقدم الأنظمة واللوائح وتطبيقاتها وتواكب هذه التغييرات؛ فإنها ستتقادم وتصبح من الماضي. لذلك أجرى كل من: د. وحيد الهندي، ود. نايف المطلق بحثاً منشوراً بمجلة «الإدارة العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة؛ اقترحا من خلاله نموذجاً لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، وهو ما نتعرف عليه في هذا العدد.

### المكافآت والحوافز في نظام الخدمة المدنية السعودي



### استنتاجات مهمة بشأن التجارب الأمريكية، والصينية، والإماراتية:





### النموذج المقترح لنظام المكافآت والحوافز



1 - المكافآت النقدية لذوي الأداء المرتفع، وهم: الموظف الاستثنائي، والمبتكر، والشامل، والمميز، والمجتمعي، والإيجابي، والشريك المميز.

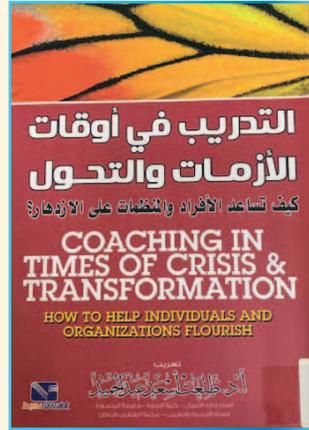
2 - المكافأة (العلاوة) السنوية.

3 - الحوافز والمكافآت الأخرى.

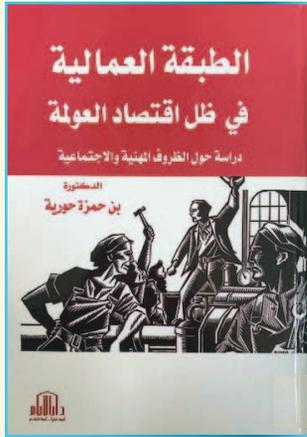
## التدريب في أوقات الأزمات والتحول

تعريب: أ. د. طلعت أسعد عبدالحميد.  
الناشر: مكتبة الشقري، الرياض، السعودية.  
سنة النشر: ٢٠١٩م.

يقدم هذا الكتاب دعماً للمدربين، بأن يكون لديهم فكرة واضحة عن تضاريس الأزمة والتحول، كما يقدم أفكاراً لكيفية مساعدة المدربين وتدريبهم على المرونة العاطفية من خلال أساليب مبتكرة.



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.



## الطبقة العمالية في ظل اقتصاد العولمة

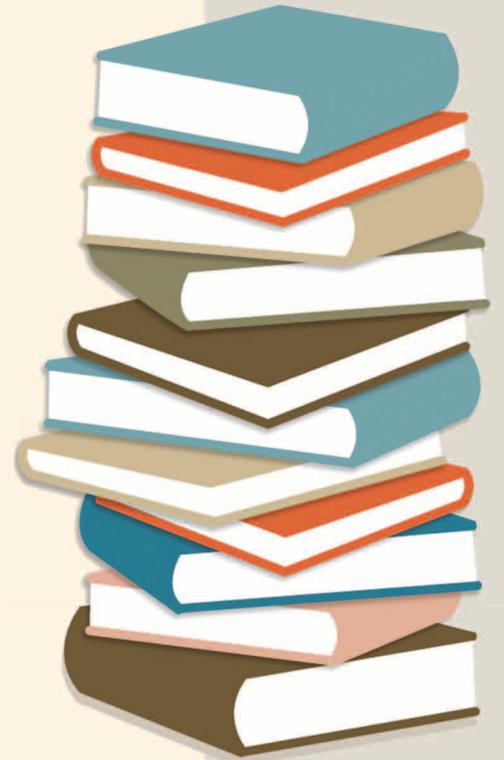
تأليف: د. بن حمزة حورية.  
الناشر: دار الأيام، عمان، الأردن.  
سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعرض الكتاب نظام العولمة كنظام اقتصادي جديد، وانعكاساتها على وضعية الطبقة العاملة، وأهم الأطروحات النظرية المعالجة لواقع الطبقة العمالية.

## المصلحة في عقد التأمين

تأليف: تركي بن عبدالله آل محمود.  
الناشر: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.  
سنة النشر: ٢٠١٩م.

يبرز الكتاب قضية التأمين ومسألة المصلحة في عقد التأمين؛ باعتبارها تثير العديد من الإشكاليات، كالتكييف القانوني السليم للمصلحة في عقد التأمين.



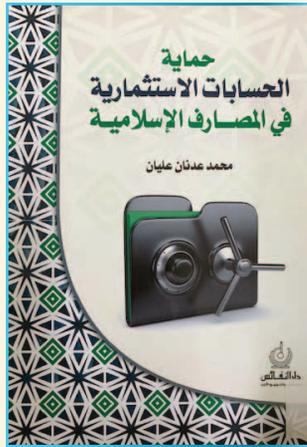
## مدى التمكين المجتمعي للمرأة في الشريعة الإسلامية

تأليف: د. شيما طه الرفاعي.

الناشر: دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يتناول الكتاب المرأة كركن مهم في المجتمع، والوقوف على مدى تمكينها في الإسلام، ومعرفة قواعد الشرع وأحكامه في هذا الأمر.



## حماية الحسابات الاستثمارية في المصارف الإسلامية

تأليف: محمد عدنان عليان.

الناشر: دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يعالج الكتاب موضوع حماية الحسابات الاستثمارية؛ نظراً لأهميته، إذ تحرص المصارف الإسلامية على الوصول لبرنامج يمكنها من تقديم ضمانات أكثر لمودعيها.

53

العدد ١٧٣ - جمادى الآخرة - ١٤٤١هـ

## المكتبات الإلكترونية والرقمية وأثرها الثقافي في المجتمع

تأليف: د. زياد إبراهيم يونس.

الناشر: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٩م.

يهتم الكتاب باستعراض دور المكتبات العامة في مجتمع المعلومات والمكتبات الرقمية، وخدمات المعلومات في البيئة الرقمية.



## التحول الرقمي

للتحول الرقمي مفاهيم عدة تتلاقى وتتحّد في مفهوم أساسي ومهم، وهو تسخير التكنولوجيا للعمل. وفي ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وكما ذكر في موقع الرؤية والخاص بتنمية البنية التحتية للتحوّل الرقمي، فإن هدف الرؤية الوصول إلى تغطية تتجاوز (٩٠٪) من المنازل في المدن ذات الكثافة السكانية العالية، و(٦٦٪) في المناطق الأخرى. وذكر أيضاً - لتحقيق هذه الغاية - سيتمّ تحفيز الاستثمار في التقنية، وسيتمّ تطوير شراكات مع القطاع الخاص، ووضع معايير للبناء لتسهيل مد شبكة الاتصالات، وسيتمّ أيضاً تعزيز حوكمة التحوّل الرقمي عبر مجلس وطني يشرف على هذا المسار، بالإضافة إلى دعم التحوّل على مستوى الحكومة ودعم المستثمرين المحليين في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات.

وهذا العمل الجبار يحتاج من متخذي القرار في المنظمات توظيف التكنولوجيا، وتعزيز الثقة في القرارات المتخذة وإحداث التحوّل المطلوب للتماشي مع الرؤية؛ وذلك عبر تقديم الخدمات الرقمية بأساليب ذكية، واستحداث إستراتيجيات جديدة ومبتكرة؛ لدعم وتحسين جودة الأعمال، وتمكين مجتمع العمل رقمياً لتحقيق الريادة في تقديم الخدمات النوعية كي تصبح قوة اقتصادية صاعدة لعنان السماء. فمؤسسات الأعمال مهما كان حجمها تحتاج إلى مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا وتغيير طريقة تفكير المتعاملين معها. وبفضل الله، ثم وجود رؤية ٢٠٣٠؛ أصبحت لدينا بيئة محفزة لتقديم حلول مبتكرة عبر التحوّل الرقمي، وعبر تطلعات مستقبلية عالية الهمة في ظل التطور السريع الذي نشهده، وحتى نمتلك البيانات المتاحة التي تمكّن المنظمات من المسارعة إلى عملية التحوّل الرقمي؛ لا بد من المساهمة في إنجاز الأعمال بطرق مبتكرة وغير تقليدية عبر الابتكارات الرقمية؛ حيث إن التقنية أثبتت أنها المحرك الأساسي للتنمية الإدارية في عصرنا الحالي.

وللبداء في التحوّل الرقمي لا بد من إقناع كبار متخذي القرار بالتحوّل نزولاً لأصغر موظف في المنظمة، ثم وضع الخطط الإستراتيجية، والبداية في رحلة البحث عن التقنية المناسبة للمنظمة ولتفديدها وسد احتياجاتهم، والتدريب للحصول على الخبرة للتطبيق التحويلي. وعلى جانب آخر، هناك بعض التحديات الخاصة بالتحوّل الرقمي، والتي بالإمكان التغلب عليها بسهولة. وقد تكون هذه التحديات متعلقة بمستوى المهارات التقنية لدى المنظمات والتي بالإمكان التغلب عليها من خلال التدريب الجيد والمستمر؛ لتمكين تعايش الموظفين في عالم رقمي متسارع، وللحصول على تقنية رقمية مستدامة. وكذلك ربما تواجه تحديات بشأن عدم توافر الثقة من بعض مستخدمي الخدمات، وبالإمكان التغلب عليها عن طريق تواجدها بنظام بيئي رقمي عالي الجودة، وبنسبة أخطاء تصل إلى مستوى الكمال المنشود وهو (٠٠٠٣٤٠) أي ما يعادل (٣,٤) خطأ لكل مليون عملية تقنية؛ مما يساعدها على المحافظة على أمن وسرية المعلومات.

ومن أجل نجاح التحوّل الرقمي؛ لا بد من رفع الحس الرقمي لدى المتعاملين مع الخدمات، وتوظيف قدرات التكنولوجيا الرقمية للتعايش والوصول إلى بيئة عمل ذات معايير رقمية عالية. ويظل السؤال المطروح هو: هل نحن مستعدون للخطوة التالية لإستراتيجية التحوّل الرقمي؟

فطموحنا لعنان السماء ■



أ. نوف بنت إبراهيم بن سعيدان \*

“  
لدينا بيئة  
محفزة  
لتقديم  
حلول  
مبتكرة عبر  
التحوّل  
الرقمي

54

العدد ١٧٣ - جمادى الآخرة - ١٤٤١ هـ



# 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  
المرشد من الطاهر العام والخاص وتطور  
المراد البشرية والدينامية تطور المنظمات  
بمستوى جديد من المسؤولية المجتمعية  
ترويض التحديات الاقتصادية  
في مواجهة التنمية الإدارية

**التنمية الإدارية**

إدارة التغيير...  
البناء الأفضل بين  
القطاعات

**التنمية الإدارية**

مهدا لارادة التنمية من أفضل ١٥ جهة حكومية  
بالتفصيل والخدمات الحكومية

تتميز الإدارة الجارية في  
القطاع العام والخاص  
بمستوى عالٍ من الكفاءة الإدارية  
والعلاقات العامة تتجاوز الأوقات  
وتضع النظام

الارادة الاستراتيجية لحماية  
من المساعدات المقدمة

**التنمية الإدارية**

2030

أحمد الرياض يرضى الاختلال بالخروج والخطبة 23

**التنمية الإدارية**

رؤية 2030  
الجمهورية العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

مؤتمر  
قمة طلبة رؤية المملكة  
2030

بمشاركة خبراء من كافة  
مؤسسات القطاعين العام والخاص  
مؤتمر  
معهد الإدارة العامة ينظم مؤتمر  
التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030

**التنمية الإدارية**

مفهوم الإدارة العامة نظم وإدارة  
مؤسسة التنمية الإدارية

الأمن السيبراني في  
القطاع العام والخاص  
مؤتمر  
معهد الإدارة العامة ينظم مؤتمر  
التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030

# التنمية الإدارية

نحو إعلام متخصص