



الفشل مصدر الإبداع والإلهام للناجحين
في الإدارة والمال والأعمال

المملكة في مدار الكبار لإدارة واستثمار
اقتصاد الفضاء

الوظيفة العامة تعطل فاعلية تحولات الرؤية

التنمية

الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة العدد - 194 - ديسمبر 2022

فن الإدارة

باستخدام «كرة القدم» وكيف
يمكن تشكيل فريق عمل ناجح؟



المحتويات

4 المرأة

معهد الإدارة العامة
ضمن أكثر الجهات تميزاً في
قياس التحول الرقمي للجهات
الحكومية ٢٠٢٢، وضمن أكثر ١٠
جهات تميزاً في مجال التعليم
والتدريب



8 تقرير

المملكة في مدار الكبار لإدارة
واستثمار اقتصاد الفضاء



26 هاشتاق

دراسة سعودية تكشف
«سيكولوجية الابتعاث»
وترصد السلبيات والإيجابيات



28 مقال

أصحاب المصلحة في
المشروعات

24 مقال

الوظيفة العامة تعطل
فاعلية تحولات الرؤية

19 مقال

اللجان التنظيمية

رئيس التحرير:

أ. عبدالله بن عبدالعزيز الشاعر
مدير عام الاتصال المؤسسي
هاتف : ٨٢٩٧١١٧ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢
Alshaera@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشيد
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩
rashidis@ipa.edu.sa

عضو هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد
هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤
mohamed@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري
هاتف : ٤٧٤٥٧٨٥
aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت
tanmia-idaria.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: ٠٥٠٩٣ - ١٣١٩
رقم الإيداع: ١٦/١٥٥٠

مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير
أو إلى إدارة الاتصال المؤسسي
معهد الإدارة العامة
البريد الإلكتروني للمجلة: tanmiamag@ipa.edu.sa

رأيكم.. يهمنا

فأنتم شركاؤنا في النجاح، ودائماً نعمل من
أجلكم، وتقديم كل ما يليق بكم، في مجلة

التنمية
الإدارية
@tanmiamag

نافذتكم على عالم الإدارة والأعمال؛ لذلك نتطلع دائماً
إلى الأفضل في موضوعاتها وتصميمها وإخراجها.
نحن بكم ومعكم، فشاركونا بالرأي والمقترحات؛ كي
نتطور ونكون عند حسن ظنكم ونلبي طموحاتكم.

للمشاركة في الاستبيان
اضغط هنا



امسح الباركود



المهارات الشخصية Soft Skills طريق المنظمة والموظفين نحو النجاح

في نموذج التوظيف التقليدي، تركز معايير جهات التوظيف-في الغالب-على المهارات الأساسية "Hard Skills"، مثل الخبرة، والمعرفة المتخصصة، والمؤهل التعليمي. بينما تولي اهتماماً أقل للعوامل الحقيقية التي تحدد النجاح، والتي يصعب قياسها كمّاً؛ مثل المهارات الشخصية "Soft Skills". وبكل تأكيد يحتاج اختصاصيو الموارد البشرية والفائزون على التوظيف إلى بذل جهد مضاعف في اختيار المرشحين المناسبين؛ والذين يتوافقون مع المنظمة وثقافتها وقيمها وبيئتها، وليس أولئك الذين تنطبق عليهم المهارات الأساسية فقط؛ خصوصاً مع تعاضد حجم الأعمال وتنوعها، وارتفاع المنافسة بين مؤسسات الأعمال، وازدياد ضغوط العمل على الموظفين، واختلاف بيئات العمل.

إن جودة قرارات الاختيار والتميين؛ تُعدُّ مُمَكِّنَات "Enablers and Inputs" أساسية وضرورية لتحقيق استراتيجية الجهة، وتُسهِّل مهمة قيادة المنظمة للتقدم بخطى ثابتة ووثيقة نحو تحقيق الغايات النهائية التي تتطلع إليها End Goals. ولذا فإنه من الضروري تحول سياسات الموارد البشرية إلى نموذج التوظيف القائم على اعتبار المهارات الشخصية "Soft Skills" عند اتخاذ قرار التوظيف بدلاً عن النموذج التقليدي، بل ومنح معيار المهارات الشخصية وزناً أكبر؛ خصوصاً في القطاع الحكومي.

وتتضمن المهارات الشخصية عدّة مهارات نذكر منها-على سبيل المثال لا الحصر-الذكاء العاطفي، والاتصال، والتفاوض، واتخاذ القرارات. وسنركز النقاش هنا على "الذكاء العاطفي" الذي هو مهارة إنسانية تتعلق بإدارة المشاعر وضبط العواطف والتحكم بالوجدان، والرُّشد والتوازن في التعامل مع مشاعر وأحاسيس الإنسان نفسه ومشاعر الآخرين على حدٍّ سواء. وتُعدُّ هذه المهارة من أهم سبل التواصل الإنساني، والتعاطي مع المواقف المختلفة في بيئة العمل. والذكاء العاطفي يساعد الموظفين الجدد والحاليين على التكيف والتفاعل في المواقف المختلفة في بيئة العمل. فالدراسات تشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بذكاء عاطفي؛ سيكون النجاح حليفهم، وتحفظ بهم المنظمة طويلاً. ولقد تم وصف الذكاء العاطفي بأنه مسؤولٌ عن أكثر من ٨٥٪ من الأداء المتميز في مكان العمل.

وفي دراسة أخرى أجرتها مؤسسة Career Builder عام ٢٠١١م تبين أن ٣٤٪ من مديري التوظيف يضعون تركيزاً عالياً على الذكاء العاطفي، وأن ٧١٪ من أصحاب الأعمال يُقدِّرون الذكاء العاطفي في الموظفين بشكل أكبر من الذكاء العقلي. وأشارت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يعتبر سمة أساسية وضرورية للحصول على الوظائف والترقية الوظيفية. كذلك أوضحت أن ٥٩٪ من أصحاب الأعمال ليس لديهم الاستعداد لتوظيف أي فرد يملك معدلاً منخفضاً من الذكاء العاطفي. كذلك فإن المرشح الذي يملك معدلاً مرتفعاً من الذكاء العاطفي يتفوق على المرشح صاحب الذكاء العقلي في غالبية الأحيان. وقد اتضح أنه في ٧٥٪ من الحالات أشار أصحاب الأعمال إلى أنهم أكثر احتمالية لأن يرشحوا الأفراد أصحاب الذكاء العاطفي. وذكرت الدراسة أن هذا الذكاء هو تقييم عام لقدرات الأفراد على التحكم في عواطفهم، وعلى قدرتهم على التعرف على عواطف الآخرين، وتفهم مواقفهم والتعامل معها، والتحكم في العلاقات مع الآخرين.

وفيما يتعلق بالموظفين الذين هم على رأس العمل حالياً؛ فإن إدارة تطوير الموارد البشرية يظل دورها واهتمامها بتدريب الموظفين في مجال المهارات الشخصية بشكل عام، والذكاء العاطفي على وجه الخصوص، على قدر كبير من الأهمية. وفي المقابل؛ فإن الموظف بالإضافة إلى حاجته إلى التدريب المتخصص لاكتساب المهارات الشخصية، فإنه يحتاج أيضاً إلى القراءة ووسائل التعلم الذاتي، والعمل بشكل متواصل ومستمر على ممارسة التقييم الذاتي لتصرفاته في المواقف الإنسانية المختلفة.



أ.سعد الحارثي

خبير تدريب ومستشار إداري
عضو هيئة تدريب
بمعهد الإدارة العامة

61 جهة تصل لمرحلتها

الإبداع والتكامل في قياس

التحول الرقمي 2022

معهد الإدارة العامة

ضمن أكثر الجهات

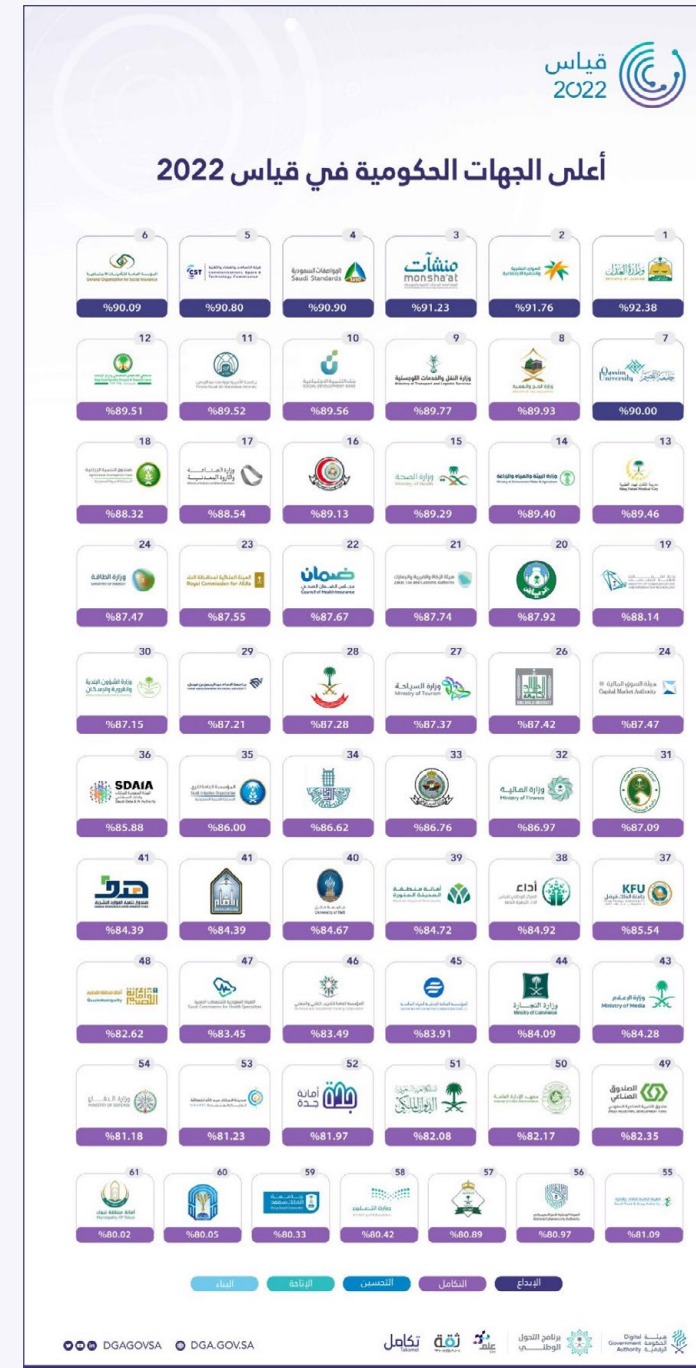
تميزاً في قياس التحول

الرقمي للجهات

الحكومية 2022، وضمن

أكثر 10 جهات تميزاً في

مجال التعليم والتدريب



نعمل معك لبيئة متميزة
لك ولعائلتك



تم افتتاح حضارة
معهد الإدارة العامة

مجموعة جيل
المستقبل التعليمية

لعزيز من المعلومات يمكنكم
التواصل عبر الواتس اب
0530840601

الرياض
مبنى الترجس

إذا لم تكونوا منتبهين.. فأنتم فاشلون

أمور يجب التركيز عليها
الانتباه وطرق استخدامه
الإقلاع عن الاهتمام بالموارد المالية والمعلوماتية وحدها

تحديات تواجه رجال الأعمال

تركيز الجهد الذهني على معلومة أو فكرة ما
توجيه الانتباه في مواجهة الاتجاهات والاختبارات
جذب الموظفين والعملاء الذين يواجهون المعلومات
وضّل مرحلة الفهم والاستيعاب بمرحلة اتخاذ القرار والتنفيذ

أنواع الانتباه لدى المديرين

الانتباه الجبري الذي ينتج من محاولة تجنب الألم
الانتباه الاختياري الذي ينبع من الفضول والرغبة
الانتباه الجميل مثل نشوة الانتصار وحسب الآخرين
الانتباه الأليم الذي ينبع من الرغبة في الهرب من الآلام والمشاعر
كما يوجد الانتباه الواعي واللاواعي والانتباه الاختياري ويقابله الإجباري

عوامل يتأثر بها عنصر الانتباه

تطوير طرق قياس الانتباه وتوجيهه داخل الشركة
الموارد البشرية التي ولدت ما يطلق عليه ذكاء الانتباه
نشأة صناعة تدور حول تمكين الأفراد من إدارة الانتباه
التكنولوجيا التي أحدثت زيادة في الإعلام والوسائط المتعددة

أبرز مجالات وتطبيقات الانتباه القائمة

العلاقة المباشرة بين القادة والجمهور
التجارة الإلكترونية عبر المواقع الجذابة
تفعيل الأساليب المساعدة على جذب الانتباه والتركيز

أعداد وتصميم: عبود آل زاحم

يتوقع الخبراء أن يصل حجمه إلى

٢,٧ تريليون دولار عام ٢٠٥٠م

المملكة في مدار الكبار لإدارة واستثمار اقتصاد الفضاء

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

بالرغم من أن سباق الفضاء عندما بدأ كان مقتصرًا على القوتين العظميين أمريكا والاتحاد السوفيتي (سابقًا) - آنذاك - إلا أنه في الوقت الراهن توجد حوالي ٩٠ دولة في هذا السباق على مستوى العالم؛ فربما أدركت جميعها أهمية هذا المجال المستقبلي الواعد، خاصة مردوده التنموي والحضاري وانعكاسه على بروز مجال اقتصادي جديد وهو "اقتصاد الفضاء"، والذي من المتوقع أن يصل حجمه إلى ١,١ تريليون دولار عام ٢٠٤٠م، و٢,٧ تريليون دولار عام ٢٠٥٠م. وقد يتبادر إلى أذهان البعض أن الاستثمار في هذا المجال وإدارته حصريًا على القطاع الحكومي، لكنه أصبح جاذبًا للقطاع الخاص، فمثلًا شركة "سبيس إكس" تستثمر فيه بقوة. وبالطبع لم تكن المملكة بمعزل عن اقتصاد الفضاء؛ فقد وُضعت استراتيجيات وخطط سعودية حالية ومستقبلية لتعظيم الاستفادة منه؛ فالمملكة تمتلك كل مقومات الانطلاق بقوة في هذا السباق الذي تقترب من مضماره ومداره في هذا التقرير.

مفهوم جديد

نستهل الحديث بتأكيد "جيثاراني" عبر موقع-seac (المتخصص في اقتصاد الفضاء) - أن الاتجاه المعاصر المتمثل في تغير النظرة إلى الفضاء وإدارته واستغلاله، حيث تنمو اقتصاداته وتتطور، جنبًا إلى جنب مع التطور والتحول العميق في صناعة الفضاء ذاتها وزيادة اندماج الفضاء في المجتمع والاقتصاد. وقد كانت النظرة السائدة لهذه الصناعة - فيما مضى - أنها مركزية ووطنية وبيروقراطية، وتقتصر على البرامج التي تديرها الدولة عبر عدد محدود جدًا من الشراكات بين القطاعين العام والخاص. لكن في ظل التحولات الحالية والمستقبلية واتجاه الحكومات إلى الاستعانة بمصادر خارجية لإدارة واستثمار أنشطة الفضاء؛ برز المردود الكبير لهذه الصناعة وأهمية إدارتها والتسويق لها على نحو مختلف ومتميز. وهو الأمر الذي كان له عظيم الأثر في التحول الذي يشهده اقتصاد الفضاء؛ فأصبح يتصف بأنه عالمي وريادي ويمكن الوصول إليه، ومتنوع ويتم التوسع فيه وإدارته واستثماره بشكل متزايد مع القطاع الخاص عبر مجموعة متنوعة من القطاعات الفرعية. وقد أصبحت اقتصادات الفضاء - طبقًا لتأكيد "راني" - عبارة عن صناعة سريعة النمو تركز على: التعدين في الفضاء، والأقمار الصناعية، والإنترنت، والتكنولوجيا، والأمن، والسياسة الفضائية، وما يعرف بالحطام المداري.

ويلفت موقع المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن "اقتصاد الفضاء" هو مجال اقتصادي جديد وواعد؛ إذ يقدر تقرير الفضاء لعام ٢٠٢٢ الصادر عن مؤسسة الفضاء أن اقتصاد الفضاء بلغ حجمه ٤٦٩ مليار دولار في عام ٢٠٢١م، وذلك بزيادة قدرها ٩٪ عن العام السابق. وقال التقرير إن أكثر من ألف مركبة فضائية دخلت المدار في الأشهر الستة الأولى من هذا العام، أي أنه أكثر مما تم إطلاقه في أول ٥٢ عامًا من استكشاف الفضاء (١٩٥٧-٢٠٠٩م).

الأول بنسبة 95%

وحتى تتضح الصورة، فإن د.كريس كليمنتر يلفت - في تصريحه لصحيفة "الاقتصادية" - إلى أن هناك نوعين من الاقتصاد يتضمنهما مفهوم اقتصاد الفضاء، وهما:

- **النطاق الأول:** اقتصاد الفضاء مقابل الأرض: أي السلع أو الخدمات المنتجة في الفضاء للاستخدام على الأرض، ويشمل ذلك: الاتصالات السلكية واللاسلكية، والبنية التحتية للإنترنت، وقدرات مراقبة الأرض، والأقمار الصناعية. ومن وجهة نظره فإن هذا الاقتصاد مزدهر بالفعل، وكان يستحوذ عام ٢٠١٩م على ٩٥٪ من الإيرادات المحققة لاقتصاد الفضاء.

- **النطاق الثاني:** اقتصاد الفضاء مقابل الفضاء: أي السلع والخدمات المنتجة في الفضاء لاستخدامها في الفضاء، مثل تعدين القمر والكويكبات لاستخراج مواد يمكن استخدامها للبناء في الفضاء، ويؤكد د.كليمنتر أن الطريق ما زال طويلًا للغاية أمام هذا النطاق من اقتصاد الفضاء.

فوائد اقتصادية اجتماعية

وإذا نظرنا إلى الفوائد والآثار الإيجابية المختلفة لاقتصاد الفضاء والاستثمار فيه؛ فإنها تؤكد الأهمية القصوى للاتجاه التنموي والحضاري لقيادتنا الرشيدة - يحفظها الله - ورؤيتنا المباركة رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الاهتمام الكبير بمجال الفضاء واقتصاداته؛ باعتباره مجالًا واعدًا، وهو ما يتضح مما تضمنه تقرير -أورده موقع OECD- حول مساهمات الفضاء في الاقتصاد العالمي، ولا سيما فصله الثاني بعنوان: "الآثار الاقتصادية الاجتماعية الإيجابية للاستثمار في الفضاء" الذي يستعرض النسب المئوية لأبرز ١٠ تأثيرات إيجابية، على النحو الآتي: تستحوذ العوائد التجارية على الترتيب الأول بنسبة ١٥,٤٪، يليها المردود الإيجابي في مجال التوظيف بنسبة ١٥,١٪، وتحتل المكاسب الخاصة بالإنتاجية والكفاءة المرتبة الثالثة بنسبة ١٤,٩٪.

كما يأتي المردود الإيجابي للرفاهية الاجتماعية في الترتيب الرابع بنسبة ١٢,٩٪، وتحتل الفوائد المتعلقة بمستوى الاقتصاد الكلي للدولة المرتبة الخامسة بنسبة ١١,٥٪، تليها في المركز السادس توفير التكاليف بنسبة ٩,٣٪، وتبرز الفوائد الإيجابية الخاصة بالابتكار والعلوم في المركز السابع بنسبة ٨,٨٪. كذلك تأتي الفوائد الإضافية المتعلقة بترشيد التكاليف في المرتبة الثامنة بنسبة ٥,١٪، تليها العوائد الإيجابية من إبرام العقود في الترتيب التاسع بنسبة ٢,٧٪، وتحتل الفوائد الخاصة بالسمعة والإلهام

تحفيز التنمية الاقتصادية

والابتكار وتنمية رأس المال البشري من أهم أهداف السياسة الفضائية للمملكة

المركز العاشر بنسبة ٤, ٢٪.

8 محفزات اقتصادية

ووفقًا لتحليل "راني" بموقع seac؛ فإن هناك ٨ محفزات اقتصادية حالية ومستقبلية تؤثر في عملية التطور المتنامي وبشكل سريع في تحديد استراتيجيات إدارة واستثمار اقتصادات الفضاء، وهي كالتالي:

١- **العلاقة المتنامية بين الفضاء وتغير المناخ:** فبالنظر إلى الموائمة بين الفضاء والاستدامة؛ يركز المستثمرون على الحوكمة والبيئة والعوامل الاجتماعية...

٢- **زيادة تكوين رأس المال:** تنظر اقتصادات الفضاء والصناعة الآن إلى مشاركة الشركات الخاصة في هذا القطاع بشكل أكثر إيجابية. فبينما توجه الكيانات الحكومية، مثل وكالة "ناسا" الأمريكية أنظارها نحو مهام طموحة، كاستكشاف المريخ، تركز الشركات الخاصة على النقل في مدار أرضي منخفض، وإطلاق الأقمار الصناعية، ورحلات الفضاء البشرية التجارية.

٣- **التخفيف من وطأة الحطام المداري** (النتائج عن المركبات الفضائية والأقمار الصناعية القديمة) ومخاطر النفايات المدارية، مع ازدياد ازدحام الفضاء.

٤- **الفضاء والأمن:** فقد أصبح الفضاء مجالًا متنازعًا بشكل متزايد بين الدول المختلفة؛ وهو ما يؤكد أهمية الحاجة إلى "الوعي بمجال الفضاء" من قبل الجهات الفاعلة الخاصة والحكومية، مثل مقدمي خدمات الأقمار الصناعية، وقضيتي الأمن القومي وسد الفجوة الرقمية.

٥- **الإنترنت عبر الأقمار الصناعية:** تركز الشركات على تحسين الاتصال-على سبيل المثال لا الحصر-من خلال الأقمار الصناعية ذات المدار الأرضي المنخفض، والنطاقات العريضة

اقتصاد الفضاء مقابل الأرض

يمثل ٩٥٪ من اقتصاد الفضاء ومازال الطريق طويلًا أمام اقتصاد الفضاء مقابل الأرض

اللاسلكية، والاتصالات الضوئية.

٦- **تعددين الكويكبات:** تعمل الشركات على تطوير تقنيات لاستخراج المعادن النادرة، والمياه، والمعادن الأخرى من الكويكبات القريبة من الأرض.

٧- **السياحة الفضائية:** حيث تعمل الشركات-على المدى المستقبلي-على تطوير الوصول إلى الفضاء للمواطنين العاديين ومستكشفي الفضاء وبرامج المغامرات الفضائية.

٨- **بحوث ودراسات الفضاء:** إذ تعكف الفرق البحثية على استكشاف الفضاء، وتطوير التقنيات الخاصة به.

8 اتجاهات مؤثرة

ويبرز موقع وكالة الفضاء الأوروبية هذا النمو المتسارع لاقتصاد الفضاء من خلال ٨ اتجاهات رئيسية تشمل ما يلي:

- استمرار الاهتمام العام والاستثمار المتزايد في الأنشطة الفضائية في جميع أنحاء العالم.
- مستوى غير مسبوق من الاستثمار الخاص في المشاريع الفضائية، المرتبط بجاذبية أعلى وربحية متوقعة.
- تزايد أعداد الراغبين في الاستثمار في اقتصاد الفضاء.
- استمرار نمو عائدات صناعة الفضاء.
- مواصلة تطوير الأنشطة التجارية في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الأنشطة القائمة على الأقمار الصناعية الصغيرة، وتطوير الأنشطة التجارية في مجالات جديدة-على سبيل المثال-الرحلات الفضائية.
- ما زالت الصناعات الفضائية التقليدية تمثل المورد الرئيسي للعائدات، لكنها تواجه أسواقًا أكثر تنافسية.
- مواصلة تطوير الفضاء الجديد في جميع أنحاء العالم.
- زيادة اندماج الفضاء في المجتمع والاقتصاد؛ مما يؤدي

«سبيس إكس» من أكبر

الشركات الخاصة العاملة في الإنترنت الفضائي وإرسال بشر للفضاء

إلى خلق المزيد من القيمة والمزيد من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية.

10 مؤشرات استثمارية

وهناك مجموعة من المؤشرات الاستثمارية المستقبلية الواعدة لاقتصاد الفضاء وشركاته، والتي أوردتها صحيفة "الاقتصادية" نقلًا عن خبراء ومنظمات معنية، وهي كالتالي:

- من المتوقع أن تتخطى سوق الفضاء واقتصاده ٦٤٠ مليار دولار بحلول عام ٢٠٢٦م.
- بلغ إجمالي عدد الشركات العاملة في اقتصاد الفضاء حول العالم حوالي ١٠ آلاف شركة.
- ٥ آلاف من كبار المستثمرين في العالم يستثمرون في صناعة الفضاء.

- ٧٠٪ نسبة التوسع في اقتصاد الفضاء منذ عام ٢٠١٠م.
- استحوذت المشاريع الفضائية التجارية على ٧٧٪ من الإنفاق العام ضمن مشاريع اقتصاد الفضاء للعام الماضي.

- ٩٥٪ من إيرادات اقتصاد الفضاء مصدرها النطاق الأول منه (اقتصاد الفضاء مقابل الأرض).
- ٢٢ مليار دولار قيمة سوق السفر والسياحة الفضائية بحلول ٢٠٣٠م.
- ١٩٪ نسبة ارتفاع الإنفاق الحكومي الإجمالي على برامج الفضاء على مستوى العالم لعام ٢٠٢١م.

- ١٠ مليارات دولار حجم تمويل القطاع الخاص للشركات العاملة في قطاع الفضاء للعام الماضي.
- ٥٠٠ مليار دولار قيمة اقتصاد الفضاء عام ٢٠٢١م.

- ١٩٪ نسبة ارتفاع الإنفاق الحكومي الإجمالي على برامج الفضاء على مستوى العالم لعام ٢٠٢١م.

- ١٠ مليارات دولار حجم تمويل القطاع الخاص للشركات العاملة في قطاع الفضاء للعام الماضي.
- ٥٠٠ مليار دولار قيمة اقتصاد الفضاء عام ٢٠٢١م.

- ٥٠٠ مليار دولار قيمة اقتصاد الفضاء عام ٢٠٢١م.
- ٥٠٠ مليار دولار قيمة اقتصاد الفضاء عام ٢٠٢١م.

قيمة اقتصاد الفضاء 20

ويضاف إلى هذه المؤشرات ما ذكره موقع الهيئة السعودية للفضاء

الشراكة بين القطاعين

الحكومي والخاص في إدارة واستثمار اقتصادات الفضاء

حول "اجتماع قادة قمة اقتصاد الفضاء ٢٠"، على النحو الآتي:

- حسب تقرير ستانلي مورغان لعام ٢٠١٨م، فإن حجم اقتصاد الفضاء في العالم يبلغ ٣٦٠ مليار دولار، ومن المتوقع أن يصل إلى ١,١ تريليون دولار في العام ٢٠٤٠م و٢,٧ تريليون دولار بحلول العام ٢٠٥٠م.

- تهيمن دول مجموعة العشرين على ٩٢٪ من اقتصاد الفضاء العالمي في العام ٢٠١٨م، أي ما يعادل ٣٢٠ مليار دولار مقسمة إلى جزأين:

- الأول: الإنفاق الحكومي بقيمة ٦٦ مليار دولار ويمثل الإنفاق المدني ٦٢٪ والإنفاق العسكري ٣٧٪.

- الثاني: إيرادات القطاع الخاص البالغة ٢٥٤ مليار دولار تتركز في ٦ أنشطة حسب التوزيع التالي:

- ٣٦٪ خدمات وتطبيقات الاتصال عبر الأقمار الصناعية.
- ٢٢٪ شرائح وأجهزة استقبال للملاحة عبر الأقمار الصناعية.
- ٢٣٪ معدات وأجهزة أرضية.
- ٩٪ تصنيع الأقمار الصناعية.
- ٥٪ تطبيقات الفضاء والاستشعار عن بعد.
- ٤٪ خدمات إطلاق المركبات والرحلات الفضائية البشرية.
- هناك تباين كبير في حجم اقتصاد الفضاء بين دول مجموعة

- العشرين، حيث بلغ متوسط الإنفاق الحكومي على برامج الفضاء في العام ٢٠١٨ حوالي ٣,٣ مليار دولار، بينما بلغ المتوسط ٠,٧٥ مليار دولار.

- إجمالي الإنفاق الحكومي على قطاع الفضاء في أكبر ٥ اقتصادات في الفضاء يُشكل ما يقارب ٨٧٪ من إجمالي الإنفاق الحكومي في دول مجموعة العشرين، في حين يُشكل إجمالي الإنفاق الحكومي ١٢٪ في دول العشرين الأخرى.

الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في إدارة واستثمار اقتصادات الفضاء

الفضاء ورؤية 2030

وفيما يتعلق برؤية المملكة ٢٠٣٠ الخاصة بإدارة واستثمار اقتصادات الفضاء لصالح مسيرة التنمية الشاملة التي يشهدها وطننا الحبيب في عهد خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، يحفظهما الله - فبحسب مجلة رواد الأعمال - فما من شك في أن المجال الفضائي واحد من أهم المجالات التي تضمنتها الرؤية؛ حيث يهدف برنامج الفضاء السعودي إلى تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية - لصيقة الصلة بالرؤية وأهدافها - والتي منها ما يلي:

تلبية الاحتياج المحلي لمختلف الأغراض، وتطوير وتصنيع أحدث الأنظمة لمراقبة الأرض، وتعزيز خدمات المعلومات الجغرافية، وإشراك القطاع التجاري المحلي، وتشجيع تعزيز التعاون الدولي في استكشاف الفضاء، والمساهمة في تعزيز سلامة وأمن الفضاء، وتنفيذ معاهدات الفضاء وقانون الفضاء الدولي عبر برنامج علوم واستكشاف الفضاء وبرنامج استكشاف القمر، وبرنامج الاتصالات الفضائية ونقل البيانات، وبرنامج تكنولوجيا الاستشعار عن بُعد.

ليس هذا فحسب، بل يسعى برنامج الفضاء السعودي إلى أن يكون للمملكة العربية السعودية دور في بعثات المهام الفضائية الجوية الدولية أو الإقليمية، علاوة على استغلال الفرص التي يتيحها إدخال النظم الفضائية التي تقدمها منظمات أخرى في القطاع الجوي، وتعزيز مستوى التعليم العالي في علوم الفضاء والطيران والبرامج التدريبية في المملكة، وتنمية الموارد والاهتمام بقطاع الطيران والفضاء، بالإضافة إلى التشجيع على انتشار واستخدام مشاريع وخدمات قطاع الجو والفضاء على الصعيد الوطني في

الحكومة، والقطاع الصناعي وعامة الجمهور.

اقتصاد الفضاء السعودي

ويتضح البعد الاقتصادي في تأسيس الهيئة السعودية للفضاء - بحسب موقعها - بموجب الأمر الملكي في ربيع الآخر ١٤٤٠ (ديسمبر ٢٠١٨)، كخطوة شجاعة نحو مستقبل أكثر ابتكاراً وتطلعاً لأحدث التقنيات والفرص في قطاع الفضاء السعودي. كذلك تتوافق أهداف الهيئة مع تطلعات المملكة نحو حياة أكثر جودة وتقدم، حيث تتوافق مع رؤيتها لخلق بيئات أفضل وأكثر أمناً لمواطنيها، مع خلق فرص جديدة لمزيد من الابتكارات المربحة الداعمة للاقتصاد السعودي. وهو الأمر الذي يبدو حاضراً بقوة من خلال الأهداف المحددة للسياسة الفضائية في المملكة، ولا سيما الهدفين التاليين اللذين يتوافقان بشكل مباشر مع هذا البعد، وهما:

■ **تحفيز التنمية الاقتصادية والابتكار:** وذلك من خلال زيادة نسبة التوطين في مختلف مراحل سلسلة القيمة لقطاع الفضاء من أجل دعم أهداف التنويع الاقتصادي في المملكة، وتعزيز أنشطة البحث والتطوير والابتكار في مجال الفضاء في المملكة من أجل خلق فرص اقتصادية واجتماعية وعلمية جديدة، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في أنشطة الفضاء في المملكة.

■ **تنمية رأس المال البشري:** إلهام الجيل القادم من العلماء والمهندسين السعوديين، بناء شبكة وطنية من خبراء الفضاء.

مساهمة المرأة السعودية

وطبقاً لموقع العربية فإن برنامج المملكة لرواد الفضاء، الذي يأتي كجزء متكامل تحت مظلة رؤية ٢٠٣٠، يتضمن إرسال رواد ورائدات فضاء سعوديين إلى الفضاء في مهام لخدمة البشرية، حيث ستطلق أولى الرحلات في العام ٢٠٢٢، وسيضم أول طاقم رائدة ورائد فضاء سعوديين، لتسجل المملكة بذلك حدثاً تاريخياً مهماً من خلال إرسال أول امرأة سعودية إلى الفضاء. وتعد رحلات الفضاء المأهولة مقياساً لتفوق الدول وتنافسيتها عالمياً في العديد من المجالات، مثل التقدم التكنولوجي والهندسي والبحث العلمي والابتكار.

تنامي حجم اقتصاد

500

مليار دولار
عام 2021 م.

447

مليار دولار
عام 2020 م.

360

مليار دولار
عام 2018 م.

2.7

تريليون دولار
عام 2050 م.

1.1

تريليون دولار
عام 2040 م.

640

مليار دولار
عام 2026 م.

الفوائد الاقتصادية الاجتماعية لاقتصاد الفضاء

12.9%

الرفاهية
الاجتماعية.

14.9%

مكاسب تتعلق
بالإنتاجية والكفاءة.

15.1%

فوائد بمجال
التوظيف.

15.4%

عوائد تجارية.

8.8%

فوائد لمجالات الابتكار
والعلوم.

9.3%

توفير تكاليف.

11.5%

مكاسب للاقتصاد الكلي.

3.4%

فوائد تمس السمعة
والإلهام.

3.7%

فوائد خاصة بإبرام العقود.

5.1%

فوائد إضافية متعلقة
بترشيد التكاليف.



ما يمكن ارتدائه في المناسبات الاجتماعية لا يتناسب مع بيئة العمل

خبراء «الإتيكيت»: أذواق وملابس النساء في العمل من المهم الحفاظ على مظهر مهني لائق

تعد ملابس النساء الموظفات في مختلف المستويات الوظيفية، هي الملابس الرسمية في العمل، حيث تلعب الأذواق والمظاهر الخارجية دوراً مهماً في التعريف بالأشخاص، رغم أنها لا تُعبر عنهم بشكل وافٍ. وبالرغم من أن مظهر الموظفة الخارجي يُعبر عنها بطريقة أو بأخرى، إلا أنه لا يوازي أهمية أداء العمل بشكل سليم. فما هي الملابس المناسبة للعمل؟ وكيف يكون التنسيق بينها؟ وهل لبس العباءات الملونة كافٍ أم هناك خيارات أخرى متاحة؟ تساؤلات عديدة تشغل بال العديد من النساء الموظفات حول الذوق وكيفية اختيار ملابس العمل.

تختلف الملابس باختلاف بيئة العمل أو حتى المنصب الوظيفي فكلما ارتفع المنصب زاد تعدد الخيارات

موضوع مهم

ويظل موضوع الملابس التي يفضل ارتدائها من الموظفات موضوعاً مهماً لا يجب التغاضي عنه؛ إذ توجد دوماً قواعد موحدة يراها "خبراء الإتيكيت" تساعد على اختيار الملابس بشكل أفضل، وقد تختلف بحسب قطاع العمل، حيث يمكن تقدير الأمور من المنظور الشخصي لاختيار أفضل أنواع الملابس التي تتماشى مع بيئة العمل بين الزميلات.

أخطاء واردة

ويحدد خبراء الإتيكيت بعض الأخطاء الواردة عند اختيار الملابس والاهتمام بالمظهر الخارجي في العمل منها:

- استخدام العطور ذات الروائح النفاذة؛ مما قد يسبب الإزعاج للآخرين، فالأفضل الاهتمام بالعناية الشخصية مع مراعاة العطور الخفيفة.
- وضع مكياج خفيف غير مبالغ فيه، باختيار الألوان الفاتحة المناسبة للون البشرة.
- إضافة الإكسسوارات بشكل يليق مع الملابس من دون المبالغة في حجمها وكثرتها.

اختلاف بيئة العمل

وقد تختلف الملابس باختلاف بيئة العمل أو حتى المنصب الوظيفي، فكلما ارتفع منصب الشخص زاد تعدد خياراته في اللباس والألوان؛ وذلك لتعكس الانطباع المناسب للمنصب. فعلى سبيل المثال اللباس الرسمي الموحد هو المفضل لموظفي البنوك؛ لترك انطباع الارتياح أثناء التعامل مع متلقي الخدمات. أما في القطاعات الحكومية والخاصة والمستشفيات وغيرها من أماكن العمل المختلفة، فيفضل الالتزام باللباس الرسمي وفق ما تقرضه المنظمة على الموظفات، فالأذواق تختلف بين النساء، وتتميز باختلاف تفاصيل تنسيق اللباس واختيار الألوان، فالوئمة بين أسس اختيار الملابس في بيئة العمل والأذواق الشخصية مهمة؛ لترك الانطباع المناسب عن

استخدام العطور ذات الروائح النفاذة يسبب الإزعاج للآخرين والأفضل مراعاة العطور الخفيفة

الشخصية العملية وإبراز هوية بيئة العمل.

الملابس الشفافة

وفي هذا الإطار قد تكون الملابس الحريرية الشفافة أو المخرمة جميلة للموظفات؛ لمواكبة هذه الموديلات، إلا أنه من المهم الحفاظ على مظهر مهني لائق في مكان العمل، وعدم الخلط بين المظهر الأنثوي والمظهر غير المهني، فما يمكن ارتدائه مع الصديقات، وفي المناسبات الاجتماعية قد لا يتناسب مع الزميلات في بيئة العمل؛ لذا من الملائم ارتداء ملابس لبيئة العمل والثقافة السائدة في المجتمع، حيث لا شيء يضاهي الظهور بمظهر مهني.

غير العملية

ويُعد ارتداء أحذية الكعب العالي في المكتب بين الزميلات أمراً غريباً وغير مقبول، ومن المهم في بيئة مهنية ألا يتجاوز طول الكعب ٩-١٠ سم، مع الحرص على اختيار ملابس تبدو أنيقة ومهنية ومريحة في الوقت ذاته، ويمكن التحرك فيها بحرية؛ فعند ارتداء ملابس مريحة ستمكن الموظفة من التركيز في العمل بشكل أفضل، وبذلك ستزيد إنتاجيتها وأدائها في العمل. كما تُعد الملابس اللامعة، والبراقة، والمبهرجة غير ملائمة للعمل بتاتاً؛ لذا من المهم الابتعاد عنها عند تنسيق الملابس في كل صباح، خاصةً إذا كان العمل يتضمن مقابلة العملاء من السيدات أو تقديم العروض أمامهن؛ لأن ذلك سيشكل مصدر إلهاء وسيجعل الحاضرات يركزن على الملابس المبهرجة، بدلاً من التركيز على النقاشات المهمة والمحتوى الذي يُقدم.

القمصان والتيشترات

كذلك عادةً ما تُعد القمصان والتيشترات ملابس غير مقبولة أو ممنوعة في بيئة العمل بين الزميلات، ولكن إذا كانت الموظفة تعمل في منظمة تسمح بارتدائها؛ فيجب الحرص على انتقاؤها بدقة، وتجنب ارتداء أي ملابس تحمل عبارات مسيئة أو أي شيء مشابه لذلك.

بالتفكير خارج الصندوق والإصرار

الفشل مصدر الإبداع والإلهام للناجحين في الإدارة والعمال والأعمال

"الفشل ليس نهاية المطاف".. إنها مقولة رائعة تعبر عن روح الإصرار والنجاح، فالكثير من بين أبرز الناجحين في عوالم الإدارة والمال والأعمال وريادة الأعمال تعرضوا للفشل، بل والفشل المتكرر، مثل "ساندرز" مؤسس "كنتاكي"، وشركات، مثل "جنرال موتورز"، و"أبل"، وغيرهما ممن أصروا على تحويل هذا الفشل إلى مصدر إلهام، من أجل المخاض الصعب والعودة والنجاح من جديد، من خلال إعادة الهيكلة الإدارية، والأفكار المبتكرة خارج الصندوق. كذلك الكثير من رواد الأعمال الذين واجهوا الظروف الصعبة وأصروا على أن يعزفوا على أوتار الإخفاقات والفشل أشهر سيمفونيات النجاح والتميز. نصحبكم في رحلة بين دهاليز الإدارة والإبداع؛ لاكتشاف أسرار النقيضين: الفشل، ثم النجاح في هذه العوالم.



«ساندرز» مؤسس «كنتاكي» عانى من الفشل المتكرر و«جنرال موتورز» عادت للنجاح بعد الإفلاس

العلامة الرابعة

ربما لا يتصور الكثيرون أن الفشل قد يكون أحد أبرز ٥ علامات على كون الإنسان ناجحًا دون أن يعلم! هذا ما يذكره موقع DW الذي يؤكد أن النجاح لا يعني كونك محصنًا من الفشل، بل العكس تمامًا، فالعلامة الرابعة على النجاح هي تقبل احتمال الفشل وعدم السماح له-عند حدوثه-بالسيطرة عليك لفترة طويلة، حيث إن الفشل يستمد معناه من مدى استسلامك له. ويجب ألا تخشى مشاعر الخوف من الفشل، وإنما فقط حاول التعامل معه بشكل طبيعي ولا تعطه أكبر من حجمه، وتذكر ما تعلمته والخبرة التي اكتسبتها من أي فشل سابق يمكنه أن يساعدك كثيرًا. فهل تعلم أن ٨٪ فقط من الأشخاص الذين يضعون لأنفسهم أهدافًا مع بداية كل عام جديد، هم من يحققونها بالفعل؟! فإن كنت لا تخشى الحلم بتحقيق هدف ما مهما تصورت الأمر صعبًا في البداية، فأنت بالتأكيد شخص ناجح أو على الأقل لديك القدرة على تحقيق النجاح، ولكن بشرط الاعتراف لنفسك بالدافع الحقيقي وراء رغبتك وقيامك بخطوات حقيقية من أجل تحقيق ما تحلم به.

"جنرال موتورز"

على صعيد الشركات تبدو الصورة أكثر قتامة في حالات الفشل وأكثر إعجازًا عند العودة وتحقيق النجاح، فمثلًا-بحسب موقع "أرقام"- في عام ٢٠٠٩م أفلس شركة "جنرال موتورز" التي تأسست عام ١٩٠٨م، بل وقدمت طلبات لإنقاذها، حتى نجحت أخيرًا في التفاوض مع الكونجرس والوصول إلى حل لأزمته، وقامت بإعادة الهيكلة وتغيير العديد من المديرين التنفيذيين حتى استقرت في النهاية على "ماري بارا" التي تم تعيينها في منصب المديرية التنفيذية منذ عام ٢٠١٤م وحتى الآن. حتى باتت تحت قيادتها شركة السيارات رقم واحد في الولايات المتحدة، وحقت أرباحًا أعلى من المتوقع في الربع الأول من عام ٢٠١٩م.

"فورد" و"هوندا" و"هارلاند"

وفي السياق ذاته، يتطرق موقع "الراوي" إلى أغرب ١٠ قصص نجاح

«نيفز» بدأ بعربة خشبية وفشله الأسري والمادي صنع منه أصغر رواد الأعمال في العالم

جاءت بعد فشل، والتي يبرز منها على المجال الإداري، قصة "هنري فورد" الذي أنشأ أول شركة له لبيع السيارات وخسر فيها؛ مما أدى إلى إفلاسه. لكنه استمر بالعمل وأصر على النجاح وأصبح رجل أعمال مشهور وصاحب شركة "فورد" التي تعد من أقوى الشركات والماركات في مجال بيع وتصنيع السيارات. كذلك العالم والفيزيائي المشهور "اسحاق نيوتن" الذي كان يدير مزرعة لعائلته وفشل في هذا الأمر كثيرًا. فلم يستطيع إدارة هذه المزرعة الصغيرة، ثم بعد فترة أصبح عالمًا مشهورًا ومن أكبر العلماء بعد اكتشافه الجاذبية الأرضية، وأصبح عضوًا مهمًا في البرلمان الإنجليزي.

كما أن المهندس الياباني "سوشيرو هوندا" الذي كان مهندسًا عاطلًا عن العمل، وتم رفضه من شركة "تويوتا"؛ فاضطر إلى العمل في مصنع مخصص للدرجات النارية، وكان يبيع الدراجات في البداية لأصدقائه، ثم زادت شهرته وأصبحت شركته تنتج أحد أشهر الماركات العالمية للسيارات ماركة "هوندا".

واليكم قصة "هارلاند ديفيد ساندرز" صاحب أحد أشهر المطاعم في العالم، فهو المؤسس لمطاعم "كنتاكي" المشهورة في كافة الدول. ففي البداية فشل "هارلاند" وتم رفض وصفته السحرية الغريبة والشهية أكثر من ألف مطعم، ولم يقبل أحد بشراء وصفته، لكنه لم يستسلم وقام بإنشاء مطعم خاص وكسب شهرة كبيرة وصلت للعالمية.

"بيزوس" الـ"تريليونير"

ويتناول موقع "الرجل رحلة" جيف بيزوس" في عالم الأعمال كواحدة من أفضل قصص نجاح رجال أعمال عالميين؛ فقد تحمل الكثير من المعاني المهمة. فلم يكن عمل "بيزوس"، رجل الأعمال الأمريكي (المصنف ثالث أغنى رجل في العالم)، بأحد محلات بيع البيتزا في صغره، يشغل تفكيره عن حجز مكانه وسط عمالة العالم، ويتوقع له البعض الآن أن يكون ضمن أوائل رجال الأعمال الذين يحملون لقب تريليونير بحلول ٢٠٤٠. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: كيف تحول بيزوس من موظف بسيط إلى ملياردير؟

الصعود من الانتكاسة وبيئة العمل السعيدة والحفاظ على الماهرين وصفة إدارية لنجاح فرق العمل

فقد وُلد "بيزوس" في ١٢ من يناير ١٩٦٤م، ثم تمكن من الحصول على مؤهل جامعي، وعقب نجاحه انفرط عقد الأفكار من ذهنه. واستطاع عام ١٩٩٩م، وبعد أن أتم عامه الـ ٣٥ أن يحصل على لقب "شخصية العام" من قبل مجلة "التايم" الأمريكية؛ حيث تميزت مسيرته المهنية بأنها حافلة بكل من: المعاناة، والاعتماد على الذات، والابتكار، والاتجاه لعالم ريادة الأعمال. إذ عانى "جيف بيزوس" في بداياته، حتى شرع في تنفيذ فكرته، وهي إنشاء موقع إلكتروني يتيح للجميع التسوق عبر الإنترنت، وهو موقع "أمازون"، وتحول بعدها إلى رجل الأعمال الشهير مؤسس ورئيس مجلس إدارة "أمازون دوت نت". وبعد سنوات على تأسيس موقعه الخاص "أمازون" الذي جعله الموقع الأول للتسوق حول العالم، استطاع "بيزوس" أن يحقق نجاحه وثروته؛ حيث جنى من خلاله مليارات الدولارات.

"نيفز" أصغر رواد الأعمال

أما "كوري نيفز".. هذا الصبي الذي مازال في فترة المراهقة من عمره، هو أصغر رواد الأعمال في العالم؛ فقد أسس شركته الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، شركة "Mr.Cory's Cookies" -بحسب "الجزيرة.نت- والتي حققت أرباحاً كبرى؛ بسبب جودة منتجاتها. إذ عاش ظروفاً أسرية صعبة بسبب المشكلات المادية التي عانت منها أسرته؛ فقرر أن يساعدها، وهو مازال في الخامسة من عمره عام ٢٠٠٩م، حيث قام بتجهيز عربة خشبية صغيرة، وبدأ في تصنيع وبيع مشروب الكاكاو، وعصير الليمون. وشيئاً فشيئاً أقبل عليه المارة ليشتروا منه؛ فحقق أرباحاً جيدة، ثم قرر أن يتوسع بتجهيز الكعك والحلويات على عربته، وحقّق النجاح ذاته. وبعد ذلك قرر هذا الطفل -آنذاك- أيضاً التوسع عبر منافذ مجاورة لبيع منتجاته التي بدأت في الانتشار للولايات المجاورة، مثل نيويورك.



وصفة إدارية

وعلى صعيد مستوى العمل الجماعي أو فرق العمل، يقدم موقع "النجاح" وصفته الإدارية التي تنقل هذه الفرق من الفشل إلى النجاح، والتي من أبرزها ما يلي:

١- الصعود من الانتكاسة: إذ أن الخسارة في مجال الأعمال والتجارة، وبقدر أضرارها، تعد فرصة سانحة للمراجعة. والبدء تكون بدراسة أسباب حالة الفشل حتى لا تتكرر مثل هذه الحالة، ثم التخطيط لتجاوزها، يعقب ذلك مرحلة الانعراج والعودة إلى إنجاز المهام والأداء بشكل صحيح وفعال؛ لتحقيق النجاح.

٢- إيجاد مكان عمل تعمه السعادة: لأن الفشل غالباً ما يجعل الموظفين قلقين ومتوترين، مما يعني وجود بيئة عمل غير مواتية لتحقيق النجاح؛ لذلك فإن توفير بيئة عمل سعيدة من شأنه أن يكون البداية والضمان الحقيقي لتحقيق ذلك.

٣- الحفاظ على العاملين الأكثر مهارة: وجود فريق العمل المتميز بالمؤسسة أحد أبرز عوامل نجاحها؛ لذلك يجب عليها أن تحافظ على هذا الفريق، وتتوخى الحذر من المنافسين المتربصين لاختطاف هؤلاء الموظفين الأكثر مهارة، والذين ينبغي أن يُعاملوا باحترام، وود، وتوفير بيئة عمل سعيدة لهم، تشعرهم بالفخر، ومنحهم المرونة، وغيرها من أسس نجاحهم وسعادتهم.

اللجان التنظيمية

اللجنة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتم تشكيلهم من قبل إدارة أو تنظيم اداري معين؛ لتقوم بمهام وواجبات ومسؤوليات معينة، والعمل سوياً خلال مدة زمنية معينة لتحقيق أهداف تنظيمية فاعلة.

وتشكل هذه اللجان أحد أهم استراتيجيات التطوير المؤسسي والتمكين الوظيفي التي تحقق للمنظمة والموظفين-على السواء-الكفاءة الوظيفية في الأداء، وخاصة إذا تم مراعاة الخصائص الفاعلة عند اختيار أو تشكيل أعضاء اللجنة، مثل:

■ التوافق والتناسق في الخصائص الوظيفية والمهام المكلفين بها؛ لإكساب المهمة الكفاءة الفاعلة في التعامل معها وإثراءها بالمعرفة والتمكن من تقديم الحلول الكفؤة للقضايا التي يتناولها أعضاء اللجان.

■ العمل المشترك المبني على قبول الآخر والتجاوز البناء في تناول القضايا والتفاعل المتبادل؛ للوصول في النهاية إلى الرأي أو القرار السديد الذي يخدم الهدف الذي تم تشكيل اللجنة بموجبه والتوصل إلى النتيجة من خلال الاجماع عليها أو التصويت من قبل أعضاء اللجنة.

■ العمل ضمن مسار وظيفي يضمن قانونية الأداء ووفق حدود وظيفية مناهة بأعضاء اللجنة، كالمهام والمسؤوليات والواجبات والالتزام الفاعل في العمل والمشاركة مع أعضاء اللجنة في كافة مراحل دورة حياتها.

■ تركيز كافة الأعضاء على الهدف العام للجنة ومصلحة المنظمة والابتعاد عن تغليب المصالح الفردية أو القرارات المصلحية الخاصة.

■ اختيار أعضاء اللجان ممن هم من ذوي التميز الوظيفي والشخصي والمعرفي وذوي الخصائص القيادية والإبداعية والمبادرة والانتماء وحب العمل والدافعية والمتابعة تجاه العمل الجاد.

■ الانسجام بين كافة أعضاء اللجنة أنفسهم وبين رئيس اللجنة وكافة القائمين على التنظيم، من خلال التحوار السلمي المبني على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة لتجنب الصراعات التنظيمية.

■ الاستعداد والجاهزية والتحضير لكل فرد من أعضاء اللجنة للمهام المنوطة بهم؛ للتمكن من مناقشتها بالطرق العلمية والابداعية والمنطقية وتقديم الحلول البناءة وإضافة قيمة نوعية لمحاور النقاش المطروحة.

■ التأكد من دقة توثيق كافة المضامين والأهداف التي تنتج عن أعضاء اللجنة أثناء الجلسات النقاشية.

■ توفير البيئة الملائمة والمستلزمات اللوجستية المختلفة التي يحتاجها أعضاء اللجنة على طاولة النقاش والتحوار، مثل المادة أو موضوع النقاش، والأجهزة والمعدات التكنولوجية، والقرطاسية، والنماذج، وغيرها.

■ احترام الوقت المحدد لانعقاد جلسات اللجنة وتجنب التأخر أو التغيب عنها.

وقد أسهم اتساع حجم المنظمات في الوقت الحاضر وزيادة أنشطتها وكثرة عملياتها إلى زيادة الأعباء الوظيفية على إداراتها؛ الأمر الذي عزز من ضرورة لجوء الإدارات فيها إلى تفعيل دور اللجان التنظيمية لتكون عوناً لها وأطرافاً مشاركة في التعامل مع القضايا والمهام التي تتطلب حلولاً أو معالجة لظاهرة معينة تستند على الرأي الجماعي من ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاص، فضلاً على أن قرارات أعضاء اللجان تعتبر بمثابة الرأي المحايد الذي يحمي الإدارات العليا من المساءلة القانونية، ناهيك عن مساعدتها في التفرغ للمهام والأعمال التخطيطية والاستراتيجية.

ويمكن القول إن اللجان التنظيمية واقع تنظيمي رسمي يتم تشكيلها بموجب قرارات إدارية عليا في مختلف المنظمات بكل عام وفي المنظمات أو المؤسسات الجامعية أو الأكاديمية بشكل خاص نظراً لطبيعة أنشطتها وأعمالها المختلفة والمتنوعة؛ الأمر الذي يزيد من ضرورة الاعتماد عليها في هذا المؤسسات لتكون أطرافاً محايدة في البت بقضايا معينة ومساعدة متخذي القرار في حلها والتعامل معها.

وتشكل اللجان التنظيمية أهمية كبيرة تعود على المنظمة وعلى الأفراد الأعضاء في اللجان على السواء، وذلك من خلال فوائد عديدة أهمها: إثراء الموضوعات المطروحة للنقاش بالحلول الفاعلة، وتمكين أعضاء اللجان بالخبرة والمعرفة والمهارات الإدارية والقدرة على التواصل والتفاوض والتحوار وغيرها، وأسلوب تحفيزي نحو الابداع والتميز، وحماية الإدارات العليا من تبعية أو مسؤولية القرار المتخذ في حال وجود أي مساءلة قانونية أو اعتراض على قرار معين.



د.عاكف لطفي الخوانه

عضو هيئة التدريب
إدارة برامج الموارد البشرية
معهد الإدارة العامة

«فن الإدارة» باستخدام «كرة القدم».. وكيف يمكن تشكيل فريق عمل ناجح؟

هذه عدة أفكار متعلقة بـ"فن الإدارة"، وكيف يمكن تشكيل فريق عمل ناجح؟ وكيف يمكن استخدام هذا الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة؟ من خلال مقارنة بين العملية الإدارية، وبين "كرة القدم".

يمكن لأي مدير أو من يمتلك صفة إدارية أن يحقق النجاح، لو وضع نفسه في موقع "مدرب" فريق كرة قدم. فحينما يسعى أي مدرب يهيمه النجاح وتحقيق الانتصارات والبطولات لتشكيل فريقه، عن ماذا سيبحث في المقام الأول؟

اللاعبون المميزون

سيقوم بالبحث أولاً عن اللاعبين المميزين والمهاترين؛ ولذلك نجد أن الفرق تتفق أموالاً كبيرة على استقطاب اللاعبين



«البحث عن اللاعبين المميزين» لإدارة المنظمات باستقطابهم أو باكتشاف طاقاتهم الشابة الواعدة

المهاترين، والذين تعول عليهم في صناعة الفوز وتحقيق الألقاب. وللبحث عن هؤلاء اللاعبين المهاترين عدة طرائق، أشهرها البحث في أندية أخرى قطاعات أخرى، وعن المميزين، وتقديم العروض المغرية والمجزية لهم ليوافقوا على الانتقال.

تراكم الخبرات

والطريقة الأخرى في البحث، تتمثل بإسناد العملية لـ"كشاف" المواهب"، وقد يكون المدرب "المدير" نفسه، بحيث يبحث في الطاقات الشابة الواعدة، سواء خارج النادي "المنظمة"، أو داخلها. وهنا قد تكتشف طاقات كامنة، لو وظفتها بشكل صحيح بعد عملية صقلها، فإنك ستصنع نجومًا مميزة تتضج مع تراكم الخبرات.

التدريب

بعد التشكيل تأتي عمليات التدريب اليومية، والتي فيها يتم صقل المهارات، وتطوير القدرات، وتطبيق استراتيجيات متنوعة هجومية أو دفاعية، مع وضع خطط مختلفة تتعامل مع المواقف أثناء الأداء، ضمن سيناريوهات بعضها يتعامل مع الأسلوب الهجومي وتنظيمه بهدف تسجيل الأهداف، وبعضها يتعامل مع الأسلوب الدفاعي الذي يواجه الضغط أو الصعوبات من المنافس أو المواقف الخارجية.

وهنا نقطة مهمة جداً، حتى لو شكلت فريقاً مهيماً من النجوم المهاترين والمبدعين، إلا أن عملية "التناغم" بين أفراد هذا الفريق هي المعيار المهم لتحقيق انتصارات مستمرة ومتتالية، وهي التي تجنبك الهزيمة "الفشل"، إذ أن العمل الجماعي المنظم هو أساس

«التدريب يوصل المهارات وتطوير القدرات وتشكيل وإدارة فرق العمل بحاجة لذكاء إداري متقدم

الإبداع، والاعتماد على "الفرديات" حتى وإن كانت سلاحاً للنجاح، إلا أنها لن تكون سلاحاً ثابتاً بل متغيراً، يعتمد على "ارتجالية" الفرد، لا "تركيبة جماعية" يمكن تحقيق الاستقرار فيها.

ذكاء إداري

وعملية تطوير قدرات النجوم تحتاج لذكاء إداري متقدم، فمتى يمكنك الاعتماد على اللعب الجماعي بشكل منظم وينسق ثابت، ومتى يمكنك أن توكل مهام معينة لأفراد فيها مساحة لاستخدام فردياتهم وما يميزهم فردياً لتحقيق هدف معين. وعملية تطعيم الفريق بعناصر جديدة مؤهلة لـ"سد النقص" إما لاعتزال أو انتقال آخرين، أيضاً عملية مهمة، يضاف لها تأهيل الكوادر الشابة أو الجديدة بحيث تكون جاهزة لشغل المواقع التي لن تدوم بالتأكيد مستقبلاً؛ لأننا نتحدث عن عناصر بشرية لها عمر افتراضي مهني، وبالتالي فإن "الاستمرارية" في الفريق أمر مهم، وهنا نعني الاستمرارية كـ"أداء" وليس "أفراد".

تقييم

وعند الفوز لا بد من تعزيز الانتصار بتقدير جهود الأفراد، وعند الخسارة لا بد من عملية تقييم لأسبابها حتى يتم تجنبها مستقبلاً. والنقطة الأخيرة هنا تتمثل في أن تكرار الخسائر والفشل المستمر، تقتضي في نهاية الأمر أن يتم تغيير المدرب "المدير أو المسؤول" نفسه، والتعاقد مع آخر يمتلك مقومات إدارية وفنية أفضل، يمكنه أن يعوض الإخفاق ويبدله بانتصارات. وهذه فكرة عن المنظومة الإدارية الناجحة، والقيادة الإدارية الذكية، باستخدام نموذج كرة القدم.

دراسة سعودية توصي:

إلغاء المادة ٧ من نظام مكافحة الرشوة في التكيف الصحيح لجريمة الاعتداء على الموظف العام



انطلاقاً من أهمية الوظيفة العامة؛ فقد اعتنى المنظم السعودي بالموظف العام وأسبغ عليه الحماية الكاملة اللازمة لأداء مهامه الوظيفية، ضد أي اعتداء قد يتعرض له. وبالرغم من هذه الحماية إلا أنه في بعض الأحيان قد يحدث التجاوز بالاعتداء على هذا الموظف الذي يكتسب صفتين: الأولى وظيفية، والثانية شخصية تتعلق بشخصه وليس بوظيفته. لذلك فإن القضايا المتعلقة بالموظف العام لا تخرج عن صورتين تتعلقان بهاتين الصفتين، مما يمثل نوعاً من التشابك والاختلاط بين هاتين الصفتين اللتين تثيران إشكالية التكيف الصحيح لواقعة الاعتداء عليه، وهو ما تبخّثه دراسة هذا العدد من "التنمية الإدارية، بعنوان: "تكيف جريمة الاعتداء على الموظف العام في النظام السعودي"، والتي أجراها د. فواز بن خلف المطيري، والمنشورة في مجلة "الإدارة العامة" الصادرة عن معهد الإدارة العامة.

مثال توضيحي

وحتى تتضح الصورة أمام قرائنا الأعزاء؛ فإن الباحث يدلل عليه بمثال، وهو واقعة الاعتداء على الموظف العام وإحاقه بجريمة الرشوة الأصلية كما نص على ذلك نظام مكافحة الرشوة، في ظل النص القانوني على تجريم هذا الاعتداء وإحاقه بجريمة الرشوة الأصلية، وعليه فهل هذا الاعتداء له صفة خاصة تلحق بهذه الجريمة، أم أنه اعتداء كأي اعتداء تم تجريمه في نظام العقوبات؟

أسس مهمة

ينطلق الباحث من الجدول والاختلافات حول مفهوم الموظف العام وصور الاعتداء عليه؛ باعتبار ذلك يمثل أهمية بالغة في تحديد مشكلة البحث، ومعالجتها وفقاً للتكيف القانوني الصحيح. فبالنسبة لمفهوم الموظف العام، فإن الكثير من الأنظمة والقوانين لم تحدد تعريفاً جامعاً مانعاً للموظف العام، وإنما تعرفه ببيان أعماله وصلاحياته واختصاصاته، وأحياناً تقتصر على مجرد تحديد الأشخاص الذين يخضعون لأحكام الوظيفة العامة. وهو ما انتهجه-أيضاً-النظام السعودي، وذلك في كافة الأنظمة المتعلقة بالوظيفة العامة بدءاً من نظام الموظفين الصادر عام ١٣٦٤هـ، ثم النظام الصادر عام ١٣٧٧هـ المعروف بمرسوم ٤٣، وصولاً إلى نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٤٩/م وتاريخ ١٠ / ٧ / ١٣٩٧هـ، وانتهاءً باللائحة التنفيذية للموارد البشرية الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١٥٥٠ وتاريخ ٩/٦/١٤٤٠هـ.

ويرى د. المطيري أن تعريف الموظف العام يجب أن يركز على أسس معينة، والتي من أهمها: العمل في المرفق العام، وأن يُدار هذا المرفق من قِبَل الدولة أو إحدى هيئاتها المعتمدة بطريقة وأسلوب إداري معين، وأن يكون هناك مستند قانوني (القرار الإداري) صحيح لعمل هذا الشخص في هذا المرفق، ومدى اعتبار عنصر الديمومة في الوظيفة العامة وتحديد مفهوم الموظف العام.

صور الاعتداء واعتبارات التكيف

يلفت الباحث إلى أن صور الاعتداء على الموظف العام متعددة بشكل عام لاعتبارات مختلفة، والتي يمكن إجمالها كالتالي:

- صور الاعتداء والتهديد باعتبار الهدف والغاية، وتتحدد في ٤ صور هي: الاعتداء لمنع الموظف من أداء واجباته الوظيفية،

والاعتداء لحمله على الإخلال بهذه الواجبات، والاعتداء لحمله على تأجيل أو تأخير أداء تلك الواجبات، والاعتداء انتقاماً وتشفيماً منه على عمل قام به سابقاً.

- صور الاعتداء والتهديد باعتبار الفعل وشكله، والتي من أهمها ٢ صور هي: الإهانة والتحقير، والتهديد والتخويف، والاعتداء الجسدي.

وينتقل د. المطيري لجزئية مهمة تتعلق بالاعتبارات المؤثرة في التكيف الصحيح للاعتداء على الموظف العام، والتي من أهمها: القصد من الاعتداء، وتحقيق وصف الإكراه في الفعل، ووقت الاعتداء.

٥ نتائج وتوصيتان

ويمكن تلخيص النتائج التي خلصت إليها الدراسة في الآتي:

- أبرز أسباب مشكلة التكيف للاعتداء على الموظف العام هو نص المادة ٧ من نظام مكافحة الرشوة السعودي؛ إذ أن هذا الاعتداء لا خلاف بشأن اعتباره جريمة جنائية، إلا أن نص هذه المادة أعطاهم بعداً آخر إذا حدث في ظروف معينة؛ في أنها تلحق بجريمة الرشوة الأصلية.
- مدلول الموظف العام المعتبر في القانون الجنائي هو نفسه المعتبر في مثيله الإداري.
- يمكن تحديد صور وأشكال الاعتداء على الموظف العام باعتبار الهدف أو الغاية؛ لأنه المناسب لموضوع البحث، من خلال تحديد الصور الأربع السابق ذكرها.
- التكيف القانوني الصحيح لدعوى الاعتداء على هذا الموظف يتقيد بمبادئ معينة، والتي من أهمها: الشرعية، والسلطة التقديرية، والربط بين الواقعة والنص، وإعادة التكيف.
- وهناك مجموعة من العوامل والاعتبارات المؤثرة في تحديد التكيف الصحيح لهذا الاعتداء، والتي سبق الإشارة إليها.
- وفي ضوء هذه النتائج يبدي د. فواز المطيري التوصيتين التاليتين:
 - تطبيق العوامل والاعتبارات المؤثرة في تحديد التكيف الصحيح لواقعة الاعتداء على الموظف العام.
 - إبقاء هذه الواقعة في إطارها القانوني التجريمي العام مع تشديد العقوبة؛ لتعلقها بالوظيفة العامة، مع إلغاء المادة ٧ من نظام مكافحة الرشوة.

الوظيفة العامة تعطل فاعلية تحولات الرؤية

من ميزات الرؤية المباركة أنها عززت الاعتماد على الذات والإنتاجية، في كل برامجها، ووضعتها كبديل للتواكل القديم على معونة الدولة في كل الأمور الحياتية، والواجب أن يتحمل المجتمع السعودي مسؤولياته كاملة، ويعمل في ريادة الأعمال والعمل الحر، وينافس الأجانب على الوظائف المتاحة في القطاع الخاص والشركات.

العلاج بالصدمة

في حوار مع صحيفة الواشنطن بوست الأميركية قبل أربعة أعوام، أو تحديداً في الربع الأول من العام ٢٠١٨، قال سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان: إن العلاج بالصدمة ضروري لتطوير الحياة الثقافية والسياسية والاقتصادية في المملكة، وهو ما حدث بالفعل، في قيادة المرأة للسيارة، وإتاحة بيئة العمل المشتركة بين الجنسين، وفي مواجهة الفساد بصورة غير مسبقة في التاريخ الإنساني الحديث، وفي تنوع مصادر الدخل والخروج من دائرة النفط الضيقة، وفي الانفتاح الديني والثقافي على الآخر المختلف، وفي تفضيل العوائل السعودية للشقق على الفلل في السكن، وفي الانتقال من أثقال الأسرة الممتدة إلى مرونة الأسرة النووية، وتراجع نسبة إعالة كبار السن إلى ٤٪؛ لأنه يعمل نفسه ويعمل.

المملكة على القمة

كل ذلك تم ترتيبه عن طريق الشراكات والتفاهات بين أجهزة الدولة، ومعها البرامج المدروسة لوزارات: الثقافة، والرياضة، والسياحة، وهيئة الترفيه، وفعاليتها المستمرة على مدار العام، وهو ما أسهم في تربع المملكة على قمة الاقتصاد العالمي، فقد كشف صندوق النقد الدولي في تقريره الأخير للعام ٢٠٢٢، أن السعوديين سجلوا نمواً اقتصادياً بمقدار ٨٪، بل واعتبره الأعلى على مستوى العالم، وقدر البنك المركزي السعودي النمو في الناتج المحلي الإجمالي للعام الحالي بما نسبته ١٢٪، رغم ما تعانيه بقية دول العالم من أزمات اقتصادية وتأثيرات جيوسياسية.

الفيلسوف اليوناني هيرقليطس، يصف التغير بأنه قانون وجودي، ويعتقد أن الثبات يؤدي إلى الموت والعدم، ورأيه في محله تماماً، فلولا الرؤية السعودية لما تحولت المملكة إلى مجتمع نابض بالحياة وبالنشاط الدائم، بعد أن كانت جامدة ومتحجرة، وكأنها مقبرة منسية لا يزورها أحد، وبالتأكيد التحولات الاجتماعية كانت تحتاج لمجموعة تشريعات ضابطة، ومن أبرزها نظاما مكافحة التحرش، والجرائم المعلوماتية لارتباطهما المفصلي، ومعهما إعادة الاعتبار إلى المرأة السعودية، والعمل على إخراجها من قالب الغواية الذي وضعت فيه، وقطع الطريق على من يفكر في استخدامها كورقة رابحة في خطاب التطرف القديم والبائس.

قرارات جريئة

معاناة المجتمع السعودي من الصورة النمطية المغلوطة والمتجنية ليست جديدة، وقد تمت صياغتها بمعرفة الصحة وجماعات الإسلام السياسي، وجاءت كنتيجة لنغول الإخوان المسلمين



د. بدر بن سعود

كاتب في الشأن العام
جريدة الرياض

الوظيفة الحكومية «سلاحفائية» في حركتها وترقياتها وفيها تقديس عجيب للروتين بخلاف أنها تمثل بيئة طاردة للكفاءات والمبدعين

داخل أروقة التعليم السعودي العام في السبعينات الميلادية، بعدما قاموا بتغليب الجانب العسكري على الجانب الإنساني المركزي في الإسلام، ومن أمثلته: تمجيد الشاعر أبوتمام لإحراق الخليفة المعتصم ٧٠ ألف رجل في عمورية، وكان الصحويون في السابق يستطيعون تعطيل القرارات التي لا تعمل لمصلحتهم، باستخدام الأعدار الدينية والعاطفية، وهذه الحال استمرت ٤٠ عاماً، ولم تنقذها إلا القرارات الجريئة للقيادة السعودية.

الأجانب في المملكة

بحسب آخر الإحصاءات الرسمية وصلت نسبة الأجانب في المملكة إلى ٢٨٪، والمتوقع أن ترتفع النسبة إلى ٥٠٪ في الأعوام القليلة القادمة، وتواجد الأجانب سيفيد في الانفتاح على العالم وتمازج الثقافات، وسيحول المدن الرئيسة في الدولة إلى حواضر كوزموبوليتية، تماماً كما هو الحال في نيويورك، ولندن، وباريس، وبما يفيد في تبادل المعارف والخبرات بين المواطنين والأجانب، علاوة على وجود قطاعات جديدة لا يعرفها السعوديون، وتحتاج إلى استقدام كفاءات عالية لإدارتها والتعامل معها، مع ملاحظة أن الزيادة غير المدروسة قد تؤثر على الهوية الوطنية واللغة وتخلق سلوكيات وتوجهات مزعجة، بالإضافة إلى أنها ستؤدي إلى سيطرة الأجانب على بعض القطاعات والمهن، في إعادة لسيناريو العمالة الآسيوية المخالفة والمتخلفة، وهذا يتطلب معالجة جذرية لمشكلة البطالة الهيكلية للسعوديين، والتي حدثت نتيجة لأعوام طويلة من

نسبة الأجانب في المملكة ٣٨٪ والمتوقع أن ترتفع النسبة ٥٠٪ في الأعوام القادمة وتواجههم سيفيد في الانفتاح على العالم وتمازج الثقافات

تخطيط التعليم غير المدروس، وتخريج أصحاب مؤهلات ومهارات لا يطلبها سوق العمل السعودي، والرؤية تعمل في الوقت الحالي على إيجاد طرق لتوظيف هؤلاء وفق تخصصاتهم.

الوظيفة الحكومية

من ميزات الرؤية المباركة أنها عززت الاعتماد على الذات والإنتاجية في كل برامجها، ووضعتها كبديل للتواكل القديم على معونة الدولة في كل الأمور الحياتية، والواجب أن يتحمل المجتمع السعودي مسؤولياته كاملة، ويعمل في ريادة الأعمال والعمل الحر، وينافس الأجانب على الوظائف المتاحة في القطاع الخاص والشركات، لأن الوظيفة الحكومية سلاحفائية في حركتها وفي ترقياتها، وفيها تقديس عجيب للروتين، بخلاف أنها تمثل بيئة طاردة للكفاءات والمبدعين، وليس فيها ضمانات يمكن استثمارها في المستقبل، وبالتالي فمن المصلحة تقليصها إلى الحد الأدنى، فاليابان وتايوان والصين لا توظف في الحكومة إلا ما نسبته ١٥٪ من قوتها العاملة، وفي هونغ كونغ لا تتجاوز معدلات التوظيف الحكومي نسبة ١٪، وفي أميركا تعتبر واشنطن دي سي المدينة الوحيدة التي يشكل فيها موظفو القطاع العام أغلبية؛ لأن المقرات الرئيسة لمؤسسات الدولة موجودة فيها، ولا تزيد نسب التوظيف الحكومي في بقية المدن الأميركية على ١٧٪، والمؤشرات العالمية تحذر من تجاوز موظفي الحكومة لما نسبته ٢٥٪؛ لأن ذلك سيدخل المجتمع في مرحلة الخطر ويهرق ميزانية الدولة، ويكرس الاتكالية والترهل الإداري.

التخصصات النظرية في تزايد وقلة من يدرسون في الكليات العلمية

دراسة سعودية تكشف «سيكولوجية الابتعاث» وترصد السلبيات والإيجابيات

يعرف الابتعاث بأنه دراسة الطالب في بلد غير بلده، يختلف عنه في اللغة، والتقاليد، والأنظمة؛ لتحقيق حلمه، والحصول على الشهادة الجامعية، والمساهمة في دفع الاقتصاد الوطني للأمام، وعلى الرغم من الفائدة الكبيرة التي يقدمها نظام الابتعاث، إلا أن له عدداً من السلبيات التي لا يمكن تجاهلها.



المبتعث يكون عنصراً فعالاً في تطوير وطنه مما يرتقي بالتعليم ويرفع مستواه

التمييز

وفي دراسة لجامعة الإمام محمد بن سعود بعنوان: "سيكولوجية الابتعاث"، تناولت بالتمييز بين سلبيات وإيجابيات نظام الابتعاث. وتكشف الدراسة أن لنظام الابتعاث العديد من الإيجابيات، ومن أهمها ما يأتي:

- توسيع مهارات الطالب، وإكسابه علوم جديدة، ومعلومات مفيدة.
- تحضير الطالب لجعله عنصراً فعالاً في تطوير وطنه، حيث يوفر نظام الابتعاث الأساتذة المختصين لكافة الجامعات، الأمر الذي يؤدي إلى رقي التعليم، وارتفاع مستواه.
- يلعب نظام الابتعاث دوراً كبيراً في تأمين كوادر طبية متخصصة في جميع المجالات، كما أنه يقوم بزيادة عدد الأطباء في التخصصات النادرة.
- يساهم نظام الابتعاث في تطوير النظام الجامعي في البلد، وجعله ملائماً لسوق العمل.
- يساهم نظام الابتعاث في تعليم الطالب لغة جديدة، وإتقان لغة البلد الذي يدرس فيه.
- يساعد نظام الابتعاث الطالب على الاطلاع على نظام دراسي احترافي وعالي المستوى؛ الأمر الذي ينعكس عليه بشكل إيجابي، فيعلم قيمة الوقت، وأهمية تنظيمه.
- يكون الطالب صداقات وعلاقات اجتماعية مع طلاب من مختلف المناطق العالمية، وبالتالي فإنه يتعرف على ثقافات عديدة.

احتمالية تعرض بعض الطلبة للصدمة الثقافية بالحضارة الغربية الحديثة

■ يساعد الابتعاث الطالب في الاعتماد على نفسه بشكل كبير؛ وذلك لأنه يعيش في بيئة اجتماعية بعيدة عن أهله، كما يساعده على ضبط نفقاته.

السلبيات

- وتذكر الدراسة أن لنظام الابتعاث العديد من السلبيات، ومن أهمها ما يأتي:
- عدم وجد عدد كاف من المشرفين على الطلاب، فقد يكون لكل ٤٠٠ طالب مشرف واحد فقط، ويعد هذا الرقم كبيراً، ولا يمكن لمشرف واحد متابعته بشكل جيد.
- توجه عدد كبير من الطلبة إلى دراسة التخصصات النظرية، وقلة الطلبة الذين يدرسون في الكليات العلمية.
- عدم الاهتمام الكافي من قبل الملحقيات والسفارات بالطلبة، وعدم تقديم الدعم والرعاية لهم.
- وجود الصعوبات التي تواجه الطالب الذي يدرس على حسابه للانضمام للبعثات الدراسية.
- احتمالية تعرض بعض الطلبة للصدمة الثقافية بالحضارة الغربية الحديثة، وخروجهم عن تعاليم وثقافة الدين والبلد.
- صعوبة التأقلم مع الحياة في بلاد الغربة، حيث يشعر الطالب بالوحدة في كثير من الأوقات.
- قد يكون المشرفون على الطلاب أجانب، ولا يقدرّون ظروفهم.
- الصعوبات المادية التي قد تواجه الطالب، خاصة في حال فشله في إدارة مصروفه.

أصحاب المصلحة في المشروعات

إدارة أصحاب المصلحة في المشروعات أمر استراتيجي؛ لأن النجاح في إدارتهم ينعكس بشكل مباشر على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه والتقليل من المخاطر المحتملة. ويُعرف أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا إما بالمشروع وإما بنتائجه، وقد يكونوا داخليين أو خارجيين، وقد يكونوا داعمين أو معارضين.

وينبغي لمدير المشروع مع بدايته الاطلاع على ميثاق المشروع (Project Charter)؛ لمعرفة أصحاب المصلحة الأساسيين، فهم الذين يُمكنهم التأثير على الالتزام بموارد المشروع، وهم الذين سيقبلون نتائج المشروع، وسيساعدون في تحديد أصحاب المصلحة المحتملين الذين يمكن تحديدهم باستخدام سجلات أصحاب المصلحة والدروس المستفادة من المشروعات السابقة، ووثائق المشتريات، والعوامل البيئية بالمشروع (EEF)، وأصول العملية التنظيمية (OPA)، عن طريق الاجتماعات وآراء الخبراء. وتحديدهم في وقت مبكر أمر بالغ الأهمية لكيلا تُفاجأ بظهور صاحب مصلحة غير محدد مسبقاً في مرحلة حاسمة من المشروع.

وتُوثق معلومات أصحاب المصلحة في "سجل أصحاب المصلحة"، وتشمل -على سبيل المثال لا الحصر- أسماءهم، ومواقفهم الرسمية، ومواقعهم، وأدوارهم في المشروع، ومعلومات الاتصال بهم، بالإضافة إلى الطريقة المفضلة للتواصل معهم، وتصنيفهم، وتأثيرهم على المشروع، ومدى اهتمامهم به.

4 فئات

ويمكن تصنيف أصحاب المصلحة بعدة نماذج، وفقاً لمستويات صلاحياتهم واهتمامهم بالمشروع إلى 4 فئات: أولاً: فئة ذات "صلاحية منخفضة واهتمام منخفض"، فهؤلاء احرص على مراقبتهم، فربما تتغير حالتهم أثناء تنفيذ المشروع. وثانيها: فئة ذات "صلاحية منخفضة واهتمام قوي"، وهؤلاء احرص على إبقائهم على اطلاع. وثالثها: فئة ذات "صلاحية قوية واهتمام منخفض"، فهؤلاء احرص على إرضائهم. أما الفئة الرابعة: فهي الأهم؛ لأنها فئة ذات "صلاحية قوية واهتمام قوي"، وهؤلاء احرص على إدارتهم بعناية.

5 مستويات

وتُستخدم أداة "أساليب التحليل" في إعداد خطة إدارة أصحاب المصلحة؛ لأنها تتطلب مقارنة مستوى المشاركة الحالية لهم بمستوى مشاركتهم المخططة، بحيث يرمز حرف "ح" لمشاركتهم الحالية، وحرف "م" يرمز لمشاركتهم المستقبلية. وعلى هذا الأساس يُصنف مستوى مشاركة أصحاب المصلحة إلى 5 مستويات: إما قيادي يقود إلى إنجاح المشروع (Leading)، أو داعم للتغيير (Supportive)، أو محايد



أ. محمد السبيعي

مدير محفظة الإدارة العامة
للتدريب الإلكتروني

مدير المشروع يتحمل مسؤولية إشراك وإدارة أصحاب المصلحة في جميع مراحله

أصحاب المصلحة يتغيرون خلال مراحل المشروع من فئة لأخري ومن مستو لأخر

فهي عبارة عن عملية التواصل مع أصحاب المصلحة وإشراكهم لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم ومعالجة المشكلات عند حدوثها، وتعزيز مشاركتهم في أنشطة المشروع أثناء تنفيذه. وتتمثل الفائدة الرئيسة من هذه العملية في السماح لمدير المشروع بزيادة دعم أصحاب المصلحة وتقليل معارضتهم وزيادة فرص تحقيق النجاح للمشروع بصورة كبيرة. ويتحمل مدير المشروع مسؤولية إشراك وإدارة أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع، وله الحق في الاستعانة براعي المشروع إذا استلزم الأمر، وعادةً تكون قدرة أصحاب المصلحة على التأثير على المشروع كبيرة وعالية جداً أثناء المراحل الأولى، وتقل باستمرار أثناء التقدم في العمل بالمشروع.

(Neutral)، أو معارض للتغيير (Resistant)، مع إدراكهم لأهمية المشروع ونتائجه المحتملة، وإما غير مدركين لها ونتائجه المحتملة (Unaware). وقد تكون حالة مشاركة أحد أصحاب المصلحة الحالية "غير مدرك"، ثم تتغير حالة مشاركته المخططة إلى "داعم" في إحدى مراحل المشروع، وهكذا. ويوثق ذلك باستخدام أساس التقييم الخاص بمشاركة أصحاب المصلحة (Stakeholders Engagement Assessment Matrix).

إدارة مشاركتهم

وإدارة مشاركة أصحاب المصلحة (Manage Stakeholder Engagement) من العمليات المهمة.

وسط سيناريوهات متناقضة وغامضة وبعضها ربما غير واقعي

مستقبل الوظائف والموظفين حتى ٢٠٥٠

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

في ظل التطور التقني الكبير الذي تشهده أسواق الوظائف والتوظيف في عالم الإدارة والأعمال في كل دول العالم- بصرف النظر عن درجة تقدمها- وبروز الأتمتة بألياتها المختلفة، إضافة إلى المتغيرات والتحديات الكثيرة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية وغيرها مما يشهده العالم على كافة المستويات؛ الوطنية، والإقليمية، والعالمية، والتي باتت تسهم في تشكيل مستقبل التوظيف والوظائف إلى حد كبير- ليس فقط على المدى القريب خلال الفترة ٥-١٠ سنوات قادمة- بل وحتى على المدىين المستقبليين المتوسط والبعيد. وهو الأمر الذي لن نكون بمعزل عن تداعياته في منطقتنا على المستويين الخليجي والشرق أوسطي؛ وهو ما يجعلنا نتساءل عن السيناريوهات المطروحة المتوقعة بشأن مستقبل التوظيف والوظائف حتى عام ٢٠٥٠م، والتي برزت بقوة بين أروقة الشركات وغيرها من المؤسسات، ولدى الخبراء والمتخصصين والأكاديميين، والتي نستشرf معكم أبرز ملامحها في هذا التقرير.



مكتب العمل الأمريكي: الصحة والكمبيوتر والتسويق والإعلام من أكثر الوظائف نموًا واستحداث ٧ وظائف جديدة ما بين ٢٠٢٥-٢٠٥٠

تفاقم أم تكامل

نستهل هذه التنبؤات والتوقعات بالحديث حول استشراف مستقبل أساليب وأداء العمل وبيئة العمل، إذ يشير موقع Business Insider إلى التقرير الصادر عن جامعة "أوكسفورد"، الذي يتنبأ بأنه بحلول عام ٢٠٣٠م سيفقد البشر نصف الوظائف أي بنسبة ٥٠٪ لصالح منظومة الذكاء الاصطناعي، فما بالنا بحلول عام ٢٠٥٠م. وحتى الوظائف التي تحتاج لتواجد العنصر البشري، مثل مدرسي الفصول، فلن تكون بمعزل عن خطر الاختفاء وانحسار دورها ووجودها.

وبالرغم من ذلك فإن الموقع يشير إلى ملاحظة مهمة مفادها أن التقنية الجديدة لا تعني دائمًا فقدان الوظائف؛ فمثلًا كان لاختراع المطبعة أثره في إتاحة فرص وظيفية كثيرة، وفي الوقت نفسه لم تلغ الوظائف القديمة. ولذلك يتوقع البعض سيناريو مستقبلي يعمل فيه البشر والروبوتات جنبًا إلى جنب، حيث يمكن أن تشمل الوظائف الجديدة تشغيل التقنية القائمة على الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى أنه يمكن زيادة الوظائف القديمة بواسطتها.

دراسة أمريكية

وهو السيناريو الذي تؤكد نتائج دراسة أمريكية أجراها فريق بحثي بجامعة "جورج تاون" (Harry J. Hozler وزملاؤه) حول اتجاهات العرض والطلب والسياسات وعلاقتها بتحديد مستقبل سوق العمل بالولايات المتحدة الأمريكية حتى عام ٢٠٥٠، والتي تنطرق إلى أنه يجب أن يكون الهدف الرئيسي لسياسة سوق العمل هو مساعدة العمال على التكيف مع المتغيرات الراهنة والمستقبلية، ولا سيما من خلال إكسابهم المزيد من التعليم والتدريب على المستويين العام والخاص، مع تشجيع أصحاب العمل على مساعدتهم على التكيف والانخراط بشكل سريع. كذلك يمكن أن تلعب التقنية نفسها دورًا أكثر إيجابية في مساعدة العمال على اكتساب المهارات المطلوبة وفي مطابقة أفضل لهذه المهارات مع احتياجات صاحب العمل.

جامعة أوكسفورد: ٥٠٪ من الوظائف سيفقدتها البشر بحلول عام ٢٠٣٠ لصالح منظومة الذكاء الاصطناعي

7 وظائف أكثر نموًا

وفيما يتعلق بمستقبل الوظائف، يرى موقع ToughNickel أن سوق التوظيف يتغير باستمرار، ولا سيما مع التغير التقني متسارع الوتيرة، وفي ضوء ذلك فإن التنبؤ بأكثر الوظائف طلبًا في المستقبل خلال الفترة ٢٠٢٥-٢٠٥٠ يبدو صعبًا؛ لأن العديد منها لم يتم إحداثها بعد. وبالرغم من ذلك فإن الموقع يلفت إلى أنه في ضوء البيانات وإحصاءات التوظيف التي أعلنها مكتب العمل الأمريكي؛ يمكن التنبؤ بأكثر الوظائف نموًا وطلبًا تتحدد في ٧ مجالات كالتالي:

- وظائف الحاسب الآلي والرياضيات (خاصة المطورين، ومحلي البيانات، والمبرمجين، ومحلي أمن المعلومات).
- وظائف الرعاية الصحية، ودعم الرعاية الصحية (لا سيما متخصصي الصحة العقلية، والفنيين، ومتخصصي التشخيص، والتمريض، والعناية الشخصية والخدمة، ومساعدتي الرعاية الصحية المنزلية).
- المستشارون والمعالجون (بخاصة متخصصي العلاج الطبيعي، ومتخصصي التنفس، ومتخصصي طب ومشكلات الزواج والأسرة، ومستشاري علاج الإدمان، والمتخصصين الاجتماعيين، ومتخصصي التخاطب واللغة).
- متخصصو التسويق (خاصة محلي بحوث التسويق، ومتخصصي التسويق).
- العاملون في مجال الإعلام والاتصال (سيما مشغلي ومحرري الفيديو، والمترجمين الفوريين والمترجمين).
- متخصصو التشغيل والعمليات (المديرون الماليون، ومديرو نظم معلومات الحاسب الآلي).
- الوظائف المرتبطة بالإنشاءات والتشييد والبناء.

الأسباب السبعة لاستقالة الموظفين وطرق تفاديها

مؤشرات انسحاب الموظفين

البطء في تنفيذ المهام  رفض مزيد من المسؤوليات  تزايد الاعتراضات والمواقف السلبية 

عوامل مؤثرة في الموظفين

الثقة والأمل  الانتماء للمؤسسة  الإحساس بالجدارة والكفاءة 

الأسباب الخفية لاستقالات الموظفين

الشعور بعدم التقدير	غياب التوجيه والتقييم	فقدان الثقة في الإدارة العليا	ارتفاع ضغوط العمل والإرهاق
عدم توافق الموظف مع الوظيفة	خيبة التوقعات والآمال في بيئة العمل	قلة فرص الترقى الوظيفي وتطوير الأداء	



إجراءات لتقليل الاستقالات

الوفاء بالوعود  وجود أساس واضح لتقييم الموظفين  استثمار طاقات موظفيها  الاهتمام بآراء واقتراحات العاملين في المؤسسة 

أعداد وتصميم: عبود آل زاحم



♦♦ الأتمتة سبب اختفاء ١٠ وظائف تقليدية بحلول عام ٢٠٥٠ رغم التوقع أن يعمل البشر والروبوتات جنباً إلى جنب

♦♦ بيزنس إنسايدر: الوظائف المرتبطة بوجود العنصر البشري كمدرسي الفصول لن تكون بمعزل عن الاختفاء

مستحدثة ومختفية

كذلك تبرز إحصاءات وبيانات مكتب العمل الأمريكي بعضاً من أفضل الوظائف المستقبلية التي من المتوقع أن تستجد وسيتم إحداها، أو بدأت للتو على استحياء، والتي تتحد في ٧ أنواعات من الوظائف كالآتي:

- ١- مستشارو الهندسة الوراثية.
- ٢- محققو البيانات.
- ٣- متخصصو منع حرائق الغابات والوقاية منها.
- ٤- مقدمو الرعاية الصحية المنزلية.
- ٥- الوظائف الخاصة بالروبوتات والذكاء الاصطناعي.
- ٦- خبراء الطاقة الشمسية.
- ٧- مصورو ومحرورو الفيديوها.

كما تتوقع الإحصاءات والبيانات اختفاء واندثار ٢١ وظيفة، ستصبح- مستقبلاً- في طي الماضي، وهي: موظفو البريد، وظائف تعليم الكبار ومحو الأمية، مصممو الأزهار، ومذيعو الراديو والتلفاز، ومراسلو الأخبار والمحلولون، ومعالجو النصوص والكتابات وإدخال البيانات، فنيو العلاجات التنفسية، ومساعدي الصيادلة، وعمال الدعم ومواقف السيارات، ومتخصصو عروض الصور المتحركة، ومشغلو لوحات التحكم والتوزيع والهواتف، وصرافو البنوك، وكاتبو الملفات، وقارئو عدادات المرافق، والسكرتارية والمساعدون الإداريون، وعمال الطباعة، ووظائف التصوير الفوتوغرافي، ووظائف تشغيل القطارات، والحطابون، ووظائف تنفيذ القانون، ومصلحو الساعات.

اختفاء 10 وظائف

كذلك يتنبأ موقع Brightlink Prep باختفاء ١٠ وظائف

تقليدية بحلول عام ٢٠٥٠م؛ بسبب الأتمتة التي أصبحت حقيقة لا مفر منها سواء تحققت كلياً عاجلاً أم آجلاً؛ لأنها تحقق مصالح مادية كبيرة للشركات التي ستختار-دائماً-تكاليف تشغيل أقل تكلفة. حيث لا شيء يتفوق على الروبوت المبرمج للعمل فقط. كما لا يطلب الكمبيوتر أو نظام الذكاء الاصطناعي حقوق العمال، ولا يحتج، ولا يحتاج إلى الحصول على أجر، ناهيك عن طلب زيادة. ومن المحتمل أن تخرج الوظائف العشر التالية من نطاق قوى الطلب في سوق العمل بحلول عام ٢٠٥٠. ويحدد الموقع قائمة بهذه الوظائف العشر، وهي: سائقو التاكسي، ومشغلو المطابع، وعمال النسيج، وموظفو البريد، وموظفو الوجبات السريعة، ووظيفة أمين الصندوق (الكاشير)، ووكلاء السفر، وموظفو تشغيل لوحات التبديل (الذين يقومون بتوصيل المكالمات الهاتفية بين طرفين أو أكثر)، وموظفو دعم العملاء، وعمال المستودعات.

مثال هندي

وتبدو سيناريوهات اختفاء وظائف معينة من ساحات عالم الإدارة والأعمال والتوظيف أنها لم تكن وليدة بدايات العقد الثاني من القرن الحالي، بل ربما تعود إلى بدايات العقد الأول ومنتصف العقد الثاني منه. كما أنها ليست مقتصرة على الدول التي تحتل قمة هرم الأتمتة مثل أمريكا أو الدول الأوروبية-فعلى سبيل المثال- أشار موقع صحيفة The Economic Times إلى نتائج دراسة أجريت بالهند، أفادت أنه خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٤م كان معدل اختفاء العديد من الوظائف كل يوم قد بلغ حوالي ٥٥٠ وظيفة، وأنه إذا استمر هذا الاتجاه، فسوف يتقلص التوظيف بمقدار ٧ ملايين وظيفة بحلول عام ٢٠٥٠ في البلاد.

صدر حديثاً

إصدارات معهد الإدارة العامة



القيادة الإدارية الهادفة في المنظمات

تأليف د. الجوهرة بنت محمد أبا الخيل



ركّزت العديد من بحوث القيادة الإدارية على جانب واحد منها، وهو الجانب الإيجابي، ولكن تعرّض المؤسسات الإدارية للآزمات الاقتصادية وتداعياتها وآثارها السلبية أوجب النظر إلى الظاهرة من زوايا مختلفة ومن طرق متعددة الجوانب، يتناولها هذا الكتاب بمنظور نقدي وتحليلي وضمن إطار مفاهيمي متكامل، ويعد بأسلوب طرحه وجذّته وعمقه مرجعاً علمياً في مجال الإدارة والقيادة.



نظم معلومات الموارد البشرية:

أساسيات وتطبيقات وتوجّهات مستقبلية

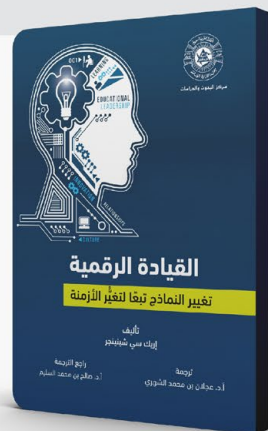
المحرران مايكل ج. كافانا ريتشارد جونسون

ترجمة

أ. ابتسام بنت عبد الكريم السعدون
أ. العنود بنت محمد الجربوع



يتناول الكتاب موضوعات الموارد البشرية وموضوعات تكنولوجيا المعلومات بشمولية من خلال الاستعانة بعدد من الخبراء في كلا المجالين، كما يستعرض كيفية استخدام نظم المعلومات للمساعدة في تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد ووظائفهم من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية. ويعتبر مرجعاً عربياً مهماً في هذا المجال؛ لاشتماله على أبرز القضايا التي تشغل المنظمات في ظل الإدارة الحديثة للموارد البشرية.



القيادة الرقمية تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة

تأليف أريك ساي شينجر

راجع الترجمة

أ.د. صالح بن محمد السليم

ترجمة

أ.د. عجلان بن محمد الشهري



يقدم هذا الكتاب خلاصة التجربة والممارسة لدمج التكنولوجيا وقيادة التغيير في مختلف بيئات التعلم، حيث يعرض القيادة الرقمية ويناقش أركانها الأساسية، وكيفية تطبيقها. وهو موجّه للقادة والتربويين الذين يقودون التغيير التعليمي على وجه الخصوص، والراغبين في دفع التقنيات وتطوير عملية التعليم والتعلم وفق توظيف المستحدثات التقنية.

دور المنصة الوطنية الموحدة للتوظيف في تحقيق رؤية ٢٠٣٠

تمثل المنصة الوطنية الموحدة للتوظيف أداة فاعلة ورئيسة في تحقيق جانب من أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ لاسيما ما يتعلق بالتخفيض التدريجي للعمالة الوافدة أي توطيد الوظائف، فضلاً عن خفض نسبة البطالة.

وتمنح المنصة بما توفره من قاعدة بيانات حول الشواغر المطروحة في القطاعين العام والخاص، خيارات متعددة للباحثين عن العمل وتوفر عليهم مشقة وعناء البحث عن الفرص الوظيفية، وتسهل على القطاعين العام والخاص أيضاً توسيع دائرة الانتقاء بين أفضل المتقدمين لشغل الوظائف.

وتعد المنصة مظلة تعكس حالة من الشراكة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص بغية خدمة المجتمع، وتحديد فئة الشباب الطامح للمشاركة في عملية البناء والتطوير التي تمر بها المملكة، كما أنها تساهم في عرض الوظائف بأكثر قدر من الشفافية.

وتمثل الوظائف المطروحة على المنصة مؤشراً على طبيعة التخصصات التي يحتاجها سوق العمل ما يجعل الشباب أكثر دراية بالمسارات التعليمية والبرامج التأهيلية والمهارات المطلوبة خلال الأعوام المقبلة، والتي بطبيعة الحال تتواءم مع التطور الذي تمر به المملكة والعالم بأسره، ما يؤدي إلى تجنب الانغماس في مجالات تعليمية لم تعد تحظى بفرص وظيفية كبيرة.

بعبارة أخرى، ستكون تلك المنصة بمثابة بوصلة لحركة التعليم ومناهجه عبر التوسع في التخصصات الجديدة التي تتماشى مع طبيعة التطور التكنولوجي مثل علوم الذكاء الاصطناعي.

وتتيح المنصة أيضاً الاختيارات للبرامج التدريبية والتأهيلية المناسبة التي تلبى حاجة سوق العمل في ظل ما يشهده اقتصاد المملكة من خطوات متسارعة نحو التنوع الذي يصاحبه التوسع في الطلب على تخصصات جديدة، الأمر الذي يتطلب تكوين كوادر وطنية في تلك المجالات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التوطين وسعودة الوظائف كهدف ضمن رؤية ٢٠٣٠، يرتبط بتحقيق استفادة عملية من مليارات الريالات التي أنفقتها المملكة في تعليم المواطنين في جامعات الدولة أو ضمن برامج الابتعاث الخارجي.

فتوفير المنصة لوظائف تستوعب هؤلاء الخريجين على اختلاف تخصصاتهم يضمن الاستفادة من العلوم المتطورة التي تقوم عليها المشروعات التنموية العملاقة التي دشنتها المملكة في الفترة الأخيرة ومن أبرزها مشروع «ذا لاين»، فهذه المدن الذكية بحاجة لسواعد أبناء الوطن.



عبدود بن علي آل زاحم

متخصص وخبير إدارة الموارد البشرية،
عضو المركز العالمي للتطوير
المهني ومدير التطوع في الجمعية
السعودية للموارد البشرية

التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص

