



معهد الإدارة العامة والشراكة المجتمعية..
تنمية القطاع «غير الربحي» نموذجاً

مهارة إدارة المحاضرات الطلابية

نظرية الوكز

من منهجية في علم الاقتصاد السلوكي إلى أداة
فعالة لصناعة السياسة العامة

التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد 205 - ديسمبر 2023

إدارة الشركات بمغالطة

"التكلفة الغارقة"



المحتويات

رئيس التحرير:

أ. عبدالله بن عبدالعزيز الشاعر

مدير عام الاتصال المؤسسي

هاتف : 8297117 - فاكس : 4745022

Alshaera@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

هاتف : 4745039

rashidis@ipa.edu.sa

عضو هيئة التحرير:

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : 4745034

mohameda@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. نورة بنت سعود الدوسري

هاتف : 4745785

aldosrayn@ipa.edu.sa

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

tanmia-idaria.ipa.edu.sa



14

أصدره معهد الإدارة العامة

كتاب/ قياس وإدارة الأداء

المؤسسي: المملكة العربية

السعودية أنموذجاً



18

تقرير

نفذ 15 برنامجاً تدريبياً نوعياً

معهد الإدارة العامة والشراكة

المجتمعية.. تنمية القطاع «غير

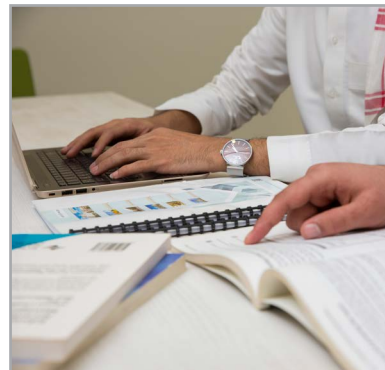
الربحي» نموذجاً



24

ادارة الشركات بمغالطة

«التكلفة الغارقة»



38 مقال

القطاع غير الربحي في المملكة
الواقع والتحديات

28 مقال

مهارة إدارة المحاضرات
الطلابية

20 مقال

نظرية الوكز

مراسلات التحرير: توجه المراسلات إلى رئيس التحرير أو إلى
الإدارة العامة للاتصال المؤسسي - معهد الإدارة العامة
البريد الإلكتروني للمجلة: tanmiamag@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: 1356070
ردمك: 1319 5093-
رقم الإيداع: 1550/16

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





«نهدف للوصول إلى قطاع غير الربحي مهم، مبادر وداعم ومؤثر في التعليم والصحة والثقافة والمجالات البحثية».

«إن مما يميز هذه البلاد هو حرص قادتها على الخير والتشجيع عليه، وما نراه من مؤسسات خيرية في مختلف المجالات، سواء التي تحمل أسماء ملوك هذه البلاد، أو سواها، إلا جانبًا واحدًا من الجوانب المشرقة لبلادنا».

صاحب السمو الملكي الأمير

محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

ولي العهد رئيس مجلس الوزراء

خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

بحضور معالي المدير العام ومشاركة العديد من الجهات والقيادات

معهد الإدارة العامة ينفذ فعاليات منتدى تطبيق السياسات العامة ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030



نفذ معهد الإدارة العامة فعاليات منتدى "تطبيق السياسات العامة ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030"، بفندق موفنبيك بمدينة الرياض، وذلك بحضور معالي المدير العام، ومشاركة العديد من الجهات الحكومية والخاصة والقطاع غير الربحي، وأصحاب المصلحة من القيادات وصناع القرار والرؤساء التنفيذيون، وشركاء المعهد، بالإضافة إلى الخبراء في مجال السياسات العامة؛ وذلك بهدف التعرف على واقع تطبيق السياسات العامة في المملكة ودورها الرئيسي والمؤثر في تحقيق رؤية المملكة. وأتى تنظيم المعهد لهذا المنتدى انطلاقاً من دوره كمؤسسة رائدة في دعم التنمية الإدارية تتخذ من المبادرة وسرعة الاستجابة والابتكار منهج عمل يمكن حكومة المملكة من تحقيق أهدافها، وذلك بالتزامن مع التحول الذي تشهده المملكة في مجال السياسات العامة.



وفي هذا الصدد تناول المنتدى 3 محاور مهمة، سلطت أولها الضوء على دور السياسات العامة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وأبرز الثاني ممارسات تطبيق هذه السياسات، وتناول المحور الثالث مُمكّنات تطبيق تلك السياسات. وفي ضوء هذه المحاور استهدف المنتدى تحقيق 3 أهداف تفصيلية، وهي: التعرف على دور وأهمية تطبيق السياسات العامة ودورها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتعرف على واقع تطبيق هذه السياسات في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى تحديد أبرز المُمكّنات لتطبيق السياسات العامة.

بحضور معالي المدير العام

معهد الإدارة العامة ينظم ملتقى «إدارة المنظمات في القطاع غير الربحي» بمشاركة خبراء ومتخصصين وأكثر من 11 جهة حكومية وأهلية



نظم معهد الإدارة العامة ملتقى «إدارة المنظمات في القطاع غير الربحي»، بمشاركة وحضور أصحاب المعالي والسعادة، وعدد من المسؤولين والمتخصصين والخبراء، وأكثر من 11 جهة حكومية وأهلية معنية بهذا القطاع الحيوي.



ويأتي تنظيم المعهد لهذا الملتقى إيماناً منه بأهمية التنمية الإدارية في هذا القطاع الحيوي ودعم نموه، حيث يعد القطاع غير ربحي شريكاً مهماً للقطاعين الحكومي والخاص في مسيرة التنمية الشاملة للمملكة، ولا سيما في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، حيث وجهت رؤية المملكة 2030 اهتماماً خاصاً بتطوير دوره، ورفع مساهمته في النمو الاقتصادي إلى أكثر من 5%، وناقش الملتقى في جلساته الحوارية موضوعات مهمة للارتقاء بإدارة منظمات القطاع غير الربحي، سعياً للنهوض بأدائها وتمكينها.

وقام معهد الإدارة العامة بدور فاعل في تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية في منظمات القطاع غير الربحي لدعم منسوبيه وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية على نحو يكفل الارتقاء بالتنمية الإدارية. وشهد الملتقى إطلاق عدد من المبادرات النوعية، وتوقيع عدد من الاتفاقيات بين المعهد وشركائه من الجهات المعنية بالقطاع غير ربحي؛ لتطوير قدرات ومهارات منسوبيه ومنظماته، وتمكينهم من أداء أدوارهم التنموية.

تجدر الإشارة إلى أن الجهات المشاركة في الملتقى هي جمعية كفيف الأهلية، وهيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة، ومؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية، ولجنة رعاية السجناء والمفرج عنهم وأسرهم، وبرنامج الخليج العربي للتنمية «أجفد»، وجمعية النهضة النسائية، وبرنامج «مواءمة» من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وجمعية السبيعي الخيرية، وجمعية جود النسائية لخدمات القطاع غير ربحي، وأوقاف علي عبد العزيز الضويان، ومنصة إثرائي.



لتطوير القطاع غير الربحي عالمياً وتكون حاضنة للعديد من المجاميع الشبابية والتطوعية

ولي العهد الأمير محمد بن سلمان

يطلق مشروع

أول مدينة غير ربحية في العالم مقرها مدينة الرياض



أطلق صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز، ولي العهد، رئيس مجلس الوزراء، المؤسس ورئيس مجلس إدارة مؤسسة محمد بن سلمان «مسك الخيرية»، مؤخراً مشروع مدينة الأمير محمد بن سلمان غير الربحية؛ التي ستكون أول مدينة غير ربحية في العالم، لتكون المدينة نموذجاً ملهماً لتطوير القطاع غير الربحي عالمياً، وحاضنة للعديد من المجاميع الشبابية والتطوعية وكذلك المؤسسات غير الربحية المحلية والعالمية.

الأموال الجريئة والمستثمرين ذوي المساهمات المجتمعية حول العالم».

الجدير بالذكر أن مدينة الأمير محمد بن سلمان غير الربحية الأولى من نوعها تقع على أرض خاصة بولي العهد بحي عرقة بمحاذاة وادي حنيفة، على مساحة تقدر بحوالي 3.4 كيلو متر مربع، التي خصصها لتنفيذ المشروع. ويجسد المخطط الرئيسي للمدينة حاضرة رقمية متقدمة محورها الإنسان، كما تم تصميم المدينة لتكون مستدامة وصديقة للمشاة، إضافة إلى تخصيص أكثر من (44%) من المساحة الإجمالية كمساحات خضراء مفتوحة لتسهم في تعزيز التنمية المستدامة.

يذكر أن الإعلان عن المدينة جاء بهدف إيجاد منظومة حيوية تمكن المواهب السعودية الشابة من رسم مستقبل المملكة والعالم، وذلك بالعمل على تشجيع التعلم وتنمية المهارات القيادية لدى الشباب، كما سيتم الإعلان عن المزيد من التفاصيل حول سير مراحل مشروع مدينة الأمير محمد بن سلمان غير الربحية خلال الأشهر القليلة القادمة.

وقال سمو ولي العهد المؤسس ورئيس مجلس إدارة المؤسسة: «ستساهم المدينة غير الربحية الأولى من نوعها في تحقيق مستهدفات مؤسسة محمد بن سلمان «مسك الخيرية» في دعم الابتكار وريادة الأعمال وتأهيل قيادات المستقبل، وذلك من حيث ما ستوفره من فرص وبرامج تدريب للشباب والفتيات، كما ستضم جملة من الخدمات التي ستساهم في إيجاد بيئة جاذبة للمستفيدين من أنشطة المدينة».

وأضاف سموه: «ستحتضن المدينة التي تتبنى مفهوم التوأمة الرقمي على العديد من الأكاديميات والكليات ومدارس مسك، وستشمل على مركز للمؤتمرات، ومتحف علمي، ومركز الإبداع ليكون مساحة لتحقيق طموحات المبتكرين في العلوم والتقنية بالأنظمة المتطورة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء والروبوتات، وكذلك معهد ومعرض للفنون، ومسارح لفنون الأداء، ومنطقة ألعاب، ومعهد لفنون الطهي بالإضافة إلى مجمع سكني متكامل، وستعمل المدينة أيضاً على استضافة رؤوس



المملكة ضمن أفضل 50 دولة بمؤشر الابتكار العالمي لعام 2023م

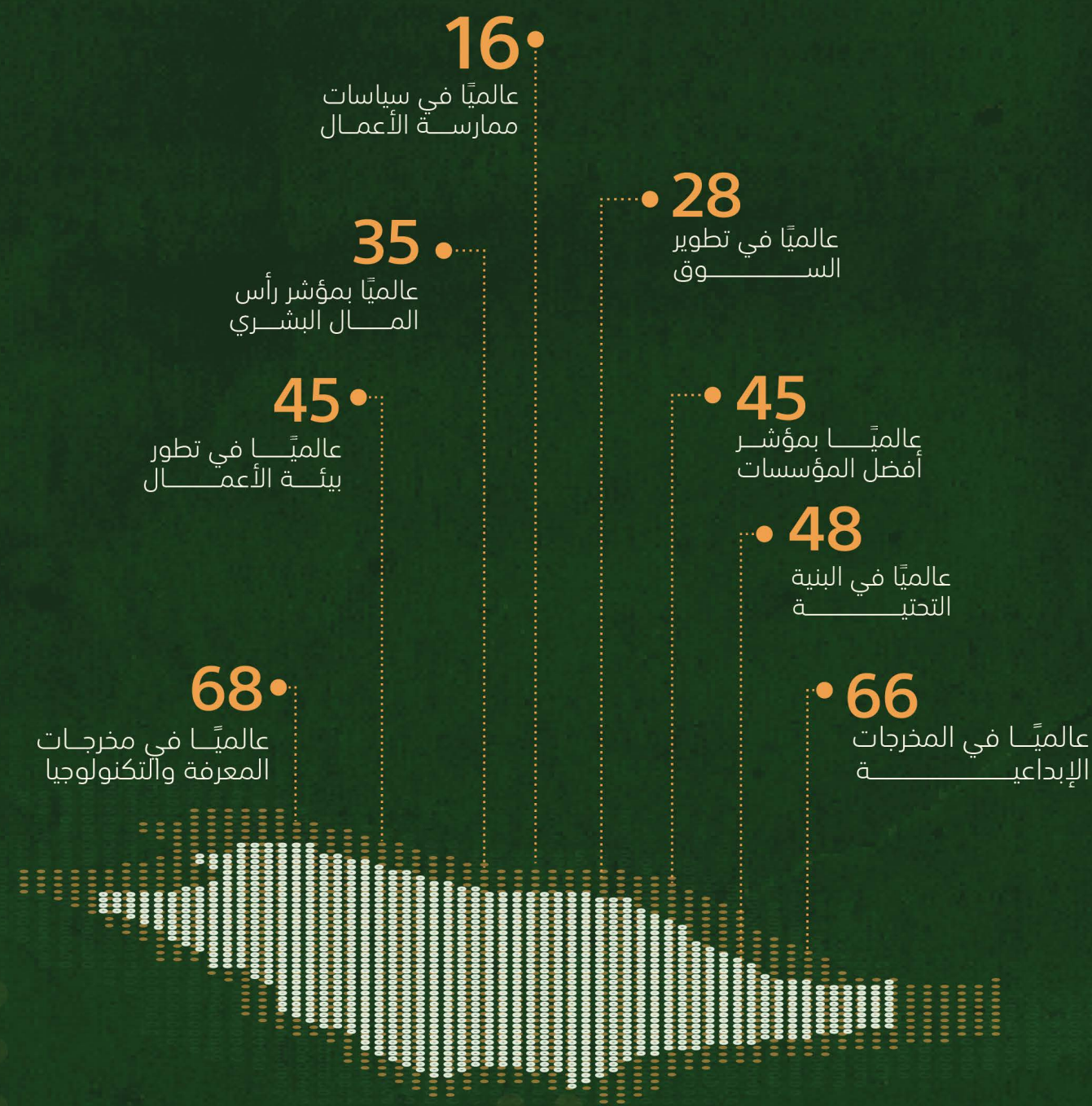
فقد احتلت الترتيب **48** بمؤشر الابتكار العالمي للعام الحالي ضمن قائمة **132** دولة

أعلنت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) عن أن المملكة تعد من بين أفضل الدول صعودًا بمؤشر الابتكار العالمي على مدار السنوات الأربع الماضية

وجاءت في **المركز الـ 7** في مجال الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وحلت في **المرتبة الـ 10** في استخدام هذه التكنولوجيا

المملكة ومؤشرات إدارية عالمية



أصدره معهد الإدارة العامة كتاب/ قياس وإدارة الأداء المؤسسي: المملكة العربية السعودية أنموذجاً

تشهد بيئة المنظمات المعاصرة المزيد من التطورات والتحديات المتلاحقة المؤثرة عليها، في ظل التحول الذي شهدته إدارة الأداء المؤسسي بحيث أضحت نظاماً شاملاً ومتكاملاً، ولم يعد هذا النظام قاصراً على الجوانب المالية كما كان في السابق. وفي ضوء ذلك؛ يعد قياس الأداء المؤسسي مدخلاً علمياً حديثاً يهدف إلى تشخيص واقع الأداء في مختلف الجهات، ولا سيما الحكومية منها، إضافة إلى كونه مقيداً في توفير البيانات حول جوانب ضعف أو نقاط قوة ذلك الأداء من خلال المقارنات المرجعية مع أجهزة ومنظمات مشابهة في الدول المتقدمة وذات التجارب الناجحة. فكل هذه المرتكزات العلمية والواقعية وضعها د. رفعت محمد ربيع أمام عينيه؛ لذلك قام بتأليف كتابه بعنوان: «قياس وإدارة الأداء المؤسسي: المملكة العربية السعودية أنموذجاً»، الصادر عن معهد الإدارة العامة، والذي نصحبكم من خلاله نحو قراءة مركزة لموضوعاته، واستعراض فصوله في هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية»، وإليكُم التفاصيل.



القياس وفوائده

يستهل المؤلف كتابه بالمقدمة التي يقرر فيها أن قياس الأداء المؤسسي يعد مدخلاً علمياً حديثاً؛ يهدف إلى تشخيص واقع الأداء في الأجهزة العامة والمؤسسات، والمساعدة في تصميم مؤشرات أداء موضوعية للقياس تدعم القرارات الإدارية المتعلقة بجهود الدول في مجالات التطوير الإداري، حيث تحدد مخرجات قياس الأداء المؤسسي أسباب انخفاض جودة الخدمات، وتحديد مواضع الإسراف والهدر التي تنعكس في زيادة التكاليف، وانخفاض مستوى رضا العملاء والمستفيدين. كما يفيد القياس وفق نماذج محددة ومؤشرات موضوعية في تبني برامج تدريبية متخصصة لرفع الإنتاجية. وتفيد بعض مخرجات القياس في نشاط الاستشارات لمراكز القياس المتخصصة، بتوفير بيانات حول جوانب ضعف أو نقاط قوة الأداء، وأسبابه واقتراحات أو بدائل العلاج والتحسين.

كذلك يفتح آفاقاً لتطلعات الجهود الوطنية للمنافسات العالمية من خلال المقارنات المرجعية لأداء الأجهزة العامة. يضاف إلى ذلك أن قياس الأداء يساهم في تحديد مستوى التحسين في جودة تقديم الخدمات كمّاً وكيفاً، ومن ثمّ الكشف عن أوجه القصور والعمل على معالجتها في الحاضر، وتجنب تكرارها في المستقبل، والوقوف على العناصر الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها بما يؤدي إلى استمرار تطوير وتحسين أداء الأجهزة العامة أيضاً.

رؤية بانورامية

ويطرح هذا الكتاب موضوعاته من خلال 8 فصول موزعة على قسمين، يهتم أولهما بتنمية المعارف والمهارات وتوضيح المفاهيم والأهمية، من خلال 4 فصول متنوعة تناقش قياس وإدارة الأداء المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، ومؤشرات الأداء المؤسسي وخصائصها وأنواعها، وإدارة

الاستراتيجيات. بينما يحتوي القسم الثاني من الكتاب على 4 فصول تستعرض تجربة المملكة العربية السعودية في تأسيس نظام لقياس أداء الأجهزة العامة، وطريقة اختيار منهجية لتطبيقها في مشروعها الحيوي لقياس أداء الأجهزة العامة، ومرادح تطبيقها، ورصد مخرجات التجربة للاستفادة منها ومن مشاريعها، والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن، وتوضيح أهمية وفوائد أتمتة أنظمة قياس وإدارة الأداء في الأجهزة العامة، وتبني هذه الأجهزة مفهوم نشر ثقافة الأداء المؤسسي في المجتمع الحكومي.

المفاهيم والتخطيط والاستراتيجيات والمؤشرات

يقدم المؤلف في الفصل الأول جزأين رئيسيين، فيطرح أولهما مفاهيم عامة حول قياس وإدارة الأداء المؤسسي، والتي يصنفها ضمن 3 مجموعات من المفاهيم، تتعلق أولها بقياس الأداء، وتتعلق الثانية بقياس الأداء المؤسسي، بينما تختص المجموعة الثالثة منها بإدارة الأداء. ويتطرق الجزء الثاني إلى أدوات ومنهجيات قياس الأداء المؤسسي. ويتناول الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي، من خلال 3 جزئيات رئيسية، فيناقش في الأولى مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي، ويسلط في الثانية الضوء على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة العامة، ويبرز في ثالثها الأهداف الاستراتيجية. وينتقل الكتاب في فصله الثالث إلى مؤشرات الأداء المؤسسي، فيميز خصائصها، ويحدد أنواعها، ويبين بناء مؤشرات قياس الأداء المؤسسي. ويولي الفصل الرابع أهميته بإدارة الاستراتيجيات، عبر جزئيتين أساسيتين، تدور أولاهما حول الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة العامة، وتوضح الثانية مقومات إدارة عمليات استراتيجية ناجحة.

تجربة المملكة ورؤيتها 2030

يستعرض الفصل الخامس تجربة المملكة العربية السعودية

مستهدفات رياضية للمملكة

تهتم المملكة بالرياضة والشباب لبناء مجتمع حيوي تصل فيه نسبة ممارسة الأنشطة البدنية إلى

40% بحلول عام 2030

خلق رياضة تنافسية عالية المستوى

تطوير كفاءة وجود المنشآت والمرافق الرياضية

زيادة نسبة الممارسات الرياضية والأنشطة البدنية

تطوير الأداء المؤسسي وترسيخ ثقافة التميز والمساءلة والشفافية

تعزيز الاستدامة المالية لقطاع الرياضة و مساهمته في دعم الاقتصاد الوطني

في الأداء الحكومي وتعزيزه، إضافة إلى قياس وإدارة الأداء المؤسسي في رؤية المملكة. وتسلط الجزئية الثانية الضوء على منهجية بطاقة الأداء المتوازن، من حيث: مراحل تطورها، ومجالات القياس فيها، وأبعادها، وتصميمها، والأنشطة، والمخرجات فيها، وإعداد تقاريرها، والمقارنات المرجعية فيها، والتغذية العكسية ومراجعات الأداء المؤسسي. وتطرح الجزئية الثالثة متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الأجهزة العامة.

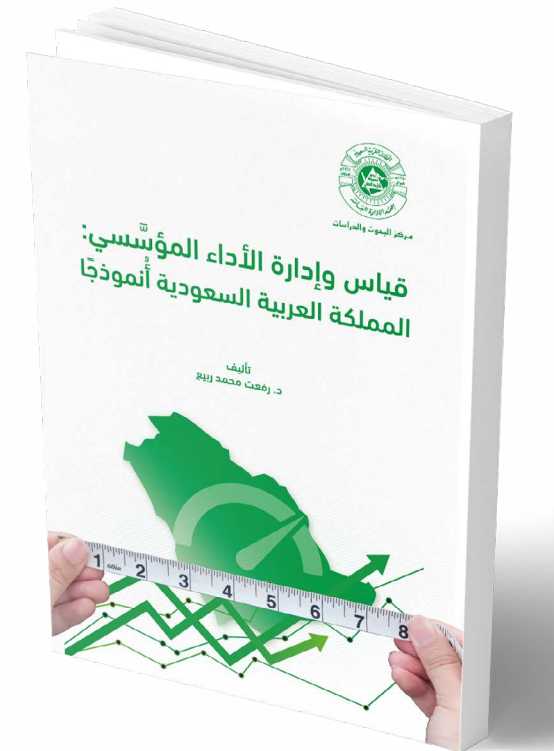
الأتمتة ونشر الثقافة

يتركز الفصل السابع من الكتاب على أتمتة أنظمة قياس وإدارة الأداء المؤسسي، من خلال 6 جزئيات مهمة، يستشرف في أولها المستقبل التقني في المملكة. ويشرح في الثانية منها أتمتة هذه الأنظمة من حيث مفهوم الأتمتة، وأهمية ذلك، ودور التقنيات الحديثة والبرمجيات المساعدة في قياس وإدارة الأداء، والأنظمة الكودية في عملية أتمتها، وربط المؤشرات على مستويات القياس، ومهام لوحات المؤشرات الاستراتيجية. ويحدد في الجزئية الثالثة متطلبات أتمتة نظام قياس الأداء المؤسسي. ويبرز في الجزئية الرابعة الدعم الفني والاستشاري لنظام قياس وإدارة الأداء المؤسسي. ويقدم في الجزئية الخامسة نماذج ناجحة في أتمتة أنظمة قياس الأداء المؤسسي. مشيرًا في الجزئية السادسة إلى تعظيم الاستفادة من أتمتة هذا النظام.

وينتقل الفصل الثامن إلى موضوع نشر ثقافة قياس الأداء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي بالمملكة، بالتركيز على جزئيتين، يخصص أولاهما لثقافة قياس الأداء المؤسسي، ويناقش في الثانية متطلبات وتحديات نشر ثقافة قياس الأداء المؤسسي. ويختتم المؤلف كتابه بتقديم ملاحظات ختامية.

في قياس وإدارة الأداء المؤسسي، عبر 4 جزئيات رئيسية، يستهلها في الأولى بمقدمة عامة تبرز الأجهزة العامة في المملكة، وقياس الأداء المؤسسي كمدخل استراتيجي للتحسين والتطوير، والمستويات الإدارية القابلة لقياس الأداء المؤسسي. كما يوضح المؤلف في الجزئية الثانية تجربة المملكة في قياس وإدارة الأداء المؤسسي، من خلال مرحلتين تتمثل الأولى في بناء وتصميم نظام ومنهجية لقياس الأداء، وتختص الثانية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، إضافة إلى مخرجات تجربة المملكة. ويلفت الكتاب في الجزئية الثالثة إلى الجوانب التشريعية في تجربة المملكة فيما يتعلق بقياس وإدارة الأداء المؤسسي. ويخلص المؤلف في الجزئية الرابعة إلى الدروس المستفادة من هذه التجربة.

ويتناول الفصل السادس من الكتاب رؤية المملكة 2030 وبطاقة الأداء المتوازن، من خلال 3 جزئيات رئيسية، يخصص الأولى منها لرؤية المملكة، فيقدم نبذة عنها، وعن برامج هذه الرؤية والقطاع الحكومي، موضحة التميز



نفذ 15 برنامجاً تدريبياً نوعياً

تستهدف العاملين في القطاع وذوي الاحتياجات الخاصة

معهد الإدارة العامة والشراكة المجتمعية.. تنمية القطاع «غير الربحي» نموذجاً

تعتبر الشراكة المجتمعية هي أحد الجهود التطوعية النابعة من الشعور الإنساني لدى الأفراد العاملين في كافة المنظمات بنوعيتها الحكومي والخاص والتي تُسهم هذه الجهود في عملية المشاركة الفعالة في تنمية القطاع غير الربحي عبر تقديم برامج تدريبية نوعية تستهدف مختلف الفئات من الأفراد العاملين في القطاع غير الربحي وذوي الاحتياجات الخاصة.



القطاع الثالث، حيث تم تنفيذ 15 برنامجاً تدريبياً تستهدف كافة منسوبي القطاع من مختلف مناطق المملكة، وذلك بالتعاون مع جمعية تكاتف.

كذلك تم تسجيل جهات القطاع غير الربحي في نظام المعهد للاستفادة من جميع خدماته التدريبية، وقد استفاد منها خلال عام 2023 أكثر من 2000 متدرب. كما تم تنفيذ برامج خاصة مع شركاء المعهد من المؤسسات والجمعيات في القطاع غير الربحي، إضافة إلى تنفيذ برامج خاصة للقيادات في القطاع غير الربحي.

وفي هذا الجانب أطلق معهد الإدارة العامة الدبلوم الخاص للقطاع غير الربحي بالتعاون مع شريك المعهد مؤسسة السبيعي الخيرية، والذي سوف يتم الاعلان عن اطلاقه قريباً.

كما يجري إطلاق المسار التدريبي "إخصائي استثمار الأوقاف" بالتعاون مع مؤسسة (علي عبدالعزيز الضويان) لرفع كفاءة العاملين في القطاع الوقفي وتحقيق استدامته وسيتم تنفيذها في الربع الأول من عام 2024. ويعمل المعهد على تنظيم مؤتمرات وندوات مع الشركاء في القطاع غير الربحي.

منطلقات

وينطلق معهد الإدارة العامة من المنطلقات الاستراتيجية لنشاط الشراكة المجتمعية ك رؤية المملكة 2030، التي دعمت القطاع غير الربحي من خلال تعزيز عملية الإسهام في عمل الشراكة المجتمعية بما يخدم التطلعات والآمال العامة. كذلك دعم توجه معهد الإدارة العامة المتمثل بتفعيل الشراكة المجتمعية والمساهمة في دور الشراكة المجتمعية كأحد التوجهات الاستراتيجية، وتعزيز ونشر ثقافة العمل التطوعي، والعمل على تعزيز ثقافة العمل التطوعي والمساهمة في العمل به لدى أفراد المنظمة، من خلال تفعيل أنشطة الشراكة المجتمعية كجزء رئيسي من التوجيهات الاستراتيجية للمعهد.

الدور الرئيسي

يرتكز الدور الأساسي لمعهد الإدارة العامة وإسهامه بشكل رئيسي في الشراكة المجتمعية من خلال التالي:

أولاً: تدريب وتأهيل الكوادر البشرية من منسوبي القطاع غير الربحي على سبيل المثال (الجمعيات الخيرية - ومؤسسات الغير ربحية بمختلف توجهاتها في المملكة).

ثانياً: المشاركة الفعالة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة بالقطاع غير الربحي وتطوير أداء المنظمات.

ثالثاً: تنفيذ مبادرات وبرامج تدريبية تستهدف فئة الأشخاص ذوي الإعاقة.

أبرز المبادرات

وقد نفذ معهد الإدارة العامة بالتعاون مع الجهات المستفيدة العديد من المبادرات من أبرزها:

أولاً: مبادرة كفاءة وهي مبادرة تم تنفيذها بالتعاون بين معهد الإدارة العامة وجمعية شراكة؛ والتي تهدف الى تدريب موظفي الجهات الحكومية من ذوي الاحتياجات الخاصة من فئة الإعاقة السمعية.

ثانياً: مبادرة هيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة وهي مبادرة تم تنفيذها عبر برنامجين تدريبيين بالتعاون بين معهد الإدارة العامة وهيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة. وقدمت عدداً من البرامج التدريبية المتخصصة.

ثالثاً: تدريب العاملين في القطاع غير الربحي تم العمل على تدريب العاملين في القطاع غير الربحي وتزويدهم بمختلف المهارات التي يحتاجها الفرد العامل في





أ.سعد الحارثي

عضو هيئة تدريب في معهد الإدارة العامة
خبير تدريب ومستشار إداري

نظرية الوكز

من منهجية في علم الاقتصاد السلوكي إلى أداة فعّالة لصناعة السياسة العامة

نظرية الوكز Nudge theory هي نظرية في علم السلوك تركز على إحداث التغيير وتعديل السلوك وتحفيز الأفراد وتوجيههم إلى اتخاذ قرارات محدّدة بطريقة غير ملحوظة وغير إجبارية. وقد تم تطوير هذه النظرية بواسطة العالمين Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein في كتابهما:

The Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness الصادر عام 2008م. وتعتمد النظرية على إدراك أن الناس يتأثرون بتصميم البيئة المحيطة بهم، وبالتدخلات الذكية والسهلة وغير المباشرة التي تؤثر على سلوكهم بشكل غير واعٍ، مع منح حرية الاختيار وتجنّب التعليمات المباشرة أو الإكراه لإحداث أو تبيّن عملية التغيير؛ حيث يمكن من خلال هذه التدخلات توجيه الأفراد نحو اتخاذ القرارات الأكثر فائدة في حياتهم الصحية والاجتماعية والمالية.

مبادئ ومفاهيم

وتقوم نظرية الوكز Nudge theory على مجموعة من المفاهيم والمبادئ الأساسية، مثل برامج التحفيز Incentive Pro-grams، وفهم مسارات القرارات Understand Decision Mappings، وإعادة ضبط الافتراضات Defaults Setting، وإعطاء التغذية الراجعة Giving Feedback، وتوقع الأخطاء Expecting Errors، ومعالجة هيكل الخيارات المعقدة Struc-ture complex choices، وغيرها من المفاهيم التي يصعب حصرها؛ نتيجة للاهتمام الكبير والمتزايد بهذه النظرية من قبل صانعي السياسات ومتخذي القرارات في الحكومات والدول في مختلف أنحاء العالم، ولكننا في هذا المقال سنتحدث عن أبرز هذه المبادئ، مثل مبدأ توظيف معالجة الخيارات المعقدة Structure complex choices الذي يشير إلى ضرورة تصميم وتنظيم الخيارات والبدائل المتاحة بطريقة تساهم في اتخاذ الأفراد والجماعات القرارات بالطريقة التي يرغبها صانع القرار، وفي الوقت نفسه تحقق الفائدة المرجوة للمستفيد. فعلى سبيل المثال، يمكن ترتيب الخيارات في قوائم الطعام بطريقة تجعل الخيارات الصحية أكثر بروزاً وجاذبية للأفراد، من خلال تصميم الألوان، أو من خلال تقديم الخيارات الصحية في الصفحات الأمامية. ويمكن في حالات أخرى أن تكون هناك فجوة واضحة في جودة الخيارات المتوفرة للفرد بحيث يكون أحدها متدني جداً مما يسهل على الفرد استبعاده، ويتم توجيه الفرد سلوكياً للخيارات الأخرى التي يرى صانعو السياسات أنها مطلب هام وضروري.

التدخل والدليل وبكفاءة عالية

وتتبنى هذه النظرية أيضاً عدة استراتيجيات للتدخل لإحداث التغيير: منها استراتيجية التذكير «Reminder»، حيث يتم توجيه الأفراد نحو اتخاذ القرارات المرغوبة عن طريق وسائل التواصل المختلفة، وتذكيرهم بالفوائد أو النتائج المحتملة. على سبيل المثال،

يمكن توجيه رسائل في صندوق البريد الإلكتروني تحتوي على معلومات موجهة للأفراد بأهمية القرارات المالية الحكيمة أو السلوك الصحي أو رسائل تحذيرية تتعلق بأمن وسرية المعلومات على أجهزة الحاسب الآلي أو الهاتف المحمول. كما تتبنى نظرية الوكز أيضاً استراتيجية الدليل أو البرهان الاجتماعي «Social Proof»؛ الذي يعني أن الأفراد يميلون إلى اتباع سلوك الآخرين في محاولة للانتماء والتكيف الاجتماعي، ويمكن استخدام هذا المفهوم لتحفيز الأفراد على اتخاذ القرارات المرغوبة من خلال عرض أمثلة ونماذج جيدة للسلوك المرغوب.

ومن المهم أن نلاحظ أن نظرية الوكز لا تستهدف التغيير الإجباري القوي، بل تركز على تحفيز السلوك الإيجابي وتوجيه الأفراد نحو الخيارات المرغوبة دون معاكسة حرية اختيارهم. إنها تعتمد على فهم الطبيعة البشرية واستغلال ذلك الفهم؛ لتحقيق تحسينات في مجالات عديدة مثل الصحة، والمال والاقتصاد، والبيئة الاجتماعية، وغيرها. ولذلك فإن نظرية الوكز هي أداة مناسبة لصنع ورسم السياسة العامة؛ حيث تجاوز تأثيرها مسألة الاقتصاد السلوكي، ويمكن استخدامها على نطاق واسع في المجالات التي ترغب الدولة تحديث سياساتها الحالية أو تبني سياسات وتوجهات جديدة لها. وهي تعمل بكفاءة عالية على إحداث التغيير المطلوب بشكل تدريجي ومقبول ومتواصل على نطاق واسع في كافة المجالات المرغوبة صحياً واجتماعياً واقتصادياً، وإدارياً على مستوى المنظمات وعلى مستوى الأفراد.

أمثلة عملية

ومن الأمثلة العملية التطبيقية على تطبيق هذه النظرية ما يتم مشاهدته من انخراط الناس في مبادرة «تحتدي المشي» التي أطلقتها وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية من خلال إدارة التغيير السلوكي في الوزارة التي حققت نجاحاً واضحاً. وربما-أيضاً-أمكن تعزيز النشاط البدني داخل الجهات الحكومية، من خلال توظيف أدوات أخرى لهذه النظرية، كأن تقوم الجهة الحكومية-على سبيل المثال-باستخدام التدخلات غير المباشرة لتشجيع الأشخاص على ممارسة النشاط البدني، من خلال وضع السلالم في

مواقع بارزة عند تصميم المباني والمنشآت الحكومية. كذلك في مجال البيئة، كأن يتم استخدام التدخلات الخفية لتشجيع الأشخاص على إعادة تدوير النفايات من خلال وضع صناديق إعادة التدوير في أماكن مرئية وسهلة الوصول.

تدخلات وممارسات ناجحة

وعلى المستوى العالمي؛ نجد أن دولة بريطانيا هي من أوائل الدول التي أنشأت وحدة إدارية تطبق نظرية الوكز، وكان ذلك عام 2010م تحت مسمى وحدة التوجيه السلوكي، ثم تبعتها دول أخرى، مثل أمريكا وألمانيا، واليابان، ولا يزال التوجه الدولي لتطبيق هذه المنهجية مضطرباً ومتسارعاً؛ مما يؤكد قيمة وأهمية هذه النظرية. أما بالنسبة للمملكة العربية السعودية فقد أنشئت إدارة للتغيير السلوكي «ندج» في وزارة الصحة، وأخرى مماثلة في وزارة الشؤون البلدية والإسكان لتطبيق هذه المنهجية. وفي هذا الخصوص؛ فإنه يتعين على الأجهزة الحكومية أن تمضي قدماً في توظيف منهجية التدخلات السلوكية في تصميم السياسات والبرامج في المملكة العربية السعودية، وإننا في الوقت نفسه بحاجة ماسة للاطلاع على مزيد من الممارسات الناجحة لمثل هذه التدخلات التي تحدث تغييراً ذكياً إيجابياً مرغوباً في سلوك الأفراد والجماعات، وهي في الوقت نفسه تكون أداة مساعدة وفعالة للدولة لتنفيذ سياساتها المرغوبة لتحقيق أهداف رؤيتها البناءة والملمهة 2030م.

في الختام، إن نظرية الوكز تُقدّم إطاراً مفيداً لفهم كيفية تحفيز السلوك الإيجابي وتوجيه القرارات والسياسات نحو النتائج المرغوبة، من خلال استخدام التصميم الحاذق والتدخلات الخفية التي تُمكن الدولة من تحقيق تحسينات صغيرة وملموسة ومتزايدة في حياة الأفراد والمجتمعات. كما أن هذه النظرية تساهم في دمج الرؤى والأطروحات المتعلقة بالعلوم السلوكية في صناعة السياسات العامة وصياغة بنودها، مع الأخذ في الاعتبار إن تطبيق نظرية الوكز يُثير بعض الأسئلة والتحديات، بما في ذلك مسألة الأخلاق والتأثير غير المرئي على الأفراد. ولهذا؛ يجب أن يكون تطبيق منهجية هذه النظرية واضحاً وشفافاً، ويجب أن تتواءم التدخلات السلوكية مع المبادئ الأخلاقية واحترام حرية الاختيار والتنوع الثقافي في المجتمع.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي National Center for Non-Profit Sector

التنسيقية للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتطوير آلية دعم الجمعيات الأهلية ووضع المعايير وفقاً لأولويات التحول الوطني. وتأهيل القوى العاملة وتوفير فرص العمل في القطاع غير الربحي لسد احتياجات القطاع، والعمل على التطوير المهني وبناء القدرات لدى القيادات والعاملين فيه للارتقاء بمستوى الكفاءة والفاعلية في إدارة المنظمات من خلال مجموعة من البرامج التي تمكن المنظمات من تنفيذ برامج تنمية ناجحة ولعب دور هام في التنمية الاجتماعية في المملكة. كذلك تأسيس وحدة إشرافية لكل جهة حكومية مختصة للإشراف على المنظمات غير الربحية الواقعة ضمن نطاق اختصاصها الفني لبناء القدرات من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحاكي احتياج القطاع كالخدمات الاستشارية وتنظيم الفعاليات، وتسهيل وتعزيز عملية تأسيس الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ومتابعة أداء المنظمات.

أبرز الأرقام

وقد أسفرت تلك الجهود عن ارتفاع العدد الإجمالي للمنظمات لتصل إلى 3,671 منظمة، كذلك عدد الصناديق العائلية 261 صندوقاً، و12 اتفاقية وشراكة تخدم القطاع غير الربحي، و27 وحدة إشرافية، وأكثر من 100 مشارك في مبادرة الاستثمار الاجتماعي، وبلغت المنظمات الأهلية 3,064 منظمة والمؤسسات الأهلية 293 مؤسسة ومنظمات حفظ النعمة 34 منظمة ومنظمات الهوايات والخدمات الترفيهية 21 منظمة ومنظمات حماية الحيوان والبيئة 59 منظمة ومنظمات الثقافة والفنون منظمة 67 منظمة ومنظمات الخدمات القانونية 37 منظمة ومنظمات الأبحاث 23 منظمة.

إحدى المبادرات

فقد أنشئ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بقرار مجلس الوزراء عام 1440هـ، يتمتع المركز بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء. تأسس المركز في سياق دعم نمو القطاع غير الربحي، الذي يعد هدفاً استراتيجياً ضمن رؤية المملكة 2030، ويعد المركز أحد مبادرات برنامج التحول الوطني التي تهدف إلى تمكين القطاع غير الربحي وتحقيق أثر أعظم للقطاع على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.

10 مجالات تنمية

ويعمل المركز على استراتيجية القطاع غير الربحي، ودعم التشريعات والسياسات ذات العلاقة، وتسجيل المنظمات غير الربحية وإصدار التراخيص، ومتابعة أداء المنظمات ونشر إحصاءاتها، وتتضمن أعمال المركز التنسيق والتكامل مع الوحدات الإشرافية الفنية في الجهات الحكومية، ويتولى المركز مهاماً متعددة تمكن القطاع من النمو، وتفعيل دوره في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يعمل المركز مع كافة شركائه من الجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والشركات، والأفراد وفق حوكمة شمولية تحقق انسياباً عملياً، توفر للجميع إمكانية المساهمة وفقاً لدوارهم ضمن منظومة القطاع غير الربحي. ويسهم المركز في تحفيز المجتمع لبناء منظمات غير ربحية في 10 مجالات تنمية مختلفة يمكن للمنظمات غير الربحية العمل عليها وخدمة المجتمع من خلالها، ومن أبرزها: الخدمات الاجتماعية، التنمية والإسكان، الدعوة والإرشاد، الثقافة والترفيه، التعليم والأبحاث، منظمات دعم العمل الخيري، التأييد والمؤازرة، الروابط المهنية، الصحة، البيئة.

تنظيم وتمكين

ويسعى المركز لتأسيس جمعيات ومؤسسات أهلية متخصصة في مجالات متعددة الاحتياجات التنموية من خلال: التوعية وبناء الثقافة المجتمعية، وإيجاد وتفعيل أنماط جديدة للعمل الاجتماعي وتسهيل إنشاء جمعيات محلية أهلية صغيرة لتمكين المشاركة المجتمعية، إضافة إلى وضع مجموعة من المحفزات لإنشاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية النوعية، وتنظيم وتفعيل دور المجالس

القطاع غير الربحي.. أرقام وإحصائيات

ركزت رؤية المملكة 2030 على تطوير وتعزيز القطاع غير الربحي، ليكون أحد الأعمدة الأساسية للتنمية، نظراً لارتباطه الوثيق بالكثير من الأنشطة، وأهميته على الصعيد الاجتماعي والتنموي والاقتصادي، ومخبراته الداعمة للقطاعين الحكومي والخاص. ويعد القطاع غير الربحي مكوناً أساسياً لتطوير الخدمات وتوفير البرامج الداعمة للمجتمع، ولا يقتصر دوره على سد الفجوات، بل يعنى بتطوير الخدمات وتوفير البرامج الداعمة للمجتمع. وتعد المملكة من مقدمة الدول العربية المهتمة بتنمية وتمكين القطاع غير الربحي وتعزيز دوره، ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 5% بحلول عام 2030، وزيادة عدد المتطوعين إلى مليون متطوع ومتطوعة، والذي بدوره سيحقق أثراً أعمق للقطاع؛ بهدف المساهمة في تعظيم الأثر التنموي للقطاع واستدامته وتعزيز دوره بما يضمن تحقيق التكامل وتنظيم الجهود الحالية بفعالية.

ال«كونكورد» نموذج لقرارات خاطئة تسبب خسائر وفشل

إدارة الشركات بمغالطة «التكلفة الغارقة»

إعداد/ د.أحمد زكريا أحمد

يركز الاقتصاديون والخبراء على أن إدارة الشركات وغيرها من المنظمات والجهات، إضافة إلى المشروعات المختلفة يمكن دراسة جدواها من خلال المقارنة بين مكاسبها وخسائرها، وهو التفكير والتخطيط العقلاني والمنطقي الذي يمكن في ضوءه اتخاذ القرارات المتعلقة بمدى استثماريتها في حالات تحقيق خسائر معينة؛ لكن هناك مفارقة غريبة تحدث، تتمثل في أن أغلب هذه القرارات ربما ستتخذ لصالح الاستمرارية تجنبًا للخسائر والإحساس بالضغط؛ وبالتالي الوقوع في مغالطة أو مغالطات «التكلفة الغارقة» والتي يلخصها البعض أنها ببساطة تعني أي شيء يتم استثماره دون استرداده، وهي موضوع هذا التقرير الذي ربما يساعد القادة الإداريين، ومسؤولي التخطيط الاستراتيجي، ورواد الأعمال، وغيرهم، وهو ما نتناول تفاصيله في السطور التالية.



استثمار فاشل

نستهل هذا التقرير بما تورده موسوعة «ويكيديا» إلى أنه في الاقتصاد والأعمال، تُطلق التكلفة الغارقة Sunk Cost على التكاليف التي تم صرفها في مشروع أو قرار معين ولا يمكن استعادتها. وعدم وجودها يعتبر من مميزات السوق المحتملة للتنافس. ويُطلق على حالة ما مغالطة التكلفة الغارقة حينما يكتشف الفرد بأن الاستثمار فاشل، ولكن يستمر فيه لعدم خسارة التكاليف التي دُفعت بالفعل ولا يمكن استعادتها على الرغم من أنه لا علاقة بين التكاليف وبين نجاح الاستثمار مستقبلاً. فعلى سبيل المثال، قد تشتري تذكرة أحد الأفلام ثم بعد شراء التذكرة تكتشف أن الفيلم لا يستحق أن تحضره ولكنك تصر على حضوره؛ لا شيء إلا لأنك قد دفعت أو تكلفت قيمة تذكرته. ويلفت موقع «أرقام» إلى أن التكلفة الغارقة هي التكلفة التي تم إنفاقها ولا يمكن استردادها، ويمكن أن تكون أموالاً أو جهداً أو وقتاً، ولا يمكن استعادة هذه التكلفة بأي حال من الأحوال. ومن أمثلة التكلفة الغارقة أن يقوم شخص ما بالاستمرار في قراءة كتاب لا يعجبه لأنه قرأ منه 100 صفحة، أو أن يقوم شخص بإكمال وجبة رغم أنه أحس بالشبع لأنه لا يريد إهدار ثمنها.

ويرجع هذا التفكير الخاطيء بحسب أرقام-إلى أن العقل البشري يفكر في الخسائر أكثر مما يفكر في المكاسب، فقد أظهرت الدراسات أن خسارة مبلغ مالي معين تثير إحساساً بالضغط أكبر بكثير من الشعور بالسعادة إذا ما تم ربح نفس المبلغ. لذلك فإن التفكير بعقلية (الخوف من الخسائر المحتملة ومحاولة تجنبها) يجعل بعض الأشخاص يفضلون الذهاب إلى حفلة لأنهم دفعوا ثمن تذاكرها مسبقاً، حتى ولو أصيبوا بوعكة صحية يوم الحفلة. فالعقل البشري يفعل ما في وسعه من أجل تجنب الشعور بخسارة ثمن أموال تذكره الحفل أو خسارة أي شيء بشكل عام، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى التصور الخاطيء حول التكلفة الغارقة.

استثمار بلا استرداد

ويمكن القول إن التكلفة الغارقة بكل بساطة-طبقاً لما يذكره موقع asana-هي أي شيء استثمرته ولا يمكن استرداده. وفيما يلي بعض الأمثلة على التكلفة الغارقة لمساعدتك في تحديد المواقف التي قد تتأثر فيها بمغالطة التكلفة الغارقة التي يمكن أن تشمل كلاً من: تكاليف الفرصة البديلة مثل الوقت الذي استثمرته والذي كان من الممكن أن تفضيه على شيء أكثر إنتاجية، والجهد كالمهام التي تمثل تحدياً خاصاً، والإجهاد العقلي مثل القلق الذي

طائرة ال«كونكورد» مشروع فاشل يجسد التكاليف الغارقة للحكومتين الإنجليزية والفرنسية

مررت به، والمرافق والنفقات العامة، والمواد الخام والمعدات، والاستثمارات كما في شراء الأعمال التجارية، والاستثمارات السنوية، وتكاليف الأعمال غير القابلة للاسترداد مثل الرسوم القانونية أو تكاليف الإعلان.

صنع واتخاذ القرارات

وبحسب موقع Productplan فإن التكلفة الغارقة، والتي تسمى أحياناً التكلفة بأثر رجعي، والتي من أمثلتها في الأعمال التجارية التسويق أو البحث أو تثبيت برامج أو معدات جديدة أو الرواتب والمزايا أو نفقات المرافق. ويرى الاقتصاديون أن التكاليف الغارقة-من الناحية النظرية- ليست ذات صلة بعملية صنع القرار في المستقبل. بينما من الناحية العملية، يمكن للتكاليف الغارقة أن تؤثر بشكل كبير على القرارات المتعلقة بالمستقبل؛ ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أنه من الصعب نفسياً التخلي عن الوقت أو الجهد أو الموارد المالية التي تم استثمارها مسبقاً حتى لو فشلت نتائج تلك الاستثمارات في تلبية التوقعات.

كما يشير موقع Investopedia إلى أن مغالطة التكلفة الغارقة هي العقلية غير السليمة التي قد تكون لدى الشركة أو الفرد عند اتخاذ القرار. وتستند هذه المغالطة إلى فرضية مفادها أن الالتزام بالخطة الحالية له ما يبرره لأن الموارد قد تم الالتزام بها بالفعل؛ وهو الخطأ الذي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تخطيط استراتيجي غير مناسبة على المدى الطويل بناءً على التكاليف الملتزم بها على المدى القصير.

فغالباً ما يتم تبسيط مغالطة التكلفة الغارقة إلى فكرة رمي الأموال الجيدة بعد الأموال السيئة مع رفض تقليل الخسائر. وهو ما يوضحه «جيم سيميك»-المؤسس المشارك لـ ProductPlan-بأنه في نظرية التكلفة الغارقة، غالباً ما نقرر الاستمرار في شيء ما لأننا خصصنا الوقت أو الموارد له. ونحن نعتقد أنه نظراً لأننا «أغرقنا» هذه التكلفة؛ فإننا بحاجة-بطريقة أو بأخرى-إلى استردادها، وهو ما يمثل مغالطة.

الثابتة والغارقة

وعلى جانب آخر، يقارن موقع Investopedia بين نوعي التكاليف الثابتة والغارقة بالنسبة لكل من الشركات

استثمار إيجابي للتكلفة الغارقة في مجال ولاء العملاء وتحفيزهم

والأفراد، موضحًا أن جميع التكاليف الغارقة هي تكاليف ثابتة ولكن ليست كل التكاليف الثابتة هي تكاليف غارقة. والفرق هو أن التكاليف الغارقة لا يمكن استردادها. فإذا كان من الممكن إعادة بيع المعدات أو إرجاعها بسعر الشراء-على سبيل المثال-فهي ليست تكلفة غارقة. ويرى الموقع أن التكاليف الغارقة لا تنطبق على الشركات فقط، حيث يمكن للمستهلكين الأفراد أن يتحملوا تكاليف غارقة أيضًا. لنفترض أنك اشترت تذكرة مسرح بمبلغ 50 دولارًا ولكنك لم تتمكن من الحضور في اللحظة الأخيرة. سيكون مبلغ الـ 50 دولارًا الذي أنفقته بمثابة تكلفة باهظة، لكنه لن يؤثر فيما إذا كنت ستشتري تذكرة المسرح في المستقبل أم لا. بشكل عام، تولى الشركات اهتمامًا أكبر للتكاليف الثابتة والتكاليف الغارقة أكثر من الأشخاص. كما تغطي التكاليف الغارقة-أيضًا-بعض النفقات التي تم الالتزام بها ولكن لم يتم دفعها بعد. تخيل أن شركة أبرمت عقدًا لشراء ما قيمته 1000 دولار من المواد الخام للأشهر الستة القادمة. فإذا كانت الشركة ملزمة تعاقدًا بالحفاظ على نهاية الصفقة، فإن المواد الخام هي تكلفة غارقة سواء دفعت الشركة ثمنها أم لا؛ لأن الشركة ستتحمل التكاليف بغض النظر عما تقرر الشركة القيام به مع المواد.

ال«كونكورد» والمسار الوظيفي

وحتى تتضح فكرة «التكلفة الغارقة» بشكل كبير، ينوه موقع «أرقام» إلى أن أبرز سليات التفكير الخاطيء بشأن هذه التكلفة أنها تحاول إقناع العقل البشري بإكمال مسار مشروع فاشل؛ خوفًا من خسارة الوقت أو الجهد أو الأموال التي تم إنفاقها في الماضي. ولعل من أشهر الأمثلة على ذلك طائرة «كونكورد» التي أنتجتها الحكومتان الفرنسية والبريطانية. فقد كانت «كونكورد» أول طائرة تجارية أسرع من الصوت، وتم تصميمها للقيام برحلات بسرعة كبيرة، ولتمكين الركاب من عبور الأطلسي في 3 ساعات ونصف. وقد كان من المتوقع أن تقشل هذه الطائرة، وكانت الحكومتان الفرنسية والبريطانية تعرفان ذلك. لكن التفكير الخاطيء عن التكلفة الغارقة جعل الحكومتين تواصلن تمويل المشروع بسبب ما تم إنفاقه مسبقًا. وفي النهاية فشل المشروع وخسرت الحكومتان تكاليف إضافية على

استثمار بلا استرداد لأن التفكير يركز فقط على الخسائر أكثر من المكاسب

التكاليف الغارقة.

ويبرز موقع Investopedia مثالًا غير مالي لطالب جامعي يحاول تحديد تخصصه. إذ يختار هذا الطالب أن يتخصص في المحاسبة، ليدرك بعد فصلين دراسيين أن هذا ليس المسار الدراسي والوظيفي المناسب له. لذلك فإن مغالطة التكلفة الغارقة ستجعل الطالب يعتقد أن الالتزام بتخصصه في المحاسبة يستحق العناء؛ لأنه أنفق مالًا وبذل جهودًا مضنية في الدراسة والتدريب. إلا إنه في الواقع، يجب على الطالب فقط تقييم موقفه من المقررات المتبقية والمقررات المطلوبة لتخصص مختلف.

الناحيات المالية والنفسية

كما يبين موقع SlideModel أن كلاً من «كانيمان» و«تفيرسكي»-من خبراء الاقتصاد السلوكي- قاما بإجراء تجربة اجتماعية سريعة في أواخر الثمانينيات. فقد سألوا مجموعتين من الأشخاص عما سيفعلونه إذا: - أتيت إلى إحدى دور السينما، وفتحت محفظتك لشراء تذكرة بقيمة 10 دولارات، لكنك أدركت أنك فقدت للتو فاتورة بقيمة 10 دولارات في مكان ما. وفي هذه الحالة ذكر 12% فقط من المشاركين أنهم لن يشتروا تذكرة، وبالمقابل فإن الأغلبية لن تهتم كثيرًا.

- أو أنك اشترت بالفعل تذكرة بقيمة 10 دولارات، ولكن عندما تتجه لدخول المسرح، تدرك أنك فقدتها للتو في مكان ما. هل ستستمر وتشتري واحدة جديدة؟ وهنا أكد 54% من المشاركين أنهم لن يفعلوا ذلك.

ويفسر الباحثان ذلك بقولهما إنه من الناحية المالية، الحالتان متماثلتان. لقد خسرت للتو 10 دولارات إما كفاتورة أو تذكرة. لكن من الناحية النفسية، نشعر بالحزن عندما نفقد شيئًا دفعنا ثمنه. وهذا ما يسمى النفور من الخسارة - فنحن نفضل عدم خسارة 10 دولارات بدلاً من العثور على 10 دولارات إضافية. لذلك يعد النفور من الخسارة أحد المكونات الأساسية لتحيز التكلفة الغارقة.

غير منطقية ومشاعر سلبية

ويشير الموقع إلى أن كلاً من «هال آرکس» و«كاترين بلومر»-باحثان في الاقتصاد السلوكي-قد أجريا دراسة في عام 1985م، خلصت إلى أن عملية صنع القرار لدى الناس

تختلف اعتمادًا على مقدار الوقت والموارد التي استثمروها بالفعل في هذه المسألة». وقد لخص «بلومر» و«آركس» عقلية التكلفة الغارقة باعتبارها ميلًا أكبر لمواصلة المسعى بمجرد الاستثمار في المال أو الجهد أو الوقت، على الرغم من عدم عقلانيتها أو منطقيتها.

ووفقا لشركة Decision Lab المتخصصة في مجال الأبحاث المعنية بالعلوم السلوكية وعملية صنع القرار، فإن مغالطة التكلفة الغارقة تحدث لأن عواطفنا غالبًا ما تجعلنا ننحرف عن القرارات العقلانية. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يؤدي التخلي عن مسعى ما بعد الالتزام به واستثمار الموارد فيه إلى مشاعر سلبية بالذنب والإسراف. وبما أننا نريد تجنب مشاعر الخسارة السلبية، فمن المرجح أن نتابع القرار الذي استثمرنا فيه حتى لو لم يكن في مصلحتنا.

5 عوامل رئيسية

ويحدد موقع Productplan 5 عوامل يمكن أن تؤدي إلى مغالطة التكلفة الغارقة في عملية صنع القرار، وهي كالتالي:

- 1- النفور من الخسارة: التفضيل والميل إلى تجنب الخسارة على الربح المعادل.
- 2- التأطير: التحيز المعرفي لتجنب المخاطر بإطار إيجابي وقبول المخاطر بإطار سلبي.
- 3- الانحياز الاحتمالي المفرط: التصور بأن التكلفة تزيد من العائد المستقبلي على الاستثمار.
- 4- المسؤولية الشخصية: ربط الاستثمار والجهد بفرد أو مجموعة معينة بشكل مباشر.
- 5- الإسراف: الرغبة في تجنب الحكم عليك على أنك أهدرت الوقت أو الموارد أو استثمار التكلفة في جهد ما غير مجدي.

5 استراتيجيات

وفي المقابل، يبرز الموقع نفسه 5 استراتيجيات لإدارة حالة عدم اليقين بشأن ما إذا كان يجب الاستمرار في تطوير ميزة أو منتج جديد أو إيقافه لاستثمار الموارد والوقت في مشروع قد يؤدي إلى نتائج أفضل:

- 1- فهم النتيجة المرجوة (ما هو الهدف الذي تريد أن يحققه العملاء؟ هل هناك بدائل؟).
- 2- إعادة النظر في تحديد الأولويات (هل تعمل على الأشياء الصحيحة؟).
- 3- التركيز على السباقات القليلة القادمة (انظر إلى الصورة الكبيرة يعبارات عامة، لكن احتفظ بالتخطيط التفصيلي للمستقبل القريب).
- 4- احتضن عدم اليقين (من المرجح أن يتبعك النجاح عندما

فكرتها الأساسية هي رمي الأموال الجيدة بعد الأموال السيئة ورفض تقليل الخسائر

تكون منفتحًا على التغيير والفرص).

-5 لا تأخذ الأمر على محمل شخصي (اتخاذ القرار الذكي يركز على رؤية المنتج واستراتيجيته، وليس على صانع القرار).

ولاء العملاء

لكن هناك فرضية مهمة تطرح نفسها حول كيفية الاستفادة من التكلفة الغارقة بشكل إيجابي، يؤكد موقع «أرقام» أنه يمكن تحقيق ذلك في مجال تحفيز العملاء على الشراء، مثل إنشاء برنامج عضوية يمنح الأعضاء بعض التخفيضات والعروض الخاصة. رغم أن ذلك قد يشجع كثيرًا من العملاء على الشراء؛ لأنهم لن يرغبوا في خسارة رسوم الاشتراك إذا ما فكروا بمنطق التكلفة الغارقة. رغم أن بعض العملاء لن يتحمسوا للاشتراك في العضوية؛ بسبب رسوم الاشتراك، وبالتالي لن يكون هناك مجال لتحفيزهم على الشراء من خلال التفكير بمنطق التكلفة الغارقة.

كما يحدث ذلك-أيضًا-عندما يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها العلامة التجارية تتطلب جهدًا ووقتًا لتعلم كيفية استخدامها. وفي هذه الحالة، فإن العملاء الذين استثمروا وقتًا وطاقة لاكتشاف كيفية الاستخدام لن يترجعوا عن شرائها. على الجانب الآخر يمكن أن يمثل ذلك صعوبة أمام مستخدمين آخرين؛ مما يقلل شراء المنتج أو الخدمة. كذلك يمكن تحقيق الاستفادة من التكلفة الغارقة من خلال برنامج قائم على النقاط، يمنح العملاء مكافآت مالية عند الشراء؛ لتحفيزهم بدلاً من تحميلهم أعباء مالية.

خلاصة ونصيحة مهمة

ويخلص موقع SlideModel إلى أن التكاليف الغارقة أمر لا مفر منه في أي عمل تجاري. ذلك أن كونك صانع قرار جيد لا يعني أنه يمكنك تجنبها تمامًا، بل يعني فهم سبب حدوثها وما هي أفضل طريقة للمضي قدمًا. عندما لا يكون من الواضح ما إذا كان يجب عليك التخلص من الخسائر أو الاستمرار في المضي قدمًا لإنقاذ الخسارة، فلا تعتمد على أحكامك الشخصية وحدها. قم بإجراء تحليل مالي أو مراجعة لاحقة لفهم بوضوح موقعك الحالي وما الذي يمكنك فعله لتعويض تلك الخسارة في المستقبل القريب.



د.عاكف لطفي الخصاونة

عضو هيئة التدريب - إدارة برامج الموارد البشرية - معهد الإدارة العامة



مهارات إدارة المحاضرات الطلابية

المهارة هي عبارة عن البراعة والقدرات الاستثنائية المميزة في تنفيذ أداء معين، في حين أن الإدارة هي مجموعة من العمليات (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، اتخاذ القرار) التي يتم توظيفها في بيئة العمل من أجل استثمار أمثل للموارد (البشرية، المادية، المالية، المعرفية، التكنولوجية، الوقت)؛ للتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية (بلوغ الهدف المنشود بنجاح)، وبكفاءة (تحقيق الهدف المنشود بنجاح نوعي مميز وذات قيمة مضافة وبوقت قياسي واستثمار أمثل للجهود والموارد). بينما تعرف المحاضرة بأنها عبارة عن عملية يتم من خلالها توصيل ونقل رسالة ما (مادة علمية، معلومات، فكرة، معرفة) لطرف آخر وهو الطالب المعني في هذا الموضوع، والذي يتمثل في شخص الباحث أو الساعي إلى التعلم لاكتساب المعرفة أو لتلقي معلومة في مجال معين.

مسؤولية كبيرة

إن مهارة المحاضرات الطلابية إذن هي قدرات استثنائية مميزة في تنفيذ العملية التي يتم من خلالها تقديم المادة العلمية لذوي العلاقة من الطلبة؛ من أجل الوصول إلى مخرجات مميزة من الطلبة ممن يحملون العلم والمعرفة الذي يعزز من قدراتهم المعرفية وتمكينهم من المساهمة في مدخلات منظومة التطور المجتمعي بكفاءة واقتدار؛ الأمر الذي يبرز أن إدارة المحاضرات الطلابية هي عملية إدارية صعبة ومعقدة لا تقل صعوبتها عن صعوبة القائمين على إدارة المنظمات الماكروية (الكبيرة)، ولربما تعد إدارة المحاضرات الطلابية، سواء أكانت في المؤسسات التعليمية الجامعية أو مؤسسات التعليم المدرسي، الأكثر صعوبة وتعقيداً؛ بسبب عوامل كثيرة أهمها العوامل الأدائية المتعلقة بارتباطها الفعلي بأداء تعليمي مباشر يلامس أحداث واقعية تمارس في نفس الزمان والمكان الذي يسوده مزيج من التحديات التنظيمية، كالتبعية الإدارية والتعليمات والقوانين، والتحديات السلوكية التي ترتبط بمزيج متنوع من الطلبة وذوهم وزملاء العمل المتغايين في الجوانب الاجتماعية والثقافية والنفسية والديموغرافية التي بالطبع تنعكس على المستوى الفكري والسلوكي؛ الأمر الذي يفرض على القائمين على هذه المهنة التعليمية مسؤولية كبيرة في إدارة هذا الدور الوظيفي المتشعب بتغيراته التمتع بالحكمانية والعقلانية وإتقان مهارات استثنائية للتمكن من تحقيق رسالة هذه المهنة السامية بكفاءة وفاعلية، ومن أبرز تلك المهارات التي يتوجب توفرها لدي الدرسين ما يلي:

أولاً: إتقان مهارة تطبيق عمليات الإدارة المختلفة، كالتخطيط مثلاً الذي يضمن للقائمين على عملية التدريس أداء وظيفي يتسم بالإعداد والجاهزية والتحضير المناسب للمحاضرات والمواد التعليمية ورسم الخطط وفق المنهج العلمي والاستراتيجيات المبنية على رؤية ورسالة وسياسات وأهداف فاعلة في تحقيق رسالة التعليم للطلبة. أما عملية التنظيم فهي عملية إدارية تُمكن المدرسين في مهارة تنظيم الذات في كافة متطلبات أداء مهنة التدريس، وتمكينهم في ترتيب وتنسيق المجموعات الطلابية للعمل بشكل جماعي وفق مهام وواجبات وعلاقات فاعلة. بينما تعتبر عملية التوجيه والقيادة عملية إدارية فاعلة، من خلال تقديم النصح والإرشاد للطلبة والعمل معهم جنباً إلى جنب بروح الجماعة والفريق الواحد والتأثير فيهم بتحمل المسؤولية والإبداع في البحث والدراسة والتعلم والسلوكيات الإيجابية، من خلال المبادرة والعمل مع الطلبة بمبدأ القدوة

منظومة العملية الاتصالية التي تتطلب أن يكون المدرس مرسلًا بارعاً في نقل الرسالة والمعلومة، وفي الوقت نفسه مستقبلاً فاعلاً في تلقي الرسالة من الطلبة بإصغاء وذكاء عاطفي يضمن تفاعل وبناء يحقق المنفعة المتبادلة والهدف المنشود من العملية التعليمية.

خامساً: إتقان مهارة الإدارة بالأهداف التي تستند على مبدأ العمل وفق أهداف بحيث تكون الأهداف محددة، وقابلة للقياس، ومنطقية، وقابلة للتحقيق، خلال فترة زمنية، وأن يكون مسار العمل للوصول إلى الأهداف مبني على التشاركية والتشاور والعمل بروح الفريق، والتقييم المستمر للأداء، ومكافأة المبدعين وتصويب مسارات العمل التي لا تتوافق مع مسار الهدف المرسوم.

سادساً: التحلي بالقيم والمبادئ والأخلاق الكريمة، من خلال التعامل الإنساني القائم على مراعاة مشاعر الآخرين والاحترام والتقدير والصدق والإخلاص والتفاني في العمل والعطاء والتحفيز الإيجابي للطلبة على الجد والإبداع والتميز، والعدالة في التعامل دون تمييز أو تحيز لأي اعتبار.

وانطلاقاً من أهمية هذه المهارات في إدارة المحاضرات الطلابية؛ فإن ذلك يتطلب من العاملين في مهنة التدريس والتدريب، كالأساتذة والمعلمين والمدرسين ضرورة مراجعة الذات وتقييم مستوى امتلاكهم مثل تلك المهارات بهدف العمل على التطوير الذاتي والتعلم المتجدد لتعزيز جوانب القوة وتقليل جوانب الضعف وذلك من خلال مصادر التعلم المختلفة التي باتت متاحة للجميع، كالجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية المختلفة لتنعكس على مستوى أداءهم وتحقيق مخرجات تعليمية كفؤة تصب في مدخلات المنظومة المجتمعية كمحرك لعجلة التطور والتنمية.

والتعاون والتشاركية والصفات الإنسانية في التعامل مع الطلبة المبنية على الاتزان والعقلانية والحكمة في السلوك. بينما عملية الرقابة التي تتطلب المتابعة لأداء الطلبة وفقاً لمعايير وخطط المؤسسة التعليمية لضمان مسار تعليمي صحيح يحقق من خلاله الطلبة النجاح والتميز. في حين إن اتخاذ القرار -أيضاً- عملية إدارية مهمة يجب على المدرسين ممارستها بأسلوب علمي وعقلاني، يتحقق من خلالها قرارات رشيدة تبنى على معلومات دقيقة تنعكس على الطلبة والمخرجات التعليمية، كالعدالة مثلاً في نتائج التقييم والامتحانات التي تمنح للطلبة وغيرها من الحقوق التعليمية.

مهارات الإتقان والتحلي

ثانياً: إتقان مهارة الإدارة كفن يتطلب الديناميكية وسرعة البديهة والمرونة والقدرة على التواصل والانفتاح والتأثير على الطلبة، من خلال السمات الشخصية الإيجابية التي تجذب انتباه الطلبة وتشويقهم للتعلم، والتحلي بالروح الرياضية التي تتطلب سلوك حيوي ونشاط دؤوب في التعامل الإيجابي مع الطلبة داخل المحاضرات الصفية أو خارجها.

ثالثاً: إتقان مهارة الإدارة الظرفية أو الموقفية التي تتطلب المرونة في تفهم حالات الطلبة وظروفهم الشخصية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والنفسية والعمل على التفاعل والتكيف مع ذلك الواقع والقدرة على احتواء الطلبة وسلوكياتهم المختلفة بما يتوافق من المنطق والقوانين.

رابعاً: إتقان مهارة الاتصال والتي تشكل ركيزة أساسية في مهنة التعليم والتدريس؛ كونها تعتمد تماماً على عناصر

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي National Center for Non-Profit Sector



إحدى أولويات رؤية المملكة 2030 لتعزيز التنمية المجتمعية

القطاع غير الربحي.. منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية

استشعرت المملكة أهمية القطاع غير الربحي، وأنشأت المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ويرتبط تأسيس المركز برؤية المملكة 2030 عبر استهداف تنمية القطاع غير الربحي، ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 5% بحلول عام 2030، وزيادة عدد المنظمات غير الربحية، وعدد المتطوعين إلى مليون متطوع.

من المتوقع مساهمته في الناتج المحلي بنسبة 5% عام 2030 وزيادة عدد المتطوعين إلى مليون متطوع

غير الربحي

وعرّف القطاع غير الربحي بأنه منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية التي لا تقصد الربح أساساً وتهدف إلى البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام. ويهدف المركز إلى تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات والإشراف المالي والإداري والفني على القطاع وزيادة التنسيق والدعم.

شريك في التنمية

والقطاع غير الربحي يعد شريكاً في التنمية والازدهار؛ لتنوع مجالاته في البر العامة كبناء المساجد وكفالة الأيتام ونحوها، والجمعيات والأوقاف متعددة الأنشطة لتعزيز نشاطه إلى قطاع منتج وفعال في المجتمع، وللمساهمة في رفع الناتج المحلي.

امتلاك الأدوات

ولتحقيق الاستدامة المالية لابد للمنظمة غير الربحية امتلاك الأدوات التي تعطيها القدرة على التوسع عندما تسنح الفرصة بذلك والتعامل مع المخاطر غير المتوقعة، وتحرص المملكة - وعياً منها بدور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية - على دعم هذه المنظمات وتمكينها، من خلال إطلاق مبادرات وتسهيلات تتعلق بتأسيسها وتحقيق استدامتها المالية، فهي دون هذا الدعم المادي لا تستطيع دفع تكاليفها الإدارية ودعم أنشطتها.

الاستدامة المالية؟

والاستدامة المالية، هي الحالة المالية التي تمكن المنظمة غير الربحية من الاستمرار في تحقيق رسالتها على المدى الطويل وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين مع تحقيق

تم إطلاق العديد من المبادرات التنموية والتشريعية لتهيئة البيئة الأمثل ليكون قطاعاً فعالاً متنوعاً مستداماً

فائض مالي حتى مع تغير الظروف الداخلية والخارجية. والدعم المادي للقطاع غير الربحي يأتي تقليدياً من مصادر حكومية ومؤسسات ورواد أعمال، و لكن رغم سخاء هذه الجهات، إلا أن الاتكال عليها اتكالا تاما يضع المنظمات غير الربحية في حالة حرجة، ولذا فإن تحقيق الاستدامة المالية يضمن امتلاك المنظمة غير الربحية للأدوات التي تعطيها القدرة على التوسع عندما تسنح الفرصة بذلك والتعامل مع المخاطر غير المتوقعة وفي الوقت ذاته إدارة عملياتها المعتادة.

جهود المملكة

ومع إطلاق رؤية المملكة 2030، والتي تبنت تنمية القطاع غير الربحي في البعد الرابع ضمن أبعاد برنامج التحول الوطني (تعزيز التنمية المجتمعية وتنمية القطاع غير الربحي) وأهدافها الاستراتيجية، أسفر ذلك عن العديد من المبادرات التنموية والتشريعية الموجهة للقطاع غير الربحي، والتي تهدف لتهيئة البيئة الأمثل لتمكينه ليكون قطاعاً فعالاً متنوعاً مستداماً، و لزيادة كفاءته وقدرته على مواجهة التحديات المستقبلية وتمكينه من تحقيق أثر أعمق. و بناء على ذلك تم تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي الذي يعمل على تفعيل دور منظمات القطاع وتوسيعه في المجالات التنموية، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات، ومتابعة الأداء المالي والإداري والفني للقطاع.

المنظمات غير الربحية

ورغم تواجد جهات مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، فإن تحقيق الاستدامة المالية ليس بالأمر السهل، لكن هناك عدة أساليب يمكن أن تسعى من خلالها

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

أنشئ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
بقرار مجلس الوزراء رقم (459) وتاريخ 1440/8/11هـ

يتمتع المركز بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء

يهدف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إلى تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي وتفعيله، وتوسيعه في المجالات التنموية، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات، والإشراف المالي والإداري على القطاع، وزيادة التنسيق والدعم.

تأسس المركز في سياق تنمية القطاع غير الربحي، الذي يعد هدفاً استراتيجياً ضمن خطة رؤية 2030 الهادفة إلى تمكين القطاع غير الربحي، وتحقيق أثر أعظم للقطاع على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، حيث يُعد المركز إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

يتولى المركز مهاماً متعددة ستمكن القطاع من النماء، وتفعّل دوره في تحقيق التنمية المستدامة، حيث سيعمل المركز مع كافة شركائه من الجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والشركات، والأفراد - وفق حوكمة شمولية تحقق انسياباً عملياً، يوفر للجميع إمكانية المساهمة وفقاً لأدوارهم ضمن منظومة القطاع غير الربحي.

- بها المنظمة أو توفير الاشتراكات.
- 2- استخدام منصات التواصل الاجتماعي استخداماً فعالاً للتواصل مع مختلف الأطراف سواءً من متبرعين أو متطوعين أو مستفيدين أو أعضاء بشكل مباشر.
- 3- التواصل مع المنظمات في القطاع الحكومي والخاص وغير الربحي.
- 4- الاعتناء بالموظفين في المنظمات الغير ربحية.
- 5- الحرص على البرامج الداعمة، وإطلاق المبادرات الشبابية غير الربحية ومساعدتها على النمو والتوسع من خلال تدريب مكثف.

المنظمات غير الربحية إلى الاستدامة المالية، مثل تنويع مصادر الدخل، وضع خطة مالية استراتيجية والالتزام بها، المحافظة على العلاقات الجيدة مع المتبرعين، والإدارة المالية السليمة، وكذلك إنشاء صندوق احتياطي في وقت الحاجة.

5 أساليب

وللاستدامة المالية لمنظمات القطاع غير الربحي، هناك 5 أساليب يراها الخبراء تتمثل فيما يلي:

1- نوّع مصادر الدخل: بابتكار طرق لكسب الدخل، مثل تقديم خدمات الاستشارة والبحث في المجالات التي تعمل



تطوير نموذج عملية الهاءات الثلاث للابتكار الرقمي

يستعرضها/ دأحمد زكريا أحمد

يعد الابتكار الرقمي أحد أهم عوامل نجاح الاقتصاد الرقمي؛ لذلك فقد أصبح التحول الرقمي في عالمنا المعاصر وتطوراته المستقبلية ضرورة وليس خيارًا للحكومات والمنظمات لكي تظل قادرة على المنافسة في العصر الرقمي. كذلك فإن جائحة كورونا جعلت العديد من المنظمات تفكر في جعل جميع محطات ونقاط التفاعل مع المستفيد رقمية. كما أنه بسبب أهمية تقنية المعلومات في الارتقاء بالأعمال؛ تخصص العديد من المؤسسات أقسامًا وميزانيات كبيرة لتقنية المعلومات والتحول الرقمي. ناهيك عن التطور المذهل الذي يشهده الاقتصاد الرقمي، والحاجات المتزايدة جدًا للخدمات المقدمة من الحكومات والمؤسسات المختلفة. وبالرغم من هذه الأهمية للابتكار الرقمي إلا أن العمليات المخصصة له لا تزال محدودة وقليلة؛ لذلك أجرى د. خالد بن يحيى مجرشي هذه الدراسة، المنشورة في مجلة «الإدارة العامة» الصادرة عن معهد الإدارة العامة، والتي تعد من قبيل دراسات «المستوى الثاني» لتحليل الأدبيات السابقة أو مراجعة الأدبيات في مجال الدراسة؛ لتقديم نموذج لعملية الابتكار الرقمي، وهو ما نستعرضه معكم في السطور التالية.



3 فضاءات للابتكار الرقمي و10 مبادئ لعملية الهاءات الثلاث

ال «ه» 3 مرات و4 خبراء

يقرر الباحث في مستهل دراسته أن وجود عملية للوصول لنتائج مرغوبة يعد أمرًا ضروريًا. وفي المجال الرقمي توجد العديد من العمليات التي تُستخدم لتصميم وتطوير الحلول الرقمية، ولكن المشكلة تكمن في أن هناك محدودية في العمليات التي تتمحور حول الإنسان وتهدف إلى الوصول لحلول رقمية مبتكرة، وفي نفس الوقت ذات جودة عالية في تجربة المستخدم. وقد قام الباحث بمراجعة الأدبيات بغرض الوصول لاستنتاجات معينة، ومن ثم القيام بالربط والتوليف بين نشاطات مختلفة تستخدم ضمن عمليات التفكير التصميمي وتجربة المستخدم. إذ نتج عن ذلك عملية للابتكار الرقمي تتمحور حول الإنسان، وتتضمن مجموعة من النشاطات التي تدعم الوصول لحلول رقمية مبتكرة وذات جودة عالية في تجربة المستخدم. وقد أطلق الباحث على هذه العملية «عملية الهاءات الثلاث» للابتكار الرقمي نتيجة لتوظيف الحرف العربي الأبجدي ال «ه» 3 مرات في تصميم العملية، والتي قام 4 خبراء بمراجعة تفاصيلها.

6 سمات وعملياتان

ويتطرق الباحث إلى تحليل عدد من المحاور المتعلقة بالدراسة، والتي من بينها تعريف الابتكار، حيث توجد العديد من تعريفاته في الأدبيات. وقد تم تحديد 6 سمات أساسية تضمنتها هذه التعريفات، وهي: طبيعة الابتكار (ما إذا كان الابتكار شيئًا جديدًا أو محسنًا)، ونوع الابتكار (مُخرج أو نتيجة لعملية الابتكار)، وغرض الابتكار (النتيجة النهائية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال القيام بالابتكار)، والسياق الاجتماعي (أي كيان اجتماعي أو نظام أو مجموعة من الأشخاص الذين يشاركون في عملية الابتكار أو العوامل البيئية التي تؤثر عليها)، وموارد الابتكار (مثل الموارد التقنية والإبداعية والمالية)، ومرادف الابتكار (جميع الخطوات التي يتم

القيام بها أثناء عملية الابتكار). وفي ضوء ذلك؛ يلفت الباحث إلى أنه بالرغم من ثراء وعمق أدبيات الابتكار الرقمي، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم هذا النوع من الابتكار.

كما أنه توجد العديد من العمليات متعددة المراحل للابتكار الرقمي، بيد أن الباحث يسلط الضوء على مراجعة عمليتين فقط. أولاهما عملية قدمها كل من كوهلي وملفيل، والتي تتضمن عدة مراحل، وهي: اشرع، وطور، ونفذ، واستغل. بينما العملية الثانية اقترحها فيشمان وآخرون، وتتضمن 4 مراحل هي: الاكتشاف، والتطوير، والانتشار، والتأثير.

الإنسان والمستخدم

وتشير الدراسة إلى أن التصميم المتمحور حول الإنسان ينظر إليه كنهج لحل المشكلات، حيث يتم استخدامه في الوصول إلى حلول تلبي الاحتياجات من خلال اتخاذ المنظور الإنساني محورًا في جميع خطوات عملية حل المشكلات. ويعود مجال التصميم المتمحور حول الإنسان إلى بداية القرن العشرين، وخلال العقد الأخيرة منه وحتى وقتنا الراهن تم تبني فلسفة ونهج هذا التصميم في مجالات متنوعة، كتصميم التجربة والتصميم الصناعي وتصميم التفاعل. وقد تنبه المختصون في مجال الحوسبة منذ مراحل مبكرة إلى أن هناك حاجة إلى مراعاة القدرات والخصائص البشرية عند تصميم التقنيات والأنظمة.

كما يلفت الباحث إلى أن التصميم المتمحور حول المستخدم UCD يعد نهجًا أو فلسفة تؤكد أن المشاركة المبكرة والمستمرة للمستخدمين في عملية التصميم والتقييم. وقد ظهر هذا المصطلح في السبعينيات من القرن العشرين، وبدأ يشتهر في العقد التالي له. ويكون التركيز في نهج التصميم المتمحور حول المستخدم على المستخدم بشكل أكبر من أساليب جمع المتطلبات والمواصفات. وقد جاء هذا النهج لينقل التركيز من عمليات التصميم الخطية الصارمة التقليدية إلى عمليات التصميم التكرارية المرنة. وتوجد العديد من العمليات التي بنيت بالاستناد إلى فلسفة ونهج التصميم المتمحور حول المستخدم. كما تشمل عمليات هذا النوع من التصميم على عدة مراحل أو نشاطات، حيث

بالرغم من التركيز على الإنسان والمستخدم إلا أن هناك العديد من عمليات الابتكار الرقمي غير متمحورة حول الإنسان

يركز المصممون والمطورون في كل مرحلة على إشراك المستخدمين. وعادةً، هناك 4 مراحل عامة، أولها مرحلة فهم السياق، والثانية هي مرحلة التحديد، وثالثها مرحلة التصميم، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة التقييم.

التفكير التصميمي و6 نماذج

وبصفة عامة، لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للتفكير التصميمي؛ بسبب تعدد السياقات التي يُستخدم فيها المفهوم. ويعد التفكير التصميمي نهجًا يجمع بين 3 أشياء هي: الرغبة الإنسانية، والإمكانية التقنية، والجدوى الاقتصادية. ويرتكز هذا التفكير على ما يمكن تسميته بحساسية المصمم والأساليب التي يستخدمها لبحث احتياجات الأشخاص، والمواءمة بين هذه الاحتياجات والإمكانات التكنولوجية.

وتوجد العديد من نماذج عمليات التفكير التصميمي التي تستخدم في الابتكار أو مجال الأعمال، وتتناول الدراسة 6 نماذج منها، وهي: نموذج عملية المراحل الخمس الذي اقترحه جامعة ستانفورد، ونموذج عملية التفكير التصميمي لمعهد هاسوبلاتنر (بجامعة بوتسدام في ألمانيا)، ونموذج عملية التصميم المتمحور حول الإنسان، ونموذج عملية الماس المزدوج من مجلس التصميم البريطاني، ونموذج عملية التفكير التصميمي طبقًا للويريك ولينك ولايفر، ونموذج عملية الماس المزدوج للتفكير التصميمي من معهد الابتكار العالمي.

استنتاجات مهمة

وينتقل الباحث إلى استعراض الاستنتاجات التي تطرقت لها دراسته في المراجعة الوصفية للأدبيات؛ للإجابة عن سؤال مهم، وهو: ما مدى وجود حاجة لتطوير عملية للابتكار الرقمي؟ وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال العديد من الاستنتاجات الأولية، والتي من بينها ما يلي:

- مفهوم الابتكار الرقمي غير متفق عليه في الأدبيات.

- استخدام بعض عمليات الابتكار الرقمي تسميات مختلفة للمراحل، إلا أن مراحلها تتشابه نسبيًا.
- يُنظر لعدد من عمليات الابتكار الرقمي الحالية كعمليات تسلسلية وخطية صارمة.
- العديد من عمليات الابتكار الرقمي واسعة.
- هناك العديد من عمليات الابتكار الرقمي غير متمحورة حول الإنسان.
- تعتبر عمليات التفكير التصميمي عامة وتستخدم في مجالات مختلفة.
- تركز عملية تجربة المستخدم على الوصول لمنتجات رقمية بجودة عالية، ولا تستهدف بشكل أساسي الخروج بطول رقمية مبتكرة.
- هناك فجوة تتمثل في محدودية العمليات المخصصة للابتكار الرقمي.
- توجد حاجة أو فرصة لتطوير عملية للابتكار الرقمي عبر الدمج بين نشاطات من عمليات التفكير التصميمي وتجربة المستخدم.

3 فضاءات و10 مبادئ

وبصفة عامة، يخلص الباحث إلى تعريف للابتكار الرقمي على أنه: «عملية متعددة المراحل تهدف إلى الوصول لمُخرج رقمي جديد أو محسّن، وذو قيمة، وبجودة عالية في تجربة المستخدم»، وهو التعريف الذي بناء عليه اقترح نموذجًا لعملية الابتكار، والتي تعرف بعملية الهاءات الثلاث، حيث تتضمن هذه العملية 3 فضاء، وكل فضاء يشتمل على 3 مراحل، كالتالي:

- **فضاء المشكلة:** ويتضمن مراحل: الاستكشاف، والتعريف، والتحديد.
 - **فضاء الفكرة:** ويتكون من مراحل: الافتكار، والتصميم، والتجسير.
 - **فضاء التطوير:** ويحتوي على مراحل: النمذجة، والتقييم، والتبصر.
- كذلك يبين الباحث أن هناك 10 مبادئ لعملية الهاءات الثلاث، وهي: التعاطف، وتعريف المشكلة، والاستناد للبيانات والأدلة، والإشراك والتعاون والمشاركة، وتعدد التخصصات، والتمثيل المرئي والنمذجة الأولية، والتجريب، والوعي والتخصيص والتكيف، والتكرار، وتلبية الاحتياج مع عدم الانقياد.

سنحفّز القطاع غير الربحي على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، ونسهل عملية استقطاب الكفاءات وتدريبها، ونعمل كذلك على غرس ثقافة التطوع لدى أفراد المجتمع.

وثيقة رؤية المملكة 2030

ارتفاع عدد المنظمات المسجلة
إلى 7 آلاف بنسبة نمو 166%

القطاع غير الربحي في المملكة.. الواقع والتحديات



د.عبدالعزیز محمد العواد

دكتوراه في إدارة الابتكار

أظهر تقرير آفاق القطاع غير الربحي الصادر من مؤسسة الملك خالد للعام الماضي ٢٠٢٢م، ارتفاع عدد المنظمات المسجلة في السعودية إلى حوالي سبعة آلاف منظمة، بنسبة نمو بلغت ١٦٦ ٪، وزيادة في مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي للسعودية بأكثر من ٨ مليارات ريال (٢,١ مليار دولار) سنوياً.

وهو معدل نمو ممتاز خاصة لو علمنا أن السعودية هي واحدة من دول مجموعة العشرين التي تتكامل فيها القطاعات الثلاثة الحكومي والخاص وغير الربحي، وهو أحد توجهاتها الاستراتيجية والتنمية بما يحقق اقتصاداً مستداماً ومجتمعاً حيوياً، وتعمل منظمات القطاع على تلبية الحاجات الاجتماعية والإنسانية في جميع مناطق السعودية من مدن ومحافظات وقرى وهجر؛ ولذلك يعتبر القطاع أحد السواعد التنموية على المستوى الاقتصادي، وتستهدف رؤية ٢٠٣٠ من خلاله أن يساهم بما نسبته ٥ ٪ في الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام ٢٠٣٠م.

//

من أبرز التحديات قلة الكفاءات البشرية المؤهلة وانعدام المحفزات والمؤهلات الوظيفية

المؤسسات الوقفية

ويمكن تعريف القطاع غير الربحي على أنه المنظمات التي لا تسعى إلى الربح، ويضم هذا القطاع الجمعيات الخيرية والتعاونية والتطوعية كما يمكن أن يضم المؤسسات الوقفية، والتي يتم تأسيسها بهدف تقديم كافة أشكال الخدمات الثقافية والخيرية والتعليمية والمهنية والعامة بدون أي هدف مادي مقابل هذه الخدمات، حيث يتم توفير الأموال التي سوف يتم البدء بها في هذه المنظمات من قبل الأعضاء المساهمين في نفس الجمعية أو عن طريق جمع التبرعات أو الهبات المادية من مختلف الأشخاص في القطاعات العامة أو الخاصة، وتكون هذه الأموال غير مردودة على أصحابها أي أنهم لا ينتظرون إرجاع أموالهم إليهم، كما أنهم لا يتأثرون بمقدار الربح أو الخسارة التي من الممكن أن تتعرض لها هذه المنظمات.

ويمكن للمنظمات غير الربحية استثمار أموالها التي تعود عليهم بالنفع لضمان استمرار المنظمة، كما تتميز هذه المنظمات بميزة الإعفاء من الضرائب ففي الغالب يتم منح هذه المنظمات إعفاءات ضريبية وحتى الأشخاص الذين يدعمونها تُعفى مساهماتهم فيها من الضرائب، وتُصنف أغلبية المنظمات غير الربحية على أنها منظمات غير حكومية هدفها ليس الربح، وتدعم هذه المنظمات الأنشطة المختلفة مثل التعليم والرعاية الصحية، وقد انتشرت انتشاراً واسعاً في القرن العشرين في جميع أنحاء العالم.

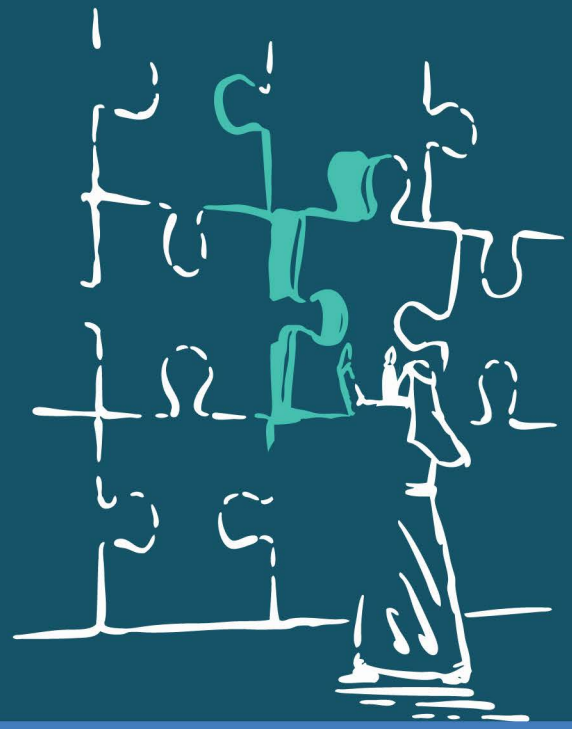
تطوير القطاع

وقد وضعت رؤية 2030 خطة واضحة لتنمية وتطوير القطاع غير الربحي، حسب ما ورد في برنامج التحول الوطني الذي صدر عنه المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بصفته أحد مبادرات البرنامج، ليساهم في تحقيق محاور الرؤية وهي وطن طموح، مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر. ففي عام 2016م وقبل رؤية 2030 لم تتجاوز مساهمة القطاع غير الربحي في السعودية 0,3% من الناتج المحلي. وتعد هذه المساهمة متواضعة إذا ما قورنت بالمتوسط العالمي الذي يبلغ (6%)، وفق الهيئة العامة للأوقاف، وفي الوقت الراهن وصل عدد المشتغلين في هذه المنظمات أكثر من 72 ألف موظف وموظفة، بنسبة توظيف وصلت إلى 78%.

هذا وبوأكب القطاع غير الربحي رؤية 2030 التي تسعى لزيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي إلى 5% ورفع أعداد المتطوعين إلى مليون متطوع ومتطوعة بحلول 2030م، ويسهم بشكل فعال في تنمية مختلف المجالات التي تخدم المجتمع وترسيخ ثقافة المسؤولية المجتمعية إضافة لكون هذا القطاع محورياً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة في ظل ما تشهده السعودية من دعم متواصل يعزز قيم العمل الإنساني لأفراد المجتمع من خلال التكامل مع الجهات الحكومية المختلفة وتعظيم نفعها.

التحديات

لكن على الرغم من البيانات المباشرة للقطاع غير الربحي في السعودية إلا أنه يواجه العديد من التحديات التي تقوض من نموه والوصول إلى مستهدفات رؤية 2030، ومن أبرز التحديات قلة الكفاءات والقدرات البشرية من



تد5ديات تواجه القطاع غير الربحي

كشف تقرير رسمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عن 5 تحديات مهمة تواجه القطاع غير الربحي، هي كما يلي

1 قلة الكفاءات والقدرات البشرية من خلال محدودية جاذبية القطاع غير الربحي للكوادر المؤهلة وانعدام المحفزات والمؤهلات الوظيفية ، والتي أدت إلى نقص الكوادر البشرية، وتسربها، وضعف الإدارة الاستراتيجية والمالية.

2 شح البيانات والمعلومات المتوفرة من وإلى القطاع وعدم وجود مصدر واضح للمعلومات يحاكي عمل المنظمات غير الربحية.

3 محدودية الاستخدام الفعال للتقنية الحديثة والتي تأثر في فعالية الأداء وكفاءته.

4 محدودية الموارد وفرص التمويل والاعتمادية العظمى على مصادر التمويل الخارجية التي تحد من فرص المنظمة في وضع استراتيجيتها وخططها طويلة الأجل لنموها واستدامتها.

5 عدم اكتمال البيئة التشريعية الممكنة لعمل القطاع غير الربحي والسياسات الحاكمة لأدواره وممارساته، وضعف المحفزات المقدمة لتأسيس المنظمات.

القطاع يعاني من شح المعلومات وعدم وجود مصدر يحاكي عمل المنظمات غير الربحية.

الابحاث كمراكز الدراسات و الأبحاث العلمية والتقنية وجمعيات دعم العلماء والمفكرين ورعايتهم من الصغر، وتمكينها من تنفيذ هذه الدراسات والأبحاث صناعياً أو زراعياً أو تقنياً، لتحقيق فعلياً معنى التنمية المستدامة، ولنغير مفهوم القطاع غير الربحي من قطاع ريعي إلى قطاع منتج وفعال في المجتمع، وللمساهمة في رفع الناتج المحلي.

نشر ثقافة الوعي

وكذلك ضرورة زيادة الوعي المجتمعي لدور المنظمات غير الربحية وأهميتها لتعظيم الاستفادة مما هو متاح ومتوفر لتحقيق التنمية وتحسين جودة الحياة، ووضع خطط استباقية للأزمات التي قد تواجه تلك المنظمات من خلال التخطيط المبني على استراتيجية إدارة المخاطر الطارئة أو المتوقعة مع أهمية تجهيز فريق داخل المنظمات قادر على دراسة المخاطر المحتملة وتطبيق معايير الجودة في التصدي لها. و نشر ثقافة العمل التطوعي وغرس مفهومه والتوعية بأهميته في المناهج التعليمية، ودوره في التنمية المجتمعية والاقتصادية وأثره في توفير فرص العيش الكريم للأسر ذوي الدخل المحدود، بالإضافة الى ضرورة تمكين هذه المنظمات من استخدام التقنية في تعاملاتها مما يطور أداء أعمالها والتفاعل المستمر مع المستفيدين، فضلاً عن أن تهيئة بيئة عمل جاذبة ومحفزة للكوادر البشرية والكفاءات، تعتبر من أهم إمكانات القطاع لتطويره ونموه وديمومته.

خلال محدودية جاذبية القطاع للكوادر المؤهلة وانعدام المحفزات والمؤهلات الوظيفية والتي أدت إلى نقص الكوادر البشرية، وتسربها، وضعف الإدارة الاستراتيجية والمالية، كذلك شح البيانات والمعلومات المتوفرة من وإلى القطاع وعدم وجود مصدر واضح للمعلومات يحاكي عمل المنظمات غير الربحية. الشق المالي أيضاً تحدي مهم يواجه هذه المنظمات من خلال محدودية الموارد وفرص التمويل والاعتمادية العظمى على مصادر التمويل الخارجية التي تحد من فرص المنظمة في وضع استراتيجيتها وخططها طويلة الأجل لنموها واستدامتها، وعدم اكتمال البيئة التشريعية الممكنة لعمل القطاع والسياسات الحاكمة لأدواره وممارساته، وضعف المحفزات المقدمة لتأسيس المنظمات، بالإضافة إلى محدودية الاستخدام الفعال للتقنية الحديثة والتي تؤثر في فعالية الأداء وكفاءته.

الشراكة المجتمعية

ومن وجهة نظري، بات من الضروري قيام المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بدوره في تعزيز الشراكة المجتمعية بين المنظمات غير الربحية والجهات ذات العلاقة في المجالات التي تساهم في ابتكار الحلول وتوفير خدمات بجودة عالية، وكذلك إنشاء قاعدة بيانات موحدة تعمل من خلال ربط الكتروني عبر منصة حكومية رقمية بين جميع المنظمات غير الربحية بالسعودية بهدف التأكد من دقة بيانات المستفيدين، فضلاً عن الدور المنتظر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في اصدار تقارير دورية تعرض على الرأي العام السعودي من خلال البوابة الالكترونية الخاصة بالمركز. ومن المقترحات أيضاً ضرورة زيادة المنظمات غير الربحية العاملة في قطاع

توصلت إلى عدد من النتائج

دراسة حديثة

عن متطلبات تطوير مشاركة القطاع غير الربحي
في تمويل التعليم العام بالمملكة



نشرت مجلة «ديالي» العلمية المحكمة للبحوث الإنسانية الصادرة عن جامعة «ديالي» العراقية، دراسة حديثة بعنوان / متطلبات تطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، أعتها الباحثة السعودية الدكتورة غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، من إدارة تعليم الرياض بوزارة التعليم، بالمملكة العربية السعودية، والباحثة السعودية الدكتورة خولة بنت عبدالله بن محمد المفيز، من كلية التربية بجامعة الملك سعود في الرياض بالمملكة العربية السعودية، ونشرت في المجلد الرابع من العدد 95 لسنة 2023م.

جمع البيانات

وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج المزي، التصميم التقاربي المتوازي، واعتمدت الدراسة الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارة العامة للاستثمار والتخصيص، ومديري وكالة التعليم العام الأهلي بوزارة التعليم، ومديري إدارات التعليم ومساعدتهم، ومديري إدارات ومكاتب التعليم العام الأهلي والتعليم العالمي والأجنبي، ومديري وحدة الشراكة (ارتقاء). في كل من إدارات التعليم التابعة للمناطق الإدارية الثلاث (الرياض، مكة المكرمة، الشرقية). ومديري المؤسسات والجمعيات الأهلية، بمنطقة الرياض ومكة المكرمة والشرقية، البالغ عددهم (1138) فردًا، وطبقت عليهم الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة النوعية من (30) فردًا من نفس مجتمع الدراسة الأصلي وطبقت عليهم المقابلة.

النتائج

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

1- حصلت المتطلبات اللازمة لتطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة الكمية بوجه عام على درجة أهمية توفر عالية جدًا، بمتوسط حسابي عام (4.38). وحصلت جميع الأبعاد على درجة عالية جدًا مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها على النحو الآتي: المتطلبات الاجتماعية والثقافية (4.39)، المتطلبات التشريعية (4.37)، المتطلبات التنظيمية (4.36).

2- جاءت أهمية توفر المتطلبات الثقافية والاجتماعية، والتشريعية، والتنظيمية، لتطوير مشاركة القطاع غير الربحي في تمويل التعليم العام من وجهة نظر عينة الدراسة

النوعية عالية جدًا، واتفقت النتيجة مع النتيجة الكمية.

3- كشفت النتائج النوعية عن متطلبات لم تظهر في النتائج الكمية ومنها: تشجيع الأبحاث والدراسات التي تتناول دور القطاع غير الربحي في التعليم، ومنح قيادات التعليم صلاحيات كافية، وتأسيس صندوق وقفي تعليمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المتطلبات التنظيمية، والاجتماعية والثقافية، والدرجة الكلية للمحور ككل، تعود لاختلاف جهة العمل، لصالح قطاع التعليم.





نعمل معك لبيئة متميزة
لك ولعائلتك



تم افتتاح حضارة
معهد الإدارة العامة

مجموعة جيل
المستقبل التعليمية

لزيادة من المعلومات يمكنكم
التواصل عبر الواتس اب
0530840601

الرياض
مبنى التخرج



خادم الحرمين الشريفين، الملك

سماحة الملك عبد الله الثاني بن الحسين

رؤية
ملك
قائد

صدر حديثاً كتاب

رؤية ملك قائد

من إصدارات معهد الإدارة العامة



أ.عبود بن علي ال زاحم

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

أبناءؤنا أولى وأنفع للوطن

على الرغم من الحراك التنموي الذي تشهده المملكة في المجالات كافة بصفة عامة، ومجال تطوير وتمكين الموارد البشرية بصفة خاصة، والذي يتجسد في الخطط والمبادرات الوطنية وما تضمنته من إصلاحات وتشريعات وإطلاق لقطاعات الواعدة ويتواكب مع جهود برامج التوطين، ودعم الوظائف؛ مما انعكس على رفع معدّل مشاركة القوى العاملة، حيث سجل معدل البطالة بين السعوديين أرقاماً تاريخية، تقترب كثيراً من 7 % من المستهدف المحدد في «رؤية 2030»؛ فإنه لا يزال هناك من يؤمن - وعطفاً على الكثير من المؤشرات والممارسات المشاهدة داخل مؤسساتنا - بإمكانية الأجنبي، ويعتمد عليه في أداء كثير من الأعمال وتنفيذ العديد من المشاريع.

وعلى الرغم من أن حاجة السوق السعودية للعمالة الأجنبية هي سمة يصعب التغلب عليها، فإننا ومن واقع التجارب الماثلة أمامنا جميعاً بكافة المجالات والتخصصات، فإن قصص النجاح بدأت تملأ الآفاق على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي؛ لذلك نقولها عالياً: «السعودي أولى وأنفع للبلد» فالمواطنة هي الثقة الكبيرة في الإمكانيات، مع إدراك حجم المسؤولية الملقاة على أكتاف شباب الوطن، مع القدرة على تحقيق إنجازات مميّزة للوطن، بغرض الارتقاء بالمجتمع دون انتظار مردود مادي، واحتساب الأجر عند الله عز وجل.

لذلك ليس من المستغرب أن تضع الدولة - أعزها الله - أبناء الوطن في مكانهم الصحيح، حين أكّدت وبوضوح لا يقبل التأويل أن الثروة الأولى التي لا تعادلها ثروة لهذا الوطن مهما بلغت هي: شعبٌ طموحٌ، معظمه من الشباب، هو فخر بلادنا وضمناً مستقبلها بعون الله.

عليه نرى ضرورة دعم وتعزيز التوجه نحو عدم الاعتماد الكلي على الشركات في تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بالمنظمات، لما يشكله هذا الاعتماد من مخاطر لا تكون في الحسبان، وذلك بسبب عدم الفهم الكافي لمتطلبات هذه المنظمة أو تلك ولا الاحتياج الفعلي لذلك، فعلى سبيل المثال لا الحصر، عندما تستعين منظمة أو شركة ما بمواقع للتوظيف أو الاستقطاب فهذا بلا شك تأكيد على أن هناك مشكلة إما في إدارة الاستقطاب لهذه المنظمة أو أنه أصلاً ليس لديها المقدرة على فهم الاحتياج البشري للمنظمة ولذلك تبحث عن الحل السهل بالاستعانة بالشركات الأخرى الأجنبية. ويمكن القول إن التطور الذي نشهده الآن أثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن أبناء الوطن على مستوى عال من الكفاءة، وأن التنافس الشريف في أعلى درجته، حيث إنه من السهل أن تجد احتياجك في السوق عطفاً إلى الممارسات السابقة وآليات الاستقطاب القديمة، وإن كان لا بد فهناك شباب سعوديون يمارسون نفس النشاط وبنفس الآلية ويمكن الاستعانة بهم وبخبراتهم في سد الاحتياج الفعلي في منظمتك، وليس هذا فحسب فكثير من الشركات الأجنبية تنقل ملفاتها بين القطاعات الأخرى وخاصة في المشاريع بمجرد تغيير الشعار واسم المنظمة ويكون هناك أشخاص مميزون وقادات يعتمد عليهم.

ختاماً لست قلقاً على مستقبل مملكتنا الغالية، بل أطلع إلى مستقبل أكثر إشراقاً، نحن قادرون على أن نصنعه - بعون الله - بثرواتنا البشرية التي أنعم الله بها علينا، فقط علينا أن نتوجه دوماً إلى الأمام. إن مستقبل المملكة مبشر وواعد بإذن الله، لدينا قدرات تقوم بمضاعفة دورها وزيادة إسهامها في صناعة هذا المستقبل، وطموحنا أن نبني وطناً أكثر ازدهاراً يجد فيه كل مواطن ما يتمناه، فمستقبل وطننا الذي نبنيه معاً لن نقبل إلا أن نجعله في مقدمة دول العالم بالتعليم والتأهيل، وبالفرص التي تتاح للجميع والخدمات المتطورة في التوظيف.

التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص

