

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٦٠ - جمادي الأولى ١٤٤٠هـ

قراءة للتنظيم الموحد لبيئة عمل المرأة .. مجالات جديدة وضوابط عامة



دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية

مدير المركز الوطني للموهبة والإبداع لـ «التنمية الإدارية»؛

إحلال المواهب ووجود صف ثان للقيادات الشابة ضرورة حتمية للمنافسة

المهارات الوظيفية .. قدرات شخصية ومهنية يبحث عنها سوق العمل











إثرائي، منصة تدريبية إلكترونية تهدف لرفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية وتطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم عبر بيئة إلكترونية تفاعلية بكل يسر وسهولة















تحت رعاية

معالى وزير الخدمة المدنية الأستاذ سليمان بن عبد الله الحمدان

ينظم معهد الإدارة العامة

مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030

١١ - ١٣ رجب ١٤٤٠ هـ الموافق ١٨ - ٢٠ مارس ٢٠١٩م

01

أساليب وتحديات صنع وتنفيذ السياسات العامة في القطاع العام

02

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

04

تطوير الأنظمة واللوائح في القطاع العام لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠

الاستشارات التنظيمية ودورها

في تحقيق رؤية

الاتجاهات الحديثة في تطوير الهياكل التنظيمية

06

الأطر التنظيمية

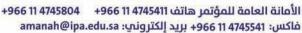
محاور

المؤتمر

KINGDOM OF SAUDI ARABIA

فندق كراون بلازا آر دي سي الرياض











160

توجه المراسلات إلى
رئيس التحرير
أو إلى إدارة العلاقات العامة
والإعلام
معهد الإدارة العامة
ص.ب ٢٠٥ الرياض ٢١١٤١ Public_relations@ipa.edu.sa
المقالات والموضوعات

مراسلات التحرير:

التدي تنشر في المجلة وما تتضمنه من آراء وأفكار تمثل آراء كتَّابها، ولا تمثل بالضرورة رأي معهد الإدارة العامة.

موقع المجلة على شبكة الإنترنت www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

رقم الترخيص:

1407.7.

ردمك:

1819-0.98

رقم الإيداع:

17/100.



طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة

6 خالجالته



معهد الإدارة العامة يعقد اجتماع الطاولة المستديرة لـ «تطوير قيادات المستقبل»

اللقاء 16



د.حمدان المحمد لـ «التنمية الإدارية»: إحلال المواهب ووجود صف ثان للقيادات الشابة ضرورة حتمية للمنافسة

قضية العدد 22



«الحوكمة» وحماية النزاهة في المالية العامة .. معايير وتطبيقات

الافتتاحية

التجارب الحضارية والتنموية للدول المتقدمة التي خطت قفزات كبيرة تكشف لنا أن اهتمامها بمواردها البشرية والحرص على تعليمها وتدريبها وفق أحدث الأساليب كان السرية تبوأها هذه المكانة، ولذلك فإن اهتمام المملكة بتعليم وتدريب كوادرها البشرية والإنفاق على برامجهما جاء رغبة في الارتقاء بهذه السواعد البشرية التي تعد أساس التنمية الشاملة بصفة عامة، والتنمية الإدارية بصفة خاصة التي يشهدها وطننا الحبيب في ظل قيادتنا الرشيدة. وهو ما يعرف بالاستثمار في رأس المال البشري الذي مازال ما يعرف بالاستثمار في رأس المال البشري الذي مازال بحاجة إلى تطوير تعليمه وتدريبه، وهو موضوع القضية التي نظرحها معكم في هذا العدد، وتدور حول «برامج التعليم والتدريب الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية».

وقي ضوء هذا الاهتمام بمواردنا البشرية؛ التقينا مدير المركز الوطني للموهبة والإبداع د.حمدان المحمد الدي تجاذبنا معه أطراف الحديث في لقاء العدد على صفحات «التنمية الإدارية» حول عدد من الموضوعات والأسئلة المهمة المتعلقة برعاية المواهب والمبدعين بين أبناء وطننا وتطوير مهاراتهم، ومدى التزام أجهزتنا الحكومية بتدريب وتطوير مهارات منسوبيها، والمهارات المجديدة التي تدعم تنمية هذه المواهب وتطوير دويها، ونصائحه لشبابنا الراغبين في اقتحام سوق العمل، وغيرها من الموضوعات التي قابعونها في ثنايا اللقاء.

ومما لا شك فيه أن سوق العمل أصبح التغير أهم سماته؛ حيث تختفي وظائف قديمة وتظهر وظائف جديدة، ومع كل وظيفة جديدة تظهر مجموعة من المهارات الوظيفية التي يتطلبها هذا السوق لدى الشباب الباحثين عن وظائف. وهدو موضوع تحقيق العدد عن «المهارات الوظيفية» وآراء هؤلاء الشباب. التي أصبحت بمثابة طوق النجاة و «القوى المضافة» التي أصبحت بمثابة طوق النجاة و «القوى المضافة» ومواجهة تحديات السوق التي تعصف بالعديد منها. وهدو أمر ضروري ولجأت إليه مؤسسات عالمية كبيرة؛ مثل «تويوتا»، و«آي بي إم»، وغيرهما. كذلك نستعرض معكم «قراءة للتنظيم الموحد لبيئة عمل المرأة» في تقرير تتابعونه على صفحات المجلة.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب الجديدة، والثابتة، والموضوعات المتميزة، وباقة منتقاة من المقالات لخبراء وإعلاميين ومتخصصين معنيين بالشأن الإداري •

تقرير 10



قراءة للتنظيم الموحد لبيئة عمل المرأة.. مجالات جديدة وضوابط عامة

تحقيقه

42



المهارات الوظيفية.. قدرات شخصية ومهنية يبحث عنها سوق العمل

التنمية الأدارية

رئيس التحرير:

أ . عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام هاتف: ۸۲۹۷۱۱۷ - فاكس: ۲۷٤٥۰۲۲ hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ . شقران بن سعد الرشيدي

هاتف: د ۲۷۵۰۳۹ rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

د . أحمد زكريا أحمد

داتف: ۴۷۵۰۳٤ mohameda@ipa.edu.sa

أ. سامح محمد الشريف

هاتف : ۲۲۵۵۱۲ yousefsm@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ . صلاح الدين وديدي

هاتف : ٤٧٤٥٧٨٥ wadidis@ipa.edu.sa للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠

معهد الإدارة العامة يعقد اجتماع الطاولة المستديرة لـ «تطوير قيادات المستقبل»



يعقد معهد الإدارة العامة ممثلاً في مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية الحكومية اجتماع الطاولة المستديرة «تطوير قيادات المستقبل» وذلك يوم الأربعاء ١/٦/١٥هـ الموافق من أصحاب المعالي والمسعادة نواب الوزراء، ومديري الجامعات، ورؤساء،

ومحافظي الأجهزة والهيئات الحكومية، ومن في مستواهم في القطاعات العسكرية.

ويهدف الاجتماع إلى إبراز أهمية تطوير قيادات المستقبل للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والاطلاع على أحدث المفاهيم في مجال تطوير قيادات المستقبل،

والتعرف على أهم الأساليب والأدوات التي تسهم في بناء قيادات المستقبل، ومناقشة أهمية الدور التوجيهي للقائد في تمكين قيادات المستقبل.

وينف د الاجتماع الخبير الدولي د.مارشال جولد سميث هو مؤلف ومدرب تنفيذي ومستشار في مجالى

العدد ١٠١٠ جمادي الأولي - ١٤٤٠ ف

ينفذ الاجتماع الخبيرو المستشار الدولي «د.مارشال جولد سميث» في مجالي القيادة والتوجيه القيادي



القيادة والتوجيه القيادي. وقد قام المدرب التنفيذي الأول بالعالم. د.جولدسميث بتأليف ومراجعة ٣٥ كتاباً، تُصنف ثلاثة منها كأكثر الكتب مبيعاً حسب ما ذكرته صحيفة «نيويــورك تايمــز»، أوردتــه صحيفة «أمازون» وهي:

> «Triggers» ، « MOJO» و What Got .«You Here Won't Get You There كما تم إدراج كتابه « The Leader of the Future» في قائمة أكثر الكتب مىنغاً بے «BusinessWeek».

> وقد تم تصنیف د.جولد سمیث من قبل العديد من المنظمات العالمية المتخصصة لمساهماته في مجالى القيادة والتوجيله القيادي مثل: تصنیفه من قبل «Harvard **Business Review and Best** Practices Institute» كمفكر القيادة الأول في العالم، كما تم تصنيف من قسل «INC and Fast Company «magazines» د«Global

حصل على العديد من الجوائز منها: « Lifetime Achievement Excellence Teaching» والممنوحة من قبل معهد «وول سـتريت جورنال»، ونقله موقع الدراسات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية.

ود.جولد سميث هو عضو هيئة تدريـس تنفيــذي في «Dartmouth's .«Tuck School of Business وهـو ضمـن مجموعة مختـارة من المستشارين التنفيذيين الذين عملوا مع أكثر من ١٥٠ من كبار المدراء التنفيذيين وفرقهم الإدارية.

وسوف يتناول د .سميث خلال جلسات الاجتماع عدداً من الموضوعات ذات العلاقة بتطوير قيادات المستقبل ومنها: أهمية الجدارات الفريدة لقيادات المستقبل ودورها في تحقيق رؤية المملكــة ٢٠٣٠، والتحديات التي تواجه القيادات وكيفية التعامل معها من خلال التوجيه القيادي «What to

Stop»،وإستراتيجية «Stop»،و كما يشتمل الاجتماع على محور مهم بصيغة سؤال لماذا تغيير المفاهيم أصعب من تغيير السلوك؟، أيضاً سىتناول المتحدث نموذج «The Alan Mulally» الخاص بالتطوير والتوجيه القيادي، ويتعرف الحضور والمشاركون على أسلوب «The Six Question Process» لضمان المواءمة مع رؤية الملكة ٢٠٣٠، ويختتم الاجتماع بالتعرف على استخدام أسلوب الأسئلة الفعالة لزيادة فاعلية الافراد والارتباط الوظيفي.

ويأتى عقد هــذا الاجتمــاء مواكبةً من المعهد ومركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية الحكومية لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ويرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠. حيث يعتبر إعداد صف ثان من القيادات من أهم جـدارات القائـد والتي ستسـهم في تحقيق الرؤية لأهدافها

تشكيل لجنة التحقيق والتفتيش





في الثامن والعشرين من رجب ١٣٤٩هـ أرسل الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود خطاباً إلى (جناب الابن المكرم فيصل) بشأن تشكيل هيئة (لجنة التحقيق والتفتيش).

الرقم ۳۹/ ٦/ ١

التاريخ: ٢٨ رجب ١٣٤٩هـ

من عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود إلى جناب المكرم الابن فيصل سلمه الله تعالى السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد، فبناء على ما رأيناه من المصلحة العامة فقد أمرنا بما هو آت:

- تشكيل هيئة تسمى (لجنة التحقيق والتفتيش) تكون وظيفتها التحقيق في القضايا التي تحال إليها من قبل النيابة لتدقق فيها والتي تكون خارجية عن الأمور المتعلقة بالمحاكم الشرعية ويكون قوام هذه اللجنة من الشريف شرف عبدالمحسن رئيساً ومحمد صالح ومحمد على القفيدي وعبدالله المجالى وفيصل المبارك اعضاء.
 - يعين علي العماري معاوناً لقائمقام جدة مع علي طه.
 - يعين السيد هاشم رئيساً للمجلس المالي في وكالة المالية العامة.

فإن شاء الله تعالى تجرون انفاذ ذلك كما تقدم والسلام.

العدد ١٠٠٠- جمادي الأولب - ١٤٤٠-

صورة الأجهزة الحكومية عبر منصات مشاهير «السوشيال ميديا»

تلجأ بعض الجهات الحكومية للاستعانة بمشاهير «السوشيال ميديا» للمساهمة في نشر الفعاليات التي تقيمها هذه الجهات، استثماراً للعدد الكبير من المتابعين لهؤلاء المشاهير؛ رغبة في الوصول لأكبر رقعة انتشار.

وهذا التوجه الذي بدأ ينتشر بسرعة كبيرة وبشكل واسع كسر كثيراً من القيم الثابتة للجهات الحكومية؛ مثل الرصانة، والعناية بلغة الخطاب مع الجمهور، واختيار الوسيلة المناسبة. وهي قيم ومعايير كانت الأجهزة الحكومية توليها اهتماماً خاصاً وكبيراً. ولا تخرج رسالة إعلامية من الجهة الحكومية إلا بعد إعداد متقن ومراجعة وتدقيق. ولكن اليوم أصبح

> المشاهير هم من يتحكمون في الرسالة واللغة التي يتم بها مخاطبة الجمهور. وفي أحيان كثيرة لا يكون هذا المشهور على قدر عالٍ من الكفاءة في إعداد الرسالة المناسبة واختيار اللغة المناسبة لمخاطبة الجمهور؛ حيث يكون قد اكتسب شعبيته من خلفية معينة كأن يكون ممثلاً أو مغنياً، أو صاحب فكاهة، ومع الأيام وازدياد جماهيريته، أصبح مُعلِناً، ثم مسوقاً تجارياً، ثم مسوق أعمال، لينتهي به الأمر إلى مسوق لمشاريع وفعاليات حكومية.

وقد وقعت بعض الجهات الحكومية في إشكاليات كثيرة؛ بسبب اعتمادها على أولئك المشاهير في تسويق فعالياتها رغبة منها في نشر هذه الفعاليات على أوسع نطاق. ومن هنا تبرز أهمية الاختيار الدقيق لذلك المشهور. فليس كل مشهور يكون مقبولاً في التسويق والإشهار للفعاليات الحكومية.

فاختيار المشاهير لإبراز الفعالية الحكومية أمر محمود وليسس مرفوضاً إذا كانت الحاجة تستدعى ذلك-ولكن بشرط حسن الاختياريين عشرات ومئات المشاهير. فهناك مشاهير يتمتعون بالرصانة، ومجال اهتمامهم بعيد عن الإسفاف والتهريج، كما أن بعض المشاهير عُرف عنهم الاتجاه نحو مجال معين كالغناء والرقص والحفلات، وافتتاح المعارض التجارية، والتسويق للملابس والكماليات. أو يكون أحد مشاهير (الاستانداب كوميدي) فهذا لا يمكن الاستعانة به لإشهار مؤتمر أو ندوة، أو فعالية علمية؛ لأن هذا المشهور لا يتسق مع الفعالية لا اسماً ولا جمهوراً؛ حيث سيشهر المؤتمر في أوساط غير مناسبة وبين جمهور غير الجمهور المستهدف. وسيكون المسؤول الحكومي الذي استعان بذلك المشهور كمن يؤذن في «مالطا». ولكن للأسـف فإن بعـض القائمين على مسـؤولية الإعلام في بعض الجهـات الحكومية لا يلقون بالاً لتلك المعايير. حيث أصبحنا نرى رسائل إعلامية تصدر عن جهات حكومية بلغة عامية ركيكة، سواء كانت مكتوبة، أو منطوقة، بحجة مواكبة العصر ومخاطبة الجيل الحالي باللغة التي يفهمها ويرغبها. وهذا خطأ بالغ وجسيم؛ فالأجهزة الحكومية لها وقارها وسـمتها وشـخصيتها الاعتباريـة التي لا يجب المسـاس بها أو التنازل عنهـا، أو الحط من قيمتها بحجة مواكبة العصر. فالرسائل الإعلامية يجب أن تكتب بأرقى لغة، ويُختار لها أحسن العبارات، وأجمل الصيغ؛ لتعكس صورة الجهة التي تصدر عنها، ثم لتسهم في ارتقاء لغة الخطاب واللغة. وهذا لا يتعارض مع مواكبة العصر، حيث يمكن مخاطبة الجيل بلغة جميلة وراقية.

كما أن الرغبة الجامحة لدى بعض المسؤولين في الحصول على رقعة انتشار واسعة للفعاليات التي يقيمونها يجب ألا تكون على حساب السمعة، والرصانة. والحاذق من استطاع الجمع بين سعة الانتشار مع مشاهير، مع الاحتفاظ بالشخصية الرصينة ■



* أ. عبدالعزيز الهدلق



الرغبة الجامحة لدى بعض المسؤولين في الحصول على رقعة انتشار واسعة للفعاليات التي يقيمونها يجب أن لا تكون على حساب السمعة والرصانة



أصدرته وزارة العمل والتنمية الاجتماعية لزيادة فرص عمل المرأة السعودية

قراءة للتنظيم الموحد لبيئة عمل المرأة.. مجالات جديدة وضوابط عامة



أصدرت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية «التنظيم الموحد لبيئة عمل المرأة» باعتبارها الجهة صاحبة الاختصاص في تطبيق ضوابط تشغيل النساء لدى أصحاب العمل، كما أنها الجهة المعنية بتطبيق نظام العمل، ويأتي ذلك في إطار سعي الدولة لزيادة فرص ومجالات عمل المرأة السعودية وتحسين أداء سوق العمل. ويطبق هذا التنظيم على كافة المنشآت في مختلف الأنشطة المشغلة للنساء نظاماً بما يتوافق مع المواد الخامسة والسادسة والسابعة من نظام العمل.

بيئة جاذبة

ويهدف «التنظيم الموحد لبيئة عمل المرأة» إلى إيجاد بيئة عمل جاذبة للمرأة لتعزيز وجودها في مختلف أنشطة سوق العمل، وتسهيل استقطابها وتمكينها من العمل في منشآت القطاع الخاص. وأكدت الوزارة حرصها، من خلال هذا التنظيم، على فتح مجالات عدة أمام المرأة، وفي الوقت نفسه توفير بيئة عمل جاذبة وآمنة لعملها واستقرارها.

وقد أشارت الوزارة إلى أنها حددت

ساعات عمل المرأة في الليل لمختلف الأنشطة إلى الساعة ١١م، ما عدا الأنشطة الصناعية إلى الساعة ٦م، وكذلك ما عدا بعض الأنشطة والحالات الأخرى التى بالإمكان أن تعمل فيها المرأة في أي ساعة من الليل مثل العمل في المستشفيات وحالات الطوارئ، بالإضافة إلى العمل في رمضان والمواسم والمناطق المركزية في مكة المكرمة والمدينة المنورة للمنشآت التي يندرج تنظيم ساعات عملها تحتها مثل: أمانات المدن، أو المحافظات والبلديات التابعة لها.

ضوابط عامة

وقد نص التنظيم الموحد لبيئة عمل المسرأة على

●● التنظيم يستهدف ايجاد بيئة عمل جاذبة للمرأة لتعزيز وجودها في مختلف أنشطة سوق العمل

مجموعة من الضوابط العامة لتشغيل النساء في كافة الأنشطة، وكان من أهم هذه الضوابط:

• لا يجوز القيام بأي عمل من شأنه الضغط على حرية المرأة بما يشكل إبطالاً أو إضعاف تطبيق تكافؤ الفرص، أو المعاملة في العمل بما لا يتوافق مع نظام العمل والأنظمة

المحلية الكبري.

- لا يجوز التمييز في أجور العاملات عن العاملين في العمل ذي القيمة المتساوية.
- تعد تهيئة بيئة العمل المناسبة للنساء مسؤولية مباشرة على صاحب العمل.
- يجب أن تلتزم العاملة بالحشمة
 ي زيها، وإذا كان للمنشأة زي خاص
 فيجب أن يكون محتشماً وساتراً.
- في المنشآت المخصصة للنساء العاملات فقط، يجب وضع لوحة إرشادية في مكان بارز توضح أن



11

العدد ١٠٠٠ جمادي الأولي - ٤٤٠١هـ

حظر تشغيل النساء إلهن والأعمال الصناعية التي تعرضهن إلى الأخطار والأضرار

المكان خاص بالنساء وممنوع دخول الرجال. كما يحظر عمل الرجال فيها. وينطبق هذا أيضاً على المحلات القائمة بذاتها أو الأقسام الفرعية أو الأكشاك المخصصة للنساء (العاملات من النساء فقط).

• بالنسبة لبيئة العمل غير المخصصة لاستقبال العملاء ومقابلة الجمهور، يجب أن يتميز مكان عمل النساء بالخصوصية والاستقلالية في قسم خاص ولائق، بحيث لا يؤدي إلى مشاركة مكان عملهن مع العاملين الرجال. ولا يمنع ذلك أن يكون هناك أقسام مواقع مختلفة في نفس مكان العمل بتنظيم وتصميم يوفر الخصوصية والاستقلالية.

- يجب توفير حراسة أمنية كافية أو نظام أمني إلكتروني مناسب لكافة المنشآت المشغلة للنساء بما يخ ذلك المنشآت في الأسواق المفتوحة والمغلقة.
- ي حال اقتضاء العمل اجتماع عاملين وعاملات يجب أن يكون الاجتماع في مكان العمل ويجوز أن يكون الاجتماع خارج مكان العمل في الاجتماعات الكبيرة الرسمية فقط.



- يجب توفير مكان مخصص ومهيأ ولائق للعاملات لأداء الصلاة والاستراحة وينطبق ذلك على كافة المنشآت في الأسواق المفتوحة والأسواق المغلقة، ما لم يكن هناك مكان مناسب في السوق يوفر ذلك. وبالنسبة للقائم بذاته فينطبق عليه فقط ما يتعلق بمكان أداء الصلاة والاستراحة.
 - ضرورة توفير
 حراسات أمنية كافية
 أو نظام أمني إلكتروني
 مناسب لكافة المنشآت
 المشغلة للنساء

استقبال عملاء

كما نص التنظيم على مجموعة من الضوابط الخاصة بتشغيل النساء في كافة الأنشطة التي فيها استقبال عملاء، ومن أهم هذه الضوابط:

- ي حال تشغيل النساء ي أماكن مفتوحة ي مقابلة العملاء أو الجمهور (على سبيل المثال: ي صالات المطارات، والقطارات، والأنشطة الترفيهية، والفنادق، ودور الإيواء)، فإنه يجب توفير مساحات مناسبة لممارسة النساء عملهن ي حال وجود عاملين من الرجال.
- ي حال تشغيل النساء في المنشآت

المتعلقة بالقطاع الإيوائي السياحي (على سبيل المثال: الفنادق، والشقق المفروشة، ودور الإيواء)، فإنه يمنع عمل النساء في خدمة تنظيف المرافق والغرف ويستثنى من ذلك المنشآت النسائية.

• ي حال تشغيل النساء ي المنشآت التي تستقبل العوائل والنساء ي قسم آخر أو ي قسم آخر أو التي تستقبل الجميع بلا تقسيم، فإنه يمنع عمل النساء فيما يتعلق بخدمات مباشرة طلبات الطاولة أو التنظيف.

الأنشطة الصناعية

وفيما يتعلق بالأنشطة الصناعية؛ فقد نص التنظيم على حظر توظيف النساء والعاملات في

الأعمال التالية:

- العمل تحت سطح الأرض في المناجم والمحاجر وجميع الأعمال المتعلقة باستخراج المعادن والأحجار.
- الأعمال المباشرة المتعلقة بمهمة تركيب وتوزيع الغاز والمشتقات البترولية الأخرى.
- الأعمال المباشرة بالتشييد والبناء.
- الأعمال المباشرة المتعلقة بمهمة صناعة الإسفلت، وصناعة المدابغ، وصهر المواد أو تكريرها أو إنضاجها، وتوليد ونقل وتوزيع الطاقة.
 - العمل في مستودعات السماد.
- الأعمال المباشرة المتعلقة بمهمة
 شحن وتفريخ البضائع، وتصنيع أو

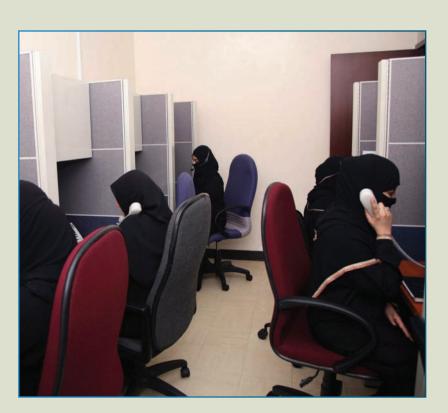
•• لا يجوز الضغط على حرية المرأة بما يشكل غياباً أو إضعاف تطبيق تكافؤ الفرص

تعبئة أو رش الدهانات، والمتعلقة بمعالجة وتهيئة أو اختزال الرماد المحتوي على الرصاص واستخلاص الفضة من الرصاص، والأعمال المتعلقة بصناعة القصدير والمركبات المعدنية المحتوية على أكثر من ١٠٪ من الرصاص.

 الأعمال المباشرة المتعلقة بمهمة عمليات المزج والعجن في صناعة أو إصلاح البطاريات الكهربائية، وتنظيف السورش، وصناعة الكاوتشوك.

في حين نص التنظيم على أنه لا يمنع حظر تشغيل النساء في الأعمال الموضحة في «ضوابط تشغيل النساء في الأنشطة الصناعية» من هذا القرار. من حقها في أن تملك أو تدير أياً منها، أو أن تعمل في المنشآت التي تقوم بهذه الأعمال في أقسام إدارية أو هندسية أو فنية أو خدمات صحية أو خدمات رعاية.

كما نص على وجوب توفير ملابس آمنة ومحتشمة للعاملات في خطوط الإنتاج، وإذا كانت العاملات يعملن في مرحلة من مراحل خط الإنتاج؛ فيجب أن يكون جميع العاملين في هذه الرحلة من النساء



13

عدد ۱۰۰ جمادیالأولی - ۱۶۰۰م

التعديلات الحديثة الخاصة بجريمة الرشوة في القطاع الخاص



اللكي رقم (م/٤) بتاريخ ١٤٤٠/١/١ هـ صدر للمرسوم الملكي رقم (م/٤) بتاريخ ١٤٤٠/١/١ هـ صدر للمرسوم الملكي رقم (م/٣) بتاريخ ١٤٤٠/١٢/١ هـ "كل شخص يعمل في الجمعيات الأهلية أو التعاونية أو المؤسسات الأهلية أو الشركات أو المؤسسات الخاصة أو الهيئات المهنية بأي صفة كانت، طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو أخذ وعداً أو عطية لأداء عمل من أعمال وظيفته، أعمال وظيفته، أو الامتناع عن أداء عمل من أعمال وظيفته، مما يشكل إخلالاً بواجباته الوظيفية يعد مرتشياً، ويعاقب بالسجن لمدة لا تزيد على ٥٠٠ بالسجن لمدة لا تزيد على ٥٠٠ ألف ريال، أو بهما معا"

الشرط المفترض أو الشرط اللازم: جرّمت التشريعات الرشوة في القطاع الخاص وأضفت على العاملين فيه والخاضعين لتعليمات رب العمل صفة الموظف الخاص أو المستخدم الخاص حماية لهذا القطاع، وذلك بأن يكون الفاعل شخصاً يعمل في الجمعيات الأهلية أو التعاونية أو المؤسسات الأهلية أو الشركات أو المؤسسات الخاصة أو الهيئات المهنية، أيا كانت صفته في العمل الذي يؤديه طالما ارتبط بعلاقة تبعية مع المشروع، ولا يشترط أن تكون تبعية الشخص دائمة للمشروع الخاص، بل يكفى أن تكون تبعية مؤقتة.



د. أشرف رفعت خُرّم عضو هيئة التدريب - قطاع القانون معهد الإدارة العامة

*الركن المادي في هذه الجريمة: يقوم الركن المادي بما يأتي:

ا-الطلب أو القبول أو الأخذ (للوعد أو العطية): فتقع الجريمة

بمجرد الطلب أو القبول أو الأخذ من الموظف المختص التابع

للقطاع الخاص لمزية غير مستحقة، بشكل مباشر أو غير مباشر،

سواء لصالح الشخص نفسه أو لصالح شخص آخر.

٢-مقابل الرشوة: هو أداء عمل من أعمال وظيفته أو الامتناع
 عن أداء عمل من أعمال وظيفته، مما يشكل إخلالاً بواجباته
 الوظيفية .

٣- اشترطت بعض القوانين لقيام هذه الجريمة انتفاء رضا المخدوم، بأن يتم ذلك بغير علم ورضاء صاحب العمل. ذلك بأن يكون العامل قد طلب أو أخذ أو قبل وعداً أو عطية، دون علم رئيسه للقيام أو الامتناع عن عمل، إلا أن هناك جانباً سلبياً وهو ربط هذه الجريمة برب العمل. بمعنى أن تنتفي الجريمة عندما يكون رب العمل على علم به؛ ولذلك لم يرد في نص القانون ما يدل ربط الرشوة في القطاع الخاص برب العمل.

"الركن المعنوي: جريمة الرشوة في القطاع الخاص هي جريمة عمدية. يتطلب القانون توافر القصد الجنائي العام بأن تتجه نية المستخدم الخاص وقت الاتفاق إلى تنفيذ العمل أو الامتناع إخلالاً بواجبات وظيفته مع علمه بكون العطية أو المنفعة أو الميزة غير مستحقه وأن يعرف سببها، ويستوي بعد ذلك أن يتم التنفيذ المتفق عليه في الرشوة، أو لا يتم التنفيذ.

*العقوبة: يعاقب بالسجن لمدة لا تزيد على ٥ سنوات، أو بغرامة لا تزيد على ٥٠٠ ألف ريال، أو بهما معاً =

15 العدد ۱۱۰ جمر

نحو تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠

تُمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ركناً أساسياً من أركان رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتحت شعار «وطن طموح ومواطنه مسؤول»، أكدت أهداف رؤية المملكة على توجه الدولة الحثيث نحو تفعيل المسؤولية الاجتماعية في جميع قطاعاتها الربحية وغير الربحية.

ويعتقد بعض الباحثين في أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم مُركب ومُعقد يتكون من عدة جوانب إنسانية وتنظيمية وثقافية متداخلة. ومع ذلك يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أخلاقي من المنظمات نحو

المجتمع الذي تعمل فيه من خلال تفعيل الأنشطة الاجتماعية التي يحتاجها هــذا المجتمع كمكافحة الفقر ومعالجة البطالة وتطوير الرعاية الصحية وغيرها. وتتميز المسؤولية الاجتماعية بخصائص معينة كالطواعية وعدم الإلزامية. كما تتميز بالتكامل مع الأنشطة البيئية والاقتصادية في الممارسات اليومية للمنظمة، وتقبل المنظمات للمسؤولية الاجتماعية كأحد أنشطتها الإستراتيجية، وممارسة مختلف المنظمات الربحية وغير الربحية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية.

وفي سبيل تحقيق أهداف رؤية المملكة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، تسعى المنظمات باختلاف أنواعها، الحكومي والخاص وغير الربحي للمساهمة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال التعامل مع المتطلبات الحيوية للمجتمع. فبعض الأجهزة الحكومية تتفاعل مع المجتمع، بما في ذلك المنظمات والأفراد؛ لتعزيز الممارسات التي تدعم التنمية المستدامة في المبلاد على سبيل المثال ويرى بعض الباحثين أن ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المنظمات يكمن في عدة طرق أبرزها إيمان المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية، ووضوح الرؤية نحو المسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالكوادر البشرية، وتنمية الابتكار التقني المتلائم مع الاحتياج المجتمعي، والالتزام بالمواصفات العالمية للمسؤولية الاجتماعية مثل (٢٦٠٠٠١٥٠).

وحريٌ بالقول إن أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المنظمات لم تعد أنشطة داخلية محصورة في حدود أو إطار جهة معينة. فالتوجه الحالي لرؤية المملكة يؤكد على عدم الاكتفاء بقيام الأجهزة الحكومية بواجباتها الاجتماعية فقط، بل إن ما يُناط بها أكبر من ذلك بكثير. فالتنفيذ الأمثل لأنشطة المسؤولية الاجتماعية يتطلب نظرة إستراتيجية لما هو داخل المنظمة، ويتطلب أيضاً سلسلة من الأدوار الإستراتيجية مع المنظمات الأخرى. لكن عدم وضوح إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية من جهة، وغموض الأدوار المختلفة لهذه الأجهزة في سياق مسؤولياتها الاجتماعية من جهة أخرى، يتطلب العمل الدؤوب لوضع إستراتيجية مبنية على أدوار واضحة للأجهزة الحكومية من دو المختلفة لما الدؤوب المنتاعية المنتاعية المناه المناه الاجتماعية على أدوار واضحة للأجهزة الحكومية نحو مسؤولياتها الاجتماعية على أدوار واضحة المناه الحكومية نحو مسؤولياتها الاجتماعية المناه الاجتماعية المناه المحكومية نحو مسؤولياتها الاجتماعية



* د. جعفر أحمد العلوان

7 9

أنشطة
المسؤولية
الاجتماعية في
المنظمات لم تعد
أنشطة داخلية
فالتوجه لرؤية
الملكة على
عدم الاكتفاء
بأدوارها
الرسمية

مدير المركز الوطني للموهبة والإبداع د.حمدان المحمد لـ «التنمية الإدارية»:

إحلال المواهب ووجود صف ثان للقيادات الشابة ضرورة حتمية للمنافسة



 إلى أي مدى تلتزم الأجهزة الحكومية السعودية بتدريب وتطوير مهارات منسوبيها؟

■ هناك التزام إيجابي ومميز من الأجهزة الحكومية في المملكة تجاه الموظفين وتدريبهم وتحقيق النمو المهنى لهم، حيث يربط نظام

أجرى الحوار: سامح الشريف

الخدمة المدنية الترقية لأي موظف بعدد محدد من الساعات والبرامج التدريبية، أي أن هناك نظاماً يحفّز الموظفين على التدريب والتطور الوظيفي والإلمام بالمعرفة.

اتجاهات حديثة

- ما أهـم الاتجاهات الحديثة في التدريب والتطوير المهني؟
- هناك العديد من الاتجاهات الحديثة في التدريب والتطوير المهني، وعلى رأسها:
 - ملامح المنظمة المعاصرة.

- الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية.
 - دور إدارة الموارد البشرية.
 - رأس المال الفكري والبشري.
- أهم التحولات في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - القيادة التحويلية والتطويرية.
- إستراتيجيات ونظريات إدارة المواهب.
- المنظمات التنافسية والعابرة للقارات.
- هل التحول من «شئون الموظفين» إلى «الموارد البشرية» في الأجهزة الحكومية تحول في المدوات في المدوات والممارسات؟

■ للأسف الشديد في أغلب الأحيان يكون تحويل «شؤون الموظفين» إلى «الموارد البشرية» هو تغيير شكلي فقط، ولا يرافق ذلك تغيير في المدينة ال

«الموارد البشرية» هو تغيير شكلي فقط، ولا يرافق ذلك تغيير في السياسات والأنظمة المعمول بها، كما لا يتعدى هذا التغيير المسمى فقط، فتبقى الممارسات والإجراءات

تحويل «شؤون الموطفين» إلى «الموارد الموطفين» إلى «الموارد البشرية» تغيير شكلي ولم يشمل الممارسات

كما هي عليه، بل قد تزداد سوءاً. استثمار حقيقي

• إلى أي مدى يمكن لإدارة المواهب البشرية أن تشكل قاعدة قوية للمواهب الوطنية من الشباب في الملكة؟

■ إن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي، فهو الأساس لكل عملية اقتصادية والداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ولإدارة المواهب العديد من الأهداف التي من شأنها حسن استغلال المواهب المتاحة في القطاعات المختلفة، إلى جانب الاستجابة إلى التحديات الرئيسة لإدارة المواهب في المؤسسات المختلفة، ومنها: ارتفاع نمط التقاعد المختلفة، ومنها: ارتفاع نمط التقاعد

العدد ١٠١٠- جمادي الأولب - ٤٤٠





المبكر، وتناقص طموح المسئولين الإداريين في مراحل وقطاعات معينة، وعدم القدرة على التنبؤ، والاتجاه إلى التقاعد المبكر كلما تغيرت سياسات المعاشات بصفة خاصة والسياسات بصفة عامة. لذلك فإن وجود نظام إحلال للمواهب ووجود صف ثان من القيادات الشبابية يعد ضرورة حتمية لأي مؤسسة أو قطاع يرغب بالمنافسة والاستمرارية ويسعى للعالمية. والحمد لله بلدنا ملئ بالكفاءات الشبابية المؤهلة والمدرية والقادرة على إحداث الفرق.

صناعة المعرفة

• تغير سوق العمل بشكل كبير

الحيوية والدقيقة، والهندسة الصناعية القائمة على المعرفة، فهى مجالات بكر تفتح المجال أمام الراغبين بالتقدم وقيادة الحضارة لابد من التركيز عليها في برامج الابتعاث والتدريب والتطوير.

• بماذا تنصح الشباب المقبل على العمل والمتخرج حديثاً؟

للسير في ركاب الأمم. وهي مجالات

• الملكة مليئة

بالكفاءات الشابة المؤهلة

والمدرية والقادرة على

إحداث التقدم

تكنولوجي، والتخصصات الطبية

■ الشباب السعودي هم أمل ومستقبل السعودية الحديثة، وهم قادة المستقبل المشرق بإذن الله تعالى، وعليهم تقع مسئولية تطور البلد وتقدمها؛ لتنافس الدول الأخرى وتثبت قدرة الدولة السعودية التنافسية بين دول العالم، وعليهم مسؤولية الإعداد والتطوير الذاتي والاهتمام بكل ما هو جديد في جميع الحقول المعرفية، وعلينا أن نحفز فيهم القدرة على الإبداع والابتكار وغرس روح التنافسية؛ للوصول إلى أبعد مدى في منافسة الآخرين وإثبات أن السعودية ولأدة، وأنها قادرة من خلال شبابها على

بتأشير التكنولوجيا الحديشة، ما أهم المهارات الجديدة في سوق العمل الحالى في الملكة؟

■ إن صناعة المعرفة تعد المجال الأهم حالياً وعلى المستقبل القريب، وعليه فإن هذه الصناعة ترتبط بشكل وثيق بالبرمجة بأنواعها، ومجالات النانو

• البرمجة والنانو تكنولوجي والتخصصات الطبية الحيوية والهندسة الصناعية أهم التخصصات

العطاء والإيضاء بمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وجميع متطلبات التوجهات الحديثة للمملكة.

تمكين الموظفين

 كيف نقيم مستوى التطور ي البحوث العلمية ي الحقل المعري «الموارد والمواهب البشرية»؟

■ يعد اتجاه إدارة المواهب أحد أحدث التوجهات السائدة عالمياً في مجال إدارة الموارد البشرية؛ والذي جاء بسب التنافسية بين الشركات العالمية، وبات يشكل الوسيلة الحديثة والفعالة لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف الإستراتيجية

للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات.

وقد شهد العالم تطوراً ملحوظاً في البحث العلمي المرتبط بإدارة المواهب وخصوصاً الأدب النظري المنشور باللغة الإنجليزية، حتى أن هناك مجلات متخصصة في هذا المجال. وللأسف الشديد لا توجد

الشباب السعودي قادر على العطاء وتحقيق متطلبات رؤية الملكة ٢٠٣٠

اتجاهات بحثية على مستوى الوطن العربي تساير هذا النمط البحثي، فلا زلنا مستوردين للمعرفة في هذا المجال.

• ما طبيعة دور الجامعات المحلية في استخراج المواهب من الشباب وتطوير مهاراتهم؟

■ يمكن للجامعات أن تقوم بدور بارز في إدارة المواهب من خلال البحث العلمي في المجال، ومن خلال وضع خطة إستراتيجية مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية، وكذلك تبني نموذج يعمل وفق آلية محددة موضوعية عند انتقاء مختلف القيادات للقطاعات المحددة ■

19

العدد ١٠٦٠ جمادي الأولي - ٤٤٠٠ اهـ

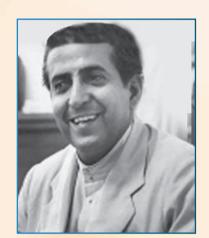
ירו - <u>ב</u>סוכא ועפנה - · 33

20

إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا الحبيب حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذ<mark>ه المسيرة بكل تفان وإخلاص. وفي هذا</mark> العدد نستعرض بعض تجارب معالى المهندس عبد الله الطريقي - أول وزير للبترول والثروة المعدنية - رحمه الله - .

م. عبدالله الطريقي .. أول وزير للب<mark>ترول والثروة المعدنية</mark>

إن النجاحات التي حققها عبدالله الطريقى في مسيرته العلمية والعملية لم تكن لتتحقق لولا الدعم الذي وجده من حكومة بالأده؛ فهي التى قررت ضمه للبعثة السعودية في القاهرة، كما أن الملك عبدالعزيز بنفسه، هو الذي وجه بابتعاثه إلى أميركا، ثم قيام الحكومة بتعيينه مديراً عاماً لشؤون الزيت والمعادن، وبالتالي منحه كل الصلاحيات وتخويله التضاوض مع الشركات



م . عبد الله الطريقي

النفطية، وقيامه بتعيين واستقطاب الكفاءات الشابة للعمل معه بتوجيه وإشراف من وزير المالية عبدالله السليمان، ثم من خلفه محمد سرور الصبان.

جهوده

جهود الطريقي وأعماله وتفانيه وإخلاصه كانت محل تقدير وإعجاب المسؤولين في حكومة بالاده الذين توجوا جهوده بتعيينه وزيرا للبترول والثروة المعدنية كأول وزير يتولى حقيبة وزارة البترول بعد استقلال إدارة شؤون الزيت عن وزارة المالية.

في تاريخ ٣/ ٧/ ١٣٨٠ه الموافق ٢١ ديسمبر ١٩٦٠م أصدر الملك سعود بن عبدالعزيز مرسوماً ملكياً أعاد فيه تشكيل الحكومة السعودية، وكان عبدالله الطريقي أحد أعضاء هذه الحكومة. بصدور هذا المرسوم الملكي، تبوأ عبدالله الطريقي منصب وزير البترول والثروة المعدنية، كأول وزير لهذه الوزارة الناشئة، وبذلك انتقل عمله من مدينة جدة إلى مدينة الرياض.

تنظيم الوزارة

ولم ينتقل من جدة إلى الرياض إلا الموظفون المعنيون بشؤون

النفط فقط، أما الموظفون المعنيون بشئون التعدين، فيبقون في الإدارة التي تحولت إلى فرع للوزارة برئاسة الدكتور فاضل القباني. وبعد النقل إلى الرياض استحدثت إدارات وأقسام عدة. وفي مقالة كتبها عبدالهادي طاهر، في العدد الأول من مجلة «أخبار البترول والمعادن<mark>» تحدث</mark> عن التنظيم العام لوزارة البترول والثروة المعدنية، بين فيها أن للوزارة أهدافاً أُنشأت لها الوسائل اللازمة لتحقيقها بواسطة مجموعة من الفنيين والإداريين، الذين

يتعاونون لتحقيق هذه الأهداف بمعدل عال من الكفاية والسرعة. وذكر أنه تم تقسيم الوزارة بناء على التخصص، وفقاً لأحدث المبادئ التي توصل إليها علم الإدارة.

التخطيط

وذكر أن الوزارة تختص برسم التخطيط العام للسياسة البترولية والمعدنية في المملكة العربية السعودية وفي الجزء المشاع لها في المنطقة المحايدة، السعودية الكويتية، بما يكفل تنمية الثروة البترولية والمعدنية وحسن إدارتها واستثمارها والمحافظة عليها بالشكل الذي يكفل حقوق الدولة في استحقاقاتها على الشركات، كما تتولى الوزارة تطبيق السياسة البترولية والمعدنية ووضعها موضع

وحدد عبدالهادي طاهر القسمين الرئيسين اللذين تنقسم إليهما الوزارة وهما: القسم الذي يرسم السياسة البترولية والمعدنية، وهو قسم ينهض به الوزير بالتعاون مع مستشاريه من اقتصاديين وقانونيين وفنيين، والقسم الآخر يختص بالأعمال التنفيذية ■

^{*} من كتاب: عبدالله الطريقي.. صخور النفط ورمال السياسة. تأليف: محمد بن عبدالله السيف.

القيادة الإدارية وتجسير الفجوة بين الأجيال

* د. مالك بخيت عليان في الأونة الأخيرة شهدت المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة وعديدة، تشكل تهديداً لبقائها واستمراريتها، والتي يبرز منها الصراع بين الأجيال في العمل، وهو موضوع حديث ومعاصر في عالم الأعمال. فالجيل هو مسافة زمنية تفصل بين جيل وآخر، وما يميز جيل عن غيره هو وجود نظرة مختلفة إلى الأعمال، والمجتمع، والحياة وهي بذلك تحدد الهوية الخاصة لكل جيل. وطبقا لدراسة «يوتّا» في كتابها «فكّ رموز الأجيال» الذي ركزت فيه على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي تقييم الأداء في

العمل من منظور الأجيال المختلفة، وتوصلت من خلاله إلى أن أبناء جيل التقليديين (الجيل المولود بين عامي ١٩٢٧-١٩٤٥)؛ يرون وعدم ورود أخبار جديدة يدل على ما يسـرّ» أما أبناء جيل الطفرة السـكانية (المولود بين ١٩٤٦-١٩٦٤)؛ فهم مهتمون بالتقييم السنوي لسير العمل والأداء، أما جيل اكس» X « (المولود بين ١٩٦٥-١٩٧٧)، فيعتبر التقييم السنوي غير كاف؛ لأنه يجرى مرة واحدة سنوياً، ويجب أن يكون أكثر من مرة وعلى فترات مختلفة. لكن جيل الألفية «Y « (المولود بين ١٩٧٨-١٩٩٩) يحتاج أبناؤه إلى تقييم دوري؛ لأنهم نشـأوا واعتادوا على تعزيز أنفسهم بشـكل آني وإيجاب. ولذلك فإن الصراع بين الأجيال يحدث نتيجة الاختلاف يقد الاتجاهات والقيم والسلوكيات؛ فالجيل الأصغر ينظر الـى الجيل الأكبر باعتبار أبنائه غير مواكبين لمتطلبات العصر والتطور الحالـي ويصفونهـم بالتقليدين، بينما الجيل الأكبر ينظر إلى الجيل الاصغر على أنهم ليس لديهم الخبرة الكافية ولا يلتزمون بالقيـم والمبادئ؛ كعلاقة الرئيس بالمرؤوس والعكس باختلاف الفجوة بينهم؛ والتـي ينتج عنها عدم الرضا بينهم والذي يصل قللها النهاية إلى تهديد كيان المنظمة وهويتها.

إن ثقافة الأجيال بكل أبعادها الاجتماعية والسلوكية والإدارية، وكافة الأسس والإرشادات الخاصة بالتعامل بين الأجيال سنجدها ونسـتمدها من منظومة القيم الإسـلامية والتي تحد من ظاهرة الصراع بين الأجيال، حيث أشار إليها الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، قائلا (أحسـنوا تربية أولادكم فقد خلقوا لجيل غير جيلكم). بمعنى أن صور الحياة تتغير في أشـكالها وممارساتها، لكـن تبقى أمور ثابتـة، وهي الروابط والقيم الأخلاقية كاحترام وطاعة الجيل الأكبر والنظر إليهم بوقار، وتقدير الجيل الأصغر. فالفجوة بين الأجيال تعني أن كل جيل لديه مجموعة فريدة من المواقف والسـلوكيات ومواطن القوة والضعف والمواهب في مكان العمل، وهي غير ثابتة؛ لأنها تتأثر بالتجارب والخبرات. ومن هذا المنطلق يجب أن تسـعى المنظمات المعاصرة إلى تحديد الفجوة بين الأجيال والتجسـير بينهم؛ دعماً للابتكار وتحفيزاً للتغيير والتطور الإيجابي في بيئة العمل. وهناك العديد من الدراسـات والتجارب العملية التي ركزت على تحليل سـلوكيات واتجاهات الأجيال حول قضايا مختلفة تخص الممارسـات الإدارية في البيئة الغربية، ورغم ذلك، فقد لاحظت أن معظم منظماتنا العربية لم تدرك أهمية هذا الموضوع بالرغم من أنه يشكل تهديداً لهويتها واسـتمراريتها في عصرنا الحالي، وخاصة مع التحول الرقمي في عالم الأعمال وأثره على التعامل بين الأجيال وتواصلها معاً في بيئـة العمل، وربما تسـبب ذلك في ظهور الفجوة التقنية بين الأجيال؛ والتي أدت إلـى مقاومة التغيير وعدم تقبله. لذلك أعتقد أنه يجـب إدراك دور القيادة الحكيمة في منظماتنا لتحـول التهديد من صراع الأجيال إلى فرصـة لتحقيق التنمية التنظيمية المستدامة، من خلال بناء ثقافة الأجيال وتجسير الفجوة بينهم، لتحقيق المواءمة وتعزيز الإيجابية في بيئة العمل.

وفي ضوء ما تقدم، يتجسد دور القيادة الإدارية الحكيمة في تجسير الفجوة بين الأجيال فيما يلي: أولاً: فهم احتياجات وخصائص كل جيل في بيئة العمل؛ لإيجاد وسيلة تواصل مناسبة تمكننا من تفادي الصراع والتصادم بينهم، وتجنب سوء الفهم الذي يودي إلى التوتر وربما التسبب في ترك العمل، وثانياً: فك رموز المنظومة السلوكية لكل جيل؛ لخلق قاعدة ولغة مشتركة بين الأجيال –قدر المستطاع –بهدف التكيف مع أنماطهم، وثالثا: بناء دستور الأجيال الأخلاقي ووضع إستراتيجيات تساعد على سد هذه الفجوة، ومعرفة وسيلة التخاطب المناسبة مع بناء العلاقات الإيجابية بينهم من خلال احترام العاملين أصغرهم للأكبر سناً وتقدير العاملين أكبرهم للأصغر منهم

من المقاييس المهمة لقياس ثروة الأمم وتقدمها

برامج التعليم والتدريب الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية



إعداد: شقران الرشيدي

يلعب التعليم دوراً اساسياً في التنمية الشاملة للمجتمعات؛ إذ يمثل الأساس الذي تُبنى عليه كل دوائر التطوير والتحديث فيها، ومفتاح الارتقاء الحضاري، ورفع مستويات التنمية البشرية لبناء اقتصاد قوي؛ ولذا تُعد الموارد البشرية من المقاييس المهمة التي تقاس بها ثروة الأمم وتقدمها؛ حيث إن هذه الموارد تأتي على رأس المكونات الاقتصادية الحيوية، وهي العنصر الذي يسهم في تحقيق التقدم والازدهار.

22

العدد ١٠٠٠ جمادي الأولس - ١٤٤٠هـ



• د. ناصر الموسى: تنمية الموارد البشرية تعتمد على التعليم أولاً كأداة فعالة ومؤثرة في مسارات عملية التنمية الشاملة

البشرية الجديدة، بل هو نظام مستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية القائمة، فضلاً عن تنميتها المستمرة. ويتضح تأثير تنمية الموارد البشرية في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي في عدة دول؛ مثل: الصين، واليابان، وغيرها من دول جنوب آسيا التي حققت معدلات

والأختراع، والتجديد، وكلما تمكنت المدولة من الحفاظ على ثرواتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب، تقدمت اقتصادياً، واجتماعياً، وثقافياً بين الأخرى».

ويتابع أد.آل مذهب مؤكداً على أن المـوارد البشرية هي عامل الإنتاج الأهم الذي يتطلب استثماراً مسبقاً في مساري التعليم، والتدريب اللذين يتلقاهما الفرد قبل دخوله إلى سوق العمل؛ وبالتالي تسهم كل دولة في تنمية مـواردها البشرية؛ من أجل رقي وتقدم مجتمعها، وفي هذا الإطار ساهمت المملكة بجهود في تنمية مواردها البشرية وتطويرها.

موضحاً أن مهمة تدريب وتنمية الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة؛ فالتدريب لا يُكتفى به فقط للموارد

المشاركون في القضية:)

د.ناصر الموسى

عضو مجلس الشورى ورئيس لجنة التعليم والبحث العلمى

■ أ.د.معدي آل مذهب

عضو مجلس الشورى، عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود سابقاً

أ.د.أبراهيم عارف

عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود

د.عبدالوهاب القحطاني

أستاذ الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الثروة الحقيقية

حـول ذلـك يـقـول عضو مجلس الشورى، عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، سابقاً، أ.د.معدي آل مـذهـب: «إن المنظمات الدولية، والمصانع العالمية لم تحـتل المكانة العالمية في الإنتاج والازدهار إلا من خلال اهـتمامها الكبير بمواردها البشرية؛ من خلال تخصيص برامج تعليمية، وتدريبية هادفة، وتخصيص الإمكانات المادية الوافرة على اعتبار أنها الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم والمجتمعات. ولذلك أصبح الاهتمام بالعنصر البشري حالياً متزايداً؛ لقدرته على الابـتكار، والتطوير،



23



•• أ.د. إبراهيم عارف: تطور الإنفاق على التعليم يمثل مؤشراً على الأهمية التي توليها الدول لتشكيل رأس مالها البشري

عالية للنمو الاقتصادي، واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وأصبحت من الدول المزدهرة؛ ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها، وتنمية مهاراتها، وقدراتها.

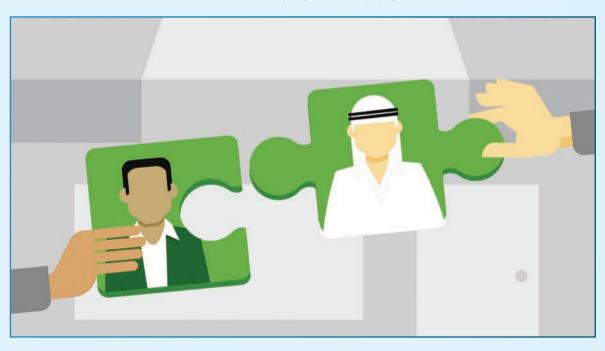
وسيلة وغاية واستراتيجية

أما عضو مجلس الشورى، ورئيس لجنة التعليم والبحث العلمي، دناصر الموسى فيرى أن عملية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التعليم أولاً كأداة فعالة ومؤشرة في عملية التنمية الشاملة، على اعتبار أن العنصر البشري هو الوسيلة والغاية فحركة التقدم والتنمية، وتقدم من موارد، أو شروات طبيعية فحسب، بل بمستواها المعرفي، وقدرتها على استغلال الموارد لمقابلة متطلبات سكانها المعرفية والتنموية.

ويضيف، موضحاً أن الدولة «المملكة العربية السعودية» على سبيل المثال هي المسؤولة الأولى عن التعليم، وتوفره بالمجان في جميع مراحله، ونوعياته لسائر المواطنين، قامت

•• أ.د. معدي آل مذهب: المنظمات والمصانع العالمية لم تحتل المكانة العالمية إلا من خلال اهتمامها بمواردها البشرية

بإنشاء المدارس، وتأمين التجهيزات الملازمة، وتوفر الكتب المدرسية، والوسائل التعليمية، وإعداد المعلمين، وتدريبهم، وتأهيلهم، من أجل تحقيق المتطور، والاطلاع على كل ما هو جديد في المعرفة المختلفة؛ لأنه بدون منهج تعليمي، وأسلوب تدريبي جيد لن يكون هناك خريجون جيدون، ولا موارد بشرية مهمة. لذا تظهر أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها المهم والمفعال بالمشاركة والتكامل مع إستراتيجيات أخرى من أجل تنمية الوطن وازدهاره.







•• د. عبدالوهاب القحطاني: تبرز معوقات تنمية الموارد البشرية في الدول العربية من خلال عجزها عن بناء طفرة تنموية

موقع تنافسي

وفي السياق ذاته، يؤكد عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود أ.د.إبراهيم عارف أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد؛ من خلال جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل. فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها؛ بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع المتغيرات التي تدخل على الشركة أو المنظمة لكي تواكب التطورات، وتحافظ المنظمة أو الشركة من خلال هذه المواكبة على

قوة موقعها التنافسي.

ويـقـول: «إن تـطور الإنـفاق على التعليم يمثل مؤشراً على الأهمية التي توليها الـدول لتشكيل رأس المال البشري، إذ أنفقت معظم الدول والحكومات بسخاء على تمويل التعليم وبخاصة في التعليم العالي، واستخدام مستوى التعليم كمؤشر واستخدام مستوى التعليم كمؤشر على تقدير العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، وتخصيص في رأس المال البشري، وتخصيص الموارد على مستوى الاقتصاد لدعم المستويات التعليمية الذي يؤثر بدوره في العرض والطلب في سوق العمل». في العرض والطلب في سوق العمل». قطاعا التدريب والتعليم في المملكة قطاعا التدريب والتعليم في المملكة من اهتمام متزايد خاصة في العقود من اهتمام متزايد خاصة في العقود من اهتمام متزايد خاصة في العقود

الأخيرة، ومن اهتمام شمل مختلف جوانب العملية التعليمية، وتطور كمي ونوعي في البرامج، والوسائل، والمستلزمات، فإنه ما زال يعاني من مشكلات غير قليلة تجعل منه غير قادر على تحقيق الأهداف المطلوبة.

الحياة الجديدة

أما أستاذ الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن والخبير الاقتصادي د.عبدالوهاب القحطاني، فيقول: «في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجهها المؤسسات التدريبية، والتعليمية المتمثلة بالتطورات التكنولوجية المذهلة التي تجعل

25

د ۱۲۰ ـ جمادیالأولی ۲۰۰ ع۱ها

26



الحياة بكل مفاصلها، وميادينها تشهد تغيرات شاملة، وسريعة جداً تفرض على قطاعي التدريب والتعليم أن يستجيبا لها؛ لردم الهوة التي تفصل بين بلادنا كواحدة من البلدان النامية، وبين بلدان العالم المتقدمة. فالمناهج التعليمية يجب أن تستجيب للمتغيرات الجديدة، كما يجبأن تكون خاضعة للمراجعة والتقويم آخذة في الاعتبار كل ما يستجد من تطورات علمية وتكنولوجية، واجتماعية واقتصادية وتقنية؛ حتى يتسنى لها إعداد الموارد البشرية بشكل يسهم في بناء الإنسان والمجتمع».

ويرى د. القحطاني أن التدريب الإداري في عصرنا الحالي يعد موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية؛ نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية

الإنتاجية لأى منظمة. فقد أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص؛ لأنه أحد السبل المهمة لخلق جهاز مفيد للمجتمعات، وسد العجز والقصورفي الموارد البشرية المتدرية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي؛ وبالتالي رفع مستوى الأداء والكضاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والموارد البشرية.

ويبين د.عبدالوهاب القحطاني أن معوقات تنمية الموارد البشرية

في أغلب الدول العربية يتضح في عجزها عن بناء طفرة تنموية، وفشلها فيالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي، والتدريب التقليدي؛ مما أفقد منظماتها معظم أساسيات التدريب الفعال، وأسهم في إهمال أشكال مهمة من تنمية القدرات، والمهارات؛ مثل: تدوير العمل، وفعالية التعليم، وعدم تبنى الإدارة للابتكار؛ مما حال دون التكيف السريع والمهم، والفاعل مع ظهور تحديات كثيرة، بالإضافة إلى التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا، وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الموارد البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لتطلباته

نظرية العدالة التنظيمية وفلسفتها الإدارية

ركزت العديد من الأبحاث والدراسات الحديثة على تناول سلوك الأفراد داخل المنظمات؛ باعتباره مسألة جوهرية في علم السلوك التنظيمي ولذلك اعتبرت العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من أهم النظريات في دراسة سلوك الفرد في المنظمة؛ نظراً لما تشتمل عليه من انعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته التي يطمح إليها، فضلاً عن كونها تشكل بعداً مهماً لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالرضا والاستقرار مما يمكن من خلاله القول إن العدالة التنظيمية تؤثر في توجه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة بجودة وفعالية واقعاً لا تنظيراً، لذلك جاءت أهمية استثمار الموارد البشرية كأساس في إدارة المنظمات وترتكز أهمية الموارد البشرية على اعتبارها الروح ومحرك حياة المنظمة للقيام بجميع الواجبات والوظائف المطلوبة وطموحات الحكومات لتحقيق الإنجاز بعدل. فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن المال المستثمر لذلك وجب توظيفه بطريقة مناسبة؛ حتى ينعكس على الإنتاجية وجودة الأداء ومهما أجادت المنظمة في تطوير



د. محمد المقصودي

هيكلها التنظيمي دون اعتبار للعنصر البشري؛ فإن ذلك سيكون مدعاة للانحدار والفشل والخسارة بوجه عام. لذلك برز دور أهمية الاهتمام بسلوك الأفراد في المنظمات؛ باعتبار أن تحفيزهم وتنمية مهاراتهم والعدالة بينهم في ظل بيئة عمل مستقرة يعتبر أساساً جوهرياً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك لم يكن من المستغرب أن نجد دولة صغيرة مثل اليابان استطاعت أن تنهض من الحرب والكوارث التي ألمت بها خلال وقت وجيز؛ بفضل اهتمامهم بالسلوك الدي يحفز الفرد داخل المنظمات الحكومية والخاصة وأصبحت مشلاً يحتذى به في مجال تطبيق نظرية العدالة التنظيمية. ويعتمد مفهوم العدالة التنظيمية في الأساس على الجانب الاجتماعي أو ما يعرف بالمقارنة الاجتماعية، حيث مفهوم العدالة التنظيمية المنظمة بالأخرين من زملائه. وتعود جذور هذه النظرية إلى منتصف القرن السادس عشر في دراسات قام بها علماء القانون والإدارة «جيرنبرج»، و«بارون»، ومناداتهم بالمساواة التي تقوم على عدالة التوزيع، من حيث مقارنة الفرد مدخلاته من أعمال وخبرات يؤديها بما سيحصل عليه من

مخرجات ،أجور ومكافآت وامتيازات، مقارنة بغيره من الزملاء. فإذا شعر بتساوي معدل المدخلات والمخرجات مع غيره فهذا سيدفعه لزيادة الإتقان ويشكل له حافزاً للعمل، بينما يحدث العكس في حال الشعور بعدم المساواة؛ مما يترك أثراً سلبياً على العمل ويولد شعوراً باللامبالاة وعدم احترام الفاسدين في ظل غياب عدالة التوزيع والتقدير، وبالإضافة لبعد عدالة التوزيع فإن هناك بعداً آخر لمفهوم العدالة التنظيمية ومصدره علم القانون، حيث إن العدالة هنا تكون اجرائية وذات شقين، أولهما إجرائي هيكلي وهو يعني إحساس الفرد بعدالة هيكلة القرارات وعدم التحيز في تحديد السياسات والمكافأة، أما الشق الآخر فيشتمل على عدالة المعاملة حين تطبق هذه الإجراءات والقوانين؛ وبالتالي يمكن تلخيص محددات العدالة التنظيمية بثلاثة محددات هي: عدالة في التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على أن من السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر باستشعار العدالة التنظيمية ما يسمى «سلوك المواطنة التنظيمية» النبي يعد سلوكاً طوعياً يبرز فيه الاستعداد للعمل وبذل الجهد أكثر مما هو مطلوب ومحدد وفق المهام الوظيفية، ويأتي هذا السلوك كأثر لاستشعار اوتوقع المعاملة العادلة في المنظمة، وغيرها من السلوكيات، والتي تتفق جميعها مع رؤية بلادنا الغالية بكاء المنظمة، وغيرها من السلوكيات، والتي تتفق جميعها مع رؤية بلادنا الغالية بكفاءة الأداء الوظيفي، العدالـة التنظيمية عنصـراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها. إذ يُنظر إليها كأحد المتغيـرات ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي، العدالـة التنظيمية مناح تنظيمي مســتقر وعادل بين أبناء الوطن فهـي تؤشـر على نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق ذلك وفقا لمبدأ سيادة القانون على الجميع دون استثناء.

وقد ازداد التركيز في هذه الفترة على دراسة موضوع العدالة التنظيمية؛ من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها ومداخلها، فالمدرسة السلوكية وأكدت على مبدأ أمن مبادئها، حيث ركزت المدرسة السلوكية وأكدت على مبدأ التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث إن غياب شعور الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى قيام الصراع السلبي في المنظمات؛ مما يؤثر على التنمية المستدامة ويزيد من انتشار الفساد المالي والإداري ويعزز خطر تنامي «اللوبيات» الوظيفية.

وقبل كل ما سـلف من نظريات نجد أن قيم العدل والمسـاواة برزت كقيم إسـلامية لها مكانتها العالية في الشـريعة الإسلامية، فالعدالة هي المقصد الأول والأسـاس العظيم والمتين لبناء المجتمع الإسـلامي، فالعدل اسم من أسماء الله الحسنى وصفة من صفات نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وممارساته كلها وصحابته من بعده رضوان الله عليهم أجمعين.

ولم يقتصر العدل في المنظور الإسلامي الراقي على أفراد المجتمع المسلم فحسب، بل تجاوز ذلك إلى العدل حتى مع الأعداء 🔳

د.عيد الحربي لـ «التنمية الإدارية»:

القياس والتقييم يستهدف اكتشاف القيادات المؤهلة لإدارة التغيير الحكومي ومواكبة رؤية ٢٠٣٠

القياس والتقييم وعلاقتهما بتطوير القيادات الإدارية وتأهيل مواردنا البشرية من المجالات المهمة التي يُعول عليها وطننا الحبيب لمواكبة مستهدفات رؤية المملكة وكوادر متخصصة في هذا المجال مهمة وطنية لابد أن نسلط عليها الضوء. لذلك وكوادر متخصصة في هذا المجال مهمة وطنية لابد أن نسلط عليها الضوء. لذلك المتقينا د.عيد الحربي الأستاذ المساعد بجامعة الملك سعود ومعار لمركز واعداد وتطوير القيادات الإدارية متخصص في القياس والتقييم، وعلاقتهما برؤية المملكة ٢٠٣٠، ومهام وأهداف إدارة القياس والتقييم بمركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية، وخطط عملها، وآلياتها، وفرق القيادات الإدارية، وخطط عملها، وآلياتها، وفرق المهمة المتحديات العمل فيها، وما يعولون عليها، والتحديات المهما فيها، وتقييمه لهذه التجربة..وهو ما تتابعونه بالتفصيل في هذا الحوار.

• نود في البداية أن نسألك عن المقصود بالقياس والتقييم؟

■ القياس هو عملية منظمة تهدف إلى تكميم الظواهر الاجتماعية والنفسية وتحويلها من الحالة الكيفية الى الحالة الكمية من خلال إعطاء رقم يعبر عن مقدار الصفة أو السمة المراد قياسها. وتعتمد عملية القياس على عدد من الأدوات؛ مثل الاختبارات والاستبانات والمقابلات والملاحظة وغيرها؛ والتي تهدف إلى جمع معلومات عن الصفة أو السمة المراد قياسها. أما التقييم فيقصد به العملية التي يتم من خلالها تفسير الأرقام المستخرجة من مرحلة القياس، ولذلك

فإن عملية التقييم هي الخطوة اللاحقة لعملية القياس وتتميز بأنها أشمل وأكثر اتساعاً من عملية القياس.

وقد بدأ القياس والتقييم في مجال علم النفس عن طريق قياس السلوك الإنساني في جوانبه المتعددة العقلية المعرفية، والوجدانية الانفعالية، والحركية وغيرها، ومن هنا انتشر مفهوم القياس والتقييم في مجالات عدة من أهمها المجال التربوي، ومجال الإدارة والموارد البشرية حيث تتمثل أهميته في مجال الإدارة والتعاقب الوظيف، وتحديد الاحتياجات والتعاقب الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التطويرية، واكتشاف القيادات.

دورها وخطط عملها

- ما هو دورإدارة القياس والتقييم ي مركز إعداد وتطوير القيادات الأدارية؟
- الهدف العام للإدارة هو مساعدة متخذ القرار عن طريق إمداده بالمعلومات اللازمة والضرورية عن المرشحين بحيث تكون قراراته مبنية على أساس علمي متين. هذا الهدف العام يمكن تحقيقه من خلال عدد من الأهداف الفرعية وهي: توفير حزمة من الأدوات يمكن استخدامها في أغراض التقييم المختلفة سواء للاختيار أو تحديد الاحتياجات التطويرية، كذلك تسعى إدارة القياس والتقييم إلى توطين تصعى إدارة القياس والتقييم إلى توطين

العدد ١٠١٠ ـ جمادي الأولي -

ممارسات وعمليات التقييم بحيث تكون محليه وطنية ويشمل هذا التوطين الأدوات وفرق العمل، كما تسعى الإدارة إلى المساهمة في بناء قاعدة بيانات تختص بالقيادات بالقطاع الحكومي-سواء القيادات الحالية أو القيادات المحتملة-وتشمل هذه القاعدة معلومات مهنية مهمة؛ مثل السير الذاتية للقادة، ونتائج عملية التقييم التي يتم فيها مراعاة خصوصية وسرية المعلومات التى يتم استخدامها لأغراض التخطيط والتطوير والدراسات.

• ماهي خطيط عميل إدارة القياسي والتقييم؟

- بغرض تحقيق أهداف إدارة القياس والتقييم المشار لها سابقًا، فإننا نعمل في مسارين متوازيين على النحو التالي:
- المسار العاجل: والذي تضمن توقيع عقد مع بيت خبرة عالمي لتنفيذ مشروع تقييم القيادات الإدارية، والذي يشمل ثلاثة محاور رئيسة؛ يتحدد أولها في توفير أدوات سيكومترية لتقييم القيادات. والثانى يتضمن تنفيذ مراكز تقييم لعدد من القيادات خلال فترات محددة وتشمل هذه المراكز عدداً من الأنشطة والتمارين الهادفة إلى تقييم أداء المرشحين، وبناءً على الجدارات المستهدفة لعملية التقييم يتم تزويد متخذ القرار بعدد من التقارير الفردية والجماعية. أما المحور الثالث فيركز على نقل المعرفة إلى منسوبي مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية عن طريق دورات تدريبية وتطبيقات عملية. وقد تم الاتضاق مع بيت الخبرة على أن يتولى عملية التقييم بنسبة ١٠٠٪ متخصصون من داخل المركز بنهاية السنة الأولى من المشروع.
- المسار الدائم: وقد تم البدء بتنفيذ حلول هذا المسار، والتي تتضمن التوطين لكل

ورؤية ٢٠٣٠ تعتمد ي أساسها وفرص نجاحها على الموارد البشرية التي تعمل على تنفيذ مشاريعها ومبادراتها

ممارسات عملية التقييم. ابتداء ببناء أدوات تقييم محلية متوافقة مع البيئة السعودية وفقاً لأفضل الممارسات المهنية والأسس العلمية، وانتهاءً بتوطين كل ممارسات التقييم وإجراءاته مع الحرص على الاستفادة من الخبرات العالمية.

الآليات والأساس

• ماهي أدوات وآليات التقييم المستخدمة في الإدارة؟

■ تتم عملية التقييم باستخدام آليتين وهما:

- التقييم السيكومترى: ويشتمل على اختبار القدرة المعرفية العامة؛ ويهدف إلى قياس قدرة الفرد على التحليل والتفكير المنطقى والاستدلال وحل المشكلات المتعلقة بالعمل ومرونة اكتساب المهارات والمعارف والمستخدمة من قبل متخذ القرار. الوظيفية الجديدة. كذلك يتضمن مقياس السمات الشخصية والجدارات السلوكية الذى يقيس التفضيلات الشخصية للفرد ومدى توافقها مع الجدارات المطلوب توافرها بالقائد في بيئة العمل. ويضم تقييم ٣٦٠ درجة الذي يركز على قياس الجوانب السلوكية للفرد من وجهة نظر المحيطين به في بيئة العمل (الرئيس المباشر، والزملاء، والمرؤوسين).

> - مراكز التقييم: وتشتمل على عدد من الإجراءات والأنشطة التي تتضمن تمارين فردية ودراسة حالة وتمارين جماعية

والمقابلات الشخصية المبنية على الجدارات والتي تسعى لإعطاء صورة دقيقة عن مدى امتلاك الفرد للجدارات القيادية المستهدفة بالتقييم واللازم توافرها لدى القائد في بيئة العمل. ويعبر عن مستوى امتلاك الفرد لهذه الجدارات من خلال التقارير الفردية والجماعية التي تعكس مستواه مقارنة بغيره.

• ما الأساس الذي تعتمدون عليه في عملية القياس والتقييم؟

■ كما أشرت سابقاً لا يمكن إجراء أي عملية تقييم بدون وجود إطار وطنى للجدارات؛ لأن عملية التقييم للقيادات تتمحور بشكل أساسى حول الجدارات المطلوب توافرها في القائد؛ وبالتالي توجد أهمية كبيرة لمشروع دراسة الإطار الوطنى للجدارات، حيث أنه يحدد بشكل دقيق ماهى المهارات والسمات والصفات المطلوب توافرها في القائد ليكون فاعلًا في إحداث التغيير الإيجابي. ونحن في إدارة القياس والتقييم، نستخدم إطار الجدارات كمحرك مهم يحدد ما يتم قياسه عن طريق تصميم مكونات مراكز التقييم استناداً على الجدارات المطلوب قياسها، ثم يعكس ذلك على التقارير المستخرجة

فريق عمل وطني

• ما آليات توطين عملية تقييم القيادات؟

■ يعد توطين الممارسات وإجراءات التقييم للقيادات هدفأ رئيساً لإدارة القياس والتقييم، ويشتمل على جانبيين أساسيين؛ يتعلق الأول بتوطين الأدوات المستخدمة في عملية التقييم، وقد تمت المرحلة الأولى عن طريق مواءمة هذه الأدوات مع البيئة السعودية وربط هذه الأدوات بالجدارات المستهدفة والمعتمدة لدى المركز. أما المرحلة الثانية من توطين الأدوات فتتضمن بناء

العدد ١٠٠٠ جمادي الأولب - ٤٤٠٠ الهدد

وتطوير أدوات خاصة بالمركز، وقد تم إنجاز ما مقداره ٣٠-٤٠٪ من العمل حتى الآن. ويركز الجانب الثاني على الممارسات وإجراءات التقييم، حيث تهدف الإدارة لبناء فريق عمل وطني ومؤهل للقيام بإجراءات وعمليات التقييم.

• وكيف يتحقق تأهيل فريق عمل وطني للقيام بإجراءات وعمليات التقييم؟

■ تم اعتماد ثلاثة برامج تدريبية لتحقيق هذا الأمر، وبحيث تتم على ثلاث مراحل؛ تضمنت المرحلة الأولى منها تنفيذ برنامج تدريبى لإكساب الفريق المفاهيم الأساسية في عملية التقييم، وقد حصل جميع المشاركين على رخصة الجمعية البريطانية لعلم النفس بعد اجتيازهم المتطلبات الخاصة بهذه الرخصة. واشتملت المرحلة الثانية على برنامج تدريبي على تطبيق تقييم (٣٦٠) درجة وكذلك إعداد وتفسير نتائج التقارير الخاصة بتقييم (٣٦٠) درجة. وتضمنت المرحلة الثالثة برنامجاً تدريبياً على مهارات المقيمين في مراكز التقييم، وتم من خلالها التدريب على المهارات المطلوبة للمقيم المحترف. وكذلك تم التدريب على إجراءات وسياسيات تنفيذ مراكز التقييم مع إتاحة الفرصة للمتدربين بالتطبيق العملى على كافة مراحل مراكز التقييم.

التحديات التي واجهتنا تتمثل في بناء فريق العمل وندرة التخصص والإجراءات الإدارية والمالية

وأود أن ألفت أيضاً إلى أنه بالإضافة إلى هذه البرامج التدريبية، سيتم تدريب مقيمي المركز البالغ عددهم ١٠ مقيمين تدريباً عملياً من خلال المشاركة الميدانية الفعلية مع مقيمي بيت الخبرة المحترفين. بحيث يكون كل مقيم من المركز ملازماً لمقيم من بيت الخبرة، لمدة تتراوح بين ٣-٤ أيام متواصلة. ويشارك المقيمون في كتابة التقارير وأخذ الملاحظات وجمع الشواهد والقرائن ليصبح كلاً منهم

وما الـذي تعولونه على هذا الفريق لتحقيق أهداف إدارتكم؟

جاهزاً لممارسات التقييم بعد اعتماده من

قبل بيت الخبرة.

■ لدينا في الفريق عدة تخصصات رئيسة في القياس، والإدارة، والإحصاء، وإدارة المشاريع. وتعمل هذه التخصصات الأربعة بتكامل وتناسق كبير لتحقق أهداف إدارة القياس والتقييم. كما أن بعض أفراد

الفريق هم من أعضاء هيئة التدريب <u>ه</u> المعهد والبعض منهم مستقطب من خارج المعهد.

التحديات

•كيف يمكن توظيف القياس والتقييم لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

■ رؤية ٢٠٣٠ تعتمد في أساسها وفرص نجاحها على الموارد البشرية التي تعمل على تنفيذ مشاريعها ومبادراتها وتحويل الرؤية إلى واقع. ومن هنا نشأت الحاجة إلى أدوات علمية تتسم بالمصداقية؛ بهدف اختيار، وتقييم، واكتشاف القيادات المؤهلة القادرة على إدارة التغيير في الأجهزة الحكومية لمواكبة تطلعات ومستهدفات الرؤية.

ما تقییمـك لتجربـة إدارة القیاس والتقییم؟

■ هي تجربة حديثة نوعًا ما، وليست طويلة المدى؛ لكنها مشجعة وتسير في الاتجاه الصحيح بمشيئة الله. فقد كان هناك العديد من الطلبات من الأجهزة الحكومية الراغبة بالاستفادة من خدمات المركز في مجال تقييم القيادات.

وما أهم التحديات التي تواجهكم؟

■ وفيما يتعلق بالتحديات التي واجهتنا، فقد تمثل أولها في بناء فريق العمل، وأعتقد أن ندرة التخصص كانت السبب الأول في ذلك. كذلك من بين هذه التحديات أيضًا الإجراءات الإدارية والمالية التي تستغرق وقتاً طويلاً لإنجاز بعض المعاملات مما يؤدي الى تأخر العمل في بعض الأحيان. وأرى أن نقل المعرفة في مجال تقييم القيادات من بيت الخبرة الذي نعمل معه إلى فريق عمل وطني يُعد تحدياً إضافياً تعمل إدارة القياس والتقييم على مواجهته من خلال تزويد فريق العمل بالمهارات من جالتا تقييم على مواجهته والجدارات المناسبة؛ لكي تمكنهم من أداء أدوراهم بكفاءة عائية ■



لعدد ۱۰۱۰ جمادیالأولب ۲۰۰۰

قادة الألفية

من ولدوا ما بين مطلع الثمانينات ونهاية التسعينات، يسمون بجيل (Millennium) أو جيل الألفية في اللغة العربية. ولأن هذا الجيل قد نشأ في فترة الثورة الرقمية؛ فهو يسمى أيضا بالجيل الرقمي الذي تأثر بالكثير من المتغيرات للحقبة الزمنية التي نشأ فيها وربطه واختلاطه بجيلين مختلفين. في الحقيقة هناك الكثير من الدراسات على مستوى العالم التي أسهبت في دراسة وتحليل السمات الشخصية لهذا الجيل، وخلصت إلى الكثير من النتائج الإيجابية والسلبية له. فكما ذكرت بعض الدراسات أن هذا الجيل قد تظهر عليهم النرجسية والافراط في الثقة وعدم الصبر، كما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا الجيل لا يرضى بالرتابة ولديه شغف وحب وقدرة على إحداث التغيير، وهذا في اعتقادى ما نريده اليوم.

على المستوى المحلي-لدينا في المملكة-يحتل جيل الألفية الشريحة الأكبر على المستوى المسكان، ويعتبر المحرك الأقوى للاقتصاد السعودي والذي يعوّل عليه كثيراً لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وخلق التغيير الذي نظمح إليه نحن وقيادة هذا البلد المعطاء؛ «إذا وفقط إذا» تم استغلال هذا المحرك بالشكل الأمثل. وفي الحقيقة هناك الكثير من الأمور التي يجب أخذها في الحسبان لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الطاقة واستغلالها الاستغلال الأمثل، وهنا سأتحدث فقط عن الوظيفة الحكومية.

في اعتقادي جيل الألفية في الوظيفة الحكومية لدينا ما زال تحت الظل ويحتاج الكثير من الأمور التي يأتي في مقدمتها التمكين الفعلي وليس مجرد شعارات. وفي اعتقادي أيضا أن القيادات الشابة بحاجة لنظام قوي يضمن إدارة المعرفة ونقلها بشكل منظم للجيل الشاب؛ من أجل الوصول السلس للأدوار القيادية. كذلك من الأمور الأخرى التي تعتبر إشكالية على الأقل حسب وجهة نظري في الجهات الحكومية - ألا وهي تمديد العقود وخاصة للمتقاعدين فهذه الممارسة تحد من خلق فرص الشباب في الوصول للأدوار القيادية.

إن تبني التغيير وقيادته هو السلاح الأقوى الدي يملكه جيل الألفية متى ما توفر لهم التمكين المناسب، فحب التغيير والطموح في الوصول للأفضل يكاد يكون الجين المشترك بين أبناء وبنات هذا الجيل، ولنا في القائد الشاب محمد بن سلمان خير مثال



أ. يحيى فقيهي *

99

إن تبني التغيير وقيادته هو السلاح الأقوى الذي يملكه جيل الألفية متى ما توفر لهم المناسب



أشهرها «تويوتا» و «جنرال موتورز» و «آي بي إم» و «بي إم دبليو»

إدارة التحالفات الإستراتيجية .. «قوى مضافة» لمواجهة العولمة وتحديات الإدارة



نتضق جميعاً على أن عالم الإدارة والمنظمات تواجهه الكثير من التحديات وتحدق به المخاطر وتحفه الأزمات من كل صوب، وهو ما يؤكده الخبراء والأكاديميون، خاصة في بيئة الأعمال العالمية التي تشهد تحولات على كافة المستويات لاسيما العولمة التي أفرزت لنا فكرة بروز التحالفات الإستراتيجية. فمع التطور التجاري والاستثماري الرهيب والتقدم الهائل في عمليات التصنيع والإنتاج، برزت الحاجة لوجود مثل هذه التحالفات بين الشركات والمؤسسات؛ حتى يستطيع كل منهم الظهور والبروزفي مجاله وألا يقع وتلتهمه «حيتان» الأعمال الكبرى. وقد أدركت كبريات الشركات العالمية أهمية هذه التحالفات فانخرطت فيها لتصبح قوية وتدعم مراكزها المالية والإنتاجية والتسويقية، وذلك على طريقة «داروين» أن البقاء بين المتنافسين في عالم الإدارة والأعمال للأقوى. في هذا التقرير نسلط الضوء على أبرز ملامح التحالفات الإستراتيجية؛ فتابعونا.

٥ تحالفات

نستهل الحديث عن هذه التحالفات بذكر أنواعها-التي يختلف الباحثون والخبراء في تصنيفها-حيث يصنفها دركريا مطلك السدوري ود.أحمد علي صالح في كتابهما «إدارة الأعمال الدولية» ضمن ٥ أنواع كالتالي:

- التحالفات الوظيفية: التي تكون ضيقة المجال وترتبط فقط في منطقة وظائفية واحدة من العمل، وفي هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة أقل تعقيداً ؛ وبالتالي فالتحالفات المستندة وظائفياً عادة لا تأخذ شكل الاتحاد بالربح والخسارة.
- التحالفات الإنتاجية: هي تحالفات ذات طبيعة عملياتية يكون فيها اثنتان أو أكثر من الشركات، وكل منها يصنع منتجات أو يزود خدمات بشكل مشاركة أو حصة أو فائدة عامة. ويسهم التحالف الإنتاجي في تعزيز قدرات المتحالفين أو أحدهم-على سبيل المثال-كارتباط (نومى) بالمجازفة بالربح أو الخسارة بين شركتي «تويوتا» و»جنرال موتورز» وهو يمثل بيتاً تجارياً في مجمع شركات «جنرال موتورز» السابق في «كاليفورنيا» التي كانت الشركة أغلقته. وبالتبادل قد يختار الشركاء بناء شركة أو فرع جديد كما هو الحال في اتحاد الربح والخسارة بين شركتي «كريسلر» و«بي إم دبليو، في أمريكا الجنوبية وفي الدول البارزة في آسيا.
- التحالفات التسويقية: هي تحالفات تتقاسم فيها شركتان أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات، وفي أغلب الحالات فهي تربط شريكاً يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون للشريك الآخر

حضور فيه بحيث تساعد القادم الجديد بالترويج والإعلان وتوزيع منتجاته أو الخدمات، وأن هذه الشركة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعدة أو تشارك بنسبة مئوية بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة.

- التحالفات المائية: هو تحالف للشركات التي تريد تقليل المجازفة المائية المتعلقة بمشروعها. وقد يشارك الشركاء بشكل متساو في المساهمة في الموارد المائية للمشروع، أو أن أحد الشركاء يسهم بالأمور المائية بينما يزود البطرف الثاني أو الشريك الخبرات الخاصة، أو عمل أنواع أخرى من المساهمات بموازنة جزئية لنقصها في الاستثمار المائي.
- التحالف بالبحث والتطوير (R&D): يركز على تحمل مصاريف البحث لتطوير منتجات أو خدمات جديدة- على سبيل المثال-ما جرى في عام ١٩٩٧م عندما اتحدت «تومسون SGS مايكرو إليكترونيكس» مع «هيتاشي»

●● ٥ أنواع للتحالفات الإستراتيجية .. واختلاف حول الاستحواذ فيها وفوائدها ومزاياها التنافسية عديدة

في تصميمها (للمايكرويرسير سوير ٢)، والدي أصبحت عندها قاعدة لأربعة أجيال لهمايكرويرسير»، وهذه التحالفات عادة ما تكون ليس على أساس المخاطرة بالربح والخسارة طالما يمكنهم من نقل المعرفة العلمية بين الشركاء خلال تداولات بحثية خاصة وتبادل الأوراق العلمية والزيارات المختبرة. وعلاوة على ذلك تشكيل من كوادر الشركاء ليوحدوا مسيرتهم من كوادر الشركاء ليوحدوا مسيرتهم للشركاء، وبدلاً من ذلك فإن كل شريك وافق ببساطة على إعارة الرخص أينما تتطور التقنية في مختبراته، وبذلك



33

العدد ١٠٠٠ جمادي الأولب - ٤٤٠١هـ

سمح لشركائه باستخدام امتيازه حسب الرغبة، ومن ثم كل شريك أصبح لديه محاور متساوية لكل التقنية المتطورة بهذا التحالف، وهو تنظيم يضمن للشركاء الشفافية والثقة والوضوح.

القوى المضافة هده التحالفات

بكافة أنواعها تهدف إلى تجميع إمكانيات المؤسسات، بحيث تؤدى إلى إيجاد ما يسمى بالقوى المضافة»-وذلك بحسب ما تذكر عائشة يوسف الشميلي في كتاب عنوانه «الإدارة الإستراتيجية الحديثة»-وهي القوة الناتجة عن تحالف مجموعة من القوى والإضافة إلى القوى المضافة الناتجة عن التكامل والتفاعل بينهما بشكل متحد، إما عن طريق:

- الاندماج: وهو ما يتم عن طريق اندماج مجموعتين أو مؤسستين متقاربتين في الحجم والإمكانيات؛ وبالتالى تسمح الصيغة القانونية مما كانت عليه المؤسسات في السابق.
- الاستحواذ: يتم في هذا النوع من التحالف شراء مؤسسة صغيرة الحجم وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذة، وفي هذه الإستراتيجية يتم إضافة جميع القوائم الإدارية والفنية إلى الشركة المستحوذة، ويعد هذا النوع من التحالف الأكثر انتشاراً.

لكن هيام حايك في مقال لها بمدونة «أكاديمية نسيج» عنوانه: «التحالفات

احترام الأطراف للملكيات التي يتمتع بها كل طرف اعتمادا على الموارد الخاصة به.

فوائد ومزايا تنافسية

وتضيف حايك عدداً من الفوائد التي هي بمثابة مزايا تنافسية وتتمثل في الآتى:

• اكتساب قدرات جديدة: فبعض المؤسسات قد ترغب في إنتاج شيء أو الاستفسار عن بعض الموارد التي تفتقر إلى المعرفة والتقنية والخبرة فيها. وقد تحتاج مثل هذه المؤسسة إلى مشاركة هذه القدرات التي تتمتع بها الشركات الأخرى معها. وبالتالي، التحالف الإستراتيجي هو فرصة لتحقيق أهدافها في هذا الجانب. وبالإضافة إلى ذلك من الممكن أن تقوم المؤسسة في وقت لاحق باستخدام القدرات المكتسبة حديثاً لأغراضها الخاصة.

• سهولة الوصول إلى الأسواق المستهدفة: قد يكون إدخال منتج إلى سوق جديدة عملية معقدة ومكلفة، وقد يعرّض المؤسسة لعدة عقبات مثل ترسيخ المنافسة وتعقيدات اللوائح الحكومية وعمليات تشغيل إضافية. هناك أيضا مخاطر من تكاليف الفرصة البديلة والخسائر المالية المباشرة بسبب التقييم غير السليم لأوضاع السوق. اختيار التحالف كصورة للدخول يساعد في التغلب على بعض هذه المشاكل كما يساعد على تقليل تكلفة الدخول فيها. الإستراتيجية والتركيز على تكامل الحلول التقنية للمكتبات» ترفض اعتبار الاستحواذ أحد طرق التحالفات الإستراتيجية. فتقول: إن عملية الاستحواذ تميل إلى أن تكون أكثر تكلفة بكثير للشركة التي قامت بالاستحواذ، ومن المحتمل أن تكون هي اللاعب الأوحد الذي يدير العمل. وفي حين أن التحالف الإستراتيجي يعمل بشكل جيد لتوسيع الأعمال التجارية الأساسية والاستفادة من الأسواق الجغرافية القائمة، إلا أن عملية الاستحواذ تعمل على نحو أفضل على اختراق فورى للأقاليم الجغرافية الجديدة، ومن ناحية أخرى عملية الاستحواذ توفر بداية أسرع في استغلال الأسواق الخارجية. ومن الميزات التي تغرى الشركات بالتحالف الإستراتيجي، كون التحالف الإستراتيجي أكثر مرونة من عملية الاستحواذ لما يتسم به من

لعدد ۱۰۰ - جمادی الأولب - ۲۰

شركة IBM لديها أكثر من ٤٠ تحالفاً إستراتيجياً مع شركات مختلفة أبرزها

Toshiba & Apple

- تقاسم المخاطر المالية: يمكن للشركات الاستفادة من الترتيب الإستراتيجي للحد من المخاطر المالية لمشروعهم الفردي. على سبيل المثال، عندما تقوم شركتان باستثمارات مشتركة مع حصة متساوية في المشروع، أعظم المخاطر المحتملة هو خسارة نصف التكلفة الإجمالية للمشروع في حال فشل المشروع.
- التغلب على العقبات السياسية: قد تتواجه المؤسسة مع العوامل السياسية والأنظمة الصارمة التي تفرضها الحكومة الوطنية عند جلب المنتج إلى بلد آخر. فبعض البلدان عادة ما تكون قلقة للغاية بشأن نفوذ الشركات الأجنبية على الاقتصاد، مما يدفع المؤسسات الأجنبية للدخول في مشروع مشترك مع الشركات المحلية. في هذا الظرف قد يكون التحالف الإستراتيجي الحل الأفضل لتمكين الشركات من اختراق الأسواق المحلية لللدد المستهدف.
- تحقيق التآزر وتعزيز القدرة التنافسية: التآزر وتعزيز القدرة التنافسية هي العناصر التي تدفع بالشركات إلى المزيد من النجاح. قد لا تكون المؤسسة بمفردها قوية بما يكفي لتحقيق هذه العناصر، ولكن قد يكون من الممكن تحقيق ذلك من

خلال الجهود المشتركة مع مؤسسة أخرى. الجمع بين نقاط القوة الفردية يمكنهما من المنافسة بشكل أكثر فعالية.

- الوصول إلى الخدمات التكاملية: فمن الضوائد الأكثر جاذبية في فرصة التحالف مع شركة أخرى هي فرصة تقديم الخدمات الإضافية للعملاء التي لا تكون متوفرة. إنه أمر حيوي لنجاح الأعمال التجارية؛ فالتحالف يسمح للشركة أن تقدم لعملائها عالماً جديداً كاملاً من الخدمات دون أن تفقد التركيز على قدراتها وخدماتها المتخصصة.
- فرصة الوصول إلى أسواق جديدة: الدخول في تحالف إستراتيجي يؤدي تلقائياً إلى زيادة الوعي بهذه العلامة التجارية في الأسواق الجديدة بما يسمح للعمل على زيادة حجم السوق مع تأثير ضئيل على الامتياز التجاري.
- الوصول إلى قاعدة من العملاء الجدد: تَميّز المؤسسة يكمن في البحث باستمرار عن طرق جديدة ومبتكرة لزيادة عملائها والوصول إلى العملاء المحتملين الجدد، وتشكيل تحالف إستراتيجي يتيح الفرصة للقيام بدلك. فالشراكة القوية والموثوق بها تتيح الوصول إلى قاعدة عملاء جديدة تماماً.

طريقة «داروين»

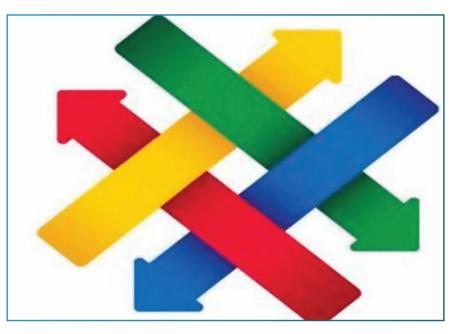
ولأن «البقاء للأقوى»..أو هكذا تُتداول مقولة «دارويسن»؛ إلا أنها ربما تبدو واقعية في عالم المال والأعمال الذي تحتدم فيه المنافسة وتتصاعد فيه المواجهات، وهنا تبرز هذ التحالفات..

وهو المعنى ذاته الذي ربما نستنتجه مما يذكره موقع «المرسال» في معرض حديثه عن «التحالف الإستراتيجي في إدارات الأعمال» أن التحالف بين الشركات له أهمية كبيرة للغاية تزيد من ثقة المؤسسة في السوق بوجود شركاء أقوياء يقفون خلف بعضهم البعض ويدعمون بعضهم بشكل أو بآخر، ومن تلك الفوائد التي تعود على الشركات من جراء التحالفات على الشركات من جراء التحالفات الإستراتيجية ما يلي:

- التعاون المؤسسي من أجل تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- السماح وإعطاء الفرصة لأن يدخل أصحاب الأعمال في أسواق جديدة محلية أو دولية عبر شركائهم الجدد.
 توفير وقت المؤسسة التي كانت
- تخصصه لمحاولات الابتكار والإبداع، ويعتمد كلا الشريكان أو مهما كان عددهم على آخر ما توصل له الآخر.

 السماح بنقل التكنولوجيات وآخر
- التقنيات وسبل الإدارة الحديثة التي وصل إليها أحد الطرفين.
- إتاحة الفرصة لتطوير العملية الإنتاجية عبر خلق ظروف جديدة لكل مؤسسة لم يكن يتعايشها موظفوها إلا عبر المؤسسة الأخرى، وهو ما يوفر الفرصة لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.
- تسمح بفتح أفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق والتعرف على عملاء جدد.
- قد تكون إحدى الشركات متميزة
 في مجال ما والأخرى متميزة

36



مجال آخر، ويصعب على كلا الطرفين تحقيق مواصفات معينة يستطيع الأخر فعلها ببساطة؛ نظراً لطبيعة الظروف المتوافرة لكليهما، وهنا تسهل عملية تحقيق المواصفات المطلوبة عبر اشتراك مختلف الشركاء في تقديم كل ما يتميزون فيه.

- تقوي من صورة المؤسسة واسمها وتعطيها المزيد من المصداقية وتسهم في تخفيض تكاليف إنتاجها، كما أنها تقلل من المخاطر التي قد يواجهها كل طرف لو كان منفرداً.
- تساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف ومصالح الجماعات ذات التأثير الإستراتيجي، كما أنها تسهم في وضع رؤية مميزة للمؤسسة ترى بها مستقبلها بالتعاون مع شريك جديد لم تكن تصل لتلك الرؤية منفردة أبداً.

ميزة عالمية

ويكشف علي حميد هندي في محاضرته بعنوان: «طبيعة الإدارة الدولية»

عن ميزة أخرى لهذه التحالفات على المستوى الدولى للمنظمات المختلفة وإستراتيجيات دخولها للأسواق العالمية، حيث تتحدد هذه الإستراتيجيات في استراتيجيات هي: إستراتيجية التصدير، وإستراتيجية الامتياز، والتحالفات الإستراتيجية، وإستراتيجية الأعمال المشتركة، وإستراتيجية الاستثمار المباشر. حيث يتضح من هذه الإستراتيجيات أن التحالفات الإستراتيجية تتضمن اثنتين من بين تلك الإستراتيجيات وهما: التحالفات الإستراتيجية، وإستراتيجية الأعمال المشتركة. ويوضح هندي أن الأولى هي شكل من أشكال إستراتيجيات الدخول والانتشار في هذه الأسواق، وقد تزايد تكوين التحالفات الإستراتيجية سواء بين الدول أو بين منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة، ويمكن أن نشير كأمثلة على التحالفات الإستراتيجية

فقط إلى شركة IBM التي لديها أكثر من ٤٠ تحالفاً إستراتيجياً مع شركات مختلفة أبرزها مع شركات مختلفة أبرزها وهي إستراتيجية الأعمال المشتركة فهي وفقاً للأنواع السابق ذكرها من التحالفات الإستراتيجية والتي تعد الإستراتيجية والتي تعد أو أكثر وتأخذ شكلاً من أشكال التعاون الدولي الهدف من التحاليات هذه الأعمال هو الوصول إلى اقتصاديات الحجم، والشراكة البحث والتطوير وامتلاك

تكنولوجيا الأعمال المحورية؛ مثل الشراكة فيما بين شركتي & GM.

ونختتم معكم هذا التقرير بما تجمله نوال شيشة عن «المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية» عبر موقع منصة (ASJP)، فتقرر أن التحالفات الإستراتيجية أصبحت شائعة الاستخدام، فهي تعد من الوسائل التي يمكن لمنظمات الأعمال أن تستغلها بالشكل الذي يحقق لها الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، وينبغى عليها ألا تهمل هذه الظاهرة على وجه الخصوص، لأنها توسع من مصادر المزايا التنافسية التي تحققها تلك المنظمات، فهي تضيف إلى قائمة المزايا التنافسية أنواعا أخرى من المزايا أبرزها المزايا التعاونية، وتخفيض المخاطر، وتحقيق اقتصاديات الحجم، إضافة إلى المزايا المعلوماتية ■

العدد ١٠١٠ - جمادي الأولس -

إنها بيئة عمل محفزة

حصل معهد الإدارة العامة في أول شهر يناير من عام ٢٠١٩م على شهادة الاعتماد كبيئة عمل محفزة من شركة «أفضل بيئة عمل». وهذا الاعتماد ليس بمستغرب على المعهد وتحقيقه هذا الإنجاز. فلم نحصل عليه إلا بتحفيز قائد هذه المنظمة. فمنذ إنشاء معهد الإدارة العامة وهو أنموذج للبيئة المحفزة المتميزة ويحرص على خلق صورة ذهنية متميزة محفزة ساعياً بكل جهوده للحفاظ عليها.

ولا يمكن تحقيق بيئة عمل متميزة ومحفزة دون توفر ما يشجع الموظفين على رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لديهم لأداء أعمالهم بكل أريحية. فنحن في معهد الإدارة العامة لا نرضى بالأداء العادي أو أن ننهي أعمالنا بالمستوى العادي أو مساواتنا مع الآخرين من هم خارج منظمتنا، بل لدينا الرغبة القوية في إنجاز الأفضل والجديد. وذلك لتحقيق طموحات قيادتنا وتشجيعها وتقديرها للإنجاز سواء بصورة مباشرة أم غير مباشرة وعدم تهميشها

الســؤال الآن: كيف تخلق المنظمات بيئة عمل محفزة؟ والإجابة على هذا الســؤال هو أنــه على المنظمات خلق هذه الرغبـة وتبنيها؛ لجعل بيئة العمل الخاصة بها إيجابية ومحفزة وممتعة وجذابة للعمل، ويســودها الألفــة والتعاون والعمل الجماعي. وذلك باتباع بعض الطرق التي بإمكانها تحقيق ذلك بكل سهولة، والتي من بينها التالي:

- استقطاب المتميزين: والحرص على جذب أفضل الموظفين من خلال جمع البيانات الكاملة عنهم وعمل اختبارات خاصة بالمقابلات الشخصية؛ لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والحرص على عدم تسربهم.
- اقتل السموم: هناك سموم تمريين المكاتب وبين أروقة المنظمات، بعضها تحاول كبت جماح المبدعين، وبعضها تنظر للأعلى على حساب غيرها. اقتلها وتوكل.
- ارفع راية العمل الجماعي: لكي تتضافر الجهود وتكتمل دائرة المعرفة وتحل
 البركة.
- اخلــق صفوفاً ثانية وثالثــة: احرص على خلق هذه الصفوف؛ ففيها انســيابية في التكيية الله المارية المارية المتكيف المارية التكليف.
- احـرص على بعدي العقل والـروح: نم العقل بالدورات المكثفة للموظفين، والروح
 بالتواصل مع الموظفين.
- اجعل الشفافية شعارك: واكبت كل شائعة، وتواصل بإيجابية؛ لخلق بيئة عمل إيجابية محفزة. ولا تنس أن الموظفين يحتاجون إلى الشعور بالاحترام والتقدير، واعطائهم الوقت الكافي والإصغاء لهم، والاستفادة من أعمالهم في تطوير العمل. فعلى المنظمات الحرص على التحسين المستمر لخلق بيئة محفزة على الإبداع والابتكارفي العمل. وألا تقف عاجزة أمام المنافسة، بل الاهتمام بخلق بيئة محفزة على الإبداع والعمل بكل جهد وتفانٍ. فالتحفيز ليس ترفاً، ولكنه مطلب مهم لبقاء المنظمات، ولخلق صورة ذهنية عالية الجودة ■

* أ. نوف السعيدان



لا يمكن تحقيق بيئة عمل متميزة ومحفزة دون توفر ما يشجع الموظفين على رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لديهم لأداء أعمالهم بكل أريحية





الاختصاص التأديبي لديوان المظالم

هناك معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها؛ حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي. ومن بين هذه المعلومات والمعارف ما يلى:

تختص الدوائر التأديبية بديوان المظالم بتوقيع أي من العقوبات التأديبية بما فيها الفصل على الموظفين المدنيين وموظفي الأشخاص المعنوية العامة كل حسب مرتبته وفقاً لما جاء بالمادة (٣٢) من نظام تأديب الموظفين. ولما كان الرئيس الإداري يختص بتوقيع الجزاءات التأديبية المنصوص عليها في المادة (٣٣) من نظام تأديب الموظفين، عدا عقوبة الفصل. وحتى لا يجري التداخل بين اختصاصات الرئيس الإداري واختصاصات الدوائر التأديبية بديوان المظالم؛ فقد حددت المواد (٣٥-٣٦-٤٠-١٤) من نظام تأديب الموظفين الحالات التي تختص بها الدوائر التأديبية في إيقاع الجزاءات التأديبية، وهي:

إذا كانت العقوبة المطلوب توقيعها هي
 الفصل من الخدمة.

● حالة انتقال الموظف قبل توقيع الجزاء عليه من الجهة التي وقعت فيها المخالفة إلى أخرى؛ والحكمة من ذلك تفادي تضارب السلطات بين الجهتين الإداريتين التي كان يعمل بها والتي نقل إليها.

● ارتكاب الموظف مخالفة في غير الجهة التي يعمل بها؛ والحكمة في أن الاختصاص



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

ينعقد للدوائر التأديبية هو منع تضارب السلطات بين الجهات الإدارية، وذلك بمنح سلطة التأديب لجهة محاددة.

- ارتكاب المخالفة من عدد من الموظفين تابعين لجهات مختلفة، ففي هذه الحالة ينعقد الاختصاص بالتأديب للدوائر التأديبية باعتبارها جهة محايدة.
- حالة ما إذا كان الموظف قد ترك الخدمة قبل توقيع العقوبة؛ لأن الوزير لا يملك سلطة توقيع عقوبة الغرامة

المالية أو عقوبة الحرمان من العودة للخدمة، وهما العقوبتان اللتان تصدران معاً أو إحداهما على الموظف الذي انتهت خدمته.

• الدعاوى التأديبية التي ترفعها هيئة الرقابة والتحقيق، وفقاً للمادة (٢١/ ب) من لائحة انتهاء الخدمة التي نصت على أنه (إذا صدر على الموظف حكم بعقوبة من أي جهة مختصة أُنيط بها نظاماً توقيع عقوبات معينة ولم تكن هذه العقوبة موجبة للفصل بقوة النظام وفقاً للفقرة السابقة؛ فيعرض الأمر على الجهة المختصة بالمحاكمة التأديبية

لتقرر الجزاء التأديبي المناسب في حقه) ■

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

العدد ١٠١٠ جمادي الأولس - ٤٠٠

39

عمالة «الروبوت»..أقل كفاءة من الإنسان!

عِيْ أُولَ حــدث من نوعه في تاريخ الإنسانية في الأسـبوع الماضي، أقدم فندق «Henn na» في اليابان علـى انهاء خدمات نصف موظفيه من «الروبوتات» البالغ عددهم ٢٤٠ روبوتاً؛ لأنهم كانوا مزعجين وغير أكفاء. فقد تسـببوا في إبطاء الأمور، وخلقوا مشــاكل، وأصابوا أعصاب الضيوف بالتوتر.

افتتح الفندق عام ٢٠١٥م في جنوب اليابان وصاحبته ضجة كبيرة؛ بسبب توظيف عدد كبير من «الروبوتات» لخدمة ضيوف الفندق. قال أحد الضيوف أنه تم إيقاظه في منتصف الليل بواسطة «روبوت» في الغرفة طلب منه باستمرار تكرار ما قاله للتو. كذلك لم يستطع «روبوت» ثانٍ أن يتفحص هوية الضيوف وفشل في القيام بالمهمة. وآخر لم يستطع الوصول إلى العديد من غرف الفندق البالغ عددها ١٠٠ غرفة وتعطل في الخارج في ظروف غامضة. يذكر أن الفندق مازال يحتفظ بعدد كبير من موظفي «الروبوت» حيث تعتبر اليابان رائدة في استخدامها في دور استخدام «روبوتات» شخصية مصممة للتفاعل مع البشر؛ من أجل الترفيه والمعلومات وتقديم الخدمات. كذلك يتم استخدامها في دور رعاية المسنين للمساعدة في إعادة التأهيل البدني.

ويستند التقدم الملحوظ في الذكاء الاصطناعي في السنوات الأخيرة بشكل كبير إلى «الشبكات العصبية» التي يتم تشبيهها بشبكات

الدماغ. ولكن علماء المخ والأعصاب لهم رأي مختلف. في ١٠ يناير ٢٠١٩ نشرت صحيفة «الفايننشال تايمز» مقالاً مثيراً كتبه جراح أعصاب في المملكة المتحدة سرد فيه مشاكل النكاء الاصطناعي، وقال: «إن العقول البشرية لا تشبه أجهزة الكمبيوتر»، وأكد على «أن دماغ الإنسان هو الهيكل الأكثر تعقيدًا في الكون. ويتكون من حوالي ٨٥ بليون خلية عصبية، يرتبط كل منها بالآلاف من الخلايا العصبية الأخرى، وكل خلية عصبية هي عبارة عن جهاز يستقبل مدخلات ويقوم بمعالجة البيانات ثم انتاج المخرجات». وأضاف: «لا يمكن تطبيق قوانين الحوسبة على الدماغ البشري؛ لأن الكمبيوتر لن يستطيع محاكاة كل التصرفات التي ينفذها الدماغ، ومقولة أن الدماغ يشبه الكمبيوتر هي مفهوم خاطئ ولكنه شائع بين الناس».

وقامت «قوقل» مؤخرًا بتصميم «روبوت» يستطيع التعرف على الصور الفوتوغرافية للقطط وهامت «قوقل» أن يتعرض التطبيق لأشكال متنوعة ومختلفة لآلاف القطط؛ لكي يتدرب عليها، في حين أن الطفل إذا رأى صورة القط مرة واحدة يمكنه التعرف على جميع القطط فالمستقبل.

ويقول «جير كابلان» في كتابه «الثروة والعمل في عصر الذكاء الاصطناعي»: يجب تسمية هذه «الروبوتات» بالعمالة المصنعة أو المزورة. وحذر من أن هؤلاء العمال سينتشرون ويحتلون كل مواقع العمل في كل المجالات وتشمل الطب، والمحاماة، والتعليم. وقال: هل يمكننا أن نطلب من ضابط الأمن اعتقال هذا «الروبوت» إذا ارتكب جريمة ما؟ لذا يجب على هذا النوع من العمالة أن يكونوا قادرين على إدراك العواقب الأخلاقية ذات الصلة لأفعالهم، أو بناء تطبيقات تحتوي على مبادئ أخلاقية وتدريب هذه الأنظمة على احترام تلك المبادئ».

إن التقدم في مجال التحول الرقمي كان من المفترض أن يؤدي إلى عمالة «الروبوت» الأكثر ذكاءً وأكثر دكاءً وأكثر دقة في العمل وأكثر إنتاجية، ولكن يبدو أن هذه المخاوف مبالغ فيها. وقد أوردت بعض الصحف تقريراً يوضح أنه بالرغم من انخفاض معدلات نمو الإنتاج العالمي، هنالك ارتفاع في معدلات التوظيف في جميع أنحاء العالم، خصوصا في الدول المتقدمة، وهناك انخفاض في معدل البطالة العالمي إلى أدنى مستوى منذ أربعة عقود. ومن الواضح أننا حتى اللحظة لا نرى سيطرة عمالة «الروبوت» (الماكينات الفعالة والأكثر كفاءة).

هذا لا يعني أن «الروبوتات» ليست ذات صلة بهذا التطور التقني الذي يجتاح كل العالم، ويبدو أن هناك أسـطورة تم رسمها لمستقبل غير واقعي، حيث إن مقدار العمل الذي يتعين القيام به قد ارتفع أضعافاً من أي وقت مضى وقد سـاعدت التكنولوجيا في زيادة الإنتاجية ودقة المنتج وكفاءته، كما اتضح أن التكنولوجيا ليسـت هي المسـؤولة عن زيادة معـدلات البطالة العالمية أو زيادة فائض العمالة البشـرية، بل سـاعدت الإنسـان في طريقة وكيفية أداء الأعمال وليس القضاء على العمالة البشرية ■



د. سيد جعفر الحسن

7 7

اتضح أن
التكنولوجيا
ليست هي المسؤولة
عن زيادة معدلات
البطالة بل
ساعدت الإنسان
في طريقة وكيفية
أداء الأعمال
وليس القضاء على
العمالة البشرية



محد ۱۰۰ جمادی الأولی - 33۱۰۰

د.بسام البسام يبحث ميدانياً مدى كفاءتها وفاعليتها وسبل تطويرها

أنظمة الميزانية العامة في المملكة العربية السعودية

يعد تطوير أنظمة الميزانية العامة إحدى ركائز رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تبنتها حكومتنا الرشيدة ابتداءً من شهر إبريل عام ٢٠١٦م. فقد كشفت الأزمات الاقتصادية العالمية-كالتي حدثت عام ٢٠٠٨م-عن مدى ضعف كفاءة وفاعلية الأنظمة المالية الحكومية في دول العالم أجمع، وأهمية إصلاحها. وفي ضوء ذلك؛ فإن المملكة لم تكن بمعزل عن هذه الأحداث، خاصة في ظل حركتي المد والجزر في الإنفاق الحكومي، ومعدلات أسعار النفط، وكذلك معدلات تعثر المشاريع التنموية، وبحسب بعض الدراسات بمنتدى الرياض عام ٢٠٠٧م، والتقرير الذي أصدره صندوق النقد الدولي عام ٢٠١٢م، وطبقاً لمؤشر فاعلية الأداء الحكومي عام ٢٠١٤م، وغيرها من العوامل؛ فقد أولت المملكة اهتمامها بتطوير أنظمة ميزانيتها العامة وتعزيز كفاءتها وفاعليتها، وهو موضوع البحث الميداني الصادر عن معهد الإدارة العامة، والذي نستعرضه معكم في هذا العدد، وأجراه د.بسام بن عبدالله البسام والذي يرصد من خلاله واقع هذه الأنظمة ومدى كفاءتها وفاعليتها وفاعليتها وسبل تطويرها.

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

«بانوراما» عامة

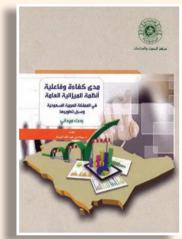
يقع البحث في ٢٥٦ صفحة، وينقسم إلى مقدمة، و٩ فصول متنوعة. فيسلط الباحث في مقدمت الضوء على أبرز العوامل التي يستوجب الأخذ بنتائجها السلبية سواء على المستوى العالمي أو الوطني، والإجراءات والتدابير التي اتخذتها المملكة لكبح جماح هذه المنتائج. ويؤكد على المعامة وفاعلية أنظمة الميزانية أن تعزيز كفاءة وفاعلية أنظمة الميزانية والتنمية المدولة؛ يسهم في تحقيق والتنظيمية للدولة؛ يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، ومحاربة الفساد. أما فصول البحث فتتناول أهمية المالية العامة بشكل عام وأنظمة الميزانية بشكل خاص، وعناصر هذه الميزانية. ويحلل الباحث أبرز أنواع الميزانيات المطبقة في أغلب الأنظمة أنواع الميزانيات المطبقة في أغلب الأنظمة

التدريب المتخصص لمنسوبي الإدارات المعنية بعملية الميزانية وتطوير أنظمة المالية يحقق الكفاءة

المالية الحكومية. ويستعرض مفهوم كفاءة وفاعلية أنظمة الميزانية العامة، وعلاقة ذلك بتحقيق مستويات تنموية متقدمة في الاستخدام الأمشل للموارد المتاحة. في الاستخدام الأمشل للموارد المتاحة. ويركز كذلك على نظام الميزانية في المملكة، ويستعرض الأنظمة التي تحكمها، ودورتها أو مراحلها، وتحليل أرقام تلك الميزانية خلال الفترة من ١٩٧٠–٢٠١٥م، وإبراز توجه الدولة نحو تطوير أداء الميزانية توجه الدولة نحو تطوير أداء الميزانية المعامة وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

النفقات والإيرادات والميزانية

وحينما يتحدث الباحث عن المالية العامة، نجده يقررأن إدارة المال العام بكفاءة وفاعلية أحد أبرز مهام الحكومات، وأن علم المالية العامة يركز على دراسة المشكلات المتعلقة بالحاجات العامة وبتخصيص المال اللازم لإشباعها. ويلفت في هنا الصدد إلى كل من الإيــرادات العامة، والنفقــات العامة، والميزانية العامة، ويسعى للإجابة على سؤال مهم وهو الإيرادات أم النفقات أولاً؟ ثم يناقش عملية الميزانية العامة التي تتكون من ٤ مراحـل هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الإقرار (الاعتماد)، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة. ونجد الباحث يقسم الإيرادات العامة إلى قسمين رئيسين هما: الإيرادات الثابتة التي يمكن تقديرها بدقة في مشروع الميزانية، والإيرادات المتغيرة التى تتغير من عام لآخر ويصعب



تقديرها بدقة؛ كما يقسم النفقات العامة بشكل عام إلى نفقات جارية لا تتغير من عام لآخر إلا بمقدار بسيط وغالباً ما يكون هذا المقدار معلوماً ومنها رواتب الموظفين، وهناك النفقات الرأسمالية التى تتغير من سنة لأخرى مثل البرامج والمساريع الحكومية بوجه عام. أما الميزانية العامة فلها ٤ جوانب (اقتصادي، وتنظيمي-إداري، ونظامي-قانوني، ومحاسبي) ويركز هدذا البحث على الجانب الإداري التنظيمي لها. وبصفة عامة، فإن الميزانية العامة بمثابة خطـة مالية، وتعد من قبل السلطة التنفيذية، وتقر من قبل السلطة التنظيميــة (التشــريعية)، وتحتوي على أرقام تقديرية، وتسعى لتحقيق أهداف تنموية.

الميزانية ورؤية الملكة

وفي معرض حديثه عن أنواع الميزانيات (الموازنات) العامة، يؤكد د بسام على أنه بالرغم من تعدد أنواع أنظمة الميزانية، إلا أن عدداً محدوداً منها يمكن اعتباره نظاماً قابلاً للتطبيق وفقاً للمعايير الدولية والممارسة العملية من قبل الحكومات، ويستعرض أبرز أنواع الميزانيات المطبقة حالياً ويركز على مزايا كل منها وعيوبها، وهذه الأنواع هي: الميزانية التقليدية (ميزانية البنود)، وميزانية الأداء (ميزانية الإنجاز-ميزانية الأهداف)، وميزانية الأساس الصفرى، وميزانية التخطيط والبرمجة. وعلى صعيد آخر، يعالج الباحث معياري الكفاءة والفاعلية في أنظمــة الميزانية العامة؛ وهــو ما يوضحه ببساطة في أن الهدف الأساسي من تبنى نظام لها هو تحقيق أهداف المنظمة أو الحكومة (الفاعلية) بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الكفاءة)، مشدداً على أن تحقيقهما يرتبط جدا بتطبيق مبادئ الشفافية واعتماد أنظمة ذات جودة تنظم عملية إعداد وتنفيذ الميزانية، وتضمن تحديد المسؤوليات والمهام في كل مراحلها. ويسلط البحث الضوء على الميزانية العامة في الملكة العربية السعودية، فيبين أن المملكة مازالت تتبنى نظام ميزانية البنود منذ إقرار أول ميزانية لها بشكل رسمي عام ١٣٧٤هـ. كذلك يبـرز الباحث محوراً مهما يتعلــق برؤية المملكة ٢٠٣٠ والميزانية

> رؤية ٢٠٣٠ تولي أنظمة الميزانية العامة للدولة اهتماماً خاصاً

التعاملات الإلكترونية وزيادة معدل الشفافية يرفع من كفاءة هذه الأنظمة

العامة، فيشير إلى أن المحور الثالث من الرؤية يركز على تعزيز كفاءة وفاعلية أداء القطاع العام وذلك بتعزيز مبادئ الحوكمة، كما أن الرؤية أولت تطوير الأداء المالي للحكومة اهتماماً خاصاً ولاسيما أنظمة الميزانية العامة للدولة.

التدريب

وقد قام الباحث بتطبيق هذا البحث بأسلوب الحصر الشامل لجميع المســؤولين الماليين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ فتوصل إلى العديد من النتائج والتي من بينها أن واقع تطبيق أنظمة الميزانية في المملكة يشير إلى أن معظم الإدارات المالية في جميع الأجهزة الحكومية مفعلة، وأن هناك علاقة بين مستوى هـذا التفعيل وكل من: نوع الجهاز، والتخصص العلمي للمســؤولين في هذه الإدارات، مقابل عدم وجـود مثل هـذه العلاقة مـع خبراتهم، ومستوياتهم التعليمية. كذلك فإن أقل من نصف المسؤولين بتلك الإدارات لديهم إلمام تام بنظام الميزانية المطبق في المملكة، وحوالي النصف منهم لديهم إلمام محدود به، وتنحصر أسباب ضعف الإلمام بأنظمتها في ضعف التدريب وضعف التأهيل العلمي وغياب التدوير الوظيفي وتعقيد وعدم وضوح آليــة إعداد وتنفيذ الميزانية. وفيما يتعلق بفاعلية أنظمة الميزانية وكفاءتها؛ فقد اتضح أنهما متوسطتان، وبصفة عامة توجد علاقة بين كل منهما وبين نوع الجهاز الحكومي.

ولا توجد اختلافات بين مستويات الفاعلية والكفاءة في الأجهزة الحكومية، بينما توجد علاقة طردية قوية بين فاعلية وكضاءة أنظمة الميزانية العامة بالملكة. ويرى غالبية هؤلاء المسؤولين أن تطبيق التعاملات الإلكترونية واستخدام التقنية وزيادة معدل الشفافية يرفع من تلك الأنظمة؛ فإن معظم المسؤولين يرون أن نظام الميزانية بحاجة إلى تطوير، وأنهم يوافقون على تطبيق طرق التطوير التالية: ربط الميزانية مع أهداف الجهة، ومناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية وفق معايير واضحة، وتتوفر إجراءات وأدوات مساعدة لإعداد الميزانية بشكل دقيق، وأن يكون لدى الموظفين في الجهات بطرق إعداد مشروع الميزانية، وأن يتم ربط هـذا الإعداد بناءً على ما ورد في الخطة الخمسية للجهة.

التطويرالشامل

وفي ضوء هذه النتائج؛ يبدي دبسام البسام عدداً من التوصيات والتي يبرز منها تطوير أنظمة الميزانية الحالية وفق أحدث الأساليب والتجارب والممارسات الدولية وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية، وربط هذا التطوير بأداء الجهاز الحكومي، وأن يكون التطوير شاملاً للأنظمة المالية للوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أنظمة الميزانية العامة في المملكة، وتطبيق مبادئ الحوكمة في عملية الميزانية وإدارتها بشكل عام وتعزيز مستويات الشفافية فيها، وفصل مرحلة الإعداد والتنفيذ (وزارة المالية) عن مرحلة الرقابة (ديوان المراقبة العامـة وغيره مـن الأجهـزة الرقابية)، ودعم الإدارات المالية بمتخصصين لزيادة الكفاءة والفعالية في أداء هذه الأجهزة، وتكثيف التدريب المتخصص لضمان تأهيل وتدريب منسوبي الإدارات المعنية

بعملية الميزانية ■

أهمها إجادة التكنولوجيا والقيادة والتفكير النقدي وتحمل ضغوط العمل

المهارات الوظيفية..قدرات شخصية ومهنية يبحث عنها سوق العمل



يتغير سوق العمل باستمرار، فتختفي وظائف قديمة وتظهر وظائف جديدة، ومع كل وظيفة جديدة تظهر مجموعة من المهارات الوظيفية التي يتطلبها سوق العمل من الشباب الباحثين عن وظائف، وإذا لم يتابع الشباب هذا التطور ويسعون للحاق به فلن يستطيعوا أن يحصلوا على الوظيفة التي يتمنوها. في هذا التحقيق نتعرف على أهم المهارات المطلوبة لسوق العمل، ورؤى الشباب حول أهم هذه المهارات لديهم.

إعداد: سامح الشريف

مهارات وظيفية

لم يعد خيار العمل في وظيفة مدى الحياة متاحاً بالنسبة للكثير من الناس حالياً. سيعمل معظم الناس في وظائف مختلفة عند أرباب عمل مختلفين وعبر قطاعات وظيفية مختلفة خلال حياتهم المهنية. للذلك يتوجب علينا جميعًا أن نكون

مرنين في أنماط عملنا وأن نكون على استعداد لتغيير وظائفنا أو المجال الذي نعمل فيه إذا رأينا أن هناك فرصًا أفضل في أماكن أخرى. ومن أجل أن نكون مرنين فنحن بحاجة إلى مجموعة من «المهارات قابلة للنقل». مهارات ليست محددة لمسار وظيفي معين ولكن مرتبطة بجميع

قطاعات العمل.

يستعرض الموقع السعودي المتخصص في المتوظيف «توظيف السعودية» أهم المهارات الوظيفية التي يبحث عنها أرباب العمل، فيذكر الموقع: «إن أرباب العمل يبحثون غالباً عن مهارات تتعدى حدود المؤهلات والخبرات. ففي حين أن تعليمك وخبرتك



عبدالعزيز الزيد:
 إتقان التخصص والإبداع
 في العمل أهم المهارات
 الوظيفية

قد يجعلانك مؤهلا لتقديم طلب للحصول على وظيفة، إلا أنك كي تكون ناجحًا ومناسبًا للوظيفة، فإن هذا يتطلب منك إظهار مزيج من المهارات، وهذا يعني أن المهارات التقنية والمتخصصة المرتبطة بالأدوار المختلفة قد تكون أقل أهمية من (المهارات الناعمة)، والتي يمكن أن تنقلها معك بين الوظائف المختلفة وقطاعات العمل المختلفة».

وتتطلب الأدوار المختلفة مهارات وقدرات مختلفة، فالمهارات التي يحتاج إليها الفرد والمرغوب فيها في جميع قطاعات العمل، وفقاً لموقع توظيف السعودية هي:

● مهارات التعامل مع الآخرين: لمهارات التعامل مع الآخرين أهمية بالغة عند البحث عن عمل، ولربما يكون العامل الوحيد الأكثر أهمية للعديد من أرباب العمل. ومهارات التعامل مع الآخرين هي المهارات التي نستخدمها للتفاعل مع الآخرين. تسمح لك المهارات الجيدة بالمشاركة بفعالية كعضو في فريق وإرضاء الزبائن والعملاء وتحقيق سقف التوقعات والتفاوض واتخاذ القرارات وإدارة وقتك

بكفاءة وتحمل المسؤولية والعمل بفعالية مع الموظفين الآخرين. كذلك فإن شحد المهارات الشخصية يسمح لنا بالتعاطف وبناء علاقة مع الزملاء والعملاء؛ مما يؤدي إلى وجود بيئة عمل أفضل والتي قد تكون أقل إرهاقًا.

• مهارات الاتصال والتواصل: يبحث أرباب العمل عن الأشخاص الذين يتواصلون بشكل جيد سواء شفهيا أو خطيًا. إذا ما كنت تتقدم بطلب للحصول على وظيفة أو تبحث عن ترقية مع صاحب العمل الحالي الخاص بك، فإنك تحتاج إلى إثبات مهارات التواصل الجيد. فالقدرة على التواصل لفظيا وكتابيًا مع طائفة واسعة من الناس والحفاظ على حسن التواصل البصري والكتابة بوضوح وإيجاز واستخدام مفردات متنوعة وتفصيل اللغة لجمهورك كلها من المهارات الأساسية التي يبحث عنها أرباب العمل. حسن التواصل اللفظى والكتابي يعنى أنه يمكنك تلقى الرسائل مع فرصة أقل من سوء الفهم. وبالمثل، فإن مهارات الاستماع الفعال لا تشمل السمع فحسب، بل اكتساب وفهم المعلومات. فالاستماع هو الشرط الأساسي الذي يؤدي إلى عدد أقل من الأخطاء وفهم أكبر لاحتياجات العمل والعميل. وبتقدم حياتك المهنية، فإن أهمية مهارات التواصل تزداد جنبًا إلى جنب مع الإبداع ومهارات الناس والاستعداد للعمل الجماعي والقدرة على التحدث والكتابة بوضوح وبإيجاز.

مهارات التفكير النقدي: القدرة على
 حل المشكلات واتخاذ القرارات يمكن أن
 تكون نقطة قوية لصالحك لدى رب العمل
 الخاص بك؛ وبالتالي فهي من المهارات



سعد الشمراني:
 اهتم بمهارات التواصل
 الفعال والقدرة على الإقناع
 وتحمل ضغوط العمل

المرغوب تطويرها. إن عملية حل المشكلات واتخاذ قرارات تتطلب جمع بيانات يمكن الاعتماد عليها، ثم تقييم هذه المعلومات للحصول على عدة حلول، ومن ثم اختيار الحل الأفضل بناءً على المعايير والوضع الراهن. وبالرغم من أن القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة هو أمر مهم لأي وظيفة، إلا أن الأشخاص بهذه المهارات يحققون أفضل حينما يعملون في خدمة العملاء.

- التنمية الشخصية: تـدور تنمية الشخصية بشكل رئيس حول السلوك المناسب تجاه العمل والمؤسسة التي تعمل بها. يبحث أصحاب العمل عن أناس يحرصون على التعلم والتنمية الشخصية.
- مهارات التقديم: يعتبر تقديم المعلومات بشكل واضح وفعال مهارة أساسية في مكان العمل، وتقريبًا فإن مهارات العرض مطلوبة الآن في كل مجالات العمل الحديثة.
- مهارات القيادة: القيادة هي القدرة على
 التأثير في الآخرين لتحقيق الهدف.

43



 ● مشاري القريشان: ضرورة تطوير مهارات كل فرد يبحث عن عمل في مجال تخصصه أولاً

• مهارات تكنولوجيا المعلومات: معظم الناس يحتاجون إلى بعض مهارات تكنولوجيا المعلومات للعثور على عمل اليوم. حيث إن اكتساب مهارات تكنولوجيا المعلومات الأساسية والإلمام باستخدام الحاسوب؛ قد يفتح مجموعة واسعة من فرص العمل ويساعدك على تسويق نفسك في مكان العمل. فإن كنت حريصاً جداً على اكتساب وظيفة أحلامك، عليك أن تجيد مهارات التوظيف اللازمة.

مهارات الشخصية

أحياناً رغم امتلاكك للمهارات العلمية والتعليم اللازم للحصول على الوظيفة، قد لا تنجح في المقابلة الشخصية، ويرجع ذلك-وفق رأي المتخصصة في التوظيف حنين إبراهيم-إلى عدم امتلاك بعض المهارات الشخصية اللازمة لإتمام المهام التي ستوكل إلى الشخص. فقد أصبحت المهارات الشخصية من المتطلبات الرئيسة لمواكبة تطور سوق العمل ومتطلباته، ومن لا يستطيع العمل على تطوير ذاته بالشكل الكافي، سيقلل من فرصه في نيل الوظيفة التي يطمح إليها.

وتضيف حنين إبراهيم: تصور أنك قمت بزيارة أحد المتاجر لشراء سلعة أو خدمة معينة، وقابلك موظف مبيعات غير مبتسم ولم يقم بالإجابة على تساؤلاتك وتعليقاتك بطريقة لبقة؛ على الأغلب فلن ترغب بالعودة لزيارة ذلك المتجر؛ لأنك لم تحصل على الخدمة المناسبة. هنا تكمن أهمية المهارات الشخصية للنجاح والتألق في سوق العمل. ومن أهم المهارات الشخصية المهارات الشخصية المهارات الشخصية المهارات الشخصية المهارات المسخصية المها سوق

- مهارات التأقلم: أصبحنا نعيش في عالم ديناميكي متغيّر؛ لذلك من المهم جداً أن تكون قادراً على التكيف مع أي تغير يحدث في مكان العمل. تذكر أن أحد أكثر الأسئلة شيوعاً في مقابلات العمل هي عن كيف تتأقلم مع التغيرات المفاجئة في العمل؟ مهارات البحث: معظم أصحاب العمل يبحثون عن أشخاص يمتلكون مهارات
- مهارات قيادة المشاريع: الترتيب،

في البحث والحصول على المعلومات من

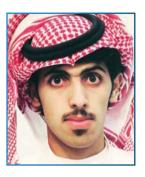
مصادر متنوعة وأبرزها الإنترنت.

التخطيط وتطبيق المشاريع بفاعلية من أهم المهارات المطلوبة في سوق العمل لما لها من أهمية في تسيير العمل وإطلاق المشاريع الجديدة بنجاح.

- مهارات حل المشاكل: فاستخدام الإبداع، والمنطق والخبرة السابقة في حل المشاكل بشكل فعّال يوفر على الشركة الوقت والجهد؛ لذلك فإن امتلاك هذه المهارة سيزيد من فرصك في النجاح مهنياً.
- أخلاقيات العمل: يفضل أصحاب العمل توظيف موظفين ذوي أخلاق عالية للحفاظ على سرية العمل والمعلومات الداخلية للشركة.
- الذكاء العاطفي: سواء في نطاق العمل أو في الحياة الاجتماعية، فإن الذكاء العاطفي من أهم المهارات التي يجب على الجميع تطويرها.

عصرالمعلومات

وللتعرف على رؤى وأفكار الشباب السعودي حول أهم المهارات الوظيفية؛ التقينا مجموعة من الشباب وسألناهم حول أهم المهارات من وجهات نظرهم:



يحيى القحطاني:
 عصر المعلومات وتكنولوجيا
 الاتصالات غير المهارات
 المطلوبة لسوق العمل

يقول يحيى محمد القحطاني أنه في العصر الذي نعيشه والذي يعتبر عصر التكنولوجيا والمعلومات، أصبحت هناك العديد من المهارات المهمة لسوق العمل، مثل إجادة التعامل مع البرمجيات والأدوات التكنولوجية الجديدة في التخصصات المختلفة، مضيفاً أنه يسعى لتطوير مهاراته في حل المشاكل

التكنولوجية واتقان لغة إضافية.

اللغة والحاسب

ويؤكد عبد العزيز مساعد الزيد أن المهارة الأساسية بالنسبة لأي فرد ترتبط بإبداعه في مجال تخصصه، مضيفاً أن اللغة الإنجليزية تمثل أهمية كبرى في هذا العصر؛ لأنها لغة العالم، أما الحاسب فمن المهارات الضرورية جداً أيضاً وينبغي على كل شاب تعلم مهاراته. ويشير الزيد إلى أن أهم المهارات التي يحتاجها سوق العمل عالياً تتمثل في اتقان مهارات التفاوض والاتصال والقدرة على مواجهة والتعامل مع الجمهور، إلى جانب التخصص الدقيق والخبرة المكتسبة في مجال التخصص. الألي كا ويقول عبد العزيز الزيد أنه يعمل حالياً العمل. على تطوير مهاراته بشكل ممتاز في اللغة من جان الإنجليزية وأساليب التعامل مع مختلف من جان

ويتفق معه في الرأي متعب عبد الله الشهراني اللذي يؤكد أنه يعمل على تطوير مهاراته في اللغة الثانية والحاسب

فئات الجمهور.



متعب الشهراني:
 سوق العمل يتطلب إتقان
 اللغة الثانية ومهارات
 الحاسب الآلي

الآلي كأهم مهارتين مطلوبتين في سوق العمل.

تحمل ضغوط العمل

من جانبه، يشير سعد فائز الشمراني إلى أن المهارات الضرورية لسوق العمل حالياً، تتمثل في مهارة استخدام برامج الحاسب مثل: برامج الأوفيس، ومهارات التواصل الفعال، والقدرة على الإقناع، وتحمل ضغوط العمل.

ويضيف الشمراني أنه يعمل على تعلم اللغة الإنجليزية، إلى جانب الاحتراف في أساليب تحليل البيانات في برنامج الإكسل، إلى جانب تشكيل خبرته في مجال التفاوض والإقناع.

مجال التخصص

ويرى مشاري يحيى القريشان أن المهارات المتكنولوجية تعد هي الأهم في هذا العصر، إضافة إلى أهمية تطوير مهارات كل فرد في مجال تخصصه، ويضيف القريشان أنه يعمل على تطوير مهاراته في علم المحاسبة؛ نظراً لأهميتها لمختلف التخصصات ومجالات العمل ودورها الضروري في سوق العمل

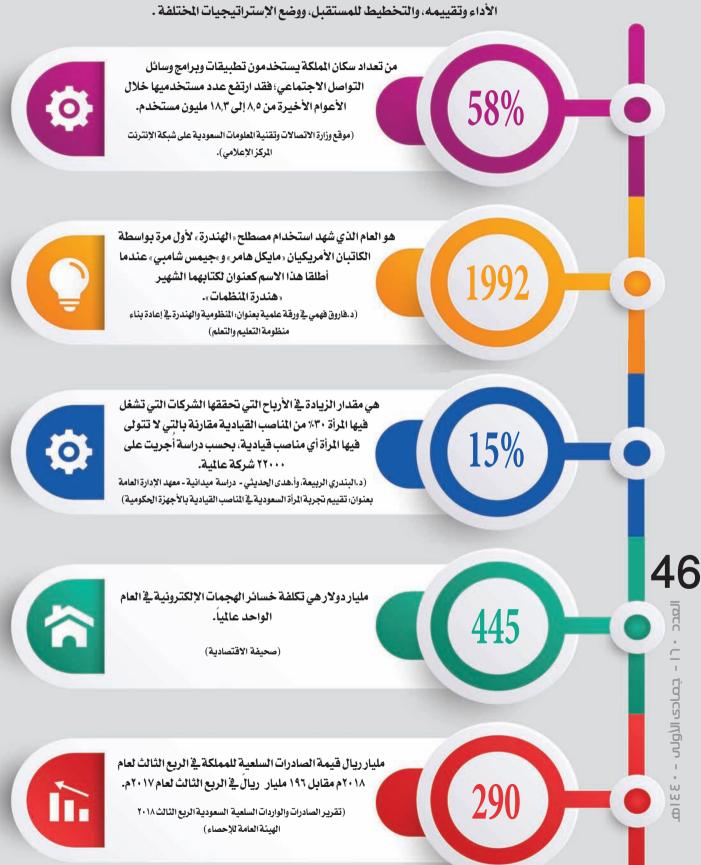


45

: ۱۰۱۰- جمادی الأولب - ۲۰۱۰هـ

الأرقام والإدارة

للأرقام في عالم الإدارة وعلومها المتنوعة أهميتها الخاصة؛ فمن خلالها يمكن إصدار الأحكام على الأرقام في عالم الأداء وتقييمه، والتخطيط للمستقبل، ووضع الإستراتيجيات المختلفة.



علماء

الإدارة وروادها هم الرافد الفكري المتدفق الذي يرتكز عليه تطويرها، وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها. وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»، نقدم لقرائنا «إدواردز ديمنغ» أحد هؤلاء العلماء والرواد.

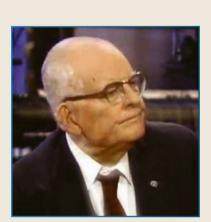
إ**دواردز ديهنغ** Edwards Deming ۱**۹۰۰** – ۱۹۰۰

ول د «إدواردز ديمنغ» في مدينة «سوكس» بولاية «إيوا» في ١٤ أكتوبر ١٩٠٥م، وسجل في عام ١٩١٧م في جامعة «ويومينغ» في «لارامين»، وتخرج عام ١٩٢١م بدرجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية، ثم حصل عام ١٩٢٥م على الماجستير في العلوم من جامعة «كلورادو»، والدكتوراه في عام ١٩٢٨م من جامعة «يل». وكانت الدرجتان في الرياضيات والفيزياء.

مساهماته

يعتبر «ديمنغ» أبًا لثورة الجودة الكلية، حيث لاحظ اليابانيون الجودة العالية للمواد العسكرية الأمريكية؛ وكان ذلك نتيجة أن «ديمنغ» علم ودرب ٣٥٠٠٠ مهندس وفني وتقني أمريكي على كيفية استخدام الإحصاء لتحسين الجودة. في عام ١٩٥٠م تمت دعوة «ديمنغ» لمقابلة رؤساء الصناعات الأساسية في اليابان، وفي عام ١٩٥١م أسست جائزة «ديمنغ» للجودة لتمنح سنويًا للشركات التي تضع الجودة أولاً. لقد مرأكثر من ٣٠ عامًا ودمرت صناعات عديدة في الغرب قبل أن يبدأ الغرب في تطبيق فلسفة وسياسة «ديمنغ» في تحقيق الجودة يا المواعدة والخدمات. وطبقًا لا «ديمنغ» فيان المتابعة أو الرقابة للتبعة في الغرب للتأكد من تحقيق الجودة وليس منع الفشل من تحقيق الجودة أولاً.

إن عمليات التفتيش ورفض المنتج الرديء وإعادة الإنتاج تعادل 43% من تكلفة الإنتاج، كما إن إنتاج المنتج الصحيح من أول مرة هو الاتجاه الصحيح، وليست هناك ضرورة للتفتيش بعد الإنتاج؛ وبناء على ذلك رفض «ديمنغ» فكرة أن الفشل في تحقيق الجودة سببه قلة الهتمام العمال، بل إن نسبة 48% من الفشل في تحقيق الجودة ترجع إلى فشل في نظام الإنتاج المتبع.



وقد كان «ديمنغ» إحصائيًا؛ فقد عمل في البعثة المستركة لمراقبة الانتخابات اليونانية في الفترة من يناير-أبريل ١٩٤٦م، وعمل في الفترة من يوليو-أكتوبر ١٩٤٦م مستشارًا في أخذ العينات لحكومة الهند، وعمل مفوضًا في مؤتمر العلوم الهندي في نيودلهي، وفي يناير ١٩٤٧م عمل مستشارًا في الأساليب الفنية لجمع العينات للقيادة العليا للقوى المستركة في طوكيو في عامي ١٩٤٧م

كما عمل معلمًا ومستشارًا في الصناعة اليابانية، من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وكان عضوًا للمفوضية البديلة للأمم المتحدة في أخذ العينات الإحصائية عام ١٩٤٧-١٩٥٢. ومستشارًا في الإحصاء السكاني في المكسيك، وبنك المكسيك ووزارة الاقتصاد عامي ١٩٥٤، و١٩٥٥م. ومستشارًا وإحصائيًا في مكتب الإحصاء المركزي في تركيا في ١٩٥٩- ١٩٦٣م. ومحاضرًا في كلية لندن للاقتصاد في مارس ١٩٦٤م. ومستشارًا لمركز الإنتاجية كلية لندن للاقتصاد في مارس ١٩٦٤م. ومحاضرًا في سانتياغو في المصين بتايوان عامي ١٩٧٠- ١٩٧١م. ومحاضرًا في سانتياغو بقرطبة بالأرجنتين وبويونس أيرس تحت إشراف معهد الإحصاء الأمريكي عام ١٩٧١م.

درجات شرف

حصل «ادواردز ديمنغ» على العديد من الجوائز، منها:

- جائزة «تايلور كي»، الجمعية الأمريكية للإدارة ١٩٨٣م.
- قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين بتخصيص جائزة «ديمنغ»، وتمنح كل عام في اليابان لإحصائي مقابل إسهامه في نظرية الإحصاء. منحت جائزة «ديمنغ» للتطبيق لإحدى الشركات لاستخدامها المحسن لنظرية الإحصاء في المنظمة وبحوث المستهلك، وتصميم المنتج والإنتاج.
- حصل على ميدالية «الكنز المقدس» من الدرجة الثانية من إمبراطور اليابان عام ١٩٦٠م لتحسين الجودة والاقتصاد الياباني، من خلال المراقبة الإحصائية للجودة ■

47

: ۱۱۰- جمادی الأولب - ۲۰۱۰

بتناوله د. زهير عناس كريم في النظام السعودي والقانون المقارن

الشبك كأداة وفاء وسند تنفيذي

يعد الشيك من بين أهم الأوراق التجارية؛ نظراً لما له من مزايا جعلته يتفوق على غيرها من هذه الأوراق التي سبقته في الظهور على مسرح الحياة التجارية والتعاملات بين الناس. ولعل أهم استخدام للشيك هو كونه أداة للوفاء بالالتزامات المالية بدلاً من النقود، كما أنه يؤدي إلى زيادة حجم المعاملات السوقية وازدهار حركة النشاط التجاري بالدولة، واكتسابه ميزة معاملته أمام قضاء التنفيذ كالحكم القضائي؛ إلا أن التعامل به لم يسروفق هذا التصور المثالي لاستخدامه إذا أصبح سلاحاً ذا حدين، فقد استخدمه البعض كوسيلة للنصب والاحتيال؛ بهدف الاستيلاء على الأموال دون وجه حق؛ ولذلك تدخلت الدول ومن بينها الملكة العربية السعودية لمواجهة هذا العبث بهذه الأداة. وبالرغم المنتالية المنادد من ذلك كله فإن التعامل بالشيك واستخدامه يثير العديد من التساؤلات التي يسعى د.زهير عباس كريم عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة للإجابة عليها في كتابه بعنوان: «الشيك كأداة وفاء وسند تنفيذي» والذي نطالعه معكم في هذا العدد.

مقارنات مهمة

يبلغ عدد صفحات الكتاب ٧٧٤ صفحة، ويتكون من مقدمة، وفصل تمهيدي، و؛ أبواب تتضمن ١١ فصلاً مختلفاً، بالإضافة إلى قائمة المراجع. وتبدو أهميته في عدم اقتصاره على الجانب النظري في دراسة الشيك كورقة تجارية وأداة وفاء وسند تنفيذي، بل ركز المؤلف على الجوانب التطبيقية من خلال تعزيز موضوعات الكتاب بالقرارات والأحكام القضائية الصادرة في المملكة أو في القوانين المقارنة وخاصة القضاء المصري والأردني والفرنسي، بالإضافة إلى بعض الأحكام والمبادئ الصادرة عن القضاء في بعض دول الخليج العربية كالكويت والإمارات. كما شملت الدراسة المقارنة لأحكام الشيك في النظام السعودي قوانين التجارة في كل من تونس والمغرب والجزائر وسوريا ولبنان؛ بهدف تعزيز موضوعات الكتاب بكل ما هو مستحدث في هذه القوانين. كذلك حاول المؤلف

إبراز الجوانب المدنية والتجارية في قضايا الشيكات باعتبارأن الشيك هو في الأساس أداة للوفاء في المعاملات المدنية والتجارية، وسند تنفيذي في النظام السعودي وبعض القوانين المقارنة، ولكن ذلك لا يعني اغفال الجانب الجزائي في الشيك حيث تناوله المؤلف ضمن موضوعات الكتاب.

حماية الشيك

وتتحدد هذه الموضوعات في التعريف بالشيك وأثر التعامل به على الدين الأصلى، وإنشائه، وانتقاله بالتظهير، وضمانات الوفاء بقيمته، وانقضاء الالتزام الناشئ عنه. ويلفت الكتاب إلى أن المنظم السعودي قرر حماية الشيك من العبث به في جرائم النصب والاحتيال حينما أسبغ عليه حماية جنائية دون غيره من الأوراق التجارية؛ ولم تقتصر هذه الحماية في النظام السعودي على المواد العقابية التي نص عليها نظام الأوراق التجارية، بل اعتبر جرائم الشيك من بين الجرائم الموجبة للتوقيف وذلك بالقرار الصادر

عن مجلس الوزراء السعودي برقم ٧٥ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٥هـ.

ازدواجية وطابع شكلي

الشيك كأداة وفاء

وسند تنفيدي

دراسة في النظام السعودي والقانون المقادن

يستهل المؤلف الكتاب بالفصل التمهيدي الذي خصصها للتعريف بالشيك وأثر التعامل به على الدين الأصلي. فيتناول موضوعين مهمين وهما: ماهية الشيك وتمييزه عن غيره من الأوراق التجارية حيث يبرز أن المنظم السعودي عالج أحكامه في الباب الثالث من نظام الأوراق التجارية (المواد من ٩١ إلى ١٢١)، ثم يبين أوجه الاختلاف بين كل من الشيك والكمبيالة، والشيك والسند لأمر. والموضوع الثاني هو أثر التعامل بالشيك على الدين الأصلى، فيسلط الضوء على حالة تظهير الشيك وهو ما ينتج عنه ازدواجية في العلاقة بين الدائن والمدين أو المظهر والمظهر إليه، وهو ما حدا بالمؤلف لإبراز العلاقة بين الدين الصرفي والدين الأصلي.

ويضرد د.زهير عباس الباب الأول من

الكتاب للحديث عن إنشاء الشيك، والذي يعد من التصرفات القانونية ذات الطابع الشكلي، وتصرف قانوني إرادي ينشأ بالإرادة المنفردة للساحب بمجرد توقيعه على الشيك بما يفيد التزامه قبل المستفيد أو الحامل في حالة عدم قيام البنك المسحوب عليه بوفاء قيمته. وفي ضوء ذلك يقسم المؤلف هذا الباب لثلاثة فصول، يتضمن أولها الشروط الموضوعية لإنشاء الشيك المتمثلة في الرضا بالالتزام بالشيك وسلامة الإرادة من العيوب، ويشتمل الفصل الثاني على الشروط الشكلية لإنشاء الشيك والمحددة في وجوب إفراغه في محرر مكتوب يتضمن بيانات نص عليها نظام الأوراق التجارية ورتب على تخلفها أو تخلف بعضها آثاراً معينة، بينما يركز الفصل الثالث على الشروط والبيانات الاختيارية للشيك، سواء الجائز إدراجها أو التي لا يجوز إدراجها فيه.

التظهير

ويخصص المؤلف الباب الثانى لمناقشة موضوع انتقال الشيك بالتظهير، فمتى نشأ الشيك صحيحا وتسلمه المستفيد فإنه يصبح مهيأ للتداول لأداء وظيفته الاقتصادية كأداة وفاء تقوم مقام النقود في المعاملات، ويجوز انتقاله بالطرق العامة لانتقال الحقوق. وقد تضمن قانون «جنيف» الموحد والقوانين التي أخذت بأحكامه، ومنها نظام الأوراق التجارية السعودي طرقاً لتداول الحق الثابت في الشيك وغيره من الأوراق التجارية والتى منها التظهير والتسليم أو المناولة. ويبدو أن إصدار الشيك للحامل هو وضع نادر وغير منتشر العمل به في المملكة، وكذلك الحال بالنسبة للشيك الاسمي الذي يتضمن عبارة ليس لأمر أو ما يفيد معناها

والذي يخضع في تداوله لأحكام حوالة الحق؛ ولذلك فإن الشيكات المألوفة في التداول في البيئة التجارية بالملكة هي الشيكات الاسمية التي تكون مشروطة دفعها لشخص مسمى في الشيك سواء نص فيه على شرط الأمر أو لم ينص؛ وهوما حدا بالمؤلف لتخصيص هذا الباب لانتقال الشيك بالتظهير الذى جاءت تسميته بهذا الاسم من خلال كتابة توضع عادة على ظهر الشيك. وبناءً على ذلك يتناول المؤلف في الباب نفسه فصلين، يوضح أولهما تظهير الشيك على سبيل التمليك، فيعرف التظهير التمليكي وأشكاله، وشروطه، وآثاره القانونية. ويدور الفصل الثاني حول تظهير الشيك على سبيل التوكيل، فيبين الشروط اللازمة لصحة التظهير التوكيلي، وآثاره القانونية.

ضمانات الوفاء

وينتقل الكتاب للباب الثالث الذي يعالج موضوع ضمانات الوفاء بقيمة المثل، ذلك أن الشيك كأداة وفاء تقوم مقام النقود في التعامل لا يمكن أن يتحقق مالم تكتسب هذه الأداة ثقة واطمئنان المتعاملين بها، وهو ما يعتمد على مدى توافر الضمانات التي تكفل الوفاء بقيمتها؛ لذلك حرص المنظم السعودي على تدعيم هذه الثقة في الشيك من خلال النص على ضمانات قانونية للوفاء به، والتي من أهمها الاعتراف لحامله بملكية مقابل الوفاء، والمسؤولية التضامنية للموقعين عليه تجاه حامله وهو ما يعرف بالتضامن الصرفي، وكفالة الدين الثابت في الشيك عن طريق كفيل صرفي وهو ما يسمى بالضمان الاحتياطي، وحرمان الموقعين على الشيك من التمسك ضد الحامل حَسَن النية بالدفوع الناشئة عن علاقاتهم

الشخصية أو ما يعرف بقاعدة تطهير الدفوع، والحماية الجنائية للشيك. ومن هذا المنطلق يحتوي هذا الباب على ثلاثة فصول، يركز أولها على مقابل الوفاء في الشيك، فيعرف مقابل الوفاء، والشروط الواجب توافرها فيه، وملكيته، والجزاء على إصدار شيك بدون مقابل وفاء. ويتطرق الفصل بدون مقابل وفاء ويتطرق الفصل الثاني إلى التضامن بين الموقعين على الشيك، فيعرف هذا التضامن ويحدد نطاقه، وآثاره.

انقضاء الالتزام

ويختتم د.زهير عباس كتابه بالباب الرابع بالحديث عن انقضاء الالتزام الناشئ عن الشيك، فيذكر أنه ينقضى بالطرق ذاتها التى تنقضى بها الالتزامات عموماً وفقاً للقواعد العامة. فهو ينقضى بالوفاء الذي يعد موضوع الفصل الأول من هذا الباب ويتضمن الأحكام العامة في الوفاء بالشيك، والاعتراض عليه، وواجبات البنك المسحوب عليه عند الوفاء به، ومسؤولية هذا البنك عن الوفاء بشيك مزور، وامتناع البنك نفسه عن الوفاء به. ويبحث الفصل الثاني من الباب موضوع انقضاء الالتزام الناشئ عن الشيك بالسقوط بسبب الإهمال، فنتعرف من خلاله على معنى سقوط حق الحامل المهمل وحالاته وخصائصه، ونطاقه. ويشير الفصل الثالث إلى عدم سماع الدعاوى الناشئة عن الشيك (التقادم الصرفي)، فيرصد أوجه الشبه والاختلاف بين تقادم الدعوى الناشئة عن الشيك وسقوط حق الحامل المهمل، ونطاق تطبيق التقادم في دعاوى الشيك، وانقطاع مدة هذا التقادم ووقفها، والحالات التي لا تسرى فيها مواعيد ذلك التقادم■

49

العدد ١٠١٠ جمادي الأولي - ١٤٤٠هـ

تكليف لأحد الطلاب أو الموظفين من إحدى الهيئات الابتعاث التعليمية في البلاد بالحصول على درجة علمية أو مهارة تدريبية، مع تحمل الهيئة نفقات سفره وإقامته وتعليمه. الابتعاث تكليف لأحد الطلاب أو الموظفين من إحدى الهيئات للتدريب في التعليمية في البلاد بالحصول على درجة علمية أو مهارة الخارج تدريبية، مع تحمل الهيئة نفقات سفره وإقامته وتعليمه. هيئة تُرسل في عمل معين ومؤقت كالبعثات العلمية تثحباا والبعثات الأثرية والبعثات العسكرية والبعثات الدبلوماسية. طالب بعثة صاحب زمالة أو منحة دراسية في بلد آخر. مديرية أو إدارة الابتعاث إدارة تتولى شؤون البعثات الدراسية. من يوفد أو يرسل في مهمة خاصة؛ مثل: مبعوث سياسي، أو المبعوث دبلوماسي توكل إليه مهمة رسمية في بلد آخر.

كيف تصبح رائد أعمال ناجح؟



ثمة ١٥ نصيحة مستخلصة من الواقع المُعاش لروًاد الأعمال الذين ارتقوا سُلَّمَ الحضارة الإنسانية المعاصرة، صناعة وتأثيراً، في عصرها الحديث؛ نضعها لتكون نُصْبَ عين كل مُريد، وموضع استفادة كل مجتهد، يوضحها الخبير يحيى عمر في النقاط التالية:

- استفد من خبرات الآخرين.
 - احرص على الاستقلالية.
- امتلك المهارات ورأس المال الكافي.
 - كن مبدعاً.
 - كن طُمُوحاً.
 - لا تتجنب المخاطرة.
 - ثق بنفسك.
 - كن شَغُوفاً.
 - خطط جيداً قبل بدء المشروع.
 - اتخذ القرارات المناسبة.
 - تخلّص من المؤثرات السلبية.
 - كن مُرناً.
 - لا تُفْرَطُ في الاقتراض.
 - تمتّع بالقيادة الرشيدة.
- احرص على التسويق المثالي للمشروع ■

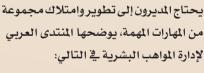
٥ مبادئ لإدارة المواهب البشرية

إن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. ووفقاً لخبير إدارة المواهب هاني شاكر الشوهبا، يعتمد نظام إدارة المواهب على ٥ مبادئ هي:

• الإنجاز: يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح «ذكاء الموهبة» على مدى اقتران المواهب بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً.

- الثقافة: يجبأن تتعامل الشركة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة.
- الاختيار والتعيين: تحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين؛ تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة.
- التدريب: فالموارد البشرية تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين؛ لصقل الموهبة بالخبرة والمارسة في ضوء التخطيط والتقييم.
- مسؤولية التقييم: يجب أن تتوافر لدى المسئولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية.

مهارات على المدير أن يتحلى بها



- القيادة.
- التواصل.
- التعاون.
- التفكير الناقد.
 - المالية.
- إدارة المشروع.



عدد ۱۱۰- حمادیالافلی

إصدارات

صفحة تُعنى برصد أبرز ما صدر من الكتب الإدارية الحديثة لتقدم وعياً متجدداً من خلال العطاءات من خلال العطاءات الصفحة بالتعاون مع الإدارة العامة للمكتبات بمعهد الإدارة العامة .



المحاسبة الاجتماعية

تأليف: د.سليمة طبايبية.

الناشر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨م

يعرض هذا الكتاب لحاجة المحاسبة إلى نظرية علمية، وماهية الحسابات القومية ودور المحاسبة البيئية في إدارة الخطر والإفصاح المحاسبي عن المعلومات المحاسبية المتعلقة بالبيئة.

نظريات القيادة

تأليف: د.حسين رشوان.

الناشر: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر. سنة النشر: ٢٠١٨م.

يبرز الكتاب مفاهيم القيادة، ونظرياتها، ومداخل القيادة، ونظرية السلوكية الموقفية التفاعلية، والمظاهر القيادية، وخصائص القيادة، وتصنيف القيادة.





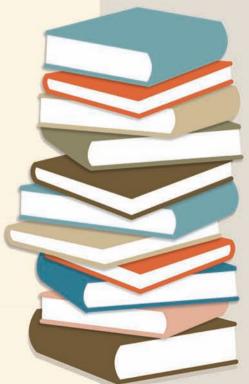
التبصير في عقود نقل التكنولوجيا دراسة مقارنة

تأليف: د وليد على ماهر.

الناشر: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يهتم الكتاب باستعراض الموضوعات المتعلقة بعقود نقل التكنولوجيا وتحديداً الالتزامات المتعلقة بأطراف ذلك النوع من العقود بشأن الالتزام بالتبصير في عقود نقل التكنولوجيا.



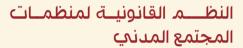


دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات

تأليف: أ.د.محمد مرغلاني، ود.ترفه الشمري. الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ۲۰۱۸م.

يتناول هذا الكتاب دور إدارة المعرفة في بيئات تدعم برامج إدارة المعرفة في المملكة العربية السعودية ولها السبق في تطبيقها منذ سنوات، وبتوضيح ذلك الدور والعوامل المؤثرة فيه.

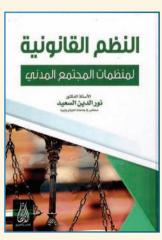


تأليف: أ.د.نور الدين السعيد.

الناشر: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ۲۰۱۸م.

يعالج الكتاب مفهوم المجتمع المدني، وعلاقته بالدولة والسوق، ونشأة وتطور مفهوم المجتمع المدني في العصر الحديث والخصخصة والشراكة.





53

التنمية وإدارة القرى السياحية

تأليف: د.يوسف محمد حافظ.

الناشر: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يقدم الكتاب أنواع الفنادق المختلفة في العالم، وتخطيط مرافق القرى السياحية، وصفاتها، والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنمية القرى السياحية.

التنمية وإدارة القرى السياحية



تحديات التوظيف في القطاع الخاص



* أ. عبد الحميد العمري



ي برامج التوطين الأعلى دخلا ي نشاطات تجارة الجملة والمطاعم والفنادق والنقل والاتصالات والتخرين والتأمين والعقارات

من المهم التوسع



في الفترة التي أوضح خلالها مسح التوظيف والأجور ٢٠١٧م، الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء توافر أكثر من ٤٥,٩ ألف وظيفة شاغرة، وإمكانية توافر أكثر من ١٣٩،١ ألف وظيفة مستقبلية في القطاع الخاص، أي ما مجموعه ١٨٥ ألف وظيفة أمام الباحثين والباحثات عن فرص عمل في سوق العمل المحلية، إلا أن النتائج الأخيرة التي حملتها بيانات المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، كشفت عن انخفاض العمالة الوطنية.

وحينما تظهر مراقبة تطورات توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص بين نهاية ٥٠١٨م إلى نهاية ٢٠١٨م أن حالة التوطين تقف تقريباً عند ذات مستواها أو أدنى منها بقليل، التي كانت عليها في مطلع تلك الفترة، فإن هذا الأمر اللافت لا شك يحمل كثيراً من المؤشرات الواجب دراستها والبحث فيها عن طريق فريق عمل متكامل من الأجهزة الحكومية ذات العلاقة، تتقدمها وزارة العمل، بالمشاركة مع كبريات شركات القطاع الخاص، والغرف التجارية والصناعية؛ ليعكف على دراسة وبحث تفاصيل الحالة اللافتة لسوق العمل المحلية.

ومن الضرورة وضع برامج خاصة لتوطين «الوظائف القيادية والتنفيذية العليا» في منشآت القطاع الخاص، التي شهدت طوال فترة تطبيق برامج التوطين الأخيرة، زيادة سيطرة العمالة الوافدة على تلك المناصب القيادية والتنفيذية من ١٠٫٤ في المائة بداية الفترة إلى نسبة تجاوزت ٢٠٫٥٪ نهاية الفترة، وتكمن أهمية تسليط اهتمام وتركيز وزارة العمل على هذه المناصب تحديداً؛ كونها المستويات الوظيفية التي تستحوذ على صنع القرار في منشآت القطاع الخاص، وكونها أيضاً المستويات الأعلى دخلاً مقارنة بغيرها من المستويات الوظيفية الأدنى تأثيراً ودخلاً.

لقد أصبح من المهم التوسع في برامج التوطين المخصصة حسب القطاعات، وضرورة التركيز في هذا الجانب على القطاعات الأكثر جاذبية والأعلى دخلاً لدى العمالة الوطنية، وأغلبها يتركز في نشاط الخدمات «تجارة الجملة والمطاعم والفنادق، والنقل والاتصالات والتخزين، وخدمات المال والتأمين والمعقارات وخدمات الأعمال، وخدمات جماعية وشخصية، ومنتجي الخدمات الحكومية»، مع تأسيس منظومة إلكترونية متكاملة ومتطورة؛ للتواصل المستمر بين كل من وزارة العمل والتنمية الاجتماعية ومديري الموارد البشرية والتوظيف «سعودي الجنسية» في منشآت القطاع الخاص، والبدء في المرحلة الأولى بالمنشآت العملاقة والكبيرة والمتوسطة، ولاحقاً يمكن إضافة مديري الموارد البشرية الموارد البشرية الموارد البشرية الموارد البشرية الموارد البشرية الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والأصغر؛ لأن نجاحها سيكون كافياً جداً لتحقيق الغرض من إيجادها



الرؤية:

رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية

الرسالة:

المشاركة في تحقيق التنمية الإدارية

وتلبية احتياجات العملاء، من خلال:

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

القيم:

١. المبادرة:

- إذكاء روح المبادرة والابتكار.
- المبادرة لحل المشكلات الإدارية.
- الإصفاء والاستجابة لحاجات العملاء.
 - سرعة الاستجابة لطلبات الأجهزة الحكومية.
 - الانفتاح والتفاعل مع المجتمع.

٢. التميز:

- الإبداع والتميزية تقديم الخدمات.
 - التميز في إيجاد الحلول الإدارية
 الشاملة.

٣. الاحترافية:

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

٤. الالتزام:

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

٥. العمل الجماعي:

- العمل كفريق متعاون ومتّحد.
- مشاركة الآخرين الأفكار والآراء.

7. الشفافية:

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



التنمية الإدارية



نحو إعالم متقصص