

# التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٥٧ - صفر ١٤٤٠ هـ

«الرشاقة الإدارية» .. إعادة تأهيل  
المنظمات على الطريقة اليابانية



تتويج مصادر الدخل الحكومي وتحديث التخصيص في رؤية ٢٠٣٠

«فوبيا التغيير» مرض يصيب

الموظفين ويعرقل التطوير

والشفافية هي الحل

د. مساعد الفريان لـ التنمية الإدارية،

رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني

ركيزة برامج تطوير التدريب





رؤية  
VISION 2030  
التحول الرقمي  
DIGITAL TRANSFORMATION



لحج بعارة معالي وزير الخدمة المدنية  
الأستاذ سليمان بن عبد الله الحمدان

ينظم معهد الإدارة العامة  
مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠  
١١ - ١٣ رجب ١٤٤٠ هـ  
١٨ - ٢٠ مارس ٢٠١٩ م  
الرياض



[www.ipa.edu.sa/ADSV2030](http://www.ipa.edu.sa/ADSV2030)



@ADSV2030



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

 @EthraiSA

 Ethrai.sa



# فى الحاخ

157



اتفاقية تعاون مشترك بين معهد الإدارة العامة  
ورئاسة شؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي

6  
متابعات

12 اللقاء



عضو مجلس الشؤون د. مساعد الفريان لـ «التنمية الإدارية»:  
رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠  
ركيزة برامج تطوير التعليم والتدريب

24 قضية العدد



تنوع مصادر الدخل الحكومي  
وتحديات التخصيص في رؤية ٢٠٣٠

مراسلات التحرير:

توجه المراسلات إلى

رئيس التحرير

أو إلى إدارة العلاقات العامة

والإعلام

معهد الإدارة العامة

ص.ب ٢٠٥ الرياض ١١٤١

Public\_relations@ipa.edu.sa

المقالات والموضوعات

التي تنشر في المجلة

وما تتضمنه من

آراء وأفكار

تمثل آراء كتابها،

ولا تمثل بالضرورة رأي

معهد الإدارة العامة.

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

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ردمك:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠



طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

## الافتتاحية

### التنمية الإدارية

#### رئيس التحرير:

أ . عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

#### مدير التحرير:

أ . شقران بن سعد الرشيد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

#### هيئة التحرير:

د . أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

أ . سامح محمد الشريف

هاتف: ٤٧٤٥٦٦٢

yousefsm@ipa.edu.sa

#### الإخراج الفني:

أ . صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٧٨٥

wadidis@ipa.edu.sa

نتواصل معكم قراءنا الكرام في عدد جديد من مجلتكم «التنمية الإدارية» التي نستهل موضوعاتها بقضية العدد، حيث نفتح من خلالها ملف «تنوع مصادر الدخل الحكومي وتحديات التخصيص في رؤية المملكة ٢٠٣٠»، فقد بدأت المملكة خطوات جادة في مسار تنوع مصادر الدخل، وتخفيف الاعتماد على النفط كمورد رئيسي لإيرادات ميزانية الدولة؛ حيث أطلقت وأقرت «رؤية المملكة ٢٠٣٠»؛ بهدف تقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز الكفاءة والتعاون بين القطاعات الحكومية، ومعالجة تشوهات هيكلية الاقتصاد، وتنوع البنية، ومواجهة المتغيرات، وحتى نلم بأبعاد هذا الملف واستراتيجية المملكة تجاهه: توجهنا إلى الخبراء والمختصين، وهو ما نتابعون تفاصيله داخل العدد. وملتقى معكم د.مسعود الفريان عضو مجلس الشورى والذي شغل العديد من المناصب، ومنها نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والاستشارات؛ لذلك تجاذبنا معه أطراف الحديث عن عدد من قضايا التنمية الإدارية وأجهزتنا الحكومية والتي تمس التنمية الشاملة في وطننا الحبيب، فتحدثنا معه عن التحديات التي تواجه هذه التنمية الإدارية حالياً، وتقييم مجلس الشورى لأداء هذه الأجهزة، وتقييمه لتبني تلك الأجهزة تقنيات المعلومات، والخطط الحكومية لتأهيل وتدريب مواردنا البشرية، ومكاتب تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وغيرها من القضايا التي نتعرفون على أبعادها في ثنايا اللقاء.

والآن دعونا نتفق على أن التطوير الإداري يعتمد على تغيير أساليب العمل واستراتيجياته، وإذا قاوم الموظفون هذا التغيير، فخطط التطوير ستفشل في النهاية؛ لذلك قررنا في تحقيق هذا العدد أن نناقش هذه الظاهرة ونطرق كافة جوانبها، فالتقينا خبراء وباحثين وعدداً من منسوبي الأجهزة والمؤسسات. وفي ضوء ذلك، فإذا أردنا تطوير وتنمية مؤسساتنا ورفع معدلات أدائها وكفاءتها، علينا أن نغير من أنماط أدائها، ونحتدي بمؤسسات الدول المتقدمة، والتي يعتلي قمتها الشركات اليابانية، ولننظر إلى نظام التصنيع الرشيق الشامل الذي انتهجته شركة «تويوتا» وكانت كلمة السرفيه هي «الرشاقة الإدارية» التي حققتها هذه الشركة، فما هو هذا النوع من الرشاقة الذي نتناوله في تقرير نقدمه لكم داخل العدد. ونقدم لكم تقريراً آخر عن التكنولوجيا الحديثة وعلاقتها بتطوير أداء القطاع العام وبناء مجتمع المعلومات؛ فهذه التكنولوجيا قدمت العديد من الفوائد على مختلف المستويات وفي كل الوظائف والأدوار التي تمارسها الإدارة الحديثة، وذلك بما يدعم التنمية الإدارية، فتابعوا معنا هذا الموضوع.

بالإضافة إلى عدد من الأبواب المتميزة والزوايا الثابتة التي تتناولون تفاصيل موضوعاتها على صفحات هذا العدد من «التنمية الإدارية»، وياقة منتقاة من المقالات التي يكتبها خبراء وإعلاميون ومختصون معنيون بالشأن الإداري ■

## تحقيق

# 40



«فوبيا التغيير» مرض يصيب الموظفين ويعرقل التطوير، والشفافية هي الحل

## تقرير 18



التكنولوجيا الحديثة.. تطوير أداء القطاع العام وبناء مجتمع المعلومات

في مجال التدريب والأبحاث والعمل المؤسسي

## اتفاقية تعاون مشترك بين معهد الإدارة العامة ورئاسة شؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي



عن سعادته بتوقيع الاتفاقية، مشيداً بالتعاون الدائم والمستمر بين المعهد والرئاسة، ومشيراً إلى أن المعهد قدم عشرات البرامج والدورات لمنسوبي الرئاسة، حيث قام خلال السنوات العشر الماضية بتدريب (٢٤٤٨) من منسوبي الرئاسة. وأكد على أن معهد الإدارة يتطلع إلى المزيد من التعاون في جميع المجالات التدريبية والاستشارية والبحثية مع الرئاسة، ومنها برامج التدريب والإيفاد.

وفي ختام الحفل كرم معالي الرئيس العام لشؤون الحرمين معالي مدير عام معهد الإدارة العامة والوفد المرافق تقديراً للجهود التي يقوم بها المعهد، وتثميناً للتعاون ■

ثمرة لتعاون بناء بين الرئاسة والمعهد وتطوير الأعمال لخدمة ضيوف الرحمن والسير نحو رؤية المملكة ٢٠٣٠. وأوضح أن الاتفاقية ركزت على التعاون التام والشامل مع الرئاسة لتطوير وتدريب الموظفين والاستفادة من قدرات وإمكانات المعهد، والتعاون في الجوانب العلمية والبحثية والدراسات الإستراتيجية في الرئاسة ووكالتها؛ كي تعكس الأعمال المقدمة في الحرمين الشريفين تعكس تطلعات حكومة خادم الحرمين الشريفين -أيدها الله- من خلال إبراز جهود المملكة في خدمة زوار وعمارة بيت الله الحرام. من جانبه عبر معالي د. مشيب القحطاني

وقع معهد الإدارة العامة والرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي اتفاقية للتعاون الإداري وتطوير التدريب، وتحقيق التعاون في مجال التدريب والأبحاث والعمل المؤسسي، بحضور معالي الرئيس العام لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي الشيخ د. عبدالرحمن بن عبدالعزيز السديس، ومعالي مدير معهد الإدارة العامة د. مشيب بن عايض القحطاني، وذلك بمقر الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة. ورحب معالي د. عبدالرحمن السديس بمعالي مدير عام المعهد والوفد المرافق له، وأكد على أن توقيع الاتفاقية هي

التسجيل الإلكتروني مجاني دون ترشيح من جهة العمل والشهادة معتمدة من المعهد

## د. عبدالعزيز القصير: «إثرائي» مبادرة وطنية لتدريب موظفي الدولة.. فازت بجائزة التعليم الذكي ٢٠١٨ وأطلقت ٨٩ منتجاً إلكترونياً



د. عبدالعزيز القصير



الإدارية كـ (الإدارة والقيادة وبحث سبل تطوير القيادات في القطاع الحكومي، إضافة إلى اللقاءات العلمية وجلسات النقاش التفاعلية). ومن هذه المساحة يمكن للمحتوى العربي أن يحظى بثناء معرّف، من خلال تلك المؤتمرات التي يمكن لأي راغب بالاستفادة منها أن يحظى بتلك الفرصة بعيداً عن إلزامية التواجد أو الحضور، مستفيدين بذلك من عملية التواصل والتفاعل المباشر وفرصة إبداء الرأي حيال الموضوعات المطروحة.

٢- البرامج التدريبية: حيث يُتاح للموظف الحكومي فرصة كبرى لتطوير مهاراته، من خلال برامج تدريبية تغطي مجالات تخصصية عديدة تبحث في سبل تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل.

٣- الإضاءات الإثرائية المعرفية بطريقة علمية فعالة، وبمبسطة.

ويقول د. القصير إن «إثرائي» أطلقت ٨٩ منتجاً إلكترونياً متنوعاً ما بين برنامج تدريبي، ومقطع إثرائي، ومؤتمر إلكتروني، كما فازت المنصة بجائزة التعليم الذكي في الشرق الأوسط لعام ٢٠١٨م، والتي أطلقتها شركة IDC للمدن الذكية ■

أو المشاركة في المؤتمرات الإلكترونية، أو الاطلاع على الإضاءات الإثرائية المعرفية، والتسجيل متاح لكافة الموظفين مجاناً، وبدون ترشيح من جهة العمل، وشهادته التي يمنحها في نهاية التدريب مقدمة من معهد الإدارة العامة ويمكن طباعتها إلكترونياً، وهو متاح في كل وقت، ويمكن لموظفي الخدمة المدنية الاستفادة من البرامج التدريبية الإلكترونية المقدمة عبر «إثرائي»، والتي تنفرد بمحتوى تدريبي معتمد وذي جودة عالية، كما يتيح «إثرائي» لجميع زوارها فرصة التسجيل والاستفادة من العديد من الخدمات المعرفية والإثرائية في مجالات التنمية الإدارية وممارسات الإدارة الحديثة.

ويتابع د. القصير، إن منصة التدريب عن بعد «إثرائي»، تزود المستفيدين بالعديد من الخدمات المعرفية والإثرائية، حيث تقدم محتوى إلكترونياً عربياً متنوعاً يمكن الوصول إليه بسهولة ويسر، يشمل على ما يلي:

١- المؤتمرات الإلكترونية: حيث يتيح هذا المنتج للعالم الإلكتروني فرصة نقل وقائع المؤتمرات كما لو كان متلقيها عبر العالم الرقمي حاضراً في ثنايا المؤتمر، وتستعرض من خلالها أهم الموضوعات في مجال التنمية

صرح نائب مدير عام المعهد للتقنية والمعلومات، د.عبد العزيز القصير أنه وفي ظل مسيرة رؤية المملكة ٢٠٣٠ تقوم العديد من المؤسسات التدريبية بتفعيل قطاعاتها، وأنشطتها؛ لمسايرة التطور التكنولوجي والتقني الحديث في منهجيات وطرق التدريب الإلكتروني، وتلبية احتياجات المتدربين إلى الحصول على محتوى متطور؛ قام معهد الإدارة العامة بتنفيذ مبادرة وطنية للتدريب عن بعد «إثرائي»؛ لتمكين موظفي الدولة من التدريب الإلكتروني بدون التقيد بحدود زمانية أو مكانية، مع مراعاة قدراتهم وتفضيلاتهم التدريبية، بهدف استثمار ورفع كفاءة رأس المال البشري، والارتقاء به معرفياً ومهنياً.

ويضيف د.القصير، إن «إثرائي» تعد منصة إلكترونية لمبادرة «البرنامج الوطني للتدريب عن بعد»، وإحدى مبادرات معهد الإدارة العامة ضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وتهدف إلى رفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية؛ من خلال تمكينهم من تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم عبر بيئة إلكترونية تفاعلية بكل يسر وسهولة. فبمجرد التسجيل بالمنصة على رابط ethrai.sa يتم البدء مباشرة في التدريب،

تهدف لتطوير رأس المال البشري وتقديم البرامج التدريبية

## اتفاقية تعاون مشترك بين معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتقاعد



وقع معالي مدير عام المعهد د. مشيب بن عايض القحطاني، ومعالي محافظ المؤسسة العامة للتقاعد أ. محمد بن طلال النحاس اتفاقية تعاون مشترك بين المعهد والمؤسسة؛ تهدف إلى تطوير رأس المال البشري للمؤسسة بما يسهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وذلك عن طريق تقديم البرامج التدريبية والخدمات الاستشارية وفقاً لاحتياجات المؤسسة. وجرت مراسم التوقيع بمقر المؤسسة التي شهدت أيضاً إطلاق برنامج «علو» للخريجين الذي سينفذه المعهد لصالح المؤسسة. وقد حضر مراسم

التوقيع نائب مدير عام المعهد للتدريب د. بدر الحربي، والرئيس التنفيذي لمركز الأعمال أ. محمد قباني، ومدير عام شؤون المتدربين أ. عبدالرحمن المالكي، وأ. عباس الجويد من مركز الأعمال، ومدير العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالعزيز الهدلق. وعدد من كبار المسؤولين بالمؤسسة العامة للتقاعد ■

تواكب أحدث معايير خلق الإبداع والابتكار العالمية

## معالي د. مشيب القحطاني يفتتح قاعة الابتكار والإبداع بمركز الأعمال



افتتح معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشيب بن عايض القحطاني قاعة الابتكار والإبداع بمقر مركز الأعمال، وذلك بحضور نواب مدير عام المعهد، والزلاء منسوبي مركز الأعمال. ومن جدير بالذكر أن القاعة تواكب أحدث معايير خلق الإبداع والابتكار العالمية، مدعمة بأحدث وسائل تقنية المعلومات؛ مما يضمن وسيلة فعالة وسريعة للتواصل بين التقنية والعقل البشري ■

ناقشا التجارب الدولية وتطلعات المستقبل

## بمشاركة تفاعلية لأكثر من ٧٨٢٨ متخصص .. «إثرائي» تنفذ مؤتمرين إلكترونيين عن «التحول الرقمي» و «الجودة والتميز المؤسسي»



بمشاركة تفاعلية لأكثر من ٧٨٢٨ متخصصاً نفذ معهد الإدارة العامة من خلال منصة إثرائي الإلكترونية مؤتمرين إلكترونيين عن التحول الرقمي، والجودة والتميز المؤسسي.

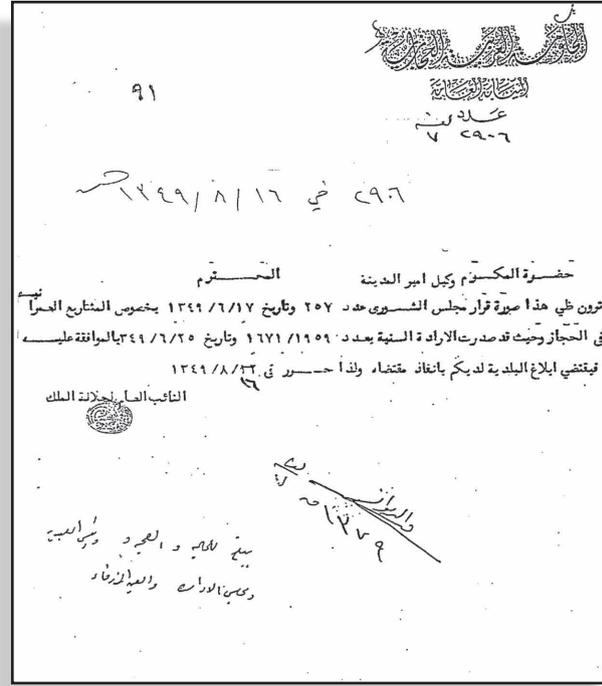
حيث نفذت منصة «إثرائي» الإلكترونية «عن بعد»، المؤتمر الإلكتروني «التحول الرقمي» الذي قدمه د. عصام بن عبدالله الوقيت، الأستاذ المشارك في كلية علوم الحاسب والمعلومات في جامعة الملك سعود، والرئيس التنفيذي لوحدة التحول الرقمي، ورئيس مجلس إدارة جمعية الحاسبات السعودية. بمتابعة ٣٩٠٠ مشاركاً. واشتملت محاور المؤتمر الإلكتروني - الذي نُقلت فعالياته عن بُعد - على الموضوعات التالية: «التحول الرقمي»، ولماذا التحول الرقمي.. أرقام وإحصاءات»، و«ممكنات التحول الرقمي»، و«استعراض لتجارب ناجحة للتحول الرقمي في بعض دول العالم»، و«التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية». وقد كان لتفاعل المشاركين مع محاور المؤتمر، وتمكّن المحاضر؛ دور كبير في نجاح أهداف المؤتمر في تسليط الضوء على التحول الرقمي وواقعه في المملكة وتطلعات المستقبل.

كما عقدت منصة إثرائي المؤتمر الإلكتروني (الجودة والتميز المؤسسي) وقام بتقديمه د. عايض بن طالع العمري مستشار وخبير الجودة والتميز المؤسسي ورئيس

مهاراتهم وزيادة معارفهم عبر بيئة إلكترونية تفاعلية، ومحتوى تدريبي معتمد وذو جودة عالية. ويمكن للراغبين من موظفي الدولة، المشاركة والتسجيل في المؤتمرات الإلكترونية التي تنفذها منصة «إثرائي» التابعة لمعهد الإدارة العامة على الموقع التالي: <https://ethrai.sa> كما تتيح «إثرائي» لجميع زوارها فرصة الاستفادة من العديد من الخدمات المعرفية والإثرائية في مجالات التنمية الإدارية وممارسات الإدارة الحديثة ■

مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي، وأدوات وتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي، والنماذج الدولية والمحلية للجودة والتميز المؤسسي، وفوائد تطبيقات الجودة والتميز المؤسسي. ويأتي تنفيذ هذين المؤتمرين ضمن أنشطة مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد إحدى مبادرات معهد الإدارة العامة لبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠؛ حيث تهدف المنصة الإلكترونية «إثرائي» إلى رفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية، من خلال تمكينهم من تطوير

## المشاريع العمرانية في الحجاز



في السادس عشر من شهر شعبان ١٣٤٩هـ أرسل النائب العام لجلالة الملك خطاباً إلى وكيل أمير المدينة بشأن موافقة الإرادة السنوية على قرار مجلس الشورى بخصوص المشاريع العمرانية في الحجاز.

الرقم ٢٩٠٦

التاريخ ١٣٤٩/٨/١٦هـ

حضرة المكرم وكيل أمير المدينة المحترم

ترون طي هذا صورة قرار مجلس الشورى عدد ٢٥٧ وتاريخ ١٧ / ٦ / ١٣٤٩هـ بخصوص المشاريع العمرانية في الحجاز، وحيث قد صدرت الإرادة السنوية بعدد ١٩٥٩ / ١٦٧١ وتاريخ ٢٥ / ٦ / ١٣٤٩هـ بالموافقة عليه

فيقتضى ابلاغ البلدية لديكم بإنفاذ مقتضاه ولذا حرر في ١٦ / ٨ / ١٣٤٩هـ

النائب العام لجلالة الملك

10

العدد ١٥٧ - صفح - ١٥١ - ٣٣١هـ

## المسؤول في مواجهة الإعلام

موقع المسؤول يحتم عليه مواجهة الإعلام في أوقات متعددة وظروف متنوعة؛ فهو مطالب بإبداء رأيه، المعبر أحياناً عنه شخصياً، أو عن المنظمة التي يقودها أحياناً أخرى، كما أنه مطالب بالخروج للإعلام للحديث عن الجديد في المنظمة، وللإعلان عن توجهات تهم الجماهير ذات العلاقة. وهذا الظهور يكون فرصة أمام المسؤول الذكي والحصيف لتقديم نفسه ومنظّمته بشكل إيجابي للغاية أمام الآخرين، كما أنه يكون سلبياً إذا لم يستطع التعامل مع ظروف ومعطيات الظهور بشكل جيد. وليس كل مسؤول مؤهل للظهور الإيجابي مع وسائل الإعلام لمجرد أنه مسؤول؛ فمواجهة الإعلام تتطلب مواصفات وسمات وشروطاً أيضاً، من أهمها الإحاطة التامة وبجميع تفاصيل الموضوع الذي سوف يتحدث عنه، وكذلك التحلي بالثقة في النفس وعدم الارتباك، أو الانفعال أمام الأسئلة الاستفزازية لمثلي وسائل الإعلام، والاحتفاظ بالهدوء وضبط النفس مهما كان الطرف الآخر مستفزاً، واستقبال الأسئلة المحرجة بابتسامة، والتمكّن من تحويلها إلى نقطة قوة تسجل لصالحه؛ بدلاً من أن تكون سلبية



\* أ. عبدالعزيز الهدلق

كما أرادها الطرف الآخر. ومن الصفات الواجب توافرها في المسؤول خلال مواجهته وسائل الإعلام سرعة البديهة، والقدرة على التعامل الذكي والسريع مع الأسئلة المفاجئة وغير المتوقعة. كما أن المسؤول قبل ظهوره أمام الإعلام ينبغي عليه بعد الإحاطة الكاملة بتفاصيل الموضوع الذي سيتحدث عنه أن يفكر بعمق بالأسئلة المتوقع طرحها، ويستحضر إجاباتها، وكذلك يفكر بعمق أكثر بالأسئلة المفاجئة وغير المتوقعة، وكيف يجب عليها لو طرحت عليه. فأحياناً يطرح بعض ممثلي وسائل الإعلام أسئلة بسيطة ولكنها مفاجئة وغير متوقعة للمسؤول؛ فيخفق في الإجابة عليها أو يتلعثم فتكون نقطة سلبية تسجل ضده.

وهناك مسؤولون كثر يحسنون الظهور الإعلامي، بل ويتألقون ولديهم القدرة والتمكّن في التعامل مع وسائل الإعلام وتحويل أي مناسبة إعلامية إلى تظاهرة إيجابية لصالحهم وصالح المنظمة التي يرأسونها، كما يستطيعون تحويل الصحفي المستفز الذي حضر من أجل إحراجهم بأسئلة غير متوقعة إلى صديق، وكسبه إلى جانبهم، وتحويله من ناقد متحفز إلى منصف موضوعي. ودائماً يُضرب المثل في هذا النوع من المسؤولين بالدكتور غازي القصيبي-رحمه الله- فهو شخصية تمتلك كل الصفات التي تجعله قادراً على التعامل مع الإعلام ومواجهته ببراعة تحت أي ظرف. يساعده في ذلك ثقافته وموسوعيته، وذكائه، والكاريزما التي يتصف بها وتجعل منه شخصاً مؤثراً فيمن هم أمامه، فينقسمون بين مؤمن ومقتنع بما يقوله، وبين منجذب وشديد الإعجاب به وبما يطرحة.

وعلى النقيض هناك مسؤولين سارت الركبان بعبارات شهيرة قالوها دون إدراك لتبعاتها، دون أن يعوا خطورتها، ورغم رحيلهم عن كرسي المسؤولية؛ إلا أن كلماتهم بقيت خالدة. وفي العالم اضطر مسؤولون إلى الاستقالة، أو أقيلا بسبب عبارة قالوها دون إدراك لمعانيها العميقة وخطورتها. ويمنح كثير من المسؤولين الإعلام الأهمية التي يستحقها، فيعمدون إلى إنشاء مكاتب إعلامية متخصصة، ويعينون مستشارين إعلاميين متخصصين تكون مهمتهم التعامل مع الإعلام بجميع أشكاله ووسائله، وتقديم الخدمات الإعلامية لوسائل الإعلام بما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها، وكذلك تهيئة الظروف لخروج المسؤول بشكل مشرف وإيجابي أمام الإعلام. والتعامل مع حالات الطوارئ، والأحداث العاجلة بإيجابية. وهؤلاء المسؤولين يعون تماماً خطورة الإعلام وكذلك أهميته في صناعة الصورة الذهنية عنهم شخصياً وعن المنظمات التي يرأسونها. كما أن هناك نوعاً من المسؤولين لا يؤمن بالإعلام، ولا بدوره وأهميته له ومنظّمته، ويحاول أن يتحاشاه، ويتعد عنه ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، ويفضل أن يسير وتسير منظمته في الظل، ولا تعنيه الصورة الذهنية للمنظمة ولا جمهورها. كما أن هناك مسؤولاً يفضل الابتعاد عن الإعلام خشية أن يصيبه ضرر منه!! لعدم إدراكه لأهميته، وعدم قدرته على التعامل معه. وهناك مسؤولون غير قليلين لا يجيدون التعامل مع الإعلام بشكل احترافي، وليس مطلوب منهم ذلك؛ إلا أنهم يتغلبون على هذا الجانب من خلال تعيين المستشارين الإعلاميين المتخصصين والمهنيين الذين يقومون بالأدوار الإيجابية في التعامل مع الإعلام بما يعود بالنفع ويحقق الفائدة للمسؤول والمنظمة. وجميع رؤساء الدول ورؤساء المنظمات في العالم يعينون لديهم مستشارين إعلاميين، يظهرون أمام وسائل الإعلام ويتحدثون باسم المسؤول، كما لو كان هو الذي يتحدث. كما يهيئون الظروف للمسؤول للظهور أمام وسائل الإعلام بشكل إيجابي، ويوفرون له كافة أسباب النجاح.

وببقى الإعلام على قدر كبير من الأهمية، ولا يمكن الاستغناء عنه. والمسؤول الحصيف والحكيم هو الذي يستثمره بشكل إيجابي لصالحه وصالح منظمته، ويوثق علاقاته به. ويمنحه الأهمية التي يستحقها ■

\* رئيس التحرير- مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام - معهد الإدارة العامة

الإعلام على  
قدر كبير  
من الأهمية  
ولا يمكن  
الاستغناء  
عنه والمسؤول  
الحصيف  
من يستثمره  
بشكل إيجابي





التغلب على مقاومة التغيير، من خلال إيضاح مميزات التغيير وإشراك الآخرين في رسم ملامحه والاستفادة من الكفاءات المميزة المتصفة بالوطنية والإخلاص والنزاهة والإدراك لمتطلبات المرحلة بكافة مكوناتها. ومن هذه التحديات أيضاً المنافسة العالمية في مجالات العمل والإنتاج والتقدم التقني والمعرفي وأهمية مجابقتها بالعمل الدؤوب على إعداد وتأهيل واستمرار تدريب الكفاءات الوطنية الواعدة القادرة على قيادة المنظمات نحو الرقي والتقدم، وتقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين بجودة عالية وتكاليف معقولة.

### قيادات متمكنة وتقنيات

● هل ترى أن مكاتب تحقيق الرؤية التي أنشأتها الأجهزة الحكومية كافية للتعاطي مع مبادرات وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

■ بالتأكيد، فوجود هذه المكاتب هو خطوة في الطريق الصحيح؛ ولكن هي غير كافية بحد ذاتها، فلكي تحقق أهدافها أولاً يجب اختيار القيادات الإدارية المتمكنة والمدركة أهمية وأهداف وعناصر وبرامج ومبادرات الرؤية الطموحة لتتولى إدارتها، ثم يأتي بعد ذلك الدعم الكافي والمناسب من قيادة الجهاز لها، وأيضاً التناغم والانسجام بين الوحدات الإدارية في الجهاز وهذه المكاتب من حيث: توفير المعلومات والخطط والبرامج على

### الحكومية تقنيات المعلومات؟

■ بشكل عام، فإن استخدام تقنيات المعلومات في المملكة يسير بشكل متسارع، ويسهل الكثير من ممارسة الأنشطة وتقديم الخدمات، فعلى سبيل المثال تعتبر الخدمات الإلكترونية البنكية في المملكة من أفضل الخدمات على المستوى الإقليمي وربما الدولي؛ وهذا يأتي برعاية ومتابعة مؤسسة النقد العربي السعودي. كذلك خدمات وزارة الداخلية في أنشطة الأحوال المدنية والجوازات والمرو، فهناك خطوات ممتازة تسهل على المستفيدين من الخدمات قضاء حوائجهم وإنهاء معاملاتهم.

● مجلس الشورى يدعم أجهزة الدولة لتحقيق أهداف القيادة الرشيدة للنهوض بالمملكة

مستوى الجهاز، والعمل بشكل متوازٍ لتحقيق مبادرات الجهاز لتحقيق الرؤية. كذلك هناك أهمية قصوى لتفاعل تلك المكاتب مع توجهات وتوجيهات مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وأمانته العلمية، والوحدات التنظيمية المعنية بتحقيق مبادرات وبرامج الرؤية على مستوى المملكة.

● كيف تقيّم تبنيّ أجهزتنا

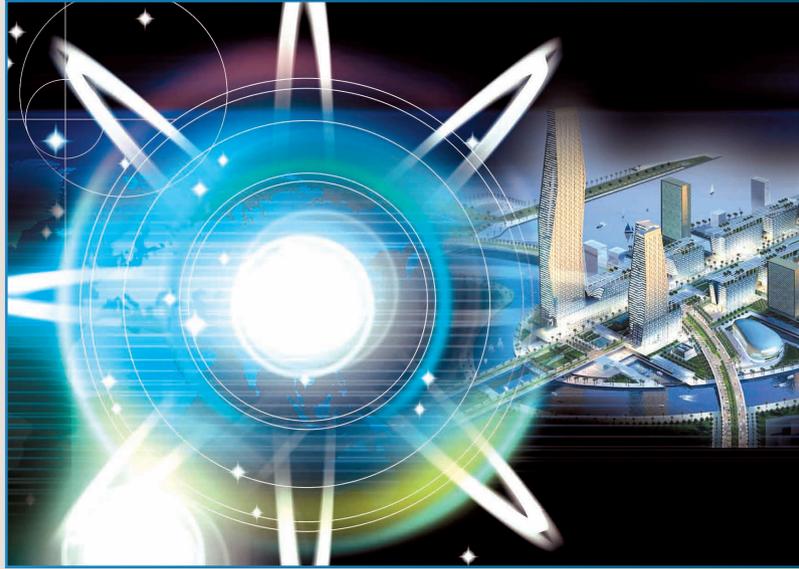
● تخصيص ١٩٢ مليار ريال في ميزانية المملكة لعام ٢٠١٨ لأنشطة التعليم العام والعالي والتدريب

كما أن المجلس من خلال أي عضو من أعضائه يمكنه أن يناقش أي شأن من شئون الأجهزة الحكومية ويقدم توصيات بما يراه وتناقش في المجلس ويتم الرفع بما يتوصل إليه المجلس، أيضاً يحق لأي عضو أو مجموعة من الأعضاء اقتراح أي نظام يراه أو يرويه مناسباً أو تعديل نظام قائم أو الغاؤه أو بعض المواد به.

كما أن من أساليب تقييم أداء الأجهزة الحكومية في المجلس ما يعرف «بمواضيع الشأن العام»، حيث يمكن للأعضاء طرح أي موضوع يمس أي جهاز أو نشاط حكومي دون أن يكون مرتبطاً بتقرير تلك الجهة أو بموضوع محال إلى المجلس من المقام الكريم، ويتم الرفع بما يتوصل إليه المجلس من قبل معالي رئيس المجلس إلى المقام السامي.

● ما هي أهم الخطط الحكومية لتأهيل وتدريب الموارد البشرية في المملكة؟

■ حرصت خطط التنمية الخمسية، والسنوات في المملكة على العنصر البشري بشكل كبير جداً، وذلك من خلال الإنفاق على التعليم العام



كافة المجالات. ومن أهم أدوار مجلس الشورى فيما يتعلق بأداء أجهزة الدولة هي مناقشة التقارير السنوية لجميع الأجهزة الحكومية، حيث نعلم أن جميع الأجهزة ترفع لمقام خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - تقاريرها السنوية متضمنة خططها، وإنجازاتها، وميزانياتها، ومواردها البشرية، وممتلكاتها والصعوبات التي تواجهها، ومقترحاتها للتعامل معها. وعادة ما يوجه خادم الحرمين الشريفين بإحالة التقارير لمجلس الشورى، حيث تحال إلى اللجنة المعنية بالمجلس والتي تقوم بدورها بدراستها وتقديم رؤيتها حول جميع ما ورد فيه إلى المجلس بكامل أعضائه، وتناقشها بدقة واستفاضة وتجرّد، ثم تُعدّ التوصيات ويتم التصويت عليها في المجلس، ثم تُرفع لمقام خادم الحرمين الشريفين ليوجه بما يراه حيالها.

ولكن في المقابل نجد أن بعض الأجهزة الحكومية الأخرى لم تستفد من التقنية في تقديم خدماتها بسرعة وفعالية، كذلك نجدها لم تستفد الفائدة المثلى في تطوير أداء عملها داخل الجهاز، ولا زالت تستخدم الكثير من المعاملات والاتصالات الورقية المضيعة للجهد والوقت والمال. كذلك هناك قصور في بعض مجالات التعليم الإلكتروني، ورغم جهود بعض الجامعات ومؤسسات التعليم في هذه المجالات، إلا أنها لا تتم وفق أفضل الممارسات المبتكرة للنهوض بالتعليم بأساليب علمية وتقنية متقدمة.

### تقارير وخطط

● كيف تقيّمون في مجلس الشورى أداء الجهات الحكومية؟

■ مجلس الشورى يعمل وفق نظامه وصلاحياته ليكون رافداً وداعماً لأجهزة الدولة لتحقيق أهداف القيادة الرشيدة للنهوض بالمملكة في



### مشاريع ومقترحات

- ما هي أهم المشاريع التي قُدمت في الفترة الأخيرة في مجلس الشورى ذات العلاقة بالتنوير الإداري المؤسسي في المملكة؟
- هناك العديد من الأنظمة واللوائح والمقترحات التي تمت مناقشتها وإصدار قرارات بشأنها في المجلس وتمسّ التنوير المؤسسي والإداري في المملكة، ومن ذلك:
  - تعديل بعض مواد الخدمة المدنية.
  - تعديل المادة ٤ من نظام الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة.
  - تعديل بعض مواد نظام المرور.
  - تعديل في نظام إيرادات الدولة.
  - مشروع اللائحة التنظيمية لشئون الأئمة والمؤذنين في الحرمين الشريفين.

الواعدة ولتنوير القيادات الحالية بقيادة معهد الإدارة العامة المشهود له بالتنوير النوعي الجاد والمميز، وبعض قطاعات الدولة الأخرى، كذلك بعض المنظمات غير الربحية، مثل برامج مؤسسة «مسك» وغيرها. وهذه جهود مخلصّة ورائعة لتأهيل وتنوير الموارد البشرية، إلا أنها وكأي جهد إنساني تحتاج للتنوير والتحسين والاستدامة والاستفادة القصوى من تجارب الدول التي سبقتنا في هذا المجال، كما تحتاج إلى ربطها بأهداف محددة بدقة وياحتياجات الوطن وسوق العمل من حيث: التخصصات، ونوعية التعليم والتنوير لا سيما التنوير التقني والطبي.

والعالي وبرامج الابتعاث، وكذلك برامج التنوير الإداري المتمثل في معهد الإدارة العامة وأنشطته المتنوعة وبرامج إدارات التنوير الإداري في كافة أجهزة الدولة، وكذلك التعليم والتنوير التقني والمهني المتمثل في أنشطة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

ونظرة سريعة إلى بعض أوجه الإنفاق على هذه الأنشطة توضح هذا الاهتمام والدعم اللامحدود، فعلى سبيل المثال بلغ ما تم تخصيصه لأنشطة التعليم العام والعالي وتدريب الموارد البشرية ١٩٢ مليار ريال في ميزانية المملكة لعام ٢٠١٨.

كما أن المملكة هي ثالث دولة في العالم في عدد مبعثيها للتعليم والتنوير، والتنوير الطبي في أفضل مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة. ومع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ازداد الاهتمام بالتعليم والتنوير النوعي، حيث انطلق برنامج الملك سلمان للابتعاث النوعي وبالاستفادة من برامج تجارب الابتعاث السابقة، كذلك انطلقت عدة برامج لإعداد القيادات

● المنافسة العالمية  
والتقدم التقني والمعرفي أهم  
تحديات التنمية الإدارية  
في المملكة

## ●● معهد الإدارة العامة مشهود له بالتدريب النوعي الجاد والمميز

المميزة.

كذلك استخدام أسلوب التدوير الوظيفي لإكساب العاملين والقيادات الإدارية مهارات متنوعة ومختلفة سواء مهارات فنية، أو معارف جديدة، أو مهارات سلوكية، من خلال العمل والتعامل مع قيادات ومديرين ذوي قدرات ومهارات مختلفة. كذلك تحفيز المميزين والانعقاد من العوائق البيروقراطية التقليدية في أساليب الترقية.

ونجد بعض المؤسسات الحكومية تقوم بكل أو بعض هذه الأساليب، مثل معهد الإدارة العامة واستخدامه لأسلوب التدوير الوظيفي منذ عقود، كذلك حرصه على تدريب منسوبيه سنوياً في مراكز متقدمة.

وفي المقابل، هناك مؤسسات لا تولي هذه الأنشطة الاهتمام الكامل، ونجدها تعاني من مشاكل خلو بعض المناصب القيادية؛ بسبب التقاعد أو الاستقالة أو النقل، حيث إنها تعتمد على الاستقطاب الخارجي للقيادات الجاهزة؛ رغم محاذير هذا الأسلوب من حيث عدم معرفة ثقافة المنظمة وبيئتها التنظيمية ■



ذلك في برامج التعليم والتدريب والابتعاث التي سبق الإشارة N إليها، ومبادرات برامج الرؤية لإعداد القيادات، والتي يعدها وينفذها معهد الإدارة العامة، و«مسك»، وغيرهما من الجهات الحكومية. وعلى مستوى الأجهزة، فالحقيقة هناك تفاوت كبير، وهذا يلاحظه كل متابع ومهتم بالتنمية الإدارية وبرامج تطوير الموارد البشرية.

ونعلم أن توفير القيادات الإدارية البديلة أو قيادات الصف الثاني يعتمد بشكل أساسي على وجود خطة للتعاقد الوظيفي يتم من خلالها اكتشاف القيادات الواعدة في الجهاز واستقطاب المميزين من خارجه، ثم Nشراكتهم في برامج تطويرية مستمرة داخلية على رأس العمل وخارجية من خلال معاهد ومراكز تطوير الموارد البشرية الدولية

● مشروع اللائحة التنظيمية لعمل الأسر المنتجة.

● مشروع نظام الإفلاس.

● مقترح تعديل بعض مواد نظام الشركات.

● مشروع نظام التجارة الإلكترونية.

كما صدرت العديد من القرارات المبنية على مناقشة تقارير الجهات الحكومية ذات العلاقة بالإدارة والتنمية الإدارية والداعمة لجهودها الملموسة في التطور والتغيير، مثل: وزارة الخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة، ومركز قياس أداء الأجهزة الحكومية.

● ما مدى اهتمام الأجهزة الحكومية بتوفير قيادات الصف الثاني وإعدادهم وتأهيلهم للقيادة الإدارية؟

■ هناك اهتمام كبير على مستوى القيادة بهذا الموضوع المهم، ويتمثل

## قراءة في تعديلات نظام مكافحة الرشوة

د. حسن إبراهيم خليفة  
أستاذ القانون الجنائي المساعد  
قطاع القانون - معهد الإدارة العامة

بتاريخ ١٤٤٠/١/٢هـ صدر المرسوم الملكي رقم م/٤ بالموافقة على تعديل نظام مكافحة الرشوة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٦) عام ١٤١٢. ومن خلال قراءتنا هذه التعديلات يتضح لنا أن المنظم السعودي أراد استكمال مد مظلة الحماية الجنائية للوظيفة العامة؛ عن طريق التصدي لأفعال تمثل مساساً بهيبة ونزاهة الوظيفة العامة، لم يكن يشملها التجريم بموجب النظام الحالي، وذلك عن طريق إضافة بعض المواد إلى مواد النظام الحالي. ويظهر أثر هذا التعديل في جانبين: أحدهما متعلق بنطاق التجريم من حيث الأفراد المخاطبين بالأحكام، والجانب الآخر متعلق بنطاق التجريم من حيث الأفعال، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نطاق التعديل المتعلق بالأفراد المخاطبين بالأحكام، فقد تضمن التعديل إضافة بعض الأفراد، واعتبارهم في حكم الموظفين العموميين الذين يطبق عليهم نظام مكافحة جرائم الرشوة إذا ما قاموا بالإتجار

تزيد على ٥ سنوات، أو بغرامة لا تزيد على ٥٠٠ ألف ريال، أو بهما معاً كل شخص وعد، أو عرض، أو منح عطية لأي شخص يعمل في الجمعية الأهلية، أو التعاونية، أو المؤسسات الأهلية، أو الشركات، أو المؤسسات الخاصة، أو المهنية بأي صفة كانت. سواء لمصلحة الشخص نفسه، أو لغيره لأداء عمل من أعمال وظيفته، أو الامتناع عن أداء هذا العمل؛ مما يشكل إخلالاً بواجباته الوظيفية.

٣- وكذلك عاقب المنظم بالسجن لمدة لا تزيد على ٥ سنوات، أو بغرامة لا تزيد على ٥٠٠ ألف ريال، أو بهما معاً 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، أو الامتناع عن أداء ذلك العمل؛ مما يشكل إخلالاً بواجباته الوظيفية ويعد مرتكباً

بأعمال وظيفتهم، وهم:

١- موظفو وأعضاء الجمعيات الأهلية ذات النفع العام، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارتها.

٢- موظفو المؤسسات والمنظمات الدولية فيما يتعلق بتصريف الأعمال التجارية الدولية.

ثانياً: نطاق التعديل المتعلق بالأفعال: وهو على النحو التالي:

١- لم يقصر المنظم السعودي التجريم والعقاب على مجرد عرض الرشوة عرضاً حقيقياً من صاحب المصلحة أو الوسيط؛ بل مد نطاق التجريم والعقاب ليشمل مجرد الوعد بالرشوة حتى ولو لم يقبل الموظف العام هذا الوعد من صاحب المصلحة أو الوسيط. فيعاقب بالسجن مدة لا تتجاوز ١٠ سنوات وبغرامة لا تزيد على مليون ريال، أو بإحدى هاتين العقوبتين من عرض رشوة، أو وعد بها ولم تقبل منه.

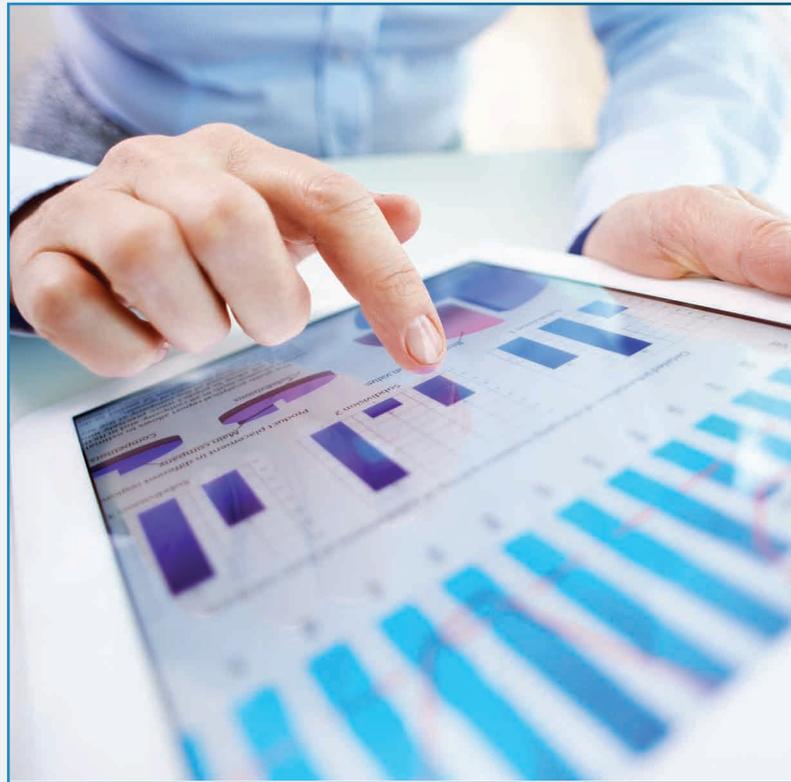
٢- كما عاقب المنظم بالسجن لمدة لا

الإدارة الإلكترونية أهم مظاهرها والبيانات الضخمة أساس التخطيط الإستراتيجي

## التكنولوجيا الحديثة.. تطوير أداء القطاع العام وبناء مجتمع المعلومات

أسهمت التكنولوجيا الحديثة وتقنيات المعلومات والتحول الرقمي في تطوير وتسهيل والإسراع بالتنمية الإدارية في الأجهزة الحكومية؛ فقد قدمت العديد من الفوائد على مختلف المستويات وفي كل الوظائف والأدوار التي تمارسها الإدارة الحديثة. في هذا التقرير نتعرف على إسهامات التقنية في دعم التنمية الإدارية.

التحديات الوطنية كالإرهاب والبطالة. ويضيف د. العلوان: تواجه البيانات الضخمة العديد من التحديات؛ حيث إن الاستفادة من تطبيقات البيانات الضخمة يتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً، واستثمارات مالية كبيرة من أجل إحداث التغييرات في المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الزيادة المُطْرَدَة في حجم البيانات وما يقابل ذلك من تطور بطيء في آليات معالجة البيانات يتجاوز القدرات اللازمة لتحليلها، وهو ما يُعتبر من أبرز تحديات البيانات الضخمة؛ حيث يؤدي ذلك إلى تكوين ما يعرف بالنقطة العمياء، وهي المرحلة التي لا يمكن لمتخذ القرار فيها تمييز البيانات المهمة من البيانات غير المهمة. لكن هذه التحديات تظهر بشكل أكبر في القطاع العام؛ بسبب ثقافة العمل في الكثير من الأجهزة الحكومية والقائمة على العزلة وعدم مشاركة البيانات. فكثير من الأجهزة الحكومية تعاني من التردد الكبير في مشاركة المعلومات مع الجهات الأخرى، وتعمل في عزلة عن بعضها البعض؛ نظراً لاعتماد كل جهاز حكومي على أنظمتها الإلكترونية الخاصة، والتي تحفظ البيانات معزولة عن الأنظمة الأخرى.



لاستخدام البيانات الضخمة أن يساعد في تطوير أداء القطاع العام بشكل جذري؛ من خلال تقليل التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة مستوى الشفافية وتحسين الفاعلية، وزيادة مستوى المشاركة في الشؤون العامة، ومكافحة الغش والجرائم، وتطوير خدمات التعليم والصحة، والتغلب على

### البيانات الضخمة

نستهل التقرير بتأكيد د. جعفر أحمد العلوان أستاذ إدارة الأعمال المشارك بمعهد الإدارة العامة على أن استخدام البيانات الضخمة يُعدُّ إبداعاً تكنولوجياً يساعد المنظمة على القيام بأمر لم تكن مُمكنة سابقاً بما في ذلك توليد المعارف الإبداعية من البيانات - مثلاً - يمكن

●● د. جعفر العلوان :

## البيانات الضخمة إبداع تكنولوجي يطور أداء القطاع العام

جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات، كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية. وتطوير عملية الخلق والإبداع والابتكار التنظيمية، من خلال استخدام المعارف المتاحة في المجالات المختلفة، حيث أسهمت العمليات الذكية في تسهيل عملية تطوير السلع والخدمات والعمليات وطرق الإنتاج والتوزيع.

ويضيف د. الدهمي: كما تعمل التكنولوجيا على تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمات، من خلال الأدوات التكنولوجية؛ مما أدى إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيقها لأهدافها، والعمل على تطوير سلع وخدمات مميزة وجديدة من خلال بناء القواعد المعرفية والبرامج الخبيرة، وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإزالة الحدود والفواصل بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وزيادة التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها في تنفيذ الأعمال، كما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة بما يتماشى مع إستراتيجيات الإدارة الحديثة في التغيير والقيادة.

### الأداء الوظيفي

وعن العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين، يقول د.عزيز طارش الدهمي: تلعب تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة دوراً حيوياً مهماً في تحسين إنتاجية المنظمات الإدارية، سواء العامة منها أو الخاصة؛ ولذا نجد أن هناك جدلاً محتدماً بين الوحدات الإدارية للوقوف على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا بذلك الشكل الذي يحقق الأهداف

من جانبه، يؤكد باسم محمد الحميري، في كتابه المهم بعنوان: «التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات» على أن الارتقاء بالعملية التخطيطية يحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتفهمها هذه العملية، إلى جانب توافر العديد من المتطلبات الأخرى، وأهمها وجود قاعدة بيانات يجري إعدادها وتبويبها وتحليلها من قبل وحدات إدارية. وهو ما يشير إلى المصطلح الذي أصبح سائداً في الفترة الراهنة في الكثير من العلوم وهو البيانات الضخمة، والتي نتجت عن التطور الكبير للتكنولوجيا الحديثة وظهور تقنيات ويب ٢.

### ميزة تنافسية

ويقول د.عزيز طارش الدهمي في بحث بعنوان: «تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية»: لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، فقد أدت إلى



## ●● إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع البيانات عن طريق الأجهزة والبرمجيات

المنشودة، حيث إن هذه التطورات الهائلة فيها قد أسهمت في خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة؛ كرفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين القرارات الإدارية، وتسهيل وتبسيط الإجراءات، والاستخدام الأمثل للقوى العاملة، هذا فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية. ويضيف د. الدهمي: ويمكن لنا أن نؤسس للعلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي:

أولاً: على مستوى المنظمة:

- زيادة قدرة المنظمة على الدخول إلى أسواق جديدة والوصول إلى عدد كبير من العملاء في الأسواق المحلية والخارجية، وذلك باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة.
- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل؛ وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.

- زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها؛ مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه

السلع والخدمات.

- زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية وفعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب؛ مما انعكس على الأداء العام والقدرة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة.

- ساعدت هذه التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصالات جديدة، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي العام؛ مما أسهم في زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات، وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاجتماعات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد.

ثانياً: على مستوى الأفراد:

- تسهم في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.

- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة

الصحيحة والقضاء على الازدواجية

في أداء العمل.

- التركيز على الفرق المدارة ذاتياً كأساس لأداء العمل.

- إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً، حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.

- جعل ساعات العمل أكثر مرونة، وزيادة تأهيل العاملين.

- أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المديرين، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة؛ ما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

### إدارة المعرفة

ويشير د. محمد نمر علي أحمد في بحث بعنوان: «المفاهيم الإدارية الحديثة وأثرها على مهارات مدير المستقبل» إلى العديد من المفاهيم والقضايا التي أثارها التكنولوجيا الحديثة في مجالات التنمية الإدارية، وأهمها:

إدارة المعرفة: يمكن اعتبار إدارة المعرفة أنها مختلف الأنشطة المنظمة



## ●● اتخاذ القرار باستخدام برامج دعم القرار وتحسين إدارة المعرفة والمعلومات

المهام والأعمال الإدارية: بما يسهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والاتصال والنقل السريع والكثيف للمعلومات والمعارف. فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تطبق تلك التقنيات في المجالات التالية: الاتصال الإداري، واتخاذ القرارات الإدارية، وإنجاز وظائف الإدارة الأربعة، ونظم المعلومات الإدارية، والتنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية، والتصميم والهندسة. فاستخدام التقنيات الإلكترونية في العمل الإداري واسع جداً إلى درجة أنه يكاد يشمل كل الأعمال والمهام الإدارية. ولازال تقدم وانتشار هذه التقنيات في العمل الإداري يرتفع بتقدم وتطور تلك التقنيات.

تكنولوجيا الأداء البشري: تركز في العصر الحالي منظمات الأعمال على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءاً من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة، إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء، إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هذه العناصر، من خلال تحديد فجوة الأداء وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها وكيفية سد هذه الفجوة ■



تكنولوجية، وتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما المعرفة التنظيمية فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة، والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.

الإدارة الإلكترونية: يقترن ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية بالانتشار الواسع والاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الإداري؛ فقد اكتسحت هذه التكنولوجيا كافة الأعمال الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما شملت مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، فما من عمل إداري إلا ويعتمد على أحد التقنيات الإلكترونية العالية كالحاسب الآلي ووسائل الاتصال الإلكترونية، فالإدارة الإلكترونية مفهوم يشير إلى ذلك الاعتماد الرئيسي والمحوري على التقنيات الإلكترونية في إنجاز وإتمام

والمخططة والموجهة للحصول على المعرفة، عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها، ومن هذا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططاً ومنظمة، وفق إستراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة، ويمكن اعتبار المعرفة أنها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد، أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو

## أسس المحكمة الجنائية الدولية واختصاصها

بدأ العمل بنظام المحكمة الجنائية الدولية في يوليو ٢٠٠٢م بعد أن صادقت عليها ٦٠ دولة، وتم إعلان ذلك في نيويورك في مقر الأمم المتحدة. والمحكمة تتخذ من «لاهاي» بهولندا مقراً لها.

وتقوم المحكمة على خمسة أسس قانونية تحكم أعمالها، وهي كالتالي: أولها أن أعمال المحكمة الجنائية الدولية تعد نظاماً قضائياً دولياً نشأ بإرادة الدول الأطراف الموقعة والمنشئة للمحكمة الجنائية الدولية. وثانيها أن اختصاص المحكمة ينحصر في الجرائم المستقبلية ولا تعود أعمالها بأثر رجعي. والأساس الثالث يُعد اختصاص المحكمة «الدولي» مكملاً للاختصاص القضائي «الوطني»، أي أن الأولوية للاختصاص الوطني، ولكن المحكمة بإمكانها ممارسة اختصاصاتها في حالتين، وهما: الأولى عند انهيار النظام القضائي، والثانية عند رفضه أو فشله في القيام بالتزاماته القانونية بالتحقيق ومحاكمة الأشخاص المتهمين بارتكاب جرائم. أما الأساس الرابع فيتحدد في أن اختصاص المحكمة يقتصر على ثلاث جرائم، وهي: جرائم الحرب، والجرائم ضد الإنسانية، وجرائم إبادة الجنس البشري. والأساس الخامس هو أن المسؤولية المعاقب عليها هي المسؤولية الفردية.

وينعقد اختصاص المحكمة فقط على جرائم الإبادة (إبادة الجنس البشري) والجرائم ضد الإنسانية وجرائم الحرب التي حددتها المادة الخامسة من معاهدة روما. ومع ذلك يشوب اختصاص المحكمة الكثير من النقص وفقاً لطبيعة الصراع السياسي بين الدول التي انقسمت إلى فريقين رئيسيين: أولهما أراد للمحكمة صلاحيات واسعة ودرجة عالية من الاستقلالية. بينما

الفريق الثاني ذهب إلى تقليص صلاحياتها بحيث تكون خاضعة للدول الخمس الدائمة العضوية في مجلس الأمن ومبدأ أسبقية الدول على الأفراد، إلا أنها رغم كل ما يعتريها من عيوب تعد ثمرة التطور في ميدان حقوق الإنسان. وهنا يمكن الجزم بأن قرار إنشاء المحكمة هو قرار تاريخي باتجاه إعلاء النزعة الإنسانية الهادفة إلى تعزيز العدالة بعيداً عن حواجز سيادة الدولة وعدم التدخل. وبهذا المعنى فإن المحكمة هي مؤسسة دولية دائمة وقائمة على معاهدة ملزمة للدول الأعضاء، وهي امتداد للاختصاص الوطني، وذلك بعد التصديق عليها بالطرق الدستورية المعروفة.

ومن أهم المؤشرات التي يمكن استنتاجها من قرار إنشاء المحكمة الجنائية الدولية، هو الازدهار والتطور الكبير في القانون الدولي الجنائي والإنساني، واعتراف المجتمع الدولي بضرورة تطبيق القواعد القانونية الدولية الجنائية بخصوص الجرائم التي يرتكبها الأفراد من جانب أول. ومن جانب آخر هو الاختصاص الدولي للمحكمة (الولاية القضائية الدولية) الذي تضعه معاهدة روما، وذلك ضمن آليات دولية جديدة في ظروف غياب بوليس دولي يأتي بالمتهمين



\* د. محمد المقصودي

بارتكاب جرائم للمثول أمام القضاء. ويتطلب ذلك ثقافة حقوقية واسعة، وتوازناً في المصالح الدولية، واستجابة لضرورات العدل والتطور الدولي. وتتشكل المحكمة الجنائية الدولية من ١٧ قاضياً يتم انتخابهم بواسطة مجلس الدول الأطراف من بين القضاة الذين ترشحهم الدول الأعضاء بالمحكمة، ممن يتمتعون بخبرة لا تقل عن ١٥ سنة ومن أعلى السلم القضائي، ويتم الانتخاب بالقرعة، وتكون المحاكمة حضورياً وللمتهم حق الاستئناف. ويعد نظام محكمة «روما» هو اتفاقية دولية طبقاً لاتفاقية «فيينا» حول قانون المعاهدات لعام ١٩٦٩م الذي ينص على أن: الاتفاق يعتبر معاهدة دولية أياً كانت تسميته، ويتربط على ذلك أن الدول غير الموقعة غير ملزمة بالارتباط بالمعاهدة وأن النظام جاء تعبيراً عن توازن القوى الدولية وتسري عليه جميع أحكام الاتفاقيات الدولية: ووفقاً لذلك لا يجوز وضع تحفظات عليه مثلما ورد في المادة ١٢٠ من النظام الأساسي، كما نصت المادة ١١٩ على طرق حل المنازعات الخاصة بتفسير النظام أو تطبيقه بخصوص الوظيفة القضائية للمحكمة، حيث اعتبرت المحكمة مؤسسة دولية دائمة بموجب معاهدة لفرض التحقيق ومحاكمة الأشخاص في الجرائم الأشد خطورة، وهي: جرائم الإبادة الجماعية، والجرائم ضد الإنسانية، وجرائم الحرب. لذلك ذهب الرأي الراجح لدى فقهاء القانون الجنائي الدولي، وحقوق الإنسان إلى أن المحكمة الجنائية الدولية هي امتداد للاختصاص الوطني وليس فوقه وتصبح جزءاً منه عند التصديق عليها من قبل البرلمان، وطالما كان الاختصاص الوطني قادراً على ممارسة دوره وراغباً في تحمّل مسؤولياته القانونية فإنه سيتعاون ويتفاعل مع الاختصاص الدولي للمحكمة الجنائية الدولية.

وحتى تنظم المحكمة عملها بشكل دقيق؛ فيجب عليها أن تراعي تعزيز التعاون الدولي وشروط ومبادئ المحاكمة العادلة، وأهمها: عدم جواز المحاكمة أو اتخاذ عقوبات ضد فعل واحد مرتين، ولا عقوبة ولا جريمة إلا بنص، ومبدأ عدم رجعية القوانين، وتوافر شروط المسؤولية الجنائية، واعتماد مبدأ المتهم بريء حتى تثبت إدانته، وكذلك مبدأ عدم تقادم بعض الجرائم الدولية، مثل حق الحياة والتعذيب وجرائم الإبادة والتطهير العرقي والديني وغيرها. واعتماد المسؤولية الفردية لمرتكبي الجرائم الدولية دون إغفال مبدأ المسؤولية الدولية للدولة عن الجرائم الدولية ■

إن مسيرة الإدارة والتنمية الإدارية في وطننا الحبيب حافلة بنماذج مشرفة، أسهمت في هذه المسيرة بكل تقان وإخلاص. وفي هذا العدد نستعرض بعض تجارب د. سليمان السليم - رحمه الله.

## «د. سليمان السليم».. سجل حافل بالإنجازات الإدارية

وبعد استقالته من وزارة المالية والاقتصاد الوطني تم انتخابه رئيساً لمجلس إدارة مجموعة «سامبا» المالية، بالإضافة إلى عضويته في الهيئة الاستشارية العليا لمجلس دول التعاون الخليجي، كما كان - رحمه الله - عضواً في مجلس إدارة شركة «الزامل» للصناعة.

### مفاجأة

وفي زاوية «وزراء عرفتهم» في صحيفة «البلاد» يستعرض الكاتب «شاكر عبدالعزيز» مواقف مع د. سليمان السليم بقوله: «بدأت أخبار فرع وزارة التجارة بجدة تأخذ طريقها في النشر على

صفحات «البلاد»، وأصبح من الجولات شبه اليومية لي (فرع وزارة التجارة)، ولم أكن أعرف أن هذه الأخبار التي سعت لنشرها تصل إلى مسامع معالي وزير التجارة في هذا الوقت د. سليمان السليم شخصياً».

ويضيف الكاتب شاكر عبدالعزيز: «في أحد الأيام ذهبت إلى الفرع كعادتي اليومية، فوجدت حركة غير عادية وتحركاً هنا وهناك، وعندما سألت عن السبب عرفت أن معالي الوزير موجود في مكتبه بالفرع .. وطلبت من أ. عبدالله الحسيني أن أقابل الوزير وأحصل منه على تصريح صحفي، وكم كانت مفاجأتي كبيرة - وأنا أعرف أن الوزير لا يتحدث كثيراً للصحافة - حين وافق الوزير د. سليمان السليم بكل ما له من وقار وهيبة واحترام على مقابلتي. وكانت المفاجأة الكبرى حين دخلت على معاليه بمكتبه بفرع الوزارة بجدة أن قابلني بابتسامة وبشاشة طاغية، وقال لي في ود كبير: هل تعرف لماذا وافقت على مقابلتك يا شاكر؟ وأضاف معاليه «لأنني تابعت أخبارك التي تنشرها عن فرع وزارة التجارة بجدة والتزامك الصحفي بنشر أخبار صحيحة عن الفرع، وهو الأمر الذي جعلني أقابلك اليوم». وقد توفى د. سليمان السليم في التاسع من شهر يونيو عام ٢٠١٦م ■



د. سليمان السليم

لا يُذكر الوزراء ورجال الدولة القدماء الذين تقلدوا مناصب قيادية؛ حتى يُذكر الوزير د. سليمان بن عبدالعزيز السليم، رحمه الله، المولود بعنيزة والذي تَسَلَّم حقيبتَي: وزارة التجارة، ووزارة المالية قبل أكثر من ٢٠ عاماً. ويعد من أبرز وأهم الشخصيات التي خدمت الوطن في المجالات المتنوعة، سواء المجالات السياسية، أو الرياضية، أو المالية. وتجدر الإشارة إلى أن د. سليمان السليم رجل دولة ووزير سابق له شأن؛ فهو حاصل على بكالوريوس العلوم السياسية من

كلية التجارة بجامعة القاهرة، وحصل على الماجستير في العلاقات الدولية من جامعة جنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، كما حصل على الدكتوراه في العلاقات الدولية من جامعة «جونز هوبكينز» بمدينة «بالتيمور» بولاية «ميريلاند» بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك وفقاً لصحيفة «سبق» الإلكترونية التي تستعرض سيرته الذاتية وإنجازاته.

### تعيينه وزيراً

تدرج «السليم» في العمل الحكومي؛ فشغل منصب مدير إدارة العلاقات التجارية والمؤتمرات بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ومساعداً لمدير عام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، ثم أستاذاً بجامعة الرياض (جامعة الملك سعود حالياً)، وبعد ذلك نُصِب وكيلاً لوزارة التجارة. وبعدها صدر قرار تعيينه وزيراً للتجارة عام ١٣٩٥هـ، ثم بقي ٢٠ عاماً، وفي عام ١٤١٦هـ صدر قرار تعيينه وزيراً للمالية والاقتصاد الوطني قبل تغيير مسمائها؛ إلا أنه فضّل الاستقالة لظروف صحية بعد أشهر قليلة من تعيينه بعدما سجّل إنجازات وقفزات في الوزارة ليست بالقليلة.

خطوات جادة لتخفيف الاعتماد على النفط كمورد رئيسي لإيرادات الدولة

# تنويع مصادر الدخل الحكومي وتحديات التخصيص في رؤية 2030

إعداد: شقران الرشدي



24

العدد ١٥٧ - صفر ١٤٤٠ هـ

بدأت المملكة خطوات جادة في مسار تنويع مصادر الدخل وتخفيف الاعتماد على النفط كمورد رئيسي لإيرادات ميزانية الدولة، وعدم الارتكاز على الصناعات، والنشاطات المرتبطة به. ولهذا أقرت الدولة «رؤية المملكة ٢٠٣٠»؛ بهدف تقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز الكفاءة والتعاون بين القطاعات الحكومية، ومعالجة تشوهات هيكلية الاقتصاد، وتنويع البنية، ومواجهة المتغيرات.

حول تنويع مصادر الدخل الحكومي وتحديات التخصيص في رؤية المملكة ٢٠٣٠، تدور محاور قضية هذا العدد.



●● أ.د. محمد القنيبي:  
رؤية المملكة ٢٠٣٠ هي  
خارطة الطريق لكسر حالة  
الجمود في الاقتصاد المعتمد  
على النفط

منها للحفاظ على صلابة اقتصادها هي العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، والموقع الجغرافي، وهذه الركائز الأساسية تسعى الإدارة الاقتصادية ممثلة في مجلس الشئون الاقتصادية والتنمية إلى استثمارها

المعيشي المتقدم للمواطن، واستمرار النهضة التي تشهدها المملكة.

استشراف المستقبل

وفي السياق ذاته، يرى أ.د. محمد القنيبي عضو مجلس الشورى السابق، وعضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تم إقرارها ودخلت حيز التنفيذ ليست مجرد رؤية مؤقتة فرضها التراجع الحاصل في أسعار النفط في دولة تعتمد على النفط بنسبة كبيرة؛ بل هي خارطة الطريق للحاضر والمستقبل، ورؤية لا تنظر للحاضر، بل تأخذ بعين الاعتبار استشراف المستقبل والعمل من أجل الأجيال القادمة، وكسر حالة الجمود في الاقتصاد السعودي الذي يعتمد بنسبة كبيرة على النفط كمصدر دخل رئيسي في وقت تراجعت أهميته على المستويين السياسي والاقتصادي. فنقاط القوة التي تمتلكها المملكة وتسعى للاستفادة

المشاركون في القضية:

■ أ.د. محمد القنيبي

عضو مجلس الشورى السابق،  
وعضو هيئة التدريس بجامعة الملك  
سعود

■ د. محمد القحطاني

أستاذ الإدارة الدولية والموارد  
البشرية والمشاريع بجامعة الملك  
فيصل بالدمام، والخبير الاقتصادي

■ د. عبدالله المغلوث

عضو اللجنة السعودية للاقتصاد  
بالغرفة التجارية السعودية

■ د. فضل البوعينين

الخبير الاقتصادي والمصري في

أسعار النفط

تؤكد الإحصائيات الرسمية أن الاعتماد على النفط في موازنة الدولة بلغ ٩٢٪، وهي نسبة كبيرة عجّلت منذ الثمانينيات الميلادية- عندما انخفض سعر النفط من ٤٠ دولاراً إلى ١٠ دولارات للبرميل- بالنظر في الخيارات المتاحة لتنويع الدخل وتعزيز مسارات الاقتصاد، وعدم الاعتماد على سلعة النفط فقط؛ إلا أنه توجّه كان يسير بشكل بطيء في العقود الماضية.

وحالياً هناك توجّه جادٌ لتهيئة كافة قطاعات الدولة نحو تنويع مصادر الدخل، والاعتماد على الاستثمار بكل أنواعه، وتخفيض معدل الاعتماد على النفط مع المحافظة على المستوى



وأضاف: «إن رؤية المملكة ٢٠٣٠ ستجد أمامها الكثير من العقبات لا سيما أن النسبة التي تعتمد عليها المملكة على النفط كمصدر رئيسي للدخل نسبة عالية؛ لذا فالطموح للتحويل نحو اقتصاد السوق الحر، وتشجيع وجذب الاستثمارات، وخلق فرص وظيفية، والمحافظة على قوة الاقتصاد المحلي كعضو في قمة العشرين الاقتصادية، وتخفيض بعض الدعم الحكومي الذي أرهق ميزانية الدولة لسنوات طويلة، يتطلب الكثير من التخطيط الإستراتيجي؛ لخلق أكبر تحول اقتصادي وطني على مستوى العالم.

وأوضح أن من الضروري الإسراع في تنويع مصادر الدخل، وحصر الفرص المتاحة وتطوير الخدمات الحكومية لضمان بيئة استثمار مناسبة للقطاع الخاص، وهو ما ينعكس على خلق آلاف الفرص الوظيفية للشباب والفتيات.

فالدولة منذ سنوات وضعت إستراتيجية للاستثمار الصناعي لتحقيق الفائدة للنتاج المحلي، وخاصة صناعات التعدين وتوزيعها حسب المدن الرئيسية والمدن الصناعية، والسنوات القادمة ستشهد تحولاً كبيراً ناحية التخصص في بعض المرافق الحكومية، بعد أن سبقتها في تخصيص قطاع المياه، والطيران المدني والاتصالات، وأخيراً تم تخصيص قطاعات

رئيسي للدخل؛ لذلك فقد أصبحت هناك حاجة ملحة اليوم نحو العمل على تنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد على النفط بنسبة كبيرة؛ لذا جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي صاغها ووضع اللبنة الرئيسية لها ويشرف على العمل على تنفيذها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بقيادة قائد التحول الوطني صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، حفظه الله، كرؤية استشرافية عن إدراك وقراءة عميقة للماضي والحاضر والمستقبل؛ لكي تحرك المياه الراكدة في الاقتصاد السعودي، وتشحن الهمم للعمل على خيارات جديدة لمصادر الدخل، وعدم الاستمرار في الاعتماد على النفط الذي يشهد تراجعاً ملحوظاً، ليس من جهة أسعاره، بل من جهة أهميته التي يحظى بها منذ عقود على المستويين السياسي والاقتصادي».



## ●● د. محمد القحطاني؛ سيكون لدينا اقتصاد متنوع يجذب المستثمرين الأجانب في قطاع التعدين والطاقة والسياحة

والاستفادة منها؛ للعبور إلى مرحلة ما بعد النفط الذي كان الصائغ الرئيسي للسياسات والمحرك الأساسي للعلاقات بين الدول.

ويقول القنيبط: «إنه وبعد أن بدأ النفط يفقد الأهمية التي كان يحظى بها سابقاً، تراجعت أهميته أيضاً كمصدر





●● د. عبدالله المغلوث:  
تخصيص الوزارات سيمكنها  
من تنفيذ مشاريعها وسيحد  
من البيروقراطية والتجاوزات  
والفساد

مكونات المجتمع البشرية، وتوقع البوعينين أن يحافظ النفط على مركزه التنافسي عالمياً كمصدر رئيسي للطاقة لأكثر من ٥٠ عاماً قادمة، وستكون المملكة من أهم المنتجين؛ لذا جاء تركيز رؤية المملكة على تنوع مصادر الاقتصاد، وخفض الاعتماد على إيرادات النفط، من خلال تحقيق التوازن

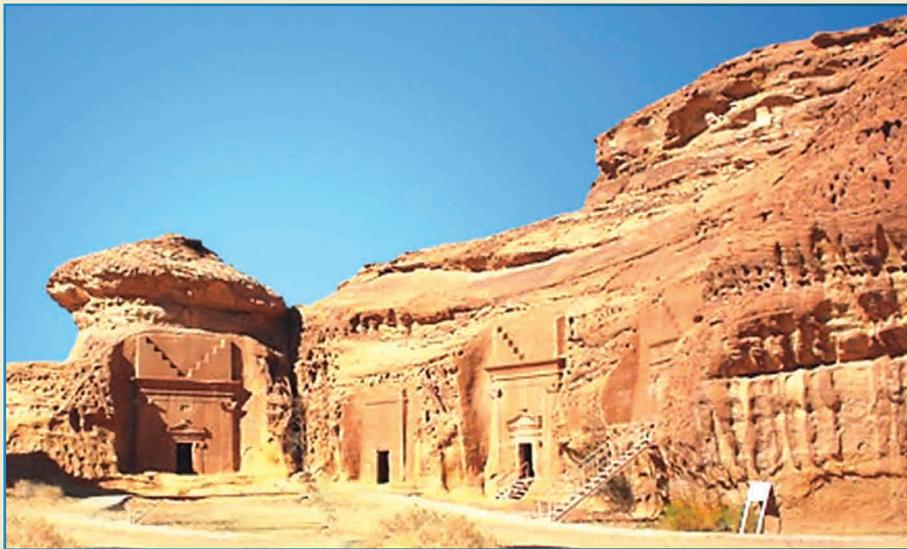
تحقيق أهداف محددة». ويضيف: «هذا يستوجب إحداث هيكلية في كل قطاع ووزارة؛ كي تتوافق مع متطلبات الرؤية، وتهيئة البنية التحتية المؤسساتية لتقبل هذه التغييرات، وتجاوز تحدي البيروقراطية المتراكمة لعقود مضت. فهذه المشروعات الإستراتيجية الكبيرة ستحقق فائدتها على المدى الطويل في تحرير اقتصاد المملكة من الاعتماد الكثيف على النفط، وتحقيق أهداف اقتصادية ومجتمعية وتعليمية وتدريبية، إضافة إلى الأهداف المرتبطة بريادة الأعمال. ومن هنا يفترض أن تكون تلك الأهداف الإستراتيجية قادرة على تهيئة المواطنين لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والمجتمعية المتوقع حدوثها بإتمام مرحلة التحول؛ فرؤية المملكة ٢٠٣٠ إنما وضعت لإعادة هيكلية الاقتصاد وتطوير المجتمع، والارتقاء بالمجتمع وبيئته الحاضرة، ومن الطبيعي أن يكون التركيز الأكبر على

الصوامع؛ الأمر الذي أسهم في تحويل إدارتها لإدارة تنفيذية دون الارتباط بالقطاعات الحكومية من ناحية التشغيل وبناء المشاريع، وتوصيل الخدمات للمواطنين والقطاع الخاص والعام؛ فقرارات التخصيص هي نتاج خطط إستراتيجية لضمان التنمية وخاصة في المشاريع الحكومية، عبر الاستخدام الأمثل للتقنية وتدريب الكوادر العاملة في المرافق الحكومية المخصصة.

التوازن المالي

وحول تحذيرات صندوق النقد الدولي التي أطلقها في عام ٢٠١٤م بضرورة تحقيق التنوع في اقتصادات دول الخليج العربي لمعالجة بعض الاختلالات في الاقتصاد، وإخراج المنطقة من ضغوطات تذبذب أسعار النفط، والعمل على تنوع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية؛ يقول الخبير الاقتصادي والمصري د. فضل البوعينين:

«من بين أهم التحديات التي تواجهها الخطة المنتظرة «رؤية المملكة ٢٠٣٠» هو مدى قدرة القطاعات الحكومية تحمل متطلبات التحول الوطني الذي يعتمد في مداخله على فكر القطاع الخاص، خاصة ما يتعلق منه بالإنتاجية، والقياس والعمل وفق خطط إستراتيجية للوصول إلى



التي تنسجم مع رغباته، وتتوافق مع تطلعات وتوجهات الرؤية التي لا تعد بديلاً للنفط؛ لكنها برامج تتحقق من خلال الاهتمام وإعادة هيكلة الإنفاق الحكومي إجمالاً، وتوسيع إيرادات الخزنة العامة، فبرنامج التوازن المالي ٢٠٢٠ على سبيل المثال هو مخصص لرفع كفاءة الجهاز الحكومي، وإعادة دور المنظومة الحكومية حتى تصبح منتجة أكثر؛ لذلك فإن هذا البرنامج يركز تركيزاً كبيراً على الخصخصة.

وتابع القحطاني مؤكداً على أن هناك تحديات اقتصادية لتحقيق الأفضل للجيل الحالي وجيل المستقبل، فالقضية ليست سهلة، وتحتاج إلى جهود كبيرة؛ من أجل التخلي عن النفط.

### صياغة الاقتصاد

أما عضو اللجنة السعودية للاقتصاد بالغرف التجارية والصناعية السعودية د. عبدالله المغلوث، فيرى أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ هي رؤية طموحة يتابعها العالم، ويتابع آلية تطبيقها على أرض الواقع، وهي تحقق يوماً بعد آخر ما تهدف إليه لإعادة صياغة الاقتصاد السعودي من جديد، وبنائه على ثوابت وأسس مستدامة بعيداً عن أسعار النفط المتقلبة؛ مما يتطلب مساندة أهداف هذه الرؤية ودعم توجهاتها، حتى تحقق المطلوب.

ويؤكد المغلوث أن من أبرز القرارات التي اتخذتها الدولة في مجال تنويع مصادر الدخل الوطني، السماح بنسبة تملك ١٠٠٪ للمؤسسات الأجنبية الراغبة في دخول السوق السعودية

الاقتصادي د. محمد القحطاني: «منذ إعلان المملكة عن رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبحت تتمدد في جميع قطاعات الدولة بشكل انسيابي، وأصبحت أيضاً تثير فضول كثير من أفراد الشعب السعودي، خصوصاً فئة الشباب، حيث بدأوا يتساءلون عن مستقبل الاقتصاد في ظل هذه الرؤية الطموحة، والذي سيكون اقتصاداً متنوعاً يعتمد على قطاعات متعددة ليس فقط قطاع النفط، فاقتصاد المملكة بدأت تتضح أهم القطاعات التي ستحقق له إيرادات عالية، وتتمتع بالجاذبية وتلامس فضول المستثمرين الأجانب، مثل: قطاع التعدين، والطاقة، والسياحة مع إعلان مشروع البحر الأحمر وغيره.

وأوضح القحطاني أن المطلوب من المواطن لرفع معدلات إنتاج الاقتصاد الوطني أن يكتشف ما لديه من مهارات، ويسخرها لصالح المشاريع التنموية



## ●● د. فضل البوعينين: لا بد من إحداث هيكلة في القطاعات الحكومية للقضاء على البيروقراطية وتحرير الاقتصاد من النفط

المالي بعيداً عن متغيرات أسواق النفط التي لا يمكن الوثوق باستقرارها.

### اقتصاد متنوع

وفي الإطار ذاته يقول أستاذ الإدارة الدولية والموارد البشرية والمشاريع بجامعة الملك فيصل بالدمام، والخبير





في هذا الباب لصالح المشاريع التنموية والإنتاجية.

وقال المغلوث: «الدولة تواجه تحديات كبيرة للانتقال لهذا الجانب؛ وذلك بهدف المحافظة على المستوى المعيشي للأجيال الحالية والمستقبلية؛ لذا أنشئت إدارات متخصصة لتشجيع الاستثمارات، كهيئة المشاريع الصغيرة، وهيئة توليد الوظائف، وقطاعات التعدين، والاقتصاد المعرفي، إضافة إلى تحفيز الاستثمار الأجنبي من نشاطات التجزئة وشركات السيارات، إضافة إلى تخصيص الجهات الحكومية؛ مما سيسهم في إيجاد دخل مالي لتنفيذ مشاريعها، والإسراع في تنفيذها، وفرض رقابة على الجهة؛ وهو ما يحد من البيروقراطية والتجاوزات والفساد، ويحفز الشركات الكبرى في الخارج للاستثمار في المملكة، ■

السعودية. وفرض رسوم على الأراضي البيضاء، ورفع أسعار التبغ ومشتقاته، ومشروبات الطاقة التي تحوي سكريات عالية. وأضاف المغلوث أن من التحديات الحالية التي تواجه الاقتصاد الوطني تواضع توظين القوى العاملة المحلية في القطاع الخاص؛ مما يتطلب تكثيف الجهود الحالية لوضع إستراتيجية متوسطة وبعيدة المدى، وبمشاركة فاعلة من القطاعين الخاص والعام للحد منها، مع ترشيد استخدام العمالة الأجنبية، ومواصلة تطوير برامج التعليم العام والفني والمهني وكذلك مخرجات التعليم العالي حتى تواكب احتياجات السوق، ورفع مستوى كفاءة الاستخدام الداخلي للطاقة والمياه، وتخصيص بعض المرافق العامة، والحد من التوسع

خاصة التي تقدم قيمة مضافة للاقتصاد، وكذلك فتح سوق الأسهم للاستثمارات الأجنبية المباشرة، ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتأسيس هيئة مستقلة لها وتحويل تمويلها إلى صندوق التنمية الصناعية، إضافة إلى دعم الحكومة لحاضنات الأعمال، وتقديم تسهيلات ودعم لوجستي؛ بهدف زيادة انتشارها. وهذا يعني ارتفاع وتيرة خطط التخصيص وفق إستراتيجيات متوسطة وطويلة الأجل لإنعاش الاقتصاد ومواجهة التحديات، والصعوبات المختلفة. ويتابع، إنه على صعيد التوسع في التخصصة، فقد أقر مجلس الوزراء تخصصة 4 شركات للصوامع، وتخصصة مطار الملك خالد الدولي بالرياض، وتخصصة مرافق الخطوط

## علماء

## الإدارة وروادها هم الرافد

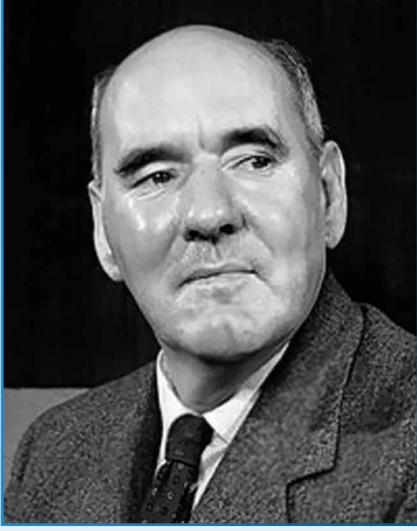
الفكري المتدفق الذي يركز عليه تطويرها،

وتقديم أفكار مبتكرة ترتقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقرائنا «نورثكوت باركنسون»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.



## \* نورثكوت باركنسون Northcote Parkinson ١٩٠٩ - ١٩٩٣

خلال بديهية التحفيز، "يريد الموظف المسئول مضاعفة المرؤوسين، وليس المنافسين". إذا بدلاً من تقاسم العمل مع الزميل B فإن الموظف المرهق بالعمل A يقوم بتعيين مرؤوسين اثنين C و D، ثم إن A سوف يحافظ على مركزه؛ لكونه هو الموظف الذي يفهم كل مجال العمل. فعندما يشتكي C من المشقة في العمل، فإن A يحتفظ بالإنصاف بالسماح لـ C من ليكون له مرؤوسان E و F، وأيضاً يسمح لـ D بتعيين G و H. ومن خلال هؤلاء الموظفين فإن ترقية A ستكون أكيدة عملياً، فضلاً عن ذلك فإنه في هذه المرحلة أصبحت هناك حقيقة نافذة المفعول، وهي: "أن الموظفين يخلقون العمل لبعضهم البعض"؛ لأن سبعة يؤدون العمل نفسه الذي كان يؤديه واحد من قبل، لكن روتينية إعداد المسودات والدقائق والمستندات المتداولة فيما بينهم تؤكد أنهم كلهم يعملون بصورة شاقة، وأن A يعمل بصورة أكثر مشقة من منصبه الأول.

ويستشهد «باركنسون» بدليل مثير للإعجاب عن هذه العملية، فيكشف أنه في البحرية البريطانية خلال النصف الأول من القرن العشرين، عندما كانت تنخفض أعداد السفن وأعداد الضباط والرجال، فقد كانت أعداد الضباط البحريين وأحواض السفن تزداد بشكل سريع. وفي الواقع فإن رجال الحكومة البريطانية ازدادوا بمعدل ٨٠٪ تقريباً. ويمكن أن نتوقع أن هذا كان يمكن أن يحدث إذا لم يكن هناك بحارة على الإطلاق. وبشكل مشابه في مكتب الكولونيل، في عام ١٩٤٧م ومرة أخرى في عام ١٩٥٤م فإن حجم الموظفين في الحكومة ارتفع بشكل جوهري بالرغم من تقلص حجم الإمبراطورية بشكل ملاحظ أثناء الحرب وبعدها ■

كان «نورثكوت باركنسون» (١٩٠٩-١٩٩٣م) -كما وصف نفسه- رجلاً إنجليزياً له مهنة أكاديمية مميزة، وقد ظل يكتب كتباً ثقافية منذ عام ١٩٣٤م، ودرس في جامعة «مالايا»، وفي «ليفربول» و«إلينوي»، لكنه كرس أغلب حياته للكتابة.

وواجه «باركنسون» الحقيقة القائلة بأن هناك علاقة ضيقة، أو لا توجد بين العمل الذي يجب إنجازه في المنظمة وحجم الموظفين الذين ينجزونه. إن نمو التسلسلات الهرمية الإدارية قد يكون مستقلاً عن العمل نفسه. ولشرح هذه الظاهرة فقد قام بتقديم قانون «باركنسون»، وهو: "أن العمل يتوسع لملء الوقت المتاح لتكاملته".

## مساهماته

وقد نوه «باركنسون» بوصفه مهتماً بالكتابة ومتناظراً وظيفياً مع عالم الإدارة-عن حالة السيدة المسنة والتي لم يكن لديها شيء تعمله، والتي قضت يوماً كاملاً ترسل بطاقات بريدية لابنة أختها، وكانت تخرم قائلة: «منهكة بعد يوم من الشك والقلق والكدح»؛ وهذا لأنه لم يكن لديها شيء آخر تعمله، فكانت تقيم وتعلي من شأن كل نشاط تقوم به مهما كان، مثل عثورها على قلم وطابع بريدي وذهابها إلى مكتب البريد، وكان ذلك بالنسبة لها جهداً كبيراً يتطلب كثيراً من الوقت والطاقة. وبالطريقة نفسها فإن مهمة الإداري في المنظمة إما أن تكون عملاً ثانوياً بالإمكان إنجازه في دقائق قليلة، أو يمكن تقييمه والإعلاء من شأنه إلى سلسلة من المهام ذات الكفاءة، كل منها له مطالب عالية، بحيث تشكل في مجملها يوماً كاملاً من العمل. فقد يجد الموظفون الإداريون أنهم أجهدوا أنفسهم بالعمل الشاق، لكن ما الذي سوف يفعلونه إذا لُوح لهم بالمكافأة من

## الابتزاز السيبراني



\* د. جعفر أحمد العلوان

تزامناً مع الثورة المستمرة لتقنية المعلومات والإنترنت والتطورات التكنولوجية المتلاحقة: تطورت آليات وتقنيات التهديدات والمخاطر الإلكترونية التي تؤثر سلباً على عمليات المنظمة وإنتاجيتها. ويُعتبر الابتزاز السيبراني، أو ما يعرف بالابتزاز الرقمي، أحد أبرز هذه التهديدات الخطيرة التي تهدف إلى تحقيق أرباح مالية، من خلال الأنشطة الإجرامية. ويمكن تعريف الابتزاز السيبراني بأنه الاختراق غير القانوني لنظام المنشأة وإجبارها على دفع مبالغ طائلة في مقابل استعادة البيانات السرية، أو في مقابل المحافظة على النظام من المسح أو التدمير من قبل قرصنة المعلومات.

ورغم زيادة مخاطر هذا التهديد على المنظمات في القطاعين العام والخاص، إلا أن المنظمات التي تقع ضحية للابتزاز السيبراني لا تتحدث عادة عن تفاصيل هذه الجرائم وتتحاشي الإبلاغ عنها. وفي الوقت ذاته يتوقع مرتكبو هذه الجرائم أن تقوم المنظمات بدفع الفدية؛ خوفاً على سمعتها من جهة، وخوفاً من انقطاع خدماتها التي تقدمها للجمهور من جهة أخرى، وما يرتبط بذلك من خسائر مالية قد تحدث نتيجة الانقطاع عن تقديم الخدمات.

ويتم الابتزاز السيبراني باستخدام أدوات برمجية عديدة، أشهرها برمجيات يُطلق عليها برمجيات الفدية، وهي نوع من البرمجيات الخبيثة يحاول مستخدميها الحصول على أموال المستخدم، من خلال التحكم بجهاز المستخدم أو ملفاته. وتقوم برمجيات الفدية بشكل عام إما بقفل الجهاز لمنع الاستخدام الطبيعي للجهاز، أو بتشفير الملفات لمنع الوصول لها. وقد يقوم المستخدم جاهلاً بتحميل برمجيات الفدية من أحد المواقع الإلكترونية المخترقة أو غير الآمنة، كما يمكن أن تأتي هذه البرمجيات الخبيثة كمرقق في الرسائل الإلكترونية المجهولة المصدر.

وبالرغم من اعتبار الابتزاز السيبراني مصدر عمل غير قانوني للحصول على الأموال، وبالرغم كذلك من تأثيره السلبي على المستخدمين والمنظمات بجميع أنواعها، إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى ازدياد مُطرد في جرائم الابتزاز السيبراني في عصرنا الحالي؛ لذا ينبغي على المنظمات في الدرجة الأولى العمل على الوقاية من الابتزاز السيبراني لمنع حدوثه. وفي حال حدوث مثل هذه الهجمات؛ ينبغي على المنظمات معرفة كيفية التعامل معها لتجنب المنظمات عواقبها الوخيمة. وأفضل وسيلة لذلك هي تأهيل المختصين والمهتمين بهذا الموضوع على فهم مراحل الابتزاز السيبراني وعملياته ونتائجه، وتسليحهم بالمهارات اللازمة للوقاية منه، وإكسابهم المهارات الضرورية لإدارة الابتزاز السيبراني ومعرفة التعامل معه عند وقوعه ■

الدراسات  
الحديثة تشير  
إلى ازدياد  
مُطرد في  
جرائم الابتزاز  
السيبراني  
لذا ينبغي على  
المنظمات العمل  
على الوقاية منه

تتطلب التغيير في ثقافة المنظمة والتعاون بين إدارتها منسوبيها

# «الرشاقة الإدارية» وإعادة تأهيل المنظمات على الطريقة اليابانية



إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

حينما نتحدث عن كفاءة المنظمات وجودة المنتجات يبرز في أذهاننا جميعاً الشركات اليابانية التي احتلت مكانة متميزة. تصاعدت وتيرتها منذ بداية عقد السبعينيات من القرن الماضي، فهذه شركة «تويوتا» التي حققت نتائج باهرة من حيث نسبة المبيعات، وكذا أساليب تصنيعها؛ حيث طبقت نظام تصنيع رشيق شامل يُسمى بنظام «تويوتا» لتسيير الإنتاج، والذي كانت كلمة السُرْفِيه هي «الرشاقة الإدارية» التي حققتها هذه الشركة. وهو ما لا يتحقق من فراغ؛ وإنما يتطلب دعم الإدارة العليا، والتعاون بين الإدارة ومنسوبي المنظمة، والاهتمام بالتكوين والتدريب، والتغيير في ثقافة المنظمة، وهو ما يمنحها تميزاً إدارياً، وابداعاً، وميزة تنافسية، وفاعلية تنظيمية، وغيرها من سمات الكفاءة وجودة الأداء. في هذا التقرير نصحبكم معنا كي نتعرف على هذا المفهوم الإداري المعاصر.



## ●● ١٤ مبدأ أساسياً لتلافي ٧ أشكال من الهدر وتحقيق ٨ مواصفات بالمؤسسات الرشيقة

### ٧ أشكال

في البداية يؤكد كل من: د.عبدالقادر مسلم، ود.شذا أبووسليم في بحثهما بعنوان: «الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين» على أن الإدارة الرشيقة طريق مهم لتحسين أداء المنظمات، وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزاماً ومشاركةً من قبل جميع العاملين، وعرفت الإدارة الرشيقة على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لزبائنها من خلال التقليل من الضياع والهدر، وإنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، وتركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتلف وضياع الموارد، وهذا يُعرف باليابانية (MUDA). ويوضح كل من: عبدالرحمن بن وارث، واحمد جابرة في دراستهما بعنوان: «دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب «الإدارة الرشيقة» المقصود بهذه الكلمة اليابانية والتي تعني كل نشاط إنساني يستهلك موارد إنتاج بدون فائدة حقيقية، كحركة العمال، وتُنقل السلع من نقطة إلى أخرى بدون سبب حقيقي، وحدوث توقفات في مرحلة معينة بسبب تأخر في مرحلة سابقة، وسلع وخدمات لا تتوافق مع احتياجات الزبائن.

ولأن الهدر كما يكاد يراه معظم الخبراء والمتخصصين هو الفاصل بين المنظمات الرشيقة، ومثيلاتها البدينة؛ فإننا نشير إلى أشكال الهدر التي قد ينتج عنها بدانة المنظمات التي يجب أن تعمل على تلافيها. ولذلك يجمل «بن وارث»، و«جابرة» أشكال الهدر المختلفة في المنظمات في ٧ أشكال، وهي: الإنتاج الزائد، ووقت الانتظار، ووقت المناولة، والتحضير السيء للعملية الإنتاجية، والمخزون، والحركة غير الضرورية، والأخطاء غير الضرورية.

التصحر الوظيفي» والذي يرى أن البدانة التنظيمية من أهم مؤشراتهما: التضخم الوظيفي، والتكاسل الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية. وبدوره ينطوي التضخم الوظيفي على عدد من الآفات الإدارية التي تهدد استقرار المنظمات، وهي: الترهل الوظيفي والذبول الوظيفية، ونفقات بلا إيرادات، وضياع الفرص، وتهديدات قائمة. بينما ينتج عن التكاسل الوظيفي ما يلي: اتكالية العاملين على بعضهم البعض في أداء المهام، واللامبالاة والتنصل من المسؤولية، وإلقاء اللوم على الآخرين. أما انخفاض أو تدني الإنتاجية فيؤدي إلى انخفاض نسبة المخرجات، وتدني الإنتاج، وهبوط القيمة المضافة. ويخلص خليف إلى أن إصابة المنظمات بالبدانة التنظيمية له علاقة مؤثرة بإصابتها أيضاً بالتصحر الوظيفي- على حد تعبير الباحث ووصفه- وهذا التصحر الوظيفي يصيب مثل هذه

### البدانة التنظيمية

وتبدو أهمية الرشاقة الإدارية والتزام المؤسسات المختلفة بتحقيقها والحفاظ عليها في حال مقارنة ذلك بإصابتها بنوع من «البدانة التنظيمية» وما يستتبعها من تداعيات وخيمة، وهو ما يوضحه لنا د.سلطان خليف في بحثه بعنوان: «البدانة التنظيمية وأثرها في عملية

## ● الإنتاج في الوقت المحدد وjidoka والسيينات الخمس وطريقة S.M.E.D من أهم أدواتها

مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة. والمبدأ الرابع عشر أنه على المؤسسة أن تبقى دائماً في طريق التعلم وتتبع أسباب مشكلات المؤسسة والعمل على حلها لفكرة التحسين المستمر.

### ٨ مواصفات

ونقلًا عن صحيفة «الاقتصادية» فإن دعوض الحربي يرى أن رشاقة المنظمة يمكن أن تعرف بوجود مواصفات معينة يجب أن تتحلى بها أي منظمة لكي يطلق عليها واقعياً وليس رومانسياً المنظمة الرشيقية، وهذه المواصفات هي: ١- الأولوية القصوى لديها إرضاء العملاء من خلال توفير متطلباتهم واحتياجاتهم بصورة عاجلة ومستمرة والاهتمام بالتعرف على توقعاتهم الضمنية، وكذلك السعي إلى تجاوز ذلك بإسعاد العملاء وإبهارهم بالمنتجات ذات الجودة والخدمات المتميزة، والاستجابة السريعة لشكاوى واقتراحات العملاء. ٢- الترحيب الفعال والتجاوب الإيجابي مع متطلبات التغيير المتوقع أو المفروض عليها من بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، كالتغيرات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية حتى ولو لم تكن في الحسبان. ٣- التميز بالشفافية داخلياً تجاه العاملين، وخارجياً تجاه أصحاب المصلحة من الدولة والمستثمرين والعملاء والمجتمع. ٤- توافر نظام قياس متكامل للمؤشرات KPI's المالية والإنتاجية وتجاه العملاء وجوانب

في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب من أجل معالجة المشاكل لضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج. والسادس يتحدد في تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية واتباع قاعدة التحسين المستمر. والسابع (التسيير المرئي) أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب التسييرية واضحة لكل ومعروفة عند الجميع، مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية. وقامنها استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج، وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء، وهدر الوقت والموارد. والتاسع عبارة عن تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة. وكذلك المبدأ العاشر يتعلق بتكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة. أما المبدأ الحادي عشر فيرتكز على احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوماً نحو الأفضل والتحسين. والثاني عشر هو تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح. والثالث عشر اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة

المنظمات بأربع آفات إدارية، وهي: أولها سوء استخدام الموارد، حيث التبذير المقصود، والاستحواذ على الموارد من قبل بعض التقسيمات، واستنزاف القدرات. والثانية هي الشلل الوظيفية، حيث الانقسامات على أساس المصالح، والتضارب في الأفكار، وظهور الزعامة الوظيفية. وثالث هذه الآفات هي الفوضوية في العمل، حيث غياب النظام، والتردد في القرارات، واللامبالاة في العمل، واستفحال الصراعات السلبية. وتجلى رابع تلك الآفات الإدارية في البيروقراطية المفرطة، حيث التحكم والأوامر القسرية، ومتابعات سرية مخيفة، والقواعد سيده الموقف، وتحول الموظفين لأداة منفذة لا رأي لهم.

### ١٤ مبدأ ل «تويوتا»

وحتى ينجح تطبيق فلسفة الإدارة الرشيقية في المنظمات؛ يذكر د. عبدالقادر مسلم، ود. شذا أبو سليم أنه يجب أن تركز على ١٤ مبدأ أساسياً وردت في كتاب «Liker Jeffry» في كتابه «منهج تويوتا The Toyota way»، وهي: المبدأ الأول هو تركيز قرارات المؤسسة التسييرية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير، والثاني خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشكلات، والثالث هو اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد، ورابعها انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات وبيروقراطيتها، والخامس هو التأكيد

وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها. وقد لخص Audran الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية في الجدول رقم (١).

### أدوات الرشاقة

وحتى تحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر في الإنتاج يؤكد «ابن وارث» و«جابه» على أنه لا بد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات والآليات، وتطبيقها، وهي: فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد لتلافي كافة أشكال الهدر. وفلسفة Jidoka وتعني البناء على أساس الجودة والتي تركز على عدد من المبادئ الأساسية وهي (التفتيش المباشر، والتفتيش من المصدر، والمسؤولية الواضحة، والتوقف الضروري عن العمل حين اكتشاف العيوب وعدم استئنافه إلا بمعالجتها). وتنميط العمل. وفلسفة السينات

«مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي» إلى مميزات المنظمة الرشيقة، فيرى أنها تستند على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل أو السعي لتحقيق النجاح، من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة،

الإبداع والتعلم من حيث تحديدها ورصدها ومتابعتها وتقييمها، ومن ثمّ تصحيح مسارها متى كانت هناك حاجة إلى ذلك. ٥- الاستدامة التنموية مالياً وإنتاجياً. ٦- اليقظة الدائمة بما حوّلها من الأحداث والمتغيرات واستطلاع واستشراف المستقبل بصورة فاعلة ومستمرة. ٧- الاهتمام الدائم ببناء قواعد البيانات لجميع الاحتياجات والممتلكات والمؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتسهيل عملية الوصول إليها للجميع، خاصة عند اتخاذ القرارات مع تفعيل الاستفادة من النظم الذكية في هذا الشأن. ٨- قرارات المنظمة الرشيقة تخالف قرارات المنظمة البيروقراطية من غير تعقيد أو إطالة زمنها.

### مميزاتها

ويلفت محمد هنية في أطروحته بعنوان:

### جدول رقم (١) الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية

المعيار	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي/رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	امتلاك الخبرة	تعدّد الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المديرين	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	وجود الاحترام، والكفاءة	التكيف، والمسؤولية، والاستقلالية

## جدول رقم (٢) نجاحات شركة «تويوتا» بسبب التصنيع الرشيق

المؤسسات	الوقت اللازم لتكوين سيارة واحدة (ساعة)	الفرق مقارنة بـ TOYOTA	عدد العيوب في كل ١٠٠٠ وحدة	الفرق مقارنة بـ TOYOTA
TOYOTA	٢١,٨٣	-	١٩٦	-
DAIMER CHRYSLER	٢٨,٠٤	%٢٨+	٣١١	%٥٨+
GENERAL MOTORS	٢٤,٤٤	%١٢+	٢٦٤	%٣٥+
FORD	٢٦,١٤	%٦+	٢٨٧	%٤٦+

وخاصة الوقت منها، ولعل النجاحات المحققة في شركة «تويوتا» بفضل هذا الأسلوب وما حققته من نتائج في إزالة الهدر خير دليل على نجاعة هذه الفلسفة الإدارية، وهو ما يمكن أن نتبينه من الجدول رقم (٢)، الذي يبدو منه التفوق الواضح لشركة «تويوتا» على أكبر منافسيها، حيث إن تركيب سيارة واحدة فيها يحتاج إلى ٢١ ساعة عمل، أي أقل بثلاث ساعات من شركة General Motors، وأقل بخمس ساعات من شركة Ford، بينما تحتاج هذه العملية إلى زمن أطول في شركة Daimer Chrysler يقدر بأكثر من سبع ساعات مما تحققه Toyota. كما أن نسبة المعيب في شركة «تويوتا» تقل بـ ٣٥% مقارنة بشركة General Motors بـ ٤٦% من المحققة في شركة Ford، بينما تقدر نسبة العيوب في شركة Daimer Chrysler بأكثر من ٥٨% مقارنة بشركة Toyota ■

### ●● المنظمات الرشيقة تقيّم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية

Exchange of Die أي تغيير القالب في أقل من عشر دقائق، وهي تقنية تسمح بتخفيض قدر الإمكان وقت التهيئة والإعداد للعملية الإنتاجية. والأخذ باقتراحات العاملين وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط والسياسات اللازمة. فهذه الآليات وغيرها تسهم بقسط كبير في المحافظة على موارد المؤسسة

الخمس التي سُميت بذلك لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بحرف (S)، وهي: Seiri وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل، وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين، Seiso وتعني تنظيف الورشة من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح، Seiketu وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل، Shituke وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين). وطريقة S.M.E.D وهي اختصار للحروف الأولى لكلمات جملة Single



## المتحدث الإعلامي.. التخصص والتبرير

على الرغم من التطور النوعي والكمي في تقنيات الاتصال الحديثة، والحجم الهائل لمستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي، ومشاركاتهم الفاعلة في صناعة الخبر والرأي وتحليل الأحداث، من خلال النقل الفوري والمتتابع للأحداث، وظهور ما يعرف بـ «صحافة المواطن»، إلا أن بعض المتحدثين الرسميين لبعض الجهات الحكومية لا يزالون في معزل عن جمهورهم. بل إن البعض منهم للأسف لا يزال لم يستوعب المرحلة الجديدة والتغيير الحاصل فيها ورؤية المستقبل ٢٠٣٠. ولذا نجد خطابهم الإعلامي متباعد وأسير لخطاب تقليدي مثقل بهاجس الخوف من الرأي الآخر، ومسكون بعقدة التبرير والدفاع عن الجهة التي يمثلها، ومقيد بالمحاذير، وقلة الصلاحيات الممنوحة له.

ومن الملاحظ في عمل بعض الجهات الحكومية ومن يمثل صوتها في الإعلام أن هناك تداخلاً بين عمل إدارة العلاقات العامة والإعلام وبين المتحدث الرسمي؛ وهذا التداخل يربك العمل ويشتت الجهود.

ولهذا نجد أن الجهات التي يكون المتحدث الرسمي فيها هو نفسه المشرف على إدارة العلاقات العامة والإعلام تقوم بدورها بشكل أفضل في أظهار دور الجهة التي يتحدث باسمها، فعمل المتحدث الرسمي لا يجب أن يكون عمل روتيني؛ بل هو عمل ديناميكي يتفاعل مع محيطه سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأن يعمل بتكامل وفعالية مع كل الأطراف المعنية. كذلك يجب أن تكون لهذا المتحدث رؤية ورسالة لما يطرح، وأن يكون صادقاً مع الرأي العام؛ وهذا الأمر يتطلب تأهيلاً معيناً وخصائص وسمات شخصية محددة يجب توافرها في المتحدث الرسمي.



\* أ. منصور بن عبد الرحمن العتيبي

ووفقاً لدراسة سابقة أجرتها وزارة الثقافة والإعلام، أوضحت أن عدداً كبيراً من المتحدثين الرسميين في الجهات الحكومية لم يتلقوا دورات تدريبية كافية، كما أنه لا يوجد لهم فريق دعم أو مساندة؛ ولهذا جاءت فكرة مركز التواصل الحكومي الذي أطلقه معالي وزير الثقافة والإعلام مؤخراً لتعزيز التكامل والتنسيق بين الأجهزة الحكومية ووسائل الإعلام المختلفة، لمواكبة التطور، ومسيرة النهضة الشاملة في المملكة. ولمساندة الإدارات الإعلامية في الأجهزة الحكومية لأداء رسالتها. وحتى تكون منصفين، فأحياناً لا يمكن أن نلقي باللوم على المتحدث الرسمي بشكل كامل؛ حيث تتوزع المسؤولية على عدة أطراف داخل المنظمة، ومنها عدم وجود صلاحية فورية لتزويد الإعلاميين بالرد المباشر وصعوبة الحصول على المعلومات بشكل سريع.

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الجهات الحكومية، وخاصة التخصصات الدقيقة، مثل الصحة والتجارة من المهم أن يكون المتحدث الرسمي متخصصاً اعلامياً، ولكن الأهم أن يكون متخصصاً ومطلعاً كذلك في المجال الذي يمثله؛ لأن تصريح واحد خاطي قد يكلف الجهة الكثير، ومن الضروري تواجد المتحدث الرسمي على منصات التواصل الاجتماعي والتفاعل معها بشكل دائم وفي الوقت المناسب وأن يُكتفى فقط بالحساب الرسمي للجهة بحيث تنشر بيانات المتحدث الرسمي من خلاله، وهذا ما أميل له شخصياً لتوحيد الجهود بشكل أكبر. ومن المهم كذلك عدم اقتصار المتحدث الرسمي على وسيلة إعلامية واحدة فقط.

وعلى المتحدث الرسمي أن تكون له إستراتيجية في التعامل مع وسائل الإعلام، وأن يقيم الضرر بشكل صحيح؛ فليس كل قضية تستحق التدخل المباشر فبعض القضايا قد يكون كافياً التعامل معها من خلال بيان مختصر وكثير من الأمثلة حدثت مؤخراً تؤكد هذا الأمر، حيث كان لتداخل المتحدث الرسمي مع وسائل الإعلام أثر عكسي وزاد القضية تعقيداً.

إن من المهم على المتحدث التفريق بين طبيعة الموضوعات؛ فبعضها يحسن تقديمه كتابياً كتقرير أو تصريح أو بيان صحفي، والآخر قد يكون من الضروري الخروج الإعلامي لتلفزيونياً أو إذاعياً. ومهم جداً أيضاً أن يتحلى المتحدث الرسمي بالذكاء الاجتماعي وبمهارة الاتصال تحت الضغوط، وخاصة مع وسائل الإعلام، والبقاء على نفس الموضوع والإجابة عن الأسئلة بعناية وتوقع الأسئلة الصعبة. كما أن من المهم على المتحدث التجرد من الذات وعدم أخذ الموضوع أو القضية المطروحة بشكل شخصي؛ فهو لا يمثّل شخصه، وإنما يمثّل الجهة التي يتحدث باسمها. بمعنى عليه ألا يقحم مشاعره الشخصية في الأمر، وعليه أن يمتص غضب المتلقي كما تمتص خدمة العملاء غضب العميل ■

دراسة ميدانية أجراها د. عبد المحسن اللعيد ود. محمد إسماعيل

## مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

هناك العديد من التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية بالمملكة، والتي تؤثر في مسيرتها وتطويرها وتحقيق مستهدفاتها؛ حيث يعدُّ ضعف بناء وتنفيذ الخطط أحد أهم هذه التحديات، وهو ما أبرزته الدراسات والبحوث. وبالرغم من أن بعض هذه الأجهزة تعدُّ خططاً تشغيلية وخمسية واستراتيجية وتحرص على تنفيذها، إلا أن كثيراً من تلك الأجهزة إما أنها لا تقوم بإعداد هذه الخطط بنفسها، أو تواجه صعوبات في تنفيذ خططها؛ وبناء على ذلك، فقد اهتم كل من: د. عبد المحسن بن فالح اللعيد، ود. محمد عبد الرحمن إسماعيل ببحث هذه المشكلة، وتشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها الأجهزة الحكومية في عمليات إعداد خططها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، من خلال دراسة ميدانية صادرة عن معهد الإدارة العامة، والتي نستعرضها معكم في هذا العدد.

### مؤشرات وأهمية

تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، ويبلغ عدد صفحاتها ٢٥٣ صفحة. وقد خصص الباحثان الفصل الأول كمدخل للدراسة يؤكدان من خلاله على أن المملكة استطاعت تحقيق نهضة اقتصادية واجتماعية كبيرة شملت التوسُّع الكبير في إنجاز مشاريع البنى التحتية والتحسين في مستويات المعيشة وتوفير الخدمات العامة؛ ولذلك فقد تبوأَت المملكة مواقع متقدمة وفق المؤشرات العالمية؛ حيث احتلت المرتبة ٣٩ في مؤشر التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠١٥م، واحتلت المرتبة ٢٤ في مؤشر التنافسية الذي أصدره المنتدى الاقتصادي العالمي للعام ٢٠١٥/٢٠١٤م، كما أحرزت المرتبة ٤٤ في مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية في العام ٢٠١٦م. وقد تحقق كل ذلك بفضل اتباعها منهجية التخطيط التنموي التي بدأتها منذ العام ١٩٧٠م بانتهاج الخطط الخمسية. وعلى الرغم من هذا الأداء التنموي المرموق؛ فما تزال الفجوة كبيرة بين المستهدف في الخطط والتنفيذ الفعلي خاصة في المشروعات الإنشائية.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في أن هناك شحاً في ميدان الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع تطبيق ومعوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة، فضلاً عن الاهتمام الكبير والدعم غير المحدود الذين تحظى بهما الخطط ومتابعة تنفيذها من الدولة، كما أنه من المتوقع أن تسهم الدراسة في تشخيص

مشكلات التخطيط في هذه الأجهزة بمختلف مراحلها والخروج بتوصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تضيق الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة؛ بهدف زيادة كفاءة وفعالية تلك الأجهزة؛ واتساقاً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع مستوى كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية.

### منهج تنموي

ويتناول الفصل الثاني «الإطار النظري والدراسات السابقة»، فيسلط الضوء على التخطيط الذي أصبح أداة مهمة تستطيع الحكومات والدول من خلالها تحقيق أهدافها التنموية. وفي هذا الصدد تبحث الدراسة التخطيط من عدة زوايا، وهي: مفهوم التخطيط، وأهميته، وسماته، وأنواعه، والاعتبارات التي يقوم عليها، ومراحله، ومعوقاته، والتخطيط في المملكة العربية السعودية من حيث: مرتكزاته وأهدافه، ومنهجيته، وخطوات إعداد خطة التنمية،

وتنفيذ الخطط، ومتابعة ومراقبة تنفيذها، والتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية، ورؤية المملكة ٢٠٣٠. فيشير الباحثان إلى أن عملية التخطيط تتضمن عدداً من الخطوات المتمثلة في الآتي: تحديد أهداف الدولة أو المنظمة المراد الوصول إليها، وتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب لتحقيق أهداف المنظمة، ووضع السياسات وآليات التنفيذ التي من خلالها يتم تحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد البشرية والمادية الحالية والمتوقعة لتحقيق الأهداف، ووضع البرامج الزمنية والتنفيذية من خلال تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف وكيفية القيام بتلك النشاطات والترتيب الزمني للقيام بها؛ ومن ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذها. ويلفت الباحثان إلى تعدد أنواع التخطيط؛ فوفقاً للبعد الزمني ينقسم إلى تخطيط طويل الأجل، ومتوسط الأجل، وقصير الأجل؛ ووفقاً لدرجة الشمول فهناك تخطيط وطني شامل، وإقليمي، وقطاعي؛ وتبعاً لدرجة المركزية يوجد تخطيط مركزي، ولا مركزي؛ وحسب درجة التوجه هناك تخطيط إستراتيجي، وتكتيكي، وتشغيلي؛ ووفقاً لالتزام جهات التنفيذ نرى التخطيط التوجيهي، والتأشيري؛ وبالنسبة للتخطيط حسب الوظيفة نجد تخطيط تنمية الموارد المالية، والموارد البشرية، والإنتاج، والتسويقي، وغيرها من الأنواع، وإذا نظرنا للتخطيط حسب طريقة المشاركة في إعداده، نلاحظ التخطيط من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، والطريقة المختلطة.

إطار حوكمة تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ يعزز من رفع كفاءة التخطيط على مستوى الجهات الحكومية

القيادات الإدارية العليا بوزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة المالية، وديوان المراقبة العامة، بالإضافة لمسح ميداني عن طريق الاستبانة التي تم إرسالها إلى ٢٨٨ مستؤلاً في ١٢٤ جهازاً حكومياً. وتوصل الباحثان للعديد من النتائج، والتي من بينها ما يلي: معظم الأجهزة الحكومية بالملكة لديها خطط إستراتيجية فيما عدا نسبة ضئيلة منها، كما أن معظمها لديها خطط تنمية خمسية إلا أن ما يزيد على ربعها لا تقوم بإعداد مثل هذه الخطط، وغالبيتها تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية، ومعظم المسؤولين يرون أنه يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة بأهداف الجهة، وأوضحت الدراسة أن معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية تتحدد في تسعة أنواع وهي: معوقات تنظيمية، والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط، ومعوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري في الجهاز الحكومي، ومعوقات مرتبطة بالميزانية، ومعوقات مرتبطة بالموارد البشرية، ومعوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط، ومعوقات تنفيذ الخطط حسب نوع الجهاز المستوي التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل الموظفين العاملين فيها. كما خلصت الدراسة إلى أن الأجهزة الحكومية التي تواجه معوقات مرتبطة بكل من: التنظيم الإداري وإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط، وبأسلوب العمل الإداري، وبالميزانية، وبالموارد البشرية، وبوزارة الاقتصاد والتخطيط يكون مستوى تنفيذ نشاطاتها منخفضاً. وفي ضوء هذه النتائج يبدي الباحثان عدداً من التوصيات والمقترحات، والتي من بينها ما يلي: هناك حاجة إلى مراجعة شاملة لمنهجية التخطيط التنموي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتطوير نظام الميزانية الحالي، والتحول للرقابة الإلكترونية المعتمدة على تقنية المعلومات لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في الوقت المناسب، وارتباط وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية إدارياً بديوان المراقبة العامة لضمان الحوكمة والشفافية، وتدريب منسوبي الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في مجالات إعداد الخطط والمتابعة والميزانية ■



### واقع التخطيط بالملكة

في التنفيذ مع بداية أول عام مالي للخططة. وتتركز متابعة ومراقبة تنفيذ الخططة في تقارير وزارة الاقتصاد والتخطيط، والتقارير السنوية التي تعدها الأجهزة الحكومية عملاً بمضمون المادة ٢٩ من نظام مجلس الوزراء، وديوان المراقبة العامة. وقد تبنت المملكة في عام ٢٠١٦م «رؤية المملكة ٢٠٣٠»؛ لتكون منهجاً و خارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة، وانسجاماً مع الرؤية تمت إعادة هيكلة بعض الوزارات والأجهزة والمؤسسات والهيئات العامة بما يتوافق مع متطلبات هذه المرحلة، ويحقق الكفاءة والفاعلية في ممارسة أجهزة الدولة لمهامها واختصاصاتها على أكمل وجه، ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وصولاً إلى مستقبل زاهر وتنمية مستدامة. ويعزز إطار حوكمة تحقيق الرؤية من رفع كفاءة التخطيط على مستوى الجهات الحكومية.

### الرقابة الإلكترونية والتدريب

وقد أجرت الدراسة مقابلات مقننة مع

٩ معوقات تواجه تنفيذ  
الخطط ولا بد من تدريب  
منسوبي الوحدات الإدارية  
المسؤولة عن نشاط التخطيط

وتناقش الدراسة واقع التخطيط في المملكة؛ فيذكر الباحثان أن التخطيط التنموي بدأ فيها منذ عام ١٣٨٩/١٣٩٠هـ (١٩٦٩م) انطلاقاً من الحاجة الماسة لتوفير البنية الأساسية الضرورية والمتطورة التي تعد ركيزة أساسية لتحقيق انطلاقة شاملة ومستدامة لعملية التنمية. وقد مر الجهاز المسئول عن التخطيط في المملكة خلال هذه الفترة بعدة مراحل لكل منها شكلها التنظيمي الخاص بها، فتطور الجهاز التنظيمي من لجنة التنمية الاقتصادية (١٣٧٨/٥/١٤هـ) إلى لجنة المعونة الفنية (١٣٧٨/١٠/٢١هـ)، والمجلس الأعلى للتخطيط في (١٣٨٠/٧/١٧هـ)، والهيئة المركزية للتخطيط في (١٣٨٤/٩/١٧هـ)، ووزارة التخطيط في (١٣٩٥/١٠/٨هـ) وأخيراً وزارة الاقتصاد والتخطيط في ١٤٢٤هـ. وتجدر الإشارة إلى أن عملية إعداد خطة التنمية في المملكة تمر بالخطوات التالية: المرحلة التحضيرية، وإجراء الدراسات المساندة، ووضع الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية، وإعداد منهجية الخططة، وإعداد تقارير أداء الاقتصاد الوطني، وإعداد أوراق السياسات، وتقدير الحد الأدنى للإنفاق، وتقدير القوى العاملة، وإعداد الخطط التشغيلية لخطة التنمية، وإعداد تقارير المناطق، وإعداد وثيقة الخططة واعتمادها، وإصدار بيان الخططة. وبعد إقرار مجلس الوزراء للخطط التشغيلية تبدأ الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى

تهديد المصالح الشخصية والغموض والخوف من المستقبل أهم أسبابه

# «فوبيا التغيير» مرض يصيب الموظفين ويعرقل التطوير والشفافية هي الحل

إعداد : سامح الشريف

عادة الغالبية العظمي من الناس حب الاستقرار والخوف من المجهول. صحيح أن هناك أفراداً يتمتعون بالجسارة وحب الاستطلاع؛ لكنهم أقلية، وهذا الخوف من المجهول يسبب إشكاليات كبيرة في بيئة العمل، فالتطوير الإداري يعتمد على تغيير أساليب العمل واستراتيجياته، وإذا قاوم الموظفون هذا التغيير، فخطط التطوير ستفش في النهاية. في هذا التحقيق نتقرب من هذه الظاهرة ونحللها من كافة جوانبها.

## أسباب وإجراءات

يتحدث د. مقعد بن مطلق بن مداد العتيبي الخبير الإداري وأستاذ الإدارة المساعد بكلية الملك خالد العسكرية لمجلة «التنمية الإدارية» فيقول: «توجد قاعدة إدارية مفادها أن التغيير المؤثر هو الذي يواجه المقاومة. والمقاومة قد تكون أحد أساليب تقييم مشروع أو خطة التغيير، بمعنى آخر ليست المقاومة دائماً أمراً سيئاً ويجب محاربتها، لكن قد تصل مقاومة التغيير إلى ظاهرة فوبيا التغيير، سواءً على المستوى الشخصي أو التنظيمي. فعلى كافة المستويات هناك أشخاص سلبيون ومشككون ولا يرغبون في مغادرة (منطقة الارتياح)، بل يوجد أشخاص يسعون عن سبق إصرار لإفشال نجاحات الآخرين؛ لذلك يجب على الإدارة ومسئولي التغيير أن يقوموا بعدد من الإجراءات التي تسبق تنفيذ التغيير،





●● د.مقعد العتيبي:  
التغيير المؤثر هو الذي  
يواجه المقاومة وعلى الإدارة  
تطوير استراتيجيات «لمقاومة  
المقاومة»

والمشرفين، وشرح كيف يتم التغيير، وكيف يمكن تجاوز المشاكل التي قد يحدثها ذلك التغيير.

**تلقائي ومخطط**

ويقول د.سامي عبدالله الباحسين أستاذ إدارة الأعمال بالكلية التقنية بالدمام

والتعرف على أسباب مقاومة التغيير، ومن ثم تطبيق الإستراتيجيات المناسبة (لمقاومة المقاومة)، وتحويلها لحليف وداعم للتغيير.

ويضيف د. مقعد العتيبي: ذكرت الدراسات الإدارية أسباباً عديدة لمقاومة التغيير والتطوير من أهمها:

- تهديد التغيير للمصالح الشخصية للموظفين؛ وتنشأ المقاومة عندما يهدد التغيير الأمن الوظيفي، والمركز الوظيفي، والحوافز المالية أو العلاقات الشخصية للموظفين. فلماذا يشارك الموظف في تغيير يعتقد معه أنه سوف يخسر شيئاً ذا قيمة؟ فغالباً ما يضع الأفراد مصالحهم الخاصة قبل مصالح منظماتهم، خاصة إذا لم يشعروا بولاء قوي لهذه المنظمات.
- عدم فهم الموظفين أهداف وإجراءات التغيير المتوقع: ففي ظل غياب أو نقص المعلومات حول أسباب ونتائج التغيير؛ فإن الموظفين قد يفترضون أن ذلك التغيير شيئٌ سيئٌ لا بد من مقاومته.
- تقييم مختلف للحالة الراهنة، كالاختلاف حول الحاجة للتغيير أو الحلول المناسبة أو الوقت المقترح للتغيير؛ وتنشأ المقاومة هنا بسبب عدم الاتفاق على ما هو الأفضل بالنسبة للعمل والمنظمة بشكل عام.
- تنمو مقاومة التغيير نظراً لحاجة الموظفين للأمان والاستقرار في حياتهم والخوف من المستقبل؛ إذا كان هناك رغبة كبيرة في الإبقاء على الوضع الراهن وانخفاض في الرغبة في التغيير،

- تعزيز ثقافة التغيير، من خلال إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير؛ مما قد يحول الأشخاص المقاومين إلى مسئولين تغيير، ورفض التغيير إلى تعاون والتزام.
- إقناع الموظفين بأهمية وضرورة التغيير القادم وأنه أفضل من الوضع الحالي.
- فالشفافية والوضوح ونشر المعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلات الموظفين يزيد من الوعي ومستوى الثقة بالمسؤولين عن التغيير.
- عقد الورش التدريبية للموظفين



## ●● عبدالله العرجاني: أرحب بالتغيير في ظل إدارة مقنعة وتغيير فعال على أرض الواقع

المشكلات التي يتعرض لها، مع إتاحة الفرصة للقيادات للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل.

### ركود وأهمية التغيير

ويضيف د. سامي عبدالله: تكمن أهمية التغيير الإداري في أنه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد يُنظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعاً لظروف معينة، والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار. فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن التنافس الكبير بين المنظمات لتحقيق الاستمرار والنجاح؛ وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير. لقد أضحت الصفة والسمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي. لقد أصبح التغيير هو الأساس في الحياة، وإن نظرية الاستقرار هي عملية محدودة بفترة زمنية استمراراً لعملية تغيير أخرى وهكذا، فالحياة معناها التغيير، والكمال معناه إحداث التغيير ليتوافق مع الأوضاع الجديدة؛ ومن ثم يتعين قبوله واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً، كما أن عملية إحداثه أمرٌ ضروري، وهي عملية مستمرة تتناسق

بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال. بينما يُعرّف التغيير المخطط على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي؛ بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع المتغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم؛ وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم الظروف البيئية التي يعمل فيها، وكذلك بهدف استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد كبرى. وعموماً فالتغيير المخطط بشكل عام يهدف إلى إصلاح وضع التنظيم، وزيادة قدرته على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة من حوله، والتغلب على



### ●● راكان الشمري:

## أدعمف التغيير إذا كان بهدف التطوير وتحقيق المصلحة العامة

في بحثه المعنون بـ «القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير»: يُقصد بالتغيير بالمعنى العام أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائياً يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً منظمًا نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً. ويتضمن التغيير عادة جانباً أساسياً





## •• زيد المطيري: بعض الموظفين يفضلون أن يظلوا في منطقة الأمان بعيداً عن التغيير

مشابهة لتوقعاتهم؛ لكن الموظفين هم الذين يحددون ما إذا كان التغيير يحقق النتائج المرجوة أم لا. فإذا كان الموظفون لا يثقون في القيادة ولا يشاطرون رؤية الشركة معهم؛ فلن يكون هناك أي تغيير ناجح حتى ولو كان هناك إستراتيجية محكمة. لذلك نرى أن معظم مبادرات التغيير التي تُقدّم في شركة ما تفشل في كثير من الأحيان؛ بسبب عدم القدرة على الوصول إلى توافق ما بين القيادة والموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة التي قامت بها شركة «ماكنزي» عام ٢٠١٦م والتي شملت ١٦٥٧ موظفاً من مختلف القطاعات حول العالم أن أحد أسباب انخفاض معدلات نجاح التغيير وعدم تحققه كان عدم مشاركة الموظفين في مبادرات التغيير، خصوصاً داخل الشركات الكبرى. ولكي نفهم أسباب عدم مشاركة الموظفين في مبادرات التغيير؛ يتوجب على القادة تسليط الضوء على فهم الطبيعة البشرية للموظفين في

- مع طبيعة الأشياء. وقد أسهمت أسباب كثيرة وعديدة في زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير والتطوير المستمر والمنظم للمنظمات، ومن أهم هذه الأسباب:
- التطور التقني والتكنولوجي السريع.
- زيادة حدة المنافسة الداخلية.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية، خاصة في ظل ما يُطلق عليه العولمة، وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام كثير من الدول لمنظمة التجارة العالمية.
- التحالف الإستراتيجي بين المنظمات، سواءً الداخلية منها أو الخارجية.
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.
- عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة.
- تزايد تعقيد الأعمال؛ بسبب التوسع في حجم المنظمات، ولا مركزية السلطة، وتنوع خطوط الإنتاج، والدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.
- ثورة المعلومات والاتصال، ويطلق الكثير من الناس على هذا العصر عصر المعلومات.

### من أكبر الأخطاء

يقول عبدالله بداح في موضوع بعنوان: «كيف نتعامل مع مقاومة التغيير لدى الموظفين في المؤسسة» في موقع «هارفارد بيزنس ريفيو العربية»: «واحد من أكبر الأخطاء التي تحصل أثناء تطبيق مبادرات التغيير توقع القادة أن ردة فعل جميع الموظفين سيكون فيها الحماس والرغبة الملحة للتغيير وأنها



الواقع، ويوضح أن التغيير الذي يحدث في الإدارات واستقطاب كفاءات شابة وإشراك شاغلي المراتب الوظيفية الدنيا في اجتماعات وورش عمل مع المديرين وتغيير أساليب العمل، كلها مؤشرات إيجابية تعمل على إخراج الموظف من العمل الروتيني وتكليفه بمهام جديدة. ويضيف العرجاني: في بداية التغيير يكون هناك غموض ويتخوف بعض الموظفين؛ لكنني عادة ما أكون متفائلاً بهذا التغيير.

### المصلحة العامة

وفي إطار التوجه نفسه؛ يؤكد راكان الشمري-المراقب الإداري بجامعة حائل- أنه عادة ما يكون مؤيداً وداعماً للتغيير إذا كان بهدف التطوير، ويستطرد قائلاً: التغيير له أسس ومبادئ عامة، إذا تمت مشاركتها مع الموظفين بكل شفافية، وإذا كان التغيير للمصلحة العامة؛ سأتقبل هذا التغيير.

### منطقة الأمان

ويشير زيد ماضي المطيري-المفتش الإداري بجامعة المجمعة- إلى أنه عند إحداث تغيير في محل عمله؛ فإنه يعمل على تحقيق أقصى قدر ممكن من المنافع من هذا التغيير، ويحاول التقليل من آثار التغيير، ويتجنب الابتعاد عن الأهداف العامة للعمل. ويضيف المطيري: بعض الموظفين يفضلون أن يكونوا في منطقة الأمان، وهي المنطقة التي يكون فيها كل ما تعود عليه الموظف؛ لكنني أفضل البدء بتغيير الأمور البسيطة التي تعودت عليها والتي لا تؤثر على مستقبله الوظيفي ■



مثل هذه الحالات؛ وذلك لمعرفة كيف يفكرون».

### دوافع

ويقول د.عبدالرحيم محمد استشاري التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي في بحثه بعنوان: «التغيير.. مبرراته وأسباب المقاومة»: التغيير ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة للوصول إلى هدف وهو المستقبل الأفضل؛ ولذا ينبغي أن يكون هناك مبرر للتغيير، والتغيير الذي لا ينبع من دوافع وأسباب يكون تغييراً عشوائياً غير مخطط وبدون هدف، وغالباً ما يفشل بسبب للمنظمة أو للشخص نفسه الكثير من المشكلات، وهناك العديد من المبررات والدوافع وراء عملية التغيير، منها:

- مواجهة مشكلات اقتصادية أو اجتماعية تؤثر على المنظمة.
- إثبات الذات وبيان القدرات الموجودة

لدى المديرين والعاملين في المنظمة.

- كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة.

الاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي يمكن اكتشافها في المنظمة.

الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

تحسين وتطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة والمحافظة على المركز التنافسي في السوق.

البحث المستمر عن الكفاءة والفعالية وحسن استخدام الموارد المتاحة.

### إدارة مقنعة

ويرى عبدالله بن تركي العرجاني-مدقق الحسابات بوزارة المالية-أنه يرحب بالتغيير في ظل وجود إدارة مقنعة وتغيير فعال ولموس على أرض

## الطباعة ثلاثية الأبعاد .. ثورة صناعية جديدة

تعد التنمية الصناعية أحد أهم محاور التنمية الشاملة المستدامة؛ فهي عنصر أساسي لتطور المجتمعات وتحسين أوضاعها الاقتصادية، وذلك ضمن عملية تطوير شاملة تهدف لتحسين أوضاع الشعوب، وتحقيق الرفاهية والاستقرار للأفراد. ولعل المطلع على أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ يجد أن تطوير الصناعة الوطنية من أهم أولوياتها، والتطوير يعتمد بشكل أساسي على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا المتاحة، ولعل أبرزها الطباعة ثلاثية الأبعاد التي ستغير الصناعة بشكل جذري؛ حيث تستطيع هذه التقنية إلغاء العديد من الخطوات المستخدمة في التصنيع التقليدي وتسهل تصنيع المكونات الهيكلية المعقدة، مع إمكانية تصميم المنتجات بشكل أسرع وبتكلفة أقل، وقد أدت هذه الميزات وغيرها إلى نجاح كبير في مجالات النماذج الأولية السريعة وتطوير الأدوات.



د. أمير فتحي أبو بكر \*

والطباعة ثلاثية الأبعاد أحد أشكال الصناعات التجميعية التي أحدثت ثورة هائلة في مختلف المجالات الصناعية، والطبية، والفنية، والعسكرية، وغيرها. ويتوقع لهذه التقنية أن تدخل مجال الصناعات العملاقة مستقبلاً، وكما ورد في مجلة الـ «تايم» الأمريكية أن العالم يستعد لثورة صناعية جديدة؛ هذا ما يؤكد عدد من رؤساء كبرى الشركات العالمية، محرك هذه الثورة تقنيات جديدة، أبرزها: الإنترنت الصناعي، والطباعة ثلاثية الأبعاد.

والطباعات ثلاثية الأبعاد يمكن تشبيهها بأول حاسب تم إطلاقه في الأسواق والذي كان بدائياً جداً مقارنة بالوقت الحالي. فلم يخطر على بال أحد في ذلك الوقت الأثر الهائل الذي سوف تحدثه هذه الحواسيب على حياتنا من جميع النواحي، ولا سيما مع تحمس بعض الناس الذين كانوا بالفعل على دراية بقيمة هذه التكنولوجيا، حيث كان لديهم الأفكار التي أعطت تلك التكنولوجيا شغلة جعلتها تتوهج عالمياً، وأصبحوا من أغنياء العالم.

هذا وتتوافق الطباعة ثلاثية الأبعاد مع الاتجاهات والمتطلبات دائمة التغير في العصر الحالي، وبهذه التقنية يمكننا الانتقال من عصر الإنتاج الكمي إلى الإنتاج حسب الطلب والتي تكون لها درجة عالية من التخصيص. كما أن أسواق الطباعة ثلاثية الأبعاد تنمو بشكل سريع في الوطن العربي، وخاصة أسواق المملكة العربية السعودية والتي هي حاضنة لكل ما هو جديد ومفيد.

ومع ذلك، فإن تكنولوجيا الطباعة ثلاثية الأبعاد لا تخلو من العيوب التي قد تكون عقبة في طريق انتشار هذه التقنية بشكل واسع وسريع؛ فهي ليست دائماً الخيار الصحيح لتطوير المنتج لبعض المشاريع التنموية. فهناك بعض المخاطر والآثار السلبية المحتملة لتقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد، والتي نذكر منها: التكلفة العالية مع الإنتاج الكمي، وتوليد انبعاثات محتملة السمية قد تنتجها هذه الطابعات خاصة في الأماكن المغلقة، كما أنها تستهلك قدرًا كبيراً من الطاقة مقارنة بالتصنيع التقليدي، كذلك فهي تقلص الأيدي العاملة وهو ما يعتبره البعض ذا تأثير سلبي على الاقتصاد، والقضية الكبرى التي تواجهها الطباعة الثلاثية الأبعاد هي المسؤولية، بحيث إذا تعرض شخص لضرر ما نتيجة استخدام أحد منتجات أو مخرجات هذه التقنية، فمن سيحاسب على ذلك؟ مالك الطباعة، أم الشركة المصنعة للطابعة، أم الشخص غير المسؤول الذي يعتقد أنها كانت فكرة جيدة لإنتاج واستخدام منتج لم يسبق اختباره؟

وختاماً فربما تكون الطباعة ثلاثية الأبعاد محل اهتمام شركات عديدة الناشئة والعملاقة منها على حد سواء؛ إلا أنه من الصعب التنبؤ بما يمكن أن تقدمه لنا من فوائد منتظرة ■

الطباعة  
ثلاثية الأبعاد  
أحد أشكال  
الصناعات  
التجميعية  
التي أحدثت  
ثورة هائلة  
في مختلف  
المجالات

“



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

## الخاضعون لنظام تأديب الموظفين

هناك معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها؛ حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي. وسوف نواصل نشرها على صفحات «التنمية الإدارية»؛ كي يصبح القراء على دراية والمأم بمثل هذه المعلومات.

ما يلي: (يطبق على المعينين على بند الأجور لأئحة الجزاءات والمكافآت النموذجية الصادرة بقرار وزير العمل والشؤون الاجتماعية رقم (١١٩) وتاريخ ١٢ / ٤ / ١٣٩٠هـ وتعديلاتها، وفي حال اشتراك العامل مع غيره في مخالفة مالية أو إدارية يعاقب عليها بموجب نظام آخر يطبق بحقه ما يطبق على شريكه إذا كانت العقوبة أشد مما تضمنته اللائحة).

أما فيما يتعلق بالمستخدمين: فقد صدر توجيه معالي رئيس هيئة الرقابة والتحقيق في ٢٧ / ٣ / ١٤١٢هـ المتضمن إعادة قضايا المستخدمين الموجبة للفصل إلى الجهة الإدارية التي يتبعها المستخدم لمساءلته تأديبياً وفقاً لأحكام لائحة المستخدمين، وذلك عندما يتعذر فصله بقوة القانون لوقف تنفيذ العقوبة المقضي بها، وكذلك في حالات ثبوت إدانته بحياسة أو استعمال الكبتاجون والسيكونال؛ نظراً لاستقرار أحكام ديوان المظالم على القضاء بعدم اختصاصه بنظر الدعاوى التي كانت تقيمها الهيئة بطلب فصل المستخدم تأديبياً.

وبخصوص موظفي بند التشغيل والصيانة المعتمد في بعض الجهات الحكومية فإنهم يخضعون لنظام العمل ولائحة الجزاءات الصادرة من

وزارة العمل

وفي هذا العدد نلفت إلى أن المحقق لا بد أن يكون على معرفة بالأشخاص الخاضعين لنظام تأديب الموظفين لغرض تطبيق أحكام نظام التأديب بحقهم. فقد نصت المادة (٤٨) من نظام تأديب الموظفين على أنه: «يسري هذا النظام على جميع الموظفين المدنيين في الدولة عدا أعضاء السلك القضائي، كما يسري على موظفي الأشخاص المعنوية العامة».

يتبين من هذه المادة أنها تشمل في تطبيق أحكام النظام - على جميع الموظفين المدنيين في الدولة وعلى موظفي الأشخاص المعنوية العامة عدا بعض الفئات الوظيفية التي استثنت بنظام، مثل: (أعضاء السلك القضائي-أعضاء السلك الدبلوماسي-أعضاء هيئة التحقيق والإدعاء

العام-أعضاء مجلس الشورى-الوزراء ومن في حكمهم-نواب الوزراء-

موظفي المرتبة الممتازة ومن في حكمهم-المستخدمين-المعينين على بند الأجور-العمال الخاضعين لنظام العمل والعمال).

وفيما يتعلق بموظفي بند الأجور؛ فقد نصت المادة (١٢) من لائحة المعينين على بند الأجور الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٤١) وتاريخ ٢٧ / ٥ / ١٣٩٩هـ على



## إدارة التوازن بين العمل والحياة

مازال الكثيرون يجهلون أن تأخير مهمة من مهام الحياة الاجتماعية، أو العملية قد تؤثر على سير أعمالهم وتجعلهم أكثر فوضوية، وتؤثر على يومهم؛ مما يؤدي إلى التقصير في باقي أمور الحياة. قد يعود التقصير في الواجبات لأسباب كثيرة، ومنها الموازنة بين الحياة والعمل، فالكثير قد يدمج مهام الحياة الاجتماعية والخاصة مع مهام العمل والعكس؛ مما يؤثر على الكل. فالتوازن بين الحياة والعمل مهارة يصعب إتقانها؛ فما زال هناك من لا يستطيع إنجاز مهامه العملية بسبب أن لديه مشاكل عائلية، وما زال هناك رؤساء يتسلطون على مرؤوسيه، لأن لديهم مشاكل مالية وهكذا. وعلى العكس، فهناك من يقصر في الجلوس مع أبنائه ومتابعة متطلباتهم اليومية؛ بسبب أن هناك مهاماً عملية عليه أن ينجزها، أو بسبب أن لديه مشكلة مع زميله في العمل.

\* أ. عبد العزيز محمد العجلان

استُحدثت عبارة توازن الحياة المهنية في عام ١٩٨٦م؛ رداً على تزايد شواغل المنظمات والأفراد من أجل موازنة جداول أعمالهم وحياتهم الخاصة، وتعني أن يكون هناك مقياس متى، وكيف، وأين يعمل، ومع ذلك فإننا نجد الكثير قد يرفض فرص العمل الجديدة والترقيات إذا وجد أن هناك زيادة في ساعات العمل اليومية.

في المقابل، يتعين على المنظمات أن تُدرج سياسات حياة العمل واستراتيجياتها التنظيمية لمساعدة الموظفين على إدارة التوازن بين حياتهم والعمل وإدارة أدائهم، وقد أسفرت نتائج بعض الدراسات عن أن العديد من السياسات، مثل خطط العمل المرنة تؤثر على التغيب والرضا الوظيفي والنزاعات الأسرية؛ فالموظفون يشعرون بالرضا عن مسئولياتهم عندما يلاحظون أن المديرين يعترفون بالتزامات الموظفين الشخصية.

ولذلك فإن التوازن بين العمل والحياة هو امتياز أساسي يجب أن تقدمه المنظمات لموظفيها، إذ إنه يساعد على تحقيق التوازن بين المسئوليات الخاصة ومسئوليات العمل في زيادة أداء المنظمة ورفاه الموظفين. فبعض من مزايا التوازن بين العمل والحياة تشمل الرضا الوظيفي، وزيادة الأداء، كما يتعين على إدارات المنظمات وضع سياسات تُمكن الموظفين من تخصيص وقت للواجبات التي لا تتعلق بالعمل ■

التوازن بين  
العمل والحياة  
هو امتياز  
أساسي يجب  
أن تقدمه  
المنظمات  
لموظفيها  
لزيادة الأداء  
ورفاه الموظفين

## إعادة التفكير في تقديم الخدمات الحكومية

«المد والجزر» هو أنسب وصف يمكن إطلاقه على تتبّع دور، وتدخّل الدول في تقديم الخدمات الحكومية، فهذا الدور يتأثر بالمتغيرات التي تجتاح العالم وإعادة النظر في تقديم هذه الخدمات، إضافة إلى ظروف كل مجتمع. فالدور الرئيسي للقطاع العام حديث نسبياً، وذلك منذ نهايات القرن التاسع عشر، حيث الثورة الصناعية والتوسّع التجاري والحاجة لتأسيس البنية التحتية وخاصة خدمات النقل، وكذلك اضطراب الحكومات لاتخاذ تدابير خدمية للتخفيف من المشكلات الاجتماعية كالفقر. وقد كانت الدول تستعين في فترات زمنية مختلفة بجهات أخرى غير حكومية لتقديم تلك الخدمات، وفي فترات أخرى كان يقتصر دورها على خدمات محددة، كال دفاع والشؤون الخارجية وإصدار القوانين. لذلك نطالع معكم في هذا العدد كتاب «إعادة التفكير في تقديم الخدمات الحكومية: إدارة العلاقة مع مزودي الخدمات الخارجيين»، وهو من تأليف «جون ألفورد» و«جانين أوغلين»، وقام بترجمته للعربية د.محمد بن ناصر البيشي، وهو أحد إصدارات معهد الإدارة العامة لعام ٢٠١٨م.

إعداد: د.أحمد زكريا أحمد

### مفارقة

يتكون الكتاب من: مقدمة، و١١ فصلاً، بالإضافة إلى الخاتمة ومراجعته. ويبلغ عدد صفحاته ٣٥٠ صفحة. يستهلها المؤلفان بإبراز الجهود والخدمات الحكومية المقدمة خلال كوارث «تسونامي» والزلازل التي اجتاحت اليابان عام ٢٠١١م، ويؤكدان على مفارقة ملفتة للنظر، وهي أن الوظائف الجوهرية التي تؤديها الحكومة للمواطنين تعتمد فيها على المنظمات غير الحكومية أو الأفراد لتحقيق أهدافها. وعلى صعيد آخر، ينظر المؤلفان للكتاب باعتباره متميزاً في عرض نظرة شمولية للعلاقة بين الأجهزة الحكومية ومزودي الخدمة الخارجيين من أربعة محاور متعددة، وهي: أولها أنه يأخذ في الاعتبار نطاق واسع لمزودي الخدمة الخارجيين، وثانيها أنه يأخذ في الاعتبار مجموعة متعددة من الآليات التي قد تطبقها الأجهزة الحكومية لتحفيز هؤلاء المزودين على المشاركة، وثالثها أنه يشمل مجموعة متعددة من الحوافز التي تفسر



الأطراف الخارجية، والتوسع في هذا الدور من نواح أخرى؛ وهذا بسبب حاجة الجهات العامة للتفاعل مع هذه المؤسسات الخارجية للحصول على إسهاماتها المثمرة، وذلك من خلال عدة آليات: كالتعاقدات، والشراكات، والتعليم، وغيرها. ثم يتتبع الكتاب تطور تقديم الخدمات غير الحكومية منذ العصور القديمة، ومروراً بالثورة الصناعية خلال القرن الـ ١٩، وخلال سبعينيات القرن العشرين، كما يبرز المؤلفان أيضاً تنوع مزودي الخدمات الخارجيين، كالشركات الخاصة، أو الهيئات التطوعية، أو المتطوعين، أو العملاء، وغيرهم.

### مناخ وتكاليف ودوافع

ويسلط الفصل الثاني الضوء على «المناخ والتكاليف»، من خلال طرح التساؤل «ما الذي تسعى إليه المنظمات الحكومية من مزودي الخدمات الخارجيين؟»، حيث يرى الكتاب أن موجة الخصخصة الأولى قد اجتاحت كل أرجاء العالم منذ ثمانينيات القرن الميلادي المنصرم، والنظر إلى شراكة الأداء بين الشركات الخاصة ومثيلاتها الحكومية، وهنا لاح في الأفق أن التعاقد الخارجي قد بدأ

أسباب مشاركة الأطراف الخارجية في تحقيق الأهداف العامة، ورابعها أنه يناقش على نطاق واسع العوائد والتكاليف التي قد تؤخذ في الاعتبار عند تقييم إمكانية «التعاقد الخارجي» للخدمات، ومن هم الأطراف الخارجيون الذين سيتولونها. يصبحنا الكتاب في فصله الأول إلى «تحديد ملامح المشهد المتغير في تقديم الخدمات العامة»، ويلفت إلى أن موجات الإصلاح الإداري في القطاع العام لدى البلدان المتقدمة خلال العقود الثلاثة الماضية أدت إلى تعاظم الدور الذي تؤديه الحكومة في خدمة مجتمعاتها، وتضاؤله في ذات الوقت؛ فقد انحسر دور الحكومة نتيجة ترسيخ حقيقة أن الخدمات العامة يمكن أن يقدمها عن إحدى المنظمات الحكومية مجموعة متنوعة من الأطراف الخارجية، إلى جانب الإنتاج الداخلي، إضافة إلى بيع المرافق العامة لخدمات، مثل: الكهرباء والغاز والمياه والنقل، للقطاع الخاص. ويعود المؤلفان للتأكيد أيضاً على وجود المفارقة، والتي تتمثل في وجود علاقة طردية بين تخلي الحكومة عن دور إنتاج الخدمات العامة إلى

## علاقة المنظمات الحكومية بمزودي الخدمات الخارجيين تحكمها المنافع والتكاليف

يطرح نوعاً من أنواع العلاقات التبادلية بين منظمات القطاع العام وعملائها، ويقترح كيفية تحسينها. فغالباً تجني هذه المنظمات شيئاً قيماً من عملائها، وهو إسهامهم في تحقيق مخرجاتها، مقابل تقديم بعض المنافع للعملاء، وهكذا يمتد تأثير عملية تقديم الخدمة الخاصة للعملاء إلى خلق القيمة العامة للمواطنين.

### إطار عمل وقدرات

ويدور الفصل التاسع حول «الإدارة في مجال شبكات الأطراف المتعددة من مزودي الخدمة»؛ إذ أن العديد من حالات التعاقد الخارجي تتضمن العديد من القطاعات، وقد تتخذ صورة شبكات داخل القطاع نفسه، إذ تعمل المنظمة الحكومية مع اثنين أو أكثر من الجهات التابعة للقطاع الخاص، أو من مزودي الخدمات الآخرين. بينما يستعرض المؤلفان في الفصل العاشر «إطار عمل الطوارئ لقرارات اللجوء للتعاقد الخارجي»، حيث يسعى هذا الفصل للتقريب بين مزودي الخدمة الخارجيين الذين تم استعراضهم بالتفصيل في الفصول السابقة من هذا الكتاب، وذلك من خلال إطار عمل لاتخاذ القرارات فيما بينهم، كما أنه يؤكد على أن الاستفادة منهم من عدمها وكذلك نوعها هو أمر استثنائي طارئ، إذ يعتمد على الظروف المحيطة. أما الفصل الحادي عشر، فيتطرق إلى «القدرات التنظيمية لإدارة التوريد الخارجي»، ويعمل على تحديد المهام المستخدمة في التعاقد الخارجي، ويحلل الكفاءات التي يحتاجها العاملون في القطاع العام ممن يتعاملون مع مزودي الخدمات الخارجيين، وكيف تحتاج المنظمات الحكومية التي يعملون فيها إلى تجهيز نفسها لاستغلال التعاقد الخارجي أفضل استغلال، وكيف تحتاج بيئة القطاع العام إلى التشجيع على التغيير من أجل تيسير هذه الاتجاهات الجديدة ■

كحل جيد في بعض الأحوال. وفيما يتعلق بتقييم المنافع والتكاليف، فإنه ليس مجرد مسألة مقارنة سعر تقديم الخدمة مع السعر الذي يقدمه مزود خارجي. وهذا الفصل من الكتاب يجعل القارئ ملماً بجميع تفاصيل مصادر الكسب من الخدمات، أو توفير التكاليف التي تدعم المزايا المحتملة من التعاقد الخارجي بمزيد من الدقة؛ إذ أن هذا التعاقد قد يؤثر في الموقف الإستراتيجي للجهاز الحكومي. ويناقش الفصل الثالث «الدوافع والآليات، والمحفزات التي من المحتمل أن تؤثر في مزودي الخدمات الخارجيين، ويخلص المؤلفان إلى أنه مثلما تسعى الجهات الحكومية لشيء ذي قيمة من مشاركة المزودين الخارجيين- كما أوضحنا في الفصل الثاني-، كذلك يتوقع هؤلاء المزودون شيئاً في المقابل، ولكن يكمن التحدي بالنسبة للأجهزة الحكومية في المساعدة على وضع إطار محدد لشروط هذا التبادل؛ حتى يحقق كلا الجانبين القيمة التي ينشدها. وفي الفصل الرابع يتناول الكتاب موضوع «إسناد الأعمال للغير والتعاقد مع المنظمات الأخرى»، حيث يوضح أن التعاقد الخارجي من أكثر أنواع إسناد الأعمال للغير شيوعاً، والذي ازداد شيوعاً في أواخر الثمانينيات والتسعينيات، ولطالما كان مثاراً لكثير من الجدل بشأن قدرته على تقديم القيمة مقابل المال، وأخلاقيات التشغيل، وآثارها في المساءلة والحوكمة، كما أن هذا النوع من التعاقد تختلف مدى ملاءمته وفاعليته من موقف لآخر.

### الشراكة والمتطوعون والعملاء

ويتابع الكتاب في الفصل الخامس استعراضه إحدى آليات إدارة العلاقة مع مزودي الخدمات الخارجيين وهي «الشراكة والتعاون مع المنظمات الأخرى»، فيبين أن مصطلح الشراكة أصبح مشهوراً للغاية، وينبغي تبني الشراكة متى توافر شرطين، وهما: اشتراك

## تعريف النظام

مصطلح حاسوبي يدل على مجموعة الوثائق التي تبين تفاصيل نظام قائم أو نظام مفتوح.

## خطاب تعريف

خطاب موجه إلى من يهمله الأمر بأن الجهة المعنية تقر بأن المعرف به من العاملين فيها مع تحديد تاريخ عمله وطبيعة الوظيفة التي يؤديها.

## التعريف

جدول أو قائمة تحدد أثمان السلع، أو أجور العمل أو الخدمة، أو رسوم النقل، ونحو ذلك من صور المقابل المالي الذي يتقاضاه مقدم الخدمة.

## تعريفية الضريبة

بيان بفئات الضرائب وأسعارها التي يفرضها المشرع على الممولين، وذلك بنسب ثابتة أو متغيرة.

## المعرفة

إدراك الشيء على ما هو عليه.

## المعريف

مصطلح يجري استعماله في كتابة العدل ويقصد به من يقوم بتعريف من يريد الحصول على خدمة توثيقية من كتابة العدل تعريفاً تاماً.



## هل تدير ولاء موظفيك بفاعلية؟

يعتبر الموظفون شريان الحياة في أي شركة؛ وانطلاقاً من هذه الحقيقة، يُفترض أن يكون لدى كل شركة خطة تفصيلية وإجراءات واضحة لضمان تحقيق ولاء الموظفين. لكن لسوء الحظ ليس هذا هو الحال بشكل عام، فلا تزال الشركات تعتقد أنها إذا طورت منتجاً جيداً أو قدمت خدمة جيدة، وإذا استمر العملاء في شراء تلك المنتجات والخدمات؛ فإن



الموظفين سوف يكونون سعداء. ووفقاً لخبير إدارة الأداء هاني شاكرا؛ فإن جهات العمل تقوم بما يكفي لضمان الاحتفاظ بغالبية الموظفين، حيث يديرونهم بما يكفي، ويقدمون لهم مزايا كافية، ويدعمونهم إيجابياً على نحو كاف. فهل هذا هو الأسلوب الصحيح لتحقيق ولاء الموظفين؟ يجيب خبير إدارة الأداء: تدبر هاتين الواقعتين: الأولى هي أن شركة «بين أند كومباني» تفقد سنوياً ما نسبته ٢٠-٥٠٪ من قاعدة موظفيها، والثانية بلغت تكلفة استبدال الموظف المفقود ١٥٠٪ من الراتب السنوي لذلك الموظف بجامعة كولومبيا. ويمكنهم تحقيق إنتاجية أعلى وسعادة أكبر لدى الموظفين المستعدين لرفع مستوى أداء الشركة؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر ونتائج أعمال إيجابية أخرى ■

## الاحترق الوظيفي

يعتبر «هربرت فردينجر»-المحلل النفسي الأمريكي- أول من أدخل مصطلح الاحتراق النفسي إلى حيز الاستخدام الأكاديمي، وذلك عام ١٩٧٤م. وهو حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني، والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة. وتتمثل هذه الحالة- وفقاً لخبيرة إدارة الأعمال فاطمة محمد الأحمد- في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبياً، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل، وفقدان القدرة على الإبداع. ويحدث الاحتراق النفسي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء هذا العمل. وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق النفسي الذي يواجهه الموظف في مكان عمله؛ لذلك بادرت العديد من الشركات والبنوك في المجتمعات المتقدمة إلى تفضي هذه الحالة قبل حدوثها، وذلك بأن تعمل على ألا يمكث الموظف في عمله أكثر من ٥ سنوات، ومن ثم يتم نقله إلى قسم أو إدارة أخرى ■

## ٦ طرق لتحفيز الموظفين

- هناك العديد من الطرق التي يمكن اتباعها في المؤسسات الكبيرة، أو الصغيرة لكفاة الموظفين وتحفيزهم، وهي:
- ١- منح الموظفين سبباً للإيمان بأهداف الشركة.
  - ٢- أظهر اهتمامك: هُنَّ موظفيك بأعياد ميلادهم، وأرسل لهم الهدايا في مناسبات الزفاف أو نحو ذلك..
  - ٣- ميِّز الموظف الجيد.
  - ٤- تعلم قيمة "الحوافز البسيطة".
  - ٥- املاً شواغر الترقيات من داخل الشركة.
  - ٦- انشر مظاهر المتعة: هذا أسلوب متعارف عليه بين الشركات الأكثر نمواً. ومثال ذلك: قد تعقد الشركة حفلات صيفية للموظفين، تحتوي على الكثير من الفعاليات والمسابقات، ومنح الفائزين فيها مكافآت تتضمن إقامة في منتجع مثلاً ■



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

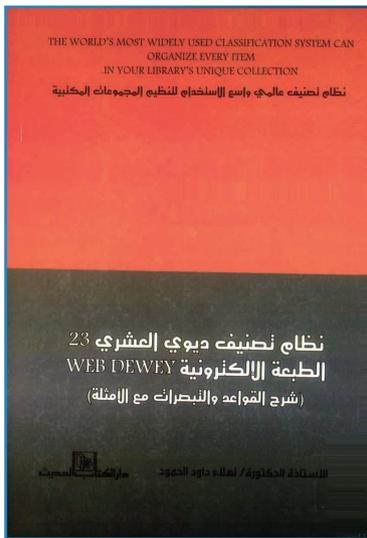
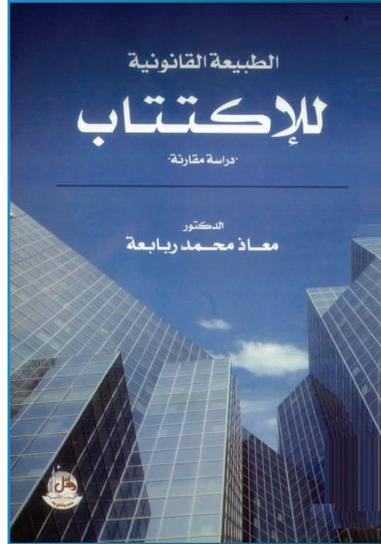
## الطبيعة القانونية للاكتتاب

تأليف: د. معاذ محمد رباحة.

الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨ م.

يعرض هذا الكتاب لتعريف الشركة المساهمة، وخصائصها، ومفهوم الاكتتاب، وإجراءاته التمهيدية، والتكيف القانوني لعملية الاكتتاب بالأسهم، وطبيعة الاكتتاب المدنية أو التجارية.



## نظام تصنيف ديوي العشري ٢٣

تأليف: د. نهلاء داود الحمود

الناشر: دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨ م.

يتناول الكتاب نظام تصنيف ديوي العشري ٢٣، وتصنيف ديوي العشري DDC، والتصنيف العملي والقواعد الإرشادية في التصنيف، والتغييرات الرئيسية في الجداول الرئيسية والمساعدة لنظام تصنيف ديوي العشري ٢٣.

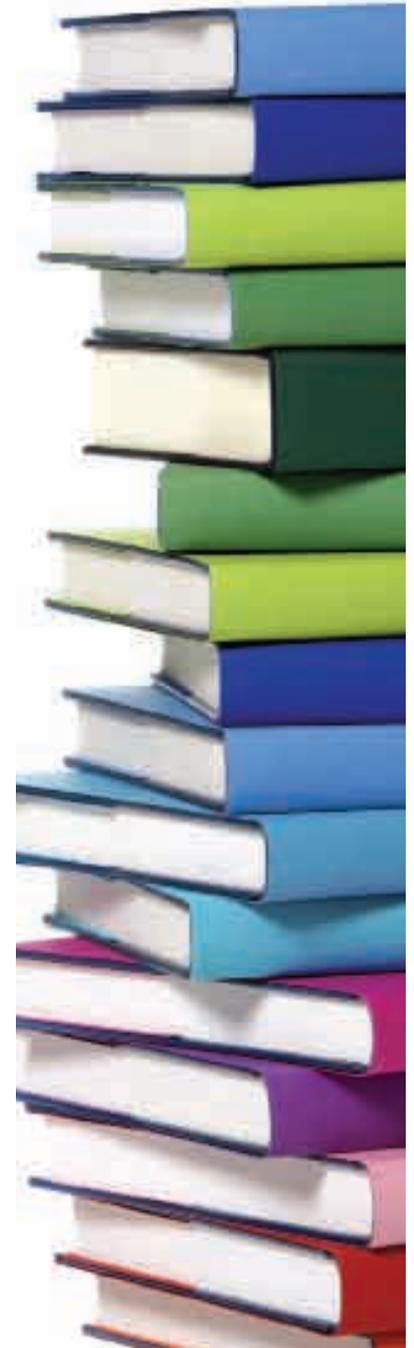
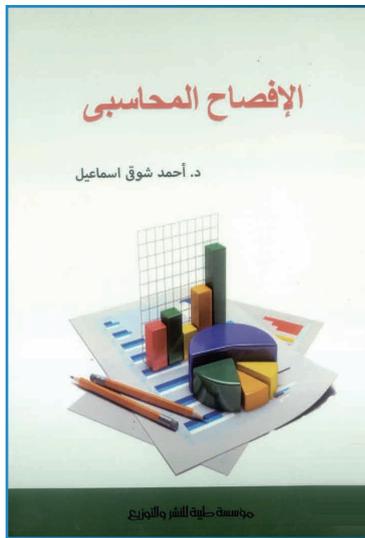
## الإفصاح المحاسبي

تأليف: د. أحمد شوقي إسماعيل.

الناشر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨ م.

هذا الكتاب يسلط الضوء على مفهوم الإفصاح المحاسبي، وأهميته في المصارف عامة وفي المصارف الإسلامية خاصة، وضوابط الإفصاح المحاسبي في الفكر المحاسبي والفكر الإسلامي.



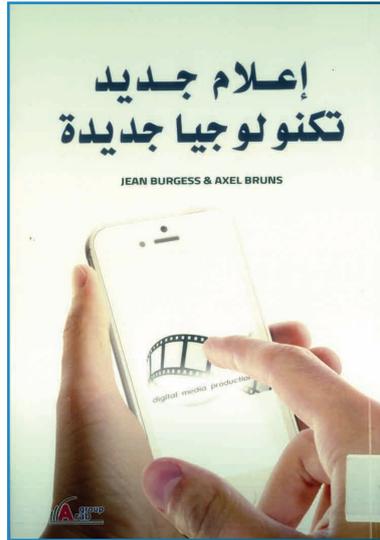
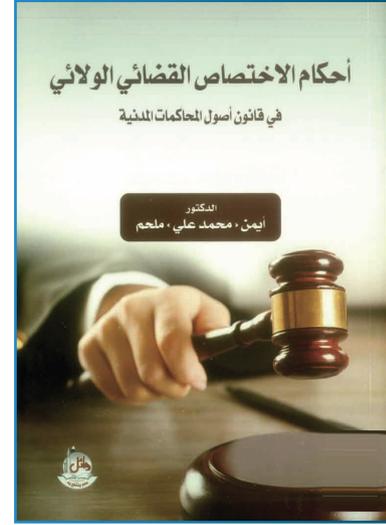
## أحكام الاختصاص القضائي الولاىى فى قانون أصول المحاكمات المدنية

تأليف: د. أيمن محمد على ملحم.

الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يبرز هذا الكتاب مفهوم الاختصاص القضائي من حيث: المفهوم، والتطور التاريخي، وكذلك طبيعة الاختصاص القضائي الوظيفي، وتنازع الاختصاص القضائي الوظيفي.



## إعلام جديد تكنولوجيا جديدة

تأليف: جون هارتلي وآخرون ترجمة: هدى عمر السباعي.

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يبحث الكتاب فى موضوع الهوية على الإنترنت، وممارسات الهوية المرتبطة بالشبكة، وسياسة المنصات، ومجموعة أدوات وسائل الإعلام الجديدة.

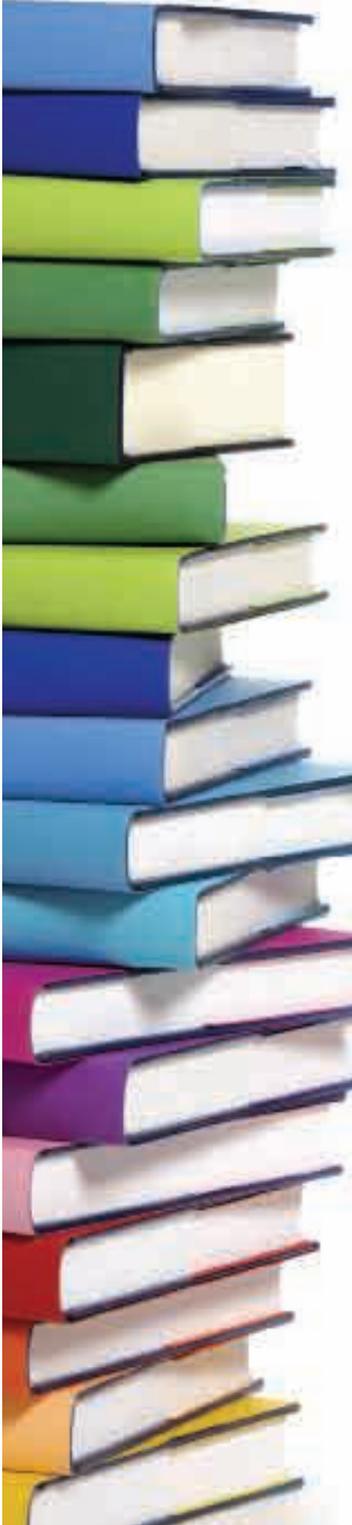
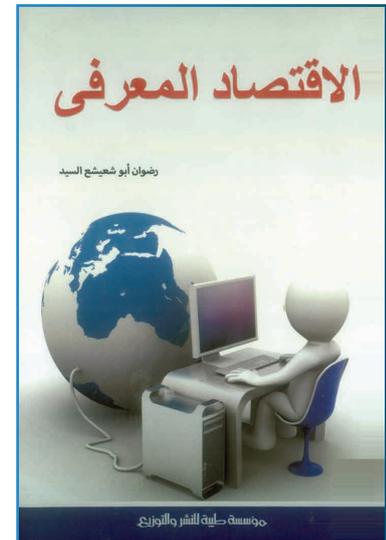
## الاقتصاد المعرفى

تأليف: رضوان أبوشعشع السيد.

الناشر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يمثل الكتاب محاولة جادة لتقديم موضوع الاقتصاد المعرفى من حيث: المفهوم، والمستلزمات، وابعثاره أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول العربية، واستعراض اقتصاد المعرفة فى الدول المتقدمة والدول النامية.



## إدارة «القضايا الباردة»

إن عدداً لا بأس به من القضايا الجنائية لا يتم حلها، وتسمى في الثقافة الدارجة قضية قيدت ضد مجهول، وتدعى في الدول الـ «أنجلوسكسونية» هذه القضايا بـ «القضايا الباردة».

إن المفهوم المحلي الذي يقيد القضية ضد مجهول عند عدم وجود أي خيوط للجريمة هو مفهوم خاطئ، فهذه القضايا الباردة وهذه التسمية الأصح قد تُظهر بعد حين خيوطاً جديدة قد تقود لأدلة جديدة، تقود للمجرم أو لشخص يعرف معلومة قد تغير مسار القضية وتُحل.

والمملكة العربية السعودية كبرت احتياجاتها التنظيمية، ومع ازدياد هذه الاحتياجات؛ تزداد تبعاً لذلك الحاجة للقانون والتنظيم الإداري. وزيادة الاحتياجات التنظيمية تعني زيادة الأعباء والتي تعني بشكل أو بآخر تنوع الجرائم وربما ازديادها؛ فالنواحي الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وحتى الدينية قد تسبب تنوع الجرائم واختلافها. فالجرائم التي حدثت قبل ٣٠ سنة ليست هي جرائم اليوم، ففي هذا العالم النابض بالتقنية أصبحت الجريمة المعلوماتية هي السائدة؛ لسهولة انتشارها، ولصعوبة تتبعها وتطبيق القانون على من يرتكبها.

كل هذه العوامل السابق ذكرها، ومع دواعي العدالة وإشباع روح العدالة في المجتمع؛ فإن «القضايا الباردة» تحتاج إلى وكالة خاصة، وربما لاحقاً أقسام بكل قسم للشرطة المحلية؛ لأن السائد حالياً تجاه هذه القضايا في المملكة أن يُسجل في ملف القضية أن من فعلها مجهول؛ وبالتالي لا تفتح هذه القضية حتى يتقدم شخص ما له علاقة بالقضية بمعلومات جديدة، وعندها فقط تتحرك الشرطة.

إننا ندرك أن الشرطة في وطننا تقوم بكامل واجباتها، بل إن السعودية تعتبر من الدول القلائل التي توصم بالأمن والأمان، ولكن حتى مع ذلك تظل هناك الحاجة ملحة لتخصيص وكالة حكومية لمعالجة القضايا «الباردة» لتمارس أعمالها وتفتح ملفات القضايا العالقة باستخدام القاعدة الوطنية للحمض النووي.

في الأدلة الجنائية وجود الحمض النووي يساعد في حل كثير من القضايا؛ لأن آثار هذا الحمض قد تبقى بمسرح الجريمة أكثر من ٣٠ عاماً، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أسهمت في حل العديد من «القضايا الباردة» الخاصة بتحليل الحمض النووي قبل أن تقرأ أمريكا استخدام الحمض النووي، والذي أدى اعتماده إلى حل العديد من القضايا العالقة ■



د. أصيل الجعيد \*

الحاجة ملحة  
لتخصيص وكالة  
حكومية لمعالجة  
القضايا «الباردة»  
لتمارس أعمالها  
وتفتح ملفات  
القضايا العالقة  
باستخدام  
القاعدة الوطنية  
للحمض النووي



# معهد الإدارة العامة

## الرؤية:

### رائداً وشريكاً متميزاً في التنمية الإدارية

#### ٤. الالتزام:

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

#### ٥. العمل الجماعي:

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

#### ٦. الشفافية:

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

#### الرسالة:

- المشاركة في تحقيق التنمية الإدارية وتلبية احتياجات العملاء، من خلال:
- تدريب وتأهيل فعال يسهم في تطوير الأداء.
- بحوث ودراسات واستشارات ذات قيمة مضافة.
- خدمات معرفية متكاملة تسهم في نشر الفكر والممارسات الإدارية السليمة.

#### القيم:

#### ١. المبادرة:

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

#### ٢. التميز:

- الإبداع والتميز في 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.



مجلة

# التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص