

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٦٣ - شعبان ١٤٤٠ هـ

برعاية أميري الرياض والشرقية وسمو محافظ جدة
معهد الإدارة العامة وفروعه ينظمون فعاليات
الخريج والوظيفة الثالث والعشرين

رؤية ٢٠٣٠ والتحديات التي تواجه التنمية الإدارية

تقرير صناعة التدريب
٢٠١٨ م .. الميزانيات والتوظيف

عضو مجلس الشورى د.أيوب الجربوع:
رؤية المملكة ٢٠٣٠ من أكبر
التحولات الإستراتيجية





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





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

القيم:

١. المبادرة:

- إذكاء روح المبادرة والابتكار.
- المبادرة لحل المشكلات الإدارية.
- الإصغاء والاستجابة لحاجات 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.





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.

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

ر.م.ك:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

طبعت بمطابع

معهد الإدارة العامة

6

متابعات



معهد الإدارة العامة وفروعه ينظمون فعاليات الخريج والوظيفة الثالث والعشرين

18 اللقاء

26 قضية العدد



عضو مجلس الشورى أ.د. أيوب الجربوع:

رؤية المملكة ٢٠٣٠ من أكبر التحولات الاستراتيجية
التي يمر بها المجتمع



رؤية ٢٠٣٠ والتحديات التي تواجه التنمية الإدارية في المملكة

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٨٢٩٧١١٧ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

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

موقع المجلة على شبكة الإنترنت

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa

انطلاقاً من اهتمام معهد الإدارة العامة بآتاحة الفرص الوظيفية المناسبة لخريجيه وخريجاته وتواصلهم مع جهات التوظيف المختلفة في سوق العمل بالملكة؛ نظم المعهد فعاليات الخريج والوظيفة الثالث والعشرين بمركزه الرئيس تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض، وبفرعه بالمنطقة الشرقية تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة، وكذلك بفرعه بمنطقة مكة المكرمة تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير مشعل بن ماجد بن عبدالعزيز محافظ جدة. وقد بلغت أعداد خريجي وخريجات البرامج الإعدادية بالمعهد هذا العام ١٥٦٩ خريجاً وخريجة في ٢٣ تخصصاً، وتدعوكم لمتابعة تفاصيل تنظيم المعهد لهذه الفعاليات على صفحات مجلتكم «التنمية الإدارية».

ونفتح معكم في هذا العدد من المجلة ملف قضية تنمية مهمة تتعلق بحاضرنا ومستقبلنا وموضوعها يدور حول «رؤية ٢٠٣٠ والتحديات التي تواجه التنمية الإدارية في المملكة»، فقد جاء اهتمام رؤيتنا المباركة بالتنمية الإدارية من منطلق أن باقي مجالات التنمية الشاملة لن تتحقق وتؤدي ثمارها إلا بوجود جهاز إداري فعال قوامه موارد بشرية وقيادية متميزة، وهو ما لن يتحقق إلا بمواجهة التحديات التي تعترض مسيرتنا التنموية بصفة عامة، والتنمية الإدارية بصفة خاصة.

ونلتقي عضو مجلس الشورى وأستاذ القانون د.أيوب الجربوع على صفحات المجلة في حوار نتجاذب من خلاله أطراف الحديث معه حول عدد من القضايا والموضوعات المهمة، والتي منها: الصعوبات القانونية بشأن تحديث الهياكل والنظم الإدارية بالأجهزة الحكومية، ومعالج وسومات البيئة القانونية التي تحكم عمل هذه الأجهزة، وكيفية مساهمة الأنظمة القانونية المعمول بها في المملكة في تحقيق المحاور الثلاثة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وكودنا القانونية السعودية، والإنتاج العلمي القانوني في المملكة.

ونقدم لكم تقريراً عن «إدارة المسار الحرج» الذي يعد أحد أهم أساليب وطرق إدارة المشاريع، وكيف أنه يهتم بشكل خاص بعاملي وقت الأداء والتكاليف، وقد طبقت هذا المسار شركات عالمية؛ مثل «فورد» و«بل» و«جنرال موتورز»، وحققت من خلاله نجاحاً كبيراً. ونستعرض معكم قراءة لأهم ملامح «تقرير صناعة التدريب للعام ٢٠١٨م» في عامه الـ ٣٧ الذي أصدرته مجلة Training Magazine الأمريكية، والتي من بينها الإنفاق على التدريب، والاحتياجات التدريبية، ومتوسط ساعات التدريب، والمستفيدين، وتقنيات التدريب، والتعهد الخارجي.

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

تقرير 34



إدارة «المسار الحرج» .. الأداء تحت ضغط الوقت والتكلفة العالية

استطلاع

42



التقنيات الحديثة في الإدارة.. دعم صانع القرار وبناء مؤشرات الأداء

برعاية أميري الرياض والشرقية وسمو محافظ جدة

معهد الإدارة العامة وفروعه ينظمون فعاليات الخريج والوظيفة الثالث والعشرين



تصوير وليد النغيثر

لاستقطاب الكفاءات المتميزة من خريجي وخريجات برامج المعهد الإعدادية لهذه السنة التدريبية ١٤٤٠/١٤٣٩هـ.

وقد بلغت أعداد خريجي وخريجات البرامج الإعدادية بالمعهد هذا العام ١٥٦٩ خريجاً وخريجة في ٢٣ تخصصاً، منهم ٩٧٠ خريجاً

اتصال مباشر بين مسؤولي التوظيف في المنظمات الحكومية والخاصة وبين خريجي وخريجات المعهد عن طريق معرض التوظيف المصاحب، حيث يتيح هذا المعرض الفرصة لهم للتعرف على العروض الوظيفية المتوافرة في القطاعات المختلفة، كما يتيح للجهات المشاركة الفرصة

نظم معهد الإدارة العامة فعاليات الخريج والوظيفة الثالث والعشرين في المركز الرئيس والفروع، ويعد هذا الحفل وفعالياته من أهم المناسبات السنوية التي يحرص معهد الإدارة العامة على تنظيمها احتفاءً بخريجي وخريجات برامجه الإعدادية، كما تهدف هذه المناسبة إلى فتح قنوات



في المركز الرئيس للمعهد بالرياض، ٢٠٢٥ خريجاً في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، و١٩٠ خريجاً في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، و٢٠٧ خريجات في الفرع النسائي للمعهد بالرياض، حيث توزع خريجو وخريجات هذه السنة بين ٨ برامج إعدادية لحملة الشهادة الثانوية، و١٥ برنامجاً لحملة الشهادة الجامعية. وقد تلقى دارسو ودارسات البرامج الإعدادية بالمعهد عروضاً وظيفية قبل تخرجهم من مختلف القطاعات في سوق العمل، وبعضها يحرص على إبرام عقود معهم؛ لضمان استقطابهم بعد تخرجهم، كما أن المعهد يسهم أيضاً في التيسير على خريجه وخريجاته بتوفير فرص عمل متعددة أمامهم، من خلال التواصل مع مختلف الجهات في سوق العمل، وتنظيم لقاءات تجمعهم بالخريجين والخريجات، وقد بلغ عدد الفرص الوظيفية المقدمة لخريجي وخريجات المعهد لهذا العام ٥٦١٧ فرصة وظيفية.

المركز الرئيس

رعى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز، أمير منطقة الرياض، حفل الخريج والوظيفة الثالث والعشرين، الذي نظمه معهد الإدارة العامة بمركزه الرئيس والفرع النسائي للمعهد بالرياض. وجمعت هذه المناسبة التي استمرت لمدة ٤ أيام فعاليات متعددة،

أبرزها الاحتفال السنوي بخريجي وخريجات برامج المعهد الإعدادية، والذي أقيم بمركز الملك فهد الثقافي بمدينة الرياض، وإقامة معرض للتوظيف، وتنظيم لقاءات للتوظيف تجمع خريجي المعهد بالجهات الراغبة في استقطابهم؛ لتعريفهم بأنظمة العمل والمزايا الوظيفية، وكذلك إقامة لقاءات مع شخصيات ناجحة؛ لعرض تجاربها ونقل خبراتها للخريجين المقبلين على الدخول في الحياة العملية، بالإضافة إلى تنفيذ العديد من ورش العمل المهمة في بداية مسيرة الخريج الوظيفية. وقد نظم المعهد في مركزه الرئيس لقاءً مصاحباً، استضاف خلاله عدداً من المسؤولين في القطاعين العام والخاص من أصحاب الخبرات



والتجارب المميزة؛ لإلقاء الضوء على متطلبات سوق العمل من الكفاءات والكوادر المؤهلة، وسبل النجاح في العمل، وكذلك استعراض التجارب المميزة لهؤلاء المسؤولين، وأهم الدروس المستفادة والنصائح التي يقدمونها للمقبلين على الانخراط في سوق العمل. فقد تم استضافة د. جمعة بن حامد العنزي نائب مدير عام صندوق تنمية الموارد البشرية لدعم التدريب، ود. فاطمة بنت يوسف العقيل الأستاذ المساعد بجامعة الملك سعود ومؤسسة ومديرة مجموعة سياج لأمن المعلومات، وأ. محمد بن راشد الهمزاني رئيس أكاديمية PIF صندوق الاستثمارات العامة، وأ. لمياء بنت محمد الفوزان نائب رئيس أول ورئيس الالتزام في بنك الرياض. كما نظم المعهد معرضاً للتوظيف التقني فيه الدارسون والخريجون والخريجات مع مسؤولي التوظيف في الجهات الحكومية والخاصة المشاركة؛ للتعرف على الفرص الوظيفية المتاحة والتقديم عليها مباشرة. كذلك نظم المعهد عدداً من الورش التدريبية للخريجين والخريجات، فقد نظم ورشة عمل بعنوان: «التميز في بيئة العمل التنافسية وأهمية الشهادات المهنية الاحترافية» والتي نفذها أ. عبد الرحمن الشعييل مدير إدارة تطوير الموارد البشرية. وأعقبها ورشة عمل أخرى بعنوان: «اعداد السيرة

الذاتية واجتياز المقابلة الشخصية»

فرع المنطقة الشرقية

وفي فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية، رعى صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف أمير المنطقة الشرقية، حفل الخريج والوظيفة الثالث والعشرين، وذلك بمركز مؤتمرات وفندق شيراتون الدمام، وافتتح الحفل معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. مشبب القحطاني. وقد صاحب الحفل عدة فعاليات

ونفذها أ. نايف بن سالم التميمي رئيس فريق إدارة الأداء بإدارة تطوير الموارد البشرية، وكذلك ورشة عمل بعنوان: «كيف تسوق لنفسك مهنيًا من خلال وسائل التواصل الاجتماعي» ونفذتها أ. مي بنت طارق القبلان عضو هيئة التدريب بقطاع العلاقات العامة والإعلام. كما نظم ورشة عمل «قراءة وتحليل عقود العمل» ونفذتها أ. فاتن بنت عبد الرحمن العليان عضو هيئة



أهمها اللقاء المصاحب ومعرض
توظيف الخريجين. فقد نظم الفرع
لقاءً مفتوحاً عن «دور مؤسسات
القطاعين العام والخاص في التعامل
مع تحديات سوق العمل ومواءمتها
لمخرجات التعليم وفق متطلبات
سوق العمل» شارك فيه د. صالح بن
علي الحميدان رئيس لجنة الموارد
البشرية بغرفة الشرقية، وأ. صلاح
محمد الزامل عضو المجلس
الاستشاري لكليات التميز ILEI،
وأ. لؤلؤة بنت عواد الشمري أمين عام
مجلس المنطقة الشرقية للمسؤولية
الاجتماعية بإمارة المنطقة الشرقية -
وزارة الداخلية.

فرع مكة المكرمة

وفي فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة
مكة المكرمة، رعى صاحب السمو
الملكى الأمير مشعل بن ماجد بن
عبدالعزیز آل سعود محافظ جدة،
فعاليات حفل الخريج والوظيفة
الثالث والعشرين، بمقر فرع معهد
الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة في
محافظة جدة.

وفي إطار فعاليات الخريج والوظيفة
الثالث والعشرين، تم عقد ورشة عمل
للخريجين بعنوان: «مهارات الحصول
على الوظيفة»؛ وذلك لتعريف
الخريجين بالطرق والأساليب
الحديثة للبحث عن الوظيفة
ومهارات إعداد السيرة الذاتية،
والاستعداد للمقابلة الشخصية،

وتسليط الضوء على منصات
التوظيف الإلكترونية، بالإضافة
إلى معرض للتوظيف شاركت فيه
العديد من الشركات والمؤسسات
بأجنحة تستقبل خلالها الزائرين،
وتعريف من خلالها بأنشطتها والمزايا
الوظيفية التي تقدمها وطبيعة
العمل فيها.
وقد نظم الفرع لقاءً مصاحباً،
استضاف خلاله عدداً من المسؤولين
في القطاعين العام والخاص من
أصحاب الخبرات والتجارب المميزة.
فقد تم استضافة أ. عبد القادر بن
عيد الغامدي مستشار وزير العمل،
وأ. مساعد بن محمد الحمراي
مشرف خدمات العملاء بفرع صندوق
تنمية الموارد البشرية بمنطقة مكة
المكرمة، والمهندس نصار بن عوض
الله السلمي رئيس شركة الجودة
للحلول، والمهندس سالم بن صالح
بأعبدالله خبير الموارد البشرية وعضو
المجلس السعودي للجودة ■

نظام المجلس الأعلى للجامعات



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

بمعون الله تعالى

نحن فيصل بن عبد العزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

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

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

نرسم بما هوأت

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

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

التوقيع

في الخامس عشر من ربيع الآخر ١٣٩٣ هـ أصدر الملك فيصل بن عبدالعزيز آل سعود نظام المجلس الأعلى للجامعات.

الرقم م / ١٠

التاريخ: ١٥ / ٤ / ١٣٩٣ هـ

بمعون الله تعالى

نحن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادتين «١٩، ٢٠» من نظام مجلس الوزراء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) وتاريخ

٢٢ / ١٠ / ١٣٧٧ هـ .

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

نرسم بما هوأت

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

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

مرسومنا هذا ...

الذوق العام والردع بالنظام

الذوق العام هو مجموعة السلوكيات والآداب التي تعبر عن قيم المجتمع ومبادئه وهويته بحسب الأسس والمقومات المنصوص عليها في النظام الأساسي للحكم. هذا التعريف جاء في لائحة الحفاظ على الذوق العام الصادرة من مقام مجلس الوزراء الموقر في شهر شعبان ١٤٤٠هـ.

فقد أوجبت المادة الثالثة من اللائحة على كل من يكون في مكان عام احترام القيم والعادات والتقاليد والثقافة السائدة في المملكة. فيما نصت المادة الرابعة على أنه لا يجوز الظهور في مكان عام بزي أو لباس غير محتشم. أو ارتداء زي أو لباس يحمل صورا أو أشكالا أو علامات أو عبارات تسيء للذوق العام. وأكدت المادة الخامسة على عدم جواز الكتابة أو الرسم أو ما في حكمهما على جدران مكان عام، أو مكوناته، أو موجوداته، أو أي من وسائل النقل. وشددت المادة السادسة على أنه لا يسمح في الأماكن العامة بأي قول أو فعل فيه إيذاء لمرتاديه، أو إضرار بهم، أو يؤدي إلى إخافتهم أو تعريضهم للخطر.



أ. عبدالعزيز الهدلق *

وأسندت اللائحة لوزارة الداخلية بالاشتراك مع الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني والجهات الأخرى ذات العلاقة تحديد جهات الضبط الإداري المعنية بتطبيق اللائحة، وكذلك تصنيف المخالفات وتحديد الغرامات المالية المقابلة لكل منها.

وجاء صدور هذه اللائحة ليضع حداً للتجاوزات التي نراها تُمارس بشكل واسع في الأماكن العامة، ومنها الدوائر الحكومية، حيث دأب البعض على الخروج للأماكن العامة كالمساجد والحدائق والمتنزهات والأسواق، أو بعض المرافق كالمطارات والمستشفيات بلباس غير لائق. إما أن يكون رثا، أو يكون غير ساتر، أو به صور أو أشكال أو عبارات أو علامات مسيئة. ذلك أنه من حق الإنسان في هذه الأماكن أن يرى مناظر غير مؤذية، وأن تحترم مشاعره، بعدم مشاهدة صور أو عبارات غير لائقة في ملابس أي مرتاد لتلك الأماكن. كذلك من حق أي أنسان أن تحترم ذائقته البصرية والسمعية وألا يسمع عبارات بذيئة تصدر من أحد، أو ارتفاع أصوات لمجموعات أو صراخ، أو حتى رفع صوت الأغاني والموسيقى.

من الجميل أن تضبط كل السلوكيات المجتمعية بنظام واضح، وألا يُترك الأمر منفلتاً، اعتماداً على أن قيم المجتمع هي الرادع. فمع التطور والتحولات المجتمعية؛ بات من الضرورة الحفاظ على الذوق العام بنظام يحمي كل الأطراف المشتركة في تكوين المجتمع، ويجعل المخالف أمام عقوبات ونصوص نظامية تحاسبه على تجاوزه.

إن النظام عندما يسود يشعر الجميع بالأمان والاطمئنان واحترام الذات، وأن الحقوق محفوظة ومصانة لا يعتدي عليها أحد بما فيها حق النظر والسمع، فلا يؤذيه في سمعه ولا بصره كائن من كان. ومما يؤسف له أن الأماكن المقدسة لم تدفع البعض كونها بيوت لله لأن يلبسوا فيها أجمل الملابس استجابة لقوله تعالى «يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد». بل لبسوا أسوأ الملابس، ففضلاً عن عدم الاستجابة لأمر الله تعالى، فهم يؤذون المصلين بمناظر غير لائقة!! ومن المؤسف أن تكون استجابة البعض للأنظمة والقوانين أكبر من استجابتهم لأوامر الله. فهو مسلم، ولكنه لا يرتدع بما في الدين من قيم سامية وأوامر ربانية عن الكذب والزور وأكل المال بالباطل وإيذاء الآخرين؛ إلا إذا ردعه القانون والنظام ■

إن النظام

عندما يسود

يشعر الجميع

بالأمان وأن

الحقوق

مصانة لا

يعتدي عليها

أحد

في عامه الـ ٣٧ على التوالي أصدرته مجلة Training Magazine الأمريكية

تقرير صناعة التدريب ٢٠١٨م .. الميزانيات والتوظيف



د. دجلان بن محمد الشهري
أستاذ التعليم والتقنية المشارك

للحصول على الخدمات التدريبية.

الإنفاق على التدريب

فمن حيث إجمالي الإنفاق على التدريب في العام ٢٠١٨م، وكما يرصد الجدول رقم (١)؛ فقد أشار التقرير إلى أنه شهد تراجعاً نوعياً بما نسبته ٦٪، حيث وصل إلى ٨٧,٦ بليون دولار، في حين كان الإنفاق في العام ٢٠١٧م ٩٣,٦ بليون دولار. كما أظهر التقرير أن إجمالي النفقات المرتبطة بالمخصصات المالية لمقدمي التدريب من مدربين، قد شهدت ارتفاعاً بلغ ٤٧ بليون دولار مقارنة بالعام السابق ٢٠١٧م التي كانت ٤١,٦ بليون دولار، كما ارتفع إجمالي النفقات المخصصة لجلب خدمات ومنتجات من خارج الشركات والمؤسسات فبلغت ١١ بليون دولار، مقابل ٧,٥ بليون دولار في العام ٢٠١٧م.

ومن حيث حجم الإنفاق بالنسبة للشركات، أوضح التقرير أن متوسط حجم الإنفاق على التدريب بالنسبة للشركات والمؤسسات الكبيرة شهد ارتفاعاً بلغ ١٩,٧ مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٨م، مقابل ١٧ مليون دولار أمريكي

للعام ٣٧ على التوالي تصدر مجلة «التدريب الأمريكية» Training Magazine تقريرها السنوي عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية. ويعد هذا التقرير أحد أهم المصادر الموثوق بها عن صناعة التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة وأنه يعرض بيانات ومعلومات عن الميزانيات والتوظيف، ونوعية البرامج التدريبية. وقد تم إنجاز هذا التقرير للعام ٢٠١٨م، من قبل شركة متخصصة بالتعاون مع مجلة التدريب خلال شهري مايو ويوليو من العام نفسه. فقد تم استطلاع آراء ٢٧١ من الجهات والشركات والمؤسسات التعليمية الأمريكية التي تضم على الأقل ١٠٠ موظف أو أكثر. ويتصفح التقرير نجد أن البيانات الأولية تظهر أن ٤١٪ من الجهات المشمولة في الدراسة تعد من الشركات والمؤسسات المتوسطة والتي يتراوح فيها عدد الموظفين من ١٠٠٠ إلى أقل من ٩٩٩٩ موظفاً، في حين أن ٣٦٪ منها تعد من الشركات والمؤسسات الصغيرة التي يتراوح فيها عدد الموظفين من ١٠٠ إلى أقل من ٩٩٩ موظفاً، و ٢٣٪ منها تمثل الشركات والمؤسسات الكبيرة التي تضم أكثر من ١٠,٠٠٠ موظف.

الميزانيات وأسباب نموها أو انخفاضها، وأنماط الاحتياجات التدريبية التي ترغب الجهات المستهدفة في الحصول عليها، ومتوسط الساعات المخصصة للتدريب سواء على مستوى الجهات أو لكل متدرب، إضافة إلى أنماط المستفيدين من التدريب. كذلك يتناول التقرير التمويل المتوقع والتقنيات التي يتم توظيفها في عملية التدريب، إضافة إلى مدى الاعتماد على التعهيد الخارجي

●● ارتفاع الإنفاق على

التعهيد الخارجي

للاستفادة من خدمات

التدريب على مستوى

الشركات والمؤسسات

وعن طبيعة عمل هذه الشركات والمؤسسات المشاركة يبرز التقرير أنها تتمثل في التالي: الصحة والخدمات الطبية (١٧٪)، والتمويل والبنوك (١١٪)، والتصنيع (١٠٪)، والخدمات التعليمية، والمؤسسات الأكاديمية (٨٪)، والجهات الحكومية والعسكرية والتقنيات وصناعة البرامج (٧٪)، والنقل وخدمات المرافق والأعمال والعقارات والتأمين (٦٪)، وخدمات الأعمال والبيع بالتجزئة (٥٪)، والبيع بالجملة والتوزيع والضيافة (٤٪)، والأمن والسلامة والاتصالات والتشييد والبناء (٢٪)، والاستشارات والإدارة العامة وأخرى (١٪).

وتحدد المحاور الرئيسية للتقرير للعام ٢٠١٨م في إجمالي الإنفاق على التدريب من ميزانيات سواء أكانت عامة أو مخصصة، ومستوى التغير في هذه

جدول رقم (١)

متوسط الإنفاق على التدريب ببلاتين الدولارات في الجهات والشركات خلال الأعوام ٢٠١٦م-٢٠١٨م

العام	العام	العام	الإنفاق
٢٠١٦م	٢٠١٧	٢٠١٨	
٧٠,٦	٩٣,٦	٨٧,٦	حجم الإنفاق الكلي على التدريب
٣٧	٤١,٦	٤٧	حجم الإنفاق المرتبط بالمخصصات المالية لمقدمي التدريب
٧,٥	٧,٥	١١	حجم الإنفاق لجلب خدمات ومنتجات من الخارج

(٢٤٪)، وأدوات التحليل والاختبارات (٢٢٪)، والاستشارات والألعاب التعليمية والمحاكاة وأدوات وبرامج العروض التقديمية ونظم وأدوات إدارة المواهب (٢١٪)، وأنظمة ومنتجات الاتصال المرئي وتصميم المحتوى التعليمي (١٨٪)، ونظم وأدوات الدعم الفني (١٧٪)، ونظم وأدوات إدارة المعرفة (١٥٪)، ومهارات الأعمال وإدارة علاقات العملاء (١٣٪)، ونظم تعلم المشاريع وإدارة عمليات التدريب وخدمات الترجمة (٩٪)، ونظم الاستجابة الصوتية وأخرى (٦٪)، وأدوات ويب ٢,٠ (٢٪).

متوسط ساعات التدريب

وبالنسبة لمتوسط الساعات المخصصة للتدريب لكل موظف، وبحسب البيانات الواردة في الجدول رقم (٣)، فقد لفت التقرير إلى أنه بصفة عامة يوجد انخفاض ملحوظ في متوسط إجمالي الساعات المخصصة للتدريب في كافة الجهات والشركات والمؤسسات لكل متدرب في العام ٢٠١٨م، فقد تم تخصيص ٤٦,٧ ساعة لكل متدرب في العام ٢٠١٨م، مقارنة بتخصيص ٤٧,٦ ساعة تدريب لكل موظف في العام ٢٠١٧م. وبالنظر إلى حجم هذه الجهات والشركات والمؤسسات، فقد حظي الموظفون في الشركات والمؤسسات الصغيرة بساعات تدريب تقدر بـ ٦١,٢ ساعة تدريب في العام ٢٠١٨م، في حين كانت في العام ٢٠١٧م ٤٣,٢ ساعة تدريب. أما الشركات

مقارنة بمتوسط إنفاق كل من: الشركات والمؤسسات المتوسطة بمتوسط إنفاق ٨٥٨ دولاراً لكل متدرب، والشركات والمؤسسات الكبيرة بمتوسط إنفاق ١,٠٤٦ دولار من العام نفسه.

الاحتياجات التدريبية

ونظراً لتنوع الاحتياجات التدريبية للجهات والشركات والمؤسسات التي تطلبها باستمرار؛ فقد أبرز التقرير الارتفاع لتوفير هذه الأنماط لمنتجات التدريب والخدمات في العديد منها والتي ترغب الجهات والشركات والمؤسسات في شرائها في العام ٢٠١٩م فقد جاءت نسبة كل منها على التوالي كما يلي: أنظمة وأدوات التعلم المباشر عبر الإنترنت (٤١٪)، وأنظمة إدارة التعلم (٣٣٪)، وأنظمة وأدوات القاعات والفصول التدريبية (٣٢٪)، تطوير المحتوى (٣١٪)، وأنظمة وأدوات بناء المحتوى التدريبي (٢٧٪)، والشهادات والاعتمادات (٢٦٪)، والتعلم النقال

في العام ٢٠١٦م، كما ارتفع الإنفاق على التدريب في الشركات المتوسطة إلى ٢,١ مليون دولار أمريكي، مقابل ٦٠٠,٠٠٠ مليون دولار في العام ٢٠١٧م. وانخفض حجم إنفاق الشركات والمؤسسات الصغيرة فوصل إلى ٣٥٥,٧٣١ مليون دولار، مقابل (١) مليون دولاراً في العام ٢٠١٧م.

أما ما يتعلق بالإنفاق المخصص لكل متدرب، ووفقاً للبيانات الواردة بالجدول رقم (٢) عن متوسط الإنفاق على التدريب في الجهات والشركات خلال الأعوام ٢٠١٦م - ٢٠١٨م؛ فقد خلص التقرير إلى أن متوسط إجمالي الإنفاق على التدريب لكل متدرب لكافة الجهات والشركات والمؤسسات قد شهد انخفاضاً، فبينما بلغ ٩٨٦ دولاراً أمريكياً في العام ٢٠١٨م، نجده وصل إلى ١,٠٧٥ دولاراً في العام ٢٠١٧م، وأشار التقرير إلى أن الشركات والمؤسسات الصغيرة حظيت بحجم إنفاق بلغ ١,٠٩٦ دولار لكل متدرب للعام ٢٠١٨م،

جدول رقم (٢)

متوسط الإنفاق على التدريب لكل متدرب في الجهات والشركات خلال الأعوام ٢٠١٦م-٢٠١٨م

العام	متوسط الإنفاق لكل متدرب في كل الجهات	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات الصغيرة	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات المتوسطة	متوسط الإنفاق لكل متدرب في الجهات الكبيرة
٢٠١٦م	٨١٤ دولاراً	١,٠٥٢ دولاراً	٨٧٠ دولاراً	٣٧٩ دولاراً
٢٠١٧م	١,٠٧٥ دولاراً	١٨٨٦ دولاراً	٩٤١ دولاراً	٣٩٩ دولاراً
٢٠١٨م	٩٨٦ دولاراً	١,٠٩٦ دولاراً	٨٥٨ دولاراً	١,٠٤٦ دولاراً

جدول رقم (٣)

متوسط الساعات المخصصة للتدريب لكل متدرب في الجهات والشركات
خلال الأعوام ٢٠١٦-٢٠١٨م

العام	متوسط ساعات التدريب لكل الجهات	متوسط ساعات التدريب في الجهات الصغيرة	متوسط ساعات التدريب في الجهات المتوسطة	متوسط ساعات التدريب في الجهات الكبيرة
٢٠١٦م	٣٩,٣ ساعة	٣٦,٦ ساعة	٣٧,٣ ساعة	٤٩,٥ ساعة
٢٠١٧م	٤٧,٦ ساعة	٤٣,٢ ساعة	٥٤,٣ ساعة	٤٢,٢ ساعة
٢٠١٨م	٤٦,٧ ساعة	٦١,٢ ساعة	٣٢ ساعة	٤٩,٣ ساعة

المتوسطة فقد حظي الموظفون بـ ٣٢ ساعة تدريب في العام ٢٠١٨م، بينما في العام ٢٠١٧م كانت ٥٤,٣ ساعة تدريب. أما عن الجهات والشركات الكبيرة، فقد حظي الموظفون بـ ٤٩,٣ ساعة تدريب في العام ٢٠١٨م، مقابل ٤٢,٢ ساعة تدريب في العام ٢٠١٧م.

المستفيدون

أما عن المستفيدين من التدريب في تلك الجهات والشركات والمؤسسات، فقد أظهر التقرير أنه خصص ما نسبته ٣٩٪ للموظفين، و٢٧٪ لغير المديرين المستثنين، و٢٤٪ للمديرين المستثنين (التشغيل الذاتي)، و١٠٪ للتنفيذيين.

وعن مدى التغير في نسبة الحاصلين على التدريب في تلك الجهات والشركات والمؤسسات خلال العام ٢٠١٨ مقارنة

بالعام ٢٠١٧م، وكما يتضح من الشكل رقم (١)؛ فقد أظهر التقرير ثبات عدد المتدربين بما نسبته ٥٢٪ في هذه الجهات والشركات والمؤسسات، في حين ارتفعت أعداد المتدربين بنسبة ٣٦٪، وأظهر التقرير أيضاً انخفاض أعداد المتدربين بما نسبته ١٢٪ من تلك الجهات والمؤسسات عن العام ٢٠١٧م.

التغير في الميزانيات

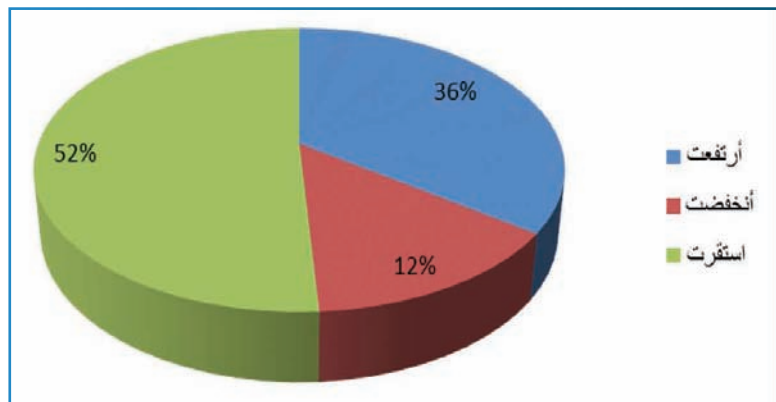
وعن حجم ميزانية التدريب في العام ٢٠١٨م في الجهات والشركات والمؤسسات، وكما يبدو من الشكل رقم (٢)؛ فقد أشار التقرير إلى أن غالبية الجهات المشاركة بنسبة ٤٨٪ ترى أن ميزانية التدريب استقرت على ما كانت عليه في العام ٢٠١٧م، في حين أن نسبة ٣٧٪ منها تعتقد أنها ارتفعت، أما ما نسبته ١٥٪ من بينها

فتعتقد أنها انخفضت.

وعن مستوى التغير في ميزانيات التدريب وفقاً لنوعية الجهات والشركات والمؤسسات، فإن الجدول رقم (٤) يظهر مستوى هذا التغير في حجم الميزانية، وفقاً لكل نشاط.

وعلى مستوى حجم ارتفاع ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات، نجد أن التقرير يشير إلى أنه لإجمالي الشركات تبين أن ٢٢٪ منها ارتفعت الميزانية لأكثر من ٢٥٪، وأن ما نسبته ٦٪ من هذه الشركات ارتفعت الميزانية لها بنسبة تتراوح بين ١٦٪-٢٥٪، في حين أن نسبة ٤٢٪ من بينها ارتفعت الميزانية لنسبة تتراوح من ٦٪-١٥٪، بينما نسبة ٣٠٪ من تلك الشركات ارتفعت الميزانية بنسبة تتراوح بين ١٪-٥٪.

وأورد التقرير أن أسباب ارتفاع ميزانية التدريب يعزى إلى العديد من العوامل، وذلك على النحو التالي: يلفت التقرير إلى أن ٦٥٪ يعتقدون أنه بدواعي ارتفاع مجالات التدريب في الشركات، وما نسبته ٤٨٪ لزيادة موظفي التدريب، ولزيادة أعداد المستفيدين من التدريب على التوالي، وما نسبته ٣٤٪ لشراء تجهيزات وتقنيات حديثة، ونسبة ٢٠٪ تُعزى إلى الالتحاق بفعاليات تدريب خارجية؛ مثل المؤتمرات والحلقات وورش العمل التطبيقية، ولأهمية توافر الميزانية مع



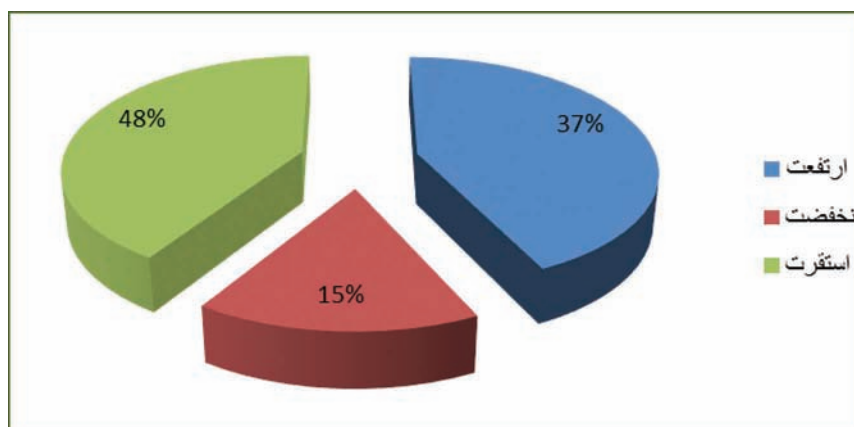
الشكل رقم (١)

التغير في نسبة عدد الحاصلين على التدريب خلال العام ٢٠١٨م

●● تراجع نوعي في ٢٠١٨م في الإنفاق على التدريب عما كان عليه عام ٢٠١٧م

تدريب خارجية؛ مثل المؤتمرات والحلقات وورش العمل التطبيقية، وأن نسبة ٥٪ تعزى إلى انخفاض عدد المستفيدين من التدريب.

وعلى صعيد التمويل المتوقع لعدد من المشاريع في مجالات التدريب في العام ٢٠١٩، فقد استشرّف التقرير أنه سينفق عليها أكثر مما تم إنفاقه في العام ٢٠١٨م. فقد حظيت هذه المجالات باهتمام الجهات والشركات في البيئة الأمريكية، حيث يعتقد ما نسبته من (٨٪-٣٣٪) أنها ستحظى بتمويل أكبر عما كانت عليه في العام ٢٠١٨م. إذ سيحظى تدريب المشرفين والإداريين بنسبة ٣٠٪، والتدريب على رأس العمل بـ ٢٤٪، وتدريب خدمات العملاء بـ ٢٢٪، وتطوير المهارات الشخصية في مجال الاتصالات وفرق العمل التدريب على مهارات المبيعات بـ ٢٠٪ على التوالي، والتدريب على المهارات الأساسية للعمل بـ ١٧٪ على التوالي، وتطوير التنفيذيين بنسبة ١٤٪، والتدريب في مجال تقنية المعلومات، والشبكات، والبرمجيات بـ ١٣٪، والتدريب على المهارات المتخصصة في



الشكل رقم (٢)

التغير في ميزانية التدريب خلال العام ٢٠١٨م

إجمالي النفقات العالية في الشركة، وما نسبته ١٩٪ لارتفاع المدربين من الخارج والاستثمار في مجال الاستشاريين، بينما نسبة ٢٪ لمجالات أخرى لم تحدد. ولم يغفل التقرير أيضاً التركيز على مدى انخفاض ميزانية التدريب في الشركات والمؤسسات في البيئة الأمريكية في العام ٢٠١٨م. فقد حدد أن نسبة ١٠٪ من إجمالي الشركات والمؤسسات ترى أن الميزانية انخفضت لأكثر من ٢٥٪، وما نسبته ٢١٪ من تلك الجهات ترى أن الميزانية انخفضت لنسبة تتراوح من ١٦٪-٢٥٪، في حين أن ٣٦٪ من الشركات ترى أن الميزانية انخفضت بنسبة تتراوح من ٦٪-

١٥٪، وما نسبته ٣٣٪ من هذه الشركات ترى أن الميزانية انخفضت لنسبة تتراوح من ١٪-٥٪. وعن أسباب انخفاض ميزانية التدريب في تلك الجهات، يفند التقرير أن ما نسبته ٣٢٪ تعزو الانخفاض لأسباب أخرى لم تحدد، وما نسبته ٢٩٪ تعزو انخفاض الميزانية لتتواءم مع النفقات الأخرى، وما نسبته ٢٦٪ بسبب تخفيض عدد موظفي التدريب، وما نسبته ٢١٪ إلى انخفاض عدد المدربين من الخارج والاستثمار في المجال الاستشاري، وما يقدر بنسبة ١٣٪ إلى انخفاض مجال التدريب المستهدف، وما نسبته ٨٪ إلى الالتحاق بفعاليات

جدول رقم (٤)

التغير في ميزانيات التدريب في الجهات والشركات خلال العام ٢٠١٨م

م	الجهة	مستوى التغير	
		انخفاض	ارتفاع
١	شركات التصنيع/التوزيع	١٠٪	٣٩٪
٢	شركات الخدمات	٢٠٪	٤٣٪
٣	شركات الجملة/التجزئة	١٦٪	٤٢٪
٤	الجهات الحكومية/العسكرية	١٤٪	٣٢٪
٥	المؤسسات التعليمية	١٢٪	١٢٪
٦	الجمعيات	٠٪	٠٪
٧	الجهات غير الربحية	٨٪	٣٨٪
			٥١٪

● ارتفاع ملحوظ في زيادة الاعتماد على تقنيات التدريب

نسبته ٨٢٪ من الشركات والمؤسسات في العام ٢٠١٨م نفذت هذا بما لا يقل عن ٢٨٪ من ذلك التدريب، مقابل ٢٧٪ في العام ٢٠١٧م. كما أظهر التقرير أن التدريب من خلال الإنترنت في مجال خدمات العملاء بلغت نسبته ٨٢٪ في العام ٢٠١٨م، مقابل ٩١٪ في العام ٢٠١٧م. كما أظهر التقرير أن هناك انخفاضاً ملحوظاً في التدريب في مجال تقنيات المعلومات الذي يتم مباشرة من خلال الإنترنت وذلك بنسبة ٧٣٪ في العام ٢٠١٨م في هذه الشركات، مقابل ما نسبته ٧٧٪ في العام ٢٠١٧م. كما أوضح التقرير أن هناك انخفاضاً طفيفاً في التدريب على تطبيقات الحاسب الآلي المكتبية الذي يتم مباشرة من خلال الإنترنت بما نسبته ٧٠٪ في تلك الشركات في العام ٢٠١٨م، مقابل ما نسبته ٦٩٪ في العام ٢٠١٧م، كما أوضح التقرير أن هناك انخفاضاً طفيفاً أيضاً في التدريب على التطبيقات الصناعية المتخصصة بنسبة ٦٨٪ مقابل ما نسبته ٦٩٪ في العام ٢٠١٧م. كما لفت التقرير إلى أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في التدريب على تطوير مهارات التنفيذيين والتدريب على

استخدمت وسائل التواصل الاجتماعي في عدة مجالات أخرى، مقارنة بما نسبته ٢٥٪ في العام ٢٠١٧م.

واستكمل التقرير نتائجها بأن الجهات والشركات والمؤسسات المتوسطة مستمرة في الاعتماد على التعلم المدمج بنسبة ٨٦٪، أكثر من الشركات والمؤسسات الصغيرة والكبيرة وذلك بما نسبته ٧٩٪، و٤٣٪ على التوالي. أما الاعتماد على المدرب فتتراوح نسبة توظيفه في الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بما نسبته ٣٩٪، و٣٥٪، و٣١٪ على التوالي أيضاً. أما الفصول الافتراضية فيتم استخدامها في الشركات الكبيرة بنسبة ١٤٪، أكثر من الشركات المتوسطة والصغيرة وذلك بما نسبته ١٠٪، و٨٪ على التوالي. وبالنسبة للتدريب المباشر من خلال الإنترنت فيتم استخدامه في الشركات المتوسطة بنسبتي ٢٨٪، و٢٤٪ أكثر من الشركات الصغيرة والكبيرة على التوالي. في حين يتم استخدام التعلم المتنقل لدى الشركات الصغيرة بنسبة ٥٪ أكثر من الشركات المتوسطة والكبيرة بنسبتي ٣٪، و١٪ على التوالي. وفيما يتعلق بالتدريب على المهارات الأساسية للعمل (التدريب الإلزامي)؛ فقد استمر تنفيذه من خلال الانترنت، حيث أشار التقرير إلى أن ما

المجال الهندسي والمحاسبي بنسبة ١٢٪، والتطبيقات المكتبية بما نسبته ٨٪.

تقنيات التدريب

ولما للتقنية من أهمية في عملية التدريب، فقد حظيت باهتمام الشركات باستثمار توظيفها في مجالاتها المختلفة، حيث تبين أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في الاهتمام باستخدام التقنيات في العام ٢٠١٨م، إذ أشار التقرير إلى أن ما نسبته ٦٩,٣٪ من ساعات التدريب في العام ٢٠١٨م تمت من خلال التعلم المدمج، مقارنة بما نسبته ٣٤,٧٪ في العام ٢٠١٧م. كما انخفضت ساعات التدريب المقدمة من خلال التعلم والتدريب وجهاً لوجه إلى نسبة ٣٥,٥٪، مقارنة عما كانت عليه في العام ٢٠١٧م بنسبة ٤٢٪، كما أن ٢٥,٦٪ تقريباً من ساعات التدريب تمت مباشرة من خلال الإنترنت أو من خلال تقنيات الحاسب الآلي المختلفة، مقارنة بما نسبته ٢٨,٦٪ في العام ٢٠١٧م، كما حدد التقرير أن ما نسبته ١٠,٢٪ من ساعات التدريب تمت من خلال التدريب الافتراضي، مقارنة بـ ١٤٪ في العام ٢٠١٧م، كما أبرز التقرير أن ١,٧٪ من ساعات التدريب المخصصة تمت من خلال وسائط التعلم المتنقل، مقارنة بما نسبته ٣,٦٪ في العام ٢٠١٧م، كذلك فقد أشار التقرير إلى أن ١٠,٦٪ من الشركات

جدول رقم (٥)

استخدام التقنيات في التدريب في الجهات والشركات خلال العام ٢٠١٨م

م	التقنية	الاستخدام	
		لا تستخدم	تستخدم حالياً
١	البث عبر الانترنت	٧٩٪	١٤٪
٢	دعم الأداء المباشر عبر الانترنت أو نظم إدارة المعرفة	٦٩٪	٢١٪
٣	أدوات التعلم الإلكتروني	٤٧٪	٤٥٪
٤	أدوات المحاكاة والتطبيقات	٦٠٪	٣٤٪
٥	الفصول الافتراضية/البث عبر الفيديو	٣٪	٦٩٪
٦	LCMC نظم إدارة محتوى التعلم	٦٥٪	٣٠٪
٧	LMS نظم إدارة التعلم	١٧٪	٨٢٪
٨	تطبيقات التعلم المتنقل	٦٦٪	٣٠٪

جدول رقم (٦)

أهم مجالات التعهيد الخارجي خلال العام ٢٠١٨م

م	مجال التعهيد	ليس هناك تعاقد	إلى حد ما	غالباً
١	التعليم/التسهيلات	٤٦٪	٥٢٪	٢٪
٢	نظم إدارة المحتوى (التسجيل، تحميل البيانات)	٧٧٪	٢٠٪	٣٪
٣	عمليات إدارة محتوى التعلم/الاستضافة	٥٠٪	٢٤٪	٢٦٪
٤	دعم المتعلم/المتدرب	٧٧٪	٢٢٪	١٪
٥	تطوير محتوى تعلم مخصص	٥٣٪	٤٢٪	٥٪

٢٠١٨م أنفقت على التعاقد الخارجي، وذلك ضعف ما كانت عليه (٧٪) في العام ٢٠١٧م. وعن مستوى التعاقد الخارجي في العام ٢٠١٩م، يتوقع التقرير أن يبقى ثابتاً نسبياً في هذا العام؛ إذ أفاد التقرير بأن ٨٢٪ من الشركات تتوقع ثبات التعاقد الخارجي، في حين تتوقع ١١٪ من الشركات أنه سيكون هناك انخفاض ملحوظ في التعهيد الخارجي، وما نسبته ٧٪ ستحظى بارتفاع ملحوظ في التعهيد الخارجي. وحدد التقرير أن ما نسبته ٥٠٪ من الشركات والمؤسسات المستجيبة أشارت إلى أنها لا تخطط في العام ٢٠١٩م إلى الاعتماد على المصادر الخارجية فيما يتعلق بدعم المتدربين، أو توظيف نظم إدارة محتوى التعلم. ويبرز الجدول رقم (٦) أهم مجالات التعاقد الخارجي والتي تركزت على التعليم وتقديم التسهيلات، ونظم إدارة المحتوى، وعمليات إدارة المحتوى والاستضافة، ودعم المتعلم والمتدرب، وتطوير محتوى تعلم مخصص للجهات. وفي الختام، يؤكد هذا التقرير في عامه الـ ٣٧ على أن هناك تحولات كبيرة في صناعة التدريب، تميزت بأنها ذات تنافسية عالية؛ مما يتطلب من جهات التدريب في القطاعين العام والأهلي التمعن في هذه التحولات للاستفادة منها بشكل أمثل لتطوير ودعم أنشطة التدريب ■

إدارة محتوى التعلم إلى نسبة ٣٠٪ لكل منهما على حدة في العام ٢٠١٨م، مقابل ما نسبته ٣٢٪ و٣٥٪ لكليهما على التوالي في العام ٢٠١٧م. وبشكل عام، فإن استخدام وسائل التقنيات في التدريب، جاء متفاوتاً في مختلف إجمالي الشركات والمؤسسات المشاركة

التعهيد الخارجي

ونختتم استعراضنا للتقرير بالاعتماد على التعهيد الخارجي (الاعتماد على المصادر الخارجية) للاستفادة من خدمات التدريب على مستوى الشركات والمؤسسات، فقد أكد على أن العام ٢٠١٨م شهد ارتفاعاً في متوسط الإنفاق على التعاقد للاستعانة بمصادر خارجية للتدريب في جميع الشركات، حيث تم إنفاق ٤٢٢,٣٢١ مليون دولاراً أمريكياً في العام ٢٠١٨م، مقابل ٢٦٥ و٢١٩ دولار أمريكي في العام ٢٠١٧م. وأشار التقرير أن الشركات الكبيرة أنفقت بشكل ملحوظ - ما متوسطه ١,٣ مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٨م مقابل (١) مليون دولار في العام ٢٠١٧م. بينما أنفقت الشركات المتوسطة ما متوسطه ٢١٦,٦٥٧ مليون دولار في العام ٢٠١٨م، مقابل ١٢٢,٦٨٨ مليون دولار في العام ٢٠١٧م. كما أن الشركات الصغيرة أنفقت ما يقدر بـ ٧٨,١٨٤ مليون دولار في العام ٢٠١٨م، مقابل ٤٦,٦٩٢ مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٧م. وشدد التقرير على أن ما نسبته ١٤٪ من إجمالي ميزانية التدريب في العام

المهارات الشخصية بنسبة ٥٦٪ في العام ٢٠١٨م، مقابل ما نسبته ٥٤٪، و٣٩٪ على التوالي في العام ٢٠١٧م. كما أفاد التقرير بوجود ارتفاع ملحوظ في التدريب على رأس العمل بنسبة ٤٩٪ في العام ٢٠١٨م، مقابل ما نسبته ٤٨٪ في العام ٢٠١٧م. وأشار التقرير إلى أن هناك انخفاضاً ملحوظاً في التدريب على تطوير مهارات التنفيذيين بنسبة ٤٨٪ في العام ٢٠١٨م، مقابل ما نسبته ٣٩٪ في العام ٢٠١٧م. ومن حيث تقنيات التدريب المستخدمة على مستوى كافة الشركات والمؤسسات، وطبقاً للبيانات الموضحة بالجدول رقم (٥): فقد رصد التقرير الانخفاض الملحوظ لتوظيف تلك التقنيات، حيث بلغ الاستخدام الحالي لنظم إدارة التعلم ما نسبته ٨٢٪ في العام ٢٠١٨م، مقابل ٨٦٪ في العام ٢٠١٧م. كما انخفض الاستخدام الحالي للفصول الافتراضية والبلث عبر الفيديو فجاءت نسبته ٦٩٪ في العام ٢٠١٨م، مقابل ٧٣٪ في العام ٢٠١٧م. وشهد الاستخدام الحالي لأدوات التعلم الإلكتروني السريعة انخفاضاً ملحوظاً في العام ٢٠١٨م بنسبة ٤٥٪، مقابل ٤٨٪ في العام ٢٠١٧م. كذلك انخفض الاستخدام الحالي لأدوات وتطبيقات المحاكاة فوصلت نسبته إلى ٣٤٪ في العام ٢٠١٨م، مقابل ما نسبته ٣٨٪ في العام ٢٠١٧م. كما انخفض الاستخدام الحالي لتطبيقات التعلم المتنقل، ونظم

عضو مجلس الشورى وأستاذ القانون أ. د. أيوب الجربوع لـ «التنمية الإدارية»:

رؤية المملكة ٢٠٣٠ من أكبر التحولات الإستراتيجية التي يمر بها المجتمع والاقتصاد



أكد عضو مجلس الشورى وأستاذ القانون د. أيوب الجربوع أن رؤية المملكة (٢٠٣٠) من أكبر التحولات التي يمر بها المجتمع، وتعتمد على ٣ محاور رئيسية (المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح)، ويعتمد نجاح الرؤية على العديد من الآليات التنظيمية والبشرية والمالية والبيئة القانونية الفاعلة التي تضمن المرونة لمتخذ القرار لإقرار التحولات.

أجرب الحوار: سامح الشريف

البيئة القانونية

• تسهم عملية تحديث الهياكل والنظم الإدارية بالأجهزة الحكومية في تسريع التنمية الإدارية في المملكة.. فهل توجد صعوبات قانونية تواجه عملية التحديث؟

■ إن عملية تحديث الهياكل والنظم الإدارية في الأجهزة الحكومية لا تواجهها صعوبات قانونية، فالآليات القانونية بما في ذلك جهات الاختصاص في إقرار التحديث- محددة.

• ما أهم معالم وسمات البيئة القانونية التي تعمل الأجهزة الحكومية في ظلها؟

■ إن إدارة القطاع العام ليست على نمط تنظيمي واحد، بل هناك

بتأدية خدماتها بانتظام واطراد، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإن هناك بعض الجوانب القانونية والإجرائية والمالية والتنظيمية التي تجعل إدارة القطاع العام تختلف اختلافاً جذرياً عن إدارة القطاع الخاص، ومن أهم ذلك ما يلي:

• المال العام وما يحيطه من قيود وحماية وضوابط وإجراءات وتجريم يختلف اختلافاً جذرياً عن المال

أنماط تنظيمية متعددة، بينها بعض الاختلافات، إلا أنه وبشكل عام فإنه وإن كانت الجهات الحكومية تتمتع بالعديد من الامتيازات والوسائل القانونية والإجرائية والمبادئ والنظريات القانونية التي تمنحها المرونة للتعامل مع واجباتها وأنشطتها المناطة بها بفاعلية وبما يتناسب مع الظروف والمتغيرات لضمان استمرار المرافق العامة

● ● ضرورة هيكلة التعليم القانوني ليكون شرعي ملماً بالجوانب القانونية والقانوني ملماً بالجوانب الشرعية

التخصيص الذي يستهدف رفع مستوى مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، ومن آليات ذلك التحول في إدارة القطاع الحكومي والتوسع في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومن أهم الممكّنات والآليات القانونية التي اتخذت في هذا الشأن ما أصدره مجلس الوزراء في قراره رقم (٣٥٥) وتاريخ ١٤٣٨/٦/٧هـ بالموافقة على تنظيم المركز الوطني للتخصيص كجهة مستقلة، والذي يرتبط تنظيمياً بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. من ناحية أخرى فقد أصدر مجلس الوزراء قراره رقم (٦٦٥) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٨هـ القاضي بالموافقة على قواعد عمل اللجان الإشرافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص ومهامها. كما صدر المرسوم الملكي رقم (م/١٠١) وتاريخ ١٤٣٩/١٠/٢٠هـ بعدم خضوع جميع التعاقدات اللازمة لتنفيذ عمليات التخصيص لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية. وصدر الأمر السامي رقم (١١٥٠٣) وتاريخ ١٤٣٩/٣/٩هـ بالموافقة على ضوابط

الصلاحيات حتى داخل الجهة الحكومية الواحدة، مما يؤدي إلى صعوبة التعامل مع الكثير من الصعوبات، بينما هناك مرونة في القطاع الخاص.

● حوكمة نشاط وعمل القطاع العام والرقابة عليه مختلفة عن القطاع الخاص من حيث تنوعها، وتفصيلها، ودقتها، وما يترتب عليها من عقوبات ومسؤوليات.

الأنظمة ومحاور الرؤية

● تسعى رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى تحقيق مجتمع حيوي ووطن طموح واقتصاد مزدهر. كيف يمكن للأنظمة القانونية المعمول بها في المملكة المساهمة في تحقيق هذه المحاور الثلاثة؟

■ تُعد رؤية المملكة (٢٠٣٠) من أكبر التحولات الإستراتيجية التي يمر بها المجتمع والقطاع العام والاقتصاد بشكل عام، وتعتمد وثيقة الرؤية على ٣ محاور رئيسة (المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح)، وهي محاور تتكامل مع بعضها البعض في سبيل تحقيق الرؤية. إن نجاح هذه الرؤية وما تتضمنه من محاور وأهداف تفصيلية والتزامات وبرامج وخطط ومشاريع يلزمه توفر آليات وبيئة مناسبة، وفي مقدمة هذه الآليات والبيئة المناسبة الآليات والبيئة القانونية الفاعلة التي تضمن المرونة لتتخذ القرار لإقرار التحولات.

ومن بين برامج الرؤية برنامج

الخاص وما يحيطه من مرونة في التصرف.

● المصلحة العامة وقاعدة تخصيص الأهداف في القطاع العام، مقابل المصلحة الخاصة في القطاع الخاص.

● المنفعة العامة التي لا تستهدف الربح في القطاع العام، مقابل الربحية في القطاع الخاص.

● الحرية والمرونة في اتخاذ القرار في القطاع الخاص، مقابل القيود والشكليات في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي.

● مبدأ المساواة أمام المرافق والتكاليف العامة، والذي يقوم على وجوب المساواة دون تمييز في الحقوق والمراكز القانونية أمام القانون بين المنتفعين، والمتعاملين، والعاملين، متى ما تماثلت أوضاعهم القانونية، بينما نجد المساواة في القطاع الخاص مختلفة اختلافاً جذرياً.

● مبدأ العلاقة اللائحية التنظيمية بين الدولة والمنتفعين من خدماتها والعاملين لديها والمتعاملين معها، مع ملاحظة وجود استثناءات على ذلك، ففي بعض الأحيان تكون العلاقة تعاقدية، بينما نجد أن العلاقة في القطاع الخاص هي علاقة تعاقدية.

● وجود القيود في الجوانب المالية (الميزانية، والصرف، والإعفاء)، بينما هناك مرونة في القطاع الخاص سواء في الصرف أو الإعفاء مقارنة بالقطاع العام.

● توزيع الاختصاصات وتشتت

النظام التوسع في مفهوم الجمعيات والمؤسسات الأهلية. ومن ناحية أخرى فمن منطلق أن الأسرة نواة المجتمع، وعماده الأساسي، ونجاح أي مجتمع مرهون بها؛ فقد تمت الموافقة على اللائحة التنظيمية لعمل الأسر المنتجة بقرار مجلس الوزراء رقم (٨٨) وتاريخ ٧-٢-١٤٤٠هـ.

ولدعم القطاع غير الربحي وتفعيله ليكون رافداً ومعيناً للقطاع الحكومي فلقد أحسن مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة يوم الثلاثاء ١١/٨/١٤٤٠هـ بإنشاء مركز باسم "المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي"، يتمتع بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط برئيس مجلس الوزراء، ويهدف إلى تفعيل دور منظمات القطاع غير الربحي وتوسيعه في المجالات التنموية، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات، وإحكام الرقابة المالية والإدارية والفنية على القطاع، وزيادة التنسيق والدعم.

وأما بالنسبة لما تضمنته الرؤية في محور تنويع الدخل الحكومي، فإن من أهم الآليات القانونية التي تم إقرارها لتنمية وتنويع الدخل والإيرادات الحكومية نظام ضريبة القيمة المضافة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١١٣) وتاريخ ٢/١١/١٤٣٨هـ. ومن ناحية أخرى



وتاريخ ٢١/٢/١٤٤٠هـ، وكذلك تمت الموافقة على «قواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين» بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٦) وتاريخ ٢٩/٨/١٤٣٩هـ، كما صدرت قواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٦) وتاريخ ٢٩/٨/١٤٣٩هـ.

كذلك فإن الرؤية أكدت على أهمية تهيئة البيئة اللازمة للمواطنين والقطاع غير الربحي وتحفيزه لتحمل مسؤولياته وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص، ومن أهم الآليات القانونية-تتمكين منظمات المجتمع المدني- صدور نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ١٩/٢/١٤٣٧هـ، ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم (٧٣٧٣٩) وتاريخ ١١/٦/١٤٣٧هـ، ومن أهم مزايا

استثناء أعمال مبادرات برنامج التحول الوطني من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية. لذا فإنه من الضروري أن يتم الانتهاء من إعداد مشروع نظام التخصيص والمصادقة عليه لضمان وجود قواعد قانونية موحدة تنطبق على جميع إجراءات التخصيص بغض النظر عن الجهة التي تقوم بها أو النشاط الذي تطبق عليه.

وسعياً لإيجاد آلية مرنة لاستقطاب الكفاءات المتميزة ولشغل الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية؛ فقد صدر الأمر السامي رقم (٣٤٧٠٨) وتاريخ ٢٤/٧/١٤٣٦هـ بالموافقة على «الضوابط والمعايير والشروط اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في التخصصات التي تستهدفها الوزارات»، والمعدلة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١٩)

● الإنتاج العلمي
القانوني أقل من المأمول
ومعهد الإدارة من أكثر
الجهات في الإصدارات
العلمية

آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم. كما تم إنشاء المحاكم التجارية في ظل القضاء العام، ونقل الدوائر التجارية والدوائر الجزائية من ديوان المظالم إلى القضاء العام. كما صدرت اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٤١) وتاريخ ١٤٣٨/٨/٢٦هـ. إلا أنه في هذا المجال فإنه من الضروري الإسراع في إصدار مدونة الأحكام القضائية التي سبق أن صدر بشأنها الأمر الملكي رقم (٢٠/أ) بتاريخ ١٤٣٦/٢/٧هـ، القاضي بتكون لجنة شرعية لإعداد مشروع «مدونة الأحكام القضائية»، في الموضوعات التي يحتاج إليها القضاء، تصنف على شكل مواد على أبواب الفقه الإسلامي.

الكوادر القانونية السعودية

● كيف تقيم مستوى باحثي القانون في المملكة؟ ومدى توافرهم وتأهيلهم؟ وما أهم المتطلبات لتدريبهم بشكل احترافي؟

■ قبل الحديث عن مستوى باحثي القانون في المملكة ومدى توافرهم وتأهيلهم وما أهم المتطلبات لتدريبهم بشكل احترافي، فإنه من الأهمية بمكان الحديث عن التعليم القانوني، فالواقع التنظيمي للتعليم القانوني (الشرعي والنظامي) في المملكة العربية السعودية يظهر وجود تشتت ملحوظ في التعليم القانوني (الشرعي والنظامي) من حيث هيكلته

الأمر السامي رقم (٣٣٣٣) وتاريخ ١٤٣٨/٧/١٢هـ، متضمناً بالآ تطالب جميع الجهات الحكومية المرأة الحصول على موافقة ولي أمرها حال تقديم الخدمات لها، ما لم يكن هناك سند نظامي لهذا الطلب وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة المرعية. كما صدر توجيه ملكي باعتماد تطبيق نظام المرور على الذكور والإناث على حد سواء وقضي بالترخيص للمرأة بقيادة السيارة. كما صدر نظام مكافحة التحرش بالمرسوم الملكي رقم (م/٩٦) وتاريخ ١٤٣٩/٩/١٦هـ، لتكون البيئة التي تعمل بها المرأة أو تتواجد فيها آمنة خالية من أي تحرشات أو مضايقات. إن من أهم دعائم الرؤية تحقق مبدأ وحدة السلطة القضائية واستقلالها، وإكمال البناء المؤسسي للسلطة القضائية، وفي هذا المنطلق صدر الأمر السامي رقم (٣٠٨٦٦) بتاريخ ١٤٣٨/٥/٤هـ متضمناً توجيه الجهات الحكومية بدراسة وضع اللجان شبه القضائية (عدا اللجان المستثناة) التي لها ارتباط بها وفقاً لما قضت به

فقد تم إصدار نظام رسوم الأراضي البيضاء بالمرسوم الملكي رقم (م/٤) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٢هـ، ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٧٩) وتاريخ ١٤٣٧/٩/٨هـ، وهذا النظام بالإضافة إلى أنه يهدف إلى كسر احتكار الأراضي والمساهمة في حل مشكلة الاسكان إلا أنه في ذات الوقت يحقق عائداً يمكن من خلاله تطوير الأراضي لتكون صالحة للسكن.

ولتحقيق الشفافية والجودة لإصدار الأنظمة وتعديلها صدرت الضوابط الواجب مراعاتها عند إعداد ودراسة مشروعات الأنظمة واللوائح وما في حكمها الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٧١٣) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٣٠هـ وتضمنت إلزام الجهة الحكومية عند رفع مقترح إلى رئيس مجلس الوزراء لمشروعات أنظمة ولوائح وما في حكمها أو تعديل النافذ منها، بنشر مشاريع الأنظمة واللوائح وتعديلاتها على مواقعها الإلكترونية على شبكة الإنترنت لاستطلاع مرئيات وملاحظات العموم (الجهات، والأفراد) إذا كانت مشروعات الأنظمة واللوائح ذات الصلة بالشؤون الاقتصادية والتنمية؛ وهو ما يعزز من مستوى الشفافية والمشاركة الاجتماعية في إصدار الأنظمة واللوائح.

ومن ناحية أخرى فقد جاءت «رؤية ٢٠٣٠» مؤكدة على أهمية دور المرأة وتفعيل مساهمتها في التنمية بمفهومها الشامل، فصدر

من المجالات العلمية المتخصصة التي تثري المجال القانوني بالبحوث القانونية في المملكة، ومنها: دورية «الإدارة العامة» في معهد الإدارة العامة، ومجلة «الحقوق والعلوم السياسية» التي تصدر عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الملك سعود، وكذلك مجلة «العدل» ومجلة «القضائية» اللتان تصدران عن وزارة العدل.

● عملت في أكثر من جهة وفي أكثر من مجال قانوني.. فما النصيحة التي توجهها لشباب الباحثين والمتخصصين في القانون؟

■ أرى أن يسعى الشخص إلى أن يكون لديه تأهيل متكامل من الناحيتين الشرعية والقانونية؛ لأن ذلك يتوافق مع بنية النظام الدستوري والقانوني في المملكة، ومن ناحية أخرى فإن استطاع الحصول على درجة الماجستير في القانون من الولايات المتحدة الأمريكية فإن ذلك سوف يجعله مطلعاً على منهجية ومدرسة قانونية مختلفة، بالإضافة إلى اكتسابه مهارة اللغة الإنجليزية التي هي من متطلبات العمل القانوني حالياً، خاصة لمن يعمل في مجال المحاماة والاستشارات القانونية، كما أنني أنصح كل قانوني بتأمل الأحكام والمبادئ القضائية، خاصة تلك الصادرة عن ديوان المظالم، فهي من أهم مصادر اكتساب الخبرة القانونية سواء في الفهم أو التكيف أو الصياغة ■



● هل ترى أن هناك وفرة في الإنتاج العلمي القانوني بالمملكة؟ وما الذي يميز هذا الإنتاج؟
■ إن الإنتاج العلمي في المجال القانوني أقل من المأمول، ويعتبر معهد الإدارة العامة من الجهات التي تصدر الإنتاج العلمي في مجال القانون، حيث يصدر سنوياً العديد من الكتب القانونية المتخصصة، وأما بالنسبة للبحوث القانونية فهناك العديد

ومؤسساته. فبينما توجد مؤسسات تعليمية (كليات الشريعة في عدد من الجامعات) تخرج متخصصين ملمين فقط بالشريعة الإسلامية، نجد أن هناك مؤسسات تعليمية (أقسام القانون «الأنظمة») تخرج متخصصين ملمين فقط بالأنظمة مع إلمام بسيط في بعض الجوانب الشرعية اليسيرة، وفي الوقت ذاته فإنه توجد مؤسسات تعليمية تخرج متخصصين ملمين بالأنظمة لمن لديهم مؤهل أولي في الشريعة الإسلامية (بكالوريوس شريعة)، وأرى أهمية إعادة هيكلة التعليم القانوني (الشرعي، والقانوني) بما يتناسب والنظام الدستوري والقانوني في المملكة؛ بحيث يكون الشرعي ملماً بالجوانب القانونية، ويكون القانوني ملماً بالجوانب الشرعية.

● أنصح الباحثين بتأهيل أنفسهم شرعياً وقانونياً ودراسة الأحكام والمبادئ القضائية

الحياة الخاصة للموظف العام بين الحماية والمسؤولية



د. أيمن رميس
قطاع القانون
معهد الإدارة العامة

حق الإنسان في الحياة الخاصة هو حق قديم ولصيق وعام، فهو حق قديم قدم الإنسان ذاته، ولصيقاً بوجوده فلا ينفك عنه، وهو حق عام يسري على عموم البشر دون استثناء أو تمييز؛ ويترتب على الاعتراف بهذا الحق نتائج أهمها: استئثار وسيطرة كل شخص على حياته الخاصة فهو وحده من يسوسها ويحفظها ويدافع عنها، كما يمتنع على الآخرين-أفراداً وجماعات-الاقترب من هذه الحياة أو هتك سترها أو تعكير صفوها، كما يتمتع كل إنسان بحماية شرعية وقانونية في مواجهة من يتعدى على حياته الخاصة.

وبموجب هذه الحماية المكفولة للحياة الخاصة بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية والنصوص النظامية؛ يُثار التساؤل عن مدى المسؤولية التأديبية للموظف العام عن أفعاله وتصرفاته التي يأتيها في حياته الخاصة؟ يتنازع الإجابة على هذا التساؤل اتجاهان: أولهما يرى أن الدولة تعطي الموظف أجراً مقابل قيامه بأعباء الوظيفة، وهو إزاء ذلك مدين للدولة بأداء عمل الوظيفة فقط، أما حياته الخاصة فهي ملك له، فالموظف خارج نطاق عمله حر في تصرفاته وسلوكه، لا يسأل عما يفعل كمواطن عادي، وأصحاب هذا الاتجاه يفصلون فصلاً تاماً بين حياة الموظف الوظيفية وحياته الخاصة.

والاتجاه الثاني: وإن كان يسلم بحق الموظف في حياته الخاصة، إلا أنه لا يذهب إلى إقامة سداً منيعاً بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة؛ وسبب ذلك أن حياة الموظف الخاصة تنعكس على حياته الوظيفية وتؤثر فيها، وسلوك الموظف الشائن في حياته الخاصة يجرح كرامة الوظيفة،

ويذبح اعتبار الموظف العام والثقة فيه لدى الناس، ولذلك تمتد المسؤولية التأديبية فتشمل ما يصدر عن الموظف من أفعال، أو أقوال في حياته الخاصة متى انعكست آثارها على كرامة الوظيفة العامة أو حطت من هيبتها لدى الناس.

وقد انتصر ديوان المظالم للاتجاه الثاني؛ فالصفة الوظيفية لا تنخلع عن الموظف العام لمجرد أنه خارج نطاق الوظيفة، فرداء الوظيفة العامة يُظلل الموظف العام أينما كان، والمسؤولية التأديبية للموظف العام لا تقتصر فقط على ما يقع منه من أخطاء داخل نطاق الوظيفة، وإنما تمتد أيضاً إلى سلوكه في حياته الخاصة، إذا كان من شأن ذلك الخروج على مقتضيات الوظيفة العامة. فالأفعال المكونة للذنب الإداري ليست محددة حصراً وفقاً لنظام تأديب الموظفين؛ وبالتالي فإن للسلطة التأديبية في هذا الشأن سلطة تقديرية واسعة. (راجع: القضية ٥/٧٥٨/ق لعام ١٤٢٧هـ، مجموعة الأحكام والمبادئ الإدارية لعام ١٤٣١هـ، المجلد الثاني، ص ٦٣٨) ■



حلول SOLUTIONS

وسطاء تأمين وإعادة تأمين
Insurance & Reinsurance Broker

ان الدور التقليدي لوسيط التأمين كان منصباً على مناقشة ووضع برنامج تأميني يتناسب مع القدرات المالية لطالب التأمين ومقدرة شركة التأمين على سداد المطالبات. وفي الواقع فإن الوسيط يلعب دور المستشار والمحلل والمدافع والمفاوض في عملية شراء التأمين، ومقديماً للعملاء خبرة متخصصة وتجربة والأهم من ذلك قدرة التعامل مع السوق. في السنوات الأخيرة أصبح العملاء أكثر وعياً ويطلبون بشكل متزايد الحماية ضد مخاطر عديدة كانت تعتبر خارج نطاق التأمين. ونتيجة لذلك فلقد تطورت شركة حلول لوساطة التأمين وإعادة التأمين لتقدم خدمات واسعة النطاق. تعتبر شركة حلول لوساطة التأمين وإعادة التأمين شركة رائدة على المستوى المحلي والمتخصصة في وساطة التأمين وإدارة المخاطر والاستشارات، وقد حصلت عام ٢٠١٨ على لقب أفضل شركة وساطة تأمين وإعادة التأمين من Entrepreneur Middle East magazine.

حصلت شركة حلول لوساطة التأمين وإعادة التأمين السعودية، على ترخيص مؤسسة النقد العربي السعودي عام ٢٠٠٨ بعد التنظيم الجديد لسوق التأمين في السعودية وكانت قديماً متواجدة بالسوق السعودي منذ عام ١٩٩٧ تحت اسم وكالة الغريميل، الوكيل الحصري لشركة التعاونية للتأمين على مستوى المملكة العربية السعودية وتعتبر الآن الأكثر تميزاً في مجال وساطة التأمين وإدارة المخاطر. إن كفاءتنا في توفير أقصى درجة من النصائح والخدمات تظهر من خلال مكانة الجهات والشركات الكبرى التي تتعامل معنا في السوق السعودي والخليجي. ونتيجة نجاحنا المستمر وقدرتنا على الحفاظ على مكانتنا كشركة رائدة في المنطقة، فإننا نستطيع تقديم العديد من الخدمات التي نتميز عن منافسينا، ومن هذه الخدمات:

- خدمات إدارة المخاطر ووساطة التأمين.
- تقديم الإستشارات التأمينية لعملائنا.
- إدارة المطالبات والأخطار لعملائنا.
- إدارة الرعاية الصحية لعملائنا.

- خطة استمرارية الأعمال والعمل وإدارة التعافي من الازمات.

ولكي نتمكن من تقديم خدمات ذات مستوى رفيع قمنا بتأسيس وحدة توقعات العملاء والتي تعمل للمحافظة على أفضل طرق الممارسة المهنية، وقمنا أيضاً ببناء شبكة دولية واسعة المصادر لإيجاد حلول خلاقة في مجالات المخاطر المتعددة، حتى يتسنى لعملائنا تحقيق أهدافهم. ان خبرتنا الواسعة تمتد لتصل الى كل أنواع التأمين وإدارة المخاطر ومن خلال أدائنا للخدمات التأمينية المتعلقة باحتياجات الجهات والشركات السعودية، فإن حلول قد اكتسبت خبرة وقدرات مناسبة لتلبية الإحتياجات الخاصة لعملائها. ويتميز ممثلي حلول بالمعرفة المتخصصة والخبرات المتقدمة في المجالات التالية:

- البتروكيماويات والطاقة.
- الإنشاءات.

- البحري وأجسام السفن والطائرات.
- القطاعات المالية والمهنية والخدمات.
- التأمين الصحي ومنافع الموظفين.
- الأمن السيبراني.

كما أن لدى حلول كفاءات ذات قدرات فنية عالية لتقديم أعلى مستويات النصح والإرشاد لمنع حدوث الخسائر. وهذه الخبرات الفنية انما وجدت لتقديم خدمات مميزة لعملائنا حول المملكة، ومن هذه الخدمات:

- العمل على خطة إدارة المخاطر وتأمين مصممة خصيصاً لتبلي الأهداف والاحتياجات.
- الالتزام بتقديم أعلى مستوى من الخدمات لإرضاء توقعات العملاء وكسب ثقتهم..
- تقديم النصائح للعملاء بموضوعية والمتابعة وإدارة حساباتهم خلال السنة.



حلول
SOLUTIONS

وسيط تأمين وإعادة تأمين
Insurance & Reinsurance Broker

أفضل وسيط تأمين
وإعادة تأمين 2018

Entrepreneur OF THE YEAR



920008707
www.sirb.sa.com

لا تتجنب المخاطر، بل أدرها
Don't Avoid Risk, Manage It



إعداد: شقران الرشدي

26

لقد جاء إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ كإستراتيجية وطنية حضارية وعصرية ترسم حاضر المملكة ومستقبلها، وتستنهض طاقات أبنائها ومؤسساتها من أجل تحقيق التنمية الشاملة، وقد اهتمت رؤيتنا المباركة بالتنمية الإدارية؛ إذ إن باقي مجالات التنمية لن تتحقق وتؤتي ثمارها إلا بوجود جهاز إداري فعال قوامه موارد بشرية وكوادر قيادية متميزة، ويسهم في إعداد الإستراتيجيات والسياسات العامة والخطط التنموية وتنفيذها، ويستلهم مستهدفات تلك الرؤية والعمل على تحقيقها. ونطمح جميعاً إلى أن نصل لهذا المستوى من الأداء المتميز لكافة مؤسساتنا الوطنية، وذلك بالرغم من التحديات التي تواجه مسيرتنا التنموية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة، والتي نطرحها معكم في هذا العدد من «التنمية الإدارية»، وإليك التفاصيل وآراء الخبراء والمتخصصين في هذا الشأن.



●● د. تركي الرشيد:
من الصعب جداً النجاح من
دون إستراتيجية واضحة
وواقعية ومرنة ومستدامة في
مواجهة التحديات

خطة شاملة للتوعية بحقوق المرأة من خلال وسائل الإعلام والمؤسسات التعليمية والتدريبية، إضافة إلى إيجاد آلية مرنة لاستقطاب الكفاءات المتميزة. ولشغل الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية؛ فقد صدر الأمر السامي رقم (٣٤٧٠٨) وتاريخ ١٤٣٦/٧/٢٤هـ بالموافقة على «الضوابط

تتضمنه من محاور وأهداف تفصيلية والتزامات وبرامج وخطط ومشاريع يلزمه توفير آليات وبيئة مناسبة، وفي مقدمة تلك الآليات والبيئة المناسبة الآليات والبيئة القانونية الفاعلة التي تضمن المرونة لمتخذ القرار لإقرار التحولات».

ويضيف د. أيوب الجربوع: «ومن بين برامج الرؤية برنامج التخصيص الذي يستهدف رفع مستوى مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، ومن آليات ذلك التحول في إدارة القطاع الحكومي، والتوسع في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والموافقة على تنظيم المركز الوطني للتخصيص كجهة مستقلة».

ويوضح د. أيوب الجربوع أنه، ومن ناحية أخرى فقد جاءت «رؤية ٢٠٣٠» مؤكدة على أهمية دور المرأة وتفعيل مساهمتها في التنمية بمفهومها الشامل، وأن تقوم جميع الجهات الحكومية المعنية بمراجعة الإجراءات المعمول بها لديها ولدى الأجهزة المرتبطة بها ذات الصلة بالتعامل مع الطلبات والخدمات المقدمة للمرأة، ووضع

المشاركون في القضية:

■ أ. د. أيوب بن منصور الجربوع

عضو مجلس الشورى، وأستاذ القانون الإداري بمعهد الإدارة العامة

■ اللواء متقاعد

د. خالد بن سليمان عبدالله
الخليوي

مساعد مدير عام كلية الملك فهد الأمنية

■ د. عدنان بن عبدالله الشيحة

عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة - جامعة الملك سعود

■ د. تركي بن فيصل الرشيد
أكاديمي، وعضو الجمعية السعودية للإدارة

آليات وبيئة مناسبة

أ. د. أيوب بن منصور الجربوع عضو مجلس الشورى - الدورة السابعة، وأستاذ القانون الإداري بمعهد الإدارة العامة يقول: «تعد رؤية المملكة ٢٠٣٠ من أكبر التحولات الإستراتيجية التي يمر بها المجتمع والقطاع العام والاقتصاد بشكل عام، وتعتمد وثيقة الرؤية على ٣ محاور رئيسية هي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهي محاور تتكامل مع بعضها البعض في سبيل تحقيق الرؤية؛ وبالتالي فإن نجاح هذه الرؤية وما





●● **اللواء د. خالد الخليوي:**

التنمية الإدارية عملية تطويرية مستمرة يعيها ارتباطها بموازنة الدولة والبيروقراطية

ويضيف: «من أهم التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادرات وبرامج رؤية ٢٠٣٠، سهولة ووضوح العمل داخل الهيئة الحكومية من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى، والأفراد في الواجهة والعكس، ووضوح العمل مع المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات منافسة أو مشابهة لمنع التداخل في الواجبات والمسؤوليات، وسهولة ووضوح تدفق العمل أو اتخاذ القرار داخل سلاسل التسليم. ويشير د. تركي الرشيد إلى أن من يتولى تنفيذ الإستراتيجية يحتاج إلى أن تكون عنده الخبرة السابقة التي تؤهله لنجاح أكبر، والقدرة على تحديد الأولويات والبقاء على المسار حسب البرنامج وليس القفز من مسار إلى آخر.

مواردنا البشرية

ومن جانبه يقول اللواء متقاعد د. خالد بن سليمان عبدالله

التخطيط، والتنفيذ والمتابعة والمراقبة والتقويم، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وإشراك القوى البشرية الوطنية المحلية في تنفيذ ومتابعة وتقويم الأداء، وتوافر إرادة القيادة لتنفيذها، ووضوح في الرؤية ومحدودية في الأهداف.

ويؤكد د. تركي الرشيد أنه من الصعب جداً النجاح من دون إستراتيجية واضحة وواقعية ومرنة ومستدامة، فالإستراتيجيات الحكومية الناجحة التي يوجد الكثير منها، مثال على ذلك سنغافورة وإنشاء اقتصاد قائم على المعرفة، ومصر الحد من معدلات وفيات المواليد، وألمانيا وإعادة بناء شطريها، والسعودية وتحقيق الأمن الغذائي في المناطق القاحلة.

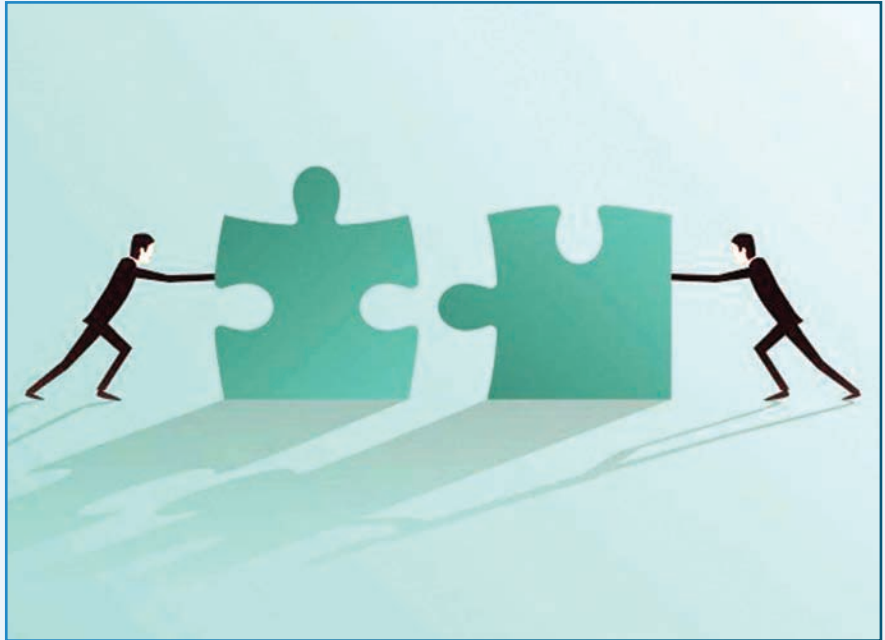
إن الإستراتيجية الكبرى تعني تحقيق التوازن بين الأهداف والوسائل، وتنفيذ الإستراتيجية هو نصف النجاح الأصعب؛ لأن بعض الأجهزة الحكومية تعاني نقص الرغبة والوسائل والإرادة لتحقيق أجزاء محورية من الإستراتيجية.

●● **د. أيوب الجربوع:** لابد من تهيئة البيئة اللازمة لتحمل مسؤولياتهم وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات والفرص

والمعايير والشروط اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في التخصصات التي تستهدفها الوزارات، وتهيئة البيئة اللازمة للمواطنين والقطاع غير الربحي، وتحفيزه لتحمل مسؤولياتهم وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص.

الإستراتيجية والتحديات

وفي السياق ذاته يرى د. تركي بن فيصل الرشيد الأكاديمي، وعضو الجمعية السعودية للإدارة، أن هناك عدداً من التحديات التي تواجه التنمية الإدارية في المملكة، أهمها إشراك جميع المعنيين (مواطنين ومسؤولين) في مختلف مراحل





●● د.عدنان الشبيخة:
المملكة تعيش فترة تحول
في الفكر الإداري الحكومي
ونهج جديد في ممارسة
العمل العام

الخليوي مساعد مدير عام كلية الملك فهد الأمنية: «إن التحديات التي تواجه التنمية الإدارية في المملكة أهمها اعتماد الدولة-كدولة ريعية- بشكل كبير على مورد طبيعي واحد، جعل الاقتصاد المحلي مرتبطاً بالنفط سعراً وإنتاجاً، صعوداً وهبوطاً، وتوسعاً وانكماشاً، وهذا بدوره أثر بدرجة معينة على عملية التنمية الشاملة والمستدامة للدولة. وحيث إن التنمية الإدارية عملية تطويرية مستمرة، وجزء مهم من التنمية الشاملة: فقد بذلت المملكة جهوداً كبيرة وحققَت نجاحات ملموسة على مستوى التنمية الإدارية فيها، إلا أن التنمية الإدارية واجهت بعضاً من التحديات التي تسعى سياسة الدولة إلى التغلب عليها، ومن أهم هذه التحديات وجود بطالة هيكلية في بلد يعمل به أكثر من ١١ مليون وافد، الأكثرية الساحقة منهم من عديمي ومتوسطي المهارة، وارتباط نجاح التنمية الإدارية وتطورها بموازنة الدولة، ومعاونة بعض الجهات والإدارات الحكومية من البيروقراطية

فيها، وضعف الإنتاجية، وقلة مهارة العاملين، وضعف البيئة التشريعية والقانونية، وقدم الأنظمة، وعدم تلاؤمها مع التطورات الإدارية والمالية الحديثة، وعدم وجود خطط أو رؤية مستقبلية للتنمية الإدارية لدى معظم الأجهزة الحكومية.

ويطرح اللواء د.خالد الخليوي الحلول المقترحة لبعض التحديات التي تواجه التنمية الإدارية بالمملكة: كالععمل على خلق تنمية إدارية مستدامة، وتوفير الموارد المالية في مختلف الظروف الاقتصادية، مع العمل على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، والتخطيط للمدى البعيد، والتركيز فيه على دعم العنصر الشبابي الحالي، والاهتمام بالأجيال اللاحقة، وتعزيز الشفافية والحوكمة في الأجهزة الحكومية وتحسين البيئة التشريعية والقانونية ومحاربة الفساد الإداري والمالي، وتطوير التعليم وتحسين مدخلاته، لتتلاءم مخرجاته مع

احتياجات التنمية.

ويقول: «تمتاز رؤية المملكة ٢٠٣٠ بميزة رئيسية وهي أنها حددت -وبنسبة كبيرة- أهدافاً كمية، يمكن معها قياس نسبة تحقيق هذه الأهداف، ويسهل متابعتها. كما أنها حددت جهازاً إدارياً يُفترض فيه أن يتابع التطبيق، ويجري تعديلات على الرؤية متى اقتضت الظروف ذلك».

ويطالب اللواء د.الخليوي بالاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التنمية الإدارية، والاهتمام بالعنصر البشري الذي يُنظر إليه باعتباره الوسيلة والهدف في التنمية، والسعي الجاد إلى تطوير قدراته وتوسيع آفاق فكره، والاستثمار فيه تأهيلاً وتدريباً، والقاسم المشترك في نجاح تلك الدول النامية، والاهتمام بالعنصر البشري، هو عن طريق تحفيز القطاع الخاص وتشجيع الاستثمارات الأجنبية بالاستثمار فيه.

ويؤكد على أن وجود قيادات شابة وبديلة هو محور مهم في تحقيق التطور الإداري

المحلية هي جذور التنمية الوطنية، ومكان الحراك والنشاط الاقتصادي والفعل الاجتماعي.

ويقول د.عدنان الشبيحة: «بالرغم من أن المركزية الشديدة لها أهميتها في تحقيق التحول الوطني وإحداث التغييرات المطلوبة، إلا أنها قد تفقد سكان المحليات الحماس والرغبة في المبادرة وربما شكلت عائقاً لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ بالمستوى المطلوب وبالتالي من الضروري تلافيه؛ ولذا يتحتم النظر لمنظومة الإدارة



الحكومية بشمولية وعمق أكبر، بحيث يجعل من الممكن إدراك أهمية التنسيق والموازنة بين القرارات المركزية والمحلية. لذا فإن إصدار نظام موحد وشامل للإدارة المحلية؛ سيرفع مستوى الحوكمة والأداء الحكومي ويضيق نطاق الإشراف؛ وبالتالي سيتمكن الجهات المركزية من ممارسة الضبط والسيطرة على المحليات بشكل أكثر فاعلية، وليس كما يعتقد البعض أن منح صلاحيات أكبر للمحليات سيقول من سلطات الجهات المركزية.

ويضيف: «إن ما يشجع على طرح هذه الأفكار أن المملكة تعيش فترة تحول في الفكر الإداري الحكومي ونهج جديد في ممارسة العمل العام يستهدف الانتقال إلى أوضاع جديدة تجعل المملكة أكثر إنتاجاً وتلاحماً وازدهاراً. وأجزم أنه لم يفت على صانع القرار أن الإدارة المحلية أحد الموضوعات الوطنية المهمة وأنها ستأخذ حلقها من النقاش والتحليل في الوقت المناسب ■

وسعت دائرة النقاش العام ليتناول قضايا جوهرية ومستقبلية وحساسة، وأتاحت الفرصة لمناقشة ما لم يكن يُناقش أو يُنْتَبه إليه؛ لكن المعضلة التي تواجه الإدارة المحلية السعودية هي في الموازنة بين القرار المركزي والقرار المحلي؛ إذ إن هناك اعتقاداً سائداً بأن منح صلاحيات أكبر للمحليات يقلل من سلطات المؤسسات المركزية، وهو أمر غير صحيح في ضوء ما تشير إليه تجارب الدول، بل أن التجربة السعودية ذاتها في مرحلة التأسيس تؤكد على ذلك، وإنما كان هذا التصور نتيجة لفهم الإدارة المحلية في نطاق البيروقراطية الضيق ليتم اختزالها في تقديم الخدمات العامة وحسب، بينما إطارها أوسع من ذلك بكثير، فهي مسؤولة عن صناعة القرار المحلي بجميع قطاعاته وبناء رؤية مستقبلية للاقتصاد المحلي وإدارة المحليات. ومثلما هناك ضرورة للمركزية في توجيه النشاط التنموي وتفعيله، هناك أيضاً أهمية بالغة في تطبيق اللامركزية؛ إذ إن «الإدارة

المنشود في مختلف المفاصل الحياتية في الوطن؛ حتى لا تشيخ مؤسسات الدولة، ولا يتأثر قطاعها الخاص، ولا تستطيع مواجهة التحديات التي تعاني منها المجتمعات، وحيث إن المملكة الآن تواجه تحديات سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية متعددة، تتطلب كفاءات شابة متميزة، ونشطة، وقادرة على التعامل مع المتغيرات بسرعة وكفاءة عالية أكثر من الجيل القديم. فالشباب السعودي أثبت كفاءته وقدرته العلمية والعملية، فهم أكثر معرفة بالمستجدات العالمية والتطورات العلمية. ويتميزون بالانفتاح على الآخرين، والتفاعل معهم والاستفادة من تطورهم، كما أن شبابنا يتمتعون بالنشاط والحيوية اللازمة للإصلاح والتطور.

دائرة النقاش

ويرى د.عدنان بن عبدالله الشبيحة عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود، أن من إيجابيات إطلاق «رؤية ٢٠٣٠» وبرنامج التحول الوطني أنها

«الكاريزما» قوة

يرجع أصل كلمة (كاريزما) إلى الاسم اليوناني (كاريس) وهو الرمز المطلق للجمال والخير. ولقد تم تعريفها بأنها القدرة على التأثير في الآخرين إيجابياً من خلال التواصل معهم مادياً، وعاطفياً، وفكرياً. فهي طاقة نابعة من القلب، فإذا لم يكن لدى المتحدث مشاعر فلن ينتقل منه أي شيء للآخرين فهي بذلك مهارة تحفيزية وحياتية لأبد للمرء من اتقانها، إذا أراد أن يتمكن من التأثير في الآخرين، كما تعتبر مهارة أساسية للنجاح في كل مناحي الحياة (المهنية والخاصة)، فقدرة الإنسان على التأثير في غيره لتحقيق أهدافه، أو أهداف المنظمة التي يعمل بها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على إبراز الكاريزما.



* د. طلال عبد الباسط

فأصحاب التأثير العظيم هم الذين يتمتعون بالكاريزما، وقد أجريت دراسة، حيث طُلب من المشاركين فيها أن يصنفوا أهم السمات الشخصية (من بين ٥٩ صفة) لدى الأشخاص المقنعين، وكانت الصفة التي احتلت المرتبة الأولى هي الكاريزما. فالكاريزما هي التي تدفع الآخرين لمحبتك، حتى لو لم يكن لديهم سابق معرفة بك، وحتى لو لم يتوفر الوقت الكافي لبناء ثقتهم بك، كما تمنحك الكاريزما السلطة على جمهورك فيتحقق الولاء والإخلاص وتحقق لك دعماً فورياً.

ودعونا الآن نطرح السؤالين الآتيين: هل الكاريزما موهبة فطرية؟ أم مهارة مكتسبة؟ الإجابة على كلا السؤالين نعم؛ فبعض الصفات موروثية وبعضها يمكنك تعلمه واكتسابه. كذلك نسأل: هل الكاريزما شيء جيد أم سيئ؟ ونجيب بأن الكاريزما شيء محايد، فعلي حسب استخدامك للقوة التي لديك يكون تصنيفك أن كنت جيداً أم سيئاً، فقد يكون لبعض الناس مهارات الكاريزما ويستخدمونها بطريقة أخلاقية فأولئك الذين امتلكوا مفاتيح النجاح في حياتهم، والبعض الآخر قد يستخدمها بطريقة غير أخلاقية، مما يترتب عليه فشلهم في تحقيق أهدافهم على المستوى البعيد. وفيما يلي نبين الاختلاف بين الاستخدامات الأخلاقية وغير الأخلاقية لقوة الكاريزما. فمن الناحية الأخلاقية تستخدم في الآتي: خدمة الآخرين، وتحفيزهم، وتكوين علاقات مربحة للجميع، وتفتح مجال التواصل، وبها أخلاقيات سامية، ومساعدة الآخرين على التطور. لكنها من النواحي غير الأخلاقية فهي تستخدم في التالي: استغلال الآخرين، وإجبارهم، واستخدامها للمصالح الذاتية، وإغلاق أبواب التواصل، وأحياناً تستخدم بشكل غير أخلاقي، وتسهم في تطوير الأنا.

فالمدير العصري الذي يسعى دوماً للريادة والتطوير المستمر لمنظمته، عليه في المقام الأول، أن يعمل بروح القائد الذي يتمتع بقوة الكاريزما التي تمكنه من التأثير في موظفيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية بطريقة أخلاقية؛ فهي مفتاح النجاح على مستوى المنظمة والفرد ■

المدير العصري
عليه أن يعمل
بروح القائد
الذي يتمتع
بقوة الكاريزما
التي تمكنه
من التأثير في
موظفيه



أن على الناس العمل معاً أكثر أو أقل إذا كانوا ينوون ذلك، إذا كان يراد تحقيق أهداف المنظمات، سواء أكانت هذه المنظمة نقابة عمالية، أم منشأة، أم مكتب إعانة اجتماعية، أم تعاونية، أم مؤسسة مالية، أم منشأة سمسرة أم فرع رابطة أمريكية للنساء المقترعات. وقد اتبع «تانينبوم» وزملاؤه وآخرون الأسلوب نفسه في دراسة المنظمات. إن السيطرة هي أية عملية يحدد عن طريقها الشخص أو مجموعة أشخاص؛ مثل التأثيرات المتعمدة، سلوك شخص آخر أو مجموعة أخرى، وبمعنى آخر، تجعل تلك المجموعة من الأشخاص شخصاً يعمل ما يريدون أن يعمل. ويمكن أن يكون ذلك في المنظمة عن طريق الأوامر، أو الإقناع عن طريق التهديدات، أو الوعود عبر الاتصالات المكتوبة أو عبر النقاش، وحتى بطريقة غير مباشرة عن طريق تحديد سرعة الآلة التي يجب على من يستخدمها التقيد بها، أو عن طريق برمجة الكمبيوتر لتقديم معلومات يجب عليهم التعامل معها أو عن طريق أية وسيلة لها التأثير نفسه. وطريقة تمثيل السيطرة الموظفة في الدراسات التي أجراها «تانينبوم» وزملاؤه عبر سنوات طويلة هي طرح سؤال على أعضاء المنظمات: ما مقدار القوة التي يمتلكونها ويمتلكها الآخرون؟ ويطرح عليهم سؤالاً جاء بشكل نموذجي كالتالي: (ما مدى سلطة البت أو القوة التي تفرضها كل من المجموعات التالية على ما يجري (في المنظمة؟) ويشار إلى المجموعات بمصفوفة ذات تسلسل هرمي؛ مثل المديرين، والمشرفين والعمال. وعملية وضع المجموعات يمكن أن تتنوع حسب الطريقة الملائمة. وهذا السؤال البسيط قادر على تقديم قدر كبير من المعلومات حتى ولو مع ثلاث مجموعات فقط؛ مثل المديرين، والمشرفين والعمال. وهؤلاء في كل مجموعة يمكنهم تصنيف كل من نفوذ المجموعتين الأخيرتين وأنفسهم؛ وبالتالي يمكن الحصول على عدد كبير من تصنيف الاختبار الشامل. وإذا استخدمت أربع، أو خمس، أو ست مجموعات ستكون المعلومات أكبر. ومثالاً أسلوب إلقاء السؤال يمكن أيضاً أن يتنوع ليشير بشكل أكثر تحديداً إلى التأثير على ما يفعله الآخرون وسياساتهم ■

علماء

الإدارة وروادها هم الرافد

الفكري المتدفق الذي يرتكز عليه تطويرها،

وتقديم أفكار مبتكرة تترقي بها.

وفي هذا العدد من «التنمية الإدارية»،

نقدم لقرائنا «آرنولد تانينبوم»

أحد هؤلاء العلماء والرواد.

* «آرنولد تانينبوم» Arnol Tannenbaum

حصل «آرنولد تانينبوم» على درجة الهندسة الكهربائية من جامعة «بورديو». وواصل دراسته، فحصل على الدكتوراه من جامعة «سيراكوس»، وقد انضم إلى هيئة تدريس واحدة من المعاهد العلمية الأمريكية الأولى الرائدة في علم الاجتماع للعمل في معهد البحث الاجتماعي، والذي يقع غير بعيد عن «ديترويت»، وظل يعمل فيه منذ ذلك الحين باحثاً ومعلماً ومستشاراً. وهو أيضاً مديراً لبرنامج في مركز البحوث والمسح وبروفيسور في قسم النفس في جامعة «ميتشيجان».

مساهماته

أشار «آرنولد تانينبوم» بوضوح في الكتاب الصغير الذي نشر في عام ١٩٦٦م إلى نظرته عن العمل التنظيمي الذي شكل عمله لعدة سنوات. إن التسلسل الهرمي يعتبر مسبباً للخلاف، ويحدث استياءً، وحقدًا ومعارضة. إن المشاركة تقلل من النفور وتزيد من اندماج الأعضاء بالمنظمة، وأكثر من ذلك أنه من خلال المشاركة؛ تزيد الإدارة سيطرتها من خلال التخلي عن بعض سلطاتها.

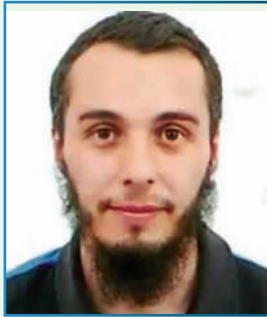
وقد وجد «تانينبوم» -في وقت مبكر- في عمله البحثي أن الفروع المحلية النشطة والأكثر فعالية في النقابات العمالية لديها موظفون وأعضاء أكثر نفوذاً، ومن النظرة الأولى يعتبر ذلك استحالة. وتمثل الاستحالة في الاعتقاد بأن السيطرة على المنظمة كأنها مقدار معين، وشيء قابل للقسمة؛ وبالتالي إذا حصل شخص على أكثر فإن الآخر يحصل على أقل، لكن لا تكون هناك استحالة إذا كانت السيطرة على المنظمة مرنة، بحيث يحصل كل شخص على المزيد. وهذه الإمكانية هي التي شكلت نظرة «تانينبوم» عما يمكن أن تكون عليه المنظمة.

وقد تركز عمله في التحكم، حيث إن المنظمات هي وسائل بواسطتها يتم التحكم في سلوك الأعداد الضخمة من الأفراد. وذلك يعني

الذكاء الاصطناعي

الكثير منا قد يطلب المساعدة من محركات البحث المختلفة في موضوع ما، أو بفرز الصور على مواقع التواصل الاجتماعي، أو ترجمة مقال من الإنجليزية إلى العربية. فعادةً ما نستخدم- وبدون أن نشعر- إحدى أهم تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في السنوات الخمس الأخيرة، والتي بدأنا نعتاد على العيش معها، وهي تقنية «الذكاء الاصطناعي». فهل أصبح هذا الخيال القديم واقعاً وحقيقة لا مفر منها؟ ما هو الذكاء الاصطناعي؟

الذكاء الاصطناعي ما هو إلا امتداد للذكاء البشري بمخرجات جديدة، فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تساعد الآلة على التعلم والاستنتاج والتفكير بذكاء، عن طريق محاكاة السلوك البشري وفهم التجارب الماضية والاستفادة منها وتطبيقها لتحقيق أهداف ومهام محددة. ويعتبر Alan Turing أحد رواد الذكاء الاصطناعي؛ فقد كتب في سنة ١٩٥٠م مقالاً علمياً طارحاً إشكالية: «هل الآلات يمكن أن تفكر مثل البشر؟»، وبدأ بعدها الكثير من المختصين في البحث في هذه المسألة، وظهر مسمى الذكاء الاصطناعي



* د. براهيم لعويسات

Artificial Intelligence لأول مرة في سنة ١٩٥٦م في إحدى المؤتمرات العلمية، من خلال John McCarthy وعرفه بأنه: «علم وهندسة صنع الآلات الذكية». وقد تزايد الاهتمام باستخدام الذكاء الاصطناعي من قبل كبريات الشركات في العالم، خاصة في السنوات الأخيرة، وذلك بتطوير برامج لها القدرة بالتفكير- (تقريباً) كالشر- من خلال أتمتة مهام معينة، والتواصل مع العملاء من خلال برامج التتبع وإعطاء معنى أكبر للبيانات المتفرقة التي يتم جمعها من خلال تحليل البيانات بطريقة ذكية، وذلك في مجالات مختلفة كالإدارة، والاقتصاد، والصحة، والصناعة، وغيرها. فضلاً عن استخداماته الأخرى المتعددة من خلال التطبيقات المنتشرة في حياتنا اليومية. وليس هذا الاهتمام مقتصر على الشركات، بل وصل إلى المنظمات والحكومات؛ فقد استحدثت دولة الإمارات العربية المتحدة أول وزارة للذكاء الاصطناعي، ووفقاً لتقريرها للخطة التشغيلية للذكاء الاصطناعي (الربع الأول من سنة ٢٠١٨م)، فإن

الذكاء الاصطناعي أصبح ضرورة حتمية؛ نظراً لاعتماد قطاعات كثيرة على هذه التقنية؛ مثل قطاع النقل من خلال الطائرات من دون طيار، والسيارات ذاتية الحركة، والمترو وكافة وسائل النقل. وقد أصبح الذكاء الاصطناعي سريع التطور بجميع مجالات الحياة، كالصحة لقدرة على مساعدة الكادر الطبي في تشخيص الأمراض ووصف الأدوية والوصول بشكل أفضل للملفات المرضية بالأوامر الصوتية. وسيسهل الذكاء الاصطناعي على مساعدة الإنسان في القيام بالأعمال الشاقة والخطرة؛ مثل أعمال الاستكشاف، وعمليات الإنقاذ أثناء الكوارث الطبيعية، وأيضاً المساهمة في حفظ الأمن بآليات وحلول لمواجهة الجريمة الإلكترونية، وكذلك تقديم الاستشارات القانونية والتعليم التفاعلي.

وطبقاً لتقديرات بعض الدراسات العالمية، فإن تقنيات الذكاء الاصطناعي ستسهم في تحفيز نمو الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول بواقع ٣٥٪ حتى عام ٢٠٣٠م، وخفض النفقات الحكومية بنسبة ٥٠٪ سنوياً سواء فيما يتعلق بخفض الهدر في عدد المعاملات الورقية أو توفير ملايين الساعات التي يتم إهدارها سنوياً في إنجاز المعاملات، وطبقاً لدراسة حديثة أخرى أجرتها منظمة McKenzie هناك توقعات باستبدال ١,٩ مليون وظيفة بوظائف أخرى من جراء تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في بعض الدول. وبحسب بعض الدراسات العالمية أيضاً فإن ٦٥٪ من الطلبة الحاليين بمراحل التعليم الابتدائي لن يجدوا الوظائف الموجودة حالياً؛ حيث ستختفي مهارات تقليدية عديدة لمصلحة مهارات حديثة يتعين اكتسابها لتتناسب مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. فإذا كانت كل الرهانات لعمل المشاريع باستخدام الذكاء الاصطناعي- التي ذكرناها في السابق- جزء منها موجودة فعلياً، فمن الواضح أن هذه التقنية أصبحت حقيقة، وستحقق مكاسب عالية إذا تم استخدامها بالطريقة الصحيحة، وستسهم في إعادة التفكير في نماذج الأعمال الحالية، وتوفير فرص عمل جديدة، وستكون حتماً من أهم مقومات النهضة التطويرية في العالم.

وفي الختام، فقد تم استخدام مثال آلي لإحدى تقنيات الذكاء الاصطناعي في كتابة النصوص من خلال الفقرة التالية؛ وذلك بإجراء بسيط عن طريق رصد وتلخيص آلي للمقالات الصحفية الحديثة والأكثر شيوعاً عند تناولها لموضوع الذكاء الاصطناعي، والذي هو «مجرد تقنية أخرى يستخدمها الكثير منا كاستخدامنا للهواتف الذكية، إلا أن لديه القدرة على إحداث تغيير إيجابي في العديد من المجالات، واتخاذ القرارات الصحيحة».

يستخدم في المشاريع الكبيرة وبناء المدن ومصافي النفط والطائرات والكمبيوتر

إدارة «المسار الحرج» .. الأداء تحت ضغط الوقت والتكلفة العالية

إدارة المشاريع هي عملية صعبة ودقيقة، وذلك في ظل العديد من الضغوط التي تحيط بها، والتي من أهمها عاملا الوقت والتكلفة المالية، كما أنها تمر بمراحل عديدة تحتاج خلالها الجهات القائمة بالتنفيذ إلى اختيار الأسلوب المناسب الذي يضمن لها استمرار سرعة الأداء وجودته، وخاصة على مدار المراحل المختلفة لهذا التنفيذ، وبما يمكنها من إنجاز مثل هذه المشاريع على أكمل وجه. وهناك العديد من أساليب إدارة المشاريع، والتي يبرز من بينها أسلوب المسار الحرج الذي يحتاج في إدارته وتطبيقه إلى حرص عالٍ من هذه الجهات حتى لا تتكبد خسائر هي في غنى عنها. في هذا التقرير نستعرض معكم إدارة المسار الحرج كأحد هذه الأساليب، وإليك التفاصيل.



صفر من الوقت لها، كما أنه يركز على إمكانية تخفيض مدة الإنجاز مقابل أقل تكلفة ممكنة؛ لذلك فهو يسعى في الأساس لموازنة العلاقة بين الوقت والتكاليف المحددة للمشاريع المختلفة. وحتى نتعرف على مفهوم وأبعاد إدارة «المسار الحرج» بكل بساطة؛ فإننا نعلم جميعاً أن الوقت عامل مهم جداً في إدارة المشاريع وإنجازها، ولذلك فإن هناك مستويين من الوقت للانتهاء من الأنشطة

يعد المسار الحرج أحد أساليب إدارة المشاريع التي تعتمد على تحديد ورسم شبكة العمل، ويهتم بالانتهاء من المشاريع وإنجازها في الوقت المحدد



●● مسار يربط بين الأنشطة التي

بلا وقت فائض وأي تأخير في إنجاز الأنشطة الحرجة يؤدي إلى تأخير

تنفيذ المشروع الكلي

المختلفة التي يتكون منها أي مشروع، وهما: الوقت المبكر للنشاط (بدء- انتهاء)، والوقت المتأخر للنشاط (بدء-انتهاء). فإذا قمنا بحساب الفارق بين كل من: الوقت المتأخر لبدء النشاط والوقت المتأخر لانتهاء النشاط والوقت المبكر لبدائته؛ فربما يكون/أو لا يكون هناك وقت فائض للنشاط/ أو الأنشطة المختلفة التي يتكون منها المشروع. وفي ضوء ذلك فإن النشاط/ أو الأنشطة التي ليس لديها وقت فائض هي نشاط/أو أنشطة حرجة في وقت إنجازها. فالمسار الحرج لإدارة أي مشروع هو المسار الذي يربط بين الأنشطة التي ليس لديها وقت فائض أو أن الوقت الفائض لها قيمته تساوي الصفر. لذلك فإن أي تأخير في إتمام أو إنجاز هذه الأنشطة الحرجة يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشروع الكلي.

فإذا افترضنا أن هناك مسارين لبناء مصنع كبير وهما: المسار الأول يستغرق عامين، والمسار الثاني مدته عام واحد فقط؛ فكما هو واضح فإن المسار الأول هو الأطول ولذلك فهو يسمى بالمسار الحرج لإنجاز وإتمام بناء المصنع.

«كيلي» و«ووكر»

وفي بحثهن عن إيجاد المسار الحرج

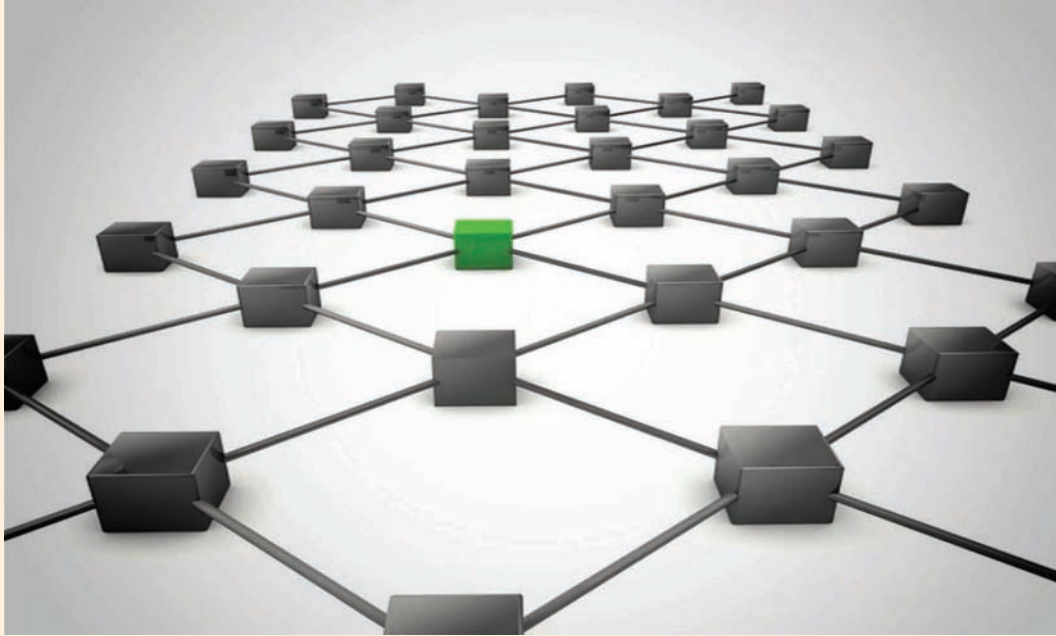
الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد التام من وقت الإنجاز، أي أنه أسلوب تقديري بعكس أسلوب بيرت. إذ يفترض أسلوب المسار الحرج أن الوقت المتوقع لأداء العمليات المختلفة لإتمام المشروع معروف والعلاقة بين الموارد المستخدمة والوقت المطلوب لأداء العمليات المختلفة معروفة أيضاً.

المشاريع الكبيرة والمعقدة

ويشير د. محمد المغربي في كتابه «بحوث العمليات في المحاسبة» إلى أن أسلوب المسار الحرج هو امتداد للتطورات والتوسعات التي أجريت على أساليب سابقة؛ مثل مخططات «كانت»، وأنه يهدف إلى مراقبة تنفيذ المشاريع، ويتكون من مراحل أو عمليات (فعاليات)، كما أنه يستلزم تحديد هذه العمليات ووضعها تحت رقابة مستمرة؛ لأنها قد تسبب تعطيل إنجاز المشاريع كلها.

ويرى نضال شاهين أن أسلوب إدارة

الأمثل لشبكة أعمال المشاريع، توضح كل من: سماء طليع، ونعم عبد المنعم، ولياء جاسم أن المسار الحرج هو أحد المخططات الشبكية، وهو أطول مسار خلال الشبكة، أو أنه المسار الذي يستغرق أقصى وقت لإنجاز المشروع من حدث البداية إلى حدث النهاية. وقد ظهر هذا الأسلوب في عام ١٩٥٧م من قبل المهندس J.E. Keely في شركة Emington-Rand والمهندس M.R. Walker في شركة Dupont؛ وذلك لغرض جدولة عمليات التعطل بسبب الصيانة في مصنع المواد الكيميائية. وبدأ استخدام أسلوب المسار الحرج وبيرت من قبل شركة فورد للسيارات وجنرال موتورز وبل للتليفونات، كما استخدم أسلوب المسار الحرج عام ١٩٧٣م من قبل القوات المسلحة المصرية في عبور قناة السويس واستخدم لأول مرة في العراق عام ١٩٧٥م في بناء سد حميرين. والغرض



الحرج.

● مرحلة الرقابة والسيطرة: وتتضمن إعداد تقرير دوري عن تقدم تنفيذ المشروع، ويشتمل هذا التقرير على ملخص عن التقدم الذي تم إحرازه خلال فترة إعداد التقرير، وتحليل الحالات التي تجابه المشروع والقرارات الإدارية المطلوب اتخاذها حول المصادر والمواقع وغير ذلك.

ويرتبط بهذه المراحل الخاصة بجدولة المشاريع بناء شبكة الأعمال التي-كما تذكر د.دلال صادق ود.حميد ناصر- تبدأ بتجزئة المشروع إلى مجموعة من الأنشطة، ثم يحدد حدثي البداية والنهاية، ثم بعد ذلك يتم تحديد ترتيب الأنشطة الأخرى بحيث توضع الأنشطة بتتابع منطقي مع الأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات المخطط البياني.

الأنشطة التي يتكون منها المشروع والافتراضات التي يجب أن توضع على هذه الأنشطة، وتحديد العلاقات الاعتمادية بين هذه الأنشطة. كذلك تشتمل على تقدير الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط من أنشطة المشروع. ● مرحلة الجدولة: وتنطوي هذه المرحلة على تحديد وقت ابتداء وانتهاء كل نشاط وتحديد المسار الحرج الذي يحتوي على الأنشطة التي تحتاج عناية خاصة؛ لأنها تؤثر على زمن انتهاء المشروع ككل. كذلك تحديد الزمن المرن للأنشطة غير الحرجة التي تقع خارج المسار

● ● الهدف الرئيسي هو تزويد الإدارة بأسلوب فني شامل للتخطيط والرقابة على المشاريع الصناعية المعقدة

المسار الحرج يستخدم في تخطيط المشاريع الكبيرة والمعقدة؛ مثل بناء المدن، ومصافي النفط، وإنشاء المباني الكبيرة، وتنفيذ المشاريع المشابهة لمشاريع نُفذت في السابق، وتشبيد العمارات، والمساكن، والطرق الخارجية، والمدارس، والمستشفيات، والجسور، وبناء السفن وتصليحها، وتطوير أنظمة جديدة للأسلحة الحربية، وصناعة وتجميع كل من: الطائرات، والسفن، والحاسبات الإلكترونية، وكل العمليات الكبرى.

٣ مراحل

وعلى جانب آخر، تحدد د.دلال صادق ود.حميد ناصر في كتابهما «بحوث العمليات» مراحل جدولة المشاريع وفقاً لأسلوب المسار الحرج، من خلال ٣ مراحل هي:

● مرحلة التخطيط: وتشمل تحديد

● الإفراط في المهام الحرجة

على حساب باقي المهام وصعوبات

أزمنة التقديم والتأخير

من أهم عيوبه

مزايا وعيوب

وتوضح أمل أبو طاحون في كتابها

«التخطيط التربوي» أن من بين مزايا

أسلوب المسار الحرج ما يلي:

- التنبؤ بالوقت اللازم لإنهاء المشروع.
- التمييز بين المهمات الحرجة وغير الحرجة في المشروع؛ وبالتالي تحديد هامش المناورة الممكن بالنسبة لكل مهمة، حيث يمكن نقل بعض الموارد من المهمات غير الحرجة وتركيزها على المهمات الحرجة؛ مما يسهم في خفض

زمن المشروع مع ثبات الكلفة.

- وجود ٣ أنواع من الأوقات الفائضة

يمكن استخدامها في تحليل الشبكة والوصول إلى الحل الأمثل لها.

- تفترض وجود علاقة خطية بين الزمن والتكلفة ونستخدمها في مقايضة الزمن بالتكلفة.

- القدرة على مراقبة أداء المشروع.

- تناسب عدداً كبيراً من المشاريع المتنوعة.

وتبرز أبو طاحون أيضاً أن من بين مساوئها ما يلي:

- قد تؤدي إلى تأكيد مفرط للمهام الحرجة على حساب باقي المهام.

- تعاني من صعوبات في أزمنة التقديم والتأخير ■

Steps to implement Critical Path Method (CPM)



توزيع الموارد أو إعادة تخطيط أجزاء الشبكة.

يتضح مما سبق أنه كلما أصبحت عمليات المشروع أكثر تعقيداً «ازدادت فائدة استخدام طريقة المسار الحرج؛ إذ يتم تحليل المشروع إلى فعاليات منفصلة ومتجزئة يُحدد لكل منها جدول مثالي نسبياً». وعند المباشرة في العمل يمكن تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

● ابتكره «كيلي» و«وكر»

الأمريكيان عام ١٩٥٧م

وطبقته «فورد» و«بل»

و«جنرال موتورز»

ويلخص رياض سلطان في كتابه «نظم المعلومات الحاسوبية» السمات الرئيسية لطريقة المسار الحرج في الآتي:

- إن الهدف الرئيسي لهذه الطريقة هو تزويد الإدارة بأسلوب فني شامل للتخطيط والمراقبة على المشاريع الصناعية المعقدة.
- يسهم معظم العاملين في المنشأة بإجراءات التخطيط والمراقبة.
- إن الأشغال الحرجة هي تلك الأعمال التي تسهم بشكل مباشر في تأخير إنجاز المشروع ككل ما لم تُتخذ الإجراءات العلاجية اللازمة.
- إن القرارات الإدارية التي توضع لمعالجة التوقفات قد تستدعي إعادة



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

الاختصاص التأديبي للجان التأديب

هناك معلومات ومعارف ينبغي على كل موظف أن يلم بها؛ حتى يكون على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، والتزامات العمل الحكومي. نستعرض معكم في هذا العدد بعضاً منها كالتالي:

- كما نصت المادة ٨٩ على العقوبات التي توقع على عضو هيئة التدريس ومن في حكمه وهي:
- الإنذار.
- اللوم.
- الحسم من الراتب بما لا يتجاوز صافي راتب ثلاثة أشهر على ألا يتجاوز المحسوم شهرياً ثلث صافي الراتب الشهري.
- الحرمان من علاوة دورية واحدة.
- تأجيل الترقية مدة عام.
- الفصل.

وبينت المادة ٩١ صلاحيات مدير الجامعة؛ حيث له أن يوجه تنبيهاً إلى عضو هيئة التدريس ومن في حكمه الذي يخل بواجباته ويكون التنبيه شفوياً أو كتابياً، ومدير الجامعة توقيع عقوبتي الإنذار واللوم على عضو هيئة التدريس وذلك بعد التحقيق معه كتابة وسماع أقواله وتحقيق دفاعه ويكون قراره في ذلك مسبباً ونهائياً.

وعلى العمداء أن يبلغوا مدير الجامعة بناءً على ما يصلهم من رؤساء الأقسام أو ما يلاحظونه هم عن كل عضو هيئة التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات المطلوبة أو أي

■ مخالفات أخرى

- نصت اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤١٧ / ٦ / ٤) وتاريخ ٢٦ / ٨ / ١٤١٧ هـ في المادة ٨٢ على ما يلي:
- تكون لجنة تأديب عضو هيئة التدريس ومن في حكمه بقرار من مدير الجامعة وذلك على النحو التالي:
- أحد وكلاء الجامعة رئيساً.
- أحد العمداء غير الذي تولى التحقيق عضواً.
- عضو هيئة تدريس لا تقل رتبته عن أستاذ عضواً.
- أحد المتخصصين في الشريعة أو الأنظمة عضواً.

ونصت المادة ٨٣ على ما يلي: (مع مراعاة أحكام نظام تأديب الموظفين، إذا صدر من أحد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ما يعتقد أنه مخل بواجباته؛ يتولى أحد العمداء مباشرة التحقيق مع بتكليف من مدير الجامعة ويقدم للمدير تقريراً عن نتيجة التحقيق، ويحيل مدير الجامعة المحقق معه إلى لجنة تأديب إذا رأى موجباً لذلك).



نمزج خبرتنا التسويقية في أعمالك, ونقدمها لك
بشكل متكامل ومتطور إستراتيجياً وإعلامياً وإبداعياً



الوكيل الاعلاني لمجلة التنمية الإدارية

لإعلاناتكم الإتصال :
فاخر القاري
مدير الإعلانات

✉ info@media-index.sa

🌐 www.media-index.sa

📞 +966 59 101 2131

☎ +966 11 493 1910

📞 +966 59 102 2182

رؤية المملكة وبرنامج التحول الوطني يدعمان مكانتها ومشاركتها التنموية

تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية

للمرأة السعودية مكانتها المهمة: فهي تعد مورداً بشرياً تنموياً، وأحد أهم مكونات برامج التنمية في المجتمع. وقد اهتمت رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالمرأة واستهدفت رفع نسبة مشاركتها في سوق العمل من ٢٢% إلى ٣٠%؛ وفي ضوء ذلك اتسعت فرص مشاركتها في شتى ميادين العمل، وفتحت لها قنوات الحراك المهني الصاعد لتصل إلى مناصب قيادية كمنصب وزير، ووكيلة وزارة، ومديرة جامعة، وغيرها؛ وهو ما يعد تحولاً مهماً في تاريخ المرأة السعودية. ولذلك فمن الأهمية بمكان تسليط الضوء على هذه التجارب وتقييمها؛ لتكون دليلاً مرشداً للقيادات النسائية المستقبلية، وهو ما تتناوله د. البندري بنت إبراهيم الربيع، وأهدى بنت عبد الله الحديثي في دراستهما الميدانية بعنوان: «تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية» الصادرة عن معهد الإدارة العامة، واليكم التفاصيل.

إعداد : د. أحمد زكريا أحمد

تساؤلات

تتكون الدراسة من مقدمة، وه فصول، وتبلغ عدد صفحاتها ٢٨٢ صفحة. وتستهلها الباحثتان بالتركيز على أهمية مكانة المرأة في المجتمع السعودي بصفة عامة، وفي سوق العمل بالمملكة بصفة خاصة، ونسب مشاركتها، ودعم رؤية المملكة لهذه المشاركة باعتبارها من بين أهدافها. وقد تباينت وجهات النظر بشأن أحقية تقلد المرأة للمناصب القيادية، فهناك من يدعم حقها في تبوء هذه المناصب وينظر إليها بتكافؤ مع الرجل، وهناك من يرى بعدم جدارتها في العمل القيادي. وتقرر الباحثتان أنه بالرغم من التطورات والتغيرات التي طرأت على المجتمع والسياسات العامة في الدولة، والتي أدت إلى تحولات إيجابية في اتجاهات أفراد المجتمع نحو المرأة ومكانتها، إلا أنه مازال هناك فجوة بين إمكانيات المرأة وقدراتها وما تطمح إليه وبين ما هو موجود في الواقع العملي. ولذلك تم طرح العديد من التساؤلات المتعلقة بأهمية تقييم تجربة المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية بشكل شمولي.

مداخل ومراحل وأبعاد

ويناقش البحث في إطاره النظري ثلاثة موضوعات مهمة وهي: القيادة الإدارية، والمرأة والقيادة الإدارية، والقيادة النسائية في المملكة العربية السعودية. فيتناول في الموضوع الأول مفهوم القيادة بشكل عام من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية، وعناصر القيادة الإدارية المتمثلة في القائد والأتباع والمنظمة والموقف، ويوضح البحث أهمية القيادة الإدارية، وأسسها، وعلاقتها بالإدارة. وكذلك نظريات ومداخل القيادة والتي يجمعها البحث في أربعة مداخل أساسية هي: المدخل المرتكز على القائد وتتمثل في مدخل السمات ومدخل سلوك القائد ومدخل الشبكة الإدارية، والمدخل المرتكز على الموقف وتشتمل على النظرية

الموقفية لفيدلر والنظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد ونظرية قيادة المسار-الهدف، والمدخل المرتكز على المرؤوس وتتضمن مدخلي بدائل القيادة والقيادة الذاتية، والمدخل الحديثة التي تتحدد في القيادة الاستشرافية والقيادة الإستراتيجية والقيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخدمية والقيادة الريادية. ثم يتطرق البحث إلى إبراز مهام القائد الإداري وهي: التخطيط الإستراتيجي، والتطوير، والاتصال، والتحفيز، وإحداث التغيير. كما يتطرق أيضا إلى مهارات القائد الإداري، والمراحل الست لاكتشاف العناصر القيادية وهي: التنقيب، والتجريب، والتقييم، والتأهيل، والتكليف، والتمكين. ويذكر البحث خصائص القيادة الإدارية الناجحة وهي: التركيز على الهدف، والذكاء العاطفي، وبناء الثقة وتمكين الآخرين، والتفكير الإبداعي، والتفكير الكلي. كما يوضح الأبعاد الثلاثة للدور القيادي والتي تتعلق بكل من: المنظمة، والمهمة، والعاملين.

نظريات ومقومات وعوامل

وفيما يتعلق بموضوع المرأة والقيادة، تشير د. الربيع، وأ. الحديثي إلى أنه من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين

العوامل التنظيمية والثقافية والشخصية من أهم العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة دورها القيادي

ضرورة تحديث الأنظمة واللوائح لتلبية متطلبات تمكين القيادات النسائية

الأدوار. وأظهرت النتائج أن هناك اختلافاً في درجة مساهمة المرأة في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف المنظمة على مستوى المنظمة ومستوى العمل ومستوى العاملين باختلاف خصائصهن الشخصية والتنظيمية، وكذلك يوجد اختلاف في درجة تأثير هذه المناصب على المرأة القيادية على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني، كما تتضح الاختلافات في العوامل التنظيمية والشخصية والثقافية المؤثرة في ممارسة المرأة دورها القيادي في هذه الأجهزة باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية.

وفي ضوء هذه النتائج، أبدت الباحثتان عدداً من التوصيات التي جاءت على مستويين: أولهما توصيات عامة كأن يكون هناك معايير واضحة ومكتوبة ومعلنة لاختيار القيادات النسائية، وتطبيق سياسة الإعارة بين الفروع النسائية لنقل الخبرات والمهارات وخاصة للأقسام والفروع النسائية الحديثة، وأن تعمل المنظمات على تسخير السياسات والإستراتيجيات التي تؤثر بشكل مباشر على المرأة عند ممارستها دورها القيادي، وتحديث الأنظمة واللوائح لتتلاءم مع المستجدات الحديثة ومتطلبات التمكين للقيادات النسائية، ووضع وتفعيل الخطط التنفيذية التي تسهم في تطبيق القرارات الوزارية المتعلقة بتفعيل دور المرأة وتمكينها. والمستوى الثاني من التوصيات خاصة بالقيادات النسائية والتي من بينها أن تؤمن هذه القيادات بقدراتها الشخصية وإمكاناتها، وأن تتعرف منذ استلامها الوظيفة القيادية على حقوقها وواجباتها وصلاحياتها، والمحافظة على الهوية القيادية للمرأة، وإيجاد شبكات وقنوات للتواصل بين القيادات النسائية على المستوى المحلي والخليجي والعربي لتبادل التجارب والخبرات والتعرف على التجارب النسائية الناجحة في عالم القيادة ■

والتي من أبرزها ما يلي: تتمتع القيادات النسائية بخصائص شخصية ومؤثرات علمية وخبرات مهنية مكنتها من ممارسة مهامها وأدوارها القيادية، وتمتلك تصوراً واضحاً لمفهوم القيادة الإدارية ولديهن وعي تام بما يتضمنه هذا المفهوم من تأثير ورؤية وإلهام، ولا توجد معايير واضحة أو مكتوبة عند اختيار القيادات النسائية. وقد غابت التهيئة للوظيفة القيادية تماماً في تجربة القيادات النسائية، وأسهمت هذه القيادات في تحقيق أهداف المنظمات، وهو ما تجلى واضحاً في الأدوار التي تقوم بها تلك القيادات على مستوى المنظمة ومستوى العمل ومستوى العاملين، كما واجهت القيادات نفسها عدداً من التحديات كان من أهمها إثبات الوجود، وقد برز في تجاربهن ثلاث هويات أساسية وهي: هوية ممنوحة، وهوية منزوعة، وهوية مفروضة.

وبصفة عامة جاءت العوامل التنظيمية في صدارة العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة دورها القيادي تليها العوامل الثقافية ثم العوامل الشخصية، وكانت الثقافة التقليدية التي تؤطر دور المرأة بشكل تقليدي من قبل المجتمع من أهم العوامل الثقافية المؤثرة في ممارسة هذا الدور، وأن الطبيعة العاطفية لها وقدرتها على الموازنة بين وظيفتها القيادية ومهامها الأسرية وعدم إلمام البعض من القيادات النسائية باللوائح التنظيمية من أكثر العوامل الشخصية التي تعوق ممارستها هذه

والممارسين في مجال الإدارة، وتستعرضان مفهوم القيادة النسائية، وتشيران إلى أن مصطلح القيادات النسائية ذكر لأول مرة في منتدى المكسيك الذي عقدته الأمم المتحدة عام ١٩٧٥م، وتركزان على نماذج ونظريات حول القيادة النسائية وهي: نموذج الجدارة، ونموذج التمييز، ونموذج مكان المرأة، والنظرية البيولوجية، والنظرية الأنثوية، ونظرية الدور الاجتماعي، ونظرية التطور المهني، ونظرية سوق العمل المجزأ، ونظرية التحيز ضد القيادات النسائية، ونظرية المنظور الذكوري للقيادة. كذلك تناقشان خصائص القيادة النسائية، ومقومات نجاحهن، وتمكينهن. يلي ذلك تحديد العوامل المؤثرة في ممارسة المرأة لدورها القيادي في الأجهزة الحكومية. ثم تتناول الباحثتان واقع القيادة النسائية في المملكة، فتؤكدان على أن هناك متغيرات عديدة أدت إلى تحولات ملموسة في بعض جوانب البنية الثقافية والاجتماعية شملت الإرادة القوية للسلطة السياسية والتي كانت المحرك القائل لعمليات التنمية؛ والمناادي بتحسين البيئة المحفزة لدور المرأة الاجتماعي والإداري والتطورات والتغيرات الاقتصادية. وأن المملكة لم تدخر جهداً تجاه القرارات والتشريعات التي تعزز المشاركة الفاعلة للمرأة السعودية في النهضة التنموية للبلاد، والخطوات الوثابة التي خطتها في التعليم والعمل. وتبرز الباحثتان الدعم القوي الذي أولته رؤية المملكة ٢٠٣٠ للتأكيد على مكانة المرأة والحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والمساهمة في التنمية الإدارية والاقتصادية. ثم جاء برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ بمبادراته التي تضمنت رفع نسبة عملها إلى نحو ٤٢٪ ورفع نسبة النساء في الوظائف العليا من ١٪ إلى ٥٪.

تحديات واختلافات

وتجمل د.البندري الربيعية، وأهدى الحديثي نتائج البحث التي توصلتا إليها،

أهمها ذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء

أسهمت التكنولوجيا الحديثة في إحداث تغييرات كبيرة في أساليب إدارة المنظمات؛ فقد خلقت إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال واقعاً جديداً يفرض نفسه على المنظمات ولم يعد مجرد أفكار مكتوبة بلا تنفيذ، ولهذا فإن على المنظمات الحالية أن تحقق الاستفادة المثلى من هذه التقنيات لما لها من منافع كبيرة في المجال الإداري والتنموي.

إعداد : سامح الشريف

تحويلات كبيرة

في محيط اقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة، وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرقاً مختلفة في الإدارة، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ورفع التحديات. خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية، التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل، عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار لتحقيق الجودة. إن الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في المؤسسة، سواء من جهة الشكل والهيكل، أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهةها؛ بهدف تحسين واستمرار أداء المنظمات، ويحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية وكفاءة إستراتيجياتها وعملياتها الإدارية. هذا ما أكدته دراسة بعنوان: «أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق

وواضح بين الأفراد في مختلف المنظمات. فقد أشارت دراسة بعنوان «دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري» أعدها د. علي الفتلاوي، إلى اتجاه المنظمات إلى إقامة الدورات التدريبية لموظفيها على تكنولوجيا المعلومات لحصولهم على الخبرة المطلوبة لمواكبة هذه التطورات السريعة.

معايير موحدة

من جانبہ، يقول د.سعد علي الحاج بکری

ريادة المنظمات الحديثة»، قام بها كل من د. بونوة شعيب، ود. خلوط عواطف.

كما أثرت التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل ملحوظ على الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والخبرة والمهارات والابتكارات في المنظمات التي تستخدم هذه التكنولوجيا. وساعدت تكنولوجيا المعلومات على جعل المعلومات متاحة للجميع ونقل المعلومات بشكل سريع



● د. سعد الحاج:

التكنولوجيا تحقق كفاءة اقتصادية وفاعلية وظيفية أكبر والخدمات الحكومية تحتاج إلى «معايير موحدة» في الإدارة التقنية

الإدارة على التحكم بها وتوجيهها نحو الأفضل من جهة أخرى. وعلى ذلك لا بد كي تنجح الإدارة من الاهتمام بتوفير الإمكانيات المطلوبة، إضافة إلى توفير المهارات الإدارية القادرة على الاستفادة منها. وقصص النجاح في العالم كثيرة،

الخدمات الإلكترونية تتطور نحو الأفضل باستمرار دون توقف. وما أمل أن أراه في المستقبل هو أن يكون لجميع الخدمات الحكومية «معايير موحدة» في إطار إدارة تقنية مُشتركة، ربما تستخدم «حوسبة سحابية حكومية خاصة»، فذلك يُعطي كفاءة اقتصادية أعلى وفاعلية وظيفية أكبر لهذه الخدمات. ولا شك أن التنبه إلى التقدم التقني المتواصل ضرورة للاستمرار في التطوير الذي يتوافق مع طموحات الرؤية المنشودة.

ويشير د. سعد علي الحاج إلى أنه لا شك في أن الإدارة على مستوى الدول مسألة أساسية في التقدم وتحقيق التنمية الوطنية وتعزيز استدامتها. ولأن الإدارة تقوم بتوجيه الإمكانيات المتاحة، أي الإمكانيات البشرية والتقنية والأساليب والإجراءات والتشريعات التي يجري العمل على أساسها، فإن نجاح الإدارة يعتمد على مدى فاعلية هذه الإمكانيات من جهة، وعلى قدرة القائمين على

الأستاذ بكلية علوم الحاسب والمعلومات بجامعة الملك سعود: «تهتم الإدارة بالتحكم بالإمكانيات المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مطلوبة. ولا شك أن «التقنية» جزء مهم من الإمكانيات المتاحة لأي وحدة إستراتيجية ابتداء من الإنسان الفرد وحتى أكبر المؤسسات. وبما أن التقنية المتاحة تتسم بالتطور والتجدد وتقديم خدمات أفضل، فإن على الإدارة أن تستجيب لذلك؛ كي توجه استخدام التقنية المتجددة نحو تحقيق أداء أفضل يشمل فاعلية العمل وكفاءته، بل ورشاقتها أيضاً. وإذا كانت «الإنترنت» اليوم وسيلة هامة في الإدارة الحديثة، فإن «إنترنت الأشياء»، إضافة إلى معطيات «الذكاء الاصطناعي» و«أتمتة الأعمال» ستنجح للإدارة مزيداً من الإمكانيات لتوجيه أعمالها نحو الأفضل. ولا بد هنا من تنبيه الإدارة إلى أن لكل تقنية حديثة محاذير يجب التنبه لها. ولا تخفى هنا أهمية الاهتمام بالأمن «السيبراني» في استخدام الإنترنت ومعطياتها المتجددة لحماية العمل المطلوب من مخاطر لا تُحمد عقباها».

وأضاف د. الحاج: «تتطلع رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محورها الخاص «بالوطن الطموح» إلى تقديم خدمات حكومية فاعلة من ناحية، وإلى تمكين روح المسؤولية لدى المُستفيدين. وتسعى الرؤية إلى جعل المملكة عام ٢٠٣٠ بين أفضل ٥ دول في الخدمات الإلكترونية الحكومية. وهذا طموح قابل للتحقيق، خصوصاً مع الخبرة المتراكمة لهذه الخدمات في المملكة: فخدمات «أبشر» وغيرها من





● د. محمد القرني:

صانع القرار يحتاج لمعلومات
تتوافق مع إستراتيجيات
المنظمة ولا بد من الاستثمار
التموي في البيانات

وأدق من خلال حصولهم على المعلومة بشكل شامل ومن زوايا مختلفة بقدرات تحليلية غير مسبقة وتنبؤات مستقبلية بعيدة المدى، كما أنه يشمل مجموعة من النظريات والأساليب التي تقوم بتحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة، ثم إلى معرفة ذات معنى لمساعدة المسؤولين والمدراء في اتخاذ القرارات المناسبة بطريقة حكيمة، من خلال تحليل البيانات، وبناء مؤشرات الأداء ولوحات التحكم المعلوماتية. كما يهدف نظام ذكاء الأعمال إلى إعطاء القدرة على رؤية الصورة الكبيرة للمعهد بشكل لحظي وسريع يعين صانع القرار على مواكبة وتتبع وضع المعهد والتدقيق في البيانات والوصول إليها مهما بلغت دقتها، كذلك المساعدة على تقييم الأداء وقياس مدى تحقق الأهداف التي يتم وضعها، وتنفيذ إستراتيجية فعالة بما يتوافق مع خطط وإستراتيجيات المعهد ■

التقليدية؛ كملفات الصوت والصور والتي يطلق عليها بيانات غير مهيكلة، ولذلك اتجه معهد الإدارة العامة ممثلاً بمركز المعلومات والوثائق إلى توفير أنظمة معلوماتية لإدارة تلك البيانات الضخمة؛ مثل تطبيقات مستودعات البيانات «Data Warehousing» وذكاء الأعمال «Business Intelligence». وأضاف د. القرني: «يعتبر معهد الإدارة العامة من الجهات الريادية والسبقة في الاعتماد على التقنيات الحديثة التي تسهم في تطوير أساليب الإدارة وتطوير العمل الإداري بما يتوافق مع برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) واتساقاً مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)؛ وذلك بهدف دعم أصحاب القرار معلوماتياً». ويشير مدير عام مركز المعلومات والوثائق إلى أن نظام ذكاء الأعمال (BI) بالمعهد يهدف إلى تمكين صناع القرار من التعامل مع الواقع بشكل أسهل

هناك قصص الدول التي تُعرف «بالنمور الآسيوية» التي بدأت بأربع دول ثم تزايد عددها، وهناك النمو الذي تشهده الصين والهند حالياً. والأمل أن يتحدث العالم عن قصة نجاح المملكة في المستقبل القريب بمشيئة الله.

ذكاء الأعمال

ويقول د. محمد بن عايض القرني أستاذ علم المعلومات المساعد ومدير عام مركز المعلومات والوثائق بمعهد الإدارة العامة، في الوقت الراهن أصبحت البيانات والمعلومات داعماً أساسياً لاتخاذ القرارات المثلى؛ وبالتالي يحتاج صناع القرار الإداري إلى معلومات صحيحة تتوافق مع إستراتيجيات المنظمة، ولقد أصبح التحدي اليوم هو الاستثمار التتموي في البيانات والمعلومات والتي لها أبلغ الأثر في التطوير الإداري، حيث أفرزت وسائل الاتصال الحديثة، ومنها وسائل التواصل الاجتماعي، كمّاً هائلاً من البيانات غير

التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الأسلحة التنافسية الذي تتبناه كثير من الدول والمجتمعات والمنظمات على السواء، والأساس لمداخل تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية. ومما لا شك فيه أن الإستراتيجيات ومناهج العمل المعاصرة إذا ما أضيف إليها من جودة في الأداء والاستثمار الفاعل في الموارد والتوظيف الذكي المتسم بالعقلانية والحكمة والوعي القويم الكامن في عقول الموارد البشرية ورأسمي الخطط والسياسات التطويرية؛ فإنه حتماً سيصبح من الموارد والثروات الجديرة بتطوير وتنمية الأمم



د. عاكف لطفی الخصاونه *

والشعوب والمنظمات على السواء، وإذا تعتبر العملية التخطيطية وما ينتج عنها من عوائد إيجابية لخدمة المجتمع وتنميته من أبرز المعايير والمقاييس التي تفرز مستويات الرفاهية للشعوب ومفارقات التميز والتقدم.

وإذا ما تطرقنا إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في المجتمعات العربية، فمن الممكن القول إن أغلبها - إن لم يكن جميعها - بحاجة ملحة لتعويض ما فاتها وللحاق بكثير من الدول التي حققت مكانات عالمية متميزة؛ كاليابان، والصين، وماليزيا، وكوريا الجنوبية، وسنغافورة، وغيرها، ولتكون لها المكانة والدور الحيوي بين الدول الأخرى عامة والاقتصادات والتكنولوجيا الصاعدة خاصة، والعمل على تكثيف الجهود وتبني سياسات وإستراتيجيات المنهج التخطيطي لإضافة مخرجات إبداعية ذات بعد تنموي شمولي.

وكخطوة ذكية تحاكي الرؤى والاستشراف المستقبلي والتفاعل مع المنظور العالمي في تطبيق التخطيط والممارسات الإدارية الإستراتيجية، فقد جاءت اليوم المملكة العربية السعودية التي تعتبر من دول العالم ذات الثقل السياسي والاقتصادي على المستويين الإقليمي والدولي لتتابع إنجازات مسيرة التطور المتعاقبة ولتستشعر مكانتها الإستراتيجية التي تعزز من فرص تميزها في التنمية المستدامة، وذلك من خلال رؤيتها لعام ٢٠٣٠ لترسم مسار مستقبلي ممنهج لتحقيق أهدافها الوطنية التنموية.

ولتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي بنجاح وتميز؛ يجب على كافة مكونات المنظومة المجتمعية سواء الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات العامة أو الخاصة أن تتبنى ذلك كمنهج عمل، وتسعى إلى تحقيقه من خلال التأكيد على جودة عناصر مدخلات المنظومة التخطيطية كالثقافية، والإدارية، والتعليمية، والقانونية والتشريعية، والاختيار الكفاء للقيادات القادرة على التفاعل مع توجهات الفكر الإداري المعاصر وطموحات الرؤى الإستراتيجية ■

لتحقيق أهداف
التخطيط
الإستراتيجي
يجب التأكيد
على جودة
مدخلات
المنظومة
التخطيطية

الأرقام والإدارة

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



هي نسبة ارتفاع الإيرادات الفعلية للمملكة لتبلغ نحو ٦٩١,٥ مليار ريال، مقارنة بنحو ٥١٩,٤ مليار ريال في عام ٢٠١٦م. وارتفاع المصروفات الفعلية بنسبة ١٢٪ لتبلغ نحو ٩٣٠ مليار ريال مقارنة بنحو ٨٣٠,٥ مليار ريال في عام ٢٠١٦م.

(مؤسسة النقد العربي السعودي). التقرير السنوي الرابع والخمسون

33.1%



مليار دولار هي القيمة التي ستصل إليها سوق إنترنت الأشياء في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بحلول ٢٠١٩م، و٣٠٪ من هذا النمو ستحققه سوق إنترنت الأشياء في المملكة بقيمة ٢,١٩ مليار دولار بحلول ٢٠١٩م.

(دراسة منشورة بمجلة الفيسل، ٢٠١٨م)

7.41



مليار ريال هي إجمالي حجم التبادل التجاري للمملكة خلال ٢٠١٦م، بلغت قيمة الصادرات منها ٦٨٨ مليار ريال (منها ٥١٠ مليار ريال صادرات نفطية، و١٧٨ مليار ريال صادرات غير نفطية)، وقيمة الواردات ٦٢٦ مليار ريال.

(تقرير وزارة التجارة والاستثمار، ١٤٣٨-١٤٣٩هـ ٢٠١٧م)

1214



من سكان العالم سوف يعيشون في مدن بحلول عام ٢٠٥٠م، وستكون الزيادة الأكبر في حدود المدن في قارتي آسيا وأفريقيا منها في قارتي أوروبا وأمريكا.

(بحث مترجم منشور بدورية الإدارة العامة، ٢٠١٧م).

66%



هو تاريخ أول ميزانية للمملكة، حيث تبدأ السنة المالية في شهر شعبان وتنتهي في شهر رجب، وتتم دورة هذه الميزانية بـ ٤ مراحل هي: الإعداد، والإقرار (الاعتماد)، والتنفيذ، والرقابة.

(بحث ميداني بعنوان: مدى كفاءة وفاعلية أنظمة الميزانية العامة،

معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م).

1350هـ

46

المعد ١٦٣ - شعبان - ١٤٤٠هـ

صناعة التعبئة والتغليف مستقبل لإبداع الشباب

لعل المطلع على ملامح رؤية المملكة ٢٠٣٠ يجد أنها تعتمد على ٣ محاور رئيسية وهي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها وتعظيم الاستفادة من مركزاتها، وعند إمعان النظر في هذه المحاور، وخاصة المحور الثاني الاقتصاد المزدهر، نجد أنه يركز على توفير مجالات العمل للجميع، عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للخريجين ورواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والشركات الكبرى. ويؤمن بتطوير الأدوات الاستثمارية، لإطلاق إمكانات القطاعات الاقتصادية الواعدة وتنويع الاقتصاد وتوليد فرص العمل للمواطنين. وفي ضوء ذلك، تولي المملكة اهتماماً خاصاً بصناعة التعبئة والتغليف، حيث تكمن أهمية هذا القطاع في كونه جزءاً مهماً ومكماً لجميع السلع بحيث تلعب هذه الصناعة دوراً أساسياً في كل الصناعات دون استثناء، وترتكز أهميتها على حقيقة أنها تمثل حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك.



* د. أمير فتحي أبوبكر

ويعد هذا القطاع من القطاعات التكاملية لجميع القطاعات الصناعية الأخرى، بل هو جزء لا يتجزأ من بعض الصناعات الغذائية والدوائية والكيميائية وغيرها من الصناعات الحيوية الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أن جودة العبوة ونوعية الطباعة وتصميمها تسهم في ترويج المنتج؛ ولذلك فإن تنمية هذا القطاع وتطويره ينعكس إيجاباً على عمل القطاعات الأخرى. كذلك نلفت هنا إلى أن المملكة العربية السعودية تستحوذ على حصة تبلغ حوالي ٧٠٪ من إجمالي قطاع التعبئة والتغليف في دول مجلس التعاون الخليجي وفقاً لدراسات حديثة، حيث يسجل هذا القطاع نمواً سنوياً بنسبة ١٥٪ في المملكة.

وأهم ما يميز هذا القطاع الصناعي المهم أنه يوفر فرص عمل كثيرة لشباب الخريجين من الجنسين، سواء كانت فرص عمل إدارية أو تقنية أو فنية، حيث يحتاج هذا المجال إلى المبدعين من الشباب، خاصة من لديه منهم مهارة ودراسة لفنون الإعلان أو الجرافيك؛ فقد يؤدي إبداع صغير في تصميم العبوة وأفكار متطورة في التغليف إلى تحسن ملحوظ في المنتج ورفع رقم أعمال المؤسسة، وعلى الرغم من أن التصميم الجيد للمنتج ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على القرار بالشراء، إلا أنه مهم جداً من أجل التسويق للمنتج.

فبعد أن كانت الأغلفة بسيطة في تصميمها أصبحت الآن معقدة وتحتاج إلى دراسات وخبرات متخصصة، حيث إن التطورات الحاصلة في مجال التغليف جعلت المؤسسات تسعى دائماً لتمييز منتجاتها لجذب المستهلك، وأصبحت تعتمد على وكالات خاصة لتصميم أغلفتها والتوفيق بين شكل الغلاف وحجمه والألوان المستعملة والمعلومات الموضوعية، وذلك تناسباً مع تكلفة وسعر المنتج النهائي. والتصميم الجيد يتضمن اختيار الخامات واستخدامها بكفاءة وفعالية للوصول إلى أفضل نتيجة نهائية، ومن البديهي أنه يجب أن تكون العبوة مناسبة للغرض الذي سوف تستخدم من أجله.

والجدير بالذكر في هذا الأمر أن سوق العمل يحتاج وبأعداد كبيرة لخريجين لديهم المهارة الفنية والدراسة الأكاديمية المتخصصة في مجال التصميم الجرافيكي بمجالاته المختلفة، والذي قد يجيده كثير من الشباب السعودي كهواية وليس احترافاً أو دراسة، لذا فإنه من الضروري صقل هذه المواهب بالدراسة والخبرة العملية من خلال التوسع في إنشاء المعاهد الأكاديمية المتخصصة والبرامج التدريبية التي تحول هذه المواهب وتلك الطاقات إلى أيدٍ عاملة تسد احتياجات الأسواق وتزيد من تنافسية المنتجات السعودية في الأسواق المحلية والعالمية، خاصة مع تزايد التحديات الجوهرية، من تطور علمي وتكنولوجي، وارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف نشاطها، إضافة إلى التغير السريع والمستمر لحاجات وأذواق المستهلك الذي أصبح عاملاً رئيسياً ضمن الخطط الإستراتيجية والتسويقية وحجر الزاوية في التسويق الحديث ■

سوق العمل يحتاج
إلى خريجين
لديهم المهارة
الفنية والدراسة
الأكاديمية
المتخصصة في
مجال التصميم
الجرافيكى
بمجالاته المختلفة

د. عبد الحميد مرغيث يركز على قضايا اقتصادية عالمية مهمة

النقد والتمويل الدولي

للقود أهميتها الكبيرة في حياتنا سواء على المستوى الوطني داخل كل دولة، أو على المستوى الدولي في العلاقات بين الدول، وقد كان اختلاف العملات المتداولة وقيمتها من الموضوعات الشائكة في هذه العلاقات؛ إذ لا توجد عملة عالمية موحدة بين هذه الدول. ولذلك ظهر وسيط «سعر الصرف» الذي يساعد في تيسير تلك العلاقات والمعاملات الاقتصادية الدولية، وهو ما شهد تطوراً ملحوظاً منذ إنشاء صندوق النقد الدولي عام ١٩٤٤م، والتحول من نظم أسعار الصرف الثابتة إلى العائمة، والعولة بإفرازاتها المختلفة. وسواء شئنا أم أبينا فإن لهذه التطورات المتلاحقة تداعياتها على صعيد العلاقات النقدية والمالية الدولية، والتي أضحت بمثابة ظواهر جديدة بالاهتمام والدراسة، والتي لفتت انتباه د. عبد الحميد مرغيث مؤلف كتاب «النقد والتمويل الدولي» الصادر عن معهد الإدارة العامة، والذي نقرأ معكم على صفحات «التنمية الإدارية».



«الأوروبية» و «الأمريكية»

تبلغ عدد صفحات الكتاب ٤٤٠ صفحة، ويتكون من مقدمة و١٣ فصلاً متنوعاً تتناول أبرز القضايا والمواضيع ذات الصلة بالعلاقات النقدية والمالية الدولية، والتي يستهلها المؤلف بالفصل الأول من الكتاب بالتطرق إلى «أسواق وأسعار الصرف»، فيوضح أن سعر الصرف هو قيمة عملة بدلالة عملة أخرى، ووفقاً لذلك هناك طريقتان لتسعير أي عملة وهما: التسعير المباشر أو «التسمية الأوروبية» التي تقتضي إبراز عدد الوحدات من العملة الأجنبية التي يجب دفعها للحصول على واحدة من العملة الوطنية، بينما الطريقة الثانية تسمى بالتسعير غير المباشر أو «التسمية الأمريكية» التي تقتضي إبراز عدد من الوحدات من العملة الوطنية الواجب دفعها مقابل الحصول على وحدة واحدة من العملة الأجنبية.

ويلفت المؤلف إلى أهمية سعر الصرف، وأشكاله المتمثلة في شكلين رئيسيين هما: سعر الصرف الرسمي، وسعر الصرف الحقيقي. كذلك يسلط الكتاب في هذا الفصل الضوء على سوق الصرف الأجنبي الذي يرى المؤلف أنه المكان الذي تلتقي فيه العروض والطلبات على العملات الأجنبية،

ثم يتحدث عن خصائص أسواق الصرف الأجنبية، والمتدخلون فيها كالبانك المركزي والبنوك التجارية والشركات والمؤسسات المالية غير البنكية، ويتحدث أيضاً عن سوق الصرف الآني والأجل، وعقود المبادلة في سوق الصرف الأجنبي.

نظريات وقضايا

ويتناول د. مرغيث في الفصل الثاني من الكتاب «محددات أسعار الصرف» والتي ترشدنا إلى معرفة وفهم أسباب التغير في سعر صرف أي عملة من العملات، حيث ظهرت في هذا الشأن مجموعة من النظريات الرائدة وهي: نظرية تكافؤ القوة الشرائية، ونظرية ميزان المدفوعات لأسعار الصرف، ونظرية تكافؤ أسعار الفائدة، والمنهج النقدي، ونموذج توازن المحفظة المالية، والتي يتناولها الكتاب بالتفصيل.

●● الاتحاد النقدي

الخليجي يسير على خطى الاتحاد الأوروبي والتجربة الهندية ناجحة في الاندماج المالي الدولي

ويركز الفصل الثالث على «الطرق القياسية للتنبؤ بسعر الصرف والعلاقة التبادلية بين سعر الصرف والمتغيرات الاقتصادية»؛ فمنذ انهيار نظام «بريتون وودز» لأسعار الصرف عام ١٩٧٣م والتحول نحو نظم الصرف العائمة، وما أعقبه من تزايد حدة التقلبات، وعدم الاستقرار في سعر صرف العملات، برزت موجة من البحوث والدراسات الهادفة إلى تطوير نماذج قياسية قادرة على التنبؤ بالتحركات المستقبلية لسعر الصرف، كما اهتمت أبحاث أخرى بطرق تحديد مستوى مرجعي لسعر الصرف (المستوى التوازني)، ووفقاً لذلك فإن هذا الفصل يسلط الضوء على ٣ قضايا أساسية، تتعلق أولاً بالتنبؤ بسعر الصرف، والثانية بنماذج تقييم أسعار الصرف الحقيقية التوازنية، والأخيرة بالعلاقة التبادلية بين سعر الصرف والمتغيرات الاقتصادية.

نظم وأزمات والاقتصاد الكلي

وإذا انتقلنا إلى الفصل الرابع من الكتاب، نجده يناقش «نظم وسياسات سعر الصرف»، فعقب انهيار نظام «بروتون وودز»، واعتماد التعديل الثاني لمواد اتفاقية صندوق النقد الدولي؛ أصبحت الدول لها حرية اعتماد

آخر يناقش الكتاب في فصله العاشر موضوع «ميزان المدفوعات» الذي يعد بمثابة وثيقة مهمة يتم فيه تدوين المعاملات الاقتصادية بين دولة ما وباقي الدول التي تربطها بها علاقات اقتصادية، حيث يمكن التعرف من خلال هذا الفصل على هذا الميزان ومختلف الحسابات المشكلة له وكذا المداخل الحديثة في تصحيح اختلالاته. واتساقاً مع هذا كله، ينتقل المؤلف وفق ترتيب منطقي للحديث في الفصل الحادي عشر عن «التدفقات الدولية لرأس المال»، وذلك بعد بروز ظاهرة العولة وتداعياتها الاقتصادية العالمية، ولذا فإن المؤلف يسعى في هذا الفصل للتركيز على مفهوم الاندماج المالي الدولي أو التدفقات الدولية لرأس المال من خلال الإشارة إلى مفهومها ومقاييسها ومزاياها وسلبياتها وآليات الحماية من مخاطرها مع الإشارة إلى إحدى التجارب الناجحة في الاندماج المالي الدولي ألا وهي التجربة الهندية.

الأسواق والديون الخارجية

ثم يفرد المؤلف الفصل الثاني عشر من كتابه لموضوع «الأسواق المالية الدولية» التي تعتبر مصدراً مهماً من مصادر التمويل بالنسبة للشركات والحكومات، ولها خصائص تشبه من خلالها أسواق رأس المال الوطنية، بالرغم من وجود خصائص مختلفة بينهما. وقد شهدت الأسواق المالية الدولية في العقود الأخيرة تطوراً هائلاً خاصة بعد موجة التحرير المالي العالمي، ولذلك فإن المؤلف يقودنا في هذا الفصل للتعرف أكثر على مختلف جوانب هذه الأسواق وكذلك علاقتها بوكالات التصنيف الائتماني العالمية. ويختتم د. عبد الحميد مرغيت كتابه بمناقشة موضوع «الديون الخارجية» في الفصل الثالث عشر، فيركز نقاشه على عموميات حول هذه الديون، وأزمات المديونية في البلدان النامية وبرامج التكيف الهيكلي المدعومة من صندوق النقد الدولي، والديون الأمريكية ومخاطرها على الاقتصاد العالمي ■

●● دق ناقوس الخطر لإصلاح النظام النقدي الدولي بعد حدوث الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨م وحرب العملات بين أمريكا والصين

الضوء على نموذج «ماندل-فليمينغ» الذي يعود إلى عام ١٩٦٣م وينسب لكل من الاقتصادي الكندي «روبرت ماندل» والاقتصادي البريطاني «ماركوس فليمينغ»، كما يبرز المؤلف جزئيتين هما: الاقتصاد المغلق والمفتوح والتوازن الاقتصادي، ومبدأ الثلاثي المستحيل لـ «روبرت ماندل». ثم ينتقل المؤلف في الفصل الثامن إلى رصد «تطور النظام النقدي الدولي»، وهو النظام الذي تم وضعه لتسهيل عمليات تبادل السلع والخدمات ورأس المال بين الدول، وقد شهد هذا النظام مراحل مختلفة من تطوره بدءاً بقاعدة الذهب ثم نظام «بروتن وودز»، وأخيراً مرحلة «أسعار الصرف العائمة». وقد كان حدوث الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨م وانعكاساتها الخطيرة على الاقتصاد العالمي بمثابة دق ناقوس الخطر من أجل إصلاح النظام النقدي الدولي، خاصة بعد ظهور بوادر حرب عملات بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين.

«الاتحاد الخليجي»

و«التجربة الهندية»

ويعالج الفصل التاسع من الكتاب موضوع «الاتحادات النقدية»، حيث يعد الاتحاد النقدي الأوروبي كياناً اقتصادياً مهماً بعد ميلاد عملة «اليورو» عام ١٩٩٩م التي تنافس الدولار الأمريكي، وأصبح نموذجاً للعديد من البلدان التي سعت لإقامة اتحادات نقدية على غرار دول الخليج العربي، ولذلك يصحبنا الكتاب في هذا الفصل إلى استعراض ٣ نقاط مهمة هي: أساسيات حول الاتحادات النقدية، وتجربة الاتحاد النقدي الأوروبي، والاتحاد النقدي الخليجي. وعلى صعيد

النظام الذي تراه ملائماً لها ولم تعد مضطرة لربط أسعار صرفها بنظام يشرف عليه الصندوق. وقد ترتب على ذلك أن الأدبيات الاقتصادية استحدثت تصنيفين لأنظمة الصرف هما: التصنيف بحكم القانون والتصنيف بحكم الواقع. وفي ضوء ذلك يتطرق الفصل لثلاث جزئيات مهمة وهي: الأشكال المختلفة لإدارة سعر الصرف، والتصنيفات القانونية والواقعية لنظم إدارة سعر الصرف، وأدوات سياسة سعر الصرف. ويتطرق الفصل الخامس إلى «اختيار نظام سعر الصرف وأزمات العملة»؛ باعتباره موضوعاً شائكاً منذ أمد طويل في علم الاقتصاد الدولي. وفي هذا الصدد يسرد المؤلف ٣ نظريات تمثل محور هذا الفصل وهي: نظرية مناطق العملة المثلى، ونظرية الاقتصاد السياسي، ونظرية أزمات العملة. ومن الجدير بالذكر أنه قد ترتب أيضاً على انهيار «بروتن وودز» تحول أغلب الدول الصناعية نحو التعويم المعمم للعملات، ولذلك فقد ثار جدل كبير بين الاقتصاديين حول قضية «سعر الصرف والاقتصاد الكلي» الذي يمثل موضوع الفصل السادس من الكتاب. وفي إطار ذلك، يبحث المؤلف ٣ نقاط مهمة وهي: سعر الصرف والنضخم، وسعر الصرف والقدرة التنافسية، وتأثير اختيار نظام سعر الصرف في الأداء الاقتصادي الكلي.

أزمة ٢٠٠٨م وحرب عملات

ونظراً لأن تحليل فاعلية سياسات تحقيق الاستقرار الاقتصادي في ظل الاقتصاد المفتوح يتركز على إبراز «ترابطات السياسة الاقتصادية» بمختلف مكوناتها؛ فقد خصص د. عبد الحميد مرغيت الفصل السابع لبحث هذا الموضوع المهم، وتسلط

●● انهيار «بروتن وودز» منح

الدول حرية اعتماد نظم أسعار

صرفها والتحول نحو تعويم

العملات

الأمانة

شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري. تمارس الوظائف الموكلة إليها بموجب نظام البلديات والقرى الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/٥) في ٢١/٢/١٣٩٧هـ.

مكتب
الأمانات

مكان في الهيئات وغيرها تُخصّصه الإدارة لإيداع الأمانات فيه.

حسابات
الأمانات

حسابات تبين المبالغ التي في ذمة إحدى الجهات لطرف آخر شخصاً كان أم جهة، وتسترد تلك المبالغ حين انتهاء الغرض الذي حصلت من أجله.

الأمند
الوظيفي

أحد المفاهيم الناشئة عن سيطرة القطاع العام على رغبات الباحثين عن وظيفة، بحيث يكون عنصر التثبيت في الخدمة الدائمة أو الوظيفية وعدم التسريح هو السمة الأساسية لهذا المفهوم.

أمد
المعلومات

العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو الاعتداء عليها؛ وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية أو الخارجية.

أمين
السر

مصطلح يعني السكرتير، كما يعني في النظام القضائي أحد أعوان القاضي، إذ يجلس بجانب القاضي ويتولى تدوين ما يدور بين الخصوم.



ست نصائح للمدير الجديد

• الاطلاع على الوضع العام للمؤسسة:

يجب عليك الاجتماع مع قادة المؤسسة قبل البدء بمباشرة عملك كمدير؛ للحصول على تلخيص بشأن الاستراتيجية العامة، وفهم وجهات نظرهم بشأن هذه القضايا؛ إذ ينبغي وضع خطة عمل جديدة عند البدء بدور جديد.

• التعرف الجيد على موظفيك:

لعلك عملت مع زملائك لسنوات، لكنك لم تتعامل معهم كمدير؛ فعليك أن تأخذ وقتاً مع كل منهم على حدة؛ فذلك أمر جوهري لفهم أهداف الأداء الوظيفي، والمخاوف، والأدوار الوظيفية.

• تقسيم مهام الموظفين:

التخلي عن السيطرة الكاملة أمر مهم لكل مدير جديد، فعندما تحاول المحافظة على هذا المستوى من السيطرة؛ فذلك دليل على عدم الثقة، وهو أمر يضر كمدير جديد، لاسيما إن كنت تعمل مشرفاً على زملائك السابقين؛ لذا بعد أن تقوم بتقسيم المهام، اترك للموظفين مهمة التعامل معها.

• فرض شخصيتك بهدوء:

عليك العمل بوعي؛ لفرض شخصيتك (الكاريزما) فهي الشيء الذي يمكنك تطويره. ويجب عليك أيضاً أن تُظهر الهدوء، والقدرة على التحكم بالنفس؛ لكسب ثقة موظفيك، وجعلهم يأخذون الأمور بجدية.

• اختيار أسلوب القيادة المناسب:

عليك أن تطالع على أساليب القيادة المتعددة؛ كالقيادة البصيرة، والقيادة الديمقراطية، والقيادة المنسجمة؛ لتحديد الأسلوب المناسب لك، ثم ابحث عن مساعدك على صياغة هذا الأسلوب.

• عدم تجاهل المشاعر المحرجة:

إذا انتابك شعور بالتوتر من مرؤوسيك الذين كانوا زملاءك في العمل، فلا تتجاهله؛ حتى لا يتفاقم الأمر، بل ناقش هذه الأحاسيس المحرجة معهم خلال الاجتماعات الفردية ■



Clockify خدمة مجانية لمراقبة أداء فرق العمل



من المهم مراقبة أداء فرق العمل والعاملين المستقلين والموظفين في الشركات والمؤسسات، وهناك بالطبع الكثير من الخدمات التي تضمن ذلك في مكاتب العمل، والتي منها الخدمة المجانية Clockify.

تسوق هذه المنصة لنفسها وفقاً لمجلة الرجل-على أنها الخدمة المجانية الوحيدة في العالم؛ وهذا ما يجعل هذه المنصة مفضلة لدى الشركات الناشئة والصغيرة والمؤسسات غير الربحية وحتى المستقلين، وهي الجهات التي تبحث عادة عن التقليل من التكاليف وتفضل استخدام التطبيقات والخدمات المجانية في زيادة الإنتاجية.

لا يهم عدد المستخدمين لديك أو الميزات التي تستخدمها؛ فكل شيء مجاني وغير محدود في Clockify وهذا ما يجعله أفضل من المنافسين. في حين أن تطبيقات تتبع الوقت لديها أسعار تعتمد على عدد المستخدمين أو الوصول إلى الميزات

المتقدمة ■

٤ طرق فعالة لزيادة نمو الأعمال

فتحت تطبيقات الجوال آفاقاً رحبة من الفرص أمام الأعمال الصغيرة؛ لما تقوم به من دور متزايد على مستوى إدارة علاقات العملاء، وتوثيق النفقات وتسهيل السداد. فيما يلي تعرض (Iclick) ٤ طرق لزيادة

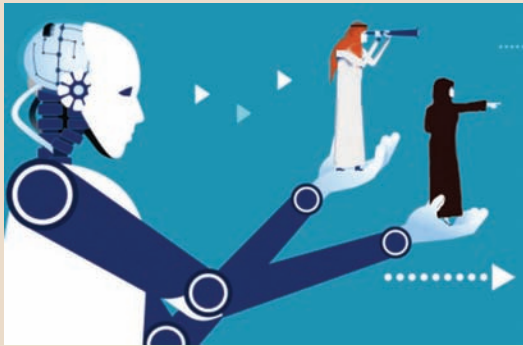
أعمالك باستخدام تطبيقات الجوال وهي:

- الوصول إلى العملاء في كل مكان.

- بناء الوعي بعلامتك التجارية.

- تفاعل العملاء وتعزيز ولائهم،

- تجميع المعلومات ■



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 .

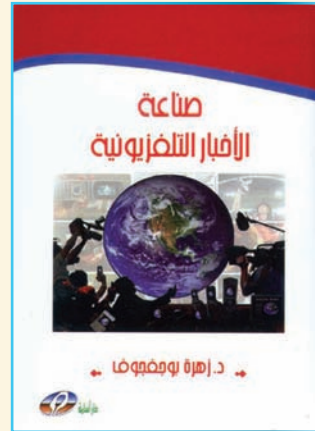
صناعة الأخبار التلفزيونية

تأليف: د.زهرة بوججوف.

الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يعرض هذا الكتاب للبحث التلفزيوني الفضائي،
والفضائيات الإخبارية، ومصادر، ووظائف، وخصائص
الأخبار التلفزيونية، وعملية صنعها.



اختصاص القضاء الوطني في تنفيذ الأحكام الأجنبية

تأليف: أ. هشام مخلوف.

الناشر: مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يتناول هذا الكتاب ماهية الأحكام القضائية الأجنبية،
وسلطة القضاء في تنفيذ الأحكام الأجنبية، وكذلك
رقابة القضاء الوطني للاختصاص عند تنفيذ
الأحكام الأجنبية، ومضمون رقابة الاختصاص
القضائي للمحكمة.



العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين

تأليف: أ. أحمد جابر حسنين.

الناشر: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

لا شك أن هناك علاقة تبادلية بين القادة وبين
العاملين في منظمات العمل المختلفة؛ يتشكل على
أساسها كم وكيف أداء الموارد البشرية في منظمات
العمل، وأداء القادة في إدارتهم، وكم وجودة الإنتاجية؛
وهذا هو الموضوع الرئيسي لهذا الكتاب.



عقد التأجير التمويلي

تأليف: د. وليد علي ماهر.

الناشر: مركز الدراسات العربية للنشر

والتوزيع، القاهرة، مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يعالج هذا الكتاب مفهوم التأجير التمويلي، والتكيف القانوني لعقد الإيجار التمويلي، والسمات الذاتية المتفردة لعقد التأجير التمويلي.



التعليم لريادة الأعمال

تأليف: أ. د. فضة عباس بصلي.

الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يبرز هذا الكتاب ريادة الأعمال كأداة للتنمية الاقتصادية والتعليم الريادي بالجامعة، والمقاربات البيداغوجية، والريادة الداخلية كمدخل لخلق وتطوير أنشطة المؤسسة.



مسؤولية الإدارة عن أعمالها المشروعة

تأليف: أ. بشير علي خلف العبيدي

الناشر: المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة،

مصر.

سنة النشر: ٢٠١٨م.

يقدم الكتاب ماهية المسؤولية الإدارية، ونشأتها وتطورها، والأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن العمل المشروع في القانون، والإطار العام للمسؤولية الإدارية عن العمل المشروع.



حوكمة رؤية ٢٠٣٠.. أكثر شفافية ومسؤولية

إعلان السعودية عن إطار حوكمة الرؤية، أظهر حقيقة مهمة عن جدية القيادة، يحفظها الله، في تحقيق أهداف مشروع رؤية المملكة ٢٠٣٠م. فبالنظر لتفاصيل إطار الحوكمة نجد أنه قام بعملية تحول جريئة للعمل الحكومي بشكل لم نعهده من قبل، وذلك مقارنة بخطط التنمية السابقة التي اهتمت بالمبادرات الإستراتيجية، بغض النظر عن جودتها وطريقة تنفيذها وقدرتها على تحقيق الأهداف.

إن أول عمليات التحول في العمل الحكومي هو القيام بجمع عملية إعداد الميزانية الحكومية مع عملية التخطيط الإستراتيجي الحكومي تحت قبة المجلس الاقتصادي؛ لتوفير التمويل اللازم للبرامج والمبادرات سواء من الميزانية الحكومية أو من مصادر أخرى؛ كأسواق الدين أو من صناديق الاستثمارات العامة كاستثمار.

وثاني عمليات التحول ارتبطت بطريقة عمل وزارة الاقتصاد والتخطيط، وطريقة إعداد المبادرات وخطط العمل. فوزارة التخطيط تحولت إلى جهة استشارية للمؤسسات الحكومية الأخرى لمساعدتها في إعداد المبادرات الإستراتيجية وخطط العمل، وهذا كان واضحاً في استعانة الوزارة بشكل كبير بشركات استشارية طوال الفترة القليلة الماضية؛ لمساعدة الوزارات الأخرى في إعداد مبادرات برنامج التحول الوطني وغيره من البرامج. إضافة إلى ذلك فإن طريقة صنع المبادرات الإستراتيجية لم تعد محصورة في المؤسسات الحكومية، بل ستكون قادمة أيضاً من المجلس الاقتصادي، وهو ما يعني انخراط القيادة-يحفظها الله- في وضع المبادرات الإستراتيجية الضرورية والمهمة للبلد والمواطن.

أما ثالث عمليات التحول وأهمها هي أن المؤسسات الحكومية لن تعمل بشكل مستقل كما كان يحدث سابقاً، بالإضافة إلى دعم ورفع مستوى التأزر بين المؤسسات الحكومية. إن إطار الحوكمة وضع عدة جهات داعمة. لتضمن ذلك وهي: المركز الوطني لقياس الأداء، ومكتب إدارة المشروعات الوطني، ومركز الانجاز والتدخل السريع، ووزارة الاقتصاد والتخطيط لتضمن عمل المؤسسات كالجسد الواحد وتقوم بمحاسبته وقياس أدائه بكل شفافية.

وختاماً فإن رابع عمليات التحول هي فتح المجال واسعاً في التواصل بين المؤسسات الحكومية والمواطنين عن طريق رفع مستوى الشفافية المتعلقة بأداء المؤسسات الحكومية جميعاً عن طريق المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة. وستكون معلومات المشاريع والبرامج التنفيذية متاحة للمؤسسات والمواطنين، حيث سيتضح فيها المالك لكل مشروع أو مهمة ومستوى تقدمه في إنجازها وتكاليفها وتفصيلها، بما فيها المشاريع والمهام الحرجة والتي تربط المؤسسات ببعضها البعض؛ مما يعني أن المؤسسة الحكومية ستتردد كثيراً قبل أن تقوم بحفر شارع تم «زفلتته» مؤخراً ■



د. محمد السويد *

”

من عمليات
التحول فتح المجال
للتواصل بين
المؤسسات الحكومية
والمواطنين عن طريق
الشفافية المتعلقة
بأداء المؤسسات
الحكومية

“

تلفزيونك بكيفك

مع باقة الفرق



ريال
فقط **159**

اتصل على 9 2000 8899
أو تفضل بزيارة osn.com



osn

التنمية الإدارية



نحو إعلام متخصص