

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١٠ - شوال - ١٤٣٤هـ

د. عبدالواحد الحميد (التنمية الإدارية):

الدول الاقتصادية الكبرى حمت أسواق العمل
لديها من سطوة العرض والطلب

الشكاوى الكيدية بين
الموظفين

«الأبواب المغلقة» ..

بين «مزاجية» المسئول و«هدر» حقوق المواطنين





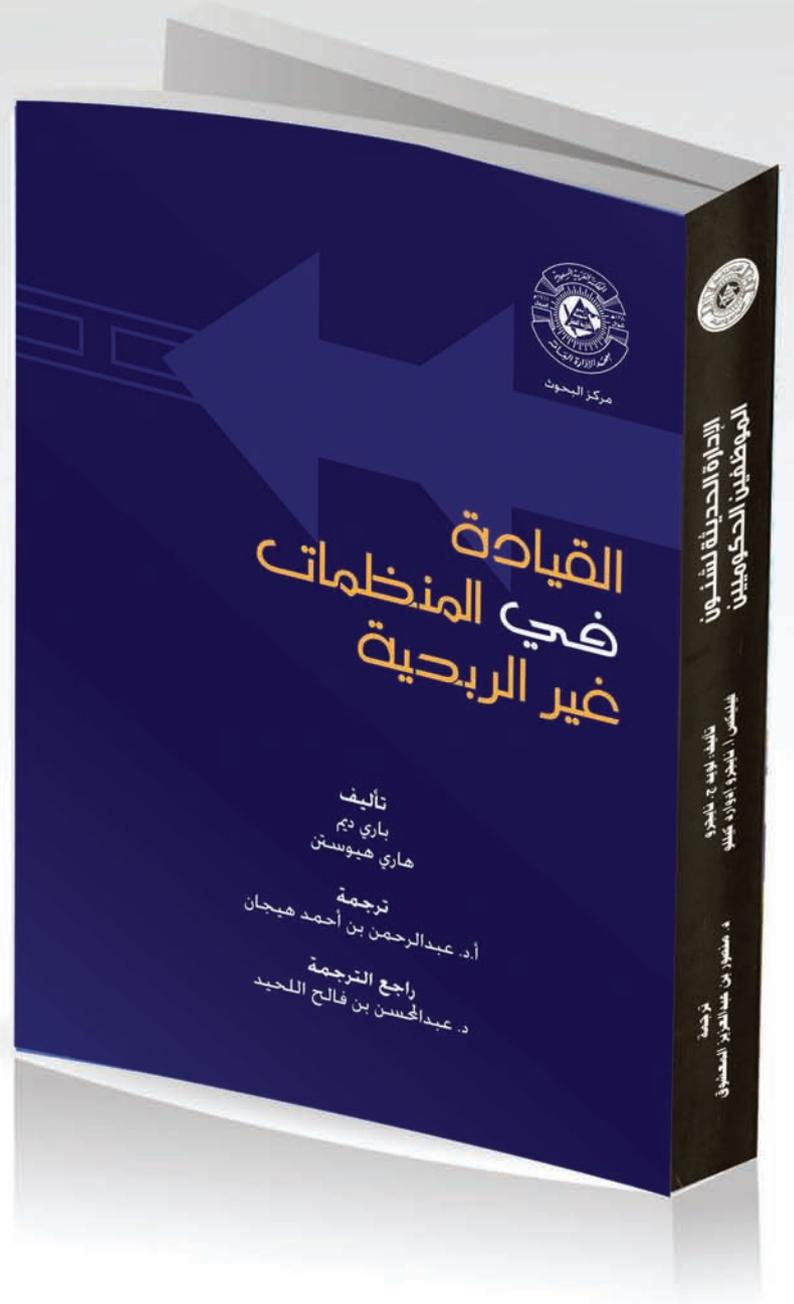
هذا الكتاب:

المصادر العلمية - من كتب ومقالات وأبحاث - التي تتحدث عن القيادة كثيرة جداً، لكن الكتب التي تتحدث عن جُارب واقعية في مجال القيادة قليلة جداً وربما يكون كتاب القيادة في المنظمات غير الربحية لكل من باري ديم وهاري هيوستن من بين هذه الفئة القليلة. لقد قدم لنا باري ديم وهاري هيوستن جُارب حقيقية من واقع خبرتهما في إدارة المنظمات غير الربحية وتقديم الاستشارات في هذا المجال. لقد استطاعا في هذا الكتاب أن يطوعا الإطار النظري للقيادة ليُكون متنسفاً مع واقع قيادة المنظمات غير الربحية ليقدما بذلك نموذجاً حياً يُمكن من خلاله تزويد المهتمين بالمنظمات غير الربحية بالمهارات القيادية المطلوبة لإدارة هذا النوع من المنظمات.

كتاب القيادة في المنظمات غير الربحية يأخذك في رحلة ملووة بالإثارة والفائدة العلمية والعملية. لقد أبرز هذا الكتاب أهمية الانساق في ممارسة القيادة، بمعنى أنه يجب أن تتفق شخصية ومهارات وأسلوب وقيم وأهداف القائد مع الصفات المناظرة لها في المنظمة التي يقودها: عملياتها، وهياكلها التنظيمية، وثقافتها، وطريقة استخدام وتطوير العاملين فيها وطريقة تفاعلها مع المجتمع والأكثر أهمية هو طريقة تنفيذ إستراتيجياتها لتحقيق النجاح في المجتمع.



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ



صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

صناعة المستقبل

عام تدريبي مضي وعام تدريبي جديد بدأ .. وما بين العامين نفذ المعهد ولأول مرة فصلاً تدريبياً صيفياً .. فكان بمثابة الرابط بين العامين التدريبيين، واستفاد منه أكثر من (٦٦٠٠) موظف حكومي وموظفة. ولم يكن المعهد يقدم على هذه الخطوة لولا إيمانه الشديد برسالته تجاه مجتمعه الإداري والتنموي، وإدراكه في الوقت نفسه مدى حرص المستفيدين من خدماته على استثمار كل فرصة يتيحها لهم. فالحراك التدريبي في معهد الإدارة العامة متصل .. والعمل متواصل .. والجهود المخلصة من الجميع تبذل ونسأل الله العون والتوفيق.

فخلال فترة استقبال طلبات الترشيح للفصل الأول للعام التدريبي الجديد ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، تلقى المعهد (٣٣٢.٩٢١) طلباً للترشيح من مختلف الأجهزة الحكومية، فيما الفرص التدريبية التي أتاحتها المعهد (٣٦٠٣٥) فرصة تدريبية. ويلتحق هؤلاء المرشحون بأكثر من ٢٥٠ برنامجاً تدريبياً، تغطي جميع التخصصات والمجالات الإدارية، منها تسعة برامج مطورة، وأربعة برامج جديدة تنفذ لأول مرة، كما التحق بالبرامج الإعدادية بالمعهد

للفصل الأول من هذا العام (١٣٠٤) دارسين ودارسات، في كل من المركز الرئيس للمعهد بالرياض وفرعيه بجدة والدمام والفرع النسائي بالرياض. وفي مجال البرامج الخاصة ينفذ المعهد خلال هذا العام ١٤ برنامجاً تدريبياً خاصة لعدد من الأجهزة الحكومية، كما ينفذ تسعة برامج إعدادية خاصة لعدد من الأجهزة الحكومية أيضاً.

ولا يقتصر الحراك التدريبي بالمعهد على ما ينفذه داخل قاعاته وفي محيطه الجغرافي المحدود وحسب، بل امتد إلى آفاق أرحب وأوسع، فمن المقرر أن يتجه المعهد إلى تنفيذ برامج تدريبية عامة لموظفي الأجهزة الحكومية في مناطق المملكة المختلفة، وذلك بالتعاون مع الجامعات السعودية في تلك المناطق، من خلال استثمار مقر وقاعات تلك الجامعات لتنفيذ البرامج التدريبية فيها. وقد تم تكليف فريق لوضع خطة عمل لتنفيذ هذه البرامج؛ بهدف الوصول إلى المستفيدين من برامج المعهد التدريبية في مناطقهم، وتطلع لأن يكون التنفيذ خلال الفصل الثاني من هذا العام التدريبي. كما أن المعهد حالياً بصدد تبني مشروع التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد. وهي مشاريع ستسهم إن شاء الله في تفعيل نشاط التدريب وتوسيع قاعدة المستفيدين منه.

ويجري العمل حالياً على التجهيز لافتتاح فرع المعهد بمدينة أبها بمنطقة عسير، الذي نتطلع أن يبدأ في استقبال المرشحين للتدريب من الأجهزة الحكومية بالمنطقة اعتباراً من الفصل التدريبي الثاني لهذا العام بمشيئة الله.

وهذا التوسع في نشاط التدريب يصاحبه حرص على الارتقاء بالجودة بما ينعكس إيجابياً على الأجهزة الإدارية المستفيدة من هذا النشاط. كما يلتزم المعهد بأن تكون جميع البرامج التي ينفذها متوافقة مع المعايير العالمية؛ سعياً للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي لتلك البرامج بهدف ضمان جودة المخرجات.

وإدارة المعهد إذ تتطلع للارتقاء ببرامج ونشاطات المعهد لتؤكد أن التطوير عملية مستمرة ولا تقف عند حد، وإنها ماضية في هذا الاتجاه وأخذة بكل ما هو جديد وحديث وعصري؛ إدراكاً منها لواجباتها التي تفرض عليها أن يكون معهد الإدارة العامة في مقدمة ركب التطوير والتغيير، وقيادة التنمية الإدارية نحو مستقبل أكثر إشراقاً وبهاءاً. ■

كلمة



د. أحمد بن عبدالله الشعيبي*

إدارة المعهد إذ

تتطلع للارتقاء

ببرامج ونشاطات

المعهد لتؤكد أن

التطوير عملية

مستمرة ولا تقف

عند حد، وإنها

ماضية في هذا

الاتجاه وأخذة

بكل ما هو جديد

وحديث وعصري

فقر الحائز

110



متابعات

6

أمير الرياض بالنيابة
يستقبل مدير عام معهد
الإدارة العامة

رقم الترخيص:
١٣٥٦٠٧٠
رمد:
١٣١٩-٥٠٩٣
رقم الإيداع:
١٦/١٥٥٠

9

معهد الإدارة ينظم اجتماع الطاولة
المستديرة حول استراتيجيات التميز
في المنظمات الحكومية

لقاء

20

نائب وزير العمل وعضو مجلس الشورى السابق
د. عبد الواحد الحميد لـ (التنمية الإدارية):
الدول الاقتصادية الكبرى حمت
أسواق العمل لديها من سطوة
العرض والطلب

7



المعهد يكرم د. عبدالرحمن
الشقاوي بمناسبة تقاعده



طبعت بمطابع
معهد الإدارة العامة

أمير الرياض بالنيابة يستقبل مدير عام معهد الإدارة العامة



استقبل صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن عبدالله بن عبدالعزيز أمير منطقة الرياض بالنيابة في مكتبه بقصر الحكم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبدالله الشعبي. وقد قدم الدكتور الشعبي لسموه الكريم شرحاً عن مهام المعهد الذي يعمل على رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً بما يكفل تطوير التنمية الإدارية، لتكون نموذجاً يحتذى به على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ■

تهدف إلى تفعيل أطر التعاون بين الطرفين

معهد الإدارة العامة والمركز الوطني للقياس والتقويم يوقعان اتفاقية تعاون مشتركة



أداء موظفي الدولة في مجالات الإدارة المختلفة. وأكد سموه أن المركز الوطني للقياس والتقويم يسعى للاستفادة من البرامج التدريبية للمعهد، لتطوير أداء كوادره ورفع مهاراتهم في الجوانب الإدارية. من جانبه رحب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة الدكتور أحمد بن عبدالله الشعبي بتوقيع هذه الاتفاقية مشيراً إلى أن المركز الوطني للقياس والتقويم جهة متخصصة في القياس والتقويم، ولديه الاستعدادات والإمكانات والتأهيل والخبرة لإعداد وتنفيذ مقاييس مبنية على معايير علمية تساعد على تحقيق أهداف وطموح معهد الإدارة العامة فيما يخص اختبارات القبول للمتقدمين والمتقدمات للالتحاق ببرامجه الإعدادية. وأكد أن الاتفاقية ستعزز من التعاون المشترك بين الطرفين في عقد المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل، وتقنية المعلومات، إضافة إلى البرامج التدريبية ذات العلاقة، وتبادل المعلومات والبيانات والاستشارات والخبرات العلمية فيما يتعلق بالقياس والتقويم وبناء المعايير. وقال الدكتور أحمد الشعبي إن سريان هذه الاتفاقية يبدأ من تاريخ التوقيع عليها ولمدة ثلاث سنوات هجرية، تتجدد تلقائياً ■

استشارات محددة أو تبادل معرفي أو علمي أو تبادل خبراء أو تنفيذ اختبارات ومقاييس معينة أو أي دورات تدريبية أو تطويرية يتم الاتفاق عليها مستقبلاً من خلال إبرام اتفاقية أو اتفاقيات مستقلة لكل مشروع توضح فيها آلية التنفيذ. وسيقوم المركز الوطني للقياس والتقويم وفقاً لهذه الاتفاقية بإجراء اختباري القدرات والتحصيلي، واختبار الجامعيين واللغة الإنجليزية للطلاب والطالبات المتقدمين للالتحاق ببرامج المعهد الإعدادية. وأعرب صاحب السمو الأمير الدكتور فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم عن سعادته بتوقيع هذه الاتفاقية مع معهد الإدارة العامة، مقدماً شكره لمعالي مدير عام المعهد الدكتور أحمد الشعبي على تفاعله مع المركز الوطني للقياس والتقويم بتوقيع هذه الاتفاقية وتفعيلها في المستقبل، مبيناً أن المركز يفرح أن يقدم كل ما يستطيعه من خدمات وإمكانات للمعهد لتحقيق تطلعاته من تقييم مدخلات أو مخرجات وجميع ما نصت عليه الاتفاقية، وتنفيذها على أكمل وجه. وقال سموه إن معهد الإدارة العامة مشهود له بالتميز والريادة فهو لا يقل عن أي جامعة من جامعات المملكة، كونه رافداً من الروافد المهمة للوطن التي تمده بالكوادر والكفاءات المؤهلة، إضافة إلى تميزه في تطوير

وقع صاحب السمو الأمير الدكتور فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود رئيس المركز الوطني للقياس والتقويم، ومعالي الدكتور أحمد بن عبدالله الشعبي اتفاقية تعاون بين معهد الإدارة العامة والمركز الوطني للقياس والتقويم، وذلك بمقر المعهد بالرياض. وتهدف الاتفاقية إلى رسم وتحديد أوجه العمل المشترك بين الطرفين؛ ليستفيد كل طرف من الآخر فيما يخص الكوادر والإمكانات والمخرجات، والاستفادة من مراكز التميز والبحث العلمي والتعاون المشترك بين الطرفين في عقد المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل، وتقنية المعلومات، إضافة إلى البرامج التدريبية ذات العلاقة، وتبادل المعلومات والبيانات والاستشارات والخبرات العلمية فيما يتعلق بالقياس والتقويم وبناء المعايير، وكذلك الاستفادة من المقررات التابعة لكل طرف لتنفيذ بعض المناشط التابعة لأحدهما بعد موافقة الآخر، وبما لا يتعارض أو يؤثر عليه سلباً. كما تهدف الاتفاقية إلى تبادل الاستشارات والخبرات العلمية فيما يتعلق بالقياس والتقويم وبناء المعايير، وتهدف الاتفاقية أيضاً إلى التعاون بين الطرفين في أي مشاريع بحثية أو علمية أو

المعهد يكرم د. عبدالرحمن الشقاوي بمناسبة تقاعده



على شرف معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د.عبدالرحمن بن عبدالله البراك، يقيم المعهد حفلاً تكريمياً لمعالي د.عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة السابق بمناسبة تقاعده، تقديراً لجهوده في خدمة المعهد، ووفاءً لسنوات عطائه الطويلة التي شهد المعهد خلالها نقلات تطويرية مميزة في نشاطاته المختلفة.

وقد وجه المعهد الدعوة لعدد من كبار المسؤولين لحضور هذا الحفل الذي يقام في تمام الساعة الواحدة والنصف ظهراً من يوم الخميس ٢٠ ذو القعدة ١٤٣٤هـ، في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض ■

د.الشعبي يستقبل وفداً من الشركة السعودية للكهرباء



استقبل معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشعبي، وفد الشركة السعودية للكهرباء، والذي يضم كلاً من سعادة أ.إبراهيم بن محمد الغنيم نائب رئيس أول للموارد البشرية، وسعادة أ.عبدالرحمن بن محمد العبيد رئيس قطاع التنظيم وتخطيط الموارد البشرية، وسعادة أ.فهد بن محمد العسوس مدير إدارة خدمات التدريب، وسعادة أ.محمد بن عبدالعزيز الرويس رئيس لجنة القبول المركزية. وقد تم عقد اجتماع مع الوفد رحب فيه معالي المدير العام د.الشعبي بالضيوف، وقدم نبذة يسيرة عن أهداف المعهد ونشاطاته، وأكد معاليه على دعم أوجه التعاون بين الشركة والمعهد.

من جانبه قال سعادة أ.إبراهيم الغنيم نائب رئيس أول للموارد البشرية في الشركة، إن من ضمن المشتركات مع المعهد حرص المعهد على السعودة وتأهيل الكفاءات السعودية المدربة لسد حاجة سوق العمل في القطاعين الحكومي والأهلي، مشيراً إلى أن السعودة في الشركة قد بلغت ٨٥٪، وأن الشركة تولي التدريب والتطوير اهتماماً كبيراً. وقد حضر الاجتماع من المعهد كل من: د.بندر السجان، مدير عام التخطيط والتطوير، وأ.سعد الشمراني مدير عام شؤون المتدربين، وأ.وليد البواردي مدير عام مركز الأعمال، وأ.عبدالله السميع مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام ■

مدير عام المعهد ونائب رئيس هيئة مكافحة الفساد يفتتحان برنامج مكافحة الفساد المؤسسي



افتتح معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشعبي ونائب رئيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد أ.أسامة بن عبدالعزيز الربيعية، فعاليات برنامج (مكافحة الفساد المؤسسي) الإعدادي الخاص بموظفي الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والذي يتم تنفيذه لأول مرة في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض. جدير بالذكر أن البرنامج قد تم تصميمه وفقاً لدراسة وظائف ومهام واستراتيجيات الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، وتستمر فعاليات البرنامج مدة شهرين ■



وفد من وزارة تنمية الموارد البشرية بالسودان يزور المعهد

قام وفد من وزارة تنمية الموارد البشرية بجمهورية السودان يضم كل من: سعادة د. سعيد عبدالرزاق عثمان أمين أمانة التنظيم والتطوير الإداري، وسعادة أ. يوسف الطيب عيسى مدير الإدارة التنفيذية، وسعادة أ. محمود السر محمد طه نائب مدير مركز تطوير الإدارة، وسعادة أ. محمد معتصم ميرغني سكرتير ثان بالسفارة السودانية بالرياض بزيارة للمعهد، حيث التقى سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف. وعقد اجتماع لبحث أوجه التعاون المشترك بين المعهد والوزارة، حضره من المعهد كل من: مدير عام مركز البحوث د. عبدالمحسن اللعيد، ومدير عام

المكتبات والوثائق د. فهد الفريح، ومدير عام البرامج الإدارية والقانونية د. عبدالله الوقداني، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. بندر أبا الخيل. عقب ذلك اجتمع الوفد بسعادة أمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري د. ثامر المطيري. كما اجتمع الوفد مع سعادة مدير عام مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية د. مشبب الفحطاني، بحضور كل من: د. بركات العتيبي، وأ. / محمد قباني، وقد قدم المركز استعراضاً لتجربته من الجوانب التنظيمية والمنهجية المستخدمة ومشروعات قياس الأداء التي نفذها، بالإضافة إلى مناقشة سبل التعاون بين المركز ووزارة تنمية الموارد البشرية لجمهورية السودان الشقيق. كما قام الوفد بجولة على عدد من إدارات المعهد، حيث زار مركز الحاسب الآلي، والتقى بمدير عام المركز أ. محمد العتيبي. كما زار الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، واجتمع مع سعادة د. بندر السجان، عقب ذلك قام الوفد بزيارة للإدارة العامة للاستشارات التقى خلالها مع سعادة د. خالد البتال. وفي ختام زيارته للمعهد قام الوفد بجولة ميدانية شملت (المكتبة المركزية، وقاعات التدريب، ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات)، وقد رافق الوفد خلال الجولة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام، أ. عبدالله السميح ■

تكليفات بعدد من الإدارات

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، بتكليف عدد من أعضاء هيئة التدريب بالعمل مدراء لبعض الإدارات في المعهد وذلك على النحو التالي:

- تكليف أ. زياد بن علي المشيخ بالعمل مديراً لإدارة تصميم وتطوير البرامج.
- تكليف أ. علي بن هزاع المطيري بالعمل مديراً لإدارة تنسيق البرامج الخاصة.
- تكليف أ. منصور بن بخيت التمساح، بالعمل مديراً لإدارة التخطيط الاستراتيجي، بالإدارة العامة للتخطيط والتطوير.
- تكليف أ. علي بن حمد المحمدي، بالعمل رئيساً لقسم الإحصاءات وتحليل البيانات، بالإدارة العامة للتخطيط والتطوير ■

عضو مجلس الشورى السابق د. إحسان بوحليقة يزور المعهد



استقبل معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعبي، سعادة د. إحسان علي بوحليقة عضو مجلس الشورى السابق، الذي قام بزيارة لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية؛ للتعرف على أهداف المركز والاطلاع على نشاطاته المختلفة، حيث تم عقد اجتماع حضره من المركز كل من: د. وسيم النصير، و د. بركات العتيبي، وأ. محمد قباني. وقد أبدى د. بوحليقة إعجاباً بما رأى في المركز ودوره تجاه الأجهزة الحكومية ■

بحضور عدد من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين في الأجهزة الحكومية معهد الإدارة ينظم اجتماع الطاولة المستديرة حول استراتيجيات التميز في المنظمات الحكومية



ينظم معهد الإدارة العامة اجتماع الطاولة المستديرة حول «استراتيجيات التميز في المنظمات الحكومية»، بحضور عدد من كبار المسؤولين من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ومن في مستواهم الوظيفي في عدد من الوزارات والجهات الحكومية.

صرّح بذلك معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، مشيراً إلى أن الاجتماع سيقوم بتقديمه الخبير الدولي في الإدارة الاستراتيجية ديفيد أوزبورن الشريك الرئيس في مجموعة الاستراتيجيات العامة (THE PUBLIC STRATEGIES GROUP) لمساعدة المنظمات الحكومية على تحسين أدائها. وأوضح أن هذا الاجتماع يهدف إلى تسليط الضوء على استراتيجيات التميز وتطبيقاتها في الأجهزة الحكومية.

وقال معالي د. أحمد الشعيبي إن هذا الاجتماع الذي ينفذه المعهد يأتي ضمن سلسلة اللقاءات العلمية وورش العمل واجتماعات الطاولة المستديرة، التي ينفذها المعهد للقيادات العليا في الأجهزة الحكومية؛ لدعم تلك القيادات؛ ومساندتها في أداء أدوارها الهامة والمؤثرة في مسارات التنمية الوطنية؛ ولتمكين تلك القيادات من الوقوف على المستجدات والمتغيرات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، واتساقاً مع مشروعاتنا الوطنية في مجالات

التنمية الإدارية الشاملة، التي تتبناها الدولة وتعمل على تحقيقها. وذكر أن الاجتماع سوف يتضمن طرح عدد من الموضوعات من أهمها: استراتيجية الوضوح، واستراتيجية الدافعية والحوافز، واستراتيجية المستفيدين، واستراتيجية الضبط والتوجيه، واستراتيجية ثقافة المنظمة. الجدير بالذكر أن اجتماع الطاولة المستديرة سوف يعقد في فندق شيراتون في بمدينة الدمام ■

الهدلق للمرتبة الثالثة عشرة



صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة عبدالرحمن بن عبدالله البراك، بترقية الزميل أ. عبدالعزيز بن إبراهيم الهدلق رئيس قسم الإعلام بإدارة العلاقات

العامة والإعلام وعضو هيئة تحرير مجلة التنمية الإدارية للمرتبة الثالثة عشرة.

تهانينا للزميل عبدالعزيز الهدلق وعقبال المراتب العليا إن شاء الله ■

تكليف منسقين للإدارة العامة للتخطيط والتطوير في فروع المعهد

صدر قرار معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بتكليف عدد من الزملاء كمنسقين بين الإدارة العامة للتخطيط والتطوير والفروع، وذلك على النحو التالي: أ. شاكر بن عبدالله خليل (فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة)، و د. محمد بن محمد باجنيد (فرع المعهد بالمنطقة الشرقية)، و د. أروى بنت عبدالعزيز أحمد (الفرع النسوي) ■

التخطيط والتطوير تنفذ ٨ حلقات لأعضاء هيئة التدريب بالمعهد

المكرمة حلقة «أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني» وقام بتنفيذها كل من: أ. عماد باجري، وأ. رعد رشيد. في حين تم تنفيذ حلقة «تنمية المهارات الاستشارية» في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية وقام بتنفيذها أ. أحمد الربيع. كما نفذت في الفرع النسائي حلقة «تنمية مهارات المدربين» وقام بتنفيذها كل من: د. أروى عبدالعزيز، وأ. إلهام الناصر. وحلقة «أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني» وقام بتنفيذها كل من: أ. موضي الرميح، وأ. عبير العيسى، واستمرت فعاليات كل حلقة من هذه الحلقات مدة ثلاثة أيام ■

قامت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بتنفيذ عدد من الحلقات الصيفية بالمركز الرئيس للمعهد والفرع، حيث تم في المركز الرئيس للمعهد بالرياض تنفيذ حلقة «تنمية مهارات المدربين» وقام بتنفيذها كل من : د. عبدالله الوقداني، ود. عجلان الشهري. كما نفذت حلقة تنمية المهارات الاستشارية، وقام بتنفيذها كل من : د. خالد البتال، ود. عبدالمحسن اللحيد.

ونفذت حلقة «أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني» وقام بتنفيذها كل من: أ. باسم الحازمي، وأ. أيمن العدناني. كما نفذ فرع المعهد بمنطقة مكة

تعيين عدد من المعيدات بالفرع النسوي

صدر قرار معالي المدير العام د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بتعيين أ. أروى بنت بداح البداح على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس، وهي حاصلة على درجة البكالوريوس تخصص علم النفس من جامعة الملك سعود. كما صدر القرار بتعيين أ. مشاعل بنت عبدالرحمن العرفج على وظيفة مساعد مدرب بالمستوى الخامس، وهي حاصلة على درجة البكالوريوس تخصص حاسب آلي من جامعة الدمام ■



المعهد ينفذ برنامجاً تدريبياً خاصاً في دبي للإداريين ولأول مرة



نفذ المعهد خلال فترة الصيف ولأول مرة برنامجاً تدريبياً خاصاً للإداريين بالمعهد، وذلك في مدينة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ١١ وحتى ١٥ شوال ١٤٣٤ هـ، بعنوان «التميز بإدارة الأعمال وتحفيز الطاقات الإبداعية» وقد تولت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير مهمة تنفيذ البرنامج، والذي شارك فيه ١٧ زميلاً، في حين اشتمل البرنامج على محاور (التخطيط، والمتابعة، والريادة، والابتكار والإبداع في العمل) ■

المعهد ينفذ ٢٥ برنامجاً خاصاً هذا العام

ينفذ المعهد خلال العام التدريبي الحالي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ ٢٥ برنامجاً خاصاً منها ١٤ برنامجاً تدريبياً خاصاً و١١ برنامجاً إعدادياً خاصاً، وذلك لعدد من الأجهزة الحكومية، وهي على النحو التالي:
البرامج التدريبية الخاصة:

مهارات المحاسبة لموظفي وزارة الخارجية (وزارة الخارجية)، ومراجعي تقنية المعلومات (ديوان المراقبة العامة)، وكتاب الضبط (وزارة العدل)، وتدقيق إيرادات مصلحة الجمارك (ديوان المراقبة العامة)، والمراجعة باستخدام النظم الآلية (ديوان المراقبة العامة)، ومحاسبة الزكاة والضريبة (مصلحة الزكاة والدخل)، وتفتيش العمل والصحة والسلامة المهنية (وزارة العمل)، وتدقيق الإيرادات العامة (ديوان المراقبة العامة)، وتنمية مهارات التعامل مع النزلاء (المديرية العامة للسجون)، ونظام العمل والعمال (وزارة العمل)، وتسوية الخلافات العمالية (وزارة العمل)، والتحقيق في المخالفات العمالية (وزارة العمل)، ومنازعات الأوراق التجارية (وزارة التجارة والصناعة)، وتنمية مهارات التعامل مع الحاج والمعتمر والزائر (الرئاسة العامة لشئون المسجد الحرام والمسجد النبوي).

البرامج الإعدادية الخاصة:

الأنظمة الجزائرية (هيئة التحقيق والادعاء العام)، والإدارة الجمركية (مصلحة الجمارك)، والزكاة والضريبة (مصلحة الزكاة والدخل)، والرقابة الجمركية (مصلحة الجمارك)، وأنظمة وإجراءات الأحوال المدنية (وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية)، وأعمال السكرتارية (وزارة الخدمة المدنية)، والدارسات القانونية (وزارة الدفاع)، وجرائم المعلوماتية (الأمن العام)، وإعداد الدراسات القانونية (إمارة الباحة)، ومكافحة الفساد المؤسسي (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد)، والمراجعة وتعزيز النزاهة في العمل (الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد) ■



ابتعاث

صدرت قرارات معالي مدير عام المعهد بابتعاث عدد من أعضاء هيئة التدريب لإكمال دراساتهم العليا في الخارج، وذلك على النحو التالي:

• ابتعاث أ. أحمد بن غزالي الحربي إلى جامعة راميت بأستراليا لدراسة الدكتوراه في تخصص اللغة الإنجليزية، مع التركيز على تدريس اللغة الإنجليزية لغير المتحدثين بها (TESOL).

• ابتعاث أ. عبدالعزيز بن سعود العريفي إلى جامعة ساوثرن ميثوديست بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الماجستير في تخصص القانون مع التركيز على القانون الإداري.

• ابتعاث أ. حسن بن محمد خرمي إلى جامعة موري الحكومية بولاية كنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال مع التركيز على إدارة المواد.

• ابتعاث أ. عبدالعزيز بن محمد العتيبي إلى جامعة شمال كولورادو بولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الماجستير في تخصص الإحصاء مع التركيز على الإحصاء التطبيقي.

• ابتعاث أ. فايز بن علي العنزي إلى جامعة شمال تكساس بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، لدراسة الماجستير في تخصص المحاسبة مع التركيز على محاسبة ضريبية ■

بحضور معالي المدير العام د. أحمد بن عبد الله الشعبي؛

معهد الإدارة العامة يحتفل ببداية الأنشطة



تغطية/ د. أحمد زكريا أحمد

نظم معهد الإدارة العامة بمركزه الرئيس بالرياض حفل بداية الأنشطة للعام التدريبي الجديد ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، وكان في مقدمة الحضور معالي د. أحمد بن عبد الله الشعبي مدير عام المعهد، والعديد من قياداته ومنسوبيه. وتأتي أهمية تنظيم هذا الحفل في ضوء ما تضمنته كلمة معالي المدير العام من استعراض للملامح العامة لخطة هذا العام، وذلك على مختلف الأصعدة سواء: المشروعات التطويرية، أو الأنشطة المختلفة للمعهد في مجالات: التدريب، والبحوث، والاستشارات الإدارية، والمكتبات والوثائق، ومركز الأعمال، ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، والحاسب الآلي، والتخطيط والتطوير، والشؤون المالية والإدارية. وقد تضمن الحفل عدداً من الفقرات والتعريف بالأعضاء الجدد المنضمين حديثاً لأسرة المعهد، وفي الختام تناول الحاضرون طعام الغداء.

بدأت فعاليات الحفل يوم الأربعاء ٢٨ شوال، حيث قام أ.عبد الله السميح مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام بالتقديم، مشيراً إلى انطلاقة عام تدريبي جديد تتطلع فيه إدارة المعهد إلى مزيد من الإنجازات التي تليق بمعهد الإدارة العامة. ثم ألقى أ.زكريا بن بنجر رئيس لجنة النشاط الاجتماعي بالمعهد كلمة رحب فيها بمعالي المدير العام وبالحاضرين وبأعضاء هيئة التدريب العائدين من البعثات من حملة الدكتوراه والمجستير وبالأعضاء المنضمين حديثاً للمعهد من تعليميين وإداريين وفنيين، واستعرض رئيس اللجنة بشكل مختصر أبرز ملامح خطتها المقررة لهذا العام التدريبي، انطلاقاً من الأهداف السامية التي تسعى إدارة المعهد لتحقيقها من خلال الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية؛ لتنمية العلاقات الإيجابية بين منسوبي المعهد. وقد تضمنت هذه الأنشطة إقامة العديد من الحفلات، والرحلات، وتنظيم زيارات، والاستمرار في التعاون مع شركات ومؤسسات، وتقديم القروض الشخصية، والهدايا، وكذلك عقد دورات تدريبية، وإقامة مسابقات، وعقد دوري رياضي في الألعاب الرياضية المختلفة، بالإضافة للعديد من الأنشطة الأخرى. ثم توجه أ.بنجر بالشكر والتقدير لإدارة المعهد على ما تلقاه من توجيه ودعم لأعمال اللجنة.

وتحدث معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعبي، فاستهل كلمته بالترحيب بالجميع من مسئولين وأعضاء هيئة تدريب وإداريين، وبالزملاء الجدد الذين انضموا لأسرة المعهد هذا العام، متمنياً لهم مستقبلاً وظيفياً مليئاً بالعطاء، وتوجه بالشكر للجميع على جهودهم المخلصة التي بذلوها في العام المنصرم والفصل التدريبي الصيفي. ثم استعرض معاليه الملامح العامة لخطة العام التدريبي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، وما تطمح إدارة المعهد إلى تحقيقه من إنجازات خلال ذلك العام،

خاصة مع الاستمرار الفاعل للخدمات التي يقدمها المعهد والارتقاء بجودتها بما ينعكس إيجاباً على حسن الأداء في الأجهزة الإدارية المستفيدة من خدماته. وأوضح أنه اتساقاً مع هذا التوجه تم تطبيق نظام الطاقة الاستيعابية في إعداد خطة نشاط التدريب؛ لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ مما سيسهم

في رفع الطاقة التدريبية وزيادة أعداد المتدربين.

كما ذكر معالي د. الشعبي أن المعهد قام لأول مرة بتطبيق نظام النسبة الموزونة للقبول بالبرامج الإعدادية لحملة الثانوية العامة للعام التدريبي الحالي، بالإضافة إلى تنفيذ فصل تدريبي صيفي لأول مرة في صيف هذا العام التحق به ٦٦٢٤ متدرباً.

وأكد معالي المدير العام على أن المعهد يتوجه خلال العام التدريبي الحالي لتنفيذ عدد من المشروعات التطويرية منها: البدء في تنفيذ خارطة الطريق بمحاورها الستة (التخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والتقنية، واللوائح والأنظمة، والجودة والاعتماد، والشراكة المجتمعية)، والتعاون مع الجامعات السعودية لتنفيذ برامج تدريبية في المناطق والمحافظات المختلفة التي لا يوجد بها فروع للمعهد، كذلك التعاون مع بعض الجامعات الأمريكية لتبادل

الخبرات والاستفادة منها في تنفيذ برامج تدريبية، وافتتاح فرع منطقة عسير بمدينة أبها، وتطوير الهيكل التنظيمي الحالي للمعهد وكادر جديد لمنسوبي المعهد ومشروع التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد، ومراجعة جميع البرامج وفق المعايير العالمية والحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي لتلك البرامج

تطبيق نظام النسبة الموزونة

وتنفيذ فصل تدريبي

صيفي لأول مرة هذا العام



المخطط له بالنسبة لمركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية إنجاز المشروع التجريبي للقياس، وقياس الأداء الفعلي وإعداد التقارير المطلوبة لـ ٧ جهات حكومية من بينها وزارتي الخدمة المدنية والعمل، وكذلك العمل مع ١٠ جهات لتصميم وتطبيق قياس الأداء لديها، بالإضافة إلى تقديم تقرير شامل لبطاقة الأداء المتوازن لقياس فاعلية وإنتاجية الأجهزة المشاركة.

وأبرز معالي د. الشعبي المشروعات المتوقعة تنفيذها في مجال الحاسب الآلي والتي تصنف لثلاثة: أولها المشروعات المتوقعة تنفيذها لتطوير التطبيقات والخدمات الإلكترونية، كمشروع تصميم موقع إلكتروني جديد للمعهد، وكمشروع التدريب الإلكتروني ومشروع توفير نظام تخطيط موارد المنشأة ERP، وتوفير نظام للاتصالات الإدارية ونظام إدارة المحتوى ECM. وثانيها مشروعات البنية التحتية: كتحديث خطوط الربط للشبكة الواسعة، وترقية بيئة قواعد البيانات، وثالثها مشروعات تطوير منهجيات إدارة تقنية المعلومات: كتطبيق معايير الجودة العالمية على إجراءات وعمليات مركز الحاسب الآلي.

وتطرق د. الشعبي أيضاً إلى مجال التخطيط والتطوير، مشيراً إلى ابتعاث ٥٢ عضو هيئة تدريب إلى الخارج، واستقطاب ٣٧ مساعدي ومدربين ومساعدات مدربات، وتدريب ٨٦٥ من بين أعضاء هيئة التدريب والإداريين والفنيين، وتنفيذ ٩ مشاريع في مجال الجودة. كما أشار إلى مجال المشاريع، فذكر نوعين منها: أولهما مشاريع تحت التنفيذ كإنشاء مبنى مقر فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة

بمدينة جدة، وإنشاء الفرع النسائي بالرياض، وإنشاء سكن أعضاء هيئة التدريب بكل من الرياض وجدة. وثانيهما المشاريع الجديدة والتي منها على سبيل المثال توسعة مقر فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، وإنشاء سكن أعضاء هيئة التدريب في مرحلته الثانية بالرياض، وتأثيث وتجهيز مبنى مركز تعليم اللغة الإنجليزية. كما أوضح أنه في مجال الشؤون المالية والإدارية، بلغت الاعتمادات المطلوبة للعام المالي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ ١.٥ بليون ريال، بالإضافة إلى تزايد عدد الوظائف المطلوب إحداها سواء: لكادر الجامعات أو التعليمية أو نظام الخدمة المدنية أو على بند الأجور.

وأعلن معالي المدير العام عن تخصيص عدد من الجوائز للمتميزين في المعهد، كجائزة أفضل مدرب، وجائزة أفضل باحث، وجائزة أفضل إداري. وأظهر معاليه حرصه على تكريم المتفوقين من الدارسين في المعهد من خلال إقامة حفل لهم يدعى له أولياء أمورهم ويلتقي فيه الجميع في جو اجتماعي.

واختتم معالي د. الشعبي كلمته بتوجيه الشكر الجزيل لمقام خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، على الدعم الذي يلقيه المعهد من الحكومة الرشيدة. وكذلك الدعم والمساندة من معالي د.عبد الرحمن بن عبد الله البراك وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة المعهد. وعبر عن شكره أيضاً لجميع الزملاء والزميلات من أعضاء هيئة التدريب والإداريين والفنيين، متمنياً للمعهد ومنسوبيه عاماً تدريبياً حافلاً بالإنجازات.

وعقب ذلك توجه الحاضرون لتناول طعام الغداء بصحبة معالي د.أحمد بن عبد الله الشعبي مدير عام المعهد، في جو يسوده طابع إنساني كريم ■

بهدف ضمان جودة المخرجات التدريبية، واستقطاب الكفاءات السعودية المتميزة من خريجي برنامج خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله - للابتعاث الخارجي للعمل كأعضاء هيئة تدريب، وتعديل سياسة الابتعاث والتدريب والتي تضمنت إمكانية مواصلة المبتعثين الدراسة لدرجة الماجستير ودرجة الدكتوراه بالإضافة إلى فتح باب الابتعاث لدرجة الدكتوراه في الجامعات البريطانية.

وركز د. الشعبي على ما هو مخطط لإنجازه خلال العام الحالي في عشرة مجالات وأنشطة متنوعة للمعهد. فبين أن نشاط التدريب من المخطط له تنفيذ ٢٤٩ برنامجاً تدريبياً عاماً وخصوصاً يلتحق بها ما يربو على ٨٣٠٠٠ متدرباً ومنتدربة، وتنفيذ ٢١ برنامجاً إحصائياً عاماً وخصوصاً لإعداد وتأهيل ٢٦٩٢ دارساً ودارسة

وتجدر الإشارة إلى أن الفرع النسائي سينفذ هذا العام ولأول مرة برنامجاً إحصائياً خاصاً بعنوان «أنظمة وإجراءات الأحوال المدنية»، كما أنه من المخطط تنفيذ ٤٤ حلقة تطبيقية عامة وخاصة، بالإضافة إلى ثلاثة اجتماعات طاولة مستديرة و ٢٠ حلقة تطبيقية موجهة وحلقتين دوليتين وندوتين ولقاءين. وأشار إلى أنه من المقرر في مجال تصميم وتطوير البرامج: تصميم ٧ برامج تدريبية جديدة وبرنامج إحصائي واحد، وتطوير ٩ برامج تدريبية وبرنامج تدريبي واحد، وإعداد ٧٥

حقيبة تدريبية وتطوير ٩ حقائب برامج تدريبية. ومن المقرر أيضاً في مجال تقنيات التدريب: أن تشمل خطة تقنيات التدريب على إنتاج ثلاث حالات تدريبية، وترجمة ٣٥ فيلماً تدريبياً، وتأمين ٩٥ فيلم تدريبية.

وحدد معالي مدير عام المعهد د. الشعبي ما هو مخطط لإنجازه في نشاط البحوث والاستشارات الإدارية بقوله: «من المخطط له إنجاز ١٨ عملاً علمياً، وتأليف ٥ كتب وإعداد بحثين ميدانيين وترجمة ١١ كتاباً، بالإضافة إلى إصدار ٤ أعداد من دورية الإدارة العامة، وطباعة وإعادة طباعة ٧٤ عملاً علمياً وإعلامياً، إلى جانب المشاركة في ٩ معارض كتاب داخل المملكة وخارجها، وسيلعب عدد دور النشر والمكتبات التي تقوم ببيع إصدارات المعهد ١٢ دار نشر ومكتبة. كما أنه من المخطط له إعداد ٦٥ استشارة إدارية».

وفيما يتعلق بالمكتبات والوثائق، فإنه من المخطط له تزويد مكتبات المعهد بعدد ١٠٨٠٩ مادة ما بين كتاب ودورية ومطبوعة رسمية، والاشتراك في ٢٥ قاعدة معلومات تحتوي على نحو ٥ ملايين مادة، ومن المخطط له أيضاً إضافة ٩١٩ وثيقة إدارية لمركز الوثائق. وبالنسبة لمركز الأعمال فمن المخطط له تنفيذ ١٤٤ برنامجاً تدريبياً يلتحق بها ٣٦٠٠ متدرباً، وإعداد ٤ استشارات تنظيمية. ومن



بسم الله الرحمن الرحيم
المملكة العربية السعودية
ديوان رئاسة مجلس الوزراء
الرقم ١٢
التاريخ ١٣٨٣/٥/٢١ هـ
التوقيع:

بعون الله تعالى

نحن سعود بن عبدالعزيز آل سعود
ملك المملكة العربية السعودية
بعد الاطلاع على المادتين التاسعة عشر
والعشرين من نظام مجلس الوزراء
الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٣٨ وتاريخ
١٣٧٧/١٠/٢٢ هـ.

وبناء على قرار مجلس الوزراء رقم ٤١٩
وتاريخ ١٣٨٣/٥/١٣ هـ
وبناء على ما عرضه علينا رئيس مجلس
الوزراء

نرسم بما هو آت:

أولاً: الموافقة على
نظام المقاطعات
بالصيغة المرفقة
لهذا.

ثانياً: يطبق هذا النظام

خلال مدة تسعة أشهر من تاريخ نشره.

ثالثاً: على رئيس مجلس الوزراء والوزراء كل فيما يخصه تنفيذ مرسومنا هذا،،،

التوقيع الملكي الكريم
سعود

الملك العربية السعودية
ديوان رئاسة مجلس الوزراء
الرقم ١٢
التاريخ ١٣٨٣/٥/٢١ هـ
التوقيع:

بسم الله تعالى

نحن سعود بن عبدالعزيز آل سعود ملك المملكة العربية السعودية
بعد الاطلاع على المادتين التاسعة عشر والعشرين من نظام مجلس الوزراء الصادر بالمرسوم الملكي
رقم ٣٨ وتاريخ ١٣٧٧/١٠/٢٢ هـ
وبناء على قرار مجلس الوزراء رقم ٤١٩ وتاريخ ١٣٨٣/٥/١٣ هـ
وبناء على ما عرضه علينا رئيس مجلس الوزراء

نرسم بما هو آت:-

أولاً: الموافقة على نظام المقاطعات بالصيغة المرفقة لهذا

ثانياً: يطبق هذا النظام خلال مدة تسعة أشهر من تاريخ نشره

ثالثاً: على رئيس مجلس الوزراء والوزراء كل فيما يخصه تنفيذ مرسومنا هذا . . .

التوقيع الملكي الكريم
سعود

قلق الكتابة

يقول نزار قباني: (إن أعظم ما يزعيني عند الكتابة هو منظر الورقة البيضاء) تصور هذا الأفق المتسع من الفراغ الصامت، هذه البقعة المجذبة بين يديك تريد أن تستنبتها وتجعلها خميلةً مضيئةً بالأفكار ومنمنمةً بعدارى الكلمات التي تليق بقارئك، تحترم عقله وثقافته. أحدق في هذا البياض الضج الذي يمتد ويوغل في البعيد، كلما حدقت فيه وكأنه يسخر مني.

لا لشيء إلا لأن الكتابة هي صورة لعقل الإنسان، وقد قال حسان بن ثابت رضي الله عنه:

وإن أشعر بيت أنت قائله * * * بيئت يُقال، إذا أنشدته، صدقا

وإنما الشَّعرُ بُ المرءِ يعرضه * * * على المجالس إن كيساً وإن حُمقاً

”

هذا الوعي الذي يتجسد في بيتي حسان بأهمية الجمهور ومبدأ احترام المتلقي، هو الذي جعل الفرزدق يقول: يعتبرني الناس أشعر العرب ووالله إنه ليمر علي وقت يكون فيه قلع الضرس أهون علي من أن أقول بيتاً واحداً.

ولم يكن الفرزدق ليعجز عن قول بيت من الشعر إلى هذا الحد، لكنه القلق الإبداعي والتوجس من ردة فعل الجمهور، فليس المهم بالنسبة له نظم البيت، ولكن ماذا يقول هذا البيت؟، ما هو المحتوى؟، وماذا يضيف للمتلقي؟، خطر لي قول حسان والفرزدق وأنا أتصفح صحفنا وأجد هذه المطولات من الأعمدة الصحفية التي أغبط كتابها على جلدتهم وعزيمتهم وصبرهم وهم مكبون على كتابتها، وأشفق عليهم ثانياً وهم يقرأونها ويعجبون بما كتبوا، فيما شاعر الرسول يتوجس من عرض شعره والفرزدق تنتابه الحيرة والقلق عند كتابة البيت، بينما نزار قباني ترعبه الورقة البيضاء.

قلت إن كتاب تلك الأعمدة هم فقط من يقرأون أعمدتهم مهما بلغت من الصياغة البلاغية والتجويد الكتابي، فلم تعد هذه الألعاب تغري المتلقي، ومالم يقرأ المتلقي همه ويجد من يتبنى قضاياها فلن يأبه بصياغة الكاتب ولا بصورته، فضلاً عن أن عصر المعلقات الصحفية قد ولئى، وربما تغريدة أغنت عن معلقة.

وقد كان مصطفى أمين يكتب زاويته (فكرة) في أخبار اليوم في زمن المطولات الأدبية في أقل من نصف عمود، وكانت أشهر زاوية صحفية في زمنه؛ لارتباطها بهم المواطن المصري، وكانت نموذجاً في الكتابة الصحفية من حيث: الفكرة، والصياغة، والدقة، والاختصار، أفلم يئن لأهل المقالات ذات الطول والعرض أن يقيسوها بمدى اهتمام المتلقي لا مدى الوجاهة الاجتماعية ■

“

مدى



أ. عبد الله بن متعب السميح *

وأنا أتصفح

صحفنا وأجد

هذه المطولات

من الأعمدة

الصحفية التي

أغبط كتابها على

جلدهم وعزيمتهم

وصبرهم وهم

مكبون على

كتابتها، وأشفق

عليهم

15

العدد ١١ - شتوال - ١٤٣٤ هـ

بالمركز الرئيس وفروعه بمختلف مناطق المملكة:

تنفيذ ٢١٦ برنامجاً تدريبياً بالفصل الصيفي لأول مرة بمعهد الإدارة العامة

وأكد الشمراني أنه ومن خلال ردود الفعل للمشاركين في هذه البرامج والمنفذين فإن مستوى الرضاء كان عالياً جداً، مشيراً إلى أن في ذلك استثمار لموارد المعهد بما يحقق الاحتياجات التدريبية لشريحة من موظفي الأجهزة الحكومية، لا تمكنهم ظروفهم العملية والخاصة من المشاركة في التدريب أثناء العام التدريبي. ويأمل أ.سعد الشمراني أن يستمر المعهد في تنفيذها مستفيداً من النقاط الإيجابية التي تحققت هذا العام فيعززها، ومن الملاحظات فيعالجها في الأعوام القادمة.

تلبية الاحتياجات التدريبية

ومن جانبه نوه أ.فهد الرشدان مسئول الترشيح للبرامج التدريبية في المديرية العامة للجوازات، بافتتاح فصل صيفي، وأكد أنه لبي جزء معقولاً من الاحتياج الكبير للتدريب الذي تعيشه المديرية العامة للجوازات، وأشاد الرشدان بمستوى التعاون والمرونة الذي لسه من إدارة القبول والتسجيل بالمعهد، مما سهل عملية التحاق منسوبي المديرية بعدد من البرامج التي تم تنفيذها.

وأثنى أ.عبدالله الصقر، مسئول الترشيح في وزارة التربية والتعليم على فكرة تبني افتتاح فصل تدريبي صيفي في المعهد، منوهاً بتنوع البرامج خلال الفصل، وتغطيتها لمختلف القطاعات التدريبية التي تحتاجها الوزارة. وتمنى أ.الصقر أن يستمر المعهد في تنفيذ الفصل الصيفي، ليتمكن أكبر عدد ممكن من الموظفين من الالتحاق بالبرامج وتطوير مهارات أدائهم الوظيفي.

برامج متنوعة

وقد نفذ المعهد، خلال الفصل الصيفي ٢١٦ برنامجاً تدريبياً، في كل من مركزه الرئيس بالرياض، وفرعيه في منطقة مكة المكرمة بجدة، والمنطقة الشرقية، بالدمام، والفرع النسائي، اجتازها ٦٦٢٤ متدرّباً ومتدربة، تم ترشيحهم من ٣٠٥ جهات حكومية من مختلف مناطق المملكة.

ففي المركز الرئيس، نفذ المعهد ٩٨ برنامجاً تدريبياً، اجتازها ٣٤٢٢ متدرّباً من ١٠١ جهة حكومية. والبرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل الصيفي في المركز الرئيس على النحو التالي:

قطاع إدارة المواد:

التفاوض مع الموردين، وتجهيز وترتيب المستودعات، واستلام المواد، والرقابة على المواد، والمنافسة العامة، ومتابعة أوامر التوريد.

قطاع الإحصاء:

تحليل العلاقات بين المتغيرات، وتصميم المسوح الإحصائية، وإعداد التقارير الإحصائية، وتصميم الاستبانة.



تقرير / نايف الحسين

نتيجة للطلب الكبير على برامج معهد الإدارة العامة التدريبية، والذي يتزايد عاماً بعد عام، قرر المعهد تنفيذ فصل صيفي ليغطي جزءاً من الاحتياج التدريبي، وتمت دراسة الطاقة الاستيعابية للمعهد وفق المعطيات المتاحة في فترة الصيف، وصدر قرار معالي مدير عام المعهد د.أحمد بن عبدالله الشعيبي، بفتح باب القبول في الفصل الصيفي للعام ١٤٣٤هـ، في كل من المركز الرئيسي والفرع، لأول مرة في تاريخ المعهد؛ لتوفير المزيد من الفرص التدريبية لمرشحي الأجهزة الحكومية، وبناء على ذلك تم الإعلان عن برامج الفصل الصيفي في الصحف المحلية، وعلى موقع المعهد على شبكة الإنترنت. وتم استقبال طلبات الترشيح على برامج المعهد من خلال

الإدارات المعنية بالتدريب في مختلف الجهات الحكومية، واستمرت فترة الترشيح لمدة أسبوع، تم بعدها إعلان نتائج القبول.

وجاءت ردود فعل الجهات الحكومية إيجابية تجاه تنفيذ هذا الفصل الصيفي، فقد تفاعلت الجهات الحكومية بشكل كبير، وتم ترشيح عدد كبير من الموظفين من مختلف الجهات، وأشار أ.سعد بن

عبدالله الشمراني مدير عام شؤون المتدربين بالمعهد إلى أن عدد المجموعات التي تم تنفيذها في الفصل الصيفي أكثر من ٣٠٠ مجموعة في المركز الرئيس والفرع، شارك في تنفيذها أكثر من ٢٠٠ من أعضاء وعضوات هيئة التدريب واستفاد منها أكثر من حوالي ٧ آلاف موظفاً وموظفة من الأجهزة الحكومية.

قطاع الإدارة الصحية:

تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، والأعمال الإجرائية في السجلات الصحية، والتنظيم في المرافق الصحية، والتخطيط في المرافق الصحية، وإدارة برامج التثقيف الصحي.

قطاع الإدارة العامة:

الإبداع الإداري، والإشراف الإداري، والقيادة الإدارية، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وتوزيع العمل، ومهارات التفاوض، والتخطيط التنفيذي، ومهارات بناء فرق العمل، وتطوير خدمات المستفيدين.

قطاع الإدارة المكتبية:

إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وأعمال السكرتارية، والاتصالات الإدارية، والأرشفة الإلكترونية، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، ومعالجة النصوص إعداد التقارير.

قطاع الإدارة الهندسية:

إدارة أعمال الصيانة، والإشراف المركزي على تنفيذ المشاريع، والهندسة القيمة، وبرمجة المشاريع الهندسية.

قطاع الاقتصاد والميزانية:

إدارة الإيرادات والنفقات العامة، وإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية لسوق، وتحليل ومعالجة مشكلات الميزانية، وإدارة الميزانية، وتحليل اقتصاديات الاستثمار.

قطاع الحاسب الآلي:

إدارة وصيانة نظام الخدام في بيئة ويندوز، وأساسيات أمن المعلومات، وأساسيات شبكات الحاسب الآلي، وأساسيات نظام التشغيل UNIX، وبرمجة التطبيقات بلغة JAVA، وبرمجة تطبيقات الإنترنت بلغة JAVA، وبرمجة قاعدة البيانات MS Access، وتطوير صفحات الإنترنت بلغة XHTML، ولغة الاستفسار الإجرائية في بيئة أوراكل، ولغة الاستفسار البنائية SQL، وإدارة مشاريع البرمجيات، وإدارة نظام التشغيل ويندوز- محطة العمل، والتحليل الهيكلي لنظم الحاسب، وتطوير صفحات الويب باستخدام JavaScript، وشبكات النطاق المحلي اللاسلكية.

قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع الرؤساء، ومهارات التعامل مع المراجعين، ومهارات التعامل مع المرؤوسين، وإدارة النزاع في بيئة العمل، والانتماء والولاء الوظيفي، وسلوكيات الوظيفة العامة، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، وسلوكيات الوظيفة العامة.

قطاع العلاقات العامة والإعلام:

إعداد الحملات الإعلامية، والمراسم في العلاقات العامة، وإدارة الفعاليات، والإلقاء الفعال، وجمع وتحرير الأخبار.

قطاع القانون:

إعداد وصياغة العقود، والتحقق الإداري، والمرافعات أمام الجهات الشرعية، وإعداد الدراسات والاستشارات القانونية، والجوانب

●● أ.فهد الرشدان:

افتتاحه لبي جزء معقولاً

من الاحتياج الكبير للتدريب

بالمديرية العامة للجوازات

القانونية في نظام الخدمة المدنية.

قطاع المحاسبة:

استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، والحسابات الختامية الحكومية، والقيود المحاسبية الحكومية، وأصول المحاسبة الحكومية، والمحاسبة الحكومية في الفروع، ومباشرة الأموال العامة، ومبادئ المحاسبة المالية.

قطاع المعلومات:

إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، والبحث عن المعلومات في المراجع المطبوعة، وتنمية مهارات استخدام الإنترنت في المكتبات، وتصنيف ديوي العشري، وخدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، والفهرسة الموضوعية وبناء قوائم رؤوس الموضوعات، وبناء المكتبات الرقمية.

قطاع الموارد البشرية:

الإجازات، والاستقطاب والاختيار، والحقوق والمزايا المالية للموظف، والترقيات، وإنهاء الخدمة، وتخطيط القوى العاملة، وتخطيط المسار الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقويم الأداء الوظيفي.

٤٧ برنامجاً

وفي فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، بمدينة جدة، نفذ المعهد ٤٧ برنامجاً تدريبياً، اجتازها ١٢٩٣ متدرباً من ٧٦ جهة حكومية. والبرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل الصيفي في فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة، على النحو التالي:

قطاع إدارة المواد:

المنافسة العامة، وتجهيز وترتيب المستودعات، وإرجاع المواد، وجرد المواد، والرقابة على المواد، وصرف المواد.

قطاع الإحصاء:

تحليل العلاقة بين المتغيرات، وإعداد التقارير الإحصائية، وإدارة برامج التثقيف الصحي، وإدارة التوثيق التمريضي، والأعمال الإجرائية في السجلات الصحية.

قطاع الإدارة العامة:

الإبداع الإداري، والقيادة الإدارية، والتنسيق الإداري، ومهارات بناء فرق العمل، والتخطيط التنفيذي، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والإشراف الإداري.

قطاع الإدارة المكتبية:

إدارة الوقت، وعمال السكرتارية، ومعالجة النصوص، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، والاتصالات الإدارية.

قطاع الحاسب الآلي:

أساسيات شبكات الحاسب الآلي، وبرمجة تطبيقات النوافذ بلغة C، وبرمجة قاعدة البيانات MS Access، وتصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، وأساسيات قواعد البيانات، وتطوير صفحات

التعامل مع المرؤوسين، وسلوكيات الوظيفة العامة.

قطاع المحاسبة:

استخدام الحاسب الآلي في المحاسبة الحكومية، والحسابات الختامية الحكومية، والقيود المحاسبية الحكومية، ومبادئ المحاسبة المالية، والمحاسبة الحكومية في الضروع، ومباشرة الأموال العامة، وتدقيق

المستندات المالية الحكومية، والتقارير المالية الحكومية.

قطاع الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي، والحقوق والمزايا المالية للموظف.

٣٠ بالفرع النسائي

وفي فرع المعهد النسائي بالرياض، نفذ المعهد ٣٠ برنامجاً تدريبياً، اجتازها ٧٥٦ متدربة من ٥٥ جهة حكومية. والبرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل الصيفي في فرع المعهد النسائي، على النحو التالي:

قطاع الإدارة الصحية:

تطبيقات الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات والمراكز العلاجية، وإدارة التوثيق التمريضي، والتنظيم في المرافق الصحية.

قطاع الإدارة العامة:

التخطيط التنفيذي، ومهارات التفاوض، والإبداع الإداري، والقيادة الإدارية، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والتنسيق الإداري، والإشراف الإداري.

قطاع الإدارة المكتبية:

أعمال السكرتارية، والعرض والتقديم باستخدام الحاسب الآلي، ومعالجة النصوص، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، والأرشفة الإلكترونية.

قطاع الاقتصاد والميزانية:

إدارة الإيرادات والنفقات العامة.

قطاع الحاسب الآلي:

إدارة مشاريع البرمجيات، وأساسيات أمن المعلومات، وبرمجة قاعدة البيانات MS Access، وأساسيات أمن المعلومات.

قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع الرؤساء، ومهارات التعامل مع المراجعين، وسلوكيات الوظيفة العامة.

قطاع المحاسبة:

التقارير المالية الحكومية.

قطاع المعلومات:

خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، والببليوجرافيا.

قطاع الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي، والترقيات، وتخطيط القوى العاملة، وإنهاء الخدمة ■

● ● أ. عبد الله الصقر:

برامجه متنوعة وتغطي مختلف

القطاعات التدريبية التي

تحتاجها وزارة التربية والتعليم

الإنترنت بلغة XHTML.

قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع المراجعين، وسلوكيات الوظيفة العامة، ومهارات التعامل مع الرؤساء، والاتصال الإداري، ومهارات التعامل مع المرؤوسين، والانتماء والولاء الوظيفي، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل.

قطاع المحاسبة:

القيود المحاسبية الحكومية، وتدقيق المستندات المالية الحكومية، ومبادئ المحاسبة المالية، وأصول المحاسبة الحكومية، ونظم الرقابة الداخلية.

قطاع المعلومات:

خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، والإعارة.

قطاع الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي، والترقيات، وإنهاء الخدمة، وتخطيط القوى العاملة.

٤١ برنامجاً بالشرقية

وفي فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، بمدينة الدمام، نفذ المعهد ٤١ برنامجاً تدريبياً، اجتازها ١١٥٣ متدرباً من ٧٣ جهة حكومية. والبرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل الصيفي في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية، على النحو التالي:

قطاع الإدارة العامة:

إدارة الجودة الشاملة، والإبداع الإدارية، والإشراف الإداري، والتنسيق الإداري، ومهارات بناء فرق العمل، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

قطاع الإدارة المكتبية:

أعمال السكرتارية، والاتصالات الإدارية، والسكرتارية الإلكترونية، وتحرير الرسائل باستخدام الحاسب الآلي، ومعالجة النصوص.

قطاع الحاسب الآلي:

أساسيات شبكات الحاسب الآلي، وأساسيات قواعد البيانات، واستراتيجيات الحكومية الإلكترونية وتطبيقاتها، وتطوير صفحات الإنترنت بلغة XHTML، وأساسيات أمن المعلومات، وتصميم التقارير في بيئة فيجوال بيسك، وتطوير صفحات الويب باستخدام JavaScript، وشبكات النطاق المحلي اللاسلكية، وهندسة البرمجيات، وإدارة نظام التشغيل ويندوز- محطة العمل، وبرمجة قاعدة البيانات MS Access، ونمذجة النظم باستخدام لغة UML.

قطاع السلوك التنظيمي:

مهارات التعامل مع الرؤساء، ومهارات التعامل مع المراجعين، ومهارات التعامل مع ضغوط العمل، وإدارة النزاع في بيئة العمل، والانتماء والولاء الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، ومهارات

الفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء العام

”

نصت المادة السادسة عشر أنه: «تختص هيئة التحقيق والادعاء العام وفقاً لنظامها بإقامة الدعوى الجزائية ومباشرتها أمام المحاكم المختصة»، ومن هذا المنطلق فإن التحقيق والادعاء العام من السلطات القضائية التي كفل لها المنظم السعودي الرعاية والاهتمام، بدء من نزع سلطة التحقيق من أقسام الشرطة إلى إنشاء هيئة تعنى بالتحقيق والادعاء العام-أي سلطتان قضائيتان تحت مظلة واحدة -.

من هنا نجد جدلاً قانونياً يثور حول هذه القضية كعادة العلوم الاجتماعية الفلسفية التي لا يعرف لها صواب وخطأ، فهل يجب الفصل بين التحقيق والادعاء العام؟، أرى وبعض المختصين أنه من غير الملائم أن يملك المحقق سلطة التحقيق وسلطة الادعاء العام؛ لأنه من خلال قيامه بالتحقيق ومراحله قد كُون قناعة وتوصل لنتائج تدين الشخص الخاضع للتحقيق مما يجعله منحازاً لرأيه وخصماً، وبالتالي غير منفتح الذهن لأي احتمالات أخرى قد تظهر في المراحل اللاحقة على التحقيق كالادعاء العام، وقد يفقد هذا الانحياز للأسباب الموضوعية فيؤدي ذلك بالمحقق (المدعي العام) بقبول التهمة جزافاً و البدء في إجراءات المحكمة الجزائية، باعتقادي يمكن تلافي ذلك التعارض بالفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء العام؛ لضمان أن المتهم لا يحكم عليه بشكل مسبق بمجرد اتهامه فالمتهم برئ حتى تثبت إدانته. بشكل عام فإن الفصل يؤدي إلى توفير أقصى حد ممكن من الضمانات للحرية الشخصية ومنها حق الدفاع التي كفلتها الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان والمملكة جزء منها.

فلا بد أن تتسم إجراءات التحقيق بروح الحياد؛ لأن الفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء العام، وجعل اختصاص كلا منهما مناهجاً بجهة مستقلة يؤدي إلى توزيع الاختصاص، وإرساء دعائم خبرة فنية عالية في التحقيق والادعاء العام.

الخلاصة أن السلطات القضائية بوجه عام لا بد لها من امتلاك الاستقلالية والتفرد؛ حتى لا يتسبب تعارض المصالح في إعاقة سير العدالة. لذا قال الفيلسوف الألماني ألبرت شفايتزر، أي نظرية في القانون يجب أن تنبثق من احترام الحياة، وعلينا أن نعيد تقرير حقوق الإنسان التي لا يجوز إهدارها على نفس هذا المبدأ المهم ■

“

لا بد أن تتسم

إجراءات التحقيق

بروح الحياد؛

لأن الفصل بين

سلطتي التحقيق

والادعاء العام،

وجعل اختصاص

كلا منهما مناهجاً

بجهة مستقلة

يؤدي إلى توزيع

الاختصاص،

وإرساء دعائم

خبرة فنية عالية

في التحقيق

والادعاء العام



* أصيل بن ساير الجعيد

نائب وزير العمل وعضو مجلس الشورى السابق د. عبدالواحد الحميد لـ (التنمية الإدارية):

الدول الاقتصادية الكبرى حمت أسواق العمل لديها من سطوة العرض والطلب

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

سوق العمل يختلف عن بقية الأسواق داخل أي اقتصاد؛ لأننا حين نتحدث عن العرض والطلب في سوق العمل فنحن نتحدث عن «بشر» ولا نتحدث عن «بضائع»، وبالتالي لا يمكن ترك سوق العمل لقوى العرض والطلب بالكامل مثلما هي الحال في الأسواق الأخرى. كما أن الدول الرأسمالية كالولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي قد حمت أسواق العمل لديها من سطوة قوى العرض والطلب؛ فوضعت حدوداً دنياً للأجور، وسمحت بالتنظيمات النقابية، وتشددت في قواعد السلامة والصحة العمالية وغير ذلك من الأنظمة والإجراءات. كذلك يجب التأكيد على أهمية تنظيم وتطوير سوق العمل السعودي بقرارات حكومية ملزمة. ومن ناحية أخرى فإن سوق العمل السعودي يعاني من تشوهات بسبب التشوه الهيكلي للاقتصاد السعودي بسبب الاستقدام الجائر للأيدي العاملة الرخيصة. جاء ذلك في ثانيا الحوار الصحفي الذي أجرته مجلة «التنمية الإدارية» مع د.عبدالواحد الحميد، الذي تناول فيه أيضاً الكثير من عوائق السعودة في سوق العمل والحلول المناسبة، بالإضافة إلى تجربته في مجلس الشورى، وأهم ما خرج به من هذه التجربة. ودون أن نكشف عن جميع ما قاله ضيف هذا العدد، نرحب بكم في السطور التالية لمتابعة هذا اللقاء المهم... واليكم تفاصيله ...



لن نتحقق السعودة في القطاع الخاص بالقدر الكافي إلا بقرارات حكومية ملزمة

أن يكون للتدخل الحكومي وللمقرارات الحكومية دورٌ ملزم في سوق العمل السعودي، باعتبار أن هذا السوق منفتح على الخارج وتسرّب إلى داخله عمالة وافدة تُقدّر بالملايين وليس بالآلاف أو عشرات أو مئات الآلاف، في الوقت الذي يعاني فيه السعوديون من البطالة.

ولن نتحقق السعودة بالقدر الكافي إلا بقرارات حكومية ملزمة لأن القطاع الخاص يبحث عن أقصى الأرباح، وهذا من حقه، فإذا وجد العامل الذي يقبل أجراً منخفضاً فمن الطبيعي أن يفضله القطاع الخاص على العامل ذي الأجر الأعلى، ومن ثم هناك تفضيل طبيعي للعمالة الوافدة ولا بد من خلق ظروف تحد من المنافسة الجائرة التي تمارسها العمالة الوافدة التي تتمكن ظروفها من قبول أجور منخفضة. هناك من يخلط بين «الوطنية»

■ هل يمكن أن تكون برامج السعودة في القطاع الأهلي قابلة للتطبيق وفق قرارات حكومية ملزمة؟

● يختلف سوق العمل عن بقية الأسواق داخل أي اقتصاد؛ لأننا حين نتحدث عن العرض والطلب في سوق العمل فنحن نتحدث عن «بشر»، ولا نتحدث عن «بضائع»، وبالتالي لا يمكن ترك سوق العمل لقوى العرض والطلب بالكامل مثلما هي الحال في الأسواق الأخرى. وعندما نتأمل أسواق العمل في الدول الأخرى، بما فيها الدول الرأسمالية كالولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي، نجد أن الحكومات حمت تلك الأسواق من سطوة قوى العرض والطلب؛ فوضعت حدوداً دنياً للأجور، وسمحت بالتنظيمات النقابية، وتشددت في قواعد السلامة والصحة العمالية، وغير ذلك من الأنظمة والإجراءات، التي قد تتعارض مع الحرية الكاملة للممارسة الاقتصادية وفق المفهوم الرأسمالي، الذي يقوم على حرية تفاعل قوى العرض والطلب. فإذا كان هذا يحدث في دول رأسمالية فمن باب أولى

الاقتصاد ووحده ومجاميعه، بما في ذلك تلك التي تتفاعل داخل سوق العمل وعبر القنوات الاستثمارية المختلفة، وتصنع الصورة الكلية للممارسة الاقتصادية المنطقية. واستطيع أن أسرد لك عشرات المعوقات التي تواجه السعودية لكنها كلها من صنع الاستخدام الجائر.

سوق العمل

■ كيف ترون مدى مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل؟

● مخرجات التعليم والتدريب لا تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وهذا خلل في سياسات التعليم والتدريب. لكن الخلل في التدريب والتعليم هو انعكاس أيضا للخلل في هيكل الاقتصاد السعودي، ضمن عوامل أخرى بالطبع. ومع ارتفاع نسبة البطالة ينتشر الآن وعي لدى الأفراد ولدى المؤسسات التعليمية بأهمية الاستجابة لمتطلبات سوق العمل، لكن المعضلة هي أن سوق العمل وفق قوى العرض والطلب الحالية المشوهة لا يفرز أجراً تعادلياً جاذباً إلى الدرجة

الاستخدام الجائر هو أساس الخلل في سوق العمل السعودي

التي قد يفضل فيها السعودي الانتظار والبطالة حتى عندما يكون تخصصه مناسباً لسوق العمل بدلاً من القبول بوظيفة ذات أجر منخفض من وجهة نظره، والسبب هو منافسة البديل الوافد ذي الأجر الأرخص في بيئة اقتصادية تلهث خلف الربح! وعلى أي حال، لازال التعليم العام يعاني من الخلل، ولازال التدريب التقني والمهني بحاجة إلى الإصلاح، وهناك تحسن نسبي في بيئة التعليم العالي في بعض الجامعات وقلق من التأثير السلبي للجامعات الجديدة التي لم يستوف بعضها الشروط المطلوبة لبيئة جامعية متميزة. أما المكسب الكبير الذي حققه التعليم في السنوات الأخيرة فهو برنامج الابتعاث إلى الخارج فقد روعي فيه متطلبات سوق العمل.

■ تعاني كثير من الأجهزة الحكومية من تسرب كثير من الكفاءات إلى القطاع الخاص، هل ترون أن مثل هذا التسرب يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على أداء الأجهزة الحكومية؟، وما هي رؤيتكم لمواجهة هذه المشكلة؟

● تسرب الكفاءات من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص سببه تكلس الأنظمة الإدارية والمالية الحكومية. فمعظم بيانات العمل الحكومي لا تفرق بين العامل المنتج والعامل الأقل إنتاجاً والعامل الذي لا ينتج على الإطلاق، ولا يملك المدير في القطاع الحكومي إلا القليل من الأدوات بين يديه لكي يحافظ على الكفاءات المتميزة لتبقى لديه ولا تتسرب. ولو أخذنا، على سبيل المثال، الكفاءات المتخصصة في الحاسب الآلي التي تعمل في الجهاز الحكومي نجد أنها تواجه إغراءات كبيرة للالتحاق بالقطاع الخاص لأن القطاع الخاص يُثمن هذه الكفاءات. وعلى أي حال، أنا أرى أن انسيابية الحركة في عنصر العمل بين قطاعات الاقتصاد هي عموماً مسألة إيجابية من المنظور الاقتصادي، وهذه هي «المؤشرات» التحفيزية التي ذكرتها في إجابة سابقة، وهي تدفع القطاعات والأنشطة المختلفة إلى مراجعة وتصحيح أخطائها مما يرفع الكفاءة والأداء في مجمل الاقتصاد الوطني.

وبين عدم توظيف السعوديين، وهذا خطأ. والصواب هو إيجاد بيئة توظيف محفزة لتوظيف السعوديين من منطلق اقتصادي، وذلك عن طريق إصدار التشريعات الإلزامية التي تحقق ذلك، وعندها سيلتزم «الوطني» وغير الوطني» بالتوظيف لأن شروط المنافسة ستكون موحدة أمام الجميع.

■ هل ترون أننا استفدنا من التجارب الدولية الناجحة في التعامل مع ملف البطالة كما يجب؟

● إستراتيجية التوظيف السعودية التي أقرها مجلس الوزراء قبل عدة أعوام مبنية على تجارب دولية ناجحة، ولكن يجب أن ندرك أيضاً أن سوق العمل السعودي والخليجي يتسم بسمات مختلفة عما هو سائد في معظم أسواق العمل في العالم. ولهذا يجب أن نكون انتقائيين في تعاملنا مع تجارب الدول الأخرى، فليس من المناسب استنساخ التجارب الأخرى على علاتها، وقد راعت إستراتيجية التوظيف السعودية هذه المسألة.

استخدام جائر

■ رغم الجهود التي تبذل للحد من الاستخدام إلا وفق الحاجة الفعلية، إلا أن تدفق العمالة الأجنبية غير الماهرة إلى بلادنا في ازدياد، ما هي الأسباب؟

● السبب الرئيس، من وجهة نظري، هو التشوه الهيكلي الذي يعاني منه الاقتصاد السعودي والذي انعكس بدوره على سوق العمل فأصابه بالتشوهات. وأي باحث يتأمل التشكيل البنوي للاقتصاد السعودي يجد مسافة هائلة تفصل بين واقع هذا الاقتصاد وبين ما يمليه المنطق الاقتصادي السليم القائم على ما يسميه الاقتصاديون «الميزة النسبية»، ولهذا نجد أن التقنيات الإنتاجية الممارسة في اقتصادنا هي في الغالب تقنيات تكثف استخدام عنصر «العمل» وليس «رأس المال»، في الوقت الذي نتمتع فيه بفائض في «رأس المال» ونعاني من شح في «اليد العاملة»، وسبب ذلك هو أن سهولة استخدام العمالة الوافدة الرخيصة من الخارج أوجدت وضعاً مصطنعاً بدت فيه هذه العمالة كما لو أنها وفيرة مع أنها مستقدمة وليست محلية، بمعنى آخر نحن في معظم ممارساتنا الإنتاجية نبنّي تقنيات تصلح لبنجلاديش أو الهند أو غيرهما من الدول التي تعاني من الكثافة في اليد العاملة وتفتقر إلى رأس المال! واذن، لا بد من إصلاح هيكلي يزيل التشوهات التي يعاني منها الاقتصاد ويعاني منها سوق العمل أيضاً، ويتم ذلك بالحد من الاستخدام والاحتكام إلى الموارد المحلية إلا عندما يتعذر ذلك وفي أضيق الحدود.

■ ما هي برأيكم أبرز معوقات العودة في القطاع الأهلي؟

● هناك جملة معوقات متشابهة، لكن أساس الخلل هو الاستخدام الجائر، فرجل الأعمال يبحث عن الربح فكيف نتوقع منه أن يتفاعل مع العودة ويوظف سعوديين، إذا كان يستطيع أن يستقدم ويستخدم البديل الوافد بأجراً يقل كثيراً عما يدفعه للسعودي؟، وينتج عن الاستخدام الجائر تعطيل ما يسميه الاقتصاديون «المؤشرات» التحفيزية، التي تنطلق عادة داخل الاقتصاد من

وحي «العجز» و«الفائض» الموجودين بدرجات مختلفة في قطاعات الاقتصاد، فتتحرك مفردات

سوق العمل يعاني من التشوهات بسبب التشوه الهيكلي للاقتصاد السعودي

• في مجتمعاتنا العربية هناك نظرة تقدير لحملة الشهادات العليا، وهذه النظرة موروثية من أزمنة سابقة، عندما كان أصحاب هذه

أطلع إلى تطوير آليات العمل في مجلس الشورى وإلى توسيع صلاحياته

الشهادات قليلين وكانوا فضايلة مثل الدكتور طه حسين والدكتور زكي مبارك في مصر، والدكتور عبدالعزيز الخويطر والدكتور غازي القصيبي في السعودية. ففي بلداننا العربية أصبحت شهادة الدكتوراه من متطلبات الوجهة الاجتماعية، ثم أصبحت جواز سفر للعبور إلى مراكز وظيفية عليا. بالطبع تغير ذلك بالتدرج بعد أن تزايد عدد حملة الدكتوراه، وبعد أن عرف الناس أن الدكتور قد يكون متخصصاً في فرع من العلوم، ولكنه ليس بالضرورة موسوعياً ومنجزاً مثل طه حسين وغازي القصيبي. وقد استغل ذلك بعض «المحتالين» الذين قاموا بإنشاء مكاتب تبيع أو تسهل بيع شهادات وهمية لبعض «المغفلين» الذين يبحثون عن الوجهة الاجتماعية أو المركز الوظيفي. هذه الظاهرة تبدو من وجهة نظري - طبيعية في مجتمع استهلاكي مثل مجتمعنا يعتقد أنه يشتري كل شيء بـ «فلوسه»!

مجلس الشورى والإعلام

■ كان لكم تجربة ثرية في مجلس الشورى، فكيف رأيتم هذه التجربة؟، وما هي رؤيتكم المستقبلية لتطوير نظام وأداء المجلس؟

• كانت عضويتي في مجلس الشورى في دورته الثانية، وقبيل انتهائها صدر تعييني أميناً عاماً لمجلس القوى العاملة، فغادرت المجلس بعد أن لمست حماس سمو الأمير نايف بن عبدالعزيز رحمه الله لمشروع السعودية، وقد كان سموه هو رئيس مجلس القوى العاملة. في تلك الفترة كان مجلس الشورى لازال في بداياته بعد استئناف نشاطه منذ توقفه الطويل، واعتقد أن جميع الزملاء كانوا مدركين أن تلك الفترة كانت فترة تأسيسية، وتتطلب الكثير من الصبر كيما تتطور آليات العمل في المجلس، وكان من المهم أيضاً أن تستمر التجربة ولا تتعرض لأي انتكاسات. بهذا المقياس وفي السياق الزمني ذلك، اعتقد أن التجربة كانت جيدة، لكنني أطلع الآن إلى تطوير آليات العمل وإلى توسيع صلاحيات المجلس.

اعتقد أن هذا قادم، على أي حال، وأتمنى أن يتحقق سريعاً لأن المجلس قطع الآن شوطاً كافياً نحو تجربة تمكنه من الانطلاق إلى آفاق أوسع، كما أن دولاً أقل منا عراقية في التجربة «الشورية»، وإقل منا في الأهمية والمكانة العالمية، استطاعت أن تطور ممارساتها البرلمانية وسبقتنا الآن في هذا المجال، وبعضها من دول بقعتنا الجغرافية!

■ يتطلع الجميع بما في ذلك أعضاء في مجلس الشورى إلى تفعيل دور الرقابة لمجلس الشورى وأن تكون أكثر إلزاماً للجهات الحكومية. كيف تنظرون لهذا الأمر؟

• أرى أن الدور الرقابي للمجلس لازال ضعيفاً، وتكمن المشكلة في نظام مجلس الشورى الذي ضيق هذا الدور. نحن هنا نتحدث عن مشكلة

أبحاث وشهادات وهمية

■ هل نال نشاط البحوث والدراسات في الجامعات والمراكز العلمية والتدريبية القدر الكاف من الاهتمام والإنفاق؟

• كانت البحوث والدراسات في الجامعات والمراكز العلمية في مقدمة ضحايا الانكماش الذي حدث في ميزانية الدولة في أوقات سابقة، وخاصة بعد منتصف عقد الثمانينات من القرن الماضي وتزايدت المعاناة في التسعينيات. أما الآن فقد تحسنت الحال كثيراً، وأصبحت الدراسات والأبحاث في الجامعات تحظى بميزانيات أفضل بكثير من السابق، لكن المشكلة هي أن فترة الجمود الطويلة أوجدت تقاليد معيقة للبحث في أوساط الجامعات حتى أننا بدأنا نسمع - بكل أسف - بما يسمى «الأبحاث الوهمية»، وهي أبحاث يتم «مكيحتها» وإخراجها بقشور تتخذ من البحث الرصين مظهرها، بينما تعاني في جوهرها من الخواء العلمي. لكنني أفترض أن التجربة المتواصلة ستفرز الخبيث من الطيب، ولن يصح في النهاية إلا الصحيح.

■ ما هي أبرز معوقات البحث العلمي، وكيف نستطيع توفير بيئة

محفزة للبحث العلمي؟

• في السابق كان التمويل وعدم مرونة الأنظمة في الجامعات هما المعوق الأبرز. أعتقد أننا الآن في وضع

أفضل بكثير مما كنا عليه في السابق، ولكن نحتاج إلى بعض الوقت كيما نتخلص من التركة الثقيلة السابقة، خاصة أن العملية البحثية هي عملية تراكمية.

■ البحوث والرسائل العلمية حبسة الرفوف والأدراج في الجامعات والمعاهد، كيف نفعل هذا المخزون المعرفي في خدمة التنمية؟

• يتحقق ذلك من خلال إيجاد شراكات بين الجامعات والقطاع الخاص والأجهزة الحكومية. وقد بدأت بعض جامعاتنا تنشط في إيجاد قنوات للتواصل مع القطاع الخاص، وبعض هذه الجامعات شكّلت مجالس استشارية تتضمن عضويتها شخصيات فاعلة من القطاع الخاص، واعتقد أن هذه الشراكات يمكن أن تنجح إذا ما

أسست «آلية» للعمل منذ الخطوات الأولى للعملية البحثية، بحيث يكون الباحثون في الجامعات على معرفة بما يحتاج إليه القطاع الخاص، أو ما تحتاج إليه أجهزة الحكومة فينصرف البحث منذ البداية إلى سد حاجة موجودة ومطلوبة. وبالطبع لا يقلل ذلك من أهمية البحث في المجالات الأكاديمية الصرفة.

■ الشهادات العلمية العالمية الوهمية يتكاثر طالبوها. فما هي دوافع المتكالبين على تلك الشهادات برأيكم؟، وماذا تجد تلك الشهادات رواجاً في منطقتنا؟





التعليم العام يعاني من خلل والتدريب التقني والمهني بحاجة إلى الإصلاح

■ التجارب الإدارية الناجحة والمميزة في مجتمعنا الإداري السعودي والعربي لا تتوارث ولا تتراكم فهي تغيب للأسف بغياب صاحبها إما لتقاعد أو وفاة، فهل تؤيد كتابة المذكرات أو السير الذاتية لأولئك البارزين؟، ومن الإداري الذي تطالبه حالاً أن يدون تجاربه ويكتب مذكراته؟

● كتب السيرة الذاتية هي من أمتع الكتب، وخصوصاً سيرة الأشخاص المميزين على الصعيد الإنساني أو المهني أو الوظيفي. ولكن من المؤسف أن من يكتبون سيرهم الذاتية في مجتمعنا قليلون، وسبب ذلك أن مجتمعنا محافظ على الصعيد الاجتماعي وعلى الصعيد الرسمي. فعلى الصعيد الاجتماعي من الصعب أن يتحدث كاتب السيرة عن أشخاص التقاهم خلال مشواره الحياتي، خصوصاً عندما يكون مجال الحديث هو مواقف محرجة أو طريفة أو ذات حساسية، وعلى صعيد الوظيفة هناك قيود تتعلق بما يرى البعض أنه أسرار العمل أو التعرض لبعض المسؤولين بالنقد. يُضاف إلى هذا كله أن «ملكة الكتابة» ليست موجودة لدى الكثيرين ممن يملكون تجربة حياتية أو وظيفية ثرية تستحق أن تُروى، ويمكن لهؤلاء الاستعانة بمحرر، لكن المحرر مهما بلغت قدراته الكتابية لن يستطيع أن يتقمص مشاعر صاحب السيرة ويعبر عن انفعالاته، فتأتي السيرة تقريرية باهتة. أما الشخص الذي أتمنى أن يكتب سيرته الذاتية فهو الأستاذ جميل الحجيلان، الوزير والسكرتير وأمين مجلس التعاون الخليجي السابق والمتقّف البارز ■

التقاعد هو الفترة الذهبية من عمر الإنسان وأتمنى أن تنتشر بيننا ثقافة الاستمتاع به

في «النظام» تنعكس على «الممارسة» وليس في المجلس نفسه. واعتقد أن دور مجلس الشورى سيظل منقوصاً في مجال الرقابة وغيرها، حتى تتحدد الخطوط الفاصلة بين السلطتين التشريعية (التي نسميها التنظيمية) والتنفيذية. وفي السنوات الأخيرة برز لدينا دور كبير يُسمى بـ «السلطة الرابعة»، وهي «الإعلام»، وأصبحت تمارس دوراً رقابياً يفوق الدور الذي تمارسه السلطة التشريعية!

■ الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية من خلال مناقشة تقارير الإنجازات السنوية للأجهزة هل ترونه مناسباً ويحقق الهدف الرقابي؟

● مناقشة تقارير الإنجازات السنوية للأجهزة الحكومية مفيدة، لكن ما تنتهي إليه من نتائج ليس ملزماً، وهذا يقلل من الفائدة. وفي الوقت الحاضر فإن أهم الثمار المتحققة من هذه المناقشة. فيما أرى. هي تسليط الضوء على أداء الأجهزة الحكومية على نحو ربما يدفعها لتحسين الأداء، وهو ما تفعله الصحافة بشكل يومي وبشفافية تفوق تلك التي في المجلس.

■ كيف يمكن لمجلس الشورى أن يكون أكثر انفتاحاً وأكثر قرباً من المواطن ليشعر المواطن أن هذا المجلس يمثلته وأنه صوته؟

● أصبح المجلس، بالتدريب، أكثر انفتاحاً. وقد تحقق ذلك من خلال توثيق العلاقة مع الإعلام، وخاصة التلفزيون والصحافة. ولكن تبقى هناك مشكلة أساسية وهي الدور «المحدود» الذي قيّد به النظام المجلس. لم تستطع «لجنة العرائض»، مثلاً، أن تُجسّر الفجوة بين المواطن والمجلس، وهذا ليس ذنب المجلس ولا ذنب أعضاء المجلس الذين يعملون بقدر ما يتيح لهم نظام المجلس.

المتقاعدون

■ المتقاعدون هل هم طاقات مهددة؟ وكيف يمكن استثمارهم؟

● فترة التقاعد هي الفترة التي تمثل نضج التجربة الحياتية والوظيفية. ومن حيث المبدأ أرى أن هذه الفترة الذهبية من عمر الإنسان يُحسّن أن يتمتع بها المتقاعد وفق ما يرى أنه يجلب له المتعة والراحة النفسية. بالطبع هناك من لا يجد المتعة أو الراحة النفسية إلا بالانخراط مرة أخرى في دنيا العمل المبرمج حسبما تعود خلال حياته العملية السابقة، وهناك من يجد نفسه من خلال ممارسة هواياته التي حُرّم منها طويلاً بسبب التزامات العمل كالقراءة والسفر والرياضة واللقاءات الاجتماعية، بالإضافة إلى الاهتمام بصحته التي قد يكون أهملها سابقاً بسبب ارتباطات العمل، وهناك من يخلط بين شيء من هذا وذاك. أعتقد أن جمعية المتقاعدين تستطيع أن تساعد المتقاعدين الراغبين في استثمار أوقاتهم ومواهبهم، وخاصة من هم بحاجة إلى دخل إضافي أو ممن يعجزون عن التأقلم مع فترة التقاعد، لكنني أتمنى أن تنتشر بيننا ثقافة الاستمتاع بفترة التقاعد، فهي حقاً الفترة الذهبية من عمر الإنسان المحدود القصير.

إعداد: شقران الرشيدي



بعض المسؤولين الحكوميين يمتنع عن مقابلة المراجعين والاستماع لشكاوهم

«الأبواب المغلقة» .. بين «مزاجية» المسئول و«هدر» حقوق المواطنين

24

العدد ١١٠ - شوال - ١٤٣٤هـ.



●● د. طلال بكري؛

على المسؤولين فتح الباب والاستماع إلى المطالب وتفهم احتياجات المواطنين، وتحقيقها بما يكفل النظام.

●● د. عبد العزيز المالكي؛

مفهومنا للعمل الإداري هو أساس الخلل والسبب في تزايد حالات الإهمال والشكاوى.

كفلتها له النظام يعود لأسباب سلوكية، وإدارية، وتنظيمية بحثة وغياب العمل المؤسسي في بعض الإدارات الحكومية، وأن ما يدفع لهذا التوجه «غير المرغوب» إضافة إلى هذه العوامل هو عدم وجود الوعي الكافي لدى المستفيد «المواطن» بإجراءات العمل دون اضطراره لمقابلة هذا المسئول أو ذاك، كذلك وجود ببطء «غير مبرر» في الإجراءات الحكومية، وتأخر بعض الموظفين في تحمل مسؤولياتهم، وتنادية أعمالهم المكلفين بها، وإنهاء معاملات المستفيدين «المواطنين» في وقتها. بالرغم من وجود التعليمات، والأوامر العليا بالعمل على سرعة إنهاء إجراءات المعاملات بأسرع وقت، وبالمستوى المطلوب. ويضيف الأستاذ المشعوف أن من العوامل المساعدة في وجود هذه الإشكالية ما يسمى بـ«الاستثناءات» من تطبيق الأنظمة، وهي من السلوكيات الشائعة عند بعض المسؤولين، والمدراء، والمستفيدين أنفسهم حين لا تكون المعاملات نظامية فيلجأ المستفيد

أدلى المتحدث الرسمي باسم هيئة الرقابة والتحقيق مؤخراً بتصريح صحفي، أكد فيه على أن الهيئة ستعاقب مسؤولي الإدارات الحكومية، الذين يمتنعون عن مقابلة المراجعين، والاستماع إلى شكاواهم، وإيجاد حلول بشأنها، وقد أثار هذا التصريح الكثير من الجدل بين مؤيد لهذا التوجه ومعارض له، وتفعيل ما يسمى بـ«سياسة الأبواب المفتوحة» بين المسئول والمواطنين، ومدى حاجة المراجعين لمقابلة المسئول لانجاز معاملاتهم.

مجلة «التنمية الإدارية» تطرح العديد من التساؤلات حول أهمية مقابلة المسئول للمراجعين، وهل يحتاج المواطن فعلاً التواصل مع المسئول للحصول على حقوقه وحل مشاكله؟ وما مدى حاجتنا لتفعيل تطبيق الحكومة الالكترونية للحد من بعض الممارسات الغير مقبولة في تأخير تقديم الخدمات للمواطنين؟.

الصلاحيات علاقة بالخدمة المقدمة للمواطن، فحصول المواطن أو المواطنة على الخدمة سواء في القطاع الصحي أو التعليمي أو غيره هو استحقاق وطني ولا منة فيه، وأي «استثناءات» سواء في نوع أو سرعة أو مستوى الخدمة التي يحصل عليها مواطن في أي مكان من مسئول، إنما تعكس في النهاية خللاً في التنظيمات الإدارية القائمة، وتعطيلاً لمصالح مواطنين آخرين.

ويؤكد د.المالكي على أن لجوء المراجع للمسئول يعكس خللاً، وضعفاً وسوءاً في الأداء الإداري لهذا القطاع أو ذاك، ومعظم المشاكل التي يواجهها المواطن تتركز في إهمال وتقصير الموظفين، وهي مشاكل تؤدي مجتمعة إلى تدني وضعف مستوى الخدمات المقدمة.

ممارسات سلبية

ويرى الأستاذ محمد المشعوف أن سعي المواطن إلى مقابلة المسئول للحصول على حقوقه التي

حول أهمية مقابلة المسئول للمراجعين.. يقول د.عبد العزيز المالكي «أن مفهومنا للعمل الإداري هو أساس الخلل، وربما يكون السبب الرئيس في تزايد حالات التقصير، والإهمال، والشكاوى، فالتنظيم الإداري الناجح والرؤية أو المنهجية الإدارية الناجحة هي التي تقوم على أن المراجع سيحصل على الخدمة المطلوبة كاملة، وببسر، وسهولة دون الحاجة إلى مقابلة أي مسئول حكومي في الهرم الإداري، بل إن من المفترض أن تكون علاقة المسئول في أي قطاع محصورة بالعاملين معه، ولا علاقة له بالمراجعين، فالمسئول مديراً كان أو خلاقه، ما هو إلا موظف يؤدي مهام وواجبات وظيفية محددة.. ويضيف: «ليس للمسئول الحق في خرق الأنظمة أو تجاوز التعليمات. صحيح أنه وبحكم مهامه الوظيفية يملك صلاحيات تفوق تلك التي يملكها الموظف التنفيذي، إلا أن هذه الصلاحيات ينبغي ألا تتجاوز الصلاحيات الإدارية، والمالية المتعلقة بتسيير العمل وخلاقه، ولا يجوز أن يكون لهذه

المستاركون في القضية:

- د. طلال بكري، عضو مجلس الشورى.
- د. عبد العزيز بن فهد المالكي، عضو هيئة التدريس بجامعة حائل.
- د. محمد بن خالد الطعيمي، عضو هيئة التدريس بجامعة الأمير سلطان الأهلية.
- أ. محمد المشعوف، مدير عام مكتب معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، وعضو هيئة التدريب بالمعهد.

الحكومي، والاستعانة بالتقنية الحديثة في تنفيذ العديد من الأعمال وتطبيقات الحكومة الالكترونية دون تدخل المحسوبة، والمبرر الذي يدفع المستفيدين لطلب مقابلة المسئول. مؤكداً أن تعامل الموظفين الجيد، والحسن، وتفهمهم لطلبات المستفيدين «المواطنين» يحد من كثير من التجاوزات البيروقراطية التي نراها والاضطرار لمقابلة المواطن للمسئول الحكومي.

ضعف الإدارة

وفي ذات السياق يقول د.محمد الطعيمي: «من ضعف الإدارة أن تجد سياسة «الأبواب المغلقة» عند مكاتب مسئول أي دائرة حكومية، وإن أراد المراجع الدخول إلى مكاتب المسئولين فعليه أولاً الانتظار طويلاً مما يزيد من معاناة المراجع، والموظف، والزائر وغيرهم. ويتساءل د.الطعيمي

«لم كل هذا التعقيد في استقبال المراجعين؟» مشيراً إلى أن ما يسمى «سياسة الأبواب المغلقة» تجعل العمل مزدحماً، والضغط كبيراً، ومن الأهمية إعطاء بعض الوقت للمراجعين كجزء من العمل، وتبقى الشفافية هي أساس التعامل بين المراجع والمسئول، ولا بد أن يسمح للمراجع بالدخول إن كان صاحب شكوى أو معاملة أو تظلم، ولكن لا يترك الموضوع عرضة للفوضى،



بين المواطن والمسئول.. ويرى الحل هو في الحرص على تطبيق الممارسات الإدارية السليمة، وتطوير الإجراءات، وتقديم الخدمة في الوقت المناسب بالشكل المطلوب بما يحقق رضا المستفيد منها، فمن شأن ذلك المساعدة في عدم تأخير المعاملات، والإجراءات الروتينية التي لم تعد تتناسب مع الأسلوب الحديث في العمل

للمسئول «لاستثنائه»، كما أن بعض المسئولين بحكم العلاقات الشخصية، والاجتماعية يضطر إلى الاستثناء لإرضاء المستفيد؛ إضافة إلى سوء استخدام السلطة، وعدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، والفساد المالي والإداري، ووجود المصالح الخاصة، والعلاقات الشخصية، والانتماءات الضيقة والتعسف في بعض الأنظمة والإجراءات مع

أنها لم توجد إلا لتقديم أفضل خدمة ولتحقيق العدل والمساواة. عدم المحاسبة ووجود الرقيب. كل العناصر السابقة تؤدي إلى ظاهرة «الاستثناءات». ويشير الأستاذ المشعوف أن ما يساعد في رغبة المستفيد «المواطن» في مقابلة المسئول، وإصراره على ذلك هو عدم رضاه عما اتخذ من إجراء وحرمانه من الخدمة التي يريدها وإحساسه بعدم المساواة، والعدالة، لذا «يتظلم» لدى المسئول لانجاز معاملته ويطلب لقائه. ويؤكد الأستاذ محمد المشعوف أن تأخير الأعمال في بعض الجهات الحكومية الخدمية هو ما يؤدي إلى اللجوء إلى «المحسوبة»، و«الواسطات»





●● أ.محمد المشعوف:

الأسباب سلوكية وإدارية
وتنظيمية ودليل على غياب العمل
المؤسسي ولا بد من تفعيل التقنية
الحديثة

●● د. محمد الطعيمي:

من ضعف الإدارة
أن تجد أبواب مكاتب مسؤولي
الإدارات الحكومية مغلقة.

والإزعاج بل يكون هناك نوع من التنظيم في استقبال المراجعين بتخصيص وقت معين لهذه الحالات، مما يؤدي إلى رضاء الجميع دون ظلم لأحد.

ويشدد د. الطعيمي على أن العمل دون حواجز، ودون ما يسمى «أبواب مغلقة» يجب أن يكون من قيم العمل لحل مشاكل المراجعين ببعض المصالح الحكومية. وليس من العدل إحاطة المكتب بطاقتهم من السكرتارية والإدارات المساندة، التي تمنع التواصل بين المواطن والمسئول؛ فكثير من المواطنين يأتون من داخل وخارج المدينة لإنهاء أعمالهم، وفي النهاية يصدمون أن المسئول يعتذر عن المقابلة؛ مما «يفعل» سلوكيات الوساطة، والمجاملات لحل التعقيدات الإدارية.

الاقتداء بولاة الأمر

ومن جانبه ينتقد د. طلال بكري المسئولين الذين يمارسون سياسة «الأبواب المغلقة» أمام المواطنين،



قائلاً: «إن مجالس خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده، وسمو النائب الثاني مفتوحة للجميع من المواطنين للاستماع إلى مطالبهم وشكواهم؛ فكيف بالمسئولين في الإدارات الحكومية الذي أمنوا على مناصبهم وكراسيهم، وقلدوا هذه المناصب من أجل خدمة المواطنين؟». مطالباً المسئولين الحكوميين الاقتداء بقيادة البلد وولاة أمره، وفتح الأبواب للجميع، والاستماع إلى المطالب، وتفهم احتياجات المواطنين، وتحقيقها بما يكفله النظام. ويؤكد د. طلال أن حالات المراجعة وطلب مقابلة المسئول ستبقى سلبية في المجتمع، وهي توحى للجميع بأن هناك نقصاً وخطأ في «ثقافة التعامل مع المواطن». ويستغرب ممارسات بعض المسئولين عندما يذهب المواطن لمقابلته بأن يقول له السكرتير «المسئول مشغول أو عنده اجتماع» في حين «يستقبل آخرين بحكم المعرفة والواسطة». وبالتالي فالعلاقة بين المواطن والمسئول مهمة، ولا بد من تنظيم هذه العلاقة حتى لا «يتعطل» عمل المسئول وفي الوقت نفسه لا يحرم المواطن من ممارسة حقه في التواصل، وحل مشاكله.

تصحيح المفهوم

ومن الآراء السابقة يمكن القول أن مفهومنا

للعمل الإداري، وما يمارسه بعض المسئولين، والموظفين من عدم تحمل المسئوليات، وتأخير إنجاز الأعمال هو أساس التقصير في تقديم الخدمات الحكومية، وفي تزايد حالات الشكاوى، وطلب مقابلة المواطن للمسئول، فالتنظيم الإداري الناجح يقوم على أن المراجع يحصل على الخدمة المطلوبة بسهولة دون الحاجة إلى مقابلة أي مدير أو مسئول. كذلك من ضعف الإدارة أن تجد أبواب مكاتب المسئولين مغلقة مما يزيد من معاناة المراجع، ويجعل العمل مزدحماً، والضغط كبيراً. وهناك أسباب سلوكية، وإدارية، وتنظيمية، وغياب العمل المؤسسي في بعض الإدارات الحكومية، وعدم وجود الوعي الكافي لدى المستفيد في أن معاملته ممكن أن تتم وتنجز دون اضطراره لمقابلة هذا المسئول أو ذاك، إضافة لوجود بطء في الإجراءات الحكومية، مما يكرس أمام الجميع أن هناك نقصاً، وخطأ في «ثقافة التعامل مع المواطن». وبالتالي فالعلاقة بين المواطن والمسئول مهمة، ولا بد من تنظيمها حتى لا «يتعطل» عمل المسئول وفي الوقت نفسه لا يحرم المواطن من ممارسة حقه في التواصل، وحل مشاكله ■



الوطن



الرياض

القيادة الخدمية Servant leadership

تُعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها، من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية. وحاولت نظريات عديدة في مجال القيادة تلمس أفضل الأنماط القيادية للرقى بدور القائد نحو الأفضل، من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين.

وظل الباب مفتوحاً لتسميات جديدة لممارسات قيادية قديمة وحديثة كان منها (القيادة الخدمية)، التي تقوم على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية، ونشاط يدرك به القائد أنه عضو في جماعة.

ومن ثم فإن ممارسة القيادة الخدمية تختلف عن الأنماط الأخرى للقيادة، من حيث تركيزها على تلبية احتياجات المرؤوسين، ومن حيث أنه لو عمل المرؤوسون كغاية بحد ذاتهم وليس كوسيلة لتحقيق الغايات، فسوف يرتقون بقدراتهم إلى مستوى الذروة، الأمر الذي سيمكنهم من الوصول بأدائهم إلى المستوى الأمثل.

”

بيد أنه من المؤسف أن بعض القياديين لا يرون في القيادة الخدمية أسلوباً صحيحاً للقيادة، وإنما يعتبرونها مؤشراً على الضعف وعدم الثقة بالنفس أو الخوف.

وعلى الرغم من حداثة هذه النظرية إلا أنها تجسدت منذ زمن في قدوتنا ونبيينا محمد صلى الله عليه وسلم فكان عليه الصلاة والسلام نموذجاً مشرقاً للقيادة الخدمية (وانك لعلى خلق عظيم).

يُعرف جرين ليف (Green Leaf) (1979) صاحب النظرية، بأن القيادة الخدمية هي « الفهم والممارسة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة ، وأنه بمثابة إضافة وثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية و تفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم ورغباتهم بحكمة.

وإذا كانت المجالات الإدارية في الصناعة والزراعة والتجارة بحاجة إلى قيادة خدمية، فمن باب أولى أن يكون مجال التعليم و التدريب بحاجة لمثل هذا النمط القيادي؛ لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية قادرة على الارتقاء بالتدريب والتعليم العام والتعليم العالي.

ومع تعمق أكثر في القيادة الخدمية كان مما أثار دهشتي تلك الشبكة من الباحثين والممارسين، الذين يعملون بجد ومتابعة وحماس في أن تستمر هذه النظرية في التطور لتصبح من المعارف والممارسات العامة. فباتت تستخدم بشكل متزايد في برامج التعليم والتدريب الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، ويتم ذلك من خلال دورات القيادة والإدارة التي تنظمها الكليات والجامعات، وكذلك من خلال برامج التدريب التي تعقدتها الشركات.

كما يوظف مستشارو الإدارة والقيادة في بيئات برامج التعليم والتدريب التي تتبناها الشركات حالياً، مواد القيادة الخدمية كجزء من عملهم المستمر لدى الشركات، بعد أن تبين للمؤسسات من خلال فعاليات التدريب والتعليم الداخلي، أن من شأن القيادة الخدمية أن تحسن بالفعل كيفية تطوير وتسيير الأعمال مع جني فائدة حقيقية من المواد المكتوبة المتوفرة في تعميق فهم وممارسة القيادة الخدمية.

وعلى هذا يمكن القول بأن القيادة الخدمية نمط قيادي فطري ينمو بالممارسة والتدريب.

(سيد القوم خادمهم) ■

“

ممارسة القيادة
الخدمية تختلف
عن الأنماط الأخرى
للقيادة، من حيث
تركيزها على تلبية
احتياجات المرؤوسين،
ومن حيث أنه لو
عمل المرؤوسون
كغاية بحد ذاتهم
وليس كوسيلة
لتحقيق الغايات،
فسوف يرتقون
بقدراتهم إلى مستوى
الذرو

د. أروى بنت عبد العزيز *

على مدار ٨ أسابيع، وبالتعاون مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد:

معهد الإدارة العامة ينفذ برنامج مكافحة الفساد المؤسسي



ينفذ معهد الإدارة العامة بالتعاون مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد برنامجاً تدريبياً إعدادياً مهماً عن «مكافحة الفساد المؤسسي»، وهذا البرنامج خاص بموظفي الهيئة، ويتناول من خلال ٧ مواد متنوعة ٣٠ موضوعاً مختلفاً بواقع ١٦٠ ساعة على مدار ٨ أسابيع (شهران). ويستهدف البرنامج إكساب الدارسين المنتمين إلى ١٢ وظيفة ٥٤ نوعاً من المعارف والمهارات المختلفة، واللازمة لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد المؤسسي بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى استهداف العديد من الأهداف الإجرائية والسلوكية، والتي من المتوقع تحققها لدى هؤلاء الدارسين طوال دراستهم بالبرنامج وعقب انتهائهم منه.

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

والهيئات الوطنية لمكافحة الفساد بسهولة ويسر، وتطبيق أساليب المراجعة الحكومية في مكافحة الفساد المالي بكفاءة وفاعلية. كما تتنوع المسميات الوظيفية المستهدفة من البرنامج إلى: باحث قضايا، ومحقق قانوني، وباحث قضايا مساعد، ومحقق قانوني مساعد، وباحث تفتيش نظامي، وأخصائي تفتيش نظامي، وأخصائي مراجعة عقود، ومراجع عقود، ومراجع عقود مساعد،

وتحدد هذه الأهداف في ٧ أهداف إجرائية وسلوكية هي: تطبيق القيم الأخلاقية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، والإلمام بمهارات المتابعة الإدارية بسهولة ويسر، وتحديد أوجه الفساد الإداري وطرق مكافحته بدقة وإتقان، والإلمام بالاتفاقيات الدولية والقوانين ذات الصلة بمكافحة الفساد بسهولة ويسر، وتطبيق أساسيات العقود الإدارية بكفاءة وفاعلية، والتعرف على المنظمات الدولية والإقليمية



وباحث تفتيش نظامي مساعد،
ومستقبل بلاغات، وأخصائي
استقبال بلاغات.

مواضيع مهمة

وتتنوع مواضيع البرنامج
وعدد الساعات المخصصة لكل
موضوع منها وكذلك المعارف
والمهارات المستهدفة اكتسابها،
والتي سيتم مناقشتها وتناولها
والتدريب عليها باستخدام
العديد من الأنشطة التدريبية
والوسائل المساعدة والتي
تتمثل في: المحاضرات،
والأسئلة والنقاش، وعرض
الشرائح، والسبورة الذكية،
والنماذج العملية، والتمارين،
والحالات الدراسية، وإعداد
الملخصات، والأفلام التدريبية،
والعصف الذهني.

وتحدد هذه المواضيع في:
موضوع مفهوم وأهداف
المراجعة الحكومية ومخصص

العربية والمخصص له ٤ ساعات، وموضوع الهيئة الوطنية لمكافحة
الفساد في المملكة والمحدد له ٦ ساعات، وموضوع ماهية الاتفاقيات
الدولية وآثارها القانونية الذي يستغرق ٣ ساعات، وموضوع أحكام
اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والمخصص له ٦ ساعات،
وموضوع أحكام الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد وخصص له ٣
ساعات، وموضوع الأنظمة السعودية لمكافحة الفساد والمحدد له ١٢
ساعة، وموضوع تعريف العقود الإدارية وأنواعها بواقع ٣ ساعات.

وكذلك موضوع طرق إبرام العقود الإدارية المحدد له ٦ ساعات،
وموضوع الآثار المترتبة على إبرام العقود الإدارية ومحدد له ١٢
ساعة، وموضوع حالات تمديد العقد الإداري ونهايته ومخصص
له ٣ ساعات، وموضوع مفاهيم أساسية في أخلاقيات العمل وذلك

بواقع ٦ ساعات، وموضوع نماذج ونظريات
أخلاقية وتطبيقاتها في المنظمة ومخصص
له ٩ ساعات، وموضوع دوافع ومبررات السلوك
غير الأخلاقي في المنظمة بواقع ٦ ساعات،
وموضوع بناء الهوية الأخلاقية في المنظمة
ويستغرق ٣ ساعات، وموضوع المتابعة الإدارية

له ٣ ساعات، وموضوع أجهزة الرقابة المركزية في المملكة بواقع
٦ ساعات، وموضوع صور الفساد المالي في الأجهزة الحكومية
والمخصص له ٣ ساعات، وموضوع دور ديوان الرقابة العامة في
اكتشاف الفساد المحدد له ٦ ساعات، وموضوع حالات عملية في
مكافحة الفساد المالي بواقع ٦ ساعات، وموضوع مفهوم الفساد
وأسبابه وآثاره وخصص له ٣ ساعات، وموضوع وسائل مكافحة
الفساد المالي المحدد له ٣ ساعات، وموضوع دليل المنظمات الأسيوية
لهيئات الرقابة العليا (الأسوساي) لمكافحة الاحتيال والفساد
بواقع ٣ ساعات، ومعايير التقييم الذاتي للنزاهة والمخصص له ٦
ساعات.

بالإضافة إلى موضوع دور الحوكمة في مكافحة
الفساد والذي يستغرق ٦ ساعات، وموضوع
ماهية المنظمات الدولية وأنواعها وخصص له
ساعتين، وموضوع المنظمات الدولية لمكافحة
الفساد والمحدد له ٤ ساعات، وموضوع نماذج
من الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد في الدول

●● البرنامج يتناول ٣٠
موضوعاً من خلال ٧ مواد
بهدف إكساب الدارسين ٥٤ نوعاً
من المعارف والمهارات

والمهارات الخاصة بتطبيق أساسيات النظام القانوني للعقود الإدارية بكفاءة وفاعلية، ومادة أبعاد أخلاقية في العمل التنظيمي التي تستهدف إكسابهم المعارف والمهارات الخاصة بتطبيق القيم الأخلاقية في المنظمة بدقة وإتقان، ومادة المتابعة الإدارية التي يتحدد هدفها العام في إكساب الدارسين المعارف والمهارات الخاصة بمتابعة البلاغات عن الفساد بكفاءة وفاعلية.

مهام ومهارات ومعارف

ومن ناحية أخرى فإن البرنامج يسعى إلى ربط الوظائف المستهدفة ومهامها المتنوعة بإكساب الدارسين مثل هذه المعارف والمهارات. فبالنسبة لوظيفة باحث قضايا والتي تتحدد مهمتها في متابعة المستجدات على الأنظمة واللوائح التي تحكم عمل الهيئة، فإنها ترتبط بالعديد من المعارف والمهارات أهمها: تحليل الأسس التي تقوم عليها الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وتحديد ارتباط الهيئة في المملكة ومركزها النظامي وتحديد علاقة الهيئة بغيرها من الجهات والهيئات، وتحليل أهداف الهيئة واختصاصاتها، ومعرفة ماهية الاتفاقيات الدولية، ومعرفة ماهية المنظمات الدولية والإقليمي والآثار المترتبة على الانضمام إليها، والتعرف على الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد في الدول العربية، وتحليل الآثار القانونية المترتبة على إبرام الاتفاقيات الدولية وتحديد أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وتحديد أحكام الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، والآثار القانونية المترتبة على هاتين الاتفاقيتين.

بالإضافة إلى المحافظة على القيم الأخلاقية في العمل، والتعرف على آلية صنع القرار الأخلاقي في المنظمة، والمحافظة على الانضباط في العمل، والمساهمة في بناء الهوية الأخلاقية للهيئة، ومقاومة دوافع ومبررات السلوك غير الأخلاقي في المنظمة، وتبني مفهوم التعاون في العمل، ومعرفة واجبات والتزامات الموظف.

وفيما يتعلق بوظيفة باحث تفتيش نظامي، والتي تتضح مهمتها في تحليل أسباب عدم قيام الجهات بتطبيق الأنظمة الصادرة من الجهات المعنية والمتعلقة بجرائم الفساد، فإنها ترتبط بتحقيق من المهارات والمعارف هي: تحليل الأحكام المتعلقة بنظام مكافحة الرشوة وملحقاتها، وتحليل الأحكام المتعلقة بجريمة الاختلاس وإساءة استعمال السلطة، وتحليل الأحكام الخاصة بنظام مكافحة التزوير، والتعرف على الأنظمة ذات العلاقة بمكافحة الفساد.

كذلك فإن وظيفة أخصائي تفتيش نظامي، والمحددة مهمتها في إعداد تقرير عن نتائج متابعة المخالفات والتجاوزات التي أحييت

●● **الدارسون ينتمون إلى ١٢ مسمى وظيفياً، ويتدربون على اكتساب معارف ومهارات مهمة في مجال مكافحة الفساد**

المؤسسي

المواد والأهداف
ويتضمن البرنامج ٧ مواد رئيسة تناقش العديد من الموضوعات الفرعية داخل كل مادة على حده؛

بهدف إكساب الدارسين معارف ومهارات مهمة في مجال مكافحة الفساد المؤسسي. وتتمثل أولى هذه المواد في «مقدمة في المراجعة الحكومية، ويتحدد هدفها العام في إكساب هؤلاء الدارسين المعارف والمهارات الخاصة بتطبيق أصول المراجعة الحكومية لمكافحة الفساد المالي في الأجهزة الحكومية بكفاءة وفاعلية، أما المادة الثانية فهي عبارة عن أساسيات مكافحة الفساد المالي ويبدو هدفها العام في إكساب الدارسين المعارف والمهارات في مجال مكافحة الفساد المالي بكفاءة وفاعلية، ومادة المنظمات الدولية والهيئات الوطنية لمكافحة الفساد وينحصر هدفها العام في إكساب الدارسين المهارات والمعارف الخاصة بالأحكام المتعلقة بهذه المنظمات والهيئات بدقة وإتقان.

إضافة إلى مادة الاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية لمكافحة الفساد والتي تستهدف إكساب هؤلاء الدارسين المعارف والمهارات اللازمة لتحليل أحكام الاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية المتعلقة بمكافحة الفساد بكفاءة وفاعلية، ومادة أساسيات العقود الإدارية التي يتحدد هدفها العام في إكساب الدارسين المعارف



●● حرص معهد الإدارة العامة وقيادته على تنفيذ

هذا البرنامج الجديد وغيره من البرامج المتميزة،

بالتعاون مع مؤسسات وهيئات عديدة كالهيئة الوطنية

لمكافحة الفساد وغيرها، يأتي تجسيده لدوره التنموي

إنجاز الأعمال المقدمة من المقاولين وكذلك إعداد التقارير المطلوبة ورفعها إلى الرئيس المباشر، فهي ترتبط بتحقيق مهارات: تحديد إجراءات المراجعة المستندية، وتحديد إجراءات المراجعة الحسابية، وإتقان مهارات التنسيق والمتابعة، وإعداد التقارير وفقاً للمعايير العلمية.

وبالنسبة لوظيفة مراجع عقود مساعد التي تتضح مهمتها في تدقيق البنود المكلف بها في عقود المشاريع، ومراجعة وثائق الإنجاز المقدمة من المقاولين، فإنها ترتبط بتحقيق مهارتي: استخدام الحاسب الآلي في المراجعة واستخدام الأساليب الفنية في المراجعة. وفيما يتعلق بوظيفة أخصائي استقبال بلاغات، والتي تتبلور مهمتها في تنفيذ الإجراءات والآليات المتعلقة باستقبال البلاغات، فإنها ترتبط بتحقيق ٣ معارف ومهارات هي: تلقي البلاغات واكتشاف المخالفات والتحقق من صحتها، والتعرف على إجراءات إحالة المخالفات والتجاوزات المتعلقة بالفساد الإداري إلى الجهات الرقابية، والتعامل مع إجراءات ونماذج البلاغات في الهيئة.

دور تنموي

إن حرص معهد الإدارة العامة وقيادته على تنفيذ هذا البرنامج الجديد وغيره من البرامج المتميزة، بالتعاون مع مؤسسات وهيئات عديدة كالهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وغيرها، يأتي تجسيده لدوره التنموي ويحقق سمتين من بين السمات الإيجابية للهيئات المعاصرة المعنية بالمساهمة في جهود التنمية الشاملة: أولاهما خدمة المجتمع السعودي، وثانيتهما الشراكة مع مثل هذه المؤسسات. فالمعهد يستشعر دائماً مسؤوليته الاجتماعية، ويحافظ على أداء دوره الإيجابي في هذا الشأن بشكل جاد وعلى أتم وجه. ومما لا شك فيه أن تنظيم وتنفيذ مثل هذه البرامج بشكل متطور ومستمر يسهم في امتلاك المملكة أهم عناصر التنمية الحقيقية، ألا وهو العنصر البشري المؤهل؛ لضبط إيقاع ووتيرة العملية التنموية بمعدلات تلبية طموحات البناء العصري الذي تشهده المملكة، وبما وهبها الله إمكانات مادية وبشرية هائلة ■

من قبل الهيئة ومدى تعاون الجهات المحالة إليها، ترتبط بتحقيق ٤ مهارات هي: تحديد ماهية المتابعة الإدارية، وتحديد مجالات هذه المتابعة، والرقابة الإدارية، وتحديد برمجة تنفيذ حملات المتابعة.

كما أن وظيفة أخصائي مراجعة عقود التي مهمتها مراجعة الجوانب المتعلقة بالأعمال المكلف بها في عقود المشاريع، ترتبط بتحقيق ٨ مهارات ومعارف هي: تطبيق التكلفة المعيارية في مجال العقود والمشاريع، والإلمام بأنظمة المشتريات الحكومية، والتعرف على مفهوم العقود الإدارية وأنواعها، وتحديد سلطات الجهة الإدارية والتزاماتها، وتحديد التزامات وحقوق المتعاقد، وتحديد حالات تمديد العقد والآثار المترتبة على ذلك، والتمييز بين حالات انتهاء العقد والآثار المترتبة عليها.

وترتبط وظيفة أخصائي مراجعة عقود التي مهمتها التأكد من مطابقة التكاليف في العقود للتكلفة المعيارية، بمهارة مراجعة عقود المشاريع وتدقيقها. وبالنسبة لوظيفة مراجع عقود التي تتحدد مهمتها في تنفيذ الأعمال والتأكد من مطابقتها للمواصفات والجدول الزمني، فهي ترتبط بتحقيق نوعين من المعارف هما: التعرف على الأنظمة واللوائح والقواعد والإجراءات المطبقة في الجهاز الحكومي، والتعرف على إجراءات المراجعة في مجال المشاريع. وأما وظيفة مراجع عقود ومهمتها مراجعة وثائق



ملاح التجربة الأمريكية في تطويرها والأخذ بأساليبها:

الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد

ثبات القيم الإسلامية والعربية في مجتمعنا . فهذا الكتاب يقدم دروساً في تطوير نشاطات وقوانين شئون الموظفين الحكوميين، ويبين في أجزاء كثيرة منه كيف يجعل أثر اللامركزية والتفويض في شئون الموظفين وتأمين حقوقهم القانونية الجهاز الحكومي أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المواطن من حيث كفاءة الخدمة وكثافة الإنتاج وقللة التكلفة. ويشير المترجم إلى أن الكتاب يجرى بأنماط من الإصلاح الإداري، ويثير موضوعاً طالما شغل بال المعشوق ألا وهو إعادة النظر في تصنيف الوظائف والراتب. وأحيطك عزيزي القارئ علماً أن الكتاب يتكون من ١٢ فصلاً تعالج موضوعات مهمة تتعلق بكيفية تطوير وتجويد إدارة شئون الموظفين بالتطبيق على المجال الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية.

مرتكزات الخدمة العامة

يستهل المؤلفون الفصل الأول بتناول الخدمة الأمريكية العامة، للتعريف بها وتوضيح مجالاتها وملاحها وأسسها ومركزاتها، وذلك بالتركيز على نقطتين عامتين مهمتين يتناولهما هذا الفصل بالتفصيل وهما: حجم وتوزيع الخدمة العامة، والنسيج السكاني للخدمة العامة والقوى العاملة المدنية. ويوضحون أن هناك حقيقة مهمة ينبغي تذكرها وهي أن الاتجاهات السكانية والفنية وغيرها من الاتجاهات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية بالحكومة لها آثار قوية على حجم، وتكوين، والتنظيم الإداري للخدمة العامة. كما أن سياسات شئون الموظفين العامة (الحكومية)، والممارسات، والقضايا، والمشكلات ما هي إلا انعكاس لهذه الاتجاهات، التي لبعضها جذور عميقة في التاريخ السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي للولايات المتحدة. لذلك يصعب فهم الخدمة العامة اليوم دون فهم إطارها التاريخي، وهو ما يعرضه الفصل الثاني.

ويلقي المؤلفون في الفصل الثاني من الكتاب نظرة تاريخية عامة على إدارة شئون الموظفين الحكوميين، وما تشتمل عليه من سياسات

لا يختلف اثنان على أن الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة وإيجابياتها يمثل ركناً مهماً في تحقيق التنمية الإدارية، وتجويد أداء المؤسسات المختلفة، لاسيما الحكومية منها، ولن يتحقق ذلك إلا بالإطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا الشأن، وبصفة خاصة التجربة الأمريكية، ومن هنا يتضح الدور المهم لترجمة الكتب التي تتضمن ملاح وأبعاد مثل هذه التجارب.

وفي هذا العدد من مجلنتكم «التنمية الإدارية» نسطحكم أعزائنا القراء في رحلة فكرية بين صفحات ومحتويات وأفكار كتاب شارك في تأليفه كل من: لوييد ج. نايجرو، وفيليكس أ. نايجرو، وإدوارد كيللو، وهو بعنوان «الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين»، والذي قام بترجمته للغة العربية د. منصور بن عبد العزيز المعشوق، وراجع الترجمة د. علي بن مشهور السفلان. وفي مقدمته يلفت المترجم انتباه القارئ إلى نقطة مهمة، وهي أن ترجمة إسهامات الفكر الإداري الأجنبي يتمشى مع نظام معهد الإدارة العامة السعودي، في إثراء التبادل الثقافي مع مؤسسات نشر أحدث ما توصل إليه علم الإدارة في المجتمعات التي تتعامل معها، ... فتعالوا معاً نطالع ما يحتويه الكتاب من خلال هذه السطور ...

يطالعنا المترجم د. المعشوق في مقدمته عن ترجمة هذا الكتاب بسرد بعض الحقائق المهمة: فيؤكد على أن الهدف من ترجمة الكتاب هو عرض مقدمة متقدمة ومتطورة في المجال العام من إدارة شئون الموظفين ومعالجة سياسات شئون الموظفين من خلال تجربة حكومات الولايات المتحدة الأمريكية والقضايا والتحديات التي تواجه العاملين

في هذا المجال، ويرى المترجم أنه من ترجمته هذا الإصدار ينظر إلى ما يفيد في تطوير في تطوير المفاهيم والممارسات الإدارية في مجال الموارد البشرية، بما يخدم المجتمع العربي ويرفع من قدراته الإدارية في تنفيذ سياسات وبرامج الدولة في مختلف المجالات والتغيير للأفضل مع

تركيز التفكير المعاصر في سياسة شئون الموظفين حول استخدام تقويم أدائهم كوسيط محوري في عملية إدارة الأداء بالمؤسسات الحكومية

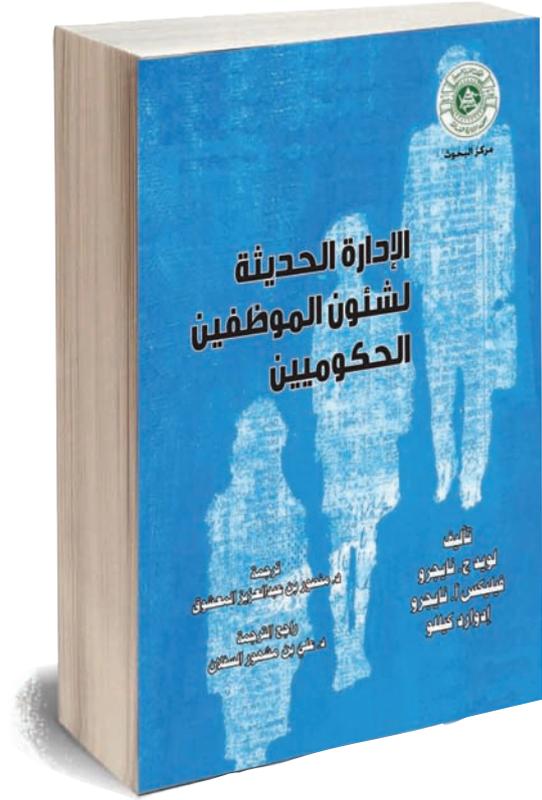
البشرية الضرورية.
وأساساً فإن التعاون
يتضمن الدخول في
اتفاقيات تبادلية ذات
فائدة مع منظمات

الاهتمام باستمرار إصلاح الخدمة المدنية هو الاتجاه المستقبلي الهادف لتوفير موظفين حكوميين يتميزون بالفعالية

أو جهات فاعلة أو ذات تحكم في الموارد بالبيئة. ويركز المؤلفون عند حديثهم عن تلك الإستراتيجية على ثلاثة أشكال من التعاون تتصل مباشرة بسياسة وإدارة شؤون الموظفين الحكوميين، وهذه الأشكال هي: المشروعات المشتركة، والتعاقد مع المؤسسات الخاصة غير الربحية، واتفاقيات العمل التفاوضية.

ويتحدد الموضوع الثالث بهذا الفصل في إستراتيجية التأسيس وهدفها تلقي الموظفين تعليماً وتدريباً في المهارات الأساسية، ومما لاشك فيه أن هذا التدريب وتطوير مهارات هؤلاء الموظفين يمثل عملية مستمرة ومتواصلة داخل المؤسسات. ويبرز الموضوع الفرعي الرابع وهو إدارة أداء القوى العاملة، إذ أن أخصائي الموارد البشرية على الأقل من حيث الإمكانيات في وضع يساعد على إيجاد ظروف عمل وتصميم حوافز ونظم إدارة الأداء التي تشجع العاملين على عمل المساهمات الكثيرة الفنية والسلوكية التي تحتاج إليها المنظمات العامة لكي تكون ذات فعالية. وتأخذ عملية إدارة أداء القوى العاملة في الاعتبار عدداً من الأمور، والتي منها: الموارد البشرية وعملية المساهمات الجاذبة، والحوافز الخارجية والداخلية، والعضوية القائمة على الحوافز الفردية (للأفراد)، وهيكل بناء العلاقة بين العوامل المؤثرة والمساهمات، ونظرية التوقعات.

ويعالج الفصل الرابع موضوعاً يرتبط أشد الارتباط بما سبق وهو الاستقطاب والاختيار، فلكي تكون المنظمة فعالة نحو الأفراد الذين هم مؤهلون جيداً للخدمة ومتجاوبون للحوافز المتوافرة وقادرون على تطوير قدرات ومهارات جديدة؛ يجب أن يكون برنامجها في الموارد البشرية قادراً على تعرف هؤلاء واستقطابهم والحصول عليهم. وتواجه الآن إدارة شؤون الموظفين الحكومية مهمة رئيسة هي تطوير أساليب وعمليات الاستقطاب والاختيار. ويتضمن هذا الفصل التركيز على: الاستقطاب والذي يهدف إلى جذب متقدمين مؤهلين والحصول عليهم، بوضع خطط وإستراتيجيات لتفعيل الاستقطاب بشكل متميز. وتثير هذه النقطة مسألة استقطاب النساء والأقليات، وكذلك مناقشة الإستثمارات في التدريب والتعليم المستمر، واستقطاب خريجي



وممارسات منذ قيام الولايات المتحدة الأمريكية؛ فإذا كان من المهم تفهم الظروف والتحديات الحالية التي تواجه الطلبة والممارسين لإدارة شؤون الموظفين الحكوميين، فلا بد من الإحاطة بهذه الخلفية التاريخية. فيعرضون في هذا الفصل عدداً من الجزئيات: أولها عن فترة التجاوب السياسي، وثانيها حول إصلاح الخدمة المدنية، تليها ما يتعلق بتوسيع دائرة الحقوق الدستورية للموظفين الحكوميين، ثم جزئية التحول من سياسات وممارسات شؤون الموظفين المانعة إلى الشاملة، ويذيل المؤلفون الفصل بالحديث عن إصلاح الخدمة المدنية.

الموارد البشرية والأداء

يناقش الفصل الثالث موضوعاً عصرياً ويمثل أساس الأداء الجيد في المنظمات الحكومية وهو «الموارد البشرية والأداء التنظيمي»، والذي يرتبط بأربعة موضوعات فرعية مهمة يتضمنها هذا الفصل: أولها إستراتيجية المنافسة والتي يعالج في ثناياها نقطة التصاميم الإدارية والموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية للعمل بطريقة أفضل في منظمة ما مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى في أسواق العمل ذات العلاقة. كما يتضمن الفصل الحديث ثانياً عن إستراتيجية التعاون، والتي صممت للمحافظة على السماح أو على إمكانية المنظمة الحصول على الموارد

في أمور مثل الأجور وساعات العمل وظروف العمل؛ بهدف الاتفاق على اقتسام مسئولية إدارة شروط ذلك العقد. ويشير المؤلفون إلى وجود مسألتين تثيران الاهتمام حول المساواة الجماعية، وذلك من منظور الإدارة الحكومية، ولهما أثر طويل المدى في مبدأ الجدارة وسلطة الإدارة وتصرفاتها، وهما الجدارة وقدرات الإدارة العامة. ولكن يبدو أن المساواة الجماعية لم تؤثر في أي منهما، وأن المساواة الجماعية غالباً ما فرضت على المديرين العامين أن يعملوا في بيئات قانونية تقوم على صنع القرار ثنائياً. ويركز هذا الفصل على موضوعين فرعيين مهمين: أولهما أنواع منظمات موظفي الحكومة ومنها على سبيل المثال الاتحادات المختلطة والاتحادات التي جميعها أو معظمها حكومي والمنظمات المهنية. وأما الموضوع الثاني فهو عن عناصر نظام المساواة الجماعية، وهو موضوع مهم بالنسبة لكل الموظفين إذ أنه يمس العديد من العناصر الجديرة بالاهتمام: كوكالة علاقات العمل، ووكلاء وحدات المساواة، وحقوق الموظف، وحقوق الإدارة ومدى اتساع المساواة، وممارسات العمل غير العادلة، ومفاوضات العقود، والإضرابات وحل أزمات (المساومات الجماعية)، والتصديق على الاتفاقيات، وإدارة العقد.

وفي الفصل الثامن يقرر المؤلفون أن الموظفين الحكوميين يحتلون مركزاً خاصاً بين العمال في القوى العاملة الوطنية، وفي المقابل فإن الحكومة تتوقع، ولها الحق في ذلك، أن تطالب بقوة عاملة ذات كفاءة وفاعلة. فهؤلاء الموظفون الحكوميون يتمتعون اليوم بمجموعة من الحقوق المتأصلة. ومن هذا المنطلق يفضل المؤلفون مجموعة من النقاط أهمها: الدستور والخدمة الحكومية، والإطار القانوني المناسب الذي يحمي هذه الحقوق ويقرر الواجبات، ويورد الفصل بعض من هذه الحقوق على سبيل المثال كحرية الكلام والتعبير وحق الخصوصية وحرية الالتحاق بالمنظمات والمساواة في الحماية أمام القانون، ويبيد المؤلفون نظرة تقويمية من خلال الموازنة بين الحقوق والمسئوليات.

ويرصد الفصل التاسع، وعنوانه «مقاومة أنماط تاريخية من التفرقة»، أشكالاً من هذه التفرقة في مجال الوظيفة الحكومية كالأقليات العرقية والمعوقين، وهو ما كان يحرمهم من تحقيق ما تسمح به مواهبهم ومهاراتهم ومقدراتهم، وتلك التفرقة لم تكن خافية على أحد وكانت منتشرة بدرجة واسعة، وقد بدأت محاولات مقاومة أنماط تاريخية من التفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات ١٩٤٠م. وقد توسعت برامج هذه المقاومة لتلك التفرقة توسعاً كبيراً وأصبحت جزءاً من سياسة شئون الموظفين في القطاع الحكومي، ولذلك فإن هذا الفصل يبحث تطور وتوسع هذه الجهود داخل الحكومة. وبناء على ما

الكليات، وزيارات الحرم الجامعي واللقاءات التبصيرية، وبرامج توظيف الطلبة، وتغيير صورة التوظيف الحكومي، وإدارة برامج الاستقطاب.

كما يركز الفصل على طرق اختيار الأفراد لوظائف الخدمة العامة والترقيات بها، وذلك من خلال: موضوعية الاختيار، وتوضيح المقصود ببناء أو تصميم الصلاحية وعلاقة الصلاحية بفرص الاستخدام المتساوية، وتحديد دور المؤهلات في شغل هذه الوظائف بوجود حد أدنى من المؤهلات، وإظهار المقصود بالتدريب والخبرة السابقتان، والاختبارات التحريرية، والامتحانات الشفهية وإجراء اختبار الأداء الشفهي لمجموعة من الأفراد، والتقصي عن خلفيات المتقدمين.

ويتحدث المؤلفون في ختام ذلك الفصل عن العلاقة غير اليسيرة بين المنافسة والصلاحية وفرص العمل المتساوية.

التقويم

يتطرق الكتاب في فصليه الخامس والسادس على التوالي للتقويم، ففي الفصل الخامس يبحث المؤلفون «قضايا في تقويم الوظائف والراتب»، وذلك من خلال خمس زوايا: أولها عن تحليل الوظائف وتقويمها، وثانيها عن تسعير الوظائف، والثالثة ترصد علاقة الخدمة بتقويم الوظائف، وتناقش الزاوية الخامسة قضايا خاصة بالرواتب في الخدمة العامة. ويتعمق المؤلفون ضمن ثنايا الفصل السادس وموضوعه «تقويم الأداء والراتب على أساس الأداء»، فيناقشون عدداً من الجزئيات المهمة منها: تقويم الأداء الحديث، وصعود وسقوط نظم التقويم التقليدية، وبعض المشكلات الفنية والتنظيمية ومشكلات الإدارة في التقويم، وإدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء، والمصادر المتعددة لتقييمات الأداء.

ويمكن القول أن عملية تقييم الأداء تعد عنصراً مهماً للغاية في أي نظام للجدارة، إذ ينص مبدأ الجدارة في الواقع على أنه ينبغي أن يخضع جميع الموظفين الحكوميين في جميع المستويات لعمليات للتقييم تكون ذات صلاحية (وسارية المفعول) ولها نتائج يمكن بكل ثقة وقانونية استخدامها كأساس في العديد من نشاطات شئون الموظفين.

الحقوق والواجبات

يطرح الفصلان السابع والثامن قضية مهمة تتعلق بحقوق وواجبات الموظفين الحكوميين، ففي الفصل السابع يبدو أن موضوع «المساواة الجماعية في القطاع العام» أو الحكومي من الموضوعات شديدة الصلة بطرح قضية الحقوق والواجبات بشكل أكثر تركيزاً وعمقاً التي تشكل نسيج الفصل الثامن. ويرى المؤلفون أن مفهوم المساواة الجماعية عبارة عن عملية اتخاذ قرار من طرفين يقوم من خلالها ممثلون محولون من الإدارة والعمال أو الموظفين من خلال الاجتماع والتفاوض بحسن نية



توفير موظفين حكوميين يتميزون بالفعالية. وبنظرة مركزة نجد أن الفصل الحادي عشر يتضمن جزئيات تعبر عن واقع تلك الإصلاحات ومستقبلها، وهي: عرض تجارب خاصة بإصلاح الخدمة المدنية لحكومات الولايات في الحكومة الأمريكية، ومنها ولاية جورجيا وولاية فلوريدا، ومستقبل إصلاح الخدمة المدنية.

وفيما يتعلق بمستقبل الموظفين الحكوميين وهو موضوع الفصل الثاني عشر، حيث يبين المؤلفون أن التسعينيات من القرن الماضي كانت سنوات تغيير كبير لشئون الموظفين الحكوميين على جميع مستويات الحكومة بالولايات المتحدة: إصلاح الخدمة المدنية، وإعادة الإبداع، والخصخصة. إن شئون الموظفين الحكوميين - أي إدارة الموارد البشرية - تضع في المركز سياسات وممارسات القرن الـ ٢١ الضاغطة وتجعلها موجهة بشكل رئيس لاحتياجات الإدارة، وأداء المنظمة. كما سيظل اجتذاب الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسات الحكومية للمحافظة على استمرارية الفعالية والكفاءة والمحافظة عليهم وتطوير مهاراتهم أموراً ذات أهمية بالغة في الحاضر والمستقبل. ويتناول هذا الفصل ثلاث نقاط أساسية مهمة وفق نظرة مستقبلية هي: إصلاح الخدمة المدنية، وتخطيط القوى العاملة وتطوير الموارد البشرية، وعلاقة التوظيف ■

تقدم فإن الفصل يشتمل على: مراجعة قانون عدم التفرقة، والنشاط الإيجابي وتداعياته، والجهود لمنع التفرقة ضد المعوقين وقضية التحرش في أماكن العمل.

وينتقل المؤلفون في الفصل العاشر إلى رصد مدى «التجاوب للقوى العاملة الأمريكية المتغيرة»، موضحين أن خصائص القوى العاملة المدنية في الولايات المتحدة قد تغيرت كثيراً خلال الـ ٥٠ عاماً الماضية، وأن وتيرة سرعة هذه التغييرات مستمرة في التصاعد. بالرغم من ذلك فإن سياسات وممارسات شئون الموظفين الحكومية في كثير من الحالات لم تكن متجاوبة مع حقائق هذه التغييرات السكانية. ويتوقع خبراء الموارد البشرية تجاوبهم بفعالية مع هذه البيئة الديناميكية.

مستقبل الموظفين الحكوميين

يختتم المؤلفون كتابهم في الفصلين الحادي عشر والثاني عشر ببحث موضوعي: إصلاح الخدمة المدنية، ومستقبل الموظفين الحكوميين. فقد أسفرت التجارب التي مرت بها الوظائف الحكومية على مستوى الولايات المتحدة عن ضرورة التركيز باستمرار على إصلاح الخدمة المدنية، وقد امتدت الإصلاحات من مجال صغير نسبياً أو تعديلات متدرجة إلى تغييرات شاملة ورئيسية. وبالرغم من تعددية أسباب هذه الإصلاحات ومحاولاتها وإجراءاتها، لكن يظل التحدي المهم هو

سلاح يستخدمه ضعاف النفوس ضد الشرفاء؛

الشكاوي الكيدية بين الموظفين



تحقيق: سوسن المفلح

تعد بيئة العمل وحدة اجتماعية، تضم بين إدارتها وأقسامها أفراداً يتمايزون بمستوياتهم العلمية والثقافية والاجتماعية. وتظهر الصراعات والخلافات بينهم بحكم هذا التمايز والاختلاف. وقد يتطور الأمر فتنشأ الفتن والمؤامرات من قبل ضعاف النفوس للنيل من الآخرين، الذين يخالفونهم في التوجه والأفكار بأسلحة عديدة منها سلاح الشكاوي الكيدية، الذي يربك العمل في المنظمة ويدخلها في جو من التوتر ويزعزع استقرار الموظفين في وظائفهم، ويلقي بتأثيراته السلبية على الإنتاجية والأداء.

فلنتدبر قول الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسقٌ بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين) سورة الحجرات: الآية ٦.

الإجراءات الكفيلة بذلك؟، وما رأي المشرع فيها؟. «مجلة التنمية الإدارية» توجهت بهذه التساؤلات لعدد من المختصين والمسؤولين؛ للوقوف على واقع الشكاوي الكيدية في جهاتنا الحكومية.

التصدي لها والحد من آثارها السلبية لما فيها من تبديد الوقت والجهد وإشغال الجهات المختصة والناس بأمور لا حقيقة لها. ولكن ما هي البيئة المحفزة لظهور الشكاوي الكيدية بين الموظفين؟، وعلى من تقع مسؤولية الحد منها؟، وما هي

فالشكاوي الكيدية بين الموظفين هي الإخبار الكاذب لوقائع ومعلومات واتهامات مفرضة، تقدم من أحدهم إلى الإدارة المختصة في المنظمة مع توفر سوء القصد والنية؛ بهدف الإيقاع بآخر وإيدائه في شرفه وسمعته. ولذا برزت الحاجة إلى

●● المنيع: أهم التحديات التي تواجه الإدارة في التصدي لها هو تحقيق مبدأ الشفافية في العمل والتأكد من مدى صحتها قبل أن تظهر للجميع

الرابعة من القواعد المشار إليها أعلاه أن «من تقدم بدعوى خاصة وثبت للمحكمة كذب المدعي في دعواه، فللقاضي أن ينظر في تعزيره، وللمدعي عليه المطالبة بالتعويض بما لحقه من ضرر بسبب هذه الدعوى». كما نصت المادة (٨٠) من نظام المرافعات الشرعية (فقرة ب) على «للمدعي عليه المطالبة بالتعويض عن الضرر الذي لحقه من الدعوى، ولا يستحقه إلا في حال كذبها». ويشدد القصير إلى أن الحد من دعاوى الكيدية لا يكون إلا بتفعيل تلك القواعد، وتعزير أهل تلك الشكاوى.

الشكاى ورقم اتصاله يعتبر أحد مؤشرات جديته في الشكاى، كذلك ينظر لها من زاوية أخرى كأحد أسباب حماية المشكو بحيث إذا ثبت كيدية الشكاى، أو كذبها فإنه يمكن معاقبة الشاكي، وفي هذا عدل للطرفين، فإن كانت الشكاى حقيقة أخذ للشاكي بحقه، وإن كانت كيدية عوقب على كذبه .

وحسب رأي القصير فإنه على ما يبدو أن قرار مجلس الوزراء لعام ١٤٠٦هـ لم يُجد نفعاً، إذ لاحظ ديوان رئاسة مجلس الوزراء كثرة الشكاوى التي لا تحمل أسماء، أو التي يتستر أصحابها خلف أسماء وهمية، فأصدر قراراً آخر برقم ٤/٦٦٣٨/ب وتاريخ ١٤٢٤/٩/٢٩هـ، أشار فيه إلى كثرة انتشار ظاهرة الشكاوى الكيدية، وأكد على وجوب إحالة من يقوم برفع شكاوى كيدية ويتبعها عدم صحتها إلى المحكمة لتعزيره. وتطبيقاً لذلك فإن رد أصحاب الشكاوى الكيدية يتمثل في تنفيذ ما تضمنته اللوائح والأنظمة من أحكام، إذ قررت المادة

●● المحمود: الشكاى الكيدية من أقوى مهددات الأمن الوظيفي للموظف العام؛ ذلك أنها تتسبب في تشويه سمعته وإشغاله عن مهامه الأساسية

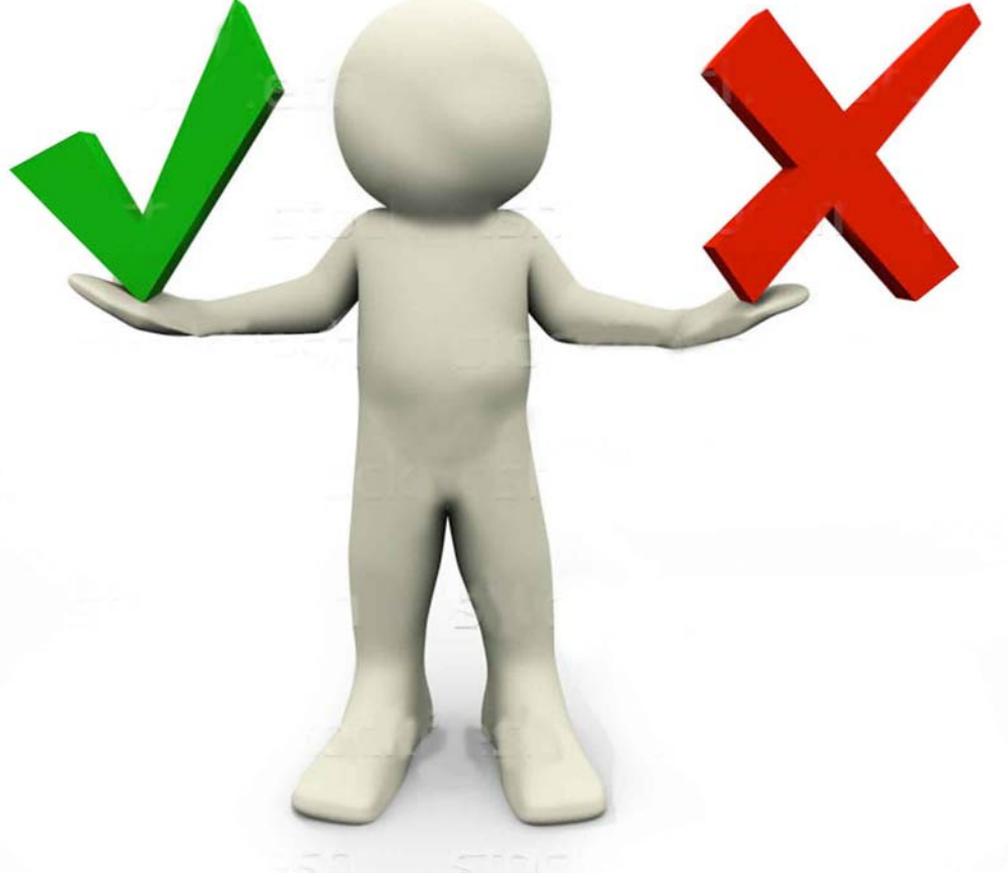
قرارات وتشريعات

يعرف المستشار القانوني عثمان بن سعد القصير من الإدارة القانونية في جامعة الملك سعود الشكاوى الكيدية باعتبارها شعور حاقد نثره صاحبه على الورق، يرسم به موقفه تجاه الشخص المقصود بالشكاوى للإضرار به، فهو يكتب سطور نفسه الحاقدة ويرسل هذه الصورة على هيئة شكاوى إلى صاحب صلاحية لعله يشفي حقه على ذلك الشخص. وهي مرض متأزم يلازم شخص جبان حاقد لا يستطيع الإفصاح عن نفسه، لا يجد أمامه وسيلة لثب حقه وحسده سوى تسطير ذلك الشر وإرساله إلى من يعتقد أنه سيساعده في الإضرار بالمشكو في حقه.

ويوضح القصير أن المشرع في المملكة العربية السعودية قد راعى وجود مثل هذه النفسيات، فأراد أن ينظم أحوال الشكاوى المجهولة فصدر قرار مجلس الوزراء ٩٤ وتاريخ ١٤٠٦/٤/٢٥هـ، يتضمن قواعد الحد من الشكاوى الكيدية والدعاوى الباطلة، فعرفها بأنها: «الشكاوى التي لا يُعرف مَنْ صاحبها، ولم تتوفر المعلومات الكافية والموثقة عن مقدمها، مثل اسم الشاكي كاملاً، رقم حفيظته، ومصدرها». ومن هذا التعريف فإن الشكاوى تصبح كيدية إذا أرسلت الشكاوى من مجهول، لم يُعرف باسمه، ولم يحدد مكانه، ولا رقم الاتصال به، ولا رقم هويته الوطنية، ومصدرها ليسهل البحث عنه عند الحاجة. فالشكاوى عادة تتطلب استفسار وتوضيح من مرسلها قبل البت فيها، وتتطلب التأكد من جديتها وفعاليتها، لذا فإن تحديد هوية



●● القحطاني: على الإدارة
محاولة بناء أو اصر الأخوة
والاحترام وتعزيز العلاقات
الإيجابية بين الموظفين في المنظمة
ومحاولة حل أي نزاعات تطرأ بين
الموظفين بشكل عاجل



انتقاماً منه، وتهدف إلى تشويه سمعته، وإشغاله عن عمله، وتشبيطاً لهمة. ويشدد المحمود على ضرورة أن تتولى الإدارات القانونية في جهة الموظف العام إقامة الدعوى الجزائية ضد كل من يتقدم بتلك الشكاوى الكيدية، وأن يكون هناك اهتمام بتلك الدعاوى من قبل جهة الإدارة خصوصاً إذا ثبتت براءة الموظف منها، وأتضح أنها شكاوى كيدية، ومع إصرار جهة الإدارة على محاكمة هؤلاء الكائدين نستطيع الوصول إلى تقليل تلك الشكاوى بنسبة كبيرة جداً، خصوصاً إذا تم إعلان تلك العقوبات الصادرة في حق من يتقدم بالدعاوى الكيدية، فستخف نسبتها قطعاً.

عبرة للآخرين

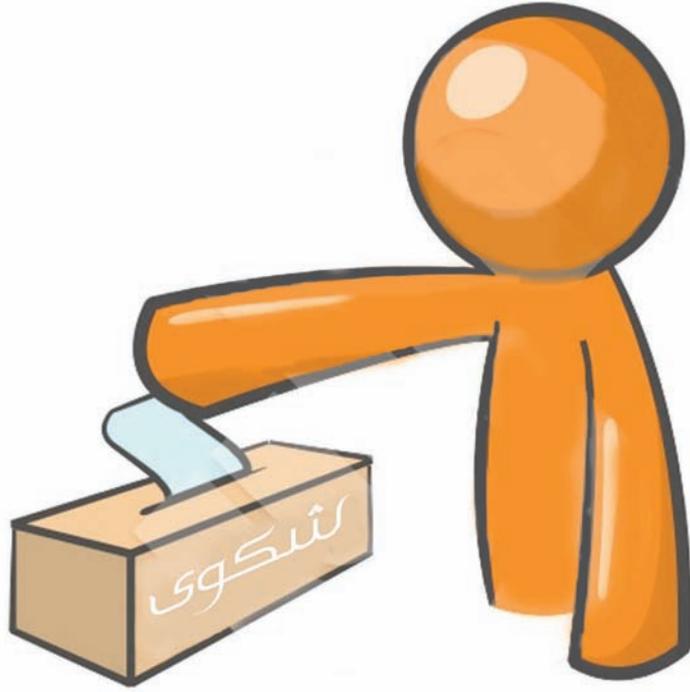
وعن البيئة المحفزة لظهور الشكاوى الكيدية يبين لنا د. عثمان بن عبد العزيز المنيع أستاذ علم النفس المشارك بكلية الملك خالد العسكرية، أن الشكاوى الكيدية تنشأ في البيئة الفاسدة غالباً حيث تتعارض فيها المصالح بين أفرادها أو تتعد فيها الإدارة عن تحقيق العدل والمساواة في قراراتها. وهناك احتمال بظهورها في بيئة العمل الصالحة علماً بأنه كلما كانت الشفافية والوضوح سائدة في جهة العمل فإن صاحب الشكاوى الكيدية سيتردد كثيراً في تقديمها. ويرى المنيع أن أفضل السبل للقضاء على الشكاوى الكيدية هي المواجهة، والتأكيد على أهمية وجود الأدلة والبراهين قبل

الفقرة الخامسة من المادة الرابعة من نظام المرافعات الشرعية على أنه إذا ثبت لناظر القضية أن دعوى المدعي كيدية حكم برد الدعوى، وله الحكم بتعزيز المدعي بما يردعه. وفي أغلب الأحيان تقام الدعاوى الكيدية ضد الموظفين الذين يقفون حائلاً بين الناس وشهواتهم المريضة، سواءً تمثلت هذه الشهوات في حبهم للاعتداء على أموال الناس أو أعراضهم، وتحقيق مصالح شخصية دون النظر لمصلحة الجماعة.

ويواصل المحمود حديثه قائلاً: هؤلاء المرضى لتقديم الدعاوى الكيدية ضد من يقف حائلاً بينهم وبين شهواتهم، بسبب ما يفرضه الواجب على الموظف العام من حفظ النظام العام، فتكون تلك الشكاوى

تهديد للأمن الوظيفي

ويوضح المستشار القانوني محمد بن عبد العزيز المحمود أن الشكاوى الكيدية من أقوى مهددات الأمن الوظيفي للموظف العام؛ ذلك أنها تتسبب في تشويه سمعته وإشغاله عن مهامه الأساسية بأمر لا قيمة لها، بل أحياناً تثير العديد من التساؤلات حول هذا الموظف، الذي قد يكون مخلصاً في عمله وإخلاصه هو سبب كثرة الشكاوى الكيدية عليه؛ للإحباط من عزيمته وتفطيت قوته وحرصه على تطبيق الأنظمة والتعليمات على الجميع، الكبير والصغير، الشريف والوضيع. ويرى المحمود أن الأنظمة في المملكة العربية السعودية جاءت بالحد من تلك الشكاوى الكيدية ومعاينة من يثبت تقديمه لها، فنصت



●● القصير: الأمر واضح، إن كانت الشكاوى حقيقة أُخذ للساكي بحقه، وإن كانت كيديه عوقب على كذبه

استقبال مثل هذه الشكاوى لأن هذا من حق الشاكي. ولعل أهم التحديات التي تواجه الإدارة في التصدي لها، وهو تحقيق مبدأ الشفافية في العمل والتأكد من مدى صحة أو عدم صحة هذه الشكاوى من قبل أن تظهر إلى الجميع، وذلك بغرض حماية الشخص المشتكى منه من سوء السمعة التي قد يصعب محوها أو التخفيف من آثارها السيئة عليه، والتي هو برئ منها، كما أنه لا بد من محاسبة صاحب الشكاوى الكيدية والتشهير به ليكون عبرة لغيره في عدم التساهل بتعريض الآخرين لسوء السمعة بغير وجه حق.

الأسباب والحلول

وترى أ.هنادي القحطاني عضو هيئة التدريب بقطاع الموارد البشرية بالفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة، أن أهم أسباب ظهور الشكاوى الكيدية تتمثل في: الحسد، والحقد، وضعف الوازع الديني من قبل بعض الموظفين. وقد يكون للإدارة والنظام دور في انتشارها بسبب عدم وجود أنظمة واضحة للتعامل مع الشكاوى، أو عدم وجود عقوبات رادعة في حالة الشكاوى الكيدية، إضافة إلى عدم تدخل الإدارة ومحاولة حل النزاعات الشخصية بين الموظفين داخل المنظمة قبل تفاقم المشكلة. وتقول القحطاني: «أن الدعاوى الكيدية ظاهرة منتشرة في الأجهزة القضائية في المملكة العربية السعودية لكن الشكاوى الكيدية - وحسب خبرتي المتواضعة - بين الموظفين في المنظمات هي حالات فردية تظهر في بعض المنظمات أكثر من غيرها، وأتمنى أن لا تكون ظاهرة منتشرة في منظماتنا الحكومية».

محاولة بناء أواصر الأخوة والاحترام و تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين في المنظمة بالإضافة إلى محاولة حل أي نزاعات تطرأ بين الموظفين بشكل عاجل مما سيوفر على المنظمة الكثير من الجهد والوقت.

دعم الشرفاء

إن الشكاوى الكيدية أصبحت في أحيان كثيرة سلاحاً يستخدمه ضعاف النفوس ضد موظفين شرفاء، يؤدون واجبهم بتفانٍ وبإخلاص. لذلك يجب التصدي لهم وحماية هؤلاء الموظفين، بحيث لا تصبح تلك الشكاوى سيفاً مسلطاً على رقابهم. فأسبابها كثيرة وأضرارها فادحة، إذ أنها تستهدف الأمن الوظيفي وتهدد سير مرافق الدولة، لكن مواجهتها مسئوليتنا جميعاً، فهي تتطلب منا أن نتصدى لها بكل حسم وبكل السبل، وأن ندعم أولئك الموظفين الشرفاء في مواجهة أولئك

الحاقدين ■

ولمعالجة المشكلة ترى القحطاني أنه يجب أن يطبق في المنظمات ما يطبق في الجهات القضائية في المملكة العربية السعودية، فقد نصت الفقرة الخامسة من المادة الرابعة في نظام المرافعات الشرعية على الآتي: «إذا ثبت لناظر القضية أن دعوى المدعي كيدية؛ حُكم برد الدعوى، وله الحكم بتعزيز المدعي بما يردعه». فلا بد للإدارة العليا بالتعاون مع إدارة شئون الموظفين والدائرة القانونية في المنظمة من وضع الأنظمة الصارمة فيما يتعلق بشروط النظر في الشكاوى، من حيث توفر الأدلة والإثباتات سواء من وثائق أو شهود وذلك من قبل المدعي قبل النظر في الشكاوى. بالإضافة إلى وضع العقوبات الرادعة في حال ثبوت أن الشكاوى كانت كيدية. كما لا بد للإدارة من إيجاد الحلول المناسبة للموظف المتضرر من الشكاوى الكيدية، وبحث كيفية رد اعتباره وأخذ حقه من المدعي.

وتضيف القحطاني أن الإدارة في أي منظمة حكومية وقبل كل شيء لها من

مع تفاقمها عاماً بعد آخر، د. أمير بن محمد العلوان يرصدها ويحللها بالرياض نموذجاً:

عوامل التخطيط العمراني المسببة للازدحامات المرورية داخل المدن الكبرى السعودية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

والدراسات السابقة، وعرض النتائج وتحليلها، والتوصيات.

تشخيص الظاهرة

يشخص الباحث في مقدمة هذه الورقة العلمية المهمة ظاهرة هذه الازدحامات وعلاقتها بعدد من عوامل التخطيط العمراني، مؤكداً على أن هناك عدداً من هذه العوامل تسبب هذه الظاهرة، ومنها: غياب النقل العام الجيد لأن تخطيط مثل هذه المدن من الأساس لخدمة التنقل بالسيارة الخاصة بدلاً من وسائل النقل العام، بالإضافة إلى النقص في التشريعات والأنظمة التي تحكم هذا القطاع وضعف تطبيق الموجود منها، هذا بجانب عدم استيعاب الكثافة المرورية في أوقات الذروة على بعض الأماكن في شبكة الطرق، وكذلك الغياب الواضح لتطبيق التقنيات الحديثة في هندسة النقل والمرور.

ويستكمل د. العلوان هذا التشخيص في الإطار العام للبحث الذي تتضمنه تلك الورقة العلمية، محدداً أبعاد هذه المشكلة والهدف من تناولها بالبحث وواقع الدراسات والبحوث التي تصدت لبحثها، مؤكداً على قلة هذه الدراسات وندرتها على المستوى المحلي، وهو الأمر الذي توضحه التساؤلات وأهمية هذا البحث. ثم يستكمل الباحث تحديد هذا الإطار العام مبيناً أنه اعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وطبق الاستبانة كأداة

بالرغم من الإمكانيات المادية الكبيرة والظفرة التنموية الهائلة الراهنة بالملكة العربية السعودية، إلا أن الازدحامات المرورية داخل المدن وما ينجم عنها من خسائر اقتصادية ونفسية واجتماعية وصحية تمثل هاجساً كبيراً بالنسبة للسكان والمسؤولين وللمختصين وللمهتمين، بالإضافة إلى أن هذه الازدحامات تزداد عاماً بعد آخر داخل المدن لاسيما الكبرى منها كمدينة الرياض. فأعداد المركبات في زيادة مطردة في ظل الاعتماد على التنقل بالمركبات الخاصة وعدم وجود نقل عام، وهو ما تكشفه الأرقام بكل وضوح، ففي مدينة الرياض كمثال للمدن الكبرى في المملكة، أظهرت تقارير الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض (١٤٣١هـ) أن ما يزيد على ٩٠% من الرحلات اليومية تتم بواسطة المركبات الخاصة، بينما لا تشكل رحلات حافلات النقل العام داخل المدينة سوى ٢% فقط من مجموع الرحلات البالغ عددها ٦.٥ مليون رحلة يومية وهي بلا شك نسبة متدنية. ويتوقع أن يتضاعف عدد الرحلات خلال السنوات العشر التالية لهذا التاريخ ليصل إلى أكثر من ١٥ مليون رحلة يومياً في عام ١٤٤٢هـ، وأن يتدنى متوسط السرعة إلى نحو ٢٠ كلم/ساعة.

والقطاع الخاص الذين يقدر عددهم بـ ٤٠ مسئولاً؛ وذلك للتعرف على أهم المعلومات الأساسية المتعلقة بالنقل ووسائل التنقل داخل مدينة الرياض والتي لها علاقة مباشرة بمشكلة الازدحامات المرورية داخلها، كما يحاول البحث التعرف على آراء المستفيدين (السكان) ومتخذي القرار (المسؤولين) تجاه عوامل التخطيط العمراني الرئيسية المسببة لهذه الازدحامات والآثار المترتبة عليها وعلى أهم المقترحات والحلول للحد منها. وقد قسم د. العلوان هذه الورقة العلمية إلى: ملخص، ومقدمة عامة، والإطار العام، والإطار النظري

ويحس الباحث فمن خلال هذه الملاحظات والبيانات السابقة استشر د. أمير بن محمد العلوان أستاذ التخطيط الحضري المشارك بمعهد الإدارة العامة أهمية وخطورة هذه المشكلة، فصاغها ضمن ورقته العلمية التي نستعرضها معاً أعزائنا القراء على صفحات هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» فدعونا نقرب من محتواها في السطور التالية ...

أجرى الباحث هذه الدراسة الميدانية على عينة بلغ عدد مشاركيها ٣٨٤ من بين سكان الرياض، بالإضافة إلى عينة من بين مسئولو النقل في الجهات الحكومية

●● تركيز الطرق الحديثة

في مواجهة هذه الظاهرة على استخدام التقنيات الحديثة بعكس التقليدية التي تهتم بإدارة شبكة الطرق داخل المدن

لجمع البيانات وقد اشتملت على خمسة أقسام: الأول البيانات أو المتغيرات الأولية للمبحوثين، والثاني لجمع بعض البيانات المتعلقة بالنقل داخل المدن، والقسم الثالث فهو مخصص للبيانات الخاصة بخيارات التنقل داخل المدينة، والقسم الرابع به عبارات تسمح بالتعرف على آراء أفراد البحث تجاه عوامل التخطيط العمراني، أما القسم الخامس فهو عن عبارات تسمح بالتعرف على آرائهم تجاه أهم المقترحات والحلول للحد من الازدحامات. ويواصل د. العلوان سرد ملامح ذلك الإطار العام لبحثه مشيراً إلى باقي إجراءات البحث: كقياس صدق الاستبانة وثباتها، ومجتمع البحث وعينته، وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

الاختناقات المرورية

ويلقي الباحث الضوء على الإطار النظري للبحث الذي تضمنته هذه الورقة العلمية، والذي يتركز في «الاختناقات المرورية»، فيؤكد على أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه للاختناقات المرورية، وهو ما يبرره بسببين: الأول أن الازدحامات ظاهرة نسبية تتعلق بما يتوقعه مستخدم الطريق مقارنة بالسعة الحالية للطريق، والثاني يتعلق بالكيفية التي تعيق فيها إضافة أي مركبة إضافية حركة المركبات الأخرى على الطريق عندما يصل الطلب على الطريق إلى الطاقة القصوى لهذا الطريق.

ويصنف الباحث الاختناقات المرورية إلى صنفين: الأول هو الاختناقات المرورية

الطريق أو سعة التقاطع، وهناك مسببات غير مباشرة كنمط استخدام الأراضي وقدرة الغالبية على ملكية السيارة. ويرى الباحث أنه بصفة عامة يمكن وضع قاعدتين رئيسيتين لمسببات الازدحامات المختلفة: أولاًهما على المستوى الجزئي وهي العناصر المتعلقة بالازدحام على الطريق نفسه، والثانية على المستوى الكلي متعلقة بالطلب الكلي على الطريق.

ويشير الباحث إلى وصف هذه المسببات بالنسبة للمدن الكبرى بالمملكة العربية السعودية وبصفة خاصة مدينة الرياض، مؤكداً على اختلاف هذه المدن ومدينة

المتكررة، والثاني الازدحامات غير المتوقعة أو مخطط لها مسبقاً نتيجة أحداث معينة في المدينة. وبالنسبة لأوقات هذه الاختناقات فهي تختلف حسب طبيعة كل مدينة وظروفها، ولكنها غالباً ما تحدث في أوقات الذروة، كما تختلف هذه الأوقات من مدينة إلى أخرى، وقد تزيد أو تنقص حسب مساحة المدينة وعدد سكانها، كما أنها تختلف حسب أيام الأسبوع وكذلك شهور السنة. ويتفق د. العلوان مع الباحثين الآخرين في أن أسباب تلك الاختناقات متعددة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: حجم وعدد السيارات مقارنة بتصميم



التقليدية للحد من هذه الظاهرة المزعجة: كبناء وإنشاء جسور وطرق وأنفاق إضافية أو توسعة وتحسين القوائم منها. وبدأ حديثاً في بعض

المدن بعض التطبيقات المحدودة للنقل الذكي. وهذا يحتم على المعنيين عن النقل داخل المدن التفكير في حلول أخرى غير تقليدية تعتمد على توفير بدائل أخرى للنقل، وخاصة توفير وسائل النقل العام الجيد وإدارة الحركة المرورية بكفاءة عالية معتمدة على وسائل النقل الذكية وسن معتمداً على السياسات والاستراتيجيات التي تشجع على الحد من الحركة على الطرق والبعد قدر الإمكان عن الحلول التقليدية.

ويختتم د. العلوان تحديد الإطار العام بسرد خلاصة ما توصل إليه من مراجعته الدراسات السابقة في مجال بحثه هذا بالتأكيد على أن معظم هذه الدراسات ترى أن هناك عناصر مشتركة لأسباب وآثار والحلول المقترحة للحد من الازدحامات المرورية، وتطبيقها يختلف من مدينة إلى أخرى حسب ظروف كل مدينة ومستوى الازدحام فيها، وما ينجح في مدينة معينة ليس بالضرورة أن ينجح في مدينة أخرى. لكن المهم التعرف على العوامل والمسببات الرئيسية للازدحام في كل مدينة ومحاولة معالجة هذه المسببات بالطرق المناسبة والإمكانات المتاحة في كل مدينة.

النتائج والتوصيات

يعرض د. العلوان نتائج بحثه الذي طبقه على مدينة الرياض، فقد أظهرت هذه النتائج المتعلقة بالنقل داخل المدينة أن «السيارة الخاصة، هي وسيلة التنقل الأكثر استخداماً بين المبحوثين (أفراد العينة) داخل مدينة الرياض بنسبة بلغت ٧٣,٨٪،

●● من المتوقع أن يتضاعف عدد الرحلات اليومية للمركبات الخاصة بالرياض عام ١٤٤٢هـ ليصل إلى ١٥ مليون رحلة

الازدحامات أو الاختناقات المرورية تعتبر الخطوة الأولى لفهم ومعالجة هذه الاختناقات، بالرغم من

أنه لا يوجد مقياس واحد متفق عليه لقياسها. وتعتمد المعايير الجيدة والمعقدة في هذا الشأن على مجموعة من الأدوات الإلكترونية على شبكة الطرق، في حين أن المعايير البسيطة تعتمد على أدوات ووسائل أقل تعقيداً. وحول الحلول المقترحة للتصدي لمثل هذه الاختناقات يؤكد الباحث على وجود العديد من الاستراتيجيات الممكنة لإدارتها، والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين: استراتيجيات توفر سعة إضافية للطريق أو تجعل الطريق متاحاً لتدفق الحركة المرورية عليه بسلاسة، كما أن هناك استراتيجيات تحد من أو تمنع من الحركة المرورية على الطريق. وبالنسبة للوضع في المملكة فقد اتبعت العديد من المدن الطرق

الرياض في بعض الجوانب عن مدن عالمية كبرى: كالاتتماد الكبير على المركبات الخاصة للتنقل داخل المدينة، وعدم توافر وسائل النقل العامة الجيدة. ثم يعدد د. العلوان الآثار السلبية لتلك الازدحامات: كطوابير الانتظار الطويلة، وانخفاض السرعة، وزيادة وقت الرحلة، كما أن هناك آثار سلبية غير مباشرة كالتأثير على البيئة والموارد، والضغط النفسي، والسلامة المرورية. ويصنف الباحث الحلول المقترحة لمواجهة الازدحامات المرورية إلى تصنيفين: الأولى وهي الطرق التقليدية التي تركز على إدارة شبكة الطرق داخل المدن لزيادة قدرتها على تحمل الازدحامات المتكررة وغير المتكررة، والثانية عبارة عن الطرق الحديثة التي تركز على استخدام التقنيات الحديثة للرصد والتبليغ والتحكم في الحركة المرورية على الطرق وتحسين وسائل النقل العام لجميع شرائح المجتمع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات التي تحد من استخدام المركبات الخاصة. وتبين الورقة العلمية أن معايير قياس



وحل تطبيق
تقنيات النقل
الذكي داخل
المدينة بالمرتبة
الثامنة، واحتل
وضع سياسات
تخطيطية تحد

● إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بكل عامل من عوامل التخطيط العمراني ضروري لوضع حلول تطبيقية لهذه الازدحامات

من دخول السيارات للمناطق المزدحمة في
وسط المدينة الترتيب التاسع، وجاء تطبيق
الدوام المرن للقطاعات العام والخاص في
الترتيب العاشر، يليه إنشاء هيئة للنقل
لزيادة التنسيق بين الجهات المعنية بالنقل
في المرتبة الحادية عشرة.

وتتضمن هذه الورقة العلمية عدداً من
التوصيات التي أسفرت عنها نتائج
البحث، فيشدد الباحث د. العلوان على
ضرورة تطبيق المخطط الشامل للنقل
وخاصة خطة النقل العام داخل المدينة
بشكل عاجل، ويؤكد على أهمية تطبيق
المخطط الشامل للمدينة والذي يركز
على توزيع الخدمات بشكل متوازن بين
أجزاء المدينة المختلفة والحد من تركيز
الخدمات في أجزاء محددة منها، وكذلك
على أهمية الحد من الهجرة المتنامية
إلى المدينة، ويشير إلى ضرورة تحسين
التخطيط العمراني للمدينة، وضرورة
توفير النقل المدرسي الجيد، ويوضح
أهمية تنظيم أوقات دخول الشاحنات
الكبيرة للمدينة، ويبرز ضرورة توسيع
 وتحسين الشبكة الحالية للطرق، ويؤكد
تماماً على أهمية تطبيق تقنيات النقل
الذكي للنقل، وتوفير المواقع الكافية
الخاصة بالمركبات في المباني السكنية
والتجارية والإدارية وتنظيمها بشكل
أفضل، ويركز على أهمية إجراء المزيد
من الدراسات حول هذا الموضوع وخاصة
الدراسات المتعلقة بتأثير كل عامل من
عوامل التخطيط العمراني التي تم
دراستها في هذا البحث على حده ■

السيارات الخاصة
للتنقل، واحتل
عامل قلة المواقع
الخاصة بالسيارات
وعدم تنظيمها في
الترتيب الرابع، يليه
بطء الاستجابة

لرفع الحوادث المرورية والسيارات المتعطلة
على الطرق الرئيسية، وجاء عامل ضعف
شبكة الطرق الحالية في المدينة في
المرتبة السادسة، وحل عامل التجوال
المتكرر لسيارات الأجرة سابعاً، ثم كان
ضعف تطبيق التقنيات الذكية للنقل في
المرتبة الثامنة، وتبوأ عامل ضعف النقل
المدرسي داخل المدينة الترتيب التاسع،
واحتل عامل ضعف التخطيط العمراني
للمدينة الترتيب العاشر، واتضح أن عامل
ضعف التمويل والإنفاق الحكومي على
قطاع النقل يبرز في المرتبة الحادية عشر،
واحتل عامل ضعف التنسيق بين الجهات
المعنية بالنقل داخل المدينة الترتيب الثاني
عشر، بينما جاء عامل توفير الوقود بأسعار
معقولة في المركز الثالث عشر.

وبالنسبة لآراء الباحثين عن الحلول
المقترحة، فقد جاءت هذه الحلول وفقاً
 لترتيب: احتل فيه توفير ودعم وسائل
متنوعة للنقل العام تعمل بكفاءة عالية
 داخل المدينة المرتبة الأولى، يليه تنظيم
أوقات دخول الشاحنات وتنظيم حركتها
 وحركة السيارات الكبيرة لنقل البضائع
 داخل المدينة في المرتبة الثانية، وجاء
توسيع وتحسين الشبكة الحالية للطرق
 بالمرتبة الثالثة، واحتل تحسين التخطيط
العمراني للمدينة وتنفيذ المخطط الشامل
لنقل المرتبة الرابعة، يليه توفير وتنظيم
مواقف للسيارات داخل المدينة في الترتيب
الخامس، وجاء توفير نقل مدرسي جيد
الترتيب السادس، ثم توفير مواقف خاصة
 لسيارات الليموزين في المرتبة السابعة،

تلتها سيارات الأجرة «الليموزين» بنسبة
١٣،٤٪، وجاءت حافلات النقل العام في
المرتبة الثالثة بنسبة ١١،١٪. واتضح أن
العمل جاء في مقدمة الأغراض الرئيسية
من التنقل (الرحلات اليومية)، وأن معدل
عدد الرحلات اليومية الذي يتراوح بين
٢ - ٤ رحلات هو الأكثر شيوعاً، وتبين أن
متوسط الزمن المستغرق الأكثر من ٣٠
دقيقة للوصول إلى الوجهة المقصودة
في الأوقات التي بها ازدحاماً يأتي في
المرتبة الأولى بين باقي المتوسطات، وذلك
في مقابل أن متوسط الزمن المستغرق
من ١٠ - ١٥ دقيقة للوصول إلى الوجهة
المقصودة في الأوقات التي ليس بها
ازدحاماً مقارنة بالمتوسطات الأخرى. وأن
معدل زمن الانتظار من ١٦ - ٢٥ دقيقة
خلال الازدحامات المرورية هو الأكثر بين
غيره من المعدلات، ويؤكد ٨٠،٨٪ من أفراد
البحث على أن للازدحامات المرورية داخل
المدينة تكلفتها، وأن هذه التكلفة تظهر
بالنسبة لهم في شكل خسائر شخصية
يأتي في مقدمتها ضياع في الوقت بنسبة
٨٢،٧٪ يلي ذلك خسارة في المال بنسبة ٥١٪
وتحتل الخسارة في الصحة المرتبة الثالثة
بنسبة ٤٠،٧٪.

أما بالنسبة لخيارات التنقل في مدينة
الرياض، فإن ٩٠٪ تقريباً من أفراد العينة
يروون أن توفير وسائل النقل العام المختلفة
سوف يساعد في حل مشاكل الازدحامات
المرورية في المدينة، كما أن غالبيتهم أبدوا
استعدادهم لاستخدام هذه الوسائل فيما
لو كانت الخدمة جيدة.

وعن ترتيب أهم عوامل التخطيط العمراني
المسببة للازدحامات والاختناقات المرورية
بمدينة الرياض وفقاً لآراء هؤلاء الأفراد،
فقد جاء في الترتيب الأول الزيادة السكانية
التي سببها تركز الخدمات وفرص العمل
بها، يليه عامل قلة وسائل النقل العام
في المدينة، يليه عامل الاعتماد على

الجزيرة تشيد بالعدد ١٠٩ من (التنمية الإدارية)

حول «موظفون حكوميون بلا طموحات»، إضافة إلى استضافة المجلة للدكتور عبدالله الموسى مدير الجامعة السعودية الإلكترونية، في حديث صحفي تناول الكثير من القضايا التي تلقي الضوء على أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها والمرتكزات التي تم على ضوئها إنشاؤها، وكلياتها وأقسامها المختلفة وتخصصاتها. كما تطرق الخبر إلى تحقيق العدد حول ظاهرة أثارت الجدل بين الخبراء والمتخصصين، وهي «سياسة استخدام البريد الإلكتروني الرسمي»، باعتباره جزءاً أساسياً من تطبيقات الحكومة الإلكترونية، واشتمل الخبر على ما تضمنه العدد من تقارير وتغطيات ومقالات متنوعة ■

نشرت جريدة الجزيرة، في عددها الصادر في يوم الخميس ٦ ذو القعدة ١٤٣٤هـ، خبراً مطولاً عن صدور العدد (١٠٩) من مجلة التنمية الإدارية، وأبرز الخبر افتتاحيته بكلمة معالي دكتور أحمد بن عبدالله الشعبي مدير عام المعهد حول الرؤية الاستراتيجية للمعهد «نحو مستقبل مشرق»، مشيراً إلى أن صناعة التدريب ذات طبيعة ديناميكية في حقيقتها، وأن نظرة المعهد للإنسان تركز على أنه العنصر الأهم في العملية التدريبية. كما أشار الخبر إلى تناول المجلة في عددها هذا الكثير من القضايا والموضوعات الإدارية المهمة، جاء في مقدمتها ملف قضية العدد التي يدور موضوعها

مدير عام معهد الإدارة العامة: إستراتيجية عصرية لخارطة طريق ستقود المعهد نحو «مستقبل مشرق»

النوعية من البرامج بشكل مبالغ فيه، وثانيهما عن «أمراض المهنة» التي يرى الخبراء أنها أصبحت ضريبة صحية يدفعها الموظفون والعاملون. كما تحفل صفحات العدد بالكثير من الموضوعات والقضايا الجادة، وبالأخبار عن الشأن الإداري، وبالكثير من المقالات التي خطتها أقلام كبار الكتاب والخبراء والمتخصصين لتحمل أفكارهم ووجهات نظرهم، بالإضافة إلى الكثير من الأبواب الثابتة التي يطلعها القراء بالمجلة.

ورؤيتها ورسالتها والمرتكزات التي تم على ضوئها إنشاؤها، وكلياتها وأقسامها المختلفة وتخصصاتها. وتتناول «التنمية الإدارية» في تحقيقها بهذا العدد ظاهرة أثارت الجدل بين الخبراء والمتخصصين حول «سياسة استخدام البريد الإلكتروني الرسمي»، باعتباره جزءاً أساسياً من تطبيقات الحكومة الإلكترونية. وتناقش «التنمية الإدارية» في تقريرين لها موضوعين مهمين: أولهما عن «برامج تطوير الذات بين الحقيقة والوهم»، ومنى جدوى انتشار هذه



غلاف المجلة

صحفي يتناول الكثير من القضايا التي تتناول أهداف الجامعة

موضوعها عن «موظفون حكوميون بلا طموحات»، فهذه الفئة من الموظفين تتواجد في كثير من القطاعات الحكومية، ومن أهم سماتهم: السلبية في العمل، والإحباط، والتذمر، وهدفهم الأول والأخير الحصول على الراتب في نهاية كل شهر، ومن هذا المنطلق تعرض المجلة لهذه الظاهرة وتبين أسبابها ونتائجها عبر آراء عدد من المتخصصين في هذا الشأن. وتستضيف المجلة على صفحاتها دكتور عبدالله الموسى مدير الجامعة السعودية الإلكترونية، في حديث

صدر العدد الجديد من مجلة «التنمية الإدارية»، الذي حفل في افتتاحيته بكلمة معالي دكتور أحمد بن عبدالله الشعبي مدير عام المعهد حول الرؤية الاستراتيجية للمعهد «نحو مستقبل مشرق»، مشيراً إلى أن صناعة التدريب ذات طبيعة ديناميكية في حقيقتها، وأن نظرة المعهد للإنسان تركز على أنه العنصر الأهم في العملية التدريبية. كما تتناول المجلة في عددها هذا الكثير من القضايا والموضوعات الإدارية المهمة، جاء في مقدمتها ملف قضية العدد التي يدور

إبداع العلاقات العامة

يعتبر جهاز العلاقات العامة حلقة الوصل بين المؤسسة و عملائها الداخليين والخارجيين. حيث أصبحت المؤسسات اليوم تعير اهتماما كبيرا لهذا الجهاز الذي يخدم المؤسسة من خلال وظائفه الرئيسية التي تقوم على: التعريف بالمؤسسة، والبحث، والتخطيط، والاتصال، والتنسيق، ثم التقييم. تعتبر العلاقات العامة من الأدوات التي استخدمها الإنسان في العصور القديمة لتساعده في عملية الاتصال و اختيار الوسيلة المناسبة في عملية نقل الرسالة. فقديمًا، استخدم البابليون و الفراعنة مع شعوبهم أسلوب الاتصال الخطابي لنقل أخبار المجتمع و أنباء الحروب و الانتصارات لأفراد مجتمعاتهم. و عند اليونان، كان الأسلوب الاتصالي أكثر تطورًا نظرًا لارتفاع ثقافة شعوبهم الذين تأثروا كثيرًا بفلاسفتهم العظاماء: أمثال أفلاطون و سقراط و تلميذه أرسطو. فكان اليونانيون يستخدمون القصائد الشعرية و النثر الإخباري اليومية لإعلام الشعب بالأحداث المحيطة. أما في الإسلام، فقد استخدم المسلمون وسائل اتصالية إبداعية، حيث استخدم الرسول عليه الصلاة والسلام وسائل الاتصال الشخصي و الجمعي لمخاطبة الأفراد و الجماعات و ذلك لنشر الرسالة السماوية بالاستناد على البراهين و الحجج في تلك المخاطبات لإقناع الناس بالإسلام و الدخول فيه. وقد تنوعت الوسائل التي استخدمها في نقل الرسالة، حيث كان عليه الصلاة والسلام يوفد الرسل و يرسل الرسائل الخطية إلى الملوك و الأمراء ليدعوهم إلى الإسلام. لقد كان هذا واقع العلاقات العامة في العصور القديمة.

أما في العصور الحديثة، فقد ظهرت العلاقات العامة بمفهومها الحديث مع بداية القرن العشرين. حيث كان للتقدم الاقتصادي و الصناعي في المجتمعات الأوروبية و الأمريكية و ظهور الثورة الصناعية آنذاك دورًا كبيرًا في إخراج المفهوم الحديث للعلاقات العامة و إحداث ثورة كبيرة في هذا المجال قادها الثنائي الأمريكي البار «أيفي لي» و «إدوارد بارنيز». حيث كانا و مازالا يتنافسان على لقب «أبو العلاقات العامة»، رغم وفاتهما!!، ويرى المتخصصون في هذا المجال أن الفضل يعود لهما في تطوير مفهوم العلاقات العامة و مجالاتها المتنوعة.

ومع التطور الهائل في مجال الصناعة ظهرت العديد من الشركات و توسعت الكثير منها، مما ضاعف أعداد الجماهير التي تتعامل معها، الأمر الذي شكل صعوبة على أصحاب الأعمال في الاتصال بهذه الجماهير الغفيرة و كيفية كسبهم و الحصول على رضاهم. هذه الأسباب دفعت المختصين إلى دراسة واقع العلاقات العامة في المؤسسات، وكيف لها أن تكون حلقة الوصل بينها وبين عملائها لإعلامهم بالأخبار و كسبهم و الحصول على رضاهم مع الالتزام بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة وهي: الشفافية، الثقة، و المصادقية.

واليوم أصبحت العلاقات العامة تخصصًا و مجالًا مهمًا و حيويًا لا يمكن الاستغناء عنه. فأصبحت الشركات الكبرى تعير هذا المجال كل الاهتمام؛ لأنه هو الجهاز الذي يقودها للوصول إلى جماهيرها و تحقيق الأهداف المنشودة. يعزى بعض المتخصصين نجاح أي مؤسسة إلى نجاح إدارات العلاقات العامة فيها من خلال القيام بوظائفها الرئيسية بكل حرفية و مهنية. وما نجاح الرئيس الأمريكي أوباما في حملته الانتخابية للرئاسة في عام ٢٠٠٨م، و فوزه الساحق على منافسه جون ماكين إلا شاهدًا على ذلك، حيث حصل الرئيس باراك أوباما على ٣٤٩ صوتًا مقابل ١٦٢ صوتًا لجون ماكين، وذلك حسب ما ذكرته هيئة الإذاعة البريطانية. فقد اعتمد الرئيس أوباما على برنامج علاقات عامة شامل يهدف إلى الوصول لجميع فئات المجتمع الأمريكي كي يكسب الأغلبية و ينتصر. هذا البرنامج اعتمد على خطط سياسية و اقتصادية و اجتماعية يقودها برنامج العلاقات العامة في حملته الانتخابية حيث نجح في عملية الاتصال مع مختلف شرائح المجتمع الأمريكي و ركز على حل مشكلة البطالة و إلغاء الضرائب و توفير فرص عمل و العمل على إحلال السلام في دول العالم، وكذلك تخفيف أعداد جنود الجيش الأمريكي في المناطق التي تشهد صراعات. ليصل الرئيس بخطته هذه إلى أكثر من ٧٥% من أفراد المجتمع الأمريكي، عكس منافسه الذي ركز حملته الانتخابية على محاربة الإرهاب.

أصبحت المؤسسات اليوم تعير هذا الجهاز اهتمامًا كبيرًا؛ لأنها ترى أنه أحد الأسباب الرئيسية لنجاحها. فأصبحت تركز على استقطاب المهرة في هذا الجانب و تساعدهم على تطوير أنفسهم ليقودوا دفة العلاقات العامة، التي تقوم على العلم و المهارة و الابتكار لتحقيق الهدف المنشود ■

* تركي بن علي آل رشيد



اليوم أصبحت
العلاقات العامة
تخصصًا و مجالًا
مهمًا و حيويًا لا
يمكن الاستغناء
عنه. فأصبحت
الشركات الكبرى
تعير هذا المجال
كل الاهتمام؛ لأنه
هو الجهاز الذي
يقودها للوصول
إلى جماهيرها و
تحقيق الأهداف
المنشودة



المسئول يعد المثال الأهم في الانضباط والمواظبة والإخلاص

القدوة في العمل .. إحدى أهم وسائل نشر قيم العمل الايجابية

إعداد: تتقران الرشيدي



يعد القدوة في العمل إحدى أهم وسائل نشر القيم الايجابية، وتأثيره كبير في بقية زملائه، وفي التزامه بالسلوكيات المحفزة على العطاء كالمواظبة، والإخلاص، والأمانة، والإنتاجية، وتحسين الأداء، وإتباع قواعد العمل السليم..

وفي استطلاع هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» نتعرف على أهمية القدوة في العمل وتأثيراته المختلفة من خلال آراء عدد من الممارسين والمتخصصين في منظمات العمل المختلفة..

●● أحمد الفرحان:

من المهم ترسيخ ممارسة الأخلاقيات الايجابية في العمل المستمدة من ثقافتنا ليصبح الموظف أكثر إنتاجية.

●● د. محمد الوائلي:

القدوة الحسنة، والداعية الملتمزم، والمدير النزيه لهم تأثيرهم الايجابي على المجتمع ككل.

●● باسم الأسمرى:

المدير المتهاون في عمله قدوة سيئة لجميع الموظفين.

مسار العمل

تؤكد د.نوره الفهيد، عضو هيئة التدريس بكلية العلوم في جامعة الملك سعود، «على ضرورة الالتزام بالأخلاق الإسلامية في العمل، ومحاربة الظواهر التي تتنافى مع أخلاق الإنسان المسلم، ومن المهم تبنى القدوة الحسنة في العمل، حيث لا يمكن أن يستقيم مسار عمل بدون أخلاق، ومن المهم أن يكون هناك تنظيم مثالي يحكم الموظفين، والموظفات والمسؤولين بعضهم ببعض، وإن كل واحد منهم كان لهم قدوة حسنة خاصة في بيئته وحياته تساعده على الارتقاء والتقدم».

المسئولية الاجتماعية

وينوه المستشار أحمد الحمدان، رئيس مركز المسئولية الاجتماعية في الغرفة التجارية الصناعية بجدة، بأهمية غرس أخلاقيات العمل، وتأسيس الالتزام الأخلاقي كأحد أهدافها الإستراتيجية فمكارم الأخلاق تدعو إلى إحياء أخلاقيات العمل في المهن، وغرس القيم الايجابية حتى يكون المجتمع بشكل عام محافظاً على مبادئ العمل: كالإخلاص، والعدل، والرحمة والتحكم في النفس، والشجاعة والأمانة، والالتزام، وتحمل المسئولية، واحترام الآخرين، والعمل الجماعي، والتفهم، والانفتاح على الثقافات، والوسطية، والصدق، والتقوى في الأعمال التجارية، مما يجعلنا كمجتمع نمارس مسئولياتنا بمزيد من الاهتمام.

مدير متهاون

وحول وجود القدوة في العمل وأهميته، يقول أ.باسم الأسمرى، مسئول قسم التأمينات ومقابلة لجمهور في إحدى شركات التأمين: «تميز الإدارة وموظفيها يعود للمدير؛ فإذا كان مدير الإدارة متهاون في أداء عمله انعكس على جميع الموظفين، وإن كان هو آخر من يحضر إلى الدوام، ويقضي أغلب ساعات دوامه القليلة في تلقي المكالمات الشخصية، ثم هو أول من يخرج من الإدارة قبل نهاية الدوام غير مهتم بانجاز معاملات الناس، وتأخيرها، وتعطيل مصالحهم فلا يستغرب من الموظفين الآخرين تقليده،



والاقتداء بسلوكيات هذا المدير المتهاون في أداء مهامه، فالمدير يظل هو القدوة لباقي العاملين تحت إدارته ويقلدونه في الانضباط والمواظبة».

بيئة عمل فعالة

من جانبه يوضح أ.أحمد الفرحان، موظف في أحد المصارف المحلية، أهمية ترسيخ الأخلاقيات الايجابية في العمل المستمدة من ثقافتنا، ومن تراث بلادنا فوجودها يساعد قطاع الأعمال ليصبح أكثر إنتاجية وفعالية، وبالتالي أكثر تنافسية. ويبين الفرحان أن القدوة في العمل يستمدها من الأخلاقيات الأصيلة، وهي مهارات حياتية يجب أن يتمتع بها الإنسان المسئول سواء في حياته العامة أو العملية؛ فالمنظمات الإدارية تتكون من أفراد تؤثر، وتتأثر بالأخلاقيات بينهم لاسيما من قبل المدير أو المسئول، وحين يلتزم أو لا يلتزم ينعكس ذلك على بقية العاملين؛ بالتالي تكون بيئة عمل صحية أو غير صحية، موضحاً أن الأخلاقيات الأصيلة الجميلة كادت تندثر أو بدأت في التلاشي في أيامنا هذه في كافة مسارات الحياة.

وتشير د.أمل شيرة، نائب رئيس لجنة الموارد البشرية بإحدى القطاعات التجارية إلى أن القدوة الحسنة المتمسكة بأخلاقيات العمل تعد مرجعاً

●● د. نوره الفهيد:

لابد من تبني القدوة الحسنة في العمل
حيث لا يمكن أن يستقيم مسار بدون
أخلاق.

●● د. أمل شيرة:

القيم الإسلامية تساعد على بناء بيئة عمل
منتجة وفعالة في ظل المتغيرات الأخلاقية
اليوم.

والرسول صلى الله عليه وسلم، هو قدوتنا، وقد أمر الله تبارك وتعالى باقتفاء نهجه، وأن نتقدي به في عبادتنا، ودعوتنا، وخلقنا، ومعاملاتنا وجميع أمور حياتنا.

ويضيف د. الوائلي: إن للعمل على سبيل المثال منزلة شريفة في الإسلام وقد ذكره الله تعالى في القرآن، والشباب في أمة الإسلام أصبحوا للأسف يعانون من أمر خطير، وهو افتقاد القدوة الصالحة. في حين أن الإسلام دين يحث على الجد وعلو الهمة، والإخلاص، والطموح لبلوغ القمة. فكيف -على سبيل المثال- يمكن للأب أن يأمر أولاده بعدم التدخين والسيجارة لا تفارق يده؟، أو كيف يأمر رجل أبنائه بحسن معاملة الجار وهو في شجار دائم مع جيرانه؟، أو بحفظ اللسان وهو «يشتم» الكل حوله بالسباب؟، وكيف يمكن للمدرس في المدرسة أن يزرع في تلاميذه الرحمة، وهو يستنزف أموالهم في الدروس الخصوصية؟، وكيف يمكن أن يرسخ المدير في موظفيه الحرص على المال العام، والأمانة في العمل، وهو لا ينضبط، ويهمل مسؤولياته.

ويشير د. الوائلي إلى الأثر الذي يمكن أن يتركه القدوة في نفوس مقلديه، أيًا كان كلا نوع القدوة، سواء القدوة الصالحة، أو القدوة السيئة، والذين يحاكون أخلاقه وتصرفاته، ويقول صلى الله عليه وسلم «مثل المجلس الصالح والمجلس السوء كحامل المسك ونافخ الكير فحامل المسك إما أن يحذيك وإما أن تبتاع منه وإما أن تجد منه ريحاً طيبة، ونافخ الكير إما أن يحرق ثيابك وإما أن تجد منه ريحاً منتنة».

المزيد من الالتزام

ومن خلال الآراء السابقة يمكن القول أن القدوة الحسنة المتمسكة بأخلاقيات العمل السليم تعد مرجعاً أساسياً لإنجاح كافة الأعمال والمهام والمسئوليات في بيئة العمل، فالقدوة الحسنة مؤثرة ليس في بيئة العمل فقط بل في مناحي الحياة المختلفة، فكثير من المرؤوسين يقلدون رؤسهم في كافة سلوكياته، وممارساته الوظيفية، ووجود هذه الغريزة لدى الموظفين يتطلب من المسئول أو المدير المزيد من الالتزام بقيم العمل الايجابية، فلا يتصرف إلا بإخلاص وأمانة. فللقدوة المنتزعة دور كبير جداً في تحسين الأداء، والالتزام، وتحمل المسؤولية، وانجاز العمل ■

أساسياً لإنجاح كافة الأعمال. وأن القيم الإسلامية تساعد على بناء بيئة عمل منتجة وفعالة في ظل المتغيرات الأخلاقية اليوم. وبينت أن للقدوة المنتزعة دور كبير جداً في تحسين الأداء، والالتزام، وتحمل المسؤولية.

وتضيف د. نهي المصري، أستاذة علم نفس بجامعة الإمام محمد بن سعود، أن القدوة مهمة ليس في العمل بل في مناحي الحياة المختلفة، وقد يلاحظ في بعض المرؤوسين مع مديرهم شيء من هذا، فتجد المقتدي «المقلد» يقلد رئيسه وقائده في بعض الحركات، حتى في طريقة ونبرة الصوت وحركته، وإن أدرك المدير هذا وعرفه كان لزاماً عليه أن يراعي وجود هذه الغريزة لدى مرؤوسيه، فيجتهد بعد ذلك أن لا يعمل ولا يتصرف إلا بإخلاص وأمانة.

أمر خطير

ويبين الباحث في الشؤون الإسلامية، والكاتب د. محمد الوائلي أن القدوة الحسنة، والداعية الملتزم، والمدير النزيب لهم تأثيرهم على المجتمع ككل،



نزاهة..

”

منذ إشهار الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة» عام ١٤٣٢هـ، وهي محط أنظار الكثيرين متطلعين لإنجازاتها، بل وهناك من يستعجل هذه الإنجازات بضبط حالات الفساد الكبرى، ووضع اليد على المخالفات الجسام.

وقد ورد في الفقرة رابعاً من الأمر الملكي الكريم بإنشاء الهيئة: تشمل مهام الهيئة كافة القطاعات الحكومية، ولا يستثنى من ذلك كائناً من كان.

وقد كان وقع عبارة « ولا يستثنى من ذلك كائناً من كان» كبيراً على نفوس الجميع، فهي عبارة تعكس رغبة ولي الأمر -حفظه الله- في تحقيق العدالة في محاربة الفساد، وعدم استثناء أحد مهما كان اسمه وموقعه من الوقوع تحت طائلة الضبط والمساءلة.

ورغم مضي أكثر من عامين على إنشاء الهيئة إلا أن هناك من يرى أن منجزاتها حتى الآن ليست بالمستوى المأمول، أو بحجم التوقعات، ويقول بأن الفساد ظاهر وواضح في بعض المواقع. فهل ما نراه لا تراه الهيئة؟!، ولكن تبقى تلك الآراء مجرد انطباعات. أما الهيئة فهي تعمل وفق أطر قانونية ونظامية واضحة، ليس بينها الانطباع أو الأخذ بالظنون. وأحياناً يكون الفساد حقيقي ولكنه محاط بحماية قانونية ونظامية. فكثير من أنواع الفساد وأشكاله لا يمكن ضبطها وإدانة مرتكبيها؛ لأن فسادهم جاء استغلالاً لتهلل أنظمة وتقادم قوانين ووجود ثغرات ومواطن ضعف تسهل على الفاسدين فسادهم، بل وربما تشجع الصالحين على الفساد.

لذلك فمن الجدير بالهيئة أن تراجع أولاً الأنظمة والقوانين المالية والإدارية وتطورها بشكل يكفل سد كل المنافذ على الفاسدين ومحاصرتهم وجعلهم مكشوفين تماماً، فيما لو سولت لهم أنفسهم ممارسة نشاطهم القبيح. فمحاربة الفساد والقضاء عليه لا تكون فقط بملاحقة الفاسدين وضبطهم ومعاقبتهم، ولكن بتجفيف منابع الفساد والقضاء على البيئة التي تساعد على وجوده واستشرائه وهي الأنظمة والقوانين. فكثير من حالات الفساد تكون واضحة وضوح الشمس في رابعة النهار، ولكن أصحابها حصنوا أنفسهم من خلال تلك الأنظمة والقوانين البالية.

وهذه الأنظمة والقوانين المتقادمة والمهلهلة إن لم تراجع وتطور فإنها كفيلة باستنساخ الفاسدين جيلاً بعد جيل. ولن ينتهي الفساد بنهاية رجل فاسد أو مجموعة فاسدة.. بل ستبقى العملية مستمرة لاستنزاف المال العام وسرقة لصالح جيوب وحسابات سارقين ماتت ضمائرهم وضربوا بالنزاهة عرض الحائط ■

“

رغم مضي أكثر
من عامين على
إنشاء الهيئة
إلا أن هناك من
يرى أن منجزاتها
حتى الآن
ليست بالمستوى
المأمول، أو بحجم
التوقعات، ويقول
بأن الفساد ظاهر
وواضح في بعض
المواقع. فهل
ما نراه لا تراه
الهيئة.



* عبد العزيز الهدلق

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

متابعة نتقراان الرتبيدي

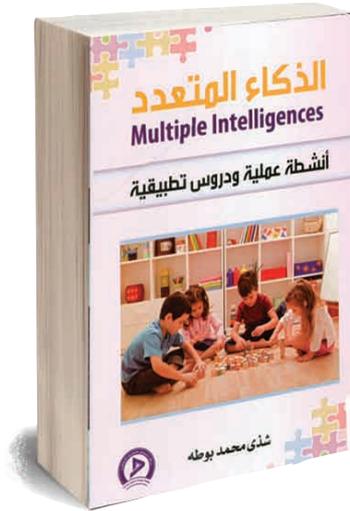
الذكاء المتعدد

المؤلف: شذى محمد بوطه.

الناشر: مركز دبيونو لتعليم التفكير- عمان- الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتحدث الكتاب عن فلسفة التعليم في مؤسساتنا التعليمية، والعمل على بناء التحصيل الأكاديمي للفرد، والاهتمام ببناء الإنسان في مختلف جوانب شخصيته، ويسهم في تقدير الخبرات.



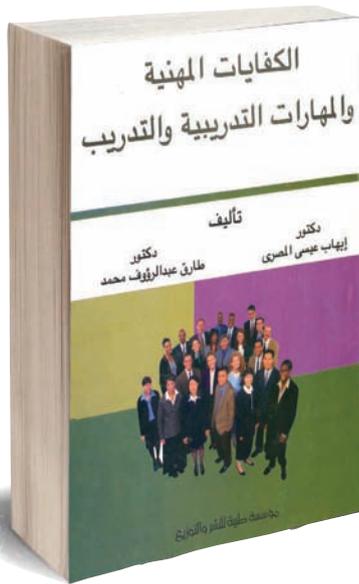
الكفايات المهنية والمهارات التدريبيه والتدريب

المؤلفان: د. ايهاب المصري- د. طارق محمد.

الناشر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع- القاهرة - مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتناول الكتاب مدخلات النظام التدريبي والتعليمي، وأهمية تحديد المعالم، والأهداف، والممارسات التي تساعد على تقييم الأداء وفعاليتها، ومناهج التطوير المهمة.



التدريب المحاسبي والمالي

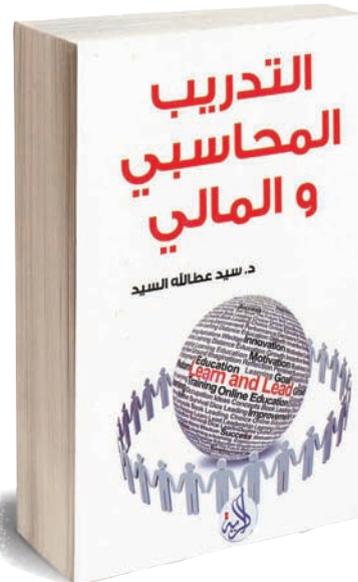
المؤلف: د. سيد عطالله السيد.

الناشر: دار الراية للنشر والتوزيع- عمان

- الاردن.

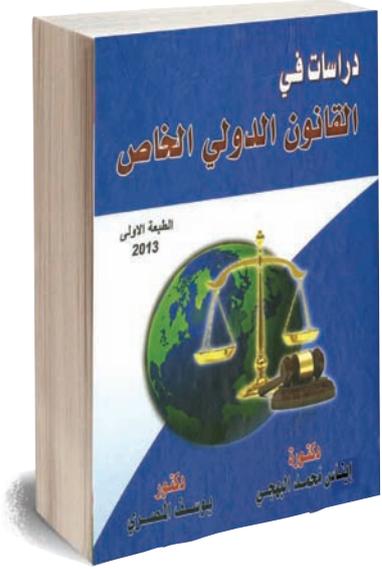
سنة النشر: ٢٠١٣م

يتطرق الكتاب إلى موضوع التدريب المحاسبي والمالي في الأعمال الوظيفية الإدارية المتعلقة بتنظيم وتحقيق أهداف المشاريع بكفاية وإنتاجية عالية.



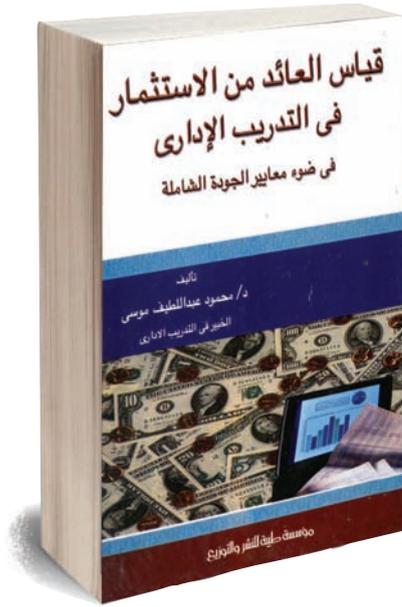
دراسات في القانون الدولي الخاص.

المؤلفان: د. ايناس البهجي- د. يوسف المصري.
الناشر: المركز القومي للاصدارات القانونية-
القاهرة- مصر.
سنة النشر: ٢٠١٣ م
يناقش الكتاب نشأة القانون الدولي الخاص وتطوره،
وتنازع القوانين، وتنازع الاختصاص القضائي الدولي،
وتعريف القواعد القانونية الدولية.



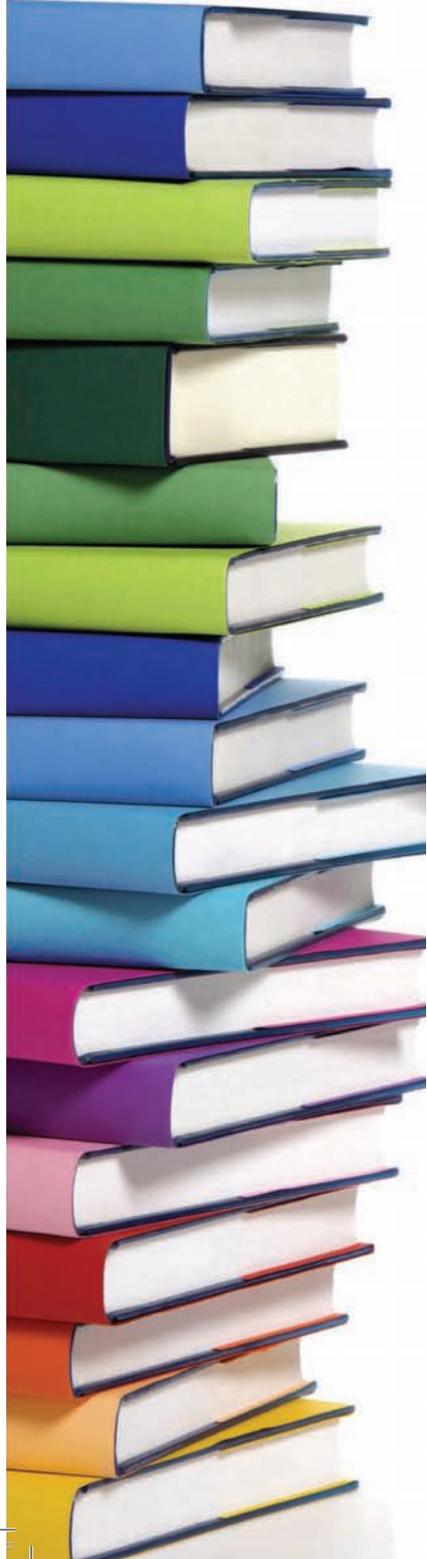
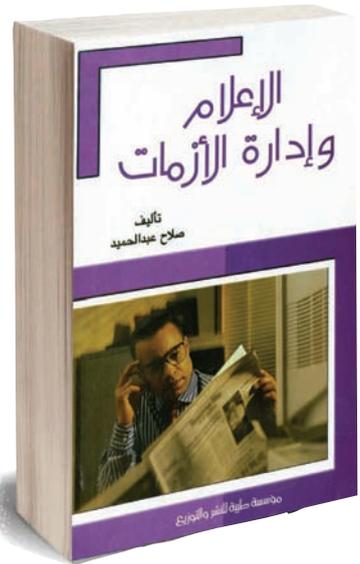
قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري.

المؤلف: د. محمد موسى.
الناشر: طيبة للنشر والتوزيع- القاهرة- مصر
سنة النشر: ٢٠١٣ م
يركز الكتاب على أحد الموضوعات المهمة التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية، ويبرز قضايا وجوانب محورية تدور حول قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة.



الإعلام وإدارة الأزمات.

المؤلف: أ. صلاح عبد الحميد.
الناشر: مؤسسة طيبة - القاهرة - مصر.
سنة النشر: ٢٠١٣ م
يبرز الكتاب إدارة الأزمات كأحد فروع علم الإدارة، وانعكاس ذلك على تعامل وسائل الإعلام مع هذه الأزمات المتوقع حدوثها في المجتمع، ويشرح كيفية التغلب عليها وتجاوزها، بحيث يكون الإعلام هو الأداة الرئيسية في إدارة الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.



فهلأ صححنا هذا الوضع ؟

الآن أعتقد أن الوقت قد حان لتصحيح هذا المسار الخاطئ لوظيفة المستشار والخبرات الأجنبية، والقاعدة الأساسية في هذا التصحيح هي أن يعاد النظر في أسس توظيف مثل هذه الخبرات؛ بغرض الاستفادة منها في إعداد وتأهيل كفاءات وطنية تستفيد من هذه الخبرات، وتتأهل لأداء الأعمال التي كانت تؤديها في الماضي نيابة عن الكوادر الوطنية.

وأعتقد أن الطريق إلي ذلك يمكن أن يتم عن طريق خطة متوسطة المدى (مثلاً خمس سنوات)، يوضع لها برنامج تدريبي وتأهيلي عن طريق هذه الخبرات، لنقل خبراتها إلي القيادات الإدارية العليا في مؤسسات الدولة والقطاع الخاص.

أما بالنسبة للمستشارين فإن الأمر يبدو أسهل بكثير، لأن ذلك لا يتطلب سوي تفعيل هذه الوظيفة، بأن يفك هذا الارتباط بين المسئول والمستشار، الذي، وفي ظل الصيغة الحالية السائدة، لا يشبه سوي ظل المسئول.

ويجب أن يتجه المسئول إلي ساحات العمل الميداني، حتي يكون أكثر التصاقاً بواقع القطاع الذي يقدم استشاريه للمسئول عنه، وأن يتجه إلي الميادين التي لا يرتادها المسئول؛ ليعكسها له، ويقدم له الخيارات الملائمة وما إلي ذلك. إذ إن الأمور حتي الآن تبدو معكوسة بشكل لافت لأن زيارة المسئول إلي الموقع كثيراً ما تبدو كما لو كانت زيارة استكشافية، وهي بالفعل كذلك، في حين أنه كان يجب أن يقوم بهذه وهو علي علم وإلمام تام بواقع الموقع الذي ينوي زيارته.

فهلأ صححنا هذا الوضع ؟ ■

”

إن نشر قيم الحوار
ومفاهيمه بين أوساط
الموظفين له دلالاته
وفوائده الكثيرة؛ لأنه
سيوفر مناخاً وبيئة
عمل جاذبة جداً
للموظفين وليست
طاردة، وكذلك تتولد
الأفكار وتتطور فيما
بين المسئول وموظفيه
نتيجة فتح قنوات
الحوار فيما بينهم

“



د. صالح بن سبعان *

وهل رعايتك برسالة على الرقم 5055



عندما ينعم الله عليك بالدواء.. تذكر يتيماً مريضاً

وهل دعمك برسالة نصية للرقم **5055**
• أرسل رسالة بالرقم **1** للتبرع بـ **12** ريال شهرياً
• أرسل رسالة فارغة للتبرع بـ **10** ريالاً لمرة واحدة

تجارتنا الإلكترونية



الجمعية الخيرية لرعاية الايتام
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE



جائزة السعفة للشفافية لعام 2013

الرقم الموحد 920001133 www.ensan.org.sa

التنمية الإدارية

المصدر من معهد الإدارة العامة - العدد ٨١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١١م



د. الشفاوي
الوطن يعيش فرحة كبرى
بعودة قائد النهضة

خادم الحرمين الشريفين :
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية



التنمية الإدارية

الأمير سلمان
يرعى للسنة العاشرة احتفال
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

التنمية الإدارية



دكتور فلاح كستناوي في أوجوه شهر
المساواة والشفافية
عاملان مهمان في
نجاح قياس الأداء

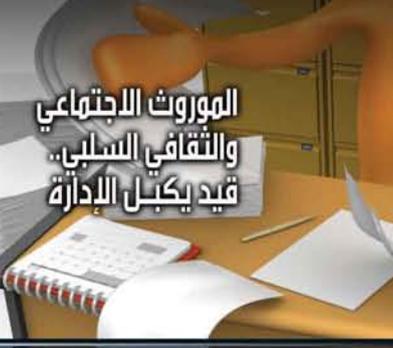
إدارات العلاقات العامة
بين الدور الحيوي والنظرة النهيية



التنمية الإدارية

سمير المقرن..
و فاجعة الرحيل

الأمير د. بدر بن عبد الله آل سعود
مدير عام مركز المعلومات الوطني
نسعى لتحقيق مبدأ خدمة
المواطن لنفسه إلكترونياً



الموروث الاجتماعي
والتقافي السلبى..
قيد يكبل الإدارة

التنمية الإدارية



د. الشفاوي يدير ندوة
المعهد لإدارة العامة

أيام المهنة..
بين «تسويق» الخريجين
وقلة عروض التوظيف

المشاركات الشخصية
مشهد عصري للحصول على الوظيفة



مجلة
التنمية الإدارية..
نحو إعلام
متخصص