

التنمية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١٠٥ - ربيع الآخر ١٤٣٤هـ / مارس ٢٠١٣م

م. سعد المعجل:

منتدى الرياض الاقتصادي
يهدف إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني

التقاعد والتأمينات الاجتماعية..
أنظمة تتطلب التحديث

قرار تاريخي لخادم الحرمين الشريفين.. واختبار صعب لها:

المرأة السعودية في مجالس الشورى والمجالس البلدية



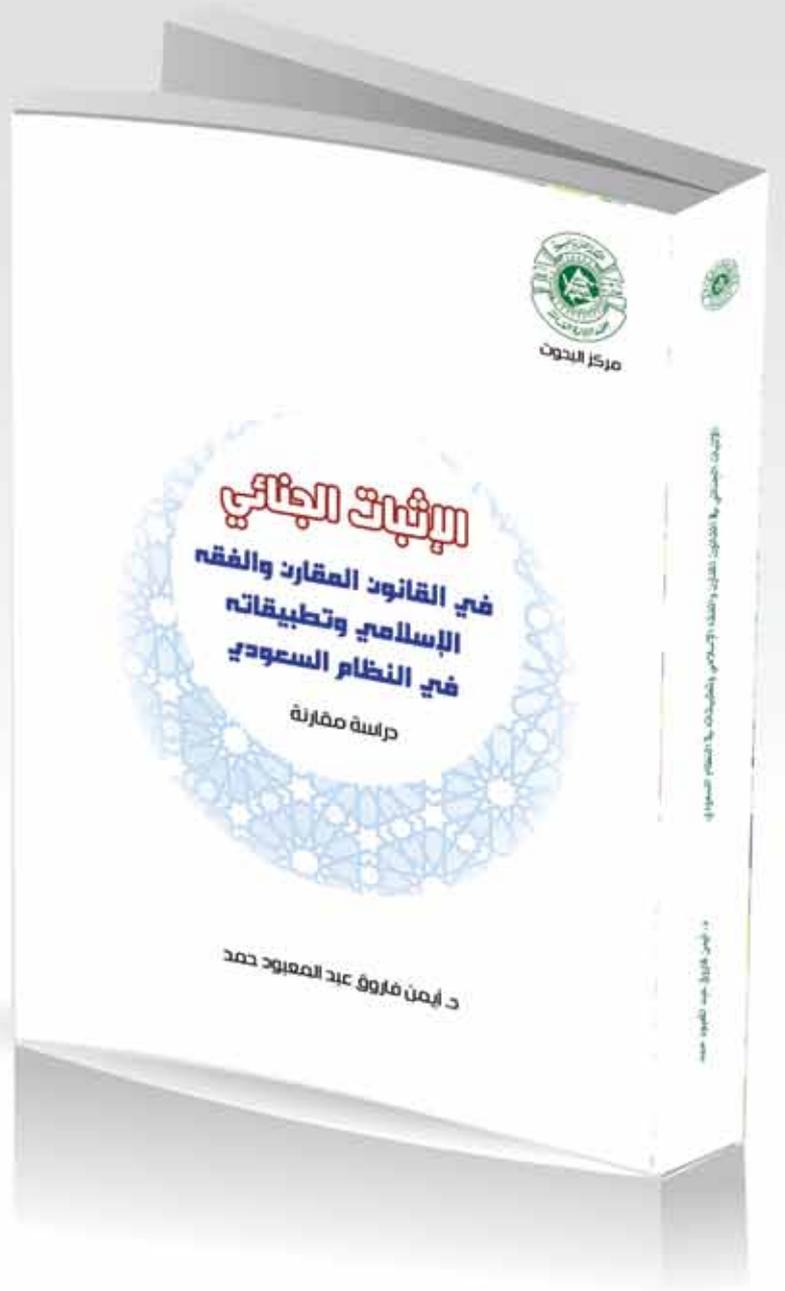
هذا الكتاب:

يركز على الإثبات الجنائي في القانون المقارن والفقہ الإسلامي وتطبيقاته في النظام السعودي. ويهتم ببيان المبادئ الأساسية التي تحكم الإثبات في المسائل الجنائية، ونظم الإثبات السائدة في القانون المقارن والفقہ الإسلامي مع بيان تطبيقاته في النظام السعودي. كما يعرض بالتفصيل لأدلة الإثبات الأكثر شيوعاً في العمل في كل من القانون المقارن والفقہ الإسلامي مع بيان تطبيقاتها في النظام السعودي.

ويهدف الكتاب إلى تسليط الضوء على الإثبات الجنائي من خلال منهج علمي مقارن يعين الدارس والباحث والمشتغل في ميدان العدالة على فهم مبادئ الإثبات الجنائي الأساسية ونظمه وأدلته، مع شرح واقعي وأمثلة وتطبيقات قضائية. وقد جاءت موضوعات هذا الكتاب في أربعة أبواب: تناول الباب الأول الأحكام العامة في الإثبات الجنائي، في حين تناول الباب الثاني نظم الإثبات الجنائي، أما الباب الثالث فعرض لأدلة الإثبات الجنائي في القانون المقارن، وأخيراً تناول الباب الرابع أدلة الإثبات في الفقہ الإسلامي وتطبيقاتها في النظام السعودي.

رقم الطبعة: ٢٠١٤-١١-١١-١١-١١-١١

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١١٦٢٢



صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

هذا الكتاب:
يعرض منهجية القيم المكتسبة وآلية تطبيقها في الإدارة الحديثة للمشروعات باعتبارها أداة فعالة ومهمّة في المناهضة الجريئة للمشروعات بأواعها كافة. ولقد تم عرض هذه المنهجية بشكل مبسّط وسلس، وتفصيل كاف بما يتناسب مع الوضعية الحالية لها من حيث إمكانية التطبيق وسهولته، ومع ضيقه توافر وسيلة مناسبة بيد مديرى المشاريع لضبط مشاريعهم ضمن الحد والكلفة المرغبتين عملياً.

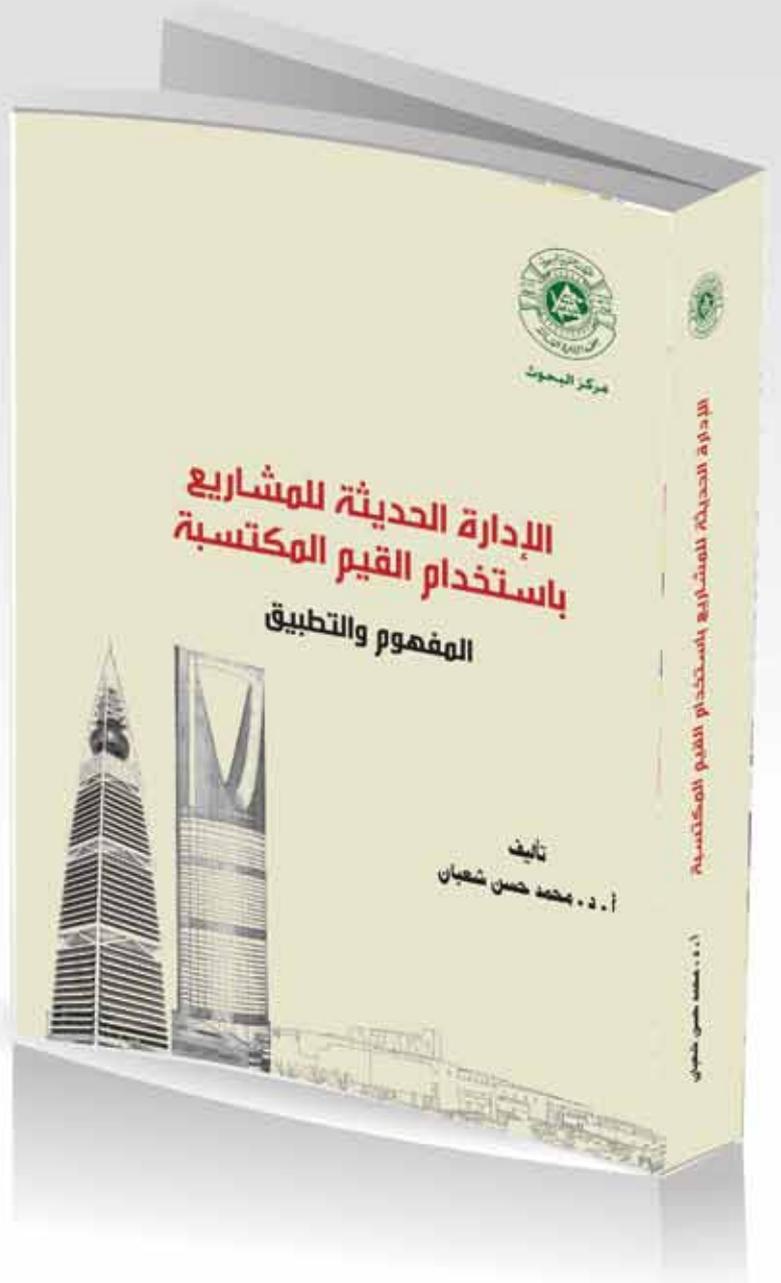
تظهر أهمية الكتاب في كونه أول كتاب باللغة العربية يعالج هذه الطريقة في سهولة وتفصيل من خلال بارامترات معينة أو بإجراء قياسات عديدة، وهي على أي حال طريقة جديدة وحديثة في أن معاً إلا أن دخولها حيز التطبيق في ميدان إدارة المشاريع لا يتجاوز الأربعين عاماً. ولم تستخدم فعلياً على نطاق واسع إلا في السنوات العشر الأخيرة بعد الوصول إلى الشكل النهائي لهذه المنهجية. مستفيدة بذلك من خلاصة التطبيقات العملية لها في ميدان تنفيذ المشاريع الكبيرة وبعد التأكد من فوائدها تطبيقياً وأيضاً بعد انتشار الحاسب الآلي وبرمجياته ذات العلاقة بجدولة المشاريع وإدارتها، ما يفسّر كثيراً من تطبيقاتها في أي مشروع بعد أن كان تطبيقها يكاد ينحصر في المشاريع المهمة والاستراتيجية.

لقد يؤدّ الكتاب بالكثير من التطبيقات العملية البدوية وباستخدام الحاسب الآلي لمساعدة مديرى المشاريع على وضع الخطط المناسبة لمشروعاتهم، كذلك يساعد الكتاب الطلاب والباحثين والهندسين على تكوين فهم أوسع ورأسخ لإدارة المشاريع اليوم.

كلمة أخيرة: إن استخدام منهجية القيم المكتسبة في إدارة المشاريع يوازي السير في ضوء النهار بدلاً من السير في الظلمة، أو بالكاد على ضوء شمعة!

رقم الكتاب: 1-2-0-7-1-11-978

تصميم وإخراج طباعة الإدارة العامة للتحليل والنشر - معهد الإدارة العامة 1434 هـ



صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

فني الداخ

8

د. محمد غروي يحصل على جائزة أفضل ورقة علمية بالمؤتمر الدولي لعلوم الأنظمة



9

د. صلاح المعيوف يلتقي الدارسين الجدد

لقاء

14

رئيس مجلس أمناء منتدى الرياض الاقتصادي وعضو غرفة تجارة الرياض م. سعد المعجل: منتدى الرياض الاقتصادي يهدف إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني



متابعات

6

رئيس ديوان الخدمة المدنية الأردني يزور معهد الإدارة العامة
د. خلف الهميسات: معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية مفخرة عربية

7



وفد من ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين يزور المعهد

8

٥٥٠ متبرعاً بالدم بضرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة



التصميم والإخراج والإنتاج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

المملكة العربية السعودية. الرياض.

ص.ب. ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa

المشرف العام

د. صلاح بن معاذ المعيوف

نائب مدير عام معهد الإدارة العامة
لشئون التدريب

هاتف : ٤٧٦٣٤٤٦ - فاكس : ٤٧٤٥٠٠٦
maayooofs@ipa.edu.sa

رئيس التحرير

عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢
osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير

شقران بن سعد الرشيد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٩

rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير

عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٢

hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف : ٤٧٤٥٠٣٤

mohameda@ipa.edu.sa

سوسن بنت حسون المفلح

هاتف : ٤٧٤٥٠٨٠٦

mefehs@ipa.edu.sa

سكرتير التحرير

نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف : ٤٧٤٥٠٣١

hossainn@ipa.edu.sa



الطباعة

مطبعة معهد الإدارة العامة

المراسلات

معهد الإدارة العامة

إدارة العلاقات العامة والإعلام

مجلة التنمية الإدارية

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١٤١

هاتف : ٤٧٩٠٧٣٥

فاكس : ٤٧٤٥٠٢٢

tanmiah@ipa.edu.sa

الآراء المنشورة تعبر عن أصحابها

وليس بالضرورة عن رأي المعهد

الافتتاحية

في

هذا العدد من "التنمية الإدارية" نتطرق لموضوعات صحفية على غاية من الأهمية في الميدان الإداري.. ففي تقرير خاص نستعرض قرار خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز التاريخي في تعيين المرأة في مجلس الشورى، وحقها في الانتخاب في المجالس البلدية المقدمه، حيث تم استضافة عدد من أبرز الشخصيات النسائية اللواتي تحدثن بإسهاب عن أبعاد القرار، وأهميته، وما هو المطلوب من المرأة في "الشورى" وكيف يمكن لمن تم اختيارهن خدمة قضايا المجتمع بشكل عام والأسرة بشكل خاص. أما القضية فتناقش تقادم أنظمة التقاعد والتأمينات الاجتماعية والحاجة لتطويرها بما يواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع السعودي، وبين الضيوف أن الأنظمة أصبحت تمس حياة عدد كبير من شرائح المجتمع وأن تطويرها أصبح ضرورة. ونتحاور في لقاء العدد مع المهندس سعد المعجل حول عدد من المحاور الاقتصادية التي برزت في الآونة الأخيرة. وفي التحقيق نتناول تأثير الأجهزة "الكفية" "الذكية" السلبية على أداء الموظفين والموظفات، ومستوى الانتاجية بسبب انتشارها الواسع في محيط العمل الحكومي والخاص.

هذا ويحفل العدد بالزوايا الثابتة والمقالات المتخصصة والتقارير المتنوعة التي تعودها القارئ الكريم. ●



استطلاع

20

قرار تاريخي لخادم الحرمين الشريفين، واختبار صعب لها: المرأة السعودية في مجلس الشورى والمجالس البلدية

قضية العدد

26

لتواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع: التقاعد والتأمينات الاجتماعية.. أنظمة تتطلب التحديث



تحقيق

32

سحرت أعينهم وعقولهم، وأدمنوها.. فأصبحوا تائهين في عالمها: انشغال الموظفين بأجهزتهم "الكفية" والذكية ظاهرة أثرت على الإنتاجية وسير العمل

ندوات ومؤتمرات



رئيس ديوان الخدمة المدنية الأردني يزور معهد الإدارة العامة د. خلف الهميسات: معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية مفخرة عربية



د.خلف إبراهيم الهميسات بتصريح أثنى فيه على ما شاهده في معهد الإدارة العامة من تطور وتقدم، وقال: إن المملكة العربية السعودية خطت خطوات رائدة وكبيرة في مجال الخدمة المدنية والتنمية الإدارية، وكذلك في ميدان تطوير وتنمية الموارد البشرية. وما شاهدناه في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية يعد مفخرة عربية، وهذا يجعلني أسمى المعهد العربي للإدارة العامة. هذا المعهد الذي أثق أن القيادة في المملكة العربية السعودية قد وضعت نصب عينيهما أن يكون صرحاً علمياً للإدارة على المستوى العربي. وأضاف: إن المنح التي يقدمها المعهد للدول العربية، وما شاهدناه من بنية تحتية وتجهيزات وكذلك الكفاءات من الأساتذة والمدرسين وأعضاء هيئة التدريب المؤهلين تأهيلاً عالياً فهو أمر يعترف به كل عربي، فيجب أن يعرف بهذا المعهد لما له من دور رائد ومتميز في التطور والتنمية الإدارية. ولقد لمسنا بالفعل مدى تقدم وتطور الإدارة في المملكة العربية السعودية من خلال ما رأيته في معهد الإدارة العامة. ●

استقبل معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله

الشقاوي، معالي رئيس ديوان الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية، د. خلف إبراهيم الهميسات، والوفد المرافق له. وحضر اللقاء من جانب المعهد كل من سعادة الأمين العام للجنة العليا للتنظيم الإداري أ. أحمد بن سالم الزهراني، وسعادة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة لشؤون التدريب د. صلاح بن معاذ العيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. خالد بن عبدالله البتال، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية المالية أ. عبدالله بن محمد الحميدان، وسعادة مدير عام إدارة التخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجان، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام بالإنابة أ. عبدالعزيز الهدلق. كما حضره من الجانب الأردني كل من سعادة مدير الشؤون القانونية بديوان الخدمة المدنية أ. حامد حسن الحسنيات، وسعادة مدير العلاقات العامة والإعلام أ. خالد أحمد الغرايبة. وتعرف الوفد الزائر على نشاطات المعهد المختلفة في مجالات التدريب والبحوث والاستشارات والتوثيق الإداري، كما تعرف على تجربة المعهد في مجال التنمية الإدارية. وجرى خلال اللقاء بحث سبل وآليات العمل والتعاون المشترك وتعزيز العلاقات في مجال التنمية الإدارية. بعد ذلك قام معالي رئيس ديوان الخدمة المدنية الأردني والوفد المرافق بجولة في أرجاء المعهد اطلعوا خلالها على نشاطاته المختلفة وعلى إمكانياته الإنشائية وتجهيزاته الفنية والتقنية. وحضر بعدها الوفد الزائر حفل الغداء المعد بهذه المناسبة.

وفي ختام الزيارة أدلى معالي رئيس ديوان الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية

المؤتمر الثالث لإدارة الاتصال المؤسسي والتواصل الإعلامي في المؤسسات الحكومية لدول مجلس التعاون الخليجي، يقام بمدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من ٢ - ٣ أكتوبر ٢٠١٣. ويهدف المؤتمر إلى

تبني مفاهيم جديدة في تقديم علاقات عامة وإعلامية فعالة لعامة الجمهور في عصر الأنظمة الاتصالية المتطورة؛ من أجل زيادة الوعي وترويج القضايا الاجتماعية، وبناء المصداقية، ومواجهة الانتقادات والوصول إلى درجة أعلى من المساءلة.

المهارات الأساسية للقيادة الإدارية في بيئة متعددة، ورشة عمل، تنفيذ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بشرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٧ - ١٠ إبريل، ٢٠١٣. وتهدف الورشة إلى إلقاء الضوء

على أدوار القائد الإداري قديماً وحديثاً، ومناقشة المستجدات في البيئة المحيطة والقدرات والمهارات المستجدة للتفاعل مع هذه المستجدات، وإبراز دور رأس المال البشري في نجاح وتميز المنظمات، إضافة إلى تبادل التجارب والخبرات الناجحة بين المشاركين.

المؤتمر العاشر للقيادات التنفيذية، يقام بفندق برج العرب، بمدينة دبي، بالإمارات العربية المتحدة في العاشر من إبريل ٢٠١٣، لمدة يوم واحد، ويهدف المؤتمر إلى المساهمة في تطوير وبناء

قدرات القيادات التنفيذية في المؤسسات الحكومية والخاصة بالمهارات القيادية والإشرافية والفنية في الإدارة والتخطيط وفق معايير التنافسية العالمية. ويعد المؤتمر فرصة للمشاركة والتعرف على المتغيرات والممارسات القيادية التنفيذية الحديثة والاطلاع على المستجدات العالمية في مجال القيادة والإدارة، كما يشكل المؤتمر نقطة التقاء وتواصل بين الخبراء التنفيذيين الإقليميين والدوليين لمساعدة المشاركين على النهوض والارتقاء بمؤسساتهم والتميز والإبداع وتطوير الفرص.

10 / 3-2
2013

4 / 10-7
2013

4 / 10
2013

أخبار سريعة

• قام وفد من الجمعية السعودية للإعاقاة السمعية، برئاسة رئيس مجلس إدارة الجمعية أ. علي الهزاني، يرافقه نائب رئيس مجلس الإدارة أ. خالد الهذيلي، وعضو مجلس الإدارة أمين الصندوق أ. خالد العسيري، وعضو مجلس الإدارة أ. محمد العثمان، ومدير العلاقات العامة أ. سليمان الظفيري بزيارة للمعهد حيث التقى سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف. وحضر اللقاء من المعهد كل من : مدير عام البرامج الإدارية والقانونية د. عبدالله الوقداني ، ومدير عام شئون المتدربين أ. سعد الشمراني.

• ألقى سعادة د.عجلان محمد الشهري، مدير مركز تقنيات التدريب، محاضرة بعنوان "أسس ومنطلقات بناء وتنظيم بيئات التعلم الحديثة"، وذلك في "اللقاء التعريفي للدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام بالمملكة"، والذي نظمته وزارة التربية والتعليم لمديري ومديرات الإدارات المدرسية بالوزارة خلال الفترة ٢٢-٢٤/٣/١٤٣٤هـ، وذلك إثر تلقي د.عجلان الشهري دعوة للمشاركة العلمية في اللقاء، وقد شارك في اللقاء ما يربو على (٨٥) مشاركاً ومشاركة يمثلون مديري ومديرات الإدارة المدرسية في الإدارات التعليمية بمناطق المملكة.

• انتهت إدارة تصميم وتطوير البرامج من اعتماد حقيبة برنامج "استخدام الإنترنت في المكتبات ومراكز المعلومات" والمعده من أ. مشجع بن مبارك آل مشجع، وراجعها علمياً كل من د. فهد بن محمد الفريح وأ.هاني بن محسن السالمي.

• استضاف فرع المعهد بالمنطقة الشرقية دورة تدريبية للمرشدين الطلابيين، التي تنفذها المديرية العامة لمكافحة المخدرات، بالتعاون مع تعليم المنطقة الشرقية، ومؤسسة الاميرة العنود الخيرية للتدريب. وشارك في الدورة ٢٥ متدرباً واستمرت فعالياتها خمسة أيام. وتأتي استضافة هذه الدورة في فرع المعهد بالمنطقة الشرقية في إطار التعاون المشترك بين المعهد والجهات الحكومية في المنطقة.

• أقيمت في المركز الرئيس للمعهد "دورة إعداد إدارة نظام المقررات الالكترونية (البلاك بورد)" واستمرت لمدة يومين. شارك فيها فريق التدريب الإلكتروني من مركز تقنيات التدريب وفريق الدعم الفني من مركز الحاسب الآلي.



وفد من ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين يزور المعهد

استقبل معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، وفد ديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين، الذي ضم كلا من: مدير عام تنمية الموارد البشرية والآداء، السيد أحمد يوسف عبدالرحيم، والقائم بهما م. مدير إدارة الأداء المؤسسي، السيد يوسف أحمد نور، وأخصائي أداء مؤسسي أول، السيد سلمان أحمد الدوسري، وأخصائي أداء مؤسسي، السيد طلال وجيه باقر، حيث رحب معالي المدير العام بالوفد الزائر، وتمنى أن تحقق زيارتهم للمعهد الهدف المنشود لها للاستفادة من تجربة المعهد في مجال قياس الأداء للجهات الحكومية. و قد حضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة النائب لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة النائب للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد بن عبدالله القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. خالد بن عبدالله البتال، وسعادة مدير عام الشؤون الإدارية المالية الأستاذ عبدالله بن محمد الحميدان، وسعادة مدير مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية د. مشبب بن عايض القحطاني. عقب ذلك قام الوفد الزائر بجولة تعريفية في المعهد شملت المكتبة المركزية وقاعات التدريب ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات. وفي ختام الجولة عقد الوفد اجتماعاً خاصاً مع سعادة مدير مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية د. مشبب بن عايض القحطاني، بمقر مركز قياس الأداء بالمعهد. ●

د. الشقاوي يستقبل مستشار التعاون والعمل الثقافي بالسفارة الفرنسية



استقبل معالي مدير عام المعهد د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي في مكتبه، سعادة مستشار التعاون والعمل الثقافي بالسفارة الفرنسية لدى المملكة. وقد حضر اللقاء سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح بن معاذ المعيوف، وسعادة مدير عام التخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجان، وسعادة مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالله بن متعب السميح. وجرى خلال اللقاء بحث أوجه التعاون بين معهد الإدارة العامة وقسم التعاون والعمل الثقافي بالسفارة الفرنسية. خصوصاً ما يتعلق

بالبرامج التدريبية وإمكانية استضافة المعهد خبراء فرنسيين لتقديم حلقات علمية، أو المشاركة في الندوات التي يعقدها المعهد، أو اجتماعات الطاولة المستديرة. ●

د. محمد غروي يحصل على جائزة أفضل ورقة علمية بالمؤتمر الدولي لعلوم الأنظمة

ندوات
ومؤتمرات

استقبل معالي المدير العام

د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي عضو هيئة التدريب بالمعهد د. محمد بن أحمد غروي بمناسبة حصوله على جائزة أفضل ورقة علمية عن محور الحكومة الإلكترونية. خلال مشاركته بالمؤتمر الدولي لعلوم الأنظمة، الذي عقد في هاواي، بالولايات المتحدة الأمريكية.

وهناً معالي المدير العام د. محمد غروي على حصوله على الجائزة مثمناً لإنجازه العلمي المميز. كما استقبل سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب د. صلاح المعيوف، د. محمد غروي بهذه المناسبة وهنأه بحصوله على الجائزة متمنياً له التوفيق وتحقيق المزيد من المنجزات العلمية. وجاء البحث الفائز بعنوان: "استكشاف تأثير الاختلافات الخصائصية للجهات الحكومية المشاركة في شبكات المعرفة الدولية: دراسة مقارنة بين نظام شنغهاي لمراقبة التلوث ونظام الحج لمراقبة الأمراض الوبائية". ويُعد مؤتمر (HICSS) من أعرق وأشهر

الإدارة المرئية كمدخل لتحسين الأداء - مفاهيم كايزن والمنهجية اليابانية للتطوير، ورشة عمل، تنفيذها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمدينة كازابلانكا - المملكة المغربية، خلال الفترة من ١٤ - ١٧ إبريل، ٢٠١٣. وتهدف الورشة لتزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحسين الأداء بمؤسساتهم من خلال التطبيق لمبادئ الإدارة المرئية وتطبيق منهجية تحسين الأداء اليابانية والمعروفة بالكايزن بما يمكن تحسين الأداء وتطوير الأعمال وفق منظور عصري متطور وحديث.

معرض الخليج للتعليم والتدريب (جيتكس ٢٠١٣)، يقمه مركز دبي الدولي للمؤتمرات والمعارض، خلال الفترة من ١٧ - ١٩ إبريل ٢٠١٣، ويركز المعرض على استقدام خيارات التعليم العالي من مختلف أنحاء العالم لطلبة الشرق الأوسط. ويقدم الخبرات التعليمية التي تهدف إلى التركيز على التعليم والتدريب ورأس المال والموارد البشرية التي تحفز النمو المهني الشخصي.

المؤتمر العلمي الرابع لطلاب وطالبات التعليم العالي بالمملكة، تقيمه وزارة التعليم العالي، بمقر جامعة أم القرى، بمكة المكرمة، يوم ٢٩ إبريل ٢٠١٣، وتستمر فعالياته لمدة أربعة أيام. ويعد المؤتمر مناسبة علمية سنوية تهدف إلى إتاحة الفرصة لجميع طلاب وطالبات الجامعات والكليات السعودية الحكومية والأهلية، لعرض مشروعاتهم البحثية، وأفكارهم الإبداعية، ومبادراتهم

4 / 17-14
2013

4 / 19-17
2013

4 / 29
2013

المؤتمرات في مجال نظم المعلومات ويحضره سنوياً ما يزيد عن ٨٠٠ مختص في التخصصات ذات العلاقة بعلوم الحاسب الآلي ونظم المعلومات من كافة أنحاء العالم. ويحتل المؤتمر مراكز متقدمة حسب مواقع التصنيف العالمية للمؤتمرات كما يُصنف ضمن مؤتمرات الفئة (أ) بحسب مشروع الحكومة الأسترالية للتميز البحثي. ●

٥٥٠ متبرعاً بالدم بفرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة



مدير الفرع يتسلم الشهادة

يمثله ذلك من عمل إنساني نبيل وواجب ديني عظيم يساهم في انقاذ حياة آلاف المرضى المحتاجين بعد عناية الله تعالى. كما أبدى شكره إلى أ. علي بن يحيى الغامدي مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة لتدشينه حملات التبرع خلال الثلاث سنوات التي نفذت فيها، كما أشاد د. نياز بحسن استقبال سعادت لأعضاء فريق العمل الذي شارك في الحملة من منسوبي الشؤون الصحية بمستشفى الحرس الوطني وتكريمه لهم وثن جهود رئيس لجنة النشاط الاجتماعي بالفروع أ. إبراهيم رمل وأعضاء اللجنة على ما قدموه من ترتيبات وتسهيل مهمة فريق العمل من طاقم التمريض المشارك في الحملة مما ساعد على نجاحها. ●

دشن سعادة مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة، برنامج حملة التبرع بالدم التي تقوم بها الشؤون الصحية بالحرس الوطني بجدة، التي نظمتها لجنة النشاط الاجتماعي بفرع المعهد للسنة الثالثة على التوالي، وشارك فيها ٥٥٠ متبرعاً من منسوبي الفرع والدارسين والمتدربين على النحو التالي المرحلة الأولى ٢٠٠ متبرعاً، والمرحلة الثانية ٢١٥ متبرعاً، والمرحلة الثالثة ١٢٥ متبرعاً، علماً أن فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة يحرص دائماً على أن يكون مساهماً ومشاركاً في جميع الأعمال الإنسانية التي تعود بالفائدة على المجتمع.

وقد عبر منسق برنامج التبرع بالدم بمستشفى الحرس الوطني بجدة د. محمد إسلام نياز، عن سروره بنجاح الحملة مشيداً بالإقبال الكبير لمنسوبي الفرع من موظفين ودارسين ومتدربين، والذي يدل على الوعي بأهمية التبرع بالدم وما



أخبار سريعة

د. صلاح المعيوف
يلتقي الدارسين الجدد

• قام وفد من مركز ومدرسة الإدارة العسكرية بقيادة القوات البرية الملكية السعودية _ قيادة المنطقة الجنوبية _ بزيارة للمعهد، حيث نظمت لهم إدارة العلاقات العامة والإعلام جولة داخل المعهد شملت المكتبة ومركز الوثائق، ومركز تقنيات التدريب، ومركز الأمير سلمان للمؤتمرات، بعد ذلك التقى الوفد الزائر بمدير إدارة تصميم وتطوير البرامج أ.علي العلي الذي قدم لهم نبذة تعريفية عن المعهد وأنشطته المختلفة وأبرز إنجازاته، كما أجاب على أسئلة واستفسارات الضيوف. وتكون الوفد الزائر من: مساعد قائد مركز ومدرسة الإدارة العسكرية العميد محمد عبدالله القحطاني، والعقيد ركن سعد عوضة الشهراني، ورئيس قسم الدراسات المدنية أ. سعيد عبدالرحمن الشهراني، وضابط قسم العمليات والبرامج النقيب عبدالله المالكي، وعضو هيئة التدريس أ.علي عبدالله السرحاني، وعضو هيئة التدريس أ.أحمد حسين القحطاني.

• استقبل سعادة مدير عام فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة أ.علي بن يحيى الغامدي، سعادة مشرف الأبحاث الاقتصادية بمصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بمنطقة مكة المكرمة أ.خالد صك الذي قدم شكره لإدارة الفرع على التعاون المميز خلال استضافة فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة لتدريب المشاركين في البحث الاقتصادي السنوي لعام ٢٠١٢م. كما أشاد بجهود كل من: مدير العلاقات العامة بالفرع أ.أحمد الغامدي، أ.يحيى النزاوي، أ.خالد العمري، من إدارة التشغيل والصيانة. وقدم أ.خالد صك بهذه المناسبة درعا تقديريا لإدارة الفرع.

• قام وفد من مركز التدريب التابع للمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمنطقة الشرقية، بزيارة لفرع المعهد بالمنطقة الشرقية؛ بهدف الاطلاع على آلية نظام التسجيل والقبول والمتابعة بالفرع. وقد ضم الوفد كلاً من: مشرف وحدة خدمات القاعات أ. سليمان العريني، ومشرف شؤون المتدربين أ.خالد النعيم.

• اختتمت بالمركز الرئيس للمعهد والفرع، فعاليات البرنامج التدريبي (أساسيات استخدام نظام إدارة المحتوى الإلكتروني)، الذي حضره وشارك في تنفيذه عدد أعضاء هيئة التدريب بالمركز الرئيس والفرع، واستمرت فعالياته مدة ثلاثة أيام. جدير بالذكر أن تنفيذ هذا البرنامج يأتي ضمن سلسلة البرامج المتفق عليها مع شركة بلاك بورد لتأسيس وتنفيذ نظام البلاك بورد في المعهد.

الدراسة والتدريب في المعهد والسماوات التي يتسم بها دارسو البرامج الإعدادية بمعهد الإدارة، كتحليلهم بالقيم والسلوكيات العالية مثل: الانضباط، وإدراك قيمة العمل، والشعور بأهمية الوقت، والإنتاجية، وإجادتهم للغة الإنجليزية تحدثاً وكتابة؛ مما يتيح لهم مجالاً أرحب في سوق العمل وتتعدد أمامهم فرص التوظيف وتنوع بشكل أكبر. ودعا الدارسين إلى الجد والاجتهاد والمثابرة ليحققوا الأهداف التي يسعون إليها ويصبو لها المعهد. وأجاب سعادته على أسئلة الدارسين واستفساراتهم، وفي ختام اللقاء تمنى لهم سعادة النائب لشؤون التدريب النجاح والتوفيق. •

التقى سعادة نائب المدير العام لشؤون التدريب، د.صلاح بن معاذ المعيوف، الدارسين المستجدين في البرامج الإعدادية في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بالمركز الرئيس للمعهد، بحضور مدير عام شؤون المتدربين أ.سعد الشهراني، ومدير مركز اللغة الإنجليزية عبدالرحمن الغامدي، ومدير إدارة القبول والتسجيل أ.هلال العسكر، ومدير إدارة خدمات المستفيدين أ.سعد البواردي، حيث رحب سعادة النائب بالدارسين في المعهد، وهنأهم ببدء الفصل الإعدادي الثاني للعام التدريبي الحالي، وفي مستهل كلمة توجيهية أوضح فيها أسلوب

وفد نسائي من معهد الإدارة بالبحرين يزور المعهد

التقت سعادة المديرية العامة للفرع النسائي، د هند بنت محمد ال الشيخ وفد معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين والذي ضم كلاً من: سعادة مديرة البرامج التخصصية، أ. غادة شناعة، وسعادة مديرة الموارد البشرية، أ. نسبية المدني، وقد حضر اللقاء مديرات الإدارات الرئيسية بالفرع النسائي، حيث قدمت سعادة مديرة عام الفرع للوفد الزائر نبذة عن أنشطة واهداف المعهد. عقب ذلك عقد الوفد لقاءً مع مديرة إدارة البرامج بالفرع، أ.منى الزيد، ومديرة إدارة الشؤون الإدارية، أ.سوسن المفلح؛ بهدف الاطلاع على تجربة الفرع النسائي. وقد نظمت إدارة العلاقات العامة بالفرع برنامجاً للزيارة شمل جولة تعريفية على إدارات وأقسام الفرع. وفي ختام الزيارة توجه الوفد لحضور حفل الغداء المعد بهذه المناسبة وكان الوفد النسائي البحريني قد التقى ضمن زيارته للمعهد بسعادة مدير إدارة تصميم وتطوير البرامج أ.علي العلي بحضور مدير إدارة الاتصال والتعاون الخارجي أ.سعود العتيبي. ومديرة إدارة البرامج بالفرع النسائي أ.منى الزيد، ومديرة إدارة شؤون المتدربات أ.ماجدة الحربي. حيث تعرف الوفد خلال اللقاء على نشاطات المعهد المختلفة وعلى أساليب وآلية تصميم وتطوير البرامج والحقائب التدريبية. •



د. هند آل الشيخ مديرة للفرع النسائي بالمعهد

صدر قرار معالي مدير عام المعهد، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتكليف د. هند بنت محمد بن عبدالرحمن آل الشيخ، بالعمل مديرة عام الفرع النسوي بالمعهد، وذلك بعد صدور الأمر الملكي الكريم بتعيين د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى عضوة في مجلس الشورى في دورته السادسة.

ود. هند آل الشيخ، حاصلة على درجة البكالوريوس في الاقتصاد من جامعة الملك سعود عام ١٩٨٦م، وعلى درجة الماجستير في الاقتصاد الدولي والتنمية من جامعة دنفر بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠م، وحصلت على دبلوم في التنمية والدراسات الدولية من معهد الدراسات التنموية التابع لجامعة دنفر عام ١٩٩١م. كما حصلت على درجة د.اه في الاقتصاد من الجامعة الأمريكية بواشنطن عام ١٩٩٨م. وعملت أستاذًا مساعدًا في الاقتصاد بكلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل، ومشرفة أكاديمية وإدارية على قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية

واستراتيجيات بوحدة التنمية الاقتصادية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتكنولوجيا ٢٠١٠-٢٠١٢. وقدمت عددًا من الاستشارات لعدد من الجهات الحكومية في مجال التخطيط والتنظيم. ولها عدد من البحوث المنشورة المتخصصة باقتصاديات العمل. كما حصلت على منح بحثية من البنك الدولي بالاشتراك مع مركز كوثر لدراسات المرأة ومن مركز البحوث الاقتصادية (ERF). ولها مشاركات عديدة في مؤتمرات محلية وعالمية. ●

والتخطيط بجامعة الملك فيصل من ١٩٩٩-٢٠١١. والتحقّت بمعهد الإدارة العامة عام ٢٠٠٢م وعملت أستاذًا مساعدًا بقطاع المالية والاقتصادية ٢٠٠٢-٢٠٠٩م، كما تولت عددًا من المهام الإدارية منها منسقة لقطاع المالية والاقتصادية ومديرة للبرامج. وعملت في صندوق النقد الدولي كإقتصادي أول بقسم الشرق الأوسط ووسط آسيا بواشنطن ٢٠٠٩-٢٠١٠م، كما عملت عميدة لكلية إدارة الأعمال بجدة ٢٠١٠-٢٠١١م، وعملت مستشارة سياسات

تعيينات

- صدر قرار معالي وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، د.عبدالرحمن بن عبدالله البراك، بتعيين د.خالد بن ناصر آل حيان، على وظيفة أستاذ مساعد، وذلك بعد حصوله على درجة د.اه في مجال إدارة الأعمال، من جامعة جنوب فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية.
- كما صدر قرار معالي مدير عام المعهد، د.عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعيين أ.سمر بنت محمد الغيث، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد حصولها على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، مع التركيز على الموارد البشرية، من جامعة نياقرا بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.
- وصدر أيضا قرار معالي المدير العام، د.عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعيين أ.خالد بن يحيى مجرشي، على وظيفة مدرب بالمستوى السادس، وذلك بعد حصوله على درجة الماجستير في علوم الحاسب الآلي من جامعة مليبورن الملكية للعلوم والتكنولوجيا بأستراليا. ●

عبدالله السميح متحدثاً رسمياً لمعهد الإدارة العامة



صدر قرار معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، بتعيين مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام أ. عبدالله بن متعب السميح متحدثاً رسمياً باسم معهد الإدارة العامة. وجرى إبلاغ وزارة الثقافة والإعلام بهذا التكليف وذلك

العديد من الدراسات الاستشارية ومنها دراسة إعادة تنظيم إدارة العلاقات العامة والإعلام بوزارة الزراعة، ودراسة إعادة تنظيم الوكالة المساعدة للتخطيط بوزارة الإعلام، ودراسة إعادة تنظيم الإدارة العامة للعلاقات والتوجيه بوزارة الداخلية، ودراسة إعادة تنظيم المؤسسة العامة للموائج.

كما مارس العمل في المجال الصحفي والإعلامي، حيث عمل في صحيفة الجزيرة خلال الفترة من ١٩٩٠ - ١٩٩٢م، ومشرفاً ثقافياً على ملف الشعر والقصة بـ (المجلة العربية)، كما عمل معداً ومقوماً للبرامج الثقافية في التلفزيون السعودي (القناة الأولى)، وله أيضاً مساهمات ومشاركات ثقافية، حيث شارك في المهرجان الوطني للتراث والثقافة عدة مرات، كما شارك في أمسيات سوق عكاظ، وهو عضو في الجمعية العمومية لنادي الرياض الأدبي، كما أنه عضو في نادي القصة السعودي. وصدر له ديوان شعري (متدثر بالبياض) عن نادي الطائف الأدبي. وحصل على العديد من الجوائز ومنها جائزة الأمير بندر بن سلطان للتفوق العلمي ١٩٩٩م. ●

وفقاً لقرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٢٠٩) وتاريخ ١٤٢٣/٦/٢٠هـ، القاضي في البند (أولاً) بأن تقوم الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة الحكومية، وبخاصة الجهات الخدمية بتعيين متحدثين رسميين في مقراتها الرئيسية، وكذلك في الفروع حسب الحاجة وإبلاغ وزارة الثقافة والإعلام بذلك.

والأستاذ عبدالله السميح، حاصل على درجة الماجستير في الإعلام من جامعة ميري الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعمل مديراً للعلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة ورئيساً لتحرير مجلة "التنمية الإدارية"، كما عمل منسقاً لقطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد، وعمل عضواً في اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، ومستشاراً غير متفرغ لوزارة الصحة. كما قدم

وجهة نظر



د. صلاح بن معاذ
المعيوف *

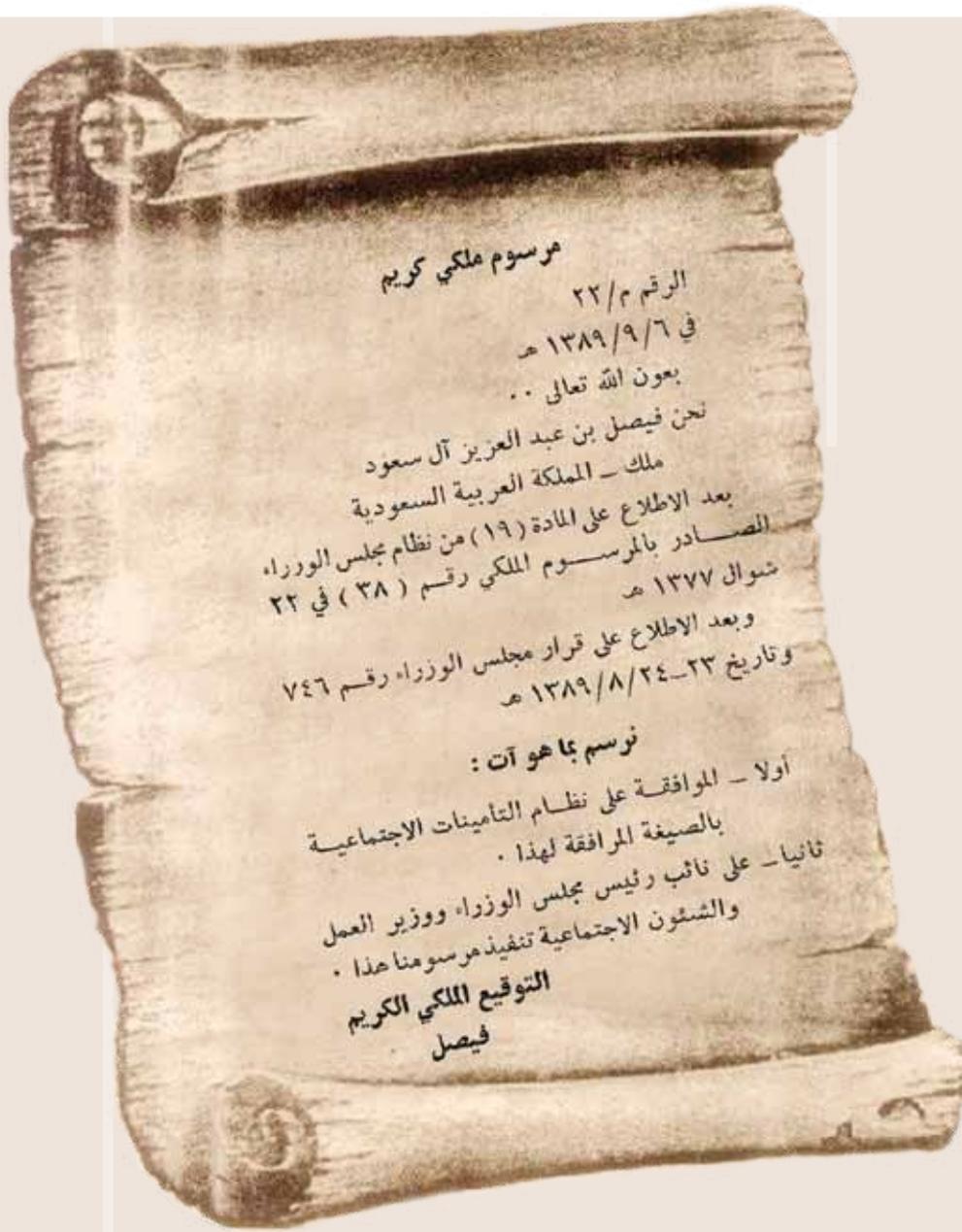
التنظيم غير الرسمي في المنظمات ..

للمنظمات بشكل عام وجهان: الوجه الرسمي المتمثل في الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من معطيات مثل: تقسيم العمل وتحديد المهام والسلطات والصلاحيات والمسئوليات والأدوار والعلاقات الرسمية داخل المنظمة؛ والوجه غير الرسمي للمنظمة والمتمثل في شبكات العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين مجموعات من العاملين في المنظمة بناءً على رؤى واتجاهات مشتركة حيال المنظمة التي ينتمون إليها والمجتمع الذي يعيشون فيه والعالم بأسره. وتعتبر المنظومات القيمية للأفراد الأساس الذي يشكلون من خلالها رؤاهم واتجاهاتهم المشتركة. وبناءً على تلك الاتجاهات المشتركة تبرز أنماط سلوكية متشابهة لكل مجموعة تمثل المواقف المبدئية لأعضائها حيال منظماتهم فيما يتعلق بأهدافها وسياساتها وأساليب عملها وأنماط اتخاذ القرارات من قبل إدارتها العليا. ومن حيث المبدأ يعتبر التنظيم غير الرسمي حقيقة ملازمة لأي تنظيم رسمي لا يمكن لأي إداري افتراض عدم وجوده أو تجاهل تأثيره على أداء المنظمة وجودة مخرجاتها. من ناحية أخرى فإن المنظمات تختلف بشكل جوهري فيما يتعلق بدرجة انتشار التنظيمات غير الرسمية فيها ومدى تماسك وتأثير هذه التنظيمات على فاعليتها.

ولأهمية موضوع التنظيم غير الرسمي في المنظمات وتأثيره المباشر على أدائها فقد نال حظاً وافراً من الدراسات والبحوث في أدبيات علم الإدارة، واقتُرح العديد من المداخل والأساليب والآليات للحد من نشوء التنظيمات غير الرسمية وسبل احتوائها وتوظيفها بشكل إيجابي لدعم المنظمة لتحقيق أهدافها. ولعل من أهم العوامل المساعدة على ظهور التنظيمات غير الرسمية في المنظمات ضعف واضطراب الاتصال داخلها مما يؤدي في الغالب إلى فهم غير صحيح لتوجهات المنظمة ودوافعها ومبرراتها للسياسات وأساليب وإجراءات العمل التي تتبناها. إن عدم وجود فهم مشترك بين منسوبي المنظمة يسهم في عدم إيجاد قناعات عامة بمشروعية وأهمية ما تمارسه المنظمة، ويدل دلالة واضحة على وجود خلل تنظيمي في الاتصال داخل المنظمة. إن وجود "فجوة" في الاتصال بين إدارة المنظمة ومنسوبيها سبب رئيس لوجود تعدد في الفهم والرؤى والتوجهات داخل المنظمة، وتصبح المنظمة فريسة للتنظيمات غير الرسمية التي يصدق فيها المثل: "كل يغني على ليلاه".

إنني أزعج أن من أهم المشكلات التي تعاني منها الأجهزة الحكومية لدينا وجود تنظيمات غير رسمية فيها تؤثر سلباً على أدائها وتشتت جهودها وتعيقها من تحقيق أهدافها. إن وجود هذه المشكلة أمر واقع لا يمكن إنكاره خاصة بالنسبة لعدد من الأجهزة الحكومية المركزية المعنية بالتحديث والتطوير لأفراد المجتمع وإيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها، حيث يتم تداول هذه المشكلة من قبل المسؤولين في مكاتبهم والناس في مجالسهم وتكتب عنها الصحف مراراً. ولذلك فإن التعامل مع هذه الظاهرة وفق منهج علمي سليم من قبل المسؤولين في الأجهزة الحكومية أصبح أمراً ملحاً وواجباً من واجبات الوظيفة. إن الاستمرار في تجاهل هذه المشكلة يسهم في إعاقة الأجهزة الحكومية من إنجاز خططها ومشاريعها وفق الجداول الزمنية المحددة وينعكس سلباً على الخطط التنموية الشاملة التي تتبناها الدولة لتطوير وتحديث المجتمع. ●

إن من أهم المشكلات
التي تعاني منها
الأجهزة الحكومية
لدينا وجود تنظيمات
غير رسمية فيها
تؤثر سلباً على أدائها
وتشتت جهودها
وتعيقها من تحقيق
أهدافها



مرسوم ملكي كريم

الرقم م/٢٢

في ١٣٨٩/٩/٦ هـ

بعون الله تعالى..

نحن فيصل بن عبدالعزيز

آل سعود

ملك - المملكة العربية

السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩) من نظام مجلس الوزراء

الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٨) في ٢٢ شوال ١٣٧٧ هـ

وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم ٧٤٦

وتاريخ ٢٣ - ١٣٨٩/٨/٢٤ هـ

نرسم بما هو آت:

أولاً - الموافقة على نظام التأمينات الاجتماعية بالصيغة المرافقة لهذا.

ثانياً - على نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير العمل والشئون الاجتماعية تنفيذ مرسومنا هذا.

التوقيع الملكي الكريم

فيصل

مدى



عبدالله بن متعب
السميح *

” مدرب معتمد ”

في غياب المعايير والقوانين المنظمة لأية مهنة، تصبح هذه المهنة حقاً مشاعاً لمن لا مهنة له، وقد أصبحت مهنة التدريب من المهن المستباحة، والتي وجد فيها كثير من الناس شيئاً من الوجاهة والرزق الحلال، في ظل انعدام الوعي المجتمعي بمفهوم التدريب، وعدم وجود جهة أو مرجعية لتقنين هذه المهنة وتحديد متطلباتها. لقد أصبح التدريب وهو من المهن العصرية العريقة ومن الدعائم الحديثة للارتقاء بأداء الموظفين، من المهن التي تأتي بالمصادفة أو قل تقليعة من التقليعات المؤقتة.

وأصبح لقب مدرب مثله مثل لقب ” محلل أسهم ”، ” محلل رياضي ”، أو ” إعلامي شعبي ”، وبمناسبة الإعلامي الشعبي، كان العرب قديماً يحتفلون حين يولد بينهم شاعرٌ، ولسطوة الإعلام ووجاهته صار الشاعر الشعبي لدينا يغضب إذا نودي بشاعر ويأبى إلا أن ينادى بالإعلامي، عندها يتمايل تبها وخيلاء، لأن التدريب له من الحضور المغربي الآن ما يجعله بغية الأعداء وغاية طلاب الشهرة والثروة.

أحد العسكريين المخضرمين من ذوي الرتب العالية والذين شهد لهم بالتميز في مجالهم العسكري، فوجئت به يحدثني ذات مساء عن أهمية التدريب فذهب ذهني إلى التدريب الميداني، وقلت مازحاً هذا سر لياقتكم أيها العسكريون!!، غير أنه فاجأني بأنه يتحدث عن التدريب الإداري، وأنه وجد ذاته فيه أسفاً على عمره الذي أهدره في العسكرية، بعد ما أسس له مركزاً للتدريب وصلت آثاره إلى منطقة الخليج، بل لقد أكد لي أنه منذ أيام قليلة نفذ في إحدى دول الخليج، حلقة عن التخطيط الاستراتيجي، ونقذها هو بنفسه!!.

لست أدري أي جهة
اعتمدت لدينا كي
تمنح شهادة مدرب
معتمد، ومن خول
هذه الجهة ومنحها
الصلاحيات لذلك، وما
هي المقومات والمعايير
المهنية لتلك الجهة
لتحدد مقومات المدرب
وخصائصه ومن ثم
تركيته ؟.

هذا نموذج للمدرب المعتمد، فضلاً عن المدرسين والوعاظ الذين لا يرضون بغير لقب مدرب بديلاً، وخذ ما تشاء من حلقات تطوير الذات والبرمجة العصبية، والوصفة السحرية لحل الخلافات الزوجية، وكيف تصبح واعظاً مفوهاً في ثلاثة أيام.

لست أدري أي جهة اعتمدت لدينا كي تمنح شهادة مدرب معتمد، ومن خول هذه الجهة ومنحها الصلاحيات لذلك، وما هي المقومات والمعايير المهنية لتلك الجهة لتحديد مقومات المدرب وخصائصه ومن ثم تركيبته ؟.

هكذا في غياب الهيئات التنظيمية والجمعيات المهنية يصبح التدريب، الذي هو قوام الارتقاء بالمهارات والقدرات، مصطلحاً فضفاضاً لممارسة التدليس، والسخرية من البسطاء وتحويل الشقق المفروشة إلى مراكز تدريب أو تخريب على حدٍ سواء، لا فرق فالواقع المرير يفضي إلى هذا المعنى. ●

رئيس مجلس أمناء
منتدى الرياض
الاقتصادي
وعضو غرفة تجارة
الرياض م. سعد المعجل:



منتدى الرياض الاقتصادي يهدف إلى الارتقاء بالاقتصاد الوطني



أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

أكد المهندس سعد بن إبراهيم المعجل، رئيس مجلس أمناء منتدى الرياض الاقتصادي، وعضو مجلس إدارة غرفة الرياض، أن المنتدى أضحى اليوم من أهم التظاهرات والفعاليات الاقتصادية الإقليمية والعالمية؛ لما يطرح فيه من دراسات وبحوث، وبما يحضره من

شخصيات اقتصادية عالمية، وبما يتمخض عنه من نتائج وتوصيات.

وقال المعجل في حوار مع مجلة «التنمية الإدارية» إن المنتدى في دوراته الخمس السابقة تناول ٣٠ قضية ملحة على اقتصادنا الوطني، وأصدر خلالها أكثر من ١٨٢ توصية وجد الكثير منها الاستجابة والتطبيق في كافة الجهات الحكومية.

وطالب المهندس المعجل بضرورة تطوير مناهج التعليم الجامعي، وأن يكون لدى الجامعات مرونة أكبر في التركيز أو التقليل لتخصصات معينة تبعاً لحالة سوق العمل. وفيما يلي نص الحوار..

■ منتدى الرياض الاقتصادي بات اليوم واحداً من أهم التظاهرات والفعاليات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، بما يطرح فيه من دراسات وبحوث، وبالحضور المميز واللائق للشخصيات الاقتصادية العالمية، وبما يخرج عنه من نتائج وتوصيات مهمة. كيف تنظرون لهذا المنتدى، وكيف يمكن استمراره بنفس المعدل من النجاح؟
بحمد الله كل باحث ومثقف اقتصادي يدرك دور وتأثير المنتدى في تحسين البيئة الاقتصادية وجهوده المخلصة في الارتقاء بالاقتصاد الوطني وأنشغاله بالقضايا الاقتصادية المحلية الوطنية وإيجاد الحلول والتوصيات التي تزيل العوائق أمام تقدم ونهضة الاقتصاد الوطني وتحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية له. فالقضايا التي تناولها المنتدى في دوراته الخمس السابقة

• يجب تطوير مناهج التعليم الجامعي بما يتوافق وحاجة سوق العمل



إطار الأحكام الشرعية الصحيحة، وإنشاء مناطق للصناعات التقنية العالية، والبدء في إصلاح البيئة العدلية التي تشمل القضاء والمحاماة فضلا عن دعوة المنتدى إلى ضرورة إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للارتقاء بالبنية التحتية بما يحسن القدرة التنافسية للاقتصاد السعودي.

■ الدراسات والبحوث التي أنجزها منتدى الرياض الاقتصادي تتسم بالشفافية والجرأة في تناول قضايا الاقتصاد الوطني، ما هي الآلية التي تعتمدونها لإنجاز تلك الدراسات، وما هي العوائق التي تواجهها؟

الآلية التي تقوم عليها أعمال المنتدى ثابتة في أصولها متطورة في أسلوبها وتفكيرها، فالمنتدى يعد مؤسسة فكرية بحثية يختار دراساته وموضوعاته التي يناقشها بعمق فكري بعيدا عن الانفعالية أو العشوائية، وبحرفية ومنهجية عبر عقد ورش عمل وحلقات نقاش متعددة لعرض وبحث القضايا الاقتصادية الملحة للاقتصاد الوطني، ويتم تحديد القضايا التي يناقشها المنتدى بالتصويت الحر بين الحاضرين والباحثين الذين حضروا ورش العمل من كافة مناطق المملكة ومن جميع الفئات الحكومية والخاصة، ولا يعتمد المنتدى على اجتهادات الأفراد مهما بلغت مكانتهم العلمية أو خبرتهم العملية في اختيار أو تحديد القضايا أو الدراسات التي سيتناولها المنتدى، ولذلك فإن مجلس الأمناء يهتم كثيرا بورش العمل وحلقات النقاش التي تعقد لعرض ومناقشة القضايا الاقتصادية قبل عقد المنتدى. ونرى أن هذه الحلقات والورش هي بمثابة علامة الجودة لأعمال ومخرجات المنتدى التي نالت على مدى دورات المنتدى السابقة والحالية اهتماما وصدى واسعاً في جميع الدوائر والمراكز الاقتصادية ودوائر صنع القرار الاقتصادي، وذلك لأن المنتدى يختار ويحدد القضايا بعناية ودقة ومنهجية عالية، ولم يقتصر على جلسة نقاش أو ورشة عمل واحدة لكل دراسة أو



أخرى، بالإضافة إلى كونه ملتقى للعقول المبدعة والخبرات العريقة، فضلا عن تميزه في صياغة توصياته من خلال منهجيته الفريدة التي تتسم بالجهد الجماعي المدروس في جميع المراحل والخطوات. ويات لتوصيات المنتدى أثر إيجابي مع سائر الجهات التي تسهم في صنع القرار الاقتصادي، وبخاصة في كل ما يتصل بتحسين البيئة الاقتصادية في المملكة، وأؤكد أن توصيات المنتدى قد تركت بصماتها على خارطة القرار الاقتصادي الأمر الذي يتجلى في شتى القرارات والإجراءات الصادرة عن المجلس الاقتصادي الأعلى والوزارات ذات الاختصاص، وجاءت توصيات المنتدى لتسهم في تطوير آليات المساءلة وترسيخ مفهوم الشفافية في أداء القطاعين العام والخاص، وتحسين مشاركة المرأة في مسيرة التنمية في

تؤكد ذلك، حيث تناول المنتدى خلال تلك الدورات ٣٠ قضية ملحة على اقتصادنا الوطني، هذا بخلاف الدورة السادسة الحالية والتي تتناول خمس قضايا هامة وعاجلة، أصدر خلالها أكثر من ١٨٢ توصية وجد الكثير منها الاستجابة والتطبيق في كافة الجهات الحكومية، وهو أمر يشكر عليه جميع القائمين على المنتدى من رجال وسيدات الأعمال والأكاديميين والجهات الاستشارية التي قامت بإعداد الدراسات والفرق المشرفة على الدراسات، فضلا عن مشاركة عدد كبير من المسؤولين الحكوميين. وأستطيع القول: إن منتدى الرياض الاقتصادي أصبح أحد أبرز المشاركين في رسم الخطط وتحديد الأولويات الاقتصادية؛ إذ إنه يعبر عن تطلعات رجال الأعمال من جهة، وجسرا بين القطاعين الحكومي والخاص من جهة



• برامج السعودية لن تكون فاعلة وناجحة إذا جاءت في صورة قرارات حكومية

عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». ولعلي أشير وبصورة عملية إلى أن القطاع الخاص حرص على استقطاب الخريجين المتميزين مثل خريجي الجامعات السعودية، كما أنه يبحث عن الكفاءات التي نالت قدراً جيداً من التدريب والتأهيل الجاد. وأود أن أشير في هذا الخصوص إلى الدور الذي تضطلع به الغرف التجارية الصناعية ومنها غرفة الرياض من أجل تدعيم وتعزيز خطط وبرامج السعودية من خلال برامج تدريب وتأهيل المواطنين للوظائف والمهن المتاحة لدى القطاع الخاص.

■ هل ترون أن برنامج السعودية قابل للتطبيق وفق قرارات حكومية ملزمة؟

برامج السعودية قابلة للتطبيق الناجح متى ما أخذت في الاعتبار الاهتمام بتطوير الأيدي العاملة الوطنية بصورة جادة وبما يتوافق مع متطلبات سوق العمل والاحتياجات الفعلية للقطاع الخاص، ولعلي أشير إلى هذا المفهوم في سياق الإجابة السابقة، وأضيف أن علينا أن نهتم كثيراً بتطوير مناهج التعليم الجامعي وأن يكون لدى الجامعات مرونة أكبر في التركيز أو التقليل لتخصصات معينة تبعاً لحالة سوق العمل، فلو كانت لدينا مثلاً أعداد كبيرة وفائض في تخصص معين ونرى تشعباً في السوق من أصحاب هذا التخصص، فتعتمد الجامعات على تقليل أعداد الطلاب في هذا التخصص، والعكس صحيح.

أيضاً من المفيد أن تركز الجامعات على التخصصات العملية والتقليل من التخصصات النظرية؛ لأن السوق تحتاج بصورة أكبر للتخصصات العملية، وباستخدام المرونة تستطيع الجامعات التكيف مع اتجاهات وحاجات السوق، ويعينها على اتخاذ القرار السليم ضرورة توفر قواعد بيانات دقيقة حول أعداد الخريجين المتوفرين في التخصصات المختلفة، إضافة لتحديد احتياجات السوق المحلية من التخصصات المطلوبة، وهو ما يحدث مستوى أعلى من التناغم بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وتقليل الفجوة بينهما.

قضية معينة وإنما يخصص لكل دراسة ثلاث حلقات نقاش بعد أدنى تكون الأولى منها لمتابعة سير الدراسة في بدايتها والتأكد من توافقها مع الأهداف الموضوعية لها، والثانية تستعرض وتناقش الدراسة ونتائجها الأولية، وتركز الثالثة والأخيرة على عرض ومراجعة التوصيات النهائية لكل دراسة وآليات تنفيذ تلك التوصيات والنتائج. أما عن العوائق التي تواجه المنتدى في إنجاز مهمته فيأتي في مقدمتها شح المعلومات وصعوبة الحصول على بعضها، ويضاف لذلك ارتفاع تكلفة إعداد الدراسات، خاصة وأن معظمها يعتمد على المسوحات الميدانية إضافة إلى تكاليف تنظيم الفعاليات وتأكيد وصولها لكافة شرائح المجتمع.

ومعلوم أن مراكز البحث العلمي يتوفر لها إمكانيات مالية ضخمة تمكن القائمين عليها من إجراء بحوث رصينة وتستقطب أفضل الكوادر البشرية وتستخدم أحدث التقنيات حتى يخرج المنتج ملياً لمطوحات المجتمع الذي ينتظر من المنتدى الكثير.

السعودية

■ الكثيرون يرون أن نسبة السعودية في القطاع الخاص لا زالت متدنية ودون المستوى المطلوب، مما يضع الكرة في مرمى رجال الأعمال.. ما رأيكم؟

رجال الأعمال يرحبون بتعزيز ودعم برامج وخطط السعودية وتوطين الوظائف المبنية على أسس صحيحة، ومن أهم تلك الأسس أن تكون الكفاءات الوطنية التي تستقبلها منشآت القطاع الخاص مؤهلة ومدربة بالحد الأدنى المطلوب الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة، ولا أعني أن تكون الكوادر السعودية مكتملة التأهيل والكفاءة بل إن القطاع الخاص يريد العاملين من أبناء الوطن يمتلكون الأساسيات التأهيلية والتدريبية التي تمكنهم من التعامل السليم مع متطلبات العمل الوظيفي.

أما اكتمال الخبرة والكفاءة فإنه يأتي بانخراط العامل أو الموظف في بيئة العمل القائمة، وعليه أن يتعلم شيئاً جديداً كل يوم، والخبرة تنتقل من الموظف القديم إلى الحديث، كما ينبغي أن يتحلى الموظف بقيم الانضباط والالتزام بالعمل، فالشخص المتكاسل أو كثير الغياب والتأخير عن مواعيد العمل لا يعطي الانطباع بالحرص على التزامه بمتطلبات عمله وإتقانه له، فديننا الإسلامي يقول ووفقاً للحديث الشريف: «إن الله يحب إذا

ومن المفيد أيضاً أن يتبنى القطاع الخاص إنشاء بعض المعاهد المتخصصة والقادرة على تخريج كفاءات ذات تخصصات نادرة أو تزداد حاجة السوق إليها، أو التوسع في تجربة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني القائمة على شراكات استراتيجية مع قطاعات اقتصادية وصناعية كبرى وبعضها شركات أجنبية مثل المعهد السعودي الياباني للسيارات، والمعهد السعودي للإلكترونيات، ومعهد شيفرون لخدمات النفط، وفي تقديري أن هذه آلية مفيدة لتخريج كفاءات وطنية راقية تفتقر السوق إليها وتوفرها يسد فراغاً كثيرة مشغولة بكفاءات وافدة.

تغيير المفاهيم والثقافة

■ كيف تنظرون للإجراءات التي تتخذها وزارة العمل لدعم الأيدي العاملة المواطنة وتعزيز برامج السعودية في القطاع الخاص؟

ندرك حرص وزارة العمل على تعزيز برامج وجهود السعودية، وهي لديها بالفعل جهود واضحة ومخلصة لتأهيل وتطوير الكوادر

المؤهلة والمدربة في القطاع الصناعي، وهو ما يتطلب إعادة النظر في برامج التدريب والتأهيل للأيدي العاملة الوطنية؛ بهدف زيادة حجم الكفاءات الوطنية المؤهلة القادرة على شغل الوظائف الفنية في مثل هذه القطاعات التي ذكرتها، وينبغي في هذا الصدد صياغة استراتيجية جديدة تقوم على تنفيذ برامج وخطط تدريبية جادة تتضافر في تنفيذها الجهات الحكومية والخاصة، انطلاقاً من الشراكة الحقيقية بينهما لتحقيق المصلحة الوطنية العليا للوطن.

كما أن تحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب كذلك تغيير ثقافة المجتمع من خلال مناهج التعليم ومن خلال الإعلام، لكي نرفع المفاهيم الاجتماعية التي ما تزال سائدة في المجتمع حيث ينظر الكثير من الأفراد والأسر إلى الكثير من المهن ومواقع العمل في المصانع والورش الفنية بنظرة دونية لا ترقى إلى الاحترام أو على الأقل القبول، ولو تغيرت هذه الثقافة لأمكن لأعداد كبيرة من أبنائنا العاطلين والأيدي العاملة الوطنية أن تجد الفرصة الوظيفية لدى هذه القطاعات التي ذكرتها.

وفي المقابل أود أن أشير إلى أن الكثير من القطاعات البنكية والإدارية نجحت في استيعاب أعداد كبيرة من الكفاءات الوطنية، وهو أمر محمود ينبغي أن نسلط الضوء عليه، حتى لا يتصور البعض أن الصورة قائمة أو تدعو لليأس، أبداً نحن محتاجون بصورة أكبر لتغيير المفاهيم والثقافة في هذا المضمار، وأن نأخذ بشيء أكبر من الجدبة تنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية والتطويرية، عندها ستتغير الصورة كثيراً ولدي قدر كبير من التفاؤل في أن ذلك سيحدث من دون تأخير، فرغم كل الصعوبات لا شك أننا حققنا إنجازات لا يمكن إنكارها في هذه المجالات.

ولا جدال في أن الشباب السعودي أثبت كفاءته وتميزه في مجالات العمل لدى القطاعين الخاص والحكومي بشكل عام، بل إن الكثير من هؤلاء الشباب أثبتوا درجة عالية من الكفاءة التي تفوقت على العمالة الوافدة بعد أن تزود شبابنا بالعديد من المهارات والخبرات التي أهلتهم للتفوق والتميز، وقد سعدت كثيراً لما شاهدت من نماذج مشرفة لشباب سعودي عالي الكفاءة والتأهيل، مما يثبت لنا أن الأمر ليس صعباً أو مستحيلاً إنما نحتاج إلى مواصلة تقديم البرامج الجادة للتدريب والتأهيل، وتزويد طلابنا بالمهارات



• أوافق على وضع لائحة سوداء لموردي السلع الرديئة للمملكة

الخاص أن تحقيق برامج السعوية لن يكون فاعلاً وناجحاً إذا جاء في صورة قرارات حكومية من وزارة العمل أو غيرها، وقد تكون مثل هذه القرارات مجدية في بعض الحالات لكن ليس في المطلق، وكما سبق أن ذكرت لا بد من أن نهتم جميعاً أجهزة حكومية، وقطاع خاص ومجتمع وإعلام بدفع الجميع إلى تطوير وتأهيل الكفاءات الوطنية لتكون مستحقة وبجدارة للفرص الوظيفية المتاحة لدى القطاع الخاص.

■ هل تواجهون صعوبات في الحصول على متطلباتكم من الكوادر الوطنية المؤهلة؟
لا شك أن هناك العديد من منشآت القطاع الخاص تواجه صعوبة وربما ندرة في الكفاءات والأيدي العاملة الوطنية في عدد من التخصصات والقطاعات مثل قطاع المقاولات والتشغيل والصيانة والمهن الفنية

الوطنية لتكون قادرة على سد احتياجات سوق العمل، انطلاقاً من المسؤولية الوطنية لتمكين الكفاءات الوطنية من نيل الفرص الوظيفية، من أجل أن يصبح الفرد قوة منتجة في المجتمع، وحتى يخرج من دائرة البطالة التي تلقي بأعباء باهظة على الدولة وعلى عائل الفرد، فنحن ندرك أن توظيف الفرد السعودي يعني أنه أصبح قوة منتجة، كما يحقق ذلك تقليص الاعتماد على العمالة الأجنبية، توفير الموارد التي تذهب للخارج نتيجة تحويلات العاملين الوافدين لبلادهم، وضمان ضخها في قنوات الاقتصاد الوطني، كما يخدم أهداف المجتمع في حماية قيمه الدينية والثقافية والاجتماعية.

لهذا فالمجتمع كله والاقتصاد الوطني مستفيد من تعزيز خطط السعوية وتوظيف الأيدي العاملة الوطنية، لكن ذلك في تقديرنا لا يتحقق بصورة ناجحة ومرضية إلا إذا اهتم الجميع بالوفاء بدوره ومساهمته الواجبة لتأهيل الأيدي العاملة الوطنية بالصورة المقبولة ولو بالحد الأدنى، لكن من وجهة نظري ووجهة نظر الكثيرين في القطاع



• تحويل الشركات العائلية إلى مساهمة يحميها ويحمي الاقتصاد الوطني

الوطني وعدم حصوله على التدريب الكافي الذي يؤهله للقيام بأعباء ومهام الوظيفة، وخصوصاً الوظائف التي تتطلب خبرات وكفاءات عالية، وإما نقص أعداد العمالة الوطنية في الوظائف الفنية المتخصصة التي تحتاج لخبرات متميزة ومؤهلة تأهيلاً عالياً. كما توجد بعض المهن التي يعزف الشباب السعودي نفسه في الالتحاق بوظائفها مثل قطاع المقاولات والبناء والمصانع والورش، وهي أعمال شاقة ومرهقة لا يقبل عليها شبابنا، ومن ثم تصبح مجالاً متاحاً للعمالة الوافدة، وهناك أيضاً بعض المهن التي تحتاج لمهارات وخبرات لا يقبل عليها الشباب مثل مجالات ميكانيكا السيارات، والأعمال الفنية مثل أعمال الدهانات والسباكة وأعمال الكهرباء، صحيح أن هناك بعضاً ممن ينخرطون في هذه المهن من السعوديين ولكن أعدادهم قليلة، وهو ما يتطلب تغييراً في مفاهيم المجتمع حتى تجعل الشاب لا يجد غضاضة أو ما يسيء لمركزه الاجتماعي في حال ممارسته لهذه الأعمال.

وهناك مشكلة هامة أخرى تتعلق بوجود فجوة كبيرة وتباين بين مخرجات التعليم الجامعي وبين الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، فتجد تكديساً كبيراً في أعداد خريجين في

نحو الاستثمار في التعليم الفني والتدريب التقني.

التوظيف الوهمي

■ كشفت وزارة العمل الكثير من حالات التحايل على السعودية بالتوظيف الوهمي بشكل جعلها تبدو ظاهرة منتشرة في بعض شركات ومنشآت القطاع الخاص.. في رأيكم ما هي الأسباب التي تدعو مثل هذه الشركات إلى هذه الحيل؟

أعمال التحايل على متطلبات السعودية عمل غير وطني وغير أخلاقي، ومخالف للأنظمة ولا مبرر له، فالهدف الموضوع من إجراءات وقرارات السعودية هو تعزيز فرص التوظيف للأيدي العاملة الوطنية، وهو ما يحقق مصلحة عليا للوطن ويكفل الاستقرار الاجتماعي والوظيفي، وبينني القوى العاملة الوطنية، ويحمي الاقتصاد الوطني، ومن الأولى أن يطرح القطاع الخاص الذي يمتلك رؤية أو وجهة نظر في التطبيق للنقاش، ويدعو وزارة العمل للتجاوز بشأن صعوبات يمكن أن تواجه التطبيق أو ربما تضر بمصالح القطاع الخاص، وغرفة الرياض باعتبارها ممثلاً للقطاع الخاص تتبنى هذا الطرح وتشيره لدى دوائر القرار الحكومي.

■ ما هي أبرز التحديات أو معوقات السعودية في القطاع الخاص برأيكم؟ في تقديري ومن خلال التجارب التي تحققت في مجال توطين الوظائف حتى الآن أن أبرز العوائق والتحديات التي تجابه هذا التوجه، تتمثل في إما نقص كفاءة العامل

التي تؤهلهم للتفوق على أقرانهم الوافدين .
• هل ترون أن مخرجات مؤسسات ومعاهد التعليم والتدريب تتوافق مع احتياجاتكم وتسد حاجاتكم من الأيدي العاملة المواطنة المؤهلة ؟

لقد بذلت مؤسسات ومعاهد التعليم الفني والتدريب التقني جهوداً مقدرة في تدريب وتأهيل الكوادر السعودية طوال السنوات الماضية، وبالرغم من تلك الجهود إلا أن هناك عدم مواءمة بين مخرجات التعليم الفني والتدريب التقني ومتطلبات سوق العمل؛ ويرجع ذلك من وجهة نظرنا لعدم ملائمة المناهج الحالية لاحتياجات سوق العمل، وعدم مشاركة القطاع الخاص المخدم الأساسي لمخرجات هذه المؤسسات في وضع المناهج وفقاً لاحتياجاته الفعلية.

وقد تناول منتدى الرياض الاقتصادي في دورته الخامسة هذه القضية وأوصي بعدد من التوصيات لهذه المشكلة، جاء في مقدمتها إيجاد جهة عليا تقوم بالتخطيط والتنسيق بين كافة الجهات ذات العلاقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية الفنية والتقنية، وإنشاء جهة وطنية مستقلة للتقويم والاعتماد الفني والتقني وتطوير مناهج التعليم الفني والتدريب التقني بما يتطلبه سوق العمل ومعايير المهن التي يتم تعليمها وتدريبها وزيادة المحفزات المالية والإجرائية التي تساهم في توظيف المواطنين وتوفير فرص العمل في المجالات الفنية والتقنية، وأخيراً زيادة الوعي والبرامج المهنية التي توصل وتنمي ثقافة العمل الفني والتقني وتشجيع القطاعين الخاص والأهلي

• شح المعلومات وارتفاع تكلفة الدراسات وتكاليف التنظيم الباهظة صعوبات تواجه منتدى الرياض الاقتصادي

أجهزة أو أدوات كهربائية رديئة لا تتحمل الجهد الكهربائي نتيجة رداءتها، ومن ثم تكون الضحايا أرواحاً بريئة، ومن هذه المواد قطع غيار السيارات والإطارات المغشوشة، مما يترتب عليه حوادث مروعة وضحايا من المواطنين الأبرياء، وهنا تكون الفواجع الإنسانية، والخسائر الاقتصادية الضخمة.

وأنصح المستوردين السعوديين بالعمل على استيراد السلع الأصلية ذات المواصفات القياسية السعودية والدولية المعترف بها وذات الجودة العالية، ومن المصادر الأساسية عدم الاستعانة بوكلاء ومستوردين من دول أخرى، وأنا في الوقت ذاته أوافق على وضع لائحة سوداء للموردين المخالفين للمواصفات القياسية المعمول بها في المملكة، لضمان عدم دخول سلع رديئة للمملكة، وعلى المستوردين أن يختاروا السلع التي تلبى متطلبات المواطن، والبعد عما يضره، وعلينا أن نتذكر أن دولة مثل الصين التي تعد مصدراً كبيراً للسلع المقلدة وربما المغشوشة، هي أيضاً تنتج سلعا عالية الجودة، وهو ما يتطلب من المستوردين في المملكة البحث عن تلك السلع الجيدة وتوفيرها بالأسواق المحلية.

ولا شك أن مصلحة الجمارك تقع عليها مسئولية أساسية ومهمة في الحد من تسلل السلع المغشوشة والمقلدة إلى أسواقنا حماية لمواطنينا واقتصادنا الوطني، كما يجب تعزيز ثقافة المستهلك السعودي وتعريفه بحقوقه، وعدم التساهل في شراء سلعة تفتقر للمواصفات القياسية التي وضعتها الأجهزة الحكومية المعنية حفاظاً على سلامة مستخدميها، وحماية للاقتصاد الوطني من ضياع أرصدة وحقوق تذهب لجيوب أشخاص ضعاف النفوس يسعون للإثراء غير المشروع، وهو سلوك يآباه ديننا الإسلامي الحنيف « من غشنا ليس منا ».

ومن هنا يصبح على المواطن المستهلك أن يتعاون بإيجابية مع الأجهزة الرقابية المختصة، والإبلاغ عن أية حالات غش تجاري أو تقليد أو تصرفات مشبوهة سواء في الأسواق أو المحلات أو المستودعات، وعدم شراء أو تداول السلع الرديئة، والتحقق من شهادة بلد المنشأ للسلعة، وتاريخ الصلاحية بشكل يصعب إزالته، وتجنب شراء السلعة من الباعة المتجولين أو مجهولي الهوية، وفحص السلعة فحصاً جيداً ومحاولة تجربتها قبل الشراء، والمطالبة بشهادة ضمان السلعة وكتيب التعليمات أو التشغيل وفواتير السلعة. •

وأفضل الآليات التي يجب أن تحرص هذه المنشآت على العمل بها من أجل تجنب الخلطات العائلية هو تسهيل الإجراءات المرتبطة بتحويلها إلى شركات مساهمة، حتى يسهل توزيع الأسهم بين الورثة، وتستمر إدارة الشركة في ممارسة أعمالها دون ارتباطها بالكي رأس المال في حال وفاة أحد المساهمين.

ومن المهم أيضاً تعزيز عوامل الحوكمة في المنشآت العائلية من خلال زيادة عدد أعضاء مجالس الإدارة من خارج العائلة، ووضع قواعد ومعايير للرقابة والشفافية إضافة إلى أهمية سرعة إصدار وزارة التجارة ميثاق الشركات العائلية الذي يهدف إلى مساعدة هذه الشركات على نقل الملكية للأجيال المتعاقبة، بصورة سلسة، وبدون مشكلات تهدد بقاءها وأداءها الاقتصادي القوي، ووضع القواعد التي تكفل الفصل في النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين الملاك من الأجيال اللاحقة، وطبعاً فإن البديل للأداء الاقتصادي القوي للشركات العائلية وخصوصاً العملاقة منها هو الضعف والتفكك ومن ثم الإساءة للاقتصاد الوطني والإضرار به.

■ السلع المقلدة تغزوا أسواقنا بشكل كبير مما يلحق خسائر فادحة باقتصادنا الوطني تزيد عن 11 مليار ريال سنوياً حسب تقارير اقتصادية موثوقة.. من المسئول عن استيراد ودخول وترويج هذه السلع؟ وكيف يمكن القضاء عليها؟

حقيقة إن ظاهرة السلع الرديئة والمقلدة والمغشوشة لا تسلم منها حتى الدول الصناعية، ولكن أغلب هذه الدول تحرص على أن تكون السلع الواردة إليها ذات جودة ونوعية عالية، ويقوم بعض المستوردين من ذوي النفوس الضعيفة للأسف والذين لا يهمهم سوى الربح في المقام الأول بجلب هذه السلع.

ولسوء الحظ فإنه يمكن أن يتعرض غالبية السلع للتقليد والغش، إلا أن هناك سلعا يؤدي تقليدها أو غشها إلى أضرار جمة ومخاطر فادحة، إما صحية قد تجلب أمراضاً خطيرة عن طريق الأغذية والأدوية، وإما أمنية كالحرائق التي يمكن أن تنجم نتيجة استخدام



تخصصات نظرية لا تستوعبهم فرص العمل المتاحة سواء في أجهزة الحكومة والقطاع العام أو مؤسسات القطاع الخاص، وهو ما يتطلب إعادة النظر في شكل المناهج والتخصصات لتتوافق مع متطلبات سوق العمل ويلبي حاجة القطاع الخاص، وأعتقد أنه حدث تطور إيجابي في هذا التوجه في السنوات الأخيرة، حيث يجري تعاون بين القائمين على مؤسسات التعليم الجامعي وممثلي القطاع الخاص للتوافق حول شكل المناهج والتخصصات تبعاً لاحتياجات القطاع الخاص، لكن يبدو أن هناك حاجة لزيادة هذا التعاون وللمزيد من التنسيق البناء.

الشركات العائلية

■ كيف تكون الشركات العائلية العملاقة داعماً لبناء الاقتصاد الوطني، ومتى تشكل عائقاً لتقدم الاقتصاد الوطني؟

قضية الشركات العائلية والعمل على الحفاظ على بقائها واستمراريتها، لما لها من أهمية بالغة في خدمة الاقتصاد الوطني، هي من القضايا الهامة التي تشغل بال كافة الأجهزة المعنية في الدولة وفي مقدمتها وزارة التجارة والصناعة، كما تشغل بال الغرف التجارية باعتبارها مظلة لرجال الأعمال تعنى بمشكلاتهم وقضاياهم، وفي تقديري أننا جميعاً مطالبون بالسعي لوضع الأنظمة والمعايير التي تصبح هادية لهذه المنشآت، لتعصمها من التفكك بعد رحيل الرعيل الأول المؤسس، وانتقال الملكية إلى الجيل الثاني والثالث.

قرار تاريخي لخدام
الحرمين الشريفين،
واختبار صعب لها:

المرأة السعودية في مجلس الشورى والمجالس البلدية

إعداد /

غادة جمل الليل - هدمه أبو حميد

يمثل القرار التاريخي لخدام الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد

العزیز، یحفظه الله، بإقرار حق المرأة في عضوية مجلس الشورى في دورته الحالية للعام ٢٠١٣م، والترشح لعضوية المجالس البلدية للعام ٢٠١٥م، مرحلة جديدة وفاصلة في مسيرة المرأة بالملكة العربية السعودية؛ فقد جاء هذا القرار من منطلق رفض تهميش دور المرأة في المجتمع وذلك وفقاً للضوابط الشرعية. وربما يضع ذلك القرار المرأة أمام تحديات عديدة واختبار صعب، وهو ما يثير الكثير من التساؤلات: فما الآثار الإيجابية المترتبة على ذلك؟، وهل ستكون هناك سلبيات في الممارسة؟، وما المعوقات والصعوبات التي يتصور أن تواجهها المرأة؟، وكيفية التغلب على مثل هذه الصعوبات والمعوقات؟، وهل ستتخلص المرأة من النظرة النمطية لها وحصرها في المجال الأسري؟، وهل هناك إستراتيجيات معينة يمكن الاعتماد عليها بتأهيل المرأة لهذا الدور المجتمعي الجديد؟.

وانطلاقاً من دورها المجتمعي ومواكبتها الأحداث المختلفة بالمجتمع السعودي، فقد توجهت "التنمية الإدارية" بكل ما في جعبتها من تساؤلات وطرحتها على بعض المعينات بالأمم، واللاتي أبدین في ردودهن قدراً من التفاعل، وبعض الحذر، وبعض التصورات المستقبلية والتوقعات والرؤى الأخرى التي نطلعكم عليها في هذا الاستطلاع...

الاهتمام بتعليم المرأة منذ أكثر من ٦٠ عاماً، وكان الهدف من ذلك تعليمها ما ينفعها في أمور دينها ودنياها. وقد جاء ترشح المرأة لمجلس الشورى وعضوية المجالس البلدية من منطلق رفض تهميش دور المرأة في المجتمع السعودي، في كل مجال عمل، وفق الضوابط الشرعية. وتشير كذلك إلى أن دخول المرأة لمجلس الشورى ما هو إلا تنويع لمسيرتها التعليمية والعملية ومساهمتها في دفع العجلة الاقتصادية. مؤكدة على أن القرار السامي بمشاركة المرأة في صنع القرار برهان واضح يثبت إدراك ولاة

في البداية تعبر د. ماجدة بنت عزت غريب، نائبة المشرف العام على التطوير الإداري لشطر الطالبات بجامعة الملك سعود، عن خالص شكرها لخدام الحرمين الشريفين قائلة: هو الأب والقائد الحكيم الذي أعلن بكل قوة عن مشاركة المرأة في مجلس الشورى والمجالس البلدية لخدمة وطننا الغالي. وأود الإشارة أيضاً إلى أن اهتمام حكومتنا الرشيدة منذ القدم بالمرأة، وقد جاء هذا مواكباً مع ما يحدث على المستوى العالمي مع مراعاة خصوصية مجتمعنا الإسلامي الأصيل. فقد جاء

فالمرأة السعودية متقدمة ومواكبة لمسيرة الركب الحضاري والتقدم المجتمعي، كما أن هذا القرار يشجع المرأة السعودية ويدعوها إلى استثماره في تحقيق المزيد من الجهد والمثابرة والعمل على تنمية مهاراتها ومعارفها وقدراتها وخبراتها وإثبات كفاءتها في كافة المجالات.

وتجمل رؤيتها للنتائج المترتبة على ذلك القرار بالنسبة للنساء فتقول: مما لا شك فيه، أن دور القيادات النسائية السعودية في ظلالة مظلة سياسية جديدة، سيمنحها حق القيام بتبادل الرأي مع نظيرها الرجل وأخذ مشورتها للمساهمة في اتخاذ القرار وتعديل القوانين، ومراجعة ومحاسبة أداء الوزارات والإدارات والهيئات العامة التي يتعامل معها المواطن ويمكننا بهذه المناسبة أن نشير إلى ضرورة توظيف واستغلال إمكانات تقنية المعلومات الحديثة التي تحقق سهولة التواصل والتفاعل بكفاءة ومنطقية فيما يخص نوع واتخاذ القرار.

وفي الوقت الراهن، أصبح متخذ القرار على وعي تام بمدى أهمية مشاركة المرأة له في التفكير واتخاذ القرار المدروس بمعايير مقننة معه، وبغض النظر عن قبول أو رفض البعض لهذا القرار، فإنه يحمل في طياته الكثير من الخير للمرأة الأم والأخت والزوجة والموظفة التي تخدم الوطن حيث ما تكون.

و تواصل د. ماجدة غريب حديثها حول القرار ذاته: إن قرار خادم الحرمين الشريفين يحمل في طياته وضوح الرؤية والرسالة لدى ولاة الأمر لمناصفة المرأة لنظيرها الرجل الدور التنموي للتخطيط الإستراتيجي الهادف الذي سيرسم خط سير المرأة في مشاركتها صنع القرار، وسيؤدي إلى بناء نوع من التوازن الداخلي لكافة الجهات والمؤسسات في المجتمع بوضوح، من خلال خطط تنفيذية منطقيه مدروسة تقوم على التخصص الدقيق، الذي تلتقي فيه



د. ماجدة غريب: القرار يثبت إدراك ولاة الأمر أهمية دور المرأة، وتبويج لمسيرتها التعليمية والعملية.

بهذا القرار: يعد هذا القرار مصدر فخر واعتزاز للمرأة؛ لأنه يُمكنها من حقوقها الإنسانية والاجتماعية والفكرية، ويفرض احترام المجتمع للمرأة السعودية ككل ويعزز مبدأ المساواة، ويمنع من ممارسة التمييز ضد المرأة ويحد من كافة مظاهر العنف الذي قد تتعرض له،

الأمر لأهمية دورها في الحركة التنموية والاقتصادية المستقبلية، خصوصاً وأن حكومتنا لم تتوان عن تعليم المرأة و تأهيلها للحصول على أعلى الدرجات العلمية داخلياً أو خارجياً من الدول المتقدمة في مجالات علمية متخصصة ونادرة أحياناً، مع مراعاة ضوابط ديننا الحنيف. وكان نتاج هذا الاهتمام التربوي التعليمي عقول بشرية نسائية مؤهلة في جميع المجالات العلمية، وقد حان وقت حصاد ذلك الاهتمام بمشاركة المرأة الرأي في صنع القرارات التنموية. وتضيف في مجال تعبيرها عن سعادتها



العقول البشرية الفكرية المؤهلة، دون تمييز ووضع ضوابط وأنظمة واضحة ومحددة تدعم هذا القرار، المناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإبداء الرأي نحوها، ودراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات وتفسير الأنظمة ومناقشة التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى برؤى مشتركة.

وتوضح د. ماجدة غريب الدور الذي يمكن لمعهد الإدارة العامة القيام به عقب صدور ذلك القرار فتقول: هذا القرار خطوة جديدة وجريئة، أسعدت جميع القيادات النسائية، لكنها ستتطلب الجهد والوقت والتدريب لمعرفة تفاصيل هذه المهمة وكيفية المشاركة والعضوية والتصويت على القرارات في كل من مجلس الشورى والمجالس البلدية. وبناء على ذلك فإننا نناشد معهد الإدارة العامة الذي يعد ويقدم الحلقات التطبيقية لتنمية المهارات الإدارية وتدريب وتطوير القيادات الإدارية في مختلف القطاعات الحكومية، أن يتبنى دراسة حلقات تطبيقية تستهدف بهذا الخصوص بناء ثقافة وفكر إدارة متخذي القرار المشترك بين الرجل والمرأة.

وتختتم د. ماجدة غريب حديثها بالقول: مثل هذه القرارات الجديدة قد تواجه العديد من المعوقات، مثل رفض شريحة من المجتمع لمشاركة المرأة في مجلس الشورى والمجالس البلدية. ولعل للمركز الوطني للحوار دورا كبيرا بعقد الحلقات التدريبية التي تذلل وتذيب مثل هذه الصعوبات.

نتائج إيجابية

وتبدي د. فوزية بنت سالم باشطح، المشرفة على الانتساب المطور والتعلم عن بعد بكلية الآداب بجامعة الملك عبدالعزيز رؤيتها عن الآثار الإيجابية المتوقعة وأهمها تفعيل مشاركة المرأة

د. فوزية باشطح: لا توجد إستراتيجية مقترحة لتأهيل المرأة تختلف عن المتبعة في تأهيل الرجل.

وكسر الصورة النمطية الموجودة عنها في ذهنية المجتمع، إضافة إلى كسر ثقافة العيب التي يكرس لها المجتمع والتي تقف حاجزا منيعا بين المرأة وحقوقها كمواطنة. مشيرة إلى أن دور القيادات النسائية لدعم هذا القرار السامي هو الاستعداد له، بل والمطالبة بتفعيله

بأقصى سرعة ممكنة. وتستشرف د. فوزية باشطح الدور المتوقع من المرأة فتذكر: حتما سيكون دور المرأة مجديا وفعالا في مجلس الشورى وذلك بكونها ستنظر للقضايا الوطنية كافة بوجهة نظر مغايرة من وجهة نظر زميلها الرجل، وبذلك تصبح النظرة لقضايانا المجتمعية نظرة شمولية متكاملة وفي هذا الكثير من الإثراء في طرح الحلول.

وحول الإستراتيجيات المقترحة لتأهيل المرأة في هذا الصدد تؤكد: في نظري لا توجد إستراتيجيات مقترحة لتأهيل المرأة تختلف عن الإستراتيجيات المتبعة لتأهيل زميلها الرجل باعتبار أن كثيرا

أ.وفاء الرشيد: من أبرز الصعوبات في «الشورى» عدم تقبل بعض أفراد المجتمع وحماس التواجد فقط دون إنجاز للمرأة

بالتركيز على أهم هذه الصعوبات وكيفية التغلب عليها وهي: عدم تقبل المجتمع للوضع، وهو ما يمكن مواجهته بالبدء بتثقيف المجتمع بوسائل مختلفة عن ضرورة تواجد المرأة ليس لمجرد التواجد، وإنما لوجود حاجة تتطلب تواجدها كي تكون القرارات سليمة ومناسبة، وأما الصعوبة الأخرى فهي حماس بعض فئات المجتمع من النساء للتواجد فقط في تلك المواقع بهدف التواجد دون أن تكون هناك قضايا محددة تحتاج لرأي المرأة وتحمل مسئولية القرار فيها والمشاركة في تحقيق أهدافه، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بغريلة المرشحات من خلال معايير للمشاركة تركز على أهلية المرشحة كما يمكن دعمها بالتدريب.

تفاؤل.. ولكن!

وبنظرة متفائلة توضح أ.ريما بنت عبد الله السلطان، بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أنه يمكن التغلب على مثل هذه المواقف بحضور المرأة فكرياً وبحثياً، وأن تطالب بدورها كاملاً وتثبت أنها على مستوى المسئولية، وبمرور الوقت سيتم التغلب على نظرة المجتمع، خاصة عندما يتضح نشاط المرأة. فالتصورات كبيرة والأمل أن تكون مشاركة المرأة حقيقية وفعالة وشاملة، وغير محصورة في مجال معين؛ لأن ذلك من شأنه ألا تؤدي الغرض المطلوب. خاصة مع الأخذ في الاعتبار أن القيادات النسائية بلغن

أ.ريما السلطان: يجب ألا تنحصر مشاركة المرأة في الجانب الأسري، والانتباه للتحويل على مشاركتها.



بالمرأة والأسرة (بالنسبة للمشاركة في مجلس الشورى). وفي الوقت نفسه تؤكد أ.وفاء الرشيد، على الدور الجاد للمرأة في هذه المجالس بقولها: دور المرأة في مجلس الشورى كما أتصوره عميق جداً، بدءاً من ما يمسه مباشرة كقضايا الأسرة (من زواج، وطلاق، وحضانة، وأطفال...) إلى أكبر قضايا وطنية كالتمية الشاملة والمستدامة ومجالات العمل النسوي المضبوطة بالشرعية واحترام المرأة. وتبدي أ.وفاء الرشيد تصورهما عن الصعوبات التي من المتوقع أن تواجهها المرأة خلال مشاركتها في مجلس الشورى

من النساء مؤهلات على المستوى العلمي وعلى مستوى الكفاءة العملية وفيهن الخير الكثير، وأرى أن تطبق عليها نفس الشروط المطبقة على زميلها الرجل عند اختياره كعضو لمجلس الشورى.

دور جاد

وتضيف أ.وفاء بنت صالح الرشيد، عميدة المعهد العالي التقني بالإحساء: من بين مميزات دخول المرأة لمجلس الشورى والمجالس البلدية: الشعور بالعدالة لدى العامة وخاصة من يعتقد بأن عدم المشاركة ظلم، وسلامة القرارات والمنطقية والواقعية خاصة فيما تعلق



أ.ريما النمر: من المهم تثقيف الرجل، وتقبله فكرة مشاركتها بهذه المجالس.

فيما يتعلق بالمعوقات التي من الممكن أن تواجه المرأة خلال مشاركتها في مجلس الشورى والمجالس البلدية الأخرى وكيفية التغلب عليها، ويتحد في تثقيف الرجل وإمكانية تقبل هذه الفكرة والمشاركة. وتشدد أ. هيفاء بنت خيران الصقر، القائمة بعمل عميدة المعهد العالي التقني للبنات بتبوك، على أنه من الضروري تحقيق التهيئة المدروسة المنظمة للتأهيل، ولا بد من الاستفادة من تجارب الرجال في هذا الأمر، مع الأخذ في الاعتبار أن المرأة تغيرت عما مضى، وبالتالي سيكون لها دور بارز في كافة المجالات. ●

معينة لتأهيلهم للمجلس، وليست المرأة بأقل من الرجل في ذلك.

تثقيف الرجل

وتلفت أ. ريماء بنت زهير النمر، بوزارة الدفاع والطيران، النظر إلى فوائدها أخرى يمكن أن تتحقق من مشاركة المرأة سواء في مجلس الشورى أو المجالس البلدية، أهمها: حل مشاكل المرأة العملية والمهنية وليس فقط في المجال الأسري، وكذلك التصدي للجانب المسئ للمرأة من الأطراف الخارجية، وحصولها على حقوقها وإنصافها كمواطنة مثل الرجال. فقد أصبح للمرأة دور كبير بأن تحصل حقها في التعليم والابتعاث، وحتى في متابعة أعمالها التجارية، ولا تعتمد على الرجل بأي حال من الأحوال، وأيضا حقها في إدارة الأقسام والوزارات. وتشير أ. ريماء النمر إلى جانب مهم

مبلفاً كبيراً من العلم، ولديهن فهم لما يريده ولي الأمر من مشاركتهن، وبناءً على هذا سيكون دورهن إيجابياً، وستكون مشاركتهم فعالة وستكمل الدور الذي يقوم به الرجل.

ورغم ذلك فإن أ. ريماء السلطان تبدي مخاوفها من بعض التحديات، وأهمها: أن ينحصر دور المرأة في الجانب الأسري، وأن يتم التحايل على مشاركتها بأن تكون مستشارة فقط، وكذلك نظرة المجتمع لمشاركة المرأة جنباً إلى جنب مع الرجل.

وعن أهم الإستراتيجيات المقترحة لتأهيل المرأة لمثل هذا المنصب، أن الأمر لا يحتاج لإستراتيجية معينة، فيكفي التأهيل والخبرة والحضور الكامل عند بحث جوانب أي موضوع في المجلس؛ فكما هو معلوم أن كل الذين يرشحون للمجلس لم تكن هناك إستراتيجية

مقال



د. زهير عباس كريم

الحبس التنفيذي

ر
يعد

الحبس التنفيذي وسيلة من وسائل إجبار المدين على تنفيذ التزاماته بحرمانه مؤقتاً من حريته، وهو ليس عقوبة جزائية تُفرض على المدين، بل وسيلة من وسائل ضمان تنفيذ الالتزام يقهر به المدين شخصياً؛ لكي يجبر على تنفيذ ما التزم به. وكانت هذه الوسيلة معروفة لدى الشعوب القديمة، فالرومان كانوا يعطون الدائن الحق في أن يضع يده على شخص المدين العاجز عن تنفيذ التزامه وأن يحبسه في داره مدة شهرين ثم يقوم ببيعه للغير أو يقتله. وعند المصريين القدماء كان من حق الدائن بعد وفاة مدينه أن يضع يده على جثته ويمنع دفنها قبل أن يفي الورثة بدينه. وقد أقرت الشريعة الإسلامية حق حبس المدين بشرط أن يكون قادراً على الوفاء بالمدين إذا امتنع عن الوفاء، وقد استند الفقهاء في ذلك إلى قوله صلى الله عليه وسلم «مطل الغني ظلم»، أي أن مفاطلة المدين الذي وجب عليه الدين وهو قادر على الوفاء ظلم لا يحل. أما المدين المعسر فقد منعت جميع المذاهب الإسلامية حبسه؛ لأن لا فائدة ترجى من حبسه عملاً بقوله تعالى: «وإن كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة» - سورة البقرة، الآية ٢٨٠.

أخذ قانون التنفيذ

السعودي الصادر

بالمرسوم الملكي الكريم

رقم (٥٣/م) وتاريخ

١٤٣٣/٨/١٣هـ بالحبس

كوسيلة الهدف منها

إجبار المدين على

تنفيذ التزامه سواء في

حالة التنفيذ المباشر أو

غير المباشر.



وقد أخذ قانون التنفيذ السعودي الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (٥٣/م) وتاريخ ١٣/٨/١٤٣٣هـ، بالحبس كوسيلة الهدف منها إجبار المدين على تنفيذ التزامه سواء في حالة التنفيذ المباشر أو غير المباشر. فبالنسبة للتنفيذ المباشر، إذا كان محل الالتزام عملاً أو امتناعاً عن عمل ولم يتم المنفذ ضده بتنفيذ التزامه خلال خمسة أيام من تكليفه بذلك وجب على قاضي التنفيذ أن يأمر باستعمال القوة المختصة «الشرطة» للقيام بما يلزم من إجراءات التنفيذ، وذلك ما لم يتطلب التنفيذ أن يقوم به المدين بنفسه. فإذا تعذر التنفيذ عن طريق الشرطة لأي سبب أو استلزم التنفيذ تدخلاً من المدين شخصياً ولم يتم بذلك جاز لقاضي التنفيذ أن يفرض عليه غرامة تهديدية لا تزيد على عشرة آلاف ريال يومياً تودع في حساب المحكمة عن كل يوم يتأخر فيه المنفذ ضده عن التنفيذ، فإذا لم ينفذ، رغم ذلك، خلال المدة التي يحددها قاضي التنفيذ، فإن المادة ٧٠ من نظام التنفيذ تجيز للقاضي أن يصدر أمراً بحبسه لإجباره على التنفيذ. أما في التنفيذ غير المباشر، أي التنفيذ بطريق الحجز في الحالات التي يكون فيها محل التزام المدين دفع مبلغ معين من النقود، فقد خصص نظام التنفيذ للحبس التنفيذي فصلاً خاصاً هو الفصل الثاني من الباب الخامس (المواد من ٨٣ إلى ٨٦). وطبقاً للأحكام الواردة في هذا الفصل يصدر قاضي التنفيذ حكماً بحبس المدين إذا ثبت له امتناعه عن التنفيذ، ويستمر الحبس إلى أن يتم التنفيذ، وينطبق هذا الحكم على الممثل النظامي للشخص المعنوي الخاص كالشركات والجمعيات وعلى كل من يتسبب في إعاقة التنفيذ من منسوبي الشخص المعنوي الخاص. ومع ذلك فإن نظام التنفيذ لم يجز حبس المدين في حالات معينة نصت عليها المادة ٨٤ منه وهي: حالة ما إذا كانت لدى المدين أموال ظاهرة تكفي للوفاء بالمدين الذي عليه ويمكن الحجز والتنفيذ عليها، وإذا ثبت لقاضي التنفيذ إفسار المدين، وإذا قدم المدين كفالة مصرفية أو كفالة مالياً أو كفالة عينية تعادل الدين، وإذا كان المدين من أصول الدائن ما لم يكن الدين نفقة شرعية مقررة، وإذا كان المدين امرأة في فترة الحمل أو كان لها طفل لم يتجاوز الثانية من عمره، وأخيراً حالة ما إذا ثبت بشهادة الهيئة الطبية المختصة إصابة المدين بمرض لا يتحمل معه الحبس. وبما أن الحبس التنفيذي لا يعتبر عقوبة وإنما وسيلة للضغط على شخص المدين لحمله على تنفيذ ما التزم به، فإن تنفيذ الحبس لا يؤدي إلى انقضاء التزام المدين، فيجوز للدائن «طالب التنفيذ» الحق في التنفيذ الجبري مستقبلاً. ●

لتواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع:

التقاعد والتأمينات الاجتماعية الاحتمالية أنظمة تتطلب التحديث

إقرار بحالة المستفيدين من المعاش التقاعد

اسم المتقاعد المتوفى

أد بصفتي الوكيل/ الولي
ة لهم وإذا ثبت
التي أم

ج طلب ضم مدة اشتراك (ضم 1)
لأمني التقاعد المدني والعسكري ونظام التأمينات الاجتماعية

خدمات حكومية (مدنية أو عسكرية)
خدمات عسكرية)

مدني

اسم الوحدة

الخاص
العام

العامه لشؤون المتقاعدين
التي السابقة الخاضعة لنظام التقاعد والتي لم اعوض عنها

من	عسكرية	مدنية
هـ / /		
هـ / /		
هـ / /		

تأمينات الاجتماعية التي بدأت بتاريخ /

مقدم
الاسم
التوقيع
التاريخ / /

وعها ومكاتبها إذا كانت مدة الخدمة المطلوب ضمها



المشاركون في القضية

■ **أ. عبد العزيز هبدان الهبدان**، مساعد محافظ المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية للشؤون التأمينية.

■ **د. حمزة بن محمد السالم**، أستاذ الاقتصاد المالي بجامعة الأمير سلطان، والكاتب المعروف بجريدة الجزيرة.

■ **د. زكي أبو السعود**، الخبير الاقتصادي، والمدير العام الإقليمي لبنك ساب في المنطقة الشرقية.

■ **د. بكر حمزة الشريدي**، أستاذ الإدارة عامة بجامعة الحدود الشمالية.

إعداد / شقران الرشيد

تفاعل

المشركون والمستفيدون من أنظمة التقاعد والتأمينات الاجتماعية قبل عدة أشهر بإعلان وزير المالية د. إبراهيم العساف، إجراء مراجعة لأنظمة التقاعد في المملكة بما يعزز مزاياها، ويسمح بتطويرها بما يتماشى مع أهدافها ولا يعرضها لمخاطر العجز عن الوفاء بالتزاماتها تجاه المتقاعدين والمستفيدين منها.. إلا أنهم رغم التفاؤل، ما يزالون يتساءلون عن أبرز خطوات التطوير التي ستتخذ في هذا المجال المهم.. حول هذه القضية التي ما تزال تثير العديد من الاستفسارات، تطرح مجلة "التنمية الإدارية" عدداً من المحاور حول أنظمة التقاعد والتأمينات الاجتماعية، ومدى الحاجة لتحديثها بما يتواءم من مستجدات المجتمع السعودي..

التي يوجد لديها هذا العدد من أنظمة التقاعد، ولدينا مؤسستان للتقاعد، ووجودهما وهذه الأنظمة يمثل مشكلة حقيقية، على الرغم من المحاولات التي بذلت في نظام "تبادل المنافع" بين نظام التقاعد المدني والعسكري ونظام التأمينات الاجتماعية، ليكون بمثابة حلقة الوصل بين الأنظمة الثلاثة السابقة. مشدداً على أهمية أن يكون هناك مؤسسة واحدة مسؤولة عن التقاعد، وأيضاً نظام واحد يمكنه مراعاة خصوصية شرائح الفئات التي يخدمها.

د. بكر الشريدي:
أنظمة التقاعد في المملكة تحتاج إلى تحديث وتطوير مستمر؛ حتى تواكب المتغيرات التي تطرأ على المجتمع.

ويتطرق د. الشريدي إلى قلة الوعي التأميني لدى شريحة ليست قليلة من المواطنين، فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية دائماً ما يكون موضوع التأمين الاجتماعي من أحد أهم وأسخن المواضيع الداخلية، بل وقد يكون موضوع التأمين الاجتماعي عاملاً مرجحاً للفوز بالانتخابات الرئاسية، بينما نجد في المملكة أن بعض المشتركين قد لا يعرف أن له استحقاقات لدى المؤسسة رغم أنه يدفع اشتراكات لها.

تحليل ومخالفة

ومن جانبه يذكر أ.عبد العزيز الهبدان في "بيان صحفي" إن نظام التأمينات الاجتماعية هو نظام تكافلي اجتماعي لا يهدف

إلى الربح. معتبراً أن النظام واضح وصريح لضمان حقوق المشتركين والمستفيدين. وحول المطالبات بتطوير الأنظمة، قال "أن أي زيادة في صرف المنافع سيكون لها تأثير على صناديق التقاعد والتأمينات إذا لم يقابلها تمويل يغطي هذه المنافع التي ستصرف". وأضاف بأن أرقام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية تشير إلى أن ٣٣٪ من السعوديين المسجلين في القطاع الخاص لا تتجاوز رواتبهم ١٥٠٠ ريال، و٢٤٪ من المقيمين لا تتجاوز رواتبهم ٤٠٠ ريال. وقال الهبدان إن المؤسسة لاحظت قيام بعض



أ.عبد العزيز الهبدان:
نظام التأمينات الاجتماعية هو نظام تكافلي اجتماعي لا يهدف إلى الربح، والأنظمة واضحة وصريحة لضمان حقوق المشتركين والمستفيدين.

"تبادل المنافع"

في البدء يُعرّف د. بكر الشريدي التأمين الاجتماعي في كل دول العالم، بأنه يقوم على هدف أساسي، وسام وهو "حماية الشخص من الحاجة والفقر" عندما يصبح غير قادر على العمل، وكذلك عائلته في حالة وفاته. ويتابع د. الشريدي، مؤكداً أن أنظمة التقاعد في المملكة تحتاج إلى تحديث وتطوير مستمر حتى تواكب المتغيرات التي تطرأ على المجتمع. مؤكداً أهمية ذلك على مختلف الصعد. ويتناول د. الشريدي ما يعرف بالتقاعد المبكر معتبراً ذلك مخالفاً لمبدأ حماية الفرد من العوز عند الكبر، ومضراً لصناديق التقاعد والتأمينات، لذا يلاحظ أن عدداً من دول العالم الآن تتجه إلى زيادة سن التقاعد من ٦٠ إلى ٦٢ وإلى ٦٥ سنة، ولا يوجد فيها ما يعرف بالتقاعد المبكر، لأنه يشجع الموظف على أن يتقاعد وهو ما زال قادراً على العطاء والعمل.

وحول كيفية تطوير أنظمة التقاعد والتأمينات، يقول د. بكر الشريدي "المشكلة الأكثر وضوحاً فيما يبدو هي في نظامي التقاعد المدني والعسكري وحاجتهما للتحديث، ليوافيا المستجدات، موضحاً أننا نعد من الدول القليلة على مستوى العالم



وأوضح أن هذه الأجر المتدنية المسجلة لدى المؤسسة لا تتوافق مع الأجر الفعلية السائدة في سوق العمل في السعودية، مما يشير إلى أن الغالبية منها غير صحيحة، كما أنه من غير المتصور أن يكون الأجر أثناء العمل ١٥٠٠ ريال في حين يكون معاش التقاعد بعد ترك العمل نحو ٢٠٠٠ ريال.

مميزات كثيرة

وبنظرة اقتصادية يطالب د. حمزة السالم، بتصنيف المستفيدين من نظام التقاعد والتأمينات إلى شرائح تُصنّف نسبة إلى الراتب وإلى عدد أفراد العائلة. فمثلا الموظف الذي يتقاضى راتباً ٥٠٠٠ ريال ومتزوج يعفى من ٩٪ التي تحسم منه من التأمينات أو التقاعد. فإن كان له ولدان يُعفى من الـ ٩٪ الأخرى التي تؤخذ من صاحب العمل. فإن كان له خمسة أولاد ويعول والديه شرعاً أُعطي ١٨٪

المنشآت المشتركة في نظام التأمينات الاجتماعية بتسجيل أجر موظفيها بفئات متدنية، تقل عن الأجر الحقيقية بهدف تقليل نسبة الاشتراك المقررة عليهم، مؤكداً أن هذا الإجراء يعد مخالفة لأحكام النظام، كما أنه يؤثر في احتساب مستحقات المشتركين مستقبلاً.

وبين الاهدان أن نسبة عدد السعوديين العاملين في القطاع الخاص المسجلين في النظام بأجر ١٥٠٠ ريال من إجمالي عدد السعوديين المسجلين حالياً البالغ عددهم ٩٧٣,٢٨٠ ألف مشترك بلغ ٢٣٪، بينما بلغت نسبة السعوديين المسجلين ممن أجورهم ٣٠٠٠ ريال فأقل شهرياً ٥٨٪، ونسبة عدد المقيمين المسجلين في النظام بأجر ٤٠٠ ريال من إجمالي عدد غير السعوديين المسجلين حالياً البالغ عددهم ٨٨٧,٧٩٥ مليون مشترك وصل إلى ٢٤٪، كما بلغت نسبة غير السعوديين ممن أجورهم ٦٠٠ ريال فأقل شهرياً ٤٧٪.



د. حمزة السالم؛

لابد من تصنيف المستفيدين من نظام التقاعد والتأمينات إلى شرائح تُصنّف نسبة إلى الراتب وإلى عدد أفراد العائلة.

والمستفيد لهذا النظام الجديد فهو سيقصد في البنزين -الذي أصبح غالياً برفع الإعانة عنه- ليستفيد من المال في أمور أخرى. ٥- إن قطع الإعانات إذا جاء متزامناً مع تطبيق نظام الإعانات الجديد لن يخلق امتعاضاً شعبياً. ٦- إن هذا الحل لن يستلزم فرض ضرائب على الأغنياء ولا عبء على الميزانية الحكومية، بل على العكس فالإعانات التنزلية بهذا الحل أقل كلفة، كثيراً مما تستنزفه الإعانات

التصاعدية المطبق حالياً. ٧- إن تطبيق هذا الحل عملي ودقيق وسهل وسريع. فالمعلومات كلها عند مصلحتي التقاعد والتأمينات وبنظام آلي متطور، فما بقي إلا العمل على تصنيف الشرائح. ٨- إن بعض الكلفة (ككلفة التسويق والتوصيل في حالة قطع إعانة البنزين)، التي ستلحق التاجر بسبب قطع بعض الإعانات، والتي قد يحول جزءاً منها إلى المستهلك، هي كلفة مغطاة في حق من يستحقها ضمن ما سيعود عليه بحسب شريحته. ٩- إنه ستكون هناك فوائد كبيرة بسبب قطع الإعانات فيوجه بعضها للضمان الاجتماعي لتعويضهم عن هذا، فيسد جانب هذا الاعتبار. ١٠- إن نسبة زيادة مستوى الأسعار العام الذي سيحدث بسبب رفع الإعانات لن يكون تضخماً، لأنها نسبة غير متزايدة فهي زيادة واحدة.

١١- إن تعويض مصلحتي التقاعد والتأمينات عن هذه الإعانات سيخفف من حدة الممانعة لديهما لهذا الحل. ويرى د. السالم أن هناك تصورات خاطئة شائعة عن العلاقة التبادلية الاقتصادية بين الحكومة والمواطن والمستهلك والتاجر والغني، فهذه الأطراف الخمسة يجب أن لا تكون في صراع بينها داخل المجتمع الاقتصادي أو في موضع الاتهامات لبعضها لبعض. فالتفكير الاقتصادي الصحيح يتعامل مع الأطراف الخمسة كأبناء متساوين للمجتمع الاقتصادي. وواجب التفكير الاقتصادي نحوهم هو تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع والإمكانيات الفردية لكل هذه الفئات الخمسة.

آلية جديدة

أما د. زكي أبو السعود، فيعلق على ما أعلنه وزير المالية من العزم على تطوير هذه الأنظمة باتجاه ضمان حياة كريمة ومستقرة للمتقاعدين، بأنه سيكون محط ترحيب واستحسان من قبل جميع



مع الإعفاء، وعلى هذا النحو تكون الشرائح. وتعوض مصلحتي التقاعد والتأمينات عن ذلك من بعض مردودات قطع الإعانات التصاعدية المطبقة اليوم.

ويحدد د. السالم المميزات الكثيرة لهذا الحل والتي منها:

١- أنه لن يخلق بطالة، كما أنه سيُشجع على العمل في الوظائف الدنيا. ٢- أنه لن يخلق خلافاً في سلم الرواتب للهرم الوظيفي بزيادة مستحقات الأقل رتبة من الأعلى رتبة، فالزيادة سببها العائلة وليس العمل.

٣- أنه يُشجع على الزواج وتكوين الأسرة.

٤- إنه لن يخلق إسرافاً في الاستهلاك على عكس الإعانات الموجودة الآن، فمثلاً، إعانة البنزين تخلق إسرافاً في استخدامه حتى من المحتاج، أما إذا تحولت الإعانة إلى نقد يستلمه المحتاج،



وضع قد يؤدي إلى نشوء عجز جراء عدم التوازن بين مصروفات المؤسسة وبين ما تستقبله من اشتراكات. وهذا لو حدث - وفقاً لما يذكر د. أبو السعود - فستطال آثاره جل المجتمع، فهل وزارة المالية ومؤسسات التقاعد هي المعنية وحدها بإيجاد الحلول العادلة لمعالجة هذه القضية الاجتماعية المهمة؟ أم إن هذه المسألة تعد قضية وطنية يجب أن يشترك في مناقشتها ومعالجتها جهات عدة

بما في ذلك تلك الشريحة الاجتماعية الأكثر عرضة للتأثر بما يمكن أن يصيب هذه المؤسسات من عجز أو إخفاق، فهؤلاء مبعدون، وليس لهم أي تمثيل في أية جهة، أو صوت يعبر عنهم وينقل معاناتهم الحقيقية بما في ذلك إلى مجلس إدارة التأمينات، الذي حينما نتمتع في تركيبته سنجد أن الأعضاء الذين يفترض أن يمثلوا المشتركين هم أقرب (بوظائفهم الحالية) إلى أصحاب العمل من جمهور المشتركين، وبالتالي فإن هذا المجلس يعبر أكثر عن مصالح أصحاب الأعمال، الذين لا يتوقع منهم أن يتخذوا أي موقف قد يمس بمصالح شركاتهم - على حد وصفه -

ويطالب د. أبو السعود بمعالجة مشكلاتنا الحالية والقادمة، والقيام بمراجعة شاملة وجذرية لمعظم النظم المتبعة في الوقت الراهن التي تعتمد على نهج إصلاحي يرتكز على آلية جديدة لإشراك أغلبية المواطنين في هذه المراجعة لتحديد مصالحهم وتقرير مصائرهم. •



د. زكي أبو السعود:

تطوير أنظمة

التقاعد يضمن الوفاء

بالالتزامات تجاه

مشاركيها، وتجنب

أي وضع قد يؤدي إلى

عجز وعدم توازن.

فئات المجتمع، لأن الوضع الحالي لعدد من المتقاعدين (باستثناء عدد من متقاعدي أرامكو) ليس بالأمر المريح، بسبب معاناتهم من محدودية معاشهم التقاعدي. فلو أخذنا ما تدفعه التأمينات من مستحقات شهرية تبلغ قيمتها ٩٧٤ مليوناً إلى ٢٧٦ ألف مستفيد، لوجدنا أن متوسط هذه المستحقات لا تتجاوز ٣٦٠٠ ريالاً شاملة ٥٪ السنوية التي أمر بدفعها مجلس الوزراء للمتقاعدين قبل

ثلاث سنوات كبديل غلاء معيشة. وهذا المبلغ - بحسب د. أبو السعود - حينما يكون هو مصدر الدخل الوحيد فإنه لا يكفي لمواجهة أعباء وتكاليف الحياة التي هي في ازدياد مستمر، مع غياب أي مؤشر لعودة مستويات التضخم المالي إلى النسب التي كانت عليها سابقاً. ويقول د. أبو السعود: ربما هذا ما حفز مجلس الشورى على إعداد توصية لرفع معاشات المتقاعدين إلى ٤٠٠٠ ريالاً.. فهل لو اعتمدت هذه التوصية سيكون هذا المبلغ كفيلاً بتوفير الحد الأدنى من الدخل لحياة آمنة وإلى متى سيستمر ذلك؟ فهذا هو المحور الأساسي الذي يجب أن يؤسس عليه أي إصلاح في أنظمة التقاعد.

ويقول د. أبو السعود "إن هدف التطوير لأنظمة التقاعد الذي أشار إليه معالي الوزير هو في ضمان قدرة مؤسسات التقاعد على الوفاء بالتزاماتها تجاه مشاركيها، وتجنب أي

مقال



نصر الدين مبروك
محمد*

نجاحك في إدارتك لوقتك

الوقت... هذا الكنز المهم والثروة الضائعة، إنه من أندر

الموارد في هذه الحياة، فهو إذا انقضى لا يعوض، ولا يستطيع الإنسان أن يخزنه أو يشتريه، بل هو الحياة نفسها، وعمر الإنسان ما هو إلا ساعات ودقائق وثوان، فوقت الإنسان هو حياته، وكل شمس تغرب هو يوم ينقص من عمر الإنسان، ورصيده الحقيقي هو ما بقي من أيام حياته. ومعظم الناس غافلين عن أهمية الوقت، وقتك هو وسيلة مهمة لتميزك ونجاحك، وكلما أتقنت استغلال وقتك كلما كنت ناجحاً، وقد صدرت كتب كثيرة حول أهمية الوقت، واستثماره وإدارته، وحققت هذه الكتب نسبة مبيعات عالية في العالم، بما يؤكد اهتمام الناس بهذا الجانب المهم وحرصهم على تعلم الجديد في فن استغلال الوقت واستثماره بأفضل صورة ممكنة، وبما يحقق مصالحهم وأهدافهم.

تقول الدراسات الحديثة إن الإنسان الذي يعرف كيف يستغل وقته في أعمال مفيدة ونافعة، يكون أكثر سعادة وأكثر نجاحاً من أولئك الذين يضيعون أوقاتهم من دون فائدة! فالسعادة والنجاح مرتبطان بما يقدمه المرء من أعمال نافعة ومفيدة وذلك بحسن استغلاله لوقته.

هناك واقعة طريفة يمكن أن نذكرها في هذا الصدد، فقد قام أستاذ جامعي في قسم إدارة الأعمال بإلقاء محاضرة عن أهمية تنظيم وإدارة الوقت، حيث عرض مثالا حيا أمام الطلبة لتصل الفكرة لهم. كان المثال عبارة عن اختبار قصير، فقد وضع الأستاذ دلوًا على طاولة ثم أحضر عددا من الصخور الكبيرة وقام بوضعها في الدلو بعناية، واحدة تلو الأخرى، وعندما امتلأ الدلو سأل الطلاب: هل هذا الدلو ممتلئاً؟ قال بعض الطلاب: نعم.

فقال لهم: أنتم متأكدون؟ ثم سحب كيساً مليئاً بالحصى الصغيرة من تحت الطاولة وقام بوضع هذه الحصى في الدلو حتى امتلأت الفراغات الموجودة بين الصخور الكبيرة.... ثم سأل مرة أخرى: هل هذا الدلو ممتلئ؟

فأجاب أحدهم: ربما لا.. استحسن الأستاذ إجابة الطالب وقام بإخراج كيس من الرمل ثم سكب في الدلو حتى امتلأت جميع

الفراغات الموجودة بين الصخور..

وسأل مرة أخرى: هل امتلأ الدلو الآن؟

فكانت إجابة جميع الطلاب بالنفي. بعد ذلك أحضر الأستاذ إناءً مليئاً بالماء وسكبه في الدلو حتى امتلأ. وسألهم: ما هي الفكرة من هذه التجربة في اعتقادكم؟ أجاب أحد الطلبة بحماس: إنه مهما كان جدول المرء مليئاً بالأعمال، فإنه يستطيع عمل المزيد والمزيد بالجد والاجتهاد.

أجابه الأستاذ: صدقت.. ولكن ليس ذلك هو السبب الرئيس.. فهذا المثال يعلمنا أنه لو لم نضع الصخور الكبيرة أولاً، ما كان بإمكاننا وضعها أبداً. ثم قال:

قد يتساءل البعض وما هي الصخور الكبيرة؟

إنها هدفك في هذه الحياة أو مشروع تريد تحقيقه كتعليمك وطموحك وإسعاد من تحب أو أي شيء يمثل أهمية في حياتك.

هناك وقت ضائع كبير في حياة كل منا: وقت ضائع أثناء السفر في الموصلات، ووقت ضائع في الأحاديث مع الآخرين، ووقت ضائع في مشاهدة التلفزيون أو الاستماع إلى الراديو، ووقت ضائع كبير في الإنترنت وغير ذلك، وهذا الضائع لو تم استغلاله وإدارته بشكل مفيد لعاد بالفائدة والمنفعة على صاحبه وأدى بالتالي إلى تفوقه ونجاحه في الحياة، كل منا مسؤول عن وقته يوم القيامة، ومن الغين أن يضيعه أو يفرط فيه، فقد صح عن الرسول - صلى الله عليه وسلم - أنه قال: ((لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به)).

إن فوائد إدارة الوقت عديدة وربما لا يمكن أن نحصيها... ولكن يكفي أن نقول إن الإدارة الصحيحة للوقت تعني: إنجاز الكثير من الأعمال في زمن قصير... وتعني حل العديد من المشاكل بجهد أقل، وتعني الاستقرار الاجتماعي والنفسي، وتعني الشعور بالنجاح والسعادة والقوة والتفاؤل، وتعني التخلص من الحزن والقلق، كما تعني أنك بدأت حياة جديدة، لن تستطيع الكلمات وصفها، ولكن بمجرد أن تعيش هذه التجربة ستدرك روعة تنظيم الوقت وإدارته..●

هناك وقت ضائع كبير في حياة كل منا: وقت ضائع أثناء السفر في الموصلات، ووقت ضائع في الأحاديث مع الآخرين، ووقت ضائع في مشاهدة التلفزيون أو الاستماع إلى الراديو، ووقت ضائع كبير في الإنترنت وغير ذلك، وهذا الضائع لو تم استغلاله وإدارته بشكل مفيد لعاد بالفائدة والمنفعة على صاحبه وأدى بالتالي إلى تفوقه ونجاحه في الحياة



سحرت أعينهم وعقولهم، وأدمنوها ..
فأصبحوا تائهين في عالمها:

تحقيق : سوسن المغلح

احتلت وسائل التواصل الاجتماعي مكانة كبيرة بين كافة فئات المجتمع في المملكة العربية السعودية حتى أدمنها الكثيرون، فلا تكاد ترى أحدهم إلا ممسكاً بهاتفه المحمول يطالع فيه ويكتب ويشارك في مختلف التطبيقات التي تتيح له التواصل مع الآخرين متناسياً ومتجاهلاً تماماً من يحيطون حوله، ولكن ما حال الموظفين؟، فهم جزء لا يتجزأ من مستخدمي هذه الوسائل والأجهزة، فنحن لا نعترض على استخدامها لكننا نطرح السؤال المهم: كيف أثرت هذه التطبيقات على أداء هؤلاء الموظفين لأعمالهم؟، وهل كل تأثيرها سلبى فقط؟، وكيف يمكن ضبط عملية استخدامهم هذه التطبيقات، بحيث نستفيد من الإيجابيات ونتخلص من السلبيات؟.

مجلة "التنمية الإدارية" وجهت هذه التساؤلات لعدد من المختصين والمسؤولين للوقوف إلى الواقع الحالي لأثر استخدام تطبيقات التواصل الاجتماعي على إنتاجية الموظف ووقت الدوام الرسمي.

32
انشغال الموظفين بأجهزتهم "الكفية" والذكية
ظاهرة أثرت على الإنتاجية وسير العمل

د. متعب البقمي: الأمريكي يقطع عمله في المتوسط كل ١٠ دقائق ويقضي ٢٣ دقيقة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وتكلفة هذه الانقطاعات تقدر بحوالي ٦٥٠ مليار دولار سنويا.

الاجتماعي ثم يعودون لاستكمال المهمة التي كانوا يقومون بأدائها. ووفقاً لتلك الدراسات فإن تكلفة هذه الانقطاعات تقدر بحوالي ٦٥٠ مليار دولار في السنة على الاقتصاد الأمريكي. كذلك هناك دراسة أخرى أوضحت بأن الموظف يستخدم الانترنت بمعدل ٥ ساعات يومياً لتحقيق مصالح شخصية مثل التسوق الإلكتروني، اللعب الإلكتروني، متابعة الافلام عبر اليوتيوب، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، لذا فمن وجهة نظري أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء ساعات العمل في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية واضحة للعيان وتعتبر ظاهرة تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

وأضاف د. البقمي ولكن هذا لا ينفي أن هناك عدداً من الآثار الايجابية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإنجاز العديد من الأعمال الخاصة أثناء وقت الدوام الرسمي، كما أشارت دراسة قامت بها جامعة ملبورن الاسترالية إلى أن الأشخاص الذين يتصفحون الانترنت من أجل التسلية أثناء وقت العمل ويحدود ٢٠٪ من وقت العمل يكونون أكثر انتاجية بنسبة ٩٪ مقارنة بأولئك الذين لا يستخدمون الانترنت. كما تعمل هذه الشبكات على تسهيل التعرف على أدق التفاصيل عن أي مجتمع، فمثلاً إذا كانت طبيعة عمل الموظف لها علاقة بالمجتمع فإن كمية المعلومات المتوفرة على مواقع التواصل الاجتماعي كبيرة جداً، مثلاً التعرف على ردة فعل الناس تجاه أي قرار داخل البلد، بالإضافة إلى سهولة التعرف على درجة رضاهم عن ما يقدم لهم من خدمات من تلك الجهات. أيضاً في حالات الطوارئ والكوارث لا يمكن الله يمكن تواصل

بداية أوضح لنا د. متعب بن عايش البقمي عميد كلية إدارة الأعمال في جامعة تبوك أن شبكات التواصل الاجتماعي هي تقنيات تقدم خدمات جلييلة، شريطة أن تستخدم بحكمة وأن لا نصل إلى مرحلة إدمان استخدام تلك التقنيات، كما أن الدراسات في المملكة العربية السعودية ما زالت قليلة في مجال التعرف على أثر تلك التقنيات على إنتاجية

الموظف، ولكن هناك العديد من الدراسات التي ناقشت هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن الأمريكيين يقطعون عملهم في المتوسط كل ١٠ دقائق ويقضون ٢٣ دقيقة في استخدام وسائل التواصل





أكثر من ٤,٥ مليون مشتركاً في الفيس بوك، ويستقطب هذا البرنامج أكثر من ٥٠٠ مليون زائر شهرياً حول العالم. مما يفقد الموظف التركيز عند استخدام تلك الوسائل أثناء الدوام الرسمي مما سيكون له بالغ الأثر في

يقضيه الموظف في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي واللعب عبر الانترنت والافتراضيات وتصفح البريد الإلكتروني و المشاركة في تويتر ويوتيوب، علماً بأن عدد المشتركين في المملكة العربية السعودية لعام ٢٠١٢م

أعضاء المجموعة و المتطوعين بسرعة عالية ودقة متناهية. وبالمقابل يلخص لنا د. البقمي سلبيات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء وقت الدوام الرسمي والذي يتمثل في هدر الوقت الذي

كافة المجالات، فمثلاً نجد أن حكومة المملكة العربية السعودية تبذل جهوداً كبيرة نحو التحول إلى الحكومة الإلكترونية كأحد الوسائل المعينة على رفع كفاءة الانتاجية للموظف ورفع درجة الرضا لدى المستفيدين من تلك الخدمات، وقطعت أشواطاً كبيرة في هذا الاتجاه في العديد من الوزارات و الأمل معقود بإذن الله نحو تحول كامل في جميع الوزارات وفروعها بكافة إداراتها وأقسامها وحققت المملكة مستوى متقدم عالمياً في هذا المجال. لذا فإننا نحتاج إلى مزيداً من التوعية وتثقيف كافة أطراف المجتمع بدءاً من المدرسة والبيت والجامعة ومقر العمل لإيضاح الأخطار المحتملة في حالة التجاوز في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي عن الحد المقبول الذي سيؤثر على أداء الموظف والطالب ومتلقي الخدمة.

كذلك قد يكون إيجابياً تحديد حجم العمل الذي يجب أن يقوم الموظف بإنجازه يومياً قبل نهاية الدوام لكي لا يطفئ استخدامه لوسائل التواصل الاجتماعي على أدائه لمهام وظيفته. وتحديد ساعات معينة أثناء أوقات الراحة في مقر العمل لاستخدام تلك التقنيات مثلاً ١٥-٣٠ دقيقة يومياً. ويرى د. متعب أن السير عكس التيار مستحيل؛ نظراً لأن نسبة الشباب مرتفعة جداً في المملكة العربية السعودية، ونظراً للتحول السريع والمذهل تجاه استخدامات التقنية سواء في مجال التواصل الاجتماعي أو في تحول جميع أنواع المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية، فقد يكون ضرورة في هذه المرحلة التفكير في تدعيم المواقع الإلكترونية للمنظمات لتقديم جميع الخدمات الإلكترونية للمستفيدين توفيراً لوقت المراجع وتمكينه من إنجاز جميع الخدمات التي يحتاج إليها عبر شبكة الانترنت

التوعية والتحديد

ويضيف د. البقمي أنه بواسطة ثورة تقنية المعلومات أصبح العالم مترابطاً الاطراف و التوجه العالمي نحو مزيداً من التحول لاستخدام التقنية على

الخدمات المقدمة سواء للعملاء أو المراجعين وانخفاض مستوى الرضا عن الموظف لدى رؤسائه في العمل. إضافة إلى الآثار السلبية على صحة الأفراد والتي تتمثل في الأرق، وقلة النوم، والعزلة.



د. صلاح الخراز: تدريب الموظفين واستهدافهم لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم في هذا المجال للاستفادة منه في ما يخدم العمل.

في وقته الخاص من منزله أو من مقر عمله ، وبذلك يصبح المجال واسعاً أمام الموظف لإنجاز الأعمال الموكلة إليه في أي وقت يناسبه خلال الـ ٢٤ ساعة إذا سلمنا باستخدام التقنية بشكل كبير جداً في الوقت الحالي، وبالتالي سوف تتقلص ضرورة مراجعة متلقي الخدمة لتلك الجهات إلى أدنى حد، ومثل ذلك معمولاً به حالياً في بعض الجهات الحكومية وبعض منظمات القطاع الخاص ولكن دون المستوى المأمول؛ لأن الطموح أكبر من ذلك وأتوقع أن الرؤية واضحة للجميع بأن القادم من الأيام هو تحول كامل إلى التحول الإداري الإلكتروني .

الأمانة

وفي إطار سعي بعض الجهات الحكومية إلى الاستفادة من هذه التطبيقات لتقديم خدمات أفضل وتوفير وسيلة اتصال بينها وبين جمهور المتعاملين معها، عملت إدارة الشؤون الصحية بمنطقة القصيم على تخصيص وسيلة اتصال لمعرفة الآراء والشكاوي والمقترحات متصلة مباشرة بمدير عام الشؤون الصحية د. صلاح بن محمد الخراز الذي قال: في الحقيقة وسائل الاتصال الاجتماعي هي الآن في متناول جميع الموظفين في أثناء وقت العمل الرسمي، وهي في حال إساءة استخدامها تكون عاملاً مهماً في ضعف الانتاجية والمخرجات، وهنا يلزم إحاطة الموظف بأهمية الوقت، ومراقبة الله، وأداء الأمانة المنوطة به وعدم استغلال وقت العمل في أي أمور شخصية وتذكير

الجميع بأهمية الأمانة العملية، وتحفيزهم بما يميز المتميزين منهم وإعداد التقارير المنظمة لذلك بعد تنظيم الآليات، وتعزيز روح الانتماء للمنشأة مما يضمن تحسن المخرجات. ويضيف د. الخراز: للاستفادة من مزايا وسائل التواصل الاجتماعي عملنا في المديرية على تدريب الموظفين واستهدافهم لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم في هذا المجال للاستفادة

منه في ما يخدم العمل بعقد ورش العمل المناسبة والحث على ذلك من خلال الاجتماعيات المتتالية والكلمات المتنوعة في مختلف المناسبات وتنظيم المجموعات والحسابات التي تربط الزملاء مع بعض ومع غيرهم لتوظيف هذه الخدمات لخدمة مخرجات القطاع أو الإدارة ومكافأة من يتميز

أ. مسفرة الزهراني: هذه الأدوات سلاح ذو حدين، فإذا أسيء استخدامها فإنها تؤثر سلباً على سلوك الفرد، وعلى الإنتاجية خاصة.

وقت معين

ومن جهتها أشارت أ. نسرين الحملي أخصائية توظيف في مركز الملك عبد الله للأبحاث الطبية بالإحساء إلى أن ظاهرة استخدام الموظف لوسائل التواصل الاجتماعي يعد ظاهرة في الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع السعودي بشكل عام. مكنت هذه الوسائل الموظفين من نشر التعاميم مما يؤدي إلى سرعة تطبيقها وحصول المسؤولين على التغذية الراجعة من الموظفين والمستخدمين بسرعة وسهولة، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبارها كوسيلة ترفيه لا تحتاج إلى مبالغ كبيرة يمكن من خلالها تقوية العلاقات الاجتماعية للموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، مما يزيد من ولاء الموظف لمقر عمله ويرفع من روحه المعنوية مما يسهم في زيادة الإنتاجية، ولكن يجب الحذر من إساءة الاستخدام المتمثلة في نشر المعلومات المغلوطة أو السرية أو الإشاعات، وقد يصل استخدام بعض الموظفين إلى إدمان استخدامهم لها مما يؤثر سلباً على الإنتاجية وتضييع وقت العمل، كما أنه قد يؤثر على المظهر العام للمنظمة عند دخول المراجعين على الموظفين وهم مشغولين بأجهزتهم وأصبح بديلاً عن انشغال الموظفين في السابق بالصحف وحل الكلمات المتقاطعة. وللوصول إلى الوضع الأمثل تقترح الحملي تخصيص وقت معين لاستخدامها، بحيث لا تصبح متاحة طوال أوقات الدوام، كما يمكن تقنين المستخدمين لهذه الوسائل أثناء الدوام الرسمي لبعض الأقسام المتخصصة (العلاقات العامة) وتحديد جهات الاتصال ذات العلاقة بالمنظمة فلا يمكن للموظف استخدامها لأغراضه الخاصة. ●

أ. نسرين الحملي: انشغال

الموظفين بأجهزتهم أصبح بديلاً عن انشغالهم بقراءة الصحف وحل الكلمات المتقاطعة سابقاً.

استخدام أدوات التواصل الاجتماعي ظاهرة كبيرة في المجتمع وبخاصة في الجهات الحكومية، أثرت على طريقة أداء العمل في إدارة التربية والتعليم، حيث استفاد الموظفون من هذه الأدوات في إرسال التعاميم والنشرات ومواعيد البرامج التدريبية وتفعيل الأنشطة المختلفة والتذكير بمجالس أولياء الأمور وكذلك المناسبات والدعاية لترويج فكرة أو مشروع. كما أصبح الموظف قادراً على الحصول على المعارف والخبرات وتبادل المعلومات والأفكار مع الآخرين وإجراء الحوار معهم بطريقة حضارية وإدارة النقاش وغيرها من الأمور التي تساعد على إنضاج الأفكار الناجحة والرؤى التطويرية سواء على مستوى الفرد أو المجموعة شريطة أن يتم استخدام هذه الأدوات بوعي ومسئولية لأن هذه الأدوات سلاح ذو حدين إذا أسيء استخدامها فإنها تؤثر سلباً على سلوك الفرد، وعلى الإنتاجية خاصة لمن يهدرون الوقت في المتابعة بدون هدف ولا فائدة تذكر سوى التسلية، أو يصلون إلى مواقع تنشر البلبلة وزعزعة الأمن النفسي والفكري لأفراد مجتمعهم أو الإضرار بسمعة الآخرين واختراق خصوصياتهم، وفي مجال العمل ينبغي تقييد استخدام هذه الأدوات إن لم تكن في الصالح العام للمؤسسة أو على المستوى الشخصي دون إسراف أو تقريط. حيث يمكن ضبط عملية استخدامها بمراقبة وضبط مخرجات الاستخدام وتضييق نطاق الشبكات المستخدمة في الإدارة بالإضافة إلى نشر الوعي بثقافة الاتصال الاجتماعي.

ترشيدها الاستخدام

ومن جانب آخر ترى أ. مسفرة بنت سعيد الزهراني مديرة إدارة تعليم الكبيرات بمحافظة الطائف أن



نتائج خطيرة، وأساليبه عديدة ومتطورة:

اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

الفصل ثماني نقاط مهمة: توضح أولها مفهوم وأنواع القوائم المالية، فهذه القوائم تتعدد لأربعة أنواع أساسية هي: قائمة المركز المالي (الميزانية)، وقائمة الدخل، وقائمة حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية. وتتحدد النقطة الثانية في رصد مستخدمي تلك القوائم وهم: أسواق رأس المال والمساهمين، والمقرضون والدائنون التجاريون والموردون الحاليون والمرتبون، والعاملون بالمنشأة، والجمهور والعملاء، والهيئات الحكومية.

وتبرز النقطة الثالثة من الفصل حدود القوائم المالية، والتي تتمثل في ستة حدود وقيود هي: افتراض ثبات القوة الشرائية لوحدة النقد، والتكلفة التاريخية، والبنود التي لا تسجل محاسبياً، ومرونة اختيار الطرق والسياسات المحاسبية، والحكم والتقدير الشخصي، والحيلة والحذر (التحفظ). أما النقطة الرابعة فتركز على عناصر القوائم المالية، والتي تنقسم إلى: الأصول، والخصوم، وحقوق الملكية، والمكاسب، والمصروفات، والخسائر، والمسحوبات، وصافي الدخل، وصافي الخسارة. وتوضح النقطة الخامسة شروط الاعتراف بعناصر القوائم المالية، وذلك من خلال الاعتراف بكل من: الأصول، والالتزامات، والإيرادات والمكاسب، والمصروفات والخسائر.

وتجمل النقطة السادسة أسس قياس عناصر القوائم المالية في سبعة أسس هي: التكلفة التاريخية، والعوائد التاريخية، والتكلفة الجارية (تكلفة الإحلال والاستبدال)، والقيمة السوقية الجارية، وصافي القيمة القابلة للتحقق، وصافي قيمة التسوية، والقيمة الحالية. وتناقش النقطة السابعة مفهوم وأنواع الأنشطة خارج قائمة المركز المالي، والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع: أولها عمليات التمويل خارج المركز المالي مثل عمليات التأجير، والنوع الثاني خطابات الضمان والاعتمادات المستندية والقبولات المصرفية مثل خطابات الضمان، وثالثها أساليب المحاسبة الاحتياطية. وتتناول النقطة الثامنة الدوافع الاقتصادية والمحاسبية للأنشطة خارج قائمة المركز المالي، والتي تنوع إلى: دوافع اقتصادية كظروف البيئة الاقتصادية، ودوافع محاسبية. وتطبق النقطة التاسعة الأسس العلمية الواردة في النقاط السابقة من خلال حالة دراسية تطبيقية.

التحليل المالي دوره مهم في كشف الغش والتلاعب في القوائم المالية.

لعبة الأرقام المالية

ويعالج المؤلف في الفصل الثاني من الكتاب موضوع "ماهية الغش والتلاعب المحاسبي"، وذلك من خلال سبع نقاط متتالية: تبرز الأولى منها مفهوم الغش والتلاعب المحاسبي بمترادفاتهما المختلفة، وتوضح

عزيزي القارئ.. دائماً فتن عن هؤلاء: العولمة، واقتصاديات السوق الحر، وتكنولوجيا المعلومات، والتجارة الإلكترونية؛ فرغم اعترافنا بأهمية هذه المتغيرات في مسيرة التطور على مستوى العالم إلا أن لها سلبياتها العديدة، التي برزت وتوحشت فأصبح عالم المال والأعمال في مرمى سهامها المميتة. فقد ظهر الكثير من المعاملات المالية المعقدة، وتم إصدار معايير للمحاسبة عن هذه المعاملات ومراجعتها، وقد أتاح ذلك عدداً من البدائل التي يمكن أن تستغلها بعض المنشآت لتحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائج أعمالها ومركزها المالي وإظهاره بشكل مخالف للواقع عن طريق التلاعب في القوائم المالية؛ مما يؤدي للعديد من المشاكل التي تضر بالاقتصاد القومي.

ولعل مثل هذه الممارسات والشواهد السيئة في عالم المال والأعمال هي التي لفتت انتباه د.سامح محمد رضا رياض أحمد، فقرر أن يرصد هذه الظاهرة السلبية وكيفية مواجهتها، فقدمها لنا في كتابه المهم وعنوانه "اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية"، والذي نستعرضه معاً في هذا العدد من مجلتكم "التنمية الإدارية"...

يتكون الكتاب من ١٢ فصلاً بالإضافة إلى مقدمة وقائمة مصادر ومراجعته، وتبرز أهميته في أن القوائم المالية تؤدي دوراً حيوياً لفاعلية القرارات الاقتصادية سواء على مستوى الفرد المستثمر أو المؤسسات الاستثمارية ذاتها، كما أن هذه القوائم يسترشد بها المستفيدون بوصفها تعكس الواقع المالي الفعلي والعاقل لجميع الوحدات الاقتصادية. ويرى مؤلفه أيضاً أن موضوع هذا الكتاب سيفيد العديد من الفئات: ويأتي في مقدمتها المنظمات العلمية والمهنية المسؤولة عن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة، والمحاسبين، والمراجعين، والمستثمرين، وأساتذة المحاسبة والمراجعة، وطلاب كليات الإدارة. كذلك يؤكد المؤلف على هذه الأهمية؛ نظراً لما تعانيه المكتبة العربية من ندرة الكتابات المتعلقة بالغش والتلاعب المحاسبي في الشركات المساهمة وكيفية الكشف عنها، فهو من أوائل الكتب التي تتناول هذا الموضوع.

يستهل المؤلف د.سامح ذلك الكتاب في الفصل الأول منه وموضوعه "مفهوم وأهداف القوائم المالية"، بالتأكيد على ما لهذه القوائم من دور مهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية المهمة والخطيرة. ويتناول هذا

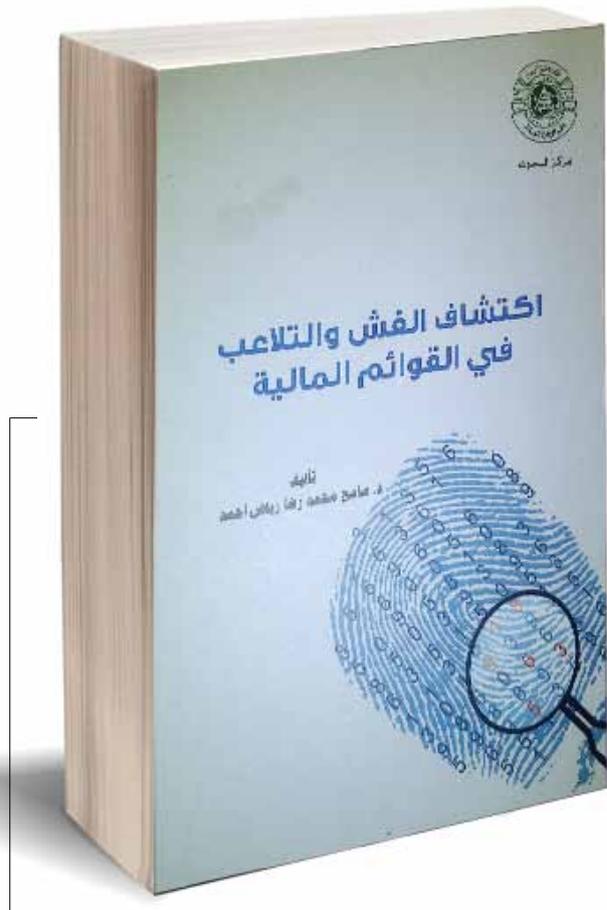
أو تقلل من التقدير الشخصي أو تطبيق مفهوم "الثبات والاتساق"، وتضييق نطاق الاختيار بين البدائل المحاسبية وتحديد الحالات التي تتطلب تطبيق ممارسات معينة.

ويناقد الفصل الثالث موضوعاً مهماً وهو "الغش والتلاعب في الإيرادات والمصروفات"، وذلك من خلال ست نقاط فرعية: أولها عن التلاعب في توقيت الاعتراف بالإيراد، ويتصل بهذه النقطة وجود العديد من أساليب الغش والتلاعب المحاسبي منها على سبيل المثال: الاعتراف المبكر بالإيراد، وتضخيم إيراد المبيعات، وتسجيل إيراد عمليات البيع التامة. أما النقطة الثانية فتوضح أن بعض المنشآت تقوم بالاعتراف بإيراد وهمي بالرغم من عدم توافر شروط الاعتراف به، باستخدام بعض أساليب الغش والتلاعب المحاسبي كتسجيل هذه المنشآت مبيعات لم تحدث لتحقيق زيادة وهمية في الإيرادات، وتسجيل النقدية المستلمة من عمليات الاقتراض على أنها إيراد مبيعات.

وتشير النقطة الثالثة من الفصل إلى رسملة وتأجيل المصروفات لفترات لاحقة، والتأكيد على ضرورة التفريق بين المصروفات والإيرادات الرأسمالية والمصروفات والإيرادات المؤجلة، من خلال توضيح مفهوم وخصائص كل نوع منها. وتتناول النقطة الرابعة من هذا الفصل التلاعب في تكوين واستخدام المخصصات، بتوضيح أنواع المصروفات والخسائر التي يجب أخذها في الحسبان لدى أي منشأة، وكذلك توضيح المخصصات وأنواعها الثلاثة باعتبارها الطريقة المستخدمة للتغلب على مشكلة القياس المحاسبي، مع الانتباه إلى الأساليب التي تلجأ إليها بعض المنشآت كي تغش وتتلاعب في المخصصات، والتي منها على سبيل المثال التلاعب في تقدير المخصصات، والمغالاة في تكوين هذه المخصصات. وتبين النقطة السادسة التصنيف والإفصاح الخاطئ في قائمة الدخل، بإبراز بعض الأساليب الاحتمالية المتبعة في هذا الشأن مثل: تحريك بند من بنود قائمة الدخل داخل أو خارج نطاق الدخل من عمليات التشغيل، والاستخدام الخاطئ لمفهوم الأهمية النسبية. ويطبق المؤلف ما تناوله في ذلك الفصل من خلال ثلاث حالات دراسية تطبيقية مختلفة.

الهندسة المالية مجال معاصر في عالم المال والأعمال، والتوريق المالي أحد أدواتها.

ويتطرق المؤلف في الفصل الرابع لموضوع "الغش والتلاعب في الأصول والالتزامات"، فيناقش خمس نقاط أساسية: ترصد الأولى منها العلاقة بين قائمة المركز المالي وقائمة الدخل، والتي تتصف بأنها قوية ومباشرة. وتدور النقطة الثانية عن المغالاة في تقييم الأصول، فهذه المغالاة تؤدي لارتفاع دخل المنشأة وإظهار موقفها المالي بشكل أقوى مما هو عليه في الواقع، ومن هذا المنطلق يرصد الكتاب وجود العديد من الأساليب التي تستخدمها المنشآت للتلاعب في الأصول الثابتة، ومنها على سبيل المثال: تسجيل أصول وهمية، وتغيير العمر الإنتاجي للأصول، كما توجد أيضاً العديد من الأساليب المستخدمة للتلاعب في الأصول غير الخاضعة للإهلاك مثل: الغش والتلاعب



أيضاً الصعوبات التي تحول دون الاكتشاف الفعال للغش والتلاعب. وتحدد النقطة الثانية أهداف الغش والتلاعب المحاسبي المحددة في ١٣ هدفاً مختلفاً منها على سبيل المثال الحصول على قروض أكبر وتقليل تكاليف الاقتراض. وتركز النقطة الثالثة على أساليب الغش والتلاعب المحاسبي، والتي تحكمها إستراتيجيتان أساسيتان: تتمثل أولاهما في تضخيم دخل الفترة الحالية أو تخفيض مصروفاتها وخسائرها، أما الثانية فهي عبارة عن تخفيض دخل الفترة الحالية أو تضخيم مصروفاتها وخسائرها، ويستعرض المؤلف وجود تسعة أساليب للغش منها على سبيل المثال: الغش والتلاعب في قائمة الدخل، والغش والتلاعب في المصروفات، والغش والتلاعب عن طريق عمليات الاندماج.

ويؤكد المؤلف في النقطة الرابعة على أن الغش والتلاعب المحاسبي يطلق عليهما أحياناً "لعبة الأرقام المالية"، والتي يتحدد هدفها الأساسي في تحسين الانطباع عن أداء بعض المنشآت. وتتضمن النقطة الخامسة من هذا الفصل الأشكال المختلفة لهذه اللعبة وتعريفاتها، والتي تنقسم إلى خمسة أشكال هي: التقارير المالية المضللة، وإدارة الأرباح، وتمهيد الدخل، والمحاسبة المتعسفة، وممارسات المحاسبة الاحتمالية. وتبين النقطة السادسة كيفية أداء لعبة الأرقام المالية، وذلك باستخدام طرق عديدة منها: التحكم في توقيت تنفيذ العمليات، والعمليات المصطنعة والوهمية، والتغيير في التقديرات المحاسبية، والتغيير في المبادئ المحاسبية. وتناقش النقطة السابعة أثر الغش والتلاعب على دلالة القوائم المالية والحد منها عن طريق: إعادة التقييم المستمر للبنود داخل الحسابات، وتطبيق مفهوم "الجوهر فوق الشكل"، وتحديد القواعد التي تحكم



عن هذه التدفقات يمثل أهمية كبيرة؛ إذ يعتمد عليها الكثير من المستخدمين في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية المختلفة، ورغم ذلك تقوم بعض المنشآت بالغش والتلاعب في تلك التدفقات. وينتقل المؤلف بعد ذلك لاستعراض النقاط الخمس التي يتضمنها موضوع هذا الفصل، وأولها تحديد مفهوم وأنواع التدفقات النقدية، والتي تنقسم لثلاثة أنواع هي: التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، والتدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، والتدفقات النقدية من أنشطة التمويل. وتوضح النقطة الثانية طريقي حساب التدفق النقدي التشغيلي وهما: الطريقة المباشرة، والطريقة غير المباشرة، وأوجه الاختلاف بينهما. وتشخص النقطة الثالثة مشاكل التقرير عن التدفق النقدي التشغيلي. وتظهر النقطة الرابعة طبيعة العلاقة بين صافي الدخل والتدفق النقدي التشغيلي، بالتركيز على أساليب الغش والتلاعب التي تؤدي لزيادة في صافي الدخل، وهذه الأساليب تتحدد في: المغالاة في

في المدينين، والغش والتلاعب في الاستثمارات. وتبرز النقطة الثالثة التقييم المنخفض للالتزامات، فبعض المنشآت تقوم بالغش والتلاعب في الالتزامات من خلال استخدام بعض الأساليب منها: حذف بعض الالتزامات أو تخفيض قيمتها حتى تبدو المنشأة على أنها أكثر ربحية، والتلاعب في المصروفات المستحقة. وتركز النقطة الرابعة على مناقشة زيادة حقوق المساهمين، باعتبارها حقوق ملكية يمكن أن يحدث بها بعض التلاعب، فيتم تضخيمها دون أن يكون لذلك أي ارتباط بوجود تلاعب في قائمة الدخل. وتختص النقطة الخامسة بالتطبيق من خلال ثلاث حالات تطبيقية دراسية.

إدارة الأرباح

يؤكد المؤلف في مستهل نقاشه موضوع الفصل الخامس وعنوانه "الغش والتلاعب في التدفقات النقدية" على أن توفير المعلومات

أساليب إدارة الأرباح، وبصفة خاصة أسلوبية: إدارة أرباح طبيعية، وإدارة أرباح متممة. وتوضح النقطة الخامسة كيفية إدارة الأرباح، بينما تبرز النقطة السادسة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق إدارة الأرباح، والتي تحدث في ظل قيام المنشأة بأمرين: أولهما تحديد الدخل المتوقع، والثاني تحديد أدوات التمهيد.

ويرتبط الفصل السابع بسابقه؛ حيث يسرد المؤلف بالتفصيل نماذج إدارة الأرباح، والتي يذكر أهم ثمانية نماذج لها وهي: نموذج هيلي، ونموذج جونز، ونموذج دي أنجلو، ونموذج ديكو، ونموذج سلون، ونموذج جافر، ونموذج ستانكو، ونموذج سويني.

الهندسة المالية

يبرز الفصل الثامن مجالاً معاصراً في عالم المال والأعمال وهو الهندسة المالية، وعنوانه "التحوط والمشتقات المالية"، وقد ظهر هذا المجال نتيجة للتطورات الاقتصادية وتحرير الخدمات المالية وظهور الشركات متعددة الجنسيات والاعتماد على آليات السوق. فيناقش هذا الفصل عشر نقاط مرتبطة بذلك المجال: تتمثل أولها في توضيح مفهوم الهندسة المالية ومجالاتها، وتبين النقطة الثانية تعريف المشتقات المالية، وتحدد النقطة الثالثة العوامل التي أسهمت في ازدهار التعامل في المشتقات المالية، والتي منها على سبيل المثال: التطور الكبير في تكنولوجيا التعامل مع المتغيرات المالية، والتطور التكنولوجي في مجال الحاسبات والاتصالات، وظهور كم كبير من التشريعات والقواعد المالية المنظمة للتعاملات في أسواق المال. وتتناول النقطة الرابعة مفهوم التحوط والمحاسبة عنه، فتوضح الأغراض العديدة للمشتقات المالية كالتحوط (التغطية) وكالمضاربة وإدارة الأرباح، كما تجمل أهم المعايير المحاسبية التي تناولت التحوط كالمعيار الدولي

الغش والتلاعب المحاسبي
هما لعبة الأرقام المالية التي
تهدف لتحسين الانطباع عن
أداء المنشآت.

للتقارير المالية رقم (٧).

ثم يبدي المؤلف في النقطة الخامسة تقييمه مزايا المشتقات المالية وأهميتها، ويلى ذلك في النقطة السادسة إبراز مخاطر التعامل في المشتقات المالية، وتصنف النقطة السابعة المشتقات المالية من حيث: أسواقها، وتداولها، ودرجة تعقيدها، والأصول المرتبطة بها. وتفصل النقطة الثامنة أهم المعايير المحاسبية التي تناولت المشتقات المالية كالمعايير المحاسبية الأمريكية والمصرية. وتوضح النقطة التاسعة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق المشتقات المالية، والتي تثير مجموعة من المشاكل المحاسبية تتمثل في: مشكلة الاعتراف، ومشكلة القياس، ومشكلة الإفصاح. وتتضمن النقطة العاشرة تطبيقاً عملياً من خلال حالة دراسية.

كما يتناول الفصل التاسع أداة مالية مستحدثة أفرزتها الهندسة المالية وهي ما يعرف بـ "التوريق"، ولذلك فقد اختار المؤلف هذه الأداة موضوعاً لهذا الفصل بعنوان "التوريق المالي"، والذي يتضمن تسع نقاط: تركز أولها على مفهوم التوريق المالي من خلال سرد العديد من التعريفات، وتبين النقطة الثانية أسباب الاهتمام بالتوريق المالي، وتحصي النقطة الثالثة الأشكال الرئيسية للتوريق المالي، من خلال ثلاثة تصنيفات هي: توريق قروض الرهن العقاري، وتوريق السندات



قيمة الأصول، والتقييم المنخفض للالتزامات، والرسملة المتعسفة للمصروفات، والاعتراف بإيراد مبكر أو وهمي، وفترات الإهلاك الممتدة. وتدلل النقطة الخامسة على ما سبق من خلال حالة تطبيقية دراسية.

ويبحث الفصل السادس موضوع "مفهوم وأهداف إدارة الأرباح"، والتي تعد إحدى إستراتيجيات المحاسبة التي يتسم بها السلوك الإداري، ففي النقطة الأولى من بين النقاط الست التي يتضمنها هذا الفصل يتم تعريف إدارة الأرباح عبر إبراز بعض التعريفات المقدمة في هذا الشأن. وتحدد النقطة الثانية أهداف وحواجز إدارة الأرباح، ويسرد الفصل أسباب لجوء إدارة المنشأة لممارسة إدارة الأرباح، والتي منها على سبيل المثال تجنب إظهار التباين في نتائج أعمال المنشأة من فترة لأخرى. ويلى ذلك في النقطة الثالثة تقييم عملية إدارة الأرباح، من خلال سرد مزاياها وعيوبها، وتبين النقطة الرابعة



التأجير: التشغيلي، والتمويلي، واللذان يختلفان باختلاف المعيار المحاسبي. وتركز النقطة الخامسة على توضيح كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق عمليات التأجير.

ويختتم المؤلف كتابه في الفصل الثاني عشر بالتعرف على ” دور التحليل المالي في كشف الغش والتلاعب في القوائم المالية“، وذلك من خلال ثمانين نقاط: يقترب في أولها من مفهوم تحليل القوائم المالية، وموضحاً العناصر التي يجب توافرها حتى يمكن القيام بالتحليل المالي. وترصد النقطة الثانية الأهداف العديدة لتحليل القوائم المالية، والتي منها على سبيل المثال المساعدة في التخطيط والرقابة ورسم السياسات واتخاذ القرارات. وتناقش النقطة الثالثة الطرق العديدة لتحليل هذه القوائم، لاسيما ثلاث طرق هي: التحليل الأفقي، والتحليل الرأسي، وتحليل النسب، وتقف النقطة الرابعة على المحددات المختلفة لتحليل القوائم المالية.

وترصد النقطة الخامسة العوامل المتنوعة الدالة على ممارسة المنشأة الغش والتلاعب، والتي منها عوامل وصفية كضعف نظام الرقابة الداخلية، وعوامل كمية كالارتفاع الكبير في الإيرادات المؤجلة. وتقرن النقطة السادسة بين أنواع النسب المالية، سواء المستخرجة من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي أو المستخرجة من قائمة التدفقات المالية. وتناقش النقطة السابعة كيفية استخدام النسب المالية في كشف الغش والتلاعب في القوائم المالية، من خلال: اكتشاف التقييم غير الملائم للأصول، واكتشاف التبويب الخاطئ للأصول، واكتشاف الإيراد الوهمي، واكتشاف الإيرادات والمصروفات في فترات مختلفة،

واكتشاف إخفاء الالتزامات والمصروفات. ويختتم المؤلف هذا الفصل من خلال حالة دراسية تطبيقية توضح كيفية تطبيق الأسس العلمية والمحاسبية المختلفة. ●

الصفريّة، والتوريق المزدوج. وتحدد النقطة الرابعة هيكل التوريق المالي وخطواته المختلفة، بينما تبرز النقطة الخامسة مزاياه سواء للمدنيين أو المستثمرين أو البنوك أو سوق الأوراق المالية، تليها النقطة السادسة تفنيد عيوب التوريق المالي.

وتلفت النقطة السابعة الانتباه إلى المعايير المحاسبية التي تناولت التوريق المالي، وتوضح النقطة الثامنة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق التوريق المالي، ويختتم المؤلف هذا الفصل - كعادته - بالاستشهاد بحالة تطبيقية دراسية.

دور التحليل المالي

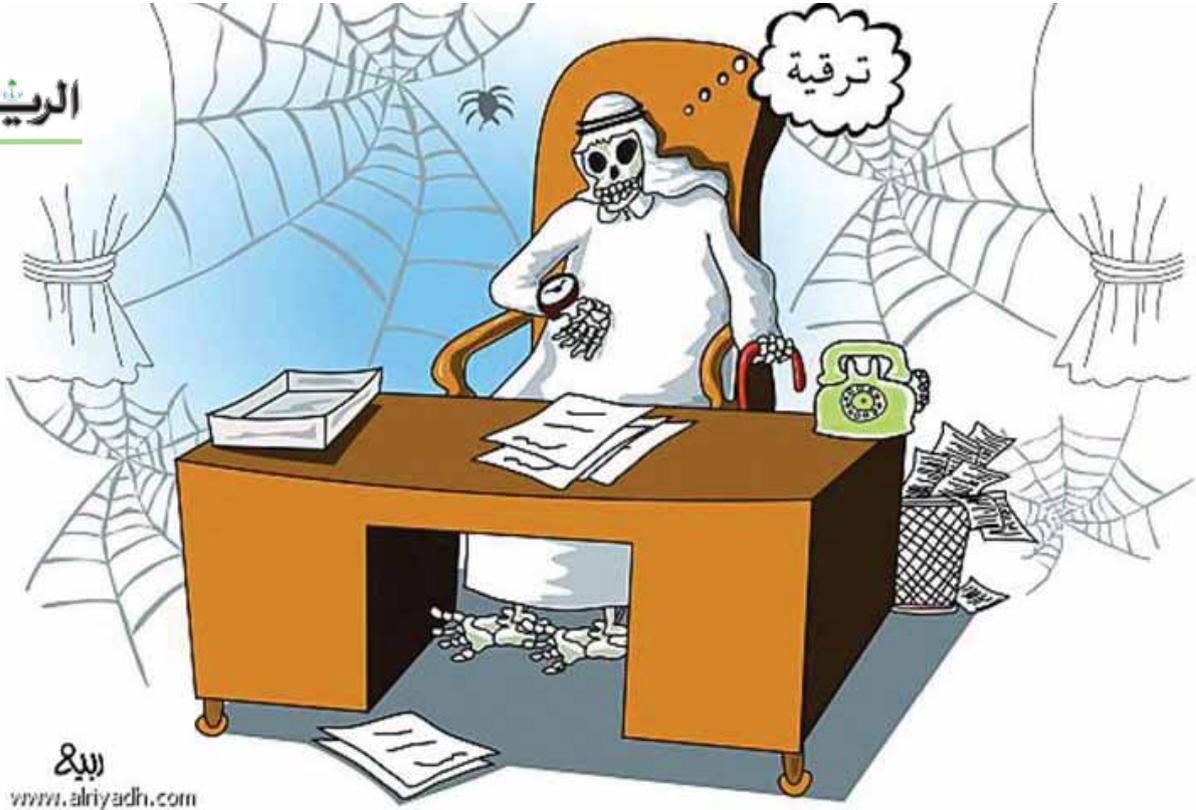
يستعرض المؤلف في الفصل العاشر وعنوانه ”المنشآت غير المدمجة“ هذه المنشآت باعتبارها إحدى الوسائل التي تستخدمها بعض الشركات في الغش والتلاعب المحاسبي، وذلك في خمس نقاط: أولها تحديد ماهية تلك المنشآت، أما النقطة الثانية فتحدد أغراض تكوين المنشآت غير المدمجة وأهداف تكوينها المتعددة. وتحدد النقطة الثالثة شروط إدماج المنشآت وفق مجموعة معايير منها المعيار المحاسبي السعودي،

بينما تسلط النقطة الرابعة الضوء على دور المنشآت غير المدمجة في التوريق المالي، وتصف النقطة الخامسة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق هذه المنشآت.

ويدور موضوع الفصل الحادي عشر حول ”التأجير التمويلي“ من خلال خمس نقاط متتالية، تبين أولها أنواع عقود الإيجار، والتي تتنوع بين عقود البيع وإعادة الاستئجار وعقود إيجار تشغيلية وعقود إيجار تمويلية. كما تبرز النقطة الثانية فوائد التأجير التمويلي بالنسبة لكل من: المؤجر والمستأجر، وتتناول النقطتان الثالثة والرابعة المحاسبة عن كلا نوعي

”لعبة الأرقام المالية“ هدفها الأساسي تحسين الانطباع عن الأداء الوهمي لبعض المنشآت.

الرياض



ربيع
www.alriyadh.com

الاقتصادية



الرياض

رؤى تقويمية واستشرافية
يناقشها د. منصور بن عبد العزيز المعشوق:

إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

تعيش المملكة العربية السعودية طفرةً تنمويةً شاملة في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، وهو ما يتطلب ضرورة تنمية القيادات الإدارية؛ حتى تصبح على قدر هذه المسئولية الوطنية، وكي تكون وبحق قيادات المستقبل. إذ أن نجاح الجهاز الحكومي في تقديم خدماته للمجتمع السعودي يعتمد كثيراً على كفاءة وإخلاص قيادات الخدمة الوطنية، الذين يعدون القدوة لغيرهم من الموظفين. كما أن هناك العديد من المستجدات التي تفرض الاهتمام بهذه القيادات الإدارية اختياراً وتوظيفاً وتفاعلاً إدارياً، وقد طرقت هذه المستجدات عرين أفكار د. منصور بن عبد العزيز المعشوق، وحلقت به في آفاق مستقبل تنطلق فيه قيادات الجهاز الحكومي بالمملكة، وتحمل على عاتقها إدارة هذه المرحلة باقتدار وبعو، وتخطو خطوات راسخة وواثقة، فتنتقل من إدارة التنمية إلى إدارة التغيير، وهو ما يعرف بالإدارة القيادية. فاعد هذه الورقة العلمية بعنوان "إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية: رؤى تقويمية استشرافية" ... فتعالوا معنا نقلب صفحاتها، ونبحر بين سطورها وأفكارها ...

يستهل الباحث تناوله هذا الموضوع الجاد بمقدمة توضح أهمية هذه الورقة العلمية، والمستجدات التي تشكل حاضر القيادات الإدارية وستؤثر في دورها المستقبلي. ثم يحدد أهداف تلك الورقة والتي تتمثل أهمها في: تحديد المهارات التي ينبغي توجيه الاهتمام إليها في تطوير مهارات القيادات الإدارية، وتحديد الصفات القيادية التي يجب أن تتحلى بها هذه القيادات؛ كي يصبح دورها القيادي المستقبلي فاعلاً في مواجهة تحديات التغيير ومنظمات المعرفة، وتحديد الآلية التي يمكن استخدامها لتأهيل تلك القيادات لدورها الآتي في إعداد الجيل الثاني من





بها هذه المشروعات والخدمات مثل: مركز الملك عبد الله المالي، وقطار الحجاج بمكة المكرمة، ... وكثير غير ذلك. وهذه الأعمال تتطلب جيلاً جديداً من المديرين الذين لديهم قدرات إدارية وقيادية عالية المستوى، وذات توجه إنساني لا يخرج عن الأنظمة والأعراف والقيم بالمجتمع، كما أن زحمة الخدمات والمشروعات تتطلب من القيادات ومن عموم الموظفين التركيز على اعتبارين مهمين: أولهما تبني مداخل جديدة تغذيها أفكار وأبحاث علمية لتطوير هذه الخدمات والمحافظة على مكتسبات التنمية، وثانيهما الحاجة إلى مديرين لهم فكر وتوجه معنوي نحو توجيه القوى العاملة للأداء المتميز والتمسك بتقاليد الخدمة المدنية من عهد مؤسس هذه الدولة المغفور له الملك عبد العزيز، رحمه الله، ويرى الباحث أن تنمية مهارات القيادات الإدارية من أقوى العوامل لتحقيق مجتمع الرفاهية وتنفيذ الأنظمة والالتزام بالعرف الاجتماعي.

القيادات التي تؤمن بمسئولية الخدمة المدنية في دفع عجلة التقدم بالمجتمع السعودي المعاصر.

المهارات الإدارية

يتناول د. المعشوق التنمية أو التطوير الإداري، موضعاً الفروق بين ثلاثة مفاهيم مهمة وهي: التنمية الإدارية، والتدريب، والتطوير التنظيمي. ثم يستعرض الهدف من تطوير القيادات الإدارية، مؤكداً على أن الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية تعيش حالة من الحركية الدائمة بسبب مخرجات إدارة التغيير ومطالب منظمات المعرفة. فالمشروعات والخدمات تتطلب أنظمة تغطيها كما تتطلب إجراءات متطورة لتنفيذها وتقديمها. أما القوى العاملة فهي العامل الأهم، فهي ذات مستويات عالية في التأهيل وفي الطموحات، وتحتاج إلى أساليب إدارية تدفع فيهم الحماسة وتحفزهم على تنمية ذواتهم لمواجهة تحديات الوظائف التي جاءت

التوصية بإصدار لائحة لتطبيق وتنظيم مشروع تنمية مهارات القيادات الإدارية، وإنشاء مركز لتنميتهم.

العمل في الوظيفة والوظائف التي من المخطط أن يشغلها المدير، والتنمية عن طريق الخبرة الأكثر شمولية والتي تتمثل في التناوب الوظيفي أو التكليف أو في الإثراء الوظيفي أو عن طريق إعادة تصميم الوظيفة، والتدريب

الرسمي بالالتحاق بفعاليات تدريبية توازي متطلبات الوظيفة القيادية، والتنمية الذاتية الموجهة التي تزيد من النضوج الوظيفي للمدير. ويتفق الباحث مع من يرون أن تنمية مهارات القيادات بحاجة إلى حوافز؛ إذ أن أي نشاط لتطوير المديرين بحاجة إلى دعم من الإدارة العليا متمثلاً في العديد من العناصر أهمها: التخطيط للموارد البشرية، والدقة والشفافية في اختيار وتعيين الأفراد الذين يبشرون بالتميز مستقبلاً، وترشيح نظم الرواتب والمكافآت، والعمل بروح الفريق وتحديث أنظمة العمل، وتحسين فرص المستقبل الوظيفي والبحث الجاد عن طرق غير تقليدية لزيادة فرص الترقية للمتميزين.

ويذكر د. المعشوق نتائج برامج التنمية الإدارية، والتي منها: تمكن المديرين من تنمية ملكاتهم وقدراتهم الوظيفية والسلوكية، وتوسيع دائرة علاقات المديرين مع بعضهم ومع المجتمع واللجان الوزارية التي قد يشاركون فيها، وإكساب القيادات مهارات فعلية مثل مهارات التفاوض، ولفت نظر القيادات بمهمتهم الكبيرة أن يكونوا القدوة الأخلاقية لموظفي الجهاز، واكتساب المهارة في التوفيق بين غايات الجهاز والاستجابة لطموحات الموظفين، وأن يكون المدير هو القدوة في احترام الأنظمة وعادات العمل الإيجابية وأن يرفض الممارسات المالية والإدارية غير السليمة أو ما يعرف برفض الفساد وعدم المصادقية في التعامل سواء مع الرؤساء أو المرؤوسين أو الموظفين، واكتساب المهارة في توجيه الجيل الثاني من المديرين وحفزهم على الانطلاق بقدراتهم نحو الإبداع والتفوق، والوضوح والجرأة في تفويض الصلاحيات وصنع القرار ومساعدة الموظفين في مواجهة المسؤوليات بشجاعة وعن معرفة.

القيادات والتقويم

وتتحدث الورقة عن اختيار القيادات بالمراتب (١١ - ١٥)، لا سيما الأمرين الساميين الكريمين: رقم ٢٥/م وتاريخ ١٢/١/١٤١٧هـ، ورقم ٩٧٤/م وتاريخ ٢١/١١/١٤٢٢هـ، وكذلك ما تنص عليه المادة رقم ٦ من نظام الخدمة المدنية. ويتناول الباحث أيضاً تقويم وظائف قيادات الخدمة الوطنية، مشيراً إلى أن التقويم الحالي لا يزال يقوم على أسس تقليدية ممثلة في الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل. ويوضح د. المعشوق أن إحداث الوظائف القيادية يخضع لمعايير وزارة المالية في الوقت



ويُعد د. المعشوق فوائد تنمية المهارات الإدارية في خمس نقاط: أولها تشجيع المديرين على التوسع في تجاربهم ومعارفهم الوظيفية والاجتماعية عموماً، والثانية إيجاد كادر إداري يساعد في دفع الإقتصاد القومي للأمام، والثالثة جعل القيادات الإدارية أكثر إيماناً بأهمية التدريب والتطوير وتعمل على تصميم البرامج والفعاليات التطويرية للجيل الثاني من القيادات ولعموم الموظفين ولا سيما من يواجهون المواطن، أما الرابعة فهي إمكانية انتقال القيادات من موقعٍ لآخر وهم مزودون بالمعرفة والمهارة والتجربة مما لا يؤثر سلباً على مسار العمل بالخدمة المدنية بسبب تغيير القيادات، والخامسة وجود أساليب متطورة في تقويم أداء القيادات وإنجازاتهم مما يدفع فيهم الحماس الأقوى.

ويحدد د. المعشوق في حديثه عن المنهجية في تطوير مهارات القيادات الإدارية بعض الأساليب التي يمكن لأجهزة الخدمة المدنية السعودية أن تنتهجها أهمها: التطوير عن طريق ممارسة



نظره. ثم يتناول الباحث تقويم أداء قيادات الخدمة المدنية بالمراتب ١١ - ١٥، وذلك وفقاً لما تنص عليه لائحة تقويم أداء الموظفين بالمملكة، وبصفة خاصة المادة ٢/٢٦ والمادة ٣/٢٦.

ويرسم د. المعشوق ملامح مسؤولية القيادات في تقويم أداء الموظفين في ضوء: تحديد معايير أداء الوظائف بالاستعانة بإدارة التنظيم والأساليب لكل جهاز أو بالأخصائيين بوزارة الخدمة المدنية، وتوفير المعينات للأداء، وتدريب الموظفين على أداء مهام وظائفهم، وبناء الجسور بين أطراف التقويم الثلاثة وهم (الموظف، والمشرف، والمدير). ويبين الباحث تطوير مهارات المديرين، حيث يذكر أن الوظائف القيادية بحاجة إلى أنواع أخرى من التنمية الإدارية تتمثل حالياً بالمملكة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل، كتلك التي يعقدها معهد الإدارة العامة بين فترة وأخرى، كما أن الخدمة المدنية قد تلجأ إلى ابتعاث هذه القيادات لحضور فعاليات تطويرية في خارج المملكة.

ضرورة إنشاء مجلس إدارة من القيادات في كل جهاز حكومي، وإعادة تصميم الوظائف القيادية.

الذي ينبغي أن يرتبط الإحداث بالهيكلية التنظيمية واختصاصات الجهاز ومستوى حيوية تلك الاختصاصات، ولذلك فهو يؤكد على الخروج من الإجراء التقليدي للإجراء الذي يتفق وما خضعت له الخدمة المدنية من تغييرات هيكلية في الاختصاص والعوامل ذات الأثر على الجهاز.

وبناء على ذلك فالباحث يرى أنه فيما يتعلق بإحداث الوظائف القيادية بالمراتب: ١١، ١٢، ١٣ أن تقوم وزارة الخدمة المدنية بدراسة المقترحات في ضوء معايير تحددها الوزارة ويعتمدها مجلس الخدمة

المدنية، ويمكن الاستعانة برأي اللجنة العليا للتنظيم الإداري، إن لزم الأمر، وبالنسبة للوظائف بالمرتبتين ١٤، ١٥ فإن مجلس الخدمة المدنية هو الذي يقرر الإحداث في ضوء توصية وزارة الخدمة المدنية، ويجوز للمجلس طلب الوزير والاستماع لوجهة

يجعل مكتب الوزير مركزاً للمعلومة وموجهاً لأعمال الجهاز بتعيين عدد من المستشارين الذين قد يحتاج إليهم الوزير. أما النقطة الثانية فهي عن "قيادات الخدمة المدنية والعالم الجديد"، مقررًا أن تلك القيادات بالمملكة مطالبة بتطوير معارفها ومهاراتها في التعامل مع موضوعات العالم الجديد ومشكلاته وأبرزها العولمة وتداعياتها والمنظمات الدولية والإقليمية. وتتحدد النقطة الثالثة في "دور قيادات الخدمة المدنية في المحافظة على أخلاقيات الخدمة"، ويقترح الباحث إطاراً أخلاقياً في هذا الشأن يركز على أمرين مهمين: أولهما أن يكون القائد/المدير قدوة للموظفين في الدوام، وفي الالتزام، وفي الاتصال والعلاقات واحترام المواطن وقدمية العمل والنظام العام، والأمر الثاني أن يجري القائد/المدير لقاءات على فترات مع الموظفين، تتضمن التنبيه لأهمية الالتزام بأخلاقيات الخدمة وبحسب ثقة المواطن والدولة.

ويقدم الباحث آراء حول القيادة على مستوى العالم، بالتركيز على بعض من قدموا هذه الآراء، وبخاصة ما يتعلق بنموذج القيادة في الإسلام، والذي يقوم على العديد من المبادئ الإسلامية وهي: الإيمان، والإسلام والسلام، والتقوى، والإحسان، والعدل، والجهاد مع النفس، والاستقامة، والمصداقية، والحفاظ على العهد، والأمانة. كما يجدد الباحث أيضاً مسؤولية المدير القائد في الاجتماعات، مشيراً إلى أن هذا المدير القائد مطالب بإدارة اجتماع يؤدي إلى كل من: نتائج حسب الغرض من هذا الاجتماع، واشتراك مديري المستقبل في الاجتماعات كمتسمعين. ويبين د. المعشوق في تلك الورقة العلمية "خصائص المنظمة ذات الأداء العالي"، والتي من أهمها: وجود رؤية رسالية واضحة، ومدى قبول الموظفين الذين شاركوا في صياغتها ودعمهم لها، وقناعة الكادر الإداري العالي بالتعليم والتعلم المستمر، وأن تكون نظم وإجراءات العمل متجددة وتواكب التطور.

ويختتم الباحث د. المعشوق ورقته بعرض التوصيات، والتي تحددت في: إصدار بيان يوضح سياسة الخدمة المدنية في تطوير مهارات القيادات العالية، وتأسيساً على عدم وجود جهاز متخصص لعملية تطوير القيادات الإدارية سوى معهد الإدارة العامة فإنه يقترح تحويل إدارة البرامج العليا بالمعهد إلى مركز لتنمية القيادات الإدارية العليا وإنشاء فروع أخرى للمعهد في بقية مناطق المملكة العربية السعودية، وتنويع حوافز قيادات الخدمة المدنية، وفتح مجال قبول قيادات القطاع الخاص والإعلام والعمل الطوعي بالخدمة المدنية، وتزويد مكاتب الوزراء والوكلاء وبعض الإدارات والقطاعات الكبيرة بالمستشارين، وإعادة تصميم وظائف قيادات الخدمة المدنية والتخفيف من الأعباء الوظيفية الملحقة بها، وأن يكون لكل وزارة أو جهاز حكومي مجلس يطلق عليه "مجلس إدارة الوزارة"، وإصدار لائحة من مجلس الخدمة المدنية لتطبيق وتنظيم مشروع تنمية مهارات القيادات الإدارية بالخدمة المدنية، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية. ●

ويتطرق د. المعشوق إلى سؤال مهم وهو: "من هو القائد بالخدمة المدنية السعودية"، ويجيب عليه قائلاً إن الكثيرين يعتقدون أن القائد هو من يصل للوظائف العليا بالمراتب (11 - 15)، بالرغم من أن بعض الكتاب يرون أنه ليس كل من يصل إلى قمة الخدمة المدنية يكون قائداً؛ فالقائد هو الذي يقدم إنجازاً ملموساً ومقدراً من المجتمع، كل في مجال عمله، مع الأخذ في الاعتبار الإطار الأخلاقي. وتستعرض هذه الورقة العلمية التغيرات ذات الأثر على فعالية القيادة، موضحة أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على فعاليات الخدمة المدنية على اختلاف بيئات العمل، ومنها على سبيل المثال: تجارب وصفات المدير والاتجاهات والقيم ومدى مصداقيته وكفاءته كمدير، وطبيعة المهام التي يكلف القائد نفسه القيام بها وتلك التي توكل لمساعديه، ومهارات الاتصال والعلاقات الشخصية.

ويناقش الباحث جزئية مهمة ذات صلة بسابقتها وهي "القائد والمستقبل"، مشيراً إلى ما يراه بعض الباحثين أن المستقبل سوف يشهد تطورات أهمها: تدريب الموظفين ليكونوا قادة في المستوى الإداري التالي، وأن كل منظمة يقودها مديرون على مستوى عال في القيادة، وأن وجود المحفزات والبيئة الإدارية المناسبة من شأنها دفع القادة بحماسة للقيادة. كما يبرز د. المعشوق نقطة مهمة وهي "مسئولية القائد الإستراتيجية"، ذلك أن المدير القائد بالخدمة المدنية مطالب بإبراز مهاراته القيادية في وضع الإستراتيجية بالمشاركة مع المديرين الآخرين. ويسلط الباحث الضوء أيضاً على جانب آخر مهم وهو "القائد والمهارات الاجتماعية": لأن القائد بالخدمة المدنية المعاصرة بالمملكة مطالب بدعم مهاراته الاجتماعية المتزايدة، فهذه المهارات تمكن القائد من إدارة العلاقات نحو تحقيق الأهداف، شريطة ألا يتجاهل مسؤولياته الرسمية.

ويطرح الباحث د. المعشوق تساؤلاً مفاده: ما هو دور القائد في التغيير، ويبادر بالإجابة عنه بقوله إن المدير مطالب أن يكون القائد القدوة في إحداث التغيير. وينتقل د. المعشوق للحديث عن "القيادة الموقفية"، والتي تقوم على أساس أن الفرد يريد أن ينجز ويريد أن يتطور ويتعلم وأنه ليس هناك أسلوب واحد للقيادة فهي تتغير وفقاً للموقف وبحسب مستوى العاملين، فالقائد الموقفية هو الذي يركز على النتائج ويهتم بالأفراد ويتبع سلوكاً يجعل جميع الأطراف تكسب يحتاج لأمرين هما: الوعي باستعداد التابعين لقيادته وقبول تأثيره عليهم، والمقدرة على التوائم في السلوك لمساعدة التابعين.

قيادات الخدمة المدنية

يتطرق د. المعشوق لقيادات الخدمة المدنية في ثلاث نقاط مهمة: أولها مسؤولية هذه القيادات أمام الوزير، مؤكداً أن قيادات الخدمة المدنية بالمملكة مطالبة ليس بتقديم المشورة فحسب بل

إصدارات

عدد جديد من «التنمية الإدارية»

سياسة تمنح بموجبها المشروعات الصغيرة حصة من المشروعات الحكومية الكبيرة خاصة تلك التي تكون فيها نسبة السعودية ١٠٠٪.

أما في التحقيق الصحفي لهذا العدد، فتطرح المجلة موضوع نظام المناقصات الحكومية الذي يتهم بمسؤوليته المباشرة في تعثر بعض المشروعات الحكومية التنموية، ونادت أطراف عديدة بضرورة إعادة النظر في بنوده من حيث التكلفة والجودة والإشراف ومدّة التسليم والضمان . وإلقاء مزيد

من الضوء في الموضوع، استضافة المجلة مجموعة من المختصين والممارسين لأعمال المقاولات في القطاعين الأهلي والأهلي لاستقصاء آرائهم وملاحظاتهم القانونية.. وحول موضوع "بيئة العمل" نتوجه المجلة لعدد من الخبراء والأكاديميين من أجل استطلاع آرائهم من حيث مقوماتها وتأثيرها على توفير المناخ الإداري

تعرض المجلة في تقريرها الصحفي، أهم سير السنوي العاشر لمنظمة اليونسكو، الذي التعليم للجميع خلال عام ٢٠١٢ م، تحت باب والمهارات - تسخير التعليم لمقتضيات حصاءات التي وردت في التقرير ودلالاتها.. حفل به الإصدار من الموضوعات والمقالات كتلف الرؤى والأفكار لعدد من الكتاب خبراء والمختصين بالشأن الإداري .



صدر عن معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد ١٠٤ من مجلة التنمية الإدارية لشهر ربيع الأول ١٤٣٤هـ متضمنة بين طياتها مجموعة من الأخبار التي ترصد مختلف أنشطة المعهد التدريبية والتعليمية، بالإضافة إلى الأبواب الثابتة والزوايا المتغيرة والمقالات التي تتناول جوانب ذات صلة بموضوعات التنمية الإدارية.

في هذا العدد، تفتح المجلة ملف "إعداد القيادات البديلة" باعتبارها قضية تمس طموحات الشباب السعودي وتطلعاته المستقبلية، وتعد من ضروريات تطوير العمل الإداري وتجديده وسد الفراغ الوظيفي المفاجئ! إذ إن غياب الإداريين من الصف الثاني يعد واحداً من أهم التحديات التي تواجه

الرياض تستعرض موضوعات العدد ١٠٤ من المجلة

نشرت جريدة الرياض، في عددها الصادر في غرة ربيع الآخر ١٤٣٤هـ، وعبر زاوية إصدارات، خبراً موسعاً عن صدور العدد ١٠٤ من مجلة (التنمية الإدارية)، واستعرض الخبر أبرز ما تضمنه العدد من موضوعات، ووقفت عند قضية العدد حول «إعداد القيادات البديلة»، معتبرة أنها قضية تمس طموحات الشباب السعودي وتطلعاته المستقبلية، وتعد من ضروريات تطوير العمل الإداري وتجديده وسد الفراغ الوظيفي. كما أشارت الرياض في هذا الخبر إلى لقاء العدد مع د.عدنان الشبيحة، عميد معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال، مستعرضة أبرز ما دار خلال اللقاء. وتطرق الخبر كذلك إلى التحقيق الذي نشر في عدد المجلة عن نظام المناقصات الحكومية، الذي يتهمه مراقبون بشكل مباشر بمسؤوليته عن تعثر كثير من المشروعات التنموية. إضافة إلى تسليطها الضوء على استطلاع العدد، وتقرير رصد أبرز محاور التقرير السنوي العاشر لمنظمة اليونسكو، إلى جانب باقي الموضوعات والمقالات.

مقال



عبدالعزیز إبراهيم
الهدلق *

شهادات مزورة

بتاريخ

١٤٣٤/٣/٢٣هـ نشرت صحيفة المدينة خبراً صحفياً على صفحتها الأولى بعنوان (اكتشاف ١٠٠٠ شهادة هندسة مزورة)، وذلك لمهندسين يعملون في مكاتب هندسية

داخل المملكة.

ومثل هذه الأخبار باتت للأسف معتادة في صحافتنا المحلية، ولم تعد تلفت نظر القارئ، رغم فداحتها. فمثلما تضع هيئة السعودية للمهندسين يدها على شهادات مزورة لعاملين في ميدان الهندسة وفي المكاتب الهندسية، تضع هيئة التخصصات الصحية أيضاً من أن لآخر يدها على شهادات مزورة لعاملين في القطاع الصحي وبالمئات أيضاً، ومن بينهم أطباء مزيّفون يفحصون ويصفون الدواء، وفنيو أشعة ومختبرات وصيدلة وغيرها.

من المؤكد أن هناك بوابة واسعة وليست ثغرة صغيرة ينفذ منها هؤلاء المزورون إلى بلادنا، ويعيثون فساداً في منشأتنا ومشاريعنا إن كانوا مهندسين، أو في أبداننا وصحتنا إن كانوا أطباء أو عاملين في القطاع الصحي بمختلف تخصصاته. فالأعداد التي تكتشف وينشر عنها في الصحافة تتجاوز المئات إلى الآلاف!! فمن المسئول عن دخول هؤلاء لميدان العمل السعودي؟! وما هي الإجراءات التي تتخذ بحق صاحب الشهادة المزورة. وبحق من استقدمه؟!

فعندما تصل أعداد الشهادة المزورة إلى الآلاف فإنها تكون ظاهرة خطيرة تحتاج إلى وقفة ودراسة لمعرفة جذورها وامتدادها، وكيفية محاربتها وإنقاذ البلد منها. إنها ليست مشكلة محدودة لحالات فردية، ومن المؤكد أن من يقف وراء تصدير أصحاب الشهادة المزورة إلى بلادنا جهات منظمة تنظيماً دقيقاً تضع بلادنا ضمن الدول المستهدفة درست بعناية الإجراءات البيروقراطية للتعاقدات السعودية فوضعت الأساليب المثلى لتجاوزها والقفز عليها. ولو لم يكن الأمر كذلك لما رأينا هذه الشهادات المزورة تنهال علينا بكثافة من كل حذب وصوب، وتعبث بأمننا التنموي، مع العلم أن تلك الأرقام المعلنة هي للحالات المكتشفة فقط، ناهيك عن الذي لم يكتشف، وناهيك عن القطاعات الأخرى غير الهندسية والصحية التي لا يجري مراجعة وتدقيق شهادات العاملين فيها.

هل عرفنا الآن أحد أسباب هشاشة وضعف بعض مشاريعنا وترديها!!؟ وهل عرفنا الآن أحد أسباب الأخطاء الطبية الفادحة في مستشفياتنا ومراكزنا الطبية؟!

سرعة دوران عجلة التنمية في بلادنا وفي كل القطاعات والمجالات والتي استدعت استقدام خبرات وأيدي عاملة من الخارج بأعداد كبيرة وفي مختلف التخصصات، يجب أن لا يجعلنا نغفل عن التدقيق والتشديد في الإجراءات، فالأعداد الهائلة من أصحاب الشهادات المزورة يتقاطرون من كل مكان، ويجب مكافحتهم كما تكافح كل وباء وخطر يهدد بلادنا. ●

من المؤكد أن هناك

بوابة واسعة وليست

ثغرة صغيرة ينفذ منها

هؤلاء المزورون إلى

بلادنا، ويعيثون فساداً

في منشأتنا ومشاريعنا

إن كانوا مهندسين، أو

في أبداننا وصحتنا إن

كانوا أطباء أو عاملين

في القطاع الصحي

بمختلف تخصصاته.



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

متابعة: شقران الرشدي

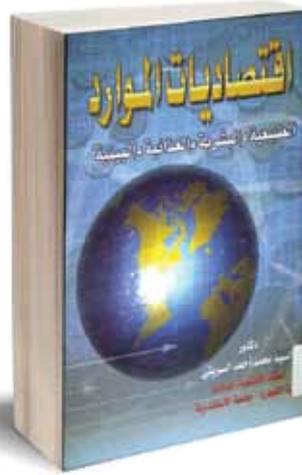
اقتصاديات الموارد.

المؤلف: د. محمد السريتي.

الناشر: الدار الجامعية-الإسكندرية- مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتحدث الكتاب عن ارتباط المستوى الاقتصادي في المجتمع بالمتاح من الموارد الطبيعية والبشرية، وكيفية إدارتها كأحد فروع المعرفة الاقتصادية الحديثة.



استثمار الوقت.

المؤلف: أ. سامي محمد هشام.

الناشر: دار غيداء للنشر والتوزيع- عمان- الأردن

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتناول المؤلف أهمية الوقت، وتعريفه وقيمه، ووصايا المحافظة عليه، وحسن إدارته بما ينعكس على رفع مستوى الإدارة والإنتاجية في منظمات العمل.



التربية والتنمية في الوطن العربي.

المؤلف: د. عطيه خليل عطيه.

الناشر: الغيداء للتوزيع- عمان- الأردن

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق الكتاب إلى ترابط التربية بالتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والفكرية، والإدارية.. الخ، ويتناول مؤسسات التنمية الإدارية وما يعترها من فساد وكيفية معالجته.



الأساس القانوني للمسئولية عن الأضرار.

المؤلف: د. عطا سعد محمد حواس.

الناشر: دار الجامعة الجديدة- الإسكندرية - مصر

سنة النشر: ٢٠١٢م

يتطرق المؤلف إلى المسؤولية المدنية، وأهمية وضع نظام لمنع الأضرار بما يحقق الردع والإصلاح، وإقرار مبدأ التعويضات، ودورها الوقائي، وما يترتب على ذلك من انعكاسات على معطيات المجتمع.



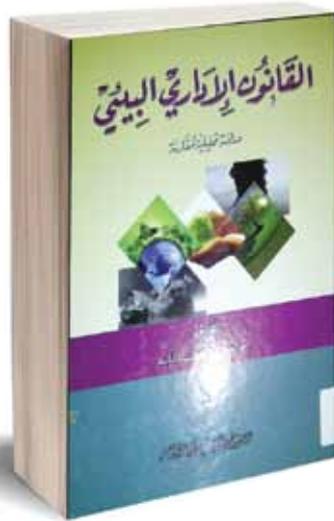
القانون الإداري البيئي.

المؤلف: د. إسماعيل نجم الدين زكنه.

الناشر: منشورات الحلبي الحقوقية- بيروت- لبنان

سنة النشر: ٢٠١٢م

يركز الكتاب على أن الاهتمام والعناية بالبيئة اخذ حيزاً كبيراً في عالم القانون على الصعيد الدولي وفق قواعد إدارية تنظم المجالات المختلفة كقانون الخدمة المدنية والصحة العامة وغيرها.



الطاقة التقنية والتوجهات للمستقبل.

المؤلف: د. عبد الباسط كرمان

الناشر: سلسلة كتب التقنيات الإستراتيجية المتقدمة -

بيروت - لبنان

سنة النشر: ٢٠١٢م

يُعرف المؤلف مصطلحات الطاقة ومصادرها وتنبؤات المستقبل حولها، وتحولاتها المختلفة وغيرها من التخصصات المتعلقة بها.



إدارة الفعل الثقافي



د. عالي سرحان
الفرشبي*

إدارة الفعل الثقافي نمط مختلف بائن من جميع الإدارات؛ ذلك أن التعامل فيها تعامل مع الإنسان والمجتمع، وعمق الموروث، وحركية الثقافة، في آن واحد، تنشُد العمق في الوقت الذي تحتاج فيه إلى التعامل مع المتغيرات السريعة وتفسيرها وتحليلها والتجاوب مع حركتها، تستلهم الموروث، يتحتم عليها الوفاء له، وهي ملزمة بمواكبة المستجد والتجاوب مع المتحرك، تنشُد الحرية والانطلاق في آفاقها وهي معنية بالانسجام مع التاريخ، والحفاظ على هوية مجتمعها. الإنسان المثقف ذو حركية متفاعلة متحولة، يشعر بامتلائه بالرؤية، ويرى ضرورة الإخلاص لها، ويرى أن كل ما يتحرك به وقناعاته هي من مسئولية المثقف والتزاماته، فمثلا يرى الحرية أفقا منشودا دائما، وأن ذلك يبتدئ من موقع قدمه ورأيه هنا، بينما الإدارة ترى ضرورة تنسيق الفعل الثقافي في حدود صلاحياتها، فينشأ التنافر بينه وبين إدارته.

كل هذا ولد لإدارة الفعل الثقافي مواصفات خاصة، كي تراعي فيها متطلباتها، وتستطيع تسيير الفعل الثقافي في مرونة، وانسجام مع الأداء والواجبات، حيث يتطلب فيها ما يلي:

0 سرعة التجاوب المتزن مع المتغيرات الثقافية: وهذا يتطلب وعياً بالمتغيرات، وكيفية انسجام الثوابت ومقتضيات الهوية معها، فمن غير المعقول أن تتولى إدارة دفة الوعي الثقافي، وهي لا تعي مكان قصيدة النثر، ولا تعي في الآن نفسه حساسية التلقي لها في المجتمع .. لأن هذا الوعي هو الذي يقود تقبلاً اجتماعياً لها، واستجابة لكونها متغير ثقافي عالمي له حضوره في مشهدنا الثقافي.

0 الوعي بمتطلبات المجموعة الثقافية المنتمة لها: في مناط اشتغال كل إدارة فئات ثقافية وأفراد، لهم تطلعاتهم، ومثالياتهم التي يتبنونها؛ فما لم تكن الإدارة قادرة على ملء احتياجاتهم، والتوفيق والملائمة بين مطالبهم؛ فستجد نفسها مناط تشتتهم وتفرقهم، وهو الحال الذي يظهر حالياً في أغلب إدارات مناشطنا الثقافية.

0 القدرة على تشكيل الفضاءات التي تعزز وتنشر الوجود الثقافي: مما يعصم المثقف من التشتت، وينقله من حال السأم والضجر، ملء وقته وتعزيز حضوره بالانتشار، وتقديم ما لديه، ووضع أفكاره وإبداعاته، في فضاء الحوار والتلقي، وكلما عملت الإدارة على هذا كانت قادرة على إحلال المثقف في فضاء نشاطها،

واستثارة حماسه، واستثمار مواهبه وأفكاره، وتحفيزه للإبداع، وتجده.

0 المرونة الكافية للتجدد: لما كان التجدد من سمات الفعل الثقافي، كان على الإدارة الثقافية أن تكون على قدر كاف من المرونة، والتحرك، وفق مقتضيات التغيير في تجديد مناشطها، وهذا ما نفتقده أغلب إدارات النشاط الثقافي، حتى إن بعضها يحتاج إلى اعتماد للفعاليات والأسماء قبل عام كامل، مما يجعل المجتمع الثقافي والمشهد في كفة، والفعاليات في كفة أخرى. ●

الإنسان المثقف ذو

حركية متفاعلة

متحولة، يشعر

بامتلائه بالرؤية، ويرى

ضرورة الإخلاص لها،

ويرى أن كل ما يتحرك

به وقناعاته هي من

مسئولية المثقف

والتزاماته

هذا الكتاب

تعدُّ أحد الكتب التي تعترف إليها المكتبة العربية حيث يصنف من أوائل الكتب التي تناولت موضوع الشبكات الاجتماعية في المنظمات تناولاً علمياً مستخدماً الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح الأمور الذي تقوم به تلك الشبكات فهو بذلك يعرض لموضوع مهم وحديث في مجال دراسة منظمات العمل. فمقدم نموذجاً علمياً وعملياً لتحليل ودراسة مدى تأثير شبكات العلاقات الاجتماعية داخل منظمات العمل على أداء الموظفين معتمداً على المنهج الكمي والكيفي الإحصائي. وبسبب الطرق العلمية في فهم وإدارة شبكات العلاقات الاجتماعية لتصب في مصلحة المنظمة بدلاً من إضعافها والتأثير عليها سلباً.

يقدم هذا الكتاب عبر الأمثلة التوضيحية دراسة وتحليل سنين شبكة اجتماعية غير رسمية. ويهدف إلى مساعدة المديرين على معرفة الكيفية التي يتحقق بها الاتصال والتعاون بين الموظفين بهدف إنجاز العمل الموكَّل إليهم. كما يساعدهم على تحديد الطرق التي يمكنهم من التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء والإبداع في العمل. يمكن أن يستفيد الموظفون أيضاً من هذا الكتاب لما له من صلة بعملهم اليومي إذ يسلمتهم على فهم أهمية المشاركة في التعليمات وكيفية التعامل معها داخل نطاق العمل.

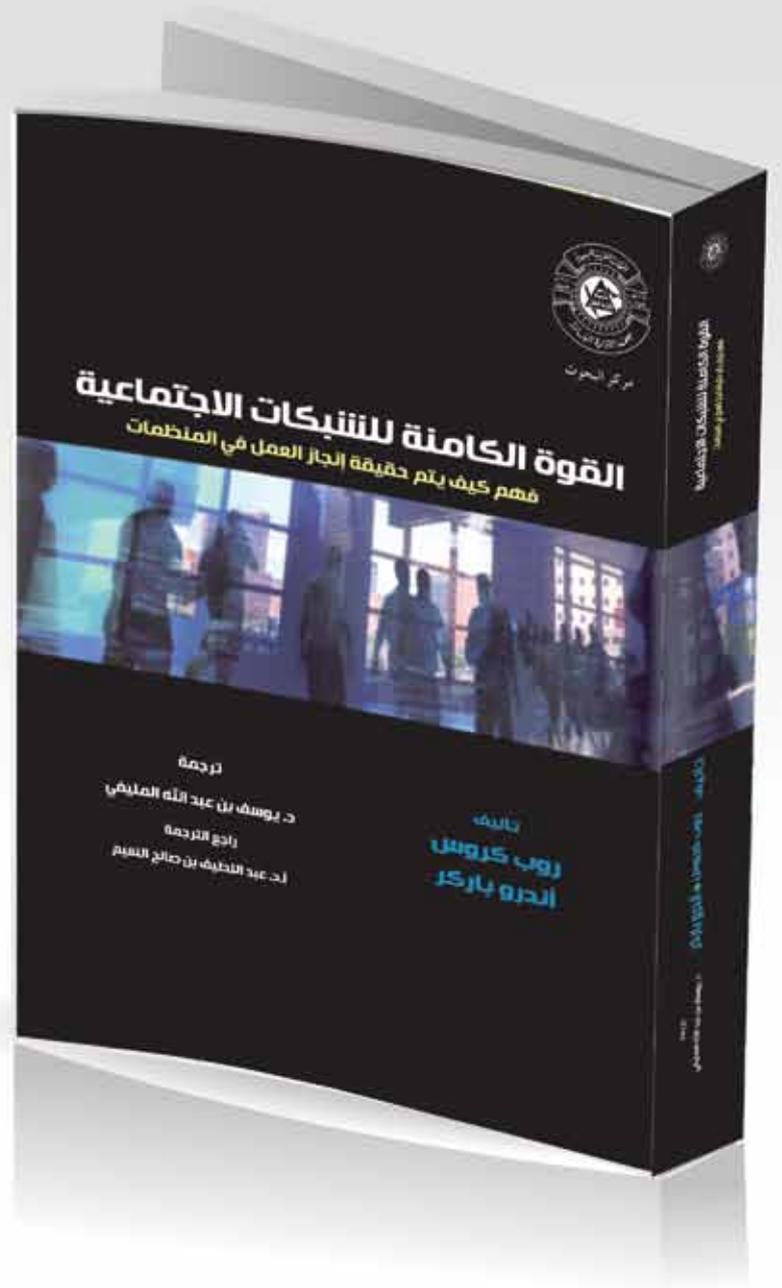
ترجمة
د. يوسف بن عبد الله المنبهي
رأبج الترجمة
د. عبد النظيف بن صالح السليم

تأليف
روب كروس
اندرو باركر

مركز البحوث
مؤسسة البحوث
مؤسسة البحوث

1996-9955-31-2-7-7
1996-9955-31-2-7-7

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة لشؤون النشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ



صدر حديثاً

مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

التنمية الإدارية

المسار من معهد الإدارة العامة - العدد 111 - ربيع الآخر 1437 هـ / أغسطس 2015 م



د. الشرفي
الوطن يعيش فرحة كبرى
بمجيء د. عادل الشريف
كمدير للمجلة

خادم الحرمين الشريفين :
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

التنمية الإدارية



الأمير سلمان
يرعى للسنة العاشرة احتفال
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

وتمتد يدك ورجلك في كل
أرضنا ووطننا وديارنا

التنمية الإدارية



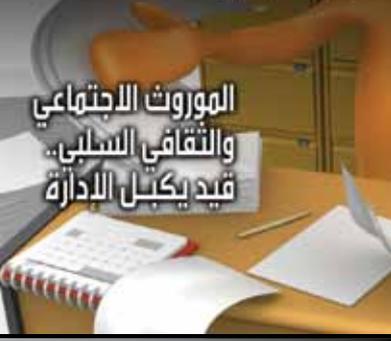
دور قائد الإدارة الحديثة في
المسائلة والشفافية
عائلان مهمان في
مناخ قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة
بين الدور الحيوي والنظرة التمتية



التنمية الإدارية

سمير المقرن..
وفاجة الإرحيل
الجزء د بطرف عبدالله آل سعود
مدير عام مركز المعلومات الوطني
نسعى لتحقيق مبدأ خذته
المواطن لنفسه إلكترونياً



الموروث الاجتماعي
والتقاضي السلبي..
قيد يكبل الإدارة

التنمية الإدارية

التنمية الإدارية

د. عثمان الشبيبة
الإدارة الصلبة تعاني
من عبثة الملح الأذرق للوكر
والعبثة الخبيثة لسوق تراب



إعداد القيادات البديلة..
على من تقع المسؤولية؟



مجلة
التنمية الإدارية..
نحو إعلام
متخصص