

التوعية الإدارية



تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ١١١ - ذو القعدة - ١٤٣٤هـ

**المتقاعدون مبكراً تجاوزوا
٥٠٪ ونسبة تقاعد الإناث في
تزايد واضح**

يحقق مردوداً اقتصادياً عالياً ويستفيد من الخبرات والتجارب المتقاعدة

**العمل عن بعد.. توجهات مهنية
تفتح آفاقاً جديدة**

مكافحة الفساد ..

هل «التوعية الإعلامية» تكفي؟





تقديم البلاغات
للاستعلام عن آلية
19991

سكوتك عما تراه من فساد إداري أو مالي،
يعد مشاركة فيه.. بلغ حتى لا تقع تحت دائرة المساءلة.



nazaha.gov.sa

رقم السنترال الموحد 0112644444
رقم الفاكس الموحد 0112645555

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد
National Anti-Corruption Commission



هذا الكتاب:

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

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



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

صدر حديثاً

عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة

فى الحاخ

111



متابعات

6

مدير عام المعهد
يتشرف بالسلام على
خادم الحرمين الشريفين

رقم الترخيص:

١٣٥٦٠٧٠

رمد:

١٣١٩-٥٠٩٣

رقم الإيداع:

١٦/١٥٥٠

12

معهد الإدارة العامة يكرم مديره
السابق د. عبدالرحمن الشقاوي

7

لقاء

22



وكيل وزارة العمل للشؤون العمالية
أ. أحمد الحميدان ل (التنمية الإدارية)؛
سوق العمل يعاني اختلالاً كبيراً تراكم على
مدى فترة زمنية طويلة



الأمير سعود بن نايف يوقع عقود
البرامج التدريبية
لمنسوبي إمارة الشرقية مع معهد
الإدارة العامة



طبعت بمطابع
معهد الإدارة العامة

التنمية الإدارية

رئيس التحرير:

أ. عبد الله بن متعب السميح

مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام

هاتف: ٤٧٩٠٧٣٥ - فاكس: ٤٧٤٥٠٢٢

osaimia@ipa.edu.sa

مدير التحرير:

أ. شقران بن سعد الرشدي

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٩ - rashidis@ipa.edu.sa

هيئة التحرير:

أ. عبد العزيز بن إبراهيم الهدلق

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٢ - hadlaqa@ipa.edu.sa

د. أحمد زكريا أحمد

هاتف: ٤٧٤٥٠٣٤ - mohameda@ipa.edu.sa

د. محمد بن محمد باجنيدي

فرع المنطقة الشرقية

هاتف: ٨٣٥٢ - ٠١٣/٨٢٦٨٣٠٠ التحويلة

mbajunaid@ipa.edu.sa

أ. محمد بن زويد العتيبي

فرع منطقة مكة المكرمة

هاتف: ٨٣١٥ - ٠١٢/٦٣١٥٥٦٦ التحويلة

otaibmh@ipa.edu.sa

أ. إلهام بنت عبد اللطيف الناصر

الفرع النسوي

هاتف: ٤٧٤٥٨٧٧ - elhamn@ipa.edi.sa

سكرتير التحرير:

أ. نايف بن عبد العزيز الحسين

هاتف: ٤٧٤٥٠٣١ - hossainn@ipa.edu.sa

الإخراج الفني:

أ. صلاح الدين وديدي

هاتف: ٤٧٤٥٥٦٤ - wadidis@ipa.edu.sa

الافتتاحية

قرأنا الكرام، يتصدر مواد هذا العدد من مجلتكم «التنمية الإدارية» خبر استقبال خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود، حفظه الله، بقصر السلام بجدة، معالي وزير الخدمة المدنية د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك، يرافقه كل من: معالي د. صالح بن عبد الرحمن الشهيبي نائب وزير الخدمة المدنية، ومعالي د. أحمد بن عبد الله الشعيبي مدير عام معهد الإدارة العامة.

وتطرح المجلة تساؤلاً مهماً يمثل محور طرحها قضية العدد عن مكافحة الفساد وهو «هل التوعية الإعلامية وحدها تكفي؟»، فقد دأبت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة» مؤخراً على بث رسائل توعوية تدعو لمكافحة الفساد في أجهزة الدولة، متخذة من وسائل الإعلام المختلفة قنوات تمر من خلالها حملاتها؛ للحث على غرس روح التعاون، والمبادرة في نفوس المواطنين، وتبين أضرار الفساد على مسارات المجتمع والدولة. ويظل السؤال المطروح هو: هل الحملات التوعوية الإعلامية كافية لمحاربة الفساد والقضاء عليه؟ وهو ما يتعرف على إجابته القراء من خلال سرد تفاصيل هذه القضية وآراء المتخصصين والخبراء.

وتستضيف «التنمية الإدارية» على صفحاتها في «لقاء العدد» سعادة أ. أحمد الحميدان وكيل وزارة العمل للشئون العمالية، الذي حاورته حول العديد من القضايا والشئون المهمة أبرزها: حجم سوق العمل في القطاع الخاص والسعودة به، وارتباط ذلك ببرامج السعودية في المملكة وكيفية تحايل البعض على هذه البرامج، وقضية استخدام أعداد كثيرة من الأيدي العاملة غير المواطنية وغير الماهرة، والبطالة وآثارها وكيفية معالجتها، ونظام العمل وسبل تطويره، وسوق العمل وارتباطه بمخرجات التعليم،.. إضافة لقضايا أخرى مهمة.

وتقرؤون في التحقيق الصحفي الذي تقدمه المجلة عن «سكرتير المسئول» كيفية استغلاله من جانب بعض المسؤولين بشكل خاطئ، بحيث يتحول هذا السكرتير لمجرد حاجب تبرز وظيفته في منع وحجب المراجعين والمستفيدين من المواطنين من مقابلة هؤلاء المسؤولين. كما يستعرض القراء في «استطلاع العدد» آراء المتخصصين حول أسلوب «العمل عن بعد»، كأسلوب عصري أتاحه تطور تقنيات الاتصال، ومزاولة الملايين حول العالم له من منازلهم، بحيث تعالت الأصوات مؤخراً بفوائد هذا الأسلوب لمجتمعنا السعودي، خاصة للمرأة ولذوي الاحتياجات الخاصة ولتشجيع الأعمال الحرة الصغيرة على الازدهار.

وتقدم المجلة تقريراً صحفياً عن «التقاعد» في ضوء ما يكشف عنه التقرير الإحصائي السنوي للمؤسسة العامة للتقاعد. بالإضافة إلى مواد صحفية أخرى متنوعة، وبقية من الأخبار والمقالات، وقضايا أخرى عديدة تطلعونها بهذا العدد المتميز من مجلة «التنمية الإدارية» ■

قضية العدد

26



مكافحة الفساد .. هل
«التوعية الإعلامية»
تكفي؟

استطلاع

46

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

مدير عام المعهد يتشرف بالسلام على خادم الحرمين الشريفين



تشرف مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعيبي بالسلام على خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود، حفظه الله، في الديوان الملكي بقصر السلام بجدة يوم الأحد ١٤٣٤/١١/٢٣هـ، بمناسبة تعيينه مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة، وذلك برفقة معالي وزير الخدمة المدنية د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي د. صالح بن عبدالرحمن الشهيب نائب وزير الخدمة المدنية ■

د. الشعيبي يزور معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين



قام معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بزيارة لسعادة مدير عام معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين د. رائد محمد بن شمس بمقر المعهد بالمنامة، حيث التقى معاليه عدداً من المسؤولين في المعهد. كما اطلع معاليه على تجربة معهد الإدارة العامة بمملكة البحرين في مجالي (برامج القيادات، والتدريب عن بعد)، وتمت مناقشة عدد من المواضيع ذات الاهتمام المشترك بين المعهدين.

وقد رافق معاليه خلال الزيارة كل من: سعادة مدير عام فرع المعهد بالمنطقة الشرقية أ. عبد الرحمن العرفج، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام مركز الحاسب الآلي أ. محمد العتيبي، ومدير مركز تقنيات التدريب د. عجلان الشهري، ومدير مكتب معالي المدير العام أ. محمد المشعوف، ومدير إدارة الاتصال والتعاون الخارجي أ. سعود العتيبي ■

توقيع مذكرة تفاهم بين معهد الإدارة العامة وبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)



وقع معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، وسعادة المدير العام لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) المهندس علي بن صالح آل صمع، مذكرة تفاهم تتضمن مشاركة المعهد في تنفيذ مبادرة لبناء القدرات وتنمية المهارات ذات العلاقة بالتعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، وذلك برعاية وحضور وزير الاتصالات وتقنية المعلومات المهندس محمد جميل بن أحمد ملا، ود. عبدالرحمن بن عبدالله البراك وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، ود. صالح بن عبدالرحمن الشهيب نائب وزير الخدمة المدنية.

جدير بالذكر أن هذه المذكرة تأتي في إطار الشراكة الاستراتيجية بين برنامج (يسر) ومعهد الإدارة العامة، والتي يسعى البرنامج من خلالها إلى بناء القدرات وتنمية المهارات في الجهات الحكومية فيما يتعلق بالتعاملات الإلكترونية الحكومية ■

الأمير سعود بن نايف يوقع عقود البرامج التدريبية لمنسوبي إمارة الشرقية مع معهد الإدارة العامة



وقع صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن نايف بن عبدالعزيز أمير المنطقة الشرقية بمكتب سموه بالإمارة عقوداً لبرامج تدريبية؛ لتدريب وتطوير منسوبي إمارة المنطقة الشرقية والمحافظات التابعة لها مع مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد عبدالله الشعيبي.

وتأتي هذه الاتفاقية لرفع كفاءة منسوبي الإمارة والاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة لدى معهد الإدارة العامة؛ للارتقاء بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين من خدمات الإمارة، إنفاذاً لتوجيهات حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع، وصاحب السمو الملكي الأمير مقرن بن عبدالعزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء لخدمة المواطنين والمقيمين المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية على الوجه المطلوب، وتيسير أمورهم والاستفادة من التقنية لتحقيق ذلك.

وتتكون المسارات التدريبية في البرامج التالية: تطوير خدمات المستفيدين، وتوزيع العمل، والإشراف الإداري، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وإدارة الجودة الشاملة، والتحليل القانوني للقرارات الإدارية، ومنازعات العقود الإدارية، والإدعاء العام، وتنفيذ الأحكام المدنية، ومعالجة النصوص.

حضر توقيع الاتفاقية صاحب السمو الأمير فهد بن عبدالله بن جلوي مدير عام مركز البحوث والدراسات بالإمارة، وسعادة أ. فيصل بن أحمد العثمان وكيل الإمارة بالإمارة، وسعادة أ. عبدالرحمن العرفج مدير عام فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية ■

وسيتم قياس أثر العائد على التدريب في بيئة العمل من خلال المتدرب نفسه ورئيسه المباشر وفاعلية الدور الوظيفي لكل متدرب، كما أن التدريب يسير وفق مسارين: أحدهما قصير الأجل ويركز على تعزيز المهارات الفنية، والمسار الآخر طويل الأجل وهو ذلك النوع من التدريب الذي يركز على تعزيز المعارف والقدرات وتدويرها في بيئة العمل، وكلا المسارين له من الأهمية ما يستوجب النظر إليه كقيمة مضافة في بيئة العمل، إلا أن متطلبات التخطيط الإستراتيجي تفرض الاهتمام أكثر بما يمكن الموظفين من مواكبة المستجدات.

معالي وزير الخدمة المدنية يترأس وفد المملكة في الاجتماع الثاني عشر لوزراء ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



ترأس معالي وزير الخدمة المدنية د. عبد الرحمن بن عبد الله البراك وفد المملكة العربية السعودية في الاجتماع الثاني عشر لأصحاب المعالي وزراء ورؤساء أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الذي استضافته وزارة الخدمة المدنية في مملكة البحرين. وقد شارك في الاجتماع معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبد الله الشعيبي.

ومن ناحية أخرى فقد شارك سعادة مدير عام التخطيط والتطوير د. بندر بن أسعد السجّان، في فعاليات الاجتماع التاسع عشر لأصحاب السعادة الوكلاء ■

رئيس هيئة الرقابة والتحقيق يزور المعهد



التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، بمكتبه معالي رئيس هيئة الرقابة والتحقيق د. صالح بن سعود آل علي، يرافقه كل من سعادة مدير عام الإدارة العامة للمتابعة والبحوث أ. عبدالعزيز المجلي، وسعادة مدير إدارة التطوير الإداري المكلف أ. عبدالعزيز القعيب. وقد حضر اللقاء من المعهد كل من: سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. مساعد الفريان، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام البرامج الإدارية والقانونية د. عبدالله الوقداني. وقد تم خلال اللقاء بحث أوجه التعاون المشترك بين الجانبين ■

مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية يستقبل وفدين من هيئة السوق المالية والحرس الوطني



سعيد القحطاني، وأ. ماجد بن حميد الرويثي، وأ. محمد بن إبراهيم قباني. كما قام وفد من الشئون الصحية بوزارة الحرس الوطني بزيارة مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، حيث تم عقد اجتماع بحضور كل من: د. بركات بن مازن العتيبي، وأ. ماجد بن حميد الرويثي، وأ. محمد بن إبراهيم قباني. وقد تم خلال الاجتماع عرض منهجيات قياس الأداء بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها المركز وسبل الاستفادة منها ■

قام وفد من هيئة السوق المالية بزيارة مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية؛ للتعرف على دور ومهام المركز ومنهجية القياس المستخدمة وبحث سبل الاستفادة من خدمات المركز، وقد ضم الوفد كلا من: سعادة مدير عام التخطيط الاستراتيجي والأبحاث أ. خالد بن عبدالعزيز الحمود، وسعادة مدير إدارة الموارد البشرية أ. عبدالله بن عبدالقادر شيبه الحمد، وسعادة مدير إدارة الاستراتيجيات والبرامج أ. عامر بن حاسن الغامدي، وقد حضر من مركز القياس كل من: د. بركات بن مازن العتيبي، ود. سعد بن

وفد المعهد المصرفي يزور معهد الإدارة العامة



رئيس وحدة دراسات التحويل العقاري والتأجير التحويلي، وسعادة أ. يحيى القحطاني مدير العلاقات العامة ■

التقى معالي مدير عام المعهد د. أحمد بن عبدالله الشعيبي، سعادة مدير عام المعهد المصرفي أ. جمعان الوقداني، والوفد المرافق له، حيث تم خلال الاجتماع مناقشة أوجه التعاون المشترك بين معهد الإدارة والمعهد المصرفي، وذلك بحضور كل من: سعادة نائب المدير العام لشئون التدريب د. صلاح المعيوف، وسعادة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف د. سعيد القرني، وسعادة مدير عام الاستشارات د. مساعد الفريان، ومدير عام التخطيط والتطوير د. بندر السجان، ومدير عام البرامج المالية والاقتصادية د. بندر أبا الخيل.

وقد ضم وفد المعهد المصرفي كلا من: سعادة د. محمد الصبيحي مدير مركز اللغة الإنجليزية، وسعادة أ. عبدالله إبراهيم

بمناسبة تعيينه نائباً لمدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات د. مساعد الفريان يعبر عن اعتزازه بالثقة الغالية

وشارك في أنشطة المعهد المختلفة من تصميم وتقديم وتقييم للبرامج التدريبية والإعدادية والحلقات التطبيقية، وإعداد العديد من الأبحاث والدراسات وأوراق العمل، وترأس عدة فرق من فرق اللجنة العليا للتنظيم الإداري المعنية بهيكلة أجهزة الدولة، بالإضافة إلى عضويته في المجلس العلمي للمعهد ولجنة البحوث لعدة دورات، ومديراً للتخطيط والتطوير ثم مديراً عاماً للاستشارات، وممثلاً للمعهد في العديد من اللجان والهيئات والمنظمات المحلية والعربية والدولية. حيث مثل المعهد في مجلس إدارة صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) لمدة ست سنوات، ومثل المملكة في عضوية مجلس إدارة الاتحاد الدولي لمعاهد ومدارس الإدارة، ونائباً لرئيس الاتحاد عن منطقة الشرق الأوسط لمدة ست سنوات، وعضو مجلس إدارة المعهد الدولي للعلوم الإدارية في بروكسل.

كما تم تكليفه للعمل في ديوان سمو ولي العهد للإشراف على إعادة تنظيم الديوان وعلى نشاطات التطوير به. كذلك فإن د. الفريان يعمل مستشاراً غير متفرغ لوزارة الداخلية منذ ١٤٢٢هـ، بالإضافة إلى أنه عضو في الهيئة الاستشارية لمركز أبحاث مكافحة الجريمة والهيئة الاستشارية لمركز الإدارة المحلية بجامعة الأمير سلطان ■



مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي على دعمهما الدائم والمستمر لما فيه رفعة وتطور المعهد.

وفي ختام تصريحه دعا سعادة د. مساعد الفريان المولى عز وجل أن يعينه على أداء مهامه؛ ليؤدي الأمانة على أكمل وجه، وأن يكون عند حسن ظن ولاية الأمر.

جدير بالذكر أن د. مساعد بن عبدالله الفريان حاصل على بكالوريوس العلوم السياسية من كلية العلوم الإدارية من جامعة الملك سعود، وماجستير الإدارة العامة من جامعة ولاية مين، والدكتوراه في السياسة والإدارة العامة من مركز السياسات العامة بجامعة فريجينيا كومونولث بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان موضوع رسالته للدكتوراه «تطوير القيادات الإدارية في المملكة». وعمل في معهد الإدارة العامة منذ تخرجه من الجامعة كمعيد.

رفع سعادة د. مساعد بن عبدالله الفريان أسمى آيات الشكر والتقدير لمقام خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني على الثقة الكبيرة، بعد صدور قرار مجلس الوزراء الموقر بتعيينه على وظيفة نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات بالمرتبة الخامسة عشرة. وعبر عن اعتزازه بهذه الثقة مؤكداً أنها ستكون حافزاً لتقديم مزيد من البذل والعطاء للمساهمة في رقي وتطور الوطن الغالي، الذي يشهد ازدهاراً كبيراً في هذا العهد الميمون بقيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي العهد، وسمو النائب الثاني، حفظهم الله.

ونوه سعادة د. مساعد الفريان بالرعاية الكريمة التي يحظى بها التنظيم والتطوير الإداري في المملكة من قبل خادم الحرمين الشريفين، وسمو ولي عهده الأمين، وسمو النائب الثاني، الذين يولون هذا الجانب جل اهتمامهم، حفظهم الله، حيث شهدت المملكة في السنوات الماضية تطوراً مشهوداً في مجال التنمية الإدارية، والذي سوف يسهم - بمشيئة الله - في الدفع بعجلة التطور في مملكتنا الغالية في مجالات التنمية الوطنية الشاملة.

كما قدم د. الفريان شكره لمعالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، ومعالي

ندوات ومؤتمرات

ورشة عمل: توريق ديون التمويل والرهن العقاري في إطار البرنامج المتكامل للتمويل والرهن العقاري، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالعاصمة الأردنية عمان، خلال الفترة من ٢٩ سبتمبر - ٢ أكتوبر ٢٠١٣م. وتهدف الورشة إلى: الإلمام بالمنظومة المتكاملة للتمويل والرهن العقاري، ودراسة مفهوم وأسس توريق الديون، والإلمام بدور الهندسة المالية في خدمة تنشيط سوق الرهن العقاري، والتعرف على بعض التجارب الإقليمية والدولية في توريق ديون التمويل العقاري ■

ملتقى تطبيقات ٦ سيجما في الهيئات الحكومية وشركات القطاعين: العام والخاص، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالعاصمة الأردنية عمان، خلال الفترة من ٦ - ٨ أكتوبر ٢٠١٣م. ويهدف الملتقى إلى: التعرف على المفاهيم والمهارات اللازمة لتطبيق مفهوم ٦ سيجما، وتبسيط الضوء على طرق تطبيق أدواته وتقنياته، والتدريب على أسس الاستراتيجيات التي تساعد على تطبيق مفهوم ٦ سيجما في المنظمة، والتعرف على طرق تطبيق الخطوات الأربعة عشر لديمنج في الإدارة وأهميتها في ٦ سيجما ■

سلسلة ندوات: المسؤولية الاجتماعية للشركات: الجانب العلمي والتقني الندوة الأولى: كيفية مكافحة ضعف السمع بالتعاون مع جمعية نحو سمع أفضل، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالقاهرة - جمهورية مصر العربية، يوم ٢٤ أكتوبر ٢٠١٣م ■

د.خالد البتال أميناً عاماً للجنة التدريب والابتعاث



صدر قرار مجلس الوزراء بتعيين سعادة د.خالد بن محمد البتال على وظيفة (أمين عام للجنة التدريب والابتعاث) بالمرتبة الخامسة عشرة بوزارة الخدمة المدنية. جدير بالذكر أن د.خالد بن محمد البتال، حاصل على درجة الدكتوراه في مجال الإدارة العامة

من جامعة هل (Hull University) بالمملكة المتحدة عام ١٤٣١هـ، وقد أمضى د.البتال ٢٨ عاماً من العمل الوظيفي في المعهد، عمل خلالها مديراً عاماً للإدارة العامة للاستشارات بالمعهد. ومدير إدارة الندوات واللقاءات العلمية، ومدير مكتب معالي مدير عام المعهد، ومستشاراً باللجنة العليا للتنظيم الإداري، ومستشاراً غير متفرغ لعدد من الجهات الحكومية، إلى جانب عضويته في عدة لجان داخلية وخارجية. كما قدم د.البتال العديد من البحوث وأوراق العمل في مجال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية. وشارك في تحكيم ومراجعة عدد من البحوث والدراسات العلمية ■

تفعيل حسابات نظام إدارة المحتوى الإلكتروني للدارسين بالمعهد

تم تفعيل حسابات نظام إدارة المحتوى الإلكتروني (Blackboard) لجميع الدارسين بالبرامج الإعدادية في المعهد بالمركز الرئيس والفروع. وقد قام مركز تقنيات التدريب بالتنسيق مع مركز الحاسب الآلي بإرسال بيانات الدخول على النظام لكافة الدارسين بالبرامج الإعدادية من خلال رسائل SMS. ودعا المنسق العام للتدريب الإلكتروني، د. محمد غروي أعضاء هيئة التدريب لتوجيه الدارسين بالمعهد للتأكد من إمكانية دخولهم على النظام من خلال بوابة التدريب الإلكتروني. والتواصل مع فريق الدعم في حال وجود أي عقبات تعترض دخولهم النظام ■

تعيينات وتكليفات

● د. جوهرة أبا الخيل أستاذ مساعد

صدر قرار معالي د. عبدالرحمن بن عبد الله البراك، وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد، بتعيين د. جوهرة بنت محمد أبا الخيل، على وظيفة أستاذ مساعد؛ وذلك بعد حصولها على درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة هال بالملكة المتحدة. تهاينا وألف مبروك للدكتور جوهرة أبا الخيل، مع تمنياتنا لها بالتوفيق في حياتها العملية.

● أ. فهد بن دايل على وظيفة مدرب

صدر قرار معالي مدير عام المعهد، د. أحمد بن عبد الله الشعيبي، بتعيين أ. فهد بن عبد الله بن دايل على وظيفة مدرب بالمستوى السادس؛ وذلك بعد حصوله على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال من جامعة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية. تهاينا وألف مبروك للأستاذ فهد بن دايل، مع تمنياتنا له بالتوفيق في حياته العملية.

● د. رعد قدح منسقة لمركز الأعمال بالفرع النسائي

صدر قرار سعادة مديرة عام الفرع النسائي للمعهد د. هند بنت محمد آل الشيخ، بتكليف د. رعد بنت بدر الدين قدح كمسقة لمركز الأعمال (لمدة عامين) بالإضافة إلى مهامها الأساسية كعضو هيئة تدريب بالفرع.

أفلام تدريبية جديدة

أضاف مركز تقنيات التدريب لنظام الإنتاجية بالمعهد عدداً من الأفلام التدريبية الجديدة وهي على النحو التالي:

معنى سلاسل التوريد العالمية، والعمل بإيجابية مع فريق البيع، وقدم نفسك أولاً، وتقديم خدمات استثنائية، ومطبخ جيمي : ١٥ درساً عن عمل الفريق، والشكاوى: خمسة أساليب للتعامل مع الشكاوى بفعالية، وقوة الانضباط الإيجابي، وإكمال البيع، والتعامل مع العملاء الذين يصعب إرضاؤهم والشكاوى، والمساءلة، ولم تصعب الأمور، والانضباط الإيجابي، والتقديم المؤثر، والتغلب على الاعتراضات.

حيث تخدم هذه الأفلام القطاعات التدريبية التالية : القطاع الأهلي، والإدارة العامة، والاقتصاد والميزانية، واللغة الإنجليزية، والقطاع الأهلي، والسلوك التنظيمي ■

ورشة عمل: إدارة المعلومات في المؤسسات

الحكومية والخاصة في ظل التقنيات الحديثة، تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، في شرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٢٧ - ٣١ أكتوبر ٢٠١٣م. وتهدف

الورشة إلى: التعريف بالمعلومات وأهميتها في المؤسسات الحكومية والخاصة، ووصف وتصنيف أماكن وجهات حفظ المعلومات في المؤسسات الحكومية والخاصة، وتقدير العاملين وتوصيفهم في مختلف أماكن وجهات حفظ المعلومات، والتعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في تنظيم المعلومات ■

ورشة عمل: التميز المؤسسي، تعقدتها المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، في شرم الشيخ، بجمهورية مصر العربية، خلال الفترة من ٢٧ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٣م. وتهدف الورشة إلى:

التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات ومتطلبات مواجهتها، وإبراز أهمية إرساء وتطبيق معايير التميز المؤسسي، والتعرف على نماذج التميز المؤسسي، وتوضيح دور الإدارة في تهيئة بيئة العمل لتطبيق متطلبات نموذج التميز المؤسسي، وتبادل الخبرات في تطبيق نماذج التميز المؤسسي، ووضع أسس تقييم الأداء المؤسسي باستخدام منهجية (radar) ■

الملتقى العربي السابع للمعونات والمنح الدولية

وأثرها على التنمية في الوطن العربي: المعونات التنموية والإنسانية الموجهة للاجئين والصحة والمرأة والطفل، تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالعاصمة الأردنية عمان، خلال الفترة من ٢٨ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٣م. ويهدف الملتقى إلى

التعرف على الاتجاهات الجديدة في إدارة معونات التنمية الرسمية والمعونات الإنسانية الموجهة إلى الفئات المستضعفة والمهمشة في أرجاء المعمورة، وتسليط الضوء على واقع المعونات التنموية والإنسانية المرتبطة بالفئات المهمشة في المجتمع العربي، والتطرق إلى مناقشة دور الهيئات المانحة في التعامل مع المشكلات الملحة للاجئين، ومناقشة أهم العقبات والصعوبات التي تواجه إدارة هذا النوع من المعونات ■

بحضور وزير الخدمة المدنية وعدد من كبار المسؤولين معهد الإدارة العامة يكرم مديره السابق د. عبدالرحمن الشقاوي

●● د. عبدالرحمن البراك:

شكراً لمن قدم الكثير لوطنه، خلال عمله الدؤوب وجهوده المتواصلة لخمس وأربعين عاماً

●● د. أحمد الشعيبي:

د. الشقاوي ترك رصيماً إنسانياً متميزاً داخل المعهد وخارجه

●● د. عبدالرحمن الشقاوي:

أشكر لكم هذا النبل والوفاء وجميل الاحتفاء



بحضور معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك، وعدد من كبار المسؤولين، أقام معهد الإدارة العامة حفلًا تكريميًا لمعالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام المعهد السابق، بمناسبة تقاعده، وذلك في قاعة ابن خلدون بمركز الأمير سلمان للمؤتمرات بمقر المعهد بالرياض. وحضر الحفل كل من معالي د. مطلب بن عبدالله النفيسة وزير الدولة عضو مجلس الوزراء، ومعالي رئيس ديوان المراقبة العامة أسامة بن جعفر فقيه، ومعالي وزير المالية السابق أ. محمد بن علي أبا الخيل، ومعالي وزير الاقتصاد والتخطيط السابق أ. خالد بن محمد القصيبي، ومعالي وزير الشؤون البلدية والقروية السابق د. محمد بن إبراهيم الجارالله، ومعالي مدير عام معهد الإدارة العامة السابق د. محمد بن عبدالرحمن الطويل، ومعالي نائب وزير المالية د. حمد بن سليمان البازعي، ومعالي نائب وزير الخدمة المدنية د. صالح بن عبدالرحمن الشهب، ومعالي مساعد رئيس مجلس الشورى د. فهد بن معتاد الحمد، ومعالي محافظ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني د. علي بن ناصر الغفيس، ومعالي عضو مجلس الشورى أ. عبدالرحمن بن عبدالحسن العبدالقادر، بالإضافة إلى عدد من كبار المسؤولين في الأجهزة الحكومية وفي وزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة.



معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي يلقي كلمته

لنقول شكراً لمن قدم الكثير لوطنه، خلال عمله الدؤوب وجهوده المتواصلة لمدة خمسة وأربعين عاماً قضاها بمعهد الإدارة العامة فعاصر بداية سنوات إنشاء ذلك الصرح الإداري الكبير الذي بنى فكرًا إداريًا متميزاً ساهم بشكل فعال في التنمية الإدارية بالملكة، وأثنى على جهود د. عبدالرحمن الشقاوي الفعالة في هذا الجانب من خلال عمله بالمعهد وتقلده العديد من المناصب حتى نال الثقة الملكية الكريمة بتعيينه مديراً عاماً للمعهد، وأكد أن المعهد شهد خلال فترة إدارته قفزات تنموية متواصلة أضافت لبنات في بناءه الشامخ، حتى وصل إلى ما نراه اليوم من واجهة إدارية وصرحاً تدريبياً وأحد أهم بيوت الخبرة العربية المتخصصة في التدريب والبحوث والاستشارات. وأشار إلى أن مساهمات د. عبدالرحمن الشقاوي لم تقتصر على المعهد بل تجاوزته إلى أفق أوسع من خلال مشاركاته وعضويته في العديد من المنظمات ومجالس الإدارات واللجان، وتأليفه عدداً من المؤلفات في مجال التنمية الإدارية.

بعد ذلك ألقى المحترف به معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي مدير عام المعهد السابق كلمة شكر فيها الحضور على المشاركة في تكريمه، كما شكر معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك على رعايته للحفل، وكذلك معهد الإدارة العامة على هذه الخطوة التي اعتبرها وفاء ونبلاً من معالي مديره العام ومنسوبيه، وشكرهم أيضاً على جميل الاحتفاء، وقال إن له مع معهد الإدارة العامة ذكريات وتاريخ ومسيرة طويلة من العمل والإنجاز. وتطرق لقيم المعهد التنظيمية والسلوكية، وأكد على أنها من أكثر ما يعتز به المعهد ويفخر حيث أوجدت له شخصية ذات

وقد ألقى معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د. أحمد بن عبدالله الشعيبي كلمة بهذه المناسبة رحب فيها بالحضور، وأشاد فيها بالدور الكبير الذي قام به د. عبدالرحمن الشقاوي إبان إدارته المعهد وإسهامه في التطور النوعي والمميز الذي أضحت عليه المعهد، وأثنى على جهوده في التحديث والتحسين المستمر لنشاطات المعهد المختلفة. ثم تناول جانباً من شخصية المحترف به د. عبدالرحمن الشقاوي وهو الجانب الإنساني الراقى لمعاليه، والجانب الاتصالي الناجح الذي يتمتع به داخل وخارج المعهد، وما تركه من رصيد إنساني متميز داخل المعهد، وفي غيره من الجهات التي كانت تتعامل مع معاليه كإداري مميز، وإنسان صادق يتقن فن التعامل الراقى مع الجميع. وقال إن ما قمنا به، إنما هي لمسات أخوية حرصنا على أن تعبر عن حبنا وتقديرنا له ومكانته في قلوب جميع منسوبي المعهد ممن حفظوا لمعاليه حسن صنيعه وكريم خلقه وجميل معشره، مثلما أن معهد الإدارة العامة وتاريخه الطويل باقيا في تلك الذاكرة. مؤملين بهذا التكريم الأخوي البسيط، أن نكون ضمن ذاكرة معاليه، وجزءاً من تاريخه الذي سيفتحه أمام الجميع، مثل افتخارنا وسعادتنا به وبمنجزاته التي قدمها للمعهد ومنسوبيه موظفاً وإدارياً ومستولاً ومديراً عاماً للمعهد.

مسيرة وعطاء

كما ألقى معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د. عبدالرحمن بن عبدالله البراك كلمة قال فيها: إننا نجتمع اليوم



جانب من الحضور



معالي د.عبد الرحمن بن عبد الله البراك يقدم درعاً تكريمياً
لمعالي د.عبد الرحمن الشقاوي باسم وزارة الخدمة المدنية ومنسوبيها



معالي د.أحمد بن عبد الله الشعبي يقدم درعاً تكريمياً
لمعالي د.عبد الرحمن الشقاوي باسم معهد الإدارة العامة ومنسوبيه

المعهد مطبوعاً بعنوان (مشاعر..ووفاء)، كما أنتج المعهد فيلماً وثائقياً لمسيرة معالي د.الشقاوي بعنوان (عطاء وإنجاز)، وقد احتوى المطبوع على العديد من المشاركات الكتابية لعدد من المسؤولين والزعماء في المعهد والتي تحكي مشاعرهم الأخوية تجاه معالي د.الشقاوي في يوم تكريمه. وقد قامت إدارة العلاقات العامة والإعلام بالإعداد لهذا المطبوع وتصميمه وإخراجه، كما تمت طباعته في الإدارة العامة للطباعة والنشر. كذلك تولت إدارة العلاقات العامة والإعلام مهمة إعداد الفيلم وكتابة السيناريو الخاص به، في حين تم إخراج الفيلم وإنتاجه في مركز تقنيات لتدريب.

خصائص مميزة، مما مكنه من أداء دوره بشكل فاعل في مضمار التنمية الإدارية. وذكر أن المعهد تمكن من كسب ثقة الجهات الحكومية والشركات والمؤسسات الأهلية انطلاقاً من جودة مخرجاته من كفاءات سعودية متخصصة واستشارات إدارية فاعلة وبحوث ودراسات تطبيقية قيمة. ومن منطلق تلك الثقة، فقد باتت الجهات الحكومية والأهلية تتسابق على مخرجاته من قوى عاملة مدربة وخدمات تنظيمية عالية الجودة لتطوير قدراتها، مما مكن المعهد من إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية وإعادة تنظيمها، وإمدادها بالأساليب والتقنيات الحديثة، ونشر الفكر الإداري المعاصر.

وأوضح أن التحدي الذي واجهه المعهد لم يكن متمثلاً في صياغة المنظومة القيمية الخاصة به، ولكن التحدي الأكبر كان في تحويل هذه المنظومة من مرحلة التنظير إلى إمكانية التطبيق وتجسيدها سلوكاً حياً يميز منسوبي المعهد في محيط ثقافة اجتماعية اعتادت على السائد والمكرور من القول والفعل، ليس ذلك فحسب، بل مقاومة التغيير. لقد أدرك المعهد أنه إن لم يكن منسوبوه أمثلة حية على تلك القيم، فلن يكون بوسعهم القدرة على تطوير الإدارة الحكومية وتحسين أدائها وإكساب العاملين فيها قيم الأداء والسلوكيات الإدارية المميزة.

وأكد على أن المعهد استطاع خلال مسيرته المظفرة أن يكون شريكاً فاعلاً في كل عمليات الإصلاح والتطوير الإداري على المستوى المحلي والعربي والدولي ليتحول إلى واجهة إدارية مشرفة وبيت خبرة عربي متخصص. وسيظل المعهد، إن شاء الله، صرحاً شامخاً ومعلماً وطنياً بقياداته وكوادره المتميزة بفكرها وأدائها وكفاءتها، متمسكين بدور المعهد الفاعل في مجال التنمية الإدارية. وقدم معالي د.عبد الرحمن الشقاوي شكره وتقديره لجميع منسوبي المعهد الذين عملوا معه على جهودهم وعطاءاتهم السخية وتفانيهم في خدمة المعهد ليؤدي رسالته على الوجه الأكمل.

بعد ذلك قدم معالي وزير الخدمة المدنية ورئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة د.عبد الرحمن بن عبد الله البراك لمعالي د.عبد الرحمن الشقاوي درعاً تكريمياً باسم وزارة الخدمة المدنية ومنسوبيها، كما قدم معالي مدير عام معهد الإدارة العامة د.أحمد بن عبد الله الشعبي درعاً تكريمياً مماثلاً باسم منسوبي معهد الإدارة العامة، تقديراً وعرفاناً لما قدمه خلال فترة عمله بالمعهد من جهود مشهودة وعطاءات متميزة. كما جرى عرض فيلم تسجيلي عن مسيرة معالي د.عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي في معهد الإدارة العامة، وفي ختام الحفل التكريمي توجه الجميع لتناول طعام الغداء المعد بهذه المناسبة.

مطبوع وفيلم

وبمناسبة حفل تكريم معالي د.عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، أصدر



الحضور والمشاركون في صورة جماعية

الشقاوي شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة من جامعة بيتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٤٠٣هـ، وكان عضواً في العديد من الهيئات والمنظمات الإدارية الإقليمية والدولية، وعدداً من اللجان والجمعيات الوطنية والإقليمية والدولية. وله العديد من البحوث والمؤلفات في مجال الإدارة ومن أهمها: تخطيط القوى العاملة ١٣٩٦هـ، وتأثير التدريب على الإنتاجية بالملكة العربية السعودية ١٤٠٠هـ، والتخطيط الشامل للموارد البشرية ١٤٠٠هـ، ودور التدريب الإداري في معالجة التضخم الوظيفي (بحث) ١٤٠٦هـ، ودور التنمية الإدارية في التنمية الوطنية ١٤٠٦هـ، والتدريب الإداري للتنمية ١٤٠٥هـ، وإدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة ١٤١٥هـ، وتطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية ١٤٣٠هـ. ■

وكان معالي د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي قد التحق بالعمل بالمعهد اعتباراً من ١٣٨٩/٥/١٤هـ على وظيفة باحث، وشغل وظيفة سكرتير الإصلاح الإداري ووظيفة مستشار إداري ووظيفة خبير إدارة عامه وخبير مكاتبات وكذلك مدير عام برامج الإدارة العليا، وفي عام ١٤٠٠هـ تم تعيينه نائباً لمدير عام المعهد لشئون التدريب، ثم صدر الأمر الملكي رقم (٢١٣) وتاريخ ١٤٢٠/٩/٢٨هـ بتعيينه مديراً عاماً للمعهد بالمرتبة الممتازة، وتقاعد في ١٤٣٤/٦/١هـ. وكان عضواً في اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، منذ تشكيلها في العام ١٤٢٠هـ، وفقاً للأمر السامي الكريم رقم (٦٦٢٩/ب/٧) وتاريخ ١٤٢٠/٥/٩هـ، التي أصبحت فيما بعد اللجنة العليا للتنظيم الإداري، كما أنه عضو في اللجنة الفرعية للجنة العليا للتنظيم الإداري، ورئيس لجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري. ويحمل د. عبدالرحمن

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
ديوان رئاسة مجلس الوزراء
الرقم أ/١١
التاريخ ١٣٨٧/٥/٨ هـ

بِعون الله تعالى

نحن فيصل بن عبدالعزيز آل
سعود

ملك المملكة العربية
السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩)
من نظام مجلس الوزراء
وبعد الاطلاع على قرار
مجلس الوزراء رقم ٣٠٧ وتاريخ
١٣٨٧/٤/٩ هـ

رسمنا بما هو آت:

أولاً: الموافقة

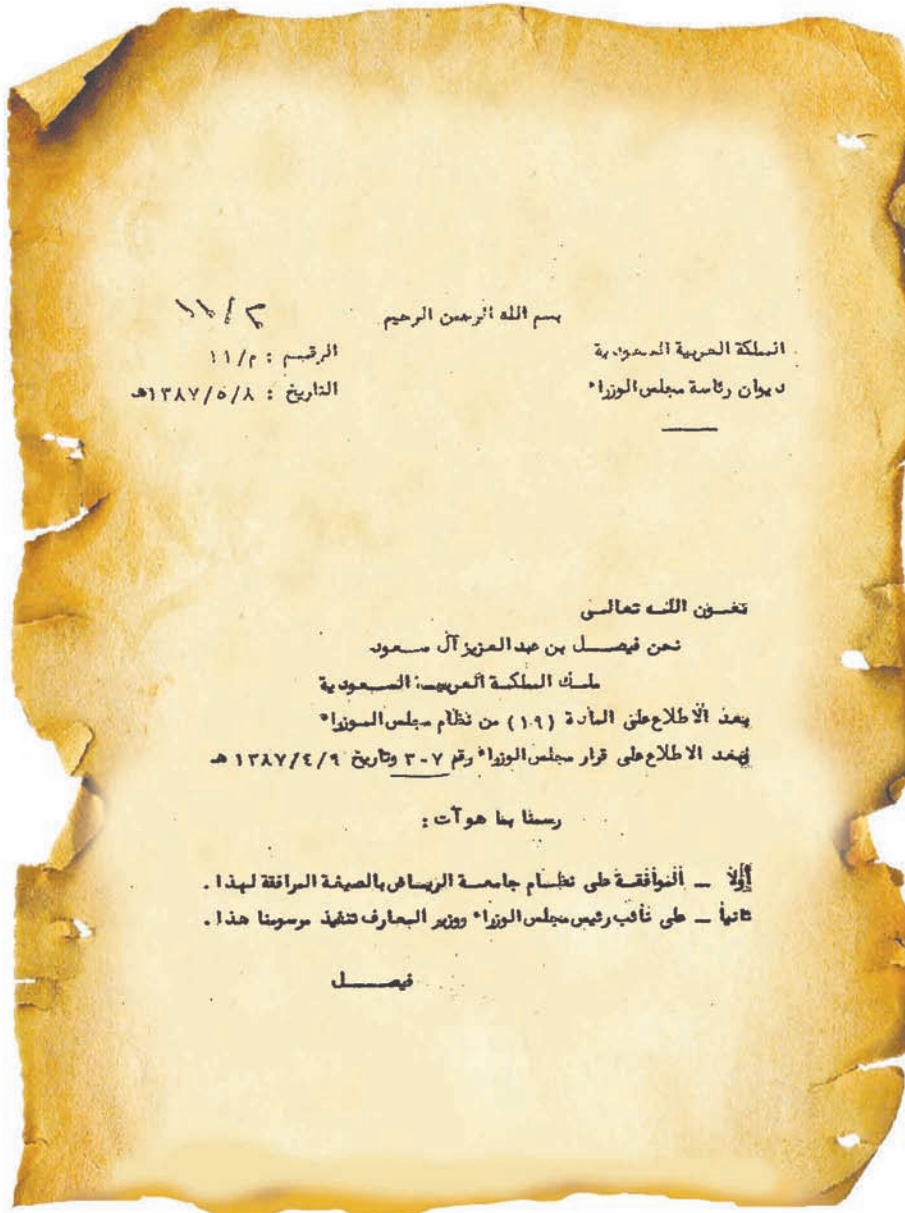
على نظام جامعة

الرياض بالصيغة

المرفقة لهذا.

ثانياً: على نائب رئيس مجلس
الوزراء ووزير المعارف تنفيذ
مرسومنا هذا.

فيصل



١١/أ

بسم الله الرحمن الرحيم

السلطة التنفيذية المعمورة

ديوان رئاسة مجلس الوزراء

الرقم : ١١/أ

التاريخ : ١٣٨٧/٥/٨ هـ

تغفون الله تعالى

نحن فيصل بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادة (١٩) من نظام مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم ٣٠٧ وتاريخ ١٣٨٧/٤/٩ هـ

رسمنا بما هو آت :

أولاً - الموافقة على نظام جامعة الرياض بالصيغة المرفقة لهذا.

ثانياً - على نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير المعارف تنفيذ مرسومنا هذا.

فيصل

هدى

المعهد .. والشراكة المجتمعية

تمثل الشراكة المجتمعية أحد محاور خارطة الطريق التي يعمل عليها معهد الإدارة العامة الآن، والتي تضم: التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية والتقنية، واللوائح والأنظمة، والجودة والاعتماد.

والشراكة المجتمعية تعني الانخراط في عدة أنشطة بين عددٍ من المؤسسات العامة أو الخاصة كل جهة وفق اختصاصها، ما يعني تخطيطها لجمهورها المستهدف إلى فئاتٍ أخرى وهذا يعود بالنفع العام على أفراد المجتمع كافة.

وهذا لا يعني بالطبع أن يطغى هذا النشاط على الهدف الرئيس للمنظمة، أو يجعلها تتفاس عن مهامها الرئيسة بدعوى ممارسة دورها الاجتماعي.

ورغم أن ممارسة المنظمة لدورها في مضمار الشراكة المجتمعية، أمر تحتمه الرؤية الحضارية، وتفرضه المصلحة العامة، ويكفله الدين، إلا أن المنظمات تستثمره لتسويق نشاطاتها والتعريف بأهدافها، وبالتالي تعزيز الصورة الذهنية عنها ونشر ثقافتها التنظيمية، وهذا أمر مشروع، وحينما نجد الصورة الذهنية لجهاز حكومي، أو مؤسسة ما، يحيط بها شيءٌ من الضبابية أو يكتنفها شيءٌ من الغموض، فالأن هذا الجهاز أو تلك المؤسسة انكفأت على ذاتها واعتبرت أنها مركز الكون، وتخيل مسئولوها أن مؤسساتهم ملء السمع والبصر وأن المجتمع واقفٌ بباب هذه المؤسسة، والناس يقفون زرافاتٍ ووحداً تحت رحمة عطائها، وهذه النظرة النرجسية هي التي أودت بصورة كثير من المؤسسات فأصبحت نسياً منسياً، بل تلاشت من الذاكرة المجتمعية. في الغرب كثيرٌ من المؤسسات والشركات تمول العديد من البحوث بملايين الدولارات وترعى العديد من الأنشطة وتقدم العديد من البرامج قاصدة تعزيز دورها الاجتماعي وفي ذات الوقت تعزيز صورتها الذهنية لدى الرأي العام.

وفي تبنيه لمفهوم الشراكة المجتمعية، يؤكد معهد الإدارة العامة دوره الحيوي، واستيعابه للمتغيرات ومكانته الريادية في نشر الثقافة الإدارية، وفي ذات الوقت حضوره المجتمعي والإعلامي وهو الذي ظل طويلاً بمنأى عن الإعلام، بحجة أن المنجزات تتحدث عن نفسها وهذه المقولة وإن كان فيها شيءٌ من التعقل وعدم الانزلاق إلى هوة الدعاية الضجة فإنها لم تعد تصمد، أمام سطوة الإعلام وأهمية أن يكون خطأ موازياً لكل المنجزات ■

في تبنيه

لمفهوم

الشراكة

المجتمعية،

يؤكد معهد

الإدارة العامة

دوره الحيوي،

واستيعابه

للمتغيرات

ومكانته

الريادية في

نشر الثقافة

الإدارية



أ. عبد الله بن متعب السّميح *

التقرير الإحصائي السنوي للمؤسسة العامة للتقاعد يكشف :

المتقاعدون مبكراً تجاوزوا ٥٠٪ ونسبة تقاعد الإناث في تزايد واضح

تقرير / عبد العزيز الهدلق



وبنسبة قدرها (٧,٧٪) من إجمالي عدد المتقاعدين. وقد كانت نسبة زيادة المتقاعدين الذكور خلال الفترة المحددة (٥,٦٪) في حين بلغت نسبة زيادة عدد المتقاعدات الإناث (١٦,٦٪). ويلاحظ أن متوسط الزيادة في أعداد المتقاعدين الذكور خلال السنوات العشر السابقة (٨,٥٪)، بينما كان متوسط الزيادة للإناث (١٨,٥٪).

حسب المناطق الإدارية بالمملكة

استحوذت منطقة الرياض على أكبر عدد من المتقاعدين في العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، حيث بلغ عددهم (١٤٢,٢٨١) متقاعداً. شكلوا ما نسبته (٢٤,٩٪) من إجمالي عدد المتقاعدين في المملكة. تليها في ذلك منطقة مكة المكرمة حيث بلغ عددهم (١٣٧,١٩٣) متقاعداً. شكلوا ما نسبته (٢٤٪) من إجمالي عدد المتقاعدين في المملكة. وقد جاءت منطقة الحدود الشمالية بأقل عدد

كشف التقرير الإحصائي السنوي للمؤسسة العامة للتقاعد أن إجمالي عدد المتقاعدين حتى نهاية العام المالي الحالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، بلغ ٥٧١,٣٦٧ متقاعداً، بينهم ٤٢٩,١٦٣ متقاعداً من الأحياء، و١٤٢,٢٠٤ متقاعدين متوفين، بزيادة قدرها ٣٤,١٦٨ متقاعداً عن العام الذي قبله، بما نسبته ٦,٤٪. وبلغ إجمالي المبالغ التي تم صرفها للمتقاعدين وأصحاب الدفعة الواحدة حتى نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م (٣٨٩٥,٧١٥) مليون ريال. صرف منها عام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م (٤٤,٥٨٨) مليون ريال.

ويشكل عدد المتقاعدين الذكور في نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، الغالبية العظمى من المتقاعدين حيث بلغ عددهم (٥٢٧,٤١٧) متقاعداً، وبنسبة قدرها (٩٢,٣٪) من إجمالي عدد المتقاعدين. بينما بلغ عدد المتقاعدات الإناث (٤٣,٩٥٠) متقاعدة

●● ٣٤,١٦٨ ألف موظف

انضموا لركاب التقاعد عام

١٤٣٤هـ

من المتقاعدين حيث بلغوا (٧,٩٥٨) متقاعداً بما نسبته (١٤٪) من إجمالي عدد المتقاعدين في المملكة. كما شهد العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، ٢٠١٢ م زيادة في أعداد المتقاعدين في العديد من المناطق الإدارية مقارنة بالعام السابق. حيث بلغت أعلى نسبة لها في المنطقة الشرقية (٧,٥٪)، ثم منطقة الرياض (٧,١٪).

حسب السن عند ترك الخدمة

شكلت نسبة المتقاعدين حسب الفئتين العمريتين (٤٠-٤٩) و (٥٠-٥٩) الأغلبية. حيث بلغت نسبتهما (٦٤,٢٪) من إجمالي عدد المتقاعدين؛ نظراً لتوافق هاتين الفئتين العمريتين مع بلوغ السن للمتقاعدين العسكريين على اختلاف رتبهم العسكرية، والمتقاعدين مبكراً من المدنيين. وبلغت نسبة المتقاعدين عن سن الـ (٦٠) عاماً (١٩,١٪) من إجمالي عدد المتقاعدين. وهي السن الإلزامية لإحالة الموظفين المدنيين وبعض الرتب العسكرية إلى التقاعد.

أسباب ترك الخدمة

شكل عدد المتقاعدين لبلوغ السن النظامية في العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، ٢٠١٢ م، ما نسبته (٦٠,٩٪) من إجمالي عدد المتقاعدين الأحياء، تليهم شريحة المتقاعدين قبل بلوغ السن النظامية حيث شكلوا ما نسبته (٣٤,٤٪). في حين شكل المتقاعدون بسبب العجز ما نسبته (٧٪). ويلاحظ أن نسبة التغير في عدد المتقاعدين تقاعداً مبكراً، قد ارتفعت في العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، ٢٠١٢ م، بنسبة (١١,٧٪) عن العام الذي سبقه، في حين كانت نسبة الزيادة لدى المتقاعدين حسب السن النظامية (٥,٣٪).

المتوفون أثناء الخدمة

شهدت الأعوام الأخيرة زيادة طفيفة في أعداد المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة، حيث بلغ عددهم خلال العام ٢٠١٢ م (٥٧,١٩٤) متقاعداً متوفى، بزيادة قدرها (١,٢٠٥) متقاعد متوفى خلال العام ٢٠١١ م. ويشكل المتقاعدون الذكور المتوفين أثناء الخدمة الغالبية العظمى من المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة خلال العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، ٢٠١٢ م. حيث بلغ عددهم (٥٤,٦٦٢) وبنسبة قدرها (٩٥,٦٪) من إجمالي المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة. بينما بلغ عدد المتقاعداً المتوفيات أثناء الخدمة الإناث (٢,٥٣٢) متقاعدة بنسبة قدرها (٤,٤٪) من الإجمالي. ويلاحظ أن متوسط الزيادة في أعداد المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة الذكور خلال السنوات العشر الماضية (٣,٨٪) بينما كان متوسط الزيادة للإناث (٨,٦٪).

وشهدت الفئة العمرية (أقل من ٣٥ سنة) من المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة حسب السن عند الوفاة ارتفاعاً بنسبة (١,٩٪) في العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، ٢٠١٢ م، عن العام السابق. كما أن هذه الفئة

● أكثر من ٥٧١ ألف متقاعد يستلمون أكثر من ٤٤ مليون ريال سنوياً

العمرية شكلت ما نسبته (٨,٤٠٪) من إجمالي المتقاعدين المتوفين أثناء الخدمة وهي أعلى شريحة من المتقاعدين.

المتوفون بعد التقاعد

بلغ عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد في نهاية العالم المالي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، ٢٠١٢ م، (٨٥,٠١٠) متقاعداً متوفى، بزيادة قدرها (٥,٤٪) عن العام السابق. وشكل عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد الذكور نسبة قدرها (٩٨,١٪) من إجمالي عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد. ويلاحظ أن متوسط الزيادة في أعداد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد الذكور خلال العشر سنوات الماضية (٦,٢٪) بينما جاء متوسط الزيادة للإناث (١٧,٩٪). المتوفون بعد التقاعد حسب السن عند الوفاة شكل عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد حسب السن عند الوفاة في الفئة العمرية (أكبر من ٦٥) أعلى نسبة وقدرها (٦٢٪) في نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ، ٢٠١٢ م.

المتوفون بعد التقاعد حسب مدة الصرف

بلغت نسبة الفئة (٦-١٠) سنوات لمدة صرف المعاش التقاعدي (٢١,٣٪) وهي الأعلى من بين فئات مدة الصرف للمتقاعدين المتوفين بعد التقاعد. وبلغ من استمرت مدة الصرف لهم (أكثر من ٣٠ سنة) (٢,١٪) من إجمالي عدد المتقاعدين المتوفين بعد التقاعد وهي الأقل بين الفئات.

حسب الساللم الوظيفية

تشير البيانات إلى أن سلم الأفراد العسكريين استحوذ على أكبر نسبة من إجمالي المتقاعدين لمختلف الساللم الوظيفية. حيث بلغت نسبته (٥٢,٣٪). يلي ذلك من أحيوا للتقاعد على سلم المستخدمين حيث بلغت نسبته (١٥,٥٪). كذلك بلغت نسبة من أحيوا للتقاعد على سلم الوظائف التعليمية (١٢,٩٪)، وتمثل الزيادة في عدد المتقاعدين حسب سلم الوظائف الصحية أعلى نسبة زيادة حيث بلغت (١٣,١٪).

حسب سنوات الخدمة

حققت الفئة العمرية (٢٦-٣٠) سنة أعلى نسبة من أعداد المتقاعدين حسب عدد سنوات الخدمة حيث بلغت (٢٢,٢٪). وبلغت نسبة من كانت سنوات خدمتهم تتراوح بين (٢١-٢٥) سنة (١٩,٢٪). في حين بلغت نسبة من كانت خدمتهم (أقل من ٥ سنوات) (٣,٤٪) وهي أقل فئة من إجمالي عدد المتقاعدين.

المتقاعدون مبكراً

تزايد أعداد المتقاعدين تقاعداً مبكراً، حيث بلغت نسبته عام ١٩٨١ م (١٩,١٪). لترتفع وتصبح (٥١,٤٪) من إجمالي المتقاعدين في عام

نظام تبادل المنافع

بلغ إجمالي المستفيدين من نظام تبادل المنافع في نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، (١٠,٩٢٧) مستفيداً بزيادة قدرها (١٤,٢٪) عن العام السابق. وبلغت المبالغ المحولة بين المؤسسة العامة للتقاعد والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (١,٧٢) مليار ريال، بزيادة قدرها (٢٨٪) عن الفترة نفسها من العام الماضي.

المؤسسة العامة للتقاعد

بتاريخ ١٤٢٣/١٢/٣٠هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٢٧٧ بتحويل مصلحة معاشات التقاعد التي أنشئت عام ١٣٧٨هـ إلى مؤسسة عامة، وبموجب المادة الثانية من تنظيم المؤسسة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ٣ وتاريخ ١٤٢٥/١/٣هـ، تتمتع المؤسسة بالشخصية الاعتبارية العامة

وبالاستقلال الإداري والمالي وميزانية مستقلة، وترتبط إدارياً بوزير المالية /رئيس مجلس إدارتها . والهدف من إنشاء المؤسسة العامة للتقاعد هو إدارة جميع شئون التقاعد في المملكة العربية السعودية. وتقوم المؤسسة بتطبيق جميع أنظمة التقاعد المدنية والعسكرية منذ أول نظام صدر عام ١٣٦٤هـ وحتى الآن. وتقدم المؤسسة العامة للتقاعد خدماتها للمتقاعدين عبر ٥١ فرعاً ومكتباً لها في جميع مناطق ومحافظات المملكة.

وكان أول نظام للتقاعد في المملكة العربية السعودية قد صدر عام ١٣٦٤هـ ويغطي هذا النظام، ونظام التقاعد لعام ١٣٧٨هـ، الخدمات المدنية والعسكرية، في حين انفرد كل نظام من أنظمة التقاعد الصادرة بعد ذلك بمعالجة خدمة دون أخرى. وهذه الأنظمة في مجملها تشمل فقط الموظفين السعوديين «المدنيين والعسكريين» ممن يشغلون مراتب في الميزانية العامة للدولة، أو ميزانيات الهيئات العامة التي ينص نظامها على خضوع منسوبيها لنظام التقاعد .

استحقاق المعاش للمدني

- يستحق الموظف معاشاً عند نهاية خدمته في الحالات التالية :
- المحال للتقاعد لبلوغه سن الستين سنة يستحق معاشاً مهما تكن مدة خدمته.
- المتوفى والمفصول بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية، يستحق



٢٠١٢م. ويتمركز طلب الإحالة للتقاعد المبكر لدى الفئة العمرية (٤٥) حتى (٥٥) سنة من الموظفين. وبلغ عدد الذين تقاعدوا بسبب التقاعد المبكر وكان سنهم عند التقاعد (٤٩) سنة (٨,٣١٣) متقاعداً، وذلك عند متوسط سنوات خدمة بلغت (٢٧,٧) سنة.

المستفيدون عن المتوفين

وتشير بيانات المؤسسة العامة للتقاعد في نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ (٢٠١٢م) إلى أن إجمالي عدد المستفيدين عن المتقاعدين المتوفين، قد بلغ (٣٧٥,٥٨٨) مستفيداً مستمراً في الصرف، وقد بلغت نسبة أعلى فئة للمستفيدين حسب صلة القرابة (٤٠,٤٪). وكانت المستفيدات من بنات المتقاعدين المتوفين حيث بلغ عددهن (١٥١,٦٧٢) مستفيدة.

أصحاب الدفعة الواحدة

بلغ إجمالي عدد أصحاب الدفعة الواحدة حتى نهاية العام المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، (٢٠١٢م) (١٧٢,٩٦٢) موظفاً بزيادة قدرها (٨,٨٪) عن العام السابق، وبلغت المبالغ التي صرفت لأصحاب الدفعة الواحدة (٧,٦٤٦) مليون ريال منذ إنشاء المؤسسة. وتشير البيانات الإحصائية للمؤسسة أن

الفئة العمرية (٢٥-٢٩) من أصحاب الدفعة الواحدة حسب السن عند ترك الخدمة حتى نهاية العالم المالي ١٤٣٣/١٤٣٤هـ، ٢٠١٢م، استحوذت على أعلى نسبة وتقدر بنحو (٣٠,٤٪) من إجمالي أصحاب الدفعة الواحدة. وقد مثل من خدمته (٥-٢) سنوات أعلى نسبة وتقدر بنحو (٣٤,٩٪). من أصحاب الدفعة الواحدة.

●● سلم الأفراد العسكريين

استحوذ على أكبر نسبة من

إجمالي المتقاعدين لمختلف

السلالم الوظيفية



٤. المحال على التقاعد المبكر بناء على طلبه، ولديه خدمة لا تقل عن خمسة عشر عاماً منها ثمان سنوات خدمة عسكرية.
٥. من أنهيت خدمته لمصلحة العمل وفقاً لأنظمة الخدمة العسكرية ولديه خدمة لا تقل عن خمسة عشر عاماً، بحيث لا تقل الخدمة الفعلية العسكرية عن ثمان سنوات، بشرط ألا يكون إنهاء الخدمة بسبب الغياب أو بحكم تأديبي، أو تم إنهاء خدمته بقوة النظام لارتكابه جريمة من الجرائم .
٦. يسوى معاش المتوفى (بدون سبب العمل) أو من أنهيت خدمته لعدم اللياقة الطبية، على أساس ٧٠٪ من راتبه الأخير أو على أساس خدمته المستحقة أيهما أصح له .
٧. من يصاب بعجز جزئي أثناء العمل وبسببه يستحق معاشاً بنسبة ٨٠٪ من راتبه الأخير أو على أساس خدمته المستحقة أيهما أصح له .
٨. المتوفى أثناء العمل وبسببه يستحق معاشاً كاملاً على أساس راتبه الأخير الذي يتقاضاه.
٩. من يصاب من العسكريين بعجز كلي بسبب العمليات الحربية أو بسبب الأسر يستحق معاشاً على أساس راتب أعلى درجة من في سلم الرواتب للمرتبة التي تعلو مرتبته مباشرة . أما إذا كانت الإصابة قد أحدثت عجزاً جزئياً أوجب ترك الخدمة العسكرية فيمنح أربعة أخماس الراتب .
- ويتم تسوية المعاش التقاعدي بنسبة جزء من ٣٥ جزء من آخر راتب عند نهاية الخدمة كما يلي :
- الراتب الأساسي الأخير X عدد سنوات الخدمة / ٣٥ = المعاش المستحق ■
- معاشاً مهما تكن مدة الخدمة، بنسبة ٤٠٪ من آخر راتب تقاضاه عند الوفاة أو العجز أو المعاش المستحق عن مدة خدمته الفعلية أيهما أكبر.
٣. المتوفى أو العاجز أثناء العمل وبسببه يستحق معاشاً بنسبة ٨٠٪ من آخر راتب تقاضاه أو عن مدة الخدمة أيهما أكبر.
٤. من انتهت خدمته لأي سبب كان ولديه خدمة ٢٥ سنة فما فوق.
٥. من انتهت خدمته بسبب إلغاء الوظيفة أو الفصل بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر سام وبغير سبب تأديبي فيستحق معاشاً متى بلغت مدة خدمته خمسة عشر سنة على الأقل .
٦. المحال للتقاعد بناء على طلبه ولديه خدمة محسوبة في التقاعد لا تقل مدتها عن ٢٠ سنة كاملة، بشرط موافقة الجهة التي تملك حق تعيينه، يستحق معاشاً بقدر خدمته، ويتم تسوية المعاش التقاعدي بنسبة جزء من أربعين جزءاً من آخر راتب عند نهاية الخدمة كما يلي:
- الراتب الأساسي X عدد سنوات الخدمة / ٤٠ = المعاش المستحق

استحقاق المعاش العسكري

يستحق العسكري معاشاً عند نهاية خدمته في الحالات التالية:-

١. الإحالة لبلوغه السن المحددة للإحالة على التقاعد بشرط إكمال سنة التجربة.
٢. من انتهت خدمته ولديه خدمة فعلية عسكرية محتسبة لا تقل عن ثمانية عشر عاماً، أو بلغت خدمته الفعلية العسكرية والمدنية عشرون عاماً، بحيث لا تقل الخدمة الفعلية عن ثمان سنوات .
٣. من أكمل خمسة وخمسين من العمر .

وكيل وزارة العمل للشئون العمالية أ. أحمد الحميدان لـ (التنمية الإدارية):

سوق العمل يعاني اختلالاً كبيراً تراكم على مدى فترة زمنية طويلة

أجرى الحوار: عبدالعزيز الهدلق

قال سعادة وكيل وزارة العمل للشئون العمالية أ. أحمد بن صالح الحميدان إن للأجور وبيئة العمل دور رئيس مهم لعزوف الشباب السعودي عن العمل في القطاع الخاص، وأكد أن الوزارة تتبنى حالياً عدداً من الحلول والبرامج والتطبيقات التي تهدف إلى رفع نسبة الأيدي العاملة الوطنية في القطاع الخاص، وإيجاد فرص عمل عديدة لهم في مختلف المجالات. وأكد أ. أحمد الحميدان في حديثه الخاص لمجلة (التنمية الإدارية) على أن سوق العمل المحلي يعاني اختلالاً كبيراً تراكم على مدى فترة زمنية، مشيراً إلى أن إعادة تنظيم السوق تحتاج إلى عدد من التدخلات بدأتها الوزارة ببرنامج نطاقات. وكشف عن أن حجم البطالة في سوق العمل السعودي حالياً تبلغ حوالي ١٢٪ وفق دراسة الإحصاءات العامة، حيث تبلغ بطالة الذكور حوالي ٦،١٪، بينما البطالة النسائية حوالي ٣٥٪. وأوضح أن وزارة العمل تعمل حالياً على إنشاء مرصد وطني للقوى العاملة، والذي سيوفر كميه ضخمة من المعلومات تخص العمالة المواطنة من ولادتها وحتى تقاعدها.

وتضمن حديث وكيل وزارة العمل للشئون العمالية الكثير من المعلومات حول سوق العمل المحلي، والحلول والبرامج التي تتبناها الوزارة لفتح آفاق أرحب أمام الشباب السعودي للعمل في القطاع الخاص ... فإلى الحوار.



مشكلة سوق العمل السعودي تخالف نظريات الاقتصاد الحديثة

قواعد البيانات في مركز المعلومات الوطني والمديرية العامة للجوازات والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، مما وفر صورة واضحة ودقيقة عن السوق وأعداد العمالة فيه وافدين وسعوديين، وأصبح بإمكان الوزارة التعرف على حركتهم ومهنتهم ومن وضعه نظامي أو غير ذلك وفقاً لسلامة أوراقه الثبوتية (رخص العمل والإقامات)، وحتى تواريخ انتهاء الإقامات، ومتى سيكون موعدها؟ ومن منهم جدد؟ ومن لم يجدد؟ ... الخ، القصد أن هناك كمية كبيرة من المعلومات المحدثة يوميا، وقد تلاحظون أن توفر مثل هذه البيانات بصورة آليه وسريعة وبدقة عالية يوفر لأصحاب القرار بيئة أفضل للدراسة والتحليل قبل اتخاذ قراراتهم.

■ ما هو حجم سوق العمل في القطاع الخاص من الأيدي العاملة؟ وما نسبة السعوديين في هذا القطاع؟

● العدد الدقيق متغير نظرا لدخول وخروج الآلاف من العمالة يوميا، ولكن الإحصاءات تشير حالياً إلى وجود حوالي سبعة ملايين عامل وافد، ومليون ومئتي ألف عاملاً سعودياً.

■ ما رأيكم بمستوى التنظيم في سوق العمل في القطاع الخاص فيما يخص الأيدي العاملة، وهل ترون أنه يحتاج إلى إعادة نظر؟

● الحقيقة أن سوق العمل يعاني من اختلالات كبيرة تراكمت على مدى فترة زمنية، ولاشك أن إعادة تنظيم السوق تحتاج إلى عدد من التدخلات بدأتها الوزارة ببرنامج نطاقات، هذا البرنامج هو في الواقع ليس برنامجا لنسب التوطين فقط، بل هو محرك متكامل لتنظيم السوق وأهمها المعلوماتية. إن قاعدة بيانات وزارة العمل بالنسبة للعمالة تكاملت بشكل ممتاز مع

واقع المرحلة الحالية والمستقبلية؟

• بالتأكيد نحن بحاجة إلى تطوير نظام العمل في بعض موانئه، وقد أنجزت الوزارة ذلك، وتعديلات النظام في طريقها وفق الآلية المتبعة في إقرار الأنظمة.

■ **لتزايد البطالة آثار سلبية وخطيرة على المجتمعات اقتصادياً وأمنياً وفكرياً واجتماعياً. فما هو حجم البطالة في المملكة؟ وما هي البرامج والمبادرات التي تتبناها الوزارة للحد من الحد البطالة وفتح مجالات أرحب للعمل أمام الأيدي العاملة المواطنية؟**

• حجم البطالة حالياً تبلغ حوالي ١٢٪ وفق دراسة الإحصاءات العامة، ولكن من المهم الإشارة إلى أن الجزء الأكبر من هذه البطالة نسائية، حيث

تبلغ بطالة الذكور حوالي ٦،١٪ حالياً بينما البطالة النسائية حوالي ٣٥٪. وهذا بحد ذاته يمثل تحدياً كبيراً للوزارة في ما يتعلق بخلق فرص عمل أكبر تناسب المرأة،

رفع تكلفة العمالة الوافدة في سوق العمل لتحسين التنافسية في الأجور أحد حلول السعودية

وهو الأمر الذي توليه الوزارة اهتماماً خاصاً بالبحث عن تلك الفرص المتوافقة مع احتياجات المرأة السعودية؛ لخلق بيئة تتوافق مع الضوابط الشرعية، وكذلك أمنه وجاذبية. كما أن هناك ملاحظة أخرى وهي أن نسب البطالة مختلفة وفقاً لمناطق المملكة المختلفة؛ نظراً لاختلاف توفر البنية التحتية الاقتصادية من شركات ومصانع.. الخ، وتوفر أعداد كافية من الوظائف في تلك المنطقة، فالمملكة ولله الحمد جغرافياً كبيرة جداً، وربما لا يرغب طالب العمل في منطقة الانتقال إلى منطقة أخرى للحصول على الوظيفة، وهذا تحدي آخر تعمل الوزارة على إيجاد الحلول له.

أما من حيث مبادرات الوزارة فهي كما سبق وأن ذكرت لك متنوعة وذات صبغة تكاملية، تحاول أن تحقق تصرف السوق بنفسه في خلق فرص العمل المستهدفة من السعوديين والسعوديات، وهو ما نطلق عليه نطاقات المناطق. فمثلاً ربما يكون من الحلول قصر سوق التجزئة في منطقة أو أكثر أو في مدن معينة في منطقة أو مناطق بالكامل على السعوديين مما سيوفر فرص عمل ذاتية لهؤلاء للكسب والرزق من الخير الوفير في هذه البلاد ولله الحمد. القصد أنه من خلال نطاقات المناطق تستطيع عمل تدخلات جراحية صغيرة خاصة بكل منطقة، وفقاً لبيانات المنشآت فيها الفرص الوظيفية المتاحة وتفاصيل خبرات ومؤهلات طالبي العمل في المنطقة، وسيكون أثرها إن شاء الله أكثر فعالية من مثلاً رفع نسب التوظيف على عموم المملكة في نشاط معين مع اختلاف الواقع الاقتصادي في كل منطقة عن الأخرى.

التجارب الدولية

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

• القرارات الملزمة هي وسيلة فعالة ولاشك، ولكنها ليست بالضرورة أفضل الحلول، نحن في وزارة العمل نعتقد أن فهم السوق التجاري ومفاعيل العملية الاقتصادية من وجهة نظر رجل الأعمال نفسه، ثم دراسة

الاستقدام والبطالة

■ كيف يمكن فهم معادلة الاستقدام الهائلة للأيدي العاملة غير المواطنة، وتزايد أعداد العاطلين من الشباب السعودي؟، وما هي المعالجات المتخذة بهذا الشأن من قبل وزارة العمل؟

• لا شك أن البطالة لها تداعيات كبيرة، ووضعنا في المملكة يتطلب جهوداً أكبر من الآخرين؛ بسبب أننا نعاني من نسب معينة من البطالة ونحن نستقبل مئات الآلاف من العمالة الوافدة. هذه المعادلة توضح لك بوضوح أن مشكلتنا لها طابع خاص يختلف عن النظرية الاقتصادية المجردة، والتي تقول بأن وجود بطالة يعني أن سوق العمل (الاقتصاد) غير قادر على توليد عدد كاف من الوظائف لطالبيها. ما يحصل في المملكة هو أننا نولد فرصاً تتجاوز بكثير حجم البطالة في المملكة. صحيح أن الكثير من هذه الفرص هي فرص غير مستهدفة من قبل طالبي العمل السعوديين ولا يرغبون في شغلها، ولكن في الوقت نفسه جزء معقول من هذه الوظائف مستهدف إذا ما تم التعامل مع الجوانب الأخرى في الوظيفة بخلاف طبيعتها. وأقصد بهذا الكلام أن الوزارة ترى أن الوظيفة بحاجة إلى وجود عدد من العوامل الأخرى لتكون مغرية ومستهدفة من قبل طالب العمل السعودي مثل الأجر المناسب وبيئة العمل المناسبة.. الخ. إن هذا التحليل هو الذي دعا الوزارة إلى أن تقول أن هناك اختلالات هيكلية في سوق العمل، فكيف نتصور أن يقبل طالب عمل سعودي على وظيفة لا يحقق الأجر الذي يعود عليه منها الحد الأدنى من احتياجاته المعيشية؟ وإذا عدنا نسأل لماذا الأجر منخفض بهذا الشكل؟، جاءك الجواب إن العمالة الوافدة تقبل بهذا المستوى من الأجور، وبالتالي فمن غير المتوقع أن يقوم التاجر ووفقاً لحسابات العائد والتكلفة عليه بترك هذا العامل ذو الأجر الرخيص إلى عامل بأجر أعلى.

وأود التأكيد على أننا هنا لا نتهم أحداً، ولكننا نقول إن هذا واقع ملموس ويجب أن نتعامل معه بمنطقية إذا أردنا معالجته، وهذا أيضاً ما دعي الوزارة للتحليل العميق لفهم مفاصل المشكلة أولاً والوصول إلى قناعة بأن لا حل واحد سحري في سوق العمل، بل مجموعة من التدخلات التي يعالج كل منها زاوية من زوايا المشكلة لتكتمل الصورة الكلية للحل. فمثلاً الوزارة تعالج مشكلة التنافسية في الأجور بين العمالة الوافدة والعمالة المواطنة من خلال تدخلات مثل اعتبار السعودي الذي يتقاضى أقل من ٣٠٠٠ ريال كأجر بنصف سعودي في معادلة التوظيف، وكذلك تدخل المقابل المالي المفروض على العمالة الوافدة كاستجابة لتوصية ضرورة رفع تكلفة العمالة الوافدة في سوق العمل لتحسين التنافسية في الأجور، وتدخل آخر يهدف إلى خلق بيئة عمل أكثر راحة لطبيعة المواطن السعودي من خلال الحوار الوطني، الذي أجرى دراسة لساعات العمل وأوقات العمل والأجازات الأسبوعية والذي رفعت توصياته، هكذا هو ديدن الوزارة في وضع التدخلات المناسبة والتي أحياناً تكون أكثر من تدخل لمعالجة مشكلة واحدة.

هل ترون أن

الحاجة ملحة في الوقت الحالي لإعادة النظر في نظام العمل، وتطويره بما ينسجم مع

بطالة الذكور حوالي ٦،١٪ والنسائية حوالي ٣٥٪ في سوق العمل السعودي

نسب البطالة في مناطق المملكة مختلفة وفقاً لاختلاف توفر البنية التحتية الاقتصادية

تلاحظون أن قرار المقابل المادي الذي اتخذه مجلس الوزراء الموقر يهدف في جانب منه إلى تحفيز صاحب العمل لاعتماد التقنية بديلاً عن اليد العاملة الرخيصة، والذي بدوره سينتج أعمالاً ذات طبيعة قابلة للتوطين وعمالة أقل. ولكن بالمجمل لوقمت

باحساب عدد العمالة بحساب آخر معتمداً على كم عامل استقدم لكل ١٠٠ مليون ريال في المشروعات، لوجدت أن العدد في نقصان مقارنة بذلك العدد للمبلغ نفسه قبل سنوات. والوزارة في تحركاتها تحاول استيعاب ذلك بطرق أخرى، وبشكل لا يؤثر على إنجاز المشاريع، وبحيث تركز ليس فقط على دخول العامل، ولكن على مغادرته بعد انتهاء الأسباب التي استقدم لها وذات الطبيعة الزمنية المؤقتة. اعتقد أن نجاحنا في هذا الأسلوب سوف يساعد على المحافظة على سقف محدد للعمالة في سوق العمل تستطيع التصرف فيه بالتضييق أو التوسع وفقاً لما أمامك من معطيات.

السعودة الوهمية

■ كشفت وزارة العمل الكثير من حالات التحايل على السعودة بالتوظيف الوهمي بشكل جعلها تبدو ظاهرة منتشرة في القطاع الأهلي. فلماذا لجأت بعض شركات ومؤسسات القطاع الخاص إلى ذلك برأيكم؟ وما هي الإجراءات المتخذة من قبل الوزارة لكشف هذه الحالات والقضاء عليها؟

● السعودة الوهمية في تصوري نشأت بسبب ضغوط السعودة على المنشآت دون وجود آليات متكاملة للتوطين تركز على عدد من الجوانب وليس فقط العدد. نحن في الوزارة حالياً نتدخل بمجموعة من التدخلات نعتقد أنها إن شاء الله ستؤدي إلى توظيف مستدام وفعال بشكل أفضل من السابق. ولعلك تلاحظ التدخلات التي تركز على الأجور، وأيضاً رفع تكلفة العامل الوافد التي تم تطبيقها، وسيلبيها نظام حماية الأجور الذي سيربط بين الاستقطاع التأميني للأجر، والأجر الحقيقي الذي يودع في حساب العامل. كل هذه التدخلات نعتقد أنها ستقلل مساحة اللجوء للسعودة الوهمية لسببين: الأول أن رفع أجرة العامل ستجعل صاحب العمل يعيد حساباته في الاستفادة منه استفادة حقيقية، والثاني هو الخوف من طائلة عقوبات التفتيش، التي ستساعد كل المبادرات السابقة على توفر تقارير ذكية تعطي لقسم التفتيش مواطن الخلل المحتملة فقط من خلال قراءة تقارير الأجور.

■ ما هي برأيكم أبرز معوقات السعودة في القطاع الأهلي؟

● اعتقد أن للأجور وبيئة العمل دوراً رئيساً مهماً؛ لعزوف الشباب عن العمل في القطاع الخاص، ثم اتبع ذلك بثقافة العمل في القطاع الخاص التي أتصور أنها بحاجة إلى تنمية فعلية لدى الشباب، فلو تأملت في مشهد العمل في القطاع الخاص لوجدت أن هناك مشكلة ربما في وظائف الدخول اعتقد أن سببها الرئيس ضعف الثقة بين طالب العمل وصاحب العمل، ولكن بمجرد أن يثبت العامل نفسه في السنوات القليلة الأولى من العمل في القطاع الخاص، تجد أنه يحقق قفزات هائلة بالنسبة لمستقبله الوظيفي؛ نظراً لأن القطاع الخاص يؤمن بالعائد والتكلفة، وهو في الوقت نفسه غير مقيد في ما يتعلق بالأجر ويتصرف في ذلك بمقدار الفائدة المجنية من الموظف. لا

الواقع الذي يبني عليه رجل الأعمال تحليلاته الاقتصادية لمشروع ما، والعمل على إقناعه من خلال التدخلات ذات المفهوم التجاري المؤثر على العائد والتكلفة والمحسوبة حساباً دقيقاً، هي أفضل نوع من التدخلات. عندما تقتنع أنت أن هذا الخيار هو أرخص لك ستقوم بالأخذ به طوعاً، وستتبدل كل الصعوبات التي تواجهك

في سبيل الوصول اليه. أعطيك مثلاً، عندما أصدرنا قراراً بخفض وزن نسبة التوطين في المنشأة على السعودي الذي راتبه أقل من ٣٠٠٠ ريال إلى «نصف سعودي في معادلة التوطين»، وتركنا الخيار لصاحب العمل بأن يرفع راتب السعودي أو يبقيه على حاله ويفقد نصف نقطة في التوطين، كانت النتيجة ارتفاع رواتب ١٨٦ ألف سعودي في القطاع الخاص إلى ٣٠٠٠ ريال طوعاً. نحن نعتقد أن هذا النوع من التدخلات هو الأكثر فعالية. فالتاجر دائماً ما يبحث خياراته ويقرر ما هو الأفضل له من منظور تجاري بحت. أكرر أن هذا لا ينفي لجوء الوزارة للقرارات الملزمة متى ما كان دورها ملائماً لطبيعتها.

■ ما مدى استفادة وزارة العمل من التجارب الدولية الناجحة في مكافحة البطالة؟

● بالتأكيد نحن نسعى لمعرفة والاستفادة من كل التجارب الدولية الممكنة مع تكيفها لواقع السوق السعودي، فعلى سبيل المثال يفسر الاقتصاد بأن وجود بطالة يعنى عدم قدرة الاقتصاد على توليد وظائف كافية تقابل حاجة طالبي العمل. نحن مختلفون عن هذا الواقع تماماً؛ ففي حين نعاني من بطالة لبضع مئات الآلاف، السوق يستوعب من خلال الاستقدام أضعاف هذا الرقم. صحيح أن الكثير من هذه الوظائف المستقدم عليها ربما لا تكون جاذبة للسعودي، ولكن في نفس الوقت هناك منها ما هو كذلك. إذن نحن بحاجة إلى فهم أعمق للمشكلة والغوص في التفاصيل لنفهم لماذا لا يقبل السعودي على هذه المهن؟ وما هو دور الثقافة المجتمعية؟ وكذلك بيئة العمل والأجر في المشكلة؟ ثم نحاول أن نفهم لماذا يلجأ صاحب العمل إلى الاستقدام؟ ولماذا يفضل ذلك على توظيف السعودي؟ كل هذه التحليلات تتم بذهن منفتح لا بحكم العاطفة، بل بحكم المفاعيل وقواعد السوق التجاري. ونحن نعتقد أن هذا ما سيؤدي إلى النجاح في إيجاد حلول عملية ومنطقية وقابلة للتنفيذ.

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

● تدفق العمالة للسوق بسببه موضوعين مهمين، أولاً لا بد أن لا ننسى أن المملكة تمر بمرحلة إنفاق عام هائل بكل المقاييس، فبنود المشاريع ارتفعت منذ ٢٠٠٢م وحتى ٢٠١٢م أضعافاً مضاعفة، والأغلب يذهب إلى مشروعات ذات نفع عام وذات طبيعة إنشائية، وهذا بلا أدنى شك يحتاج إلى عمالة.

الموضوع الثاني هو ثقافة السوق تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة الرخيصة بديلاً عن التحول للتقنية، وسبب ذلك هو رخص العمالة من البلدان المصدرة إلى الدرجة التي لا تجعل صاحب العمل يبادر إلى دفع تكلفة أكثر لاستخدام التقنيات والمعدات والأجهزة بديلاً عن الأعداد الكثيفة من العمالة. وقد

ضغوط السعودة على المنشآت دون وجود آليات متكاملة للتوطين أنشأ السعودة الوهمية



معهد الإدارة العامة يقدم خدمة جديدة من خلال تكسير الصورة الذهنية المغلوطة عن العامل المواطن في سوق العمل

حجم الطلب على العمالة من السوق وماهي أنواع الوظائف المطلوبة؟ وتفصيلات التخصصات والمستويات التعليمية والمهنية لمن يستقدمون؟ وربطها بما سيتوفر السنة القادمة من الخريجين وما يليها وما يليها أيضا ولعشرات السنوات. إن توفر هذه الكمية الهائلة من المعلومات يوجد كنزاً لمتخذ القرار، وكذلك كنزاً لطالب العمل؛ ليعرف ما هي توجهات السوق؟ وما هو المطلوب بعد سنة؟، وبعد خمس؟، وبعد عشر سنوات؟، فيقرر أين ستوجه في تخصصه. المشروع على كل حال هو مشروع ضخم، ولله الحمد والمئة أنجز أجزاء كبيرة منه بتواصل مع كافة الجهات المعنية وستسعد ان شاء الله بانطلاقته.

■ كيف ترون مستوى مخرجات البرامج الإعدادية بمعهد الإدارة العامة؟، ومدى مساهمة المعهد في دعم سوق العمل بكفاءات وطنية مؤهلة؟

● أنا عملت سنوات طوال في المعهد، وسأتكلم بكل صراحة لأغراض الفائدة والمصلحة العامة. أعتقد أن خريجي المعهد يتميزون بميزة رائعة تتمثل في الالتزام والانضباط، الذي هو سمة من سمات المعهد منذ عرفناه، وأتصور أن هذا هو السبب الرئيس لتهافت القطاعين: الخاص، العام عليهم. والمعهد يدعم سوق العمل من جهتين، بالمؤهل المناسب وكذلك بالعامل المنضبط، ولذلك فهو يقدم لنا خدمة جديدة من خلال تكسير الصورة الذهنية المغلوطة عن العامل المواطن في سوق العمل. وأتمنى أن يتوسع المعهد في إعداد خريجيه بأكثر قدر ممكن، وأن يعمل على نقل ثقافة الانضباط والالتزام لمؤسسات التعليم الأخرى فنحن بأمر الحاجة لذلك ■

تستغرب أن شاباً في القطاع الخاص بعد خمس سنوات من الجهد والعمل يتقاضى أجراً أكثر من أجر الموظف الحكومي الذي عمل في وظيفته ثلاثة أضعاف المدة التي قضاها الشاب في القطاع الخاص. ولعل من أكبر الدلائل على ذلك أن الحصول على السعدي المتمرس في وظائف الإدارة الوسطى والعليا في القطاع الخاص، يعتبر عملة نادرة تتنافس عليها الشركات وتتقاضى أجوراً عالية. لكل هذه الأسباب فإن نصيحتي للشباب أن يكونوا من أصحاب اللياقة العالية، وأن يتحلوا بالتصميم والإصرار عند اقتحام مجال العمل في القطاع الخاص، وبعد سنوات قليلة سيجدون أنهم خلقوا لأنفسهم موطئ قدم واسم في السوق، يحققون من وراءها جميع طموحاتهم. صاحب العمل يعتمد دائماً على حسابات العائد والتكلفة ويفهمها جيداً، ومتى ما وجد ذلك العامل الذي يحققه له نمواً وازدهاراً في أعماله، من خلال جده واجتهاده ومثابرته فهو سيستجيب فوراً.

المعهد وسوق العمل

■ كيف ترون مدى موازنة مخرجات التعليم مع سوق العمل؟

● لاشك أن موازنة مخرجات التعليم والتدريب مهمة للغاية في سوق العمل، والوزارة لديها مبادرات عديدة في هذا الشأن منها: خلق قنوات تواصل مع الجهات التعليمية والتدريبية في كافة مستوياتها، كما أن هناك مبادرة ضخمة هي المرصد الوطني للقوى العاملة، والذي من خلاله سيكون هناك كمية ضخمة من المعلومات تخص العمالة المواطنية من ولادتها وحتى تقاعدها. يهدف هذا المركز لإيجاد المعلومات التفصيلية لأعداد القوى العاملة، والتي تساعد على التخطيط لسوق العمل بشكل أفضل، فمثلاً أنت ستعرف كم أعداد المواليد؟، وكم منهم سيدخل للتعليم الابتدائي بعد ست سنوات؟، ومن منهم في هذه السن حالياً وفي المرحلة الابتدائية؟، والمرحلة المتوسطة؟،

والثانوية؟، وكذلك المستويات الجامعية بتفصيلاتها من التخصصات، وسيوفر

تدني الأجور وبيئة العمل وراء
عزوف الشباب السعودي عن
العمل في القطاع الخاص

لا بد من تبني حملات لتغيير الأنظمة وآليات العمل التي بسببها تظهر التجاوزات مكافحة الفساد .. هل «التوعية الإعلامية» تكفي؟

إعداد: شقران الرشيدي

26

دأبت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد «نزاهة» مؤخراً على بث رسائل توعوية تدعو لمكافحة الفساد في أجهزة الدولة، والحث على التعاون مع موظفيها ومراقبيها للحد من التجاوزات المالية والإدارية، متخذة من وسائل الإعلام المحلية المختلفة قنوات تمرر من خلالها حملاتها التي تحث على غرس روح التعاون، والمبادرة في نفوس المواطنين، وتبني أضرار الفساد على مسارات المجتمع والدولة.. ويظل السؤال المطروح هو: هل الحملات التوعوية الإعلامية كافية لمحاربة الفساد والقضاء عليه؟، وهل هي قادرة - هذه الحملات - على رفع مستوى وعي المواطن، ومد جسور التعاون بين هيئة مكافحة الفساد، وأفراد المجتمع؟، أم أن هناك ما يستدعي التحول إلى إستراتيجية إعلامية فاعلة تستلهم مستجدات العصر وثقافته؟، نتعرف على الإجابة من خلال آراء المتخصصين التالية..

فإن الإعلام سيقوم بدوره في كشف مواضع الفساد ومكافحتها- على حد تعبيره-.

إظهار الحقيقة

ومن جانبه يؤكد أ.د. علي القرني أن الإعلام يلعب دوراً أساسياً في مكافحة الفساد من خلال وظيفة كشف الممارسات، والتجاوزات المالية والإدارية في الأجهزة الحكومية، ووسائل الإعلام المختلفة لا بد أن تظهر الحقيقة في موضوعاتها وتقاريرها، وبالتالي العلاقة بين الإعلام والفساد هي علاقة مواجهة بوصف الأول يمثل السلطة الرابعة كما يقال، ويشكل ضمير المجتمع، ويدافع عن مصالحه الوطنية، وتقع عليه مسئولية أكبر في القضاء على الفساد إن تعامل بموضوعية في متابعة المخالفات، والممارسات المتجاوزة للأنظمة، واللوائح بعيداً عن التشهير والتحيز. ويشير أ.د. القرني إلى القدرة التأثيرية المهمة لوسائل الإعلام على أفراد المجتمع، بالتالي امتلاك عامل إضافي في التصدي للفساد، ومحاربة المفسدين للوصول إلى مجتمع خالٍ من الفساد قدر الإمكان. كذلك يمثل الإعلام عيوناً إضافية للمستقل تعكس له حقيقة ما يجري على أرض الواقع، شريطة إعطاء الإعلام قدر من الحرية للبحث عن الحقائق. ويتناول أ.د. علي القرني خطورة تفشي الفساد في الجانب الاجتماعي، موضحاً أنها تكمن في إباحة هذه الظاهرة اجتماعياً، وتعايش الناس معها على أنها مسألة طبيعية لا يمكن الوقوف ضدها، وهنا لا بد أن يلعب الإعلام دوراً مهماً في هذا المحور من خلال إشاعة ثقافة المقاومة ومكافحة هذه الظاهرة السلبية. فوسائل الإعلام الموضوعية بالتأكيد تؤثر بشكل مباشر على أفراد المجتمع من خلال قدرتها على الوصول إلى شريحة كبيرة



رئيس هيئة مكافحة الفساد الأستاذ محمد الشريف يطلق إحدى الحملات الإعلامية التوعوية السابقة

والكشف عن مواضعه شريطة أن تتوفر لها - وللعاملين بها- الحماية القانونية وحرية الوصول إلى المعلومات؛ لتتمكن من القيام بدورها دون الخوف من العواقب التقليدية مثل اتهامها بالتشهير في حال إعلانها عن ممارسات الفساد أو الأشخاص المتورطين بها. ويجب أن نتذكر أن الإعلام جزء من البيئة والثقافة التي يعمل في إطارها، فإذا كانت المنظومة الشاملة للدولة، والمجتمع تحارب الفساد - حقاً-

سلطة رابعة

حول هذا الموضوع يقول أ. سليمان العنزي «عندما يمارس الإعلام دوره كسلطة رابعة تراقب باقي السلطات، فإنه يساهم في الكشف عن الفساد، وبالتالي مكافحته، ولكن القانون - والقانون فقط- هو رأس الحرية في مكافحة الفساد في ظل بيئة تشريعية، وقضائية، وتنفيذية صحية». وبالطبع - بحسب أ. سليمان العنزي- فإن وسائل الإعلام معنية بمكافحة الفساد،

المستاركون في القضية:

- أ.د. علي بن تنويل القرني، رئيس الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.
- د. عائض سلطان البقمي، مدير إدارة البرامج القانونية بمعهد الإدارة العامة.
- أ. طارق إبراهيم، كاتب ورئيس تحرير صحيفة الوطن الأسبق.
- أ. سليمان بن عبيد العنزي، عضو هيئة التدريب، قطاع برامج العلاقات العامة والإعلام.



●● أ.د. علي القرني:

الإعلام يلعب دوراً أساسياً في
مكافحة الفساد وكشف التجاوزات
في الأجهزة الحكومية

من المواطنين، وتوجيههم نحو هدف أو قضية معينة على اعتبار أنها من المصادر الأساسية للمعلومة، والتي يبني عليها الأفراد مواقفهم وأحياناً قيمهم وأنماط سلوكهم، وهناك حالات تقبل المجتمع قيم كانت مرفوضة قبل أن تحملها الرسالة الإعلامية، أو رفض قيم كانت سائدة ومقبولة مستبدلاً بها قيم جديدة.

ويقول أ.د. القرني: «من المهم جداً توظيف الإعلام توظيفاً سليماً في مكافحة الفساد، بحيث يكون إعلام حي صاحب مبدأ، ويتحدث بلسان المواطنين، ويعبر عن ضمير المجتمع، وينشر الوعي الوقائي، والأخلاقي بين أفراد المجتمع ضد الفساد، والمفسدين بالتعاون مع هيئة مكافحة الفساد، والأجهزة الرقابية الأخرى عبر تنظيم حملات إعلامية توجه للرأي العام لدعم محاربة هذه الظاهرة السلبية، والخطيرة.

حملة إعلامية وثغرات!

ويرى رئيس تحرير صحيفة الوطن الأسبق أ. طارق إبراهيم، أنه من الجيد أن تقوم هيئة مكافحة الفساد في المملكة

بحملة إعلامية لتعريف المواطنين بالدور المفترض أن يقوموا به للحد من هذا الفساد، وحثهم على المبادرة في التبليغ عن أي حالات يقفون عليها، وبغض النظر عن مستوى الحملة وطريقة إعدادها والكيفية التي نفذت بها، فهناك بعض الملاحظات، وفيها مؤشر على وجود توجه لمحاربة هذه الظاهرة كما أنه ومن خلال هذه الحملة عبر وسائل الإعلام نقرأ رسالة صريحة تعلن بخط كبير وأحمر، أنه لم يعد هناك ما يمكن التحفظ عليه وإخفاؤه في هذا الجانب. ويضيف أ. طارق إبراهيم أنه وبمثل ما أقدمنا على خطوات عديدة في جانب التغيير والإصلاح، فإن الإقرار بوجود هذه العلة والعمل بشكل واضح على محاربتها يعد خطوة جريئة، ومتقدمة لإيجاد الحل.. فالكثير من الجهات تحاول إخفاء مكامن الخلل فيها بغض النظر عن حجمها ومستوى أثرها على المجتمع والوطن، بل حلها.

درجت مثل هذه الجهات على التقليل من تداعيات تلك المشاكل، وأثارها الموجهة سواء كانت صحية أم اجتماعية أم مالية. ويقول أ. طارق إبراهيم: «لهذا تظل المشكلة قائمة وتتعاظم، والسبب أن هناك شخصاً ما أو جهة ما تأخذها العزة بالإثم، لكن المبالغة في التحفظ والادعاء بالأفضلية وبعدم وجود الأخطاء، يضع مثل هؤلاء في مثل هذه المواقف المكشوفة وغير المقبولة عند الدولة وعند المواطنين، فالدولة في العموم تسعى للتعامل مع مشاكل الوطن والمواطنين بشفافية دون تهويل أو تهوين، ولكن البعض ممن لم يستوعبوا هذا المنهج يظنون أن إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالجانب السلبي في قطاعاتهم هو من الحكمة، بينما الواقع والتجربة تقول إن التأخير في الإعلان عن بعض المشاكل يساهم في استشرائها ومن ثم الصعوبة في حلها.



● د. عائض البقمي:

وسائل الإعلام تشكل قوة
ضاغطة على الحكومة من
خلال التأثير في الرأي العام
لتقويم أداؤها

وهو ما يكون لوسائل الإعلام من حرية في الحصول على المعلومات، وبث، ونشر هذه المعلومات دون تقييد أو محاباة لأي شخص، ونتيجة لذلك تجد الدول الأقل فساداً في العالم هي الأكثر حرية على صعيد الإعلام، لأن حرية الإعلام تخلق الشفافية، والشفافية كنتيجة طردية هي العدو الأول للفساد الإداري والمالي. ويؤكد د. البقمي على أنه وحتى يتحقق للإعلام هذا الدور الفعال في مكافحة الفساد هناك العديد من العناصر التي يجب مراعاتها في تحقيق تلك الفاعلية وهي التخلص من جميع القيود التي تعرقل دور الإعلام بشتى وسائله في مكافحة الفساد سواء في النواحي والإجراءات القانونية أو معوقات تداول المعلومات التي يتسبب بها التوجهات الإدارية مما يقيد عمل وسائل الإعلام.

ولذلك - بحسب د. البقمي - تجد تحقيقاً لهذا الدور الفاعل، هناك علاقة وطيدة بين الإعلام، والجهاز الحكومي تجعل أحدهما مكماً للآخر، في أن يبين الإعلام

العامة ولتستحدث أنظمة تسير المرحلة، والزمن الذي نعيشه بكل متغيراته، وما استجد عليه وأن تستفيد من ملاحظات وأفكار كل من ينتقدون نظام المناقصات- وبحسب أ. طارق إبراهيم- فمن المؤكد أن هناك أنظمة وآليات عمل أخرى كثيرة بحاجة لإعادة النظر فيها للحد من هذا الفساد، لأنه حتما لا يمكن القضاء على الفساد من خلال التوعية فقط.

توعية الرأي العام

ويعتقد د. عائض البقمي، أن للإعلام دوراً فاعلاً، ومؤثراً، ورقابياً ينطلق من خلال العلاقة الوثيقة التي تقدمها أجهزة الدولة المختلفة من معلومات، وحقائق تساعد الإعلام، ووسائله المختلفة في نشرها لإيصال صوتها إلى الرأي العام. ويقول د. البقمي: «يأتي اهتمام الإعلام بالكشف عن ظواهر الفساد المالي، والإداري انطلاقاً من دوره كمدافع عن مصالح المجتمع، وإظهار الحقائق بكل شفافية. ولذلك فإن هذا الدور يتوقف على شرط أساسي،

وحول ايجابية الحملة الإعلامية التي تنفذها هيئة مكافحة الفساد لتوعية المواطنين تجاه ظاهرة الفساد وكيفية التعامل معها يشير أ. طارق إبراهيم إلى أن هناك خطأ آخر ينبغي أن يكون موازياً لهذه الحملة، وهو الأهم والأكثر شجاعة، وهو البحث عن الأسباب التي تؤدي لوجود الفساد والتي تفسح للبعث استغلال بعض الثغرات للنفوذ من خلالها واستغلالها لتحقيق مصالح شخصية، وهو ما يصنف عند تنفيذه بالفساد سواء كان فساداً مالياً أو إدارياً. ولعل من الأمور التي ينبغي الالتفات إليها تجاه تلك الثغرات هو تبنى الهيئة لحملة مع الجهات المعنية في الدولة لتغيير الكثير من الأنظمة وآليات العمل التي بسببها ظهر الفساد، وخاصة قوانين وأنظمة ترسية المشاريع الحكومية التي يجمع تقريباً كل المتعاملين معها أو من وقفوا على تفاصيلها، أنها باتت بحاجة إلى تعديل جذري لتغلق الباب في وجه آكلي الأموال



كما يقول د. البقمي - تهتم بالإعلام لدوره الإستراتيجي الفعال في التوعية بمضار الفساد على الفرد والمجتمع، ومن ناحية أخرى يعتبر الإعلام الحر، والشفاف مرآة صادقة لحكومات تلك الدول في الحصول على معلومات وحقائق لتقويم أجهزتها والمستولن في تلك الأجهزة.



●● أ.سليمان العنزي:

الإعلام معني بمكافحة الفساد والكشف عن مواضعه شريطة أن تتوفر للعاملين فيه الحماية القانونية.

إعادة نظر

من خلال الآراء السابقة يمكن القول أن ما تقوم به هيئة مكافحة الفساد «نزاهة» من حملات إعلامية لتعريف المواطنين بالدور المفترض أن يقوموا به للحد من هذا الفساد، وحثهم على المبادرة في التبليغ عن أي حالات يقفون عليها، تتطلب إعادة

نظر لمستوى الحملة، وطريقة إعدادها، والكيفية التي نفذت بها انطلاقاً من دورها كمدافع عن مصالح المجتمع، وإظهار الحقائق بكل شفافية. ولذلك فإن هذا الدور يتوقف على شرط أساسي، وهو مدى تأثير وسائل الإعلام في الرأي العام على اعتبار أنه - الإعلام - يخلق الشفافية في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ويكشف

●● أ.طارق إبراهيم:

الحملة الإعلامية رسالة صريحة بخط كبير وأحمر أنه لم يعد هناك ما يمكن التحفظ عليه وإخفائه

عن مواضعه شريطة أن تتوفر لها - وللعاملين بها - الحماية القانونية، وحرية الوصول إلى المعلومات للقيام بدورها دون الخوف من العوائق التقليدية، إضافة إلى تبني هيئة مكافحة الفساد لحملة مع الجهات المعنية في الدولة لتغيير الكثير من الأنظمة وآليات العمل التي بسببها ظهر الفساد ■

للمستول في الجهاز الحكومي الخلل الموجود ليس بدافع التشهير به، وإنما لمساعدته في وضع الحلول الناجحة كون الإعلام سلطة رابعة تتابع وتراقب عن كثب مجريات العمل في أجهزة الدولة، وكذلك فإنه يشكل قوة ضاغطة على الحكومة من خلال الرأي العام في تقويم أداؤها. لذلك تجد حكومات الدول المتقدمة -

المسؤولية في الإبلاغ عن حالات الإيذاء

إن التبليغ عن حالات الإيذاء والعنف هي واجب إجتماعي تقتضيه أبسط مبادئ المروءة والأخلاق، وهي في المقام الأول أمر ديني في شريعتنا السمحاء فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى). لذلك كان الإبلاغ عن حالات الإيذاء واجباً دينياً واجتماعياً على كافة أفراد المجتمع.

وفي ١٩/١٠/١٤٣٤هـ الموافق ٢٦/٨/٢٠١٣م قرر مجلس الوزراء الموافقة على نظام الحماية من الإيذاء ليؤكد ما هو مؤكد من إهتمام وحرص حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز بحقوق الإنسان ونبذها لكل أشكال الاستغلال أو إساءة المعاملة أو التهديد بالإساءة، بكافة أنواعها (جسدية ونفسية، أو جنسية)، وقد عد النظام إمتناع شخص أو تقصيره في الوفاء بواجباته والتزاماته في توفير الحاجات الأساسية لشخص يعوله نوع من أنواع إساءة المعاملة توجب العقوبة. كما أوجب النظام على الجميع الإبلاغ عن كافة أنواع الإيذاء، وألزم كل موظف عام- مدني أو عسكري- وكل عامل في القطاع الأهلي، إطلاع على حالة إيذاء بحكم عمله، إحاطة جهة عمله بها حال علمه، ومن ثم تقوم جهة العمل بإبلاغ الجهة المختصة أو الشرطة بالحالة. ورغم أن النظام لم يحدد ما إذا كانت إحاطة جهة العمل كتابة أو شفاهة، إلا أن صياغة المادة وطبيعة الموضوع تتطلب الكتابة إلى جهة العمل لإخلاء المسؤولية. ويقدم النظام للموظف المبلغ ضمانات تحميه فلا يجوز الإفصاح عن هوية المبلغ، ويعفى المبلغ حسن النية إذا كانت الحالة المبلغ عنها ليست حالة إيذاء. وتعد حالة الإخلال بعملية التبليغ أو التراخي فيه من قبل الموظف أو العامل أو الجهة ذات العلاقة مخالفة تأديبية توجب العقوبة.

إذا كان الإبلاغ عن حالات الإيذاء واجباً تفرضه شريعة الدين والعقل، فالساكت عن الحق شيطان أخرس، فهو الآن واجب يفرضه النظام وإلا كنت عرضة للمسائلة والعقوبة ■

”

الإبلاغ عن

حالات الإيذاء

واجباً تفرضه

شريعة الدين

والعقل،

فالساکت عن

الحق شيطان

أخرس، فهو

الآن واجب

يفرضه

النظام وإلا

كنت عرضة

للمسائلة

والعقوبة

“

د. محمد ناصر باصم *

في كتابه «الوسيط» .. د. أحمد صالح مخلوف يشرح:

التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية

إعداد/ د. أحمد زكريا أحمد



تشهد المملكة العربية السعودية نهضة تنموية مباركة في جميع الميادين، يقود مسيرتها خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، يحفظه الله، ويشكل القضاء أحد ميادينها المهمة. فقد صدر بإرادة ملكية كريمة في ١٩ رمضان عام ١٤٢٨ هـ مرسوماً ملكياً بالموافقة على التنظيم القضائي الجديد بالمملكة، والذي تضمن كلاً من نظامي القضاء وديوان المظالم. ويعد هذا التنظيم نقلة نوعية كبيرة في تطور القضاء ومسيرة تحقيق العدل على ربوع أراضي المملكة. وقد لاقى التنظيم ترحيباً كبيراً لدى الأوساط القضائية والعلمية، وشغل حيزاً ملحوظاً من اهتمام الباحثين والفقهاء.

ومن هذا المنطلق يقدم د. أحمد صالح مخلوف شرحه لذلك التنظيم في كتابه الصادر حديثاً عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، وعنوانه «الوسيط في شرح التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية». ويقدم المؤلف هذا الشرح من خلال تقسيم الكتاب إلى: مقدمة، وفصل تمهيدي، وثلاثة أبواب تضم ١٤ فصلاً، وخاتمة، والمراجع، والملاحق. كما يقع الكتاب في ٥٥٤ صفحة نطالع ما فيها من خلال قراءتها معاً في السطور القادمة ...

يشير د. مخلوف في مقدمة الكتاب إلى أن التنظيم القضائي الجديد يقوم على جهتين تتوليان وظيفة القضاء وإقامة العدل بالمملكة وهما: جهة القضاء العام وجهة قضاء المظالم، وأن لكل جهة نظامها وتشكيلها الخاص والاختصاصات الممنوحة لها. فبينما ينعقد الاختصاص للقضاء العام بنظر الدعوى الجزائية والحقوقية والعمالية والتجارية والأحوال الشخصية، ينعقد الاختصاص لقضاء المظالم بنظر الدعاوى الإدارية. وبينما يرتبط القضاء العام بوزارة العدل، فإن ديوان المظالم يرتبط بالملك مباشرة. وبالرغم من هذه الفوارق بينهما إلا أن كلا النظامين يشتركان في أوجه عديدة أهمها: تبنيهما مبدأ التقاضي على درجتين وهو ما يحدث لأول مرة في تاريخ التنظيم القضائي الحديث

بالمملكة، وتبنيهما أحكاماً موحدة فيما يتعلق بالقائمين على خدمة العدالة وهم القضاة وأعاونهم.

ويوضح المؤلف أيضاً في هذه المقدمة: أهمية هذا الكتاب، وموضوعه، وأهدافه، وأنه اعتمد في تقديم ذلك الشرح على المنهجين الاستقرائي والتحليلي الاستنتاجي. ويبرز الكتاب أهدافه المتمثلة في: تحديد الخريطة القضائية الجديدة للمملكة العربية

السعودية من بيان اختصاص المحاكم، وكيفية تشكيلها وترتيبها، وكذلك القواعد المتعلقة برجال القضاء من تعيين وترقية وتأديب وغيرها، والإسهام في سد جزء من الفجوة الناتجة عن قلة الدراسات حول هذا الموضوع، والتوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية التي يمكن أن تسهم في تحقيق آلية متكاملة عن المنظومة القضائية بالمملكة.

مبادئ التنظيم

يتناول الفصل التمهيدي «ماهية ومبادئ التنظيم القضائي»، من خلال مبحثين مهمين: يدور الأول منهما عن تعريف القضاء وأهميته، فيحدد تعريف القضاء في اللغة وفي الاصطلاح والذي يختلف معناه بين الاصطلاح الفقهي وفقهاء الشريعة الإسلامية والاصطلاح القانوني لعلماء القانون. ويبين أدلة مشروعية القضاء، والتي ثبتت بالقرآن الكريم (الكتاب) والسنة والإجماع والمعقول. ثم يسرد تاريخ التنظيم

موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، على ديوان المظالم الحالي تمثل أهم مرحلة في تطور القضاء الإداري

قرار المبادئ العامة في التنظيم القضائي بالملكة هدفها حسن سير القضاء والحصول على حماية قضائية عادلة

ومحاكم الأحوال الشخصية والمحاكم التجارية والمحاكم العمالية. وفي ضوء ما تقدم يقسم المؤلف هذا الباب إلى أربعة فصول. يخصص الأول للحديث عن «المحكمة العليا وبيان تشكيلها واختصاصاتها»، مبيناً مفهوم المحكمة العليا من ناحية تعريفها بأنها المحكمة التي تأتي

على قمة الهرم القضائي بالدولة بهدف مراجعة الأحكام وتصويبها من الناحية الشرعية أو النظامية، ثم يوضح هيئتها العامة، ويفصل اختصاصاتها سواء الوجوبي أو القائم على تقديم اعتراض بناء على أسباب محددة. ويتحدث الفصل الثاني عن إنشاء محاكم الاستئناف وتطبيق مبدأ التقاضي على درجتين، فيذكر في المبحث الأول منه التعريف بمحاكم الاستئناف من خلال توضيح أساس فكرة الاستئناف، والوظيفة القضائية لمحكمة الاستئناف. أما المبحث الثاني فيبين الأحكام القابلة للاستئناف، والتي لها شروط أربعة حتى يتم الطعن بالاستئناف، وبلي ذلك مناقشة أثر توافر شروط الطعن بالاستئناف، والتي تتحدد وفق ثلاثة احتمالات أو فروض: إما تأييد الحكم المستأنف أو إلغاؤه كلياً أو إلغاؤه جزئياً.

ويدور الفصل الثالث عن «محاكم الدرجة الأولى وبيان اختصاصاتها والتي تصنف إلى تصنيفين يوضحهما مبحثان يتكون منهما هذا الفصل، فيعالج المبحث الأول محاكم الدرجة الأولى المتخصصة وهي أربعة أنواع: محاكم جزائية ومحاكم لأحوال الشخصية ومحاكم تجارية ومحاكم عمالية، بينما يعالج ثانيهما المحاكم العامة من عدة نواح أهمها: اختصاصها القضايا الحقوقية والإثباتات النهائية، واختصاصها بالفصل في القضايا المرورية، واختصاصها بتنفيذ الأحكام لاسيما الأحكام الأجنبية سواء القضائية أو التحكيم. ويركز الفصل الرابع على «وضع اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائي»، فيلقي الضوء في المبحث الأول على اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائي، سواء المعمول بها في المملكة أو اللجان المستثناة من تطبيق نظام القضاء الجديد، ويبرز في المبحث الثاني الطبيعة القانونية لهذه اللجان.

محاكم ديوان المظالم

يتطرق الباب الثاني من الكتاب إلى «التنظيم الجديد لترتيب محاكم ديوان المظالم وولايتها»، ويمثل ديوان المظالم الجهاز القضائي الذي ينضم تحت لوائه محاكم القضاء الإداري بالمملكة. وإذا كان ديوان المظالم قد مر عبر مراحل التاريخ بتطورات مختلفة كان أبرزها عام ١٤٠٢هـ حينما أصبح جهة قضاء إداري مستقلة، تحقق معها التحول من النظام القضائي الموحد إلى النظام القضائي المزدوج، إلا إنه يمكن القول إن أهم تلك المراحل على الإطلاق وأعظمها شأنًا، هي تلك التي تحققت في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، حفظه الله، بإصداره المرسوم الملكي الكريم الموافقة على نظام ديوان المظالم الحالي رقم ٧٨ وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ؛ فقد جاء هذا النظام مختلفاً كلياً عن مثيله السابق في كونه قد أصبح بحق قضاء إداري بالمعنى الصحيح للكلمة.

القضائي بالمملكة العربية السعودية، مؤكداً على أنه مر بمراحل عديدة قبل توحيد المملكة وبعدها، إذ جاءت الخطوة الأولى نحو إرساء تنظيم قضائي بالمملكة على يد الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود - رحمه الله - بصدر المرسوم الملكي في ١٣٤٦/٢/٤هـ والقاضي بتشكيل المحاكم على ثلاث درجات. وتوالت بعدها خطوات

التنظيم إلى أن حدثت نقطة تحول مهمة في ١٧ من رجب عام ١٤٠٢هـ بصدر نظام ديوان المظالم بموجب المرسوم الملكي رقم م/٥١، الذي نص في مادته الأولى على أنه هيئة قضاء إداري مستقلة. وبصدر نظامي القضاء وديوان المظالم عام ١٤٢٨هـ اللذين يتناولهما بالشرح هذا الكتاب كانت آخر مراحل تطور هذا التنظيم وأهمها على الإطلاق.

ويحدد المبحث الثاني المبادئ العامة في التنظيم القضائي بالمملكة، والتي تهدف إلى حسن سير القضاء وضمان الحصول على حماية قضائية عادلة. ويوضح د. مخلوف هذه المبادئ بتصنيفها إلى ثلاثة مجموعات: أولها هي المبادئ المتعلقة بالثوابت الرئيسية، وتختصر في خمسة مبادئ هي مبدأ المرجع في نظر القضايا لأحكام الشريعة ومبدأ مجانية القضاء ومبدأ استقلال القضاء ومبدأ حصانة القضاء ومبدأ تأصيل الأحكام القضائية، وثانيها المبادئ المتعلقة بسير العملية القضائية وتشمل أربعة مبادئ هي علانية الجلسات وشفوية المرافعات والمساواة بين الخصوم وتسبب الأحكام القضائية والرقابة القضائية على سلامة تطبيق القوانين، والمجموعة الثالثة تتعلق بتنظيم المحاكم وتتمثل في أربعة مبادئ هي تحديد الولاية القضائية وتخصيصها نوعاً ومكاناً والتقاضي على درجتين والتوازن بين القاضي الفرد وتعدد القضاة واحترام مجالس القضاء.

محاكم القضاء العام

ويناقش د. مخلوف في الباب الأول «الهيكل التنظيمي لترتيب محاكم القضاء العام وولايتها»، حيث جاء التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية بتغييرات هائلة على نظام التقاضي المعمول به منذ عام ١٣٩٥هـ، فجعل التقاضي يتم على مرحلتين أو درجتين: لإتاحة الفرصة للخصم الذي صدر الحكم لغير صالحه في الدرجة الأولى أن يعرض النزاع مرة أخرى أمام محكمة أعلى درجة لتفصل فيه من جديد، وهو الأمر الذي أصبحت معه المحاكم بالمملكة تنقسم إلى مجموعتين: الأولى محاكم الدرجة الأولى أو المحاكم الابتدائية وهي التي تنظر النزاع لأول مرة، والمجموعة الثانية منها هي محاكم الدرجة الثانية أو محاكم الاستئناف التي تنظر في النزاع للمرة الثانية من خلال دوائر مختلفة تغطي أوجه المنازعات التي تم الفصل فيها من محاكم الدرجة الأولى.

وقد استحدث النظام القضائي الجديد إنشاء المحكمة العليا؛ لتراقب التطبيق الصحيح والسليم لأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة المرعية، من خلال مراجعتها واختصاصها بنظر الاعتراض في الأحكام القضائية التي تصدرها أو تؤيدها محاكم الاستئناف. وبصفة عامة تتكون محاكم القضاء العام من: المحكمة العليا، محاكم الاستئناف، ومحاكم الدرجة الأولى والتي تضم المحاكم العامة والمحاكم الجزائية

الأخذ بنظام القضاء المزروع والتقاضي على درجتين عند الفصل في القضايا والمنازعات

وأعوانهم في التنظيم القضائي الجديد»، فقد حرص هذا التنظيم على اكتمال مرفق القضاء، فأعطى عناية كبيرة للقائمين على تحقيق هذه الخدمة وهم القضاة وأعوانهم. أما القضاة فهم أهم العناصر البشرية التي تنهض بعبء الفصل في الخصومات وقطع المنازعات، سواء

يعملون بالقضاء العام أم ديوان المظالم، وأياً كانت درجات وأنواع المحاكم التي يعملون بها. وقد اهتم التنظيم القضائي الجديد بهؤلاء القضاة وحقق لهم أكبر قدر ممكن من الاستقلال: فأنشأ المجلس الأعلى للقضاء الذي حل محل مجلس القضاء الأعلى ليكون صاحب الاختصاص بكل ما يتعلق بشئون القضاة الوظيفية من تعيين ونقل وندب وإعارة وترقية، وكذلك ليكون صاحب الاختصاص الأصلي بالتفتيش عليهم وتأديبهم وإنهاء خدمتهم، وهو الأمر نفسه الذي تحقق بالنسبة لقضاة ديوان المظالم من خلال إنشاء مجلس القضاء الإداري.

والى جانب القضاة هناك فئة أخرى تساعدهم وتعاونهم على تحقيق العدالة، بعضهم من موظفي المحكمة مثل كتاب الضبط والمحضرين، وبعضهم الآخر لا تربطهم بالقضاء رابطة وظيفية مثل الوكلاء الشرعيين أو الوكلاء بالخصومة (المحاميين) كما توجد كتابة العدل كجهة مرتبطة بالقضاء ارتباطاً وثيقاً، وتسانده في تحقيق خدمة العدالة.

يفرد الباحث لمناقشة هذه الموضوعات الجادة خمسة فصول يتكون منها هذا الباب، ففي الفصل الأول وموضوعه «تعيين القضاة في النظام القضائي السعودي الجديد» يركز المؤلف على مبحثين: يتحدث في الأول عن الشروط العامة لتعيين القضاة، والمحددة في ستة شروط بالإضافة لصفات أخرى مستحبة في القاضي، وتحدد هذه الشروط في: أن يكون المرشح للتعيين سعودي الجنسية بالأصل، وأن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك، وأن يكون متمتعاً بالأهلية الكاملة للقضاء الشرعي، وأن يتوافر لديه المؤهلات العلمية المطلوبة، وألا يقل سن المرشح عن ٢٢ عاماً، وألا يكون محكوماً عليه بجريمة مخلة بالدين أو الشرف. أما المبحث الثاني فموضوعه التسلسل الهرمي لدرجات السلك القضائي.

وينتقل المؤلف د. مخلوف في الفصل الثاني لإبراز «ضمانات القضاة وفقاً لأحكام النظام القضائي الجديد»، والذي يرصد من خلاله أنواع من هذه الضمانات: أولها في المبحث الأول من هذا الفصل وهي ضمانات ضد تدخل السلطة التنفيذية، والمتمثلة في: عدم التدخل في شئون القضاة، وعدم قابلية القضاة للعزل، وعدم جواز نقل القضاة، وهناك تكريس اختصاصات المجلس الأعلى للقضاء لشئون القضاة الوظيفية. وثانياتها في المبحث الثاني وهي ضمانات القضاة ضد تدخل الخصوم، وأما النوع الثالث من تلك الضمانات فيتضمنه المبحث الثالث من الفصل وهي ضمانات القضاة ضد التأثر بعواطفهم الشخصية، ويفصلها في ثلاث حالات: الأولى حالات عدم صلاحية القاضي لنظر الدعوى، والثانية حالات رد القاضي عن نظر الدعوى، والثالثة حالات تنحي القاضي لاستشعار الحرج.

وبدور الفصل الثالث عن «التفتيش على القضاة»، موضحاً مفهوم التفتيش القضائي وكذلك التركيز على تشكيل واختصاصات إدارة

ومن ناحية أخرى أضفى نظام ديوان المظالم الجديد على جهازه القضائي وصف المحاكم، ومن ناحية ثالثة فقد كرس نظام ديوان المظالم الجديد مجلساً يتولى النظر في شئون قضاة الديوان الوظيفية ومساءلتهم تأديبياً أطلق عليه مجلس القضاء الإداري، ومن ناحية

أخيرة انتهج نظام ديوان المظالم الجديد المبدأ نفسه الذي سار عليه نظام القضاء العام من جعل التقاضي على درجتين، فأنشأ المحاكم الإدارية لتكون محاكم درجة أولى في التقاضي، ثم أنشأ محاكم الاستئناف الإدارية لتكون محاكم درجة ثانية، وأخضع الأحكام الصادرة أو المؤيدة من المحاكم الإدارية الاستئنافية لرقابة المحكمة الإدارية العليا.

يعالج د. مخلوف موضوعات هذا الباب في خمسة فصول: يبحث الفصل التمهيدي في «مجلس القضاء الإداري» من حيث تشكيله وانعقاده ومن حيث اختصاصاته، ويركز الفصل الأول على «المحكمة الإدارية العليا»، فيقدم في المبحث الأول منه تشكيلها سواء من حيث دوائرها أو هيئتها العامة من ناحيتي اختصاص هذه الهيئة وكيفية صدور قراراتها، ويحدد المبحث الثاني اختصاصات المحكمة الإدارية العليا، والتي تبرز في حالات: مخالفة أحكام الشريعة الإسلامية، وصدور الحكم عن محكمة غير مختصة، وصدور الحكم من محكمة غير مكونة وفقاً للنظام، والخطأ في تكليف الواقعة أو وصفها، ومخالفة الحكم الاستئنافي لحكم آخر سبق صدوره، أو تنازع الاختصاص بين محاكم ديوان المظالم.

ويبحث الفصل الثاني في «محاكم الاستئناف الإدارية»، فيقدم المبحث الأول منه التعريف بمحاكم الاستئناف الإدارية وبيان تشكيلها، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيبين اختصاصات محاكم الاستئناف الإدارية، مشيراً إلى ملامح الاعتراض بالاستئناف في القضاء الإداري السعودي وشروط هذا الاعتراض وآثار الاستئناف. ويذهب الفصل الثالث إلى البحث في «المحاكم الإدارية»، فيناقش الدعاوى والمنازعات التي تختص بها المحاكم الإدارية، والتي تتمثل في: الدعاوى المتعلقة بحقوق الموظفين والدعاوى المتعلقة بإلغاء القرارات الإدارية ودعاوى التعويض والدعاوى المتعلقة بعقود الإدارة ونظر الدعاوى التأديبية والاختصاص بنظر المنازعات الإدارية الأخرى. ويتناول أيضاً الدعوى التي تخرج عن اختصاص المحاكم الإدارية، والتي تتحدد في: الدعاوى المتعلقة بأعمال السيادة والأحكام والقرارات الصادرة عن محاكم لا تدخل في ولاية الديوان وقرارات المجلس الأعلى للقضاء أو مجلس القضاء الإداري.

ويبحث المؤلف في الفصل الرابع موضوعاً متميزاً عن «تنازع الاختصاص بين القضاء العام والقضاء الإداري»، والذي يفصله من خلال مبحثين: أولهما عن مفهوم تنازع الاختصاص موضحاً التنازع الإيجابي والتنازع السلبي وتناقض الأحكام، وفي المبحث الثاني يتحدث عن فض التنازع في الاختصاص من زاويتي إجراءات طلب فض التنازع وآثار الطلب والفصل فيه.

القضاة وأعوانهم

ويخصص د. مخلوف الباب الثالث من الكتاب لإلقاء الضوء على «القضاة

نتائج وتوصيات مهمة

يلخص د. مخلوف النتائج التي توصل إليها من تناوله التنظيم القضائي الجديد بالمملكة العربية السعودية فيجملها بخاتمة الكتاب في ثماني: الأولى التأكيد على الأخذ بنظام القضاء المزدوج، والثانية تبني هذا التنظيم مبدأ التقاضي على درجتين عند الفصل في القضايا والمنازعات، والثالثة إنشاء محكمة عليا لجهة القضاء العام ومحكمة إدارية عليا لجهة القضاء الإداري، والرابعة تعزيز وحدة القضاء ومرجعياته من خلال النص على اختصاص المحاكم بالفصل في جميع القضايا والأخذ بمبدأ تخصص المحاكم، وخامساً قصر اختصاص ديوان المظالم على ما أنشئ من أجله وهو كونه قضاء إدارياً، وسادساً الحرص على تحقيق أقصى درجات الفاعلية لمبدأ استقلال القضاء بفصل وزارة العدل كسلطة تنفيذية عن شئون القضاء وهم أعضاء السلطة القضائية، وسابعاً وضع التنظيم القضائي الجديد شروطاً تكفل حسن اختيار القضاة وتحقيق بالتالي نزاهتهم لتوفير العدل، كما أتاح لهم برامج تدريبية للعمل على حسن توظيف نتائج ما تعلموه وزيادة خبراتهم الفنية ومعارفهم العملية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق العدالة. وثامناً أولى النظام نفسه أعوان القضاة عناية خاصة، فاشتراط عند تعيينهم اجتياز امتحان خاص تعده وزارة العدل بالاتفاق مع المجلس الأعلى للقضاء، كما خصص لهم لائحة تبين القواعد والإجراءات المنظمة لأعمالهم تقديراً منه أن الفصل في المنازعات القضائية يتطلب كفاءة الأشخاص الذين يعملون مع القضاة جنباً إلى جنب، سواء أكانوا من العاملين في السلطة القضائية أو غيرهم ليحقق بذلك منظومة واحدة متكاملة ومتجانسة.

ويوصي المؤلف بالعديد من التوصيات أهمها: وجوب تعديل عدد من الأنظمة، والإسراع من انتهاء الدراسة المتعلقة بوضع اللجان شبه القضائية بما يحقق للمحاكم المتخصصة الاختصاص بالمنازعات التي تنظرها تلك اللجان مع إعداد القضاة المؤهلين لذلك. وإنشاء جهة قضاء مستقلة للفصل في تنازع الاختصاص بين محاكم القضاء العام ومحاكم ديوان المظالم أو بين أحدهما واللجان شبه القضائية، وإضافة اختصاص جديد للمحكمة الإدارية العليا يتعلق بالنظر في مشروعية ما يصدر من مؤسسات الدولة من أنظمة ولوائح ومدى موافقتها للنظام الأساسي للحكم وحققها في تفسير الأنظمة عند وجود التنازع لسد الفراغ في هذا الخصوص مع أهميته. والفصل بين سلطتي التحقيق والادعاء العام وجعل كل منها مناصرة بجهة معينة مستقلة عن الأخرى. والنص على اعتبار العمل بالمحاماة من الأعمال القضائية النظرية بما يجوز معه ترشيح المحامين من الحاصلين على بكالوريوس الشريعة للعمل في السلك القضائي. وضرورة النص على منع القاضي من مزاوله مهنة التحكيم. والنص على وجوب حضور كاتب الضبط للجلسة. ونشر جميع الأحكام التي تصدرها كل من المحكمة العليا والمحكمة الإدارية العليا وتبويبها وفهرستها ■



التفتيش القضائي وقواعد وإجراءات هذا التفتيش، والاعتراض على تقدير الكفاية والجهة المختصة بنظره. ويوضح الفصل الرابع «تأديب القضاة وانتهاء خدمتهم»، مبيناً في المبحث الأول الأسباب الموجبة لتأديب القاضي والتي تتحدد في: الأسباب المتعلقة بمخالفة القاضي لواجبات وظيفته، والأسباب المتعلقة بتأديب القاضي بسبب نشاطه الخارجي، وأسباب تأديب القاضي لمخالفة الواجبات المتعلقة بحياته الخاصة. ويسرد المؤلف في المبحث الثاني الضمانات السبع المتعلقة بتأديب القضاة وهي: عدم جواز تحريك الدعوى ضد القضاة قبل التحقيق معهم، وعدم جواز إقامة الدعوى التأديبية إلا من خلال المجلس، وعدم جواز تدخل المحاكم في محاكمة القضاة تأديبياً، وسرية جلسات المحاكمات التأديبية للقضاة، وعدم وقف القاضي عن عمله إلا بموافقة المجلس، وتحديد العقوبات التأديبية الموقعة على القضاة، وانقضاء الدعوى التأديبية باستقالة القاضي. ويظهر المبحث الثالث الحالات الثماني الخاصة بانتهاء خدمة القضاة وهي: بلوغ القاضي سن السبعين، ووفاة القاضي، واستقالته، وقبول طلب القاضي بالإحالة إلى التقاعد، وعدم صلاحية القاضي المعين تحت التجربة للوظيفة، وعجز القاضي عن القيام بمهام وظيفته بسبب المرض، وحصول القاضي على تقرير كفاية أقل من المتوسط ثلاث مرات متتالية، وانتهاء خدمة القاضي لأسباب تأديبية.

ويلقي الفصل الخامس الضوء على «كتابة العدل وأعوان القضاة»، فيتناول في المبحث الأول كتاب العدل من حيث: تعريف كاتب العدل، والشروط الواجب توافرها عند تعيينه، واختصاصاته، والمسائل التي تخرج عن اختصاصاته، وواجباته ومسئوليته، والتفتيش على كتاب

العدل، وحجية الأوراق الصادرة عن كاتب العدل. ويرصد المبحث الثاني ثمانية من أعوان القضاة وهم: كاتب الضبط، وكاتب السجل، والباحثون بوزارة العدل، والمحضرين، والمترجمون، والخبراء، وأمناء السر، والمحامون.

إنشاء المجلس الأعلى للقضاء ومجلس القضاء الإداري للاختصاص بكل ما يتعلق بشئون القضاة الوظيفية

مهاراته وواجباته وحالته المزاجية..تحدد تعامله مع المراجعين:

سكرتير المسئول.. حاجب أم مدير أعمال؟!!



تحقيق: نايف الحسين

السكرتارية هي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل: إعداد المكاتبات، والمراسلات، والتقارير، والحفظ والأرشفة، بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات، وإعداد رحلات العمل، واستقبال الزوار، والاستقبال والتوجيه، .. وغيرها. وهي بذلك تساعد كثيراً في زيادة فاعلية الإدارة، وقد يشغل السكرتير منصباً أعلى كأن يكون مدير مكتب. ويتميز السكرتير الناجح بامتلاكه عدداً من الصفات والمهارات، مثل: الثقافة، والإلمام بالأمور العامة والاجتماعية، وإجادة اللغة، منها لغة البلد وكذلك اللغة الإنجليزية، والتنظيم، والإلمام بالنظم الإدارية. كما أن من أهم ما يميز السكرتير الناجح قدرته على الاتصال الإنساني، ومرونته في تكوين العلاقات الشخصية والعملية وفق قدر من اللباقة والاحترام، واحترام مواعيد العمل.

أو تنسيق مواعيده وارتباطاته، بل أصبحت تلك المهنة ذات أهمية كبيرة في عصر المعلومات، حتى بات ينظر للسكرتير على أنه أول كلمة في قصة نجاح أي مسئول. ويذكر أ. النبهان عدداً من السمات الشخصية والمهارات الفنية المرتبطة بعصر المعلومات، والتي تمكن السكرتير من أداء مهامه على أكمل وجه، ومن أبرزها: أن يكون كتوماً وقادراً على حفظ أسرار العمل، فكلما سكرتير مشتقة من كلمة **secret** أي السر. لذا يجب على أي مسئول أن يتأكد من

أو ترددوا كثيراً على الجهاز دون جدوى!! وحول الحديث عن هذه العادة التي يستخدمها كثير من المسئولين في حجب المراجعين من خلال السكرتير، توجهنا إلى عدد من المختصين والممارسين، والذين تناولوها بشيء من النقد والتفصيل.

حلقة وصل

يستهل أ. عبدالرحمن بن عبدالله النبهان، أستاذ الإدارة المكتبية بمعهد الإدارة العامة، مناقشته هذه الظاهرة بقوله: إن السكرتير لم يعد ذلك الموظف المرتبط فقط بالرد على المكالمات الهاتفية أو تنظيم زوار المدير

لكن يرى بعض المتخصصين أن بعض المديرين يستغلون هذه الوظيفة الإدارية المهمة استغلالاً خاطئاً، بحيث يجعلون من السكرتير مجرد حارس لمكاتبهم، يمنع وصول المراجعين والمستفيدين وأصحاب الحاجات من الدخول على المسئول لتخليص معاملاتهم وقضاياهم، التي لا يستطيعون إنهاءها وفق الإجراءات الروتينية لسبب أو لآخر، فيضطرون لمقابلة المسئول باعتباره صاحب الصلاحيات الذي باستطاعته البت في تلك المعاملات، وإنهاء معاناة أصحابها الذين ربما تجشموا سفرًا

●● أ.حنان الشهري:

نجاح السكرتير يقاس بمدى
مقدرته وفاعليته في تنظيم
مقابلات المراجعين والتصرف
السليم معهم.

من خلال وقوفه لكافة المستفيدين من
مسافة واحدة من خلال ما يعرضه على
المستوفى وأن يهتم بمصالحهم ويحرص
على إنهاؤها في أسرع وقت، وأن يقوم بنقل
وجهة نظرهم له، فضلاً عن ضرورة الحرص
على المحافظة على شخصية المستوفى أمام
المستفيدين بدون مبالغة.

المعادلة الصعبة

ومن وجهة نظرها، ترى أ.حنان محمد
الشهري، منسقة برامج قطاع الإدارة
المكتبية بفرع معهد الإدارة العامة النسائي،
أنه على الرغم من تنوع السكرتارية إلى:
سكرتارية عامة، وخاصة، ومتخصصة،
إلا أن السكرتير الناجح في كل أنواع
السكرتارية لابد أن يتسم بنفس الصفات:
حتى يكون ناجحاً ومن أبرزها: توفر

كالتعامل مع برامج الحاسب التي تخدم
مهنة السكرتارية، بالإضافة إلى إتقان
اللغة التي تتعامل بها المنظمة.
ويشير أ.النبهان إلى أنه يجب على
السكرتير لتحقيق هذا النجاح أن يكون
من فئة السكرتارية المبدعين والمبتكرين،
بحيث يكون ذا شخصية مستقلة بأسلوب
عمله لا أن يكون مقلداً لأشخاص آخرين،
وأن يكون مدركاً مهنيّاً للمجال الذي تعمل
به منظمته، وأن لا يقف عند نقطة معينة
من الإبداع بل يحاول تطوير ذاته باستمرار
حتى يواكب التقدم المتسارع لأساليب
العمل.

ويرى أ.عبدالرحمن النبهان أن تنظيم
دخول المراجعين ومنع من لا يجب
مقابلتهم أو غير المرغوب فيهم هي من
مسئوليات السكرتير، ولكن يجب أن تتم
هذه الخطوات بالتنسيق والتفاهم مع
المستوفى على الكيفية المناسبة لتنظيم
دخول المراجعين أو التأجيل أو حتى المنع،
حتى لا يقع المستوفى والسكرتير في حرج
المراجعين.
ويؤكد على أن السكرتير يجب أن يكون
حلقة وصل فعالة بين المستفيد والمستوفى



●● أ.عبدالرحمن النبهان:

السكرتير حلقة وصل فعالة
بين المستفيد والمستوفى بشرط
أن يقف لكافة المستفيدين من
مسافة واحدة.

هذه النقطة أولاً (حفظ أسرار العمل)
، لأنه في حالة عدم توافرها، فإن أسرار
المنظمة ستكون متاحة للجميع؛ مما يؤثر
عليها. وعند التأكد من هذه الصفة يكون
لزاماً على المستوفى أن يتأكد من السمات
الشخصية الأخرى، وهي الثقافة والوعي
والإدراك والدقة واللباقة. وبعد التأكد من
السمات الشخصية، يأتي الجانب الآخر
المكمل لها، وهي الجوانب التطبيقية





د. عبدالله الحسين: يجب أن يلم السكرتير خلال دراسته بقدر واف من مهارات الاتصال

تقديم المعلومات الصحيحة والمناسبة متى ما كان ذلك ممكن، ويجب عليه أن يدرك أهمية التعامل مع المستفيدين، وأهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها أثناء التواصل مع المستفيدين كالاستقبال، وآداب الحديث، وخطوات تحديد المواعيد، والإعداد للمقابلات، وكذلك مراعاة أنواع المستفيدين، ليتمكن من التعامل معهم بطريقة سليمة .

مهارات الاتصال

وحول تعامل السكرتير المستمر مع المراجعين بمختلف شرائحهم ومستوياتهم العلمية والوظيفية، وما ينتج عن ذلك من انفعال أو سوء فهم من أحد الطرفين في بعض الأحيان، يرى د. عبدالله بن عبدالعزيز الحسين، أستاذ العلاقات العامة والإعلام، أنه من المفترض أن يلم السكرتير خلال دراسته بقدر واف من مهارات الاتصال، مثل: الحضور والمحافظة على اليقظة والانتباه والاستجابة لكل ما يقال والانتباه لكل التعبيرات اللفظية وغير اللفظية المرتبطة بعملية الاتصال، وكذلك اختيار الكلمات وأسلوب الحديث ونبرة الصوت، بالإضافة إلى مهارات التعبير، والاستجابة، والتركيز، إلى غير ذلك من



المرتبط بتنظيم مقابلة المراجعين بدءاً من تحديد الأشخاص الذين سيسمح بمقابلتهم، وأين؟ ومتى ستتم المقابلات؟ وترى أ. الشهري أن نجاح السكرتير يقاس بمدى مقدرته وفاعليته في تنظيم مقابلات المراجعين والتصرف السليم، بما يسمح للمسئول بالاستفادة من وقت العمل بأحسن أسلوب ممكن، وتحقيق المعادلة الصعبة من توفير الوقت المناسب لمقابلات المراجعين، وفي نفس الوقت تنظيمها حتى يتمكن المسئول من تنفيذ مهامه وواجباته الأخرى.

وتعتبر أ. حنان الشهري، السكرتير واجهة المسئول الذي يعكس صورته لدى المستفيدين، ولذا لابد أن يعطي كامل الاهتمام للمستفيدين، كما يحرص على

الصفات الشخصية الجيدة لتمكنه من التعامل مع الآخرين والمعارف العلمية و المهارات العملية لتساعده في انجاز عمله بقدرة عالية.

وتؤكد أ. حنان الشهري على أنه من الواجب على كل مسئول أن يعتني أشد العناية باحتياجات المستفيدين من إدارته، ويخصص لهم وقتاً كافياً لاستقبالهم وإنهاء معاملاتهم، وهذه من مهام السكرتير الأساسية؛ إذ إن التعامل مع المراجعين يحتاج سكرتيراً يتمتع بمهارة وقدرة عاليتين للقيام بهذا العمل، حيث إن المسئول يضع الخطوط العريضة فقط للتعليمات التي يجب الالتزام بها عند تنظيم مقابلة المراجعين، في حين أن السكرتير هو من يقوم بأداء كافة العمل



أ.عبدالرحمن الشهري:
لا بد من أن يعرف السكرتير مهامه جيداً، كما يجب على المدير تزويد سكرتيه بجدول أعماله

مفهوم عصري

لقد تطور النظر إلى السكرتير حتى أصبح ينظر إليه كأحد أهم معايير نجاح أي مسئول؛ ولذلك فإن هناك عدداً من السمات الشخصية والمهارات التي يجب أن يتحلى بها هذا السكرتير، خاصة عند تعامله مع المراجعين المترددين على المنظمة التي يعمل فيها، ويترقون باب هذا المسئول؛ بحثاً عن قضاء حوائجهم وشئونهم. ويجب التأكيد على أن هذا النوع من السكرتارية ينبغي أن يكونوا من فئة المبدعين، الذين يحققون المعادلة الصعبة بتوفير وقت مناسب لمقابلات المراجعين مع المسئولين وبما يسمح لهؤلاء المسئولين بإنجاز مهامهم وواجباتهم الوظيفية الأخرى. فالسكرتير الناجح هو من يدرك تماماً أنه حلقة الوصل الفعالة بين المراجعين والمسئول، ويقف على مسافة واحدة من خلال ما يعرضه على ذلك المسئول. كما أن عليه أن يعي أنه يمثل المنظمة التي يعمل فيها من خلال هذا التعامل، فيتجنب الإساءة لسمعة هذه المنظمة، وهو ما يتطلب منحه بعض الصلاحيات التي تساهم في قضاء بعض حوائج المراجعين، وتسهيل لقاءاتهم المسئولين، فيصبح دوره أكثر تطوراً وفعالية داخل المنظمة والمجتمع ■

المراجعين بأي طريقة حتى يسلم من تكديسهم ومقابلتهم، أما النمط الثالث فهو شخصية السكرتير المحبط الساخط على مديره وعلى إدارته لأي سبب من الأسباب، وهذا تنعكس حالته المزاجية على طريقة التعامل مع المراجعين، وعلى إخلاصه في أداء واجباته تجاههم.

ويعتقد الشهري أن السكرتير باستطاعته أن يخدم المراجعين مهما كان المسئول مقصراً في حقهم، أو تمنعهم مهامه واجتماعاته من خدمتهم، وذلك من خلال الاجتهاد في حل قضاياهم غير المعقدة، أو الحصول على أرقام تواصل معهم ومتابعة معاملاتهم مع المدير حينما يفرغ، ومن ثم الاتصال بهم. ويرى عبدالرحمن الشهري أن بعض المديرين يستغلون بعض الأنظمة أو قد يسئوا من تلقاء نفسه، كأن يقول لا أقبل دخول أي مراجع إلا بموعد، وهذا التعامل - مع الأسف - لا يطبقه على جميع المراجعين، فتجده يستقبل من يريدهم دون موعد، ويشترط الموعد على البقية.

ويختتم الشهري مشاركته بقوله: يجب على السكرتير أن يعرف مهامه جيداً، كما يجب على المدير تزويد سكرتيه بجدول أعماله حتى يستطيع تنسيق مواعيده مع المراجعين، إضافة إلى منح السكرتير صلاحيات أكبر لإنهاء بعض الإجراءات البسيطة، وألا يضع السكرتير مجرد بواب لمنع المراجعين وحرمانهم من حقهم في إنهاء معاملاتهم، ويتركه يصطدم معهم في حين يجعله شماعه يعلق عليها أخطاءه وتقصيره في حق المراجعين.



المهارات التي تعين السكرتير على احتواء المراجع، وإشعاره بقدر وافر من الاهتمام. ولذا يعتقد د.عبدالله الحسين، أن برامج السكرتارية التي تخلو من تدريب الدارس على هذه المهارات، من الممكن أن تخرج سكرتيراً بارعاً في استخدام التقنية، وتنظيم الإدارة، لكنه سيفتقر ولاشك إلى الطريقة المثلى للتعامل مع المراجعين، مما قد ينتج عنه إساءة لسمعة الإدارة، وربما شكاوى واعتراضات متكررة.

الحالة المزاجية

ومن واقع تجربة وممارسة طويلة في وظيفة السكرتارية في القطاعين الحكومي والأهلي، يقسم أ.عبدالرحمن بن عبدالله الشهري، السكرتير التنفيذي بمعهد الإدارة العامة، شخصيات موظفي السكرتارية إلى ثلاثة أنماط: الأول هو نمط السكرتير الملتزم بالأنظمة، وهذا يغلب عليه تطبيق تعليمات مديره بشكل حرفي، وهذا النمط يتوقف مدى تعاونه مع المراجعين على استعداد مديره لذلك، والنمط الثاني هو شخصية السكرتير الذي يتقصد دور المدير، ويبت في قضايا المراجعين دون رجوع للمسئول، وهذا السلوك يعود إما لضعف شخصية المدير أو ربما يكون المدير قد أعطاه الضوء الأخضر لحل مشكلات

يرصدها د. عبد العزيز بن سلطان العنقري كمدخل حديث لتنمية سلوكياته؛

إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي

بالمنظمات الحكومية السعودية

يستعرضها / د. أحمد زكريا أحمد

تتسابق المنظمات العصرية المختلفة في اكتساب ميزات تنافسية عديدة، وتدرّك هذه المنظمات والمعنون بالشأن الإداري أن وجود المواهب ضمن المنظومة الإدارية بهذه المنظمات، والعمل على تنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي في أداء هذه المواهب مهامهم الوظيفية؛ يضمن لتلك المنظمات إحراز النجاح والتفوق على غيرها. وتعتبر إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي لاقت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والمتخصصين منذ بداية ظهورها في أواخر التسعينيات؛ لأنها نشاطاً استباقياً مستمراً يدور حول الموظفين ذوي الإمكانيات العالية. ومما لا شك فيه أن تحقيق الارتباط النفسي بين هؤلاء الموظفين ووظائفهم والاندماج معها أو ما يعرف بالاستغراق الوظيفي، يعد ضماناً إداريةً للارتقاء بإمكاناتهم وتحفيز طاقاتهم الإبداعية.



تعريف الموهبة، وتعريف إدارة المواهب، وأبعاد إدارة المواهب، ومراحلها. فيشير إلى أن مفهوم إدارة المواهب ظهر من خلال ظهور مصطلح «الحرب على المواهب» عام ١٩٩٨م، وأنه منذ ذلك الحين زادت أهمية الموضوع في المقالات الأدبية والممارسات التجارية على حد سواء. ثم يقدم الباحث عرضاً لتعريفات الموهبة وإدارة المواهب، فيؤكد على أنه لا يوجد تعريف واحد للموهبة؛ لأن مثل هذا التعريف يتأثر بنوع المنظمة، وإستراتيجيتها، وبيئتها التنافسية، فهي عملية معقدة وصعبة. ورغم ذلك تقدم الورقة أمثلة لبعض التعريفات للموهوبين، التي تبرزهم باعتبار أنهم: هؤلاء الموظفون الذين يملكون أداءً حالياً عالياً وإمكانات

النظري والدراسات السابقة وأهميتها ومشكلتها وأهدافها وفروضها وأسلوب الدراسة بها وتحليل ومناقشة نتائجها واختبار فروضها، بالإضافة إلى التوصيات ومقترحات بحوث مستقبلية... ونقدم في السطور التالية استعراضاً لما تتضمنه هذه الورقة العلمية.

يتناول الباحث د.العنقري في الإطار النظري بتلك الورقة العلمية مفهومي: إدارة المواهب، والاستغراق

وانطلاقاً من هذه الأهمية والتلازمة الإدارية، فإن د.عبد العزيز بن سلطان العنقري يكشف لنا في هذه الورقة العلمية، وعنوانها «إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية»، عن طبيعة

تأثير ممارسات إدارة المواهب على متغيرات الاستغراق الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالملكة. وتتكون هذه الورقة في مجملها من: ملخص، وتمهيد،

و ٨ محاور علمية مهمة تشمل الإطار الوظيفي. مبيناً أن إدارة المواهب تتضمن:

●● اختلاف أبعاد إدارة المواهب باختلاف المنظمات الحكومية، وتأثير هذه الأبعاد واضح في الاستغراق الوظيفي



وتطوير المواهب، والاستفادة من المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتقييم المواهب.

وينتقل د.العنقري لإبراز مفهوم الاستغراق الوظيفي، مؤكداً أنه تم تناوله بطرق عديدة، إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبينتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم، كما أن الاستغراق الوظيفي مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً. ويفرق البعض بين الرضا الوظيفي والاستغراق، فالأول يمثل المدى الذي يستمتع فيه العاملون بعملهم، أي أنه توجه شعوري عاطفي إيجابي نحو الوظيفة، في حين أن الاستغراق يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف.

أهمية علمية وعملية

وقد قسم الباحث الدراسات السابقة التي قام بمراجعتها إلى قسمين: الأولى عن الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب، والثانية تلك المتعلقة بالاستغراق الوظيفي. موضعاً أهم ما خلص إليه من هذه المراجعة ويتمثل في: ندرة الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المواهب، ووجود اتفاق على أهمية إدارة المواهب، واتجاه بعض الدراسات لتناول الجانب التطبيقي لإدارة المواهب إلا أن معظمها اهتم بالعموميات التي تقلل فرص الاستفادة منها واقعياً، ولا توجد دراسات تناولت موضوع إدارة المواهب وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، وأنه بالرغم من تعددية أبعاد الاستغراق الوظيفي فإنه يمكن تجميعها في أربعة أبعاد جوهرية وهي أن العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة



لإدارة الموارد البشرية التي تشمل: استقطاب المواهب، والفحص، والاختيار، والاحتفاظ، والتنمية، والتوزيع، وتجديد القوى العاملة مع التحليل والتخطيط. فهي عبارة عن منهج شامل للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري.

أما عن أبعاد إدارة المواهب، فقد تعددت المداخل لدراساتها، ويقترح بعض الباحثين الممارسات التالية: التنمية، والاحتفاظ، وإدارة الأداء، والاتصالات، والتقدير والمكافأة. وقد

ارتكزت الدراسة التي تضمنتها تلك الورقة العلمية على أبعاد إدارة مثل هذه المواهب من خلال نموذج

●● السعي لتنمية المواهب
وتطويرها من خلال برامج مطورة
تهتم برأس المال البشري وتعزز
الاستفادة منها والاحتفاظ عليها

Forman، والتي اختبرتها وتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، واكتساب المواهب،

مستقبلية، ويسعون إلى التحسين المستمر في قدراتهم أثناء عملهم بمراكزهم الحالية، ويمكن نقلهم داخل المنظمة مع وجود إمكانية واستعداد لديهم لمزيد من النمو والتطور في مناصب رئيسة أخرى.

بينما تركز إدارة المواهب على تقييم أداء الموظفين وإمكاناتهم ومن ثم منحهم: الترقيّة، والتعويض، وفرص التنمية المناسبة، هذا بالإضافة إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الأعلى وتطويرهم،

وتنمية أقرانهم ذوي الأداء المتوسط، ومتابعتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على وجه أفضل، والتصرف بشكل حاسم مع الموظفين ذوي الأداء

المنخفض. وينظر إلى إدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات التقليدية

آراء المهوبين حول ممارسات إدارة المواهب باختلاف الأجهزة الحكومية التي ينتمون إليها، وثانيها تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات بين آرائهم عن مستوى الاستغراق الوظيفي باختلاف هذه الأجهزة، وثالثها تحديد أثر ممارسات إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي للمهوبين بتلك الأجهزة، أما الهدف

الرابع فهو عبارة عن استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في بيان شكل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب

وأبعاد الاستغراق الوظيفي بالأجهزة نفسها.

وقد طبق الباحث دراسته الميدانية على ٤٠٠ مبحوثاً يعملون بكل من: الشؤون الصحية والشؤون التعليمية والشؤون الاجتماعية، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة ٣٢٧ استمارة.

النتائج والتوصيات

خلصت هذه الورقة العلمية للعديد من النتائج المهمة، والتي صنفها الباحث وفقاً لمتغيرات الدراسة ومحاورها: ف فيما يتعلق بإدارة المواهب: توصل الباحث إلى وجود اختلافات بين آراء فئات الدراسة حول متغيرات إدارة المواهب باختلاف الأجهزة الحكومية التي يعملون بها، وكذلك وجود اختلافات بين آرائهم عن إدارة هذه الأجهزة للمواهب باختلاف تلك الأجهزة، كما توجد اختلافات بين هؤلاء المبحوثين حول اكتساب المواهب باختلاف جهات عملهم، وتوجد اختلافات فيما بينهم عن تطوير المواهب باختلاف الأجهزة نفسها، كما أن هناك اختلافات بينهم في الاستفادة من

الوظيفي لدى المهوبين بما ينعكس على الأداء العام للمنظمة، وكذلك فإن متغير الاستغراق الوظيفي يعد متغيراً جوهرياً ومحددًا من محددات الأداء في المنظمة، كما أن الكشف عن تأثير إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي قد يشجع المسؤولين بالأجهزة الحكومية على التمعن في

ضرورة تطبيق

إدارة المواهب كسياسة أو نظام إداري رسمي بمنظمتهم.

وقد حدد الباحث أربعة

أهداف لدراسة

التي تضمنتها تلك الورقة العلمية: أولها تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات بين

المشاركة الفعالة في العمل والأداء الذي يمثل الأساس لتحقيق الذات وأن الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

ويتطرق د.العنقري إلى أهمية هذه الورقة العلمية، فعلى المستوى العلمي: تتناول الورقة أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة وهو إدارة المواهب، وأنه حتى الآن لم تخضع

إدارة المواهب لدرجة كبيرة من البحث والتدقيق، وتوفير مؤشرات عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي. وبالنسبة لأهميتها على المستوى العملي: فهذه الدراسة تساعد المديرين في الأجهزة الحكومية المختلفة على تطوير أسلوب إدارتهم لموظفيهم وتمكينهم من قيادة المهوبين لديهم بشكل أكثر فعالية مما يساعد على تدعيم سلوكيات الاستغراق



لعامل تقييم المواهب على هذا الاستغراق الوظيفي بالأجهزة الحكومية التي يعملون فيها.

وقدم الباحث د.العنقري من خلال هذه الدراسة عدة توصيات مهمة: أولها ضرورة تبني الأجهزة الحكومية لأساليب معاصرة في التخطيط للمواهب لها منهجية ذات خطوات علمية محددة وفقاً لما أوضحت الدراسة، وثانيها قيام هذه الأجهزة بوضع نظم وسياسات إدارية محددة وواضحة لاكتساب المواهب وتطبيقها بعدالة تامة، هذا

بالإضافة إلى السعي لتنمية

وتطوير المواهب من خلال برامج مطورة تهتم برأس المال البشري وتعزز من عمليات الاستفادة من المواهب والحفاظ عليها، وأنه من المهم إجراء المزيد من البحوث والدراسات والندوات وورش العمل حول إدارة المواهب في الأجهزة الحكومية السعودية للنهوض بأفرادها ومستوى الخدمات التي تقدمها.

ويختتم د.العنقري هذه الورقة العلمية بإبداء بعض المقترحات ببحوث مستقبلية، وتحدد في: العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب والالتزام التنظيمي في الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة، وأثر إدارة المواهب في دعم وتعزيز القدرات التنافسية بالقطاع الخاص السعودي (دراسة مقارنة)، وأثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي بتوسيط متغير جودة حياة العمل، ودراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية التنظيمية في الإدارة الفعالة للمواهب ■



المواهب ومدى تأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالأجهزة ذاتها؛ فقد أوضحت النتائج وجود تأثير لعامل تخطيط الموارد البشرية على

هذا الاستغراق، كما أظهرت هذه النتائج تأثير عامل اكتساب المواهب على ذلك الاستغراق، وثبت أيضاً وجود تأثير لعامل الاستفادة من المواهب على الاستغراق الوظيفي بتلك الأجهزة الحكومية التي ينتمي إليها المبحوثون، وتبين أن هناك تأثيراً لعامل الاحتفاظ بالمواهب على الاستغراق نفسه، وخلصت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير

●● وضع نظم وسياسات إدارية محددة وواضحة لاكتساب المواهب وتطبيقها بعدالة تامة، بالإضافة إلى السعي لتنمية وتطوير المواهب من خلال برامج مطورة

المواهب باختلاف الأجهزة التي ينتمون لها، وتوجد اختلافات حول الاحتفاظ بالمواهب وفقاً لاختلاف هذه الأجهزة، كذلك تختلف آراء هؤلاء المبحوثين عن

تقييم المواهب باختلاف تلك الأجهزة، وهناك اختلافات بينهم حول عوامل إدارة المواهب مجتمعة بالأجهزة نفسها تبعاً لاختلاف تلك الأجهزة.

وبالنسبة لمستوى الاستغراق الوظيفي، فقد أثبتت الدراسة وجود اختلافات في آراء المبحوثين عن مستوى هذا الاستغراق باختلاف الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها. وفيما يتعلق بتأثير عوامل إدارة

فن تقليم الأفكار

تقليم الأشجار هو إزالة جزء من أغصان الشجرة لتحديد شكلها وحجمها وارتفاعها ونموها، ويؤثر ذلك على هيكل الشجرة وتوزيع الثمار عليها بشكل متساوٍ، وتحسين نوعية الثمار من ناحية الحجم واللون والطعم، كما يساعد التقليم في الحفاظ على استمرارية إنتاجية الأشجار المثمرة لأطول فترة ممكنة. وهو فن يعتمد على أسس علمية واضحة ومعرفة نظرية ومهارة عملية بكل نوع من الأشجار المثمرة؛ لأن لكل شجرة خصائص ذاتية تتميز بها عن غيرها، لذا فالتقليم الخاطئ قد يؤدي إلى فقد الشجرة القدرة على إنتاج الثمار، أي أن عدم التقليم أقل ضرر من التقليم الخاطئ.

وقياساً على ما سبق فإنه يمكن تشبيه توليد الأفكار بإنتاج الشجرة للثمار وتقليم الأفكار بتقليم الإشجار، أي أن فن تقليم الأفكار خطوة تالية لفن توليدها، حيث يتم توليد الأفكار من خلال عملية منظمة للحصول على الأفكار المبتكرة.

لنبدأ بتوليد الأفكار، إذ هي طريقة عملية وعلمية نشأت في أواخر الثلاثينيات على يد العالم «الكيس أوسبورن» والذي وثقها في كتابه «التخيل التطبيقي» (١٩٥٣). ومن أهم ملخص قواعده لا تنتقد الفكرة مهما كانت تافهة أو مستحيلة، والانطلاق بحرية، وكلما كانت الفكرة متهورة كلما كان ذلك أفضل. ومن الوسائل المساعدة على توليد الأفكار الجديدة

الاستعداد الدائم لتوليد الفكرة وتسجيل الأفكار، والقراءة والتدريب المستمر على طرق التفكير الإبداعي ومجال التخصص. كما يساعد على ذلك تخصيص الساعات البيولوجية المناسبة لكل تفكير، مع تحديد المكان المناسب للتخلص مقاطعات التفكير ومن أهمها الهاتف، والزوار، وغيرهم ...

أما تقليم الأفكار فهي طريقة فنية تساعد على تحديد الأفكار المتميزة أو المثمرة، والتي يجب طرحها والدفاع عنها، وذلك من خلال: تنشيط الأفكار الوليدة، أو دمجها، أو تطويرها، أو تحسينها، أو تعديلها، بحيث تصنف وترتب وفق معايير محددة. وهي طريقة منطقية تعتمد على أسس ومعايير للاختيار بين مجموعة من الأفكار، ومن الوسائل المساعدة على تقليم الأفكار: طرح العديد من الأسئلة الاستفسارية الخاصة بها مثل: كيف نجعلها تعمل؟، وما هي مميزاتها؟، وكيف نتغلب على النواقص فيها؟، وكيف نجعلها تبدو ممتعة؟، والأهم كيف يمكن إقناع الآخرين بها؟.

ومن الأهمية عدم تجاهل دور البيئة التنظيمية في المنظمة في نشر ودعم فن تقليم الأفكار، من خلال دعمها التفكير الإبداعي أو توليد وتقليم الأفكار البناءة. لذا يرى الباحثون أنه يجب على المنظمات الذكية دعم التفكير الإبداعي، وذلك من خلال تقديم العديد من الحوافز المعنوية أو المادية، فهناك أفراد قد يدفعهم الرغبة في تحقيق الذات والرضا عن النفس إلى التفكير الإبداعي، وهناك أفراد قد يدفعهم المال والمراكز إلى التفكير الإبداعي.

لذا يعتبر فن تقليم الأفكار في ظل تطور الإدارة الإستراتيجية واتباعها بالإبداع، ضرورة لا بد منها ولا بد للمنظمات الواعية أن تدعمها، وما يتطلبه ذلك من تطوير هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار، مع توفير نظام المعلومات المرن، وإعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، ودعم البحث والتطوير.

ويتحدد دور القيادات العليا في المنظمات الذكية في أن تحرص على استغلال الفرص والقضاء على التحديات في جميع المستويات؛ لأنها لا تعرف من أين سوف تأتي معادلة التفوق؟، إذ لهذا الأمر مزاياه سواء على مستوى الأفراد أو الإدارات أو المنظمة؛ لأنه يعمل على تطوير الإستراتيجيات، أو السياسات، أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل، ومراجعتها من وقت إلى آخر؛ بما يساعد على رفع الكفاءة والفعالية في المنظمة ككل ■

يتحدد دور

القيادات العليا

في المنظمات

الذكية في أن

تحرص على

استغلال الفرص

والقضاء على

التحديات

في جميع

المستويات؛ لأنها

لا تعرف من

أين سوف تأتي

معادلة التفوق

هدى بنت صالح أبو حيمد *

يحقق مردودا اقتصاديا عاليا ويستفيد من الخبرات والتجارب المتقاعدة

العمل عن بعد.. توجهات مهنية تفتح آفاقاً جديدة



إعداد: شقران الرشيدي

46

أشارت تقارير إعلامية متخصصة إلى تطور مفهوم العمل عن بعد في الدول المتقدمة، وأن هناك أعداداً بالملايين -رجال ونساء- تزاوّل أعمالها من منازلهم، مستفيدة من تطور تقنيات الاتصالات التي أصبحت سبباً مباشراً في القيام بالأعمال عن بعد دون ضرورة التواجد في مواقع العمل، وتؤكد هذه التقارير على أن هناك فوائد اقتصادية، واجتماعية تتحقق من أسلوب العمل عن بعد - تحديداً- للمرأة، وذوي الاحتياجات الخاصة في سوق العمل، وأنها تشجع الأعمال الحرة الصغيرة على الازدهار.

حول أسلوب «العمل عن بعد» وتداعياته المختلفة يدور استطلاعنا التالي ..

●● د. صالح الرشيد:

يحقق بيئة عمل مشتركة
وفوائد اجتماعية
واقتصادية وبيئية
يستفيد منها الجميع.

●● د. نورة الاصقه:

سبقتنا إليه كثير من
الدول وهو لا يقلل من
شأن الشخص سواء كان
رجلاً أو امرأة.

●● د. محمد العوض:

هذا النوع من العمل جديد
على مقدم الخدمة، وعلى
العامل، وعلى الجهات
التشريعية، والتنظيمية.

لا يقلل من شأن الشخص

وفي هذا الجانب أشارت عضو مجلس الشورى د. نورة الاصقه إلى أن مشروع العمل عن بعد، سبقتنا إليه كثير من الدول، وتعمل به كثير من الدول العربية والأوروبية، وهذا العمل لا يقلل من شأن الشخص سواء كان رجلاً أو امرأة. وقالت «أؤيد العمل عن بعد للمرأة والرجل على أن تحفظ للموظف حقوقه، وأن يكون هناك عقد عمل يوضح المرتب، والإجازات، والتأمينات الاجتماعية، وتوفير ما يحتاجه الموظف عن بعد لكل ما يسهل مهمة العمل». وأشارت إلى أن هناك الكثير من الشباب يرغبون بهذا النوع من العمل، وسيكون له مردود اقتصادي جيد، وسيرفع من دخل الأسرة، وسيستفاد من طاقات وخبرات تكاد تكون مدفونة.

فوائد ومتطلبات

وعن فوائده الاجتماعية، والاقتصادية يؤكد الباحث د. صالح الرشيد على أن العمل عن بعد يحقق بيئة عمل مشتركة بين

أشارت دراسة حديثة صادرة عن صندوق تنمية الموارد البشرية السعودي إلى أن ٢٨٪ من السعوديات يفضلن العمل عن بعد، ورأى ٢٨٪ منهن أن العمل عن بعد يتلاءم وطبيعة البيئة الاجتماعية بالسعودية، واعتبره ٢٤٪ يساهم في تخفيف الضغوط التي تتعرض لها المرأة في العمل التقليدي. وأنه لتطبيق هذا الأسلوب في العمل لابد من توفر بعض الإجراءات، مثل تقوية البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتغيير البيئة التشريعية والإدارية لللائمة مفهوم العمل عن بعد بشكل احترافي. ومن جانبها ذكرت دراسة أمريكية حديثة صادرة من جامعة فيلادلفيا أن ٤٨٪ من أرباب العمل بالولايات المتحدة الأمريكية لديهم خطة لتوفير فرص عمل عن بعد، ومن المتوقع وصول عدد العاملين بهذا النظام إلى ٥٠ مليوناً. ويرون أنه يساعد على إيجاد مجتمع يعمل جميع أفرادهم، مما يزيد الإنتاج والدخل القومي، كما يساعد على ربط العمل بالإنتاجية والمستوى التعليمي والمهاري.

تسهيلات إلكترونية

ويأخذ العمل عن بعد عدة أشكال: منها العمل من المنزل، والعمل من خلال الهاتف المحمول، ومراكز خدمة رجال الأعمال، وهي المراكز التي تقدم تسهيلات إلكترونية مشاركة بين عدة مستخدمين، والمراكز البديلة والتي تجعل العمل عن بعد ممكناً من خلال الاتصالات. وتتنوع مجالات العمل عن بعد كصناعة تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتطبيقاتها المختلفة، والأعمال المرتبطة بالأعمال الفكرية، والإبداعية كالصحافة، والترجمة للغات المختلفة، والبحوث النظرية بأنواعها، والتأليف، والاستشارات.



●● أ. منال خان؛

بحكم تجربتنا فهو أكثر راحة للمرأة العاملة ويتسم بالمرونة.

اللطف، عضو هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود؛ المهم في هذا الأسلوب من العمل، هو ماذا ينتج الموظف؟ وكيف ينتج؟ وليس كم يجلس الموظف على مكتبه في مقر عمله، وضرورة عدم ربط مسألة إنجاز العمل بمكان معين، وهذه فرصة للمرأة، وأصحاب الاحتياجات الخاصة، وبعض الرجال الذين تسبب البطالة لهم القلق والاكتئاب، فهو ملجأ لمن ضاقت بهم السبل للحصول على عمل بالصورة المعتادة، ويتيح لهم توظيف طاقاتهم. وتطبيق هذا الأسلوب يعد مخرجاً لأصحاب الأعمال والشركات الذين لا يستطيعون توفير أماكن أو ظروف مناسبة تستوعب العمالة لديهم، هذا غير مردودات هذا الأسلوب على تخفيف حدة الازدحام، وتقليل استهلاك الوقود وغيرها.

السوق السعودي

ولكن كيف تقبل السوق السعودي هذا النوع من العمل؟ ترد على هذا التساؤل الأستاذة منال خان، مديرة مؤسسة تجارية خاصة، بالقول: بحكم تجربتنا المهنية في ممارسة الأعمال عن بعد، بالإضافة إلى قيامنا باستطلاع استقصائي على مستوى مناطق المملكة لتحديد مدى تقبل الجمهور العام مثل هذا النوع من العمل، ولتحديد خصائص طبيعة الوظائف التي من المناسب مباشرة تنفيذها عن بعد، ولعرفة المزايا والتحديات المواجهة لجميع أطراف العمل، وعلى وجه الخصوص المرأة العاملة من منزلها سواء بصورة رسمية تابعة لجهة أو كعمل تجاري حر، فقد وجد أن تقبل السوق والآثار الإيجابية الناتجة للعمل عن بعد كمؤشر مرض كونه أكثر راحة من العمل في مقر مكتب، يتسم بالمرونة العالية، وكونه أكثر توفيراً للوقت، والمال، وأفضل اجتماعياً للسيدة بحكم ظروفها والتزاماتها العائلية، وكانت نتيجة الاستطلاع الذي تم على فئة السيدات لتحديد مستوى التفضيل بشكل عام. وتؤكد لقد تغيرت الكثير من العادات والسلوكيات الاقتصادية والاجتماعية بتجاوب طبيعي للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة؛ ومن تلك التغيرات طبيعة وظروف العمل التي يمكن أن يقبل بها الأفراد في المجتمع. فما كان في وقت سابق عمل غير مقبول سواء من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية أصبح اليوم مقبولاً، بل قد تجد

الموظف والشركة ويحقق فوائد اجتماعية، واقتصادية، وبيئية يكسب منها الجميع. وشدد على أن أحد دوافع تطبيق مثل هذا النوع من العمل هو خدمة المرأة في المجتمع السعودي، واستطرد قائلاً: «لكن القضية المهمة أن العمل عن بعد هو أحد البدائل، وأسلوب من أساليب العمل لا يشترط جنس الموظف، لكنه سيناسب المرأة كما الرجل، وسيكون مناسباً لشريحة معينة من النساء لديها ظروف اجتماعية، وخصائص نفسية وسلوكية ومهارات معينة». وأشار الرشيد إلى أن هناك متطلبات لضمان نجاح أسلوب العمل عن بعد، منها ما هو مرتبط بالعمل نفسه الذي يريد أن يعمل عن بعد، تتمثل في الخبرة في مجال العمل، والقدرة على الاعتماد على الذات، وتوفير الرغبة بمثل هذا النوع من العمل، إضافة إلى الالتزام وتحمل المسؤولية وضغوط العمل. وعلى الجانب الآخر هناك مقومات أخرى مطلوبة للشركة التي ترغب في تنفيذ هذا الأسلوب، مثل وجود بيئة تكنولوجية، وبنية عالية المستوى من خلال التطوير في التقنيات، إضافة إلى سهولة الحصول على المواد التكنولوجية ورخص تكلفتها.

فرصة لهم

ومن جانبه قال د.علي العبد





حيث تحديد الأجور أو ساعات العمل أو المتابعة أو تحديد معايير الأداء أو جودة العمل والإنتاج وغيرها. أما من جانب آخر فإن العمل عن بعد في أسواقنا لا يزال يفتقد إلى آليات نقل الخبرة المباشرة، والاحتكاك بين العاملين، والاستفادة من تجاربهم والتعلم من أخطائهم.

نجاح وترقب

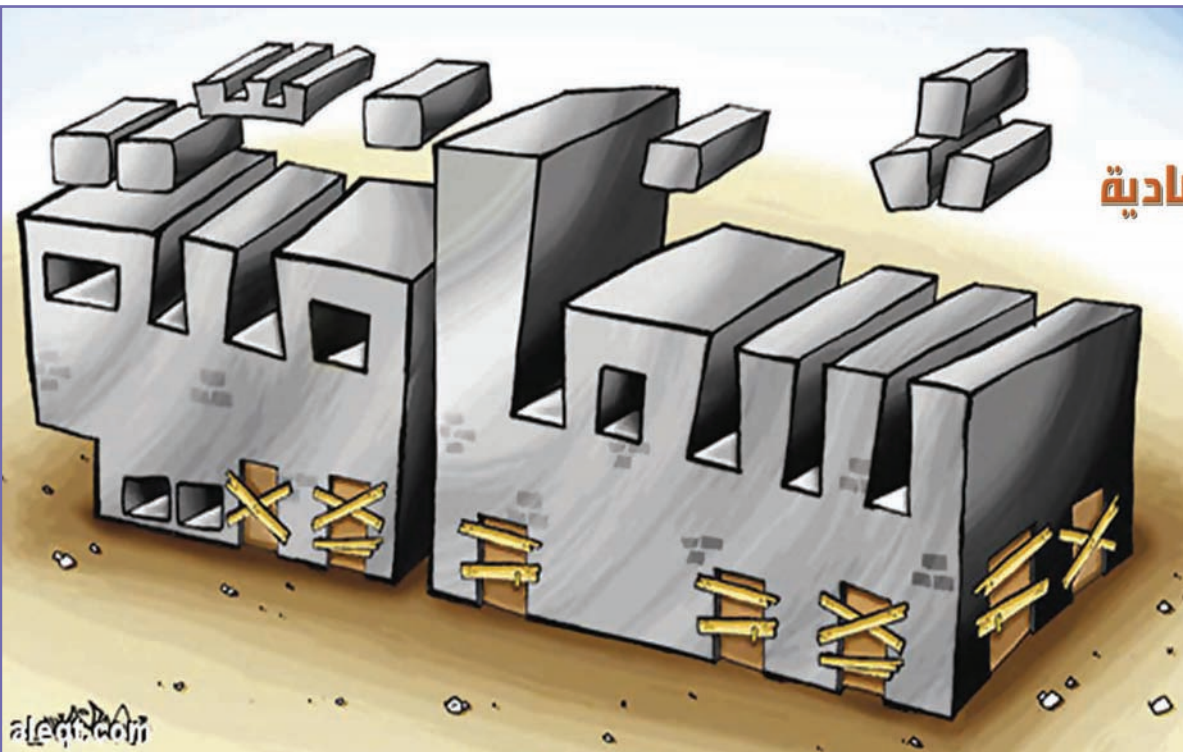
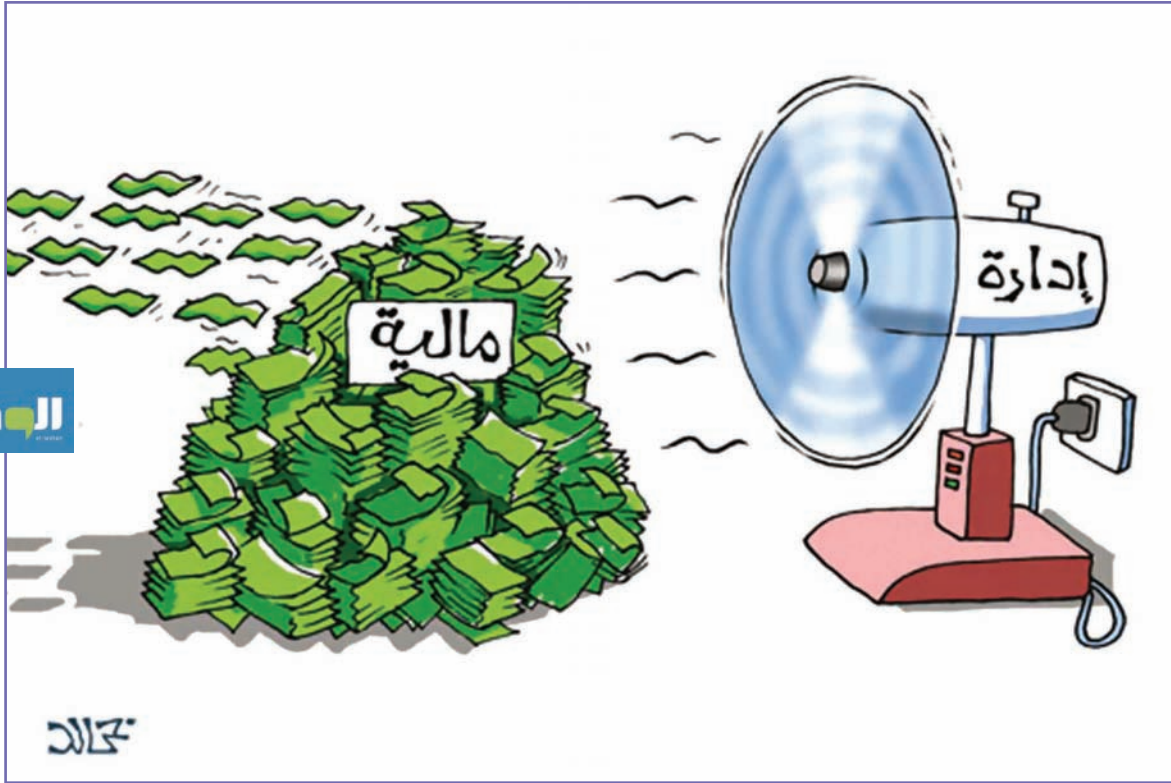
من الآراء السابقة يمكن القول أن العمل عن بعد أخذ في التوسع على أساس أنه وسيلة مربحة ومفيدة رغم أنه ليس عملاً مستقلاً بذاته. وهو يوفر الوسائل الكفيلة بتواصل العاملين مع إتاحة تبادل المعلومات فيما بينهم للتأكد من الإنجاز بكفاءة، وفعالية مناسبة. وقد تقبل السوق السعودي هذا النوع من العمل من المرأة العاملة، وذوي الاحتياجات الخاصة، ووجد أن الآثار الإيجابية الناتجة للعمل عن بعد مرضية جداً، وأنه يتسم بالمرونة العالية، وكونه أكثر توفيراً للوقت، والمال، وأفضل اجتماعياً للمرأة السعودية بحكم ظروفها، والتزاماتها العائلية. إضافة إلى أن ما وفرته وسائل التقنية والاتصالات الحديثة من إمكانيات ساهمت في تغيير كثير من المفاهيم، والقيم والآليات التي تحكم تنفيذ العديد من الأعمال، والخدمات المقدمة، ومع ذلك ما تزال التجربة جديدة، وينقصها التنظيم المالي، والإداري سواء من حيث تحديد الأجور أو ساعات العمل أو المتابعة أو تحديد معايير الأداء أو جودة العمل والإنتاج وغيرها ■

من يبحث عنه ولا يجده والعكس قد يكون صحيحاً، وهذا لا يعني بحال من الأحوال أن هناك تنازلات من المجتمع عن قيمه أو مبادئه الأساسية، ولكن الحديث هنا عن عادات وسلوكيات تحكمها الأعراف والتقاليد السائدة، التي تكونت بحكم الظروف المناسبة في وقت ومكان معين، وهي دائماً مرتبطة بذلك الوقت والمكان. وتقول أمال خان: «السوق السعودي سوق مرن سريع التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل سواء من حيث طبيعة الأعمال والخدمات المقدمة أو مهارة وجنسيات العمالة التي تقدمها، وبالتالي فإن تقبل السوق السعودي للعمل عن بعد مفتوح بشكل كبير».

أبرز المعوقات

وعن أبرز المعوقات التي تواجه هذا النوع من العمل، يقول د. محمد العوض، خبير التنمية البشرية والموارد بأحد المعاهد الخاصة: هذا النوع من العمل جديد على مقدم الخدمة، وعلى العامل، وعلى الجهات التشريعية، والتنظيمية، وعلى السوق على حد سواء، لذا فإن قناعة، واستيعاب هذا النوع من العمل لجميع هذه الأطراف هي أهم وأول عائق يمكن أن يقف أمام انتشار العمل عن بعد، وقد يكون العامل الأساسي الذي يحد من التوسع فيه في مقابل التوسع والنمو في العمل التقليدي بشكل عام. فعلى الجانب التجاري أو مقدم الخدمة بشكل عام لا تزال التجربة جديدة، وينقصها العديد من التنظيم المالي والإداري سواء من

الوطن



الاقتصادية

50

العدد ١١١ - ذو القعدة - ١٤٣٤ هـ

التطوع .. والمواطن!

أن يعيش الإنسان «المواطن» بمختلف مستوياته الوظيفية، وطوال مراحل عمره؛ دون أن يقدم شيئاً مفيداً لمجتمعه يسهم به في مساعدة فئة تعاني، أو يخدم به شريحة تحتاج خبراته، وتتطلع للاستفادة من جهوده، ومهاراته.. فهو مواطن «سلبي» لا يعنيه إلا ذاته، ولا يهتم إلا بمحيطه القريب، ولا يكثر إلا لمصالحه الخاصة فقط.

إن انتشار «ثقافة» التطوع في ثنايا المجتمع، والمساهمة في الإفادة من تجارب، وخبرات المواطنين يعبر بشكل جلي عن طبيعة العلاقة المتفاعلة التي تربط المواطن بمجتمعه في مواجهة الأزمات الاقتصادية، والإشكاليات الاجتماعية، والقضايا التنموية، والكوارث الطبيعية، والتكاثف للتغلب عليها؛ فقد أصبحت مقاييس التطور الحضاري في الدول، والمجتمعات تقاس حالياً بتزايد المنظمات التطوعية، وبأعداد المتطوعين بها.

إن ما ناله العمل التطوعي من اهتمام رسمي من الدولة؛ وترحيبها الكبير به لا يوازيه - للأسف - اهتمام شعبي بذات الحجم، والدرجة.. فقلما نجد مواطناً ومواطنة انخرطاً بجدية ووظفاً خبراتهما في مجالات التطوع المختلفة لسنوات طويلة، بل إن ما يؤخذ على بعض المشاهير المؤثرين، والمسؤولين البارزين في مجتمعنا - عكس بعض المجتمعات الغربية - ممارسة تقليد درجوا عليه فترة طويلة، وهو الاكتفاء فقط بالترحيب - من بعيد - بالمبادرات التطوعية التي تقوم بها قلة قليلة اندمجت في مسارات التطوع، وخاضت في ميادينه الفسيحة الخيرة سواء في الرعاية الاجتماعية، أو في خدمة المسنين، أو العناية بالطفولة، أو قضايا البيئة، أو التعليم، أو المعوقين، أو التكافل الاجتماعي، أو الإغاثة، أو الإشراف على تقديم المساعدات الاجتماعية المنسجمة مع تعاليم ديننا الحنيف، والمتناغمة مع موروثاتنا الاجتماعية، والمتسقة مع عمليات التنمية الشاملة التي تعتبر «التطوع» شرطاً أساساً في نجاح مؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الخيرية.

لقد ربطت الكثير من الدراسات بين تحقيق مفهوم الأمن الشامل للوطن، واستقرار المجتمع؛ بأهمية ترسيخ ثقافة التطوع في العقول، والقلوب كتعبير عن إرادة صادقة نابعة عن حب المواطنين لمجتمعهم، والاستفادة مما يملكونه من تجارب، ومهارات وتوظيفها في سياق «التطوع» وخدمة الوطن.

إننا، وأمام هذا الواقع الذي يكشف تدني الإقبال على العمل التطوعي بين المواطنين - وفقاً لدراسات صادرة من منظمات تطوعية سعودية - يجعلنا نطرح عدداً من التساؤلات الملحة على الباحثين، والمختصين في هذا الجانب؛ عن الكيفية التي يمكن من خلالها دعوة أغلب فئات المجتمع السعودي للعمل التطوعي، ومدى إمكانية توسعة دائرة انتشار «التطوع» فكراً وممارسة بين المواطنين؟ فالأمر لم يعد مجرد تقديم الصدقات، والتبرع بالمال، والقيام بأعمال بسيطة، والتقاط الصور هنا وهناك، وحضور ندوات ومؤتمرات.. بل «التطوع» في مفهومه هو حركة مجتمع فاعل، وقدرة على العطاء في مختلف مراحل العمر، والإنتاج، ووجه مشرق في ميادين العمل الإنساني بمختلف مستوياته، وأشكاله، ومظاهره من منطلقات دينية، واجتماعية وفق رؤية تستثمر الجهود من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والغايات النبيلة لرقى الوطن ■



شقران الرشيدى *

انتشار «ثقافة»
التطوع في ثنايا
المجتمع، والمساهمة
في الإفادة من
تجارب، وخبرات
المواطنين يعبر بشكل
جلي عن طبيعة
العلاقة المتفاعلة
التي تربط المواطن
بمجتمعه في مواجهة
الأزمات الاقتصادية،
والإشكاليات
الاجتماعية،
والقضايا التنموية،
والكوارث الطبيعية،
والتكاثف للتغلب
عليها

صفحة تعنى 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 شتقران الرشيدي

المفاوضات الجماعية (دراسة مقارنة).

المؤلف: د. تامر يوسف سعضان.

الناشر: مكتبة الوفاء القانونية- الإسكندرية- مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتحدث الكتاب عن المفاوضات الجماعية كمتلازمة لحقوق الموظفين، في ظل الكم الهائل من التشريعات المقارنة، والنظم القانونية، وكآلية لحل النزاعات الجماعية.



استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري،

ودورها في تعزيز الأمن الوطني.

المؤلف: د. فيصل بن معيض آل سمير.

الناشر: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض- السعودية.

سنة النشر: ٢٠١٣م «طبعة جديدة».

يتطرق الكتاب إلى استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، ودور القيادات الإدارية العليا في تعزيز الأمن الوطني بكافة أبعاده، ومسؤولية المنظمات الأمنية في ذلك.



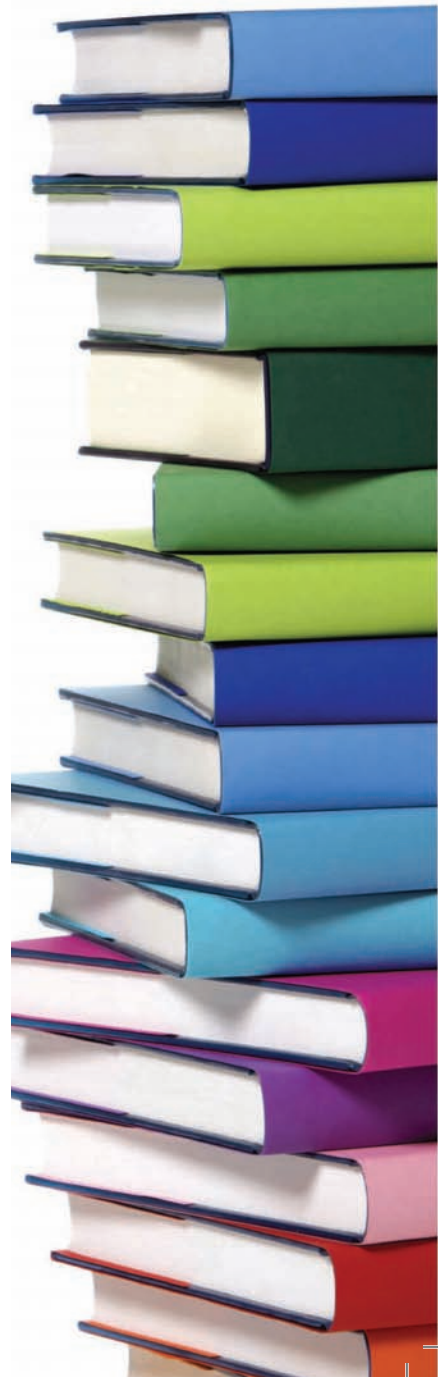
الاقتصاد الخفي وغسيل الأموال والفساد.

المؤلف: أ.د. عبد المطلب عبد الحميد.

الناشر: الدار الجامعية- الإسكندرية - مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يناقش الكتاب موضوع العلاقة التي تربط الاقتصاد الخفي، وغسيل الأموال، والفساد كثلاث ظواهر خطيرة تشكل الجريمة المنظمة في مختلف المجتمعات، ودور المنظمات العالمية في مكافحتها والحد منها.



الكتابة للعلاقات العامة.

المؤلف: أ.د. محمد إبراهيم عايش.

الناشر: مجدلاوي للنشر والتوزيع - القاهرة - مصر.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يبرز الكتاب تطور مجال العلاقات العامة حتى غدت صناعة معقدة تتطلب الابداع في امتلاك الممارس لمستوى عال من المهارات الفنية، والتطبيقية والتأهيل الأكاديمي، وكيفية إيصال الرسالة، والتخطيط لها، وتوصيلها للجمهور .



مبادئ القانون السعودي.

المؤلف: أ.د. سهيل حسين الفتلاوي.

الناشر: داروائل للنشر- عمان - الأردن.

سنة النشر: ٢٠١٣م

يتناول المؤلف القواعد المطبقة في المملكة العربية السعودية المستمدة من الشريعة الإسلامية، وتقنين بعض القوانين بصورة أنظمة اقترحها مجلس الوزراء السعودي، ومجلس الشورى.



الإصلاح الإداري ودوره في القضاء

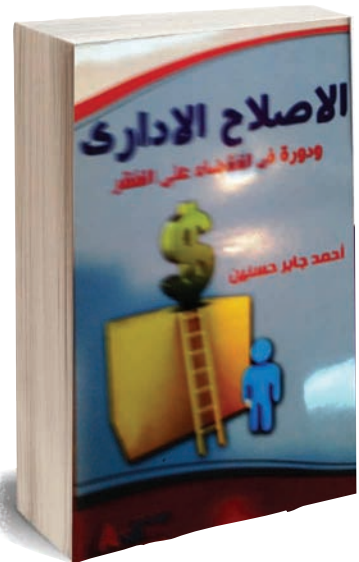
على الفقر.

المؤلف: أ. أحمد جابر حسين.

الناشر: طيبة للنشر والتوزيع- القاهرة- مصر

سنة النشر: ٢٠١٣م

يركز الكتاب على أحد الفقر في المجتمعات المعاصرة، وعلى اعتبار أنه ظاهرة يجب محاربتها، وليس أمراً محتوماً، مؤكداً أن الإصلاح الإداري الفاعل كفيل بالحد من هذه الظاهرة البشرية.



الإداريون معادن ...

شغوف بعمله، منذ أن عَرَفَهُ، وَوَهَبَهُ روحه، وعقله، ووقته، وصحته، ولم يدخر جهداً ولا وُسْعاً في سبيل تطويره إلا وبذله سخياً، متجرداً من (الأنثى)، يفر من الأضواء المريبة بقدر إقبال المتلهفين عليها، ومع إطلالة كل صباح ينثر إشراقة وجهه في عيون موظفي مؤسسته وقطاعه، فترتسم على ملامحهم ابتسامة مفعمة بالنشاط والحيوية، ويستحيل ذلك إقبالاً منهم على الإنجاز، وأداءً مارثونياً منقطع النظير.

إنه يؤمن بمن ينتمون لإدارته مسئولين كانوا أم موظفين؛ فهو يرى أنهم مشروعات قادة وإداريين يستحقون أولوية اهتمامه، فلا ينظر إليهم نظرة المنافس الغيور، فيكسر لهم جناحاً، ويكبت لهم طاقةً، ويُमित لهم ذكراً، بل يتعهدهم بالرعاية والتوجيه، ويمنحهم من معين خبرته وحكمته وتجاربه منحة الأب الحريص، والأخ المخلص، والصديق الوفي، ويبعث في طموحاتهم روح الأمل، ويمد من الأيدي البيضاء ما يفتح لهم آفاقاً لتحقيق أهدافهم، ويقدم من التضحيات ما يزيل بها كل العوائق عن دروب نجاحاتهم. إنه يُخلص لعمله، ويُخلص لمن يعملون معه؛ فيبادره الجميع بالتفاني الصدوق، والأداء المذهل، وتُورق مشروعات العمل بين يديه باخضرار الحياة فيها؛ فتؤتي أكلها كل حين، ويتحقق نفعها لمساحات عطاء ممتدة في مؤسسته، ومجتمعها المحيط به.

هذا الإداري الملهم حين يشكل فريق عمله ينتقيه مُتَفَرِّساً كما ينتقي أطايب التمر، ويحدد مواقعه ومهامه كما ينظم بالدرر النادرة عقداً فريداً يُزَيِّن به جيد مشروعه ومؤسسته، إنه يجمع الفريق أولاً على محبته، والتألف بين أعضائه، وحين يرسم خطط عمله يجعل مراقبة الله تعالى نبراسه، ويستلهم من علمه، وخبرته، وصلاح تربيته، وطيب معدنه خير الوسائل لتنفيذها، فتتهافت العقول والأأيادي حول رايته بقناعة وانتماء؛ للإسهام في تحويل هذه الخطط إلى واقع مُشاهد، ومنجز فريد هو بتوفيق الله تعالى صنعة فريق عمل في غاية الانسجام، يعمل بروح واحدة.

ولإنسانية هذا الإداري حضور لافت في علاقاته، فهو يشعر بهموم من حوله، يُصغي لتنهاتهم، ويفيض عليهم بمشاعره الأخوية، ويسعى للتنفيس عنهم، ولذا لا تجدهم يتقهقرون عن الحديث إليه، وهو في شدة انشغاله؛ لأنه يلقاهاهم برحابة صدر، وود عطوف، ومحاولة جادة لإيجاد حل لمشكلاتهم.

هذا الإداري الموفق حين تحظى به أي مؤسسة، فجدير بها أن تمدّه بأسباب النجاح بلا حدود، وتفتح له آفاقاً واسعةً للتحليلق بها، وتصونه ممن يترصد لمشروعاته، وتَمَكِّن له؛ لأنه إذا رحل فمن الصعب تعويضه، لأنه باختصار معدن نفيس!

”

الإداري الملهم

حين يشكل

فريق عمله

ينتقيه مُتَفَرِّساً

كما ينتقي

أطايب التمر،

ويحدد مواقعه

ومهامه كما

ينظم بالدرر

النادرة عقداً

فريداً يُزَيِّن به

جيد مشروعه

ومؤسسته

“



د. عبدالعزيز بن سعود الحليبي*

وصل دعمك برسالة على الرقم **5055**



عندها ينعم الله عليك بالطعام.. تذكر يتيمًا جائعاً

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

معد الأمانة بدعم من فاضل خير



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE



جائزة السعفة للشفافية لعام 2013
الرقم الموحد 920001133 www.ensan.org.sa

التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١١م



د. الشفاري
الوطن يعيش فرحة كبرى
بعودة قائم الزمان

خادم الحرمين الشريفين :
الرؤية الشاملة لإدارة التنمية

التنمية الإدارية



الأمير سلمان
يرعى للسنة العاشرة احتفال
المعهد بيوم الخريج والوظيفة

والتنمية الإدارية
والتنمية الإدارية

التنمية الإدارية



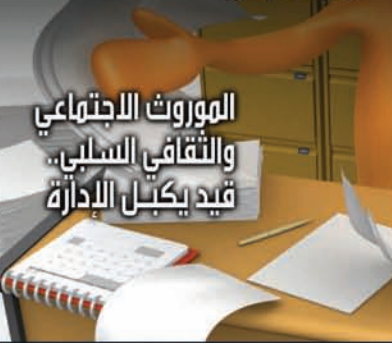
د. فلاح الشافعي ألقى كلمة
المسؤولية والشفافية
عاملان مهمان في
نجاح قياس الأداء

إدارات العلاقات العامة
بين الدور الحيوي والنظرة النهمية



التنمية الإدارية

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



الموروث الاجتماعي
والثقافي السلبى..
قيد يكبل الإدارة

التنمية الإدارية

تصدر عن معهد الإدارة العامة - العدد ٨١ - ربيع الآخر ١٤٣٣هـ / مارس ٢٠١١م



أيام المهنه
بين «تسويق» الخريجين
وقلة عروض التوظيف

التنمية الإدارية
نظم وعمل على الوظيفة



مجلة

التنمية الإدارية..

نحو إعلام

متخصص

في

إدارة