

المحور الأول

الأطر التنظيمية والهيكلية

١- واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية ودوره في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

٢- مدى الحاجة لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

(ورقة علمية)

واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية
ودوره في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

أ. د. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني

الملخص:

تُعتبر رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أقرت في عام ٢٠١٦، والتوجيهات التي تلتها من قيادات الدولة، والبرامج التنفيذية لها؛ هي الحافز لكثير من الأجهزة الحكومية لتبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي الشمولي بدلاً من الأسلوب التقليدي التراكمي الصاعد في التخطيط الطويل المدى؛ وذلك باعتبار أن الأجهزة الحكومية هي الأذرع التنفيذية الفاعلة للحكومة، والتي من المفترض أن تساعد في تحقيق هذه الرؤية. وقد بحثت هذه الدراسة وضع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ من حيث الإجراءات والعمليات والأنشطة والأدوات التي أستخدمت في أثناء إعداد الخطط الإستراتيجية. وقد تمت دراسة عدد من الأجهزة الحكومية التي شاركت في تنفيذ برامج رؤية ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة في تحديد تلك الأجهزة على أسلوب كرة الثلج المتدرجة؛ حيث تم استخدام المقابلات الشخصية مع مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية في تلك الأجهزة، وقد تم الوصول إلى مستوى الإشباع عند المقابلة الثانية عشرة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً كبيراً في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي، وفي أنشطتها وإجراءاتها وعملياتها في الأجهزة الحكومية؛ إضافة إلى اعتمادها على الشركات الاستشارية؛ نتيجة لعدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة. وقد اقترحت الدراسة نموذجاً للتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية في المملكة، كما قدمت عدداً من التوصيات؛ لتحسين قدرة الأجهزة الحكومية على الإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

كلمات مفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الأجهزة الحكومية، رؤية ٢٠٣٠، البرامج التنفيذية.

القسم الأول: الإطار العام للدراسة:

١. المقدمة:

نهجت حكومة المملكة العربية السعودية خلال العقود الستة المنصرمة أسلوبين في التخطيط الطويل المدى. الأسلوب الأول: تبني المنهج التراكمي الصاعد للتخطيط الطويل المدى؛ حيث تم من خلاله رسم عشر خطط خمسية للدولة، والثاني وهو الأحدث: تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي من خلاله تم وضع وتبني رؤية المملكة 2030؛ حيث استهدف الأثر النهائي من الممارسة التخطيطية في محيط الأجهزة الحكومية. وقد تميزت مرحلة التخطيط الإستراتيجي بالعديد من الأنشطة التي عملت من خلالها الأجهزة الحكومية على مواكبة التخطيط الإستراتيجي للحكومة الذي وضع رؤية ٢٠٣٠ كأساس لكل خطة إستراتيجية تتبناها الأجهزة الحكومية. وما أنه من المفترض على جميع أجهزة الدولة المختلفة أن تعمل في إطار رؤية ٢٠٣٠، وأن تكون خططها الإستراتيجية متناسقة مع تلك الرؤية ومنسجمة معها؛ فإنه من الضروري أن تكون جميع أنشطة التخطيط الإستراتيجي، ونتائج ذلك التخطيط عاملاً مساعداً في تحقيق تلك الرؤية بشكل مستمر ومتكامل.

وانطلاقاً مما تقدم؛ فإن دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية ودوره في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ سيبن لنا ما إذا سيكون لذلك الواقع دور فعال في تحقيق الرؤية بالفعل، وخاصة أن هذه الأجهزة مساهمة بشكل أو آخر في تنفيذ برامج الرؤية الاثني عشر التي تم اعتمادها حتى الآن. وحيث إن العديد من الأجهزة الحكومية مساهمة في برامج رؤية ٢٠٣٠، ويمكن دراسة تجربتها والاستفادة منها، وخاصة أن بعض الأجهزة الحكومية الأخرى ما زالت لم تتخذ جميع الإجراءات نحو تلك المساهمة، والبعض الآخر ما زال يستطيع التعديل والتغيير لتحقيق المطلوب، وبالتالي؛ فمن الممكن أن تستفيد جميع الأجهزة الحكومية مما ستصل إليه هذه الدراسة من توصيات.

ولأجل ذلك سوف تقوم هذه الدراسة بتتبع واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية؛ من حيث الإجراءات والاستعدادات والأنشطة التي تمت والقرارات الإستراتيجية التي اتخذتها تلك الأجهزة للمساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ من خلال البرامج التنفيذية الثلاثة عشر، ومن ثم الحكم على دورها المستقبلي.

٢. مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها:

كانت رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتوجيهات التي تلتها من قيادات الدولة والبرامج التنفيذية لها؛ هي الحافز الذي دفع الكثير من الأجهزة الحكومية لتبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي الشمولي بدلاً من الأسلوب التقليدي التراكمي الصاعد في التخطيط الطويل المدى. وحيث إنه من المفترض أن تتحقق هذه الرؤية من خلال الأجهزة الحكومية باعتبارها الأذرع التنفيذية الفاعلة للحكومة؛ فقد انضم العديد من الأجهزة الحكومية إلى ركب هذه الرؤية؛ بهدف المساهمة في تحقيق ما يلزم من المبادرات التي تقع ضمن اختصاص كل جهاز بناء على الدور المناط بكل جهاز في البرامج التنفيذية المختلفة. وترجع مبررات الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الحكومية كبديل للتخطيط التقليدي إلى تعقد وتشابك العلاقات التي تؤثر في أداء العمل في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها؛ إذ إن منظمات اليوم كما يرى الحسن والعفيف (2010) تتعرض لكثير من المخاطر؛ نتيجة لعدم التأكد خصوصاً في البيئة الخارجية، ومن ثم يصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

وللحكم على الدور الذي تقوم به تلك الأجهزة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ كان لا بد من النظر في أنشطة وإجراءات وعمليات التخطيط الإستراتيجي التي تمت قبل وفي أثناء التخطيط الإستراتيجي والواقع الذي يحكمها الآن في أثناء التنفيذ، وخاصة أن نجاحها في تحقيق ما هو مطلوب منها مرتبط إلى حد كبير بتلك الأنشطة والإجراءات والأدوات التي استخدمتها تلك الأجهزة في وضع خططها الإستراتيجية والآليات المتبعة في ذلك والمبادرات والمشاريع التي تم تبنيها والتصورات التي وضعتها للتنفيذ، وما واجهها من صعوبات ومعوقات في مختلف مراحل المشروع. وقد بين

القرني (٢٠١٢) أن التخطيط الإستراتيجي يتطلب اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة، كما أكد على أن التخطيط الإستراتيجي يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر، وأن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو وتطور المنظمة؛ مما يتطلب الاهتمام بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي.

وانطلاقاً مما سبق؛ فإن مشكلة الدراسة تتمثل في تناول واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية المشاركة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من حيث آليات التخطيط الإستراتيجي، والجهات المساهمة في وضع الخطط الإستراتيجية، والخبراء والاستشاريين المشاركين في وضع تلك الخطط الإستراتيجية، والمدة التي استغرقها إعداد هذه الإستراتيجية وتكلفتها والصعوبات التي واجهتها في أثناء الإعداد والنتائج التي توصلت إليها وكذلك ترتيبات البدء في التنفيذ. وستتم دراسة عينة من الخطط الإستراتيجية لبعض الأجهزة الحكومية والبرامج والمبادرات التي وضعتها هذه الخطط ومصادر تمويل هذه البرامج والتنظيمات التي تم تبنيها؛ من أجل تنفيذ هذه البرامج والمبادرات، والتحديات التي تواجهها. وبالتالي؛ فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

وبالتالي؛ فإن السؤال الرئيس للدراسة هو: ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية السعودية؟ وما دورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠؟

ويتفرع من هذا السؤال عددٌ من التساؤلات، هي كما يلي:

- ١- ما الكيفية والعمليات والإجراءات والأنشطة التي تمت عند إعداد الخطط الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية؟ وما الأدوات المستخدمة في ذلك؟
- ٢- ما الأنشطة والإجراءات والعمليات التي قامت بها الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية عند وضع خططها الإستراتيجية؟
- ٣- ما الترتيبات المتخذة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة بين تلك الخطط ورؤية المملكة ٢٠٣٠؟ وما دور الخطط الإستراتيجية في تحقيق هذه الرؤية؟
- ٥- ما المعوقات والصعوبات التي واجهت الأجهزة الحكومية عند وضع خططها الإستراتيجية، والتي يمكن أن تعترض تنفيذها؟

وتتمثل أهداف الدراسة التفصيلية فيما يلي:

- ١- التعرف على الكيفية التي تم بها إعداد الخطط الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية، والعمليات والإجراءات والأنشطة التي تمت عند التخطيط الإستراتيجي، والأدوات المستخدمة في ذلك.
- ٢- دراسة الأنشطة والإجراءات والعمليات التي قامت بها الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية عند وضع خططها الإستراتيجية.
- ٣- التعرف على الترتيبات المتخذة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية.
- ٤- بيان العلاقة بين تلك الخطط ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحديد دور تلك الخطط الإستراتيجية في تحقيق هذه الرؤية.
- ٥- توضيح المعوقات والصعوبات التي واجهت الأجهزة الحكومية عند وضع خططها الإستراتيجية والتي يمكن أن تعترض تنفيذها.

٣. أهمية الدراسة:

تناولت الغالبية من دراسات التخطيط الإستراتيجي موضوع التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة وعلى مستوى النشاط، وكان أغلب تلك الدراسات في القطاع الخاص، ولكن القطاع العام ودراسات التخطيط الإستراتيجي فيه بدأت تحتل اهتماماً كبيراً هذه الأيام (O'Leary & Slyke, 2010). ومن هنا أصبح التخطيط الإستراتيجي التكاملي الشامل على مستوى الدولة يحظى بالاهتمام من الباحثين؛ حيث تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة، على أمل أن تتمخض عن نتائج تؤسس لمعايير علمية تؤطر عمل الأجهزة الحكومية بما يساهم في تحقيق الرؤية الشمولية للدولة.

وحيث إن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تمثل الخطة الإستراتيجية الشاملة للدولة، وأنها تُعتبر طموحاً تسعى المملكة إلى تحقيق تطلعاتها من خلال الأذرع المختلفة للحكومة المتمثلة في الأجهزة المختلفة؛ فإن الخطط الإستراتيجية التي تتبناها الأجهزة الحكومية المختلفة تعتبر الأداة الأنسب لتحقيق تلك الرؤية؛ حيث ترسم هذه الخطط للأجهزة المختلفة الطريق نحو مشاركة فاعلة في تحقيق أهداف وتطلعات هذه الرؤية. وهكذا فإن دراسة واقع هذا التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية والتعرف على دوره في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ يمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة؛ خاصة أنها قد تتمخض عن توصيات تحسن من نتائج هذه الخطط وما تحققه من مخرجات.

٤. منهجية ومجتمع وعينة الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من الأجهزة الحكومية المشاركة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ وبرامجها. كما استهدفت الدراسة كوحدة للتحليل مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية في تلك الأجهزة؛ وذلك باعتبارهم الرابط الأهم بين أنشطة وإدارات التخطيط الإستراتيجي ورؤية ٢٠٣٠، وهم من يستطيع إيضاح كيف تمت إجراءات وأنشطة التخطيط الإستراتيجي في تلك الأجهزة، ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. وقد تبين أن جميع الأجهزة الحكومية الممثلة في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية تشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ المختلفة، بحسب اختصاص كل جهاز. كما اتضح أن مشاركة تلك الأجهزة كانت إما على مستوى الجهاز المركزي فقط، أو على مستوى الجهاز المركزي والأجهزة الشقيقة له أيضاً.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب كرة الثلج المتدرجة (Rolling Snowball)؛ للوصول إلى الأجهزة التي يمكن إجراء المقابلة مع مكاتب تحقيق الرؤية فيها؛ وذلك بسبب ضيق الوقت وخوفاً من عدم تجاوب القائمين على تلك المكاتب مع الباحث. وقد كانت البداية مع وزارة الاقتصاد والتخطيط باعتبارها الجهاز المسؤول عن التخطيط؛ حيث تم ترشيح بعض الأجهزة الحكومية، وتم الانطلاق منها إلى مقابلة مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية في تلك الجهات بالتتابع بناءً على من يتم ترشيحه. وهكذا استمرت عملية المقابلات؛ حتى بلغ عدد تلك الأجهزة اثني عشر جهازاً؛ حيث وصلت الدراسة إلى مرحلة التشبع. وقد تأكد الباحث من كفاية هذا العدد من المقابلات؛ للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة؛ حيث تبين أن الدراسة قد وصلت إلى نقطة عالية من التشبع بعد الانتهاء من المقابلة الثانية عشرة؛ وذلك أن المعلومات أصبحت متكررة بنسبة ٩٥%. وقد توقف الباحث بعد المقابلة الثانية عشرة؛ حيث لم يعد يحصل على أي معلومات جديدة ذات قيمة تُذكر؛ إضافة إلى تشابه التجارب، وكذلك قصر المدة المتاحة لإعداد الدراسة.

وكان عددُ الوزارات والأجهزة المشاركة في برامج رؤية ٢٠٣٠ هو ٢٤ جهازاً، وقد استخدم الباحث المقابلة المغلقة (Structured Interview)؛ لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة من عينة مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية المشاركة في البرامج التنفيذية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، والتي تم ترشيحها للمقابلة، والتي وصل عددها إلى اثني عشر جهازاً، بما نسبته ٥٠% من مجتمع الدراسة. وقد تم تصميم نموذج استرشادي للمقابلات؛ حيث تم طرح عدد من الأسئلة (ملحق ١) على مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية؛ وذلك للتعرف على الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تمت في أجهزتهم قبل وفي أثناء وبعد عملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، والأدوات المستخدمة في ذلك.

القسم الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة:

نستعرض في هذا القسم من الدراسة ثلاثة جوانب مهمة، هي: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية بالمملكة ورؤية ٢٠٣٠، والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري:

كان أول من أظهر اهتمام علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية هو أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية ألفريد شاندلر، وكان ذلك في كتابه الذي صدر عام ١٩٦٢. وفي عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الإدارة جوان ودورد من جامعة اشتون بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة. وفي عام ١٩٧٦ عرض Wheelen and Hunger (1990) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية وانتهيا إلى تبني نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية. وكان لكتاب "العقل الإستراتيجي" للمستشار بمجموعة مكنزي أومايا الذي صدر عام ١٩٨٥ أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر. وجاءت نظرية جون ثومبسون عام ١٩٩١ حول تطوير الوعي الإستراتيجي كإنطلاقة نحو مزيد من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية. وأصدر السيد أوهامي المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) ومجموعة من أساتذة الإدارة كتابهم "الإستراتيجية" في عام ١٩٩١ وكان له أثر كبير في الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي؛ حيث انتهى إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق المستفيدين والسلعة والقيمة المضافة (Wheelen and Hunger, 1990).

كانت الكتابات عن التخطيط الإستراتيجي في القطاع الخاص أكثر منها في القطاع العام، وسرعان ما نقله المهتمون بالتخطيط الإستراتيجي إلى القطاع العام. وبدأ تطبيق التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام في الأعمال الحربية ثم انتقل إلى الأعمال المدنية (Bryson, 1993)، ثم كان التوسع في استخدام التخطيط الإستراتيجي في مختلف الأجهزة الحكومية؛ حتى أصبح ممارسة عالمية تحاول الدول الاستفادة منها في نقل مجتمعاتهم نحو مستوى تنموي أفضل. ويعود ذلك إلى ما أكدته كل من Wheelen and Hunger (1990) اللذين أشارا إلى أن الدول تواجه ضغوطاً أكثر على مستوى القطاع العام أكبر منها على مستوى القطاع الخاص، وأن العلاقة بين الأجهزة الحكومية والمستفيد هي علاقة معقدة بشكل أكثر؛ مما يدفع نحو مزيد من الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية وغير الربحية.

- التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية:

لقد تأخر تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي على مستوى الدولة في منظمات القطاع الحكومي عالمياً، وقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية هي الرائدة في إقرار التخطيط الإستراتيجي الشامل للحكومة وأجهزتها. وفي الثمانينيات بدأ الاهتمام في القطاع الحكومي يتركز أولاً على ما يقدمه القطاع العام للمستفيد من خدمات، بدلاً من التركيز على الممكّنات والمدخلات في إدارة شؤون الأجهزة الحكومية (Berry & Wechsler, 1995). وقد توالى جهود التطوير والتطبيق لمفاهيم التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية؛ إلا إنها لم تأخذ البعد والصبغة الحقيقية للتخطيط الإستراتيجي إلا بعد صدور قانون الأداء الحكومي والنتائج (Act of Government Performance and Results, 1993)، والذي بموجبه ألزمت كل المؤسسات الحكومية الفيدرالية بإعداد وثيقة خطة الإستراتيجية مبنية على النتائج لكل جهاز حكومي، (٩ نوفمبر، ٢٠١٨، www.arado.org/ManagementNews/archives/10769).

وهكذا؛ انتشر التخطيط الإستراتيجي الحكومي بعد ذلك على مستوى أجهزة القطاع العام في مختلف دول العالم وأصبح ممارسة طبيعية. وقد اشتهرت الكثير من الخطط الإستراتيجية الحكومية لبعض الدول كالخطة الإستراتيجية لماليزيا ٢٠٢٠، والخطة الإستراتيجية لمصر ٢٠٣٠، والخطة الإستراتيجية لسنغافورة، والخطة الإستراتيجية لكوريا الجنوبية، والخطة الإستراتيجية للإمارات العربية ٢٠٣٠ (أبو ناعم، ٢٠٠٠م ب).

ووفقاً للعديد من الدراسات (محمد، ٢٠١٨)، فقد تمخّضت الجهود عن تمييز ثمانية أنواع من نماذج التخطيط الإستراتيجي في أجهزة القطاع العام، وهي: نماذج المنطقية The Logic Models ونماذج التمويل بالنتائج Outcome Funding Frameworks، ونماذج المساءلة بالنتائج Outcome/ Result-based Accountability (RBA)، ونماذج تحقيق نتائج البرامج Targeting Outcomes of Programs، ونماذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، والنماذج المتدرجة Scales and Ladders Models، ونماذج خرائط النتائج Results Mapping Models، ونماذج قصة النتائج Program Results Story.

وعلى الرغم من أن الجهود السابقة لتمييز نماذج التخطيط الإستراتيجي كانت إيجابية؛ إلا إنه قد برزت بعض الملاحظات على ذلك التصنيف، ومن بينها أن هذه الجهود لم تستوعب الواقع التخطيطي المستهدف بالممارسة التخطيطية على مستوى المجتمع بصورة كافية ودقيقة؛ فركّزت على الجزء بدلاً من الكل (الملحم، ١٩٩٧). ولقد اتضح أن تلك التصنيفات تركز على المنظمة كمحور للتخطيط الإستراتيجي باعتبارها العنصر المؤثر على فئات المجتمع المختلفة، دون الانتباه إلى أن رفاهية المجتمعات تكون في إطار النظرة الشاملة للدولة، وقد استدعى هذا الوضع تبني التخطيط الإستراتيجي على مستوى الدولة؛ حتى يستوعب خاصيتي التكامل والتفاعل بين جميع الأجهزة الحكومية بشكل كلي موحد وشامل ومتكامل.

وقد أكد كل من Thomas و Hunge (1990) على بعض الأساليب المهمة لعملية التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام، ومن هذه الأساليب ضرورة اختيار قائد فعّال ونشط Forceful Leader Select A Dynamic And ، وتعيين مجلس أو فريق أو هيئة قوية Appoint A Strong Board، وتأسيس موازنات تعتمد على الإنجاز Establish Performance – Based Budgets. ولم يقتصر الأمر على تحديد الأساليب المهمة وإنما تعدى ذلك إلى بيان المراحل التي تمر من خلالها عملية التخطيط الإستراتيجي.

- مراحل التخطيط الإستراتيجي:

بخلاف بعض الكتاب الذين اقترحوا نماذج عامة للتخطيط الإستراتيجي تتراوح بين ثلاث وخمس خطوات، يقترح Bryson (1993) نموذجاً مفصلاً للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة والمؤسسات غير الهادفة للربح؛ يتكون من الخطوات التالية: البدء، والموافقة على عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديد أوامر التنظيم، وتوضيح مهمة التنظيم وقيم تقييم البيئة الخارجية؛ من حيث الفرص والمخاطر، وتقييم البيئة الداخلية؛ من حيث نقاط الضعف والقوة، وبيان وتحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه التنظيم، وصياغة الإستراتيجيات لإدارة القضايا الإستراتيجية وتطويره، وتأسيس رؤية تنظيمية فعالة للمستقبل. ويرى هل وجونز (2001) أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتلخص في خمس خطوات هي: اختيار رسالة المنظمة، والأهداف الرئيسة لها، تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمنظمة؛ لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة، تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمنظمة؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف بها، اختيار الإستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمة ومعالجة جوانب الضعف؛ من أجل اغتنام الفرص الخارجية (SWOT) ومواجهة التهديدات الخارجية، و تنفيذ الإستراتيجية.

ولعلنا نأخذ بما ذهبَ إليه معظم الباحثين في مجال التخطيط الإستراتيجي؛ حيث اتفقت معظم النماذج (الحسيني، ٢٠٠٦م: ٣٥-٣٦) على أن التخطيط الإستراتيجي يشتمل على مكونات أساسية بشكل عام، تبدأ بمرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي، ثم التحليل الإستراتيجي، ثم صياغة الإستراتيجية، ثم الخطة التنفيذية للإستراتيجية؛ في حين اختلفوا بشكل أو بآخر حول المكونات الفرعية لكل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي.

أولاً: الإعداد للتخطيط الإستراتيجي:

مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي (التخطيط للتخطيط)؛ حيث يتم فيها اتخاذ قرار التخطيط الإستراتيجي، ووضع اللبنة التنظيمية والبشرية اللازمة؛ للشروع في التخطيط الإستراتيجي، والمتمثلة فيما يلي:

- تحديد فريق العمل، الذي سيتولى مهام ومسؤوليات التخطيط الإستراتيجي.
- التوعية بأهمية تبني التخطيط الإستراتيجي، وتبني المقاربة، والتحكم في مختلف المراحل.
- تحديد المدة التي سيغطيها هذا التخطيط، واختيار المنهجية، والآليات التي يتم بها التخطيط والبحث عن المعلومات وتحليلها.
- توزيع المهام والأدوار بين الفرق الفرعية في مشروع الخطة الإستراتيجية وتحديد برنامج اللقاءات والاجتماعات.
- تأمين الاعتمادات المالية اللازمة للمشروع، ووضع تصور مفصل له.

تمثل هذه الخطوة المرحلة الأولى والحاسمة بالنسبة للجهاز الحكومي؛ فمن خلالها يرسم الجهاز مدى استعدادة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي (النجار، ٢٠٠١)، وتصميم عمليات التخطيط المطابقة لأغراضها ومصادرها وبيئتها السياسية. وقبل البدء يجب على القيادات العليا للمنظمة التوصل إلى اتفاق حول الهدف، واستعداد المنظمة في الجوانب المتعلقة بالموظفين، والمصادر المالية، والثقافة العامة، ومبدأ الالتزام، وصيغ التقارير، والوقت المحدد لتقديم كل تقرير من التقارير اللازمة؛ خلال عملية التخطيط الإستراتيجي، والعمليات؛ ليكون مسار التطبيق واضحاً؛ وحتى يتم اتباع الخطوات بطريقة منطقية، ويتم تنفيذ عمليات التخطيط الإستراتيجي. ومعظم المنظمات تقوم بتشكيل فريق مسؤول عن الإشراف واتخاذ القرارات، ويسمى باللجنة التوجيهية، أما مجموعات المهام؛ فتعمل على تقديم الدراسات والتوصيات إلى الفريق التوجيهي.

ويتم في هذه المرحلة تحديد الشركاء الرئيسيين في عملية التخطيط الإستراتيجي، سواء كانوا منظمات أو قادة، أو موظفين، أو مواطنين. ولتحقيق التزام الفئات المشاركة؛ يجب التأكيد بشكل مستمر على ضرورة التزام أفراد المنظمة بشكل عام، وفريق التخطيط الإستراتيجي بصورة خاصة، ووضع جدول عمل محدّد الزمن، ووضع توقعات حقيقية وملائمة للمشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي، واستخدام الفرص لتحقيق النجاح، والمتابعة والاتصال المستمر بين فرق التخطيط، وربط المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية.

ثانياً: مرحلة التحليل الإستراتيجي:

يتضمن التحليل الإستراتيجي محاولة للتعرف على تطلعات قيادات المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية المستقبلية؛ وذلك من خلال أبعاد مختلفة ترتبط باختلاف المجال الذي يعنى به التحليل الإستراتيجي والأغراض المبتغاة منه، وكذلك الموقف الإستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي تحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطة المنظمة؛ إضافة إلى مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وطموحات المديرين وأصحاب المصالح، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل (Johnson & Scholes, 1993, P. 17). ويشكل التحليل الإستراتيجي - ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية - أحد الأركان الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي، ويعبر عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد نقاط قوة المنظمة وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر (Mondy & Permeaux, 1995, P.175).

ويرى الحسيني (٢٠٠٦: ١٢٠) أن في التحليل الإستراتيجي مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتلاحقة التي تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية، ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات.

ويتم التركيز في تحليل البيئة الداخلية على نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بعدد من العناصر التي حددها مستشارو مكينزي فيما سمي بال 7S's (Hamdi, 1995:98)؛ حيث تتم دراسة مختلف العناصر الملموسة ذات العلاقة في البيئة الداخلية؛ وهي: الإستراتيجية والهيكلية والأنظمة، وكذلك العناصر الأربعة غير الملموسة ذات العلاقة؛ وهي: القيم المشتركة، والمهارات، ونمط الإدارة وفريق العمل (القدرات البشرية). أيضاً يتم تحليل البيئة الخارجية؛ حيث يكون التركيز على ما سمي اختصاراً بعناصر ال PESTEL؛ حيث يتم تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية.

ومن الطرق التي قد تُستخدَم لجمع معلومات عن ال 7S's لمكينزي، وكذلك عناصر ال PESTEL من الفئات المختلفة من المجتمع المشارك في عمليات التخطيط الإستراتيجي؛ يمكن اتباع ما يلي:

- المسوحات، والنشرات الإعلامية، والورش، والاجتماعات.
- اللقاءات والاجتماعات مع الفئات المختلفة، ومجموعات العمل.
- إنشاء مكاتب للتوجيه والإرشاد، وكذلك مكتب لإدارة المشروع (pmo).

ثالثاً: مرحلة صياغة الإستراتيجية:

تتضمن مرحلة صياغة التخطيط الإستراتيجي القيام بعدد من الأنشطة المتعاقبة والمتسلسلة، وهي: التعرف على السيناريوهات الممكنة للوصول إلى الرؤية الإستراتيجية، والتعرف على البدائل، وتبني رؤية ورسالة محددة تؤطرها قيم واضحة وأهداف إستراتيجية وفرعية تقود إلى تحقيق تلك الرؤية، وتنفذ من خلال مبادرات وبرامج مفصلة تقوم على وصف دقيق ومؤشرات لقياس مدى التقدم في تنفيذها. وفي هذه المرحلة يتم اختيار إحدى الإستراتيجيات الممكنة للمنظمة، والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح بناءً على الإمكانيات أو البدائل المختلفة. ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة، وبسياسة المنظمة وأهدافها من جهة أخرى (المغربي، ٢٠٠٣).

كل ما سبق يتم بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة، وكذلك تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن سياسات المنظمة المختلفة والوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة (أبو ناعم، ٢٠٠٣م: ٢٣٩).

رابعاً: مرحلة وضع الخطة التنفيذية:

بعد الانتهاء من مرحلة صياغة الإستراتيجية، يكون من المنطقي أن تُوضع الخطة التنفيذية للإستراتيجية. وتعني عملية وضع الخطة التنفيذية للإستراتيجية سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج والمبادرات والمشاريع التنفيذية والميزانيات والإجراءات التي تستلزمها؛ حيث يجب تطوير خطط تنفيذية؛ لتوفير تفاصيل تطبيق الخطة الإستراتيجية (ماهر، ١٩٩٩). وخطط التنفيذ، يجب أن تحدد مهام فريق العمل، وخطوات التنفيذ، وجدول العمل والمواعيد النهائية للتنفيذ، ومعلومات التكلفة والإنفاق، ومصادر التمويل، ومؤشرات الأداء، بالإضافة إلى خطط إدارة المخاطر والاتصال ومتابعة وتقييم الأداء. وتمثل المتابعة والتقييم حلقة التغذية الراجعة في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

يتجه اهتمام قيادات الأجهزة الحكومية بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية إلى عملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الرئيسة للدولة، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي؛ حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل؛ في حين أن التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري، ٢٠٠٥م : ٢٩٥). في مرحلة وضع الخطة التنفيذية يتم تحديد مدى مساهمة

الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط (خطاب، ٢٠٠١م: ١٨٢).

ومن خلال هذه المرحلة تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج ودلالات؛ حيث يتم تحديد الأهداف السنوية، ووضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية ومؤشرات الأداء (القطامين، ٢٠٠٢م: ١٣). كذلك فإنه يتم في هذه المرحلة استحداث بعض التنظيمات، ووضع بعض الإجراءات اللازمة للتقييم والمتابعة، والتي تساعد في تسيير الخطة الإستراتيجية والتأكد؛ من أنها تحقق الأهداف المرجوة، هذا بالإضافة إلى وضع الخطط والسياسات الإستراتيجية موضع التطبيق الفعلي مما يعني ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الإستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة نسبياً مربوطة بتواريخ للبدء ومستهدفات محددة، والتأكد من مردودها المالي وانسجامها مع خطة الدولة، وكذلك التخطيط المالي وميزانيات الجهاز.

وتتضمن هذه المرحلة أيضاً وضع خطة للمتابعة والتقييم؛ للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية والمبادرات تسير وتنفذ حسبما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وإحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ، وهذا ما يظهر في خطة الاتصال وإدارة المخاطر التي تأتي كعنصر أساسي من هذه المرحلة (عبدالعزیز، ٢٠٠٥: ٨).

ويشير مفهوم الخطة التنفيذية بشكل عام إلى الجزء الخاص من وثيقة الإستراتيجية التي تلخص كيف يمكن أن تحقق المنظمة الأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها، ويأتي ضمن هذه المرحلة تحديد النتائج لكل هدف، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق كل نتيجة، وتحديد مجموعة البرامج و المشاريع لتحقيق الأهداف، ووضع نظام للتتبع (مؤشرات أداء قابلة للتحقق، وتحديد مصادر التحقق)، وتحديد الموارد البشرية والوسائل المادية والمالية الضرورية، وأخيراً وضع جدول زمني لمراحل التنفيذ، وتوزيع المهام والمسؤوليات وتحديد قادة المبادرات والفرق.

وتعتبر المتابعة والتقييم جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي (عوض، ٢٠٠٠)؛ فمتابعة الإنجازات هو السبيل؛ للحصول على المعلومات حول سير خطة العمل ومقارنتها مع ما هو مخطط لها بشكل يسمح بالتدخل في الوقت المناسب لإجراء التعديلات اللازمة عند وجود انحراف واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصويب مسار العمل. وينجز التقييم من خلال تقارير دورية (ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي) بهدف الوقوف على مدى تحقق المبادرات والأهداف والنتائج المتوقعة بناء على مؤشرات الأداء التي تم وضعها في الخطة التنفيذية.

- تحديات التخطيط الإستراتيجي:

تتعدد التحديات التي تواجه الخطط الإستراتيجية؛ حيث يشكّل بعضها تحديات تظهر في بداية التفكير لعمل خطط الإستراتيجية، والبعض الآخر يواجه مرحلة التحليل الإستراتيجي ومرحلة صياغة الإستراتيجية، وأخيراً تحديات تواجه مرحلة تنفيذ وتقويم الإستراتيجية.

ومن أكثر التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي؛ عدم حماس القيادات للتخطيط الإستراتيجي، وتعدد أهداف المنظمات الحكومية؛ بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق، وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر لتستجيب للمتغيرات في البيئة الخارجية. هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف الطويلة الأجل (الشقاوي، ١٤٢٥هـ). أيضاً من التحديات قيام المخطط سواء كان من خارج أو من داخل المنظمة بوضع رسالة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة الحكومية بعيداً عن منسوبيها، وبالتالي انحصار دور الإدارة والعاملين في عملية التنفيذ والتطبيق (أبوناعم أ، ٢٠٠٠م: ١٨). كذلك؛ فإن من التحديات نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي والمساعدة في التخطيط والتنفيذ؛ حيث يؤثر ذلك سلباً على تحليل البيانات (البراك، ١٩٩٦م: ٦٢٨).

تواجه أيضاً مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض التحديات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ؛ وذلك مثل وجود هيكل تنظيمي بيروقراطي؛ حيث يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا. أيضاً فإن قلة الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية؛ قد يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل المقررة في مرحلة الصياغة (البراك، ١٩٩٦م: ٦٢٨) بالإضافة إلى وجود الصّراع والتعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة (عبد الرحمن، ١٩٩٩م: ١٣٠).

ومن بين التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي مقاومة الثقافة التنظيمية للتغيير والإستراتيجيات الجديدة؛ وذلك لرغبتها في الإبقاء على الأوضاع كما هي والمحافظة على مصالح الأفراد والجماعات (العارف، ٢٠٠٢م: ٢٨٢). كما أن شيوع النمط الإداري البيروقراطي عند قيادات المنظمات يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية؛ حيث لا يشجع ولا يحفز الأفراد على المشاركة الفاعلة في تنفيذ برامج ومبادرات الخطط الإستراتيجية، فالقائد الإداري البيروقراطي يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة كما هو معروف، والقائد الإستراتيجي يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة؛ من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد نحو تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها (البريدي، ١٤٢٦هـ: ١١).

وتشكّل طبيعة بعض الأهداف النوعية للأجهزة الحكومية تحدياً واضحاً للتخطيط الإستراتيجي لصعوبة وضع مقاييس كمية لها (أبوناعم أ، ٢٠٠٠م: ١٨). كما أن العمليات الرقابية لمبادرات الخطط الإستراتيجية تركز على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛ وذلك لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات (الحسيني، ٢٠٠٠م: ٢٩٥). إضافةً إلى صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة لعدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة، وصعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها (البراك، ١٩٩٦م: ٦٢٨-٦٢٩). ويضيف الشقاوي (١٤٢٥هـ) أن من تحديات تنفيذ الخطط الإستراتيجية ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفاء للتغذية العكسية يتصف بال موضوعية وبالتالي استناد تقويم الإنجازات إلى الأحكام الشخصية.

ويمكن تصنيف التحديات التي تواجه الخطط الإستراتيجية إلى خمسة أنماط؛ هي على النحو التالي (Bean & kuh, 1984: 40):

١. مشكلات تتعلق بالأهداف الإستراتيجية؛ مثل: عدم قدرة المخططين على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.
٢. مشكلات تتعلق بالمشاركة؛ حيث إن اقتناع العاملين بالمشاركة في عملية التخطيط يُعدّ سندا قوياً لدعم الخطة، سواء في مرحلة الإعداد أو التحليل أو الصياغة أو التنفيذ، كما أنّ تنفيذ الخطة من قِبَل المنظمة قد يضع المشاركين في حالة ارتباك إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات.
٣. مشكلات تتعلق بالبيانات؛ ومنها: سوء الفهم الذي ينشأ حول عملية التخطيط، والفشل في مواصلة الإعلام عن التقدم الذي تحقّقه عملية التخطيط الإستراتيجي، والتوقعات غير الواقعية من قِبَل مجموعة التخطيط في الحصول على البيانات، والفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ، مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل في توفير البيانات بين الأقسام.
٤. مشكلات تتعلق بالمصادر، وتتمثل في عدم تناسب المصادر المخصصة مع جهود التخطيط، وعدم دقة القياس والتحليل.

ويؤكد (Flashaw and Glaister 1999) أن تحديات التخطيط الإستراتيجي قد تكون نتيجة لوجود عدد من الافتراضات الخاطئة حول التخطيط الإستراتيجي؛ من أهمها:

١. افتراض أن قيادات المنظمة تعمل بصورة جماعية، وهذا معناه أن جميع القيادات لديهم رؤية واضحة ومفهوم مشترك عن المنظمة، والغالب أن العكس هو الصحيح، وكثيراً ما يحدث ذلك؛ لأن التنفيذيين يعكسون رؤى مختلفة تعود إلى أنماط التدريب والتطوير الإداري التي مروا بها منذ بداية التحاقهم بالعمل.
٢. افتراض أن الفريق التنفيذي في الإدارة العليا يقود ويتحكم بصورة كاملة في مستقبل المنظمة، والواضح أنه لا يمكن القول ببساطة أن فريق الإدارة التنفيذي لديه السلطة أو القدرة المطلقة على التخطيط، ورسم مصير المنظمة؛ فهناك بعض العناصر الداخلية والخارجية الموجودة في البيئة التنظيمية، والتي يصعب التحكم فيها.
٣. افتراض أن الخطط إذا كانت لأكثر من عام؛ فإنها خطط إستراتيجية، والواقع أن الإستراتيجية تتحدد من خلال الرؤية والاتجاه وليس الزمن فقط؛ وذلك من منطلق أن الإستراتيجية تعني تحديد الاتجاه الحالي وشكل المستقبل.
٤. افتراض أن بناء وتنظيم المنظمة بشكل فعال يتبعه بالضرورة تحقيق للأهداف المرجوة على اعتبار أن البناء القائم سيتناسب مع الإستراتيجية التي سيتم وضعها، والواقع أن بناء وتنظيم المنظمة قد يكون مقيداً بدرجة كبيرة من خلال المستويات والإجراءات المتعددة التي يكون عليها أن تدعم الإستراتيجية التي يتم وضعها؛ مما يجعل المنظمة في حاجة إلى إعادة هيكلة بعد تحديد الرؤية الإستراتيجية.
٥. افتراض عدم حاجة المنظمة إلى التخطيط الإستراتيجي طالما أنها تسير بشكل جيد، وقصر الحاجة للتخطيط الإستراتيجي فقط على الأوقات التي تواجه فيها المنظمة نوعاً من الاضطراب أو الخطر. والواقع أن المنظمة يجب أن تبذل قصارى جهدها نحو استخدام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأوقات؛ وذلك من أجل تطوير وتحسين موقفها التنافسي وخدماتها، بالإضافة إلى أن الأوضاع المستقرة توفر المناخ الجيد للتفكير بطريقة إستراتيجية.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي في المملكة ورؤية ٢٠٣٠:

اتجهت المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الإستراتيجي بعد عقود من التخطيط التنموي متمثلاً في الخطط الخمسية العشر التي مرت بها المملكة في الخمسين سنة الماضية. وإذا أردنا فهم التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية؛ فلا بد من أن نفهم رؤية المملكة ٢٠٣٠ وممكاتها وبرامجها ومبادراتها، وكذلك دور الأجهزة الحكومية وجهودها في تحقيق هذه الرؤية، أيضاً علاقة الخطط الإستراتيجية لهذه الأجهزة بهذه الرؤية وأوجه الارتباط بينهما.

أولاً: نظرة عامة لرؤية المملكة ٢٠٣٠:

تبنت المملكة خطة إستراتيجية وطنية تتمثل في الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، والتي تحمل في ثناياها رياح التغيير والتطوير الفعلي في كافة المجالات التي تمس حياة المواطن. وطرح مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في عام ٢٠١٥ رؤية المملكة 2030، وقد تم الإعلان عنها في ٢٥ إبريل ٢٠١٦؛ وذلك لإحداث نقلة نوعية للمملكة على كافة المستويات؛ بحيث تنتقل المملكة إلى مستوى عالمي منافس يحقق لها مكانة طموحة ولشعبها الرفاه المأمول. وقد أقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، في رجب ١٤٣٨هـ عشرة برامج حكومية ذات أهمية إستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. وقد اعتمد مجلس الوزراء تلك البرامج؛ استكمالاً للبرامج التي سبق إقرارها، وهما برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وبرنامج التوازن المالي ٢٠٢٠. وتهدف هذه البرامج جميعها إلى دعم رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ لجعل اقتصاد المملكة أكثر ازدهاراً، ومجتمعها أكثر حيوية، متمسكاً بالقيم الإسلامية وبالهوية الوطنية الراسخة (القحطاني، ٢٠١٧).

١- رؤية المملكة 2030:

تشير وثيقة رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٥) إلى أن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تسعى إلى النهوض باقتصاد المملكة وتحريرها من الاعتماد على النفط. وتنطلق هذه الرؤية من نقاط القوة التي تتمثل في مكانة المملكة

كعمق إستراتيجي عربي وإسلامي، وكذلك كونها قوة استثمارية رائدة، ولها موقع إستراتيجي يربط بين القارات الثلاث. فمكانة المملكة في العالم الإسلامي تمكّنها من أداء دورها الريادي كعمق وسند لأمتيها العربية والإسلامية، كما ستكون قوتها الاستثمارية المفتاح والمحرك لتنويع اقتصادها وتحقيق استدامته. كما أن موقع المملكة الإستراتيجي يمكنها من أن تكون موقعاً مميزاً للربط بين القارات الثلاث وبالتالي تكون محوراً لالتقاء العالم.

وتعتمد رؤية المملكة على ثلاثة محاور؛ هي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف هذه الرؤية، وتعظيم الاستفادة من مركزاتها. ويندرج تحت المحاور الأول ثلاثة محاور فرعية؛ حيث تهدف الرؤية إلى تحقيق مجتمع حيوي ذي قيم راسخة، وبيئة عامرة وبنيان متين. أما المحور الثاني؛ فيهدف إلى تحقيق اقتصاد مزدهر مبني على الفرص المثمرة، والاستثمارات الفاعلة، والتنافسية الجاذبة، والموقع المستغل بشكل أمثل. وأخيراً؛ فإن المحور الثالث يهدف إلى تحقيق وطن طموح؛ من خلال الحكومة الفاعلة والمواطن المسؤول. وبهذا يتضح لنا أن للرؤية أهدافاً قطاعية ذات أبعاد اجتماعية، واقتصادية، وإدارية (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (١)، ٢٠١٦: ١١).

وتستمد الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) قوتها - بصفة رئيسة - من قوة مضمونها الذي تمحور حول التحديات الحالية والمستقبلية، ومن المنهجية العلمية التي اتبعتها في تطوير الخطط الإستراتيجية.

١- مجتمع حيوي:

وتركز الرؤية هنا على المحافظة على القيم الراسخة من خلال التوجه نحو تسخير طاقات المجتمع وإمكاناته لخدمة ضيوف الرحمن، مع الاعتزاز بالهوية الوطنية والتمسك بالمبادئ الإسلامية. ومن أهداف هذا المحور نحو المحافظة على القيم الراسخة؛ خدمة ٣٠ مليون معتمر سنوياً. وفيما يتعلق بجانب البيئة العامرة ضمن هذا المحور؛ فتسعى الرؤية من خلال دعم الثقافة والترفيه والحياة الصحية وتطوير المدن والاستدامة البيئية إلى تحقيق ارتفاع في إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة إلى ٦%. أما فيما يتعلق بمتانة بنيان المجتمع؛ فتسعى الرؤية؛ من خلال الاهتمام بالأسر، وتمكين المجتمع، وبناء شخصيات أبنائه، ورعاية صحتهم تسعى إلى زيادة متوسط العمر المتوقع من ٧٤ إلى ٨٠ عاماً.

٢- اقتصاد مزدهر:

وهنا تركز الرؤية على البعد الاقتصادي في عملية التنمية؛ من خلال استغلال الفرص المثمرة؛ حيث تتجه إلى دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واستقطاب الكفاءات التي تحتاج إليها، وربط التعليم بالعمل، وتنمية الفرص المتاحة. أما بالنسبة للاستثمار الفاعل؛ فتتجه الرؤية إلى تعظيم القدرات الاستثمارية، وإطلاق القطاعات الواعدة، وتخصيص الخدمات الحكومية؛ وذلك من أجل رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة إلى ما يزيد عن ٧ ترليون ريال. ومن جانب جاذبية التنافسية؛ فتتجه الرؤية إلى تحسين بيئة الأعمال، وإعادة تأهيل المدن الصناعية، وتأسيس المناطق الخاصة، ورفع تنافسية قطاع الطاقة؛ وذلك لتحقيق مساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي إلى ٦٥%. أما من جانب استغلال الموقع؛ فتتجه الرؤية نحو إنشاء منصة لوجستية مميزة، وتكامل إقليمي ودولي، ودعم للشركات الوطنية؛ وذلك كله من أجل تحقيق أهداف منها رفع نسبة الصادرات غير النفطية إلى ٥٠% على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي.

٣ - وطن طموح:

وفي هذا المحور تركز الرؤية على الحوكمة الفاعلة لقطاعات التنمية في المملكة؛ وذلك من خلال انتهاج الشفافية، والمحافظة على الموارد الحيوية، والتفاعل مع الجميع، ودعم المرونة، والالتزام بكفاءة الإنفاق وبالتوازن المالي؛ وذلك لتحقيق عدد من الأهداف من أهمها الوصول إلى المراكز الـ ٥ الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية. أما جانب المواطنة المسؤولة في محور الوطن الطموح؛ فإن الرؤية تتجه إلى رفع مستوى تحمل المسؤولية في حياة المواطن

وعمله، وفي المجتمع بشكل عام؛ وذلك لتحقيق عدد من الأهداف من أهمها الوصول إلى مليون واحد من المتطوعين سنوياً في القطاع غير الربحي.

وقد تمّت ترجمة رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى أهداف إستراتيجية؛ لتمكين التنفيذ والمتابعة الفعالة. وقد بنيت هذه الأهداف على مبادئ توجيهية تتمثل في أن تكون أهداف عملية، تمكّن من المساءلة، وقائمة على تحليل للاعتماديات، والمتابعة المنظمة لتنفيذ الرؤية. وقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية المنبثقة من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وفق منهجية واضحة تقوم على أساس الرؤية ٢٠٣٠ نفسها، ثم حصر الأهداف وتحليل العلاقات ووضع جميع أهداف الرؤية في قائمة واحدة؛ تشمل التوجهات والالتزامات والأهداف ودراسة وتحليل العلاقات بين الأهداف. وبعد ذلك تتم هيكلة الأهداف؛ من خلال تحديد ثلاثة مستويات من الأهداف: الأول يمثل أهدافاً عامة للرؤية، والثاني يمثل أهدافاً فرعية من المستوى الأول، والثالث يمثل أهدافاً تفصيلية من المستوى الثاني. ويكون هناك تأكيد من شمولية الأهداف لكافة جوانب الرؤية ٢٠٣٠. وأخيراً؛ يتم وضع مؤشرات للأداء والمستهدفات بالتعاون مع الجهات المعنية بالتنفيذ؛ بحيث يتم تعيين المستهدف لكل مؤشر بناء على المستهدفات المذكورة في رؤية ٢٠٣٠ بما يضمن المواءمة.

وقد تمّت هيكلة الأهداف من رؤية ٢٠٣٠ إلى الـ ٩٦ هدفاً إستراتيجياً؛ بحيث أصبح لدينا ٦ أهداف عامة في المستوى موزعة بين المرتكزات الثلاثة على النحو التالي: جاء تحت مرتكز المجتمع الحيوي تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية، وتمكين حياة عامرة وصحية. وجاء تحت مرتكز الاقتصاد المزدهر تنمية وتنويع الاقتصاد، وزيادة معدلات التوظيف. وجاء تحت مرتكز الوطن الطموح تعزيز فاعلية الحكومة، وتمكين للمسؤولية الاجتماعية. وتحت هذه الأهداف الستة من المستوى الأول ٢٧ هدفاً فرعياً من المستوى الثاني. وأخيراً؛ بلغ عدد الأهداف التفصيلية من المستوى الثالث ٩٦ هدفاً (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٨).

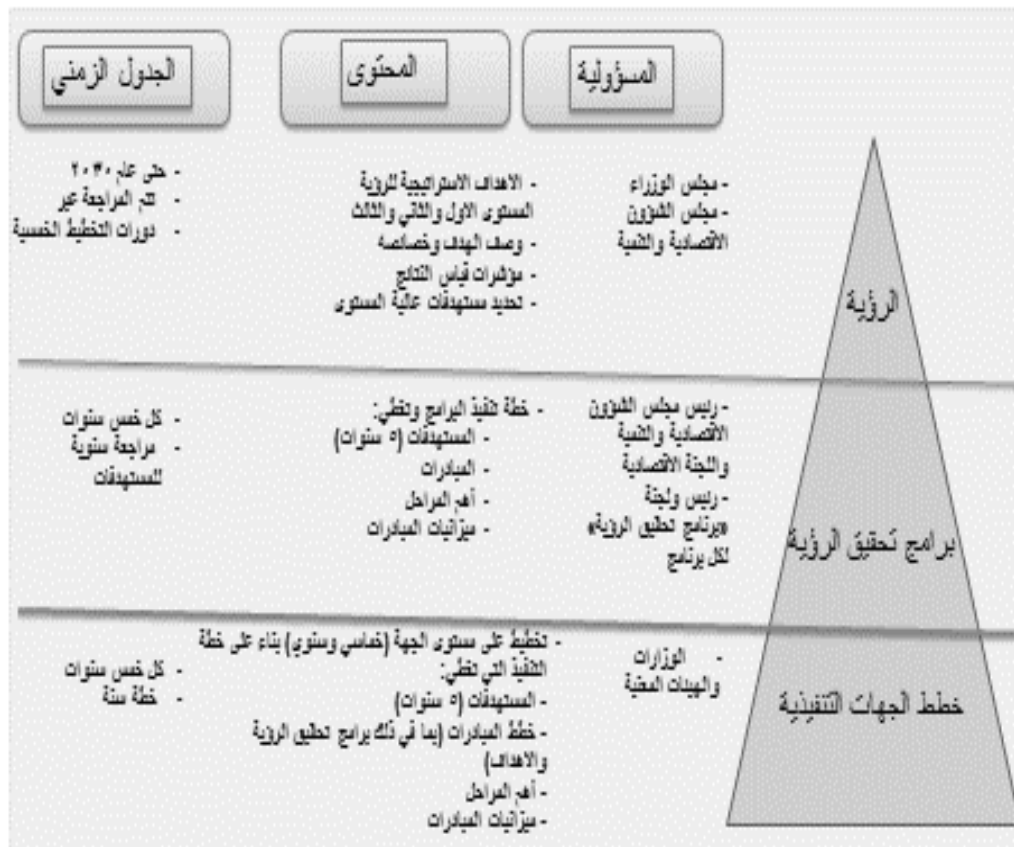
وقد تم استحداث ودمج عدد من الأجهزة الحكومية داخل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وعلى مستوى الحكومة لمأسسة العمل على تحقيق رؤية ٢٠٣٠. ومن بين الجهات التي تم استحداثها: مكتب إدارة المشروعات بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ومركز الإنجاز والتدخل السريع، والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء"، ووحدة التواصل المؤسسي بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، والهيئة العامة للثقافة، والهيئة العامة للترفيه، واللجنة الإستراتيجية / مكتب الإدارة الإستراتيجية. وبالنسبة للأجهزة السابقة التي تم دمجها أو تغييرها حتى ٣٠ رجب ١٤٣٨هـ ما يلي: تحويل وزارة التجارة والاقتصاد إلى وزارة التجارة والاستثمار، دمج وزارة العمل ووزارة الشؤون الاجتماعية لتصبح وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، تحويل وزارة البترول والثروة المعدنية إلى وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية، إلغاء وزارة المياه والكهرباء ووزارة الزراعة وتحويلها إلى وزارة البيئة والمياه والزراعة، وتعديل وزارة الحج إلى وزارة الحج والعمرة، وتعديل هيئة تقويم التعليم العام إلى هيئة تقويم التعليم (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٨).

وقد تمّ تطوير "برامج تحقيق الرؤية"؛ لتمكين تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للرؤية؛ بحيث يتم وضع مجموعة كاملة من الأهداف القابلة للتنفيذ والقياس، يلي ذلك استحداث عدد من برامج تحقيق الرؤية التي تم تطويرها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للرؤية على أن يتم تطويرها في كل دورة تخطيط خمسية، وقد بلغ عدد البرامج المعتمدة اثني عشر برنامجاً تم اعتمادها في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بجلسته المنعقدة في ٢٧ رجب ١٤٣٨هـ؛ في حين البرنامج الثالث عشر تحت التنفيذ؛ ولكنه لم يعتمد حتى الآن (برنامج خادم الحرمين الشريفين لتنمية الموارد البشرية "سمو")؛ وأخيراً تم وضع خطط تنفيذية لبرامج تحقيق الرؤية؛ حيث تم وضع حزمة من المبادرات لتحقيق مخرجات الرؤية المأمولة (القحطاني، ٢٠١٦).

وتمثل هذه البرامج خططاً تنفيذية لتحقيق الرؤية الإستراتيجية ٢٠٣٠، والتي يعمل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية على مراقبة تنفيذها باتباع إجراءات مقررّة للمتابعة تضمن المساءلة والشفافية والرقابة المستمرة، وتفعيل أساليب دقيقة لمتابعة المبادرات وتنفيذها. كما تم تحديد آلية واضحة للمساءلة عن كل برنامج، والأهداف

الإستراتيجية المباشرة وغير المباشرة المرتبطة به؛ وذلك في ظل فهم دقيق للعلاقة بين مختلف الأهداف وإدارتها؛ حيث يعمل على ذلك لجان للبرامج يرأسها وزراء وأعضاء مختصون من مختلف الجهات ذات العلاقة بالبرنامج، ويخضع أداؤهم لمراقبة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وتجري مساءلتهم وفقاً لآليات الرقابة والتقويم المستمر، وسياسة واضحة للتصعيد عند الحاجة.

والبرامج التي تم اعتمادها، هي: برنامج خدمة ضيوف الرحمن، برنامج التحول الوطني، برنامج صندوق الاستثمارات العامة، برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، برنامج تطوير القطاع المالي، برنامج تحسين نمط الحياة، برنامج ريادة الشركات الوطنية، برنامج الشراكات الإستراتيجية، برنامج الإسكان، برنامج التخصيص، برنامج تعزيز الشخصية الوطنية، و برنامج تحقيق التوازن المالي.



المصدر: عرض رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: الأهداف الاستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٨.

شكل رقم (١): التنسيق بين المستويات الثلاثة: الرؤية، برامج تحقيق الرؤية، خطط الجهات التنفيذية

ومن أجل ضمان تنفيذ هذه الرؤية؛ فقد تم إنشاء مركز دعم القرارات، واعتماد الحوكمة لتلك الرؤية، كذلك حرصت الرؤية على دقة المستهدفات ومؤشرات الأداء التي اشتملت عليها البرامج التنفيذية الخاصة بتلك الرؤية، الأمر الذي يعزز من عملية المتابعة، والمراجعة، والتقييم، ويسهل تتبع مستويات الإنجاز قياساً بمعايير محددة مسبقاً.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

حظي التخطيط الإستراتيجي بشكل عام بقدر كبير من الدراسات؛ إلا أن التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية في القطاع العام لم يحظ بنفس القدر من الاهتمام. ولذلك نقدم في هذا الجزء من البحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت للتخطيط الإستراتيجي في القطاع العام.

أ. الدراسات العربية:

من الدراسات العربية دراسة خان والبركي (1992) عن التخطيط الإستراتيجي في البحرين؛ فقد هدفت هذه الدراسة إلى تناول الأساليب المُستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي بالدراسة، دون التركيز على العملية نفسها. وقد توصل الباحثان إلى أنه تم استخدام الأساليب الشائعة في التخطيط الإستراتيجي، وأن هذه الأساليب سوف تُستخدَم بشكل مكثف في المستقبل، وأن هذا سيؤدي إلى زيادة المهارات التحليلية والشخصية المتعلقة بالتغيرات المختلفة التي تواجهها منشآت الأعمال.

أما دراسة الحمد (١٩٩٣م) فقد تناولت نشاط المسح البيئي لبناء الإستراتيجيات في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية؛ وذلك عن طريق استقصاء آراء بعض مسؤولي الوزارات؛ لمعرفة حجم الوقت ومدى الاهتمام بالمعلومات عن البيئة الخارجية، وتحديد مصادر وطرق الحصول على هذه المعلومات، ومدى استخدامها إستراتيجياً، وقد توصل إلى أن المصادر الداخلية متمثلة في الرؤساء والمرؤوسين، والزلاء في المنظمة، والتقارير والمذكرات الداخلية أكثر أهمية واستخداماً من المصادر الخارجية التي تتكون من الزلاء في المنظمات الأخرى، والمجلات الأسبوعية، والصحف اليومية، والمطبوعات الحكومية. وأكّدت الدراسة على أهمية النظر إلى نشاط المسح البيئي الداخلي والخارجي على أنه عملية مستمرة لا تتوقف عند البدء بوضع الخطط الإستراتيجية، والعمل على إيجاد نظام فعال لتبادل المعلومات في الأجهزة الإدارية بما يضمن تزويد المسؤولين فيها بالمعلومات عن التغيرات البيئية التي تؤثر على الإستراتيجيات.

وفي دراسة أبي ناعم (١٩٩٤م) تم تناول مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في عدد من المنظمات المصرية الحكومية أو الخاصة. وقد وجد أن المنظمات المصرية تمارس الإدارة الإستراتيجية بدرجة ضعيفة، كما أنها تُستخدَم في مرحلة إعداد الموازنات السنوية، وإعداد الخطط السنوية والخطط الإستراتيجية؛ وقد عزا هذا الضعف إلى عدم توفر الكفاءات المتخصصة في ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وسيطرة التفكير في المشكلات الماضية والحالية دون التفكير بالمستقبل؛ بالإضافة إلى نقص الوعي بأهميتها وتأثيرها على أداء المنظمة. وفي النهاية أكّدت على أهمية مراجعة المنظمات لمهامها وأغراضها، وكذلك أهدافها نظراً للتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة.

وفي دراسة أخرى للباحث نفسه أبو ناعم (٢٠٠٠م) حول درجة ممارسة القيادات العليا للإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات، وشملت الدراسة عدد من القيادات حاول أبو ناعم التعرف على درجة ممارستهم للإدارة الإستراتيجية، والعوامل التي تحد من هذه الممارسة. وتوصل إلى أن درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية بمكوناتها المختلفة للإدارة الإستراتيجية ضعيفة، وأن المنظمات العامة ما زالت في بداية الطريق نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية؛ حيث إنها ما زالت مشغولة بحل مشكلات الماضي، وأن العوامل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي العوامل الإدارية، والتي ترجع إلى نقص الكفاءات الإدارية المُستخدمة، يليها تأثير العوامل السياسية. وأكّدت الدراسة في توصيتها على أهمية تغيير مناخ العمل الحالي إلى مناخ جديد يسمح بالتحسين المستمر، وتشجيع القيادات الإدارية على إدخال أوجه التطوير الإستراتيجية المطلوبة.

وقام الغزالي (٢٠٠٠) بدراسة عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية؛ هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية، ودرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات، وتأثير بعض العوامل التنظيمية في مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، كذلك اتجاهات مديري المؤسسات العامة نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي وتأثير هذه الاتجاهات في درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي. وتبين أن هناك وضوحاً لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات، وكذلك تبين أن هناك ممارسة متوسطة للتخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات.

ودرس سيف الدلبي (١٤٢٤هـ) واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية، وتوصل إلى أن محاور التخطيط الإستراتيجي الخمسة متوفرة في المؤسسة، وهي: الأهداف والرسالة ومسح البيئة الخارجية والداخلية والإستراتيجية وبدائلها ومشاركة العاملين في تنفيذ الخطط. وخلص في دراسته إلى

ضرورة الاهتمام بتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والتقنية عند القيام بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، والعمل على تحديد وتوضيح مجال العمل المستقبلي لها.

أما رويح (٢٠٠٤)؛ فقد قدم في بحث مدى وعي مسؤولي المستوى التنفيذي في (٨٦) مؤسسة كويتية من القطاعين العام والخاص نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم معرفة المديرين التنفيذيين المشاركين بمفهوم المسح البيئي؛ فضلاً عن مصطلح المعلومات الإستراتيجية، كما أن معرفتهم ووعيهم بأهمية المعلومات الإستراتيجية البيئية متوسطة.

وقام العفيف (٢٠٠٥) بدراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية"، حاول من خلالها التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، وتحديد الكفاءات البشرية، والتمويل، والتشريعات، والمعلومات، والتكنولوجيا. وقد استهدف الإدارتين العليا والوسطى؛ محاولاً التعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي. وقد أظهرت نتائج تحليلها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التالية مجتمع: (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا)، والعامل التابع الذي يمثله التخطيط الإستراتيجي. كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي، وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي جاءت مرتفعة، ويمكن ترتيبها حسب شدة التأثير؛ حيث يأتي في البداية نقص الكفاءات البشرية، ثم نقص التمويل. ثم نقص المعلومات.

وأعدّ مصلح (٢٠١٠) دراسة عن واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، وفحص وجود أثر لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية التي يعملون بها في محافظة قلقيلية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في محافظة قلقيلية. وبيّنت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية كان متوسطاً في المجالات الخمسة الأولى (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة)، وكانت منخفضة في مجال التقييم.

وقام القرني (٢٠١٢)، بدراسة بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظه الطائف: تصور مقترح؛ حيث هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية. والتعرف على مدى اهتمام مدير إدارة المديرية بمتطلبات التطبيق الإستراتيجي. والتعرف على متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الإستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظه الطائف وأوصت بتبنيه.

أما دراسة العتيبي (٢٠١٢) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وكذلك التعرف على تأثير التحسين المستمر على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل ضمن خططها الإستراتيجية على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الإستراتيجية للمؤسسة، وتعطي أولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة على الملاءمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً التعاون لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تأثير التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة.

دراسة زعبي (٢٠١٤) هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة بالجزائر نحو أثر التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على مستوى أداء جامعة بسكرة. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت ١٨٠ موظفاً من العاملين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: أن التحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين

حول مفهوم الأداء تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أنَّ على الجامعة القيام بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضاً يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

وفي دراسة للضمور (٢٠١٥) حاول من خلالها التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية. وقد تمت دراسة عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (O'Regan and Ghobadian (2007 بعنوان: التخطيط الإستراتيجي الرسمي: هل هو رقصة مطر أم عجلة نجاح؟ وقد أجريت على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بريطانيا. وتبين أن حوالي ثلثي هذه المؤسسات تستخدم التخطيط الرسمي (المكتوب)، ولكنها لا تأخذ بالحسبان مكوناته الأساسية؛ مما جعل خططها مجرد تمرين ورقي. كما أنها تولي اهتماماً أكبر بشكليات التخطيط دون جوهره؛ مما أدى إلى فشل عمليات التنفيذ.

دراسة (Malunga (2007 حول تحسين فعالية التخطيط الإستراتيجي في خمس مؤسسات محلية غير حكومية في ملاوي (Malawi). وأظهرت الدراسة أن مستوى تنفيذ الخطط الإستراتيجية كان منخفضاً، وذلك بحوالي (46 %) في هذه المؤسسات، وأن ذلك يعود إلى ضعف الاستقلال المالي لهذه المؤسسات، وإلى تدني قدرة مجالس الإدارة والمديرين على المساهمة الفعالة في عملية التخطيط الإستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بالبحث عن مصادر تمويل بديلة، وتطوير مهارات المديرين في التفاوض مع الجهات المانحة وفي إعداد الخطط الإستراتيجية.

دراسة (Kalali, N.S., et al (2011) حول أسباب فشل التخطيط الإستراتيجي . قام الباحث بتحليل الخطط الإستراتيجية وخطط التغيير في العديد من المؤسسات في الولايات المتحدة، وتبين له أن أكثر من (70 %) منها تفشل لسببين: الأول أن هذه الخطط تركز على معايير مالية وتهمل العنصر الإنساني. والثاني أن هذه الخطط تركز على الإستراتيجيات وليس على الأهداف . ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي الناجح يركز على الأهداف وعلى إشراك العاملين في تحديدها وفي عملية التخطيط برمتها.

دراسة (William and Joseph (2008 وهي دراسة حالة حول التخطيط الإستراتيجي في شركة جنرال إلكتريك الأمريكية . وقد استندت إلى تحليل خطط الشركة خلال الفترة (١٩٤٠-٢٠٠٦) ومقابلات مع رئيسها الحالي وبعض الرؤساء السابقين، وأظهرت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي لا يجوز أن يبقى ساكناً؛ بل يجب أن يعكس التغيرات في أهداف الشركة وأساليب القيادة، وأن دعم الرئيس التنفيذي ضروري لبقائه وحيويته، وأن انسياب المعلومات ومشاركة المديرين في كل المستويات الإدارية يعتبر عنصراً حاسماً في تحقيق التكامل والفعالية في نظام التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (Kelman and Myers (2009 بعنوان: "تنفيذ إستراتيجيات طموحة في الحكومة الأمريكية: دراسة تحليلية" وجهت مجموعة من الأسئلة عن كيف يحاول كبار المسؤولين الحكوميين تنفيذ رؤية طموحة تتطلب تغييراً كبيراً في الإستراتيجية؛ حتى تكون هذه المنظمات قادرة على تحقيق النجاح؟ وكيف بإمكانهم رسم إستراتيجية تكون في المركز الأول؟ وما الأساليب الإدارية والقيادية التي يستخدمونها لتنفيذ تلك الإستراتيجية؟ وللإجابة عن أسئلة البحث تمت مقارنة إدارة سلوكيات مجموعة من القادة التي حددها خبراء مستقلون في إدارتي الرئيسين كلينتون وبوش، وكانت ناجحة عند تنفيذ الإستراتيجية الطموحة مع مجموعة الخبراء؛ ولكنها أخفقت في إحداث تغيير إستراتيجي كبير مقارنة مع نجاحات أخرى لديها الموقف نفسه في إدارات مختلفة. وتوصل الباحثان إلى مجموعة من

الاختلافات بين القيادات (مثل: استخدام التخطيط الإستراتيجي، ورصد مقاييس الأداء، وإعادة تنظيم، وجود عدد أقل من الأهداف) ، في حين أن تقنيات إستراتيجية أخرى لم تستخدم؛ مثل: (إنشاء نُظُم المساءلة، ونداءات تحفيز الخدمة العامة). ووجدت الورقة أيضاً أن الوكالات التي نجحت في تنفيذ إستراتيجياتها كانت فيها نسبة السياسيين المعينين قليلة.

دراسة Ugboro وآخرين (2011) حول "التخطيط الإستراتيجي كوسيلة فعالة للإدارة الإستراتيجية في القطاع العام: شواهد من منظمات النقل العام" حدّدت هذه الدراسة فعالية التخطيط الإستراتيجي كأداة فعالة للإدارة الإستراتيجية في منظمات النقل العام. وتخلص إلى أن التخطيط الإستراتيجي الفعال يتطلب من الأدوار النشطة لكبار المديرين في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وخلق بيئة تعترف بالتخطيط الإستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية. كما تتطلب علاقات عمل جيدة بين موظفي التخطيط الإستراتيجي ومديري الوحدات أو الأقسام وفريق الإدارة العليا. وقد أسهم وجود موقع طاقم التخطيط الإستراتيجي بالقرب من الإدارة العليا في دمج خطط الوحدات أو الأقسام في خطة إستراتيجية على مستوى المنظمة؛ حيث إنّ عملية التخطيط ليست جامدة أو ميكانيكية. وأخيراً؛ توصّلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة يجب أن تكون مستجيبة للتغيرات والتحديات البيئية.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية وغير العربية أنه لا بد أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين مختلف الجهات المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي على مستوى الدولة وعلى مستوى الأجهزة الحكومية. كما تبين أن ما يمكن أن نسميه بالخطط الإستراتيجية العليا لا يمكن تنفيذها إلا من خلال الأجهزة الحكومية المختلفة التي تعتبر الأذرع التنفيذية لأي خطط شمولية على مستوى الدولة، على أن تتبع خطوات التخطيط الإستراتيجي المعروفة؛ وذلك لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها هذه الجهات بشكل خاص وخطط الدولة بشكل عام. وهكذا؛ فإن هذه الدراسة تهدف إلى فحص الدور الذي تقوم به الأجهزة الحكومية من خلال التخطيط الإستراتيجي للمساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ التي تمثل الخطة الشاملة للدولة بما يضمن تحديث اقتصادها ورفع مستوى المعيشة لمواطني المملكة.

القسم الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

وجدت جميع الأجهزة الحكومية نفسها أمام واقع رؤية ٢٠٣٠، وبالتالي مدفوعة للعمل؛ من أجل تحقيق تلك الرؤية كل فيما يخصه. ومن هذا المنطلق لم تجد الأجهزة الحكومية بدءاً من أن تنضم إلى مسيرة الرؤية؛ حيث حقّق بعضها تقدماً ملموساً؛ ولكن البعض الآخر من تلك الأجهزة لم يصل إلى المستوى المطلوب حتى الآن، وما زالت تتلمس طريقها من خلال السعي إلى تبني خطط إستراتيجية تمهد لها الطريق نحو مشاركة فاعلة في تحقيق هذه الرؤية.

لقد شاركت جميع الأجهزة الحكومية الممثلة في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ المختلفة، وبحسب اختصاص كل جهاز. وهذا يخالف ما ورد في دراسة أبي ناعم (٢٠٠٠م) التي أشار فيها إلى أن مشاركة الأجهزة الحكومية في التخطيط الإستراتيجي في الإمارات في عام ٢٠٠٠ كانت ضعيفة. واعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية في جمع المعلومات الميدانية اللازمة من الأجهزة الحكومية؛ حيث تم ترميز تلك المقابلات من ١م إلى ١٢م. وتمحورت الدراسة كما تم بيانه في المنهجية سابقاً حول الإجراءات والأنشطة والعمليات التي قامت بها الأجهزة الحكومية قبل وفي أثناء وعند تنفيذ خططها الإستراتيجية ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. ونستعرض في هذا القسم من الدراسة أهم نتائج تلك المقابلات تمهيداً للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

أولاً: الإعداد للتخطيط الإستراتيجي:

تبين من مقابلة عينة الدراسة أن الأجهزة الحكومية المشاركة في البرامج التنفيذية لرؤية ٢٠٣٠ تستخدم آليات متباينة لإعداد خططها الإستراتيجية، فقد أكد مسؤولو مكاتب تحقيق الرؤية أن هناك اختلافاً في عدد ومستويات المشاركين في الخطط الإستراتيجية، هذا بالإضافة إلى وجود تباين في مستويات مشاركة القيادات التنظيمية في أنشطة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي، وكذلك نوعية وخلفيات المستشارين لهذه الخطط؛ بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل

والجهة المسؤولة عن المشروع. ولم يتعد أسلوب الإعداد للتخطيط عن الأسلوب السائد كما ورد في دراسة خان والبركي (1992).

(١) آلية إعداد الخطة الإستراتيجية:

اتضح من إجابات مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية أن الغالبية من الأجهزة الحكومية (٨٣%) قد عمدت إلى إعداد خططها الإستراتيجية من خلال الاعتماد على شراكة استشارية بين الجهاز الحكومي وشركة استشارية (بيت خبرة)؛ في حين تبين أن نسبة قليلة (١٧%) اعتمدت على خبراء الجهاز والقدرات الذاتية فقط دون الاستعانة بأي خبراء خارجيين؛ سواء خبراء مستقلون أو مكاتب استشارية. ولعدم توفر خبراء أو قدرات استشارية في التخطيط الإستراتيجي لدى الأجهزة الحكومية تبين أن نسبة قليلة منها (١٧%) اعتمدت على بيت خبرة استشاري بشكل شبه كلي، حتى إن بعض مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية (٢م، ٩م) أكد أنه طلب من بعض الشركات المساعدة في إعداد كراسة الشروط والمواصفات (RFP)، وأنها تقدمت لاحقاً للمنافسة على المشروع. وقد يعود ذلك إلى النقص في القدرات البشرية التي تملك خبرات عالية في التخطيط الإستراتيجي، ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة العفيف (2005) التي أكدت على أن أكثر العوامل تأثيراً على التخطيط الإستراتيجي هو نقص الكفاءات البشرية.

(٢) المشاركون في إعداد الخطة الإستراتيجية:

إلحاقاً لما سبق ذكره بشأن الاستعانة ببعض الخبراء؛ أشار أقل من نصف مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية (٤٢%) إلى أن الانتماءات الوظيفية للمشاركين في إعداد الخطة الإستراتيجية لأجهزتهم قد تنوعت بين مستشارين سعوديين من خارج الجهاز، ومستشارين من الجهاز نفسه (٥٨%)؛ في حين أشار (٨٣%) من مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية إلى أن قيادات الأجهزة الحكومية ومسؤولي التخطيط وممثلين عن الإدارات المعنية قد شاركوا في الإعداد للخطط الإستراتيجية. كما ظهر من المقابلات أن أقل من نصف فرق إعداد الخطط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية (٤٢%) تضم في عضويتها موظفين يمتلكون فهماً دقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، (انظر: جدول ١).

جدول (١)

المشاركون في الإعداد للخطة الإستراتيجية

عنصر التقييم	الجهاز	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
مستشارين سعوديين من خارج الجهاز	✓		✓	✓		✓		✓					
مستشاري الجهاز	✓		✓	✓		✓				✓	✓	✓	
قيادات المنظمة	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
مسؤولي التخطيط في الجهاز	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
ممثلين من الإدارات المعنية	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓			✓
موظفين من الجهاز ممن يمتلك فهماً دقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠	✓		✓	✓								✓	✓

وتؤكد هذه التركيبة لفرق العمل في إعداد الخطة الإستراتيجية أن الأجهزة الحكومية لم تكن تحرص على وجود أعضاء في فرق العمل ممن لديهم معرفة وفهم دقيق برؤية ٢٠٣٠، وقد يكون ذلك لضعف القدرات البشرية المؤهلة في هذا الجانب لدى هذه الأجهزة.

وتختلف هذه التركيبة لفريق العمل عما توصلت إليه دراسة زعيبي (٢٠١٤) ودراسة Kalali, N.S., et al. (2011) التي أكدت على ضرورة مشاركة جميع مسؤولي الجهاز والعاملين في التخطيط الإستراتيجي.

٣) الاستشاريون (المحليون والعالميون) المشاركون في إعداد الخطة الإستراتيجية:

تبين من المقابلات أن هناك تبايناً في نسبة المستشارين المحليين والعالميين المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي. وقد اتضح أن نسبة السعوديين من هؤلاء المستشارين تراوحت في الأجهزة الحكومية بين ١٠% كحد أدنى و٩٨% كحد أعلى. ويعني ذلك أن الغالبية العظمى من المستشارين المشاركين في إعداد الخطط الإستراتيجية كما يتضح من جدول (٢) هم من غير السعوديين؛ بالإضافة إلى بعض الخبراء غير السعوديين المتخصصين في موضوعات محدّدة وشاركوا بشكل جزئي في إعداد الخطط الإستراتيجية. وبالتالي يمكن القول بأن مشاركة الاستشاريين السعوديين في إعداد الخطط الإستراتيجية للأجهزة الحكومية المشاركة في برامج تحقيق رؤية ٢٠٣٠ كانت محدودة، مقابل مشاركة المستشارين غير السعوديين.

جدول (٢)

نسبة المستشارين السعوديين من فريق عمل الخطة الإستراتيجية

عناصر التقييم	الجهاز	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
نسبة المستشارين السعوديين المشاركين في فريق عمل الخطة الاستراتيجية	٦٠ %	١٠ %	٨٥ %	٨٠ %	٤٠ %	٣٣ %	٣٠ %	٩٨ %	٥٠ %	٥٠ %	٥٠ %	٩٨ %	٨٥ %

ويظهر الجدول أعلاه ضعف مشاركة الخبراء السعوديين من خارج الأجهزة الحكومية - سواء من الجامعات أو غيرها - في التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية. وعند السؤال عن السبب كانت الإجابات متباينة؛ إلا إن أغلب من تمت مقابلتهم برر ذلك بالسرعة التي تم بها إعداد تلك الخطط مقابل بطء الجامعات في التجاوب مع طلبات الأجهزة الحكومية لترشيح متخصصين في التخطيط الإستراتيجي، وقد يتم ترشيح أشخاص لا يملكون القدر المطلوب من المعرفة في التخطيط الإستراتيجي بقصد تحقيق المنفعة لهم؛ فقد ذكر م٩ تأكيداً لذلك ما نصه: "صرنا ما عاد نطلب من الجامعات ترشيح أشخاص، وإنما نطلب خبراء بعينهم". والبعض الآخر أرجع ذلك إلى عدم توفر قواعد معلومات للمتخصصين والخبراء في التخطيط الإستراتيجي. وقال م٣ ما نصه: "ليس لدينا قواعد معلومات بالمتخصصين في التخطيط الإستراتيجي، وعندما نحتاج إلى خبير سعودي في التخطيط الإستراتيجي لازم نكتب للجامعات، وقد ننتهي من إعداد الخطة ولم يصلنا رد الجامعة".

٤) تشكيل فريق العمل القائم على إعداد الخطة الإستراتيجية:

وبالنسبة لتشكيل فريق العمل القائم على إعداد الخطة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية؛ فقد تراوح عدد أعضاء الفريق التنفيذي القائم على إعداد الخطة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية بين سبعة وثلاثة عشر عضواً.

وبيّنت المقابلات أن فريق العمل الذي قام على إعداد الخطط الإستراتيجية تشكّل بشكل رئيس من أعضاء من إدارة التخطيط والتطوير على مستوى المركز الرئيس للجهاز (٧٥%). وقد بين (٤٠%) من مسؤولي الأجهزة الحكومية أن مشاركة ممثلين من الإدارات المختلفة للجهاز ومن الفروع في إعداد الإستراتيجية كانت مشاركة جزئية ومحدودة؛ بل إن نسبة قليلة من الأجهزة الحكومية ذكرت أنه كانت هناك مشاركة لممثلين من الفروع في فريق إعداد الخطة الإستراتيجية (٢٥%).

وأقر أقل من نصف أفراد العينة بقليل (٤٢%) بأنه لم يكن هناك من بين الأعضاء المشاركين في التخطيط الإستراتيجي أشخاص يملكون فهماً دقيقاً لرؤية ٢٠٣٠، أما الأجهزة التي أشارت إلى أنه كان من بين أعضاء الفريق أشخاص يملكون فهماً للرؤية؛ فقد كانت تعني القيادات ومديري إدارات التخطيط والتطوير (انظر: جدول ٣).

جدول (٣)

تشكيل فريق العمل القائم على إعداد الخطة الإستراتيجية

عناصر التقييم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
فريق من التخطيط والتطوير	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
فريق يحتوي على ممثلين لجميع الإدارات			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
فريق يحتوي على ممثلين من الفروع			✓	✓	✓			✓				
فريق يتكون من خمسة أعضاء فأقل		✓				✓						
فريق يتكون من ستة أعضاء فأكثر	✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓
فريق يمتلك فهماً لرؤية المملكة ٢٠٣٠	✓				✓	✓		✓	✓		✓	✓

٥) وجود مكتب لإدارة مشروع الخطة الإستراتيجية (PMO):

بيّنت المقابلات أن نسبة صغيرة من الأجهزة الحكومية (٢٠%) قد بدأت التخطيط الإستراتيجي في ظل عدم وجود مكتب لإدارة المشروع، واستمر بعضها على تلك الحالة لفترة طويلة؛ حيث اعتمدوا على مسؤول للمشروع وفريق عمل مساند. وأوضحت عينة الدراسة أن الغالبية من الأجهزة الحكومية (٨٠%) قد بدأت مشروع التخطيط الإستراتيجي في ظل وجود مكتب لإدارة المشروع؛ حيث كان قد تم إنشاؤه قبل بداية المشروع أو مع بداية المشروع. وأشار أفراد العينة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع قد مرت بعدة مراحل تطويرية؛ حيث تطورت بعض تلك المكاتب من مجرد مكتب صغير لإدارة المشروع إلى مكتب لإدارة الإستراتيجية، ثم تطورت بعد ذلك إلى مكتب لتحقيق الرؤية. ولم يبقَ من تلك المكاتب على وضعه السابق عدا (٢٠%) منها.

ثانياً: التحليل الإستراتيجي:

تشكل عملية التحليل الإستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل العمل الإستراتيجي، وقد تبين من المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية أن عملية التحليل الإستراتيجي في أجهزتهم قد مرت بعدد من الإجراءات والأنشطة التي توضح مدى اهتمام تلك الأجهزة بهذه المرحلة باعتبارها مرحلة مفصلية في فهم واقع الجهاز التنظيمي؛ تمهيداً لصياغة الإستراتيجية المناسبة له بما يساهم في تحقيق مشاركة فاعلة للجهاز في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. وقد بين جميع المسؤولين الذين تمت مقابلتهم (١٠٠%) أن التحليل الإستراتيجي في أجهزتهم قد اعتمد في المقام الأول على ورش العمل الصغيرة والكبيرة وعلى مجموعات التركيز. وقد نفذت الغالبية من الأجهزة (٦٥%) أكثر من عشر ورش عمل؛ في حين (٢٥%) من الأجهزة نفذت أكثر من ٢١ ورشة عمل، و(١٠%) من تلك الأجهزة نفذت أقل من عشر ورش عمل.

أما الاستبانات والمسوحات الميدانية؛ فقد اتضح أن (٢٠%) من الأجهزة لم تقم بأي مسوحات ولم توزع أي استبانات في أثناء عملية التحليل الإستراتيجي، والبقية من الأجهزة عملت على استقصاء لآراء المستفيدين من داخل الجهاز وخارجه من خلال توزيع استبانات تراوحت بين ١٠٠٠-٢٠٠٠ استبانة.

وتبين من المقابلات مع مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية أن فريق التخطيط الإستراتيجي قد اعتمد على المقابلات الداخلية والخارجية بشكل كبير عند إجراء التحليل الإستراتيجي؛ حيث أشار الغالبية العظمى من المسؤولين (٩٠%) أن الفريق أجرى العديد من المقابلات، وكانت أقل من الخمسين مقابلة في كل جهاز، ومعظمها مقابلات داخلية.

ثالثاً: صياغة الإستراتيجية:

كنتيجة للتحليل الإستراتيجي؛ ومن خلال مقابلات مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية تبين أنه قد نتج عن ذلك التحليل الإستراتيجي خطط وأهداف إستراتيجية محددة. وقد تبينت الأهداف الإستراتيجية للخطط الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية بين الأربعة والثمانية أهداف، ولم يتجاوز أي منها الرقم المفرد. كما أشار جميع مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية إلى أن توجهات القيادات العليا في أجهزتهم تتفق مع رؤية ٢٠٣٠ بشكل كامل، وأن الأهداف الإستراتيجية التي تبناها أيضاً تتفق مع هذه التوجهات.

وقد نتج عن مشاريع الخطط الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية التي تبنتها الأجهزة الحكومية أعداداً متباينة من المبادرات المتوافقة مع رؤية ٢٠٣٠؛ حيث اتضح من المقابلات مع مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية أن أعداد المبادرات في تلك الأجهزة تراوحت ما بين ٢٠-٦٠ مبادرة في أغلب الأجهزة (٨٣%)، وبتكلفة تقديرية لم تزيد في أي من الأجهزة التي تمت دراستها عن المائة مليون ريال. وتبين أن تمويل تلك المبادرات يأتي بناءً على موافقات لاحقة من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بعدما تتم الموافقة على المبادرة التي يطرحها الجهاز، وبالتالي تكون ميزانيات المبادرات في الغالب من خارج ميزانية الأجهزة الحكومية السنوية؛ أي: من الدعم الممنوح لمكاتب تحقيق الرؤية من قبل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وهذا الأسلوب في تمويل المبادرات يختلف عما جاء في دراسة أبي ناعم (١٩٩٤م) الذي أشار إلى أن تمويل المبادرات مرتبط بالميزانية السنوية للجهاز فقط. وقد أكد عدد من الأجهزة الحكومية أن لديها موارد مالية تؤهلها لتنفيذ مبادراتها؛ بل وحتى لدعم الجهات الشقيقة؛ فقد قال م ١٢: "إننا استطعنا بالإضافة إلى تمويل مبادراتنا دعم الجهات الشقيقة بالموظيف والميزانية التي تساعدهم على تنفيذ مبادراتهم".

ولقياس مدى التقدم في تحقيق المبادرات كان لا بد من وجود مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية والمبادرات، وقد اتضح أن المؤشرات التي تبنتها أغلب الأجهزة الحكومية (٨٣%) في خططها الإستراتيجية كانت أكثر من عدد الأهداف الإستراتيجية والمبادرات؛ فقد كان بعض الأهداف الإستراتيجية والمبادرات تحتاج إلى أكثر من مؤشر لقياس مدى التقدم في تحقيقها. وكان هناك جهازان فقط يملكان مؤشرات أداء أقل من عدد الأهداف الإستراتيجية والمبادرات؛ وذلك لأنهم يرون بأنه يمكن أن نقيس التقدم في إنجاز المبادرات من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الهدف الإستراتيجي.

رابعاً: وضع الخطة التنفيذية للخطة الإستراتيجية:

تشكل عملية متابعة التنفيذ وإعداد التقارير اللازمة لتقييم أداء الخطة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة نحو اكتمال عملية التخطيط الإستراتيجي. ولذلك؛ فإن هذه المرحلة تشتمل على عدد من الأنشطة التخطيطية والتنفيذية في نفس الوقت. وقد أفاد جميع مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية بأن خططهم التنفيذية متوافقة مع رؤية ٢٠٣٠، إلا أن (٦٠%) منهم أشار إلى أن لديهم خططاً تنفيذية مفصلة؛ في حين أشار البقية (٤٠%) إلى أن خططهم التنفيذية موجزة أو عامة. كما أكد جميعهم أيضاً على أن لديهم خططاً لإدارة المخاطر، ولكن (٤٠%) من الأجهزة الحكومية يمتلك خطة تفصيلية لإدارة المخاطر، والبقية وهم (٦٠%) خططهم لإدارة المخاطر إما عامة أو موجزة. وكذلك؛ فقد أكد الجميع على أن لديهم خططاً للاتصال، وأوضح (٦٠%) منهم أن هذه الخطط مفصلة؛ في حين أن (٤٠%) منهم أشار إلى أنها موجزة أو عامة، ويتفق ذلك مع ما ورد في دراسة مصلح (٢٠١٠) التي أشارت إلى أن الاتصال للمتابعة والتقييم في التخطيط الإستراتيجي يحظى باهتمام متوسط.

وعند السؤال عن تحكيم مدى توافق الخطة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ أشار جميع من تمت مقابلتهم إلى أن أجهزتهم عملت على تحكيم مدى توافق خططهم الإستراتيجية مع رؤية ٢٠٣٠. وأوضحت (٣٠%) من الجهات أنها أرسلت خططها لمحكمين خارجيين؛ للتأكد من مناسبتها لمتطلبات الجهاز؛ في حين أن (٥٠%) عملوا لها تحكيمياً داخلياً، والبقية وهم (٢٠%) لم يقوموا بإجراء أي تحكيم لخططهم الإستراتيجية. وفيما يتعلق باعتماد خطط الأجهزة الحكومية الإستراتيجية وضح مسؤولو مكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية أن جميع الجهات التي تمت

دراستها حصلت على اعتماد داخلي لخططها من القيادة العليا في المنظمة أو مجلس الإدارة، كما أنه تم أيضاً اعتماد الخطط الإستراتيجية لهذه الأجهزة خارجياً عن طريق لجنة الإستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. وبين المسؤولون أن (٩٠%) من الخطط لم تستغرق أكثر من سنة واحدة لإعدادها؛ في حين فقط جهة واحدة استغرق إعداد خطتها الإستراتيجية سنتين تقريباً.

وقد انقسمت الجهات حول الفترة التي تغطيها خططهم الإستراتيجية؛ حيث إن (٥٠%) منهم قال بأنها تغطي الفترة حتى ٢٠٢٠؛ في حين أن النصف الآخر بين أنها تغطي الفترة حتى ٢٠٢٥. وفيما يتعلق بتكلفة إعداد الخطط الإستراتيجية فقد ذكر غالبية من تمت مقابلتهم (٨٠%) أكدوا بأن تكاليف إعداد خططهم كان أقل من عشرة ملايين ريال؛ في حين أن البقية (٢٠%) كانت تكاليف إعداد خططهم الإستراتيجية ما بين عشرة ملايين وخمسة عشر مليون ريال.

ولمعرفة التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية تبين للباحث؛ من خلال مقابلة مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية أن التحديات تختلف من مرحلة إلى أخرى؛ فقد أشار م٥ إلى "أن التحديات التي واجهت التخطيط الإستراتيجي في مرحلة التحليل الإستراتيجي تختلف كثيراً عن تلك التي واجهتهم في مرحلة صياغة الخطة، كما أن التحديات التي واجهتهم في أثناء الإعداد تختلف عن تلك التي تواجههم في أثناء التنفيذ". وقد حاولت الدراسة ترتيب التحديات التي واجهت التخطيط الإستراتيجي بحسب نسبة المعاناة من الأجهزة بما لا يقل عن نصف الأجهزة التي تمت دراستها. وقد اتفق الجميع على أن عدم توفر القدرات البشرية المؤهلة هي أكبر تحدٍ يواجه التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي، ثم تغير القيادات، ثم مشاركة منسوبي الجهاز في عملية التخطيط الإستراتيجي، ثم توفر التمويل اللازم. ويتبين أن هذه التحديات لا تختلف كثيراً عما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة العفيف (2005) ودراسة (2007) Malunga ودراسة Kalali, N.S., et al. (2011). وبشكل عام يبين لنا الجدول أدناه ترتيب التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية عند إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية من الأعلى إلى الأدنى؛ وذلك حسب متوسط المعاناة كما كانت إجابات مسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية.

جدول رقم (٤)

التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية عند إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية

الترتيب	عناصر التقييم	% الأجهزة
١	عدم توفر قدرات بشرية قادرة على المشاركة في الإعداد والتنفيذ	٩١%
٢	تغير قيادات الجهاز العليا يعيق التقدم في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها	٨٢%
٣	عدم مشاركة منسوبي الجهاز بالشكل الكافي	٨٢%
٤	توفير التمويل اللازم الذي يمكن من حفز الموظفين وتمويل الإعداد	٧٣%
٥	وجود مقاومة من الموظفين للخطة والتخطيط الاستراتيجي	٦٤%
٦	غياب الحماس لتنفيذ مبادرات الخطة لاستراتيجية عند غير المعنيين بها	٦٤%
٧	التغيرات المستمرة في البرامج التنفيذية لرؤية ٢٠٣٠	٥٥%

القسم الخامس: أهم النتائج والتوصيات:

توصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة فيما يتعلّق بإجراءات وأنشطة التخطيط الإستراتيجي ودورها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، ومن بين أهم النتائج ما يلي:

- اتضح من الدراسة أن الأجهزة الحكومية تتبع إجراءات وأنشطة وأدوات متباينة في الإعداد لخططها الإستراتيجية، وكذلك التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية، وفي وضع وتنفيذ الخطط التنفيذية لها.
- وجود تباين في مستويات مشاركة القيادات التنظيمية في أنشطة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي، وكذلك نوعية وخلفيات المستشارين لهذه الخطط، بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل والجهة المسؤولة عن المشروع.
- أن الغالبية من الأجهزة الحكومية (٨٣%) قد عمدت إلى إعداد خططها الإستراتيجية من خلال الاعتماد على شراكة استشارية بين الجهاز الحكومي وشركات استشارية خارجية (بيت خبرة)، بالرغم من محدودية المشاركات الفعلية لمستشاري وموظفي الجهاز العاملين في فرق عمل إعداد الخطة الإستراتيجية، وخاصة أولئك الذين يملكون فهماً دقيقاً لرؤية ٢٠٣٠.
- ضعف مشاركة الخبراء السعوديين من خارج الأجهزة الحكومية - سواء من الجامعات أو غيرها - في التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية؛ حيث تبين أن الغالبية العظمى من المستشارين المشاركين في إعداد الخطط الإستراتيجية كما يتضح من هم من غير السعوديين.
- أن مشاركة ممثلين من الإدارات المختلفة للجهاز بشكل عام ومن الفروع على وجه الخصوص في إعداد الخطة الإستراتيجية كانت مشاركة جزئية ومحدودة؛ بل إن نسبة قليلة من الأجهزة الحكومية ذكرت بأنه كانت هناك مشاركة لممثلين من الفروع في فريق إعداد الخطة الإستراتيجية (٢٥%).
- أن التحليل الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية قد اعتمد في المقام الأول على ورش العمل الصغيرة والكبيرة وعلى مجموعات التركيز. كذلك عملت الأجهزة من خلال الاستبانات على استقصاء آراء المستفيدين من داخل الجهاز وخارجه، كما نفذت الأجهزة الحكومية العديد من المقابلات الداخلية والخارجية.
- تباينت الأهداف الإستراتيجية للخطط الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية ما بين الأربعة والثمانية أهداف، ولم يتجاوز أي منها الرقم المفرد. كما ثبت أن توجهات القيادات العليا في أجهزةهم تتفق مع رؤية ٢٠٣٠ بشكل كامل، وأن الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها أيضاً تتفق مع هذه التوجهات. وترتب على تلك الأهداف تبني العديد من المبادرات تتراوح ما بين ٢٠-٦٠ مبادرة، بتكاليف تقديرية لم تزد في أي من الأجهزة التي تمّت دراستها عن المائة مليون ريال. وتبنت الأجهزة الحكومية مؤشرات لقياس الأداء للأهداف الإستراتيجية والمبادرات لقياس مدى التقدم نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠.
- تبين أن تمويل تلك المبادرات يأتي بناءً على موافقات لاحقة من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بعدما تتم الموافقة عليها من اللجنة الإستراتيجية بالمجلس؛ إضافةً إلى أنه تم تخصيص ميزانيات عالية لمكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة المركزية.
- اتضح من الدراسة الميدانية أن الخطط التنفيذية متوافقة مع رؤية ٢٠٣٠، وأن أكثر من نصف تلك الخطط التنفيذية وضعت بشكل مفصل والمتبقي خطط تنفيذية موجزة أو عامة، كذلك كانت هناك خطط لإدارة المخاطر أقل من نصفها خطط تفصيلية لإدارة المخاطر؛ كذلك فلدى جميع الأجهزة خطط للاتصال، أكثر من نصفها خطط مفصلة.

- جميع الأجهزة الحكومية عملت على تحكيم مدى توافق خططهم الإستراتيجية مع رؤية ٢٠٣٠، وكان التحكيم داخلياً عند أكثر من نصف الأجهزة، وخارجياً وداخلياً عند البقية.
 - وضح مسؤولو مكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية أن اعتماد خطط تلك الأجهزة كان داخلياً من قبل القيادة العليا في المنظمة أو مجلس الإدارة، كما أنه تم أيضاً اعتماد تلك الخطط خارجياً عن طريق لجنة الإستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. واتضح أن الغالبية من الخطط لم تستغرق أكثر من سنة واحدة لإعدادها؛ في حين أن جهة واحدة فقط استغرق إعداد خطتها الإستراتيجية سنتين تقريباً؛ حيث تمتد تلك الخطط لدى نصف الأجهزة تقريباً إلى ٢٠٢٠؛ في حين أن البقية تمتد حتى ٢٠٢٥ أو ٢٠٣٠.
 - أخيراً؛ تبين أن أكثر من خمسة تحديات تواجه التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية؛ يتمثل فيما يلي: عدم توفر قدرات بشرية قادرة على المشاركة في الإعداد والتنفيذ، تغير قيادات الجهاز العليا يعيق التقدم في إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، عدم مشاركة منسوبي الجهاز بالشكل الكافي، توفير التمويل اللازم الذي يمكن من حفز الموظفين وتمويل الإعداد، ووجود مقاومة من الموظفين للخطة والتخطيط الإستراتيجي.
- وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج؛ فإنه يمكن تبني التوصيات التالية:**
١. ضرورة التأكد من مشاركة جميع المستفيدين بشكل كبير ومرض لهم، سواء منهم من داخل الأجهزة الحكومية أو منهم من خارجها في كافة مراحل التخطيط الإستراتيجي بما يضمن أن تحقق هذه الخطط أهدافها، وخاصة رؤية ٢٠٣٠.
 ٢. زيادة مشاركة المستشارين السعوديين في التخطيط الإستراتيجي بالأجهزة الحكومية، وخاصة أنهم أكثر إلماماً برؤية ٢٠٣٠، وكذلك تدريب المزيد من الكفاءات المحلية لتلبية الاحتياجات البشرية القادرة على القيام بالمهام الإستراتيجية المطلوبة في كافة مراحل التخطيط الإستراتيجي، وبما يضمن تحقيق رؤية ٢٠٣٠.
 ٣. إشراك الفروع والإدارات المختلفة في التخطيط الإستراتيجي وخاصة أنهم من يتوقع منهم تنفيذ تلك الخطط؛ مما يجعل فهمها أمراً ضرورياً لنجاحها وتحقيق أهدافها والتقليل من أي مقاومة للخطة.
 ٤. توفير التمويل اللازم لمبادرات التخطيط الإستراتيجي بشكل سريع، وربط التخطيط الإستراتيجي بالتخطيط المالي للأجهزة الحكومية، وعدم ترك ذلك للمفاوضات التي قد لا تساعد الأجهزة في ترتيب أولوياتها بحسب تقديرها لها. وبالتأكيد؛ فإن توفير التمويل اللازم يسهم في حفز الموظفين وتقليل مقاومتهم للخطة والتخطيط الإستراتيجي.
 ٥. الحرص على أن يكون إنجاز الخطط التنفيذية وخطط الاتصال وإدارة المخاطر بشكل مفصل في أقرب وقت ممكن، دون تأخير ذلك إلى حين بداية التنفيذ. كما يجب الاستعانة بالخبراء من خارج الجهاز لتحكيم الخطط الإستراتيجية للأجهزة الحكومية.
 ٦. توجيه الجامعات للاهتمام بتأهيل متخصصين في التخطيط الإستراتيجي لمعالجة نقص القدرات البشرية القادرة على المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية وكذلك مراكز التدريب الحكومية كمعهد الإدارة العامة.
 ٧. ضرورة مراعاة القيادات المعنية حديثاً في الأجهزة الحكومية لمجهودات القيادات الذين سبقوهم والتأكد من عدم العودة للمربع الأول مهما كان الاختلاف في الرأي بين القيادات الجديدة والقيادات السابقة، وإنما التعديل على الخطط والاستمرار فيها.
 ٨. تبني نموذج موحد للتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية؛ بحيث يتم اتباع نفس الإجراءات والأنشطة والعمليات والأدوات التي يمكن أن تسهم في توحيد مخرجات التخطيط الإستراتيجي، ومبادراته ويختصر التكاليف المالية والزمنية بشكل كبير. وتقدم هذه الدراسة تصور النموذج الذي يمكن تبنيه، شكل (١).

ويظهر في النموذج المُقترح الذي يمكن أن يقود إلى تحقيق رؤية ٢٠٣٠، والذي تم وضعه بناءً على مراجعة أدبيات التخطيط الإستراتيجي والنماذج السائدة في هذه العملية ودراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية، أنه يمكن تقسيم عملية التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطط الإستراتيجية إلى أربع مراحل رئيسية هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة تحليل الوضع الراهن، ومرحلة صياغة الإستراتيجية، ومرحلة وضع الخطة التنفيذية. وتحتوي المراحل الأربع السابقة الذكر على العديد من الخطوات؛ حيث يأتي في مرحلة الإعداد تشكيل فرق العمل وتحديد المهام وإعداد كراسة المواصفات، وفي المرحلة الثانية تحديد تطلعات القيادات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والمقارنات المرجعية والمعاريف ووضع السيناريوهات، وفي المرحلة الثالثة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والفرعية ووضع بطاقات وصف لها، وفي المرحلة الرابعة يأتي وضع الإقرار والتدشين ووضع الخطة التنفيذية والمؤشرات وخطة الاتصال والمخاطر والمتابعة، وإعداد التقارير والمراجعة الدورية والتعديل كلما لزم الأمر.

ويظهر في النموذج أنَّ جميع المراحل والخطوات السابقة يجب أن تتم في ظل مشاركة فاعلة للجمهور الداخلي (الموظفين) والخارجي (المستفيدين) للجهاز الحكومي، وكذلك الأخذ في الاعتبار بيئة ومتطلبات رؤية ٢٠٣٠. وبتطبيق هذا النموذج بشكل موحد وبطريقة علمية في الأجهزة الحكومية في المملكة يمكن أن نضمن أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ سوف تتحقق بإذن الله.



شكل رقم (٢): نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو ناعم، عبد الحميد . (٢٠٠٠م أ) . المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات ، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات، الإمارات، أبو ظبي.
- أبو ناعم، عبد الحميد . (٢٠٠٠م ب) . تقييم الإستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات، الإمارات، أبو ظبي.
- أبو ناعم، عبد الحميد . (١٩٩٤م). ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المصرية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع (٤٦) : ٤٧-٤٨.
- أبو ناعم، عبد الحميد . (٢٠٠٣م) . الإدارة الإستراتيجية : بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القديسة للطباعة والنشر.
- أبو ناعم، عبد الحميد . (٢٠٠٢م). الإدارة العامة : إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص. القاهرة : مطابع الدار الهندسية.
- البراك، عبد الرحمن . (١٩٩٦م) . مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام . جامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التجارة ، مج (٣٣) ، ع (١) : ٥٩٥-٦٤٠ .
- البريدي ، عبد الله . (١٤٢٦هـ) . أمراض الإستراتيجية العربية : إشكالية ثقافية أم بحثية ؟ . بحث مقدم لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أبها - ١٨-٢٠/١١/١٤٢٦هـ.
- الدوري، زكري . (2003). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية دار الكتب الوثائق، بغداد.
- الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٠٥). "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدلحي ، سيف . (١٤٢٤هـ) . واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .
- جامعة القدس المفتوحة. (٢٠٠٥). الإدارة الإستراتيجية. (ط١). ، برنامج التعليم المفتوح ، رام الله، فلسطين.
- الحسن، ربحي والعفيف، أمجد. (٢٠١٠). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٧ ، العدد (١).
- الحسيني، فلاح حسن. (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، (ط٢). عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- خان، غلام والبركي، إبراهيم. (1992) . التخطيط الإستراتيجي في البحرين، قرار الإدارة، (٣٠/5).
- خطاب، عائدة . (٢٠٠١م) . مقدمة في الإدارة الإستراتيجية . الناشر د.ن ، الأردن عمان.
- زعبي، رحمة. (٢٠١٤). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.
- الشقاوي ، عبد الرحمن . (١٤٢٥هـ) . نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية . رسالة معهد الإدارة ، محرم ، ع (٥٠) : ١٤-١٨.
- العارف، ناديا. (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد العزيز، هشام مصطفى. (٢٠٠٩)، مقال بعنوان: "الاتجاهات الحديثة في الفكر الإستراتيجي". <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-stratige/2009/07/16/85111.html>
- العتيبي، عامر. (2012) . "أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

- العفيف، أمجد. (2005). العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عوض، محمد أحمد. (2000). الإدارة الإستراتيجية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- الغزالي، كرم. (2000). التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- القحطاني، سالم سعيد. (٢٠١٦). "الشركة بين القطاعين العام والخاص ودورها في التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني"، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- القحطاني، سالم سعيد. (٢٠١٧). "الدور المتوقع لكليات الإدارة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على أقسام الإدارة العامة، وبرامج الدراسات العليا فيها"، مؤتمر الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمع لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أكتوبر ١٧-١٨/ ٢٠١٧، الرياض.
- القرني، عبد الخالق محمد. (2012). بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف: تصور مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القطامين، أحمد. (٢٠٠٢م). الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية. (ط ١). الأردن: دار مجدلاوي.
- ماهر، أحمد. (١٩٩٩). الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (١). (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، الرياض.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٥). وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، الرياض.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٥). وثيقة رؤية السعودية ٢٠٣٠، الرياض.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٨). عرض رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: الأهداف الإستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية، الرياض.
- محمد، عماد الدين حسن. (2016). الدليل الشامل للممارسة التخطيطية وفق منهج التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- محمد، عماد الدين حسن. (٢٠١٨). عرض كتاب الدليل الشامل للممارسة التخطيطية وفق منهج التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أخبار الإدارة العربية، جامعة الدول العربية. القاهرة.
- مصلح، عطية. (٢٠١٠). "واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- الملحم، إبراهيم. (1997). التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام وأوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية 171. (23): الدراسات الأمنية والتدريب، 12
- المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة 37 العصرية المنصورة، مصر.
- النجار، فايز. (2001). التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- هل، شارلز وجونز، جارث. (2001). الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ط٤، الرياض، دار المريخ للنشر، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٥). وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، الرياض.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٥). وثيقة رؤية السعودية ٢٠٣٠، الرياض.

- Bean, J.P. & kuh, G.D.(1984). "A Typology of Planning Problems". Journal of Higher Education". 55 (1), 1984, pp. 35-55.
- Berry, F., & Wechsler, B. (1995). State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. Public Administration Review, 55(2), 159-168. doi:10.2307/977181
- Bryson, John. (1993). Strategic planning for public services and Non-profit organization. *The Best of Long Range Planning*, (12): 2.
- Glaister, K.W. and Flashaw, J.R. (1999). Strategic Planning: Still
- Going Strong? *Long Range Planning*, 32(1): 107-116.
- Jonhnson, Gery; Scholes, Kevan. (2002). Exploring Corporate
- Strategy, 6th edition, Prentice Hall International.
- Kalali, N.S., et al. (2011). Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran, African Journal of Business Management, 9831-9837, ISSN 1993-8233.
- Kelman, Steven and Myers, Jeff, (2009). Successfully Executing Ambitious Strategies in Government: An Empirical Analysis. HKS Working Paper No. RWP09-009. Available at SRN: <https://ssrn.com/abstract=1380432> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1380432>
- Malunga, Chiku Watchman. (2007). *Improving the Effectiveness of Strategic Planning in Local NGOs in Malawi*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Africa.
- Mondy, R.W., & Premeaux, S.R. (1995). " Management. Concepts Practical & Skills " , 7th ed., New Jersey.
- O'Regan, Nicholas and Ghobadian, Abby. (2007). Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success? *Strategic Change*, 16(1-2) 11-22.
- O'Leary, Rosemary ; Slyke, David M. Van .(2010). Introduction to the Symposium on the Future of Public Administration in 2020. Public Administration Review, 55(2), 159-168.
- Ugboro, Isaiah O. Obeng, Kofi, and Spann, Ora. (201١). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations, in Administration & Society 43(1):87-123 · January 2011.
- Wheelen and Hunger, D. (1990). *Strategic Management and Business Policy*. Addison –Wesley Publishing Company.
- William, Ocasio and Joseph, John. (2008). Rise and Fall- or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006. Long Rang Planning, 41(3): 248-278.
- www.vision2030.gov.sa/ar/reports
- www.vision2030.gov.sa
- www.arado.org/ManagementNews/archives/10769.(Nov. 9, 2018).
- www.kau.edu.sa/Pages-University-supports.aspx

نموذج المقابلة

واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية
ودوره في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠
إعداد: أ.د. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني
كلية إدارة الأعمال - قسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود

عناصر تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية بالمملكة

(١) آلية إعداد الخطة الإستراتيجية

- () بالاعتماد على القدرات المؤسسية تماماً
- () بالاعتماد على شركة استشارية (بيت خبرة)
- () عملية مشتركة

.....

(٢) المشاركون في إعداد الخطة الإستراتيجية

- () مستشارون سعوديون من خارج الجهاز
- () مستشارو الجهاز
- () قيادات المنظمة
- () مسؤولو التخطيط في الجهاز
- () ممثلون من الإدارات المعنية
- () موظفون من الجهاز ممن يمتلك فهماً دقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠

.....

(٣) مستوى مشاركة القيادات التنظيمية في وضع الخطة الإستراتيجية.

- () مشاركة كبيرة
- () مشاركة متوسطة
- () مشاركة ضعيفة

.....

(٤) عدد الاستشاريين (المحليين والعالميين) المشاركين في إعداد الخطة الإستراتيجية

- () استشاريون من الجهاز
- () استشاريون سعوديون من خارج الجهاز

() استشاريون خارجيون عرب

() استشاريون خارجيون أجانب

() استشاريون يمتلكون فهماً كبيراً لرؤية المملكة ٢٠٣٠

.....

(٥) نسبة المستشارين السعوديين من فريق العمل (%

(٦) تشكيل فريق العمل القائم على إعداد الخطة الإستراتيجية

() فريق من التخطيط والتطوير

() فريق يحتوي على ممثلين لجميع الإدارات

() فريق يحتوي على ممثلين من الفروع

() فريق يتكون من خمسة أعضاء فأقل

() فريق يتكون من ستة أعضاء فأكثر

() فريق يمتلك فهماً لرؤية المملكة ٢٠٣٠

.....

(٧) وجود مكتب لإدارة مشروع الخطة الإستراتيجية (PMO)

() لا يوجد مكتب لإدارة مشروع الخطة الإستراتيجية

() أنشئ المكتب قبل بداية المشروع

() أنشئ المكتب مع البدء في المشروع

() أنشئ المكتب في أثناء تنفيذ المشروع

() أنشئ المكتب بعد الانتهاء من المشروع

.....

(٨) عدد ورش العمل التي تم تنفيذها في أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية

() ٥ - ٠

() ١٠ - ٦

() ١٥ - ١١

() ٢٠ - ١٦

() ٢١ فأكثر

.....

(٩) عدد الاستبانات التي تم تنفيذها في أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية

() لم يتم توزيع أي استبانات

() ١٠٠٠ فأقل

() ١٠٠١ إلى ٢٠٠٠

() ٢٠٠١-٣٠٠٠

() ٣٠٠١ فأكثر

.....

١٠) عدد المقابلات الشخصية التي تم تنفيذها في أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية

() لم يتم إجراء أي مقابلات

() ٥٠ فأقل

() ٥١-١٠٠

() ١٠١-١٥٠

() ١٥١ فأكثر

.....

١١) عدد الأهداف الإستراتيجية للخطة الإستراتيجية المتوافقة مع رؤية ٢٠٣٠

() أقل من عشرة أهداف إستراتيجية

() عشرة إلى خمسة عشر هدفاً إستراتيجياً

() أكثر من خمسة عشر هدفاً إستراتيجياً

.....

١٢) مدى تطابق التوجهات في إستراتيجية الجهاز مع توجهات رؤية ٢٠٣٠

() متطابقة بدرجة كبيرة جداً

() متطابقة بدرجة كبيرة

() متطابقة بدرجة متوسطة

() متطابقة بدرجة ضعيفة

() متطابقة بدرجة ضعيفة جداً

.....

١٣) إجمالي عدد المبادرات للخطة الإستراتيجية المتوافقة مع رؤية ٢٠٣٠

() ١٠٠ فأقل

() ١٠٠-١٥٠

() ١٥١ فأكثر

.....

١٤) التكلفة التقديرية الإجمالية لتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية كاملة

() أقل من خمسين مليون

() ٥٠ - ٢٠٠ مليون

() ٢٠١ - ٤٠٠ مليون

() ٤٠١ - ٦٠٠ مليون

() ٦٠١ - ٨٠٠ مليون

() ٨٠١ - مليار ريال

() أكثر من مليار ريال

١٥) مدى ارتباط المبادرات بميزانيات الجهاز المستقبلية

() مربوطة بالميزانية السنوية تماماً

() مربوطة بالميزانية على أساس كل خمس سنوات

() الارتباط حسب الموافقات اللاحقة على مشاريع الميزانية

() غير مربوطة بالميزانية بتاتاً

١٦) عدد مؤشرات الأداء الرئيسة والفرعية المتوافقة مع رؤية ٢٠٣٠

() مساوي لعدد المبادرات والأهداف

() أقل من عدد المبادرات والأهداف

() أكثر من عدد المبادرات بكثير

١٧) وجود خطة تنفيذية للإستراتيجية متوافقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠

() تم وضع خطة تنفيذية عامة

() تم وضع خطة تنفيذية مفصلة

() لم يتم وضع خطة تنفيذية

١٨) وجود خطة لإدارة مخاطر مشروع الخطة الإستراتيجية

() تم وضع خطة موجزة لإدارة المخاطر

() تم وضع خطة مفصلة لإدارة المخاطر

() لم يتم وضع خطة لإدارة المخاطر

١٩) وجود خطة اتصال لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

() تم وضع خطة موجزة لإدارة الاتصال

() تم وضع خطة مفصلة لإدارة الاتصال

() لم يتم وضع خطة لإدارة الاتصال

.....
(٢٠) تحكيم مدى توافق الخطة الإستراتيجية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠

() لم يتم تحكيم الخطة الإستراتيجية

() تم تحكيم الخطة الإستراتيجية داخلياً

() تم تحكيم الخطة الإستراتيجية خارجياً (أشخاص أو جهات)

.....
(٢١) جهات اعتماد الخطة الإستراتيجية على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

() لم يتم اعتماد الخطة الإستراتيجية

() تم اعتماد الخطة الإستراتيجية داخلياً

() تم اعتماد الخطة الإستراتيجية من الجهات العليا

.....
(٢٢) المدة التي استغرقها إعداد الخطة الإستراتيجية

() أقل من سنة

() ١-٢ سنة

() أكثر من سنتين

.....
(٢٣) فترة الخطة الإستراتيجية

() ٥ سنوات فأقل

() أكثر من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة

() أكثر من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة

() ١٥ سنة فأكثر

.....
(٢٤) التكلفة الإجمالية لإعداد الخطة الإستراتيجية

() أقل من عشرة ملايين

() ١٠-١٥ مليون

() أكثر من ١٥ إلى ٢٠ مليون

() أكثر من ٢٠ مليون

(٢٥) رتب تحديثات إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠

- () توفير التمويل اللازم
- () عدم توفر قدرات بشرية قادرة على التنفيذ
- () الخطة الإستراتيجية غير واقعية
- () الخطة الإستراتيجية مثالية جداً
- () عدم مشاركة منسوبي الجهاز بالشكل الكافي
- () وجود مقاومة من الموظفين للخطة والتخطيط الإستراتيجي
- () الأفكار الواردة بالخطة لا تناسب البيئة
- () تكلفة إعداد الخطة عالية جداً
- () تكلفة تنفيذ الخطة عالية جداً
- () عدم وضوح مبادرات الخطة الإستراتيجية
- () غياب الحماس لتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية
- () عدم وجود آلية واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية
- () تغير قيادات الجهاز العليا يعيق تنفيذ الخطة الإستراتيجية
- () صعوبة مواءمة الخطة الإستراتيجية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠

نرجو في حال وجود أي إضافات أخرى لديك، أو أي معلومات قد تكون مفيدة في دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بجهازكم التكرم بذكرها.

شكراً لك أخي العزيز على تعاونك وعلى الوقت الذي تفضلتم به علينا.

(ورقة علمية)

مدى الحاجة لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية
لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

إعداد

د. عدنان بن عبدالله الشبيحة د. فؤاد سمير الديب

الملخص:

ناقش البحث مدى الحاجة إلى تطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية؛ وذلك بهدف النهوض بالمحليات؛ لتمكينها من التعامل بفعالية مع أهداف وبرامج الرؤية الوطنية ٢٠٣٠. ومراجعة تحليلية لنصوص تنظيمات الإدارة المحلية السعودية وهياكلها؛ تبين أن هناك فجوة بين تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تحقيق "مجتمع حيوي: بيئته عامرة" و"وطن طموح: حكومته فاعلة" وواقع الإدارة المحلية؛ وذلك نتيجة عدم تمتع الوحدات المحلية ومجالسها (مجالس المناطق، والمجالس المحلية، والمجالس البلدية) بالاستقلال الإداري والمالي، وضعف دورها وصلاحياتها، ومحدودية مواردها الذاتية، وتعدد مرجعياتها المركزية.

ولذلك توصي الدراسة لمواءمة الإدارة المحلية مع تطلعات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠؛ بإصدار نظام (قانون) موحد ومتكامل للإدارة المحلية يوحد مرجعيتها، ويحدد معايير إنشاء وتعديل مستوياتها، وحدود نطاقها المكاني، ومواردها، ومهامها وصلاحياتها، والعلاقة التنسيقية فيما بين مجالسها، والاعتراف للوحدات المحلية ومجالسها بالشخصية المعنوية، ومنحها الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتها ومهامها في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات التنمية المحلية، وإدارة وتمثيل المجتمعات المحلية. وتقنين علاقتها بالهيئات المركزية بالموازنة بين الممارسة المركزية واللامركزية.

وقد تضمنت توصيات الدراسة أن يراعي نظام الإدارة المحلية المقترح الركائز الآتية: إنشاء مجلس أعلى للإدارة المحلية، وهيئة وطنية لتطوير الإدارة المحلية، ومنح الاستقلال الإداري والمالي للمجالس المحلية، وضبط المستويات المحلية، والتنسيق بين المجالس التمثيلية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة المحلية السعودية، التنمية المحلية، اللامركزية، مجالس المناطق، المجالس المحلية، مجالس البلديات، الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، المملكة العربية السعودية.

المقدمة:

تُعتبر المملكة العربية السعودية من كبرى دول الشرق الأوسط مساحةً، وأكثرها نموًا حضاريًا؛ فقد ازداد عدد المدن وسكانها، كما أن هناك الكثير من التغيرات الداخلية والخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والتقنية والمستجدات التي من أهمها تبني المملكة لرؤية وطنية طموحة في الإعداد لفترة ما بعد النفط. ولقد بلغت نسبة التحضر في عام ٢٠١٧ (٨٣,٥٣%) وهو مؤشر لتنامي أعداد سكان المدن؛ وهو ما يمثل تحديًا اقتصاديًا وسياسيًا واجتماعيًا وتنمويًا.^(١)

وهذا ما أشار إليه برنامج الموئل للأمم المتحدة^(٢) فالمدن السعودية تشهد توسعاً حضرياً سريعاً. فقد تضاعف عدد سكان المدن ثلاث مرات تقريباً من ٩,٣٢ ملايين في ١٩٨٠ إلى ٢٩,٨ مليون في ٢٠١٤. ويتوقع أن يواصل هذا التحضر زيادته؛ ليصل إلى (٩٧,٦%) بحلول عام ٢٠٣٠.

وتماشياً مع هذه المستجدات؛ فقد وافق مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في عام ٢٠١٥ على إستراتيجية وزارة الشؤون البلدية والقروية للتنمية المستدامة، ونهج البرنامج الحضري ثلاثي المحاور، والتي تهدف إلى تحقيق التنمية الحضرية المتوازنة والخدمات البلدية المتميزة بين جميع مناطق المملكة، وهذا يتطلب تطبيق نهج اللامركزية، وآليات لمساهمة السكان في التنمية المحلية.

ومن بين مُستهدفات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ تطوير المدن والارتقاء بمستوى جودة الحياة لسكان المدن، وتحقيق استدامة بيئية، وتصنيف ثلاث مدن سعودية من بين أفضل مائة مدينة في العالم، وتأسيس مناطق خاصة لقطاعات واعدة؛ ومنها: المناطق اللوجستية والسياحية والصناعية والمالية وغيرها، وتدعيم قنوات التواصل بين الأجهزة الحكومية من جهة، وبين المواطن والقطاع الخاص من جهة أخرى، ولا شك أن هذه التوجهات الحكومية الجديدة، التي تحت مظلة الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ تتطلب تحليل التنظييمات الحالية للإدارة المحلية والتعرف على مدى الحاجة لتطويرها لتواكب الرؤية.

مشكلة البحث:

تقف المملكة العربية السعودية اليوم على أعتاب مرحلة تنموية جديدة، وتحوّل في فكر ونهج الإدارة الحكومية والمجتمع؛ فهناك حراكٌ إصلاحي جاد وعميق، يتماشى مع روح العصر ويتكيف مع المستجدات؛ ف رؤية المملكة ٢٠٣٠ تدشّن مرحلة غير مسبوقة من التحديث والتطوير في كلّ مناحي الحياة على مستوى الأفراد والمؤسسات. وتجارب الإصلاح الدولية تؤكد على أهمية دور الإدارة المحلية في أيّ جهد تنموي؛ بل إنّ هناك دراسات تربط بين اللامركزية والنمو الاقتصادي والإصلاح المؤسسي (KHAN, 2013)؛ فلا بد أن تكون الإدارة المحلية مكوناً رئيساً في هذا التحول الوطني؛ فهي تشكّل ركيزة أساسية إذا ما أريد تحقيق أهداف هذه المرحلة؛ فالتنمية المحلية جذور التنمية الوطنية ومكان الفعل والنشاط الاقتصادي والاجتماعي. ومن المستحيل إحداث تغيير أو تطوير ثقافي أو اجتماعي أو اقتصادي خارج منظومة المجتمعات المحلية.

إن المتتبع لتاريخ تطوّر أنظمة وهياكل الإدارة العامة السعودية منذ تأسيس المملكة على يد الملك عبد العزيز (رحمه الله)؛ يجد أنها مرتّ بعدة مراحل تمّ تنظيمها كانعكاس لمتطلبات كلّ مرحلة وما يكتنفها من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وتقنية. ويأتي التحول في النهج الإداري الحكومي منذ عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز منطلقاً كما جاء في الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ "حكومة فاعلة"؛ ولذلك تبنت الحكومة عدة مبادرات وبرامج تستهدف الارتقاء بالأداء وحوكمتها في الأجهزة الحكومية المركزية. وهنا يبرز تساؤل مهم حول مدى قدرة الإدارة المحلية بوضعها التنظيمي الراهن على استيعاب هذه التوجهات الإصلاحية

(١) <https://www.statista.com/statistics/262497/degree-of-urbanization-in-saudi-arabia>

(٢) <https://ar.unhabitat.org/saudi-arabia>

وترجمتها إلى واقع على مستوى التنمية المحلية. وهذا التساؤل يمكن صياغته على النحو الآتي: كيف يمكن تحديد مدى الحاجة إلى تطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية؛ لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

أسئلة البحث:

يتفرع من السؤال الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الوضع الراهن للإدارة المحلية السعودية تنظيمياً؟ ما مواطن القوة والضعف؟ وما الفرص والتحديات؟
٢. ما حجم ونوعية التطوير المطلوب لأنظمة وهياكل الإدارة المحلية؟
٣. ما الركائز الأساسية لتطوير أنظمة، وهياكل الإدارة المحلية؟

أهداف البحث:

١. تحليل الوضع الراهن للإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية.
٢. تحديد حجم ونوعية التطوير المطلوب لأنظمة وهياكل الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية؛ لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. تحديد الركائز الأساسية (critical areas) لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية؛ لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. وضع تصور يسهم في تطوير أنظمة، وهياكل الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية؛ لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

تضيف هذه الدراسة إلى الجسم المعرفي في حقل الإدارة المحلية، وهو الذي يعاني من شح الدراسات في الوطن العربي كما ونوعاً. كما تُقدّم هذه الدراسة وصفاً تحليلياً في إطار نظري لواقع أنظمة وهياكل الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية كحالة دراسية يُبنى عليها دراسات مستقبلية في جوانب خارج نطاق هذه الدراسة. الأهمية العملية:

من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع تصور لواقع أنظمة وهياكل الإدارة المحلية مقارنةً بأهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، والتعرف على مدى الحاجة إلى تطويرها. وستمنح نتائج الدراسة صانع القرار في المملكة العربية السعودية والقائمين على تنفيذ الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ إطاراً عملياً يسهم في تطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية كآلية للتنمية المحلية التي هي جذور التنمية الوطنية.

منهجية البحث:

وقد تبنت هذه الورقة المنهج الوصفي التحليلي الكيفي؛ وهو الأمر الذي يتيح دراسة توجهات وأهداف ومتطلبات الرؤية الوطنية دراسةً تحليليةً، ومراجعة وتحليل محتوى أنظمة الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية؛ لمعرفة واقع الإدارة المحلية السعودية وجوانب تطويرها؛ لتتناسب مع أهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠؛ وبناءً على ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث؛ كالتالي:

المبحث الأول: واقع الإدارة المحلية السعودية.

المبحث الثاني: الركائز الأساسية لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية.

المبحث الثالث: حجم ونوعية التطوير المطلوب لأنظمة وهياكل الإدارة المحلية.

المبحث الأول

واقع الإدارة المحلية السعودية

المطلب الأول

هيكل الإدارة المحلية

يستلهم النظام الإداري السعودي مقوماته من مبادئ الشريعة الإسلامية الغراء، وقد اهتم الملك المؤسس عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود - رحمه الله - منذ توليه الحكم بسياسة أمور الدنيا بالدين، ومواكبة روح العصر؛ ولذلك التزم وقسم بثوابت الإسلام، وأخذ من التجارب الحديثة في فنون الإدارة ما يتناسب مع متطلبات المرحلة، وسار بنوه من بعده على نفس النهج مستلهمين المبادئ العامة للحكم من الكتاب والسنة، وآخذين من العصر ما يتناسب مع أحكام الشريعة الإسلامية، ويتوافق مع التقاليد العربية، وقاموا جميعاً بمحاولات كثيرة للإصلاح الإداري بما يتناسب مع كل مرحلة من مراحل تطور الدولة السعودية (القحطاني، ٢٠١٣).

ولا يوجد نظام (قانون) موحّد للإدارة المحلية السعودية؛ وإنما تنظيمات متعددة؛ حيث يحكم كلّ مستوى محلي نظام خاص به، كما أن النظام الأساسي للحكم لعام ١٤١٢هـ (الدستور) لم يتطرق في أي من مواده للإدارة المحلية. وسنحاول تسليط الضوء على هيكل الإدارة المحلية السعودية، ونردف ذلك بالحديث عن الفرص والتحديات من خلال النقاط الأربع التالية:

أولاً: المناطق:

تشكّل المناطق المستوى المحلي الأول في نظام الإدارة المحلية السعودي، ووفقاً لنظام المناطق الصادر بموجب الأمر السامي رقم (٩٢/أ) لعام ١٤١٢هـ؛ تنقسم المملكة حالياً إلى ثلاث عشرة منطقة. وبحسب نص المادة الرابعة من نظام المناطق يدير المنطقة حاكم إداري بمسمى أمير المنطقة، بمرتبة وزير، ويتم تعيين الأمير ونائبه وإعفاؤهما بأمر ملكي؛ بناء على توصية من وزير الداخلية.

وتتركز أبرز مهام أمير المنطقة في المحافظة على الأمن والنظام، وتنفيذ الأحكام القضائية، وكفالة حقوق الأفراد وحرّياتهم، وعدم المساس بتلك الحقوق والحريات إلا في الحدود المقررة شرعاً ونظاماً، والعمل على تطوير المنطقة اجتماعياً واقتصادياً وعمرانياً، وإدارة المحافظات والمراكز، ومراقبة أعمال محافظي ورؤساء المراكز، والتأكد من كفايتهم للقيام بواجباتهم، والمحافظة على أموال الدولة وأملاكها، والإشراف على أجهزة الحكومة وموظفيها، والاتصال مباشرة بالوزراء ورؤساء المصالح وبحث أمور المنطقة معهم.^(٣)

وبمراجعة اختصاصات الأمراء؛ نجد أنها تتصف بالعمومية؛ دون ربطها بصلاحيات محدّدة؛ إلا إن أمير المنطقة يتمتع بوجاهة اجتماعية؛ كونه ينتمي للأسرة الحاكمة، وبحكم مركزه الوظيفي؛ كونه ممثلاً للسلطة المركزية في المنطقة، ويتولى إدارة شؤونها بالنيابة عن السلطات المركزية، وبسبب المكانة الاجتماعية وسلطة المركز؛ فإن أمراء المناطق من أهم حلقات الوصل، ومن خلالهم يمكن الإمساك بأهم خيوط الحركة والعمل على المستويين المركزي والمحلي؛ حتى تتمكن الحكومة من تسيير حركة المجتمع كوحدة واحدة نحو الأهداف العامة، ومرد ذلك إلى سهولة اتصال الأمراء بقيادة الدولة وهو أمر مهم ويضفي على المناطق بحسب خاشقجي (٢٠٠٢) طابع الحيوية والمرونة والفعالية.

ولا شك أن تقسيم المملكة إلى مناطق، ومن ثم إلى محافظات؛ يضيق نطاق الإشراف، ويزيد من فاعلية السلطة المركزية في التحكم والسيطرة والتوجيه، كما أن مجالس المناطق والمحافظات؛ هي الأقرب للمواطنين تواصلاً واتصالاً. فهذه المجالس بمثابة قنوات شرعية؛ للتعبير عن الرأي العام على المستوى المحلي، وبالتالي تُعدّ ضماناً أساسية للأمن

^(٣) راجع المادة (٧) نظام المناطق لعام ١٤١٢هـ.

والاستقرار؛ حيث تقي هذه القنوات الشرعية المجتمع من شر اللجوء إلى القنوات غير الشرعية، والعمل من خلال التنظيمات السرية، أو التعبير عن الرأي بالوسائل غير سلمية.

ورغم أهمية مجالس المناطق؛ إلا إن دورها لا يعدو أن يكون دوراً تنسيقياً يتمثل في رفع احتياجات المنطقة من الخدمات العامة، دون أن يكون لها سلطات نافذة على الأجهزة الحكومية في المنطقة، ولا تأثير مباشر على ميزانيات الوزارات وفروعها. فقد اكتفت المادة (٣٥) بالنص على أن "تحيط كل وزارة ومصلحة لها خدمات في المنطقة مجلس المنطقة بما تقرر للمنطقة من مشاريع في الميزانية فور صدورها، كما تحيطه بما تقرر للمنطقة في خطة التنمية".

وإمعاناً في ترسيخ سلطة صنع القرار بيد الوزارات المركزية؛ قيّدت الفقرة (ح) من المادة السابعة حق الإشراف على أجهزة الحكومة وموظفيها في المنطقة بضرورة "مراعاة ارتباط موظفي الوزارات والمصالح المختلفة في المنطقة بمراجعهم" وهذا يؤكد مرةً أخرى أن مجالس المناطق لا تملك سلطة نافذة على الأجهزة الحكومية في المنطقة.

وهذا يمكن رده إلى أن نظام المناطق لم يمنح المناطق ولا مجالس المناطق الشخصية المعنوية المستقلة؛ وهو الأمر الذي يعني افتقار المناطق السعودية لأحد الأركان الأساسية للإدارة المحلية؛ علماً بأن المُنظَّم (المُشرع) كان يعترف للمقاطعات في ظل النظام السابق بالشخصية المعنوية المستقلة، ومع أنه تم تعديل نظام المناطق أكثر من مرة إلا أنه لم يتدارك هذا الأمر.

ومن ناحية أخرى؛ يزداد هذا النقد حدةً إذا ما أخذنا في الاعتبار أن المُنظَّم السعودي قد اعترف بالشخصية المعنوية المستقلة للبلديات بموجب المادة رقم (١) من نظام البلديات والقرى لعام ١٣٩٧هـ، كما أن المُنظَّم اعترف أيضاً بالشخصية المعنوية للمجالس البلدية بموجب المادة رقم (٢) من نظام المجالس البلدية لعام ١٤٣٥هـ، ولا نجد مبرراً لهذه المغيرة في المعاملة التشريعية بين المناطق ومجالسها من ناحية، وبين البلديات ومجالسها من ناحية أخرى، كما أنه من غير السانخ منطقياً أن تُعامل البلديات وهي تمثل المستوى الثاني في نظام الإدارة المحلية السعودي معاملةً أفضل من المناطق التي تمثل المستوى الأول في ذات النظام.

ثانياً: المحافظات والمراكز:

بحسب نص المادة (٣) من نظام المناطق لعام ١٤١٢هـ تتكون كل منطقة إدارياً من عدد من المحافظات فئة (أ)، والمحافظات فئة (ب)، والمراكز فئة (أ)، والمراكز فئة (ب)، ويراعى في ذلك الاعتبارات السكانية، والجغرافية، والأمنية، وظروف البيئة، وطرق المواصلات، وترتبط المحافظات بأمر المنطقة، ويتم تنظيمها بأمر ملكي؛ بناءً على توصية من وزير الداخلية. أما المراكز؛ فيصدر بإنشائها وارتباطها قرار من وزير الداخلية، بناءً على اقتراح من أمير المنطقة.

أضيف النص السابق إلى نظام المناطق بموجب الأمر الملكي رقم (٢٠/أ) بتاريخ ١٤١٤/٣/٣٠هـ وقد فتح هذا النص باباً واسعاً للخلافات الفقهية حول الطبيعة القانونية لكل من المحافظات والمراكز؛ فقد ذهب جانب من الفقه إلى أنهما تطبيقاً للإدارة المحلية، ويشكلان مستوى محلياً جديداً مختلفاً عن المناطق والبلديات (الثبيت، ٢٠١١). فالمجالس المحلية من الناحية الشكلية الهيكلية تكتسب الصفة النظامية أي: الاعتراف الإداري بكيونيتها ضمن منظومة العمل الحكومي المحلي، وإن لم تتمتع بالصلاحيات المناسبة لصناعة القرارات التنموية المحلية.

في حين يرى جانب آخر من الفقه أن المحافظات والمراكز لا تعدو كونها مجرد تقسيمات إدارية جغرافية فرعية فقط، وليست مستويات محلية (الديب، ٢٠١٨)؛ فالإدارة المحلية بحسب جعفر (١٩٨٢: ٩) هي السلطة المحلية التي تتمتع بقدر معين من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها التي تحددها القوانين واللوائح؛ فالمعيار الرئيس للا مركزية الإدارية الإقليمية هو استقلال الهيئات المحلية، ويستثنى من ذلك تمارس رقابة على هذه الهيئات لأغراض معينة.

فالنظرية العامة في الإدارة المحلية تقتضي توفر ركنين أساسيين؛ لينطبق التعريف السابق على الوحدات المحلية، الركن الأول: خضوع الوحدات المحلية لرقابة الحكومة المركزية، والركن الثاني: استقلال الوحدات المحلية. وتحقيق هذا الاستقلال يقتضي توفر الشروط التالية:

١. الاعتراف للوحدات المحلية بالشخصية المعنوية التي تؤهلها لاكتساب الحقوق، وتحمل الالتزامات، والتمتع بالذمة المالية المستقلة، وحق التقاضي.

٢. إيجاد مجالس تمثيلية مستقلة تمثل الوحدات المحلية، وتعبّر عن إرادتها.

٣. وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية (المركزية)؛ بحيث تستقل الوحدات المحلية بالنوع الأول من المصالح؛ في حين تستقل الحكومة المركزية بالنوع الثاني.

٤. توفّر الموارد المالية المحلية الذاتية الكافية؛ لتستعين بها المحليات في الاضطلاع بدورها في سدّ حاجة المجتمع المحلي من السلع والخدمات.

وبالنظر إلى كلّ من المحافظات والمراكز نجد أنهما يفتقران إلى الشخصية المعنوية؛ وبالتالي ليس لهما أهلية اكتساب الحقوق ولا تحمل الالتزامات، ولا ذمة مالية مستقلة، ولا أهلية التقاضي، فالمنظّم (المُشرّع) السعودي لم يعترف لهما سوى بالمجالس المحلية فقط، ويتم تشكيل هذه المجالس بالتعيين بمقتضى قرار يصدر من وزير الداخلية بناءً على اقتراح من أمير المنطقة.

ويلاحظ أن المجالس المحلية جاءت لتحل محل اللجان العامة والمحلية، وهي التي ألغيت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٥٩) بتاريخ ١٤١٧/٥/٤ هـ، كما يلاحظ أنه لا يوجد نظام (قانون) يحكم المجالس المحلية لتنمية وتطوير المحافظات والمراكز؛ حيث تحكمها التعليمات الصادرة عن وزير الداخلية؛ إعمالاً للتفويض الصادر من مجلس الوزراء بموجب القرار السالف الذكر، وهذا خلاف لكلّ من مجالس المناطق والبلديات التي تحكمها أنظمة صادرة عن السلطة التنظيمية (التشريعية).

ورغم أن المجالس المحلية تعمل على تنمية وتطوير كلّ من المحافظات والمراكز؛ إلا إنَّ رئيس المركز ليس عضواً بالمجلس المحلي؛ فبحسب المادة الثالثة من التعليمات المنظمة للمجالس المحلية تقتصر العضوية على كلّ من: محافظ المحافظة رئيساً للمجلس، ووكيل المحافظة نائباً للرئيس، ورؤساء الأجهزة الحكومية في المحافظة الممثلة في مجلس المنطقة، وأخيراً عدد من الأهالي لا يقل عن خمسة أشخاص يتم تعيينهم بقرار من وزير الداخلية بناءً على ترشيح أمير المنطقة، واقتراح من محافظ المحافظة.

وقد تم تحديد الهدف العام الذي تسعى المجالس المحلية إلى تحقيقه وفقاً لنص المادة الأولى من التعليمات المنظمة للمجالس المحلية لتنمية وتطوير المحافظات والمراكز؛ بحيث تعمل كرافد لمجالس المناطق في دراسة واقتراح احتياجات المحافظات، والمراكز من المشاريع الخدمية والتنموية واقتراح الأولويات ومتابعة التنفيذ. إلا إن المجالس المحلية لا تملك اتخاذ قرارات لتحقيق هدفها؛ حيث يقتصر دورها - بحسب المادة الثانية من التعليمات - على إصدار توصيات يتم رفعها؛ لدراستها من مجلس المنطقة واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.

ثالثاً: البلديات:

تمثّل البلديات المستوى الرئيس الثاني من مستويات الإدارة المحلية السعودية، وتتمتع البلديات بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري بحسب المادة الأولى من نظام البلديات والقرى رقم (٥/م) لعام ١٤٣٧ هـ وطبقاً للمادة الثانية؛ يتم إنشاء البلديات وتسميتها وتحديد وتعديل درجاتها وإلغاؤها بقرار من وزير الشؤون البلدية والقروية، ويجوز بحسب الفقرتين الأولى والثانية من المادة الرابعة ضمّ بلديتين أو أكثر، وكذلك فصل بلدية إلى بلديتين أو أكثر بموجب قرار يصدر من وزير الشؤون البلدية والقروية.

ويقتسم المجلس البلدي السلطة مع رئيس البلدية؛ فوفقاً للمادة السادسة يمارس المجلس البلدي سلطة التقرير والمراقبة؛ في حين يمارس رئيس البلدية سلطة التنفيذ، وقد أكد النظام على اختصاص رئيس البلدية بالسلطة التنفيذية بموجب نص المادة (٢٨) "رئيس البلدية هو المرجع الأول في أمور البلدية، وهو المسؤول عن إدارتها وحسن قيام موظفيها بواجباتهم وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة، وله الحق في إصدار القرارات والتعليمات الخاصة بشؤون

البلدية بما لا يتعارض مع الأنظمة المرعية، وهو الذي يمثلها أمام الغير، وله أن ينيب عنه خطياً مَنْ يمثلها من موظفي البلدية" وبالنظر إلى اختصاصات رئيس البلدية؛ نجد أنها اختصاصات تنفيذية في مجملها، ولا تتعارض بحسب رسلان (١٤٠٨هـ) مع اختصاصات المجلس البلدي؛ حيث تقتصر مهمة رئيس البلدية على التنفيذ بمعاونة أجهزة البلدية وتحت رقابة السلطة المركزية.

أما المجالس البلدية؛ فقد تم تعديل دورها بصور نظام المجالس البلدية رقم (٦١/م) لعام ١٤٣٥هـ حيث تضمن عدداً من التعديلات في الشكل، وليس في مساحة صنع القرار والصلاحيات والأدوار، ومع ذلك تعتبر هذه التعديلات دفعة تطويرية؛ حيث تضمنت:

١. رفع نسبة الأعضاء المنتخبين من النصف إلى الثلثين.
 ٢. رفع الحد الأقصى لإجمالي عدد أعضاء المجلس البلدي من (١٤) إلى (٣٠) عضواً.
 ٣. خفض السن القانونية اللازمة للمشاركة في الانتخابات البلدية من (٢١) إلى (١٨) عاماً.
 ٤. اختيار رئيس المجلس البلدي ونائبه بالانتخاب من بين الأعضاء المنتخبين دون المعينين.
 ٥. منح الحق في الانتخاب لكل مواطن - ذكراً كان أو أنثى - متى توفرت فيه الشروط النظامية.
- ويشير الشیحة (٢٠١٢) إلى أن القراءة المتأنية لنظام المجالس البلدية؛ تؤكد أنه لا ينسجم مع المعطيات الحالية ومرحلة النضج السياسي والاقتصادي الذي تعيشه المملكة، ولا يتماشى مع التغيرات التقنية والاقتصادية والفكرية والاجتماعية والحضرية والسكانية. ويستدل على ذلك بنص المادة (٢٣) التي تتناول مهام المجلس، استهلت بعبارات: إعداد، إقرار، وضع، اقتراح، تحديد، مراقبة، إبداء الرأي؛ وهي عبارات تنم عن عدم إصدار المجالس البلدية قرارات أصيلة، وعدم امتلاكها لسلطة الإنفاذ، والاقتصار فقط على تقديم المشورة والاستشارة دون إلزام.

رابعاً: فرص وتحديات الإدارة المحلية السعودية (بن عیاف، ٢٠١٧):

بنظرة الأكاديمي وتجربة الممارس؛ يؤكد الأمير عبد العزيز بن محمد بن عیاف - أمين منطقة الرياض الأسبق والأكاديمي المتخصص بالإدارة الحضرية - أن الإدارة المحلية لم تعد خياراً؛ بل ضرورة لا بد من التوجه إليها ورسم برنامجها الوطني وتطبيقها، ضمن إطار زمني محدد ومنظم ومتدرج؛ للخروج من مأزق التنمية في العمل البلدي وإدارة المدن. فمن المهم إعادة صياغة مفهوم إدارة المدن والعمل البلدي؛ بما يضمن تبني منهج الإدارة المحلية والحضرية للمدن، والمتمثل في تعزيز مبدأ اللا مركزية، وتشجيع الاستقلالية المالية والإدارية، وبما يضمن تعزيز إيراداتها دون اعتماد على وزارة المالية، ولا على كاهل المواطن، وبما يضمن تحفيز البلديات للتعامل مع قضايا التنمية بأسلوب الوقاية من الحرائق بدلاً من إطفائها، وإطلاق المبادرات بدلاً من ردود الأفعال، وتوجيه التنمية بدلاً من ملاحقتها.

ويعدّ تبني برنامج للإدارة الحضرية للمدن والبلديات المفتاح الحقيقي لحلّ كثيرٍ من المعضلات؛ انطلاقاً من مبادئ اللا مركزية وتفويض الصلاحيات، فما كان يمارس (محلياً) لا يمكن اعتباره إدارة محلية مكتملة الضوابط والأركان. ويؤكد ذلك أن الملك سلمان (الأمير سلمان يوم أن كان أميراً لمنطقة الرياض) كان ينادي بإعادة هيكلة المجالس الثلاثة: المناطق، والبلدية، والمحلية؛ بما يضمن تطوير العلاقة بينهم، ويمنع الازدواجية في أعمالهم، ويضمن شمولية الإشراف على جميع خدمات المنطقة. كما كان - حفظه الله - يتطلّع إلى إعادة تقسيم منطقة الرياض لثلاث مناطق؛ بل كان يذهب إلى أكثر من ذلك في أن تتحول مدينة الرياض ببلدياتها الفرعية الخمس عشرة إلى خمس عشرة محافظة مميّزانية مستقلة.

فكثيرٌ من الشواهد الإيجابية للبرامج والمبادرات الناجحة في الرياض؛ كانت بسبب الانعتاق من الروتين المركزي. ومثل تلك المبادرات كانت ستنتج أكثر وستنتشر أوسع؛ لو كان هناك دعم وعدم إعاقة مركزية، أو بعبارة أخرى؛ لو كان نهج الإدارة المحلية في القطاع البلدي هو السائد والمعمول به نظاماً وتشريعاً. فنحن ما زلنا نحتاج الكثير من

الدراسة والبحث والتطوير في جانب الإدارة المحلية. لقد حان الوقت - على حدّ تعبير الأمير عبد العزيز بن عياف - للتوجّه إلى اللا مركزية وتبني القرار المحليّ لا المركزي، والتأسيس لمفهوم ونهج الإدارة المحلية بقيادة أمير المنطقة. ويكون مجلس المنطقة منصّة للانطلاق بمشاركة المسؤولين في الإدارات الحكومية وعددٍ من الأهالي المنتخبين من أصحاب الفكر والخبرة، وكذلك المال والأعمال.

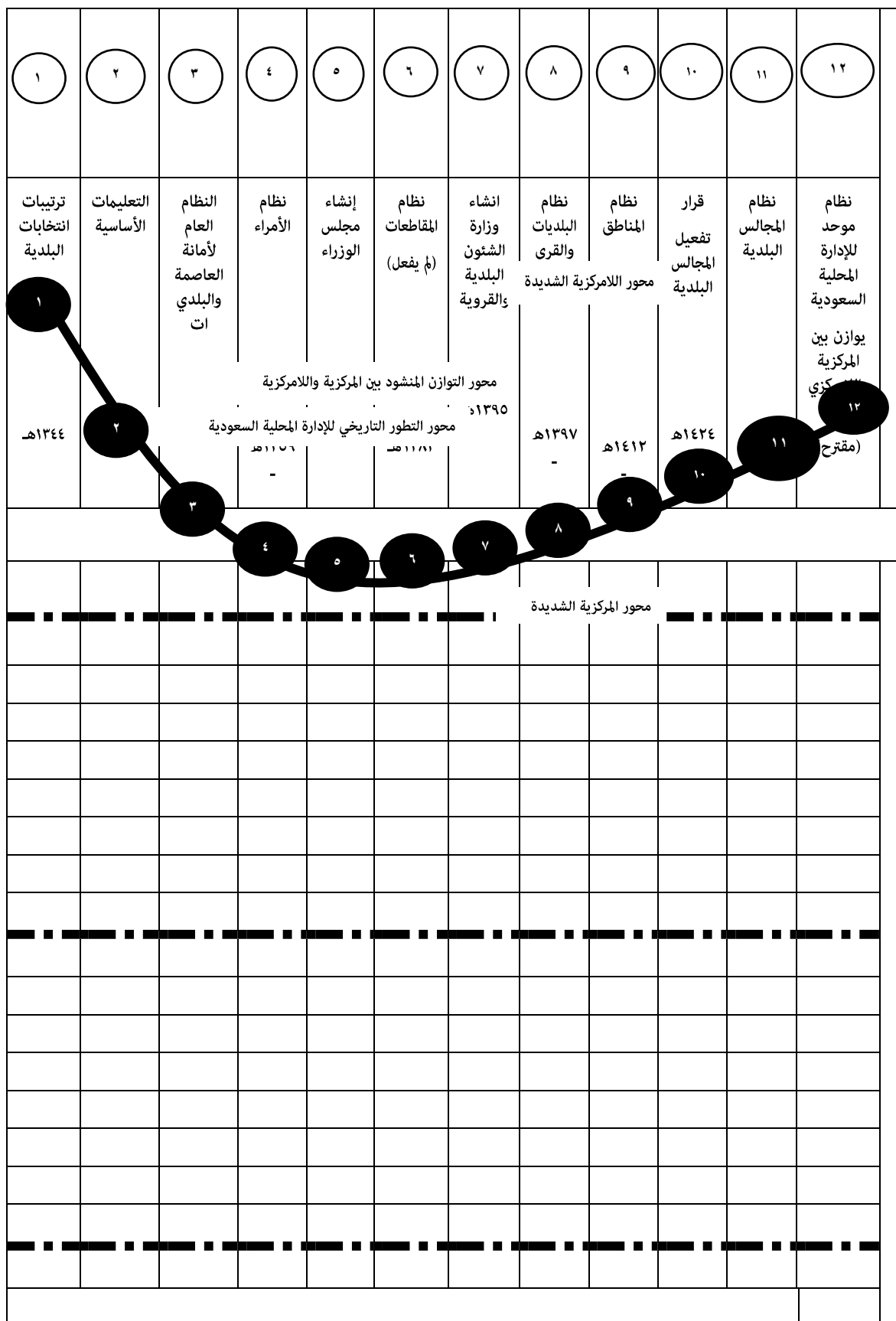
ورغم أنّ هناك الكثير من التحديات والقصور في الإدارة المحلية؛ إلا أن وجود مجالس تمثيلية محلية؛ هو اعترافٌ بأهميتها، ويمثل إطارها التنظيمي فرصةً للتطوير والانتقال بالإدارة المحلية لمستويات أعلى من النضج الإداري والاستقلال المالي؛ لتكون قادرةً على استيعاب الاختلاف الثقافي والاقتصادي والاجتماعي والجغرافي والسكاني بين المناطق والمحافظات والبلديات.

فالهدف الأساس الذي أنشئت من أجله المحليات؛ هو تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ إلا أنها تعجز عن تحقيق ذلك؛ فصلاحياتها محدودة، وأدوارها ضعيفة، وسلطاتها استشارية توصي وتقتراح وتتابع دون سلطة نافذة على الأجهزة التنفيذية المحلية؛ حيث يتم تخصيص الموارد وتحديد الخدمات وصنع السياسات والإجراءات المتعلقة بالمنطقة مركزياً دون مشاركتها. فهناك عدم إدراك للتمايز النسبي بين المناطق يفوت فرصة التميز والمنافسة فيما بينها في التنمية المحلية.

علماً بأن القضايا المحلية أكثر تعقيداً وتشابكاً وسرعةً مقارنةً مع الموضوعات على الصعيد الوطني، ولا يمكن التعامل معها عبر قطاعات مُجزأة كما يتم على المستوى الوطني. القضايا والمشكلات المحلية تحتاج إلى نظرة شمولية وحلول متكاملة، وهذا ما لا توفره القرارات المركزية، ولذلك نجد أن المشاريع والخدمات في كثيرٍ من الأحيان لا تمثل أولويةً بالنسبة لمجلس المنطقة، وربما لو ترك الأمر للمجلس لكانت أولوية التخصيص مختلفة.

تلك هي نتيجة التحول إلى المركزية الشديدة في عملية صنع القرار دون ممارسة المجالس لدورها كصانع للتنمية المحلية وتطويرها؛ حيث تحولت إلى معقب ومتابع للخدمات، همها جلب المشاريع، وزيادة الإنفاق الحكومي المركزي في المنطقة بغض النظر عن مدى ارتباطها بالتنمية المحلية. ويوضّح الشكل رقم (١) مراحل تطور نظام الإدارة المحلية بالمملكة^(٤) من نهج اللا مركزية الشديدة في مرحلة التأسيس إلى نهج المركزية الشديدة مع تأسيس مجلس الوزراء، ومن ثمّ العودة نحو اللا مركزية؛ للوصول إلى تحقيق التوازن بين الاتجاهين؛ من خلال إنشاء مجالس المناطق وتفعيل المجالس البلدية.

^(٤) تم تطوير الشكل رقم (١) من دراسة الشيحة والحريقي (٢٠٠٢).



المصدر: تطوير الشيحة؛ الديب.

الشكل رقم (١): التطور التاريخي للإدارة المحلية السعودية

المطلب الثاني

سمات التنظيم القانوني للإدارة المحلية

يحكم الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية أنظمة رئيسة ثلاثة؛ أولاً: نظام المناطق رقم (٩٢/أ) لعام ١٤١٢هـ وهو الذي تضمن (٤٠) مادة، ثانياً: نظام البلديات والقرى رقم (٥/م) لعام ١٤٣٧هـ وهو الذي تكون من (٤٩) مادة مقسمة إلى خمسة أبواب، أما النظام الثالث: فهو نظام المجالس البلدية رقم (٦١/م) لعام ١٤٣٥هـ الذي تألف من (٦٩) مادة مقسمة إلى (١٢) فصلاً. ويضاف إلى هذه الأنظمة الرئيسة التعليمات المنظمة للمجالس المحلية لتنمية وتطوير المحافظات والمراكز الصادرة عام ١٤٢٠هـ.

وبجمع هذه الأنظمة إلى بعضها، وبتمحيصها، ومراجعتها، وبإنعام النظر في نصوصها؛ يتضح لنا أن المنظم السعودي يسير في خط بياني تصاعدي باتجاه دعم نظام الإدارة المحلية بصفة خاصة، وتأكيد اللامركزية بصفة عامة؛ إلا إن ذلك لا يمنعنا من تسجيل بعض الملاحظات على هيكل النظام المحلي السعودي، ومن ذلك ما يلي:

١- كثرة التقسيمات الفرعية:

بدايةً يُحمَد للمنظم السعودي أنه قسّم الإدارة المحلية إلى مستويين رئيسين فقط؛ هما: (المناطق، والبلديات)؛ إلا إنه قد قسّم المناطق إلى محافظات فئتي (أ ، ب)، والمحافظات تنقسم بدورها إلى مراكز فئتي (أ ، ب)، وقد بلغ إجمالي عدد المحافظات (١٣٤) محافظة من بينها (٦١ فئة أ) و (٧٣ فئة ب)؛ في حين بلغ إجمالي المراكز (١٣٤٩) من بينها (٥٥٩ فئة أ) و (٧٩٠ فئة ب). ويؤدي هذا الإفراط في التقسيمات الإدارية الفرعية إلى تضارب القرارات والتوجهات، واختلاط الاختصاصات، وشيوع في المسؤولية.

٢- تعدد الأنظمة:

يحكم الإدارة المحلية في المملكة مجموعة أنظمة صدرت ثم تم تعديلها في فترات زمنية مختلفة، وفي ظروف اجتماعية وبيئية متغيرة؛ فالبلديات يحكمها نظام البلديات والقرى لعام ١٣٩٧هـ وهو الذي تم تعديله بعد قرابة (٣٨) عاماً بموجب نظام المجالس البلدية لعام ١٤٣٥هـ؛ في حين يحكم المناطق النظام رقم (٩٢/أ) لعام ١٤١٢هـ وهو الذي تم تعديله في عام ١٤١٤هـ وأخيراً تحكم المجالس المحلية تعليمات وليس نظاماً، وقد صدرت هذه التعليمات في عام ١٤٢٠هـ؛ أي إنه لا يوجد نظام موحد ومتكامل للإدارة المحلية.

٣- تباين المرجعيات:

إذا كانت المحليات السعودية تُعاني من تعدد الأنظمة أو التشريعات - على النحو السابق - فإنها تعاني كذلك من تباين وتعدد المرجعيات المركزية التي تتولى الإشراف عليها ورقابتها؛ فالمناطق والمحافظات والمراكز ترتبط بوزارة الداخلية إدارياً ومالياً؛ في حين ترتبط البلديات بوزارة الشؤون البلدية والقروية، أضف إلى ذلك أن فروع الوزارات المختلفة تتدخل في عملية صنع القرارات المحلية؛ وهو الأمر الذي يؤدي - لا محالة - إلى تضارب القرارات، وتعارض في فهم وتطبيق السياسات.

المبحث الثاني

الركائز الأساسية لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية

المطلب الأول

منطلقات التطوير

أولاً: الثوابت الوطنية:

تتخذ المملكة العربية السعودية الشريعة الإسلامية منهجاً للحكم وسياسة المجتمع. وهي تمثل الإطار القيمي للنظام السعودي، وشرعيته الأصيلة، وعقده الاجتماعي، وكيونته الدستورية، وضابط العلاقة بين الحاكم والمحكوم، وسر توازن المجتمع واستقراره. فالدعوة السلفية التي حملتها وحمتها الدولة من حين اللقاء التاريخي بين الإمام محمد بن سعود أمير الدرعية مع الإمام محمد بن عبد الوهاب، واحتضان الأمير لها واقتناعه بتطهير المجتمع من البدع والخرافات، كانت دعوةً دينيةً إصلاحيةً اجتماعيةً ضمنت توازن المجتمع واستقراره طيلة هذه القرون رغم كثرة التحديات والصعوبات.

ذلك أن العقيدة - أي عقيدة كانت - هي التي يرى ويفسر من خلالها الإنسان العالم من حوله، وهي بالتالي من يوجه سلوكه وتصرفاته داخل منظومة القيم الجماعية. ويجب أن تكون التنمية داخل دائرة الثوابت الوطنية؛ بحيث تهدف إلى البناء والتطوير والإصلاح ومحاربة الفساد؛ من خلال تفعيل قيم ومبادئ الشرع الحنيف، وتحويلها إلى واقع ملموس، وبث الروح في نصوصها.

ويلاحظ أن فلسفة الحكم في السعودية مبنية على سياسة الباب المفتوح عبر مجلس عام تُفتح أبوابه للجميع دون استثناء. وهو قائم على منظومة قيم تضمن حفظ كرامة الناس، وصون أعراضهم، وتحقيق الأمن والأمان بأسلوب يوازن بين الحريات الخاصة والمصلحة العامة في مناخ من الاحترام المتبادل بين الحاكم والمحكوم. وتكرر وتتعدد صور الاجتماع والتوحد في كل مراحل التطور التاريخي للبلاد بأشكال وأساليب متنوعة؛ لكن تظل روح الانفتاح وتقاليده التواصل حاضرة وبقوة ليتسع مجلس الحاكم سواء الملك ومن دونه من المسؤولين لكل أطراف ومكونات المجتمع دون تمييز؛ فالكل سواسية يقفون على مسافة متساوية في دائرة المواطنة، وما بعد ذلك من تقدير يحدده مقدار المساهمة في المصلحة العامة. وهذا الحق يكفله العرف السياسي والتقاليد الاجتماعية المتوارثة.

ولا شك أن تطوير الإدارة المحلية وتطبيق اللا مركزية بمنح صلاحيات ومسؤوليات أكبر للمناطق والمحافظات والبلديات؛ يأتي في سياق تعزيز هذه اللحمة الوطنية والعلاقة الفطرية بين الحاكم والمحكوم، وتكريس لولاء الناس بالاقتراب منهم في محلياتهم عبر نظام للإدارة المحلية يستوعب احتياجاتهم ومتطلباتهم.

وهذا ليس أمراً مستجداً؛ حيث نجده في التراث السياسي والإداري للدولة السعودية التي قامت منذ ما يقارب ثلاثة قرون؛ فقد لعبت المحليات - كانت تُسمى آنذاك إمارات (صغيرة) - دوراً مميزاً في الجوانب الأمنية والاقتصادية، وأرست التوازن بين المركزية واللامركزية، كما أن المشترك الوطني ومنظومة القيم الإسلامية والتقاليد العربية الأصيلة والخبرة السياسية دعمت ذلك الاتزان في معادلة سياسية اجتماعية تحقق من خلالها المصالح العليا للوطن على جميع التراب الوطني، وبذات الوقت كفل لكل محلية إدارة شؤونها وما يتعلق بها بحسب ما تملكه من موارد بشرية وطبيعية وثقافية.

ومن الثوابت الوطنية أيضاً أن المملكة العربية السعودية تؤمن بالدور القيادي الذي تلعبه؛ حيث تحتل موقع الصدارة تاريخياً ودينياً واقتصادياً في العالمين الإسلامي والعربي؛ فهي تضم بين جنباتها الحرمين الشريفين قبلة المسلمين ومهبط الوحي؛ إضافة لامتيازها بتطبيق الشريعة، هذا من حيث العوامل الذاتية، أما من حيث العوامل الخارجية؛

فتجد المملكة نفسها اليوم وسط مناخ مضطرب ومُعقّد جداً أمنياً وعسكرياً وسياسياً واقتصادياً، وهذا التعقيد يطال كافة المستويات إقليمياً وعربياً وعالمياً، ولا شك أن كلاً من العوامل الذاتية والخارجية تؤثر - بشكل مباشر أو غير مباشر - في مدى القدرة على تبني سياسات إصلاحية جديدة، وبعبارة أكثر إيجازاً تواجه المملكة اليوم تحدي الإصلاح في ظل مناخ يضاعف من صعوبة هذا التوجه الحميد.

ومن بين أهم هذه السياسات الإصلاحية تطوير وتحديث الإدارة المحلية؛ ذلك أن هذه الأخيرة تلعب دوراً بالغ الأهمية والتأثير في كل من المجالات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا مما لا يُعْلَم فيه خلافاً؛ إلا إن الخلاف في درجة الإصلاح ومدى التطوير الذي يراوح بين رأي محافظ يجعل الواقع قيداً على التطوير، ومتحرراً يدفع نحو التطوير ويتجاهل الواقع.

وكان لا بد من نظرة واقعية متزنة في تناول موضوع تطوير الإدارة المحلية تجمع بين قيم الأصالة وروح المعاصرة. فالبعد الثقافي والهوية الوطنية والخصوصية المجتمعية أمر مهم، ويجب الحفاظ عليه؛ إلا إن الحفاظ عليه واستدامته يستدعي تطويره بما يتناسب مع معطيات العصر ومتطلبات المجتمع المستجدة والمتغيرات التقنية. أي إن هناك ضرورةً للتكيف مع المستجدات والاستفادة منها في جعل النظام الإداري الحكومي أكثر قدرةً على الاستجابة لمتطلبات الحاضر والتمكّن من العبور إلى المستقبل والإعداد لعصر ما بعد النفط. ولذا؛ لا يفترض أن تؤخذ النماذج والنظريات كمسلمات دون تمحيص واختيار لما يناسب الخصوصية السعودية في مجال الإدارة المحلية.

وهذا يتطلب إيجاد توازن بين النظرية من ناحية، والثوابت الوطنية من ناحية أخرى؛ فلا يمكن تجاهل التقاليد السياسية السعودية العريقة، ولا تاريخ وجغرافية المملكة، وكذلك لا يمكن تجاهل الأعراف المجتمعية والقبلية والقيم الإسلامية، وفي ذات الوقت لا يمكن للمحددات السابقة أن تشكل حجر عثرة في مسيرة الإصلاح؛ بل لا بد من تطوير هذه المحددات لتخدم الإصلاح، وكذلك لا بد من تطوير النظرية؛ كي لا تصادم تلك المحددات، تلك هي الصيغة المثلى ويمكن اختصارها في "تطوير الواقع" و"تطويع النظرية"؛ فهذه الصيغة تضمن الانتقال الإصلاحي الآمن بعيداً عن الصدمات المجتمعية والأزمات السياسية أو الاقتصادية.

وفي هذا الإطار - على سبيل المثال - يكون الانتقال المتدرج من التعيين إلى الانتخاب منطقياً ومبرراً، والسماح بمشاركة المرأة جاء كذلك في توقيت مناسب، وفي المقابل نجد - على سبيل المثال أيضاً - ضعف الصلاحيات، ومركزية القرارات، لا يتفق مع الثوابت الوطنية بنفس درجة معارضته للنظرية العامة في الإدارة المحلية.

ثانياً: نظام الحكم:

يأتي إصدار النظام الأساسي للحكم في عام ١٤١٢هـ، وتوثيق العلاقة السلطوية بين الحاكم والمحكوم تأكيداً على التزام المملكة بعقد اجتماعي تاريخي قائم على تطبيق الشريعة الإسلامية؛ فبحسب المادة الأولى من النظام "المملكة العربية السعودية، دولة إسلامية، ذات سيادة تامة، دينها الإسلام، ودستورها كتاب الله تعالى وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم"، وتكاد تكون المملكة بذلك الدولة الإسلامية الوحيدة التي تعلن وبشكل واضح وصريح التزام الدولة بتطبيق الشريعة سياسياً وتشريعياً من مصدريها الأساسيين القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.

ويحمل الشرع الحنيف في طياته منظومة القيم التي تُحدّد علاقة الحاكم بالمحكوم، والموازنة بين الصالح العام وحقوق الأفراد، وما يجلب المنفعة ويدراً المفسدة. وواقع الحال والتجربة والممارسة الفعلية للحكم في المملكة تؤكد حرص الدولة على تطبيق الشريعة في كل مناحي الحياة. فقد كانت الشريعة مرشداً للحكمة السياسية السعودية في تطبيق فقه الواقع. فنجد أن لكل مرحلة من مراحل بناء الدولة هيكلها الإداري الذي يتناسب مع معطيات المرحلة، ويحتوي المستجدات ويتكيف مع المتغيرات بما يجلب النفع ويدفع الضرر. ففي مرحلة تأسيس الدولة؛ كان الاتجاه قوياً نحو تطبيق اللا مركزية، وفي مرحلة التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والنهوض بالمجتمع وتحديثه كان تبني المركزية؛ لضمان التنمية المتوازنة، وفي المرحلة الراهنة التوجه نحو تطبيق الحوكمة وما يتبعها من مبادرات كالتي تتعلق بتنمية المناطق.

أي إن هذا الإطار القيمي للشرع الإسلامي يمثل بوضوحاً لصانع القرار السعودي في العمل على خدمة المواطنين والاقتراب منهم وسماع آرائهم. والدليل على ذلك إنشاء المجالس؛ كالشورى والمناطق والمحلية والبلدية؛ لتكون بمثابة قنوات تواصل بين الجهات الرسمية والمواطنين؛ حرصاً - من الناحية الشرعية والعملية - على خدمة الناس وتقديم ما ينفعهم. وهنا ملاحظ مهم حول الشريعة الإسلامية التي تتبنى مبدأ الشورى كمرتكز للحكم، وهو يختلف عن النظام الديمقراطي الذي يحكم بالأغلبية بغض النظر عن الرشد في القرار؛ بل إن جماعات المصالح السياسية تختطف القرار الحكومي لصالحها على حساب المصالح الوطنية. ومن هنا؛ فإن الحديث عن الإدارة المحلية يأتي في سياق تحقيق المصالح العليا للوطن، وبما يضمن استقراره وانضباطه وتنميته.

وقد أوضحت المادة الخامسة من النظام الأساسي للحكم أنه "نظام ملكي، يتوارث العرش أبناء الملك المؤسس عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل آل سعود وأبناء الأبناء، ويبايع الأصلح منهم للحكم على كتاب الله تعالى وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم" ولقد ارتضى الناس حكم عائلة آل سعود عبر تاريخ طويل منذ تأسيسها قبل ما يقارب ثلاثة قرون؛ لما رأوه من تطبيق للشريعة، وعدل في الحكم، وحرص على ما ينفع الوطن والمواطنين، يشهد بذلك تاريخهم البطولي في توحيد المملكة، وصد الأعداء، ومحاربة الجهل والفقر، وإدارة النزاعات والقضاء عليها.

ولتطوير العلاقة بين الحاكم والمحكوم، واحتواء الكثير من المتغيرات والمستجدات؛ مثل: ارتفاع مستوى التحضر، وزيادة السكان، والتطور التقني والثقافي، ولاتساع المملكة جغرافياً، إضافة للتغيرات السياسية والأمنية في المنطقة؛ كل ذلك يتطلب أساليب جديدة في صناعة القرار العام. وقد يكون إنشاء مجلسي الشؤون الاقتصادية والتنمية والشؤون الأمنية والسياسية في عهد الملك سلمان؛ قد شدد الرقابة السياسية على الأجهزة الحكومية (البيروقراطيات العامة) بدلاً من تفرد تلك الأجهزة التنفيذية بسلطة القرار. وقد نجحت الحكومة في وضع مؤشرات للأداء؛ لضمان تحقيق مستوى عالٍ من الخدمات التنموية.

هذه الجهود الإصلاحية تخص الأجهزة المركزية، ويتطلب الأمر النظر بصورة أشمل وتحليل أعمق لنظام الإدارة العامة؛ ليشمل أيضاً المستويات اللامركزية على مستوى المناطق والمحافظات والبلديات. وهو أمر لم يرغب عن صانع القرار؛ فهناك (مبادرة تنمية المناطق) ضمن الرؤية الوطنية تنتظر التفعيل. هذه المبادرة تتطلب رفع قدرات وإمكانات إدارات المناطق والمحافظات والبلديات؛ من خلال منحها الأدوار والصلاحيات التي تمكنها من تحقيق التنمية المحلية؛ لتكون رافداً للتنمية الوطنية. جميع ذلك يقع ضمن دائرة التطوير المؤسسي للدولة، وفي إطار المشترك الوطني؛ لتكون أكثر قوة اقتصادياً وقياساً اجتماعياً، وتعميقاً للإرث السياسي.

ثالثاً: الرؤية الوطنية ٢٠٣٠: وطن طموح حكومته فاعلة:

تمثل منطلقات الرؤية الوطنية وتوجهاتها الإصلاحية في تطوير الأنظمة والهياكل إطاراً يقود نحو صياغة نظام حديث للإدارة العامة السعودية، وبذات الوقت تمثل الإدارة المحلية أحد مسارات تطبيق الرؤية من خلال برامج إعادة الهيكلة والإصلاح المؤسسي الذي تنتهجه الرؤية. وتنطلق الرؤية الوطنية من مكانة المملكة الإقليمية، واقتصادها القوي، وموقعها المحوري، وقد أدرك صانع الرؤية أن استثمار هذه الميزات التفضيلية يتطلب نظاماً حكومياً فاعلاً وفق معايير عالية من الشفافية والمساءلة (الحوكمة)، والتزام بإدارة الموارد المالية بكفاءة. وهذا لا يتأتى إلا من خلال إدارات محلية قادرة و متمكنة من بناء القدرات وتحريك الموارد؛ لتحقيق تنمية مستدامة، فالتنمية المحلية هي جذور التنمية الوطنية.

فالنهج الإصلاحي المؤسسي الذي تطبقه الرؤية هو مرونة الهياكل التنظيمية والتركيز على ثقافة الأداء في العمل الحكومي، وهذا يصب في اتجاه تطبيق اللامركزية، وتعزيز المشاركة الشعبية؛ من خلال تطوير الإدارة المحلية الأقرب للمواطن في جميع شؤون حياته. ولذا يكون تطوير نظام الإدارة المحلية محققاً لأهداف برنامج إعادة هيكلة الحكومة؛ لتكون أكثر مرونة وأكثر استجابة لمتطلبات المجتمع المحلي. وقد تم اتخاذ خطوات جادة وجريئة وجذرية في إعادة هيكلة الحكومة؛ من أهمها إلغاء المجالس العليا، وتأسيس مجلس الشؤون السياسية والأمنية، ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية؛ لرفع مستوى الفاعلية والكفاءة وسرعة اتخاذ القرار.

ويمكن القول بأن توجهات الرؤية الوطنية في التطوير التنظيمي والإصلاح المؤسسي وحوكمة العمل الحكومي تُعتبر حاضنة للإدارة المحلية السعودية، وتدفع تلك التوجهات نحو تطوير المحليات بما يتفق مع معطيات المرحلة واستحقاقاتها. ومما يؤكد ذلك أن من بين أهم التزامات الرؤية مواصلة التطوير الهيكلي بصورة شاملة وعلى مراحل بحسب الأولوية. وكذلك من بين برامج الرؤية برنامج مراجعة الأنظمة القائمة والهيكل والإجراءات الحكومية وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتطويرها بما يتواءم مع تسريع عملية اتخاذ القرار والحد من الهدر المالي والإداري، وهذه جميعها أطر تقود نحو مراجعة تنظيمات الإدارة المحلية الراهنة وتطويرها؛ لتكون أكثر فعالية وكفاءة وشفافية.

وبكُل تأكيد؛ فإن الموازنة بين المركزية واللامركزية أمر في غاية الأهمية لتطوير الإدارة المحلية. ووفقاً للرؤية فسيتم استحداث وحدات ممكنة في الحكومة لمراقبة التنفيذ ومتابعة الأداء وفقاً لأفضل الممارسات العالمية المتبعة، ودعمها بما تحتاج إليه من إمكانيات بشرية ومادية ونظامية. والركيزة الأساسية في تحقيق حكومة فاعلة هي دعم قنوات التواصل بين الأجهزة الحكومية والمواطنين، وهذا ما تقوم به الإدارة المحلية؛ بالإضافة إلى تحقيق المشاركة الشعبية بالاستماع إلى آراء السكان المحليين، وتحفيز الأجهزة الحكومية المحلية على تلبية احتياجات المواطن وتحسين جودة الخدمات العامة.

كما تسعى الرؤية إلى تعزيز كفاءة الإنفاق؛ من خلال وضع ضوابط صارمة على آليات الاعتماد بما يزيد الأثر المتحقق مقابل الصرف، وسيتم ذلك من خلال تعزيز التوافق بين الأولويات الإستراتيجية وتوزيع الميزانيات، وتعزيز ضوابط تنفيذها وآليات التدقيق والمحاسبة، وتحديد الجهات المسؤولة، والإدارة المحلية إحدى آليات الربط بين المدخلات والمخرجات، وتحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي بما يحقق التنمية المستدامة والمتوازنة. وحسب توجهات الرؤية سيتحول دور الحكومة من "مقدم أو مزود للخدمة" إلى "منظم ومراقب للقطاعات" وهو أحد أدوار الحكومة المحلية؛ بحيث يشارك جميع مكونات المجتمع المحلي في عملية صنع القرار التنموي المحلي بما في ذلك مؤسسات القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني والمواطنين إضافة إلى الأجهزة الحكومية المحلية.

واستناداً إلى كل ما سبق يمكن القول بأن جميع ما جاء في الرؤية يدفع نحو تطوير نظام شامل وموحد للإدارة المحلية؛ لتكون رافدة ومساندة ومساهمة في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠.

المطلب الثاني

التجارب الدولية في أدوار وصلاحيات الإدارة المحلية

الإدارة المحلية شكّل من أشكال تنظيم الإدارة في النظم السياسية المختلفة، وهو تنظيم مهم للغاية في إدارة التنمية والضبط الاجتماعي. ورغم أن الإدارة المحلية تُطبق في معظم الدول؛ إلا إنها تتفاوت في سماتها بين دولة وأخرى؛ من حيث مدى استقلاليتها عن السلطة المركزية إدارياً ومالياً، كما تتفاوت في نطاق دورها، ونوعية صلاحياتها، وحدود مسؤولياتها، وطبيعة وظائفها، وهيكلها التنظيمي، وعدد ونوع الخدمات التي توفرها، ويمكن إرجاع هذا التفاوت لأسباب اجتماعية وتاريخية واقتصادية ... إلخ.

ولأجل وُضِعَ تصوّر واضح للإدارة المحلية؛ يجب المقارنة بين التجارب العالمية الناجحة؛ لمعرفة جوانب التشابه والاختلاف. وستتناول بعض تجارب الإدارة المحلية الأكثر تطوراً وكفاءةً، ومن ذلك ما يلي:

أولاً: الحكم المحلي في المملكة المتحدة:

يُستخدَم مصطلح الحكم المحلي بديلاً عن مصطلح الإدارة المحلية في المملكة المتحدة، ومردّ ذلك إلى سببين: الأول تاريخي؛ فالمجالس المحلية عند نشأتها كانت تباشر - نيابةً عن الملك - اختصاصات قضائية وتشريعية ولم تقتصر على الوظيفة الإدارية، ورغم انتزاع البرلمان للسلطات التشريعية وانتزاع المحاكم للاختصاصات القضائية بقي مصطلح الحكم المحلي مستخدماً إلى الآن (بدران، ١٩٩١) ومرجع ذلك إلى طبيعة الشعب الإنجليزي وتقاليد العريقة في الاحتفاظ بكل ما هو قديم وعدم الميل إلى التغيير (فتح الباب، ٢٠٠٢).

أما السبب الثاني؛ فهو واقعي، ويتمثل في الاستقلال الحقيقي الذي تتمتع به وحدات الحكم المحلي الإنجليزية؛ رغم خضوعها لرقابة الحكومة المركزية؛ إلا إن التقاليد الإنجليزية جرت على أن يكون تدخل الحكومة في أمور المحليات في أضيق نطاق؛ وهو الأمر الذي جعل وحدات الحكم المحلي في المملكة المتحدة أرفع مقاماً من غيرها في الدول الأخرى. فقد تأسست المحليات في المملكة المتحدة كنتيجة للتطور الاجتماعي والسياسي للمجتمعات المحلية وباستقلالية عن الحكومة المركزية؛ ولذا يُعتَبَر النموذج الإنجليزي واحداً من أكثر الأنظمة المحلية تطوراً في العالم.

ورغم أن الطريقة الإنجليزية في توزيع الاختصاصات بين الحكومة المركزية والمحليات تقوم على أساس تحديد اختصاصات السلطات المحلية على سبيل الحصر؛ فلا تستطيع مباشرة سواها ولا تغييرها أو التوسع فيها؛ في حين تتولى السلطات المركزية مباشرة ما عدا ذلك من اختصاصات. إلا أن المحليات الإنجليزية تتمتع باستقلال كامل في ممارسة الاختصاصات التي حددها القانون؛ ولذلك نجد أنه على الرغم من الدمار الشديد الذي أصاب مدينة لندن خلال الحرب العالمية الثانية ظل الجهاز الإداري يمارس أعماله بكفاءة عالية؛ نتيجة لانتشار المجالس المحلية في أرجاء البلاد، وما كان لهذا الأمر أن يتحقق لو أن النشاط الإداري يدار بشكل مركزي من العاصمة التي دُمّرت.

وتتضمن الحكومة المحلية ثلاثة مستويات؛ هي: المناطق، والمقاطعات، والبرشيات. ويشتمل كل مستوى على ثلاثة مكونات رئيسية؛ هي: المجلس المحلي، والجهاز التنفيذي، وموظفو الخدمة المدنية. وتتدخل الحكومات المحلية في كل المجالات تقريباً؛ كالعليم، والتخطيط العمراني، ورصف الطرق، والنقل، والإسكان، والصرف الصحي، وجمع النفايات، والخدمات الاجتماعية. وعلى الرغم من أن هناك تقسيماً للمهام بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية؛ إلا إن السياسة المتبعة هي ترك الحكومات المحلية تعمل باستقلالية في توفير الخدمات المطلوبة في مجتمعاتها المحلية (Byrne, 2000).

ثانياً: الإدارة المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية:

عَرَفَت الولايات المتحدة الأمريكية نظام الإدارة المحلية حتى قبل أن تنال الدولة استقلالها وتخرج من تحت عباءة التاج البريطاني، وهي بذلك تُعدّ من أولى وأقدم الدول الفيدرالية التي طُبّق بها هذا النظام، ورغم أهمية

المجتمعات المحلية؛ إلا إنها لم تدرج ضمن أي من مؤسسات الدولة الأساسية، ولذلك ظلت هذه المجتمعات المحلية محتفظةً بقدر كبير من ذاتيتها واستقلاليتها وحريتها التي تدافع عنها المجالس المنتخبة شعبياً (جيبنز، ٢٠٠١)، ولكون المجتمع الأمريكي مجتمعاً استيطانياً قام على عواثق المهاجرين، ويتضمن أقليات عرقية ولغوية وقومية مختلفة؛ فهو مجتمع وُلد نتيجة اندماج الولايات وتنازلها عن بعض سلطاتها الداخلية وسيادتها الخارجية وتوحيدها في شكل اتحادي، ومن ثم فاختيار الفيدرالية على المستوى القومي، واختيار الإدارة المحلية على مستوى الولايات؛ هو ما أملتته الظروف السياسية والاجتماعية والتاريخية.

كما ساعد على تطور الإدارة المحلية مساحة الولايات المتحدة الشاسعة وضعف وسائل الاتصال والمواصلات آن ذاك، بالإضافة إلى تباين الحاجات والمطالب، وعدم قدرة الحكومة المركزية على التخطيط الدقيق للمجتمعات المحلية؛ في حين تملك المحليات القدرة على تشكيل منطقتها وخدماتها وتطويرها؛ بل وإعطائها هوية جديدة؛ فالمحليات تطور حلولاً مبتكرة قد تصبح دروساً تنتهجها المحليات الأخرى؛ بل وقد تنتهجها الحكومة المركزية ذاتها (Wilson, 2011). (Game &

ويلاحظ أن الدستور الأمريكي لم يتضمن نصوصاً تتعلق بالنظام المحلي؛ حيث ترك تنظيم هذا الأمر للولايات، ولما كانت هذه الولايات متعددة؛ بل ومتفاوتة من حيث المساحة والثروة والكثافة السكانية... إلخ؛ فقد تعددت واختلفت تبعاً لذلك وحدات الإدارة المحلية بشكل يصعب معه ليس فقط الوقوف على عدد هذه الوحدات أو أنواعها، وإنما أيضاً يصعب تقسيمها إلى فئات محددة، وبصفة عامة يمكن القول بأن الوحدات الأساسية للإدارة المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في المقاطعات، والبلديات، والوحدات المحلية التي تنشأ لتحقيق أغراض خاصة.

وتأخذ أغلب الولايات الأمريكية بفكرة التحديد الحصري للاختصاصات المحلية؛ بحيث يتم تحديد هذه الاختصاصات بموجب قانون إنشاء الوحدة المحلية، وبالرغم من الأخذ بهذه الطريقة - وهي نفس الطريقة المتبعة في المملكة المتحدة - إلا إن اختصاصات الوحدات المحلية الأمريكية أوسع بكثير مما هو موجود في المملكة المتحدة، وذلك أن بعض الولايات تُطبق ما يسمى ببراءات الحكم الذاتي، والتي بمقتضاها يعترف مشروع الولاية للوحدة المحلية بالحق في وضع النظام الذي يحكمها، وبالتالي تستقل بتحديد صلاحياتها واختصاصاتها ومواردها. ولعل من أبرز اختصاصاتها:

١- **وضع السياسة المحلية:** أي وضع القواعد التي تسيّر عليها كافة الأجهزة المحلية التابعة للوحدة المحلية؛ وذلك بهدف تحقيق الصالح العام المحلي بما لا يتعارض مع الصالح العام على مستوى الولاية أو الدولة بأكملها، وتبلغ حرية المجالس المحلية في هذا الشأن ذروتها خاصة في الولايات التي تأخذ بنظام براءات الحكم الذاتي؛ حيث يكون للوحدة المحلية سلطة تقديرية واسعة في تحديد اختصاصاتها المحلية.

٢- **وضع اللوائح:** تخول دساتير بعض الولايات للوحدات المحلية سلطة وضع بعض اللوائح، ومن ذلك دستور ولاية كاليفورنيا الذي ينص في المادة (١١) على حق الوحدات المحلية في تنظيم الأعمال المحلية والبوليسية والصحية على ألا يتعارض ذلك مع نصوص القوانين العامة.

٣- **إنشاء المرافق والمشروعات المحلية:** لا تكتفي المحليات في الولايات المتحدة الأمريكية بالإشراف والرقابة على الهيئات والمرافق المحلية؛ بل تختص كذلك بإنشاء الهيئات والمرافق اللازمة لسد حاجات المواطن المحلي. ولا يقتصر حق المجالس المحلية على إنشاء نوع معين من المرافق دون غيرها؛ فقد اتسع اختصاص المحليات تحت تأثير التطور الذي طرأ على وظائف الدولة، والذي انعكس أثره على الوحدات المحلية؛ حيث تدخلت بعض المجالس المحلية في المجال الاقتصادي وشارت نشاطاً اقتصادياً من نوع النشاط الذي يمارسه الأفراد عادة (جعفر، ١٩٨٢) كأن تقوم مثلاً بإدارة فندقاً أو محطة للبنزين.

وبالنظر للصلاحيات السابقة؛ فإن المجالس المحلية الأمريكية بلغت من الحرية مبلغاً لا نعلم له نظيراً في باقي الأنظمة المحلية العالمية، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، البسيطة أو المركبة؛ بل حتى تجاوزت درجة هذه الحرية

ما تتمتع به المحليات في المملكة المتحدة التي تُعد النسخة الأصلية لتجربة الإدارة المحلية الأمريكية؛ بحيث أصبحت هذه الحرية من الأمور المسلمة والراسخة في نفوس كل من الحاكم والمحكوم على حدٍ سواء.

ثالثاً: الإدارة المحلية في الجمهورية الفرنسية:

وفقاً لنص المادة الأولى من الدستور الفرنسي لعام ١٩٥٨ "فرنسا جمهورية لا تتجزأ، ... وهي منظمة تنظيمياً لا مركزياً" ولا شك أن النص في صلب المادة الأولى على تنظيم الدولة تنظيمياً لا مركزياً ما ينبئ عن اهتمام المشرع الفرنسي الشديد بالإدارة المحلية؛ إذ ذكرها كأحد المقومات الأساسية التي تقوم عليها الجمهورية، وتنقسم وحدات الإدارة المحلية الفرنسية إلى ثلاثة مستويات هي: الأقاليم، والمحافظات، والبلديات، ويمثل الوحدات المحلية بمستوياتها الثلاثة المجالس المحلية التي يتم تشكيلها عن طريق الانتخاب العام المباشر.

وقد رُسخ قانون ١٩٨٢ اللا مركزية الفرنسية بتوسيع الصلاحيات الإدارية والمالية وحرية تصرف المحليات، كما منح قانون ١٩٩٢ للمحليات حق إجراء الاتفاقيات والتعاقدات مع الغير، وتقوم المدرسة الفرنسية - خلافاً للطريقة الإنجليزية - على أساس إعطاء الولاية العامة في مباشرة الاختصاصات المحلية للمجالس المحلية، فاختصاصات الحكومة المركزية محددة على سبيل الحصر؛ في حين تختص المجالس المحلية بكل ما عدا ذلك من اختصاصات، ومن ثم فتلك المجالس تختص تلقائياً بكل ما يستجد من أنشطة إدارية وتنفيذية لم يرد النص عليها صراحة في القانون، وذلك ما لم ينص القانون الصادر بإنشاء تلك الأنشطة صراحة على جعل الاختصاص بها للحكومة المركزية.

ويلاحظ أن النصوص المنظمة لاختصاصات المجالس المحلية تتسم بالعمومية؛ بحيث تتيح لهذه المجالس مباشرة ما تراه ضرورياً لخدمة المواطن، ومن ذلك النص على اختصاص مجلس المحافظة بكل المسائل التي تتعلق بالمحافظة، وكذلك النص على اختصاصات المجلس البلدي بمناقشة جميع المسائل في نطاق البلدية، ولا شك أن هذا المسلك من جانب المشرع أتاح للمجالس المحلية المرونة التي تعينها على أداء مهامها. كما أن المجالس المحلية على اختلاف مستوياتها تملك حيال الموضوعات التي تناقشها اتخاذ "قرارات" بالمعنى الفني لهذا الاصطلاح، ولا يتوقف الأمر عند مجرد الاقتراحات والتوصيات؛ فهذه المجالس تملك من الصلاحيات والكفاءات والخبرات ما يمكنها من أن تكون فاعلة وقادرة على التعديل والاعتراض على ما لا تراه محققاً لمصالحها، ولا جدال أن المشرع الفرنسي قد قطع شوطاً كبيراً في مجال دعم المجالس المحلية؛ وهو الأمر الذي أعانها كثيراً على أداء دورها بشكل أقل ما يوصف به أنه جيد جداً.

المطلب الثالث

ركائز تطوير الإدارة المحلية من واقع التجارب الدولية

أولاً: الاستقلال الإداري والمالي:

الأصل في أيّ نظام محلي هو استقلال الوحدات المحلية إدارياً ومالياً؛ فالاستقلال الإداري يوفر للمحليات القدرة على صناعة القرارات التنموية التي تعكس الرأي العام المحلي ويمثل قناةً للتعبير عن مشكلاته وتطلعاته؛ في حين يوفر الاستقلال المالي للمحليات القدرة على الاستثمار والتنمية ومعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وسد احتياجات المجتمع المحلي من السلع والخدمات.

وما يميز المملكة أنها تحظى باقتصاد غني بالموارد الطبيعية المختلفة التي يأتي في مقدمتها النفط؛ إلا إنها تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في ارتفاع معدل الطلب على الخدمات البلدية نوعاً وكماً بشكل خاص، والخدمات العامة بشكل عام، إضافةً إلى أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تتمحور حول التخلي عن الاقتصاد الريعي القائم على العوائد النفطية، والسعي نحو تنويع مصادر الدخل وإيجاد بدائل جديدة. وقد يكون من الصعب السير في هذا الاتجاه في ظل ضعف أدوار المحليات، ومحدودية مواردها المالية الذاتية؛ حيث تعتمد المناطق والبلديات على الموارد التي تخصصها لها الحكومة المركزية.

ورغم أنه أنيط بمجالس المناطق مسؤوليات تتعلق بالتنمية؛ إلا إن نظام المناطق لم يمنح هذه المجالس ميزانيات مستقلة، ولا صلاحيات نافذة، وتركز دورها في التنسيق بين الجهات الحكومية ورفع احتياجات المنطقة بسلطات استشارية غير ملزمة، دون أن يكون لها تأثير مباشر على ميزانيات الوزارات وفروعها؛ فنظام المناطق الذي جاء في (٤١) مادة لم تنص أيّ منها لا على تخصيص ميزانية مستقلة للمنطقة، ولا على استقلاليتها في استخدام مواردها المالية، أما عن اللائحة التنفيذية لنظام المناطق؛ فقد اكتفت فقط بالنص في المادة (١١) على أن تُعد ميزانية مجلس المنطقة ضمن ميزانية الإمارة.

أما البلديات؛ فقد أحسن المنظمُ صنْعاً بالنص على الموارد المالية الخاصة بها، على عكس المناطق؛ فبحسب المادة (٣٢) من نظام البلديات والقرى تكون جميع الأراضي التي لا يملكها أحد داخل حدود البلدية ملكاً لها، ورغبةً من المنظم في توفير أكبر قدر من الحماية لموارد البلديات؛ فقد نصت المادة (٣٣) على أن أملاك البلدية المنقولة وغير المنقولة وكافة مواردها غير قابلة للحجز، وهذا وتتكون موارد البلديات وفقاً لنص المادة (٣٥) مما يلي: رسوم البلدية، والغرامات، وإيرادات أموال البلدية، والوصايا والهبات، والرسوم التي تفرض بنظام خاص لتأمين نفقات استثنائية طارئة، والإعانات والمخصصات التي تعتمد عليها الدولة للبلدية، والموارد الأخرى المأذون بها نظاماً.

وبالنظر إلى كلِّ الموارد البلدية ورغم تنوعها نظرياً؛ نجد أنها لا تمثل سوى نسبة ضئيلة جداً من ميزانية البلديات، وعلى ذلك؛ فإن ما تملّيه هذه المرحلة من تحديات جعلت التفكير في البحث عن موارد مالية جديدة، أكثر من مجرد مجال خصب للمناقشات الفقهية التي تملأ صفحات المؤلفات العلمية، وتزخر بها المؤتمرات والندوات الثقافية؛ فقد آن الأوان لتطرح هذه المسألة على طاولة البحث أمام المسؤولين، ومن بيدهم سلطة اتخاذ القرار.

ثانياً: العلاقة بين الوحدات المحلية والمركز في صنْع القرار:

يرتبط تطوير نموذج الإدارة المحلية بمستوى اللا مركزية المطلوبة؛ فأدوار ومسؤوليات الإدارة المحلية يحدده نوع ومستوى تطبيق اللامركزية، التي تتراوح من التخفيف من درجة المركزية في أدنى مستوياتها إلى اللا مركزية الكاملة التي تمثل أعلى مستوى؛ فمشكلات؛ مثل: الفقر، والتلوث البيئي، والازدحام المروري، والجريمة، والمخدرات جميعها مشكلات تحتاج إلى معالجات على المستوى المحلي؛ لأنها في الأساس مشكلات محلية. ولا يمكن للأجهزة المركزية المسؤولة عن القضايا الوطنية حل هذه المشكلات المحلية بقرارات مركزية، حتى وإن كان تأثير هذه

المشكلات يتخطى حدود المناطق والمحافظات والبلديات ليشمل الوطن ككل؛ لكن يبقى أنها قضايا ومشكلات في أصلها ومنشأها ذات طابع محلي وتحتاج إلى حلول وجهود محلية أولاً ثم وطنية ثانياً، ورغم إقرارنا بالحقيقة السابقة إلا أنه يجب ملاحظة ما يلي:

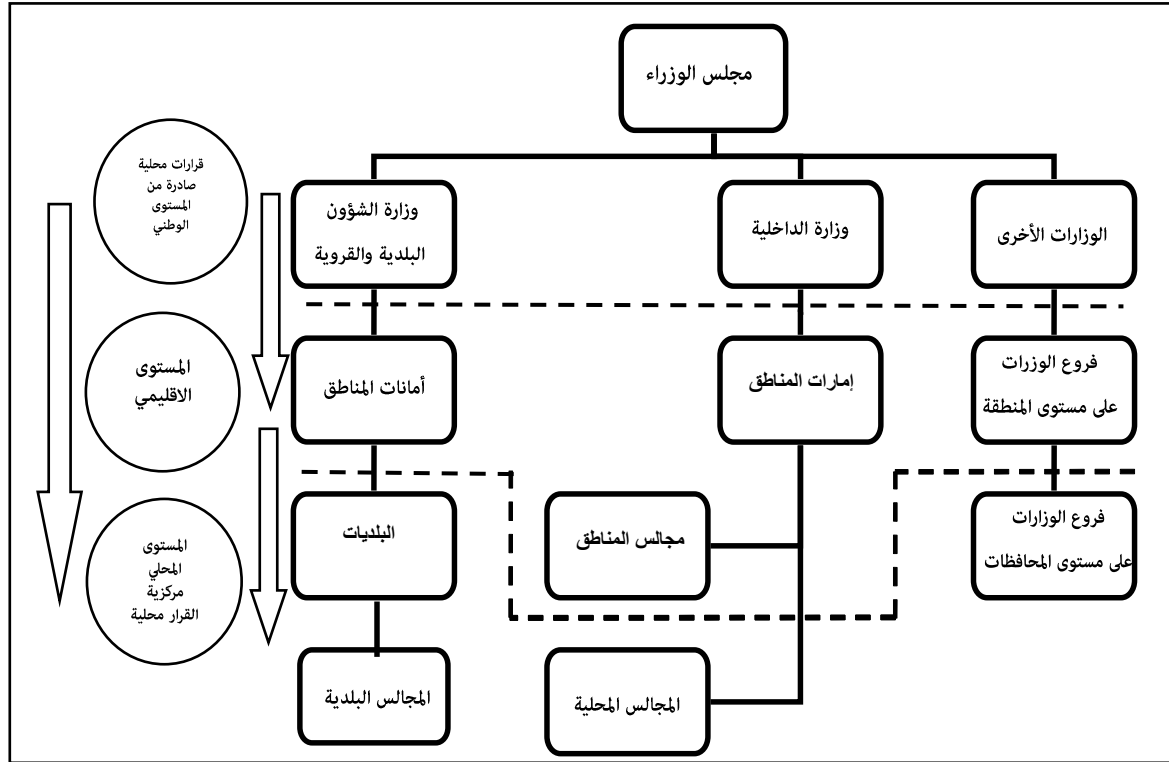
١. لا يوجد نموذج أمثل للامركزية يصلح لكل دول العالم؛ حيث تتفاوت درجة القرب أو البعد من اللامركزية بالنظر إلى الثقافة المجتمعية، ومرونة الأنظمة الإدارية والسياسية، والتركيب السكانية، والمساحة الجغرافية، ومستوى التحضر.

٢. ليس بالضرورة كلما ارتفع مستوى اللامركزية أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وإنما يلزم اختيار مستوى اللامركزية الذي يتناسب مع الظروف الاجتماعية، والإمكانات والفرص والموارد المتاحة، والاحتياجات المحلية، والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الإنتاجية وتحفيز التنمية المحلية وتوفير وتوزيع الخدمات العامة بكفاءة وفعالية وعدالة.

ورغم أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المحلية في مجال تمكين المجتمعات المحلية من ترتيب أولوياتها وتحديد احتياجاتها لكونها الأقرب لمشكلاتها والأعرف بأفضل وسائل حلها، رغم كل ذلك إلا أن الجنوح صوب المركزية تعزز في المملكة؛ بسبب تزايد نسبة التحضر، وتطور الاتصالات، وزيادة عدد الوزارات، وحرص الدولة على التنمية المتوازنة، وتجسد ذلك في تبني الدولة لخطط تنموية خمسية منذ العام ١٣٩٠هـ/١٩٧٠ ولعدم امتلاك المناطق الإمكانات المادية والبشرية للقيام بالمشاريع الضخمة التي حددتها الخطط الخمسية فقد كانت المركزية في هذه المرحلة خياراً إستراتيجياً، هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى؛ يلاحظ أن أغلب المرافق التي دشنتها الحكومة في هذه المرحلة كانت مرافق وطنية تخدم جميع مناطق المملكة؛ حيث تم التركيز على مشروعات البنية التحتية كشبكات الكهرباء والمياه والصرف الصحي، كما عملت الحكومة على ربط مدن ومناطق المملكة عبر شبكة حديثة من الاتصالات والطرق والمطارات والموانئ؛ لتسهيل تحريك الموارد الطبيعية والبشرية وتحقيق الاستفادة المثلى منها.

إلا أن دور الحكومة المركزية لم يقف عند الحد السابق؛ فقد أشغلت قطاعات الدولة الرئيسة نفسها بإدارة أدق تفاصيل الحياة اليومية للمواطن؛ وهو الأمر الذي استنزف وقتها وجهدها (الفواز، ١٤٣٩هـ) وترتب عليه زيادة عدد الوزارات وفروعها؛ لتتمكن من خدمة جميع المناطق والمدن بل والقرى، وفي المقابل تجمد نشاط المحليات، ويوضح الشكل التالي (الشكل رقم ٢) صناعة القرارات المحلية من خلال المستويات الإدارية (المركزية، والمناطقية، والمحلية). ففي بعض المواضيع تقوم الأجهزة المركزية والأجهزة الإقليمية (المناطق) بصناعة القرارات المحلية؛ مثل: تحديد أولويات، وحجم المشاريع، والخدمات العامة وتوزيعها مكانياً؛ في حين تمنح الإدارات المحلية صلاحيات التنفيذ. وتوضح الخطوط المتقطعة المستويات الإدارية المركزية والمناطقية والمحلية.



المصدر: الشيخة ٢٠١٢م

الشكل رقم (٢)

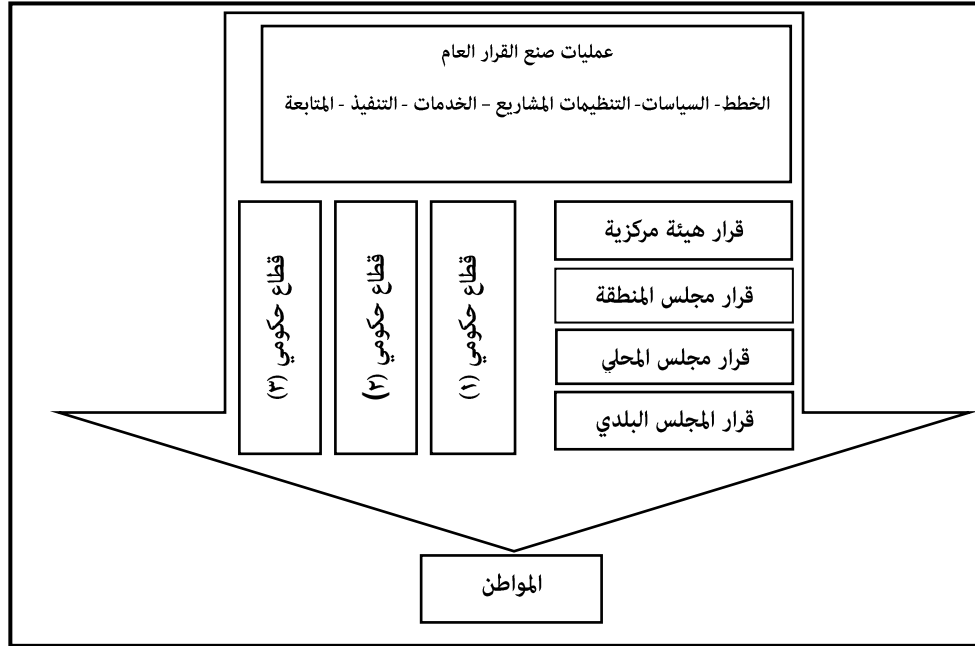
ولا شك أن التحولات التي تشهدها المملكة اليوم في كل المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية تقتضي توسيع مساحة المشاركة في صناعة القرار العام، وكذلك تفعيل حق المحليات في صناعة القرار المحلي؛ ذلك أن المنفعة من الارتقاء بصناعة القرار المحلي وزيادة كفاءته لا تقتصر تأثيراتها الإيجابية على المجتمع المحلي، وإنما تتعداه إلى تطوير العمل الحكومي المركزي، وزيادة الرقابة الاجتماعية على المستوى الوطني. فكفاءة إدارة المجتمعات المحلية تقتضي معالجة المشكلات المحلية والتصدي لها في وقت مبكر والحيولة دون تصعيدها وتحولها إلى قضايا وطنية تستهلك وتستنزف قدرات الأجهزة المركزية وتشغلها عن القيام بأدوارها الوطنية الإستراتيجية.

ثالثاً: العلاقة البنية للوحدات المحلية في صنع القرار:

إن صناعة القرار العام الحكومي عملية معقدة يتداخل فيها مستويات إدارية مكانية متعددة تتضمن الأجهزة المركزية والمناطقية والبلدية، ولا يمكن التعامل مع مستوى دون المستويات الإدارية الأخرى. ويتحدد دور كل مستوى ومسؤولياته وصلاحيته بما يتناسب مع نطاقه المكاني؛ إذ إن كل مستوى مسؤول عن رعاية مصالح السكان في نطاق الحدود المكانية. فالأجهزة المركزية مسؤولة عن القضايا والموضوعات التي تؤثر على جميع المواطنين أو شريحة كبيرة منهم في جميع أجزاء الوطن أو معظمه. أما على مستوى المنطقة؛ فنجد المسؤولية محصورة في الحدود المكانية للمنطقة؛ إذ إن المؤثرين والمتأثرين من القرار هم سكان المنطقة فقط دون غيرهم، وإذا ما تعدى ذلك التأثير إلى منطقة أو مناطق مجاورة؛ فإن المسؤولية تتحول إلى الأجهزة المركزية ذات المسؤولية الأشمل مكانياً. وهذا بطبيعة الحال ينطبق على البلديات التي هي الوحدة الأصغر في التنظيم الإداري؛ إذ يناط بها مسؤولية رعاية السكان داخل حدود البلدية.

هذا التسلسل الهرمي المكاني لمسؤوليات المستويات الإدارية والتداخل فيما بينها يتطلب نظرة تحليلية شمولية تمكّن من تحديد الأدوار المناسبة لكل مستوى في عملية صنع القرار الحكومي (التنموي) والربط والتنسيق فيما بينها.

ويوضح الشكل رقم (٣) تعدد أجزاء صناعة القرار العام، وأن لكل مستوى إداري دوراً أو يفترض أن يكون له دور في صناعة القرار فيما يتعلق ببعده المكاني تخطيطاً وسياسةً وتنظيماً وتنفيذاً ومتابعةً في كل قطاع حكومي. ويتعلق الأمر بمفهوم الوفورات؛ أي إن الجزء من القرار العام المؤثر على جميع مناطق المملكة؛ يكون من مسؤولية الأجهزة المركزية (الوطنية)، أما الجزء من القرار ذو التأثير داخل حدود المنطقة المكانية فيترك لمجلس المنطقة، وتمنح المجالس المحلية والبلدية حق اتخاذ القرار فيما يتعلق بالشأن المحلي، وفي نطاق المحافظة والمدينة المكانية.



المصدر: الشريحة ٢٠١٢م

الشكل رقم (٣)

المبحث الثالث

حجم ونوعية التطوير المطلوب لأنظمة وهياكل الإدارة المحلية

يعدّ نظام الإدارة المحلية السعودي فريداً في تركيبه وخصائصه وسماته، ويرجع ذلك لتركيبية نظامي الحكم والإدارة، وللظروف الخاصة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية، التي تشكل في مجموعها البيئة التي يعمل في نطاقها النظام المحلي (خاشقجي، ٢٠٠٢: ٦٧)، ولا شك أن كل هذه العوامل التي تعتبر بمثابة الحاضنة بالنسبة لنظام الإدارة المحلية السعودي؛ قد أثرت في تحديد أدوار وصلاحيات وحدات الإدارة المحلية ومدى فعاليتها، وهذا ما سنناقشه كالتالي:

المطلب الأول

أدوار مجالس المناطق: أمنية أم تنموية؟

صدر نظام المناطق تأكيداً لأهمية التخفيف من المركزية في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، المحلية والدولية. وهو يأتي ضمن حزمة من الأنظمة التي تم تطويرها وإصدارها في توقيت واحد؛ فقد تزامن صدور نظام المناطق مع صدور النظام الأساسي للحكم، ونظام مجلس الوزراء، ونظام مجلس الشورى. وهذا يشير إلى رغبة القيادة السياسية في استيعاب تلك المتغيرات والمستجدات؛ من خلال إصلاحات تنظيمية جوهرية تحقق المصالح العليا للمملكة.

ويمثل إنشاء مجالس المناطق نقلة نوعية في الإدارة المحلية السعودية، واعترافاً بأهمية تطوير نهج جديد في إدارة المجتمعات المحلية، وتوفير الخدمات العامة، وصياغة الإستراتيجيات المحلية من خلال إتاحة مساحة للمشاركة الشعبية بدلاً من الاعتماد الكلي على التنظيمات البيروقراطية ممثلة بالأجهزة الحكومية. وعلى الرغم من أن جميع أعضاء مجالس المناطق معينين وهو ما يقلل من التمثيل الشعبي وفاعليته في صناعة القرارات التنموية المحلية؛ إلا أنه يظل أساساً وركيزة تنظيمية للانطلاق في مجال الإدارة المحلية لمستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة الشعبية.

ولذا؛ فإن القراءة النقدية لنظام المناطق يلزم أن تكون في إطار معطيات المرحلة التي تم إصداره فيها، ومراعاة ما اكتنفها من ظروف وتحديات، ولكن في ذات الوقت يلزم الأخذ بالحسبان استحقاقات المرحلة الراهنة، والحراك الإصلاحي والتطويري الذي يقوده الملك سلمان بن عبد العزيز وولي العهد الأمير محمد بن سلمان. فالرؤية الوطنية ٢٠٣٠ وما تضمنته من مبادرات وبرامج تدفع نحو التعرف على مساحة التطوير المطلوبة، وما ينبغي عمله ليس لتعديل بعض مواد النظام فقط، ولكن للخروج إلى فضاء أوسع وتصور أشمل وأكثر عمقاً لصياغة نظام شامل للإدارة المحلية السعودية يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لكل مستوى من مستويات الإدارة المحلية. وستكون القراءة التحليلية لمواد نظام المناطق من هذا المنطلق على النحو التالي:

نصّت المادة الأولى من نظام المناطق على أنه يهدف إلى "رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة، كما يهدف إلى المحافظة على الأمن والنظام، وكفالة حقوق المواطنين وحرياتهم؛" إلا إن ضعف صلاحيات مجالس المناطق حالت دون تحقيق هذا الهدف، وغلبت كفة المحافظة على الأمن على حساب التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

رغم عمومية نص المادة (٢٣) التي حدّدت اختصاصات مجلس المنطقة، ورغم اعترافها للمجلس بشيء من الإشراف، إلا أنها لم تخوّل حق صناعة قرارات وسياسات وإستراتيجيات عملية حقيقية تسهم في تحقيق التنمية

المحلية؛ حيث قصرت اختصاص المجلس على دراسة كل ما من شأنه رفع مستوى الخدمات في المنطقة، وله على وجه الخصوص ما يلي:

١. تحديد احتياجات المنطقة، واقتراح إدراجها في خطة التنمية للدولة.
 ٢. تحديد المشاريع النافعة حسب أولويتها، واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية.
 ٣. دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
 ٤. متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية، والموازنة، والتنسيق في ذلك.
- ويلعب مجلس المنطقة دور الوسيط بين الأجهزة الحكومية العاملة في المنطقة، دون أن يكون له سلطة نافذة على تلك الأجهزة؛ فبحسب المادة (٣٥) "تحيط كل وزارة ومصلحة لها خدمات في المنطقة مجلس المنطقة بما تقرر للمنطقة من مشاريع في الميزانية فور صدورهما، كما تحيط بهما تقرر للمنطقة في خطة التنمية"؛ فالمجالس لا تملك صلاحيات تمكّنها من إدارة شأن المنطقة وتوجيه الجهات الحكومية العاملة بها، وتأكيداً لهذا المعنى نصت الفقرة (ح) من المادة (٧) على ضرورة مراعاة "ارتباط موظفي الوزارات والمصالح المختلفة في المنطقة بمراجعهم".
- وبحسب المادة (٢٤) "على كل وزارة أو مصلحة حكومية لها خدمات في المنطقة، أن تعين رئيساً لأجهزتها في المنطقة، لا تقل مرتبته عن الثانية عشرة، يرتبط بالجهاز المركزي مباشرة، وعلية التنسيق مع أمير المنطقة في مجال عمله"، وهدف هذا النص هو التأكيد على أهمية القيادات التنفيذية المحلية؛ لذلك اشترط تعيين مسؤولي الأجهزة المحلية بمراتب إدارية عليا بما يتناسب مع حجم المهام والمسؤوليات المكلفين بها، كما أن مركزهم الوظيفي يجب أن يتوافق مع مستوى الاتصال مع أمير المنطقة؛ للتنسيق من خلال وجودهم كأعضاء في المجلس أو التواصل المباشر.
- وإذا كانت المادة (٣٤) ألزمت الوزارات والمصالح الحكومية بأن "تُرَاعَى قرارات مجلس المنطقة ... وإذا رأت الوزارة أو المصلحة الحكومية عدم الأخذ بقرار مجلس المنطقة ... فعليها أن توضح أسباب ذلك لمجلس المنطقة، وإذا لم يقتنع مجلس المنطقة بملاءمة الأسباب التي أوضحتها الوزارة أو المصلحة؛ فيرفع عن ذلك إلى وزير الداخلية للعرض عنه لرئيس مجلس الوزراء" وهو توجه يمنح مساحة للمجلس في توجيه التنمية المحلية إلا أنه يظل قاصراً عن سلطة التنفيذ الإلزامي.
- ولتحقيق التنسيق والتعرف على توجهات مجلس المنطقة أتاح النظام للوزراء استطلاع آراء المجلس؛ فوفقاً للمادة (٣٦) "لكل وزير أن يستطلع رأي مجلس المنطقة حول أي موضوع يتعلق باختصاصه في المنطقة، وعلى المجلس إبداء رأيه في ذلك"؛ إلا أن هذا النص دليل واضح على مكانة سلطة الوزارات المركزية في عملية صنع القرار وأنها تفوق سلطة المجلس.
- ولضمان مناقشة ما يتقدم به أعضاء المجلس من موضوعات؛ فقد أقر النظام في المادة (١٨) حق التقدم بالآراء والمقترحات لإدراجها ضمن جدول أعمال المجلس لمناقشتها "للعرض أن يُقدّم اقتراحات إلى رئيس مجلس المنطقة كتابة، وذلك في الأمور الداخلة في اختصاص المجلس، ويدرج الرئيس كل اقتراح في جدول أعمال المجلس لعرضه ودراسته" ولا تصاف القضايا المحلية بالتعقيد أتاح النظام للمجلس بالاستعانة بالمختصين لاستطلاع آرائهم؛ فبحسب المادة (٢٩) "لمجلس المنطقة أن يكون عند الحاجة لجانباً خاصة لدراسة أي أمر يدخل في اختصاصه، وله أن يستعين بمن يراه من ذوي الخبرة والاختصاص. وله أن يستدعي من يشاء لحضور اجتماعات المجلس، والاشتراك في المناقشة، دون أن يكون له حق التصويت".

المطلب الثاني

صلاحيات المجالس البلدية: استشارية أم نافذة؟

بدايةً تجدر بنا الإشارة إلى أن البلديات السعودية تدور في فلك نظامين يفصل بينهما ما يقارب الأربعة عقود؛ الأول نظام البلديات والقرى الصادر عام ١٣٩٧هـ والثاني نظام المجالس البلدية الصادر عام ١٤٣٥هـ وفي ظل نظام البلديات والقرى خُصصت مادة واحدة برقم (٢٣) للحدوث عن اختصاصات المجالس البلدية، وحددت هذه الاختصاصات في (١٤) مهمة فقط؛ في حين خُصص نظام المجالس البلدية للحدوث عن اختصاصاتها فصلاً مستقلاً بعنوان: "صلاحيات واختصاصات المجلس" وتضمن (٨) مواد، وأعتقد أنه لا خلاف أن هذا المسلك من قبل المنظم السعودي ينم عن رغبة في زيادة صلاحيات المجالس البلدية من حيث الكم.

أما بخصوص مدى فعالية هذه الاختصاصات من حيث مضمونها وجوهرها ومدى مساهمتها في تفعيل دور المجالس البلدية في حياة المواطن السعودي، فهو من الأمور التي يتباين الرأي بشأنها.

فالبعض يرى أن قوة نفاذ قرارات المجالس البلدية السعودية لا تتجاوز (٥٦ %) فقط من قراراتها، أما باقي القرارات فلا تتمتع بقوة النفاذ؛ حيث إنها لا تعدو كونها مجرد مقترحات وتوصيات قد يؤخذ بها أو لا يؤخذ بها (عبد الرحمن، ٢٠٠٧).

في حين يرى آخرون أن نظام المجالس البلدية قد منحها صلاحيات أوسع، واختصاصات أشمل، وكفل لها الاستقلال الإداري والمالي باعتماد مخصصاتها المالية ضمن ميزانية الوزارة، كما أعطاها حق إقرار الخطط والبرامج البلدية، واعترف للمجلس البلدي بالحق في إقرار مشروع ميزانية البلدية وحسابها الختامي، وكذلك منح النظام الجديد للمجلس حق الرقابة على أداء البلدية وما تقدمه من خدمات من خلال متابعة التقارير الدورية التي ترفعها البلدية عن أعمالها، وما تقوم به اللجان المختصة بالمجلس من زيارات ميدانية (القحطاني، ٢٠١٥).

ولتقييم اختصاصات المجالس البلدية بموضوعية: يلزم التفرقة بين أمرين غاية في الأهمية:

- أولاً: مقارنة اختصاصات المجالس البلدية طبقاً لنظام المجالس البلدية لعام ١٤٣٥هـ بما كان عليه الوضع في ظل نظام البلديات والقرى لعام ١٣٩٧هـ.

- ثانياً: مقارنة اختصاصات المجالس البلدية طبقاً لنظام المجالس البلدية لعام ١٤٣٥هـ بالاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة والتجارب العالمية الناجحة في الإدارة المحلية.

وبالبناء على التفرقة السابقة؛ فلا يمكن إغفال أن ما منحه المنظم السعودي للمجالس البلدية من اختصاصات بمقتضى نظام المجالس البلدية لعام ١٤٣٥هـ أفضل مما كان عليه الوضع في ظل نظام البلديات والقرى لعام ١٣٩٧هـ من حيث الكم باتفاق الجميع، ومن حيث الجوهر والمضمون إلى حد ما؛ إلا إن الاعتراف بهذه الأفضلية لا يمنع من وجود بعض الملاحظات على نظام المجالس البلدية وما منحه لهذه المجالس من صلاحيات، ومن ذلك:

- أولاً: تتسم بعض اختصاصات بالطابع السلبي، بمعنى أنها تتوقف على الأعمال الإيجابية الصادرة من قبل الجهات الأخرى؛ بحيث لا يملك المجلس زمام المبادرة؛ فأغلب المواد التي تنظم اختصاصات المجالس البلدية بدأت بعبارات مثل: إقرار الخطط (المادة ٤)، ويقر المجلس (المادتين ٥، ٦) ويدرس المجلس ويبيدي رأيه (المادة ٧) ... إلخ وهي عبارات تنم عن عدم امتلاك سلطة اتخاذ القرار والإنفاذ.

- ثانياً: معظم الاختصاصات روتينية كإعداد التقارير، والتقدم بالمقترحات، ورفع التوصيات غير الملزمة للجهات المركزية؛ بما يعني توقف دور المجالس البلدية عند حد الاستشارة، وممارسة جانب يسير من الرقابة.

وخلاصة القول؛ يجب أن يتحول مفهوم البلدية من مؤسسة مسؤولة فقط عن الخدمات البلدية التقليدية المحدودة، إلى هيئة محلية مستقلة ومسؤولة عن جميع الأنشطة والوظائف؛ بما في ذلك الأمن والصحة والتعليم والتنمية الاقتصادية؛ فلم يعد بالإمكان الاكتفاء بنقل جزء يسير من صلاحيات السلطة المركزية بأدوار إشرافيه محدودة إلى المجلس البلدي مع الإبقاء على القطاعات المهمة تُدار بشكل مركزي؛ فالوضع الحالي يستلزم تدخل جميع القطاعات والأنشطة، ولا يمكن تصور إدارة المجتمعات المحلية دون هيئة إدارية واحدة مسؤولة عن جميع القطاعات.

كما أن تحديد المسؤولية عن جميع الشؤون المحلية في هيئة واحدة مثل المجلس البلدي؛ من شأنه ليس فقط يتمكن من وضع الحلول والمعالجات التي تتناسب مع القضايا والمشكلات المحلية التي تتصف بالتعقيد والتداخل والتشابك، ولكن تحديد المسؤولية في هيئة واحدة يؤدي أيضاً إلى حصر نطاق المسؤولية عن كل ما يجري في المجتمع المحلي في هذه الهيئة، وبالتالي يسهل مواجهتها ومحاسبتها. ومن هنا؛ فإن مثل هذا التنظيم سيتمكن السكان المحليين من الرقابة ليس بيروقراطياً بل شعبياً من خلال المجلس البلدي المعني بجميع القطاعات.

الخلاصة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة المحلية ضاربة بجذورها في أعماق الدولة السعودية من الناحية التاريخية، كما أنها شهدت تعديلات متعددة مع كل مرحلة من مراحل بناء الدولة، وجاءت كل مرحلة لتواكب المتغيرات والمستجدات التي تكتنفها. وقد انعكس ذلك على تنظيمات الإدارة المحلية؛ إذ جاءت متفرقة، ومبرجعات متعددة؛ وهو ما أدى إلى ضعف التنسيق بينها؛ إضافةً إلى ضعف مواردها وصلاحياتها وأدوارها.

وفي عهد الإصلاح المؤسسي الذي يقوده خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي العهد الأمير محمد بن سلمان؛ فإن تطوير الإدارة المحلية لم يعد خياراً؛ بل ضرورة وطنية، وآلية عملية لتحقيق الرؤية الوطنية، ومن هذا المنطلق يتعين تحديث وتطوير الأنظمة (القوانين) المحلية لتتسق مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ويوصف الجدول التالي التنظيمات المحلية وحاجتها للتطوير:

الجدول رقم (١)

تحليل وصفي لتنظيمات الإدارة المحلية السعودية

عناصر تحليل النظام المحلي	الوحدة المحلية	البيان
الإطار القانوني	المناطق	يحكمها نظام المناطق الصادر بالأمر الملكي رقم (٩٢/أ) لعام ١٤١٢هـ والذي تم تعديله بموجب الأمرين رقم (٢٠/أ) ورقم (٢١/أ) لعام ١٤١٤هـ.
	المحافظات والمراكز	لا يحكمها نظام، ولكن تحكمها التعليمات المنظمة للمجالس المحلية لتنمية وتطوير المحافظات والمراكز، الصادرة عن وزير الداخلية عام ١٤٢٠هـ.
	البلديات	يحكمها نظامان يفصل بينهما قرابة (٣٨) عاماً؛ الأول: نظام البلديات والقرى لعام ١٣٩٧هـ، والثاني: نظام المجالس البلدية لعام ١٤٣٥هـ.
الشخصية المعنوية المستقلة	المناطق والمحافظات والمراكز البلديات	لم يمنح النظام لا للمناطق ولا لمجالسها الشخصية المعنوية. لم تمنح التعليمات لا للمحافظات ولا للمراكز ولا للمجالس المحلية الشخصية المعنوية. منح نظام البلديات والقرى ونظام المجالس البلدية للبلديات ومجالسها الشخصية المعنوية.
الهدف	المناطق	رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة؛ كما يهدف إلى المحافظة على الأمن والنظام، وكفالة حقوق المواطنين وحرياتهم.
	المحافظات والمراكز	دراسة واقتراح احتياجات المحافظات والمراكز من المشاريع الخدمية والتنمية، واقتراح الأولويات، ومتابعة التنفيذ.
المرجعية المركزية	المناطق	وزارة الداخلية
	المحافظات والمراكز	وزارة الداخلية
	البلديات	وزارة الشؤون البلدية والقروية
نوعية الصلاحيات	المناطق	استشارية
	المحافظات والمراكز	استشارية
	البلديات	استشارية
عضوية المجالس الإقليمية	مجالس المناطق	التعيين
	المجالس المحلية	التعيين
	المجالس البلدية	الجمع بين الانتخاب (٢/٣) والتعيين (١/٣)
الاستقلال الإداري والمالي	المناطق	غير مستقل
	المحافظات والمراكز	غير مستقل
	البلديات	شبه مستقل
نطاق الإشراف	المناطق	شامل
	المحافظات والمراكز	شامل
	البلديات	جزئي

المصدر: الشيحة؛ الديب، ٢٠١٩

التوصيات

بناءً على ما خلصت إليه هذه الدراسة من استنتاجات، والتي من أهمها عدم تمتع الوحدات المحلية (المناطق، والمحافظات والمراكز، والبلديات) بالاستقلال الإداري والمالي الكافي، وضعف دور وصلاحيات المجالس الثلاثة (المناطق، والمحلية، والبلدية). حيث تبين من مراجعة وتحليل الأنظمة المحلية؛ أنها لا تتواءم مع حجم طموحات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠؛ خاصة في تحقيق المحورين الأول "مجتمع حيوي: بيئته عامرة" والثاني "وطن طموح: حكومته فاعلة".

فالإدارة المحلية في المملكة تحكمها مجموعة تنظيمات متفرقة، بمرجعيات مختلفة، صدرت في فترات زمنية متفاوتة، وأجري عليها تعديلات جزئية في مراحل متباينة، وقد اتصفت تلك التعديلات بالوقتيّة استجابةً للمستجدات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية دون مراجعتها بشكل شمولي وبمنظور الإدارة المحلية المتكامل. فالبلديات يحكمها نظام البلديات والقرى لعام ١٣٩٧هـ وهو الذي تم تعديله بعد مرور ما يقارب أربعة عقود بموجب نظام المجالس البلدية لعام ١٤٣٥هـ؛ في حين يحكم المناطق نظام المناطق لعام ١٤١٢هـ وهو الذي تم تعديله في عام ١٤١٤هـ. أما المجالس المحلية؛ فتعمل من خلال تعليمات صدرت عام ١٤٢٠هـ وليس نظاماً.

ولذلك توصي هذه الدراسة بإصدار نظام (قانون) جديد موحد ومتكامل للإدارة المحلية، يوحد مرجعيتها، ويحدد معايير إنشاء وتعديل مستوياتها، وحدود نطاقها المكاني، ومواردها، ومهامها وصلاحياتها، والعلاقة التنسيقية فيما بين مجالسها.

وكذلك من المهم أن يضبط نظام الإدارة المحلية علاقة المحليات بالهيئات المركزية؛ بحيث يحقق الموازنة بين الممارسة المركزية واللامركزية؛ وهو الأمر الذي يقتضي الاعتراف لكل الوحدات المحلية ومجالسها بالشخصية المعنوية، ومنحها الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتها ومهامها في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات التنمية المحلية وإدارة وتمثيل المجتمعات المحلية، ويقترح أن يسعى نظام الإدارة المحلية إلى العمل بالترتيبات التالية:

١- مجلس أعلى للإدارة المحلية:

لتفعيل تطبيق اللامركزية، وتوحيد المرجعية المركزية، وبذات الوقت ضمان الإشراف ورقابة ومتابعة العمل الإداري المحلي في الوحدات المحلية، يقترح إنشاء مجلس أعلى للإدارة المحلية برئاسة الملك وعضوية أمراء المناطق؛ بحيث يتم ربط أمراء المناطق في الشأن التنموي بالملك مباشرةً، واعتبارهم ممثلين له، واعتباره مرجعهم المباشر في مجال التنمية المحلية.

٢- هيئة وطنية لتطوير الإدارة المحلية:

إنشاء هيئة وطنية برئاسة ولي العهد النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء، وعضوية أمراء المناطق، والوزراء المعنيين، وتُعنَى هذه الهيئة بتطوير الإدارة المحلية من الناحية التنظيمية، وتنمية مواردها المالية والبشرية، كما تُعنَى بالعمل على نقل الصلاحيات المناسبة من الهيئات المركزية إلى الوحدات المحلية ومجالسها.

٣- الاستقلال الإداري والمالي:

يجب منح الوحدات المحلية ومجالسها الثلاثة الاستقلال الحقيقي بشقيه الإداري والمالي؛ فلا يمكن مطالبة المحليات بأن تكون جزءاً من "الحكومة الفاعلة" بدون الاعتراف لها بالاستقلال الإداري، وكذلك لا يمكن مطالبة المحليات بالمساهمة في صياغة "بيئة عامرة" بدون الاعتراف لها بالاستقلال المالي الذي يقتضي التحول من ميزانية القطاعات إلى ميزانيات مستقلة للمناطق والمحافظات والبلديات يتم تخصيصها حسب الأولويات المحلية والوطنية. ويتيح للمحليات صلاحية الاستثمار، وتطوير مصادر تمويلها الذاتي، وحرية تحصيل الرسوم المحلية، والعوائد المالية، وصرفها حسب أولوياتها التنموية.

٤- ضبط المستويات المحلية:

تنقسم الإدارة المحلية في المملكة إلى مستويين رئيسيين هما: المناطق والبلديات، وإلى جوارهما تقسيمات إدارية فرعية؛ هي: المحافظات والمراكز، ومن الأفضل الاكتفاء بثلاثة مستويات محلية فقط هي (المناطق، والمحافظات، والبلديات)؛ بحيث تتحول المحافظات إلى مستوى محلي رئيس، ويتم الاستغناء عن المراكز وتتحول إلى بلديات من فئة صغيرة. على أن يتم الاعتراف للمستويات الثلاثة بالاستقلال والشخصية المعنوية؛ وما يترتب عليها من نتائج مهمة كأهلية اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، والذمة المالية المستقلة، وحق التقاضي.

٥- التنسيق بين المجالس التمثيلية:

لضمان التنسيق بين المستويات المحلية الثلاثة يُقترح أن يكون رؤساء كل مجلس أدنى أعضاء في المستوى الأعلى الذي يليه. على سبيل المثال: رؤساء المجالس البلدية في المحافظة يكونون أعضاء في المجلس المحلي، ورؤساء المجالس المحلية في المنطقة يكونون أعضاء في مجلس المنطقة؛ فهذا يوجِد نوعاً من الترابط والتواصل، ويسهم في توحيد الجهود، وتبادل الخبرات، وتنسيق الأدوار والمسؤوليات، كما يضمن سلاسة المتابعة والمراقبة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بدران، محمد (١٩٩١). الحكم المحلي في المملكة المتحدة: دراسة مقارنة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- جعفر، محمد أنس قاسم (١٩٨٢). التنظيم المحلي والديمقراطية. القاهرة: مطبعة إخوان مورفيلي.
- جيبينز، روجر (٢٠٠١، مارس). الحكم المحلي والنظم السياسية الفيدرالية. ترجمة فاطمة هانم بهجت، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد ١٦٧.
- الحقان، عبد الله بن عبد الرحمن بن سعد (١٤٢٠هـ). تطبيقات الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطبوعات معهد الإدارة العامة.
- خاشقجي، هاني يوسف (٢٠٠٢). الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية: المفاهيم والأسس والتطبيقات. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- الديب، فؤاد (٢٠١٨). الإدارة المحلية في دول مجلس تعاون الخليج العربية: دراسة مقارنة بين الأنظمة والتشريعات المحلية في مملكة البحرين ودولة الكويت وسلطنة عمان. سلسلة علمية محكمة العدد رقم (٤٤) مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية.
- رسلان، أنور أحمد (١٤٠٨هـ). القانون الإداري السعودي. تنظيم الإدارة العامة ونشاطها: دراسة مقارنة. الرياض: مطبوعات معهد الإدارة العامة.
- شاطر، كاهنة (٢٠١٧). تطور اللا مركزية الإدارية (فرنسا والجزائر نموذجا). مجلة الدراسات السياسية والعلاقات الدولية العام الثالث، العدد ١٣، ص ٢٧-٤٠.
- الشبيحة، عدنان بن عبد الله (٢٠١٢). الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية: الوضع الراهن ونموذج مقترح. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد ٢٤، العدد الأول، ص ٨٧-١١٢.
- الشبيحة، عدنان بن عبد الله والحريقي، فهد بن نويصر (٢٠٠٢). نحو تفعيل نظام المناطق كآلية للتخطيط الحضري في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة أسيوط، المجلد ٣٠، العدد ٣، ص ٥١٨-٥٢٨.
- عبد الرحمن، فهد (٢٠٠٧). إمكانية تفعيل دور المجلس البلدي المركزي. استرجعت بتاريخ ٢٠١٧/٤/١٤، الرابط التالي: <http://www.df-althani.com/portal/?p=61>
- عياف، عبد العزيز بن محمد (٢٠١٧). الإدارة المحلية لم تعد خياراً، استرجعت بتاريخ ٢٠١٨/١١/٢٥ الموقع الإلكتروني لمركز الملك سلمان للإدارة المحلية، الرابط التالي: <http://www.ksclg.org/publication-project/english-local-governance-is-no-longer-optional-funding-the-municipal-sector-as-an-example/>
- فتح الباب، ربيع أنور (٢٠٠٢). الظروف الخاصة بنشأة نظام ازدواج الهيئة التشريعية في النظم الديمقراطية الحديثة. القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية.
- الفوزان، فواز (١٤٣٩هـ، ذو الحجة). أهمية تطوير الأنظمة واللوائح الحكومية لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة التنمية الإدارية. معهد الإدارة العامة. العدد ١٥٥.
- القحطاني، جديع بن نهار (٢٠١٥، ١٣ أغسطس). حوار خاص مع صحيفة سبق الإلكترونية. استرجعت بتاريخ ٢٥ مارس ٢٠١٧، الرابط التالي: <http://sabq.org/GmDE0b>
- القحطاني، محمد بن مسعود (٢٠١٣). الإصلاح الإداري ودوره في تطوير المملكة العربية السعودية. الرياض: د. ن.
- برنامج المؤول، الأمم المتحدة، استرجعت بتاريخ ٢٠١٨/١١/٢٦، الرابط التالي: <https://ar.unhabitat.org/saudi-arabia>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Byrne, A. (2000). Local government in Britain (7th edition). Harmondsworth.
- Khan, Sajjad Ali (2013). Decentralization and Poverty Reduction: A Theoretical Framework for Exploring the Linkages International Review of Public Administration, Vol. 18, No. 2
- The Statistics Portal (25/11/2018): <https://www.statista.com/statistics/262497/degree-of-urbanization-in-saudi-arabia>
- Wilson D. and Game, Ch. (2011). Local Government in the United Kingdom London: The Macmillan Press Limited, fifth edition.

ملحق رقم (١)

تحليل سلطات المناطق ومجالسها بحسب نظام المناطق لعام ١٤١٢هـ

نوع السلطة		المادة
نافذة	استشارية	
	✓	المادة ١: يهدف هذا النظام إلى رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة، كما يهدف إلى المحافظة على الأمن والنظام، وكفالة حقوق المواطنين وحرياتهم، في إطار الشريعة الإسلامية.
	✓	المادة ٧: الإشراف على أجهزة الحكومة وموظفيها في المنطقة؛ للتأكد من حسن أدائهم لواجباتهم بكل أمانة وإخلاص، وذلك مع مراعاة ارتباط موظفي الوزارات والمصالح المختلفة في المنطقة بمراجعهم.
	✓	المادة ٢٤: على كل وزارة أو مصلحة حكومية لها خدمات في المنطقة، أن تعين رئيساً لأجهزتها في المنطقة، لا تقل مرتبته عن الثانية عشرة، يرتبط بالجهاز المركزي مباشرة، وعليه التنسيق مع أمير المنطقة في مجال عمله.
	✓	المادة ٣٤: على الوزارات والمصالح الحكومية أن تراعي قرارات مجلس المنطقة ... وإذا رأت الوزارة أو المصلحة الحكومية عدم الأخذ بقرار مجلس المنطقة فيما ذكر، فعليها أن توضح أسباب ذلك لمجلس المنطقة، وإذا لم يقتنع مجلس المنطقة بملاءمة الأسباب التي أوضحتها الوزارة أو المصلحة؛ فيرفع عن ذلك إلى وزير الداخلية للعرض عنه لرئيس مجلس الوزراء.
	✓	مادة ٣٥: تحيط كل وزارة ومصلحة لها خدمات في المنطقة مجلس المنطقة بما تقرر للمنطقة من مشاريع في الميزانية فور صدورها، كما تحيط بما تقرر للمنطقة في خطة التنمية.
	✓	المادة ٣٦: لكل وزير أن يستطلع رأي مجلس المنطقة حول أي موضوع يتعلق باختصاصه في المنطقة، وعلى المجلس إبداء رأيه في ذلك.

ملحق رقم (٢)

تحليل سلطات البلديات ومجالسها

بحسب نظام البلديات والقرى لعام ١٣٩٧هـ ونظام المجالس البلدية لعام ١٤٣٥هـ

نوع السلطة		المادة
نافذة	استشارية	
	✓	المادة ٦: يتولى السلطات في البلدية المجلس البلدي، ويمارس سلطة التقرير والمراقبة، ورئيس البلدية يمارس سلطة التنفيذ بمعاونة أجهزة البلدية.
	✓	المادة ٢٣: تتناول مهام المجلس استهلت بعبارات: إعداد، إقرار، وضع، اقتراح، تحديد، مراقبة، إبداء الرأي، عقد.
	✓	إعداد مشروع ميزانية البلدية.
	✓	إقرار مشروع الحساب الختامي؛ بقصد رفعه إلى الجهات المختصة.
	✓	إعداد مشروع المخطط التنظيمي للبلدية - بالاشتراك مع الجهات المعنية - تمهيداً لاعتماده من وزير الشؤون البلدية والقروية.
	✓	وضع اللوائح التنفيذية الخاصة بالشروط التخطيطية والتنظيمية والفنية الواجب توفرها في المناطق العمرانية.
	✓	اقتراح المشاريع العمرانية في البلدة.
	✓	وضع اللوائح التنفيذية اللازمة لممارسة البلدية واجباتها فيما يتعلق بالصحة والراحة والمباني والمرافق العامة وغيرها.
	✓	تحديد مقدار الرسوم والغرامات بما لا يتجاوز مائة ريال.
	✓	اقتراح مقدار الرسوم والغرامات بما زاد عن مائة ريال.
	✓	مراقبة الإيرادات والمصروفات، وإدارة أموال البلدية طبقاً للأنظمة والتعليمات السارية وضمن الحدود المبينة في الإعانات الحكومية المخصصة لها.
	✓	مراقبة سير أعمال البلدية والعمل على رفع كفاءتها وحسن أدائها للخدمات.
	✓	اقتراح مشاريع نزع الملكية للمنفعة العامة.
	✓	عقد القروض من المؤسسات الحكومية المختصة وقبول الوصايا والهبات.
	✓	تحديد أسعار الخدمات والمواد التي تقدمها البلدية بطريق مباشر أو غير مباشر.
	✓	إبداء الرأي فيما يُعرض على المجلس من قضايا.

ملحق رقم (٣)

تحليل سلطات المجالس المحلية بحسب التعليمات المنظمة لها الصادرة عام ١٤٢٠هـ

نوع السلطة		المادة
نافذة	استشارية	
	✓	تعمل المجالس المحلية كرافد لمجالس المناطق في دراسة واقتراح احتياجات المحافظات والمراكز من المشاريع الخدمية والتنمية، واقتراح الأولويات ومتابعة التنفيذ.
	✓	اقتراح احتياجات المحافظة والمراكز التابعة لها من المشاريع وترتيب أولوياتها ومواقعها، ووضع مقترحات لتنميتها وتطويرها، ومن ثم رفعها لمجلس المنطقة.
	✓	مساعدة مجلس المنطقة فيما يتعلق بمقترحات الميزانية السنوية والخطة الخمسية من المشاريع والخدمات في حدود اختصاص المجلس المحلي.
	✓	استقبال البيانات الإحصائية سنوياً من الجهات الحكومية وتقدير الاحتياجات الفعلية من خلالها والاستفادة منها في عملية التخطيط للمحافظة وتوابعها.
	✓	المساعدة في تنسيق الخدمات العامة للمحافظة والمراكز التابعة لها.
	✓	متابعة تنفيذ مشروعات التنمية المحلية بالمحافظة وتوابعها ورفع ملاحظاتها لمجلس المنطقة ومرئياتها في أولويات التنفيذ.
	✓	توعية سكان المحافظة وتوابعها لما فيه المصلحة العامة، والمشاركة بالجهد الذاتي وتشجيع الإسهام في مشاريع النفع العام.
	✓	أي أعمال أخرى يُكلّف بها المجلس المحلي من قبل أمير المنطقة في حدود اختصاصه.

المحور الثاني

تنمية الموارد البشرية

- ١- جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بإدارة الأداء - دراسة ميدانية لمنسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض
- ٢- جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطوير المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر متدربي معهد الإدارة العامة بالرياض
- ٣- التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) من وجهة نظر المشاركين في الحلقات بمعهد الإدارة العامة على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠
- ٤- التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية

(ورقة علمية)

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بإدارة الأداء
دراسة ميدانية لمنسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض

إعداد

د. خالد بن عبد العزيز الشملان د. مرفت محمد السعيد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، والوقوف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٣٤١) مفردة من منسوبي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وبالاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة؛ انتهى الباحثان إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وطردية، وذات دلالة إحصائية بين متغيري: جودة الحياة الوظيفية، وإدارة الأداء، كما كشفت النتائج أيضاً عن وجود اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة حول كل من جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء. وفي ضوء هذه النتائج تقدم الباحثان بعدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز كل من جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

المقدمة:

تُعَدُّ جودة الحياة الوظيفية (quality of work life) إحدى الأساليب المهمة والضرورية التي تعتمد عليها المنظمات بشكل مستمر في جذب الأكفاء والاحتفاظ بهم (Muindi & K'Obonyo, 2015). وقد ازدادت أهميتها في العقدين الأخيرين؛ نظراً للمتطلبات المتزايدة للأسرة وبيئة الأعمال التنظيمية (Akdere, 2006).

وتُعبر جودة الحياة الوظيفية عن الظروف وبيئات العمل المواتية، التي تدعم رضا العاملين وتُعزّزه، عبر إمدادهم بالمكافآت وتنمية شعورهم بالأمان الوظيفي (Lau, 2000). وبعبارة أخرى: فإن جودة الحياة الوظيفية تعكس جودة العلاقة بين الفرد وبيئة العمل المحيطة (Sumathi & Velmurugan, 2017). وهو الأمر الذي يقتضي من إدارة المنظمات ضرورة العمل على ترسيخ بيئة عمل جيدة، تتوفر بها مقومات الأمان والصحة، كما يمكن للعاملين فيها العمل دون ضغوط، وتتوفر لديهم المعلومات الضرورية لإنجاز المهام المتنوعة، كما يحظون بتحفيز رؤسائهم، فضلاً عن حصولهم على الأجور العادلة والمناسبة (Sumathi & Velmurugan, 2017).

وتمتد جودة الحياة الوظيفية؛ لتشمل الكثير من الجوانب التنظيمية، ومنها على سبيل المثال: ظروف العمل، والوقت اللازم لإنجاز المهام، وأسلوب دفع الأجور، والمخاطر الصحية، والسلوك، والأداء، والاستجابة لمطالب العاملين، وكذا سلوك الإدارة نحوهم (Muindi & K'Obonyo, 2015)، كما لا يقتصر تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين فحسب؛ بل يشمل كافة جوانب حياتهم الشخصية، ومنها على سبيل المثال: الأسرة، والترفيه، والاحتياجات الاجتماعية. وعندما تعجز المنظمة، أو تهمل إشباع احتياجات عاملها؛ فمن المحتمل أن يواجه هؤلاء العاملون ضغوطاً حياتية وعملية، وهو ما قد يخلّف عواقب وخيمة على رفاهيتهم وأدائهم الوظيفي (Gallie, 2005).

وبالإضافة إلى ما سبق؛ فإن إدارة الأداء Performance management تُمثّل إحدى العوامل المهمة لتحقيق نجاح المنظمة، وتحسين أداء عاملها (de Waal, Goedegebuure, & Geradts, 2011). كما أنها تُشكّل إحدى العناصر الرئيسة لتحقيق إدارة أفضل للمنظمة، والإسهام في كفاءتها وازدهارها (Na-nan, 2016)؛ ذلك أن إدارة الأداء تهدف إلى تمكين العاملين، ودعمهم، ومكافأتهم؛ لتحقيق الأداء الجيد، كما تهدف إلى تنمية الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم؛ وهو ما يسهم بدوره في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة المدى (Harrison, 2005).

وتُعبر إدارة الأداء عن مجموعة متنوعة من الأنشطة، والسياسات، والإجراءات، والأساليب المُصمّمة لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم (DeNisi & Murphy, 2017). وجزير بالذكر أن برامج إدارة الأداء تبدأ بتقييم أداء العاملين، ثم تمتد لتشمل التغذية المرتدة، وصياغة الأهداف، وإمداد العاملين بالأنشطة التدريبية اللازمة والأجور والمكافآت المناسبة؛ ومن ثمّ فإن أنظمة إدارة الأداء تبدأ بتقييم الأداء كنقطة انطلاق، يليها تحسين أداء الفرد؛ بما يتسق مع الأهداف الإستراتيجية والهدف الرئيس للمنظمة ممثلاً في تحسين أدائها التنظيمي (Aguinis & Pierce, 2008).

وفي ضوء ما سبق؛ فإن الدراسة الحالية تستهدف الوقوف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء لمنسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، والتعرّف على اتجاهاتهم نحو جودة الحياة الوظيفية، واتجاهاتهم نحو إدارة الأداء بأبعادهما المختلفة، والكشف عن الصعوبات التي تحوّل دون تحقيقهما؛ بغية تقديم عدد من المقترحات أو التوصيات التي قد تُسهم في تعزيزهما، وهو ما ينعكس إيجابياً على أداء هذه الأجهزة وفعاليتها.

مشكلة الدراسة:

عبرت رؤية المملكة ٢٠٣٠ عن اهتمام كبير بتطوير أجهزة القطاع العام، والاهتمام برفع مستوى فاعلية قياس الأداء وإدارته، وتطوير أجهزتها الحكومية؛ للوصول إلى تنمية إدارية شاملة ومستدامة، وقد ضمت الرؤية في جنباتها العديد من المراكز، والأهداف، والبرامج؛ سعياً إلى مضاعفة الجهود في عملية التطوير، ورفع الكفاءة بالاستفادة من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة.

ومن تلك البرامج برنامج جودة الحياة ٢٠٢٠، الذي يُعنى بتحسين نمط حياة الفرد والأسرة، وبناء مجتمع ينعم أفرادُه بأسلوب حياة متوازن، ويسهم في توليد العديد من الوظائف، وتنويع النشاط الاقتصادي، وتمثُل جودة الحياة الوظيفية أحد أهم تلك المكونات.

ولأهمية رفع جودة الأداء والإنتاجية، ومع إطلاق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، وتطوير قدراتها الوظيفية، والسعي الدؤوب من قبل وزارة الخدمة المدنية إلى تطوير لوائح الأداء، وتوفير أدوات قياس أكثر تطوراً؛ لرفع أداء العنصر البشري - بدأت الجهات الحكومية بتطبيق إدارة الأداء بوصفها منهجية جديدة؛ لرفع مستوى الأداء، وتحسين الإنتاجية في القطاع العام؛ بوصف أن مشكلة قياس أداء العاملين في القطاع الحكومي أكثر تعقيداً؛ نظراً لأن أداء العاملين فيها لا ينبغي أن يُقاس بنسب مئوية فقط؛ بل ينبغي أن يتضمن مدى رضا المواطنين عن الخدمات التي تُقدَّم إليهم مقابل استخدام الأموال العامة؛ وهو الأمر الذي يقتضي من القائمين على إدارته ضرورة إيجاد نظم عادلة وموضوعية لقياس أداء العاملين فيه (العمرى، ٢٠١٧).

ونظراً؛ لأن أسلوب إدارة الأداء يُعدُّ من الأساليب الإدارية الحديثة التي لا غنى للقيادات عنها - لما ينجم عنه من فوائد عظيمة في تحقيق أقصى أداء ممكن للأفراد، ونمو المنظمة وتقدمها - لذا فإن الدراسة الحالية تستهدف التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه جودة الحياة الوظيفية في تعزيز أسلوب إدارة الأداء لموظفي الخدمة المدنية بمدينة الرياض.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات منسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض نحو جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتنوعة.
- الوقوف على اتجاهات منسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض نحو إدارة الأداء بأبعادها المختلفة.
- بحث وجود علاقة ارتباطية بين اتجاهات مفردات العينة نحو جودة الحياة الوظيفية، واتجاهاتهم نحو إدارة الأداء.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما اتجاهات منسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض نحو جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتنوعة؟
- ما اتجاهات منسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض نحو إدارة الأداء بأبعادها المتنوعة؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين اتجاهات مفردات العينة نحو جودة الحياة الوظيفية، واتجاهاتهم نحو إدارة الأداء بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية العملية:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تُسهم في تعزيز التنمية الإدارية بالقطاع الحكومي؛ ألا وهو جودة الحياة الوظيفية؛ ذلك أن جودة الحياة الوظيفية تعدُّ من المتغيرات المهمة التي تُسهم في تحقيق الإصلاح الإداري المنشود وتعزيزه، وجودة العمل الحكومي، وبلوغ الأهداف التي تنشدها المؤسسات والأجهزة الحكومية تحقيقها؛ خاصة في ظل الآونة الحالية التي تشهد طفرة هائلة في الإصلاح الإداري الحكومي، عقب التغيرات التي أرستها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

- كما تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضاً في تناولها لمفهوم إدارة الأداء؛ ذلك أن الاهتمام بالأداء الوظيفي للموظف الحكومي وإنتاجيته، يعدّ من أهم عوامل الانطلاقة التي تشهدها مؤسسات القطاع العام بالمملكة؛ حيث إن هذه المؤسسات لن تتمكن من تلبية تحديات القرن الحادي والعشرين ببيروقراطية الماضي؛ فالاتجاه القديم الذي يتضمّن قيام المدير بإدارة أداء الموظف عبر أسلوب الثواب والعقاب؛ لم يعد مجدياً، ولا يتسق مع التغيرات المعاصرة التي تشهدها المنظمات اليوم. وينبغي على المدير أن يشارك في تنمية مرؤوسيه، وأن يساعدتهم على أداء أعمالهم وتحقيق أهدافهم؛ وهو الأمر الذي فرض ضرورة التحول من أساليب تقييم الأداء القديمة إلى إدارة أداء المرؤوسين؛ وهو ما ينعكس إيجابياً على تحقيق التنمية الإدارية والإصلاح الإداري المنشود.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يؤديه القطاع الحكومي بالمملكة في جميع جوانب الحياة؛ فالمشروعات الوطنية يتم طرحها من خلال هذا القطاع؛ إضافةً إلى أن تنمية القطاع الخاص وتطويره تركز على القطاع العام؛ فإذا كان هذا القطاع غير فعال؛ فإن مخرجاته ستكون غير فعالة أيضاً؛ وهو ما يقتضي ضرورة الاهتمام بتطوير جودة الحياة الوظيفية، وتطوير أساليب إدارة الأداء؛ بهدف تحقيق فعالية أكبر لذلك القطاع وتنميته وتطويره؛ خاصةً أنه يشمل عدداً كبيراً من الموظفين؛ إضافةً إلى الدور المهم الذي يحظى به في تقديم الخدمات للمواطنين.

ثانياً: الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى سدّ الفجوة البحثية، فيما يتعلّق بالدور المحتمل الذي يمكن أن تؤديه جودة الحياة الوظيفية في تعزيز تطبيق إدارة الأداء؛ ذلك أن المسح الميداني الذي قام به الباحثان لعدد من الدراسات العربية والأجنبية؛ كشف عن وجود فجوة بحثية وندرة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيّرين.
- تسهم هذه الدراسة في تحديد أهم العناصر المؤثرة في طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء، كما تسهم نتائجها في بناء نموذج أكثر شمولية يتلاءم مع البيئة المحلية لتوضيح تلك العلاقة.

حدود الدراسة:

تمّت هذه الدراسة في ظل الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة واقع جودة الحياة الوظيفية لمنسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، من خلال أبعادها الثمانية المُمثلة في: (عدالة النواحي المالية وكفايتها، وظروف عمل آمنة وصحية، وفرص النمو المستمر والأمان، والتمسك بمبادئ المنظمة، والتمكين والإثراء الوظيفي، والتمكين الاجتماعي في المنظمة، والتوازن بين العمل والحياة، والمسؤولية الاجتماعية)، وعلاقتها بأسلوب إدارة الأداء بأبعاده الستة المُمثلة في: (تخطيط الأداء ووضع الأهداف، والتواصل، والتغذية المرتدة، والتدريب التوجيهي، والتقييم النهائي للأداء، وتحديد توقّعات الأداء).

- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على منسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

- **الحدود الزمنية:** تمّت هذه الدراسة خلال عام ٢٠١٨م.

متغيّرات الدراسة:

شملت هذه الدراسة نوعين من المتغيّرات؛ وهما:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتنوعة المذكورة مسبقاً.
- **المتغير التابع:** ويتمثل في أسلوب إدارة الأداء بأبعادها المتنوعة المذكورة مسبقاً.

الإطار النظري:

سيتم من خلال هذا الجزء تناول الإطار النظري لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء على النحو التالي:

مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تناول الباحثون مفهوم جودة الحياة الوظيفية عبر زاويتين رئيسيتين، أولهما: النظر إلى جودة الحياة الوظيفية؛ بوصفها مجموعة من الأهداف والشروط والممارسات التنظيمية، في حين ركزت الثانية على تناول جودة الحياة الوظيفية، بوصفها تُعبر عن اتجاهات العاملين حيال الأمن، والشعور بالرضا، والنمو والتنمية (Sumathi & Velmurugan, 2017). وجدير بالذكر؛ أن الباحثين يتناولون مفهوم جودة الحياة الوظيفية انطلاقاً من كونه يعبر عن مجموعة من الاتجاهات التي يحملها منسوبو الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض حيال شعورهم بالأمان والرضا الوظيفي ومدى اهتمام المسؤولين بهذه الأجهزة بنموهم وتنميتهم مهنيًا وشخصيًا، أي إن منظورهما يتسق مع الرؤية الثانية.

وأضاف (Serey 2006) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يرتبط بقوة بما يُعرف بـ"العمل الهادف"، وهو ذلك العمل الذي يشمل: الفرصة لاستغلال مواهب الأفراد وقدراتهم للتغلب على المواقف والتحديات التي تتطلب المبادرة المستقلة والتوجيه الذاتي، والنشاط المفيد للأفراد الذين يتضمنهم، والدور الذي يؤديه الأفراد في تحقيق الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى الفخر بإنجازات الأفراد. ويتفق الباحثان مع هذا الرأي؛ إذ لا يمكن وصف العمل بالهادف إلا إذا توفرت فيه مقومات جودة الحياة الوظيفية؛ فكيف يشعر الفرد بأن عمله هادف وهو لا يشعر بعدالة النواحي المالية وكفايتها، أو يفتقر إلى ظروف عمل آمنة وصحية، أو لا تتاح له ظروف عمل آمنة أو صحية.

ويوجد الكثير من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها لتحسين جودة الحياة الوظيفية، التي تتضمن (Chisholm, 1983) :

(١) **إعادة تصميم الوظيفة:** ويتضمن هذا المدخل إعادة ترتيب المهام؛ لتعزيز ممارسات العاملين لعملهم والوظائف التنظيمية. وبمعنى آخر: فإن المهام التي يكلف بها الأفراد يعاد تصميمها وترتيبها؛ للحصول على تغذية مرتدة أفضل ومتنوعة على نطاق واسع حول النتائج، وتحقيق رقابة أكثر دقة وإحكاماً على كافة الأنشطة الوظيفية.

(٢) **خطة سكانلون Scanlon plan:** وتتضمن هذه الخطة قيام اللجان الإنتاجية بتطوير أساليب لتحسين أداء العمل، وضمان حصول العاملين على علاوات شهرية عندما تتخطى إنتاجيتهم المعايير المحددة مسبقاً للفعالية.

(٣) **التصميم الفني والاجتماعي لموقع العمل:** ويتضمن هذا المدخل اقتراح وتطوير تصميم أفضل لموقع العمل، من خلال تحليل النظام الفني، والمُمثل في كيفية قيام الوحدة الإنتاجية بإنتاج المنتجات، وتقديم الخدمات. والنظام الاجتماعي المُمثل في كيفية سيطرة العاملين على النظام الفني، وعندما يتحقق التوافق الأفضل لمتطلبات كليهما؛ فإن هذا التصميم يشمل الوحدة التنظيمية بأكملها؛ على سبيل المثال: الأقسام وجماعات العمل.

(٤) **اللجان الإدارية والعمالية المشتركة:** ويشمل هذا المدخل تكوين لجان من ممثلي الإدارات والنقابات العمالية، الذين يشاركون في حلّ المشكلات المتعلقة بكيفية تحسين الفعالية التنظيمية وفعالية الاتصالات؛ من خلال الكشف عن المشكلات المتكررة. ولا تختص هذه اللجان مطلقاً بالتعامل مع موضوعات الأجور والمرتبات، وساعات العمل وظروفها، وغيرها من الأمور التي تندرج ضمن المساومات الجماعية.

(٥) **ساعات العمل المرنة:** يتضمن هذا المدخل إتاحة بعض المرونة للعاملين في جدولة ساعات عملهم اليومية، عندما يكون مفروضاً عليهم ضرورة الحضور لإجراء الاتصالات المناسبة.

(٦) **أساليب حل الصراع:** ينطوي هذا المدخل على استخدام أساليب مختلفة؛ لاكتشاف المشكلات، وتحليلها، وحلها ما بين الإدارة والعاملين؛ فضلاً عن مساعدتهم على تطوير أساليب جديدة؛ للتألف فيما بينهم؛ تجنباً للأزمات والمشكلات المحتملة.

وفي ضوء ما سبق؛ يعتقد الباحثان أن كافة المداخل السابقة تُعنى فقط بتحسين البيئة المادية للعاملين ولا تنطرق مطلقاً إلى البيئة الاجتماعية أو النفسية لهم، على الرغم من أثرها البالغ على أداء العاملين وإنتاجيتهم، كما تغفل أيضاً عن الاهتمام بحاجات العاملين ومحاولة إشباعها، ومن ثم؛ يقترح الباحثان إضافة المداخل الثلاثة التالية إلى المداخل الستة السابقة؛ وذلك لتحسين جودة الحياة الوظيفية، والتي تتمثل فيما يأتي:

- التعرف على حاجات العاملين ومحاولة إشباعها: ويتضمن هذا المدخل الاعتماد على عددٍ من الأساليب؛ للتعرف على حاجات العاملين غير المشبعة ومساعدتهم على إشباعها.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين: ويشمل هذا المدخل الاعتماد على عددٍ من الأساليب المختلفة؛ لتعزيز روح الألفة والمودة بين العاملين وتنمية العلاقات الاجتماعية الطيبة فيما بينهم.
- تدعيم الصحة النفسية للعاملين: ويشمل هذا المدخل استخدام عددٍ من الأساليب المختلفة لتعزيز الصحة النفسية للعاملين، وأيضاً التقليل من شعورهم بالقلق والخوف والتوتر والاضطرابات النفسية.

مفهوم إدارة الأداء:

حظي موضوع إدارة الأداء باهتمام كبير لدى الكتاب والباحثين، وأخصائي الموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية في المقالات الصحفية (Peck, 2016)، والكتابات والبحوث الأكاديمية (Levy, Tseng, Rosen, & Lueke, 2017). وتراوح نقاش الباحثين حياله ما بين ضرورة التخلُّص من تقييم الأداء التقليدي (Adler, et al., 2016) إلى إثارة الانتقادات المتعلّقة بممارسات الأداء بوجه عام (Colquitt, 2017).

ومفهوم إدارة الأداء مصطلح حديث نسبياً (DeNisi & Murphy, 2017) عُرِف لأول مرة من قبل (Beer & Ruh, 1976)؛ بوصفه عملية تركز على تقييم جميع الأطراف، وتطويرها، ومشاركتها عبر اتصالات ثنائية الاتجاه؛ بهدف تحقيق فهم متبادل، والقضاء على المشكلات. ويتفق الباحثان مع هذا التعريف ويتبنياه في دراستهما الحالية؛ ذلك أنه يتناول عملية إدارة الأداء من منظور كونها عملية موسعة تشمل تقييم الأداء وتطويره؛ إضافةً إلى مناقشة النتائج وتقديم تغذية مرتدة؛ بهدف تحقيق فهم متبادل والقضاء على المشكلات.

وأضاف (Armstrong & Baron, 1998) أن إدارة الأداء تُعبر عن إستراتيجية صُممت لتحقيق النجاح المستدام للمنظمة، عبر تعزيز القدرات الفردية والجماعية؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤخذ على هذا التعريف أنه تناول مفهوم إدارة الأداء من منظور ضيق؛ حيث قصرها على تعزيز القدرات الفردية والجماعية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية ولم يتطرق مطلقاً إلى الآلية التي يتم من خلالها تطبيق هذا المفهوم.

ويمكن تقسيم عملية إدارة الأداء إلى خمس مراحل رئيسة تشمل (Evans & Lindsay, 1993) :

١. المتطلبات المسبقة (Pre-Requisites): ينبغي أن تعي جميع الأطراف المعنية رؤية المنظمة ومهامها وإستراتيجياتها وأهدافها وعملياتها الإدارية (Falshaw, Glaister, & Tatoglu, 2006). وهذه المعلومات تم جمعها من مختلف المصادر باستخدام المقابلات الشخصية والاستفسارات والمناقشات الجماعية وتحليل ما تم إنجازه؛ وهو الأمر الذي يُمكّن المنظمة من الحصول على المعلومات التي تعكس احتياجاتها الحقيقية واستخدامها في بيئة عمل متغيرة (Aguinis, 2009). إضافةً إلى التعرف على التوجهات والأهداف المستقبلية للمنظمة (Neetu & Mahim, 2015). وجدير بالذكر؛ أن هذه الخطوة تتضمن تحديد نقاط القوى والضعف التنظيمية؛ بهدف تعزيز كفاءة المنظمة، عبر الوقوف على المعارف والإمكانات والمهارات المتاحة، والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو نظم إدارة الأداء (Watson, Nico, & Leon, 2010).
٢. تخطيط الأداء: عبر هذه المرحلة يتم تحديد النتائج المرغوبة على المستوى الفردي والإداري والتنظيمي، كما يتم تحديد القدرات اللازمة للتنفيذ، والسلوكيات المرغوبة؛ حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وبوجه عام، ينبغي أن توضح الخطة نقاط القوى لدى العاملين ومجالاتها التي تحتاج إلى تحسين.

٣. تقييم الأداء: تُركّز هذه الخطوة على تقييم الفرد أو أمر ما، استناداً إلى معايير محددة، خلال مدة زمنية محددة. ويركّز هذا النوع من التقييم على تقييم أداء العاملين وسلوكهم؛ استناداً إلى الأهداف التي وضعتها المنظمة، ويمكن إجراء هذا النوع من التقييم باستخدام العديد من الأساليب والمصادر المتنوعة؛ مثل: الزملاء، والمرؤوسين، والعملاء، أو جميع الأطراف المعنية (Murphy & Cleveland, 1995)، وهو ما سيمكّن المنظمة من تحديد ما إذا كان أداء أفرادها يتسق مع التوقعات التي وُضعت لهم أم لا.
٤. مراجعة الأداء: يتم خلال هذه المرحلة عقد لقاءات موسّعة بين المديرين وتابعيهم؛ لمراجعة نواتج تقييم الأداء ومناقشتها. وينبغي أن يتوفر لدى المديرين معلومات دقيقة وصادقة حيال الانحرافات السلبية والإيجابية لأداء العاملين؛ وهو ما يزيد من شعور العاملين بالرضا، ويعزّز الأداء التنظيمي.
٥. تطبيق الأداء: تختص هذه المرحلة بكيفية تحسين الطريق وتمهيده للأداء المستقبلي للعاملين، بناءً على النتائج المسبقة للأداء. ويمكن استخدام هذه النتائج في إجراء التعديل التنظيمي لتغيير بيئة العمل، أو رفع الكفاءة التنظيمية (Chaola, Pratoom, & Raksong, 2015)، كما يمكن استخدامها أيضاً في مجال إدارة الموارد البشرية؛ لزيادة دافعية العاملين، وتعزيز الاتصالات ما بين العاملين والإدارة.

وعلى ذلك؛ فإنه إذا ما أرادت إدارة المنظمات تطبيق أسلوب إدارة الأداء؛ فعليها تحديد متطلباته المسبقة، ثم توقع النتائج المستهدفة، يلي ذلك تقييم الأداء ثم مراجعته ومناقشته مع الأفراد، وأخيراً؛ إجراء التعديلات والتغييرات التنظيمية اللازمة.

وفي ضوء ما سبق؛ يمكن القول: إنه توجد فروق جوهرية ما بين أسلوبي تقييم الأداء وإدارة الأداء، وكما اتضح سلفاً؛ فإن إدارة الأداء تُعبّر عن ذلك الأسلوب الذي يستهدف إيجاد بيئة عمل، يتم من خلالها تمكين العاملين للعمل بأفضل ما لديهم من قدرات، ووفقاً لذلك؛ فإن إدارة الأداء ليست حدثاً واحداً؛ وإنما عملية مستمرة تتضمن مجموعة من الأحداث. في حين يركّز تقييم الأداء على تقييم أداء العاملين وفقاً لمعايير مُحدّدة سلفاً، استناداً إلى عدد من الأساليب؛ منها: المقاييس المُتدرّجة والمقارنة الجبرية (Marr, 2006)؛ ومن ثمّ يمكن اعتبار تقييم الأداء جزءاً من عملية إدارة الأداء.

الدراسات السابقة:

يحاول الباحثان استعراض تلك الدراسات من منظورين:

- دراسات تعرّضت لمُتغيّر جودة الحياة الوظيفية.
- دراسات تناولت إدارة الأداء.

أولاً: الدراسات المُرتبطة بمُتغيّر جودة الحياة الوظيفية وعلاقته بالمُتغيّرات الأخرى:

قام (داهش، ٢٠١٨) بدراسة العلاقة المباشرة بين الكفاية الذاتية والارتباط الوظيفي لدى ٣٠١ من العاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية من خلال جودة الحياة الوظيفية كمتغيّر وسيط (Mediator variable) واستخدم الباحث مقياس دونالدوز وآخرين الذي وضعه في عام ١٩٩٩م، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين الكفاية الذاتية والارتباط الوظيفي، وأن جودة الحياة الوظيفية تتوسط جزئياً تلك العلاقة؛ حيث إن إدراك العاملين لعناصر الكفاية الذاتية يتولد عنه شعورهم بجودة الحياة الوظيفية لديهم داخل هذه المستشفيات؛ وهو الأمر الذي سيدفع العاملين ليكونوا أكثر ارتباطاً بتلك المنظمات.

واستخدم أيضاً (Abosaif, 2018) جودة الحياة الوظيفية كمتغيّر وسيط؛ لفحص العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وأجريت الدراسة على عينة من ٥١ عضو هيئة تدريس، وأُستخدِمَ خمسة أبعاد لقياس جودة الحياة الوظيفية هي: عدالة الأجور، وفرص التنمية المهنية، والأمان الوظيفي، وجودة الحياة الكلية، وجودة الاتصال. وقد توصلت الدراسة

إلى وجود علاقة طردية لرأس المال النفسي بمستوى شعور عضو هيئة التدريس بجودة حياة العمل، كما توجد علاقة طردية لجودة حياة العمل بمستوى الالتزام التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن جودة حياة العمل تتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي.

كما قامت البطران (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى الوقوف على أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية في القطاع المصرفي المصري، عبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (١٥٠) مفردة من العاملين في فروع القاهرة الكبرى، انتهت الباحثة إلى وجود تأثير معنوي لمتغير الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية.

كما قام (محمد، ٢٠١٦) بدراسة بهدف التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها وإستراتيجياتها وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعادها ومدى ارتباط كل بعد منها بالأداء التنظيمي، كما اهتمت أيضاً بالتعرف على مدى إدراك إدارة البنوك محل الدراسة لأهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية. ولقد حدد الباحث أبعاد جودة الحياة الوظيفية في: ظروف بيئة العمل، وخصائص الوظيفة والأجور، والمكافآت وجماعة العمل وأسلوب الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات. ولقد انتهى الباحث إلى وجود تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي لقطاع البنوك المصري.

وقام (العمرى، ٢٠١٧) بدراسة تناولت تأثير عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الخدمة المدنية، وقياس مقدار الفروق بين العوامل الشخصية وكل من الأداء وتقييمه والرضا الوظيفي والعلاقة الاجتماعية التي تربط الفرد برؤسائه وزملائه في العمل والحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل. وعبر الاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة ميدانية تمت على عينة عشوائية قوامها ٢٥٠٠ مفردة من العاملين في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية؛ انتهى الباحث إلى أن أكثر عناصر جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على الأداء؛ هي: العلاقة الاجتماعية التي تربط الفرد مع رؤسائه وزملائه في العمل، والرضا الوظيفي، والحوافز المادية والمعنوية تعزى إلى الاختلاف في الخصائص الديموغرافية ممثلة في: العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

كما قدّم (فواتيح، ومباركي، ٢٠١٦) دراسة تناولت جودة الحياة الوظيفية في ظل إدارة الجودة الشاملة في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو، وجمعت بيانات ١٠٠ مفردة وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة؛ حيث إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية.

وقدم (القرنى، ٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تحليل كيفية تنبؤ معايير والتون التي قدمها في عام ١٩٧٥م لجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، وأجريت الدراسة على ٢٩٩ عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة وجود عاملين فقط من الأبعاد السبعة لمعايير والتون كان لها التأثير في جودة الحياة الوظيفية، هما: تنمية القدرات الوظيفية والعلاقات الاجتماعية، وباستخدام نفس الأبعاد التي اقترحها والتون قام (الهاشمي والعضيلة، ٢٠١٧) بالتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمد الباحثان على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعبر الاعتماد على عينة عشوائية طبقية قوامها (٤٠٣) مفردة من العاملين في المستشفيات، انتهى الباحثان إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات محل الدراسة كان متوسطاً، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق معنوية في اتجاهات المستقضي منهم لجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى متغيري الجنسية والخبرة في العمل، في حين لم توجد أية فروق معنوية في اتجاهات المستقضي منهم نحو جودة الحياة الوظيفية؛ من حيث خصائصهم الديموغرافية متضمنة: جهة العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية والتصنيف الوظيفي، وطبيعة العمل، والنوع الاجتماعي.

كما قامت النجار (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى الوقوف على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والارتباط الوظيفي. وقد حددت الباحثة أبعاد جودة الحياة الوظيفية في: ظروف العمل المادية والمعنوية، وخصائص الوظيفة وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف والمشاركة في صنع القرارات. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها

(٣٠٣) مفردات من العاملين الإداريين الدائمين بالمستشفيات الجامعية التابعة لجامعة المنصورة، انتهت الباحثة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومتغير الارتباط الوظيفي.

وقدّمت (بدوي، ٢٠١٥) دراسة عن أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات، وأجريت على (٣٣٩) موظفاً من ٢٥ وزارة وهيئة حكومية في الإمارات معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي والمقياس الذي وضعه Che Rose في عام ٢٠٠٦م المتكون من الأبعاد التالية: الاستقرار والأمان الوظيفي، عدالة نظام الأجور، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية، والتكامل الاجتماعي في بيئة العمل وأظهرت الدراسة وجود تأثير لأثر توقعات العاملين والالتزام بتنفيذها من جانب الإدارة على جودة الحياة الوظيفية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع جودة العمل في المنظمات الحكومية الإماراتية مثل: الاستقرار الوظيفي، وتطوير فكرة الالتزام، وتنمية علاقة الثقة.

من جانب آخر؛ فقد اهتمت دراسة (Bolhari, Rezaeean, Bolhari, Bairamzadeh, & Soltan, 2011) بفحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وعدد من الخصائص الديموغرافية؛ وذلك لعدد من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات بالجمهورية الإيرانية. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٢٩٢ مفردة؛ انتهى الباحثون إلى أن اتجاهات مفردات العينة نحو جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً، وهو ما يقتضي ضرورة اهتمام الإدارة بتعزيزه، كما أوضحت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين متغير النوع وجودة الحياة الوظيفية؛ في حين أن العلاقة بين متغيرات العمر والخبرة ومتوسط الدخل وجودة الحياة الوظيفية كانت معنوية، كما هدفت دراسة (Kermansaravi, Navidian, Navabi Rigi, & Yaghoubinia, 2015) إلى الوقوف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة زاهدان للعلوم الطبية الإيرانية. وعبر دراسة ميدانية تمت على عدد ٢٠٢ عضو هيئة تدريس بالجامعة محل الدراسة؛ انتهى الباحثون إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية.

كما هدفت دراسة (Aarthy & Nandhini, 2016) إلى تقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية الهندسة بمنطقة كويمباتور الهندية، والوقوف على العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وجودة الحياة الوظيفية عبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٤٠٠) عضو؛ وانتهى الباحثان إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الديموغرافية (متضمنة: النوع، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والخبرة، والقسم، والدخل الشهري، وإجمالي دخل الأسرة) وجودة الحياة الوظيفية. وقام كذلك (Nayak, Sahoo, & Mohanty, 2018) بدراسة بهدف الوقوف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام في موقع العمل عبر جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٢٧٩) عاملاً في وحدات الرعاية الصحية الخاصة في الهند؛ انتهى الباحثان إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتوسط جزئياً ومعنوياً العلاقة بين التمكين في موقع العمل والتزام العاملين.

وفي دراسة (Pio & Tampi, 2018) التي اهتمت بتناول العلاقة بين القيادة الروحية، وكل من السلوك الأخلاقي، وجودة الحياة الوظيفية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأداء العاملين. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٢٩٢) ممرضة من العاملين في ثلاث مستشفيات خاصة بإندونيسيا؛ انتهى الباحثان إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة الروحية على جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بمتغير إدارة الأداء وعلاقته بالمتغيرات الأخرى:

قدمت العرق (٢٠١٨) دراسة حول دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظرهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على ٩٩ موظفة في المكتبة المركزية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأدلة الإرشادية والتعريف بإدارة الأداء يمثلان أكثر الممارسات لإدارة الأداء في المكتبة، وأن هناك معايير

واضحة لتقييم الأداء، وأن أهم أثر لتطبيق إدارة الأداء هو زيادة الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال، وزيادة تنظيم الأعمال اليومية، وأظهرت الدراسة أن أكثر المعوقات نحو تطبيق إدارة الأداء هو عدم وجود محاسبة للرؤساء عند عدم دقة نتائج التقييم؛ بالإضافة إلى وجود أعباء تحدّ من قدرة الموظفة على الوفاء بمتطلبات إدارة الأداء.

في حين اهتمت دراسة (عابدين، ٢٠١٠) بتحديد مدى توفر خصائص نظام إدارة الأداء، وتحديد أهم المعوقات العملية التي تعوق تطبيق نظام إدارة الأداء في عدد من الشركات المصرية ذات الطبيعة المختلفة. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة ميسرة لعدد ٦٠ شركة مصرية ذات طبيعة مختلفة؛ انتهى الباحث إلى أن جميع الشركات محل الدراسة لا تطبق نظاماً نموذجياً لإدارة الأداء على الرغم من اعتقاد القائمين على إدارة هذه الشركات بأن نظام إدارة الأداء الذي يطبقونه يعدّ نموذجياً، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين طبيعة عمل الشركات محل الدراسة ونموذجية نظام إدارة الأداء المطبق بها.

كما سعت دراسة (حمرون، ٢٠١١) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء من خلال التعرف على درجة تحقق أهداف إدارة الأداء والإجراءات المتعلقة بتخطيط إدارة الأداء وتهيئة الظروف لإمكانيات الأداء وإجراءات تنفيذ الأداء، وكذا إجراءات تقييم الأداء وإجراءات تحسين وتطوير الأداء، كما سعت أيضاً إلى تطوير برنامج مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في مجال تطبيق إدارة الأداء؛ يهدف إلى إكسابهم مهارات الأداء وتطبيقها في ميدان العمل الأكاديمي. وعبر اعتماد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي، وكذا استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أعضاء هيئة التدريس؛ انتهى الباحث إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تمارس بدرجة متوسطة أسلوب إدارة الأداء، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق معنوية عند مستوى ٠,٠٥ بين السعوديين وغير السعوديين حيال إدراكهم للإجراءات المتعلقة بأهداف إدارة الأداء وتخطيط الأداء وتهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء.

وهدف دراسة (العتار، ٢٠١٢) إلى التعرف على تأثير أسلوب إدارة الأداء بأبعاده الداخلية (الجوانب الفنية، الالتزام التنظيمي، نظم الحوافز، والثقافة التنظيمية) والخارجية (أصحاب المصالح وحجم الميزانية المرسودة) على فاعلية وكفاءة القطاع الحكومي؛ ممثلاً في الوزارات الأردنية. وعبر الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لعدد ٣٢٩ مفردة من مديري الإدارات ونوابهم؛ انتهى الباحث إلى أن الوزارات تطبق إدارة الأداء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة الأداء الداخلية والخارجية وفاعلية وكفاءة الوزارات الأردنية.

وقدّم (المليجي، ٢٠١٢) دراسة اهتمت بالوقوف على مدى توفر معرفة علمية موثقة عن نظام إدارة الأداء، وتحديد تأثير العناصر المكونة له على فعالية النظام، وبيان موقف القطاع المصري والصعوبات التي تواجهه عند التطبيق ومدى اختلافها باختلاف نوع البنك؛ إضافة إلى عرض وتحليل اتجاهات العاملين بالقطاع المصرفي المصري نحو نظام إدارة الأداء. وعبر الاعتماد على عينة عشوائية طبقية قوامها (٤٠٠) مفردة من العاملين؛ انتهى الباحث إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في اتجاهات العاملين نحو نظم إدارة الأداء وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، ونوع البنك)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق معنوية في تطبيق نظم إدارة الأداء بين بنوك القطاع العام والخاص المصرية.

كما قام (بطارسة، ٢٠١٧) بدراسة اهتمت بالتعرف على تأثير نظم إدارة الأداء على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك الأهلي الأردني. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ١٦٢ مديراً ورئيس قسم بالبنك الأهلي الأردني؛ انتهى الباحث إلى وجود تأثير لنظم إدارة الأداء بأبعادها المتنوعة (والتي تضمنت: تنوع المقاييس، وتنوع المعلومات، وربط الأنشطة المختلفة، وتأثير الأنشطة المختلفة) على تحسين جودة الخدمة المصرفية.

من جانب آخر؛ فقد اهتمت العديد من الدراسات التي تمت في البيئة الغربية بمتغير إدارة الأداء، وتناولت العلاقة بينه وبين عدد من المتغيرات الأخرى؛ مثل دراسة (Walker, Damanpour, & Devece, 2011) التي اهتمت بفحص الآلية التي من خلالها يؤثر الابتكار الإداري على الأداء التنظيمي في الوحدات المحلية بالمملكة المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس؛ فقد سعت الدراسة إلى الوقوف على تأثير الابتكار الإداري على الأداء

التنظيمي، كما سعت أيضاً إلى الوقوف على العلاقة بين إدارة الأداء والأداء التنظيمي؛ فضلاً عن تناول العلاقة بين الابتكار الإداري وإدارة الأداء. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٣٧٨ مفردة من العاملين في عدد ١٧ وحدة محلية بالمملكة المتحدة؛ انتهى الباحثون إلى عدم وجود تأثير مباشر لمتغير الابتكار الإداري على الأداء التنظيمي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن إدارة الأداء تؤثر مباشرة على الأداء التنظيمي.

كما هدفت دراسة (Ahmad, 2012) إلى الوقوف على العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الأداء. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٦٠ موظفاً بمعهد COMSATS لتكنولوجيا المعلومات؛ انتهى الباحث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الأداء المطبقة بالمعهد محل الدراسة.

كما اهتمت دراسة (Nzuve & Njeru, 2013) بتحديد العوامل المدركة المؤثرة على نظم إدارة الأداء في السلطات المحلية الكينية بمجلس مدينة نيروبي. عبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٦٠ مفردة من العاملين في مجلس مدينة نيروبي؛ انتهى الباحث إلى أن أهم العوامل المدركة تأثيراً على إدارة الأداء، كانت: فهم إدارة الأداء، وإشراك أصحاب المصالح، والرقابة المستمرة، والتغذية المرتدة، ونشر والتعلم من النتائج، الثقافة التنظيمية، والتزام القادة.

من جانب آخر؛ فقد هدفت دراسة (Mulwa & Weru, 2017) إلى توضيح أثر نظام إدارة الأداء على أداء العاملين، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٨٠) موظفاً بعدد ثمانية بنوك تجارية بمدينة كيتوى النيجيرية؛ انتهى الباحثان إلى أن نظم إدارة الأداء تسهم في تحسين مستوى أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

كما تناولت دراسة (van Veldhoven, Dorenbosch, Breugelmans, & van de Voorde, 2017) العلاقة بين كل من الجودة الوظيفية وإدارة الأداء وتقدم المسار الوظيفي career initiative، ولقد استندت هذه الدراسة إلى افتراض رئيسي مفاده: أن إدارة الأداء الموجهة بالتعلم تعزز التقدم الوظيفي؛ في حين أن إدارة الأداء الموجهة بالنتائج تعوق التقدم الوظيفي. كما افترضت أيضاً أن التأثير الإيجابي للجودة الوظيفية يتوقف على نمطي إدارة الأداء. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٧٧ مفردة من العاملين في عدد من منشآت الخدمة العامة والمنشآت الصناعية و٥٣ وحدة عمل، وانتهى الباحثون إلى أن إدارة الأداء الموجهة بالتعلم ترتبط إيجابياً بتقدم المسار الوظيفي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

باستقراء أهم نتائج الدراسات السابقة؛ يمكن القول أن:

- هناك تأكيداً لأهمية موضوع الدراسة بمتغيراتها: جودة الحياة الوظيفية، وإدارة الأداء.
- اتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة بوصفها أكثر الأدوات ملاءمة لهذه الدراسات.
- يتبين أن هناك العديد من أوجه التشابه التي تجعلها تشترك مع العديد من الدراسات السابقة في اتجاهها إلى دراسة أثر متغير ما مستقل على آخر تابع، وهي في ذلك تشترك مع دراسات عديدة؛ منها على سبيل المثال: دراسات (حمرون، ٢٠١١؛ والمليجي، ٢٠١٢).
- تبين وجود فجوة بحثية تكمن في عدم اهتمام أي من هذه الدراسات بتناول العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء. ومن هذا المنطلق؛ فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سدّ الفجوة البحثية السابقة، عبر فحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء على عدد من موظفي الخدمة المدنية بمدينة الرياض.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي)؛ لكونه مناسباً لطبيعتها، التي تهتم بتقصي الآراء، ومعرفة الاتجاهات؛ بهدف تشخيص الظاهرة محل البحث؛ للتعرف على متغيراتها، واستخلاص النتائج من وجهة نظر المشاركين تجاه موضوع الدراسة (القحطاني وآخرون، ٢٠١٠). وقد ذكر (العساف، ٢٠٠٣) أن هذا المنهج يطبق لإصدار

أحكام تقويمية على واقع معين، وأشبه ما يكون بالأساس لبقية أنواع البحوث في المنهج الوصفي، كما سيعمد الباحثان إلى الأسلوب الارتباطي، الذي يحتاج إلى تطبيق البحث المسحي لوصف الواقع ابتداءً، وهذا ما ينطبق على منهج هذه الدراسة الحالية التي تُطبق هذا المنهج؛ للتعرف على الواقع، ومن ثم استخدام الأسلوب الارتباطي؛ لتحديد احتمالية وجود علاقة بين هذين المتغيرين، ومعرفة قوة تلك العلاقة - إن وجدت - واتجاهها طردية كانت أم عكسية؛ وعلى ذلك فإن الباحثين لن يبحثوا في السبب والنتيجة؛ وإنما عن وجود علاقة قد تُؤشر للتنبؤ بذلك؛ لتعقيد الظاهرة الإنسانية وتأثرها بعوامل متعددة، لا يمكن معها الجزم بالأسباب والنتائج؛ إذ ستقوم الدراسة بالتحقق فقط من وجود هذه العلاقة من عدمها، والكشف عن نوع هذه العلاقات - إن وجدت - إيجابية طردية، أم سلبية عكسية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، البالغ عددهم حسب إحصائيات الهيئة العامة للإحصاء لعام ٢٠١٨ م (٤٢٤٠٢٩) موظفًا. ونظرًا لارتباط جميع موظفي القطاع الحكومي تنظيمياً بنظام الخدمة المدنية، وهو ما يزيد التجانس النسبي بينهم، ولضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة؛ فقد تمت الدراسة من خلال العينة الميسرة (Convenience Sample). ويعزو الباحثان اختيارهما لهذا النوع من العينات إلى ما تتميز به من مزايا تتمثل في: انخفاض تكلفتها والسرعة في عملية تجميع البيانات؛ إضافةً إلى كونها مريحةً، علاوةً على توفر الافتراض الأساسي الذي تستند إليه والذي يتمثل في تشابه مفردات مجتمع الدراسة وتجانسهم (Dörnyei, 2007). وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد تم اختيار عدد سبع جهات حكومية بمدينة الرياض، والتي شملت: وزارة الإعلام، وزارة الصحة، وزارة التعليم، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. ويرجع الباحثان اختيارهما لهذه الجهات السبع - وفقاً للعينة الميسرة - بالتحديد إلى سهولة التواصل مع منسوبيها؛ إضافةً إلى الرغبة والاستعداد للمشاركة؛ فضلاً عن التعاون المسبق مع الباحث في دراسات أخرى مماثلة، أعقب ذلك اختيار مفردات العينة من تلك الجهات. هذا، وقد تم اختيار مفردات العينة استناداً إلى مدى مناسبتها لأهداف الدراسة، وسهولة الوصول إليها، ورؤية الباحثين المتمثلة في قدرة الوحدات المختارة على الإفادة بمعلومات صادقة ومفيدة للدراسة؛ فضلاً عن إتاحتهم خلال تواجد الباحث زمنياً ومكانياً بمقر الجهات الحكومية محل الدراسة.

هذا؛ ولقد تم حساب حجم العينة استناداً إلى التطبيق الإلكتروني لمعادلة روبرت ماسون؛ لتحديد حجم العينة، والتي تنص على (Mason, et al., 1989) :

$$N = \frac{M}{1 + \{S^2 \times (M-1) + pq\}}$$

حيث إن:

N = حجم العينة.

M = إجمالي الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، ويساوي (٤٢٤٠٢٩) فرداً.

P = نسبة عدد المفردات التي تتوفر بها الخصائص موضوع الدراسة، ويفترض أن هذه النسبة تساوي ٥٠%، باعتباره يمثل أكبر احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم للعينة.

q = نسبة الخصائص المكتملة وتساوي ٥٠%.

S = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة، أي: قسمة نسبة الخطأ ٠,٠٥ على ١,٩٦.

وبتطبيق المعادلة السابقة يكون لدينا حجم العينة مقدراً بـ (٣٨٤) مفردة تقريباً.

هذا، وقد بلغ العدد الإجمالي للقوائم الواردة (٣٧٠) قائمة بنسبة (٩٦,٣٥) % من إجمالي القوائم الموزعة، وبعد أن قام الباحثان بفرز ومراجعة القوائم الواردة تم استبعاد (٢٩) قائمة منها - لعدم استكمال البيانات الخاصة بها-

ومن ثمَّ أصبح عدد القوائم الواردة الصحيحة التي تم تفرّيغها وتحليلها (٣٤١) قائمة بنسبة (٨٨,٨%) من إجمالي القوائم المرسلّة، ويعدّ معدل الاستجابة هذا من المعدلات المرتفعة باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها، والتي تتراوح بين ١٠%، ٧٥%. ولعلّ الارتفاع النسبي للردود يمكن إيعازه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثة لمفردات العينة؛ للحصول على إجاباتهم على القوائم. ويوضّح الجدول التالي رقم (١) توصيف عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية المتنوّعة.

جدول رقم (١)

توصيف عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

مجتمع البحث**		عينة الدراسة*		
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	الخاصية
		٢٥,٢	٨٦	أقل من البكالوريوس
		٤٢,٢	١٤٤	بكالوريوس
		٣٢,٦	١١١	أعلى من البكالوريوس
٣٨,١%	١٦١٨١٩	٠,١٥	٥١	أنثى
٦١,٨%	٢٦٢٢١٠	٠,٨٥	٢٩٠	ذكر
		٢٣,٨	٨١	أقل من ٣٠ سنة
		٦٩,٢	٢٣٦	من ٣٠ إلى ٥٠ سنة
		٧,٠٠	٢٤	أكبر من ٥٠ سنة
		١١,٧	٤٠	أعزب/ عزباء
		٨٨,٣	٣٠١	متزوج/ متزوجة
		٢٥,٨	٨٨	أقل من ٥ سنوات
		٢٨,٢	٩٦	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
		٤٦	١٥٧	أكثر من عشر سنوات
		٦٨	٢٣٢	فني/ إداري/ موظف
		١٠,٩	٣٧	رئيس قسم
		١٢,٣	٤٢	نائب/ مساعد مدير
		٨,٨	٣٠	مشرف / مدير
٤٢٤٠٢٩		٣٤١		المجموع

المصدر:

* من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

** الهيئة العامة للإحصاء: السعوديون على رأس العمل، الخاضعون لأنظمة ولوائح الخطة المدنية، لعام ٢٠١٨م.

ومراجعة النتائج الواردة بالجدول السابق؛ يتضح أنه:

- بالنسبة لمُتغيّر المستوى التعليمي: أوضحت النتائج الواردة بالجدول السابق؛ أن غالبية مفردات العينة كانوا حاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة ٤٢,٢%، يليهم فئة الحاصلين على مستوى تعليمي أعلى من البكالوريوس بنسبة ٣٢,٦%، ثم الحاصلين على مستوى تعليمي أقل من البكالوريوس بنسبة ٢٥,٢%.
- بالنسبة لمُتغيّر النوع: أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق إلى أن غالبية مفردات العينة كانوا من الذكور؛ حيث بلغت نسبتهم ٨٥%، في حين بلغت نسبة الإناث ١٥% فقط من مفردات العينة.

- بالنسبة لمتغير العمر: أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق إلى أن غالبية مفردات العينة كانوا ممن تتراوح أعمارهم بين (٣٠) سنة وحتى الـ (٥٠) سنة، بنسبة ٦٩,٢% من مفردات العينة، تلاهم في ذلك ممن تقل أعمارهم عن الـ (٣٠) سنة، بنسبة ٢٣,٨% من مفردات العينة؛ في حين بلغت نسبة الأقل من (٣٠) سنة ٢٣,٨%.
- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية: أوضحت النتائج الواردة بالجدول السابق أن غالبية مفردات العينة كانوا من المتزوجين؛ إذ بلغت نسبتهم ٨٨,٣% من مفردات العينة، في حين بلغت نسبة مفردات العينة من غير المتزوجين ١١,٧%.
- بالنسبة لمتغير سنوات العمل في المنظمة الحالية: أكدت النتائج أن غالبية مفردات العينة كانوا ممن تتجاوز مدة خدمتهم الوظيفية عشر سنوات، بنسبة ٤٦%، يليهم في ذلك من تتراوح مدة خدمتهم الوظيفية بين الـ (٥) سنوات وحتى عشر سنوات بنسبة ٢٨,٢%، وأخيراً من تقل مدة خدمتهم في المنظمة الحالية عن (٥) سنوات، بنسبة ٢٥,٨%.
- بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي: أكدت النتائج أن غالبية مفردات العينة كانوا من الموظفين والفنيين والإداريين؛ حيث بلغت نسبتهم ٦٨%، يليهم فئة مساعدي ونواب المديرين بنسبة ١٢,٣%، ثم فئة رؤساء الأقسام بنسبة ١٠,٩%، وأخيراً؛ جاء العاملون على درجة مشرف أو مدير بنسبة ٨,٨%.

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، والمقياس المناسب لها؛ جمعت معلومات الدراسة بواسطة قائمة الاستقصاء؛ لضمان الحصول على استجابات موضوعية وصادقة. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** يتعلّق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛ حيث تكون الإجابة بتحديد واحد من الخيارات المعروضة لكل متغير من هذه المتغيرات.
- **القسم الثاني:** مخصّص لقياس جودة الحياة الوظيفية خلال مقياس والتون، الذي قدّمه في عام ١٩٧٥م، وترجمه للعربية القرني (Alqarni, 2016) مع إجراء تعديلات طفيفة؛ ليتناسب مع بيئة العمل في الأجهزة الحكومية.
- **القسم الثالث:** مخصّص لقياس إدارة الأداء، الذي قدّمه (Kinicki, Jacobson, Peterson, & Prussia, 2013). وأُستخدِمَ مقياس ليكرت الخماسي المُتدرّج؛ للإجابة عن جميع عبارات الاستبانة، من خلال قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة - موافق - لا أدري - غير موافق - غير موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

يُقصدُ بصدق المقياس: تحديد إلى أيّ درجة يقيس المقياس الغرض المُصمّم من أجله. وللتحقّق من صدق المقياس، اعتمد الباحثان على كلّ من أسلوبي الصدق الظاهري والصدق الداخلي.

- **الصدق الظاهري:** على الرغم من أن كافة المقاييس التي تضمّنتها قائمة الاستقصاء قد أُسست على مقاييس طوّرت وأُستخدِمت في دراسات سابقة مشابهة؛ لكن اختلاف البيئة السعودية عن البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات - خاصة لمتغير إدارة الأداء - قد دعت الباحثين إلى استخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة في تقدير درجة صدق أداة القياس، وفي هذا الصدد عرض الباحثان مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكّمين (الموضحة أسماؤهم في الملحق رقم ١ للدراسة)، من أساتذة الإدارة وإدارة الموارد البشرية، ملتَمسين منهم مراجعة المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس؛ وذلك للتحقّق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا التعديل عن إعادة تعديل صياغة بعض العبارات؛ لتأخذ القائمة شكلها النهائي.
- **الصدق الداخلي:** عقب التحقّق من الصدق الظاهري للأداة، عمد الباحثان إلى تقدير الصدق الداخلي للأداة المُستخدَمة للقياس، باستخدام معامل بيرسون للارتباط؛ لقياس مستوى الارتباط بين الأبعاد والمتغير الإجمالي، وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (٢) للدراسة.

جدول رقم (٢)
نتائج معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس ارتباط العبارة بكل من البعد والمتغير الذي تنتمي إليهما

رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط		المتغير	البعد	رقم العبارة	المتغير	معامل الارتباط		البعد	رقم العبارة
		بالبعد	بالمُتغير					بالبعد	بالمُتغير		
١	عدالة النواحي المالية وكفائتها	**٠,٨٢٧	**٠,٦٢١	جودة الحياة الوظيفية	الوظيفة	٢٤	جودة الحياة الوظيفية	**٠,٨٢٧	**٠,٦٢١	التوازن بين العمل والحياة	١
٢		**٠,٥٩٤	**٠,٢٧٥			٢٥		**٠,٥٩٤	**٠,٢٧٥		٢
٣		**٠,٨٥٠	**٠,٦٦٧			٢٦		**٠,٨٥٠	**٠,٦٦٧		٣
٤		**٠,٥٢٧	**٠,٥٣١			٢٧		**٠,٥٢٧	**٠,٥٣١		٤
٥	ظروف عمل آمنة وصحية	**٠,٥٦٢	**٠,٥٠٧			٢٨		**٠,٥٦٢	**٠,٥٠٧		٥
٦		**٠,٧٦٧	**٠,٦٧٢			٢٩		**٠,٧٦٧	**٠,٦٧٢		٦
٧		**٠,٧٩٨	**٠,٧٠٦			٣٠		**٠,٧٩٨	**٠,٧٠٦		٧
٨		**٠,٦٣١	**٠,٥٤٣			٣١		**٠,٦٣١	**٠,٥٤٣		٨
٩	فرص النمو المستمر والأمان	**٠,٢٢٤	**٠,٦٥١			٣٢		**٠,٢٢٤	**٠,٦٥١		٩
١٠		**٠,٢٧٦	**٠,٤٢٣			٣٣		**٠,٢٧٦	**٠,٤٢٣		١٠
١١		**٠,٨٧٩	**٠,٦٣٣			٣٤		**٠,٨٧٩	**٠,٦٣٣		١١
١٢		**٠,٦٦٧	**٠,٦٥٥			٣٥		**٠,٦٦٧	**٠,٦٥٥		١٢
١٣	التمسك بمبادئ المنظمة والإثراء	**٠,٨٦٠	**٠,٦٢٢	إدارة الأداء	المسؤولية الاجتماعية	٣	إدارة الأداء	**٠,٨٦٠	**٠,٦٢٢	التمسك بمبادئ المنظمة والإثراء	١٣
١٤		**٠,٥٠١	**٠,٤٩٦			٣٧		**٠,٥٠١	**٠,٤٩٦		١٤
١٥		**٠,٨٣٣	**٠,٦١٦			٣٨		**٠,٨٣٣	**٠,٦١٦		١٥
١٦		**٠,٦٤٩	**٠,٦٢٥			٣٩		**٠,٦٤٩	**٠,٦٢٥		١٦
١٧	التمسك بمبادئ المنظمة والإثراء	**٠,٨٨٤	**٠,٦٨٠			٤٠		**٠,٨٨٤	**٠,٦٨٠		١٧
١٨		**٠,٧٣٩	**٠,٦٥٤		تخطيط الأداء ووضع الأهداف	٤١		**٠,٧٣٩	**٠,٦٥٤		١٨
١٩		**٠,٦٩٠	**٠,٦٢٠			٤٢		**٠,٦٩٠	**٠,٦٢٠		١٩
٢٠		**٠,٨٦٠	**٠,٦٨٣			٤٣		**٠,٨٦٠	**٠,٦٨٣		٢٠
٢١	التمكين والإثراء	**٠,٧٨٤	**٠,٦٥٣		التواصل	٤٤		**٠,٧٨٤	**٠,٦٥٣		٢١
٢٢		**٠,٦٣٥	**٠,٦٤٧			٤٥		**٠,٦٣٥	**٠,٦٤٧		٢٢
٢٣		**٠,٨١٣	**٠,٦٥٨			٤٦		**٠,٨١٣	**٠,٦٥٨		٢٣
	إدارة الأداء	**٠,٧٦٠	**٠,٧٦٩	إدارة الأداء	التواصل	٤٦	إدارة الأداء	**٠,٧٦٠	**٠,٧٦٩	إدارة الأداء	٢٣
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		
	إدارة الأداء	**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩	إدارة الأداء	التواصل	٤٦	إدارة الأداء	**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩	إدارة الأداء	٢٣
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		
	إدارة الأداء	**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩	إدارة الأداء	التواصل	٤٦	إدارة الأداء	**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩	إدارة الأداء	٢٣
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		
		**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩					**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٩		

(**): دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

ومراجعة البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (٢)؛ يتبين أن نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، وكل من البعد والمتغير اللذين تنتمي إليهما- تدل على أن جميع عبارات الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وهو ما يؤكد أن أداة الدراسة صادقة وصالحة لقياس ما أعدت له.

ثبات أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان في تقييم ثبات أداة القياس على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، الذي تُحدد نتائجه بيانات الجدول التالي:

جدول رقم (٣)
ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معايير الدراسة (متغيرات الدراسة)	عدد العبارات	معامل الثبات
جودة الحياة الوظيفية	٤٠	٠,٩٣٩
إدارة الأداء	٢٩	٠,٩٤٩

ومراجعة البيانات الواردة بالجدول السابق؛ يتضح أن معاملات الثبات لمحاوير الدراسة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) - بلغت (٠,٩٣٩) لمحور جودة الحياة الوظيفية، وبلغت (٠,٩٤٩) لمحور إدارة الأداء. وعلى ذلك؛ فإن قيمتي معامل ألفا كرونباخ تدلّان على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي لهذين المحورين؛ الأمر الذي يعطي صورة عامة حول جودة الاتساق الداخلي لهذين المتغيرين.

وفي ضوء ما سبق؛ فإن نتائج اختبارات الصدق والثبات السابقة تُرجّح إمكانية الاطمئنان إلى جودة الجوانب السيكومترية لمقاييس الدراسة، بما يدعم الثقة في الأداة البحثية؛ ومن ثم إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحثان في تحليل بيانات الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية، حسب نوع البيانات وفروض الدراسة، تم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وهذه الأساليب هي:

- ❖ معامل ألفا كرونباخ.
- ❖ معامل بيرسون للارتباط.
- ❖ التكرارات والنسب المئوية.
- ❖ الأوساط الحسابية.
- ❖ الانحرافات المعيارية.
- ❖ معامل الاختلاف.

الإحصاءات الوصفية:

اعتمد الباحثان على الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف؛ لتوصيف محاور الدراسة. ويعدّ معامل الاختلاف أهم مقياس تشتت نسبي، ويعرف بأنه: النسبة المئوية للانحراف المعياري على الوسط الحسابي؛ ليدل ذلك على مدى تقييم ودلالة العلاقة بين محاور الدراسة، وفيما يلي الجدولان التاليان النتائج الخاصة بهذه الإحصاءات على النحو التالي:

جدول رقم (٤)

الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لمحور جودة الحياة الوظيفية

أبعاد المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
عدالة النواحي المالية وكفايتها	٢,٧٩	٠,٨٨	٣١,٥%	٨
ظروف عمل آمنة وصحية	٣,٢٦	٠,٦٠٨	١٨,٦%	١
فرص النمو المستمر والأمان	٢,٩٩	٠,٧٢٩	٢٤,٣٨%	٥
التمسك بمبادئ المنظمة	٣,١٧	٠,٨٣٨	٢٦,٤%	٧
التمكين والإثراء الوظيفي	٣,٢	٠,٧٩	٢٤,٦%	٤
التكامل الاجتماعي في المنظمة	٣,٢٨	٠,٧١٢	٢١,٨%	٢
التوازن بين العمل والحياة	٣,٣٠	٠,٨٤٨	٢٥,٦%	٦
المسؤولية الاجتماعية	٣,٤٧	٠,٨٢٨	٢٣,٨%	٣
جودة الحياة الوظيفية	٣,١٩	٠,٦٠٦	١٨,٩%	-

وبقراءة البيانات الواردة في الجدول رقم (٤)؛ يتضح أنه توجد اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو محور جودة الحياة الوظيفية؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٣,١٩)، بانحراف معياري قدره (٠,٦٠٦)، ومعامل اختلاف مقداره ١٨,٩%. وتُشير قيمة معامل الاختلاف إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً مرتفعاً بين مفردات العينة حول هذا المحور بنسبة ٨١,١%. كما يتبين أن أقوى اتجاهات مفردات العينة كان نحو بُعد (المسؤولية الاجتماعية)، وأن أدناها كان نحو بُعد (عدالة النواحي المالية والمكافآت)، بمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٩) درجة. وهذه النتيجة إن دلّت على شيء؛ فإنها تدل على شعور مفردات العينة بالمسؤولية نحو المجتمع الذي يعملون في إطاره، وهذا يمثل نقطة إيجابية ينبغي العمل على تعزيزها دائماً؛ ذلك أن الشعور بالمسؤولية الاجتماعية قد يدفع الأفراد إلى السعي نحو رفع مستوى أدائهم في خدمة العملاء. وعلى الجانب الآخر؛ فإن تدني مستوى اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد "عدالة النواحي المالية والمكافآت" يقتضي من المسؤولين نحو هذه الجهات والمؤسسات الحكومية ضرورة إعادة النظر في سياسات الأجور والمرتبات؛ حتى تحوز على رضا الأفراد.

كما يتبين من الجدول السابق أن بُعد (ظروف عمل آمنة وصحية)؛ جاء في المقام الأول؛ من حيث معامل الاختلاف، ودرجة تشتت مفردات العينة حوله؛ ليعكس أقل درجة تشتت بينها؛ إذ بلغ معامل الاختلاف ١٨,٦%. يليه في ذلك بُعد (التكامل الاجتماعي في المنظمة)، بمعامل اختلاف مقداره ٢١,٨%، ثم بُعد (المسؤولية الاجتماعية)، بمعامل اختلاف مقداره ٢٣,٨%، ثم (التمكين والإثراء الوظيفي)، بمعامل اختلاف قدره ٢٤,٦%، يليه بُعد (فرص النمو المستمر والأمان)، بمعامل اختلاف مقداره ٢٤,٣٨%، ثم بُعد (التوازن بين العمل والحياة)، بمعامل اختلاف مقداره ٢٥,٦%، ثم بُعد (التمسك بمبادئ المنظمة)، بمعامل اختلاف مقداره ٢٦,٤%، وأخيراً بُعد (عدالة النواحي المالية وكفايتها)، بمعامل اختلاف مقداره ٣١,٥%.

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لمحور إدارة الأداء

أبعاد المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
تخطيط الأداء ووضع الأهداف	٣,٣١	٠,٧٤٩	٢٢,٦%	٢
التواصل	٣,٢١	٠,٧٣٢	٢٢,٨%	٣
التغذية المرتدة	٢,٩٣	٠,٨٩٧	٣٠,٦%	٦
التدريب التوجيهي	٣,٤١	٠,٨٦٨	٢٥,٤%	٤
التقييم النهائي للأداء	٢,٩٨	٠,٨٢٠	٢٧,٥%	٥
تحديد توقعات الأداء	٣,٤	٠,٦٦٥	١٩,٥%	١
إدارة الأداء	٣,٢٢	٠,٦٧٢	٢٠,٨%	-

وبقراءة البيانات الواردة في الجدول رقم (٥)؛ يتبين أنه توجد اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو محور إدارة الأداء؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٣,٢٢)، بانحراف معياري قدره (٠,٦٧٢)، ومعامل اختلاف مقداره ٢٠,٨%. وتشير قيمة معامل الاختلاف إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً مرتفعاً بين مفردات العينة حول هذا المحور بنسبة ٧٩,٢%. كما يتضح من الجدول السابق أن أقوى اتجاهات مفردات العينة كان نحو بُعد (التدريب التوجيهي)، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤١)، وأن أدناها كان نحو بُعد (التغذية المرتدة)، بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٣) درجة. هذه النتيجة إن دلت على شيء؛ فإنها تدل على اهتمام المسؤولين بالأجهزة والمؤسسات الحكومية محل الدراسة بتدريب الأفراد توجيهياً على أداء العمل. وعلى الجانب الآخر؛ فإن مفردات العينة يفتقرون إلى الحصول على التغذية المرتدة من رؤسائهم حول نواتج أدائهم؛ وهو الأمر الذي يقتضي من المسؤولين ضرورة العمل على حفز الرؤساء على إمداد مرؤوسيه بنواتج تقييم أدائهم ومناقشتها معهم؛ وهو الأمر الذي من شأنه تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم ويسهم في تنميتهم الشخصية والمهنية.

ويتبين من الجدول السابق كذلك أن بُعد (تحديد توقعات الأداء)؛ جاء في المقام الأول؛ من حيث معامل الاختلاف، ودرجة تشتت مفردات العينة حوله؛ ليعكس أقل درجة تشتت بينها؛ إذ بلغ معامل الاختلاف ١٩,٥%، يليه بُعد (تخطيط الأداء ووضع الأهداف)، بمعامل اختلاف مقداره ٢٢,٦%، ثم بُعد (التواصل)، بمعامل اختلاف مقداره ٢٢,٨%، يليه بُعد (التدريب التوجيهي)، بمعامل اختلاف مقداره ٢٥,٤%، ثم بُعد (التقييم النهائي للأداء)، بمعامل اختلاف مقداره ٢٧,٥%، وأخيراً بُعد (التغذية المرتدة)، بمعامل اختلاف مقداره ٣٠,٦%.

النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مُتغيّري جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء:

للقوف على العلاقة بين محوري جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء، أُستخدِم معامل ارتباط بيرسون، الذي توضح نتائجه بيانات الجدول التالي رقم (٦) على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين محوري جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء

المحاور / الأبعاد	تخطيط الأداء ووضع الأهداف	التواصل	التغذية المرتدة	التدريب التوجيهي	التقييم النهائي للأداء	تحديد توقعات الأداء	إدارة الأداء
عدالة النواحي المالية	**٠,٣٧٨	**٠,٤٢١	**٠,٤٣٧	**٠,٤٣٥	**٠,٤٩٣	**٠,٣٦٥	**٠,٤٩٩
ظروف عمل آمنة وصحية	**٠,٣٨٤	**٠,٤٨٢	**٠,٤٣٧	**٠,٤٥٩	**٠,٥٧٣	**٠,٤٥٨	**٠,٥٤٨
فرص النمو المستمر والأمان	**٠,٤٠١	**٠,٥٦١	**٠,٥٦٨	**٠,٥٣٣	**٠,٦٠٨	**٠,٤٨٤	**٠,٦١٨
التمسك بمبادئ المنظمة	**٠,٥٢٣	**٠,٥٤٧	**٠,٥٢٣	**٠,٦٢٢	**٠,٦٢٩	**٠,٥٣٢	**٠,٦٦٦
التمكين والإثراء الوظيفي	**٠,٥٤٣	**٠,٦٣٧	**٠,٦٢٧	**٠,٦٩٦	**٠,٧٠٠	**٠,٦٠٧	**٠,٧٥١
التكامل الاجتماعي في المنظمة	**٠,٣٦٣	**٠,٥١٤	**٠,٤٧١	**٠,٤٥٧	**٠,٤٨٣	**٠,٣٩٨	**٠,٥٢٣
التوازن بين العمل والحياة	**٠,٤٤٦	**٠,٤٦٧	**٠,٣٧١	**٠,٤٣٤	**٠,٣٨١	**٠,٣٦٩	**٠,٤٨٤
المسؤولية الاجتماعية	**٠,٥٠٨	**٠,٥٦٠	**٠,٤٦٤	**٠,٤٨٥	**٠,٥٢٤	**٠,٤٨٦	**٠,٥٨٨
جودة الحياة الوظيفية	**٠,٥٧٠	**٠,٦٧٠	**٠,٦٢٠	**٠,٦٥٦	**٠,٦٩٦	**٠,٥٩٠	**٠,٧٤٥

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

** معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) * معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

ومراجعة البيانات الواردة بالجدول السابق يتضح ما يلي:

- أنه توجد علاقة طردية وإيجابية وذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء؛ حيث بلغت قوة معامل الارتباط $R = 0.745^{**}$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهو ما يعني أنه كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة لجودة الحياة الوظيفية؛ ارتفع مستوى إدراكهم لإدارة الأداء بالمنظمات محل الدراسة. هذه النتيجة إن دلّت على شيء؛ فإنها تدل على أن سبيل الأجهزة والمؤسسات الحكومية نحو تطبيق أسلوب إدارة الأداء إنما يركز على ضرورة الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية بها؛ إذ لا يمكن الارتقاء بأداء الفرد في ظل افتقاره إلى عدالة النواحي المالية والمكافآت، أو عدم توفر ظروف عمل آمنة أو صحية للعمل أو لا تتاح له فرص للنمو والتنمية المستمرة... وهكذا.
- كما أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق أيضاً إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومحور إدارة الأداء؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٤٨٤ و ٠,٧٥١، وجميعها معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وأن أقوى هذه الأبعاد ارتباطاً كان بعد التمكين والإثراء الوظيفي؛ وهو الأمر الذي يقتضي من المسؤولين عن المؤسسات محل الدراسة ضرورة الاهتمام بهذا البعد إذا ما رغبوا في تطبيق إدارة الأداء بالمنظمات محل الدراسة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه عندما يفتقر الفرد إلى التمكين والإثراء الوظيفي؛ فإن ذلك ينعكس سلباً على أدائه ولا يدفعه إلى الاهتمام بتطوير ورفع مستوى أدائه؛ في حين عندما يتم تمكينه والاهتمام بإثراء وظيفته، ويتم زيادة المهام المكلف بها؛ فإن ذلك يزيد من مستوى أدائه ويدفعه إلى التطوير والتحسين، وهو ما ينعكس إيجابياً على إدارة الأداء.

نتائج الدراسة:

تحتل كل من جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء بأهمية بالغة راهنة ومستقبلية في المملكة العربية السعودية؛ وهو ما يستلزم ضرورة تسليط الضوء على هذه الأهمية؛ خاصةً مع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وخاصةً منسوبي الأجهزة الحكومية، الذين يؤدون دوراً مهماً في هذا المجتمع، عبر ما يقدمونه من خدمات لمواطنيهم؛ إضافةً إلى دورهم المهم في تحقيق التنمية الإدارية المنشودة.

وبناءً عليه؛ فإن توعية هؤلاء المنسوين بكُلٍّ من مفهومي جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء؛ يعدّ أمراً بالغ الأهمية؛ إذ تقع على عاتقهم مهمة تسهيل وإتاحة تقديم هذه الخدمات للمواطنين؛ وهو الأمر الذي يعني أنه كلما ازدادت اتجاهاتهم لجودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء؛ فإن ذلك يرفع من كفاءة الخدمات المُقدّمة، وفعاليتها، وتميزها من جانبهم للمواطنين.

واعتماداً على مُعطيات الواقع بالمجتمع السعودي؛ من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها الباحثان على عينة قوامها (٣٤١) مفردة من منسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وبلاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة؛ انتهى الباحثان إلى عددٍ من النتائج، تمثّلت فيما يلي:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو متغيّر (جودة الحياة الوظيفية) بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وأنه يوجد تجانس مرتفع بين مفردات العينة حول هذا المتغيّر؛ وبذلك تمت الإجابة عن التساؤل الأول للدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الهاشمي والعضايلة (٢٠١٧) من وجود اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو متغيّر جودة الحياة الوظيفية. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى شعور مفردات العينة بعدالة ما يحصلون عليه من أجور ومرتبّات، وتوفر ظروف عمل آمنة وصحية وتوفر فرص النمو والأمان المستمر والتمسك بمبادئ المنظمة، والتكامل الاجتماعي في المنظمة والتمكين والإثراء الوظيفي والتكامل الاجتماعي في المنظمة والتوازن بين العمل والحياة؛ فعلى سبيل المثال: كيف يشعر الفرد بجودة الحياة الوظيفية ولا تتّاح له فرص النمو الوظيفي، أو يفتقر إلى ظروف العمل الآمنة. الأمر الذي يستلزم من المسؤولين عن الجهات محل الدراسة ضرورة الاهتمام بالعوامل السابقة إذا ما أرادوا تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن أقوى اتجاهات مفردات العينة كان نحو بُعد (المسؤولية الاجتماعية)؛ بوصفه أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أدائها كان نحو بُعد (عدالة النواحي المالية والمكافآت)؛ الأمر الذي يتطلّب من المسؤولين عن الأجهزة الحكومية محل الدراسة ضرورة إعطاء اهتمام بالغ لهذا البعد؛ لتعزيز اتجاهات منسوبي هذه الأجهزة نحو جودة الحياة الوظيفية. وكما ذكر سابقاً؛ فإن هذه النتيجة تعكس شعور مفردات العينة بالمسؤولية نحو المجتمع المحيط بهم، وهو ما ينعكس إيجابياً على ارتفاع مستوى أدائهم الخدمي للمتعاملين مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية محل الدراسة؛ وهو الأمر الذي يقتضي من المسؤولين عن هذه الأجهزة ضرورة العمل على تعزيزها بشكل دائم ومستمر، وعلى الجانب الآخر نجد أن هناك اتجاهات إيجابية متدنية نحو بُعد "عدالة النواحي المالية والمكافآت" يقتضي من المسؤولين نحو هذه الجهات والمؤسسات الحكومية ضرورة إعادة النظر في سياسات الأجور والمرتبّات حتى تحوز على رضا الأفراد.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو متغيّر (إدارة الأداء)، ووجود تجانس مرتفع بين مفردات العينة نحوه؛ وبذلك تمّت الإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمرون (٢٠١١) من وجود اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو أسلوب إدارة الأداء؛ في حين تختلف مع دراسة عابدين (٢٠١٠)، والذي انتهى إلى عدم اتجاه أي من المنظمات محل الدراسة إلى تطبيق أسلوب إدارة الأداء. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وجود اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو متغيّر إدارة الأداء إنما ينبع من إدراكهم لاهتمام المسؤولين بتخطيط مستويات أدائهم ووضع الأهداف، وحرصهم على التواصل معهم، وإمدادهم بالتغذية المرتدة والتدريب التوجيهي وتحديد توقعات الأداء، وتقييم

مستويات أدائهم، وأنه إذا ما افتقر الأفراد إلى هذه العناصر؛ فإن ذلك يقلل من مستوى إدراكهم لإدارة الأداء؛ فكيف تتوفر لدى الفرد اتجاهات إيجابية نحو إدارة الأداء وهو يفتقر إلى التدريب التوجيهي أو التغذية المرتدة أو أن عملية تقييم أدائه غير عادلة. وهو الأمر الذي يقتضي من المسؤولين عن الأجهزة والجهات الحكومية محل الدراسة ضرورة العمل على حفز هذه العناصر إذا ما استهدفت التطبيق الناجح لإدارة الأداء.

— بينت نتائج الدراسة أن أقوى اتجاهات مفردات العينة كان نحو بُعد (التدريب التوجيهي)؛ بوصفه أحد أبعاد إدارة الأداء، وأن أدائها كان نحو بُعد (التغذية المرتدة)؛ وهو الأمر الذي يقتضي من المسؤولين عن هذه الأجهزة ضرورة الاهتمام بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع رؤوسهم، وإمدادهم بكافة المعلومات المتعلقة بهذه النتائج؛ لتحسين أدائهم المستقبلي وتطويره. وكما ذكر مسبقاً؛ فإن هذه النتيجة تعكس اهتمام المسؤولين بالأجهزة والمؤسسات الحكومية محل الدراسة بتدريب الأفراد توجيهياً على أداء العمل، وعلى الجانب الآخر؛ فإن مفردات العينة يفتقرون إلى حد ما إلى الحصول على التغذية المرتدة من رؤسائهم حول نواتج أدائهم؛ وهو الأمر الذي يقتضي من المسؤولين ضرورة العمل على حفز الرؤساء على إمداد رؤوسهم بنواتج تقييم أدائهم ومناقشتهم معهم، الأمر الذي من شأنه تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم ويسهم في تنميتهم الشخصية والمهنية.

— أفادت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط إيجابية، وطرديّة، وذات دلالة إحصائية بين متغيّري جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء؛ وهو الأمر الذي يعني أنه كلما ارتفع مستوى اتجاهات مفردات العينة لجودة الحياة الوظيفية؛ ارتفع مستوى اتجاهاتهم لإدارة الأداء. وكما ذكر مسبقاً؛ فإن هذه النتيجة تؤكد على أن سبيل الأجهزة والمؤسسات الحكومية نحو تطبيق أسلوب إدارة الأداء إنما يركز على ضرورة الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية بها؛ إذ لا يمكن الارتقاء بأداء الفرد في ظل افتقاره إلى عدالة النواحي المالية والمكافآت، أو عدم توفر ظروف عمل آمنة أو صحية للعمل أو لا تتاح له فرص للنمو والتنمية المستمرة... وهكذا.

— أكّدت نتائج الدراسة أن أقوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية ارتباطاً بإدارة الأداء؛ كان بُعد (التمكين والإثراء الوظيفي)؛ وهو الأمر الذي يقتضي من المسؤولين عن الأجهزة الحكومية محل الدراسة ضرورة الاهتمام بهذا البعد عند تطبيق إدارة الأداء، ويعزى ذلك إلى أن التمكين والإثراء الوظيفي، بما ينطوي عليه من تفويض جزء من مسؤوليات الرئيس وصلاحياته إلى المرؤوس فيما يتصل بعمله؛ بمعنى التقدم في العمل رأسياً؛ وبذلك تتحول الرقابة لدى المرؤوس من رقابة خارجية إلى رقابة ذاتية، وأفضل صورة أن يقوم الرئيس بتفويض جزء من صلاحيته وسلطاته إلى مرؤوسيه؛ مما يعزز من تطبيق إدارة الأداء.

توصيات الدراسة:

- توعية مسؤولي الأجهزة الحكومية بالدور المأمول لجودة الحياة الوظيفية في منظماتهم وقطاعاتهم، وجوانبها المهمة في تحقيق التنمية الإدارية؛ خاصة مع التحول الوطني لرؤية المملكة ٢٠٣٠. وهو ما يتحقق من خلال:
 - عقد المحاضرات والندوات والنقاشات التي تتناول أهمية توفير جودة الحياة الوظيفية بالأجهزة والوحدات الحكومية محل الدراسة وآثارها الإيجابية على مستوى أدائهم.
 - حفزهم مادياً ومعنوياً على إتاحة جودة الحياة الوظيفية لمرؤوسيه.
 - تحفيزهم على القياس المستمر لاتجاهات مرؤوسيه نحو جودة الحياة الوظيفية، وفي حال وجود أية مشكلات نحو أي من أبعادها يتم معالجة هذه المشكلات فوراً.
- تعزيز العوامل التي توفر ظروف عمل جيدة في الأجهزة الحكومية، ومن أهمها زيادة الأنشطة ذات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة داخلياً وخارجياً؛ لما لها من دور بارز في جودة الحياة الوظيفية. وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات التي تبرز وتؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية وضرورة حفز الأفراد على إعلانها خلال

تقديمهم الخدمات للجمهور ومكافأة الأفراد الذين يولون أهمية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة. وهو ما قد يتحقق من خلال:

- إعداد لائحة "جرد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، وهذه اللائحة تشمل على سبيل المثال: التبرع بالوقت والمال لأهداف أو مؤسسات خيرية، وإعادة التدوير، واستخدام الدراجات الهوائية للعودة للمنزل، والترويج لحياة صحية بين الموظفين.
 - تأسيس علاقات مع الأعضاء الرئيسيين في المجتمع (أي المؤسسات، والهيئات التجارية، والحكومة، والجمعيات الخيرية الأساسية) لتحديد ما إذا كانت هناك أية احتياجات خاصة يمكن للمؤسسات الحكومية المساعدة والمساهمة فيها.
 - مراجعة العلاقات مع جميع الجهات المعنية والمتأثرة بأعمال الأجهزة والمؤسسات الحكومية لتقييم كيفية تأثير هذه العلاقات على هذه الأجهزة.
 - التأكد من أن جميع المستويات في الأجهزة والمؤسسات الحكومية منضوية في برنامج المسؤولية الاجتماعية بدءاً من الإدارة العليا وحتى الموظفين الأدنى درجة، مع تشجيع وحفز كل موظف؛ ليكون جزءاً من الفريق الذي سيحدث الفارق.
 - خطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يجب أن تترجم إلى أفعال؛ من خلال تحديد المسؤوليات المناطة بكل موظف، والصلاحيات التي يتمتعون بها، والموارد التي تحت أمرهم والأولويات التي يجب تحقيقها وغيرها من الأمور الأخرى
 - إن توجه الأجهزة الحكومية نحو المسؤولية الاجتماعية يجب أن يعكس طريقة هذه الأجهزة في ممارسة الأعمال، وعلى سبيل المثال: فإن توجه هذه الأجهزة نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية لا يجب أن يضعف العلامة التجارية للمؤسسة الحكومية.
 - يجب على الأجهزة والمؤسسة الحكومية اختيار مؤسسة خيرية ملائمة لدعمها تنسجم مع كفاءات الأجهزة الحكومية الأساسية. وبهذه الطريقة يمكن للأجهزة والمؤسسة الحكومية إحداث التأثير الأكبر في مساهمتها المجتمعية.
- توعية أقسام التطوير الإداري بالجوانب الغائبة التي تحول دون اتجاهات منسوبي الأجهزة الحكومية لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بإدارة الأداء؛ ومن ثم استدراك ذلك ببرامج تطويرية ودورات تدريبية تُعالج مثل هذا النقص؛ وبالتالي معالجة الآراء السلبية التي تظهر نتيجة للتحول والتغيير من تقويم الأداء التقليدي إلى إدارة الأداء بفلسفته الجديدة.
- عمل مسؤولي الأجهزة الحكومية على تقديم التدريب التوجيهي للعاملين فيها؛ من أجل مساعدتهم على تقبل تطبيق إدارة الأداء وزيادة فعاليته. وهو ما يتحقق من خلال:
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء الحالي.
 - تحديد فجوة الأداء.
 - تحديد الأهداف والمعوقات والمشكلات المتوقعة حدوثها.
 - تحديد البدائل.
 - متابعة التنفيذ.

توصيات ببحوث مستقبلية:

يقترح الباحثان فيما يلي عدداً من البحوث والدراسات المستقبلية؛ تهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها، والتعرف على متغيرات جديدة قد تؤثر في مثل هذه العلاقة، التي يمكن أن تساعد على تعزيز رفع مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء؛ ومن ثم تعزيز مستوى الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية بالمجتمع، والتي تشمل:

- دراسات تأخذ في اعتبارها متغيرات أخرى مثل: الثقة التنظيمية، القيادة التحويلية؛ لدراسة علاقتها بإدارة الأداء وجودة الحياة الوظيفية.
- تقديم دراسات تركز على العاملين في المنظمات الخاصة أو منظمات القطاع الثالث ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية.
- دراسة أثر إدارة الأداء في الأداء الإبداعي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بدوي، شيرين شريف (٢٠١٥)، أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة معهد الإدارة العامة، ٥٥ (٤): ٧٢١-٧٨٧.
- بطارسة، أشرف عقيل سليم. (٢٠١٧). أثر نظم إدارة الأداء ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة البنك الأهلي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
- البطران، شيماء عبدالله. أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي بكل من البنك المركزي المصري والبنك الأهلي المصري. مجلة البحوث الإدارية، ٣٤ (١): ١٠٧-٢٠٧.
- حمرون، ضيف الله بن غزيان بن سليمان. (٢٠١١). إدارة الأداء لدى القيادات الإدارية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. رسالة الخليج العربي، ٣٢ (١١٩): ٨٥-١٣٤.
- داهش، جمال (٢٠١٨) العلاقة بين الكفاية الذاتية وجودة الحياة الوظيفية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين مهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية، مجلة معهد الإدارة، ٥٨ (٣): ٥٣٣ - ٥٩٧.
- عابدين، طارق حسن. (٢٠١٠). إدارة الأداء في مصر: المجاز والحقيقة. مجلة البحوث التجارية بكلية التجارة في جامعة الزقازيق، ٢٣ (١): ٦٥-١٠٠.
- العرق، سلمى (٢٠١٨) دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٤ (٦): ١٧٠-٢٢١.
- العساف، صالح. (٢٠٠٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط٣)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العطار، أمجد حسين. (٢٠١٢). أثر إدارة الأداء في فاعلية وكفاءة القطاع الحكومي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الاعمال.
- العمري، محمد بن سعيد والياقي، رندة سلامة. أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: ١٣ (١): ٦٥-٩٤.
- فواتيح، محمد؛ مباركي، بوحفص (٢٠١٦م)، جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. تنمية الموارد البشرية، ١٧ (١): ٣٣٧-٣٧٧.
- القحطاني، سالم؛ والعامري، أحمد؛ وآل مذهب، معدي؛ والعمر، بدران. (٢٠١٠م). منهج البحث في العلوم السلوكية. (ط٣)، الرياض: (ب.ن).
- محمد، إيهاب عبد الله. (٢٠١٦). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١: ٣٣١-٣٥١.
- المليجي، أحمد حسني عبدالعال. (٢٠١٢). تقييم نظام إدارة الأداء من وجهة نظر العاملين بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية بجامعة حلون، ١: ٣٧٧-٤٦٣.
- النجار، حميدة محمد محمد بدوي. تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي. ٢١ (٦٢): ٢٢٥-٢٧٠.
- الهاشمي، رياض بن حسين والعضايلة، على بن محمد. (٢٠١٧). أثر جودة الحياة الوظيفية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣ (١): ١-٣٠.

- Aarthy, M., & Nandhini, M. (2016). Influence of the Demographic Factors on Quality of Work Life of the Engineering College Faculty Members in Coimbatore District. *International Journal of Commerce and Management Research*, 2, 28-31.
- Abosaif, M. (2018). The role of quality of work life in the relationship between psychological capital and organizational commitment among faculty members at the Faculty of Education, Taif University. *International Journal of Research in Educational Sciences*. (IJRES), 1(4), 109 - 182.
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A. M., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 219-252.
- Aguinis, H. (2009). *An expanded view of performance management*", in Smither, J.W. and London, M.(Eds), *Performance Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CApp. 1-43.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139 -145.
- Ahmad, M. S. (2012). **Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan.** *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50-55.
- Akdere, M. (2006). Improving quality of work-life:Implications for human resources. *The Business Review*, Cambridge, 6, 173-177.
- Alqarni, S. A. Y. (2016). Quality of Work Life as a Predictor of Work Engagement among the Teaching Faculty at King Abdulaziz University. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(8), 118-135
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: the new realities*. London: institute of personnel and development.
- Beer, M., & Ruh, R. A. (1976). Employee growth performance management. *Harvard Business Review*, July-August, 59-66.
- Bolhari, A., Rezaeean, A., Bolhari, J., Bairamzadeh, S., & Soltan, A. A. (2011). The Relationship between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs. *International Conference on Computer Communication and Management* . Singapore: IACSIT Press.
- Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S. (2015). A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance. *Proceedings of Academy of Strategic Management*, 4, 18-31.
- Chisholm , F. R. (1983). Quality of Working Life: Critical Issue for the 80s. *Public Productivity Review*, 7, 10-25.
- Colquitt, A. L. (2017). Next generation performance management: The triumph of science over myth and superstition. IAP.
- De Waal, A. A., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 778-796.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- Dörnyei, Z. (2007). **Research methods in applied linguistics** .New York: Oxford University Press.
- Evans, J., & Lindsay, W. (1993). *The Management and Control of Quality*. New York, NY: West Publishing Company.

-
- Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44, 9-30.
 - Gallie, D. (2005). Work pressure in Europe 1996-2001: trends and determinants. *British Journal of Industrial Relations*, 43, 351-75.
 - Harrison, R. (2005). *Learning and Development* (4 ed.). London: CIPD.
 - Kermansaravi, F., Navidian, A., Rigi, S. N., & Yaghoubinia, F. (2015). The relationship between quality of work life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global journal of health science*, 7(2), 228.
 - Kinicki, A. J., Jacobson, K. J., Peterson, S. J., & Prussia, G. E. (2013). Development and validation of the performance management behavior questionnaire. *Personnel Psychology*, 66(1), 1-45.
 - Lau , R. M. (2000). QWL and Performance: An Ad Hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 422-437.
 - Levy, P. E., Tseng, S. T., Rosen, C. C., & Lueke, S. B. (2017).). Performance management: A marriage between practice and science: Just say "I do". In M. R. Buckley, A. R.
 - Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management* (1 st ed.). Else vier Ltd.
 - Mason, R. L., Gunst, R. F. & Hess, J. L. 1989. Statistical Design and Analysis of Experiments: With Applications to Engineering and Science. 18th ed. New York: Wiley.
 - Muindi, F., & K'Obonyo, P. (2015). Quality of work life, personality, job satisfaction, competence, and job performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 11, 223-240.
 - Mulwa, M. N., & Weru, J. M. (2017). The Influence of Performance Management System on Employee Performance in Commercial Banks in Kitui Town, Kitui County, Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 7, 44-55.
 - Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Oriented Perspectives*. Newbury Park, CA: Sage.
 - Na-nan, K. (2016). Performance management system of SMEs in Thailand. *International Journal of Economic Research*, 13(4), 1641-1658.
 - Nayak, T., Sahoo, C. K., & Mohanty, P. K. (2018). Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector. *Journal of Asia Business Studies*, 12(2), 117-136.
 - Neetu, Y. S., & Mahim, S. (2015). Modeling strategic performance management of automobile manufacturing enterprises: an Indian context. *Journal of Modelling in Management*, 10, 198-225.
 - Nzuve, S. M., & Njeru, L. K. (2013). Perceived Factors Affecting Performance Management Among Local Authorities in Kenya : A Case of the City Council of Nairobi. *African Management Review*, 3, 59-69.
 - Peck, E. (2016). Companies that got rid of performance ratings aren't doing so well, sadly. The Huffington Post.. Retrieved from <http://www.huffingtonpost.com/entry/>.
 - Pio, R. J., & Tampi, J. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757-767.
 - Serey, T. T. (2006). Choosing a Robust Quality of Work Life. *Business Forum*, 27, 7-10.
 - Sumathi , V., & Velmurugan, R. (2017). Quality of work life of employees in private companies with reference to Coimbatore. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(5), 128-131.
-

-
- Van Veldhoven, M. J., Dorenbosch, L., Breugelmans, A., & van de Voorde, F. C. (2017). Exploring the relationship between job quality, performance management, and career initiative: A two-level, two-actor study. *Sage Open*, 7, 1-15.
 - Veldhoven, M. V., Dorenbosch, L., Breugelmans, A., & De Voorde, K. V. (2017). Exploring the Relationship Between Job Quality, Performance Management, and Career Initiative: A Two-Level, Two-Actor Study. *Sage open*, 1-15.
 - Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. E. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 367-386.
 - Watson, L., Nico, S., & Leon, P. (2010). The impact of leadership and strategic planning on management performance of SME's in the built environment. *International Council for Small Business (ICSB) World Conference Proceedings*, (pp. 1-27). Washington, DC.

الإحصائيات:

الهيئة العامة للإحصاء (٢٠١٨) نشرة سوق العمل الربع الثاني ٢٠١٨. مُستردة من الموقع
(www.stats.gov.sa/ar/814).

ملحق (١)
قائمة محكمي أداة الدراسة

الاسم	التخصص	الجهة التي يعمل بها
أ.د. عبداللطيف بن صالح النعيم	إدارة أعمال	كلية الشريعة بالأحساء - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
أ.د. محمد سيد حمزاوي	إدارة عامة	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
د. أحمد فواتيح محمد الأمين	علم النفس والعمل والتنظيم	جامعة أبوبكر بلقايد - الجزائر
د. عبدالملك المخلافي	إدارة عامة	جامعة الملك سعود
ماجد بن حمد الشبانات	إدارة عامة	المركز السعودي لكفاءة الطاقة

ملحق (٢)
الاستبانة في صورتها النهائية

الأخ العزيز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نقوم بإجراء بحث ميداني في مجال إدارة الأعمال بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بإدارة الأداء، لمنسوبي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"؛ ويقصد بجودة الحياة الوظيفية في هذه الدراسة: "مجموعة من خصائص العمل التي تُعزّز ظروف عمل الموظفين في الأجهزة الحكومية؛ لتُساعدهم على تحقيق التوافق مع حياتهم الشخصية"، بينما يُقصد بمفهوم إدارة الأداء في هذه الدراسة: "الجهود الهادفة من قبل المنظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع إلى الوصول إليه".

ويرجو الباحث من سعادتكم التعاون في استيفاء بيانات استمارة الدراسة بدقة تامة؛ مقدرين حسن اهتمامكم وما تبذلونه من وقت وجهد لقراءة القائمة. علماً بأن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأن كافة الإجابات التي ستدلون بها ستعامل بخصوصية وحرص شديد؛ شاكرًا ومقدراً سلفاً جهودكم وتعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير.

الباحثان/

kshmlan@gmail.com

أولاً: البيانات الشخصية:

أرجو وضع علامة ☒ في المربع المقابل للإجابة المناسبة:

المستوى التعليمي:

☐ أقل من البكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من البكالوريوس.

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى.

العمر: ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٥٠ سنة ☐ أكبر من ٥٠ سنة.

الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب/عزباء ☐ متزوج/ة.

سنوات العمل في المنظمة الحالية:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

المركز الوظيفي:

☐ مدير/ مشرف ☐ مساعد/نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف إداري/فني

☐ أخرى:

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية:

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	أنا راضٍ عن المرتب الذي أتحصّل عليه في عملي.				
٢	أشعر بوجود فروق غير مبررة بالمرتّب مقارنة مع الزملاء بالمنظمة.				
٣	أنا راضٍ عن المكافآت التي أتقاضاها من المنظمة.				
٤	توفر المنظمة برامج إضافية لمساعدة الموظفين: الإسكان، والمواصلات، والرعاية الصحية.				
٥	عدد ساعات العمل الأسبوعية بالمنظمة مناسبة.				
٦	يناسبني عبء العمل والمهام الموكلة إليّ وحجمهما.				
٧	أجد أن بيئة العمل وظروفه مناسبة لتحقيق الأهداف.				
٨	تساعد التقنية في المنظمة على أداء أعمالي.				
٩	توفّر المنظمة تجهيزات الأمن والسلامة.				
١٠	أشعر بالإجتهاد من الأعمال الموكلة إليّ.				

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١١	تُتاح لي فرص النمو المهني في المنظمة.				
١٢	يتضح لي مساري الوظيفي ومتطلباته				
١٣	أشارك ببرامج تدريب تُسهم في تطوير مهاراتي.				
١٤	ألاحظ وجود حالات استقالة وانسحاب متكررة.				
١٥	تمنح المنظمة فرصاً لمواصلة الدراسة والتطوير المهني.				
١٦	تُشجّع ثقافة المنظمة العاملين على الإبداع في العمل وخارج وظائفهم.				
١٧	تراعي المنظمة حقوق الموظفين.				
١٨	تُتيح منظمتي فرصة إبداء الرأي، وتُشجّع حرية التعبير.				
١٩	تُنشر المنظمة اللوائح والقواعد التنظيمية بوضوح بشكل مستمر.				
٢٠	تحترم المنظمة الخصوصية الشخصية للموظفين.				
٢١	تُتاح لي الاستقلالية في اتخاذ القرارات الوظيفية.				
٢٢	أجد أهمية في العمل الذي أقوم به داخل المنظمة.				
٢٣	تُتاح لي الحرية في أداء الأعمال الموكلة إليّ.				
٢٤	يُكافأ الجميع تقريباً في المنظمة على أساس الأداء.				
٢٥	يُقدّم الدعم والمساندة في أداء مسؤوليات العمل المُسندة إليّ.				
٢٦	أشعر بوجود تمييز ومحسوبية؛ لاعتبارات اجتماعية، أو قبلية، أو دينية في المنظمة التي أعمل بها.				
٢٧	أتمتع بعلاقات جيدة مع بقية الموظفين.				
٢٨	يلتزم بقية الموظفين بأعمالهم بشكل جيد.				
٢٩	تُثمن المنظمة أفكار العاملين بها ومبادراتهم.				
٣٠	يمكنني بسهولة القيام بعملتي، وتلبية احتياجات عائلتي في آنٍ واحد.				
٣١	لدي ما يكفي من الوقت خارج العمل؛ للاستمتاع بأشياء أخرى في الحياة.				
٣٢	يتلاءم الجدول الزمني للعمل والراحة في بيئة العمل.				
٣٣	لا تتداخل وظيفتي مع أوقات الترفيه في حياتي.				

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٣٤	يراعي المشرف بأن لدي حياة خارج العمل.				
٣٥	لدينا أوقات عمل مرنة.				
٣٦	أفتخر بوظيفتي وما أقدمه من أعمال.				
٣٧	أشعر بالرضا عن الصورة الذهنية لمنظمتي في المجتمع.				
٣٨	تُسهم منظمتي في خدمة المجتمع.				
٣٩	أشعر بالرضا عن جودة الخدمات والمُخرجات بالمنظمة.				
٤٠	تعامل المنظمة موظفيها من خلال سياسات مناسبة للموارد البشرية.				

المحور الثاني: إدارة الأداء:

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٤١	يحرص رئيسي- المباشر على ضمان ربط أهداف أداء الموظفين بأهداف المنظمة.				
٤٢	يُشجّعني رئيسي المباشر على المشاركة في وضع الأهداف.				
٤٣	يُهتم رئيسي المباشر بمساعدة الآخرين على وضع أهداف محددة وقابلة للقياس لأدائهم.				
٤٤	يُهتم رئيسي المباشر بمساعدة الآخرين على تطوير خطط العمل التي تدعم أهداف الأداء.				
٤٥	يُشجع رئيسي المباشر الموظفين على وضع أهداف تتسم بالتحدي وقابلة للتحقيق.				
٤٦	يُنصت رئيسي المباشر بشكل جيد للآخرين.				
٤٧	يتميز رئيسي- المباشر بأنه شخص ودود؛ مما يشعّرن بالراحة عند التحوار معه.				
٤٨	يُمدني رئيسي المباشر بالتغذية الإيجابية ومعرفة جوانب القصور.				
٤٩	يدفع رئيسي المباشر الآخرين إلى أن يكونوا في موقف دفاعي؛ بوصفها نتيجة لأسلوبه في التواصل معهم.				
٥٠	يُمدني رئيسي المباشر بالتغذية المُرتدة في الوقت المناسب حيال أدائي.				
٥١	يوفر لي رئيسي المباشر تغذية مُرتدة مناسبة حيال نقاط القوة والضعف في أدائي.				

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٥٢	يهتم رئيسي المباشر بمساعدة الآخرين على تخطيط مساهمهم الوظيفي.				
٥٣	يوفر لي رئيسي-المباشر تغذية مرتدة موضوعية حيال أدائي دون التأثير بأي شخص أو جماعة في العمل.				
٥٤	يوضح لي رئيسي المباشر كيفية أداء الأعمال والمهام الصعبة.				
٥٥	يمدني رئيسي المباشر بالموارد اللازمة لأداء عملي.				
٥٦	يمدني رئيسي المباشر بالمعلومات اللازمة لأداء عملي.				
٥٧	يقترح علي رئيسي-المباشر الحلول التي تساعدني على التغلب على صعوبات بعض الأعمال.				
٥٨	يحرص رئيسي-المباشر على تطوير مهاراتي؛ بما يساعدني على أداء عملي.				
٥٩	يمدني رئيسي-المباشر بالتوجيه والإرشاد عندما أكون في حاجة إليه.				
٦٠	يحرص رئيسي المباشر على ربط المكافأة بالأداء.				
٦١	يحرص رئيسي المباشر على مكافأة ذوي الأداء المتميز.				
٦٢	يحرص رئيسي-المباشر على التقدير الخاص لذوي الأداء الاستثنائي.				
٦٣	يحرص رئيسي المباشر على تقدير ذوي الأداء الجيد.				
٦٤	يستند رئيسي المباشر في منحه للمكافآت والتقدير على نتائج تقييم الأداء.				
٦٥	يحرص رئيسي-المباشر على التحقق من دقة العمل وجودته بشكل مستمر.				
٦٦	يحرص رئيسي-المباشر على إبقاء الآخرين على علم بما يخص العمل (التغيرات، والمواعيد النهائية، ومشاكل العمل).				
٦٧	يعلمني رئيسي المباشر بالتوقعات المتعلقة بمستوى الجودة المطلوب بشكل دوري.				
٦٨	يحرص رئيسي المباشر على مراقبة أدائي لعملي بشكل مستمر.				
٦٩	يعطي رئيسي المباشر أولوية لمهام العمل وأهدافه.				

(ورقة علمية)

جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطوير المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية
السعودية من وجهة نظر متدربي معهد الإدارة العامة بالرياض

إعداد

د. طارق عطية عبد الرحمن

الملخص:

استهدف هذا البحث تطوير مقياس دقيق وموثوق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وتحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مستوى المهارات الإدارية كما يدركها العاملون في الأجهزة الحكومية السعودية، وتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة ومستوى المهارات الإدارية للعاملين. واعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية العنقودية المتعددة المراحل بلغ حجمها ٢٩٩ متدرباً من المتدربين في معهد الإدارة العامة خلال الفصل التدريبي لعام ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتمثلت أهم الأساليب الإحصائية في الإحصاء الوصفي، والتحليل العاملي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية السعودية ينطوي على بنية عاملية تتكون من ثمانية عوامل فقط هي: خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية. كما بينت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية بشكل عام كان متوسطاً، وأن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية توفراً في الأجهزة الحكومية السعودية بعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي للمهارات الإدارية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية بشكل عام كان مرتفعاً. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) وأبعادها الثمانية والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية. كذلك أثبتت نتائج الدراسة أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تفسر ما مقداره (٤٠٪) من التباين في المهارات الإدارية. وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً وفقاً لمعامل الانحدار الجزئي المعياري بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، يليه بعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، يليه بعد أسلوب المدير في الإشراف، يليه بعد فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، وأخيراً بعد الموازنة بين العمل والحياة الأسرية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها العمل على إنشاء وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي تتبع الإدارة العليا لكل جهة حكومية، تكون مهمتها تتبع ورصد وتحسين جودة الحياة الوظيفية وتطويرها.

الكلمات الدالة:

جودة الحياة، جودة الحياة الوظيفية، المهارات، المهارات الإدارية، الأجهزة الحكومية.

المقدمة والمشكلة البحثية:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وفي ظل الضغوط التقنية والتسويقية والإنتاجية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري، فإن المنظمات - على اختلاف أنواعها - تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والإستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها بما يشجع العاملين ويوجد الاطمئنان عندهم بعدم الاستغناء عنهم، سواء في الأمد الطويل أم في الأمد القصير.

وتقوم التنمية الإدارية بعمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الحكومية من خلال عمليات مخططة تسبق خطط التنمية الوطنية، ومن ثم فهي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها. ويذكر الصرن (٢٠٠٢: ٨٧) أن الاتجاه السائد حالياً هو استخدام برامج التنمية الإدارية في إحداث التغيير المطلوب في المجتمع، فلكي تنجح خطط التنمية اقتصادياً واجتماعياً في تحقيق أهدافها لابد أن تتضمن أهدافاً واضحة للتنمية الإدارية باعتبارها القاسم المشترك في جوانب التنمية الشاملة، فالتنمية الإدارية هي التي تنفذ وتتابع وتقيم نتائج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وبدونها لا تنجح خطط وبرامج التنمية مهما كانت مصممة بكفاءة ودقة.

ويُعد العمل ظاهرة اجتماعية يسعى الإنسان من خلالها لكسب قوته، وإثبات وجوده، وضمان بقائه. فمن خلال العمل يستطيع الإنسان أن يعبر عن نفسه ويتصل بمجتمعه إشباعاً لحاجاته النفسية والاجتماعية. وتعد الموارد البشرية أغلى الموارد للمنظمات، وأصبح الاستخدام الأمثل لهذه الموارد يعتمد على التدابير التي يمكن اتخاذها لحماية العاملين بدياً ومعنوياً في ظل ما يشهده العالم من تغيرات مستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية منها والسياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وغيرها، لذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات. وعليه اهتمت العديد من البحوث والدراسات بجودة الحياة الوظيفية لتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية وتعزيز القدرة التنافسية والإبداع والعمل الجماعي.

لذلك يذكر (Edvardsson & Gustovsson, 2003) أن العقود الأخيرة شهدت اهتماماً كبيراً بتنمية وتطوير الموارد البشرية والتي تؤثر بشكل كبير في أداء المنظمات، وخاصة المنظمات الخدمية التي يحدث فيها لقاء مباشر بين مقدم الخدمة والعميل، ولأن الخدمة يتم تقديمها من خلال موظفين، وجب أن يتمتع هؤلاء الموظفون بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم بما يساهم في النهاية في الحصول على أداء أفضل. كما أشار ديوب (٢٠١٤: ١٩٦) إلى أن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، يعمل على تحقيق التوازن بين بيئة العامل في العمل ومتطلباته العائلية. إضافة لذلك، فإن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم، وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية والذي بدوره يساعد العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.

وقد أشار عبد العزيز وآخرون (Abdul Aziz et al., 2011) إلى أن الأجهزة الحكومية تقوم بمجهود كبير لتلبية احتياجات المواطنين. لذلك فإن قوتها في كثير من الأحيان تقاس بمدى مواردها وقوة عملها النوعية. ولكي تتمكن المنظمة من اجتذاب قوة عاملة عالية الجودة، فإنها تحتاج إلى توفير جودة عالية لحياة العمل. وأشار إلى أن من بين العوامل التي تؤدي إلى أهمية هذه القضية التغيرات الاجتماعية والديموغرافية التي أدت إلى التنوع في هياكل العمل والأسرة. ويضطر الكثيرون إلى النضال مع متطلبات العمل والأسرة في آن واحد من أجل تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والحياة.

ومن ناحية أخرى، تشير الأدبيات ذات الصلة إلى أهمية المهارات الإدارية للعنصر البشري والذي يعتبر بمثابة المكون الرئيسي في تقديم الخدمة بالجودة المنشودة. فقد ذكر المصري (٢٠٠٤) أن المهارات الإدارية تعد أحد أهم

متطلبات الحياة سواء العملية أو الأسرية، فهي بمثابة السبيل الوحيد للتغلب على صعوبات الحياة وأداء الأدوار المتعددة والمتداخلة بأعلى كفاءة ممكنة. فهي تمكن الفرد من القدرة على التخطيط الجيد واتخاذ القرار والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقييم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة. كما تؤكد أبو طالب وعطوة (٢٠٠٤) أن نجاح الفرد في حياته العملية والأسرية يتوقف بدرجة كبيرة على تفهمه واستيعابه للوسائل التي يتسنى بموجبها تنمية مداركه في اكتساب المهارات الإدارية.

وحيث إن الأجهزة الحكومية السعودية منوط بها تقديم الخدمات للمواطنين بكافة المجالات، وأن من يقوم بتقديم هذه الخدمات فيها هم العناصر البشرية ضمن الوظيفة العامة، فقد أصبحت الحاجة ماسة لصناعة الموارد البشرية القادرة على النهوض بالأعباء الكبيرة والمضاعفة الملقاة على كاهل هذه الأجهزة، وبالتالي فإنها مطالبة بالاهتمام بعناصرها البشرية من خلال تطبيق عناصر جودة الحياة الوظيفية فيها والتي تهتم بتمكين العنصر البشري وتدريبه وتهيئة ظروف العمل المادية والمعنوية الملائمة، وعمل كل ما من شأنه الحصول على رضاهم كي يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه، وبما يؤدي لرضاهم، وبما ينعكس كذلك على رضا المستفيدين ومتلقي هذه الخدمات.

وبناءً على ذلك، أضحت موضوع تطوير أداء المنظمات والأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أمراً حيوياً للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. ولذلك تحتاج الأجهزة الحكومية للأفكار الجديدة التي تساعد على زيادة فاعليتها لتحقيق خدمة المجتمع الذي وجدت من أجله، وهذا يعني أن هذه المنظمات يجب عليها أن تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء التغيير والتحديث فيها، وعليها أن تستثمر هذا المورد البشري وتوظفه في عملياتها المختلفة. كما أنه لا يمكن تطوير أي عمل إذا كانت مهارات الأفراد العاملين محدودة أو قاصرة، وبالتالي فإن الأجهزة الحكومية مطالبة بالعمل على إكساب العاملين بها المهارات اللازمة التي لا يملكونها ودعم وتنمية تلك المهارات الكامنة لديهم لكي يتمكنون من أداء المهام المناطة بهم دون إخلال أو تقصير.

ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة تبين وجود العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات خاصة الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ولكن توجد ندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمهارات الإدارية ولاسيما في الأجهزة الحكومية في البيئة العربية والسعودية، كما تبين أيضاً عدم الاتفاق بين الباحثين على أبعاد جودة الحياة الوظيفية وقياسها.

لذلك وفي حدود علم الباحث فإن هذه الدراسة ستعد واحدة من الدراسات القليلة التي تسعى لسد الفجوة البحثية بتطوير مقياس دقيق لجودة الحياة الوظيفية في البيئة السعودية من ناحية، ودراسة دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية وتطوير المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية من ناحية أخرى.

وبناءً على ذلك فإن المشكلة البحثية تتمثل في السؤال التالي:

ما دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية وتطوير المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية؟

أهداف البحث:

- تطوير مقياس دقيق وموثوق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية.
- تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية كما يدركها العاملون في الأجهزة الحكومية السعودية.
- التعرف على مستوى المهارات الإدارية (الفنية والفكرية والإنسانية) للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة ومستوى المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

جودة الحياة الوظيفية: المفهوم والأهمية والأبعاد:

تعد جودة حياة العمل أو جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ نظراً لأن لجودة الحياة الوظيفية مفهوم يحتوي على العديد من العناصر التي تمس أداء المنظمات مباشرة وتؤثر فيها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقصوراً على البيئة المباشرة للعمل، إلا أنه يلمس الحياة الشخصية للعاملين باعتبار أن الفرد هو كائن بشري له العديد من المشاعر والاهتمامات الشخصية والتي إن لم يتم مراعاتها؛ فإنها بالقطع ستلقى بظلالها السيئة على أداء العاملين ومن ثم على أداء المنظمات التي يعملون بها (جاد الرب، ٢٠٠٨).

وتتعدد تعريفات جودة الحياة الوظيفية بتعدد وجهات نظر وتخصص الباحثين القائمين بالتعريف. فقد نظر كاسيو (Cassio, 1993) إلى جودة حياة العمل من زاوية إدراك العاملين للقضايا المادية وغير المادية التي تعد عناصر مهمة لضمان تأدية عمل المؤسسة بالمستوى المطلوب، والتي تتلخص بمجموعة من العوامل والظروف التي تسعى المؤسسة لتوفيرها ويدركها العاملون، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بالنمو والبقاء والتقدم والنجاح، مع عدم إغفال إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية والنفسية، وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع الذي تعيش فيه هذه المؤسسة. ويعرفها (Indumathy& Kamalarj, 2012) بأنها "التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة بدلاً من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم والمساهمة في اتخاذ القرار، ويحفز هذا التوجه الموظفين بتلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية".

وعرف جاد الرب (٢٠٠٨) جودة الحياة الوظيفية على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً بالشكل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". في حين يعرف (Yashik, 9: 2014) جودة الحياة الوظيفية بأنها "تمثل مجموعة من الأهداف التنظيمية والممارسات السلوكية التي تمكن العاملين في المنظمة للشعور بالأمان والرضا الوظيفي وامتلاك الفرص المستقبلية للنمو والتطور كأفراد عاملين في المنظمة".

وبناء على ما سبق يلاحظ تعدد مفاهيم جودة الحياة الوظيفية إلا أن القاسم المشترك في معظمها هو الاهتمام بالكوادر والموارد البشرية والمحافظة عليها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة من جانب، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من جانب آخر، وذلك لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في الوقت نفسه. كما يمكن القول إن جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم متعددة الأبعاد يصف اتجاهات وإدراك الموظف فيما يتعلق بعدة جوانب تتعلق بكل من محتوى العمل، وعلاقات العمل، وظروف العمل، وبيئة العمل.

ويمكن للباحث تعريف جودة حياة العمل بأنها "توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من قبل المنظمة والمساهمة في إشباع الحاجات الأساسية لهم للحصول على أفضل المستويات من الرضا والذي بدوره ينعكس إيجاباً على تطوير المهارات وزيادة الإنتاجية ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

أهمية وإستراتيجيات جودة الحياة الوظيفية:

يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على كيفية استقطاب الموظفين وتحفيزهم والحفاظ على قوتها العاملة. وتحتاج منظمات اليوم إلى أن تكون أكثر مرونة وفهماً، بحيث تكون على أتم الاستعداد لتطوير موظفيها وضمان التزامهم وولائهم للمنظمة (Kelbiso et al., 2017). وقد أشار القحطاني (٢٠٠٥) إلى أن أهمية جودة حياة العمل تكمن في تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، ومجمل أنشطة ومهام هذه

المنظمات سواء في أدائها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية ومن ثم تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين أن درجة نجاح أية منظمة على المديين القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات.

وقد أظهرت الدراسات أن رضا الموظفين عن جودة الحياة الوظيفية من شأنه أن يحسن الأداء، ويقلل من الغياب، ويقلل الاستنزاف المهني، ويقلل من الإصابات المتعلقة بالعمل، ويزيد من متعة العمل والرضا عن معظم جوانب الحياة بشكل عام، وأشارت دراسة أخرى إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن جودة حياة عملهم، هم أكثر إخلاصاً للمنظمة، وأكثر إنتاجية (Delgoshyii, Riahi, and Motaghi, 2010). كما ذكر (Tshitangano, 2013) أن الدراسات السابقة كشفت أن ضعف وانخفاض جودة الحياة الوظيفية كانت مرتبطة بعدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وزيادة عبء العمل، ونزاع الدور، ونقص الفرص للتقدم الوظيفي، وانخفاض المرتبات، وانعدام الاستقلالية المهنية، ونقص دعم أصحاب المصلحة، وعدم كفاية خدمات الرعاية، واتجاه المجتمع نحو الوظيفة كانت من أهم العوامل التي أثرت سلباً في جودة حياة العمل. في حين أشار (Shazlyan & Fakhry, 2014) إلى أن نتائج الدراسات السابقة أوضحت أن العوامل المؤثرة الرئيسية على عدم الرضا عن جودة الحياة الوظيفية بين الممرضات كانت ساعات عمل غير مناسبة، وعدم القدرة على موازنة العمل مع احتياجات الأسرة، وعدم كفاية وقت الراحة، وسوء التوظيف، والتأخير في الترقية، وعدم كفاية التدريب المدعوم من المستشفى.

وقد أشارت دسوقي (٢٠١٥) إلى أن كثير من المنظمات بدأت في تبني برامج جودة حياة العمل بما يحقق لها عديد من المزايا وأن نجاح برامج جودة حياة العمل يتضمن منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات وكذلك الإحساس بالأمان الوظيفي والذي ينعكس عليهم بصورة إيجابية في ممارساتهم الإدارية سواء داخل بيئة العمل أو خارجها.

وذكر زاهر (٢٠١٦) أن هناك عدداً من الإستراتيجيات المتبعة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: العمل على بناء فرق العمل المدارة ذاتياً، وتبني إستراتيجيات إعادة تصميم الوظائف، وإستراتيجية الإدارة بالمشاركة وتعديل السلوك، وتبني إستراتيجية القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي، وإستراتيجية تنمية المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية، واتباع سياسة ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

يذكر عيسوي والطحان (٢٠١٨: ١٩٧) أن جودة الحياة الوظيفية معنى مركب من عدة أبعاد تشير في بعض الأحيان إلى بعض العوامل المترابطة التي تحتاج إلى فحص دقيق من أجل بناء نسق مفاهيمي وقابل للقياس والمتعلق بالرضا المهني والمشاركة في العمل، التحفيز، والإنتاجية، والسلامة والأمن في العمل والراحة والسعادة والخصائص الشخصية للعمال ضمن محيط المنظمة، وتطوير القدرات، والتوافق بين الحياة في العمل وخارجها.

ويقصد بأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجموعة المتغيرات المادية والمعنوية المستمدة من الوظيفية ذاتها أو من المنظمة أو من علاقة العمل. وعادة ما يتم تحديد الأبعاد المهمة لجودة العمل بإحدى طريقتين. إما أن يطلب من الموظفين الإشارة إلى ما هو مهم بالنسبة لهم في الوظيفة، أو الأسباب التي تجعل الموظف يغادر (يترك) وظيفته (Shazlyand & Fakhry, 2014).

ويرى (Walton, 1973) أن أبعاد جودة حياة العمل تشتمل على ثمانية أبعاد تمثل العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل وذلك على النحو التالي: التفويض الكافي والعادل، توفر ظروف العمل الآمنة والصحية، والاستفادة القصوى والسريعة من الطاقات والقدرات البشرية المتاحة، وإتاحة الفرص المستقبلية للتحسين المستمر، والتكامل الاجتماعي

في بيئة العمل، والشرعية في بيئة عمل المنظمة، والعمل والمدة الكلي المسموح به للعاملين، والعلاقة الاجتماعية للعمل (Yashik, 2014: 9).

وأشار (Shazlyand & Fakhry, 2014) إلى أن تقييم التغيرات في جودة الوظائف بمرور الوقت في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) أظهر أن الدخل المرتفع، وساعات العمل المرنة، والفرص الجيدة للتقدم، والأمن الوظيفي، وامتلاك وظيفة مثيرة للاهتمام، والقدرة على العمل بشكل مستقل، والقدرة على مساعدة الآخرين، وكون الفرد مفيداً للمجتمع كانت من بين مكونات العمل التي تم تصنيفها على أنها مهمة جداً. ومن ناحية أخرى، فإن أهمية مكونات العمل، كما تم تقييمها من خلال سلوك ترك الوظيفة، أظهر أن الأمن الوظيفي والأجور وساعات العمل والعمل نفسه كانت من بين أهم العوامل.

وبينت دراسة (المغربي، 2004: 7) أن من أهم برامج وأبعاد جودة حياة العمل والتي يمكن قياسها ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفية، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات. واستخدمت دراسة الحسني (2016) خمسة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية هي المشاركة في اتخاذ القرارات، والسلوك القيادي والإشراف في العمل، والعلاقات الاجتماعية، والأجور، والاستقرار والأمان الوظيفي.

مما سبق يتضح أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية متعدد الأبعاد، وتختلف مكونات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية من باحث إلى آخر، وتعدد هذه الأبعاد باختلاف طبيعة وحجم العمل والعمالة لكل منظمة من منظمات الأعمال، إلا أن جميعها تتفق على الهدف المطلوب من تطبيقها وهو إشباع رغبات الفرد لتعزيز مستويات الرضا لديه وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة. وبعد أن تم استعراض مجموعة من الأبعاد لأهم الباحثين الأجانب والعرب في مجال جودة الحياة الوظيفية، ستعتمد الدراسة على تسعة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية هي: خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين حياة العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأجور والمكافآت، والاستقرار والأمن الوظيفي.

المهارات الإدارية: المفهوم والأهمية:

ذهب أغلب الباحثين إلى تعريف ووصف المهارة بعدة طرق، فمنهم من وصفها بأنها القدرة (ability) فالمهارة هي قدرات تولد مع الشخص وتنمي بالمعرفة وتتطور بالتدريب. ومنهم من وصفها بأنها الجدارة (Worthiness) في أداء المهام والأعمال، ومنهم من وصفها بالإمكانية (Possibility) الفعلية للشخص للقيام بسلوك يومي مستثمراً مهاراته الذاتية والفنية والإنسانية للتعامل مع الآخرين لإنجاز الأعمال والأهداف المحددة. ومنهم من يصف المهارة بالبراعة (Ingenuity) في أداء مهمه محددة (البرغوث، 2013).

وقد عرف السلمي (1999) المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات.

وتعرف شين (2014) المهارة بأنها "القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفؤ، فالمهارة تجسيد المعرفة المكتسبة في الأفعال، وتنميتها تعد جزءاً لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية". في حين تعرف رشيد (2018: 107) المهارة بأنها "كل ما يمتلكه الفرد من معارف وخبرات تحولت إلى قدرات خاصة به لإتمام الأنشطة والمهام المحددة له بكفاءة وفعالية". في حين عرف الصاعدي (2011: 54) المهارات الإدارية بأنها "كل المهارات التي تتصل بقدرة القائد على إدارة العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية، في ظل الظروف والمتغيرات المستمرة، سواء كانت مهارات ذهنية أو إنسانية أو عقلية أو فنية".

ويذكر بوتاعة ورشيد (2018) أن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة، وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى. وإن الأهمية التي تكتسبها عملية تنمية مهارات الموارد البشرية تتمثل في: تمكن من تنمية قابلية الاستخدام، حيث يتمكن الافراد

من توسيع مهاراتهم وتحسين أدائهم، وزيادة معارف الفرد واكتساب مهارات جديدة تحمي الأفراد من المخاطر الاجتماعية، وتمكن المؤسسة من ضمان وجود المهارات في كل وقت والتي تتناسب والتطورات الحاصلة، وأخيراً زيادة أداء المؤسسة وتحسين تنافسيتها.

أنواع المهارات الإدارية:

ركزت الأدبيات والبحوث السابقة على أهمية المهارات التي ينبغي أن يمتلكها الموظفون والمديرون على حد سواء، فقد ذكرت الأدبيات أن هناك مجموعة من المهارات الفكرية والفنية والإنسانية تختلف في أهميتها حسب المستوى التنظيمي يحتاجها كل من المدير والموظف تمكنهم من ترجمة معارفهم إلى عمل منجز مما يمكنهم من أداء أدوارهم بفعالية.

وتمثل المهارات الإدارية سلوكيات تجمعت وتكونت من خلال التطبيق المتكامل للنظريات والتقنيات المختلفة وأنها ليست ثابتة ومحددة بل كثيرة ومتنوعة وهي مطلوبة لجميع المستويات الإدارية ومختلف المنظمات، سواء كانت حكومية أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. وقسم كاتز (Katz) المهارات إلى ثلاثة أنواع الفنية والإنسانية والفكرية وأوضح بأن المهارات الفكرية تزداد عند الإدارة العليا وتقل عند الإدارة الإشراقية بينما على العكس من ذلك تكون المهارات الفنية (رشيد، ٢٠١٨).

ويتفق كل من أبو طالب وعطوة (٢٠٠٤) والصاعدي (٢٠١١) ودسوقي (٢٠١٥) على أن الإنسان يحتاج إلى ثلاث مجموعات رئيسية من المهارات الإدارية وهي المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، حيث إن المهارات الفنية هي كل ما يتصل بالمعلومات مما يسهل استخدام الفرد للأدوات المتاحة، وتتميز هذه المهارات بأنها أكثر تحديداً مقارنة بغيرها، كما أنها تمثل القدرة على أداء الأعمال بأقل قدر من الموارد وأعلى كفاءة ممكنة وتظهر بوضوح خلال مرحلة التنفيذ للأعمال والمهام. أما المهارات الفكرية فهي تنطوي على القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتظهر بوضوح خلال مرحلة اتخاذ القرارات. في حين أن المهارات الإنسانية هي كل ما يتعلق بسلوك الفرد كفرد وعلاقته بالآخرين وأسلوبه في التعامل وتتضمن القدرة على التعامل الإنساني مع الآخرين من أفراد وجماعات من خلال الاتصال الفعال وتظهر بوضوح خلال مراحل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم.

وبناءً على ذلك، تبني هذه الدراسة تصنيف المهارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي المهارات الفنية والمهارات الفكرية والمهارات الإنسانية.

العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمهارات الإدارية:

جودة الحياة الوظيفية لها هدفان أساسيان، الهدف الأول هو أنسنة مكان العمل والثاني تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة، فجودة حياة العمل يجب أن تستجيب لكل من الاحتياجات الفردية للعاملين والاحتياجات التنظيمية في الوقت نفسه، ومن ثم فإن الدافع لتحسين جودة حياة العمل يعتمد إلى حد كبير على إستراتيجية تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال التركيز على إستراتيجية تهدف إلى تقييم بيئة العمل، وهذا يكون عن طريق تشجيع المؤسسة على استخدام حلقات الجودة كوسيلة لفتح المشاركة للأفراد، وكذلك من أجل منح فرص لتطوير المهارات (بوتاعة ورشيد، ٢٠١٨).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة أن تحسين جودة الحياة الوظيفية تلعب دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل مما يساهم في تنمية الموظفين سواء في الجانب النفسي والمعنوي أو العارف المكتسبة أو من جانب تحسين السلوك. فقد ذكر زاهر وآخرون (٢٠١٣) أن تبني برنامج جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين، والاندماج في حل المشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي. كما أضاف أن الهدف الأساسي لجودة حياة العمل هو تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية مما يزيد ويدعم من الولاء التنظيمي. في حين أشار السويطي (٢٠١٦) أن (Kast) توصل لمجموعة من الفوائد التي تتحقق للمؤسسات نتيجة تطبيقها لبرامج جودة حياة العمل منها: حل المشكلات التي تواجه الإدارة والموظفين من خلال أسلوب المشاركة وحلقات الجودة، وتصميم

أنظمة أجور ومكافآت تجعل الموظفين أكثر رضا عن الأعمال التي يقومون بها، وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل للموظفين والحفاظ على سلامتهم في المؤسسة. وإعادة هيكلة الأنشطة في المؤسسة ليصبح العمل أكثر رضا للموظفين. وإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الاهتمام بحقوق الموظفين في المنظمة. وتطوير المناخ التنظيمي في المنظمة لتقليل الصراعات بين الموظفين، وبناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف والتعاقد فيما بينهم. وتجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة للموظفين. وزيادة التحسينات الإيجابية باتجاهات وسلوك الموظفين، بما يؤدي إلى تحقيق منافع كزيادة كفاءة المؤسسة، وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات بين الموظفين.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع جودة الحياة الوظيفية وتناولته من زوايا مختلفة، وتنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، ونعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات ذات العلاقة. فمن الدراسات الحديثة التي أجريت على البيئة السعودية دراسة (Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2018) والتي استهدفت دراسة جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسة للتعليم العالي السعودي، مع التركيز على خلفياتهم العرقية والمجموعات الأكاديمية التي كانوا يعملون بها. تم الاختيار العشوائي لعدد (٣٦٠) عضو هيئة تدريس باستخدام العينة العنقودية ذات المرحلتين، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن ٧١٪ من المستجيبين كانوا راضين عن جودة حياة العمل في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (IAU). ووجدت الدراسة فرق دال إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس على بعدين من أبعاد جودة حياة العمل هما: "ظروف العمل" و"العوامل النفسية الاجتماعية". في حين أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً في الأبعاد التالية: "فرص التدريب والتطوير" و"الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي".

وهدف دراسة الهاشمي والعضايلة (٢٠١٧) إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين بها وهي (برنامج مستشفى قوي الأمن، ومدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية، ومدينة الملك عبد العزيز الطبية) وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بهذه المستشفيات مكونة من ٤٠٣ موظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة في حين لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات جهة العمل والعمر والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والتصنيف الوظيفي وطبيعة العمل والنوع الاجتماعي. في حين هدفت دراسة صالح (٢٠١٣) إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز، والتعرف على أثر بعض المتغيرات الديموجرافية على جودة حياة العمل. وتكونت عينة الدراسة من ٩٠ عضو هيئة تدريس بكلية التربية بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى أفراد العينة متوسط، وأن هناك تدنياً في شعور أعضاء هيئة التدريس بالأمان الوظيفي.

ومن الدراسات التي أجريت في البيئات العربية دراسة بوتاعة ورشيد (٢٠١٨) والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى جودة حياة العمل وأثرها على تنمية مهارات العاملين في مؤسستي سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجاية وعنابة. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان في تجميع البيانات حيث شملت عينة الدراسة ١١٠ مفردة. وقد أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى جودة حياة العمل في المؤسستين، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وتنمية المهارات. في حين هدفت دراسة دسوقي (٢٠١٥) إلى تحديد تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعلاقات الارتباطية بينهما. وقد أجريت الدراسة على عينة صدفية بلغ قوامها ١٠٠ عضو هيئة تدريس بجامعة الإسكندرية. حيث تم تجميع البيانات باستخدام استبيان بالمقابلة الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى انخفاض نسبة المبحوثين ذوي المستوى المرتفع من جودة حياة العمل، وانخفاض نسبة المبحوثين ذوي المستوى المرتفع في المهارات الإدارية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية

معنوية بين مستوى المهارات الإدارية وبين مستوى جودة حياة العمل، ووجد أن مستوى جودة حياة العمل من أكثر المتغيرات المؤثرة في مستوى المهارات الإدارية.

وهدف دراسة زاهر وأبو دولة وزين العابدين (٢٠١٣) إلى تقويم أبعاد جودة حياة العمل (خصائص الوظيفة، والتعويضات، وعلاقات العمل، وظروف بيئة العمل المادية) ومعرفة مدى ملاءمتها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة حياة العمل تتوافر بشكل عام ولكن بدرجة متوسطة، ووجود فروق جوهرية بين أبعاد حياة العمل المتوفرة حالياً في المدارس وبين أبعاد جودة حياة العمل الواجب توفرها لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة (Swamy et al, 2015) والتي توصلت إلى أهمية جودة حياة العمل في الوقت الحاضر على الصعيد العالمي بشكل عام، والمنظمات بشكل خاص حيث تواجه العديد من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية التي تهدف إلى استقرار الموظف وهي تعتبر واحدة من المشكلات الرئيسة التي يجب التصدي لها. وتوصلت الدراسة إلى عدة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية وهي: العمل، والبيئة، وثقافة المنظمة، والمناخ التنظيمي والعلاقات والتعاون والتدريب والتطوير والتعويض والمكافآت، والتجهيزات والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي. أما دراسة (Tabassum, 2012) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقات بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لأعضاء الجامعات الخاصة في بنجلادش، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في جودة الحياة الوظيفية. وتكونت العينة من ٧٢ عضو هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (منفردة ومجموعة) وبين الرضا الوظيفي، وكان ترتيب الأبعاد الخاصة بجودة الحياة الوظيفية كالتالي: عدالة وكفاءة نظم الأجور والتعويضات، وظروف عمل صحية وآمنة، والفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين، والفرص المتاحة مستقبلاً للنمو والأمان الوظيفي، والتكامل الاجتماعي في العمل، وحقوق العاملين الدستورية في المنظمة، والتزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح أهمية موضوع هذه الدراسة. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الجوانب التي سبق بحثها في موضوع الدراسة والجوانب التي لم يسبق بحثها وما زالت تحتاج إلى دراسة (الفجوات المعرفية والبحثية)، واختيار المنهج البحثي الملائم وبناء أداة الدراسة وجمع البيانات. كما يتضح أن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الدراسة، إلا أن هذه الدراسة تتميز وتختلف عن الدراسات السابقة ذات العلاقة في أنها تركز على تطوير مقياس دقيق وموثوق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، ودراسة علاقة جودة الحياة الوظيفية بالمهارات الإدارية للعاملين، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

الفرضيات البحثية:

بناء على أهداف الدراسة وعلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات البحثية التالية:

H₁ ينطوي مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية السعودية على بنية عاملية تتكون من تسعة عوامل هي: خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية، والأمان والاستقرار الوظيفي.

H₂ متوسط جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أقل من المتوسط الفرضي (٣).

H₃ متوسط المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أقل من المتوسط الفرضي (٣).

H₄ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) وأبعادها (خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي،

والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية) والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (المقياس الكلي).

H₃ يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لجودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) وأبعادها الثمانية على المهارات الإدارية (المقياس الكلي) للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية" وينبثق من هذه الفرضية تسع فرضيات فرعية تخص كل منها بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلى المقياس الكلي.

منهجية وإجراءات البحث:

نوع الدراسة ومنهج البحث:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، أما منهج الدراسة فهو منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة والذي يساعد على الحصول على بيانات يمكن وصفها وتحليلها لتقرير الظاهرة أو الظواهر موضوع الدراسة من مختلف جوانبها مما قد يسهم في تفسير هذه الظواهر.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع متدربي البرامج التدريبية بالمركز الرئيس لمعهد الإدارة العامة والفرع النسوي للمعهد بالرياض بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل التدريبي الأول ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ باعتبارهم شريحة لها خبرات عملية متنوعة حيث يعملون في أجهزة حكومية متنوعة ومناطق جغرافية مختلفة. وحسب إحصائيات إدارة التسجيل والقبول بالمعهد بلغ عدد المتدربين المنتظمين ١٢٦٠١ متدرب منتظم منهم ٩١٨٦ متدرباً في المركز الرئيس و٣٤١٥ متدرباً في الفرع النسوي بالرياض.

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية العنقودية متعددة المراحل Multistage Cluster Sampling Technique. حيث تم اعتبار المجموعات التدريبية كعناقيد (clusters) بسبب تماثلها واختلاف المتدربين داخل المجموعة التدريبية الواحدة لأنهم يعملون في أجهزة حكومية في مناطق جغرافية مختلفة. وتم في المرحلة الأولى اختيار ثلاثة أسابيع من أسابيع التدريب المنفذة بمعهد الإدارة العامة (المركز الرئيس والفرع النسائي بمدينة الرياض) خلال الفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ بطريقة الاختيار العشوائي فوق الاختيار على الأسبوع السابع والعاشر والثاني عشر، وفي المرحلة الثانية تم الاختيار العشوائي لعدد (١٥) برنامج تدريبي تم تنفيذها خلال هذه الأسابيع الثلاثة. وفي المرحلة الثالثة تم اختيار جميع المتدربين في البرامج التدريبية المختارة بالعينة لتطبيق الدراسة والذي بلغ عددهم (٣٣٤) متدرباً ومتدربة.

وتم توزيع الاستبيانات على المستجيبين وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (٣١١) استبانة من إجمالي حجم العينة المستهدف، وبعد فحص هذه الاستبيانات وتدقيقها تم استبعاد (١٢) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو عدم جدية بعض الموظفين في الإجابة عن الاستبانة. وبذلك بلغ عدد الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٩٩) استبانة تمثل ما نسبته (٨٩,٥%) من الاستبيانات الموزعة.

وحيث إن الدراسة تسعى إلى تطوير مقياس دقيق وموثوق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية باستخدام أسلوب التحليل العاملي، فقد اقترح فوسر (Foser, 2002) أنه في حالة استخدام التحليل العاملي يجب ألا يقل حجم العينة عن (١٠٠) حالة/ مستجيب. كما أوصى كل من هاير وزملائه (Hair et al., 2010) أن وجود خمسة حالات/ مستجيبين لكل بند أو سؤال من بنود المقياس يكون كافياً للحصول على نتائج ذات قيمة.

وبناءً على هذه المعايير، وحيث إن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يتكون من (٤٢) عبارة لقياس جودة الحياة الوظيفية فإن حجم العينة المناسب لهذه الدراسة يجب ألا يقل عن (٢١٠) حالة/ مستجيب. وحسب المعايير التي تم ذكرها آنفاً، فإن عينة هذه الدراسة والبالغ حجمها (٢٩٩) مستجيباً توفر بيانات مقبولة لإجراء التحليل العملي وبناء المقياس. ويوضح الجدول رقم (١) بعض خصائص عينة الدراسة.

حيث يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (١) أن الذكور المشاركون في الدراسة يمثلون ما نسبته (٧٣,٦%) من إجمالي عينة الدراسة مقابل (٢٦,٤%) إناث. وأن ما يزيد عن ثلثي العينة (٨٦,٩%) تراوحت أعمارهم بين (٣٠ إلى ٤٩ سنة) يليهم ما نسبته (٧,٧%) من إجمالي عينة الدراسة كانت أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر)، في حين أن ما نسبته (٥,٤%) فقط من إجمالي عينة الدراسة كانت إعمارهم (أقل من ٣٠ سنة). كما يتضح أن أكثر من نصف عينة الدراسة (٥٥,٥%) حاصلين على مؤهل تعليمي "جامعي"، يليهم الحاصلين على مؤهل تعليمي "بعد الجامعي" بنسبة (٣٠,٨%)، ثم الحاصلين على مؤهل تعليمي "دبلوم بعد ثانوي" بنسبة (٧,٠%)، ثم الحاصلين على مؤهل تعليمي "ثانوية عامة فأقل" بنسبة (٦,٧%). كذلك يتضح من النتائج أن (٧٩,٦%) من المشاركين في الدراسة كانت مرتبتهم الوظيفية بين السادسة والعاشرة، و(١٣,٧%) كانت مرتبتهم الوظيفية بين المرتبة (١١) والمرتبة (١٥)، في حين أن (٦,٧%) كانت مرتبتهم الوظيفية أقل من الخامسة. كما يتضح أن ما نسبته (٣٣,١%) تقريباً من المشاركين في الدراسة كانت عدد سنوات خبرتهم في العمل (١٠ - ١٤ سنة)، يليهم من تراوحت عدد سنوات خبرتهم في العمل (٥ - ٩ سنوات) بما نسبته (٣٠,١)، ثم من بلغت عدد سنوات خبرتهم في العمل (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٢٨,٨%)، يليهم من بلغت عدد سنوات خبرتهم في العمل أقل من (٥ سنوات) بنسبة (٨,٠%).

جدول رقم (١)

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	%	المتغيرات	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	٢٢٠	٧٣,٦	المرتبة الوظيفية	١ - ٥	٢٠	٦,٧
	أنثى	٧٩	٢٦,٤		٦ - ١٠	٢٣٨	٧٩,٦
	المجموع	٢٩٩	١٠٠,٠		١١ - ١٥	٤١	١٣,٧
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٦	٥,٤	المجموع		٢٩٩	١٠٠,٠
	٣٠ - ٣٩ سنة	١٦١	٥٣,٨	الخبرة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	٢٤	٨,٠
	٤٠ - ٤٩ سنة	٩٩	٣٣,١		٥ - ٩ سنوات	٩٠	٣٠,١
	٥٠ سنة فأكثر	٢٣	٧,٧		١٠ - ١٤ سنة	٩٩	٣٣,١
	المجموع	٢٩٩	١٠٠,٠		١٥ سنة فأكثر	٨٦	٢٨,٨
	ثانوية عامة فأقل	٢٠	٦,٧	المجموع		٢٩٩	١٠٠,٠
	دبلوم بعد ثانوي	٢١	٧,٠				
المؤهل التعليمي	جامعي	١٦٦	٥٥,٥				
	فوق جامعي	٩٢	٣٠,٨				
	المجموع	٢٩٩	١٠٠,٠				

أداة جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة - في جمع بياناتها - باعتبارها أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات الأولية. وتم تصميم الاستبانة في ضوء مشكلة، وأهداف، وفروض البحث.

القسم الأول: اختص بالبيانات الأولية للمبحوثين وهي النوع، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية، والخبرة الوظيفية.

القسم الثاني: اشتمل على مقياس جودة الحياة الوظيفية حيث تم تصميم المقياس بالاعتماد على الإطار النظري والمقاييس التي استخدمتها العديد من الدراسات السابقة مثل دراسات (دسوقي، ٢٠١٥؛ الحسني، ٢٠١٦؛ الهاشمي والعضايلة، ٢٠١٧)، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها. وبلغ عدد الفقرات الكلية للمقياس (٤٢) فقرة موزعة على تسعة أبعاد، وتم قياس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، لست موافقاً ولست معارضاً، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطيت تلك الاستجابات الأوزان الرقمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب للعبارات إيجابية الاتجاه، وتم عكس هذه الأوزان الرقمية للعبارات سلبية الاتجاه. وتم قياس هذه الأبعاد على النحو التالي:

- بُعد ظروف عمل آمنة وصحية وتم قياسه بخمس فقرات تدور حول تصميم بيئة العمل من خلال المعدات والآلات والإجراءات التشغيلية ونظام عمل آمن والسلامة المهنية وتوفير الرعاية الصحية للعاملين.
- بُعد فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي وقيس بخمس فقرات تعبر عن نظم الترقية والتقدم الوظيفي، والتحفيز المقدم للعاملين لتنمية وتطوير مهاراتهم وإنجاز خططهم المستقبلية.
- بُعد الأجور والمكافآت وقيس بخمسة فقرات تكشف مدى رضا العاملين عن الأجور والمكافآت، والزيادات والعلاوات التي يحصلون عليها، في ظل الأوضاع الاقتصادية وبالمقارنة مع زملائهم في الجهات الأخرى.
- بُعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل وقيس بخمسة فقرات تدور حول الاعتراف بالعمل، والاحترام والتقدير، والتعاون مع الزملاء والرؤساء.
- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات: وقيس بأربع فقرات تصف مشاركة العاملين وتأثيرهم في اتخاذ القرارات ومدى إسهامهم في حل المشكلات وبناء الخطط التطويرية للجهات التي يعملون بها.
- بُعد أسلوب المدير في الإشراف وقيس بخمس فقرات تعبر عن الأسلوب السائد للمديرين في إدارة العمل ومراعاة النواحي الإنسانية وتوفيره للمعلومات اللازمة عن أهداف الأعمال ونتائجها والحرية التي يمنحها للعاملين في أداء أعمالهم.
- بُعد خصائص الوظيفة: وتم قياسه بخمس فقرات تدور حول طبيعة الوظيفة ومدى تطابقها مع قدرات العاملين ووضوح المسؤوليات الوظيفية وإسهامها في إبراز قدرات العاملين وكونها وظيفة مثيرة من عدمه، ومدى إشباعها لطموح العاملين.
- بُعد الموازنة بين العمل والحياة الأسرية وتم قياسه بأربع فقرات تصف مساعدة الجهات للعاملين فيها على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة، واستمتاعهم بالحياة، وملاءمة وقت الدوام الوظيفي مع المتطلبات الشخصية والأسرية.
- بُعد الأمان والاستقرار الوظيفي وتم قياسه بأربع فقرات تدور حول شعور العاملين بالأمان الوظيفي، وسياسات التدريب والتحفيز المتبعة في جهات عملهم.

القسم الثالث: اختص بقياس المهارات الإدارية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي المهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية. وتم استخدام مقياس مكون من (٢٥) فقرة وذلك بالاعتماد على الإطار النظري

والمقاييس التي استخدمتها دراسة (دسوقي، ٢٠١٥؛ بوتاعة ورشيد، ٢٠١٨). وتم قياس الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا). وتكون مقياس بعد المهارات الفنية من ستة فقرات تدور حول القدرة على أداء الاعمال بأقل قدر من الموارد وأعلى كفاءة ممكنة خاصة القدرة على التحفيز والالتزام بخطوات تنفيذ الخطط والمرونة والدقة ومتابعة سير تنفيذ الاعمال في الوقت المحدد. أما مقياس المهارات الفكرية فقد تكون من ثمانية فقرات تصف القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات خاصة القدرة على مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات، وسرعة اتخاذ القرارات، وتوظيف الخبرات السابقة، والبحث عن بدائل جديدة، والقدرة علي تقييم بدائل حلول المشكلات. في حين تكون مقياس المهارات الإنسانية من إحدى عشرة فقرة تصف القدرة على التعامل مع الآخرين من خلال الاتصال خاصة القدرة على وضع الأهداف والخطط المستقبلية والتنسيق بين الأعمال المختلفة والتنسيق مع مجموعات العمل الأخرى والقدرة على الحوار مع الآخرين وإدارة الوقت. وتم التحقق من صلاحية مقياس المهارات الإدارية بطريقتين: الأولى الصدق الظاهري حيث تم عرض المقياس على بعض الأكاديميين المختصين، وذلك لمعرفة مدى ملاءمة العبارات وتمثيلها لكل بعد ومدى وضوح صياغتها بغرض التأكد من إمكانية هذه العبارات للكشف عن متغيرات الدراسة وعناصرها. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات، تم حذف بعض العبارات وإدخال التعديلات على البعض الآخر لكي تكون أكثر وضوحاً. والطريقة الثانية تم حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث كانت قيم معامل ألفا لبعدها المهارات الفنية، وبعدها المهارات الفكرية وبعدها المهارات الإنسانية وللمقياس بأكمله (٠,٨٩٣، ٠,٨٨٨، ٠,٩١٣، ٠,٩٥١) على الترتيب.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة البيانات، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار (٢٥) وبرنامج (AMOS). وتمثلت أهم الأساليب الإحصائية في المتوسطات الحسابية المرجحة، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل العاملي للتحقق من البنية العاملية لمقياس جودة الحياة الوظيفية، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس. وأخيراً، تم استخدام كل من معامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول للدراسة والخاص بتطوير مقياس دقيق وموثوق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية:

لتحقيق الهدف الأول للدراسة، نصت الفرضية البحثية الأولى للدراسة على ما يلي "ينطوي مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية السعودية على بنية عاملية تتكون من تسعة عوامل هي: خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية، والأمان والاستقرار الوظيفي". وللتحقق من هذه الفرضية استخدمت الدراسة التحليل العاملي للتعرف على البنية العاملية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية. وقبل تطبيق التحليل العاملي تم التأكد من تحقيق البيانات للشرطين الرئيسيين لاستخدام هذا النوع من التحليل وهما كفاية حجم العينة، وتوفر علاقات ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات. ويستدل على كفاية حجم العينة من خلال اختبار Kaiser-Meyer-Olkin والمعروف اختصاراً بـ (KMO) حيث يعتبر حجم العينة كاف عندما تكون قيمة الاختبار أكبر من "٠,٦٠"، كما يستدل على توفر علاقات ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات من خلال اختبار بارتليت (Bartlett's Test of Sphericity) والذي يجب أن تكون درجة المعنوية للاختبار أقل من "٠,٠٥" (Tabachnik & Fidell, 2007). ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج هذين الاختبارين على مقاييس الدراسة، حيث يتبين أن قيمة (KMO) لمقياس جودة الحياة الوظيفية تساوي (٠,٨٥٧)، وهي قيمة أكبر من (٠,٦٠)، كما أن درجة المعنوية للاختبار بارتليت كانت أقل من (٠,٠٥)، مما يشير إلى إمكانية استخدام التحليل العاملي.

وطبقاً لنتيجة الاختبارين السابقين فقد تم استخدام التحليل العاملي للتحقق من الصدق العاملي لمقياس جودة الحياة الوظيفية، وذلك بطريقة تحليل المكونات الأساسية Principle Components Analysis لهوتلينج Hotelling. مع إجراء التدوير المتعامد للمحاور بطريقة Varimax Rotation لكاييزر Kaiser، وذلك لافتراض استقلالية العوامل والذي تم الاعتماد عليه في العديد من الدراسات السابقة للوصول إلى التبويب الملائم للمتغيرات وإعادة اختبار المقياس وكطريقة للتحقق. وقد اعتمدت هذه الدراسة في تحديد عدد العوامل المستخرجة على عدد من المحركات هي (Hair et al., 2010): محك كاييزر Kaiser Criterion والذي يعد من أكثر المحركات شيوعاً واستخداماً، ويعتمد على كون قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) واحد صحيح أو أكثر، ومحك التشعب الجوهري للبند بالعامل (0,50)، فأكثر مع عدم تحميل أي بند من البنود على أكثر من عامل بشكل معنوي، مع الاحتفاظ بالعوامل التي تشعب عليها فقتين بصورة جوهريّة على الأقل.

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفارماكس عن عشرة عوامل كان الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح، وبنسبة تباين مفسرة قدرها (70,54 %) من التباين. وبتفحص معاملات تشعب العوامل بالفقرات المختلفة وجد أن سبع فقرات وهي الفقرات أرقام (A1, A2, A5, I39, I40, H35, D20) كانت بعضها ذات معاملات تشعب أقل من القيمة (0,50)، وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة، وبعض هذه العبارات تشعبت على أكثر من عامل بفارق يقل عن (0,10) مما يجعل هذه الفقرات غير نقية بعامل محدد، كما تشعبت على العامل العاشر فقرة واحدة فقط، لذلك تم حذف تلك العبارات السبع من المقياس، وتم إجراء التحليل العاملي مرة أخرى، والذي أفرز ثمانية عوامل فسرت (73,17 %) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية. ويوضح جدول رقم (2) والشكل رقم (1) مصفوفة العوامل وتشعبات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فارماكس.

وقد تشعب العامل الأول بست فقرات بدرجة تشعب أكبر من (0,50)، تكونت من خمس فقرات تمثل بُعد خصائص الوظيفة إضافة إلى الفقرة رقم (I42) الخاصة ببعد الأمان والاستقرار الوظيفي كأحد الأبعاد الرئيسية التي اقترحتها الدراسة للمقياس. وبذلك تأكد وفق هذه النتائج ثبوت بُعد خصائص الوظيفة كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية. وبلغ الجذر الكامن Eigenvalue لهذا العامل (11,80)، وأسهم في تفسير ما نسبته (33,72 %) من التباين مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات قياس جودة الحياة الوظيفية في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. في حين تشعب العامل الثاني بست فقرات أيضاً بدرجة تشعب أكبر من (0,50) تكونت من خمس فقرات تمثل بُعد أسلوب المدير في الإشراف إضافة إلى الفقرة رقم (I41) الخاصة ببعد الأمان والاستقرار الوظيفي كأحد الأبعاد الرئيسية التي اقترحتها الدراسة للمقياس. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت بُعد أسلوب المدير في الإشراف كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (3,46)، وأسهم في تفسير ما نسبته (9,89 %) من التباين.

أما العامل الثالث فقد تشعبت عليه خمس فقرات بدرجة تشعب أكبر من (0,50)، وهي الفقرات التي تمثل بُعد الأجور والمكافآت. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت هذا البعد كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (2,03)، وأسهم في تفسير ما نسبته (7,22 %) من التباين. كما تشعب العامل الرابع بخمس فقرات بدرجة تشعب أكبر من (0,50)، وهي الفقرات التي تمثل بُعد فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت هذا البعد كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (2,22)، وأسهم في تفسير ما نسبته (6,35 %) من التباين.

وتشعب العامل الخامس بأربع فقرات بدرجة تشعب أكبر من (0,50)، وهي الفقرات التي تمثل بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت هذا البعد كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (1,66)، وأسهم في تفسير ما نسبته (4,74 %) من التباين. في حين تشعب العامل السادس بأربع فقرات بدرجة تشعب أكبر من (0,50)، من أصل خمس فقرات مقترحة وهي الفقرات

التي تمثل بُعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت هذا البعد كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (١،٤٦)، وأسهم في تفسير ما نسبته (٤١،٨٪) من التباين.

وتشبع العامل السابع بثلاث فقرات بدرجة تشبع أكبر من (٠،٥٠)، من أصل أربع فقرات مقترحة لقياس بُعد الموازنة بين العمل والحياة الأسرية. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت هذا البعد كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (١،٣٦)، وأسهم في تفسير ما نسبته (٣،٨٨٪) من التباين. وأخيراً تشبع العامل الثامن والأخير بفقرتين فقط بدرجة تشبع أكبر من (٠،٥٠)، من أصل خمس فقرات مقترحة لقياس بُعد ظروف عمل آمنة وصحية. وبتفحص هاتين الفقرتين تبين أنهما تتعلقان بظروف العمل المادية لذلك تم تسمية هذا العامل بظروف العمل المادية. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت هذا البعد كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس جودة الحياة الوظيفية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (١،١٢)، وأسهم في تفسير ما نسبته (٣،١٩٪) من التباين.

ووفقاً لهذه النتائج يمكن رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية السعودية ينطوي على بنية عاملية تتكون من ثمانية عوامل فقط هي: خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية.

كما يبين الجدول رقم (٢) قيم الثبات للمقياس الكلي وأبعاده الثمانية حيث يتضح أن جميع أبعاد المقياس تتمتع بالثبات، وتراوح قيم معامل ألفا بين (٠،٧٠٦) و (٠،٩١٦)، وبلغت قيمة معامل ألفا للمقياس الكلي (٠،٩٣٧) وجميعها قيم أكبر من (٠،٦٠)، وهي الحد المقبول للحكم على ثبات المقياس (Sekaran, 2006). وهذا يشير إلى أنها صالحة للاستخدام في أغراض البحث العلمي.

ووفقاً لهذه النتائج يمكن القول بسقوط استقلالية بُعد الأمان والاستقرار الوظيفي من مجموعة الأبعاد المقترحة لمقياس جودة الحياة الوظيفية (كعامل مستقل في البناء العاملي) حيث تشبعت واحدة من الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد وهي فقرة "تتبع جهة عملي سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة" على بعد خصائص الوظيفة مما يعني أن العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ينظرون إلى الأمان والاستقرار الوظيفي كأحد خصائص الوظيفة ويفسرونها بنفس قناعتهم حول خصائص الوظيفة. كما تشبعت فقرة أخرى من فقرات بُعد الأمان والاستقرار الوظيفي، وهي فقرة "تتبع جهة عملي سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين" على بعد أسلوب المدير في الإشراف مما يعني أن العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ينظرون إلى الأمان والاستقرار الوظيفي فيما يتعلق بالاهتمام بتدريب العاملين كأحد خصائص أسلوب المدير في الإشراف. في حين أن باقي الفقرات المقترحة لقياس بُعد الأمان والاستقرار الوظيفي لم تشبعت بصورة جوهرية على أي من العوامل الأخرى.

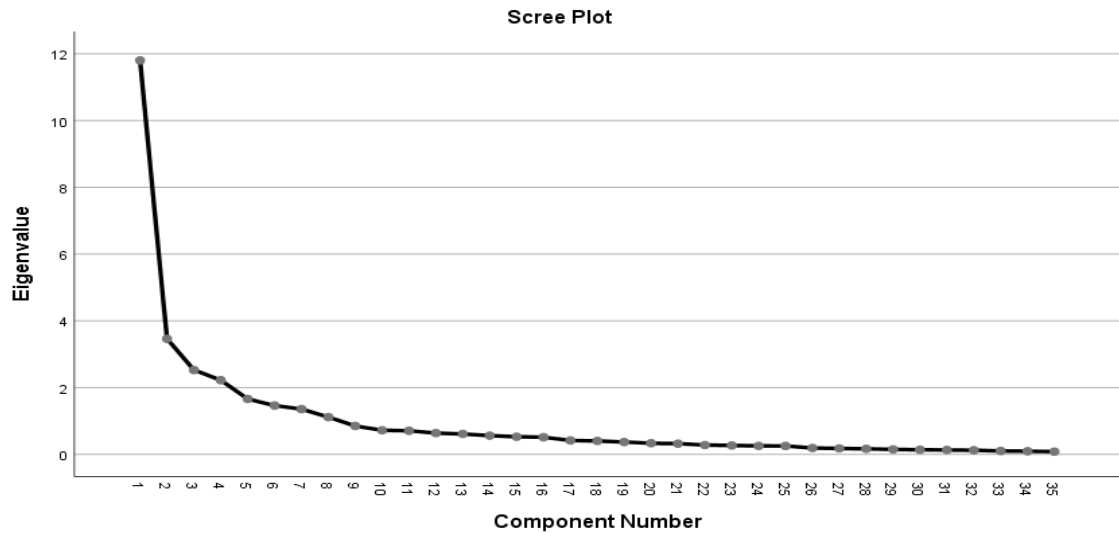
جدول رقم (٢)

مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات

الرئيسة بعد التدوير بطريقة فارماكس لمقياس جودة الحياة الوظيفية

معامل الثبات	عدد الفقرات	التشبعات	العوامل								الفقرات
			8	7	6	5	4	3	2	1	
0.87 6	6	0.83								0.75	تتيح لي وظيفتي الحالية إبراز قدراتي ومهاراتي
		0.66								0.72	العمل الذي أقوم به يتطابق مع قدراتي وإمكاناتي
		0.70								0.67	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة
		0.65								0.67	وظيفتي تشجع طموحي في العمل
		0.58								0.56	واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية محددة وواضحة
		0.66								0.51	تتبع جهة عملي سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة
0.89 8	6	0.79							0.77		يسمح لي مديري بأداء مهامه بالطريقة التي أرى أنها الأفضل
		0.70							0.77		يراعي مديري النواحي الإنسانية في العمل
		0.83							0.71		يشجعني مديري على تقديم الاقتراحات والآراء لتطوير العمل
		0.67							0.63		يعامل مديري المباشر المرؤوسين بعدالة وإنصاف
		0.72							0.63		يعطينا مديرنا المعلومات الكاملة عن أهداف الأعمال ونتائجها
		0.60							0.54		تتبع جهة عملي سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين
0.87 0	5	0.80						0.86			وفقاً للأوضاع الاقتصادية اعتقد أن الراتب الذي أتقاضاه مناسب
		0.73						0.78			راتبي مناسب مقارنة مع رواتب زملائي في الجهات الأخرى
		0.72						0.77			الراتب الذي أتقاضاه يكفي لتغطية متطلبات معيشتي
		0.69						0.74			الزيادات الدورية والعلاوات التي أحصل عليها ملائمة لي
		0.63						0.74			يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلي وخبرتي
		0.75					0.78				تتاح فرص مستقبلية للترقي والتقدم الوظيفي في جهة عملي.
0.86 2	5	0.64					0.72				تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير واضحة
		0.73					0.72				تحفزني جهة عملي على استخدام وتطوير مهاراتي وقدراتي
		0.71					0.64				تساعدني الإدارة على إنجازي للخطط المستقبلية وتحسين وضعي الوظيفي
		0.63					0.63				الوظيفة التي أشغلها مجالها واسع لتطوير مهاراتي الشخصية

معامل الثبات	عدد الفقرات	الشعبات	العوامل								الفقرات
			8	7	6	5	4	3	2	1	
0.85 6	4	0.81				0.80					أسهم في حل مشكلات العمل داخل جهة عملي
		0.76				0.75					أسهم في بناء الخطط التطويرية لجهة عملي
		0.68				0.75					لدي قدرة التأثير على القرارات التي تمس عملي
		0.72				0.69					أشارك في اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات في جهة عملي
0.88 4	4	0.84			0.88						يوجد تعاون بيني وبين زملائي في جهة عملي
		0.84			0.86						توجد ثقة متبادلة بين الزملاء في جهة عملي
		0.76			0.84						توجد صداقات طيبة بيني وبين زملائي في العمل
		0.66			0.76						أجد التقدير والاحترام من قبل زملائي في جهة عملي
0.91 6	3	0.90		0.92							لدي وقت كاف أقضيه مع أسرتي
		0.85		0.89							لدي ما يكفي من الوقت بعيداً عن العمل للاستمتاع بالحياة
		0.82		0.88							يتلاءم وقت الدوام الوظيفي مع متطلباتي الشخصية والأسرية
0.70 6	2	0.85	0.91								توفر جهة عملي التجهيزات المكتبية المناسبة لطبيعة عملي
		0.72	0.74								توفر جهة عملي الوسائل التقنية المناسبة لإنجاز مهام العمل
-		-	1.12	1.36	1.46	1.66	2.22	2.53	3.46	11.8 0	قيمة إيجن Eigenvalue
-		-	3.19	3.88	4.18	4.74	6.35	7.22	9.89	33.7 2	النسبة المئوية للتباين المفسر
-		-	73.1 7	69.9 8	66.1 1	61.9 3	57.1 9	50.8 4	43.6 1	33.7 2	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر
			٠,٨٥٧								اختبار KMO
			مربع كاي (٧٨٧١,٣١)، مستوى الدلالة (٠,٠٠١)								اختبار Bartlett's Test
0.93 7	35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المقياس الكلي



شكل رقم (١): مخطط الجذور الكامنة للعوامل المكونة لمقياس جودة الحياة الوظيفي

ثانياً: النتائج المتعلقة بالهدف الثاني للدراسة والخاص بتحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية كما يدركها العاملون في الأجهزة الحكومية السعودية:

لتحقيق هذا الهدف تم التحقق من الفرضية البحثية الثانية في صورتها الصفرية والتي تنص على أن "متوسط جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أقل من المتوسط الفرضي (٣)". ولاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الموافقة لإجابات عينة الدراسة على كل بُعد من أبعاد المقياس. كما تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة المتوسط الفرضي للمقياس (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من الدلالة الإحصائية، وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٣) هذه النتائج.

وتبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) أن المتوسط الكلي لجودة الحياة الوظيفية بشكل عام كان متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥١ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٧٠,٢٪). وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٠) ومعامل الاختلاف (١٧,٠٩٪) مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٤,٤٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) وهذا يشير إلى أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية على مجتمع الدراسة العام. وهذه النتائج تعني رفض الفرضية الصفرية الثانية وقبول الفرضية البديلة وهي أن "متوسط جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)".

ويلاحظ من النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٣) أن متوسطات أبعاد جودة الحياة الوظيفية تراوحت بين (٤,٢٥) في حدها الأعلى لبعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، و(٢,٧٩) في حدها الأدنى لبعد الأجور والمكافآت. وقد جاء بعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل في المرتبة الأولى، يليه بعد ظروف العمل المادية، ثم الموازنة بين العمل والحياة الأسرية، يليه أسلوب المدير في الإشراف، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات، يليه فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، يليه خصائص الوظيفة، ثم يأتي بعد الأجور والمكافآت في المرتبة الثامنة والأخيرة. كما يتبين أن الانحرافات المعيارية قيمتها أقل من أو تساوي (١)، وانخفاض قيم معاملات الاختلاف يدل على أن استجابة المبحوثين

للأبعاد الثمانية لجودة الحياة الوظيفية لم تكن متباينة بشكل كبير، بل كانت متقاربة حول متوسطها الحسابي مما يشير إلى درجة كبيرة من التجانس في استجابات عينة الدراسة.

كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيم "ت" لأبعاد جودة الحياة الوظيفية الثمانية هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وهذا يشير إلى أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية على مجتمع الدراسة العام.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لأبعاد

جودة الحياة الوظيفية والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية

المتغيرات البحثية	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
خصائص الوظيفة	٣,٣٩	٠,٩٠	٢٦,٥٤	٦٧,٨	٧	٧,٦٠	٠,٠٠١
أسلوب المدير في الإشراف	٣,٥٥	٠,٨٨	٢٤,٧٨	٧١,٠	٤	١٠,٨٧	٠,٠٠١
الأجور والمكافآت	٢,٧٩	٠,٩٠	٣٢,٢٥	٥٥,٨	٨	٤,٠٢ -	٠,٠٠١
فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي	٣,٤٤	٠,٨٥	٢٤,٧٠	٦٨,٨	٦	٨,٩٦	٠,٠٠١
المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٥٣	١,٠	٢٨,٣٢	٧٠,٦	٥	٩,٠٢	٠,٠٠١
العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل	٤,٢٥	٠,٦٧	١٥,٧٦	٨٥,٠	١	٣٢,٠٩	٠,٠٠١
الموازنة بين العمل والحياة الأسرية	٣,٥٧	٠,٩٤	٢٦,٣٣	٧١,٤	٣	١٠,٤٣	٠,٠٠١
ظروف العمل المادية	٣,٨٤	٠,٩٢	٢٣,٩٥	٧٦,٨	٢	١٥,٨٣	٠,٠٠١
جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي)	٣,٥١	٠,٦٠	١٧,٠٩	٧٠,٢	-	١٤,٤٩	٠,٠٠١
المهارات الفنية	٤,٠٤	٠,٦٨	١٦,٨٣	٨٠,٨	٣	٢٦,٤١	٠,٠٠١
المهارات الفكرية	٤,١٧	٠,٥٨	١٣,٩٠	٨٣,٤	١	٣٤,٨٧	٠,٠٠١
المهارات الإنسانية	٤,١٢	٠,٥٦	١٣,٥٩	٨٢,٤	٢	٣٤,٦٣	٠,٠٠١
المهارات الإدارية (المقياس الكلي)	٤,١١	٠,٥٤	١٣,١٣	٨٢,٢	-	٣٥,٣١	٠,٠٠١

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالهدف الثالث للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى المهارات الإدارية (الفنية والفكرية والإنسانية) للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية:

لتحقيق هذا الهدف تم التحقق من الفرضية البحثية الثالثة في صورتها الصفرية والتي تنص على أن "متوسط المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أقل من المتوسط الفرضي (٣)".

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٣) أن المتوسط الكلي للمهارات الإدارية بشكل عام كان مرتفعاً وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١١ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٨٢,٢٪). وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٤)، ومعامل الاختلاف (١٣,١٣٪)، مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٣٥,٣١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وهذا يشير إلى أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بالمهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية على مجتمع الدراسة العام. وهذه النتائج تعني رفض الفرضية الصفرية الثانية

وقبول الفرضية البديلة، وهي أن "متوسط المهارات الإدارية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)".

كما تبين النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٣) أن هناك تقارباً في متوسطات أبعاد المهارات الإدارية حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات بين (٤،١٧) في حدها الأعلى لبعد المهارات الفكرية، و(٤،٠٤) في حدها الأدنى لبعد المهارات الفنية. وقد جاء بعد المهارات الفكرية في المرتبة الأولى، يليه بعد المهارات الإنسانية، ثم يأتي بعد المهارات الفنية في المرتبة الثالثة والأخيرة. كما يتبين أن الانحرافات المعيارية قيمتها أقل من (١)، وانخفاض قيم معاملات الاختلاف؛ مما يدل على أن استجابة المبحوثين لأبعاد المهارات الإدارية الثلاث لم تكن متباينة بشكل كبير، بل كانت متقاربة حول متوسطها الحسابي مما يشير إلى درجة كبيرة من التجانس في استجابات عينة الدراسة.

كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيم "ت" لأبعاد المهارات الإدارية الثلاثة هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٠١) وهذا يشير إلى أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى أبعاد المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية على مجتمع الدراسة العام.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالهدف الرابع للدراسة والخاص بتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة ومستوى المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية:

لتحقيق هذا الهدف تم التحقق الفرضيتين البحثيتين الرابعة والخامسة في صورتها الصفرية. وتنص الفرضية البحثية الرابعة في صورتها الإحصائية على أنه "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠،٠٥ بين جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) وأبعادها (خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية) والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (المقياس الكلي).

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات البحثية. ويعرض جدول رقم (٤) نتائج تحليل الارتباط، حيث يتضح أن معاملات الارتباط البسيط بين متغير المهارات الإدارية (المقياس الكلي) وكل من جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) وأبعادها التالية: خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية تبلغ نحو (٠،٥٤٥، ٠،٤٤٨، ٠،٤٩٠، ٠،١٩٢، ٠،٤٤٤، ٠،٥٢٨، ٠،٤١٥، ٠،٢٧٢، ٠،٢٣٣) على الترتيب، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند المستوى المعنوي (٠،٠١). وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الإدارية وكل متغير من هذه المتغيرات.

ووفقاً لنتائج تحليل الارتباط يتم رفض الفرضية الإحصائية الرابعة وقبول الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠،٠٥ بين جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي)، وأبعادها (خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية)، والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (المقياس الكلي)".

جدول رقم (٤)
معاملات الارتباط البسيط بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها
والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية (المقياس الكلي)

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	معامل الارتباط
ظروف العمل المادية	٠,٢٣٣ **
فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي	٠,٤٤٤ **
الأجور والمكافآت	٠,١٩٢ **
العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل	٠,٤١٥ **
المشاركة في اتخاذ القرارات	٠,٥٢٨ **
أسلوب المدير في الإشراف	٠,٤٩٠ **
خصائص الوظيفة	٠,٤٤٨ **
الموازنة بين العمل والحياة الأسرية	٠,٢٧٢ **
جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي)	٠,٥٤٥ **

وتنص الفرضية الخامسة في صورتها الصفرية على أنه "لا يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لجودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) وأبعادها الثمانية على المهارات الإدارية (المقياس الكلي) للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية"، وينبثق عنها تسع فرضيات فرعية. وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) والمهارات الإدارية (المقياس الكلي). كما استخدم برنامج (AMOS) لاختبار باقي الفرضيات الفرعية، وذلك بسبب دقة نتائجه التي يمكن أن تساعد في التوصل إلى استنتاجات موضوعية ودقيقة. ويوضح الشكل رقم (٢) والجدولان (٥، ٦) هذه النتائج.

توضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) ترتبط بالمهارات الإدارية (المقياس الكلي) بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٥٤٥) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ومن ثم معامل الارتباط المتعدد (١٢٥,٧٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١). وتشير قيمة معامل التحديد والتي بلغت (٠,٢٩٧) إلى أن جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) تفسر ما مقداره (٢٥,٧٪) من التباين في المهارات الإدارية (المقياس الكلي)، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. ووفقاً لهذه النتائج يمكن رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لجودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) على المهارات الإدارية (المقياس الكلي).

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) على المهارات الإدارية (المقياس الكلي)

المتغير المستقل	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
جودة الحياة الوظيفية	٠,٤٨٩	٠,٥٤٥	١١,٢١٣	٠,٠٠١
معامل الارتباط		٠,٥٤٥		
معامل التحديد R ²		٠,٢٩٧		
معامل التحديد المعدل		٠,٢٩٥		
قيمة "ف"		١٢٥,٧٤ ***		

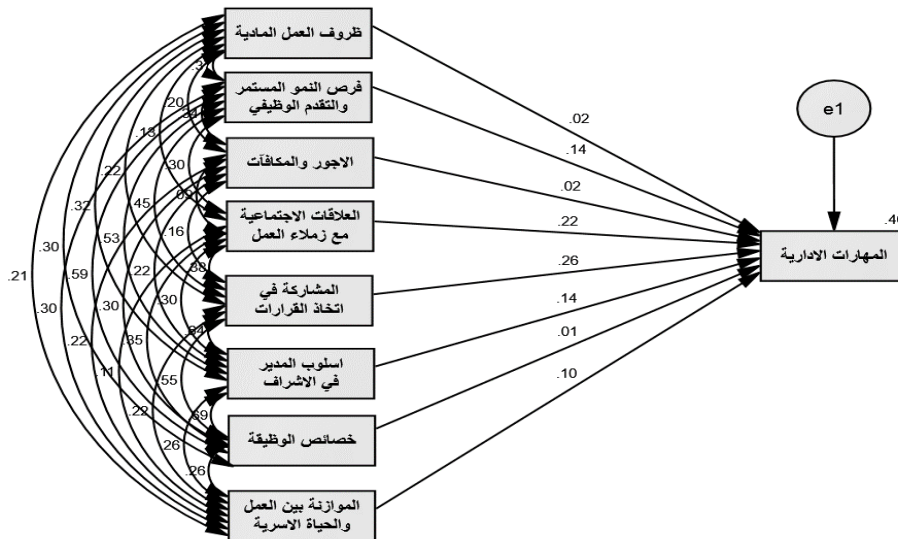
ويوضح الشكل رقم (٢) نموذج الدراسة موضحاً عليه معاملات الانحدار المعيارية، وقيمة مربعات معاملات الارتباط المتعدد (SMC) والمساوية لمعاملات التحديد (R²). كما يوضح الجدول رقم (٤) القيم المقدرة (Estimate) لمعاملات الانحدار المعيارية Standardized Regression Weights والتي تمثل معاملات الارتباط الجزئي المناظرة، وفي الوقت

نفسه تعكس التأثير المباشر (Direct effect) للمتغير. ولغرض اختبار معنوية كل معلمة من معاملات الانحدار يعرض الجدول الخطأ المعياري (S.E.) وقيمة إحصائية الاختبار التي تظهر في المخرجات تحت مسمى "النسبة الحرجة" (Critical Ratio) وتأخذ الرمز (C.R.). ومن الناحية الإحصائية يمكن قبول فرضية البحث إذا كانت النسبة الحرجة تزيد عن القيمة (٢)، وذلك عند مستوى معنوية قدره (٠،٠٥)، ويؤكد ذلك "القيمة الاحتمالية" (Probability Value) التي تأخذ الرمز (P)، لأنها إذا كانت أقل من (٠،٠٥) يتم قبول فرض البحث، وإذا كانت قيمتها قريبة للغاية من الصفر يقوم البرنامج باستبدالها بثلاث علامات "نجمية" *** ليدل على أن المعلمة فائقة المعنوية، أي تختلف عن الصفر، ويكون المتغير المناظر لها له تأثير معنوي. ويتبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (٦) ما يلي:

- لا يوجد تأثير إيجابي بين ظروف العمل المادية والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠،٠٢٥)، وهي قيمة موجبة وغير دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٥)، وهذا يعني عدم صحة الفرضية البحثية الفرعية.

- يوجد تأثير إيجابي بين فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠،١٣٦)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٥)، وهذا يؤكد صحة الفرضية البحثية الخامسة فيما يتعلق بفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما توفرت فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة زادت المهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية بمقدار (٠،١٣٦) وحدة انحراف معياري.

- لا يوجد تأثير إيجابي بين الأجور والمكافآت والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية، حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠،٠٢٢)، وهي قيمة موجبة وغير دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠٥)، وهذا يعني عدم صحة الفرضية البحثية الخامسة فيما يتعلق بالأجور والمكافآت.



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS).

شكل رقم (٢): المسار التخطيطي للعلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والمهارات الإدارية

- يوجد تأثير إيجابي بين العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية، حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠,٢١٥)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وهذا يؤكد صحة الفرضية البحثية الخامسة فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة زادت المهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية بمقدار (٠,٢١٥) وحدة انحراف معياري.

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار الفرضية البحثية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج (AMOS)

الفرضية	معامل الانحدار المعياري β	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية P	نتيجة اختبار الفرضية
ظروف العمل المادية ← المهارات الإدارية	٠,٠٢٥	٠,٠٢٩	٠,٥٠٤	٠,٦١٤	رفض
فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي ← المهارات الإدارية	٠,١٣٦	٠,٠٣٩	٢,٢٤٩	٠,٠٢٥	قبول
الأجور والمكافآت ← المهارات الإدارية	٠,٠٢٢	٠,٠٢٩	٠,٤٤٢	٠,٦٥٩	رفض
العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل ← المهارات الإدارية	٠,٢١٥	٠,٠٤٠	٤,٣٣٥	***	قبول
المشاركة في اتخاذ القرارات ← المهارات الإدارية	٠,٢٥٧	٠,٠٣٣	٤,١٧٥	***	قبول
أسلوب المدير في الإشراف ← المهارات الإدارية	٠,١٤٣	٠,٠٤٣	٢,٠٣٥	٠,٠٤٢	قبول
خصائص الوظيفة ← المهارات الإدارية	٠,٠١١	٠,٠٤١	٠,١٦٠	٠,٨٧٣	رفض
الموازنة بين العمل والحياة الأسرية ← المهارات الإدارية	٠,١٠٢	٠,٠٢٨	٢,١١٦	٠,٠٣٤	قبول

- يوجد تأثير إيجابي بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠,٢٥٧)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وهذا يؤكد صحة الفرضية البحثية الخامسة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة زادت المهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية بمقدار (٠,٢٥٧) وحدة انحراف معياري.

- لا يوجد تأثير إيجابي بين خصائص الوظيفة والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠,٠١١)، وهي قيمة موجبة وغير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يعني عدم صحة الفرضية البحثية الفرعية المتعلقة بالأجور والمكافآت. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت الحوافز بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة، زاد إدراك الفائدة المتوقعة من استخدام منصة إثرائي بمقدار (٠,٠٣٨) وحدة انحراف معياري.

- يوجد تأثير إيجابي بين الموازنة بين العمل والحياة الأسرية والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠,١٠٢)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يؤكد صحة الفرضية البحثية الخامسة فيما يتعلق بالموازنة بين العمل والحياة الأسرية. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت القدرة على الموازنة بين العمل والحياة الأسرية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة، زادت المهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية بمقدار (٠,١٠٢) وحدة انحراف معياري.

ووفقاً لهذه النتائج فإنه يتم قبول الفرضية البحثية الخامسة جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات التي ثبت دلالتها الإحصائية، وهي (فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأسلوب المدير في الإشراف، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية).

ومن ناحية أخرى، يتبين من النتائج أن مربع معاملات الارتباط المتعدد R^2 (معامل التحديد) أنه أمكن تفسير حوالي (٣٩,٨٪) من التغيرات في المهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية من خلال الأبعاد الثمانية لجودة الحياة الوظيفية، أما النسبة الباقية (٦٠,٢٪) فهي تعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج الحالي.

مناقشة النتائج والتوصيات:

بالنظر إلى أن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحكمها لوائح وضعتها وزارة الخدمة المدنية، فإن هذه الدراسة تقدم مؤشرات مهمة لواضعي السياسات ومتخذي القرارات حول فهم جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الأجهزة الحكومية في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

- أثبتت نتائج الدراسة أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية السعودية ينطوي على بنية عاملية تتكون من ثمانية عوامل فقط هي: خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية. كما أشارت النتائج سقوط استقلالية بعد الأمان والاستقرار الوظيفي من مجموعة أبعاد مقياس جودة الحياة الوظيفية (كعامل مستقل في البناء العاملي) حيث تشبعت فقراته على بعدين هما خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف مما يعني أن العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ينظرون إلى الأمان والاستقرار الوظيفي كأحد خصائص الوظيفة ويفسرونها بنفس قناعتهم حول خصائص الوظيفة، أيضاً فإنهم ينظرون إلى الأمان والاستقرار الوظيفي فيما يتعلق بالاهتمام بتدريب العاملين كأحد خصائص أسلوب المدير في الإشراف.

- بينت النتائج أن المتوسط الكلي لجودة الحياة الوظيفية بشكل عام كان متوسط وكان هناك تقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2018) ودراسة الهاشمي والعضايلة (٢٠١٧)، ودراسة صالح (٢٠١٣) والتي أجريت جميعها في البيئة السعودية. وتشير هذه النتيجة أنه يجب على الأجهزة الحكومية في المملكة العمل على تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية المستدامة للارتقاء بها بما يساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية.

- توصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية توفراً في الأجهزة الحكومية السعودية بعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، يليه بعد ظروف العمل المادية، ثم الموازنة بين العمل والحياة الأسرية، يليه أسلوب المدير في الإشراف، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات، يليه فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، يليه خصائص الوظيفة، ثم يأتي بعد الأجور والمكافآت في المرتبة الثامنة والأخيرة.

ويمكن تفسير أن العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل جاءت أكثر الأبعاد توافراً، بحرص الموظفين في الأجهزة الحكومية على توثيق العلاقات فيما بينهم لضمان نجاح العمل، والعمل من خلال فرق العمل والذي يتطلب وجود التقدير والاحترام والثقة المتبادلة، كما قد يرجع إلى أن العلاقات القبلية الموروثة تعضد العلاقات الاجتماعية داخل جهات العمل.

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي للمهارات الإدارية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية بشكل عام كان مرتفعاً. وكانت أكثر المهارات توافراً هي المهارات الفكرية، يليها المهارات الإنسانية، وأخيراً المهارات الفنية.

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) وأبعادها (خصائص الوظيفة، وأسلوب المدير في الإشراف، والأجور والمكافآت، وفرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وظروف العمل المادية) والمهارات الإدارية للعاملين بالأجهزة الحكومية السعودية (المقياس الكلي). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة دسوقي (٢٠١٥). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية ارتفعت درجة رضا الموظفين عن العمل؛ مما يؤدي إلى حدوث اتزان نفسي وانفعالي يمكنهم من إدارة شؤون حياتهم العملية والأسرية، الأمر الذي يساهم في إكسابهم المهارات الإدارية بصورة أفضل.

- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية دالة إحصائياً بين جودة الحياة الوظيفية (المقياس الكلي) والمهارات الإدارية (المقياس الكلي). كذلك أثبتت نتائج الدراسة أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تفسر ما مقداره (٤٠٪) من التباين في المهارات الإدارية. وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً وفقاً لمعامل الانحدار الجزئي المعياري بعد المشاركة في اتخاذ القرارات (٠,٢٥٧)، يليه بعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل (٠,٢١٥)، يليه بعد أسلوب المدير في الإشراف (٠,١٤٣)، يليه بعد فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي (٠,١٣٦)، وأخيراً بعد الموازنة بين العمل والحياة الأسرية (٠,١٠٢). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة دسوقي (٢٠١٥) ودراسة بوتاعة ورشيد (٢٠١٨).

ويمكن تفسير ذلك بأن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات لها دور كبير في تنمية قدرات العاملين في المنظمة، حيث إن إشراك العاملين يعمل على تبنّيهم للقرارات التي يقومون بطرحها، وبالتالي محاولة إنجاز هذه القرارات الناتجة عن أفكارهم. كما أن توفر فرص النمو المستمر والتقدم الوظيفي له دور كبير في شعور الموظف بالأهمية والتقدير من جانب المنظمة، مما تساعد العاملين على زيادة اكتسابهم المهارات الإدارية وتوظيفها لتناسب طبيعة وظائفهم. وأيضاً فإن التوازن بين الحياة والعمل يساعد في تحسين صحة العاملين واستمتاعهم بالحياة، ويكون له أثر إيجابي في المنظمة والعاملين.

التوصيات:

- الاهتمام بتحسين نظام الأجور والمكافآت بما يتلاءم مع المتغيرات المجتمعية، وذلك من خلال إعادة النظر في المواد المتعلقة بها في نظام الخدمة المدنية. لأن زيادة الأجور والمكافآت سيدعم الأفراد مادياً ومعنوياً مما يساهم في اكتسابهم المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لأداء المهام والاعمال بإبداع واثقان.

- العمل على استغلال العلاقات الاجتماعية المميزة بين زملاء العمل والتي أظهرتها نتائج الدراسة ليساهم ذلك في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتطوير الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بإنشاء النوادي الاجتماعية وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية وعقد لقاءات بين العاملين خارج جهات العمل لإتاحة فرص التعارف والتواصل بعضهم مع بعض.

- تعزيز مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية بتشجيعهم على تقديم المقترحات وطرح الأفكار والحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل الفنية والإدارية من خلال تفعيل آليات وإجراءات تقديم هذه المقترحات والأفكار، كما يمكن إنشاء وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي تتبع الإدارة العليا لكل جهة حكومية، تكون مهمتها تتبع ورصد المقترحات التطويرية دعماً للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

- العمل على إنشاء وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي تتبع الإدارة العليا لكل جهة حكومية، تكون مهمتها تتبع ورصد وتحسين جودة الحياة الوظيفية وتطويرها.

- إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في تقييم المديرين والمشرفين المباشرين بما يدعم السلوك الإيجابي للمديرين وتعزيز جودة الحياة الوظيفية.

-
- العمل على دمج المصالح الأسرية في مصالح العمل لضمان إحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وذلك بالعمل على توفير جداول عمل مرنة في أداء المهام مثل المشاركة في العمل وتقاسمه ومرونة وقت العمل والاتصال عن بعد.
 - تعزيز تشجيع تطوير وتنمية العاملين للمهارات الإدارية اللازمة لأداء وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية وإتاحتها لجميع العاملين.
 - العمل على عقد ورش عمل للقيادات عن أهمية متغير جودة الحياة الوظيفية ومدى مخاطر عدم شعور العاملين به وانعكاس ذلك على أداء الجهات الحكومية.
 - الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والمقياس الذي تم تطويره لجودة الحياة الوظيفية في إجراء مزيد من البحوث حول العوامل والمتغيرات المؤثرة في الشعور بجودة الحياة الوظيفية للعاملين في الأجهزة الحكومية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو طالب، مها سليمان؛ وعطوة، محمد جمال (٢٠٠٤). إدارة شؤون الاسرة. مؤسسة النور، الإسكندرية.
- البرغوث، إيناس محمد أحمد (٢٠١٣). تأثير مهارات المديرين في أداء أدوارهم المعلوماتية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- بوتاعة، سليمة؛ ورشيد، سامي (٢٠١٨). تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين بمؤسستي سونلغاز عنابة وبجاية، دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد (١٥)، العدد (١)، ١٧١-١٩٥.
- جاد الرب، محمد سيد (٢٠٠٨). جودة الحياة في منظمات الاعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر.
- الحسني، وسام محمد (٢٠١٦). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. غزة.
- دسوقي، نجلاء عبد السلام (٢٠١٥). تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس، مجلة الإسكندرية للبحوث، المجلد (٦٠)، العدد (٢)، ٣١٧-٣٣١.
- ديوب، أيمن حسن (٢٠١٤). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٠)، العدد (١).
- السويطي، شلبي إسماعيل (٢٠١٦). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- شين، فيروز (٢٠١٤). تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- رشيد، ميسون عبد الكريم (٢٠١٨). مهارات المديرين وأثرها في تقليل ضغوط العمل: دراسة تطبيقية في بعض الوزارات العراقية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٢)، العدد (٨)، ١٠٢-١٢٩.
- زاهر، بسم؛ وأبو دولة، جمال؛ وزين العابدين، دنيا (٢٠١٣). تقييم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس التعليمية الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٥)، العدد (٣)، ٦٧-٨٦.
- زاهر، تيسير (٢٠١٦). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٨)، العدد (١)، ١٠٣-١١٨.
- السلمي، علي (١٩٩٩). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. دار غريب للطباعة وانشء والتوزيع: القاهرة.
- الصاعدي، سامر عبيد (٢٠١١). التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- صالح، أماني عبد التوب (٢٠١٣). واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد (٣٩)، ١٥٨-١٨٩.
- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٢). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق.
- عيسوي، نيفين سعيد، والطحان، عماد عبد الخالق (٢٠١٨). رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٨)، العدد (٣)، ١٨٩-٢٠١٤.
- القحطاني، محمد (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية .
- المصري، أحمد محمد المصري (٢٠٠٤). التخطيط والمراقبة الإدارية. مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٢٦)، العدد (٢).
- الهاشمي، رياض بن حسين؛ والعضيلة، علي بن محمد (٢٠١٧). أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (١٣)، العدد (١)، ١-٣٠.

- Abdul Aziz, R., Nadzar, F. N., Husaini, H., Maarof, A., Radzi S. M. & Ismail, I. (2011) Quality of work life of librarians in government academic libraries in the Klang Valley, Malaysia, *The International Information & Library Review*, 43:3, 149-158 <http://dx.doi.org/10.1080/10572317.2011.10762893>
- Cassio, Wayne f., (1993). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life. Profits** .New York; Mcgrow- Hill, Inc.
- Delgoshyii, B., Riahi, L., and Motaghi, M. (2010). Relationship of the quality of working life in Kashan teaching and nonteaching hospitals with knowledge management according to the top and middle manager's point of view. *Journal of Hospital*, vol. 9, pp. 67-74.
- Edvardsson, B & Gustavsson, B (2003): Quality in the work Environment: a prereavisite for success in new service Development: Managing Service Quality, Vol 13, No 2.
- Foster, J.L. (2002). **Analyzing Social Science Data. 50 Key Problems in Data Analysis.** London, Thousand Oaks, New Delhi. Sage.
- Hair, Joseph, F. R. jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (2010), **Multivariate Data Analysis**, 5th ed., New Jersey: Printice-Hall.
- Indumathy .R. and kamalarj. S. (2012). Labor a study on Quality Of Work Life Among Workers With Special Preference To Textile Industry in Tirupur District- A textile Hub. *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.2, Issue 4, pp265-281
- Kelbiso, L., Belay A., and Woldie M. (2017). Determinants of Quality of Work Life among Nurses Working in Hawassa Town Public Health Facilities, South Ethiopia: A Cross-Sectional Study, *Nursing Research and Practice*, Article ID 5181676, <https://doi.org/10.1155/2017/5181676>
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation, *International Journal of Caring Sciences*, Vol (8), Issue 2, 281- 300. www.internationaljournalofcaringsciences.org
- Shazlyand M.M , Fakhry S. F. (2014). Nurses' perception of the quality of nursing work life and related priorities for improvement in Ain Shams University specialized hospital," *Journal of American Science*, vol. 10, no. 1, pp. 123-131, 2014.
- Subbarayalu, A. V., & Al Kuwaiti, A. (2018). **Quality of Work Life of Teaching Staff Working at a Higher Education Institution in Saudi Arabia: A Cross-sectional Study.** *Journal of Social Service Research*, <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1481173>
- Tabassum, Ayesha. (2012). Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and. Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh. **European Journal of Business and Management**. Vol 4, No.2, pp79- 89.
- Tshitangano, T. G. (2013). Factors that contribute to public sector nurses' turnover in Limpopo province of South Africa," *African Journal of Primary Health Care and Family Medicine*, vol. 5, no. 1, pp. 1-7, 2013.
- Yashik. M. P. (2014). **A Study over the factors affecting quality of work life: an analysis of employees of a private limited company in Calicut Kerala.** *International Journal of Management .Information* . Vol. 2 .Issue 9 .9-14.

الملاحق

استبانة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول جودة الحياة الوظيفية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. آمل التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وعناية، مع ملاحظة أن المعلومات التي سوف تقدمونها ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع العلم أنه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة بل الإجابات تعبر عن آرائكم.

أتطلع إلى كريم تجاوبكم وأقدر سلفاً اهتمامكم، مع خالص التحية والتقدير

الباحث د. طارق عبد الرحمن

البيانات الأولية:

النوع	() ذكر	() أنثى			
العمر	() أقل من ٣٠ سنة	() ٣٠-٣٩ سنة	() ٤٠-٤٩ سنة	() ٥٠ سنة فأكثر	
المؤهل التعليمي	() ثانوية فأقل	() عامة	() دبلوم بعد ثانوي	() جامعي	() فوق جامعي
المرتبة الوظيفية	() المرتبة (١-٥)	() المرتبة (٦-١٠)	() المرتبة (١١-١٥)		
الخبرة في العمل	() أقل من ٥ سنوات	() ٥-٩ سنوات	() ١٠-١٤ سنة	() ١٥ سنة فأكثر	

- الرجاء قراءة العبارات التالية جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تهتم جهة عملي بأمن وسلامة العاملين	A1
					عبء العمل (مقدار المهام التي أقوم بها) معقول وأستطيع تحقيقه	A2
					توفر جهة عملي الوسائل التقنية المناسبة لإنجاز مهام العمل	A3
					توفر جهة عملي التجهيزات المكتبية المناسبة لطبيعة عملي	A4
					توفر جهة عملي رعاية صحية جيدة للعاملين بها	A5
					تحفزني جهة عملي على استخدام وتطوير مهاراتي وقدراتي	B6
					الوظيفة التي أشغلها مجالها واسع لتطوير مهاراتي الشخصية	B7
					تتاح فرص مستقبلية للترقي والتقدم الوظيفي في جهة عملي	B8
					تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير واضحة	B9
					تساعدني الإدارة على إنجازي للخطط المستقبلية وتحسين وضعي الوظيفي	B10
					الراتب الذي أتقاضاه يكفي لتغطية متطلبات معيشتي	C11
					وفقاً للأوضاع الاقتصادية أعتقد أن الراتب الذي أتقاضاه مناسب	C12
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلي وخبرتي	C13
					راتبي مناسب مقارنة مع رواتب زملائي في الجهات الأخرى	C14
					الزيادات الدورية والعلاوات التي أحصل عليها ملائمة لي	C15
					أجد التقدير والاحترام من قبل زملائي في جهة عملي	D16
					توجد ثقة متبادلة بين الزملاء في جهة عملي	D17
					يوجد تعاون بيني وبين زملائي في جهة عملي	D18
					توجد صداقات طيبة بيني وبين زملائي في العمل	D19
					تسود علاقات التقدير المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	D20
					أشارك في اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات في جهة عملي	E21
					أسهم في حل مشكلات العمل داخل جهة عملي	E22
					أسهم في بناء الخطط التطويرية لجهة عملي	E23
					لدي قدرة التأثير على القرارات التي تمس عملي	E24
					يراعي مديري النواحي الإنسانية في العمل	F25
					يعامل مديري المباشر المرؤوسين بعدالة وانصاف	F26
					يشجعني مديري على تقديم الاقتراحات والآراء لتطوير العمل	F27
					يسمح لي مديري بأداء مهامي بالطريقة التي أرى أنها الأفضل	F28
					يعطينا مديرونا المعلومات الكاملة عن أهداف الأعمال ونتائجها	F29
					العمل الذي أقوم به يتطابق مع قدراتي وإمكاناتي	G30
					واجباتي ومسؤولياتي الوظيفية محددة وواضحة	G31
					تتيح لي وظيفتي الحالية إبراز قدراتي ومهاراتي	G32
					تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة	G33
					وظيفتي تشبع طموحي في العمل	G34
					متطلبات العمل ومشكلاته لا تؤثر في حياتي العائلية الخاصة	H35
					يتلاءم وقت الدوام الوظيفي مع متطلباتي الشخصية والأسرية	H36
					لدي وقت كافٍ لقضيه مع أسرتي	H37
					لدي ما يكفي من الوقت بعيداً عن العمل للاستمتاع بالحياة	H38
					وظيفتي توفر لي الاستقرار والأمان الوظيفي	I39
					لا أفكر حالياً في البحث عن فرص عمل أخرى بعيداً عن جهة عملي	I40
					تتبع جهة عملي سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين	I41
					تتبع جهة عملي سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة	I42

لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارات	
					أتمكن من تحفيز زملائي في العمل لتنفيذ ما أخطط له	١
					ألتزم بخطوات تنفيذ ما أخطط له	٢
					أتمكن من تعديل أهدافي لأي ظروف طارئة أثناء التنفيذ	٣
					أراعي تنفيذ الخطط في الوقت المحدد لها	٤
					أراعي الدقة في تنفيذ الخطة	٥
					أتابع سير التنفيذ في جميع مراحل الخطة	٦
					أشارك الآخرين في اتخاذ القرار لحل مشاكلهم	٧
					أستطيع اتخاذ قراراتي بسرعة ودون عناء في التفكير	٨
					اعتمد على خبراتي السابقة في اتخاذ القرار لحل مشكلة ما	٩
					تخضع قراراتي لحكم العقل أكثر من العاطفة	١٠
					أتفهم أبعاد المشكلة وحقيقة الموقف عند اتخاذ القرار بحلها	١١
					أبحث عن معلومات وبدائل جديدة أثناء حل مشاكلي	١٢
					أتحمل مسؤولية اختياري لحل المشكلة	١٣
					أستطيع تقييم بدائل حلول المشاكل التي تصادفني	١٤
					أراعي أن تكون أهدافي واضحة ومحددة	١٥
					أحدد أهدافي في ضوء الموارد المتاحة كما ونوعاً	١٦
					أستطيع اختيار أفضل طرق استغلال الموارد للوصول للهدف	١٧
					أستطيع تحديد الوقت اللازم لتحقيق أهدافي	١٨
					أتجنب إهدار الموارد أثناء التخطيط لتحقيق الهدف	١٩
					أعتمد على الواقعية والبعد عن الخيال أثناء التخطيط	٢٠
					أتمكن من وضع خطط مستقبلية طويلة المدى	٢١
					أعتمد في حياتي على مبدأ تقسيم العمل إلى مراحل	٢٢
					أستطيع التنسيق بين أعمال مختلفة	٢٣
					أتمكن من التنسيق بين مجموعات العمل بما يضمن عدم التضارب	٢٤
					أبادل الآراء مع الآخرين أثناء تقييم العمل	٢٥

(ورقة علمية)

التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)
من وجهة نظر المشاركين في الحلقات بمعهد الإدارة العامة على ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

د. علي بن سعيد القرني د. طارق حسن محمد الأمين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية؛ من خلال تحليل محور الرؤية الثالث (٢٠٣٠): وطن طموح حكومته فاعلة ومواطنه مسؤول، وسعت إلى تحديد أهم التحديات الإدارية والمالية، والبشرية، والتنظيمية، علاوةً على معرفة الفروق في مستوى تلك التحديات باختلاف خصائص القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى).

وأبرزت نتائج الدراسة أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) وعددها (٤٨) تحدياً منها على سبيل المثال لا الحصر؛ أن سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميزة، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية، ومركزية اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية، وعدم وجود توافق بين الأولويات الإستراتيجية والميزانيات المرصودة لها.

كما وضعت الدراسة عدداً من التوصيات؛ منها تكوين لجنة فنية لدراسة التحديات التي أوردتها القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)؛ بهدف إيجاد إستراتيجية واضحة لتذليلها. كما من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في ترتيب أولويات التحديات الإدارية للقيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) تجاه أهداف الرؤية (٢٠٣٠) وبرامجها؛ مما يستدعي تركيزاً لجهودهم، ومتابعتهم، وتمكينهم لضمان تحقق النتائج المرجوة من برامج الرؤية.

كلمات مفتاحية: الرؤية (٢٠٣٠)، القيادة الإدارية، تحديات القيادات الوسطى

القسم الأول

المقدمة:

تبنّت المملكة منذ تأسيسها خطاً تنموية طموحة؛ من خلال خطط التنمية الخمسية المتتالية وصولاً إلى خطة التنمية الخمسية التاسعة والعاشرية، ثم الرؤية الطموحة للمملكة (٢٠٣٠)، والتي فصلت أهدافها الإستراتيجية والتفصيلية وتجميعها في عدد (١٢) برنامجاً طموحاً فصلت في مبادرات ومؤشرات أداء.

كما تُعدّ مواجهة المشكلات التي تعوق التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية وحلها؛ تحدياً كبيراً تواجهه القيادات الإدارية. فالتطوير يبدأ بإدراك المشكلات ومحاولة حلها؛ حتى لا تمثل تحديات تعرقل مسارات التطوير الإداري، وإذا كانت القيادات الإدارية هي العنصر المؤجّه للعاملين؛ فإن أية جوانب قصور في عمل هذه القيادات يمكنه أن يفسد عمل بقية المرؤوسين؛ ولهذا جاء من ضمن أهداف الرؤية (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) تطوير قدرات القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية؛ لتواجه التحديات في ظل النمو السريع والتطور الذي شهدته المملكة خلال العقدين الأخيرين.

وفي ظل هذا النمو السريع الذي شهدته المملكة قال (الغامدي؛ ١٤٣٦هـ): "أصبحت الجهات الحكومية السعودية تواجه تحديات كبيرة في تطوير بيئة القيادات الإدارية، وكذلك في الحصول على القيادات الإدارية المؤهلة علمياً ومهنيّاً؛ لتستطيع التعاطي مع المتغيرات المختلفة، والعمل على النهوض بالأداء المؤسسي.

كما ذكرت أبو خضير (٢٠١٦: ٣١) أن معظم المنظمات قد حددت أربعاً من المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق النجاح للمنظمات في القرن الحادي والعشرين؛ وهي: مجموعة المهارات المعرفية، ومجموعة المهارات التنفيذية، ومجموعة مهارات الاتصال والعلاقات، ومجموعة مهارات إدارة الذات، والتي يأتي تفصيلها في متن أدبيات هذه الدراسة. وبناء عليه؛ نقول: إن إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية ودراساتها ووضع توصيات بتذليلها والتقليل من آثارها السلبية على منشآت القطاع العام؛ يعد أمراً ضرورياً وحتمياً؛ لرفع إنتاجية الأفراد وأداء المنظمات، وإتقان عملية التحول، وبالتالي المساهمة في فعالية تحقيق الرؤية ٢٠٣٠.

ويأتي تقسيم الدراسة "التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية" على النحو التالي:

- **القسم الأول:** يشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، والأهمية، وأهداف وتساؤلات الدراسة.
- **القسم الثاني:** يشمل الإطار النظري والدراسات السابقة.
- **القسم الثالث:** يشمل الإطار المنهجي؛ من حيث تحديد مجتمع الدراسة، وأسلوب المعاينة وحجم العينة، وأداة جمع البيانات وقياس صدقها وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي.
- **القسم الرابع:** يشمل تحليل ونتائج الدراسة الميدانية.
- **القسم الخامس:** يشمل أهم النتائج والتوصيات.

انطلاقاً من الرؤية (٢٠٣٠) جاء التخطيط كوظيفة إدارية بمستوياته المختلفة في نشر التنمية في كافة أنشطة الأجهزة الحكومية؛ مما فرض الحاجة بتلك الأجهزة لأعداد كبيرة من القيادات الإدارية (العليا، والوسطى، والواعدة)؛ لتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج الرؤية البالغ عددها (١٢) برنامجاً، وبما تضمنته من مبادرات ومؤشرات أداء تصب في تحقيق الأهداف التفصيلية والإستراتيجية للرؤية. كما تطرقت الأدبيات والدراسات إلى العديد من التحديات التي تواجه القيادات الإدارية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (أبو خضير، ٢٠١٦)؛ حيث قالت "يتطلب عالم اليوم والمتسم بشدة المنافسة، والعولمة والاقتصاد المعرفي نوعاً جديداً من القيادات الإدارية؛ حيث أشارت نظريات القيادة الحديثة إلى أن هناك حاجة ملحة لقيادات بمهارات وقدرات تحويلية، ومهارات للتعلم، ومهارات الذكاء العاطفي، ومعايير أخلاقية، ومهارة في حل المشكلات وإدارة المشاريع، وإدراك واسع بالذات، وثقة بالذات مع التواضع". وأفادت أن قلة من القادة يمتلكون جميع تلك المهارات، في إشارة واضحة منها إلى أن تدريب القيادات الإدارية هو التحدي الأكبر؛ مما يفرض على إدارات الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية العمل على تكملة هذا النقص.

وترى أبا الخيل (١٤٣٨هـ) أن الصراع داخل التنظيم يعدّ أحد التحديات التي تواجه المنظمات، وخاصة المؤسسة التعليمية التي تواجه الكثير من التغييرات كزيادة حجم المنظمة، وزيادة أعداد الموظفين فيها، وتنوع المؤهلات والمهارات، واتسام الطابع الإداري بالمركزية؛ لذا فإن التعرف على مفهوم الصراع وعلى أثاره الإيجابية والسلبية وعلى أساليب طرق إدارته بين الأفراد، والجماعات داخل المنظمة يعدّ أمراً ضرورياً لتحقيق التوازن المطلوب للتنظيم وزيادة كفاءته، وزيادة فعالية الموظفين. في إشارة واضحة منها إلى تحديات التطوير التنظيمي، وإعادة الهيكلة الإدارية.

كما أن دراسة الشمري (١٤٣٨هـ) قد أضافت تحدياً آخر من التحديات التي تواجه القيادات الإدارية، وهو التنوع الثقافي وعلاقته بسلوك العاملين؛ حيث توصل الباحث إلى أن هناك تنوعاً لدى العاملين بشركة المياه الوطنية بالرياض؛ من حيث خصائصهم الشخصية والثقافية، وأن لدى العاملين اتجاهات عامّة قوياً نحو السلوك التعاوني والتنافسي بشكل أكبر من السلوك الفردي.

وأكد الغامدي (١٤٣٦هـ) أن من أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية السعودية مواجهة البيروقراطية الإدارية، وقلة تدريب الموارد البشرية، وأثر الثقافة المحلية السعودية على العمل الإداري، وغياب التخطيط الإستراتيجي لتولي القيادات الإدارية، والأنظمة واللوائح التي تحتاج إلى تحديثات تتوافق مع المتغيرات الحالية، ويشير إلى التحدي التكنولوجي كأحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية السعودية ومدى تقبلها وتطبيقها لما لها من دور مهم في مساندة القيادات الإدارية. كما لفت الانتباه إلى التحديات العالمية المتسارعة كالعولمة والظروف الاقتصادية المتذبذبة، والتي تؤثر بدورها على القيادات الإدارية في الدول المختلفة، ومن بينها المملكة، والتي تتطلب قدرات عالية ومتميزة.

كما يرى الحربي (١٤٣٦هـ) أن أكثر التحديات لا تخرج عن إطار بيئة العمل، ويمكن تسميتها بالتحديات التنظيمية، ومنها تداخل الصلاحيات والاختصاصات والمسؤوليات بين قطاعات وإدارات الجهة الحكومية، وتقدم اللوائح والأنظمة الداخلية التي تحدّ من حرية ممارسة إجراءات جديدة تسهم في تطوير بيئة العمل فضلاً عن تباين واختلاف مصالح مراكز القوة والنفوذ في المؤسسة، وعدم المرونة في اتخاذ القرار؛ مما يعطل من قدرة بعض القيادات لتبني مبادرات تصب في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. كما تطرق الحربي إلى التحديات التي تواجه القيادات النسائية في العمل؛ منها التمكين والاستقلالية في اتخاذ القرارات وانتشار الثقافة السائدة عن المرأة وعدم قدرتها على إدارة وقيادة المنظمات بخاصة المنظمات المختلفة. وأضاف (معمار، ١٤٣٦هـ) أن من أبرز التحديات الإدارية هو المركزية في الإدارة.

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي تصب في تحقيق أهداف الرؤية ٢٠٣٠؟

وفي إطار هذا التساؤل تلقي هذه الدراسة الضوء على التحديات الإدارية التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: المالية والإدارية، والموارد البشرية، والأنظمة واللوائح التنفيذية.

أهمية الدراسة:

من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في ترتيب أولويات التحديات الإدارية للقيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) تجاه أهداف الرؤية (٢٠٣٠)؛ مما يستدعي تركيزاً لجهودهم، ومتابعتهم، وتمكينهم؛ لضمان تحقق النتائج المرجوة من برامج الرؤية؛ مثل: برنامج ضيوف خدمة الرحمن، وبرنامج تحقيق التوازن المالي، وبرنامج صندوق الاستثمارات العامة، وبرنامج التخصيص، وبرنامج التحول الوطني. كما تعكس نتائج هذه الدراسة ملامح من رحلة رؤية المملكة حتى مطلع هذا العام الجديد (٢٠١٩م)، ومراجعة للتحديات التي قد تقف حجر عثرة في تحقيق النتائج من منظور القيادات التنفيذية (الوسطى).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) دون القيادات الإدارية العليا أو الواعدة؛ لأنها الإدارات التي يقع على عاتقها تنفيذ برامج الرؤية بمختلف برامجها ومؤشراتها، وهي الإدارة الوسيطة بين العليا والتنفيذية والأكثر إدراكاً بالتحديات التي قد تواجه تنفيذ ومتابعة برامج الرؤية (٢٠٣٠). كما تناولت المحور الثالث (وطن طموح) حكومته فاعلة ومواطنه مسؤول من بين محاور الرؤية الثلاثة بالتحليل؛ لتكون الأساس في اختيار متغيرات الدراسة. وفضلاً عن ذلك؛ فقد ركزت الدراسة في إطارها النظري على مدخل السمات التي يجب تتمتع بها القيادات الإدارية الوسطى من وجهة نظر المبحوثين دون المداخل الأخرى (مدخل المهارات، مدخل الأسلوب، المدخل الموقفي).

كما تقتصر الدراسة وتعميم نتائجها على جميع القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) من المشاركين في الدورات التدريبية في الحلقات التطبيقية العامة، والحلقات التطبيقية الموجهة، والحلقات التطبيقية الخاصة التي نفذها معهد الإدارة العامة بجميع فروعها خلال العام المنصرم (١٤٣٨ / ١٤٣٩هـ) والفصل الأول من العام التدريبي (١٤٣٩ / ١٤٤٠هـ)، والتي تقع في المرتبة (١١-١٣) أو ما يعادلها.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية في المملكة العربية السعودية وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة اعتماداً على استبانة الدراسة - المستلة من محور الرؤية الثالث (٢٠٣٠) (وطن طموح) حكومته فاعلة ومواطنه مسؤول - التي تم توزيعها على القيادات الإدارية التنفيذية من المرتبة (١١-١٣)؛ وذلك من خلال معرفة أهم أولويات ومستويات:

- التحديات الإدارية والمالية التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى).
- التحديات التنظيمية والهيكلية التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى).
- التحديات البشرية التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى).
- الفروق في التحديات باختلاف خصائص القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى).

أسئلة الدراسة:

- ما أهم التحديات الإدارية والمالية التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة من وجهة نظر المشاركين في الحلقات بمعهد الإدارة العامة؟
- ما أهم التحديات التنظيمية والهيكلية التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة من وجهة نظر المشاركين في الحلقات بمعهد الإدارة العامة؟
- ما أهم تحديات الموارد البشرية التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)، والتي قد تقف حجر عثرة في تنفيذ ومتابعة برامج الرؤية ومبادراتها المختلفة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، المرتبة الوظيفية، اسم الجهة، سنوات الخبرة الإشرافية) قيد الدراسة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)؟

القسم الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

لتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها ومتغيراتها المختلفة؛ تم الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة لموضوع الدراسة؛ وعليه قد تم تقسيم هذه الجزئية إلى جزأين؛ حيث يتناول الجزء الأول الإطار النظري للدراسة، والجزء الثاني ملخص لأهم الدراسات السابقة في مجال التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية.

الجزء الأول: الإطار النظري:

في هذه الجزئية من الدراسة نبدأ بمفهوم القيادة الإدارية، ثم شرح لرؤية المملكة (٢٠٣٠) وفق المحاور التي تم الاستفادة منها في بلورة مشكلة الدراسة، والتي قد تقف حجر عثرة في تنفيذ ومتابعة برامج الرؤية ومبادراتها المختلفة لفهم برامجها.

مفهوم القيادة الإدارية:

ذكرت الباحثة الربيعه والحديثي (٢٠١٨م: ٢٧) نقلاً عن (الأسمرى، ٢٠١٣) "تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام؛ حيث إن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد؛ في حين أن القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة مهامها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والخصائص الشخصية. فالقيادة الإدارية؛ هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات. كما ذكرنا أن القيادة وفق التعريف الإداري الأكثر شيوعاً هي القدرة على التأثير في العاملين؛ من أجل تحقيق الأهداف. كما يرى (مرسال، ٢٠١٤: ١٠) أن القيادة الإدارية هي توجيه العنصر البشري على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن. وعرف (اللحيد، ٢٠١٤: ١٢٦) القيادة بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد؛ فالقيادة تأخذ أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافاً مشتركة تُشكّل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية؛ فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة؛ فكل عمل الإدارة يتطلب شخصية قيادية تستوعب مكونات المنظمة وإمكانية الاستفادة من تلك المكونات.

كما أشار نورث (٢٠١٨: ٣٦) إلى أنه قد تم تعريف وتصوّر القيادة عبر السنين بطرق عديدة؛ إلا إن العامل المشترك لكل التصنيفات تقريباً هو أن القيادة عملية تؤثر تساعد المجموعات والأفراد على تحقيق أهدافها. وتعرف القيادة بصفة خاصة بأنها العملية التي من خلالها يؤثر فردٌ ما في مجموعة من الأفراد؛ من أجل تحقيق هدف مشترك. وكما أوضح (نورث، ٢٠١٨م: ٣٦) بما أن القادة وأتباعهم يمثلون جزءاً من عملية القيادة، فمن الضروري تناول القضايا التي تواجه الأتباع، وكذلك القضايا التي تواجه القادة. فينقي فهم القادة وأتباعهم من حيث علاقتهم ببعض.

وعلى صعيد آخر؛ تم تعريف الجدارة الوظيفية للقيادات الإدارية بأنها: مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية، التي تمكّن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية (لوسيا، ٢٠٠٠) و(الشتوي، ٢٠١٧م). وكما يرون أن الجدارة الوظيفية تعني: أداء العمل الصحيح، وبطريقة صحيحة، ومن قبل الشخص الصحيح. وأن الجدارة الوظيفية: هي القدرة على الأداء.

كما حدّد الشتوي (٢٠١٧م) أن عامل الجدارة والتميز عند الأفراد له مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الجدير يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:

- **المعرفة:** هي تعبير عن كمّ المعارف التي يمتلكها الفرد في تخصص معين.
- **السمات الشخصية:** تمثل الخصائص الشخصية التي تميز الفرد عن غيره؛ مثل: سرعة البديهة، والذكاء، وبعد النظر، والكياسة، والقدرة على إدارة المواقف.
- **الاتجاهات:** هي تعبير عن قناعات ومعتقدات الفرد التي تحكم وتضبط سلوكه.
- **المهارات:** قدرة الفرد على استغلال المعارف التي اكتسبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي العملي.
- **الدافعية:** تعبر عن مستوى القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة سلوك معين.

كما حدّد (الشتوي، ٢٠١٧م) ثلاثة مسارات لأجل تغيير وتطوير القيادات؛ وهي كما يلي:

- صناعة نموذج محلي؛ من خلال الخبرات الموجودة.
- اختيار نموذج عالمي وتطبيقه مباشرةً.
- دراسة التجارب العالمية التي حققت النجاح ومحاولة استلهام التميز المشترك، ونقله كأحد مدخلات صناعة التغيير.

وذكرت أبو خضير (٢٠١٦: ص ٣١) أن معظم المنظمات قد حدّدت أربعاً من المهارات والقدرات المطلوبة؛ لتحقيق النجاح للمنظمات في القرن الحادي والعشرين؛ وهي: مجموعة المهارات المعرفية؛ وتتضمن مهارة التحليل المحنك، مهارة التفكير الإستراتيجي، مهارة التفكير الإبداعي، والمنظور العالمي. ومجموعة المهارات التنفيذية؛ وتتضمن مهارة الاهتمام بالعملاء، ومهارة التخطيط وإدارة البرامج، ومهارة التركيز على النتائج. ومجموعة مهارات الاتصال والعلاقات؛ وتتضمن مهارة التأثير في الآخرين، ومهارة إلهام وتحفيز الآخرين، وإدارة المواهب، وإيجاد وخلق قنوات مفتوحة للاتصال بالعاملين والتعاون معهم، ومهارة بناء العلاقات. ومجموعة مهارات إدارة الذات؛ وتتضمن مجموعة من المهارات: القدرة على بناء الثقة، والتكيف، والسيطرة على الغضب والاندفاع، والفضول وحب التعلم. ويلخص الجدول رقم (١) التالي مجموعات المهارات، والقدرات المطلوبة لتحقيق نجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

جدول رقم (١)*

مجموعات المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق نجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين

مجموعة المهارات المعرفية	مجموعة المهارات التنفيذية	مجموعة مهارات الاتصال والعلاقات	مجموعة مهارات إدارة الذات
١. مهارة التحليل المحنك	١. مهارة الاهتمام بالعملاء	١. مهارة التأثير في الآخرين	١. القدرة على بناء الثقة
٢. مهارة التفكير الإستراتيجي	٢. ومهارة التخطيط وإدارة البرامج	٢. مهارة إلهام وتحفيز الآخرين	٢. التكيف
٣. مهارة التفكير الإبداعي	٣. مهارة التركيز على النتائج	٣. إدارة المواهب	٣. السيطرة على الغضب والاندفاع
٤. المنظور العالمي		٤. إيجاد وخلق قنوات مفتوحة للاتصال بالعاملين والتعاون معهم	٤. الفضول وحب التعلم
		٥. مهارة بناء العلاقات	

* الجدول من إعداد الباحثين ويلخص ما أورده (أبو خضير ٢٠١٦: ص ٣١) من مجموعات المهارات

وعلى الرغم من تركيز الباحثين على واقع البيئة السعودية، والميل إلى ما كُتِبَ حديثاً من الكتاب والباحثين السعوديين والعرب عموماً في مجال التحديات الإدارية للقيادات؛ إلا أنه قد تم الاستفادة والاسترشاد بعدد من المراجع الأجنبية التي تصب في خانة تحديات القيادات الإدارية. ومن ضمن التحديات تلك التحديات الإستراتيجية للتحويل الإلكتروني حين ذكر (ناجي كي، ٢٠١٦) وجود فرص وتحديات لثورة تقنيات الاتصالات والمعلومات وآثارها على سياسات وإستراتيجيات التنمية؛ حيث تم تعريف تقنيات الاتصالات والمعلومات بأنها تلك التقنيات التي تسهل الاتصالات، وتحصر، وتعالج، وتنقل المعلومات عن طريق العديد من الوسائل الإلكترونية. ويشمل هذا التعريف مجموعة كاملة من تقنيات الاتصالات والمعلومات من الراديو، والتلفزيون، والهواتف، إلى الحاسبات الآلية والإنترنت.

تعريف القيادة الإدارية:

ومن خلال ما سبق من تعريفات لمفهوم القيادة والقيادة الإدارية، والمهارات، والقدرات المطلوبة للقيادات الإدارية؛ فإنه يمكن تعريف القيادة الإدارية تعريفاً إجرائياً بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات معتمدة في ذلك على السلطة الرسمية في ممارسة مهامها وصولاً إلى تحقيق برامج وأهداف الرؤية (٢٠٣٠). ووفقاً لهذا التعريف يجب فهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في ظل برامج أهداف الرؤية مع فهم وجهة نظرهم حول السمات التي يتمتع بها رؤساؤهم لتصب جميعها في خانة تحقيق الرؤية (٢٠٣٠).

تعريف سمات القيادات الإدارية:

يعد النقص في سمات القيادات الإدارية من تحديات الموارد البشرية، والتي يتم تحسينها عادةً بالتدريب. فالسمات لها أبعاد؛ حيث أوردت (الزومان، ٢٠١٨: ٥٦) في شرحها لعناصر القيادة التحويلية سمات القيادات الإدارية التي تقع في خمسة أبعاد رئيسية. فذكرت في بُعد التأثير المثالي أو ما يعرف بالكاريزما (Idealized Influence) أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة والإعجاب من قبل تابعيه؛ وذلك لأن القائد وفقاً لهذه السمة يسلك دوراً مثالياً يجعل منه نموذجاً يقتدي به التابعون، واسترشدت في هذا الصدد بدعم (Green, 2003) الذي جاءت

وجهة نظره بأن الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة، تُعدّ من سمات بعد التأثير المثالي أو الكاريزما للقائد.

أما البعد الثاني الاهتمام الفردي (Individualized Consideration) يشير إلى القيادة التي تتعامل مع الأتباع بطرق مختلفة؛ وذلك خلال التعرف على حاجات الأتباع الفردية، وبالتالي توكل المهام إليهم وفقاً لخصائصهم وميولهم الشخصية. وفي هذا الصدد ذكرت (الزومان ٢٠١٨: ٥٧) أن (Gardona, 2002) قد أضاف بأن الاهتمام الشخصي، والعدالة والمساواة، والمتابعة لقياس نتائج السياسات أو البرامج أو المشروعات؛ بهدف تقدير وقياس مدى ترابطها، كفاءتها، فعاليتها، مواءمتها، استدامتها، وكذلك آثارها، والاستماع الجيد، والتمكين، من خلال إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر تُعدّ من سمات بُعد الاهتمام الفردي للقائد. في حين أن البعد الثالث الذي تضمن "الحفز الذهني" (Intellectual Stimulation) قد أشارت فيه (الزومان ٢٠١٨: ٥٨) على لسان حال (Lucks & Howard, 2002) إلى أن التفكير المنطقي لحل المشكلات، والإبداع، والتعزيز، تعتبر من أهم سمات بُعد "الحفز الذهني" للقائد.

أما البعد الرابع الدافعية الإلهامية أي: ما يُعرف بالحفز الإلهامي (Inspiration Motivation) الذي أضافه (Avolio & Yammarino, 1991) وحسب ما ذكره (الهالي، ٢٠٠١: ٢٠) وأكدت عليه (الزومان ٢٠١٨: ٥٨) يعدّ سمة من سمات القادة، وهي عبارة عن رموز لتوجيه الجهود ولزيادة الوعي والفهم بالأهداف المطلوب تحقيقها لنجاح المنظمة؛ حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى الاحتذاء حذوهم. كما أضاف (Phil & Les, 2011) عدة سمات لبعد الدافعية الإلهامية كالحماس، والاتصالات، والالتزام بالأهداف، والرؤية، والنصح والإقناع. في حين أن البعد الخامس (التمكين الإداري) "يمثل سمة من سمات القائد؛ حيث يمثل العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين (التابعين) قدراً كبيراً من السلطة والحرية في الأمور المتعلقة بعملهم دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا" هذا ما ذكره (Greenberg & Baron, 2003) وأكدت عليه (الزومان، ٢٠١٨: 59).

كما أوضح (James Kouzes (2017) أفضل وأعلى المقاييس العالمية والعلمية لتحديد سمات القائد التي تفيد في خطط تدريب القيادات الإدارية في حال وجود قصور؛ حيث أشار إلى تلك السمات من خلال الممارسات الخمس للقائد؛ وهي:

١. القدوة: القائد النموذجي لديه مبادئ وقيم واضحة يعرفها ويتحدث عنها باستمرار لمن حوله ويطبقها في أرض الواقع (وخاصة عند الأزمات).
٢. الوجهة: القائد النموذجي لديه رؤية واضحة للمدى البعيد (على الأقل ٥ سنوات)، ويتحدث عنها باستمرار، ويبلورها بالاشتراك مع من حوله، وهم يؤمنون معه بعمق هذه الرؤية كذلك.
٣. التحدي: القائد النموذجي لا يرضى بالواقع (حتى لو كان جيداً)؛ بل يبحث عن فرص جديدة للتطوير والتنمية والإبداع، ويحسب الاحتمالات ويغامر، ولا ينزعج من الفشل؛ بل يتعلم منه، ثم يحاول من جديد في تحديه للواقع محاولاً الوصول إلى واقع أفضل باستمرار ودون توقف.
٤. التمكين: القائد النموذجي لا يكتفي بتفويض المهام لمن حوله؛ بل يتأكد من وضوح الرؤية والقيم والسياسات لديهم، ثم يعطيهم صلاحيات للتصرف والقرار وأخذ المبادرات، وهو لا يعاقب على الفشل؛ بل يعاقب على تكرار الفشل (إذا تم بنفس الطريقة السابقة)، ويعاقب على مخالفة القيم أو الإهمال الواضح. ويحرص القائد النموذجي على تشجيع من حوله على العمل كفريق وينمي بينهم روح التعاون، ولا يرضى باستقلالهم عن بعضهم.
٥. التقدير: القائد النموذجي يكافئ الإنجازات الفردية المتميزة؛ (بل يلاحظ حتى الأمور الصغيرة)، ويشجع كذلك الأداء الجماعي من الفريق (أقسام، وإدارات، ولجان... إلخ). ويمارس القائد النموذجي التقدير بأساليب متنوعة، وليس بأسلوب واحد، فبعض تقديره شفوي والآخر مادي أو معنوي. وبعض تقديره شخصي وبعضه معنوي أمام الناس، ويركز في تقديره على المدى الطويل للتحفيز وليس القصير فقط.

رؤية المملكة (٢٠٣٠):

تضمّنت رؤية المملكة العربية السعودية ثلاثة محاور رئيسية؛ هي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. ووفقاً لأهداف هذه الدراسة؛ فقد تم التركيز على محور الرؤية الثالث: وطن طموح؛ الذي يتكون من عنصرين هما: حكومته فاعلة، ومواطنه مسؤول؛ حيث أوضح الجدول رقم (٢) التالي توجهات حكومة المملكة العربية السعودية؛ حسب مضمون المحور الثالث للرؤية. جاء عنصر وطن طموح؛ ليشمل عدد (٥) توجهات: الشفافية، المحافظة على الموارد الحيوية، التفاعل مع الجميع، دعم المرونة، الالتزام بكفاءة الإنفاق والتوازن المالي. ولتنفيذ هذه التوجهات جاء الهدف الإستراتيجي الوصول إلى المراكز الـ ٥ الأولى في الحكومة الإلكترونية؛ لتسعى الحكومة إلى تحقيقه. أما على صعيد عنصر "مواطنه مسؤول"؛ فقد حدّد المحور الثالث للرؤية عدد (٣) توجهات هي: نتحمل المسؤولية في حياتنا، نتحمل المسؤولية في أعمالنا، نتحمل المسؤولية في مجتمعنا، ولتنفيذ هذه التوجهات جاء الهدف الإستراتيجي الوصول إلى مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنوياً. ولمزيد من التفاصيل (انظر الجدول رقم ٢).

جدول رقم (٢)

توجهات وطن طموح حكومته فاعلة ومواطنه مسؤول

المحور الثالث	المحاور	توجهاتنا	من أهدافنا
وطن طموح	حكومته فاعلة	١. الشفافية	الوصول إلى المراكز الـ ٥ الأولى في الحكومة الإلكترونية
		٢. نحافظ على مواردنا الحيوية	
		٣. تفاعل مع الجميع	
		٤. ندعم المرونة	
		٥. نلتزم بكفاءة الإنفاق وبالتوازن المالي	
مواطنه مسؤول	مواطنه مسؤول	نتحمل المسؤولية في حياتنا	الوصول إلى مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنوياً
		نتحمل المسؤولية في أعمالنا	
		نتحمل المسؤولية في مجتمعنا	

كما يوضح الجدول رقم (٣) ترجمة توجهات مضمون محور وطن طموح ضمن المكونات الرئيسة لمحاور رؤية المملكة (٢٠٣٠) ووفق عنصره الرئيسين: حكومته فاعلة ومواطنه مسؤول إلى هدفين إستراتيجيين؛ هما: تعزيز فاعلية الحكومة، وتمكين المسؤولية الاجتماعية، ثم ترجمتهما إلى (٧) أهداف فرعية لكل منها (٤) و(٣) أهداف فرعية على التوالي، ومن ثم ترجمة هذه الأهداف الفرعية إلى أهداف تفصيلية (انظر الجدول). ونلاحظ أن هذه الأهداف الإستراتيجية، والفرعية والتفصيلية تحمل مضامينها تحديات كبيرة تواجه الأجهزة الحكومية؛ لتكون أكثر فاعلية، وتمكيناً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وبالأخص القيادات الوسطى التي يقع على عاتقها تنفيذ السياسات والأهداف الإستراتيجية المرسومة من القيادات العليا، وهم المعنيون أيضاً بتحقيق المبادرات ذات العلاقة بالأهداف الفرعية من المستوى الثاني والأهداف التفصيلية من المستوى الثالث جنباً إلى جنب مع رؤسائهم المباشرين. كما نلاحظ أن معظم هذه الأهداف حسب تدرجها يصبّ معظمها في التحديات الإدارية التي قد

تواجه القيادات التنفيذية (الوسطى) في الجوانب المالية والإدارية، والأنظمة واللوائح التنفيذية وتعقيد الإجراءات، التي من شأنها في حال تذليلها أن تتيح التفاعل بين الأجهزة الحكومية والمواطنين بشكل فعال.

جدول رقم (٣)

الأهداف الإستراتيجية العامة، والفرعية، والتفصيلية لوطن طموح حكومته فاعلة، ومواطنه مسؤول

أهداف تفصيلية من المستوى الثالث					أهداف فرعية من المستوى الثاني	أهداف عامة من المستوى الأول
تعظيم الإيرادات المتولدة من النفط.	تنويع الإيرادات الحكومية. - زيادة إيرادات الرسوم دون فرض ضرائب على الدخل أو الثروة على المواطنين.	تنويع الإيرادات الحكومية. - تعظيم الإيرادات المتحصلة من رسوم الخدمات.	تنويع الإيرادات الحكومية. - تعظيم الإيرادات من الأصول المملوكة للدولة. (مثل: الشركات)	تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي.	تحقيق توازن الميزانية العامة	تعزيز فاعلية الحكومة
الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	تطوير الحكومة الإلكترونية.	تحسين إنتاجية موظفي الحكومة.	تحسين أداء الجهات الحكومية.	تصميم هيكل تنظيمي أكثر مرونة وفاعلية.	تحسين أداء الجهاز الحكومي.	
		ضمان تجاوب الجهات الحكومية لملاحظات عملائها.	دعم قنوات التواصل مع المواطنين ومجتمع الأعمال.	تعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية.	التفاعل بشكل فعال مع المواطنين.	
			ضمان استفادة مستدامة من الموارد المائية.	ضمان تحقيق الأمن التنموي والغذائي.	حماية الموارد الحيوية للدولة.	
			تشجيع العمل التطوعي.	تعزيز وتمكين التخطيط المالي (التقاعد، والادخار، وما إلى ذلك).	رفع مستوى تحمل المواطن للمسؤولية.	تمكين المسؤولية الاجتماعية
			تعزيز اهتمام الشركات باستدامة الاقتصاد الوطني	تعزيز قيام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية.	تمكين الشراكات من المساهمة الاجتماعية.	
			تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق (الحصول على التمويل، والمواهب، والمعرفة، وما إلى ذلك).	دعم نمو القطاع غير الربحي.	تمكين تحقيق أثر أكبر للقطاع غير الربحي.	

كما تمَّت ترجمة الأهداف إلى خطة عمل إستراتيجية؛ حيث تم استحداث ودمج أجهزة حكومية داخل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وعلى مستوى الحكومة. وكما تم تطوير برامج الرؤية وهي عبارة عن (١٢) برنامجاً ذكرنا سابقاً ويتم تطويرها في كل دورة تخطيط خمسية؛ لتمكين تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للرؤية، وهي عبارة عن مجموعة كاملة من الأهداف القابلة للتنفيذ والقياس. كما توجد حزمة مبادرات لتحقيق مخرجات أي برنامج من هذه البرامج (١٢). وفضلاً عن ذلك؛ فقد تم تعريف برامج الرؤية من خلال معايير وأسئلة تفصيلية يوضحها الجدول رقم (٤) التالي؛ حيث يوضح المعيار رقم (٣) أهمية الموضوع من منظور القيادة ويتساءل فيما إذا كان هذا البرنامج يُعتبر من ضمن أولويات القيادة؛ مما يستدعي تركيزاً للجهود، والمتابعة، والتمكين لضمان تحقق النتائج المرجوة؟

جدول رقم (٤)

معايير وأسئلة برامج الرؤية التفصيلية

معايير	الأسئلة
١. محاوريتها في تحقيق الرؤية	١. هل من أثر مباشر اقتصادي واجتماعي عميق أو ذي نطاق واسع متوقع من البرنامج؟ ٢. هل كان للموضوع المعني بهذا البرنامج حضور مكثف في وثيقة الرؤية؟ ٣. هل يمكن هذا البرنامج من تحقيق مجموعة كبيرة من أهداف الرؤية؟
٢. الحاجة لدور مركز الحكومة في دعم نجاح البرنامج	هل يتطلب البرنامج تنسيقاً بين جهات متعددة لتحقيقه؟ هل يمكن تنفيذ هذا البرنامج دون دعم مركز الحكومة؟
٣. أهمية الموضوع من منظور القيادة	هل يُعتبر هذا البرنامج ضمن أولويات القيادة؛ مما يستدعي تركيزاً للجهود، والمتابعة، والتمكين؛ لضمان تحقق النتائج المرجوة؟

التحول الوطني (٢٠٢٠):

ذكر في وثيقة التحول الوطني (٢٠١٦م) أنه قد "أطلق برنامج التحول الوطني؛ للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وإدراك التحديات التي تواجه الجهات الحكومية القائمة على القطاعات الاقتصادية والتنمية في سبيل تحقيقها. وحددت الجهات المشاركة في البرنامج أهدافاً إستراتيجية؛ لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) ومجابهة هذه التحديات إلى العام 2020 م بناءً على مستهدفات محددة، ومن ثم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل سنوي، وبناء خطط تفصيلية لها، تعتمد على مؤشرات محلية لقياس الأداء ومتابعته، وانطلق البرنامج في عامه الأول على مستوى 24 جهة حكومية على أن يتم إضافة جهات أخرى في الأعوام المقبلة.

تم إطلاق برنامج التحول الوطني في مرحلته الأولى على مستوى 24 جهة حكومية، تمثل الوزارات الممثلة في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وعدد من الجهات العامة الأخرى والمربطة بشكل رئيسي بالأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وتلك التي رأت الوزارات ضرورة وجودها في ورش عمل المرحلة الأولى من البرنامج لتنسيق الجهود والتوافق حول الأهداف. وحيث إن البرنامج مرحلي؛ فسيتم إضافة

جهات أخرى إلى البرنامج خلال السنوات القادمة حسب ما يقتضيه تحقيق أهداف الرؤية، ويقرره مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة:

توصّلت دراسة أبا الخيل (١٤٣٨هـ: ص ١) إلى نتائج مفادها أن هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في نشوء الصراع التنظيمي بين الموظفين في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، ومن أبرزها المصادر التنظيمية وسمات القيادة. كما أشارت إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثات يرين أن نتائج الصراع السلبية واضحة أكثر من النتائج الإيجابية بنسبة (٧٣%). فضلاً عن ذلك؛ توصلت إلى عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي منها على التوالي أسلوب التعاون، والتجنب، والتسوية، ثم التعهد والالتزام والسيطرة.

في حين أن دراسة الشمري (١٤٣٨هـ: ص ٢٧) هدفت إلى التعرف على مفهوم التنوع الثقافي وأهم أبعاده، وإلى معرفة طبيعة العلاقة بين التنوع الثقافي وسلوك العاملين من حيث التعاون، والمنافسة والفردية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تنوعاً لدى العاملين بالشركة؛ من حيث خصائصهم الشخصية والثقافية، وأن لدى العاملين اتجاهات عامّة قوياً نحو السلوك التعاوني والتنافسي بشكل أكبر من السلوك الفردي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التنوع الثقافي وسلوك التعاون لدى العاملين؛ ووجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة سالبة بين كلّ من مكان الميلاد والسلوك التنافسي، وبين سنوات الخبرة وسلوك الفردية، وبين المرتبة الوظيفية والسلوكيات الفردية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة موجبة بين كلّ من الجنس وسلوك الفردية، وبين نوع العمل والسلوكيات الفردية.

أوضحت دراسة إدارة قيادات المستقبل (٢٠١٨م) بمركز إعداد تطوير القيادات بمعهد الإدارة العامة أن الجدارات للقيادات الوسطى، والتي انطلقت من أربعة أهداف رئيسية صاغتها رؤية المملكة (٢٠٣٠)؛ لتصبّ في تحقيق أربع سمات للقيادات الإدارية (FAFE)؛ وهي أن يتمتع القائد بـ:

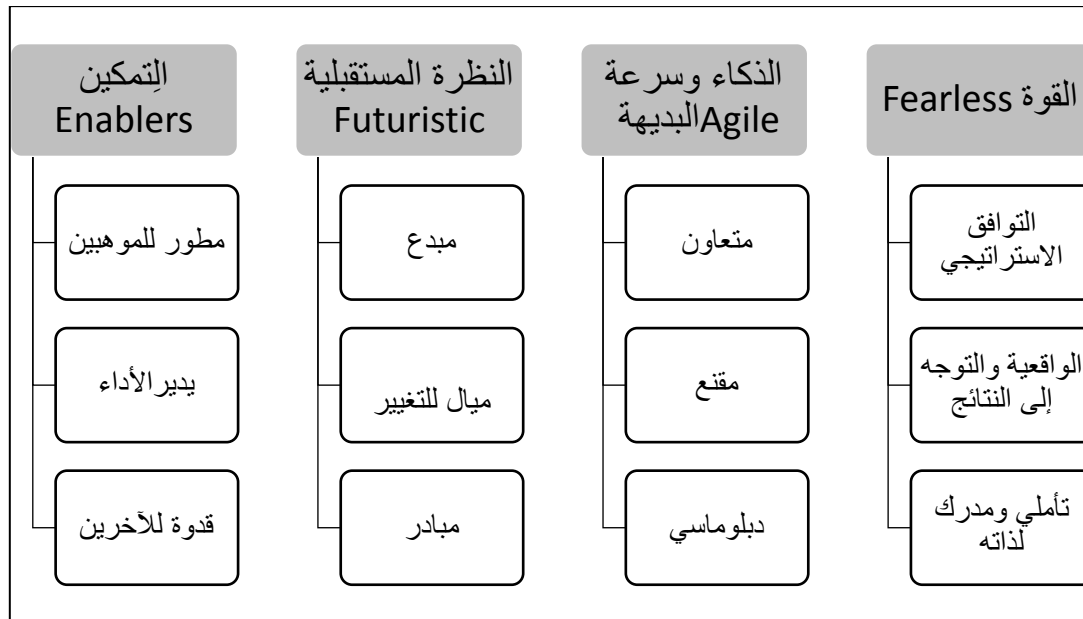
١. **Fearless** .مقدام

٢. **Agile** .الذكاء وسرعة البديهة

٣. **Futuristic** .النظرة المستقبلية

٤. **Enablers** .التمكين

وقد تم ترجمة تلك السمات في عدد (١٢) جدارة بواقع (٣) جدارات لكل سمة من السمات الأربع كما يوضحها الشكل رقم (١) التالي:



شكل رقم (١): نموذج مستوى جدارات القيادات الإدارية الوسطى

وفي دراسة الشتوي (٢٠١٧م) جاءت التجارب الدولية من خلال دراسة على ٣ دول حققت التحول، وهي: ماليزيا، وسنغافورة، وكوريا الجنوبية، وهناك نقاط مشتركة مهمة بينها، وكانت سبباً في برنامج التحول الوطني؛ وهي كما يوضحها الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)*

الجدارات القيادية التي بني عليها قادة التغيير في هذه الدول، وفعلاً حققوا النجاح في برنامج التحول الوطني

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الجدارات	م
يحول نموذج العمل	يعيد تصميم الممارسات لنتائج متطورة	يحسن من ممارسات وأداء المنظمة	يتجاوز الأهداف	يحقق الأهداف	يعمل لتحسين الأشياء	ينجز المهام	اتجاه النتائج متوقع ب: -العزيمة -حب المعرفة	١
يقوم بتطوير ووضع إستراتيجية ناجحة للمنظمة	يقوم باستحداث إستراتيجية ذات أثر عالٍ للشركة	يقوم بتعديل إستراتيجية العمل في عدة مجالات	يحدد إستراتيجية متعددة السنوات للمجال الخاص	يقوم بإعداد أولويات لسنوات متعددة	يحدد الخطة في إطار الإستراتيجية الكبرى	يتفهم المسائل العاجلة	الاتجاه الإستراتيجي متوقع ب: -بعد النظر -حب المعرفة	٢
يصيغ شراكات تحويلية	يؤسس لثقافة تعاونية	يسهل التعاون والعمل مع المجموعة	يحفز الآخرين للعمل معه	يشارك بفعالية مع الزملاء	يدعم الزملاء	يستجيب للطلبات	التعاون والتأثير متوقع ب: -المشاركة -العزيمة -حب المعرفة	٣
يؤسس لثقافة الأداء العالي	يحفز الفرق المختلفة على الأداء	يشجع الفرق على العمل بصورة مستقلة	يحث على التزام الفريق	يأخذ المداخلات من الفريق	يقوم بشرح ما هو المطلوب فعله ولماذا؟	يوجه العمل	قيادة الفريق متوق ب: -المشاركة -حب المعرفة	٤
يغرس الثقافة التي تركز على إدارة	يؤسس للقدرة التنظيمية	يدعم التطوير خارج الفريق	يؤسس لقدرة الفريق	يدعم بفعالية أعضاء الفريق	يشجع الآخرين على التطوير	يدعم جهود التطوير	تطوير القدرات التنظيمية متوقع ب: -المشاركة	٥

الموهبة			بصورة منهجية				-بعد النظر -حب المعرفة	
يغرس ثقافة التغيير	يقود القوة الدافعة التغيير	يحرك ويدفع الآخرين للقيام بالتغيير	يقوم بعمل الحاجة الملحة للتغيير	يحدد الحاجة للتغيير	يدعم التغيير	يتقبل التغيير	قيادة التغيير متوقع ب: -المشاركة -العزيمة -بعد النظر -حب المعرفة	٦
يهتم بتحول الصناعة	يحدد فرص الأعمال الناشئة	يستحدث رؤى حول مستقبل السوق	يتفهم السوق بعمق	يقوم بتقصي حركة السوق والعمل	يعرف أساسيات السوق العامة	يعرف السياق العاجل	تفهم السوق متوقع ب: -المشاركة -بعد النظر -حب المعرفة	٧
يستحدث ثقافة الشمولية	يزيد من تنوع الموظفين إستراتيجياً	يسهل المشاركة بين الجماعات	يعمل بصورة جيدة ما بين في المجموعات المختلفة	يدمج وجهات النظر الأخرى	يتفهم الرؤى المختلفة	يتقبل الآراء المختلفة	الشمولية متوقع ب: -المشاركة -بعد النظر -حب المعرفة	٨

*جدول مترجم قدمه (الشتوي ٢٠١٧م) في فعاليات اليوم العالمي للجودة: جدارات قائد (٢٠٢٠) نموذج مقترح.

القسم الثالث

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها؛ سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة مستوى التحديات الإدارية والمالية، والتحديات التنظيمية والقانونية، والتحديات البشرية، التي تواجه القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية؛ من خلال التعرف على وجهات نظر القيادات الإدارية التنفيذية، ووصفها وصفاً دقيقاً. وكما يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصف مستوى التحديات وتوضيح خصائصها؛ وكما بوصف مستوى التحديات رقمياً لتوضيح مقدار وحجم تلك التحديات.

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع المشاركين من القيادات التنفيذية الوسطى (المرتبة ١١-١٣) في الحلقات التطبيقية العامة، والحلقات التطبيقية الموجهة، والحلقات التطبيقية الخاصة، والتي نفذها معهد الإدارة العامة بجميع فروعها خلال العام المنصرم (١٤٣٨/١٤٣٩هـ) والفصل الأول من العام التدريبي (١٤٣٩/١٤٤٠هـ) والبالغ عددهم (٢٠٠٠) مشارك.

عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة القيادات التنفيذية (الوسطى) من قائمة جميع المشاركين في الدورات التدريبية في الحلقات التطبيقية العامة، والحلقات التطبيقية الموجهة، والحلقات التطبيقية الخاصة التي نفذها معهد الإدارة العامة بجميع فروعها خلال الفصل الأول من العام التدريبي (١٤٣٩/١٤٤٠هـ) والذين لهم بريد إلكتروني من المشاركين في العام (١٤٣٨/١٤٣٩هـ) والبالغ عددهم تقريباً (٢٠٠٠) مشارك أي إن أي مشارك عنده حق الظهور في العينة. كما تم استخدام جدول (Robert. V & Krejcie D. W. 1970) لتحديد حجم العينة (٣٢٢) من حجم مجتمع بلغ (٢٠٠٠) مشارك وحسب المعادلات الإحصائية لحجم العينة الذي استخدم مستوى ثقة (٠,٠٥) وخطأ تقدير (٠,٠٥).

وقد بلغ حجم العائد من الاستبانات والصالح منها بعد توزيعها يدوياً في قاعات المحاضرات، وإلكترونياً على القيادات الإدارية التنفيذية التي لها بريد إلكتروني من المتدربين (٢٦٤) مشاركاً ونسبة معدل استجابة بلغ (٨٢%).

صدق وثبات أداة جمع البيانات:

أ. قياس الصدق:

تم صياغة المسودة الأولى لأداة جمع البيانات بعدد كبير من المتغيرات (٦٠) متغيراً، ثم عرضها على عدد (١٠) خبراء في مختلف التخصصات في الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية، والإحصاء، ومناهج البحث العلمي. ونتج عن هذا الإجراء تقليص حجم أداة جمع البيانات؛ بحذف عدد كبير من المتغيرات وإضافة بعض المتغيرات المهمة في التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) وذات العلاقة المباشرة برؤية المملكة (٢٠٣٠) وبرنامجه وأهدافها الإستراتيجية علاوةً على، التحسين في اللغة وتبسيطها؛ لتكون مفهومةً وواضحةً.

ب. قياس الثبات:

لقياس ثبات أداة جمع البيانات، فقد تم توزيع عدد (٤٣) استبانة كعينة استطلاعية في المرحلة الأولى على المتدربين بالحلقات التطبيقية (القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) بمعهد الإدارة العامة في المركز الرئيس خلال الفصل الأول من العام التدريبي (١٤٣٩/١٤٤٠هـ). ويوضح الجدول رقم (٦) التالي أن ثبات محور التحديات التي تواجه القيادات التنفيذية قد بلغ (٠,٨٩). وفي هذه النتيجة مؤشر على قوة ثبات أداة جمع البيانات وأنها صالحة للتوزيع على مجتمع الدراسة، وفيها أيضاً مؤشر على ضمان الحصول على جودة في البيانات التي سيتم جمعها، ومن ثم دقة في النتائج والتوصيات.

جدول رقم (٦)

ثبات أداة جمع البيانات

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	محاور الدراسة
٠,٨٩	التحديات التي تواجه القيادات التنفيذية

ت. قياس متغيرات البحث:

بما أن الدراسة قد استخدمت مقياس لكرت؛ فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات التحديات، بعد أن تم تحويل مقياس لكرت الخماسي إلى متغير مستمر حسب الفئات الموضحة بالجدول رقم (٧)؛ بهدف قياس مستوى التحدي؛ وفقاً لوقوع المتوسط الحسابي داخل أية فئة من الفئات من صغير جداً التي تعني أن التحدي لا يمثل عبئاً أمام تحقيق الرؤية (٢٠٣٠) إلى كبير جداً التي تمثل عبئاً أما تحقيق الرؤية؛ مما يتطلب من متخذي القرار الوقوف عندها ومنحها الأولوية في التحسين، كما تأتي أولويات التحسين وفقاً للتفاوت بين بقية الفئات من مستوى صغير إلى مستوى كبير.

جدول رقم (٧)

قياس مستوى التحديات؛ من خلال تحويل المقياس من رتبي إلى مستمر

مستوى التحدي	الفئات
صغير جداً	١ إلى أقل من ١,٨
صغير	١,٨ إلى أقل من ٢,٦
متوسط	٢,٦ إلى أقل من ٣,٤
كبير	٣,٤ إلى أقل من ٤,٢
كبير جداً	٤,٢ إلى ٥

القسم الرابع

التحليل الإحصائي للبيانات

أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:

تلعب المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة دوراً في توضيح مستوى التحديات الإدارية التي تواجه القيادات الإدارية باختلاف خصائص كل متغير من المتغيرات الديمغرافية (النوع، اسم الجهة، المرتبة الوظيفية، الخبرة الإشرافية، المؤهل العلمي). وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة وفقاً لخصائصهم الديمغرافية:

يوضح الجدول رقم (٨) توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع؛ حيث يمثل الرجال (٩١,٣%) من أفراد العينة البالغ عددهم (٢٦٤)، في حين أن (٨,٧%) هن من النساء. كما يوضح الجدول أن الغالبية العظمى (١٣١) من القيادات الإدارية الوسطى وبنسبة (٤٩,٦%) هم من الوزارات، ويليهما في ذلك الجهات الأخرى؛ مثل: الهيئات والمجالس، والأمانات، والإمارات بنسبة (٣٠,٧%)، والتي تم تجميعها؛ نظراً لقلّة العدد في كل فئة، ثم الجامعات بنسبة (١٩,٧%).

وعلى صعيد الخبرات الإشرافية؛ فقد جاء ترتيب فئاتها (١١ فأكثر)، (١٠-٦)، (٥-١) وبنسبة (٣٦,٣%)، و(٣٥,١%)، و(٢٨,٦%) على التوالي. كما أن الغالبية العظمى من أفراد العينة خبراتهم في العمل (من ١٠ سنوات فأكثر) وبنسبة (٩٢%)، ويليهما في ذلك فئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، وفئة (أقل من ٥ سنوات) وبنسبة (٥,٣%)، و(٢,٧%) على التوالي. أما المرتبة الوظيفية (الثانية عشرة)؛ فقد جاءت بنسبة (٣٤%)، يليها المرتبة (الحادية عشرة) بنسبة (٣٢,٤%)، وأخرى مثل المرتبة السادسة للوظائف التعليمية بنسبة (٢٢,١%)، ثم المرتبة (الثالثة عشرة) بنسبة (١١,٥%). علاوةً على ذلك؛ فإن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة شهادات البكالوريوس وبنسبة (٣٩,٨%)، ويليهما في ذلك حملة شهادات دبلوم عالي أو ماجستير بنسبة (٣٤,٥%)، ثم حملة شهادات الدكتوراه وبنسبة (٢٠%)، وحملة ثانوي أو دبلوم بنسبة (٥,٧%) على التوالي.

الجدول رقم (٨)
الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الديمغرافية	الخصائص	التكرار	%
النوع	ذكر	241	91.3
	أنثى	23	8.7
	المجموع	264	100.0
الجهات	وزارات	131	49.6
	جامعات	52	19.7
	أخرى	81	30.7
	المجموع	264	100.0
الخبرات الإشرافية	1- 5	71	28.6
	6- 10	87	35.1
	11 فأكثر	90	36.3
	المجموع	248	100.0
الخبرات في العمل	أقل من ٥ سنوات	7	2.7
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	14	5.3
	من ١٠ سنوات فأكثر	241	92.0
	المجموع	262	100.0
المرتبة الوظيفية	الحادية عشرة	82	32.4
	الثانية عشرة	86	34.0
	الثالثة عشرة	29	11.5
	أخرى	56	22.1
	المجموع	253	100.0
المؤهل العلمي	ثانوي أو دبلوم	15	5.7
	بكالوريوس	104	39.8
	دبلوم عالي أو ماجستير	90	34.5
	دكتوراه	52	٢٠
	المجموع	261	100.0

ثانياً: تحليل مستوى التحديات الإدارية:

يُوضَّح هذا الجزء من الدراسة وجهة نظر القيادات التنفيذية (الوسطى) حول مستوى التحديات الإدارية التي تواجه القيادات الإدارية والتي تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً داخل كل محور من محاور التحديات الثلاث (تنظيمية وهيكلية، وإدارية ومالية، وبشرية) ومن ثم تحديد الأهم داخل كل محور وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ بهدف الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: ما أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي تصب في تحقيق أهداف الرؤية ٢٠٣٠؟

يوضح الجدول رقم (٩) أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية ومرتبته ترتيباً تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بين المحاور وداخل كل محور. وأظهرت النتائج الأولية الأولى لمضامين أهم (٤) تحديات عند المقارنة بين المحاور، ويقع جميعها في محور التحديات الإدارية والمالية؛ حيث جاء مضمون العبارة: "سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميزة" كأكثر تحدٍّ يقف حجر عثرة أمام تنفيذ رؤية المملكة (٢٠٣٠) بمتوسط حسابي (٤,٤) وانحراف معياري (٠,٩٨)، يليه في ذلك مضمون العبارة: (عدم وجود إستراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية) بمتوسط حسابي (٤,٣) وانحراف معياري

(٠,٨٦)، ثم مضمون العبارة: (مركزية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٤,٣) وانحراف معياري (٠,٩٨)، ومن ثم مضمون العبارة: (عدم وجود توافق بين الأولويات الإستراتيجية والميزانيات المرصودة لها) بوسط حسابي (٤,٢) وانحراف معياري (٠,٨٤) على التوالي؛ مما يتطلب من واضعي السياسات والمعنيين بتنفيذ برامج الرؤية (٢٠٣٠) وضع الأولوية الأولى لتذليل تلك التحديات وبسرعة؛ لنضمن سير التنفيذ وفقاً للخطط المرسومة.

كما أظهرت النتائج الأولوية الثانية؛ لمواجهة أهم التحديات داخل كل محور من المحاور الثلاثة ومرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

أهم التحديات التنظيمية والهيكلية:

١. لا تعكس اللوائح التنفيذية التطور الحاصل في مفهوم، وممارسات الموارد البشرية الحديثة.
٢. عدم مواكبة الأنظمة الحالية لرؤية ٢٠٣٠.
٣. عدم التحديث الدوري للأنظمة والإجراءات.

أهم التحديات الإدارية والمالية:

١. سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميزة.
٢. عدم وجود إستراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية.
٣. مركزية اتخاذ القرار.

أهم التحديات البشرية:

١. عدم الارتقاء بالقدرات المعرفية والقيادية للقياديين في الجهات الحكومية.
٢. لا تفي البرامج التدريبية الحالية للقيادات التنفيذية في الجهات الحكومية بطبيعة احتياجاتهم لأداء مهامهم.
٣. عدم استقطاب المواهب المميزة للعمل في الجهات الحكومية.

جدول رقم (٩)

دراسة أهم مستويات التحديات التنظيمية والهيكلية، إدارية ومالية، وبشرية

التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)	مستوى التحدي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحدي	تحديات تنظيمية وهيكلية											
					كبير جداً		كبير		متوسط		صغير		صغير جداً			
					ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١. لا تعكس اللوائح التنفيذية التطور الحاصل في مفهوم وممارسات الموارد البشرية الحديثة.	٧٤	٢٨,٤	٩٤	٣٦	٧٧	٢٩,٥	١٢	٤,٦	٤	١,٥	٣.9	0.94	كبير			
٢. عدم مواكبة الأنظمة الحالية لرؤية ٢٠٣٠.	٧٩	٣٠,٢	٩٦	٣٦,٦	٦٦	٢٥,٢	١٥	٥,٧	٦	٢,٣	3.9	0.99	كبير			
٣. عدم التحديث الدوري للأنظمة والإجراءات.	٨٠	٣٠,٥	١٠٦	٤٠,٥	٥٢	١٩,٨	١٥	٥,٧	٩	٣,٤	3.9	1.02	كبير			
٤. عدم التحديث الدوري للهيكل التنظيمية.	٧٤	٢٨,٤	٩٣	٣٥,٦	٦٢	٢٣,٨	٢٥	٩,٦	٧	٢,٧	3.8	1.05	كبير			

													التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)
			صغير جداً		صغير		متوسط		كبير		كبير جداً		مستوى التحدي
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الانحراف المعياري
كبير	1.19	3.7	٧,٣	١٩	٧,٧	٢٠	٢١,٥	٥٦	٣١,٩	٨٣	٣١,٥	٨٢	٥. عدم وجود نظام موارد بشرية إلكتروني موحد لتنفيذ عمليات الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
كبير	1.00	3.6	٢,٣	٦	١١,٨	٣١	٢٩,٤	٧٧	٣٧,٤	٩٨	١٩,١	٥٠	٦. تعقيد الإجراءات في أداء المهام وعدم تبسيطها.
كبير	1.01	3.5	٣,٩	١٠	٨,٥	٢٢	٣٥,٣	٩١	٣٤,٥	٨٩	١٧,٨	٤٦	٧. عدم المواءمة بين نظام العمل ونظام الخدمة المدنية.
تحديات إدارية ومالية													
كبير جداً	0.98	4.4	٢,٣	٦	٤,٦	١٢	٨,٨	٢٣	٢٢,٢	٥٨	٦٢,١	١٦٢	٨. سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميزة
كبير جداً	0.86	4.3	٠,٤	١	٤,٦	١٢	١٠,٣	٢٧	٣٤,٥	٩٠	٥٠,٢	١٣١	٩. عدم وجود إستراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية.
كبير جداً	0.98	4.3	٢,٣	٦	٣,٨	١٠	١٢,٣	٣٢	٢٨,١	٧٣	٥٣,٥	١٣٩	١٠. مركزية اتخاذ القرار.
كبير جداً	0.84	4.2	٠	٠	٣,٤	٩	١٨,٢	٤٨	٣٨,٣	١٠٠	٣٩,٨	١٠٤	١١. عدم وجود توافق بين الأولويات الإستراتيجية والميزانيات المرسودة لها.
كبير	1.01	4.0	٢,٧	٧	٤,٢	١١	٢٢,٧	٥٩	٣٣,٥	٨٧	٣٦,٩	٩٦	١٢. عدم وجود بيئة إدارية محفزة وتنافسية.
كبير	0.96	4.0	١,٥	٤	٥,٨	١٥	٢٠,٨	٥٤	٣٧,٣	٩٧	٣٤,٦	٩٠	١٣. عدم تمكين القيادات التنفيذية لتعزيز دورها وتحقيق أهدافها.
كبير	0.89	4.0	١,٢	٣	٣,٥	٩	٢٣,٧	٦١	٤٠,١	١٠٣	٣١,٥	٨١	١٤. غياب الدور الإستراتيجي في ممارسة المسار الوظيفي.
كبير	0.88	4.0	٠	٠	٤,٦	١٢	٢٢,٧	٥٩	٣٦,٥	٩٥	٣٦,٢	٩٤	١٥. غياب الدور الإستراتيجي في ممارسة تخطيط

									مستوى التحدي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى التحدي	التحديات التي تواجه القادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)
			صغير جداً		صغير		متوسط		كبير		كبير جداً		
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
													التعاقب الوظيفي.
كبير	0.85	4.0	٠,٤	١	٤,٣	١١	١٩,١	٤٩	٤٤,٧	١١٥	٣١,٥	٨١	١٦. غياب الدور الإستراتيجي في ممارسة تخطيط القوى العاملة.
كبير	0.96	3.8	٢,٧	٧	٥,٨	١٥	٢٦,٣	٦٨	٤٠,٩	١٠٨	٢٣,٦	٦١	١٧. عدم القدرة على استيعاب التغيرات والتطورات المستقبلية والاستجابة لها.
كبير	1.10	3.5	٤,٦	١٢	١٢,٤	٣٢	٣٢	٨٣	٢٩	٧٥	٢٢	٥٧	١٨. عدم تبني سياسات وتنظيمات إدارية واضحة تضمن تحقيق المشاركة الفاعلة للقيادات النسائية.
تحديات بشرية													
كبير	0.84	4.1	٠,٤	١	٤,٣	١١	١٧,٥	٤٥	٤٥,١	١١٦	٣٢,٧	٨٤	١٩. عدم الارتقاء بال قدرات المعرفية والقيادية للقياديين في الجهات الحكومية
كبير	0.93	4.0	١,١	٣	٥,٤	١٤	٢٣	٦٠	٣٨,٧	١٠١	٣١,٨	٨٣	٢٠. لا تفي البرامج التدريبية الحالية للقيادات التنفيذية في الجهات الحكومية بطبيعة احتياجاتهم لأداء مهامهم.
كبير	1.00	4.0	١,٥	٤	٦,٥	١٧	١٩,٩	٥٢	٣٣	٨٦	٢٨,٦	١٠٢	٢١. عدم استقطاب المواهب المميزة للعمل في الجهات الحكومية.
متوسط	1.30	3.0	١٥	٣٩	٢٢,٣	٥٨	٣٠	٧٨	١٥	٣٩	١٧,٧	٤٦	٢٢. التضخم في عدد الموظفين في الإدارة التي تشرف عليها.

ثالثاً: الفروق في مستوى التحديّات باختلاف الخصائص الديمغرافية عند مستوى معنوية (٠,٠٥):

يوضح الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق في مستوى التحديّات باختلاف النوع عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، والفروق الظاهرة في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بالجدول مردّها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة.

الجدول رقم (١٠)

استخدام اختبار (ت)؛ لمعرفة الفروق في مستوى التحديّات باختلاف النوع

مستوى التحديات				الخاصية	اسم المتغير
القرار	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
غير دال	0.822	٠,٥٦٤	3.88	ذكر	النوع
		٠,٧٨٨	3.91	أنثى	

كما يوضّح الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق في مستوى التحديّات باختلاف أنواع الأجهزة الحكومية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، والفروق الظاهرة في الجدول مردّها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة.

الجدول رقم (١١)

استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق في مستوى التحديّات باختلاف أنواع الأجهزة الحكومية

مستوى التحديات				الخاصية	اسم المتغير
القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	الوسط الحسابي		
غير دال	0.230	١,٤٨	3.91	وزارات	الأجهزة الحكومية
			3.76	جامعات ومعاهد	
			3.93	أخرى	

كما يوضح الجدول رقم (١٢) عدم وجود فروق في مستوى التحديّات باختلاف فئات الخبرة الإشرافية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، والفروق الظاهرة في الجدول مردّها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة.

الجدول رقم (١٢)

استخدام اختبار تحليل التباين؛ لمعرفة الفروق في مستوى التحديات باختلاف فئات الخبرة الإشرافية

مستوى التحديات				فئات الخبرة	اسم المتغير
القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	الوسط الحسابي		
غير دال	0.642	٠,٤٤٤	3.87	١- ٥	الخبرات الإشرافية
			3.87	٦- ١٠	
			3.94	١١ فأكثر	

كما يوضح الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق في مستوى التحديات باختلاف فئات المرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، والفروق الظاهرة في الجدول مردّها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة.

الجدول رقم (١٣)

استخدام اختبار تحليل التباين؛ لمعرفة الفروق في مستوى التحديات باختلاف فئات المرتبة الوظيفية

مستوى التحديات				فئات الخبرة	اسم المتغير
القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	الوسط الحسابي		
غير دال	0.416	٠,٩٥٣	3.97	الحادية عشرة	المرتبة الوظيفية
			3.84	الثانية عشرة	
			3.87	الثالثة عشرة	
			3.83	أخرى	

كما يوضح الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق في مستوى التحديات باختلاف فئات المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، والفروق الظاهرة في الجدول مردّها إلى الصدفة أو أخطاء المعاينة.

الجدول رقم (١٤)

استخدام اختبار تحليل التباين؛ لمعرفة الفروق في مستوى التحديات باختلاف فئات المؤهل العلمي

مستوى التحديات				فئات الخبرة	اسم المتغير
القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	الوسط الحسابي		
غير دال	0.278	١,٢٩١	3.63	ثانوي أو دبلوم	المؤهل العلمي
			3.88	بكالوريوس	
			3.93	دبلوم عالي أو ماجستير	
			3.92	دكتوراه	

رابعاً: مقترحات القيادات التنفيذية بإضافة أيّ تحديات تواجه القيادات التنفيذية (الوسطى) في الأجهزة الحكومية؛ لتساعد في تحقيق الرؤية (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠):

أوردت القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)؛ ومن خلال السؤال المفتوح (٣٩) تحدياً من تحديات الموارد البشرية، والإدارية والمالية، والأنظمة، وهي التي قد تعيق أو تقف حجرة عثرة أمام تحقيق الرؤية (٢٠٣٠). ويوضح الجدول التالي رقم (١٥) هذه التحديات بعد أن تم تلخيصها وفقاً للمجالات على الرغم من التداخلات التي بينها (انظر الجدول).

جدول رقم (١٥)

التحديات التي أوردتها القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)

م	التحديات التي أوردتها القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)	المجالات
١.	ضخامة العمل مع عدم الصلاحيات.	الإدارية والمالية، واللوائح والأنظمة
٢.	عدم وجود توصيف وظيفي.	الموارد البشرية
٣.	سوء التوظيف (ليس حسب الحاجة).	الموارد البشرية
٤.	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	الإدارية والمالية
٥.	المحاسبة للمقصرين والفاستدين.	الموارد البشرية، واللوائح والأنظمة
٦.	قلة العائد المادي للموظفين ومحدودية المكافأة.	الإدارية والمالية
٧.	محدودية الترقّيات والمحسوبية فيها.	الموارد البشرية
٨.	انعدام إدارة المعرفة.	الإدارية والمالية
٩.	اختلاف التقنيات المستخدمة من جهة إلى أخرى.	الإدارية والمالية
١٠.	عدم وجود التدريب المناسب.	الموارد البشرية
١١.	عدم وجود التدوير للقياديين؛ آلية الترشيح للقيادات.	الإدارية والمالية
١٢.	عدم وجود قيادات مستقبلية.	الإدارية والمالية
١٣.	حفظ حقوق المبادرين.	الموارد البشرية
١٤.	المشاركة الفاعلة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.	الإدارية والمالية
١٥.	مركزية اتخاذ القرارات.	الإدارية والمالية، الأنظمة واللوائح
١٦.	غموض الرؤية والأهداف.	الإدارية والمالية
١٧.	عدم توفر التدريب الداخلي للجهات الحكومية (التدريب على رأس العمل).	الموارد البشرية
١٨.	ربط التدريب بالمهام الفعلية للقيادات.	الإدارية والمالية، والموارد البشرية
١٩.	تطوير القيادات تقنياً.	الموارد البشرية
٢٠.	عدم وضوح المهام للقيادات الإدارية والخلط فيها.	الإدارية والمالية، الموارد البشرية
٢١.	عدم توزيع التكاليف بدلاً من تكديسها في شخص واحد.	الإدارية والمالية
٢٢.	تداخل المسؤوليات بين الأجهزة الحكومية.	الموارد البشرية، الأنظمة واللوائح
٢٣.	توزيع بنود الميزانية على الأنشطة في الجهاز الواحد وفروعه.	الإدارية والمالية، الأنظمة واللوائح
٢٤.	ضعف وانعدام الإجراءات العملية.	الموارد البشرية، الأنظمة واللوائح
٢٥.	عدم وجود قواعد بيانات للقيادات في الأجهزة الحكومية.	الإدارية والمالية
٢٦.	عدم وضوح دور مكاتب الرؤيا في تحقيقها.	الموارد البشرية، الأنظمة واللوائح
٢٧.	محدودية صلاحيات القيادات الوسطى.	الإدارية والمالية، الأنظمة واللوائح
٢٨.	ضعف الاتساق التنظيمي في كل من اللوائح والأنظمة والهيكل.	الموارد البشرية، الأنظمة واللوائح
٢٩.	ضعف تفعيل التقنية وأتممة العمليات لخدمة المستفيد الداخلي والخارجي.	الإدارية والمالية
٣٠.	نقص الاعتمادات المالية.	الإدارية والمالية
٣١.	أنظمة صلبة ومتقدمة تعيق الابتكار والإبداع.	الموارد البشرية، الأنظمة واللوائح
٣٢.	تبادل الخبرات بين القيادات الإدارية على مستوى الجهاز الواحد والأجهزة المختلفة في الدولة.	الإدارية والمالية
٣٣.	الولاء والانتماء للموظفين والقياديين.	الإدارية والمالية
٣٤.	عدم وضوح الأدوار للقياديين ودور إدارته في تحقيق الرؤية ٢٠٣٠.	الموارد البشرية، الأنظمة واللوائح
٣٥.	عدم الاطلاع على التجارب الدولية في مجال ممارسات القيادات الإدارية.	الإدارية والمالية
٣٦.	عدم التأكد من أهلية القائد في قيادة مشروع أو مهمة.	الإدارية والمالية
٣٧.	مركزية النظم المالية والميزانيات.	الموارد البشرية، الأنظمة واللوائح
٣٨.	تحديد معايير لاختيار القيادات الواعدة.	الإدارية والمالية، الموارد البشرية
٣٩.	عدم مشاركة القيادات الواعدة في اتخاذ القرار.	الإدارية والمالية

القسم الخامس

أهم النتائج والتوصيات

أولاً: أهم النتائج:

فيما يلي ملخص لأهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية، والتي قد تقف حجر عثرة أمام تحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتنفيذ برامجها المختلفة، وهي كما يلي:

أهم التحديات التنظيمية والهيكلية ومرتبة حسب أهميتها النسبية كما يلي:

١. لا تعكس اللوائح التنفيذية التطور الحاصل في مفهوم وممارسات الموارد البشرية الحديثة.
٢. عدم مواكبة الأنظمة الحالية لرؤية ٢٠٣٠.
٣. عدم التحديث الدوري للأنظمة والإجراءات.

أهم التحديات الإدارية والمالية مرتبة حسب أهميتها النسبية كما يلي:

١. سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميزة.
٢. عدم وجود إستراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية.
٣. مركزية اتخاذ القرار.

أهم التحديات البشرية مرتبة حسب أهميتها النسبية كما يلي:

١. عدم الارتقاء بالقدرات المعرفية والقيادية للقياديين في الجهات الحكومية.
٢. لا تفي البرامج التدريبية الحالية للقيادات التنفيذية في الجهات الحكومية بطبيعة احتياجاتهم لأداء مهامهم.
٣. عدم استقطاب المواهب المميزة للعمل في الجهات الحكومية.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة التي تناولت التحديات الإدارية؛ يتضح لنا أن معظم هذه التحديات لم تحظ بالشرح والتحليل في تلك الدراسات؛ ولكن مضمون التحدي "عدم مواكبة الأنظمة الحالية لرؤية ٢٠٣٠"، والتي تقع من ضمن التحديات التنظيمية والهيكلية يتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه (أبا الخيل، ١٤٣٨هـ) من أن الصراع داخل التنظيم يعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات، وخاصة المؤسسة التعليمية التي تواجه الكثير من التغييرات كزيادة حجم المنظمة، وزيادة أعداد الموظفين فيها، وتنوع المؤهلات والمهارات، واتسام الطابع الإداري بالمركزية.

كما أبرزت نتائج التحليل أهم تحدٍّ من التحديات الإدارية والمالية والبشرية، وهو عدم وجود إستراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية، والذي قد يقف حجر عثرة أمام تحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتنفيذ برامجها المختلفة. وهذه النتيجة تتفق بطريقة غير مباشرة مع معظم الدراسة من حيث أهمية إعداد الإستراتيجيات ومتابعة تنفيذها. فالقصور في إعداد الإستراتيجيات يحتاج إلى نوع جديد من المهارات، وهذا ما أكدته (أبو خضير، ٢٠١٦) حين قالت: يتطلب عالم اليوم والمتسم بشدة المنافسة، والعولمة والاقتصاد المعرفي نوعاً جديداً من القيادات الإدارية مستندةً في ذلك على نظريات القيادة الحديثة التي أشارت إلى أن هناك حاجة ملحة لقيادات بمهارات وقدرات تحويلية، ومهارات للتعلم، ومهارات الذكاء العاطفي، ومعايير أخلاقية، ومهارة في حل المشكلات وإدارة المشاريع، وإدراك واع بالذات، وثقة بالذات مع التواصل. وأفادت أن قلة من القادة يمتلكون جميع تلك المهارات، في إشارة واضحة منها إلى أن تدريب القيادات الإدارية هو التحدي الأكبر؛ مما يفرض على إدارات الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية العمل على تكملة هذا النقص.

وفضلاً عن ما تقدم ذكره؛ فقد أورد السؤال المفتوح (٣٩) تحدياً يواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية، والتي قد تعيق تحقيق الرؤية (٢٠٣٠)، وتنفيذ برامجها المختلفة، وهي تتداخل ما بين التحديات التنظيمية، والموارد البشرية والإدارية والمالية (انظر: الجدول رقم (١٦)).

ومن نتائج الدراسة عدم وجود فروق في التحديات باختلاف فئات الخصائص الديمغرافية للقيادات الإدارية الوسطى عند مستوى معنوية (٠,٠٥). مما يشير إلى وجود تناغم في تحديد التحديات بغض النظر عن الخصائص الديمغرافية للقيادات الإدارية الوسطى. وهذه النتيجة تختلف مع الدراسات التي تتناول تحديات القيادات النسائية بمعزل عن تحديات القيادات الإدارية الرجالية؛ مثل: دراسة (الأسمرى، ٢٠١٣)، ودراسة (الربيعه والحديثي، ٢٠١٨م)؛ فالقائد هو قائد سواء كان رجلاً أو امرأة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

١. ضرورة تحديث اللوائح التنفيذية؛ لتعكس التطور الحاصل في مفهوم وممارسات الموارد البشرية الحديثة.
٢. تحديث الأنظمة الحالية لتواكب رؤية ٢٠٣٠.
٣. عدم التحديث الدوري للأنظمة والإجراءات.
٤. ضرورة تعديل سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي؛ ليكون جاذباً للكفاءات المتميزة.
٥. ضرورة إعداد إستراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية.
٦. التحول في الأجهزة الحكومية من مركزية اتخاذ القرار إلى اللامركزية حتى يتسنى تمكين القيادات الإدارية الوسطى من أداء مهامهم بسهولة ويسر.
٧. الارتقاء بالقدرات المعرفية والقيادية للقياديين في الجهات الحكومية.
٨. تحسين جودة البرامج التدريبية الحالية للقيادات التنفيذية (الوسطى) في الجهات الحكومية لتفي بطبيعة احتياجاتهم لأداء مهامهم.
٩. استقطاب المواهب المميزة؛ للعمل في الجهات الحكومية.
١٠. تعزيز التوافق بين الأولويات الإستراتيجية والميزانيات المرصودة لها.
١١. تكوين لجنة فنية لدراسة عدد (٣٩) تحدياً أوردته القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)؛ بهدف إيجاد إستراتيجية واضحة لتذليلها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبا الخيل (١٤٣٨هـ). إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض. الرياض: مجلة جامعة الملك سعود. المجلد ٢٧ العلوم الإدارية ١.
- أبو خضير، إيمان (١٤٣٣هـ). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. الرياض: مجلة السعودية للتعليم العالي. العدد السابع. شهر رجب.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود (٢٠١٦م). أساسيات التعلم بالممارسة. الرياض: مركز البحوث معهد الإدارة العامة.
- إدارة قيادات المستقبل (٢٠١٨م). نموذج مستوى جدارات القيادات الإدارية الوسطى. الرياض: مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية. دراسة غير منشورة.
- الأسمرى، فاطمة عبدالرحمن (٢٠١٣). إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحربي، (١٤٣٦هـ). تحديات القيادات الإدارية الحكومية: مشكلات معقدة وحلول مبتكرة. الرياض: مجلة التنمية الإدارية العدد (١٢٢).
- الربيعية، البندري؛ الحديثي، هدى (٢٠١٨م). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية. الرياض: مركز البحوث: معهد الإدارة العامة.
- الزومان، موزي بنت محمد (٢٠١٨). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها. معهد الإدارة العامة: مركز البحوث.
- الشتوي، عبد الرحمن (٢٠١٧م). فعاليات اليوم العالمي للجودة: جدارات قائد (٢٠٣٠) نموذج مقترح. الرياض: الهيئة العامة السعودية للمواصفات والجودة.
- الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله (١٤٣٨هـ). التنوع الثقافي وعلاقته بسلوك العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بشركة المياه الوطنية بمدينة الرياض. الرياض.
- الغامدي؛ محمد إبراهيم (١٤٣٦هـ). تحديات القيادات الإدارية الحكومية: مشكلات معقدة وحلول مبتكرة. الرياض: مجلة التنمية الإدارية العدد (١٢٢).
- اللعيد، عبدالمحسن فالح (٢٠١٤م). القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية - تنمية وتطوير القدرات القيادية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- مرسال، صابر بن عطية (٢٠١٤م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- ناجي كي، حنا (٢٠١٦). التحول الإلكتروني - ترسيخ إستراتيجيات التنمية الحديثة (ترجمة د. عجلان الشهري). الرياض: مركز البحوث: معهد الإدارة العامة.
- نورث، هاوس (٢٠١٨). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (ترجمة د. صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض: مركز البحوث: معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في عام ٢٠١٣).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Boin, Arjen nad Cynthia Renaud. (2013). Orchestrating Joint Sensemaking Across Government Levels: Challenges and Requirements for Crisis Leadership. Journal of Leadership Studies, Volume 7, Nov. 3, pp 41-46.
- Coulson-Thomas. Colin (2014). Leadership issues and challenges. Themes from the 24th World Congress on Total Quality and leadership, Management Services, Autumn.
- Gentry, William A and others. (2014). The Challenges Leaders Face Around the World More Similar than Different. Center for Creative Leadership.

-
- James Kouzes (2017) .The Leadership Challenge, - How to Make Extraordinary Things Happen in Organization. 6th Edition
 - Latham, John R. (2014). Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories, and a Framework For Future Research. Quality Management Journal . Vol.21, No.1
 - Raja, Kasim and Suzana Raja. (2010). The relationship of leadership challenges, corporate strategies, knowledge management and information technology investment among Institutions of higher Learning in Malaysia.
 - Robert. V & Krejcie D. W. (1970) .Determining Sample Size from a Given Population.Texas A. & M. University: University of Minnesota, Duluth:
 - Schofield, Carina. (2008). "Key challenges facing public sector leaders" The Ashridge Journal. Autumn. Pg. 1-6.
 - Starr, Karen. (2014). "Implications of Radically Transformational Challenges Confronting Education Business leadership" Business education & Accreditation. Vol.6 No. 2. Pg. 99-110.
 - Sujansky, Joanne G. (2006). "Leadership Challenges For Challenging Times. Business Credit; Jan, 108, 1. pg.59.
 - Wart, Van. (2013). "Lessons From leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders" Public Administration Review. Vol.73. iss. 4 pg. 553-563.

الملاحق

رقم الاستبانة ()

استبانة

التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم التحديات التي قد تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) من حيث الأنظمة واللوائح التنفيذية، والموارد البشرية، والجوانب الإدارية والمالية؛ ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها لتساعد في تحقيق برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية (2030) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتأسيساً على الهدف، وبما أنكم تمثلون القيادات التنفيذية في الأجهزة الحكومية؛ نأمل التكرم بوضع علامة (✓) في الخيار الذي يمثل رأيكم أمام مستوى التحدي؛ حيث يمثل اختياركم مستوى تحدي (كبير جداً) الحاجة الضرورية لمعالجة التحدي، واختياركم تحدي (صغير جداً) أنه لا يمثل تحدياً بالنسبة لكم.

وفي حالة أي استفسار نأمل الاتصال بالباحث د. علي بن سعيد القرني جوال رقم (٠٥٥٥٢٩٩١٨٠) مدير الدراسات والمعلومات بمركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية - معهد الإدارة العامة؛ أو الباحث د. طارق الأمين جوال رقم (٠٥٠٧١٨١٣٠٧) عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة.

أولاً: المتغيرات الديموغرافية: فضلاً اكتب البيانات في المكان الخالي، وضع علامة (✓) في المربع الذي يلائم حالتك:

اسم الجهة الحكومية:

المسمى الوظيفي:

المرتبة الوظيفية: الحادية عشرة ☐ الثانية عشرة ☐ الثالثة عشرة ☐ أخرى ☐
المؤهل العلمي : ثانوي أو دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي أو ماجستير ☐ دكتوراه ☐
أخرى ☐

١. التخصص:

٢. النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

٣. الخبرة في العمل: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات فأكثر ☐

٤. سنوات الخبرة في الوظيفة الإشرافية/ القيادية:

ثانياً: التحديات القيادية:

نأمل التكرم بوضع علامة (✓) في الخيار الذي يمثل رأيكم أمام كل تحدٍّ من التحديات التالية:

مستوى التحدي					التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)
كبير جداً	كبير	متوسط	صغير	صغير جداً	
					٢٣. عدم المواءمة بين نظام العمل، ونظام الخدمة المدنية.
					٢٤. عدم وجود نظام موارد بشرية إلكتروني موحد لتنفيذ عمليات الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
					٢٥. تعقيد الإجراءات في أداء المهام وعدم تبسيطها.
					٢٦. عدم التحديث الدوري للأنظمة والإجراءات.
					٢٧. عدم التحديث الدوري للهياكل التنظيمية.
					٢٨. لا تعكس اللوائح التنفيذية التطور الحاصل في مفهوم وممارسات الموارد البشرية الحديثة.
					٢٩. عدم مواكبة الأنظمة الحالية لرؤية ٢٠٣٠.
					٣٠. غياب الدور الإستراتيجي في ممارسة تخطيط القوى العاملة.
					٣١. غياب الدور الإستراتيجي في ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي.
					٣٢. غياب الدور الإستراتيجي في ممارسة المسار الوظيفي.
					٣٣. عدم وجود إستراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية.
					٣٤. عدم القدرة على استيعاب التغيرات والتطورات المستقبلية والاستجابة لها.
					٣٥. لا تفي البرامج التدريبية الحالية للقيادات التنفيذية في الجهات الحكومية بطبيعة احتياجاتهم لأداء مهامهم.
					٣٦. عدم تمكين القيادات التنفيذية لتعزيز دورها وتحقيق أهدافها.
					٣٧. عدم وجود بيئة إدارية محفزة وتنافسية.
					٣٨. عدم استقطاب المواهب المميزة للعمل في الجهات الحكومية.
					٣٩. عدم الارتقاء بال قدرات المعرفية والقيادية للقياديين في الجهات الحكومية.
					٤٠. مركزية اتخاذ القرار.
					٤١. عدم تبني سياسات وتنظيمات إدارية واضحة تضمن تحقيق المشاركة الفاعلة للقيادات النسائية.
					٤٢. التضخم في عدد الموظفين في الإدارة التي تشرف عليها.
					٤٣. سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميزة.
					٤٤. عدم وجود توافق بين الأولويات الإستراتيجية والميزانيات المرصودة لها.

ثالثاً: مقترحاتكم بإضافة أي تحديات تواجه القيادات التنفيذية (الوسطى) في الأجهزة الحكومية؛ لتساعد في تحقيق الرؤية (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠):

١.
٢.
٣.

شكراً جزيلاً على تعاونكم

(ورقة علمية)

التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية
في الوزارات السعودية

إعداد

د. نايف بن سليمان المطلق د. فيصل بن عبدالله البواردي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية تطبيقاً على الوزارات السعودية الثماني المستهدفة من تطبيق المرحلة الأولى لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الموارد البشرية في تلك الوزارات البالغ عددهم (١٥٠) قائداً. وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي؛ وذلك من خلال تصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على جميع مفردات مجتمع الدراسة. وأظهرت الدراسة أنه لا يمكن التأكد من وجود التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية المستهدفة؛ وذلك لأن متغيرات التكامل الثلاثة (الانخراط الإستراتيجي، والانغماس مع الشركاء، والربط التشغيلي) اتخذت نتيجة غير متأكدة في قيم متوسطاتها، كما أنه لا توجد فروق بين إجابات قيادات الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي تشمل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، وعدد الدورات التدريبية. لذلك أوصت الدراسة بمقترحات تُسهم في زيادة مستوى التكامل المأمول بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية المستهدفة من خلال تطوير خطة إستراتيجية لتفعيل الدور الإستراتيجي لإدارات الموارد البشرية، وتقييم برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية وفق مؤشرات علمية، وتفويض الوزارات لمزاولة أنشطة الموارد البشرية وفق سياقها، والمساهمة في استقطاب وتعيين جدارات احترافية لإدارة الموارد البشرية.

المقدمة:

يحتل المكون البشري اليوم المكانة الأولى في القيمة كمورد حاسم لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وهذا الاهتمام انعكس على كل من الممارسين التنفيذيين والأكاديميين الباحثين للتركيز على الاتجاهات الحديثة التي تحقق الكفاءة والفاعلية المنشودة ضمن إطار أخلاقي قيمى يستثمر المورد الأهم في المنظمة ألا وهو الإنسان. ويمكن القول بأن نشأة إدارة الموارد البشرية منذ نهاية القرن العشرين وصفت كأحد أهم مجالات البحث العلمي في حقل الإدارة. وظهرت مؤخراً اتجاهات ومطالبات حديثة ذات منظور شمولي وتكاملي يعظم من قيمة المورد البشري ويعلي شأنه، التي كان من أهمها على الإطلاق موضوع "التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين عمليات الإدارة الإستراتيجية" التي أطلق عليها مؤخراً "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" Strategic HRM، التي تؤكد الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات (Collings & Wood, 2009). وتسلط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الضوء على القيمة المضافة التي تقدمها الموارد البشرية للمنظمات واستدامتها. وتتنوع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التكامل وفقاً لنوع وطبيعة الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة بما ينسجم مع سياقها واحتياجاتها (Delery & Doty, 1996).

مشكلة الدراسة:

وصف عدد من الكتاب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بأنه يواجه عدداً من القيود والتحديات الداخلية والخارجية (Collings & Wood, 2009). ويشير تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD عام ٢٠١٧م إلى أن اعتبارات التكامل لأهداف إدارة الموارد البشرية من أهم التحديات التي تواجه الإصلاحات الحكومية في منظمات الخدمات العامة وخاصة في الدول النامية. وتتنوع تلك التحديات التي تواجه القطاع العام من صعوبة قياس أداء الخدمات العامة ومؤشراتها، إلى عدم صلاحية الاقتصار على معيار الكفاءة الاقتصادي في الحكم على الفاعلية؛ لكونها تقدم خدمات عامة لا تهدف إلى الربح بشكل أساسي (Rajini, 2011). فقد أشار عدد من المسوحات الميدانية في أمريكا إلى أن مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية لا يتجاوز ٧% (الكبيسي، ٢٠١٠م)، كما أظهرت الدراسة التي أجريت على المنظمات العامة السعودية توفر متطلبات التحول الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية لم تحقق مستوى التطلعات لمجتمع الدراسة؛ مما يؤكد الحاجة البحثية للتركيز على التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية لتلك المنظمات (المطلق، ١٤٣٩هـ).

وقد توصلت الدراسة التي قامت بها Rajini (2011) إلى وجود حاجة ماسة لدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات العامة بالدول النامية ذات المخاطر والقيود السياقية "البيئية" العالية. ففي محيط الدول المتقدمة ينظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة إستراتيجية تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية؛ في حين في الدول النامية تقتصر وظيفة الموارد البشرية على الدور الإجرائي فقط ما يزيد الحاجة لبحث ودراسة سبل ومتطلبات التحول إلى الدور الإستراتيجي (Namazie, 2007). كما أن هناك عدة تقارير ودراسات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية تؤكد غياب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى أغلب الدول النامية بما يسهم في تدني مستويات الأداء والإنتاجية في القطاع العام، وتضخم الهياكل التنظيمية والضبابية في دور الموارد البشرية (حسن، ٢٠٠٩م؛ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٧م). لذا تبرز الحاجة اليوم إلى فحص وتحليل قضايا التطبيق لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وفقاً لاختلاف السياقات المتعددة التي تشمل المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية (Lengnick et. Al., 2009).

ويتضح اهتمام المملكة العربية السعودية بتطوير الموارد البشرية من خلال مؤشرات تتضمن مضاعفة الإنفاق الحكومي على تنمية الموارد البشرية منذ الخطة الخمسية الأولى عام ١٩٧٠م وحتى الخطة الخمسية التاسعة مقابل تراجع واضح في الإنفاق على التجهيزات الأساسية والموارد الاقتصادية (وثائق الخطط الخمسية، ١٤٣٨هـ). ومع كل

ما يتم بذله من جهود في هذا الجانب إلا أن التطلعات أبعد من ذلك بكثير وفقاً لتقارير ودراسات من أهمها مثلاً: التقرير الذي قدمته اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري بالمملكة عام ١٤٢١هـ الذي نص على أولوية الحاجة إلى تطوير الأجهزة الحكومية وإعادة اختراع أدوارها؛ نظراً لعدد من الأسباب من أهمها على الإطلاق: ضعف تكوين الأجهزة والتنظيمات الإدارية المختلفة؛ بما يتطلب إحداث تغيير جذري للقضاء على مظاهر ضعف الأداء العام، والمصارعة في تحويل تلك المنظمات إلى منهج ابتكاري محفز يحسن جودة تقديم الخدمات العامة، كما يتطلب التحول المدروس والمتدرج من المركزية العالية للإدارات والمجالس واللجان ذات القدرة الكابحة لتطور إنتاجية الموظف العام إلى مرونة وتفويض الصلاحيات للوزارات والأجهزة العامة وفق مكونات أساسية تُسهم في نجاح عملها وجودة تقديم خدماتها المتضمنة جميع ذوي العلاقة وخاصة الفئات والمستويات المتعددة من الموظفين، وهذا من أهم المؤشرات على ضرورة التدخل لإحداث التكامل بين إدارة الموارد البشرية والأهداف التنظيمية الإستراتيجية لتلك المنظمات العامة (المطيري، ١٤٢٣هـ). كما أن أن الخدمات الحكومية في المملكة لا تُحقق رضا وتطلعات المستفيدين من تلك الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة؛ فقد ظهر أن أهم المعوقات التي تواجه تقدم تلك الخدمات العامة هو إغفال دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية والاستقطاب وإدارة المواهب والحفاظ على الكفاءات وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية (الظاهري، ١٤٣٥هـ). وبما أن المملكة اتخذت مؤخراً خطوات جادة نحو التطلعات المستقبلية في رؤية ٢٠٣٠، والدخول في عمليات القياس ومؤشرات قياس الأداء من خلال المبادرات والتحول الوطني والتوازن المالي وغيرها؛ يؤكد فتح السياق الكامل نحو الإدارة الإستراتيجية للمنظمات العامة؛ مما يوفر فرصة سانحة لإدارة الموارد البشرية في التكامل مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمات العامة السعودية.

وتتطلب معرفة التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمات الحكومية فحص واقع التكامل من عدة اتجاهات يمكن من خلالها الحكم عليه تتمثل في مدى الانخراط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ومدى الانغماس لممارساتها وأنشطتها مع الشركاء ذوي العلاقة المستفيدين من خدماتها، والربط بين الرؤى الإستراتيجية مع الأنشطة والبرامج التشغيلية (Jansson & Rozenbachsm 2016). ومما تبرز مشكلة الدراسة الحالية الهادفة إلى معرفة التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية المستهدفة في تطبيق المرحلة الأولى من برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر قيادات الموارد البشرية، والإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية؟

أسئلة الدراسة:

- ما واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية من وجهة نظر قيادات الموارد البشرية؟
- هل يختلف واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لقيادات الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية من الناحية العلمية إلى تقديم مزيد من البحث والتمحيص؛ من خلال الفهم في موضوع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمات الحكومية العامة كموضوع حديث ومطلب تطوير مهم كاتجاه عالمي لتعظيم قيمة الموارد البشرية؛ لذا تحتل دراسة قضايا التطبيق لإدارة الموارد البشرية قائمة الأولويات البحثية وخاصةً على المستوى الإستراتيجي (Lengnick et. Al., 2009)، كما تبرز الأهمية العلمية؛ لكون موضوع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية حديث النشأة في المكتبة العربية؛ حيث تندر الدراسات العربية التي تناولت الموضوع. كما أن هذه الدراسة تُعدّ من الدراسات الحديثة في الوزارات

السعودية؛ لفهم التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمات الحكومية العامة، انطلاقاً من الاتجاهات الفكرية لحقل إدارة الموارد البشرية.

كما تبرز الأهمية العملية لمساعدة الوزارات السعودية نحو تحقيق فهم أشمل وأعمق للعوامل والمتغيرات الدافعة باتجاه التغيير المرغوب لتحقيق المبادرات المتعلقة المسؤولية عنها في رؤية المملكة ٢٠٣٠، والكشف عن مدى تحقيق التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمات الحكومية الضامنة لتحقيق ذلك. وبناءً على ماسبق؛ فإن لهذه الدراسة أهمية علمية وعملية في مجالها وموضوعها وسياقها الذي تُطبّق من خلاله. كما أن هذه الدراسة تسهم في تشخيص واقع التكامل الذي تسعى مبادرة برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية إلى تحقيقه؛ مما يعد مؤشر قياس يسهم في تحسين البرنامج وتطوير آلياته لتحقيق أهدافه.

حدود الدراسة:

توضح الحدود الإطار العام الذي اتخذته الدراسة؛ من حيث الموضوع الذي يشمل "التكامل بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية". وأما من حيث الحدود البشرية؛ فقد تم تطبيق الدراسة على عدد من القيادات في عدد من الوزارات السعودية التي طبقت برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية في مرحلته الأولى والبالغ عددها ثماني وزارات تم توضيحها في منهجية الدراسة. وبالنسبة للحدود الزمنية؛ فقد تم تطبيق الدراسة في شهر صفر من عام ١٤٤٠هـ.

التعريفات الإجرائية:

استخدمت الدراسة عدة متغيرات شملت الآتي:

- **الأهداف الإستراتيجية:** تلك الغايات الطويلة المدى والتي تطمح المنظمات إلى تحقيقها من خلال تسخير إمكاناتها وقدراتها ضمن خطتها الإستراتيجية والمبادرات الوطنية المسؤولة عنها؛ وتتضمن المبادرات الخاصة بالوزارات السعودية المستهدفة ضمن وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠م.
- **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** يقصد بها في هذه الدراسة جميع الأنشطة التي تقوم بها جميع الإدارات التي تم تحويلها من إدارات شؤون الموظفين إلى إدارات الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي الجديد، وبالمهام والوحدات الفرعية المحددة في الوزارات السعودية المستهدفة.
- **التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية:** وهي قدرة الممارسات المعروفة لإدارة الموارد البشرية (كالاستقطاب والاختيار، وتخطيط الموارد البشرية، وإدارة الأداء، وتنمية الموارد البشرية، والتحفيز) على تحقيق أهدافها؛ لإحداث التكامل مع إستراتيجية المنظمة وهيكلها (Lopez-Diazl & Kuriloff, 2012). ويكون ذلك من خلال الآتي:

١. الانخراط الإستراتيجي: الذي يتألف من اعتماد المنظمة خطة إستراتيجية واضحة، والقناعة التامة من القيادة العليا بالدور التكاملي من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في جميع مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي التي تشمل مراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم للخطة الإستراتيجية (Linhardt, 2011)
٢. الانغماس مع الشركاء: المتضمن فتح قنوات الاتصال مع جميع أصحاب العلاقة في عمل إدارة الموارد البشرية؛ بما يحقق متطلب الانغماس مع الشركاء (Linhardt, 2011).
٣. الربط التشغيلي: الذي يتكون من جميع ضمانات النجاح الإستراتيجي للمنظمات والمتمثل في اتجاه قوة الارتباط والتوازن في التركيز بين البرامج التشغيلية والخطط الإستراتيجية (Jansson & Rozenbachsm 2016).

- **الوزارات السعودية:** تلك القطاعات الحكومية والكيانات العامة التي تضطلع بأدوار السلطة التنفيذية في المملكة، وتعد من أهم مكونات الجهاز الحكومي السعودي. وفي هذه الدراسة تمثل عدد (٨) من الوزارات السعودية الخاضعة لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية في مرحلته التطبيقية الأولى.

برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية: وهو برنامج تقوم فكرته الأساسية على تحويل إدارات شؤون الموظفين في الوزارات السعودية إلى إدارات للموارد البشرية بهياكل تنظيمية مستقلة ترتبط بالقيادة العليا بالمنظمة بشكل مباشر، ويتضمن عددًا من اللوائح الحديثة وأدلتها الإرشادية وعدد من المبادرات بشكل حزم متكاملة ومتناغمة؛ لتحقيق الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية (<https://www.mcs.gov.sa/HR>).

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

تنطلق قوة الإنسان في المنظمات من افتراض أن لديه عدة سمات تشمل المعارف والمهارات والطاقات التي تمكنه من القيام بأدواره التنفيذية والإستراتيجية على أكمل وجه؛ لذا فإن اعتبار الإنسان أصل يعني أن البشر هم قوة العمل التي يعتمد عليها؛ بالإضافة إلى أن لدى الموظفين مسؤوليات ومتطلبات من أجل تحقيق النجاح في الأعمال (Boxall & Purcell, 2016). وتوصف إدارة الموارد البشرية بأنها المفتاح الرئيس المؤثر في المنظمة؛ استناداً إلى الافتراض بأن "البشر" المورد الأهم، وأثر هذا المورد على البيئة يتعدى المكونات الأخرى التي تعمل في البيئة نفسها؛ من خلال قدرتها على البقاء والاستدامة؛ فإن تعريفها ينطوي على تداخل وتعدد مفاهيمي وفلسفي وبنوي مرتبط بالعوامل السياقية "البيئة" والمكونة للمفهوم (الساعدي، ٢٠١٧م).

وقد عرض عدد من الرواد رؤية وصفية لتاريخ تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأنها اتخذت ثلاثة أدوار رئيسة خلال القرن المنصرم يمكن إيجازها في الآتي (Fombrun & others, 1984):

١. الدور التشغيلي: ويركز هذا الدور على تخزين البيانات وتقديم معلومات مطلوبة بمفهوم إجرائي تنفيذي بحث بدأ منذ بداية القرن العشرين.
٢. الدور الإداري: وبني هذا الدور على التحديات التي واجهت القطاعات والمنظمات على اختلاف أنواعها منذ الستينيات؛ فكان التركيز على مساءلة الوكالات الحكومية، وإدارة الإجراءات الوظيفية، وتقديم معلومات مختصرة لمتخذي القرارات.
٣. الدور الإستراتيجي: وبدأ منذ الثمانينيات مؤكداً أهمية تحديد الاحتياجات والمشاركة في اتخاذ القرارات عبر حوارات ونقاشات مع المديرين التنفيذيين.

وعليه؛ فإن إدارة الموارد البشرية تدرجت عبر التاريخ من اعتبار الإنسان مورداً يتم التعامل معه بأسلوب تقليدي آلي Hard إلى كونه إنساناً ذا شعور وحاجات ينبغي إشباعها Soft. وانتقل المنهج في النظر للإنسان إلى رؤية إستراتيجية تركز على النتائج المرغوبة لدى أصحاب المصلحة "ذوي العلاقة"؛ لكن ظل النقد موجهاً لها كونها تمثل وجهين لعملة واحدة إلى أن انتقل المفهوم إلى معنى أكثر شمولية يركز على الشكل والمضمون والمستوى والمشاركة الفاعلة (Collings & Wood, 2009). لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف أخلاقية واجتماعية واقتصادية وسياسية متعددة وفق سياق المنظمة وطبيعة عملها وأصحاب المصلحة (Boxall & Purcell, 2016).

ويؤكد الهدف العام لإدارة الموارد البشرية على رفع قدرة المنظمة لتحقيق النجاح من خلال الموظفين عبر تسخير تلك الإمكانيات المتنوعة لتعزيز التعلم والاستفادة من الفرص الجديدة؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (المطلق، ١٤٣٩هـ). لذلك يمكن وصف إدارة الموارد البشرية بأنها "جميع أنشطة الموارد البشرية، التي تتضمن وظائف إستراتيجية وتشغيلية وتقوم بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والأخلاقية عبر الأدوار الاستشارية والتنفيذية؛ لتحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال التناغم والتكامل

بين مصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع معاً" (الساعدي، ٢٠١٧م). ويتضمن التعريف السابق المفهوم الشامل والحديث لمنظور إدارة الموارد البشرية المنبثق من القضايا الأخلاقية والاعتبارات الإستراتيجية والربط بين مصالح ذوي العلاقة.

وفي سياق المنظمات العامة؛ فقد أسهمت التغيرات البيئية المستجدة في كسر القفص الحديدي للنموذج البيروقراطي بفعل هيمنة النموذج الرأسمالي وتعظيم القيمة الفردية وحرية الأسواق؛ للبحث عن المرونة وكسر الجمود والروتين، وتعزيز نماذج الإبداع والابتكار بفعل تطور التقنية والذكاء الاصطناعي (المطلق، ١٤٣٩هـ). وأصبحت المنظمات اليوم كما يذكر جونسون Johnson في حاجة للترابط والمرونة، والتمكين والإبداع في كل المستويات، والاستقلال وإدارة الذات، والاستجابة الفورية بكفاءة وفاعلية (Collings & Wood, 2009). وتعد تلك السمات وصفاً لعصر "ما بعد البيروقراطية" لتظهر إدارة الموارد البشرية بمؤشرات وصور متعددة منها: تحرر الموظف، والتعاون الوظيفي الأفقي، والعمل الجماعي على شكل فرق عمل متجانسة، والمشاركة الفاعلة، والاستقلالية عن طريق الإدارة الذاتية، والاهتمام بالمشاعر لخلق الالتزام والثقافة والتعلم والثقة والتكيف (المطلق، ١٤٣٩هـ). وأصبحت إدارة الموارد البشرية معنية بإدارة الثقافة التنظيمية (العصيمي، ٢٠١٦م) من خلال وظائفها كالاستقطاب والاختيار وتخطيط الموارد وخطط التعاقب الوظيفي والاهتمام ببيئة العمل والعلاقات الإنسانية الممكنة والاهتمام برفاه الموظف وجودة الحياة وغيرها (Sani, 2012).

ويتضمن الفهم الحديث لإدارة الموارد البشرية اعتبار الإنسان مورداً مادياً من حيث الوجود، وغير ملموس من حيث القيمة، وإستراتيجياً من حيث المواءمة في دعم إستراتيجية المنظمة، وتكتيكياً؛ من حيث الاستجابة المرنة للمتغيرات والتحديات البيئية؛ لذا توصف الموارد البشرية بأنها القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ لكونها تسهم في تحقيق أهداف متعددة منها: اجتماعية، وأخلاقية، واقتصادية، وتنظيمية، ووظيفية، وشخصية، وصحية أمنية، وعملية، ومستقبلية (الساعدي، ٢٠١٧م)؛ بل إنها المفتاح الأهم لتحقيق الاستدامة التنظيمية التي تعتمد عليها الخيارات الإستراتيجية (Ulrich, 1998). ومع الصورة الذهنية الإيجابية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة؛ فإنها يطالها بعض التحفظات. فقد وصفت بأنها نظرية، وأن أخلاقياتها موضع شك (Armstrong, 2000)، كما أن دورها الإستراتيجي مشكوك فيه؛ كونها مبنية على أساس نظري قد يبتعد عن الواقع (Collings & Wood, 2009). ومع ما تم ذكره من نقد أو تحفظات، فإنه يمكن القول بأن فلسفة إدارة الموارد البشرية تُعد نظرية تقويم تتطلب التحسين المستمر مع اعتبار صعوبة الكمال؛ لذا استمرار إحداث التحسين المرغوب ولو نسبياً في الممارسات يحقق الأثر المأمول. كما أن المعارضة قد تأتي من أصحاب النفوذ أو المسهمين الراغبين في تحقيق المكاسب المالية القصيرة المدى في المنظمات الربحية، وهذا يتعارض مع المفهوم التطويري الثقافي الذي تؤسسه إدارة الموارد البشرية ضمن مجالها (المطلق، ١٤٣٩هـ).

وتختلف مكونات وسياق ومستفيدي المنظمات العامة التي تقدم الخدمات العامة عن غيرها؛ حيث تقوم بدور توجيه التنمية؛ من حيث التحديات التي تواجهها لتفعيل المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية. ويمكن عرض أهم سمات القطاع العام التي تجعلها مختلفة عن منظمات القطاع الخاص في الآتي:

(١) خاضعة لنقد العامة: وهي قدرة العامة "الجمهور" على الفحص أو التقييم المباشر وغير المباشر على مستوى تقديم خدمات القطاع العام، وهذا لا يتأتى في القطاع الخاص.

(٢) تعدد الأطراف ذات العلاقة: يتسع نطاق المتأثرين وذوي العلاقة بالقطاع العام مقارنةً بغيرها من القطاعات الأخرى كالقطاع الخاص.

(٣) الحوكمة: ذاتية العمل الحكومي تفرض تدخل الأبعاد السياسية في القرار العام؛ ما يجعل وظيفة القطاع العام تتأثر برغبة الحكومة.

(٤) غموض الموارد المالية: تتصف الموارد المالية بعدم التأكد وكثرة القيود المتأصلة في الخدمات العامة، ومؤشر ذلك التخفيضات المتتالية التي تتبعها موازنات الحكومات المختلفة (Armstrong, 2016).

وقد تطورت إدارة الموارد البشرية في القطاع العام من خلال تطور اتجاهين؛ فالاتجاه الأول يتضمن إصلاحات الخدمة المدنية في الدول الأنجلو سكسون وتأثيراتها على أنظمة الخدمة المدنية في العالم (Boxall & Purcell, 2016). والاتجاه الثاني يشتمل على تحولات الإدارة العامة منذ نهاية القرن التاسع عشر تقريباً؛ فقد وُصفت دعوة ويدرو ويلسون Wilson بفصل الإدارة العامة عن السياسة وضرورة بحث الكفاءة عن طريق تبني مفاهيم الجدارة وإصلاحات النظم بعيداً عن المناخ السياسي؛ من خلال اللحاق بإدارة الأعمال (شافريتز وآخرون، ٢٠٠٩م). ويلتقي الاتجاهان السابقان بحركة الإدارة العامة التنفيذية الجديدة New Public Management لتحقيق مفهومًا جديراً بالاهتمام ذا انتشار عريض وحقق مكاسب أمام تضخم الحكومات؛ لكنه واجه تحديات ونقدًا متنوعاً وفق اختلاف عوامل السياق المتفاعلة لكل تجربة دولية (Massey, 2011)، لذا تُعدّ عوامل السياق متغيرات مهمة لفهم الدور التحولي المطلوب من إدارة الموارد البشرية وفق دعم تجريبي ثابت علمياً (Lopez-Diazl & Kuriloff, 2012).

يكمّن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في توليد إمكانية إستراتيجية عن طريق التأكد من امتلاك المنظمة لما تحتاجه من المهرة والمليّنين بحماس عالٍ للوصول إلى التميز التنافسي المستدام، والاستجابة التحسسية للبيئة المضطربة، وتلبية الاحتياجات التنظيمية والاجتماعية والفردية عبر تطوير وتنفيذ برامج وسياسات موارد بشرية متماسكة وعملية (Armstrong, 2000). وعليه؛ فإن أهم السمات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكمن في: المشاركة الفاعلة في التخطيط والصياغة الإستراتيجية للمنظمة، وتمكينها بسلطات أوسع وأعمق، وقدرتها الفائقة على صنع القرارات، وتحقيقها للتكامل بين المكونات المختلفة، واتساع مجالها وإطارها، والاضطلاع بالأدوار التنسيقية التي تجمع بين التعددية والتنوع والاختلاف (Anthony, et. al., 1996). وفي هذا الشأن ذكر المطلق (١٤٣٩هـ: ٣٥) الآتي:

"تعرّض مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تحولات متعددة الاتجاهات بدأت من النظرية الموقفية التي تقترح وجوب تكيف الحاجات التنظيمية مع أهداف إدارة الموارد البشرية المحددة في مختلف الإستراتيجيات التي تتخذها المنظمة، ثم ظهر المنظور التشكيلي "التكويني" بفكرة مفادها: أن العمل الجماعي لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على شكل حزمة يحقق أهداف المنظمة وفقاً لمتغيراتها، ثم تم تقديم المنهج السياقي المؤكد على جميع نقاط القوة لتلك الاتجاهات التراكمية بوجود علاقة تأثيرات تفاعلية مستدامة بين جميع العوامل السياقية البيئية الخارجية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية التكاملية؛ ليقرر اتجاهها أكثر شمولية يُسمى أفضل مواءمة best fit؛ ليعبر عن التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية وكل من متغيرات الثقافة التنظيمية، والعوامل السياقية، وإستراتيجية المنظمة وهيكلها بما يحقق الاستدامة والتفاعل الإيجابي وفق نموذج متكيف ومتوازن لجميع تلك العوامل التي تؤثر وتتأثر بمستويات متعددة".

ومما سبق؛ يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic Human Resource Management) هي عملية ربط ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة بما يعني أنها وسيلة قبول الموارد البشرية كشريك إستراتيجي فاعل في صياغة إستراتيجية المنظمة وكذلك تنفيذ وتقويم تلك الإستراتيجيات عبر أنشطة الموارد البشرية المختلفة؛ مثل: الاستقطاب والاختيار والتطوير البشري وإدارة الأداء والمكافآت (Ulrich & Brockbank, 2005; Boxall; Purcell, 2016; Lake, 1991).

التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في المنظمات العامة:

طالما ظلت طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية قضية مركزية؛ بل إن عدداً من الرواد عرّف مفهوم الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأنه "عملية ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية إدارة الأعمال" (Ulrich & Brockbank, 2005). وتعود الفكرة الأساسية من تكامل إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية إلى أن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية معينة تشترط ممارسات للموارد البشرية قد تختلف عن تلك التي تشترطها المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات مختلفة (Delery and Doty, 1996) في حال النماذج التقليدية؛ لكن النماذج الحديثة تُقر دوراً أكبر في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وفي جميع المستويات.

ويوصف التكامل بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية بأنه إحداث تكامل داخلي وخارجي بين ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة الكلية (عقيلي، ٢٠١٥م). ويؤكد التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية على أهمية الربط بين الأهداف التجارية وإدارة الموارد البشرية في إطار منظمات الأعمال؛ في حين يؤكد على الربط بين رضا المستفيد من الخدمات وممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المنظمات العامة (Rajini, 2011). وتوصف أنظمة الموارد البشرية التي تَسْتَغَلُّ في الوقت نفسه إمكانية التكامل بين هذه الممارسات وتساعد في تنفيذ الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، بأنها مصدر للميزة التنافسية المستدامة (Huselid, 1995)، بل إن هذا التكامل يحقق استدامة المنظمة على المدى البعيد من خلال إضافة قيمة مرغوبة (Ulrich & Brockbank, 2005).

وهناك عددٌ من المؤشرات والاتجاهات لفحص واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية؛ وقد حدد كلٌّ من Jansson & Rozenbachs (2016) عدة اتجاهات يمكن من خلالها الحكم على التكامل تتمثل في الآتي: الانخراط الإستراتيجي، والانغماس مع الشركاء، والربط التشغيلي.

المتغير الأول: الانخراط الإستراتيجي: يعد الانخراط الإستراتيجي من أهم مكونات التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية. ويتكون هذا الانخراط من عدة عناصر تتمثل في اعتماد خطة إستراتيجية واضحة، والقناعة التامة من القيادة العليا بالدور التكاملي الإستراتيجي من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في جميع مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي التي تشمل مراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم للخطة الإستراتيجية (Linhardt, 2011)، وقد يكون هذا الدور التمكيني للقيادات مفقوداً وفقاً لدراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥م). كما تؤكد Rajini (2011) وكذلك كلٌّ من Ulrich & Brockbank (2005) أن التكامل لأهداف إدارة الموارد البشرية ينطلق أساساً من وجود خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة تكون واضحة لجميع ذوي العلاقة ويتحدد من خلالها رسالة ورؤية وأهداف المنظمة الإستراتيجية. ويؤيد Armstrong (2000) هذا الاتجاه بل ويؤكد بأن المظلة الأساسية التي تنطلق منها إستراتيجيات الموارد البشرية هي الخطة الإستراتيجية الواضحة. وفي هذا الجانب فقد عرض كلٌّ من Jansson & Rozenbachs (2016) أربع حالات للعلاقة بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن: التنفيذ باتجاه هابط، أو الدعم والتأييد، أو التأثير المتبادل، أو المواءمة والارتباط الكلي بعمق يشمل عدة مستويات وجميع مراحل المحور الزمني في مراحل التخطيط الإستراتيجي. وإضافةً إلى ما سبق؛ فإن Storey (1992) وكذلك دراسات Vere & Butler (2007) تعزز وجهة النظر المبنية على أهمية قناعة القيادة العليا بدور إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي ويفسر ذلك Taipale (2016) أن مؤشرات تلك القناعة يمكن التعرف عليها من خلال اضطلاع إدارة الموارد البشرية في عمليات الإعداد والتنفيذ والتقييم للخطة الإستراتيجية. ويؤكد العصيمي (٢٠١٦م) أن مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التقويم تتطلب وجود معلومات كافية تُحقق متابعة تنفيذ الخطة على أكمل وجه؛ لذلك يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال المشاركة في قياس الأداء الكلي للمنظمة (Taipale, 2016).

المتغير الثاني: الانغماس مع الشركاء: تؤكد أدبيات الدراسات السابقة أن التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية يتضح من خلال الاتجاه الثاني المتضمن فتح قنوات الاتصال مع جميع أصحاب العلاقة في عمل إدارة الموارد البشرية؛ مما يحقق متطلب الانغماس مع الشركاء (Linhardt, 2011). وقد حدد كلٌّ من Ulrich & Brockbank (2005) الشركاء بأنهم الإدارة العليا، ومديرو الوحدات، والموظفون وغيرهم. ويُقصد بهذا الانغماس مع الشركاء ذوي العلاقة أنه انعكاس التفاعل الإيجابي لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية على الثقة ويكرس العمل التعاوني (Jansson & Rozenbachs, 2016). وهذا الانغماس المطلوب يتضح من خلال مؤشرات تشتمل على ما عرضه Rajini (2011) بمقدار الوقت الذي تخصصه القيادة العليا في دراسة ومناقشة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وكذلك فكرة العصيمي (٢٠١٦م) بتوفر قنوات اتصال تفاعلية مع المستفيد من خدمات إدارة الموارد البشرية الذي يتضمن جميع منسوبي المنظمة وموظفيها. لكن تظل هناك حاجة في هذا المتطلب تحديداً إلى البحث المستمر عن مؤشر لإدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام الكبير بقياس رضا المستفيدين وإقبال دائرة الجودة عبر اتخاذ

التحسينات اللازمة وفقاً لكل من (Armstrong, 2005; Ulrich & Brockbank, 2005; Rajini, 2011). وقد أكدت دراسة Lopez-Diazl & Kuriloff (2012) بأنه يُفترض أن يتم اختبار مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية من جميع ذوي العلاقة المستفيدين من خدماتها وهذا يشمل جميع الاتجاهات والمستويات ذات العلاقة.

المتغير الثالث: الربط التشغيلي: ينشأ الاتجاه الثالث من الحاجة إلى الاستفادة من التطور المعاصر في ضمانات النجاح الإستراتيجي للمنظمات والمتمثل في اتجاه قوة الارتباط والتوازن في التركيز بين البرامج التشغيلية والخطط الإستراتيجية. وهذا الارتباط بين الأنشطة والبرامج التشغيلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أحد أهم سمات المنظمات الرائدة وفقاً لمبتكري Balance Score Card "بطاقة الأداء المتوازن"؛ حيث ينبغي أن تضمن الإستراتيجية برامج تشغيلية مترابطة ومركزة في محاور وأبعاد تنظيمية (Kaplan & Norton, 2007). ويشتمل هذا الاتجاه على ما عرضه كل من Jansson & Rozenbachs (2016) من مؤشرات بحيث تتضمن الربط بين البرامج التشغيلية مع الخطة الإستراتيجية، وهذا يعني أن البرامج والأنشطة الحالية للفترة الزمنية القصيرة تُحقق المبادرات والأهداف الإستراتيجية الطويلة المدى. فقد أشارت دراسة Budhwar, et al. (2006) أن منطقية إدارة الموارد البشرية تفرض أثراً واضحاً على الأداء التنظيمي الكلي على المدى الطويل. وإن هذا الارتباط يعتمد على مؤشرات كمية للقيمة المضافة التي تضيفها إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الكلي للمنظمة؛ فقد أشارت Rajini (2011) أن فاعلية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تُبنى على وضوح تلك المؤشرات وقدرتها على دعم القرارات الطويلة المدى. ويضيف Taipale (2016) مؤشراً آخر يتضمن مواءمة الهيكل التنظيمي الرسمي مع المهام، ومع أن دراسته تم تطبيقها على إحدى الشركات الأمريكية المتوسطة الحجم؛ إلا أن اعتبار مواءمة الهيكل التنظيمي مطلباً حاسماً لتحقيق مستويات متقدمة من الارتباط التشغيلي والإستراتيجي، وهو ما يسميه Katou & Budhwar (2010) فاعلية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وتؤكد دراسة Linhardt (2011) أن الهيكل التنظيمي المرن أحد أهم ملامح التكامل؛ لكونه يتغلب على عيوب النموذج الفيبري المثالي وخاصةً فيما يتعلق بالمنظمات العامة الموصوفة غالباً بالجمود الروتيني والاهتمام بالتسلسل الهرمي. ومن جانب آخر تؤكد النظريات الإدارية وفقاً لـ Armstrong (2005) أن تقارير الإنجاز معيار مهم للحكم على التنفيذ وفق الخطة الإستراتيجية؛ لذا فإن المتابعة من خلال التقارير الدورية التي يشير إليها كل من Jansson & Rozenbachs (2016) بأنها تقدم فوائد جوهرية للتحسين من خلال ما يسمى بالتغذية الراجعة. ويؤكد Ulrich & Brockbank (2005) أن هذا التغيير في الدور يتطلب وضع خطة إجرائية تستوعب جميع المعوقات المحتملة وطبيعة ونوع التدخلات اللازمة لتذليل تلك التحديات وتحقيق التكامل المأمول بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية. ومن المؤشرات المهمة كذلك ما عرضته دراسة جابر، (٢٠١١م) التي أكدت الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات في كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية اعتماداً على قواعد البيانات الكاملة والمحدثة آلياً؛ بما يدعم قوة إدارة الموارد البشرية وإحداث التوازن المنشود في التركيز الإستراتيجي والتشغيلي. ويعد مطلب البرمجيات التكنولوجية الحديثة الموصوفة بالتكاملية دعامة من دعائم التكامل بين المستوى التشغيلي والمستوى الإستراتيجي وفقاً لنتائج سلسلة الدراسات التي قام بها كل من Vere & Butler (2007). وفي النهاية يبرز دور التمكين من القيادة المركزية للجهة التي يفترض أن تقوم بتفويض جزء من صلاحياتها ومنح المرونة اللازمة للجهات الحكومية ذات العلاقة؛ لتحقيق التكامل المأمول بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية يلاحظ ندرتها؛ وقد يكون هذا بسبب حداثة المفهوم وصعوبة توفر متطلباته في سياق المنظمات العامة التي يكتنفها تعقيد وتداخل عدة اعتبارات تؤثر على التغيير المرغوب. وفيما يلي عرض أبرز الدراسات التي توفرت للباحثين في هذا المجال على النحو الآتي:

- دراسة قام بها المطلق (١٤٣٩هـ) هدفت إلى التعرف على مدى توفر متطلبات التحول الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية ضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية باستخدام المنهجين الكيفي والكمي في دراسة وصفية مسحية. واستخدم فيها أسلوب الحصر الشامل لجميع موظفي إدارات الموارد البشرية البالغ عددهم (٥٣١) موظفًا. وأظهرت الدراسة نتائج عدة من أبرزها: توفر متطلبات التحول الإستراتيجي لممارسات الموارد البشرية بدرجة متوسطة. وأكّدت مجموعة الاهتمام وجود عدة نقاط قوة للأدلة إدارة الأداء الوظيفي ودليلها الإرشادي، وفي الوقت نفسه أشارت إلى أن هناك تحديات تواجه التطبيق تتمثل في مدى توفر الجدارات والقيادات وصعوبة الانسجام مع الثقافة التنظيمية المتنوعة، كما أظهرت النتائج أن المتطلبات الرأسية توفرت بدرجة أكبر من المتطلبات الأخرى، ثم تلتها جودة البرنامج التدريبي؛ في حين كانت المتطلبات الأفقية الأقل توفرًا.
- وفي دراسة قدمها **Abu Keir (2016)** باستخدام الاستبانة شملت ٢٨٠ أكاديميًا في (٥) جامعات بحرينية خاصة من مجموع (٣٠٠) أكاديمي باستخدام المنهج الوصفي المسحي. وكانت تهدف إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي؛ وذلك بدراسة متغيرات وسيطة تتمثل في: الثقافة التنظيمية، والالتزام، والاحتفاظ بالموظفين. وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مجتمع البحث. كما أظهرت وجود أثر للعوامل الوسيطة في الأداء التنظيمي، ووجود دور للصندوق الأسود "المتغيرات الوسيطة" في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- وفي دراسة أخرى قام بها **Altarawneh (2016)** لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال عينة مكونة من (٥٠) مديراً من القطاع البنكي في مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة من خلال المنهج الوصفي المسحي. وكانت أهم نتائجها تشير إلى أن البنوك تأخذ بمدخل (SHRM) لإدارة مواردها البشرية المعتمدة على خطة وسياسات مكتوبة، كما ثبت أن هناك مشاركة لمديري الموارد البشرية في اجتماعات اتخاذ القرارات، وتمثلت أبرز التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية في: القيود المالية ثم ضعف التعاون والتنسيق مع المديرين العموميين. وكان أكثر وأهم الممارسات هي التدريب واختبار القبول والمكافآت ذات العلاقة بالأهداف البنكية. لذلك برزت نتيجة أن هناك أثراً إيجابياً لمدخل (SHRM) في الأداء التنظيمي (زيادة الأرباح، ونسبة المبيعات، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي).
- كما قدم **Taipale (2016)** دراسة لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كأحد أبرز الدراسات في دراسات الحالة التي طبقت على إحدى أهم الشركات الأمريكية الصناعية المتوسطة الحجم، حيث بلغ حجم العينة (١٤) فرداً من مديري العموم، وكانت الدراسة كيفية باستخدام المقابلة المفتوحة. وأظهرت وجود ضعف في الموارد البشرية الإستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالجدارات. كما أن هناك أهمية لدور القيادات في ضمان نجاح التطبيق لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واتضح كذلك أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتعدى الهياكل التنظيمية لتشمل جميع الوحدات دون استثناء.
- وفي دراسة وصفية مسحية باستخدام أداة المقابلة والمنهج الكيفي قام بها كلٌّ من **Jansson & Rozenbachs (2016)** لمعرفة واقع الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال مكوناتها التي تشمل: الانغماس التنظيمي، وتوازن الدور، والجدارات، والاتصالات (المتغيرات المستقلة). وذلك تطبيقاً على عدد (٨) من محترفي الموارد البشرية في عدد من الشركات الصناعية السويدية. ونتج عنها وجود عدد من المنظمات التي حققت التكامل بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية، مع اختلاف التطبيقات؛ فإن هناك عدداً من العوامل المشتركة لتحقيق التحول الإستراتيجي، كما اتضح بأن جميع العاملين تمت مشاركتهم في إستراتيجية المنظمة في كل المستويات الهرمية واعتباره المتغير الحاسم لتحقيق التحول الإستراتيجي، كما ظهر التأكيد على ضرورة التكامل لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أنها لا تعمل منفردة.
- وفي دراسة أخرى قام بها العصيمي (٢٠١٦م) على عينة مكونة من (٣٤٠) مفردة من مجموع العاملين في إدارات الموارد البشرية لـ (٢١) مؤسسة عامة تقع في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث الأسلوب المسحي الوصفي عن طريق أداة الاستبانة. وهدفت لمعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

والتنظيمية على تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وأظهرت الدراسة توفر متطلبات تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مجتمع البحث بدرجة متوسطة، كما ظهر أن المشاركة في عمليات التخطيط الإستراتيجي ودمج الممارسات مع الإستراتيجية من أقل المتطلبات توفرًا، وكانت أبرز المعوقات عند تطبيق المفهوم الحديث عدم إشراك الجميع في صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وكذلك ضعف الثقافة التنظيمية الدافعة لتبني المفهوم، بالإضافة إلى أن هناك ضعفًا في الممارسات الإستراتيجية لمهام إدارة الموارد البشرية تمثلت في: رسم سياسة التوفيق بين إستراتيجية المؤسسة والموارد البشرية، ومن ثم المقارنات المرجعية. وفي دراسة قام بها Sani (2012) على عينة مكونة من (١٨) فردًا من شركات التأمين النيجيرية هدفت إلى التعرف على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية SHRM على الأداء التنظيمي باستخدام المنهج المسحي الوصفي من خلال أداة الاستبانة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة متوسطة إيجابية بين متغيرات الدراسة تُعزى إلى عدم اكتمال الممارسات المرتبطة في بيئة العمل الفعلي. كما أن هناك انخفاضًا في عملية نقل المعرفة والخبرة في مجال الموارد البشرية بين المديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى أن هناك ضعفًا في عدد البرامج التدريبية التي يخضع لها مديرو الموارد البشرية أكده ثلث العينة. وقد كانت أبرز التحديات التي تواجه المديرين تشتمل على الآتي: المشكلات المعقدة لمحدودية الموارد، وتحديد الأولويات، والتحفيز، والبدء بالتغيير، وقياس النتائج.

ومن أكثر الدراسات إثراءً الدراسة المقارنة بين عدة أنواع من المنظمات التي قامت بها Rajini (2011) على عينة مكونة من (٤٦٢) موظفًا في (٣) منظمات هندية متنوعة عامة وشبه عامة وخاصة. وهدفت الدراسة إلى تحديد مداخل متغيرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية SHRM، واختبار فاعلية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية SHRM من خلال قياس الرضا الوظيفي المتعدد، كما هدفت إلى اختبار دور المتغيرات الوسيطة المتمثلة في متغيرات الجدارات للموارد البشرية. ونتج عن الدراسة عدم وجود دعم للنموذج العالمي Best Practice لمتغيرات SHRM، كما احتل متغيرا التعويضات المالية والعلاقات الوظيفية الإسهام الأكبر بين متغيرات SHRM. ومن جانب آخر؛ اتضح أن الدور المعدل للجدارات على متغيرات SHRM كان لمصلحة متغير العلاقات الوظيفية في منطمتين فقط؛ في حين أن الثالثة أظهرت وجود أثر وسيط في متغير التعويضات المالية. كما أن هناك اختلافًا في معيار المتغير الأكثر تأثيرًا على فاعلية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية SHRM "الرضا الوظيفي" بين متغيرات العلاقات الوظيفية، أو التطوير، أو التعويضات المالية. وظهر أن مكونات الجدارات الأهم هي: الاحترافية، والإدارية، والذاتية في المنظمات الثلاث. كما أظهرت الدراسة كذلك أن الجدارات الاحترافية أكبر المسهمين في فاعلية SHRM في منطمتين؛ في حين أن المنظمة الثالثة ارتبطت بجدارات القيادة، وعندما يوجد ارتباط بين متغيرات SHRM وكذلك جدارات الموارد البشرية مع فاعلية SHRM؛ فإن متغيراتها تكون غير دالة إحصائيًا. وبالتالي تكون الجدارات الاحترافية مؤثرة على فاعلية SHRM. كما اتضح أن جدارات وجود مديري الموارد البشرية تؤثر على وظائف الموارد البشرية.

وفي دراسة قام بها Linhardt (2011) لمعرفة أثر العوامل البيئية السياقية على الدور الإستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية. وقد طبقت الدراسة على عينة من موظفي القطاع العام التعليمي في إحدى المقاطعات الأمريكية بلغت (١٤) مديراً في (٩) إدارات متنوعة خلال سنتين ونصف السنة. وقد استخدم الباحث الأسلوب الكيفي عن طريق المقابلات للمديرين العموميين، وفحص وتحليل المستندات والوثائق. ونتج عن الدراسة وجود أثر للعوامل البيئية المتنوعة الداخلية والخارجية في الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. كما أن هناك معنيين يمكن فهمهما للدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، هما: بعد النظر والتخطيط الاستباقي، وقيادة الابتكار المعرفي. واتضح وجود مواءمة جميع المكونات لإدارة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة ورسالتها. وكانت أهمية لعاملي الوظائف المنتظمة، والقيادة الإستراتيجية التي تشتمل على الدهاء في صنع القرارات، ووضوح الاتصالات، والعلاقات المتأصلة، وتمكين رأس المال البشري، والمرونة الهيكلية، والفكر الخلاق والابتكاري والتأملي.

- وفي دراسة على عينة عشوائية مكونة من (٤٢٠) مديراً وتربوياً في القطاع التربوي العماني قام بها اليعقوبي (٢٠١١م). باستخدام الاستبانة المحكّمة بمنهج كمي مسحي وصفي؛ بهدف التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية تخطيط الموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج وجود وعي عالٍ لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. كما يُعتبر ضعف مستوى المشاركة أكبر معوقات فاعلية تخطيط الموارد البشرية عند صياغة الأهداف.
- وفي دراسة عربية أخرى قام بها جابر (٢٠١١م)؛ لمعرفة أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية التي تشمل: الإستراتيجية، والأهداف، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية. من خلال تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من عدد (٢٥٤) موظفاً في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. وقد استخدم الباحث الأسلوب الكمي المسحي الوصفي عن طريق أداة الاستبانة. وظهر وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع العوامل المكونة للبيئة التنظيمية الداخلية التي تشمل على: الإستراتيجية، الأهداف، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات في كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- وفي دراسة يابانية قام بها كلٌّ من كاتو وبادوير **Katou & Budhwar (2010)** على عينة من موظفي شركات القطاع الصناعي اليونانية البالغ عددهم (١٧٨) موظفاً. وذلك بهدف دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وثقة الأداء التنظيمي باستخدام الأسلوب الوصفي المسحي من خلال أداة الاستبانة ضمن نموذج AMO. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشمل: التدريب والتوظيف والترقية مع الأداء التنظيمي، وثبت أن المتغيرات الوسيطة (جدارات الموظفين) تقوم بدورٍ في التعديل على العلاقة. كما تتضح القدرة الوظيفية **Ability** في ممارسات التطوير والتعاقد؛ بينما الدافعية للأداء **Motivation** بممارسات التعويضات والحوافز؛ لكن الفرصة **Opportunity** ارتبطت بممارسات الانغماس والتصميم الوظيفي. وظهر أن متغيرات الدافع والالتزام للموظفين تقوم بالدور الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي، وأن الثقافة التنظيمية والنمط الإداري يعدلان في هذا الأثر. كما أظهرت الدراسة أن التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة (كمتغير وسيط) تعد الأساس في فاعلية تلك الممارسات، التي تحسن بدورها الأداء التنظيمي. واتضح أن الهيكل التنظيمي يؤثر على فاعلية سياسات الموارد البشرية بتدرج منطقي لبعدي الثقافة والخبرة.

ومما سبق يتضح أن الدراسات السابقة تشابهت في موضوعها إلى حدٍّ ما من حيث دراسة الاتجاهات الحديثة للتكامل الإستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية، كما أن أغلب الدراسات اعتبرت التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع؛ مثل الدراسات الآتية: المطلق، Jansson, Taipale, Rozenbachs, & العصيمي، Linhardt, Rajini, Lopez-Diazl & Kuriloff. وهذا دليل على أهمية موضوع التكامل وحدائجه؛ كونه يحتاج عمقاً مع الأخذ في الحسبان عدة عوامل محيطية تتداخل في التأثير على اتجاهات التكامل لإدارة الموارد البشرية. كما أن أغلب تلك الدراسات الأجنبية استعرضت موضوع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛ مثل: Sani, Altarawneh, من خلال تشخيص أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في متغيرات متعددة، أهمها: الأداء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والدافعية والحوافز، ونشر ثقافة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي. وتشارك أغلب تلك الدراسات في استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ من خلال أداة الاستبانة. ومع أن الدراسات التي استخدمت المقابلة محدودة؛ إلا أنها دراسات عميقة في التحليل والطرح لكنها دراسات حالة يصعب من خلالها التعميم. وما أن الموضوع حديث ومتشعب؛ لذا نجد أن أغلب الدراسات اعتمدت على ذوي المستويات المتقدمة في التأهيل والتخصص والتجربة من القيادات ومتخصصي الموارد البشرية والمؤهلين في تلك الدراسات؛ وهذا أسهم في تقنين أعداد بعض الدراسات وفق مجالها ونطاقها ونوع المنظمة المدروسة. كما أن هناك دراسة Rajini التي تميزت بدراسة موضوع فاعلية إدارة الموارد البشرية. وقد كانت تلك الدراسات متنوعة في بيئاتها التي طبقت عليها؛ فمثلاً طبقت دراسات على البيئات العربية مثل: Abu Keir, Altarawneh, العصيمي،

الزیدانیين، یعقوبي، جابر، أبو دولة وصالحية. تليها الدراسات في البيئات الغربية: Jansson & Taipale، Budhwar & Sparrow، Katou & Budhwar، Linhardt، Lopez-Diazl & Kuriloff، Rozenbachs. ثم الدراسات في البيئات الآسيوية وهي: Budhwar، et all.، Rajini. في حين أن هناك دراسة وحيدة أجريت في بيئة إفريقية هي دراسة Sani. ومما سبق يتضح أن موضوع الدراسة يعدّ اهتماماً عالمياً. ومن جانب آخر؛ فإن أغلب الدراسات التي أجريت في موضوع التكامل لأهداف إدارة الموارد البشرية تم تطبيقها على منظمات القطاع الخاص؛ لذا فقد كانت الدراسات المطبقة على القطاع العام محدودة تتمثل فيما يلي: المطلق، العصيمي، الزيدانيين، Lopez-Linhardt، Diazl & Kuriloff، يعقوبي، جابر، Khera، الحويلة. وتحتل الدراسات التي أجريت على القطاع التعليمي الأغلبية منها. ويمكن القول بأنه يغلب استخدام الأسلوب الكمي من خلال توظيف المنهج الوصفي المسحي من خلال أداة الاستبانة على الدراسات السابقة؛ في حين استخدمت دراسات أقل الأسلوب الكيفي من خلال أداة المقابلة تتمثل في الدراسات الآتية: Taipale، Jansson & Rozenbachs، Linhardt. في حين أن هناك ثلاث دراسات مزجت بين الأسلوبين في تحليل فريد تشمل دراسات: Rajini، أبو دولة وصالحية.

ومع أن هناك نقاط اتفاق وتشابه واستفادة من الدراسات السابقة التي تم عرضها من حيث منهج الدراسة والمراجع والأبعاد المكونة للظاهرة المدروسة؛ إلا أن هذه الدراسة تتفرد في موضوعها "التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية" وفي مجتمعها وبيئتها "الوزارات السعودية". كما أنها تظهر عدة مقاييس وتجمعها في مقياس متفرد ضمن ثلاثة اتجاهات أساسية تعمل بشكل حزمي لقياس واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية. وعليه؛ فإن تفرد هذه الدراسة من عدة ملامح تحليلية ومنهجية تتمثل في تناولها اتجاهها حديثاً في الموارد البشرية في بيئة القطاع العام، كما أنها تبحث موضوع التكامل لأهداف إدارة الموارد البشرية في بيئة حديثة تمثلت في الوزارات السعودية؛ المدعومة بتطبيق أحد أهم برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠م. كما تُعدّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية في موضوعها ومجتمعها وباستخدام منهجها وأداتها؛ لذلك تُعدّ من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع التكامل؛ من خلال ثلاثة محاور تشتمل على الانخراط الإستراتيجي، والانغماس مع الشركاء، والربط التشغيلي.

ثالثاً: منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي الوصفي؛ لكون هذا المنهج يهتم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً، كما يقدم هذا المنهج تعبيراً كمياً عن موضوع الدراسة (كتبخانه، ٢٠١٢م)، كما أنه يقود إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره (سيكاران، ٢٠٠٦م)، وهذا يساعد على إمكانية تعميم النتائج (القحطاني وآخرون، ١٤٢٥هـ)، ثم معرفة اختلافات إجابات مجتمع الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية: نوع الوزارة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية. ويشتمل المنهج الوصفي بنوعيه المكتبي والميداني.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات في إدارات الموارد البشرية في عدد ثماني وزارات سعودية طبقت فعلياً برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية في مرحلته الأولى الذي انطلق في نهاية شهر صفر من عام ١٤٣٧هـ البالغ عددهم (١٥٠) موظفاً في الوظائف القيادية. وهم الذين يحتلون وظيفة إشرافية في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات المستهدفة، وتشمل وظائف المستويات الوظيفية القيادية الآتية: وكيل وزارة، أو مدير عام إدارة الموارد البشرية، أو مدير إدارة الموارد البشرية، أو مدير قسم أو رئيس شعبة في تلك الإدارات. وقد حدد برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية تشكيل إدارات الموارد البشرية بعدد ثلاث إدارات تشمل: إدارة العمليات، وإدارة التطوير،

وإدارة التواصل الداخلي. ويتبع كل إدارة عدة أقسام وشُعَب تغطي جميع مكونات الإدارات ومهامها الوظيفية. وقد تم الاقتصار على وزارات المرحلة الأولى البالغ عددها ثماني وزارات للمبررات الآتية:

- وزارات المرحلة الأولى تتساوى في عمر تطبيق البرنامج لمدة ثلاثة أعوام؛ مما يساهم في تقليص التفاوت الذي قد ينشأ بسبب عمر تطبيق البرنامج للمراحل الأخرى.
- تم تعريض وزارات المرحلة الأولى إلى نفس التدخلات تقريباً؛ من حيث نوع وطبيعة التدريب ومكانه، وكذلك تطبيقات لائحة إدارة الأداء وملحقاتها من أدلة إرشادية.
- تُعد وزارات المرحلة الأولى الأكثر نضجاً وتعاملًا مع تحديات التطبيق؛ لكونها ذات تجربة فريدة وريادية في التطبيق تجاوزت ثلاثة أعوام.
- وقد تم استخدام الحصر الشامل؛ للحصول على صورة حقيقية عن مجتمع الدراسة، ولكونه أدعى لصدق النتائج، ونظراً لانتفاء الأسباب والمبررات الدافعة إلى اختيار العينة لإجراء الدراسة مثل: تجانس صفات وسمات مفردات المجتمع، وتكافؤ الفرص لجميع تلك المفردات من غير تحيز، وتحقيق التناسب العددي للعينة مقابل المجتمع؛ على الرغم من متطلباته المكلفة من خلال توفر إمكانات مادية وبشرية وفنية. وقد تم توزيع (١٥٠) استبانة وتم استعادة (١١٢) استبانة، وبعد فرزها واستبعاد النواقص تم الحصول على (١٠١) استبانة قابلة للترميز والتحليل.
- وبعد إظهار نتائج الدراسة وتحليلها تمت مناقشتها وتفسيرها وفقاً لإطارها المنطقي والدراسات السابقة وعرضها على عدد خمسة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية، وهم الذين يعملون في قطاع الموارد البشرية في معهد الإدارة العامة خلال الفترة ١٥-٢٦ ربيع الأول من العام الحالي ١٤٤٠هـ؛ لكونهم يتسمون بالخصائص الآتية:
- مؤهلاتهم ومشاركاتهم في المؤتمرات والتدريب والحلقات العلمية تؤهلهم لإدراك الاتجاهات الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية.
- مشاركتهم في تدريب وتأهيل مديري الموارد البشرية في وزارات المرحلة الأولى من تطبيق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.
- خبرة تدريبية كافية لعدد من قيادات الموارد البشرية في القطاع العام؛ وبالتالي الأقدر على الحكم الحيادي على قدرات القيادات في الموارد البشرية بالقطاع العام.
- وتؤهلهم تلك السمات لإدراك التفسيرات المقترحة لنتائج متغيرات الدراسة بدون تحيز والحكم عليها ضمن سياق الوزارات السعودية المستهدفة تحديداً. وقد تم تصميم استمارة المقابلة؛ لتكون مقابلة شبه مفتوحة تتضمن عدة تفسيرات لنتائج التحليل الإحصائي ثم التعليق عليها بالاختيار من بين ثلاثة خيارات تشمل: موافق، وموافق إلى حد ما، وغير موافق. وقد بلغت مدة كل مقابلة (٤٥) دقيقة في وقت الدوام الرسمي.

متغيرات الدراسة وأداتها وأساليب القياس:

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل البيانات والإجابة عن سؤاليها؛ فقد تم تصميم قائمة استقصاء موجهة لقيادات الموارد البشرية في الوزارات السعودية المستهدفة؛ وذلك للتعرف على واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية مكونة من جزأين؛ يتعلق الأول منهما بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، والثاني يتكون من عدد (١٧) فقرة تمثل متغيرات الدراسة التي تشمل المتغيرات الآتية:

أ- أبعاد متغير الانخراط الإستراتيجي وعددها سبعة أبعاد تم استنباطها من دراسات Jansson & Rozenbachs (2016)، Rajini (2011)، Ulrich & Brockbank (2005)، Armstrong (2005)، Vere & Butler

Vere & Butler،(2010) Katou & Budhwar،(2006) Budhwar، et al.، (2016) Taipale،(2007)
(2007)، جابر، (٢٠١١م)، تشمل الآتي:

- (١) وجود خطة إستراتيجية معلنة.
 - (٢) توفر قناعة الإدارة العليا بدور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات العامة.
 - (٣) مشاركة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
 - (٤) مشاركة إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 - (٥) توفر معلومات تُسهم في متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
 - (٦) مشاركة إدارة الموارد البشرية في قياس الأداء الكلي للمنظمة.
- ب- أبعاد متغير الانغماس مع الشركاء ويبلغ عدد أبعاد هذا المتغير ثلاثة أبعاد تم استنتاجها من دراسات Jansson & Rozenbachs (2016)، Rajini (2011)، Ulrich & Brockbank (2005) Vere & Butler (2007)، Lopez-Diazl & Kuriloff (2012)، العصيمي (٢٠١٦م)، تشمل الآتي:
- (١) توفر أدلة لدعم القيادة العليا في تخصيصها وقتاً كافياً لدراسة سياسات تنمية الموارد البشرية.
 - (٢) توفر قنوات اتصال تفاعلية لدى إدارة الموارد البشرية مع المستفيدين من خدماتها.
 - (٣) اهتمام إدارة الموارد البشرية بقياس رضا المستفيدين من خدماتها.
- ج- أبعاد متغير الربط التشغيلي بالإستراتيجي: ويبلغ عدد أبعاد هذا المتغير ثمانية أبعاد تم استنباطها من دراسات Jansson & Rozenbachs (2016)، Rajini (2011)، Ulrich & Brockbank (2005) Armstrong، Storey (1992)، Vere & Butler (2007)، Taipale (2016)، العصيمي (٢٠١٦م)، تشمل الآتي:

١. توفر برامج تشغيلية وفق خطة إستراتيجية طويلة المدى.
٢. توفر مؤشرات كمية للقيمة التي تضيفها إدارة الموارد البشرية على الأداء الكلي.
٣. ملاءمة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية مع طبيعة عمل المنظمة.
٤. وجود خطة تحول نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية.
٥. توفر تقارير دورية؛ لمتابعة إنجاز الأعمال المنوطة بإدارة الموارد البشرية.
٦. وجود خطة إجرائية للتعامل مع المعوقات المحتملة لتفعيل التكامل لأهداف إدارة الموارد البشرية.
٧. توفر برنامج إلكتروني e-HR معزز بقاعدة بيانات محدثة لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٨. الحصول على الدعم الكافي من وزارة الخدمة المدنية لتفويض الصلاحيات لإدارة الموارد البشرية.

فقد تم جمع البيانات المتعلقة بقائمة الاستقصاء باستخدام الزيارات المتكررة للوزارات المعنية، وذلك لشرح محتويات الاستبانة والهدف منها، وتشجيع جميع قيادات الموارد البشرية على الإجابة من خلال تبيان الدور المأمول من الدراسة في سياق الوزارات السعودية. كما تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة باستخدام البرنامج الإحصائي الشهير "برنامج الحزم الإحصائية" (SPSS). ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة تم حساب المدى الموضح في الجدول رقم (١) الآتي:

الجدول رقم (١)

يوضح آلية تحديد طول خلايا المقياس الخماسي

القيمة المتوسطة الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة	المعنى المفاهيمي للدرجة
١	١,٤٩	غير موافق بشدة	لاتوجد الممارسة أو السمة إطلاقاً	
١,٥٠	٢,٤٩	غير موافق	لا توجد الممارسة أو السمة بدون قطع	
٢,٥٠	٣,٤٩	غير متأكد	هناك تردد وعدم تأكد من وجود الممارسة أو السمة	
٣,٥٠	٤,٤٩	موافق	توجد الممارسة أو السمة؛ لكن ليست عند مستوى الوضوح التام	
٤,٥٠	٥	موافق بشدة	توجد الممارسة والسمة بشكل تام، ويدل على هذا الوجود توفر مؤشرات يمكن إدراكها وملاحظتها	

ويوضح الجدول رقم (١) الطريقة التي تم الاعتماد عليها في تحديد طول خلايا المقياس ودلالاته، ويلاحظ أن تقدير المدى لكل فئة مبني على فلسفة التوزيع الطبيعي التي تفترض أن تكون المرحلتان الأولى والأخيرة أقل من المراحل المتوسطة؛ نظراً لكونها تقترب من الواقع، ووفقاً لعدد من الدراسات التي استخدمت هذا التقدير من المدى للفئات الخمس مثل: دراسة أدكانل وآخرين (Adekunle & Others (2013)، ودراسة ألتون وإنجليش Alston & English (2007)، ودراسة كونيلى وباورز Connelly & Powers (2005)، ودراسة بامبيد وقمرالدين Bamgbade & Kamaruddeen (2017)، ودراسة لوردوأبويو وروكو Loredano-Abuyo & Roqu (2016)، ودراسة تشيرشر Chirchir (2016)، ودراسة سيموندز Simmonds (2003)، ودراسة كوبر Cooper (2007)، ودراسة فان إلتن Van Elten (2012)، ودراسة القحطاني (٢٠١٣م)، ودراسة المطلق (١٤٣٩هـ) وغيرها. وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

١. معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach**، لقياس ثبات أداة الدراسة بمكوناتها وأجزائها.
٢. المتوسط الحسابي **mean**؛ وذلك لقياس النزعة المركزية لإجابات مجتمع الدراسة.
٣. الانحراف المعياري **"Standard Deviation"**؛ للتعرف على مدى انحراف إجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل متغير من المتغيرات الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
٤. للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم إجراء اختبار شايبرو-ولك (Shapiro-Wilk) وكذلك اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnova). ويوضح نتائج الجدول رقم (٢) فيما يلي:

الجدول رقم (٢)

نتائج اختبار اختبار شايبرو-ولك (Shapiro-Wilk) وكولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnova)

نوع الاختبار						المتغير
اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnova)			اختبار شابيرو-ولك (Shapiro-Wilk)			
مستوى المعنوية	درجة الحرية	إحصاء الاختبار	مستوى المعنوية	درجة الحرية	إحصاء الاختبار	
.012	101	.102	.007	101	.964	الانخراط الإستراتيجي
.000	101	.143	.007	101	.964	الانغماس مع الشركاء
.001	101	.118	.047	101	.976	الربط التشغيلي

ومن الجدول رقم (٢) يتضح عدم تبعية جميع متغيرات الدراسة الآتية: متغير الانخراط الإستراتيجي، ومتغير الانغماس مع الشركاء، ومتغير الربط التشغيلي للتوزيع الطبيعي؛ لأن جميع قيم مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).

١. دراسة الفروق بين وسيط المجموعات المختلفة باستخدام التحليل الإحصائي كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق بين أكثر من متوسطين. حيث يعد هذا الاختبار من الاختبارات اللابارامترية للعينات المستقلة الذي يسعى إلى فحص الفروق بين عدة مجموعات أو أكثر من مجموعتين.

تقييم الثبات والصدق:

لأجل الحكم على ثبات مقياس الدراسة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha (α))؛ لكونه أحد أهم أساليب تحليل الاعتمادية في تقييم التناسق الداخلي للمقياس المصمم لأغراض الدراسة، وقد بلغت قيمة الثبات (٠.941). وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى درجة ثبات عالية، وبالتالي فإن الاستبانة بما تشتمل عليه من مقاييس تُعد أداة قياس جيدة لاتصافها بمقدار كبير من الثبات.

وللتحقق من صدق فقرات المقياس المستخدم في الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري الذي يسعى إلى التأكد من ارتباط مكونات المتغير المراد قياسه، كما تم استخدام صدق المضمون لمدى تمثيل فقرات المقياس للمحتوى المراد قياسه. ولتحقيق الصدق الظاهري وصدق المحتوى بعد تكونه من الدراسات المرجعية قام الباحثان بعرض مكونات المقياس الذي تم تشكيله على مجموعة من المتخصصين الأكاديميين والخبراء في حقل الإدارة العامة وتخصص إدارة الموارد البشرية بلغ عددهم (١٥) خبيراً في تخصص الإدارة العامة. وقد قدم الخبراء رؤيتهم حيال ارتباط الفقرات بكل متغير، وسلامة الصياغة اللغوية. وعليه؛ فقد أعيدت صياغة الفقرات وإضافة وتعديل عدد منها؛ بما يتفق مع رأي الخبراء، وظهرت مكونات المقياس والبالغ عددها (١٧) فقرة المبينة في الاستبانة الموزعة على مجتمع الدراسة. كما تم تحكيم فقرات استمارة المقابلة شبه المفتوحة من ثلاثة من الخبراء في إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً وصفيّاً لنتائج الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها ومناقشتها؛ من حيث وصف لخصائص مجتمع الدراسة، ثم استعراض نتيجة متغيرات الدراسة الرئيسية، وأخيراً نتائج اختبارات الفروق، والتعليق عليها ومناقشتها.

أ- وصف خصائص مجتمع الدراسة:

ويوضح الجدول رقم (٣) خصائص مجتمع الدراسة وفق متغير الوزارة، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة العملية، ومتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

الجدول رقم (٣)

يوضح توزيع خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الوزارة	وزارة الثقافة والإعلام	12	11.9
	وزارة البيئة والمياه والزراعة	6	5.9
	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	11	10.9
	وزارة النقل	23	22.8
	وزارة الخارجية	14	13.9
	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	14	13.9

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
	وزارة الخدمة المدنية	13	12.9
	وزارة العدل	8	7.9
المؤهل العلمي	دون الجامعي	24	23.8
	جامعي	54	53.4
	دراسات عليا	23	22.8
عدد سنوات الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	15	14.9
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	17	16.8
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	19	18.8
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	25	24.8
	من ٢٠ سنة فأكثر	25	24.8
الدورات التدريبية	بدون دورات	18	17.8
	من دورة إلى ٣ دورات	43	42.5
	من ٤ دورات إلى ٦ دورات	20	19.9
	أكثر من ٦ دورات تدريبية	20	19.9

ويتضح من الجدول رقم (٣) مايلي:

- عدد الإجابات المستردة والصالحة للتحليل بلغت (١٠١) إجابة من إجمالي عدد (١٥٠) مفردة من مفردات الدراسة، وهي تمثل ٦٨% من إجمالي مجتمع الدراسة، وهذا يعد جيداً على اعتبار أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع القيادات في الوزارات السعودية المستهدفة.
- احتلت الإجابات من وزارة النقل النسبة الأكبر حيث بلغت (٢٢,٨%)؛ في حين كانت وزارة البيئة والمياه والزراعة الأقل بنسبة (٥,٩%).
- اتضح أن القيادات في إدارات الموارد البشرية بالوزارات السعودية يغلب عليهم التأهيل الجامعي والعالي بنسبة إجمالية بلغت (٧٥,٢%)؛ وهذا يعظم قيمة النتائج وقدراتهم على الإجابة عن أسئلة الدراسة والتمكن من ذلك.
- تبين أن نصف مجتمع الدراسة تقريباً لديهم خبرة عملية تزيد على ١٥ سنة؛ وهذا مؤشر تناسب المراكز الوظيفية لهؤلاء القيادات مع مستوى الخبرة الوظيفية؛ بما يدعم فكرة اعتبار الأقدمية كأحد أهم شروط الترقى وتولي المناصب القيادية.
- تدل النتائج على أن هناك شحاً في عدد الوظائف التي حصل عليها القيادات في مجال إدارة الموارد البشرية؛ فقد بلغت نسبة الحاصلين على أقل من أربع دورات تدريبية نسبة (٦٠,٣%) منهم نسبة (١٧,٨%) لم يحصلوا على أي دورة تدريبية؛ كأحد أهم المؤشرات المهمة التي تدفع نحو تبني برامج تطوير للقيادات في إدارات الموارد البشرية.

ب- الإجابة عن تساؤل الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية من وجهة نظر قيادات الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حصر إجابات مجتمع الدراسة على محاور الدراسة الثلاثة الرئيسة في الجدول رقم (٤) فيما يلي:

جدول رقم (٤)

يوضح متغيرات التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للوزارات السعودية

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الانخراط الإستراتيجي	3.4884	.85870	1	غير متأكد
2	الانغماس مع الشركاء	3.3861	.92464	2	غير متأكد
3	الربط التشغيلي	3.1993	.83013	3	غير متأكد
	متغيرات التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للوزارات السعودية	3.357	.87		غير متأكد

تفيد نتائج الإحصاءات الوصفية للدراسة كما في الجدول رقم (٤) أن مجتمع الدراسة غير متأكدين من التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للوزارات السعودية؛ حيث بلغ متوسط التكامل (3.35) من (5) وهو مستوى متردد في الإجابة يعني أن التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للوزارات السعودية لا يحقق التطلعات، ولا يفي بتوقعات تلك القيادات. وتؤكد دراسة العصيمي (٢٠١٦م) التي طبقت على المؤسسات العامة السعودية؛ ذلك بوجود تحديات تواجه التكامل المأمول يختلف باختلاف عدة عوامل داخلية وخارجية في تلك المنظمات العامة. كما أن دراسة ليندهارت Linhardt (2011) أظهرت أن القيادات التعليمية يصفون التكامل بين مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة ورسالتها بأنه خلق المجال أمام دور إستراتيجي أكبر. وقد تُعزى تلك النتيجة العامة للدراسة إلى واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

- الثقافة الإستراتيجية السعودية الحديثة منذ إعلان رؤية المملكة ٢٠٣٠م عام ٢٠١٦م.
- قلة خبرة وتجربة الوزارات السعودية المُستهدفة في إحداث التكامل المستهدف لأهداف إدارة الموارد البشرية؛ لذلك فإن هذه الدراسة من أحدث وأندر الدراسات المطبقة على الوزارات السعودية.
- القيود المركزية اللاتحفية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارات المستهدفة؛ مما أدى إلى تدني مجال المرونة المتاحة.
- عدم وضوح مؤشرات عملية لفحص التكامل المنشود من واقع عمل الوزارات المستهدفة.
- من السابق لأوانه الحكم على مقدار التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية؛ لأنه موضوع مرتبط بثقافة العمل الذي يفترض استمرار العمل عليه لمدة لا تقل عن خمس سنوات تقريباً؛ فقد أظهرت دراسة العصيمي (٢٠١٦م) أن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة يحتل الأولوية في معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العامة السعودية.

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن متغير الانخراط الإستراتيجي يعد الأفضل بين المتغيرات الثلاثة؛ إلا أنه بمتوسط بلغ (3.48) من (5) وهو مدى يقع في خانة اللا تأكد. ومع أنه يقترب من درجة الموافقة؛ إلا أنه لا يزال يحتاج دعماً أكبر في مكوناته ليبلغ مستوى أفضل. ويتطلب هذا الوصف بحثاً أعمق لمعرفة تلك المكونات في الجزء يوضحه الجزء التالي.

كما يتبين من الجدول (٤) أن الانغماس مع الشركاء يحتل المرتبة الثانية من متغيرات التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للوزارات السعودية؛ فقد بلغ المتوسط (3.38) ضمن المدى غير المتأكد من مكونات هذا المتغير ضمن سياق وممارسات تلك الوزارات. كما يتضح أن هذا المتغير يحتل أعلى قيمة للانحراف

المعياري بلغت (924)؛ بما يدل وجود تفاوت بين إجابات مجتمع الدراسة حيال الموافقة على مكونات الانغماس مع الشركاء بين مدى غير موافق إلى مدى موافق، وهذا يدفع نحو مزيد من التحليل لتفسير النتائج.

في حين حقق متغير الربط التشغيلي الأقل بين المتغيرات الثلاثة كما يوضحه الجدول رقم (3)؛ حيث بلغ المتوسط (3.19) ضمن المدى غير المتأكد كذلك. وتدفع تلك النتائج نحو مزيد من البحث المتعمق في فحص وتشخيص مكونات تلك المتغيرات؛ من خلال تقديم توضيح لمستويات أبعاد كل متغير، ثم تقديم تفسير وفق عمل الوزارات المستهدفة.

١- نتائج تحليل متغير الانخراط الإستراتيجي:

يتكون هذا المتغير من سبعة مكونات تمت صياغتها على شكل فقرات؛ بحيث تمثل كل فقرة مرتكزاً أساسياً للحكم على مدى الانخراط الإستراتيجي كأحد أهم متغيرات ومؤشرات الانخراط الإستراتيجي للتكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للوزارات السعودية. ويبين الجدول رقم (٥) المتوسطات والانحرافات لتلك المكونات في الجدول رقم (٥) فيما يلي:

جدول رقم (٥)

يوضح مكونات متغير الانخراط الإستراتيجي

م	المكون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	إعلان الخطة الإستراتيجية	3.4257	1.01338	4	غير متأكد
2	قناعة الإدارة العليا	3.6832	1.02889	1	موافق
3	المشاركة في مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية	3.3663	1.16381	5	غير متأكد
4	المشاركة في مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.6337	1.08372	2	موافق
5	توفير معلومات تساعد في متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.5545	1.08144	3	موافق
6	المشاركة في قياس الأداء الكلي	3.2673	1.04777	6	غير متأكد
	متغير الانخراط الإستراتيجي	3.4884	.85870		غير متأكد

ومن خلال الجدول رقم (٥) اتضح أن مجتمع الدراسة غير متأكدين من وجود مؤشرات وممارسات الانخراط الإستراتيجي بمتوسط (3.48) من (5). فمع موافقتهم على أن القيادة العليا تقتنع بالدور الإستراتيجي لإداراتهم بمتوسط (3.68)، وكذلك المشاركة المدركة لهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لوزاراتهم بمتوسط (3.63)، بالإضافة إلى مساندة إداراتهم بالمعلومات المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بمتوسط (3.55)؛ إلا أنهم غير متأكدين من وجود مشاركة لإداراتهم في قياس الأداء الكلي للوزارة في حال توفر ذلك القياس بمتوسط (3.26)، كما أنهم يشكّون في مشاركة إدارات الموارد البشرية في مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية لتلك الوزارات. وتدل النتائج كذلك على أن مكونات هذا المتغير تتفاوت في إجابات القيادات على اختلاف المتغيرات الأخرى؛ فقد أشارت قيم الانحرافات المعيارية لكل مكون بوجود انحراف عالٍ تتجاوز قيم (١)؛ مما يدل على وجود مدى متعدد في الإجابات بين عدم الموافقة على وجود الممارسة إلى وجودها العالي على اختلاف تلك المكونات وقيمها. ومن خلال الوصف العام لمكونات هذا المتغير يتبين أن قيادات الموارد البشرية في الوزارات السعودية المستهدفة ترى وجود حاجة ماسة لما يثبت دورها في قياس الأداء الكلي للوزارات وكذلك أدلة عملية؛ لإشراكهم وتفاعلهم في إعداد الخطة الإستراتيجية على مستوى الوزارة ككل. ووفق هذا السياق؛ فإن تلك النتائج تتفق نسبياً مع دراسات الزايديين (٢٠١٥م)، والكرد (٢٠١٠م) بتوفر تلك

المتطلبات بنسبة متوسطة؛ بحيث يحتل الخيار الإستراتيجي الأعلى؛ في حين كانت الرؤية الأقل توفراً في تلك الدراسات؛ بينما أظهرت دراسة الظاهر (٢٠١١م) أن تلك المكونات متحققة بدرجة مرتفعة لوجود الرؤية الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي. وللتأكد من تفسيرات تلك النتائج التحليلية أكدت نتائج المقابلة مع الخبراء بأن التفسيرات المحتملة لتلك النتائج تتمثل في الجدول رقم (٦) فيما يلي:

جدول رقم (٦)

تفسيرات نتائج تحليل متغير الانخراط الإستراتيجي

المكون	الترتيب	درجة الموافقة	تفسيرات الخبراء	نسبة اتفاق الخبراء
٢- قناعة الإدارة العليا	1	موافق	• دعم ومتابعة المجلس الاقتصادي والتنمية.	80%
٤- المشاركة في مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	2	موافق	• التغيير الحاصل في ممارسات الموارد البشرية؛ استجابةً للرؤية والتحول الوطني.	60%
٥- توفير معلومات تساعد في متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3	موافق	• المشاركة في مؤشرات قياس الأداء. • العمل على لائحة ودليل إدارة الأداء. • وجود برنامج إلكتروني داعم. • توفر تقارير متابعة.	100% 80% 80% 80%
١- إعلان الخطة الإستراتيجية	4	غير متأكد	• البدء في رؤية ٢٠٣٠م. • ضعف التسويق والإعلان. • عدم التدريب الكافي.	80% 80% 100%
٣- المشاركة في مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية	5	غير متأكد	• الاعتماد على تشكيلات تقليدية للمجالس العليا. • ضعف جلسات العصف الذهني وتخطيط السيناريو. • ضعف كفاءات الموارد البشرية.	80% 100% 60%
٦- المشاركة في قياس الأداء الكلي	6	غير متأكد	• عدم وجود كفاية في الكوادر المؤهلة بالقياس.	80%

وتتفق نسبياً النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) مع دراسة هاشم (٢٠٠٥م) التي أظهرت وجود غياب في التكامل لأهداف وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتبرر دراسة جونسون وروزنباكر Jansson & Rozenbachs (2016) ذلك بأن التركيز القصير المدى للمنظمات يضغط على إدارة الموارد البشرية بزيادة استهلاك الموارد البشرية الحالي تلبية لمبادراتها. كما بينت دراسة العصيمي (٢٠١٦م) أن هناك مشاركة أقل لإدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية وفي عمليات التخطيط الإستراتيجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات العامة السعودية. لذلك؛ فإن الدراسة الحالية تدعو لمزيد من الممارسات لإظهار مشاركة إستراتيجية أكبر في جميع مراحل التخطيط الإستراتيجي في الوزارات السعودية المستهدفة. ومع وجود دراسات تتفق؛ إلا أن هناك اختلافاً مع نتائج دراسة خليل (٢٠١٥م) أن نسبة (٥٣%) من التغيير الذي تم رصده في الأداء التنظيمي يعود إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تعني الاضطلاع بأدوار إستراتيجية تمكينية بالمشاركة في الإعداد والتنفيذ والتقييم للخطة الإستراتيجية.

١- نتائج تحليل متغير الانغماس مع الشركاء:

يتكون هذا المتغير من ثلاثة مكونات أساسية؛ تتمثل في البحث عن أدلة وممارسات لقضاء الإدارة العليا وقتاً لتخطيط وتنفيذ وتقويم خطط وبرامج تطوير الموارد البشرية في وزاراتهم، وكذلك خلق وتنفيذ التواصل مع المستفيدين من خدمات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود مؤشرات ونماذج وبرامج تهتم بقياس رضا المستفيدين من الخدمات. ويوضح الجدول رقم (٧) تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمكونات هذا المتغير فيما يلي:

جدول رقم (٧)

يوضح مكونات متغير الانغماس مع الشركاء

م	المكون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تخصيص القيادة العليا وقتاً كافياً لدراسة سياسات تنمية الموارد البشرية.	3.1584	1.09300	3	غير متأكد
2	توفر قنوات اتصال تفاعلية مع المستفيدين من خدمات إدارة الموارد البشرية.	3.6733	1.04985	1	موافق
3	هناك اهتمام بقياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.	3.3267	1.14986	2	غير متأكد
	متغير الانغماس مع الشركاء	3.3861	.92464		غير متأكد

يدل الجدول رقم (٧) على أن قيادات الموارد البشرية في الوزارات السعودية المستهدفة غير متأكدين من وجود مؤشرات وممارسات انغماس إداراتهم مع جميع ذوي العلاقة في وزاراتهم بمتوسط (3.38). فمع موافقتهم على أن هناك قنوات اتصال مع المستفيدين من خدماتها تتفاعل مع الطلبات والاستفسارات بمتوسط (3.67)؛ إلا أنه لا يمكن الجزم بوجود وقت كافٍ تقوم به القيادات العليا في تلك الوزارات؛ من أجل تخطيط وتطوير الموارد البشرية لديها بمتوسط (3.15)، كما أن قياس الرضا لإدارات قيادات الموارد البشرية عن مستوى خدماتهم لا يمكن ضمانه بمتوسط (3.38). وبالتالي؛ فإن القيادات يرون أن هناك قصوراً في الوقت المبذول من القيادات العليا، وأن إداراتهم تحتاج إلى إيجاد سبل وقنوات تحصل من خلالها على قياس مستوى رضا المستفيدين من خدماتها. كما يلاحظ من نتائج التحليل الإحصائي وجود تنوع واختلاف في قيم الإجابات لجميع مكون في هذا المتغير يدل عليه قيم الانحرافات المعيارية العالية، التي تتفاوت بين مدى عدم الموافقة إلى الموافقة على اختلاف تلك العناصر. ويمكن القول بأن مكونات هذا المتغير مرتبطة بنتائج المتغير الأول "الانخراط الإستراتيجي"؛ لكون الانغماس مع الشركاء؛ هو نتيجة لقرارات القيادة العليا وتمكيناً لإدارات الموارد البشرية لمجال إستراتيجي أكبر؛ فقد أشارت دراسة جونسون ورزنباكر Jansson & Rozenbachs (2016) بأن درجة اتساق ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد على نتيجة قوة التفاعل مع الشركاء. وهذا التفسير قد يكون محتملاً خاصة وأن الدراسة المقارنة التي قامت بها راجيني Rajini (2011) بين ثلاثة أنواع مختلفة من المنظمات أظهرت بأن السمات القيادية لمديري الموارد البشرية تُعدّ جدارات ذات أولوية ومطلوبة في المنظمات العامة. كما قد يكون ذلك نتيجة محتملة لضعف إدراك القيادات للأهمية الكبرى للموارد البشرية وتطويرها (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ٢٠١٧م). ويمكن إيجاز أهم نتائج تفسيرات الخبرات لمكونات هذا المتغير في الجدول رقم (٨) فيما يلي:

جدول رقم (٨)

تفسيرات نتائج تحليل متغير الانغماس مع الشركاء

المكون	الترتيب	درجة الموافقة	تفسيرات الخبراء	نسبة اتفاق الخبراء
٢- توفر قنوات اتصال تفاعلية مع المستفيدين من خدمات إدارة الموارد البشرية.	1	موافق	<ul style="list-style-type: none"> وجود تطبيقات إلكترونية للخدمات. وجود تواصل عالٍ من مقدمي الخدمة. 	100% 60%
٣- هناك اهتمام بقياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.	2	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد تقييم حقيقي لمستوى الخدمة. لا زالت فلسفة الاهتمام برضا المستفيد في البداية. ضعف اهتمام القيادة. عدم إشراك المستفيد للحصول على رأيه. ضعف الثقة في استبانات الرضا. عدم ملاحظة التحسين على الخدمات. ضعف الجدية في الحصول على التغذية الراجعة. 	100% 100% 100% 100% 80% 80% 80%
١- تخصيص القيادة العليا وقتاً كافياً لدراسة سياسات تنمية الموارد البشرية.	3	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> محدودية الصلاحيات. ضعف ميزانية تطوير الموارد البشرية. ضعف التأكد من أثر التدريب. عدم استشعار القيادة لأهمية تطوير الموارد البشرية. 	60% 80% 100% 60%

ويمكن القول بأن النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) مرتبطة فعلياً بالمستوى غير المأمول في المتغير الأول؛ لكون المشاركة الإستراتيجية لإدارات الموارد البشرية تبحث عما يبررها عملياً. وعليه؛ فإن المطالبات الحديثة اليوم لإحداث التكامل المأمول تدفع نحو توزيع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعدم الاحتكار؛ بما يعني أدوار تشاركية وتفاعلية مع جميع ذوي العلاقة وفقاً لرائدي إدارة الموارد البشرية إلتش وبروكبانك Ulrich & Brockbank (2005). لذلك فإن هذا التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية، والأهداف الإستراتيجية مرهون بقدرة إدارة الموارد البشرية على تمكين وتفويض وتدريب جميع الأطراف ذات العلاقة على المهام التشغيلية بشكل يضمن نجاح توجهاتها الإستراتيجية، وبالتالي توصف تدخلات إدارة الموارد البشرية بأنها تعاونية إرشادية من منظور إستراتيجي. ويصبح معيار الحكم على جودة تفاعل إدارة الموارد البشرية مع شركائها مبنياً على نتائج قياس رضا هؤلاء الشركاء والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها. ومع أن هناك صعوبات في قياس وتحقيق الرضا في المنظمات الكبيرة كما يؤكد ذلك دينهارت ودينهارت Denhardt & Denhardt (2015)؛ إلا أنه اعتبار حاسم للحكم على مستوى الخدمة وتطويرها.

٢- نتائج تحليل متغير الربط التشغيلي:

يتكون هذا المتغير من ثماني مكونات أساسية؛ تمت صياغتها على شكل فقرات؛ بحيث تمثل كل فقرة مرتكزاً أساسياً للحكم على مدى الربط التشغيلي كأحد أهم متغيرات ومؤشرات التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للوزارات السعودية. ويبين الجدول رقم (٩) المتوسطات والانحرافات لتلك المكونات في الجدول الآتي:

جدول رقم (٩)

يوضح مكونات متغير الربط التشغيلي

م	المكون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	وجود مواءمة بين البرامج التشغيلية مع الخطة الإستراتيجية.	3.2277	1.10346	4	غير متأكد
2	المؤشرات الكمية للقيمة التي تضيفها إدارة الموارد البشرية على الأداء الكلي في الوزارة.	3.0792	1.07409	6	غير متأكد
3	يناسب الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية طبيعة عمل الوزارة.	3.3069	1.17254	3	غير متأكد
4	وجود خطة تحول في الوزارة نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية.	3.1089	1.13050	5	غير متأكد
5	توفر تقارير إنجاز للأعمال المنوطة بإدارة الموارد البشرية.	3.4059	1.09707	2	غير متأكد
6	وجود خطة تدخل عملية للتعامل مع المعوقات المحتملة لتفعيل التكامل لأهداف إدارة الموارد البشرية.	3.0198	1.01961	7	غير متأكد
7	توفر بيانات محدثة لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد على برنامج إلكتروني e-HR معزز بقاعدة بيانات.	3.4554	1.21264	1	غير متأكد
8	توفر وزارة الخدمة المدنية الدعم الكافي في موضوع تفويض الصلاحيات ذات العلاقة بممارسات الموارد البشرية للوزارة.	2.9901	1.09083	8	غير متأكد
	متغير الربط التشغيلي	3.1993	.83013		غير متأكد

يوضح الجدول رقم (٩) أن قيادات الموارد البشرية في الوزارات السعودية المستهدفة لا يرون وجود مؤشرات وممارسات متأكدة في الربط التشغيلي مع الخطة الإستراتيجية في وزاراتهم بمتوسط (3.19)؛ فقد دلت قيم المتوسطات لجميع مكونات هذا المتغير أنها جميعاً لا ترقى للموافقة عليها ضمن سياق عمل الوزارات السعودية المستهدفة. فقد تبين أن إدارات الموارد البشرية في تلك الوزارات لم تحصل على ما يبرر الاقتناع بوجود دعم وتفويض في الصلاحيات لممارسات وإجراءات الموارد البشرية من قبل الجهة المركزية "وزارة الخدمة المدنية" كأقل قيمة متوسط في هذا المتغير بلغ (2.99)، كما أن إدراك المعوقات المحتملة عند التحول للمفهوم الحديث لإدارات الموارد البشرية لا يمكن الجزم بوجود خطة لمواجهة والاستعداد لها بمتوسط (3.01)، وكذلك عدم القناعة بوجود مؤشرات كمية لإداراتهم توضح القيمة التي يمكن أن تضيفها إداراتهم في سياق الوزارات بمتوسط (3.07). ومع أن جميع فقرات هذا المتغير ضمن مدى عدم التأكد؛ إلا أنها تتفاوت في قيم متوسطاتها. فقد احتل المكون التكنولوجي المرتبة الأولى بمتوسط (3.45)، ويأتي بعده مكون كتابة التقارير للمتابعة بمتوسط (3.4)، ثم ملاءمة الهيكل التنظيمي المستحدث مؤخراً لإدارات الموارد البشرية في تلك الوزارات بمتوسط (3.30).

ويلاحظ كذلك من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (٩) أن هناك تفاوتاً في إجابات قيادات الموارد البشرية في الوزارات السعودية المستهدفة تدل عليه قيم الانحرافات المعيارية لكل مكون من مكونات متغير الربط التشغيلي؛ حيث تعدت تلك القيم (١)؛ مما يدل أن هناك مدى بين الإجابات تختلف من غير الموافق إلى الموافق على ممارسات وسمات المتغير. ولكن يتضح أن هذا التنوع بين الإجابات يتضح أكثر في اختلاف إجابات القيادات على وجود البرنامج الإلكتروني وتفعيله، وكذلك مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي لوزاراتهم بين المدرك بوجود البرنامج الإلكتروني للموارد البشرية وقدرته، وكذلك ملاءمة الهيكل التنظيمي إلى العكس من ذلك. وتتفق عدة دراسات مع تلك النتائج؛ فقد أشارت دراسة راجيني Rajini (2011) أن هناك تحديات في الربط بين الاتجاه الإستراتيجي والخطط

التشغيلية تتسبب في تنوع التحديات التي تواجهها المنظمات عموماً. ووفقاً لتقرير مركز بوسطن للاستشارات BCG فقد ثبت محدودية القياس والربط والتوثيق وخطط المخاطر في منظمات القطاع العام في الدول الأنجلوسكسونية (Davis, et. Al., 2012). كما تُظهر دراسة تايبيل Taipale (2016) أن وجود خطة للتحوّل من أهم العوامل الداخلية المؤثرة على التكامل لأهداف إدارة الموارد البشرية. ولكن في الطرف الآخر؛ فإن تلك النتائج تختلف نسبياً مع دراسة العصيمي (٢٠١٦م) التي بينت أنه يتم الاعتماد بشكل عالٍ على مؤشرات نوعية وكمية لقياس الأداء عند ممارسة المهام الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة السعودية. كما أظهرت دراسة جونسون وروزنباكر Jansson & Rozenbachs (2016) وجود خارطة واضحة وموثيق أخلاقية وخطط لإدارة المخاطر في الشركات السويدية؛ مما أسهم في تحقيق تكامل إستراتيجي. وبناءً على ما سبق؛ فإن الخبراء يؤيدون عدة تفسيرات محتملة لنتائج هذا المتغير تتمثل في الجدول رقم (١٠) فيما يلي:

جدول رقم (١٠)

تفسيرات نتائج تحليل متغير الربط التشغيلي

المكون	الترتيب	درجة الموافقة	تفسيرات الخبراء	نسبة اتفاق الخبراء
٧- توافر بيانات محدّثة لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتمد على برنامج إلكتروني e-HR معزز بقاعدة بيانات.	١	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة أرشفة كل البيانات. • عدم وجود متخصصين تقنيين وإحصاء للاستفادة من البرنامج. • لا يناسب البرنامج طبيعة عمل الوزارات. • يتعارض مع برامج أخرى ولا يتكامل معها. • لا يتضمن البرنامج الإلكتروني قياس ومؤشرات وتقارير واضحة. 	<p>%60</p> <p>%60</p> <p>%80</p> <p>%60</p> <p>%60</p>
٥-توفر تقارير إنجاز للأعمال المنوطة بإدارة الموارد البشرية	٢	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف القياس والمؤشرات. • ضعف قناة القيادة بالدور الجديد. • غياب التقارير الإلكترونية الداعمة. • ضعف برامج التدريب على المتابعة والقياس. 	<p>%100</p> <p>%80</p> <p>%60</p> <p>%100</p>
٣-يناسب الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية طبيعة عمل الوزارة.	3	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تناسبه مع مختلف الوزارات. • اختلاف طبيعة عمل كل وزارة عن الأخرى. • عدم مشاركة الوزارات في تصميمه. • عدم نضج الهيكل ووضوح محتوياته. • لم تتم التهيئة له بوقت وتدريب كافٍ. 	<p>%60</p> <p>%100</p> <p>%100</p> <p>%80</p> <p>%80</p>
١-وجود مواءمة بين البرامج التشغيلية مع الخطة الإستراتيجية.	4	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف المؤشرات في البرامج التشغيلية. • القياس في المؤشرات تقليدي يعتمد على المدخلات وليس النتائج. • ضعف مشاركة إدارة الموارد البشرية في الإعداد للخطة الإستراتيجية (نتيجة في الأعلى). 	<p>%100</p> <p>%80</p> <p>%60</p>
٤-وجود خطة تحول في الوزارة نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية.	5	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف حملة الإقناع والمشاركة. • عدم وجود خطة تحوّل مكتوبة. • عدم الإجابة عن الأسئلة المهمة للتغيير. • ضعف القيادة التحويلية. • ضعف المنهجية والخطوات المرحلية. 	<p>%100</p> <p>%100</p> <p>%60</p> <p>%60</p> <p>%60</p>

المكون	الترتيب	درجة الموافقة	تفسيرات الخبراء	نسبة اتفاق الخبراء
٢- المؤشرات الكمية للقيمة التي تضيفها إدارة الموارد البشرية على الأداء الكلي في الوزارة.	6	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود كفاية في الكوادر المؤهلة بالقياس. إسناد القياس لإدارات لا تشارك إدارة الموارد البشرية. 	100% 60%
٦- وجود خطة تدخل عملية للتعامل مع المعوقات المحتملة لتنفيذ التكامل لأهداف إدارة الموارد البشرية.	٧	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> ضعف حملة الإقناع والمشاركة. عدم الإجابة عن الأسئلة المهمة للتغيير. ضعف جداريات قيادة التغيير. عدم وجود دليل إرشادي للتحويل والكيفية للتعامل مع المعوقات المتوقعة. 	100% 100% 100% 100%
٨- توفر وزارة الخدمة المدنية الدعم الكافي في موضوع تفويض الصلاحيات ذات العلاقة بممارسات الموارد البشرية للوزارة.	٨	غير متأكد	<ul style="list-style-type: none"> ضعف الوضوح والخطة للتطبيق. ضعف التهيئة وحملة الإقناع والمشاركة. عدم توفر تدريب كاف وفعال. عدم تجانس واتساق الأنظمة والتعليمات. عدم استشعار التحديات في التطبيق. عدم استقطاب قيادات مؤهلة في التحويل المرغوب. الاستعجال في التطبيق؛ للحصول على النتائج. التردد في تقديم الدعم الكافي. عدم نضج تجربة الوزارة في تقديم الدعم والمساندة. 	100% 100% 80% 60% 100% 100% 100% 80% 100%

ووفقاً للنتائج المبينة في الجدول رقم (١٠) يمكن تكرار ملخص المناقشة السابق أنه من المحتمل أن يكون هناك ارتباط منطقي بين نتائج جميع متغيرات التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية؛ فالمدخلات الضعيفة؛ من حيث عدم اكتمال المشاركة الإستراتيجية والقياس، وعدم كفاية الوقت الذي تقضيه القيادة لمناقشة قرارات الموارد البشرية وتطويرها يؤدي على الأغلب إلى برامج تشغيلية أقل من المرغوب نظراً للاعتبارات التي أكدها الخبراء. وتؤكد تلك النتائج أن الثقافة التنظيمية المستهدفة لإحداث التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية تتطلب وقتاً ونضجاً مرتبطاً بعوامل السياق المختلفة؛ فوفقاً لدراسة هان وزملائه Han et al (2006)، وكذلك دراسة كولدويل Caldwell (2003)، ودراسة لوبيزديزل وكارلوف Lopez-Diazl & Kuriloff (2012) أن هناك عوامل ومتغيرات ثقافية مؤثرة على التكامل المدروس تدعم نظرية السياق عند باوي Paauwe (2004)، كما أن الدراسة المقارنة التي قامت بها راجيني Rajini (2011) بين ثلاثة أنواع مختلفة من المنظمات كشفت عن وجود تنوع في القطاعات لكل منظمة يفرض قيوداً على تحقيق تكامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي.

ويبدو من نتائج الجدول رقم (١٠) أن متغير الربط التشغيلي يعتمد على وجود خطة إستراتيجية كاملة تتضمن جميع مقومات النجاح وضمان التطبيق؛ وهذا لا يمكن التأكد منه وفقاً لنتائج المتغير الأول. فقد أشار هنري مينتزبرغ Mintzberg (1987) أنه ينبغي الاتجاه أبعد من التخطيط الإستراتيجي بتوفر قيادة إستراتيجية وتفكير إستراتيجي للبحث عن الفرص البيئية واستثمار الإمكانيات؛ لتحقيق الرؤية المأمولة. كما أن رواد التخطيط الإستراتيجي مثل أوهما Ohmae وبورتر Porter يؤكدان أن الخطة الإستراتيجية تتعدى كونها صياغة رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية فقط، وإنما تشمل منظومة متكاملة ومتداخلة ومنسجمة تتضمن تفاعلاً بين جميع العوامل البشرية وغير البشرية من خلال مراحل تحويلية تتضمن خارطة طريق لجميع أطراف العلاقة؛ وهو ما يفرض وجود مبادرات لكل هدف إستراتيجي؛ بحيث تصف كل مبادرة القائمين على تنفيذها ومستشاريها والجهات المشاركة وآلياتها ومراحلها وقياساتها التي تتضمن مؤشرات الأداء وتقاريرها والتدخلات اللازمة وفق كل تحدٍّ محتمل وعلاقتها بالأهداف والمبادرات الأخرى.

فقد ثبت وفقاً لعدد من الدراسات أن فشل الإستراتيجيات مرتبط بعدة أسباب من أهمها عدم القدرة على القياس الكمي، وضعف القدرة على ربط التوجه الإستراتيجي بالمهام التشغيلية؛ فوفقاً لما أشار إليه مبتكرو بطاقة الأداء المتوازن BSC أن فشل تطبيق الإستراتيجيات يعود بالدرجة الأولى إلى عدم تكامل الارتباط بين الخطط الإستراتيجية والخطط التشغيلية؛ لذا يؤكدان على الدور المهم ل خطة إدارة المخاطر وخطة الاتصال والترابط المنطقي والتعلم المستمر (Kaplan & Norton, 2007).

السؤال الثاني: هل يختلف واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء الاختبارات الإحصائية الملاءمة للتعرف على الاختلافات في واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية، وعدد الدورات التدريبية). لذلك تم إجراء اختبار كروسكال واليس في الجدول رقم (١١) فيما يلي:

جدول رقم (١١)

واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغيرات	دون الجامعي		جامعي		دراسات عليا		K-W	قيمة P
	العدد	الوسط المرجح	العدد	الوسط المرجح	العدد	الوسط المرجح		
الانخراط الإستراتيجي	24	49.88	54	49.79	23	55.02	.565	.754
الانغماس مع الشركاء	24	50.56	54	47.56	23	59.52	2.734	.255
الربط التشغيلي	24	48.19	54	47.60	23	61.91	4.158	.125
المتغيرات	أقل من ٥ سنوات		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات		من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة		من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	
	العدد	الوسط المرجح	العدد	الوسط المرجح	العدد	الوسط المرجح	العدد	الوسط المرجح
الانخراط الإستراتيجي	15	44.97	17	35.56	19	61.84	25	52.38
الانغماس مع الشركاء	15	51.23	17	49.76	19	57.95	25	50.02
الربط التشغيلي	15	52.53	17	48.68	19	61.84	25	54.10
المتغيرات	بدون دورات		من دورة إلى ٣ دورات		من ٤ دورات إلى ٦ دورات		أكثر من ٦ دورات تدريبية	
	العدد	الوسط المرجح	العدد	الوسط المرجح	العدد	الوسط المرجح	العدد	الوسط المرجح
الانخراط الإستراتيجي	18	42.42	43	54.52	20	50.88	20	51.28
الانغماس مع الشركاء	18	47.56	43	58.27	20	46.40	20	43.08
الربط التشغيلي	18	43.19	43	58.06	20	50.05	20	43.80

ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين اللا معلمي باستخدام التحليل الإحصائي كروسكال واليس بأنه لا يوجد فروقات بين المبحوثين حول واقع التكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية باختلاف المؤهل؛ حيث بلغت قيمة كروسكال واليس (.565) (2.734) (4.158) على التوالي وكانت قيمة $P > 0.05$. كما أنه لا يوجد فروقات بين المبحوثين حول واقع التكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية باختلاف عدد سنوات الخبرة العملية؛ حيث بلغت قيمة كروسكال واليس (8.659) (1.528) (6.382) على التوالي وكانت قيمة $P > 0.05$ لتلك الأبعاد. واتضح كذلك بأنه لا يوجد فروقات بين المبحوثين حول واقع التكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية باختلاف عدد الدورات التدريبية؛ حيث بلغت

قيمة كروسكال واليس (2.182) (4.924) (5.026) على التوالي وكانت قيمة $P > 0.05$ لتلك الأبعاد. وقد تُعزى تلك النتائج إلى قوة الثقافة التنظيمية التي قلصت الفروق بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للقيادات؛ فوفقاً لدراسة جابر (٢٠١١م)، ودراسة هان وزملائه Han et al (2006) وكذلك دراسة كولدويل Caldwell (2003)، ودراسة لوبيزديزل وكارلوف Lopez-Diazl & Kuriloff (2012) أن هناك عوامل ومتغيرات تؤكد أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مثبتاً على الظواهر التنظيمية والتي أهمها ممارسات وأهداف إدارة الموارد البشرية وهو ما تدعمه نظرية السياق عند باوي Paauwe (2004)، كما تؤكد دراسة كاتو وبادوير Katou & Budhwar (2010) أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً مثبتاً بين إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية، كما أن دراسة Rajini (2011) تؤكد أن المنظمات العامة تتسم بعوامل للثقافة التنظيمية تجعلها مختلفة عن منظمات القطاع الخاص والقطاع غير الربحي. كما أن عدم وجود فروقات بين المبحوثين قد يعزى إلى وضوح الظاهرة المدروسة بغض النظر عن اختلاف المؤهلات، وتنوع سنوات الخبرة العملية، واختلاف عدد الدورات التدريبية؛ لكون البرنامج القائم يحظى باهتمام أعلى المستويات ومن أهم برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.

توصيات الدراسة:

وفقاً لتحليل نتائج واقع التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية، فإنه تم صياغة التوصيات الآتية:

- صياغة خطة إستراتيجية لإحداث التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية في الوزارات السعودية تتضمن مقومات الربط بين البرامج التشغيلية مع الإستراتيجية، وانغماس جميع ذوي العلاقة، وإشراك إدارة الموارد البشرية في مراحل الخطة الإستراتيجية.
- إعادة تقييم خطة تطبيق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية وفق مؤشرات التكامل المقترحة.
- تفعيل آليات مشاركة إدارات الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية في الوزارات السعودية؛ من خلال استحداث عضوية دائمة في اللجان العليا، والمجالس، واللجان الدائمة في الوزارات السعودية.
- ضرورة تفعيل الوسائل والقنوات التي تُسهم في زيادة التواصل مع ذوي العلاقة بخدمات إدارة الموارد البشرية.
- تصميم نماذج وتقارير إلكترونية تفاعلية لتزويد المستفيد من الخدمات بالمعلومات الضرورية.
- منح الوزارات السعودية مرونة في تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية لتشمل: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتوظيف، وإطار الجدارات، وخطط التعاقب الوظيفي، وإطار إدارة الأداء الوظيفي، وتطوير الموارد البشرية. وهذا يتضمن إعادة تقييم اللوائح والأنظمة بما يمنح الوزارات مزيداً من الصلاحيات في إدارة مواردها البشرية بعد التأكد من ضمانات عامة.
- إجراء الدراسات والبحوث المستقبلية لفحص المتغيرات والعوامل الأخرى المرتبطة في موضوع تحقيق التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية مثل: دراسة الحالة لكل وزارة لفحص المتغيرات والعوامل المؤثرة على تحقيق التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية. وكذلك دراسة دور جدارات محترفي الموارد البشرية لإحداث التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو دولة، جمال؛ صالحة، لؤي. (٢٠٠٥م). تقييم مستوى التخطيط الإستراتيجي في الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج (٢٥)، ع (١)، ص ص: ٨٥-١٣٩.
- برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. (2018-10-15/HR/HR-15-10-2018) (<https://www.mcs.gov.sa/HR-15-10-2018>)
- جابر، سهى. (٢٠١١م). أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية.
- حسن، عبد العزيز. (٢٠٠٩ م). الإدارة المتميزة للموارد البشرية بلا حدود. الطبعة الأولى. المنصورة: المكتبة العصرية.
- خليل، تامر محمد. (٢٠١٥م). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على المنظمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، مج (٦)، ع (١). <http://search.mandumah.com/Record/712735>
- الزايد، مفلح عودة. (٢٠١٥م). التخطيط الإستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدل للتمكين. (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية). رسالة دكتوراه غير منشورة. الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية بعمّان.
- الساعدي، مؤيد. (٢٠١٧م). الفكر الإستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية. الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- سيكران، أوما. (٢٠٠٦م). طرق البحث في الإدارة. (ترجمة إسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ.
- شافريز، جي م؛ هايد، إالبرت ك؛ باركس، ساندرا ج. (٢٠٠٩م). مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. ترجمة ومراجعة نخبة من المختصين في العالم العربي. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- الظاهر، صبحي. (٢٠١١م). درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة جدارا.
- الظاهري، شامي. (١٤٣٥هـ). تطوير أداء المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة أرامكو السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- العصيمي، عايد. (٢٠١٦م). مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع (٩)، ج (٣)، ص ص: ٤٨-٨٤.
- عقيلي، عمر. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. الطبعة الثالثة. الأردن: دار وائل.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (١٤٢٥هـ). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان.
- القحطاني، محمد. (٢٠١٣م). عوامل جريمة غسل الأموال وأبعادها في المجتمع السعودي. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الكبسي، عامر. (٢٠١٠م). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. الطبعة الثانية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كتيخان، إسماعيل السيد. (٢٠١٢م). أسس علم الاجتماع. الطبعة الرابعة. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الكردي، رنا. (٢٠١٠م). درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- المطلق، نايف. (١٤٣٩هـ). التحول الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- المطيري، ثامر. (١٤٢٣هـ). إعادة هيكلة القطاع العام ودوره في تحسين الأداء، ورقة مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ. الرياض.
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). (٢٠١٧م). الحكومة المفتوحة: السياق العالمي والآفاق المستقبلية. ترجمة/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- هاشم، زكي محمود. (١٩٨٩م). إدارة الموارد البشرية. الكويت: ذات السلاسل.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٨هـ). وثائق الخطط الخمسية. الرياض: مطابع الوزارة.
- (http://www.mep.gov.sa/ministry-releases-30\4\2018)
- اليعقوبي، علي بن راشد. (٢٠١١م). واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة المتحدة: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بلندن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu Keir, Mohammed. Youssif. (2016). Staff Perceptions of How Human Resource Management Practices Influence Organizational Performance: Mediating Role of Organizational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private University. PhD Thesis. Cardiff Metropolitan University: Cardiff School of Management.
- Adekunle, M. F., Agbaje, B. M., & Kolade, V. O. (2013). Public perception of ecosystem service functions of peri-urban forest for sustainable management in Ogun State. *African Journal of Environmental Science and Technology*, 7(6), 410-416.
- Alston, A. J., & English, C. W. (2007). Technology Enhanced Agricultural Education Learning Environments: An Assessment of Student Perceptions. *Journal of agricultural education*, 48(4), 1-10.
- Altarawneh, Ikhlas. (2016). Strategic Human Resource Management and its Impact on Performance: The Case from Saudi Arabia. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7 (1), PP. 486-503.
- Armstrong, M. (2000). Strategic human resource management: a guide to action. (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).
- Armstrong, M. (2005). Hand Book of Strategic HRM. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Armstrong, M. (2016). Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management. Kogan Page Publishers.
- Bamgbade, J. A., Nawi, M. N. M., & Kamaruddeen, A. M. (2017). Construction Firms' Sustainability Compliance Level. *Journal of Engineering Science and Technology*, 12, 126-136.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4th addition> U.K.: Palgrave Macmillan.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- Chirchir, M. M. K. (2016). Logistics Outsourcing and Performance of Horticultural Firms in Nairobi Country. Doctoral dissertation. Department of Management Science, School of Business, University of Nairobi.
- Collings, David G., & Wood, Geoffrey. (2009). *Human Resource Management: A critical approach*. Routledge Taylor & Francis Group: London & New York.
- Connelly, L. M., & Powers, J. L. (2005). Online Patient Safety Climate Survey: tool development and lessons learned.
- Cooper, M. J. (2007). Patterns of use of Inuktitut and English within communities in Iqaluit, Nunavut: Implications for education. Unpublished master's thesis). University of New Brunswick, Canada.
- Davis, J., Flutter, C., Keenan, P., & Roediger, A. (2012). A Practical Guide to Change in the Public Sector.
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, not Steering*. Routledge.
- Fombrun, C. J., Tichy, M. M. and Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Han, J. (2006). The HR Competences HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High-Tech Companies. *Human Resource Management*, 45(3), PP. 391-406. (<http://emeraldinsight.com>).
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-72.

-
- Jansson, Andreas., & Rozenbachs, Alexander. (2016). HR as Strategic Partner: How to make it Happen? Master's Thesis. Uppsala University: Department of Business Study.
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7-8), 150-+.
 - Katou, A. A., & Budhwar, D. S. (2010). Causal Relationship between HRM Policies and Organizational Performance Evidence from the Greek Manufacturing Sector. *European Management Journal*, 28, pp. 25-39.
 - Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
 - Linhardt, Heather. Leann. (2011). Toward Strategic Human Resource Management in the Central Office. PhD dissertation. University of Missouri-Columbia.
 - Lopez-Diazl, Rodrigo., & Kuriloff, Peter. (2012). Strategic Management of Human Resource in Schools: Testing Horizontal and Vertical Fit Hypotheses. PhD Dissertation. University of Pennsylvania: Published by ProQuest LLC.
 - Loreda-Abuyo, M., & Roque, J. R. (2016). Perception of Barangay Makiling Residents towards ISR Programs of LPU. *LPU- Laguna Journal of Arts and Sciences*. Vol. 2 No. 3.
 - Massey, Andrew. (2011). *International Handbook on Civil Service System*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
 - Mintzberg, H. (1987). Five P's for Strategy. *California Management Review*, 30, pp. 11-24.
 - Namazie, P., & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 159-171.
 - Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
 - Rajini, G (2011). *Strategic Human Resource Management: theory and Practice*. Lap Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG: Germany.
 - Sani, Abdulkader. (2012). Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate. *Business Intelligence Journal*, 5 (10), pp. 8-20.
 - Simmonds, A. (2003). Student learning experience with an industry certification course at university. In *Proceedings of the fifth Australasian conference on Computing education*. Volume 20. pp. 143-148. Australian Computer Society, Inc..
 - Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell.
 - Taipale, Aleks. (2016). From Administrative to Strategic Human Resource Management: A Case Study of Factors Affecting the Transformation. Master's Thesis. Aalto University: School of Science.
 - Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.
 - Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
 - Van Elten, Hilco J. (2012). Relative Performance Evaluation in Management Control Explanations and Evidence for RPE Use and Effectiveness. *Nyenrode Business Universiteit*.
 - Vere, D., & Butler, L. (2007). *Fit for Business: Transforming HR in the Public Sector*. Chartered Institute of Personnel and Development.
-

المحور الثالث

إدارة المالية العامة

- ١- تأثير العائدات النفطية على الاقتصاد السعودي ونتائج سياسات المملكة في تنويع اقتصادها ومصادر دخلها
- ٢- دور مساهمة القطاعات الاقتصادية في تعزيز إجمالي الناتج المحلي: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية
- ٣- تطور الدين العام وأثره على النمو الاقتصادي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠
- ٤- الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠١٦
- ٥- مدى تأثير جودة المراجعة الداخلية في مستوى الشفافية بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية

(ورقة علمية)

تأثير العائدات النفطية على الاقتصاد السعودي ونتائج
سياسات المملكة في تنويع اقتصادها ومصادر دخلها

إعداد

د. خالد بن سليمان الخليوي

الملخص:

مرت المملكة بمراحل اقتصادية متنوعة، وكان من أهمها وأكثرها تأثيراً على الاقتصاد هو ارتفاع العائدات النفطية الناجمة من قفزة أسعار النفط في عامي ١٩٧٣ و١٩٧٩. وقد استفادت المملكة كثيراً من ذلك، ولكنها بالمقابل عانت من التأثيرات السلبية من الإدمان على النفط. وقد أوضحت النتائج في البحث إلى أن المملكة لم تنجح بشكل فعال في تنويع اقتصادها ودخلها، مما دفع القيادة السعودية إلى تطبيق خطة طويلة الأجل سميت "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، لتحقيق التنوع في الصادرات، والدخل الحكومي وتنويع القاعدة الإنتاجية. وأوضحت النتائج الأولية من البحث، ومن نتائج الإحصائيات الحكومية إلى ظهور بوادر نجاح لهذه الخطة، وقد تستمر في تحقيق أهدافها إذا تم إعادة تقييمها من حين لآخر، وإذا قامت بمراعاة العوامل والمتغيرات المستقبلية.

المبحث الأول الإطار العام للبحث

المقدمة:

كان اقتصاد المملكة عند توحيدها بسيطاً ومغلقاً، يقوم على الرعي، والزراعة البسيطة، وصيد السمك والمهن الحرفية البدائية. أما الإيرادات الحكومية، فكانت تعتمد على الإعانات الخارجية، الرسوم الجمركية، رسوم مرور الحج والعمرة، ومداخيل الزكاة.

أما الإنتاج النفطي، فبدأ في مارس ١٩٣٨، بمعدل ١٥٨٥ برميلاً يومياً، ولم تُصدّر منه أي شحنة إلا بعد مرور عام من الإنتاج. ورغم استمرار التصدير بعد توقفه أثناء الحرب العالمية الثانية، إلا أن تبشير الخير الوفير من العائدات النفطية، لم تنطلق محلقةً إلا في عام ١٩٧٣ م، وقد أدى جزء من تلك العائدات، دوراً واضحاً في الاستثمار في القوى البشرية والبنى التحتية، عن طريق تمويل الموازنة العامة، وإحداث تنمية اقتصادية شاملة، فزاد الناتج المحلي الإجمالي، ومعه الدخل الفردي، وتحقق النمو الاقتصادي المستهدف.

وقد اهتمت بعض الدراسات والأبحاث العلمية في الاقتصاد السياسي، واقتصاديات الطاقة، في تأثير تدفق العوائد المالية الكبيرة في شرايين الاقتصاد، وانعكاسها على مكونات الاقتصاديات المحلية. وقد تناولت تلك الأبحاث بالدراسة والتحليل، ماذا حصل في اقتصاديات الدول المنتجة والمصدرة للموارد الأولية الأحفورية خاصة النفط والغاز، أو المعدنية كالذهب والألماس، أو الزراعية كالبن، أو حتى ارتفاع أسعار تصدير سلعة بعينها، أو زيادة التحويلات، أو المساعدات المالية لبعض الدول الأقل نمواً، مما ينجم عنه تدفق عائدات مالية معتبرة إليها، وكيف يؤدي إعادة توزيع الموارد المتاحة في الاقتصاد، إلى ارتفاع قيمة مساهمة القطاع المزدهر (Booming Sector)، في مكونات الناتج المحلي الإجمالي، التي تكون غالباً على حساب مكونات الناتج المحلي الإجمالي الأخرى فيه.

وما أحدث ثورة في عالم الصناعة، وحظي باهتمام لم تحظ به سلعة أولية أخرى، فهو تدفق النفط والغاز الطبيعي بغزارة في بعض الدول، وكان لاستخراجه أهمية اقتصادية هائلة، ليس للدول المنتجة فحسب، بل كان إكسيراً يمد اقتصاد العالم كله بأسباب الحياة، سواء بتزويده له بالطاقة، أو بإمداده له بالمواد الأولية بأسعار رخيصة.

وفي المقابل، لم يكن النفط وعوائده المالية، كلها بلسماً يشفي علل ومشكلات تلك الدول. بل أتهم النفط بأن له لعنة مرادفة سُميت (لعنة الموارد The Oil Curse). والسبب يعود إلى أن النفط كسلعة إستراتيجية، ابتداءً من اكتشافه، إلى إنتاجه وتكريره، مروراً بتسعيّره وانتهاءً بأمن نقله وممراته، هو مطمح أصحاب المصالح الكبرى، وساحة للصراعات الدولية، فتدخلت فيه العوامل الخارجية السياسية والاقتصادية والعسكرية، مع تأثير العوامل الداخلية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، محدثةً ضغطاً سياسياً، وخلاً هيكلياً مؤثراً في اقتصاديات الدول المنتجة والمصدرة للنفط.

مشكلة البحث:

مع الاستفادة الاقتصادية والمعيشية الكبيرة من اكتشاف واستخراج الذهب والألماس، في جنوب أفريقيا وسيراليون على التوالي، وارتفاع أسعار النحاس والبن، في كل من تشيلي وكولومبيا على التوالي، واكتشافات الغاز الطبيعي في هولندا، فإن تلك النعمة المصاحبة للاكتشافات، أو ارتفاعات الأسعار، قد أحدثت اختلالات في الهياكل الاقتصادية، على المستوى الجزئي والكلي لتلك الدول. وكان من أهم تلك التأثيرات: انتقال القوى العاملة إلى قطاع المورد الطبيعي، وزيادة الإنفاق الحكومي، وارتفاع معدلات التضخم، وارتفاع أسعار صرف العملة المحلية، وزيادة الواردات، وانخفاض مساهمة القطاعين الصناعي والزراعي في الناتج المحلي الإجمالي لها.

وقد تنوعت تلك التأثيرات حسب حجم وطبيعة الاقتصاد لكل دولة. وصارت معظم تلك الدول أسيرة لمواردها الطبيعية، ولم تستطع الخروج من بوتقتها، فأصبحت تدور اقتصادياتها، ومنافع شعبها، حيث تدور أسعارها عالمياً.

وقد أفاء الله على المملكة العربية السعودية باكتشافات نفطية هائلة، نقلتها من حال البؤس والعوز، إلى حال النمو والتطور في معظم المجالات. والمملكة تُعد من أكبر الدول المنتجة والمصدرة للنفط في العالم. وهي تملك احتياطات نفطية هائلة، ووصل أعلى سعر لبرميل نفطها من العربي الخفيف ١١٠,٢٢ دولاراً في ٢٠١٢م. وقدرتها الإنتاجية وصلت أعلاها في أكتوبر ٢٠١٨م بمعدل ١٠,٧ مليون برميل يومياً، ولديها إمكانية رفع قدرة إنتاجها إلى ما يزيد عن ١٢ مليون برميل يومياً عند الحاجة.

لذا فهي رائدة (pioneer) ومؤثرة في سوق النفط العالمي، ومحط أنظار واهتمام المحللين السياسيين والاقتصاديين على مستوى العالم.

ومشكلة البحث تتركز حول توضيح: هل المملكة كبلد منتج كبير للنفط، وتستمد جل إيراداتها المالية من إنتاج نفطها، قد عانت من كل أو بعض مما عانت منه معظم الدول المصدرة للنفط، أو غيره من الموارد الطبيعية، من تأثيرات سلبية على اقتصادها، أم كانت حالتها تختلف بحكم تركيبة اقتصادها وبساطته؟ وكيف تعاملت السياسات الاقتصادية فيها مع تحديات السوق النفطي، ومع التقلبات الكبيرة في العائدات النفطية؟ وهل نجحت المملكة في وضع خطط وسياسات اقتصادية تبعتها عن الإدمان النفطي، بشكل يسهم في تنويع قاعدتها الإنتاجية، وتنويع مصادر دخلها؟

هدف وتساؤلات البحث:

هدف هذا البحث إيضاح التأثير الاقتصادي عند الاعتماد على مصدر طبيعي وحيد وناضب، وكيف تؤثر العائدات المالية الكبيرة من جراء بيع النفط للخارج، في إحداث تقلبات وتغييرات هيكلية في بنية الاقتصاد المحلي.

لتحقيق هذا الهدف العام، فإن الأمر يقتضي الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

- ١- كيف أدت تدفقات عائدات النفط الكبيرة إلى تعزيز النشاطات الاقتصادية، وتحسين أداء الاقتصاد السعودي ورفع معدلات نموه؟
- ٢- ما تأثير نمو وازدهار القطاع النفطي (Oil Boom)، في مساهمة القطاعات الإنتاجية الأخرى في الناتج المحلي الإجمالي السعودي؟
- ٣- ما نتائج خطط وسياسات المملكة الاقتصادية في تنويع اقتصادها، ومصادر دخلها؟
- ٤- ما أهمية التنويع الاقتصادي للدولة؟ وكيف نجحت سياسات بعض الدول في تنويع اقتصادها ومصادر دخلها؟
- ٥- ما أهم مؤشرات النجاح في تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق التنوع الاقتصادي؟ وما أهم التحديات التي تواجهها؟

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من أهمية ودور الاقتصاد في حياة الدول وشعوبها، وكيف أن الموارد الطبيعية قد تكون بلسماً، كما قد تكون علقماً، وقد تجمع بينهما (Mixed Blessing). وذلك استناداً إلى السياسات الاقتصادية في إدارة موارد كل دولة. والواقع المعاش يثبت أن الاقتصاد بموارده، وقواه البشرية، ورأس ماله، ليس المشكلة التي تخلخل الاقتصاد، ولكن المشكلة تكمن في كيفية إدارة موارد الاقتصاد في الدولة. والأهمية النظرية للبحث تنبع من إيضاح كيف أن الدول التي تعتمد على مصدراً وحيداً تختلف في مدى التأثير في اقتصادها، وفي قدرتها على التعامل مع التقلبات التي تجتاحها، حسب سياساتها المطبقة.

أما أهمية البحث من الناحية التطبيقية، فتقوم على تقديم تحليل علمي موثق حول كيفية تعامل المملكة مع الموارد المتاحة لها، وهل نجحت في تطبيق سياسات اقتصادية فعالة، تقلص من الاعتماد على مورد نفطي وناضب وإستراتيجي؟ وهل سعت ضمن خططها المستقبلية، إلى مراعاة المتغيرات الناجمة عن التقلبات الاقتصادية والسياسية والعسكرية في السوق النفطي؟ وهل عملت على تنويع قاعدتها الإنتاجية، وتنويع مصادر دخلها، للحد من التأثيرات في عائداتها وموازناتها إيراداً وإنفاقاً؟

منهجية البحث:

سينهج الباحث منهجاً وصفيّاً، يقوم على جمع المادة العلمية، والبيانات الإحصائية، وترتيبها ترتيباً منهجياً، لدراسة واقع ظاهرة التدفق الكبير في العائدات المالية لارتفاع أسعار النفط، وإيضاح تأثير المتغيرات الاقتصادية على هيكل الاقتصاد المحلي.

وستتم الاستعانة بمقاييس معيارية متنوعة ومعتمدة علمياً، ومطبقة عالمياً، لقياس مستوى درجات التنوع، والتركيز على أهم المتغيرات محل البحث. وبعد ذلك سيقوم الباحث بالاستعانة أيضاً بالمقاييس الأومية الأخرى، لغرض التأكد من تطابق النتائج بين المعايير المتنوعة. وهذان المعياران هما المطبقان في الأمم المتحدة وهما: معيار التنوع الاقتصادي (Diversification Index)، ومعيار التركيز في الصادرات (Concentration Index) المتمثلان بالمعادلتين التاليتين:

The diversification index

$$s_j = \frac{\sum_i |h_{ij} - h_i|}{2}$$

h_{ij} = Share of product i in total exports of country

h_i = Share of product i in total world exports

The concentration Index

$$H_j = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n \left(\frac{x_{ij}}{X_j}\right)^2} - \sqrt{1/n}}{1 - \sqrt{1/n}}$$

H_j = country index

X_{ij} = Value of export for country J and product i

$$X_j = \sum_{i=1}^n x_{ij}$$

n = number of products

وأخيراً سيقوم الباحث بإعداد قياس كمي، يتمثل في تطبيق معيار هيرفندل - هيرشمان (Herfindahl-Hirschman Index)، لقياس درجة التركيز لمتغيرات الدراسة لمعرفة مستوى التنافسية والاحتكار في تلك المتغيرات، لإثبات وتأكيد النتائج التي تم الحصول عليها من المعايير السابقة أو نفيها.

Herfindahl-Hirschman Index

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 \dots \dots S_n^2$$

S_1, S_2, \dots etc. refers to the percentage market share in the economy

المبحث الثاني

دور النفط في تحسين أداء الاقتصاد السعودي في العقود المبكرة

أولاً: اقتصاد المملكة في سنواتها العجاف:

صاحب توحيد المملكة خسائر بشرية ومالية هائلة. وقد خفت تلك التحديات مع استقرار البلد عسكرياً وأمنياً وسياسياً. وظن الكثير أن الأمور استقرت، وزالت أهم المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تواجه الدولة. ولكن الملك المؤسس كان يعلم أن التحديات المستقبلية التي ستواجهه ليست أسهل من سابقتها. وأن العقبة الكؤود التي ستواجهه في مسيرته السياسية هي الأصعب وهي: كيف سيضمن لبلاد مترامية الأطراف استقراراً سياسياً واجتماعياً وأمنياً، في ظل أوضاع اقتصادية سيئة، وموارد مالية شحيحة؟ حيث إن المصدر الرئيس للدخل، كانت الرسوم على الحجاج والمعتمرين القادمين من الخارج. وقد تعرض هذا المصدر المالي الهام إلى هبوط حاد مع بداية الكساد العظيم، الذي اجتاحت العالم في عام ١٩٢٩م، حيث تقلص بعده عدد الحجاج من حوالي ١٠٠ ألف حاج، إلى أن وصل إلى ٤٠ ألف حاج في عام ١٩٣١م. وقد تلازم مع ذلك انخفاض في الرسوم الجمركية، وشح في الأمطار، فتعرضت الدولة إلى أزمة مالية حادة، استدعى الدولة إلى التقشف، وإلى طلب الدعم الخارجي، مع فرض بعض الضرائب، رغم الأوضاع الاقتصادية السيئة (Young, 1983. P.4).

ومع انحسار فترة الكساد العالمي، وتوقيع عقود امتياز النفط، تحسنت العائدات المالية نسبياً، واستمر إنتاج وتصدير النفط، وحين اشتد أوار الحرب العالمية الثانية، توقف التصدير النفطي للخارج. وازداد الوضع سوءاً، حين أصبحت المنطقة مستهدفة عسكرياً، وذلك بعد دخول إيطاليا وبريطانيا الحرب العالمية الثانية، الذي ترتب عليه استحالة وصول الحجاج والمعتمرين والبضائع إلى المملكة.

وعانت المملكة أشد المعاناة من سوء أوضاعها الاقتصادية والمالية آنذاك، فصدرت أول موازنة لها في سنة ١٣٥٢هـ (١٩٣٤م)، ولم يتجاوز حجمها إيراداً وإنفاقاً ١٤ مليون ريال (الاقتصادية ٢٠١٧م). ولم تتحسن أوضاع المملكة الاقتصادية كثيراً بعد سنوات من صدور الموازنة. فبإلقاء نظرة سريعة على الجدول رقم (١)، يمكن ملاحظة أن إجمالي دخل المملكة في عام ١٩٣٨م، وصل إلى ٧,١٧ مليون دولار (كان سعر صرف الدولار ٤,٥ ريالاً)، ثم ارتفع الدخل إلى ٩,٣٩ مليون دولار في عام ١٩٤٠م. واستمرت عوائد النفط شحيحة، لتصل إلى ٥,٦٥ و ٥,٣١ مليون دولار في عامي ١٩٤١، و ١٩٤٢م على التوالي.

ويوضح الجدول رقم (٢)، مقارنة بين موازنة ما قبل انتهاء الحرب العالمية الثانية بعام، وموازنة ما بعد الحرب العالمية الثانية بعام، حيث بلغت إيرادات الدولة في عام ١٩٤٤م، ٨٢ مليون ريال، منها ٤٤ مليون ريال جاءت من إعانات خارجية، ١٩ مليون ريال من مبيعات سلع مستوردة، ١٠ مليون رسوم مرور حجاج، ٥ مليون ريال من عوائد امتيازات النفط، ٤ مليون ريال رسوم جمركية، في حين أن نفقاتها وصلت إلى ١١٠ مليون ريال. أما في عام ١٩٤٦ فكانت الموازنة متوازنة، حيث بلغت الإيرادات ١٦٠ مليون ريال، فكانت عوائد الامتياز ٧٥ مليون ريال، والرسوم الجمركية ٣٥ مليون ريال، ورسوم مرور الحجاج ٢٥ مليون ريال، و ٢٥ مليون ريال مبيعات سلع مستوردة. وبالمقابل كانت النفقات وقتها ١٦٠ مليون ريال (أبوحليقة، ٢٠٠٣، ص ٦٠).

وزيادة على ما تعانيه الحكومة من أزمات مالية، نشب خلاف كبير حول تعريف وتقسيم الربح (Rent)، بين الشركات النفطية، وبين دول إنتاج النفط في الشرق الأوسط، وكانت المملكة أقل خلافاً من غيرها، لعدم التدخل الحكومي الأمريكي، نظراً لعدم وجود دبلوماسي أمريكي لها في الدولة، مقارنةً بإيران والعراق اللتين كانتا تحت الحماية البريطانية وقتها. وهذا لا يعني براءة الشركات الأمريكية في السعودية من الاستغلال لها. فشركة أرامكو الأمريكية، كان لها نصيب الأسد من عائدات إنتاج، ونقل وتسويق النفط، وكانت العائدات الإجمالية للشركة تصل إلى ١٩٧ مليون دولار في ١٩٤٩م، وكانت موزعة كالتالي:

١١٥ مليون دولار للشركات النفطية (٥٨,٤%)

٤٣ مليون دولار ضريبة للحكومة الأمريكية، من قبل الشركات الأمريكية (٢١,٨%).

٣٩ مليون دولار نصيب المملكة من الربح النفطي، فيكون نصيب المملكة من إنتاج نفطها يعادل ١٩,٨% فقط من صافي المبيعات. لذا كانت المملكة أقل المستفيدين من ثروتها النفطية آنذاك (المنيف، ٢٠١٧م، ص ص ٢٠٢-٢٠٧).

ولا غرابة في انخفاض مردود المملكة من عائدات نفطها، فقد كانت شركات النفط صاحبة الامتياز والمتحكمة في فرض شروطها، لا تخضع لعوامل العرض والطلب في السوق، بل كانت الشركات تدير وتسيطر وتتحكم بالسوق النفطية حسب مصلحتها عالمياً، دون مراعاة لدول الإنتاج. ولإعطاء فكرة سريعة، فنقط الشرق الأوسط، كان يخضع تسعيراً لما كان يسمى وقتها "نظام نقطة الأساس Basic Point System"، ولإيضاح الغبن الذي يفرض عليها، فلو أرادت السعودية بيع برميل من النفط للبحرين، فيسعر لها، كما لو كان منقولاً من خليج المكسيك، وذلك حتى لا يؤثر في تسعيرة أسواقهم النفطية في أمريكا وأوروبا. ثم وافقت الشركات بضغط من الدول المنتجة، على جعل نقطة الأساس من لندن، لجعل سعر النفط العربي الخفيف منافساً (سمبسون، ١٩٧٥م).

واستفادت المملكة مما حصل في فنزويلا، حين وافقت شل وإكسون في نوفمبر ١٩٤٨م، على مناصفة الأرباح بين الشركتين وحكومة فنزويلا. وقامت المملكة في ١٩٥١م، برفع ضريبة الدخل على الشركة لديها بنسبة ٥٠% على صافي دخل التشغيل. وتوضح استفادة المملكة مالياً عند مقارنة الدخلين بين سنة التطبيق والسنة التي قبلها. فقد كانت مدفوعات الشركة في ١٩٥٠م، للحكومتين الأمريكية والسعودية ٦٠ و ٥٠ مليون دولار على التوالي.

وبعد تطبيق الضريبة في ١٩٥١م، زادت إيرادات الدولة إلى أكثر من الضعف. وقد أصبح نصيب الحكومة السعودية بعدها ١١٠ مليون، في حين أن نصيب الولايات المتحدة ٦ مليون دولار فقط. وللعلم لم يتضرر دخل الشركة من جراء ذلك، لأن الزيادة في نصيب المملكة، كان من اقتطاع المدفوعات الضريبية المدفوعة للحكومة الأمريكية من قبل الشركة، وليس من دخل الشركة نفسها (المنيف، ٢٠١٧، ص ٢٠٨).

وتحسن الإيرادات جراء المناصفة، خلق لدى متخذي القرار في المملكة، اندفاعاً في الإنفاق دون ضوابط، فتعرضت المملكة إلى أزمة مالية حادة كادت معها أن تفلس الدولة، وفقد الريال كثيراً من قيمته، وعجزت الحكومة عن تأمين الرواتب، ولم ينقذ الوضع إلا مساعدة عاجلة من شركة الزيت الأمريكية (أرامكو)، ووكالة المعونة الأمريكية، مع تكليف فريق من صندوق النقد الدولي بإصلاح أوضاع الحكومة المالية (الدخيل، ٢٠١٢، ص ٢٨).

ويمكن الوصول إلى حقيقة أن العقود الأربعة الأولى من الحكم السعودي، كانت سنوات عجاف من حيث انخفاض الموارد، وارتفاع التكاليف، وضعف التمويل.

جدول رقم (١)

إيرادات الدولة ١٩٣٨-١٩٤٣ (مليون دولار)

العام	الدخل من الحجاج	رسوم الجمارك	دخول محلية	دخل النفط	المجموع
1938	2.63	3.67	0.530	0.340	7.17
1939	1.31	2.31	0.560	3.21	7.39
1940	1.31	2.31	0.620	4.79	9.03
1941	-----	-----	-----	3.45	5.65
1942	-----	-----	-----	3.41	5.31
1943	-----	1.80	2.39	1.32	5.51

Source: Arthur Young, 1983

جدول رقم (٢)

مقارنة تقدير الإيرادات والنفقات بين عامي ١٩٤٤م و١٩٤٦م (مليون ريال)

١٩٤٤م-١٣٦٤هـ	١٩٤٦م-١٣٦٦هـ	
١١٠	١٦٠	النفقات
٨٢	١٦٠	الإيرادات موزعة كالتالي:
٥	٧٥	1- عوائد الامتياز
١٠	٢٥	2- مرور الحجاج
٤٤	-----	3- إعانات خارجية
١٩	٢٥	3- مبيعات سلع مستوردة
٤	٣٥	4- رسوم جمركية وضرائب
٢٨-	٠٠	العجز

المصدر: إحسان علي بوحليقة، ٢٠٠٣، جدول ٣، ص ٦٠.

ثانياً: المملكة في بداية سنوات الازدهار الاقتصادي:

١- مرحلة ما قبل ارتفاع أسعار النفط:

وفرت العقود المبكرة من اكتشاف النفط، سيولة نقدية للمملكة كانت في أمس الحاجة لها، فأنعشت دخلها المالي، وحسنت نسبياً وضعها الاقتصادي والاجتماعي.

مع انخفاض الدخل الحكومي من الإيرادات النفطية في بداية اكتشاف النفط، إلا أن هناك انفاقاً ولو كان بسيطاً، عمل على تغذية الاقتصاد المحلي بشرايين الحياة (Forward Linkages). وكان يصرف على تحريك دورة الاقتصاد، وتطوير المجتمع المحلي. ولقد انفتحت الشركات النفطية بموجب الاتفاقية مع الحكومة، جزءاً يسيراً من دخلها، على توظيف العمالة السعودية. وقد وصل عدد العاملين في أرامكو ٢٠,٤٠٠ شخصاً في ١٩٤٣م، منهم ١٣,٤٠٠ سعودي، و ٤٠٠٠ أمريكي، و ٣٠٠٠ أجنبي. كما قامت الشركات النفطية بشراء بعض السلع المحلية التي تحتاج إليها، وبنت وطورت مدناً في مناطق الامتياز كالظهران وبقين ورأس تنورة. وكان لإنشاء أنابيب "التبلاين" في ١٩٤٥م، لنقل النفط بطول ١٧١٢ كم، من المنطقة الشرقية في المملكة إلى صيدا (فاسيليف ٢٠١٢م ص ٢١٦-٢١٤)، دوراً في تشغيل السعوديين، وإحياء وتطوير جميع البلدات التي يمر بها الأنبوب.

ولا يمكن إغفال بعض الآثار الإيجابية الاجتماعية منها والمهنية التي صاحبت أعمال شركات النفط في المجتمعات والمناطق التي تدير الشركات أعمالها فيها. وقد تفاعلت الشركة، وبضغط من الدولة، على تقديم بعض الخدمات للعاملين فيها وتحسين مستواهم الاجتماعي والمعيشي والصحي، ومنها على سبيل المثال:

- تحسين بيئة العمل، وضمان حق العمال، وتوفير التأمين الطبي للعاملين.
- إنشاء مدارس ومستشفيات ومؤسسات اجتماعية لخدمة السكان.
- التدريب المهني، لإحلال العمالة السعودية محل العمالة الوافدة.
- توفير الإسكان للعاملين ضمن مواصفات جيدة.
- غرس ثقافة العمل الإنتاجي لدى العاملين في الشركات، والالتزام بأوقات العمل. كما أسهمت الشركة بابتعاث المتميزين من السعوديين لأرقى الجامعات الأمريكية، حيث تولوا مناصب قيادية في الشركة بعد توطيئها.

ومع كل ما قدمته الشركة النفطية من إسهامات اقتصادية واجتماعية، فقد كانت قطرة في بحر أرباحها، فقد واجهت الحكومة في أواخر الستينيات من القرن الماضي مشكلات مالية سيئة، ظهرت جلية بعجز كبير في حساباتها الحكومية، وفي ميزان مدفوعاتها لعامي ١٩٦٨ و ١٩٦٩م، حيث تم استنزاف نحو ٣٠% من احتياطي الدولة من النقد الأجنبي. وقد سعت الحكومة لوضع خطة خمسية منذ ١٩٧٠م، وكانت الخطة محفوفة بالعراقيل وأقل طموحاً. ولكن بدأ التفاؤل يسود مع بداية ارتفاع أسعار النفط وتزايد الإيرادات المالية في نهاية ١٩٧٣م.

٢- مرحلة قفزة أسعار النفط:

حين بدأت أسعار النفط في الارتفاع، تعددت النظريات الاقتصادية التي تحاول تفسير سبب الارتفاع، ومن أهم النظريات: "نظرية حق الملكية"، "نظرية الكارتل"، "نظرية العائد المستهدف"، و"نظرية السوق" (Gelb and Associates, 1988, p.20).

وبغض النظر عن مضامين وتفاصيل النظريات، فإن أسعار النفط قد قفزت ابتداءً من نهاية ١٩٧٣م، إما لأسباب اقتصادية أو سياسية أو كليهما، وعلى ضوء ذلك حققت الدول المنتجة عائدات ضخمة، استفادت منها في تحسين أوضاعها الاقتصادية.

وسيقوم الباحث بإلقاء الضوء حول مؤشرات التطورات الاقتصادية والمالية للاقتصاد السعودي خلال الفترة من ١٩٧٠-١٩٨١م. وتم اختيار تلك الفترة لتزامنها مع أهم القفزات السعرية في السوق النفطي، وهي حرب أكتوبر ١٩٧٣م، والثورة الإيرانية في ١٩٧٩م، والحرب الإيرانية العراقية في ١٩٨٠م.

وهناك عدد من المؤشرات الاقتصادية والمالية التي تعطي صورة جلية عن التغيرات التي أحدثتها الزيادة في أسعار النفط، من تلك المؤشرات ما يستخدمها صندوق النقد الدولي كتنقيح قطري عن كل دولة (التقرير القطري الصادر من صندوق النقد الدولي عن المملكة، برقم ٢٨٦/١٥ لعام ٢٠١٥م)، ومن أهم تلك المؤشرات:

- التغيرات في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي النفطي وغير النفطي.
- نمو الإيرادات والنفقات.
- السيولة النقدية المتداولة.
- رصيد الحساب الجاري.

● التغيرات في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي النفطي وغير النفطي:

يعد الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي أحد أهم المؤشرات الشمولية في التحليلات الاقتصادية، ووضع الخطط التنموية المستقبلية، لأنها توضح قيمة وكفاءة النشاطات الاقتصادية التي يقوم بها المجتمع خلال فترة زمنية محددة. فبالنظر إلى نتائج الخطة الخمسية الأولى (١٩٧٠-١٩٧٤م)، في الجدول رقم (٣)، يتضح نمو كل من الناتج المحلي النفطي بنسبة ١٤,٦%، ونمو القطاع العام بنسبة ١٣,٢%، بينما الناتج المحلي الحقيقي غير النفطي فقد نما بنسبة ١٠,٧%، ونما القطاع الخاص بنسبة ٩,٦%. وهذه النتائج المرتفعة في القطاعين النفطي والعام متوقعة، بحكم هيمنتها على نشاطات الاقتصاد المحلي خلال تلك الفترة.

أما في الخطة الخمسية الثانية، فزادت معدلات النمو، في كل من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي إلى ١٥,٧%، ووصل النمو في القطاع الخاص إلى ١٥,٨%، في حين وصل نمو القطاع الحكومي إلى ١٥,٦%. وهذه النتائج توضح نجاح سياسة الحكومة، لتوجيهها جزء من الإنفاق الحكومي، بعد تحسن دخلها، لتنشيط القطاع الخاص، ليكون مشاركاً في بناء الاقتصاد المحلي (Looney, 1990). ومن المؤشرات الاقتصادية الإيجابية، أنه وخلال السنوات العشر الشاملة لأول خطتين خمسينيتين، تضاعف الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي خلالها ٣٧٠%، حيث ارتفع من ١٤٥,٠٣٧ بليون إلى ٥٣٧,٠٤٨ بليون ريال حسب الجدول رقم (٤).

وهذا يعتبر إنجازاً في ظل اقتصاد طاقته الاستيعابية منخفضة، لا تتوفر فيه تجهيزات كاملة للبنية الأساسية ، مع وجود بعض الاختناقات والمعوقات التي تواجهها.

جدول رقم (٣)

معدلات النمو السنوي في إجمالي الناتج المحلي الإجمالي

بالأسعار الثابتة (١٩٧٠=١٠٠)

عشر سنوات %	الخطة الثانية %	الخطة الأولى %	
11,4	9,8	13	إجمالي الناتج المحلي
9,7	5	14,6	الناتج الإجمالي النفطي
13,2	15,7	10,7	الناتج الإجمالي غير النفطي
12,7	15,8	9,6	القطاع الخاص
14,4	15,6	13,2	القطاع العام

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي ٢٠٠٤م

جدول رقم (٤)

إجمالي الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة (١٩٩٩=١٠٠) مليون ريال

%	المجموع الكلي	القطاع غير النفطي			القطاع النفطي	العام
		المجموع	قطاع حكومي	قطاع خاص		
	145,037	49,675	30922	18,753	95,362	1970
19,8	173,772	56,306	33,795	22,511	117,466	1971
23,8	215,107	68,220	37,835	30,385	145,886	1972
26,1	271,336	87,540	44,098	43,442	183,796	1973
28,1	347,508	141,521	53,121	88,400	205,987	1974
5,3	365,829	194,321	63,632	130,689	171,508	1975
15,3	421,825	201,330	65,687	135,643	211,494	1976
4,55	441,024	215,494	72,736	142,758	225,530	1977
-0,9	437,054	231,241	72,737	157,504	205,812	1978
11	480,784	245,443	72,766	172,677	235,341	1979
6,6	512,403	266,560	78,719	187,841	245,843	1980
4,81	537,048	293,468	84,344	209,174	243,580	1981

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي ٢٠٠٤م

• نمو الإيرادات والنفقات:

صحيح أن للشركات النفطية دوراً إيجابياً في تطوير الاقتصاد السعودي، ليس بفضل منها، ولكن بفضل الربح من الإنتاج النفطي. والتساؤل الذي يثار: لماذا لم تستفد المملكة من بداية الاكتشافات النفطية فيها، كما استفادت فنزويلا مثلاً؟

الإجابة تكمن في أن المؤسس خرج من جهود التوحيد والتأسيس، إلى مواجهة بعض أتباعه، ممن حاولوا تقسيم تلك الدولة بينهم، حتى أنهى ذلك حرب السبلة في ١٩٢٩م، فخرج مثقلاً اقتصادياً، فوافق على شروط مجحفة اقتضتها الضرورة، لتأخذ المملكة نسبة ضئيلة من ريع نفطها. وبالمقابل كانت الشركات النفطية تمارس احتكاراً، تمثل بالترام

الشركات النفطية العالمية بالخط الأحمر وفي السعر المعلن، فكان للشركات نصيب الأسد على مستوى العائدات، وعلى مستوى الإنتاج، وعلى مستوى النقل والتسعير.

وبإلقاء نظرة على الإيرادات الكلية في الجدول (٥)، يتبين أن الإيرادات كانت ضئيلة إلى ما قبل قطع الإمدادات النفطية في أكتوبر ١٩٧٣م. وبعدها زادت العائدات النفطية التي تشكل أهم المداخل الحكومية بمعدل وصل إلى سبعة أضعاف من ١٩٧٢م إلى ١٩٧٤م. ولا غرابة أن تكون الإيرادات غير النفطية قليلة جداً، نتيجة ضعف الاقتصاد غير النفطي وقتها. ولهذا اهتمت الحكومة بموازنتها خلال نفس الفترة بالتركيز على توجيه جزء كبير من المصروفات الرأسمالية لتأهيل الاقتصاد، وتطوير القطاع الخاص بشكل أساسي، ليكون شريكاً مهماً في التنمية مع القطاع الحكومي. ويلاحظ من الجدول رقم (٦)، كيف تفوقت المصروفات الرأسمالية على الجارية في معظم سنوات ارتفاع أسعار النفط (من ١٩٧٣ إلى ١٩٧٥م، وفي ١٩٨١م)، فكلما كان الفائض في الموازنة عالياً، كانت نتيجته الاهتمام بالإنفاق الرأسمالي، وهذا قرار اقتصادي سليم، يؤسس لخلق قاعدة إنتاجية مستقبلية.

جدول رقم (٥)

الإيرادات النفطية وغير النفطية (مليون ريال)

1975	1974	1973	1972	1971	1970	
93481	94190	39285	13480	9685	7122	النفطية
9903	5913	2420	1888	1435	818	غير النفطية
103384	100,103	41705	15368	11120	7940	المجموع

1981	1980	1979	1978	1977	1976	
328594	319305	189295	115078	114042	121191	النفطية
39412	28795	21901	16427	16617	14766	غير النفطية
368006	348100	211196	131505	130659	135957	المجموع

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، عدة سنوات.

جدول رقم (٦)

المصروفات الفعلية للدولة (مليون ريال)

1975	1974	1973	1972	1971	1970	
37931	15207	8470	5654	4756	3989	الجارية
43304	19832	10125	4504	3374	2304	الرأسمالية
81235	35039	18595	10158	8130	6293	الإجمالي
13.5	40.7	43.2	13.6	9.8	7.3	الفائض / العجز %

1981	1980	1979	1978	1977	1976	
113636	132661	102447	83488	71417	73621	الجارية
171014	104094	83277	64484	66631	54652	الرأسمالية
284650	236755	185724	147972	138048	128273	الإجمالي
13.4	20.4	6.8	-6.0	-2.8	3.4	الفائض / العجز %

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، عدة سنوات.

• نمو عرض النقود بمعناها الواسع (ن٣):

يقصد الباحث بالنقود بمعناها الواسع شمولها كافة النقود المتداولة في المجتمع من النقد المتداول والودائع تحت الطلب والودائع لأجل وحسابات التوفير والودائع بالعملات الأجنبية والتي رمزت لها مؤسسة النقد العربي السعودي برمز (ن٣).

وقد صاحب ارتفاع العائدات النفطية، زيادة كبيرة في عرض النقود، والجدول (٧)، يوضح كيف أن عرض النقد زاد من ٣،١٣٧ بليون ريال في عام ١٩٧٠م، إلى أن وصل إلى ٩٤،٣ بليون ريال في عام ١٩٨١م. وأما الجدول (٨)، فيوضح ما طرأ من تغيير في مكونات عرض النقود (ن٣)، فكان النقد المتداول في الخطة الأولى يشكل ٤٨،٧%، وإجمالي الودائع تشكل ٥١،٣%. وفي الخطة الثانية، تقلصت نسبة النقد المتداول إلى ٣٥،٩%، وارتفعت نسبة الودائع إلى ٦٤،١%، ويعزى ذلك إلى الوعي المصرفي لدى الناس، وتطور النظام المصرفي وانتشار الشيكات كوسيلة دفع.

جدول رقم (٧)

عرض النقود بمعناها الواسع (ن٣) (مليون ريال)

1975	1974	1973	1972	1971	1970	
14,060	8,731	6,218	4,481	3,518	3,137	عرض النقود
61	40,4	38,8	27,4	12		التغير %

1981	1980	1979	1978	1977	1976	
94,380	72,669	61,380	53,617	37,335	24,453	عرض النقود
30	18,4	14,5	43,6	52,7	73,9	التغير %

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، ١٩٨٠م و ١٩٨٦م.

جدول رقم (٨)

نمو وسائل الدفع ومكوناتها (%)

عشر سنوات	الخطة الثانية	الخطة الأولى	مكونات وسائل الدفع
34,7	35,9	48,7	النقد المتداول
65,3	64,1	51,3	اجمالي الودائع

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، ١٩٨٠م و ١٩٨٦م.

كما كان للعمليات المالية الحكومية أثر بارز في زيادة سيولة القطاع الخاص، فشكّلت التدفقات المالية الحكومية ٩٤،٤% من السيولة الإجمالية التي تغذي الاقتصاد خلال السنوات العشر من عام ١٩٧٠ إلى عام ١٩٨٠م. وتولى الائتمان المصرفي ما نسبته ٥،٦% الإسهام في النشاط الاقتصادي المحلي، منخفضاً عن مستوى إسهامه في الخطة الأولى كما يتبين من الجدول (٩). ويتضح هيمنة الإنفاق الحكومي على نمو وسائل الدفع، وهو ما يشير إلى الأهمية الكبيرة للسياسة المالية لكبح التضخم.

جدول رقم (٩)

العوامل المؤثرة في سيولة القطاع الخاص (بليون ريال)

النصيب المئوي			عشر سنوات	الخطة الثانية	الخطة الأولى	
عشر سنوات	الخطة الثانية	الخطة الأولى				
100%	100%	100%	489,7	445,8	43,9	زيادة سيولة القطاع الخاص
94,4	94,7	91,3	462,1	422	40,1	التدفقات النقدية الحكومية
5,6	5,3	8,7	27,6	23,8	3,8	الائتمان المصرفي

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، ١٩٨٠م و ١٩٨٦م.

• رصيد الحساب الجاري:

يعد الحساب الجاري واحداً من أهم وأكبر الأجزاء المكونة لميزان المدفوعات، ويتكون الحساب الجاري من جزأين: الأول هو الميزان التجاري، والذي يشمل قيمة الصادرات والواردات السلعية. والثاني ميزان الخدمات، المكون من الخدمات والتحويلات المدفوع منها والمتحصل، مثل عوائد الاستثمار، وخدمات النقل والشحن والتأمين والسياحة، والتحويلات الحكومية، وتحويلات القطاع الخاص والتحويلات الخاصة.

وأي تغير في الحساب الجاري ينعكس على الاقتصاد الوطني، متمثلاً في القدرة على التمويل، وفي قيمة العملة المحلية. وكذا إيضاح التركيز السلعي، والتبعية الاقتصادية، ومدى تنويع القاعدة الانتاجية.

ويحسب رصيد الحساب الجاري، بخصم رصيد التحويلات والخدمات (المدفوعات - المتحصلات) من صافي الميزان التجاري (الصادرات - الواردات)، فإن كان الرصيد موجباً، فيشير إلى فائض في الحساب الجاري. ويلاحظ أن رصيد الحساب الجاري حسب الجدول رقم (١٠)، كان فائضاً إلا في عام ١٩٧٨م (لانخفاض عائدات التصدير). ويعزى السبب في تلك النتائج الإيجابية للحساب الجاري إلى هيمنة وارتفاع الصادرات النفطية، وعوائد الاستثمار. وبالمقابل كانت المدفوعات في بند الخدمات والتحويلات كالإنفاق على السياحة والسفر، والدراسة في الخارج ليست كبيرة جداً، ولم تكن تحويلات العمالة الوافدة مرتفعة قياساً بالسنوات اللاحقة حتى تؤثر في رصيد الحساب الجاري سلبياً.

ولم يظهر ارتفاع كبير في العائدات النفطية إلا في عام ١٩٧٤م، لأن حظر النفط كان في آخر ثلاثة أشهر من عام ١٩٧٣م. أما القفزة الأكبر، فلم تكن في ارتفاع سعر النفط فحسب، بل وفي زيادة إنتاج المملكة من النفط، لسد النقص العالمي في عامي ١٩٨٠-١٩٨١م، لسببين رئيسين: أولهما الثورة الإيرانية في عام ١٩٧٩م، وثانيهما بداية الحرب العراقية - الإيرانية في عام ١٩٨٠م، والتي دامت ثماني سنوات. ولهذا تمتع رصيد الحساب الجاري بفائض خلال تلك الفترة الزمنية المفصلة في السوق النفطية.

جدول رقم (١٠)

رصيد الحساب الجاري (مليون ريال)

1975	1974	1973	1972	1971	1970	
50,336	81,990	9,334	8,668	4,357	467	الرصيد
13,76	23,59	3,44	4,03	2,5	0,32	% GDP

1981	1980	1979	1978	1977	1976	
139,123	142,240	40,416	-7528	41,971	50,414	الرصيد
25,9	27,76	8,41	1,7	9,5	11,95	% GDP

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، ١٩٨٠م و ١٩٨٦م.

المبحث الثالث

التأثيرات السلبية للعائدات النفطية على الاقتصاد السعودي

لعائدات النفط دور مفصلي في دعم موازنة الدولة، وخلق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة، ورفع حجم الناتج المحلي الإجمالي، وتحسين مستوى الفرد ومعيشته.

ومع تلك المميزات الهائلة، فإن النفط وعوائده، لا يخلوان من المثالب في كل مرحلة من مراحله، مما يحتم إبراز أهم التأثيرات السلبية لتراكم الثروة النفطية في المملكة، ومن أهمها التالي:

أولاً: علاقة القطاع النفطي بالقطاعات الاقتصادية:

إن قطاعات الاقتصاد غير النفطية كالزراعة مثلاً تتفاعل وتتداخل مع بقية قطاعات الاقتصاد في مدخلاتها ومخرجاتها. وهذا بخلاف قطاع النفط، الذي لا يعتمد في استخراجه على الدعم من القطاعات الإنتاجية الأخرى. لذا فأَيُّ ازدهار بالقطاع النفطي لن يحدث انتقال موارد (Resource Movement Effect) إليه بسحب عوامل الإنتاج المحلية (العمال أو/و رأس المال) من القطاعات الأخرى.

لذا يُعد قطاع النفط في الدول النامية قطاعاً منعزلاً (The Enclave Sector)، عن بقية القطاعات في الاقتصاد المحلي، بحكم ارتباطه بالخارج، وبحكم تفوقه، وتمتعه بمواصفات لا يتمتع بها سواه، ومن أهم تلك المواصفات:

١- ارتفاع رأس المال المستثمر فيه، وسيطرة التقنية العالية على مشروعاته، وهذا ما جعل النفط تحت سيطرة وتحكم الشركات النفطية العملاقة.

٢- مهارة القوى العاملة في القطاع النفطي، وسيطرة الأجانب عليه.

٣- ارتفاع دخول العاملين فيه، وتحويلها للخارج، مما يستنزف الموارد المحلية.

ويزداد الوضع وضوحاً في حقول النفط البحرية، حيث يصعب على القطاع النفطي، أن يتداخل مع قطاعات الاقتصاد الأخرى بشكل مؤثر قطاعياً وجغرافياً بسبب انعزاله وبعده عنها (Gallagher & Lyuba, 2007). لذا من أهم عيوب سيطرة القطاع النفطي، أنه لا يخلق فرص عمل كبيرة للمواطنين تتناسب مع حجمه، ودوره في الناتج المحلي الإجمالي.

ثانياً: ارتفاع سعر الصرف الحقيقي للعملة المحلية:

في نموذج لاقتصاد مفتوح، مكون من ثلاثة قطاعات: القطاع النفطي، وقطاع السلع القابلة للتبادل التجاري تصديراً واستيراداً، وقطاع الخدمات والمنافع. فإن أسعار السلع القابلة للتبادل محلياً، يفترض أن تكون متقاربة من الأسعار الدولية. أما أسعار السلع غير القابلة للتداول، فيحددها العرض والطلب محلياً.

ويمكن الاستنتاج بصورة مبسطة، أن العائدات النفطية، ستوجهها الحكومة إلى الاقتصاد المحلي، من خلال الموازنة العامة.

وعندما تزيد الحكومة الإنفاق العام (Spending Effect)، الذي يظهر تأثيره جلياً في زيادة الطلب على السلع والخدمات. وزيادة الطلب على السلع القابلة للتبادل (Pt)، سيرفع أسعارها، وسيؤدي ذلك إلى انخفاض الطلب عليها، وزيادة في استيراد السلع المماثلة للسلع المحلية، مما يلغي تأثير فائض الطلب وتبقى الأسعار ثابتة. أما زيادة الطلب على الخدمات فسيرفع أسعارها (Pn) بنسبة أكبر، لارتفاع الطلب عليها، وصعوبة زيادة الإنتاج المحلي أو الاستيراد خلال فترة وجيزة لتغطية الطلب المحلي المتزايد.

فالتغير في أسعار الخدمات مقارنة بأسعار السلع التبادلية (Pn/Pt)، يعبر عن سعر الصرف الحقيقي. فالارتفاع فيه هو ارتفاع في القوة الشرائية للعملة المحلية (Appreciation)، وينجم عنه ارتفاع في حجم الواردات، وضعف في

منافسة السلع المحلية لارتفاع سعرها مقارنة بالسلع المستوردة، وتأثيرها السلبي يكون جلياً في ميزان المدفوعات (Corden & Neary, 1982).

وبقراءة سريعة للجدول رقم (١١)، يلاحظ بوضوح ارتفاع أسعار الصرف الحقيقية للريال، نتيجة القفزة في الأسعار النسبية خلال الفترة التي حدث فيها انتعاش في أسواق النفط في عامي ١٩٧٣-١٩٧٤م، وفي عام ١٩٧٩م. وبقيت الأسعار الحقيقية مرتفعة حتى بداية تدهور أسعار النفط وكمياته المنتجة، حين رفضت المملكة أن تكون منتجاً مرجحاً (Swing Producer) في أوبك.

ويمكن القول إن أسعار النفط ليست العامل الوحيد المؤثر في الأسعار النسبية، ولكن كمية إنتاج النفط تعتبر أيضاً من العوامل المؤثرة، فقد تنخفض أسعار النفط، ولكن يعوض عنه بارتفاع في الكميات المنتجة. كما أن السياسة المالية تؤدي دوراً مهماً في توجيه الإنفاق الحكومي على المستوى الكلي بالتأثير في الطلب الكلي، وفي المستوى الجزئي من خلال التأثير في نمط الاستهلاك لتوجيه النشاطات الاقتصادية بما يخدم حاجة الاقتصاد عن طريق استخدام أدوات السياسة المالية المستخدمة لامتصاص التأثيرات السلبية، بتقديم الإعانات، والقروض الميسرة بدون فوائد، أو حتى بفوائد سلبية، والاستثمار في تطوير وتحسين البنى التحتية مما يساعد على خفض أسعار السلع غير القابلة للتبادل.

جدول رقم (١١)

عينة من الأسعار النسبية للسلع التبادلية مقابل السلع غير التبادلية (Pn/Pt)

	1970	1973	1974	1978	1979	1982	1984	1986
Pn/Pt	94,7	100,8	107,8	147,9	137,3	110,8	100	87,7

* تمثل مؤشر أسعار السلع المحلية مقسومة على مؤشر السلع الصناعية.

Source: International Financial Statistics, IMF, 1994, 1996.

ثالثاً: التأثير في القطاعين الزراعي والصناعي:

توضح الأدبيات الاقتصادية، أن تدفق العوائد المالية الكبيرة بصورة مفاجئة له انعكاسات سلبية في الاقتصاد، حيث تخلق نوعاً من الاختلالات في القطاعات الاقتصادية. وتتمثل تلك الاختلالات في تقليص إسهام القطاعات المنتجة الصناعية والزراعية في الناتج المحلي الإجمالي، مع نمو وازدهار القطاعات الخدمية والاستثمارات غير المنتجة. وأكبر مثال على تلك ما عانت منه هولندا بعد اكتشاف الغاز الطبيعي فيها، ووضح التأثير جلياً في قطاعها الصناعي وسميت الأعراض بـ "المرض الهولندي". وامتد العرض إلى بريطانيا وسمته "مرض النفط"، وعانت أيضاً منه دول في كل قارات العالم ليس بسبب النفط فحسب بل بسبب التدفقات النقدية الناجمة من الموارد الطبيعية أو سواها (Al-Sabah, 1988).

ومع أن المملكة نعمت بتدفق كبير من العائدات النفطية بعد عام ١٩٧٣م، ولكنها لم تعان من تدهور بالقطاع الصناعي والقطاع الزراعي بالمفهوم الاقتصادي، كما عانت الدول الأخرى لعدة أسباب منها:

- ١- أن القطاع الصناعي، في بداية ارتفاع أسعار النفط كان محدوداً سواء على مستوى تطور وتنافسية الصناعة، أو على مستوى مهارة العاملين، لذلك لم يكون هناك تأثير يذكر لانعدام تأثير انتقال الموارد أو ارتفاع أجورها.
- ٢- أن الفرضية التي قامت عليها نظرية المرض الهولندي تفترض توظيف كامل للموارد، فيما المملكة كانت تعاني من عجز بالقوى العاملة وقتها. وحين زاد الطلب على القوى العاملة، قامت الحكومة بتشجيع استقدام العمالة من الخارج لتغطية الطلب، مما خفف من التأثيرات السلبية على الأجور.
- ٣- مما أثر سلباً على إنتاجية القطاع الزراعي في الطفرة النفطية الأولى، انتقال بعض العاملين في القطاع الزراعي البدائي إلى القطاعات الأخرى.

وهناك بعض الاقتصاديين يرون أن التأثير السلبي في القطاع الصناعي والزراعي، لا يقاس بالنتائج الإحصائية المجردة أو معدل النمو، بل يعتبرون أن معدل نموها يكون أبطأ من المعتاد، أو أقل نمواً مما هو في قطاع الخدمات (Roemer, 1983 p.1).

وبهذا التعريف، يمكن اعتبار القطاعين متأثراً سلبياً وذلك لتأخرهما عن معدلات نمو معظم مكونات الخدمات كما يوضحها بجلاء الجدول رقم (١٢). والملاحظ أن معدلات النمو الفعلي في الإنشاءات (18,6%)، والنقل (17%) تفوق المستهدف، ويبرر ذلك بسعي الحكومة وقتها، بتوجيه جزء من الإنفاق الرأسمالي الحكومي لتطوير وبناء البنى التحتية في النقل والمشاريع لرفع القدرة الاستيعابية للاقتصاد.

جدول رقم (١٢)

معدلات النمو المستهدفة والفعالية في الخطة الخمسية الأولى والخطة الخمسية الثانية (%)

الحكومة	التمويل	النقل	التجارة	الإنشاءات	المنافع	الصناعة	الزراعة	
الخطة الأولى								
المستهدف	11	12,9	12,8	10,4	13,2	14	4,6	
الفعلي	8,2	17	13,9	18,6	10,9	11,4	3,6	7,8
الخطة الثانية								
المستهدف	9,7	15	15	15	15	14	4	12,9
الفعلي	14,1	19,4	22,8	16,4	22,3	15,4	7	6,5

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي ١٩٩٨م.

رابعاً: ارتفاع معدلات التضخم:

يختلف الاقتصاديون حول تعريف دقيق للتضخم، ففريدمان "كزعيم للنقديين"، يرى أنه "الارتفاع العام للأسعار"، بينما يقول كروثار (Crowther) أنه "انخفاض في القوة الشرائية"، وجليبورن (Goulboorn) يعرفه بأنه "نقود كثيرة تطارد سلع قليلة". ومهما كانت التعاريف، فالتضخم يوضح اختلالاً في جانبي العرض والطلب في النشاطات الاقتصادية، ويتأثر منه بشكل أكبر ذوو الدخول المنخفضة والثابتة، وأصحاب الحسابات الجارية التي تتآكل قوتها الشرائية مع مرور الزمن.

والتضخم في المملكة منذ منتصف السبعينيات له أسبابه التي من أهمها، ارتفاع أسعار النفط، وزيادة الإنفاق الحكومي، والتوسع في عرض النقد، وانخفاض الدولار.

وحيث إن السياسة المالية هي الأكثر تأثيراً في النشاطات الاقتصادية، وفي وجود التضخم، فلا غرابة أن الإنفاق الحكومي كان من أهم العوامل التي سببت زيادة معدلات التضخم ما بين عامي ١٩٧٣ إلى ١٩٧٦م. وقد ارتفعت المصروفات الفعلية في الموازنة في عام ١٩٧٣م، من ١٨,٥٩٥ مليون ريال إلى ٨١,٢٣٥ مليون ريال في عام ١٩٧٥م. ويلاحظ أيضاً أن الإنفاق الرأسمالي كان أكثر من الإنفاق الجاري. ويعزى ذلك إلى تركيز الإنفاق على إنشاء وتحسين البنى التحتية اللازمة لتطوير الاقتصاد، وزيادة قدرته الاستيعابية. وهذا التوسع الإنفاقي خلق اختناقات كبيرة في الاقتصاد، سببت ارتفاعاً كبيراً للتضخم، يوضحها الجدول رقم (١٣)، حيث وصل إلى ٣٤,٦% و ٣١,٦% في عامي ١٩٧٥ و ١٩٧٦ على التوالي.

ولا يجب إغفال أن هناك عوامل أخرى أسهمت بنسب متفاوتة في توسيع الفجوات التضخمية منها: أن ارتفاع أسعار النفط عملت على رفع تكاليف السلع الأولية المستوردة، وانخفاض قيمة الدولار، والتوسع النقدي، وارتفاع أسعار المواد الغذائية التي تشكل جزءاً رئيساً في مكونات معدلات التضخم.

ومعدلات التضخم كان من المتوقع أن تكون أعلى بكثير من الفعلي، لو لم تتدخل الدولة في بعض الإجراءات الوقائية التي خففت من معدلات التضخم نسبياً، من خلال تقديم الإعانات لبعض السلع الضرورية، ومنح القروض الميسرة، أو حتى القروض بالفائدة السلبية للمشاريع الزراعية والصناعية.

جدول رقم (١٣)

معدل التضخم (%)

1977	1976	1975	1974	1973	1972	1971	1970
11.4	31.6	34.6	21.4	16.5	4.3	4.5	0.2

1985	1984	1983	1982	1981	1980	1979	1978
-3.1	-1.6	0.6	1.9	2.8	4.2	1.1	-1.6

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي عدة سنوات.

خامساً: بروز مظاهر الفساد المالي:

يرى معظم الاقتصاديين أن للفساد والتعقيد الإداري تأثير سلبي قوي على الاقتصاد. وثبت أن الفساد يعمل على خفض معدلات النمو وعلى تباطؤ التنمية (Mauro 1995). ومن تأثيرات الفساد القاسية: إبعاد الكفاءات المخلصة أو تهيمشها، وسوء تنفيذ المشاريع، ورفع تكاليفها ما بين ٢٠-٢٥%، وتركز الثروة في يد فئة قليلة. والأكثر أليماً في وجود الفساد، هو إضعاف الولاء للدولة، وما يترتب عليه من انعكاسات سياسية وأمنية سلبية على مستقبل الدولة (القريشي، ٢٠١٢م).

وهناك مؤشرات متعددة تدل على بروز مظاهر الفساد المالي، حتى أصبح من الضرورة التدخل للحد منه، ومن تلك المؤشرات:

- ١- انخفاض مقدار قيمة المضاعف المالي الحكومي الذي يقيس مدى فاعلية الإنفاق الحكومي. وحين يكون مضاعف الإنفاق المالي أقل من (١)، فهذا يوضح انخفاض إسهام الإنفاق الحكومي في النشاطات الاقتصادية الإنتاجية، لأن كل ريال يصرف من الموازنة ينعكس بأقل منه في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي. وقد بلغ المضاعف المالي للمملكة في ٢٠١٠م، ما مقداره (٠,٦)، وفي ٢٠١٢م وصل إلى ٠,٥٥، في حين يشير صندوق النقد الدولي إلى أن المضاعف المالي للإنفاق الجاري من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٦م، بلغ ٠,٤، وللاستثماري كان (٠,٩). وتعزى أسباب انخفاض المضاعف المالي إلى عوامل متعددة من أهمها: ارتفاع حجم تحويلات الوافدين، وانتشار الفساد المالي، وزيادة نمط الاستهلاك، وزيادة الواردات (العجاجي، ٢٠١١م).
- ٢- انتشار اقتصاد الظل، حيث بلغ حجم هذا الاقتصاد في المملكة في ٢٠١٤م، حوالي ٥٤٩ بليون ريال، وحجم التستر التجاري لنفس العام ٢٣٦,٥ بليون ريال (صحيفة الرياض، ٢٠١٤م).
- ٣- ارتفاع أحجام المبالغ النقدية المتداولة خارج النظام المصرفي بشكل كبير. والجدول رقم (١٤) يوضح ارتفاعها الكبير من ١,٥ بليون ريال في عام ١٩٧٠م، إلى أن وصلت ١٧٢ بليون ريال في عام ٢٠١٧م. وقد يكون مبرراً لو كان الارتفاع يسيراً، وذلك لدواعي دينية أو اجتماعية أو شخصية، أو في بداية الازدهار النفطي لانخفاض الوعي المصرفي آنذاك، ولكن أن يتزايد بشكل كبير سنة بعد أخرى، رغم الضوابط الموضوعية لضبط السيولة، وزيادة الوعي المصرفي بين الناس فإن ذلك يثير شبهة وجود الفساد.

جدول رقم (١٤)

النقد المتداول خارج المصارف لسنوات مختارة (بليون ريال)

٢٠٠٠	١٩٩٥	١٩٩٠	١٩٨٥	١٩٨٠	١٩٧٤	١٩٧٠	
٥١	٤٥,٥	٤٦,٥	٣٦,٩	٢٥,٢	٥,٠٥	١,٥	النقد المتداول خارج المصارف
٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١٠	٢٠٠٥
١٧٢	١٧٠,٣	١٦٨,٥	١٥٣,٨	١٤٣,٢	١٣٣	٩٥,٥	٦٤,٣

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، تقرير مؤسسة النقد لعدة سنوات.

وما من دولة خلت من فساد، فنيوزيلندا كدولة صُنفت الأولى في النزاهة لا تخلو من فساد حيث وصل إلى ١١%. وبإلقاء نظرة على الجدول رقم (١٥)، يتضح ترتيب ودرجة الفساد لدول نفطية مختارة لعام ٢٠١٧م. ويلاحظ فيه أن المملكة يسبقها في النزاهة ٤٣ دولة، ودرجة نزاهتها وصلت إلى ٤٩%. والفساد واقع ملموس، تدعم وجوده الإحصائيات. وقد صرح الرجل الثاني في الدولة أن ١٠% من الإنفاق العام الحكومي قد تعرض للاختلاس في عام ٢٠١٦م، بواسطة الفساد من الطبقتين العليا والدنيا (بنون، ٢٠١٧م).

وختاماً، يمكن القول إن تأثيرات فورة العائدات النفطية لم تكن كلها بلسماً بل صاحبها نوع من المنغصات أثرت في الفرد والمجتمع، متمثلة في ارتفاع أسعار الصرف الحقيقي، وارتفاع معدلات التضخم، وهو القطاع الخدمي أكثر من نمو القطاعين الإنتاجيين الصناعيين والزراعيين.

ومن التأثيرات السلبية التي صاحبت ارتفاع العائدات النفطية، انتشار الفساد المالي، بصورة أزعجت المسؤولين والشعب على حد سواء. ولا يجب إغفال أن المملكة تعرضت أيضاً إلى ضغوطات سياسية واقتصادية كبيرة نتيجة موقعها الجيوسياسي، وإمكاناتها النفطية الكبيرة على مستوى الإنتاج وعلى مستوى الاحتياطيات.

جدول رقم (١٥)

مؤشر الفساد لبعض الدول النفطية حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠١٧م

مقدمة توضيحية لأكثر دول العالم نزاهة، وأكثرها فساداً		
نيوزيلندا	الأولي بانخفاض الفساد	نسبة النزاهة ٨٩%
الدنمارك	الثاني بانخفاض الفساد	نسبة النزاهة ٨٨%
الصومال	الترتيب ١٨٠ كأكثر دولة فساداً في العالم	نسبة النزاهة ٩% فقط
مؤشر الفساد لبعض الدول النفطية المختارة		
الدولة	ترتيب الدولة في الفساد من ١٨٠ دولة في العالم	درجة النزاهة من ١٠٠%
فنزويلا	١٦٩	١٨%
العراق	١٦٩	١٨%
أنغولا	١٦٧	١٩%
نيجيريا	١٤٨	٢٧%
المكسيك	١٣٥	٢٩%
إيران	١٣٠	٣٠%
الأكوادور	١١٧	٣٢%
الجزائر	١١٢	٣٣%
إندونيسيا	٩٦	٣٧%
دول الخليج العربية		
البحرين	١٠٣	٣٦%
الكويت	٨٥	٣٩%
عمان	٦٨	٤٤%
السعودية	٤٤	٤٩%
قطر	٢٩	٦٣%
الإمارات	٢١	٧١%

Source: Transparency International, Corruption Perceptions Index, 2017

المبحث الرابع

قياس جهود المملكة لتنويع اقتصادها

سعت المملكة إلى وضع خطط اقتصادية تنموية شاملة، وقد بدأت أول الخطط الخمسية في عام ١٩٧٠م. وكان من أهم أهداف جميع تلك الخطط حسب ما ورد فيها ما نصه: "تقليل الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الدخل، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في النشاطات الاقتصادية لتقليل الواردات، وزيادة العمالة الوطنية، وتخفيف العبء على ميزانية الدولة".

وقد تم التطرق في المباحث السابقة إلى ارتباط الاقتصادي السعودي ارتباطاً وثيقاً بالعائدات النفطية خلال العقود الأولى من بدايات الخطط الخمسية. ولا غرابة في ذلك، فقد كان الاقتصاد السعودي اقتصاداً ريعياً بسيطاً، ولم يكن للقطاعات الإنتاجية إسهام فاعل في مكونات الناتج المحلي الإجمالي. واستمر هذا الوضع الاقتصادي خلال العقدين الأولين من بداية الطفرة النفطية التي بدأت في أوائل السبعينيات من القرن الماضي. وقد تم سابقاً بيان التأثيرات السلبية للعائدات النفطية في الاقتصاد خلال الطفرتين النفطيتين، ووضح خلالهما إدمان الاقتصاد السعودي على النفط.

وسيتم التركيز على الفترة الزمنية من ٢٠٠٥م وما بعدها، لتحليل المتغيرات حول سياسة التنويع الاقتصادي في المملكة. وقد تم اختيار تلك الفترة لأسباب متعددة منها:

- ١- انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية، وما ترتب عليه من حرية المبادلات التجارية، وتخفيض عوائق التجارة، والمحافظة على البيئة وتطبيق الشفافية.
- ٢- لم تحظ تلك الفترة الزمنية بتغطية بحثية واسعة كسابقاتها.
- ٣- يدخل من ضمن تلك الفترة، بداية تطبيق الرؤية السعودية ٢٠٣٠م، وما أحدثته من تغيرات هيكلية في الاقتصاد.
- ٤- يعتبر بعض الاقتصاديين (رغم الخلاف الكبير بينهم)، أن عام ٢٠٠٥م، هو ذروة إنتاج النفط، وقرب غروب شمس، مما يوجب الاهتمام جدياً بمسألة التنوع الاقتصادي على مستوى الخطط والسياسات الاقتصادية.
- ٥- حدوث تطوير في نظام الحسابات القومية في ٢٠٠٨م، لتسهيل الحسابات القومية، وتيسير مقارنتها مع الدول الأخرى.

وسيتم اختيار مجموعة متعددة من المعايير لقياس التنوع الاقتصادي، حتى يمكن التأكد من قوة ودقة النتائج المتحصل عليها. ومن أهم تلك المعايير المطبقة ما يأتي:

أولاً: نسبة مساهمة الإيرادات النفطية من إجمالي إيرادات الدولة:

تشكل الإيرادات النفطية خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٤م نسبة كبيرة لا تقل عن ٨٧% ولا تزيد عن ٩٣% من إجمالي الإيرادات. والملاحظ كما في الجدول (١٦) أن زيادة إسهام الإيرادات غير النفطية في عام ٢٠١٥م، قفزت من ١٢% إلى ٢٧% من إجمالي الإيرادات، وذلك ليس بسبب الزيادة الكبيرة في الإيرادات غير النفطية، التي لم تزيد إلا ٤٠ مليار ريال فقط. لذا يعزى السبب إلى الانخفاض الكبير جداً في الإيرادات النفطية، والتي انخفضت قرابة ٥٠%، من ٩١٣ مليار ريال في عام ٢٠١٤م إلى ٤٤٠ مليار ريال في ٢٠١٥م. مما رفع نسبة مساهمة الإيرادات غير النفطية في الإجمالي. وينطبق ذلك على السنوات التي بعدها حتى ٢٠١٧م، مما يستوجب عند مقارنة النسب للإيرادات، ربطها بقيمتها المجردة، للوصول إلى نتائج توضح التغير فيهما. وبالنظر إلى الشكل رقم (١)، يلاحظ أن ارتفاع نسبة إسهام الإيرادات غير النفطية لا تعود إلى زيادتها المجردة، بل تعود إلى انخفاض نسبة الإيرادات النفطية،

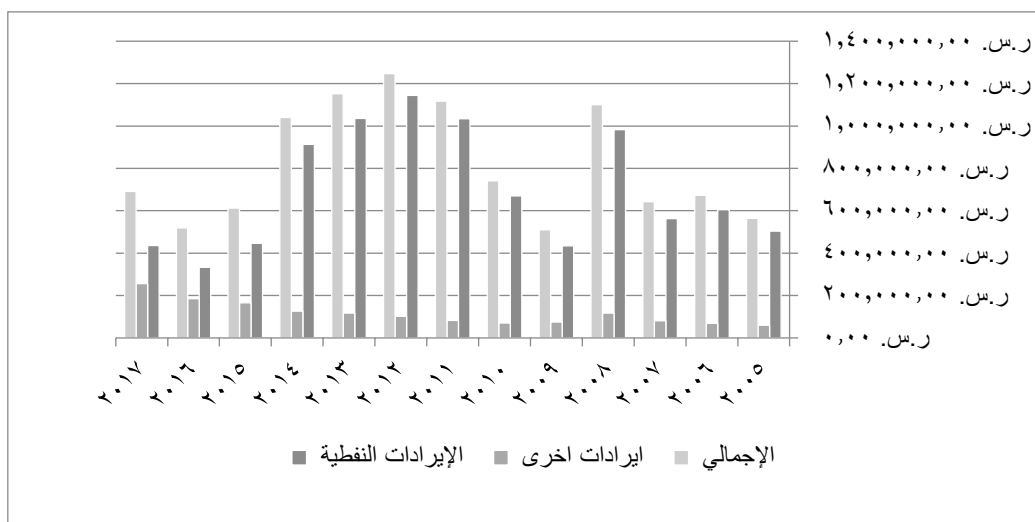
والشكل أدناه، يوضح ذلك جلياً في السنوات الثلاث الأخيرة. والنتيجة المستخلصة أن الإيرادات النفطية لا تزال هي المهيمنة على مجمل الإيرادات.

جدول (١٦)

الإيرادات النفطية وغير النفطية ونسبتها للإيرادات العامة (مليون ريال)

السنة	الإيرادات النفطية	الإيرادات غير النفطية	إجمالي إيرادات الدولة	نسبة الإيرادات النفطية %	نسبة الإيرادات غير النفطية %
2005	504,540	59,795	564,335	89%	11%
2006	604,470	69,212	673,682	90%	10%
2007	562,186	80,614	642,800	87%	13%
2008	983,369	117,624	1,100,993	89%	11%
2009	434,420	75,385	509,805	85%	15%
2010	670,235	70,637	740,872	90%	10%
2011	1,034,362	83,165	1,117,527	93%	7%
2012	1,144,818	101,720	1,246,538	92%	8%
2013	1,035,048	117,564	1,152,612	90%	10%
2014	913,347	126,794	1,040,141	88%	12%
2015	446,432	166,261	612,693	73%	27%
2016	333,699	185,749	519,448	64%	36%
2017	435,900	255,605	691,505	63%	37%

المصدر: تقرير مؤسسة النقد العربي السعودي، رقم ٤٦ لعام ٢٠١٠م، ورقم ٥٣ لعام ٢٠١٧م.



شكل رقم (١) مساهمة الإيرادات النفطية وغير النفطية

ثانياً: مساهمة القطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي ومعدلات نموها:

١- نسبة مساهمة القطاعات الاقتصادية في إجمالي الناتج المحلي الإجمالي:

إن قيمة الناتج المحلي الإجمالي له دلالات اقتصادية هامة توضح نتائج السياسات المطبقة في العملية التنموية. كما أن معرفة إسهام كل قطاع في الناتج المحلي تحدد القطاع الأكثر تأثيراً في الناتج المحلي. وحتى يكون التحليل أكثر

دقة فسيتم قياس الناتج المحلي الإجمالي بأقيام المنتجين، مما يحتم إبعاد رسوم الاستيراد من الناتج المحلي الإجمالي، كما سيتم تحليل مكونات الناتج المحلي بناء على الأسعار الثابتة لها، والتي تأخذ التغيرات في الأسعار بعين الاعتبار.

ففي الجدول رقم (١٧)، يلاحظ أن مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي كانت ضئيلة جداً أو تميل إلى الانخفاض. وبالمقابل فالصناعة التحويلية لم تتجاوز ١١%، وفي السنوات الأربع الأخيرة تحسنت قليلاً، بفعل تحسن صناعة تكرير الزيت. وكانت إسهامات الصناعات التحويلية ثابتة عند ٨،٤% سنوياً، في حين أن نصيب صناعة تكرير الزيت زاد إلى ٣% في عام ٢٠١٤م، وفي عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧م، وصل ٣،٨% لكل منهما. ويلاحظ أن الزيادة البسيطة في الصناعة التحويلية في السنوات الأربع الأخيرة، ناجمة من صناعات مرتبطة بتكرير الزيت، وليس من الصناعات الأخرى. ويمكن القول إن عدم تحسن نسب إسهامات القطاعين الزراعي والصناعي، وارتفاع نسبة إسهام قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي، يشير إلى عرض من أعراض المرض الهولندي في الاقتصاد (Bature, 2013).

أما نسبة مساهمة التعدين، في قطاع النفط والتعدين طوال السنوات الأربع، فكانت ثابتة عند ٠،٤%، مما يوضح أن التغير في مساهمة قطاع النفط والغاز دون التعدين هي الأكثر تأثيراً، حيث بقيت مساهمته تمثل ٤٠% تقريباً من الناتج المحلي الإجمالي، مما يعني قابلية الناتج المحلي الإجمالي للتقلبات تبعاً للنفط.

جدول رقم (١٧)

نسب مساهمة القطاعات الاقتصادية في إجمالي الناتج المحلي الإجمالي
مقاسة بأقيام المنتجين وبأسعار الثابتة (٢٠١٠=١٠٠) (%)

السنة	الزراعة والغابات والأسماك	النفط والغاز والتعدين	الصناعات التحويلية	الخدمات*	المجموع
2005	2.6	53.2	9.1	34.4	99.4
2006	2.6	51.1	9.5	36.2	99.4
2007	2.6	48.1	10.1	38.6	99.3
2008	2.4	47.4	10.3	39.1	99.2
2009	2.5	43.6	10.7	42.5	99.3
2010	2.6	41.5	11.0	44.1	99.3
2011	2.5	42.7	10.9	43.2	99.2
2012	2.4	42.6	10.8	43.4	99.1
2013	2.5	40.9	10.8	45.0	99.2
2014	2.4	39.8	11.5	45.5	99.2
2015	2.3	40.0	11.7	45.1	99.2
2016	2.3	40.5	11.9	44.5	99.2
2017	2.4	39.4	12.2	45.4	99.3

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي السنوي، التقرير السنوي لعام ٢٠١٧م.

* تم دمج جميع النشاطات غير الواردة في الجدول، ضمن بند الخدمات.

٢- معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ونمو القطاعات المكونة له:

واستكمالاً لما ذكر، يمكن ملاحظة أن معدلات نمو القطاع النفطي في الجدول رقم (١٨)، متطابقة مع اتجاهات التغير في الناتج المحلي الإجمالي. وهذا يدل على أن القطاع النفطي هو القاطرة التي تجر الناتج المحلي الإجمالي صعوداً وهبوطاً. وأما القطاع الحكومي فأغلب معدلات نموه، تتماهى مع معدلات نمو القطاع النفطي ومعدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي. وليس ذلك بمستغرب لأن القطاع الحكومي يعتمد بشكل كبير على القطاع النفطي، وقد

أدرجته الهيئات الإحصائية الرسمية ضمن القطاع غير النفطي، حتى يرفع من نسبة مساهمة القطاع غير النفطي في الناتج المحلي الإجمالي.

جدول (١٨)
معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي حسب القطاعات
حسب الأسعار الثابتة (٢٠١٠=١٠٠)

نمو الناتج المحلي الإجمالي (%)	نمو القطاع غير النفطي (%)			نمو القطاع النفطي (%)	
	المجموع	الحكومي	الخاص		
٥,٥٥	٧,٣٥	٤,١٧	٩,١٨	٤,٢٤	٢٠٠٥
٢,٧٦	٨,٣٦	٣,٢٣	١١,١٨	٢,٤٠	٢٠٠٦
١,٨٢	٨,٨٨	٣,٨٥	١١,٤٤	٣,٩٤	٢٠٠٧
٦,١٤	٨,٠٠	٤,٨٣	٩,٥١	٤,٤٢	٢٠٠٨
١,٩٩	٥,٩٠	٦,٠٣	٥,٨٤	٩,٥٤	٢٠٠٩
٤,٩٩	٩,٥٥	٧,٥٤	١٠,٥١	٠,١٣	٢٠١٠
٩,٩٨	٨,٢٠	٨,٤١	٨,١٠	١٢,١٦	٢٠١١
٥,٣١	٥,٥١	٥,٢٦	٥,٦٢	٥,٠٨	٢٠١٢
٢,٧٤	٦,٤١	٥,٠٩	٧,٠٠	١,٦٣	٢٠١٣
٣,٦٥	٤,٨٦	٣,٦٧	٥,٣٨	٢,٠٩	٢٠١٤
٤,٠٩	٣,٢٠	٢,٧٢	٣,٤١	٥,٢٧	٢٠١٥
١,٧٠	٠,٢٣	٠,٥٨	٠,٠٧	٣,٦٠	٢٠١٦
٠,٧٨	١,٠٥	٠,٧٠	١,٢٠	٣,٠٩	٢٠١٧

المصدر: الهيئة العامة للإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، ٢٠١٧م.

ثالثاً: مساهمة الصادرات غير النفطية من إجمالي الصادرات، ونسبة الصادرات غير النفطية من إجمالي الواردات:

لا تركز أهداف التنويع الاقتصادي على زيادة وتنوع الصادرات غير النفطية فحسب، بل على توسيع القاعدة الإنتاجية المحلية، لإحلالها محل الواردات. وسيتم إلقاء الضوء على هذين التوجهين الاقتصاديين، لمعرفة نجاح جهود الحكومة في التنويع:

١- مساهمة الصادرات غير النفطية من إجمالي الصادرات:

من خلال الجدول رقم (١٩)، يتبين أن القفزة في ارتفاع نسبة الصادرات غير النفطية بنسبة ٥٠% تقريباً في عام ٢٠٠٩م، لم تنجم عن زيادة في حجم الصادرات غير النفطية، بل انخفضت تلك الصادرات من ١٢١,٦٢٢ مليون ريال في عام ٢٠٠٨م، إلى ١٠٩,٦١٩ مليون ريال في عام ٢٠٠٩م. وهذا يؤكد أن ارتفاع نسبة مساهمة الصادرات غير النفطية، ناجم عن انخفاض الصادرات النفطية من ١٠,٥٣,٨٦٠ مليون ريال في عام ٢٠٠٨م، إلى ٦١١,٤٩٠ مليون ريال في عام ٢٠٠٩م، مما رفع نسبة مساهمة الصادرات غير النفطية من مجمل الصادرات دون تحسن فيها. ومثل تلك القفزة في نسبة الصادرات غير النفطية من ١٦,٩% في عام ٢٠١٤م إلى ٢٤% في عام ٢٠١٥م، في حين أن حجم الصادرات انخفض من ٢١٧ مليار ريال إلى ١٨٩,٩ مليار ريال لنفس السنوات. وهذا يؤكد وجوب عدم الاستناد على نسب مساهمة المتغير في التحليل، ما لم تربطه بحجم المساهمة بالأرقام المجردة، وإلا كانت النتائج الإحصائية مضللة.

٢- نسبة الصادرات غير النفطية من إجمالي الواردات:

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن نسبة الصادرات غير النفطية إلى مجمل الواردات تتراوح ما بين ٢٨,١٧% في أدناها و٣٨,٣٥% في أعلاها. وليس في أي من النسب ما يدل على عملية إحلال سلع وطنية محل السلع المستوردة لسببين:

- تتزايد الصادرات غير النفطية مع تزايد الواردات، وتنخفض معها، فزادتا معاً ما بين عامي ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٨م، وما بين ٢٠١٠ إلى ٢٠١٤م، وانخفضتا معاً في العامين ٢٠٠٩م، و٢٠١٦م. فلو كان هناك إحلال فعلي للواردات، لقلت الواردات مع تزايد الصادرات غير النفطية.
- ارتفاع الواردات مع الصادرات النفطية معاً ما بين ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٨م، وما بين ٢٠١٠ إلى ٢٠١٣م، وانخفضا معاً في ٢٠٠٩م و ٢٠١٦م، وهذا يبين استمرار الإدمان النفطي نتيجة زيادة الواردات، مع زيادة العائدات النفطية، تمشياً مع أحد أهم أعراض المرض الهولندي.

جدول رقم (١٩)

نسبة نمو الصادرات غير النفطية إلى إجمالي الواردات (مليون ريال)

مجموع الصادرات النفطية	نسبة الصادرات النفطية	الصادرات غير النفطية	نسبة الصادرات غير النفطية	مجموع الواردات	نسبة الصادرات غير النفطية للواردات
٢٠٠٥	٦٠٥,٨٨١	٨٩,٥	٧١,٢٦٣	١٠,٥	٣١,٩٦
٢٠٠٦	٧٠٥,٨١١	٨٩,٢	٨٥,٥٢٨	١٠,٨	٣٢,٧٢
٢٠٠٧	٧٦٩,٩٣٥	٨٨,٠٥	١٠٤,٤٦٨	١١,٩٥	٣٠,٩
٢٠٠٨	١,٠٥٣,٨٦٠	٨٩,٦	١٢١,٦٢٢	١٠,٤	٢٨,١٧
٢٠٠٩	٦١١,٤٩٠	٨٤,٨	١٠٩,٦١٩	١٥,٢	٣٠,٦
٢٠١٠	٨٠٧,١٧٦	٨٥,٧	١٣٤,٦٠٩	١٤,٣	٣٣,٦
٢٠١١	١,١٩١,٠٥٢	٨٧,١	١٧٦,٥٦٨	١٢,٩	٣٥,٨
٢٠١٢	١,٢٦٥,٥٥٠	٨٦,٩	١٩٠,٩٥٢	١٣,١	٣٢,٧٣
٢٠١٣	١,٢٠٧,٠٨٠	٨٥,٦	٢٠٢,٤٤٣	١٤,٤	٣٢,١٠
٢٠١٤	١,٠٦٧,٠٩١	٨٣,١	٢١٧,٠٣١	١٦,٩٠	٣٣,٣
٢٠١٥	٥٧٣,٤١٢	٧٥,١	١٨٩,٩٠١	٢٤,٩	٢٨,٩٩
٢٠١٦	٥١٠,٧٢٩	٧٤,٢	١٧٧,٦٩٤	٢٥,٨	٣٣,٨
٢٠١٧	٦٣٨,٤٠٢	٧٦,٧	١٩٣,٤٧٩	٢٣,٣	٣٨,٣٥

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، ٢٠١٧م.

رابعاً: مؤشرا التركيز والتنوع الاقتصادي السلعي:

يُعد معيارا التركيز والتنوع من المقاييس التي تطبقهما الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) في إحصائياتها، لقياس تركيز الصادرات والتنوع الاقتصادي. وسيتم الاستئارة بهما للتأكد من تطابق نتائجهما من عدمه، مع نتائج المعايير السابقة.

ويقيس معيار التركيز درجة التركز السلعي المعروف بمعيار هيرفندل - هيرشمان. وقيمتها ما بين (١-٠)، فكلما اقترب المعيار من (١)، فإنه يدل على أن هناك اعتماداً كبيراً على إنتاج أو صادرات سلع محدودة جداً، وكلما اقترب من الصفر دل على أن الاعتماد على مجموعة واسعة من السلع في الإنتاج أو الصادرات، كما أن ارتفاع درجة التركيز، يبين سوء توزيع الدخل بين القطاعات، وكيف أن بعضها يعتمد على كثافة رأس المال، وقلة العمالة، مما لا يسهم في علاج مشكلة البطالة (Akhmedov, 2018 p.7).

بينما يقيس معيار التنوع الاقتصادي نسبة مساهمة صادرات النفط، من إجمالي صادرات الدولة، ومن إجمالي الصادرات العالمية. وتتركز قيمته بين (١-٠)، وكلما اقترب من الصفر دل على التنوع الكبير في الاقتصاد، أما إذا اقترب من (١) فيدل على الاعتماد على النفط، وفشل سياسة التنوع الاقتصادي.

والجدول (٢٠)، يوضح ارتفاع درجة التركيز السلعي النفطي بنسبة ٧٠% تقريباً خلال الأعوام من ٢٠٠٥م إلى ٢٠١٤م وبدأ ينخفض في السنتين الأخيرتين، نتيجة انخفاض عائدات الصادرات النفطية، وليس لتنوع الصادرات. ويوضح الجدول (٢١) ارتفاعاً في درجة التركيز في معظم الدول النفطية بعكس الاقتصاديات المتطورة.

جدول (٢٠)

مؤشرا التركيز والتنوع الاقتصادي السلعي في المملكة

٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	
٠,٦٩	٠,٧٠	٠,٧٣	٠,٧٢	٠,٧٢	٠,٧٤	مؤشر التركيز
٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٧٤	٠,٧٦	٠,٧٧	٠,٧٧	مؤشر التنوع
٢٤٧	٢٤٧	٢٤٧	٢٤٩	٢٤٦	٢٤٨	عدد السلع

٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	
٠,٥٩	٠,٥٥٤	٠,٧١	٠,٧٤	٠,٧٢	٠,٧١	مؤشر التركيز
٠,٧٨	٠,٧٧٥	٠,٧٦	٠,٧٦	٠,٧٤	٠,٧٥	مؤشر التنوع
٢٥٢	٢٤٥	٢٤٩	٢٤٩	٢٥٠	٢٥٣	عدد السلع

Sources: United Nations, UNCTAD STAT., Annual Report , 1995-2017.

جدول رقم (٢١)

معايير التنوع والتركيز لدول مختارة ومقارنتها بالعالم

عدد سلع التصدير ٢٠١٥	عدد سلع التصدير ٢٠٠٥	معايير التركيز		معايير التنوع		الدولة
		٢٠١٥	٢٠٠٥	٢٠١٥	٢٠٠٥	
٢٦٠	٢٦٠	٠,٠٦٤	٠,٠٧٦	-----	-----	العالم
٢٦٠	٢٦٠	٠,٦٧	٠,٠٦٦	٠,١٧٥	٠,١٥٩	الاقتصاديات المتقدمة
٢٥٦	٢٥٦	٠,٢٧٤	٠,٣٠٠	٠,٥٧٢	٠,٥٩٣	الاقتصاديات الناشئة
٢٦٠	٢٦٠	٠,٠٩٠	٠,١٣٨	٠,١٩٣	٠,٢٤٦	الاقتصاديات النامية
عينة من أفريقيا						
٩١	١٠٨	٠,٤٨٥	٠,٥٨٨	٠,٧٨٣	٠,٨١٢	الجزائر
٢٣١	١٩١	٠,٧١٧	٠,٨٨٦	٠,٨٣٠	٠,٨٥٦	نيجيريا
٢٤٤	٢٣٧	٠,١٤٠	٠,٢٣٢	٠,٥٧٤	٠,٦١٦	مصر
عينة من آسيا						
٢٥٧	٢٥٦	٠,١٠٢	٠,١١٠	٠,٤٢٢	٠,٤٦٠	الصين
٢٤٣	٢٤٧	٠,١٣٧	٠,١٣٠	٠,٥٢٥	٠,٤٩٤	إندونيسيا
٢٥٤	٢٥٢	٠,١٧٠	٠,١٨٦	٠,٤٤٠	٠,٤٦٧	ماليزيا
٢٤٩	٢٤٦	٠,٢٤٤	٠,٢٤٦	٠,٤٧٩	٠,٤٨٨	سنغافورا
٢٥٢	٢٤٥	٠,٤٥٥	٠,٧٥٩	٠,٧٣٥	٠,٧٥٦	إيران
عينة من أمريكا الجنوبية						
٢٥٠	٢٥٢	٠,٢٢٧	٠,١٤٤	٠,٤١٤	٠,٣٣	المكسيك
١٨٣	٢٣٤	٠,٧٤٨	٠,٨٤٧	٠,٦٤٦	٠,٧٧٤	فنزويلا
دول الخليج العربي						
٢١٧	٢١١	٠,٣١٢	٠,٤٣٢	٠,٦٧٢	٠,٧٦٢	البحرين
٢١٨	٢٢٣	٠,٥٨٨	٠,٦٢٠	٠,٧٨٧	٠,٨١٥	الكويت
٢١٩	١٩٤	٠,٤٤٧	٠,٦٩٢	٠,٧١٦	٠,٧٧٤	عمان
٢١١	١٧١	٠,٥٠٨	٠,٥٦٧	٠,٧٩٨	٠,٧٩٠	قطر
٢٥٨	٢٥٧	٠,٢٤٥	٠,٤٢٧	٠,٤٨٥	٠,٥٧٦	الإمارات
٢٤٧	٢٤٨	٥٤٠,٥	٠,٧٤٣	٠,٧٥٧	٠,٨٠٩	السعودية

Source: United Nations, UNCTAD STAT., Annual Report, 2016-2017

* e: estimated

ويمكن الاستنتاج من قراءة الجدولين السابقين (٢٠) و (٢١) أن ارتفاع قيمة المعيارين الكبيرة، توضح الاعتماد الكبير على إنتاج وتصدير النفط. ومن ذلك يمكن القول إن سياسة التنوع الاقتصادي لم تحقق التطلعات المنشودة.

خامساً: مؤشر درجة التنافسية والاحتكار في النشاطات الاقتصادية:

ويُعرف أيضاً بمعيار هيرفندل - هيرشمان، حيث يعتمد على تقدير درجة التركيز في نشاط أو في منشأة إنتاجية معينة، مقارنةً بإجمالي النشاط أو إجمالي المنشآت. وقد استخدمته وزارة العدل الأمريكية في تحديد قرار السماح بالاستحواذ أو الاندماج بين الشركات من عدمه، لمنع الاحتكار والسيطرة على الأسواق. وحيث إنه يبين درجة الاحتكار أو التنافسية بالاقتصاد، فقد جرى تطبيقه على مستوى الاقتصاد الكلي أيضاً.

وقد تم تطبيق استخدام هذا المعيار ضمن معادلة هيرفندل - هيرشمان التالية:

$$HHI = S1^2 + S2^2 + S3^2 \dots \dots \dots Sn^2$$

وتشير $S1^2 + S2^2 + S3^2 \dots Sn^2$ الى نسبة مساهمة النشاطات في الإقتصاد

وحيث إن أعلى نسبة مساهمة في المشاركة تصل إلى ١٠٠%، وأقلها ١%، فإن النتائج بعد تربيعها تكون ما بين (١٠,٠٠٠) و (١). فإن وصل إلى (١٠,٠٠٠) تكون السلعة أو القطاع أو المنشأة وصلت إلى الاحتكار المطلق Monopoly في السوق بدون أي منافسة. وإن وصلت إلى (١) فالسوق ذو تنافسية عالية Perfect Competition ويمتاز بالسلع الكثيرة والمتجانسة (Laine,1995, p). أما بقية القيم فيما بينهما فتم تقسيمها على النحو التالي:

التركيز العالي: أكثر من ١٨٠٠ وأقل من ١٠,٠٠٠

التركيز المعتدل: ما بين ١٠٠٠ - ١٨٠٠

التركيز القليل: أقل من ١٠٠٠

ويبدو جلياً من خلال الجدول رقم (٢٢)، أن الارتفاعات كانت كبيرة في نسبة التركيز في الصادرات النفطية، مقارنة بالنسب للمكونات غير النفطية، حيث بلغت في ٢٠١٥، ٢٠١٦، ٢٠١٧، ما مجموعه ٨١٤٨، ٧٩٩٢، و٨٢٣٧ على التوالي، من إجمالي درجة التركيز لكافة الأنشطة والبالغة لنفس السنوات السابقة على التوالي ٨٢٩٠، ٨١٥٧، و٨٣٦٣. ويؤكد هذا التركيز العالي على هيمنة نشاط الصادرات النفطية على ما سواها من أنشطة الصادرات الأخرى. وهذا مؤشر واضح على معاناة الاقتصاد من الإدمان النفطي.

جدول (٢٢)

درجة التركيز في مساهمة أنشطة الصادرات السعودية حسب معيار هيرفندل - هيرشمان

تركيز أنواع الصادرات	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
صادرات نفطية*	٩١٥٨,٥	٩٠٢٥	٨٨٧٣,٦	٨١٤٨,٦	٧٩٩٢,٣	٨٢٣٧,٣
مواد البناء	١,٧	١	١,٥	٣,٢	٣,٦	٢,٩٩
المنتجات الزراعية	٠,٤١	٠,٤	٠,٧	٣,١٧	٣,٨٨	٢,٥٦
السلع الأخرى	٧,٦	١١,١٦	١٣,٧	٣٩	٤٥,٣	٣٤,٩
صادرات غير نفطية	١٨,٥	٢٥	٣٣,٦	٩٦,٦	١١٢,٣	٨٥,٣٨
مجموع درجة التركيز	٩١٨٦,٧	٩٠٦٢	٨٩٢٣	٨٢٩٠,٥	٨١٥٧,٤	٨٣٦٣

المصدر: إعداد الباحث.

* تم تعديل التقسيم من قبل الباحث، حيث تم إدراج الصادرات البتروكيميائية ضمن الصادرات النفطية لارتباطهما العضوي مع بعضهما، في حين أن التقسيم في الكتاب الإحصائي اعتبرها من ضمن الصادرات غير النفطية.

أما الإيرادات النفطية فالإحصاءات الواردة في الجدول رقم (٢٣)، توضح درجة تركيزها العالي بمعدل ٨٠٠٠ في السنوات ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، و٢٠٠٧م، في حين انخفضت درجة التركيز بدرجة ملاحظة وإن كانت لا تزال كبيرة جداً في ٢٠١٦ و٢٠١٧م، ويعزى ذلك إلى الرسوم والضرائب وخفض الإعانات وزيادة أسعار المنافع التي تم فرضها لتنويع مصادر الدخل.

جدول (٢٣)

درجة التركيز في مساهمة أنشطة الإيرادات السعودية من إجمالي إيرادات الدولة حسب معيار هيرفندل - هيرشمان

نوع الإيراد	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
الإيرادات النفطية	٧٩٢١	٨١٠٠	٧٥٦٩	٥٣٢٩	٤٠٩٦	٣٩٦٩
الإيرادات غير النفطية	١٢١	١٠٠	١٦٩	٧٢٩	١٢٩٦	١٣٦٩
درجة التركيز	٨٠٤٢	٨٢٠٠	٧٧٣٨	٦٠٥٨	٥٣٩٢	٥٣٣٨

المصدر: إعداد الباحث.

أما مساهمة النشاطات الاقتصادية المكونة للناتج المحلي الإجمالي، فالجدول رقم (٢٤) يوضح تركيزاً منخفضاً للصناعات التحويلية، وفي النشاط الزراعي والسمكي. في حين أن درجة التركيز لنشاط النفط والغاز والتعدين يبدو عليه التحسن النسبي في السنوات الأخيرة. أما نشاط الخدمات فقد تجاوز معدلات التركيز المعتدلة إلى درجة التركيز العالي، وإن الفارق كان بسيطاً خلال نفس الفترة.

جدول (٢٤)

درجة التركيز في مساهمة الأنشطة الاقتصادية في إجمالي الناتج المحلي الإجمالي حسب معيار هيرفندل - هيرشمان

النشاط	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
النفط والغاز والتعدين	٢٨٣٠	٢٦١١	٢٣١٣,٦	١٦٠٠	١٦٤٠	١٥٥٢,٣
الصناعة التحويلية	٨٢,٨	٩٠	١٠٢	١٣٧	١٤١,٦	١٤٨,٨
الزراعة والأسماك	٦,٧	٦,٧	٦,٧	٥	٥	٥,٧
الخدمات*	١١٨٣	١٣١٠	١٤٩٠	٢٠٣٤	١٩٨٠	٢٠٦١
درجة التركيز	٤١٠٢,٥	٤٠١٧,٧	٣٩١٢,٣	٣٧٧٦	٣٧٦٦,٦	٣٧٦٧,٨

المصدر: إعداد الباحث.

وختاماً، يمكن الاستنتاج من قراءة قيم التركيز الكلية، أن هناك تركيزاً معتدلاً في نشاطي النفط والغاز. وفي الخدمات يلاحظ زيادة ليست بالكبيرة، ولكنها تدل على عدم تحقيق نجاح معتبر في سياسة التنويع الاقتصادي خلال خطط التنمية الخمسية السابقة، واستمرار معاناة الاقتصاد السعودي من إدمانه على النفط.

المبحث الخامس

التنوع الاقتصادي وأهميته والدول التي نجحت بتحقيقه

تتعدد الأنماط التي تنهجها الدول في خططها التنموية. ومن تلك الأنماط ما يُعرف بالنمط التنموي المعتمد أساساً على عملية استخراج وبيع الموارد الطبيعية (resource-driven growth). وهو نمط يُوسم اقتصاده بالاقتصاد الريعي، وريعه يعرف بالريع الاقتصادي.

ويُعرف الريع الاقتصادي بأنه: أي دخل يحصل عليه المالك بدون جهد منه يتناسب مع هذا الدخل. وحيث إن النفط هبة من الله، تم استخراجه خاماً، والحصول منه على دخل، فيعتبر هذا الدخل إيراداً ريعياً (البعاج، ٢٠١٧م).

ويمكن القول أن للاعتماد على الريع الاقتصادي، سمات تميزه عن العائد من العملية الإنتاجية، ومن تلك السمات:

١- إن الإيرادات النفطية تعتمد على أسعار النفط و/أو الكميات المنتجة منه، التي ترتبط جلها بالأسواق الخارجية، فتجعلها أسيرة له وعرضة لتقلباته.

٢- التقلبات الحاصلة في الإيرادات النفطية، تنعكس سلباً على دور السياسة المالية في شقها الإنفاقي، ممثلاً في الإنفاق الحكومي. ويترتب على هذه التقلبات صعوبة في توقع الموازنة وضبط إنفاقها وتنفيذ خططها المستقبلية.

٣- يوجه جزء من إيرادات النفط إلى عمليات اكتشاف وإنتاج النفط. وسبقت الإشارة إلى أن قطاع النفط مغلق، وذو كثافة رأسمالية، فأى استثمارات فيه لها أثر ضعيف في إنتاجية القطاعات الأخرى. يلاحظ أن الاعتماد على القطاع الاستخراجية، يخلق ضغوطاً سياسية كبيرة على الحكومة، لتراعي حاجة المستهلكين، ولتبقى أسعار النفط منخفضة، مما قد يضر بالمصالح الوطنية.

٤- الإحصائيات في الاقتصاد الريعي قد تُعطي دلالات غير دقيقة، لا تعكس الصورة الحقيقية للاقتصاد، حيث يتم معاملة النفط كعملية إنتاجية، وليس كعملية استخراجية، وتُضم إلى مكونات الناتج المحلي الإجمالي على أنه إنتاج فترتفع قيمته. وهذا إشكال إحصائي يترتب على عدم دقة في تحديد معدل الدخل الفردي كمؤشر اقتصادي.

٥- تزايد الاستعانة بالعمالة الوافدة، وما يترتب من ارتفاع في تحويلاتهم إلى الخارج من استنزاف للموارد، وهذا له تأثيره السلبي على ميزان المدفوعات.

وللحد من تلك التأثيرات السابقة أو بعض منها تسعى الحكومات الريعية إلى تحقيق تنوع اقتصادي في الإنتاج، في الصادرات السلعية، وفي مصادر الدخل عن طريق اتباع سياسات اقتصادية فاعلة يتم بموجبها زيادة دور القطاعات الإنتاجية، على حساب تقليص دور النفط في الناتج المحلي الإجمالي. وهذا يتطلب ابتداء إلقاء الضوء على مفهوم ومعايير التنوع الاقتصادي.

أولاً: مفهوم التنوع الاقتصادي:

يختلف مفهوم التنوع باختلاف الهدف الذي يسعى له صانعو السياسة الاقتصادية، فقد ينظر إليه من ناحية توسيع القاعدة الإنتاجية الصناعية والزراعية لبناء اقتصاد يقلص الاعتماد على الاستيراد أو ما يسمى بإحلال الواردات. وقد ينظر إليه من زاوية توسيع الصادرات السلعية من خلال تعدد السلع المصدرة للخارج، أو تنوع الأسواق الخارجية بدلاً من الاعتماد على تصدير سلعة واحدة، تتأثر سلباً وإيجاباً بالتصدير في كميتها وفي سعرها. كما لا يمكن إغفال اعتبار التنوع نوعاً من تعدد مصادر الناتج المحلي الإجمالي، وتنوع مصادر الإيرادات في الموازنة العامة.

ويمكن القول إن التنوع الاقتصادي بمفهومه الواسع هو سياسة تنموية، تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة لتوسيع القاعدة الإنتاجية للاقتصاد، وللحد من المخاطر الاقتصادية، والأضرار السياسية والاجتماعية، التي قد يتعرض لها الاقتصاد المحلي نتيجة اعتماده على مورد طبيعي وحيد (Tim, 2014).

ثانياً: أهمية وأهداف التنويع الاقتصادي:

يعول على التنويع الاقتصادي في تحقيق ضمان الاستقرار الاقتصادي، وبناء اقتصاد قوي يخدم الأجيال الحالية، ويفتح الآفاق للأجيال المستقبلية، ويحقق تنمية مستدامة ومتوازنة، ولن يتأتى ذلك إلا بتقليل الصدمات التي يتعرض لها الاقتصادي المحلي نتيجة تقلب العائدات المالية. ويمكن تلخيص أهم الأهداف المرجوة من التنويع الاقتصادي بما يأتي:

- توفير فرص عمل للمواطنين، عن طريق دعم الاقتصاد الإنتاجي في القطاع الخاص المحلي لاستيعاب الباحثين عن العمل بعيداً عن التوظيف الحكومي.
- تخصيص جزء من عائدات النفط لتوفير وتطوير البنى التحتية للاستثمار في القطاعات الإنتاجية، وتطوير القطاع النفطي نفسه وزيادة احتياطياته.
- تطوير وتنويع القاعدة الإنتاجية الصناعية والزراعية، ورفع القيمة المضافة لهما. والعمل على تشجيع الصادرات السلعية، وتنويعها سلعياً وجغرافياً، لزيادة الاحتياطيات من العملة الأجنبية، مع تشجيع النشاطات الإنتاجية محلياً لإحلالها محل الواردات للحد من استنزاف الموارد المحلية.
- تحقيق الاستقرار لإيرادات الموازنة، بالاعتماد على دخل القطاعات الإنتاجية، مما يضبط عملية الإنفاق دون تعرضها إلى تقلبات غير متوقعة.
- جلب الاستثمارات الأجنبية والاستفادة من خبراتها الإنتاجية والفنية والتدريبية.
- تطوير الكفاءات البشرية الوطنية، لتتولى إدارة الفوائض المالية الحكومية بفعالية وكفاءة عالية، لتكون مانعة للصدمات (Shock Absorber).
- الاحتفاظ باحتياطيات الموارد الطبيعية في مكانها، كاستثمار ضمني (Implicit Investment)، يخدم الأجيال الحالية بالحصول على أسعار عادلة للنفط المحلي، والاهتمام بالأجيال المستقبلية للاستفادة من ثروات بلادهم النفطية.
- الحد من الفساد المرتبط بالاقتصاديات الريعية، حيث لاحظت منظمة الشفافية الدولية حسب مؤشرها السنوي (Corruption Perception Index) لقياس ترتيب ودرجات الفساد لكل دولة، إن معظم الدول الغنية بالموارد الطبيعية تُعد من أكثر الدول فساداً في العالم.

ثالثاً: نماذج من الدول التي سعت إلى تنويع اقتصادياتها:

عانت معظم الدول التي تعتمد على موارد طبيعية محدودة، إلى تحديات اقتصادية فرضتها تقلبات ومتغيرات الأسواق الخارجية، وأجواء عدم اليقين فيها، فبقيت أسيرة لتلك الأسواق، وخاضعة لمتطلباتها. وقد سعى كثير من الدول لحل تلك الإشكالية بالاهتمام بتنويع اقتصادها إنتاجاً ودخلاً، فلم توفق معظمها، ونجح بعضها ولو بدرجات مختلفة حسب كفاءة الإدارة الاقتصادية، وقدرتها على تقدير متغيرات السوق ومتطلباتها.

وقد أشار باحثون من صندوق النقد الدولي إلى نجاح بعض الدول كماليزيا وأندونيسيا والمكسيك، وأضافوا أن لكل دولة مسارها الخاص بها، وإستراتيجيتها التي طبقتها لتحقيق التنويع الاقتصادي، ووجد الباحثون أن جميع هذه الدول تعتمد على عناصر رئيسة أدت إلى نجاحها في التنويع، ومن أهم تلك العناصر ما يأتي:

- تنمية وتطوير رأس المال البشري تعليمياً وتدريباً.
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة، والاستفادة منها في نقل التقنية الحديثة، وتدريب المواطنين عليها، والاستفادة من أسواقها.
- تقديم الحوافز القوية للقطاع الخاص للقيام بالإنتاج والتصدير والتدريب.
- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التي تسهم في دعم الاقتصاد وتحريكه لتوفير قدر كبير من الفرص الوظيفية.

- استكشاف قطاعات إنتاجية غير تقليدية، وتشجيع التكامل الاقتصادي بين القطاعات (آل درويش وآخرون، ٢٠١٥م).

وسيتم التطرق وبصورة مختصرة إلى تجارب بعض الدول التي نجحت في تنويع اقتصادها ومنها:

١- ماليزيا:

كانت ماليزيا تعتمد على تصدير بعض المواد الأولية كالمطاط وزيت النخيل والأخشاب وبعض المعادن. وكانت عرضة للتقلبات الحادة، مما دعا الحكومة الماليزية إلى وضع إستراتيجية قومية طبقتها بجدية ووضوح لتنويع اقتصادها. وقامت تلك الإستراتيجية على جعل الإنسان هدفاً للتنمية، فجذبت الاستثمارات الأجنبية، واستخدمت التقنية المتقدمة لتطوير الصناعات الإلكترونية والكيميائية، وعززت نمو القطاعات الصناعية الثقيلة لتنافس بها في الأسواق العالمية، وطبقت سياسة إحلال الواردات، وتطوير مهارات العاملين، ودعمت الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال الصناديق الحكومية. وقد زادت صادراتها من ٥ مليار دولار في عام ١٩٨٠م، إلى ١٧٠ مليار دولار في عام ٢٠٠٧ (منتدى الرياض الاقتصادي ٢٠١٣م).

٢- إندونيسيا:

سارت على نفس السياسة الماليزية بالاهتمام بالتصدير، وإحلال الواردات، وجذب الاستثمارات الأجنبية، والعمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الصادرات، فأوجدت مناطق تجارة حرة، وقدمت حوافز ضريبية للشركات والمصانع، وخففت من الحواجز الجمركية. وكان من أهم أسباب نجاح سياستها التنويعية: خفض سعر صرف عملتها، مما جعل أسعار بضائعها أرخص قيمة، وأكثر تنافسية. وقد تم استخدام جزء كبير من عائداتها النفطية، للاستثمار في قطاعات أخرى من أهمها صناعة الطائرات.

٣- المكسيك:

أدى انضمام المكسيك إلى اتفاقية أمريكا الشمالية للتجارة الحرة إلى خلق بيئة استثمارية محفزة لتشجيع الصادرات، وأطلقت حوافز كبيرة للقطاع الخاص، كما أعطت العاملين أجوراً مجزية، وأنشأت مناطق للتجارة الحرة (الدرويش وآخرون، ٢٠١٥م).

٤- سنغافورا:

كانت سنغافورا بعد انفصالها عن ماليزيا في عام ١٩٦٥م، دولة فقيرة الموارد، قليلة السكان، قيص الله لها إدارة اقتصادية، وضعت سبعة أسس جعلتها وسيلة لتنويع اقتصادها، وقد ذكرها كيشور محبوباني في كتابه "نصف العالم الآسيوي الجديد" شملت: التعليم، التكنولوجيا، الجدارة، الكفاءة الشخصية في الاختيارات، واقتصاد السوق، احترام سيادة القانون، والبرغماتية بعيداً عن الجمود (كيشور محبوباني، ٢٠٠٩م). وقد نجحت نجاحاً باهراً في تطوير الإنسان، وجذبت الاستثمارات الأجنبية، ورفعت تكلفة العمالة الأجنبية، وزادت السلع التصديرية، بتنفيذ ٣٣ مدينة صناعية فكانت أفضل دولة تتجه لها الاستثمارات الأجنبية (منتدى الرياض الاقتصادي ٢٠١٣م، ص ٣٦).

وحيث إن المملكة قد أنتجت من النفط حتى عام ٢٠١٧م، ما يقارب من ١٤٥ بليون برميل وقد حصلت مقابلها على عائدات هائلة، فإن السؤال الذي يطرح نفسه لماذا لم يتم استغلال جزء من تلك العائدات المالية الهائلة، في عمليات ونشاطات لتنويع القاعدة الاقتصادية وتنويع مصادر دخل الدولة؟

لذا فقد استشعرت الحكومة أخيراً للخطر المحدق بها نتيجة اعتمادها على مورد نفط ناضب ومتقلب، وانعكاس ذلك سلباً على مستقبل الوطن ومعيشة المواطن. فسعت جاهدة إلى وضع رؤية إستراتيجية شاملة سُميت "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، تحت رعاية ملكية، ورغبة سياسية ملحة، لتحقيق تنويع اقتصاد الدولة، وتنويع مصادر دخلها. وقد بدأت نتائج تطبيق الخطة تظهر رويداً رويداً. وسيتم في المبحث التالي، استعراض مؤشرات ونتائج بداية تطبيق الخطة منذ صدورها في منتصف عام ٢٠١٦م.

المبحث السادس

دور رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحقيق التنويع الاقتصادي

بانتهااء الخطة التنموية التاسعة في ٢٠١٥م، صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٣٠٨ وتاريخ ٢٥/٤/٢٠١٦م، حول رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخطوطها العريضة.

ترتكز "رؤية ٢٠٣٠" على ثلاثة محاور رئيسة هي: "مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح". أما تحقيق الرؤية فسيتم عن طريق تنفيذ عدد من البرامج التحويلية، والبرامج التنفيذية التي سيكون لها دور في تحقيق الرؤية. وحددت الرؤية ٢٠٣٠ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويتضمن الجدول رقم (٢٥) أهم تلك الأهداف.

جدول (٢٥)

عينة من أهداف رؤية المملكة مقارنة بالمطلوب في ٢٠٣٠

المحور	الهدف	٢٠١٥	٢٠٣٠
مجتمع حيوي	عدد المعتمدين (مليون)	٨	٣٠
	إنفاق الأسرة على الثقافة والترفيه (من دخلها)	٢,٩%	٦%
	متوسط عمر المواطن	٧٤ عاماً	٨٠ عاماً
اقتصاد مزدهر	معدل البطالة	١١,٦%	٧%
	مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي	٢٠%	٣٥%
	نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل	٢٢%	٣٠%
	ترتيب اقتصاد المملكة عالمياً	١٩	١٥
	نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط	٤٠%	٧٥%
	أصول صندوق الاستثمارات العامة	٦٠٠ مليار	٧ تريليونات
	نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الناتج المحلي الإجمالي	٣,٨%	٥,٧%
	نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي	٤٠%	٦٥%
	نسبة الصادرات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي	١٦%	٥٠%
	الإيرادات الحكومية غير النفطية بالريال	١٦٣ ملياراً	٢ تريليون
وطن طموح	ترتيب مؤشر فاعلية الحكومة	٨٠	٢٠
	ترتيب المملكة في مؤشرات الحكومة الإلكترونية	٣٦	٥
	نسبة مدخرات الأسرة (من دخلها)	٦%	١٠%

المصدر: موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وسيقوم الباحث ببيان بعض المؤشرات الإيجابية لتطبيق الرؤية، وكذا إيضاح بعض التحديات أو المخاطر التي تواجه تطبيقها.

أولاً: أهم المؤشرات الإيجابية لتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠:

لم تكن نتائج البحث في تحليل وقياس جهود المملكة في تنويع اقتصادها، تظهر نجاحاً لسياسات تنويع القاعدة الإنتاجية وتنويع مصادر الدخل بشكل جلي خلال السنوات التي سبقت اعتماد رؤية ٢٠٣٠. وقد اعترفت الحكومة صراحة بأنها مدمنة على النفط، وتحتاج للعمل الجاد للانفكاك من هذا الإدمان.

ومع أن رؤية المملكة لم تبدأ فعلياً إلا في عام ٢٠١٧م، وتحتاج إلى ١٥ عاماً حتى يمكن تحقيق أهدافها كاملة، إلا أن بعض النتائج بدأت تُظهر ملامح إيجابية، توضح صحة انطلاق الرؤية، خلال آخر سنة من فترة البحث. كما أن بعض النتائج الإحصائية لمنتصف عام ٢٠١٨م، قد تعطي تأكيداً ومنطقاً للمؤشرات الإيجابية للرؤية في بدايتها. وسيتم إلقاء الضوء على بعض من النتائج الأولية الإيجابية من تطبيق الرؤية.

١- الارتباط بين نتائج البحث وبداية تطبيق الرؤية للمملكة:

يلاحظ ظهور بوادر إيجابية للتنوع مع بداية انطلاق الرؤية، ففي الجدول رقم (٢٦)، يظهر تحسن بالإيرادات غير النفطية، بزيادة نحو ٧٠ مليار ريال من عام ٢٠١٦م إلى عام ٢٠١٧م. كما أن الصادرات غير النفطية زادت بمقدار ١٦ مليار ريال تقريباً خلال نفس الفترة. أما الواردات فانخفضت بحوالي ٢١ مليار ريال، وهو مؤشر على الحد من استنزاف الموارد المالية المتجهة للخارج. كما يلاحظ زيادة طفيفة جداً في مساهمة الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي، وإن كان سببها الزيادة في صناعة تكرير الزيت. إن النتائج الإحصائية ليست كبيرة في نسبها أو حجمها، إلا أنها ملامح إيجابية مشجعة مع بداية تطبيق الرؤية سعياً لتحقيق أهدافها مرحلياً.

جدول (٢٦)

بعض المؤشرات الإيجابية للتنوع خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ (مليون ريال)

العالم	الإيرادات غير النفطية	الصادرات غير النفطية	الواردات	نسبة الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي
٢٠١٦	١٨٥,٧٤٩	١٧٧,٦٩٤	٥٢٥,٦٣٦	11.9%
٢٠١٧	٢٥٥,٦٠٥	١٩٣,٤٧٩	٥٠٤,٤٤٧	12.2%

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي ٢٠١٧.

أما النتائج الكمية المستندة على تطبيق الباحث لمعيار هيرفندال - هيرشمان، لقياس درجة التركيز في الإيرادات السعودية. فالجدول رقم (٢٧) يوضح أن درجة التركيز مرتفعة، حيث بلغت ٥٣٩٢ و ٥٣٣٨ درجة في عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧ على التوالي، مما يوضح قوة تأثير الإيرادات النفطية في إجمالي الإيرادات. ومع ارتفاع درجة التركيز، إلا أنه بمقارنتها بدرجتي التركيز ٨٠٤٢ و ٨٢٠٠ في عامي ٢٠٠٥م و ٢٠٠٦م مثلاً، فالمحصلة أن هناك تطوراً ملحوظاً، وإن لم يكن طموحاً في خفض سيطرة وهيمنة الإيرادات النفطية على إجمالي الإيرادات.

أما درجة تركيز مساهمة النفط والغاز، فقد كانت معتدلة التركيز حسب المقياس منخضةً إلى ١٦٤٠، ١٥٥٢ درجة في عامي ٢٠١٦، و ٢٠١٧م على التوالي، بعد أن كانت ٢٨٣٠ و ٢٦١١ في عامي ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ على التوالي.

جدول (٢٧)

درجة التركيز للإيرادات السعودية، ومساهمة النفط والغاز

في الناتج المحلي الإجمالي حسب معيار هيرفندال - هيرشمان

العالم	درجة تركيز الإيرادات السعودية	درجة تركيز مساهمة النفط والغاز في الناتج المحلي الإجمالي
٢٠١٦	٥٣٩٢	١٦٤٠
٢٠١٧	٥٣٣٨	١٥٥٢

المصدر: تم حسابه من قبل الباحث.

٢- بعض المؤشرات الاقتصادية في الربع الثالث من موازنة ٢٠١٨م:

من خلال التقرير الربعي لأداء الميزانية الذي تصدره وزارة المالية، يمكن ملاحظة التغييرات الإيجابية الجلية على بعض النشاطات الاقتصادية. وذلك ناتج عن تطبيق بعض المبادرات لتنمية الإيرادات، وتحسين أداء الاقتصاد. فبالإضافة إلى النظر على الجدول (٢٨)، يمكن ملاحظة بعض التغييرات الإيجابية في الموازنة، كالتغير في الإيرادات غير النفطية، التي

زادت من ١٤٢,٨ بليون ريال في الربع الثالث من عام ٢٠١٧م، إلى ٢١١ بليون ريال في الربع الثالث من عام ٢٠١٨م. كما أن الضرائب على السلع والخدمات زادت من ٢٥,٥ بليون ريال، إلى ٨٣,٣ بليون ريال لنفس الفترة، حيث نمت بنسبة ٢٢٦,٧%.

وتُشكل الإيرادات النفطية ما نسبته ٦٨,٢% في حين أن الإيرادات غير النفطية، فتشكل ٣١,٨%، وتُعزى الزيادة في الإيرادات النفطية إلى تحسن أسعار وكميات النفط، في حين تُعزى نسبة كبيرة من الزيادة في الإيرادات غير النفطية، إلى الضرائب على المنتجات الضارة، والرسوم على المنتجات النفطية، وضريبة القيمة المضافة التي بدأ تطبيقها في الأول من يناير عام ٢٠١٨م. أما الإيرادات الأخرى فتبلغ حوالي ٨٥ بليون ريال، وتشكل نسبة كبيرة من الإيرادات غير النفطية، وتشمل العوائد من مؤسسة النقد، ومن صناديق الاستثمارات العامة، ومن الإعلانات والرسوم وأجور خدمات الموائى والغرامات والجزاءات والمصادر.

أما في جانب العجز في الموازنة فقد سجل انخفاضاً كبيراً، حيث وصل العجز خلال التسعة الأشهر الأولى من عام ٢٠١٨م ما مقداره ٤٨,٩٨ بليون ريال، بينما بلغ العجز عن نفس المدة المماثلة من عام ٢٠١٧م، ما مقداره ٢١١,٤ بليون ريال.

جدول (٢٨)

مقارنة الإيرادات الفعلية بين الربع الثالث لعامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨م (مليون ريال)

الإيرادات	الربع الثالث ٢٠١٧	الربع الثالث ٢٠١٨	نسبة التغير
الإيرادات النفطية	٣٠٧,٣١٦	٤٥٢,٠٦٢	٤٧%
إجمالي الإيرادات غير النفطية:	١٤٢,٨٠٦	٢١١,٠٥١	٤٨%
• ضرائب على الدخل	١٠,٠٢١	١٢,٧٦٤	٢٧%
• ضرائب على السلع والخدمات	٢٥,٤٩٩	٨٣,٢٩١	٣٢٦,٦%
• رسوم جمركية	١٥,٥٧٥	١١,٦٤٣	٢٥% -
• ضرائب أخرى (زكاة)	١٣,٩٠٠	١٨,٢٨٦	٣٢%
• إيرادات أخرى	٧٧,٨١١	٨٥,٠٦٧	٩%
إجمالي الإيرادات العامة	٤٥٠,١٢٢	٦٦٣,١١٣	٤٧%

المصدر: وزارة المالية، التقرير الربعي لأداء الميزانية، أكتوبر ٢٠١٨م.

٣- انخفاض الاستهلاك الفردي للطاقة:

ينفرد المواطن والمقيم في السعودية بارتفاع معدلات استهلاكهم للطاقة، حيث يبلغ استهلاك الفرد لوقود مركبات البنزين أربعة أضعاف معدل الاستهلاك العالمي. وقد يكون مرد ذلك إلى أسباب لا يلام بها المستهلك، مثل كبر المساحة الجغرافية للمملكة، وعدم كفاية وسائل بديلة ومتطورة للنقل البري، ومع ذلك فمن أهم الأسباب النزعة الاستهلاكية الناجمة من انخفاض ودعم أسعار الوقود محلياً. وبعد تطبيق الإصلاحات الاقتصادية، ورفع الدعم عن أسعار الوقود، وتطبيق معيار اقتصاد الوقود السعودي، تقلص استهلاك الطاقة عموماً، والبنزين والديزل على وجه الخصوص. وفي الجدول (٢٩)، يلاحظ انخفاض الاستهلاك من النفط الخام خلال الربع الأول، من أعلى استهلاك له ٢,٢ مليون برميل في عام ٢٠١٦، إلى ٢,٠٤ مليون برميل يومياً في عام ٢٠١٨م، وهو الأقل منذ أربع سنوات. وعلى نفس المنوال، انخفض الاستهلاك المحلي للبنزين من ٥٨٢ ألف برميل يومياً خلال نفس الفترة من عام ٢٠١٦م، ليصل إلى ٥٥٠ ألف برميل يومياً في عام ٢٠١٨م. أما استهلاك الديزل اليومي فقد انخفض بشكل كبير من ٦٨٨ ألف برميل يومياً في عام ٢٠١٦م، ليصل إلى ٥٠٥ ألف برميل يومياً في الربع الأول من عام ٢٠١٨م، ومرد ذلك تقليص الاستيراد من المصافي العالمية لعدم قدرة تغطية المصافي المحلية للطلب المحلي، ولتوقف تهريب هذا المادة المدعومة إلى الدول المجاورة.

جدول (٢٩)

التغير في استهلاك الفرد السعودي للنفط الخام والبنزين والديزل (برميل يوميا)

العام	النفط الخام	البنزين	الديزل
٢٠١٦ الربع الأول	٢,٢٠ مليون	٥٨٢ ألف	٦٨٨ ألف
٢٠١٧ الربع الأول	٢,٠٨ مليون	٥٩٠ ألف	٦١٠ ألف
٢٠١٨ الربع الأول	٢,٠٤ مليون	٥٥٠ ألف	٥٥٠ ألف

المصدر: منظمة الأقطار المصدرة للنفط، التقرير الشهري، عدة سنوات

٤- رأي عينة مختارة من بيوت الخبرة المالية العالمية:

أبدت بعض بيوت الخبرة العالمية رأيها في الوضع الاقتصادي السعودي، وعملية الإصلاح الاقتصادي، وإعادة الهيكلة، ودرجة التصنيف الائتماني. وسيتم إبراز بعض التوقعات المستقبلية الصادرة من أهم بيوت الخبرة العالمية:

- صندوق النقد الدولي IMF، يرى أن الاقتصاد السعودي بحكم كونه الأكبر في العالم العربي، فهو قادر على تنفيذ الإصلاحات الهيكلية، وضبط الأوضاع المالية، واعتبر الصندوق أن تحقيق التوازن المالي في ٢٠٢٣ ممكن إذا استمرت المملكة في تنفيذ خطط برامج التوازن المالي. وقد رفع الصندوق من سقف معدل نمو الاقتصاد السعودي إلى ٢,٢% سنوياً في ٢٠١٨م، وإلى ٢,٤% سنوياً في ٢٠١٩م.
- أشار البنك الدولي WorldBank، إلى أن المملكة تعتبر أسهل ثاني دولة في العالم في ممارسة أنشطة الأعمال في ٢٠١٨م. ورفع البنك توقعاته لنمو الاقتصاد السعودي لعام ٢٠١٨م إلى ١,٨%، ورجح نموه بنسبة ٢,١% في عام ٢٠١٩م، وبنسبة ٢,٣% في عام ٢٠٢٠م.
- تبرز وكالة موديز للتصنيف الائتماني، ملامح القوة والحيوية في الاقتصاد السعودي، حيث منحه درجة A1، مع نظرة مستقبلية مستقرة. وهذا التصنيف يعطي ثقة بالاقتصاد، ومؤشراً على قدرة السعودية على تسديد قروضها وارتفاع كفاءتها المالية. وأثنت موديز على جهود المملكة لضبط إنفاقها، فعدلت توقعات نمو الاقتصاد، ومستوى نسبة عجز الموازنة الحكومية بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي. ويظهر الجدول (٣٠)، رفعها للنمو في ٢٠١٨م، من ١,٣%، إلى ٢,٥%، أما في عام ٢٠١٩م، فقد رفعت توقعاتها من ١,٥% إلى ٢,٩%. أما نسبة العجز الحكومي من الناتج المحلي الإجمالي، فقد خفضته في عام ٢٠١٨م، من ٥,٨% إلى ٣,٢٥%. أما في عام ٢٠١٩م، فقد خفضته من ٥,٢% إلى ٣,٦%.

جدول (٣٠)

توقعات "موديز" للتصنيف الائتماني لنمو الناتج المحلي الإجمالي، ونسبة العجز الحكومي للناتج المحلي الإجمالي

العام	توقع نمو الناتج المحلي الإجمالي السابق	نمو الناتج المحلي الإجمالي الحالي
٢٠١٨	١,٣%	٢,٥%
٢٠١٩	١,٥%	٢,٩%
نسبة العجز الحكومي للناتج المحلي الإجمالي السابق		نسبة العجز الحكومي للناتج المحلي الإجمالي الحالي
٢٠١٨	٥,٨%	٣,٢٥%
٢٠١٩	٥,٢%	٣,٦%

المصدر: صندوق النقد الدولي، تقرير أفاق الاقتصاد العالمي، سبتمبر ٢٠١٨م.

- منحت وكالة فيتش تصنيفاً ائتمانياً للمملكة على درجة A+ (خامس أعلى تصنيف من بين ٢٤ درجة)، مع نظرة مستقبلية مستقرة. وبررت ذلك بقوة الاقتصاد السعودي، وفاعلية الإصلاحات الاقتصادية. ورفعت تقديراتها لنمو الاقتصاد السعودي من ١,٨% لعام ٢٠١٨م، إلى ٢,٢% لنفس العام (الرياض، ٢٥/١١/٢٠١٨م، ص. ١٧).

ثانياً: أهم التحديات التي تواجه تطبيق خطة رؤية المملكة ٢٠٣٠:

انطلقت رؤية المملكة بعد عجز الخطط السابقة على تقديم حلول فعالة لمشكلات الاقتصاد السعودي على المستوى الكلي والجزئي. وهي رؤية تستشرف المستقبل، ولها مردودها الإيجابي على المدى الطويل، وبالمقابل فإنها تواجه تحديات متعددة، ومن تلك التحديات ما يأتي:

١- من أهم أهداف الرؤية العمل على ترشيد وتخفيض الإنفاق الحكومي. وما دام الإنفاق الحكومي هو القاطرة التي تجر الاقتصاد، فإن لتخفيضه انعكاسات غير محمودة قد تظهر ركوداً اقتصادياً، وتقليصاً في معدلات النمو عن طريق:

- انخفاض في الدخل المتاحة للاستهلاك، مما يخفض مضاعف الإنفاق الحكومي، الذي يحرك النشاطات الاقتصادية.

- خفض السيولة المتاحة في الاقتصاد، نتيجة ضعف الادخار، ودخول الدولة مقترضة من البنوك التجارية، مما يؤثر في قدرتها على تقديم القروض للأفراد وللمؤسسات الاستثمارية (Crowding Out).

- ركود في نشاطات القطاع الخاص، وانخفاض في نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، نتيجة توقف أو تأجيل الإنفاق الحكومي الاستهلاكي والاستثماري، ونتيجة انخفاض الطلب الفردي، مما ينجم عن ذلك زيادة في معدلات البطالة.

٢- إن فرض الضرائب وإيقاف دعم الوقود، وزيادة رسوم المنافع، خلال فترة وجيزة، قد يحد من دخول طبقات المجتمع المتوسطة والدنيا، مما قد يخلق تأثيرات متعددة وكبيرة، لعل منها بالإضافة إلى ما تم ذكره، ضعف حماس وتفاعل المواطنين مع توجهات الرؤية وبرامجها الطموحة.

٣- بحكم موقع ودور المملكة الإستراتيجي، قد يواجه تنفيذ الرؤية تحديات سياسية أو عسكرية أو أمنية أو حتى اقتصادية حرجة، مما يجب معه التخطيط لذلك، وبيان كيفية التفاعل والتكيف مع التطورات المستحدثة.

٤- قد تستأثر أنشطة وجهات ومصالح عامة بنصيب أكبر من الإنفاق الحكومي، وباستثناءات متعددة، وهذا قد يؤثر على تحقيق أهداف الرؤية التي تؤكد على التدقيق بالإنفاق الحكومي ومراقبة مجالات صرفه، لضمان ترشيده وعدالته وشموله لكافة مفاصل ومناشط الاقتصاد حتى يكون اقتصاداً مزدهراً.

٥- إن التركيز على تنويع مصادر الدخل أكثر من توسيع القاعدة الإنتاجية، قد حفز بعض الجهات التنفيذية على القيام باجتهادات من أجل تعزيز مواردها دون النظر إلى أبعادها ومآلاتها وطبيعة المتغيرات المتفاعلة معها، وهي اجتهادات قد لا تتوافق مع الرؤية ومحاورها الثلاث من مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح.

٦- انخفاض تحويلات الوافدين في المملكة، قد يكون مؤشراً مبدئياً لنجاح تطبيق الرؤية. فرغم انخفاضها في عام ٢٠١٧م لنحو ١٠ مليارات عن التحويلات في ٢٠١٦م، فإن تحويلات الوافدين لم تنخفض خلال التسعة الأشهر الأولى من عام ٢٠١٨م، حيث وصلت إلى ١٠٣,٥١ مليار ريال، مقارنة بمبلغ ١٠٣,٤١ مليار ريال لنفس الفترة من عام ٢٠١٧م. أما تحويلاتهم خلال عشرة أشهر من عام ٢٠١٨م فقد وصلت ١١٥,٢٢ بليون ريال، مقارنة بنفس الفترة من عام ٢٠١٧م، والذي وصلت فيه التحويلات إلى ١١٥,٦ بليون ريال. وهذا يتطلب إعادة لتقييم تنفيذ بعض البرامج المطبقة.

نتائج البحث:

تعددت النتائج المستخلصة من البحث، فكانت تلك النتائج مرتبطة بعوامل متعددة، أثرت فيها على العامل الاقتصادي في السوق النفطية، وانعكس ذلك سلباً وإيجاباً على الاقتصاد السعودي. ويمكن تلخيص أهم النتائج البحثية بما يلي:

أولاً: استفادة المملكة مالياً عند بداية اكتشاف النفط في أراضيها، إلا أنها كانت أقل المستفيدين من ثروتها الوطنية، قياساً بما تحصل عليه الشركات النفطية وحكوماتها.

ثانياً: إن ارتفاع العائدات المالية الناجمة من ارتفاع الأسعار عالمياً قد أمد الاقتصاد السعودي بقوى التطور والنمو على المستويين الكلي والجزئي. وفي المقابل عانت الدولة من التأثيرات السلبية للطفرات المالية وفوائدها. ومن أهم تلك التأثيرات السلبية: ارتفاع سعر الصرف الحقيقي للريال، ارتفاع معدلات التضخم، ضعف نمو القطاعات الزراعية والصناعية، وظهور الفساد المالي.

ثالثاً: كانت نتائج تحليل وقياس جهود المملكة في تنويع اقتصادها كالتالي:

١- هيمنة الإيرادات النفطية على إجمالي الإيرادات العامة في معظم سنوات الدراسة، وإن كان هناك تحسن بسيط في الإيرادات غير النفطية كأرقام مجردة، فهي لا تتناسب مع ارتفاع نسبتها المئوية، ويعزى ذلك إلى أن انخفاض الإيرادات العامة، رفع نسبة مساهمة الإيرادات غير النفطية دون زيادة في حجمها.

٢- استمرار مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي بدرجة ضئيلة جداً، فلم تتجاوز في أحسن حالاتها ٢,٦%.

٣- بقاء نسبة مساهمة الصناعة التحويلية ضئيلة، رغم ما صُرف عليها من أموال طائلة، فلم تتجاوز نسبتها ١١% إلا بعد عام ٢٠١٤م، حيث وصلت في أعلاها ١٢,٢% في عام ٢٠١٧م، ومرد ذلك هو التحسن في صناعة تكرير الزيت، وليس التحسن في الصناعات الأخرى.

٤- إن النمو في الناتج المحلي الإجمالي يسير جنباً إلى جنب مع النمو في القطاع النفطي، مما يدل على أن القطاع النفطي هو المكيئة التي تحرك الاقتصاد.

٥- انخفاض مساهمة الصادرات غير النفطية في إجمالي الصادرات. وقد أظهرت الإحصائيات الحكومية، انخفاضاً في حجمها من ١٢١,٦ بليون في عام ٢٠٠٨م، إلى ١٠٩,٦ بليون ريال في عام ٢٠٠٩م، في حين أظهرت أن نسبة الصادرات غير النفطية زادت من ١٠,٤% إلى ١٥,٢% لنفس الفترة، وهذا يدل على أن ارتفاع نسبة مساهمة الصادرات غير النفطية عائد إلى انخفاض في الصادرات الإجمالية.

٦- لوحظ تزايد الواردات مع تزايد الصادرات النفطية في أغلب سنوات الدراسة، مما يثبت الإدمان النفطي، ووجود أحد أعراض المرض الهولندي وهو تزايد الواردات، مع زيادة العائدات النفطية.

رابعاً: تطابقت نتائج الأمم المتحدة المستخدمة كمعايير لقياس درجة التركيز والتنوع الاقتصادي مع النتائج السابقة نفسها حيث لوحظ ارتفاع كبير في درجة التركيز السلعي، والتنوع الاقتصادي، بشكل يفوق المعدلات العالمية بمراحل.

خامساً: إن نتائج تطبيق معيار هيرفندال - هيرشمان، لقياس درجة التنافسية والاحتكار في النشاطات الاقتصادية، أعطت النتائج نفسها في المعايير السابقة، وكانت نتائجها على النحو التالي:

١- حصلت الصادرات النفطية على درجة عالية جداً من التركيز، حيث بلغ قرابة ٨٠٠٠ نقطة، مما يعني هيمنة الصادرات النفطية في إجمالي الصادرات.

٢- ارتفاع تركيز نشاط النفط والغاز، وإن كان في السنوات الأخيرة أقل من السابق، ولكنها تبقى مرتفعة، إذا قيست بالمعايير العالمية.

٣- ارتفاع درجة الإيرادات النفطية بمعدل يقرب من ٧٨٠٠ نقطة، وهي عالية جداً، وإن كان يلاحظ عليها انخفاض في السنوات الأخيرة، يعزى إلى فرض الرسوم والضرائب، وخفض الإعانات وزيادة أسعار المنافع العامة.

سادساً: في البحث ظهرت مؤشرات مبدئية إيجابية، مع بداية تطبيق الرؤية منها:

- ١- تحسن طفيف في الإيرادات والصادرات غير النفطية، وانخفاض في الواردات أيضاً.
- ٢- انخفاض قليل في درجة التركيز، في كل من الإيرادات، وكذا انخفاض مقبول في مساهمة النفط والغاز في الناتج المحلي الإجمالي.

سابعاً: ظهرت بعض البوادر الإيجابية في الربع الثالث من ميزانية عام ٢٠١٨ م ومنها:

- ١- ارتفاع مقبول في الإيرادات غير النفطية، حيث بلغت نحو ٦٨ بليون ريال.
 - ٢- زيادة عائدات الضرائب على السلع والخدمات بنسبة ٢٢,٧%، حيث بلغت قرابة ٨٣ بليون ريال.
 - ٣- انخفاض العجز بالموازنة لنفس الفترة من ٢١١,٤ بليون ريال في عام ٢٠١٧ م، إلى ٤٨,٩٨ بليون ريال.
- ثامناً: أعطت بيوت الخبرة المالية العالمية، كصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ووكالة موديز وفيتش للتصنيف الائتماني، نظرة إيجابية للاقتصاد السعودي، ورفعت سقف معدلات فموه، وتحسن بيئته الاستثمارية، ومنحت المملكة تصنيفاً ائتمانياً بدرجة مرتفعة، توضح كفاءة الحكومة المالية. كما عدلت معدلات عجز الموازنة بالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى نسب أقل.

تاسعاً: انخفاض معدلات استهلاك الفرد للطاقة، فانخفض استهلاك النفط من ٢,٢ مليون برميل يومياً خلال الربع الأول من ٢٠١٦، إلى ٢,٠٤ مليون برميل يومياً، خلال الربع الأول من ٢٠١٨ م. أما البنزين فانخفض لنفس الفترة من ٥٨٢ ألف برميل إلى ٥٥٠ ألف برميل يومياً. أما الديزل فانخفض استهلاكه لنفس الفترة من ٦٨٨ ألف برميل يومياً، إلى ٥٥٥ ألف برميل يومياً.

عاشراً: إن رؤية ٢٠٣٠ تستشرف المستقبل وتنطوي على مردود إيجابي على المدى البعيد، ومع ذلك فهي قد تواجه تحديات متنوعة، تتطلب عملاً جاداً ومخلصاً لاستحداث آليات فاعلة لمواجهة التحديات لضمان تحقيق التطلعات المنشودة.

التوصيات:

النفط ليس أهم سلعة إستراتيجية في العالم فحسب، بل هو أيضاً أكبر سلعة تجارية يتم تبادلها في أنحاء المعمورة. ورغم أهميته الكبيرة، فإنه مصدر ناضب، والاعتماد على عائداته بشكل مكثف، له انعكاسات سلبية، أهمها بل وأخطرها، اعتماد الدولة عليه، ووقوع اقتصادها فريسة للمتغيرات الخارجية. والاقتصاد السعودي يبقى قوياً ومؤثراً، ولكنه لم ينجح نجاحاً مرغوباً فيه في عملية التنويع الاقتصادي، وفي خلق فرص للعمل. لذا جاءت التوصيات التالية لتقديم حلول يراها الباحث مطلوبة لتحقيق التنوع الاقتصادي:

- ١- العمل الجاد تخطيطاً وتنفيذاً لتحويل الثروة النفطية إلى نتائج تخدم الاقتصاد الوطني، بالاستثمار أولاً برأس المال البشري الوطني، لدعم عجلة التنمية، وثانياً: بتحقيق الاستقرار المالي، وثالثاً: بتثبيت عدالة توزيع الدخل بإنشاء صندوق استثماري متميز لخدمة الأجيال اللاحقة.
- ٢- تخفيف سيطرة وجاذبية القطاع العام، والاستفادة من تجارب الدول النامية التي نجحت في تنويع اقتصادياتها، حيث عملت على دعم وتفعيل دور القطاع الخاص، وتخفيف اعتماده على القطاع العام تدريجياً. فالقطاع الخاص يجب أن يبقى المحرك الأساسي للنشاطات الاقتصادية على المدى الطويل، لأنه المنتج لفرص العمل ولتقليص البطالة، وهو المنشئ للقاعدة الإنتاجية المتنوعة، بإحلاله للواردات، أو بتصديره للسلع والخدمات أو بهما معاً.
- ٣- حجم وقوة الاقتصاد السعودي جعل المملكة من مجموعة العشرين، مما يتطلب منها الاستمرار في تطوير مآليتها العامة في وزارة المالية والجهات التابعة لها والاستفادة التطورات العالمية الحديثة في المالية العامة،

وذلك لتتماشى مع تطلعات وطموح رؤية ٢٠٣٠، والتي تهتم بالتخطيط المالي طويل الأجل، وتسعى للترشيد الإنفاقي، والحد من الهدر المالي.

٤- تعزيز الشفافية، والحوكمة، والعمل المؤسسي، ودعم أجهزة الرقابة المالية والإحصائية، وتطوير البيئة التشريعية والقانونية، والحد من الفساد المالي والإداري الذي يستنزف موارد مالية من مقدرات الاقتصاد السعودي.

٥- دعم السياسات الاقتصادية الخاصة بالموارد الناضبة، لما يعود بالنفع على اقتصاد المملكة، وتحقيق تطلعات أجيالها الحالية والمستقبلية. فالغرب من حقة أن يسعى جاهداً لخفض سعر برميل النفط، وتنويع مصادره، وتشجيع بدائله، وحماية بيئته، ولكن أيضاً من حق السعودية أن تسعى إلى تحقيق سعر عادل لنفطها، وتحديد إنتاجها بما يخدم مصالحها. كما أن للمملكة الحق في أن يبقى اقتصادها مستقراً، وأن لا يكون تحت سيف الاحتياطات الإستراتيجية والتجارية، ولا عدد حفارات النفط الصخري، ولا أحوال الطقس المتقلبة، ولا قوة الأعاصير الطبيعية، ولا جشع مضاري الأسواق المالية.

٦- بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف الرؤية التي تسعى لتحقيق ما عجزت عنه الخطط التنموية منذ عام ١٩٧٠م، وتحويل الثروات النفطية إلى اقتصاد منتج، وتعظيم الفوائد من مصادر قوة المملكة وأدواتها الاستثمارية الهائلة، وإيقاف الهدر المالي، وكسب ثقة الناس بها، مع استغلال المرونة التي تتصف بها الرؤية للتكيف مع المتغيرات والمتطلبات المستجدة بإجراء تقييم وتعديل لها من حين لآخر لتحقيق الطموح والتطلعات المنشودة.

٧- إجراء دراسات علمية دقيقة عن تطبيقات رؤية المملكة ٢٠٣٠ بعد مرور فترات زمنية تسمح بذلك من الناحية الكمية، وكذلك إجراء دراسات على السياسات الضريبية وخفض الإعانات وزيادة رسوم المنافع وتأثيرها الاقتصادي والاجتماعي، كما أوصي بإجراء دراسات معمقة على كيفية إدارة الفوائض المالية للمملكة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبوحليقة، إحسان علي. (٢٠٠٣). إصلاح الاقتصاد السعودي. الرياض. الناشر: غير معروف.
- أضخم موازنة سعودية تعادل ٧٠ ألف ضعف أول ميزانية للدولة. جريدة الاقتصادية. (٢٠ ديسمبر ٢٠١٧).
- البعاج، طاهر جاسب. (٢٠١٧). التنوع الاقتصادي والإمكانات في العراق. متوفرة على <http://www.ahewar.org>.
- بنون، جمال. (٢٠١٧، ٢٦ نوفمبر). لا يا فرديمان إنها ثورة تنموية وليست ربيع عربيا. صحيفة الحياة اللبنانية.
- جريدة الرياض. (٢٠١٨/١١/٢٥). تصنيف "فيتش" لاقتصاد المملكة A+. الرياض الاقتصادي. العدد: ١٨٤١٦. ص ١٧.
- جمعة، فهد محمد. (٥ ديسمبر ٢٠١٧). مجلس الشورى يواجه الفساد. صحيفة الرياض.
- الدخيل، عبدالعزيز. (٢٠١٢). أزمة مالية في طور التكوين. دار الساقى.
- آل درويش، أحمد، نايف الغيث، ألبرتو بيهيا، تيم كالين، براغيان ديب، أمجد حجازي، بادمجا خاندلول، مليكة بانث وهونان كور. (٢٠١٥). المملكة العربية السعودية : معالجة التحديات الاقتصادية الناشئة للحفاظ على النمو. إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، صندوق النقد الدولي، واشنطن دي سي.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠، متوفرة على: <http://www.vision2030.gov.sa>
- شوفاليلية، جان ماري. (٢٠١٠). معارك الطاقة الكبرى. المجلة العربية. ترجمة لميس عزب. الرياض
- العجاسي، فادي بن عبدالله. (٧ سبتمبر ٢٠١١). المضاعف المالي يتلاشى بسبب الفساد وتحويلات الأجانب والاندفاع نحو الاستهلاك. جريدة الرياض، عدد ١٥٧٨٠.
- فاسيليف، ألكسي. (٢٠١٠). الملك فيصل: شخصيته وعصره وإيمانه. ترجمة خيرى الضامن، دار الساقى.
- القرشي، مدحت كاظم. (٢٠١٢). الفساد الاداري والمالي في العراق: أسبابه وتأثيراته الاقتصادية والاجتماعية وسبل مكافحته، شبكة الاقتصاديين العراقيين.
- صندوق النقد الدولي. (سبتمبر ٢٠١٨). تقرير آفاق الاقتصاد العالمي.
- المالک، أحمد عبدالله. (٢٠١٥ / ٦/٨). الدكتور خالد السويلم وعلماء اقتصاد هارفارد ينادون بتحقيق مصدر دائم لميزانية المملكة دون الاعتماد على دخل البترول، فهل هذا ممكن؟. جريدة الجزيرة. العدد ١٥٥٩٣.
- محبوباني، كيشور. (٢٠٠٩). نصف العالم الآسيوي الجديد. ترجمة سمير كرم. المركز القومي للترجمة، القاهرة.
- منتدى الرياض الاقتصادي. (ديسمبر ٢٠١٣). سياسات العمل وتوطين الوظائف في القطاع الخاص. الدورة السادسة.
- منظمة الأقطار المصدرة للنفط، التقرير الشهري، عدة سنوات
- المنيف، ماجد عبدالله. (٢٠١٧). النفط بين إرث التاريخ وتحديات القرن الحادي والعشرين. المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء.
- مؤسسة النقد العربي السعودي. (عدة سنوات). التقرير السنوي.
- موقع الشرق الأوسط الإلكتروني. (الثلاثاء ٢٠١٨). قطاع النفط يواجه أكبر ضغط على الطاقة الإنتاجية الفائضة. متوفر على: <https://www.middle-east-online.com>
- وزارة التخطيط والاقتصاد السعودية. (عدة سنوات). الكتاب الإحصائي السنوي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akhmedov, Erjan. (2018). Economic Diversification Issues in Oil-Exporting Countries: Case of The Republic Of Kazakhstan, The Koztes-Europa Journal, Vol. 10, No.1.
- Al-Sabah, Mohammad. (1988).The Dutch disease in an exporting country, Kuwait. OPEC Review, summer.
- Bature, Bitrus Nakah,(2013). The Dutch Disease and the Diversification of an Economy. Journal of Humanities and Social Science, Vol. 15, Issue 5.

-
- BP, (June 2018). Statistical Review of World Energy.
 - Corden, W., and Neary, J. (1982). Booming sector and de-industrialization in a small open Economy. *Economic journal* 92, December. Pp 825-848.
 - Gallagher , Kevin and Lyuba Zarsky. (2007). The Enclave Economy. *Foreign Investment and Sustainable Development in Mexico's Silicon Valley*. The MIT Press. P. 3-4
 - Gelb, Alan and associates. (1988). *Oil Windfalls Blessing or Curse?*, a World Bank Research Publications.
 - Laine, Charles R. (June 1995). The Herfindahl-Hirschman Index: a concentration measure taking the consumers point of view. *The Antitrust Bulletin*, Vol. 49, Issue 2.
 - Looney, Robert E. (1990). Oil Revenues and Dutch Disease in Saudi Arabia: Differential Impact on Sectoral Growth. *Canadian Journal of Development Studies*, Vol. 11, Issue 1.
 - Mauro P. (Aug. 1995). Corruption and Growth. *The Quarterly Journal of Economic*, Vol. 110. No. 3.
 - Roemer, Michael. (1983). Dutch Disease in Developing Countries: Swallowing Bitter Medicine. Discussion Paper No. 156M Harvard Institute for International Development. Harvard University.
 - Sampson, Anthony. (1975). *The Seven Sisters*, Viking Press, New York.
 - Saudi Aramco: Retrieved from: <http://www.Saudiaramco.com/ar/home/html>.
 - Saudi Arabia: Inflation, consumer prices. <http://www.factfish.com>.
 - Tim, Callen and others. (Dec. 2014). *Economic Diversification in the GCC: Past, Present, and Future*. IMF, Staff Discussion Note.
 - Transparency International, *Corruption Perceptions Index*, 2017
 - United Nations, UNCTAD, *Handbook of Statistics*, 2015,2016.
 - Young , Arthur N. (1983). *Saudi Arabia: The Making of A Financial Giant*. University Press, New York.

(ورقة علمية)

دور مساهمة القطاعات الاقتصادية في تعزيز إجمالي الناتج المحلي
دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية

إعداد

د. عبدالله بن خالد بن ربيعان د. وحيد بن عبدالرحمن بانافع

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مساهمة القطاعات الاقتصادية (الصناعة التحويلية وغير التحويلية، الزراعة، الخدمات) على إجمالي الناتج المحلي الحقيقي في المملكة خلال الفترة من ١٩٧٠ إلى ٢٠١٦، وذلك باستخدام منهجية فترات الإبطاء الموزعة (Autoregressive Distributed Lag). وأخذت الدراسة بعين الاعتبار أثر التغير الهيكلي الذي قد يؤدي إلى عدم استقرار النموذج القياسي المقدر، وذلك باستخدام طريقة Bai and Perron. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الصناعات غير التحويلية ما زالت هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي في المملكة؛ إذ بلغ أثر مساهمة الصناعة غير التحويلية على إجمالي الناتج المحلي الحقيقي حوالي ٠,٥٩%، في حين أتى في المرتبة الثانية الصناعة التحويلية بحوالي ٠,٢٣%، وفي المرتبة الأخيرة قطاع الخدمات بحوالي ٠,٢٠% وهو ما يعكس انخفاض أثر مساهمة الصناعة التحويلية والخدمات مقارنة بالجهود التي تبذلها المملكة لرفع أثر مساهمتهما على إجمالي الناتج المحلي. كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة غير معنوية بين قطاع الزراعة وإجمالي الناتج المحلي، ولعل ذلك يرجع إلى افتقاد المملكة للميزة النسبية في قطاع الزراعة؛ بسبب شح المياه. وأوصت الدراسة بالتركيز على الاستفادة من الميزة النسبية في قطاع الصناعة غير التحويلية لدعم الصناعة التحويلية في المملكة، وضرورة إعادة النظر في الدعم الحكومي الموجه لقطاع الزراعة وإعادة توجيهه للصناعة التحويلية والخدمات.

١- مقدمة:

يُقسَّم الاقتصاد الوطني حسب النشاط الاقتصادي إلى قطاعات رئيسية ثلاثة هي: القطاع الصناعي، والقطاع الزراعي، وقطاع الخدمات. وينبثق عن هذه القطاعات قطاعات فرعية؛ فالصناعة تنقسم إلى: صناعات تحويلية وصناعات غير تحويلية، وينقسم القطاع الزراعي إلى: زراعة، وأسماك، وغابات، وثروة حيوانية، وتتعدد التقسيمات تحت قطاع الخدمات إلى: خدمات مالية، وخدمات لوجستية، وخدمات أساسية، وغيرها.

وتسهم القطاعات الثلاثة بتقسيماتها المختلفة في تعزيز إجمالي الناتج المحلي ونمو الاقتصاد الوطني وخلق فرص العمل فيه، ويلعب قطاع الصناعة التحويلية دوراً كبيراً في اقتصاديات الدول المتقدمة التي تُصنّف بأنها "دول صناعية" وتحمل منتجات هذا القطاع قيمة مضافة مرتفعة، في حين يشكّل قطاع الصناعة غير التحويلية والقطاع الزراعي المساهمة الأكبر في الناتج المحلي في الدول النامية، وتتسم منتجاتهما بانخفاض القيمة المضافة. كما زاد الاهتمام مع العولمة بقطاع الخدمات وتجاوز كونه قطاع مساند للزراعة والصناعة إلى كونه قطاعاً رئيسياً في اقتصاديات الدول، ووصلت مساهمته إلى ثلثي الناتج المحلي في دول متقدمة كبريطانيا على سبيل المثال، وكذلك في دول نامية كما هو الحال في سنغافورة.

وتسعى حكومة المملكة العربية السعودية إلى زيادة مساهمة القطاعات الثلاثة؛ لتعزيز إجمالي الناتج المحلي وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيس للإيرادات العامة للدولة. ولهذا السبب وافق مجلس الوزراء في إبريل من عام ٢٠١٦م على تبني "رؤية المملكة ٢٠٣٠". والمتتبع لتفاصيل الرؤية يجد أنها استهدفت تنمية القطاعات الاقتصادية التي تسهم في تعزيز الناتج المحلي، وبالنظر إلى المحاور الأول في الرؤية، المسمى "اقتصاد مزدهر"؛ نجد أنه يسعى إلى تعزيز الصناعة التحويلية؛ من خلال "رفع نسبة الصادرات غير النفطية من ١٦٪ إلى ٥٠٪ على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي"، و"رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز من ٤٠٪ إلى ٧٥٪"، وغيرهما من الأهداف. ولتحقيق أهداف الرؤية أطلقت الحكومة مجموعة من البرامج التنفيذية ضمن حزمة سُميت "برامج التحول الوطني"، شملت دعم وإعادة هيكلة وتطوير العديد من القطاعات التي تبنتها أكثر من وزارة وخصص مركز خاص لقياس تقدم تطبيقها.

ومن هذا المنطلق؛ تسعى هذه الدراسة إلى تقدير أثر مساهمة كل من القطاعات الاقتصادية على إجمالي الناتج المحلي الحقيقي في المملكة خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠١٦ باستخدام نموذج قياسي كما هو موضح في منهجية الدراسة، ومن ثمّ تسعى الدراسة إلى تحديد مدى ملائمة ركائز وتوجهات رؤية المملكة وبرامجها التنفيذية لتحقيق هدف التنوع الاقتصادي.

ولتحقيق ذلك؛ قُسمت هذه الدراسة إلى الأجزاء التالية: القسم الثاني: مشكلة الدراسة وأهميتها وهدفها، الثالث: يستعرض أبرز التطورات في إجمالي الناتج المحلي وتطور مساهمة كل قطاع اقتصادي فيه، الرابع: استعراض للدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، الخامس: منهجية الدراسة ونتائجها، والسادس وهو الأخير: الخاتمة وأبرز الملاحظات والتوصيات.

٢- مشكلة الدراسة وأهميتها وهدفها:

٢-١ مشكلة الدراسة:

مع تزايد أهمية تنوع مصادر الإيرادات وتخفيض الاعتماد على الإيرادات النفطية في المملكة، وبما أن الهدف الرئيسي في جميع الخطط الخمسية التسع للمملكة هو تحقيق التنوع الاقتصادي؛ فإنه من المهم تحديد دور مساهمة القطاعات الاقتصادية المختلفة (قطاع الصناعة بشقيه التحويلي Manufacture وغير التحويلي Non_Manufacture، القطاع الزراعي Agriculture، القطاع الخدمي Services) في تعزيز النمو الاقتصادي، وهذا بدوره يعطي صانع القرار تصوراً كاملاً عن حجم الأثر للقطاعات المساهمة في تعزيز النمو الاقتصادي في المملكة، وتركيز الاهتمام بشكل أكبر على القطاعات التي تخلق قيمة مضافة أعلى للاقتصاد وتسهم في تحقيق التنوع

الاقتصادي، الذي يعدُّ أحد أهم أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية في السؤال التالي:

في ظل جهود المملكة لتحقيق التنوع الاقتصادي وتخفيض الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للإيرادات العامة؛ ما دور مساهمة القطاعات الاقتصادية (القطاع الصناعي التحويلي وغير التحويلي، القطاع الزراعي، والقطاع الخدمي) في تعزيز إجمالي الناتج المحلي في المملكة؟

٢-٢ أهمية الدراسة:

نظراً لأن الخطط الخمسية التسع للمملكة العربية السعودية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ تهدف بشكل أساسي إلى تخفيض الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للإيرادات، وتحقيق مستوى عالٍ من التنوع الاقتصادي؛ فإنَّ تحديد حجم الأثر (magnitude effect) لمساهمات القطاع الصناعي التحويلي وغير التحويلي، والقطاع الزراعي، والقطاع الخدمي على إجمالي الناتج المحلي يُشكِّل أهميةً كبرى لمتخذي القرار وصانعي السياسة الاقتصادية؛ إذ إن دراسة حجم الأثر لمساهمات القطاعات الاقتصادية المختلفة على إجمالي الناتج المحلي يعطي صانعي القرار الاقتصادي في المملكة تصوراً واضحاً للتركيز على القطاعات التي تسهم بشكل واضح في تنويع مصادر الإيرادات، وبالتالي تحقيق مستوى عالٍ من التنوع الاقتصادي.

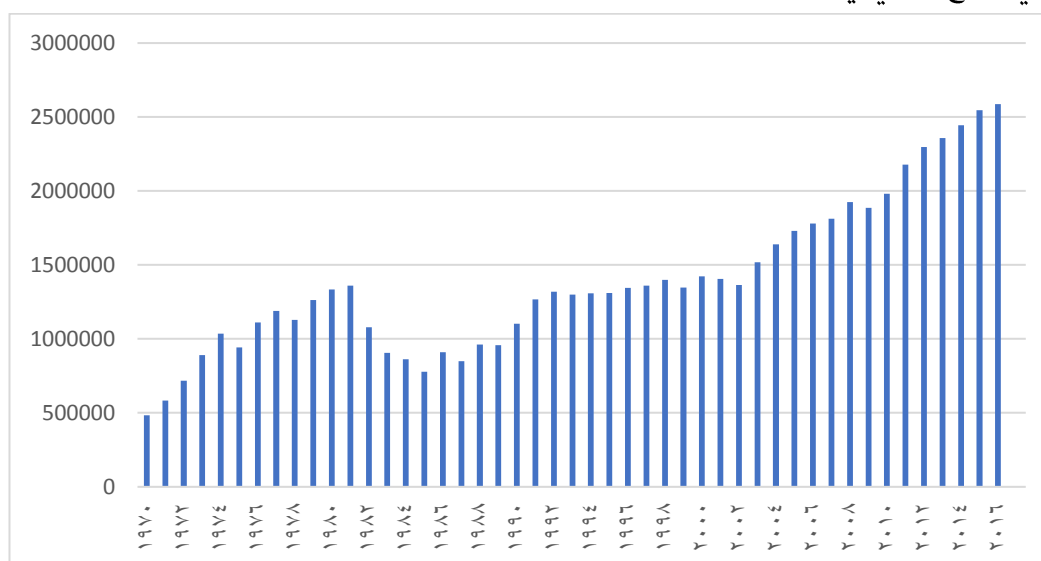
٣-٢ هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر مساهمة القطاعات الاقتصادية المختلفة (القطاع الصناعي التحويلي وغير التحويلي، والقطاع الزراعي، والقطاع الخدمي) في تعزيز إجمالي الناتج المحلي الحقيقي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ١٩٧٠ إلى ٢٠١٦م.

٣. إجمالي الناتج المحلي الإجمالي، ومساهمة القطاعات الاقتصادية خلال الفترة (١٩٧٠ - ٢٠١٦):

١-٣ تطور إجمالي الناتج المحلي:

يعتمد الاقتصاد السعودي على النفط الخام اعتماداً كبيراً، ويشكل النفط الخام ما يزيد عن ٩٠% من ميزانية الحكومة، وما يربو على ٨٠% من الصادرات السعودية، وعلى الرغم من ارتفاع مساهمة القطاع غير النفطي في الناتج المحلي الإجمالي في المملكة وتسجيله نمواً جيداً عاماً بعد آخر؛ إلا أنه لا يمكننا تجاهل حقيقة أن الاقتصاد غير النفطي يعتمد بشكل كبير في نموه على كبر حجم الإنفاق الحكومي الناتج من ارتفاع عوائد النفط. ويوضح الشكل البياني رقم ١ إجمالي الناتج المحلي في المملكة خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠١٦.



المصدر: ساما، ٢٠١٧

شكل ١: إجمالي الناتج المحلي في المملكة خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠١٦

ويتضح من الشكل البياني؛ أن إجمالي الناتج المحلي في المملكة خلال ٤٧ عاماً هي فترة الدراسة - شهد تغيرات وتطورات كبيرة؛ فخلال الفترة ١٩٧٠-١٩٨٠ كان الناتج المحلي منخفضاً خلال السنوات الثلاث لقلة عوائد الإنتاج النفطي؛ بسبب انخفاض أسعاره؛ حيث كان سعر البرميل أقل من ٢ دولار خلال الفترة ١٩٥٠-١٩٧٢؛ إلا أنه في نهاية ١٩٧٣؛ وبسبب المقاطعة العربية ووقف تصدير النفط للدول الغربية بدأت أسعار النفط في الارتفاع إلى ٢,٧ دولار للبرميل في ١٩٧٣ لترتفع بعدها بشكل سريع خلال ما سُمي بالطفرة النفطية الأولى لتسجل ٣٠ دولاراً في ١٩٨٠. وهو ما رفع إنتاج الزيت الخام من ٣,٨ مليون برميل يومياً في ١٩٧٠م لتصل إلى الذروة عند ٩,٩ مليون برميل يومياً بحلول ١٩٨٠. وخلال هذه الفترة بلغ متوسط نمو الناتج المحلي ١١,٥% مدعوماً بارتفاع نشاط التعدين، وكذلك قطاعا التشييد والخدمات المالية التي شهدت نمواً كبيراً بلغ ١٠,٣% و١٥% خلال الفترة.

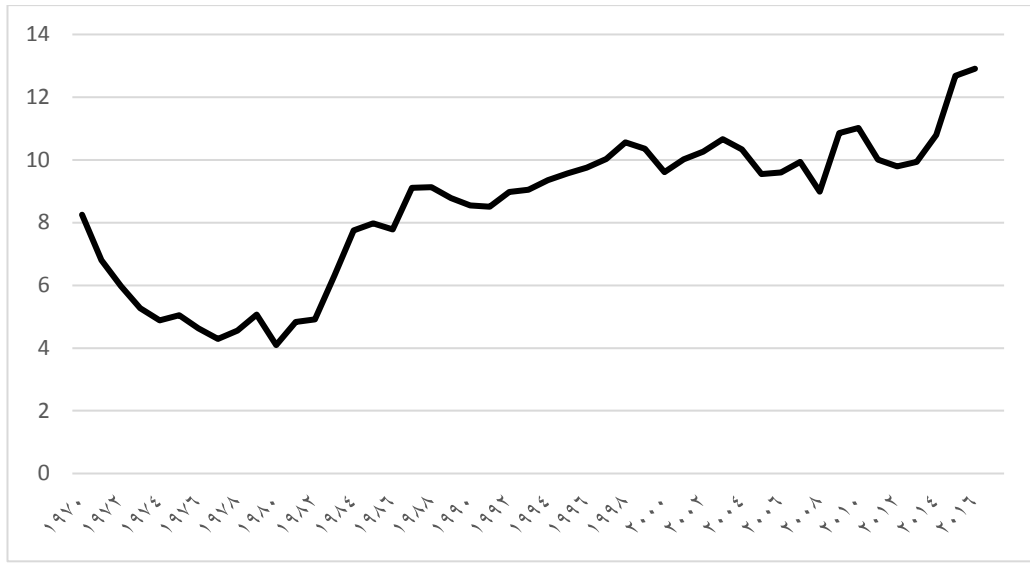
وفي الفترة ١٩٨٠-١٩٩٠ واصلت أسعار النفط الارتفاع ووصلت لأعلى قمته في أواخر ١٩٨١ عند ٣٤,٢٣ دولار للبرميل؛ إلا أنها بدأت تنخفض بشكل حاد؛ وهو ما أدى إلى تخفيض الإنتاج النفطي في المملكة من ٩,٩ مليون برميل يومياً في ١٩٨١ إلى ٦,٥ مليون برميل في ١٩٨٢ ولـ ٣,٢ مليون برميل في ١٩٨٥ واستمر انخفاض الأسعار لتفقد ٥٠% من قيمتها في ١٩٨٦ وبدرجة أقل خلال ٨٧ و ١٩٨٨، وهو ما أدى إلى انكماش في إجمالي الناتج المحلي الحقيقي بنسبة بلغت ١,٢% متأثراً بانخفاض الناتج النفطي بنسبة بلغت ٣,٩% خلال الفترة، ولم يؤثر ارتفاع أسعار النفط في أواخر عام ١٩٩٠؛ بسبب الغزو العراقي للكويت على تحسين مؤشر النمو الاقتصادي في تلك الفترة. (Aljazira Capital, 2013).

وتحسّنت عوائد النفط خلال السنوات الثلاث الأولى من الفترة ١٩٩١-٢٠٠٠ بسبب ارتفاع الأسعار وقيام المملكة بزيادة إنتاجها من النفط الخام؛ وذلك لتعويض العجز في الإمدادات؛ بسبب حرب الخليج؛ إلا أنها عادت للتراجع خلال ١٩٩٤ و ١٩٩٥، ورغم تحسنها قليلاً خلال ١٩٩٦ و ١٩٩٧؛ إلا أنها عادت للانخفاض بنسبة بلغت ٣٨% في عام ١٩٩٨ ثم تحسنت في عام ١٩٩٩، ورغم هذه التقلبات؛ إلا إن الأسعار أنهت الفترة بنمو للمتوسط السنوي للأسعار مقداره ٢,٩%، ورغم انخفاض الإنفاق الحكومي على الاقتصاد بنسبة ١٧% خلال الفترة؛ إلا إن الاقتصاد سجل نمواً إيجابياً بلغ متوسطة ١,١% سنوياً؛ نتيجة ارتفاع مساهمة القطاع غير النفطي في إجمالي الناتج المحلي من حوالي ٤٤% إلى ٥٠,٦% (خطة التنمية السادسة، ٢٠٠٠).

وخلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٠، شهدت أسعار النفط ومنذ بداية ٢٠٠٣ ارتفاعاً كبيراً، وبدأت سنوات الفوائض الكبيرة في الموازنة العامة تتحقق، وارتفع معدل نمو الاستثمار السنوي بنسبة ١١,٢%، ورغم تحقيق الموازنة لعجز بسيط وانخفاض معدل النمو عام ٢٠٠٩؛ بسبب الأزمة المالية العالمية؛ إلا إن تأثيرها كان محدوداً جداً، وحقق النمو الحقيقي في الناتج المحلي نسبة بلغت ٣,٥% في المتوسط خلال الفترة. كما حقق القطاع غير النفطي خلال خطتي التنمية السابعة والثامنة معدل نمو سنوي بلغ ٣,٩ و ٤,٧% على التوالي وارتفعت مساهمته بنهاية الفترة إلى ٧١% من إجمالي الناتج المحلي (خطة التنمية السابعة، ٢٠٠٥ وخطة التنمية الثامنة، ٢٠١٠).

وشهدت الأربع سنوات الأولى من الفترة ٢٠١٠-٢٠١٦ نمواً ملحوظاً وتوسعاً في الإنفاق الحكومي بعكس السنوات اللاحقة؛ حين بدأت أسعار النفط انخفاضها في أواخر ٢٠١٤ حتى نهاية الفترة، وهو ما أثر سلباً على معدلات الإنفاق والنمو الاقتصادي، وبشكل عام فقد كان متوسط النمو الاقتصادي السنوي خلال الفترة حوالي ٣,٣%؛ حيث أسهم ارتفاع النمو في بداية الفترة في تخفيف أثر ضعفه في آخرها (ساما، ٢٠١٧).

٢-٣ قطاع الصناعة التحويلية:



المصدر: بيانات البنك الدولي، ٢٠١٦.

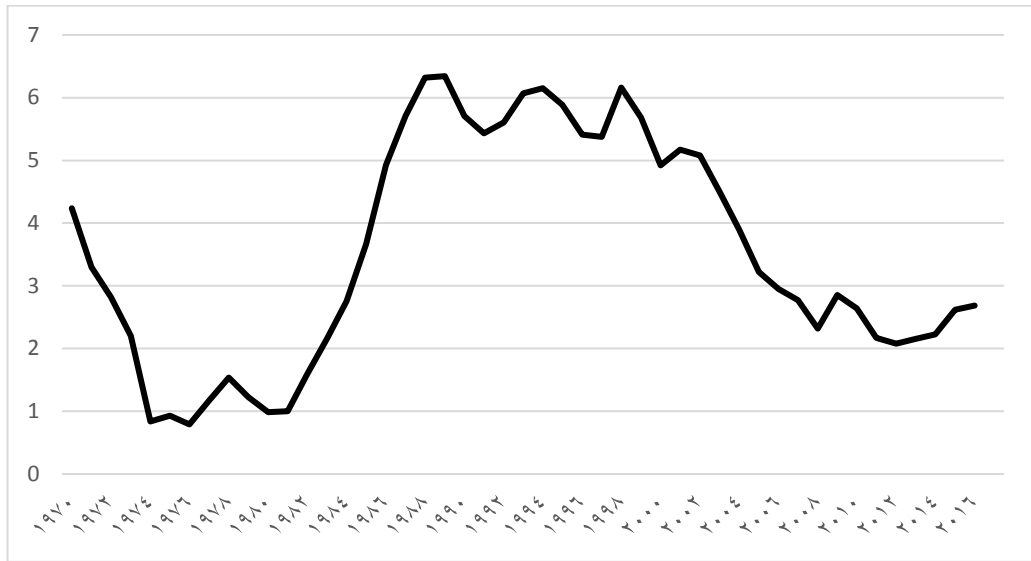
شكل ٢: القيمة المضافة لقطاع الصناعة التحويلية في الناتج المحلي

اهتمت المملكة بالصناعة التحويلية اهتماماً كبيراً خلال الأربعة عقود الماضية، وأنشأت المدن المتخصصة للصناعات البتروكيميائية في الجبيل وينبع في ١٩٧٥، وأنشأت شركة سابك في ١٩٩٧؛ لتضطلع بمهمة تطوير الصناعات البتروكيمياوية. كما أنشأت الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية "مدن" في ٢٠٠١؛ لتطوير وتجهيز أراض صناعية متكاملة الخدمات، وعملت "مدن" على إنشاء المدن الصناعية في مختلف مناطق المملكة التي يبلغ عددها اليوم ٣٥ مدينة صناعية. وقفز عدد المصانع في السعودية من (٢٠٦) مصانع في عام ١٩٧٤م إلى (٧٧٤١) مصنعاً في عام ٢٠١٦م. وبصورة موازية ارتفع رأس المال المستثمر من حوالي ٤,٣ بليون ريال في عام ١٩٧٤م إلى حوالي ١,١ تريليون ريال في عام ٢٠١٦. كما ارتفع عدد العمالة من حوالي (١٠) آلاف عامل في عام ١٩٧٤م إلى أكثر من مليون عامل في عام ٢٠١٦م (صندوق التنمية الصناعية، ٢٠١٦).

وفيما يتعلق بنمو القطاع كقيمة مضافة للناتج المحلي الإجمالي^١، يوضح الشكل ٢ انخفاض نسبته من ٨% في بداية السبعينيات إلى ٤% في بداية الثمانينيات (بسبب ارتفاع مساهمة النفط الخام خلال طفرة النفط الأولى)؛ إلا إنه سرعان ما عاد للنمو المتدرج والمتذبذب؛ بسبب تأثر أسعار البتروكيمياويات - وهي إحدى مكونات هذا القطاع المهمة - بأسعار النفط بشكل مباشر، وبشكل عام تراوح إسهام القطاع في الناتج المحلي بين ٨-١٢,٨% منذ منتصف عقد الثمانينيات حتى نهاية عام ٢٠١٦.

^١ القيمة المضافة حسب البنك الدولي: هي صافي الناتج للقطاع بعد إضافة كافة المخرجات وطرح جميع المدخلات الوسيطة.

٣-٣ قطاع الزراعة:



المصدر: بيانات البنك الدولي، ٢٠١٦.

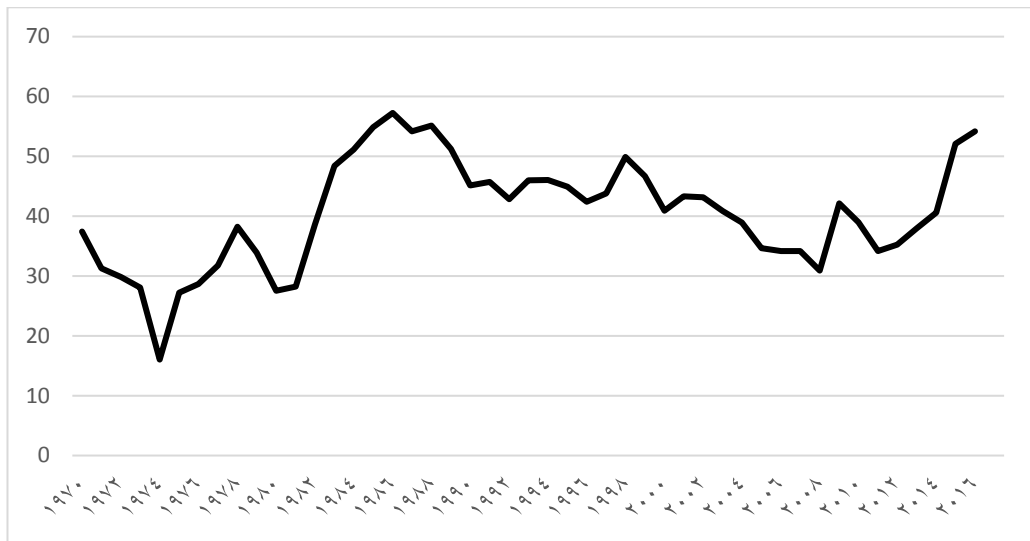
شكل ٣: القيمة المضافة لقطاع الزراعة في الناتج المحلي

تبلغ مساحة الأراضي الصالحة للزراعة في المملكة ٤٨,٩ مليون هكتار، تشكل ٢٢,٧ % من مساحة المملكة. ورغم قَدَم الزراعة كنشاط اقتصادي؛ إلا إنها بقيت القطاع الأقل إسهاماً في إجمالي الناتج المحلي في المملكة. فعلى سبيل المثال: لم يزد إسهام قطاع الزراعة في الناتج المحلي بالأسعار الثابتة عن ٢,٣٥ % في ٢٠١٦ (تقرير صندوق التنمية الزراعية، ٢٠١٧). ويوضح الشكل ٣ انخفاض القيمة المضافة لقطاع الزراعة مع بداية طفرة النفط الأولى من حوالي ٣% إلى أقل من ١%، ولكنها عادت للارتفاع في عقد الثمانينيات نتيجة الطفرة التي شهدتها القطاع؛ وذلك بسبب القروض والإعانات التي قَدَّمتها الدولة لقطاع الزراعة وشراء الإنتاج من المزارعين بأسعار تشجيعية (كان سعر القمح ٣,٥ ريال للكيلو الواحد من ١٣٩٩-١٤٠٤، ثم ٢ ريال للكيلو بالنسبة للأفراد، و ١,٥ ريال للشركات من بداية ١٤٠٥^٢ (الحسيني، ١٩٩٩).

إلا إنه بسبب ندرة المياه وحيث يستهلك القطاع الزراعي أكثر من ٨٥ % من الموارد المائية المتاحة في المملكة؛ فقد اتجهت السياسات الحكومية في نهاية الألفية الماضية للتقليل من زراعة المنتجات المستهلكة للمياه بشكل كبير، وصدر قرار مجلس الوزراء في ٢٠٠٥ بخفض شراء القمح بنسبة ١٢,٥ % سنوياً؛ حتى يتوقف نهائياً خلال ثماني سنوات، كما صدر في ٢٠١٦ ضوابط مشددة على زراعة الأعلاف الخضراء في المملكة، وهو ما أدى إلى انخفاض إسهام قطاع الزراعة بشكل ملحوظ في الناتج المحلي خلال السنوات العشر الأخيرة.

^٢ نتيجة الدعم المشار إليه؛ فقد استحوذت زراعة القمح على نسبة ٧٧.٤ % من إجمالي المساحة المحصولية لزراعة الحبوب (والأخيرة تمثل ٥٤ % من المساحة الإجمالية للزراعة في المملكة). "مركز المعلومات - غرفة المنطقة الشرقية، ٢٠٠٨".

٣-٤ قطاع الخدمات:

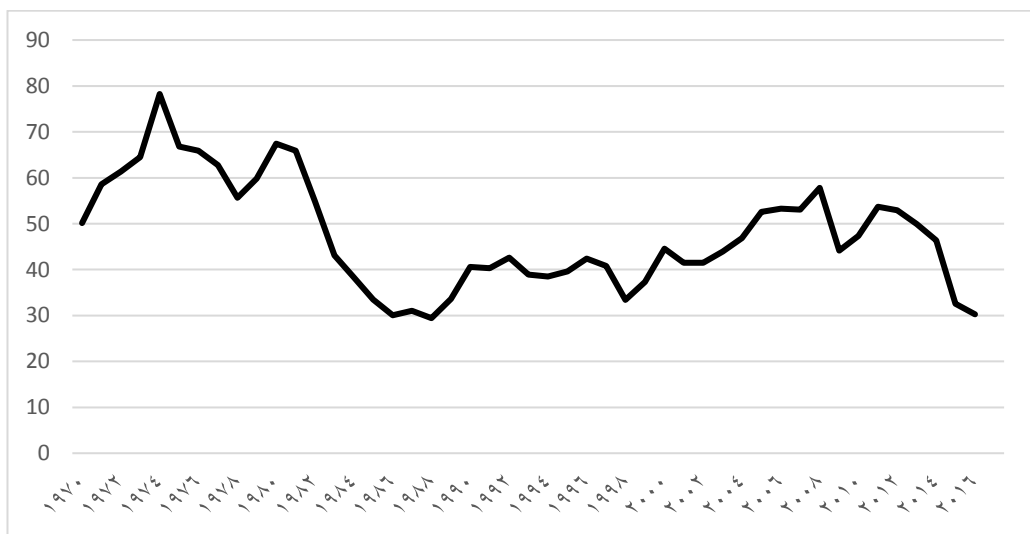


المصدر: بيانات البنك الدولي، ٢٠١٦.

شكل ٤: القيمة المضافة لقطاع الخدمات في الناتج المحلي

يتضمن قطاع الخدمات قطاعات فرعية كبيرة في الاقتصاد؛ مثل: التعليم، والصحة، والسياحة، والخدمات المالية، وخدمات الاتصالات، والخدمات اللوجستية، وغيرها، وهو القطاع الذي يعول عليه في التنويع الاقتصادي في المملكة بجانب قطاع الصناعات التحويلية وفي توليد أكبر قدر ممكن من الوظائف. ويوضح الشكل ٤ أن القيمة المضافة لقطاع الخدمات في الناتج المحلي خلال فترة الدراسة تراوحت ما بين ١٦% في عام ١٩٧٤ إلى حوالي ٥٨% في منتصف الثمانينيات. وشهد قطاع الخدمات انفتاحاً كبيراً بعد انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية في ٢٠٠٥؛ حيث دخل إلى السوق السعودية شركات كبيرة في الاتصالات والطيران، وزاد عدد الجامعات الحكومية والخاصة بشكل كبير، وينتظر أن يساهم تخصيص كثير من القطاعات الحكومية في المملكة حسب قرار مجلس الوزراء (رقم ٢١٩ تاريخ ٩-١٤٢٣هـ) - القاضي بتخصيص ٢٠ نشاطاً اقتصادياً وما تبعه من إنشاء المركز الوطني للتخصيص وإصدار وثيقة برنامج التخصيص التي نصت عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠- إلى تطور كبير في قطاع الخدمات.

٣-٥ قطاع الصناعة غير التحويلية:



المصدر: بيانات البنك الدولي، ٢٠١٦.

شكل ٥: القيمة المضافة لقطاع الصناعة غير التحويلية في الناتج المحلي

تعتمد المملكة في عوائدها وصادراتها على النفط الخام اعتماداً كبيراً؛ حيث يشكّل النفط الخام حوالي ٨٧% من صادرات المملكة وتعتمد ٩٠% من إيرادات الحكومة على عوائده. كما تملك السعودية ٧ مناجم للذهب، و٨ مناجم أخرى يستخرج منها الفوسفات والألمنيوم والبوكسايت والنحاس وغيرها من المعادن. ومن الشكل ٥ يتضح زيادة القيمة المضافة في الناتج المحلي إلى ما يصل إلى ٧٨% من الناتج المحلي مع بداية طفرة الزيت الأولى في ١٩٧٣؛ إلا إنها بدأت في الانخفاض بشكل كبير بعد نهاية الطفرة في ١٩٨١، ووصلت إلى أقل مستوياتها في أواخر الثمانينيات. ويلاحظ أن هذا القطاع - المعتمد بشكل رئيسي على النفط الخام والغاز - هو المؤثر الأول على الناتج المحلي؛ بحيث إن إجمالي الناتج المحلي يتذبذب بشكل مشابه إلى درجة كبيرة بما يحصل في هذا القطاع.

٤- الدراسات السابقة:

هناك عددٌ من الدراسات التي ركّزت على العلاقة بين مساهمة القطاعات الاقتصادية (الصناعة، الزراعة، الخدمات) والنمو الاقتصادي؛ فقد هدفت دراسة القدير (٢٠٠٥) إلى بحث العلاقة التي تربط بين نمو القطاع الصناعي وإجمالي الناتج المحلي في المملكة باختبار فرضية "كالدور" باستخدام بيانات سنوية تغطي الفترة ١٩٦٨ - ٢٠٠١؛ إذ تم اختبار مدى وجود علاقة في الأجل الطويل بين المتغيرات باستخدام منهجية التكامل المشترك، في حين تم استخدام نموذج تصحيح الخطأ واختبار Granger للسببية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة توازنية طويلة الأجل بين إجمالي الناتج المحلي والإنتاج الصناعي؛ في حين أشار اختبار السببية إلى وجود علاقة سببية ذات اتجاه واحد من الإنتاج الصناعي إلى إجمالي الناتج المحلي في الأجلين القصير والطويل، وهي نتيجة تؤيد فرضية "كالدور"، التي تربط بين نمو القطاع الصناعي، ونمو إجمالي الناتج المحلي في الأجلين القصير والطويل.

وقد استخدمت دراسة (Aviral, 2011) بيانات الفترة ١٩٥١-٢٠٠٨؛ لتحليل الأجل القصير والأجل الطويل بين مساهمة قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات وإجمالي الناتج المحلي في الهند؛ وذلك باستخدام منهجية التكامل المشترك Johansen & Juselius 1990 ونموذج متجه تصحيح الخطأ VECM. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طويلة الأجل بين القطاعات الثلاثة وإجمالي الناتج المحلي، كما وجدت علاقة سببية في الأجل القصير من جانب واحد من الخدمات إلى الصناعة وإجمالي الناتج المحلي، وعلاقة سببية في الأجل القصير من قطاع الزراعة إلى قطاع الخدمات.

وهدف دراسة (Alhawaish, 2014) إلى بيان أثر مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي في المملكة خلال الفترة ١٩٦٩-٢٠١٢. وباستخدام اختبار التكامل المشترك بطريقة (Johansen and Juselius, 1990) واختبار السببية (Granger)؛ أظهرت النتائج وجود علاقة طويلة الأجل بين مساهمة قطاع الخدمات وإجمالي الناتج المحلي، في حين أظهرت نتائج اختبار السببية وجود علاقة تبادلية ثنائية الاتجاه؛ مما يعني ذلك أن كلا من المتغيرين يؤثر في الآخر. وأظهرت نتائج تقدير حجم العلاقة باستخدام OLS، أن أي زيادة في قطاع الخدمات بنسبة ١% تؤدي إلى زيادة نمو إجمالي الناتج المحلي بنسبة ٠,٩٣%.

وركزت دراسة (Alhawaish & Al-Shihri, 2015) على اختبار العلاقة السببية بين النمو الاقتصادي والتنمية المشتركة بين قطاعات الاقتصاد السعودي باستخدام بيانات قطاع الزراعة، وقطاع النفط، وقطاع الصناعة، وقطاع الخدمات خلال الفترة من ١٩٧٠ إلى ٢٠١٢، واستخدمت الدراسة أسلوب التكامل المشترك (Johansen & Juselius, 1990) لاختبار مدى وجود علاقة طويلة الأجل بين المتغيرات، واختبار Granger لتحديد اتجاه العلاقة؛ وذلك باستخدام نموذج تصحيح الخطأ VECM. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طويلة الأجل بين المتغيرات، كما أظهرت نتائج اختبار السببية أن هناك علاقة سببية قصيرة الأجل من اتجاهين بين القطاعات الثلاثة (قطاع الزراعة، وقطاع النفط، وقطاع الخدمات) والنمو الاقتصادي، وعلاقة من اتجاه واحد من النمو الاقتصادي إلى الصناعة. وبينت الدراسة أن الاقتصاد السعودي يعتمد بشكل كبير على الدخل الناتج من قطاع الخدمات والصناعة، في حين أن النمو

في الدخل في هذين القطاعين يعتمد على نمو قطاع النفط والغاز؛ مما يشير إلى أن القطاع النفطي يُعتبر هو القطاع المحرك لباقي القطاعات في الاقتصاد السعودي، وهذا يدل على انخفاض مستوى التنوع الاقتصادي في المملكة^٢.

واستعرضت دراسة (Almosabbah & Almoree, 2017) العلاقة بين نمو قطاع الصناعة التحويلية ومعدل نمو إجمالي الناتج المحلي في المملكة باستخدام نموذجي Kaldor-Verdoorn و Thirlwall. وبتوظيفها بيانات الفترة ١٩٨٠-٢٠١٤؛ وجدت الدراسة أن معامل كالدور بلغ ٠,٨٣%؛ مما يعني أن كل زيادة مقدارها ١% في نمو قطاع الصناعة التحويلية يؤدي إلى نمو مقداره ٠,٨٣% في معدل النمو الاقتصادي؛ إلا إنه حينما تم أخذ الفرق بين قطاع الصناعة التحويلية، وباقي القطاعات الأخرى المكونة للناتج المحلي (other non-industrial sectors) - كمتغير مستقل واحد - في نموذج Thirlwall model؛ فقد بلغ معامل كالدور (-٠,٥٩%)، والإشارة السالبة هنا تعني علاقة عكسية بين النمو الاقتصادي والفارق بين النمو في قطاع الصناعة التحويلية وباقي القطاعات الأخرى؛ مما يعني أن نمو القطاعات الأخرى يؤثر بشكل أعلى في النمو الاقتصادي من قطاع الصناعة التحويلية في المملكة.

ودرس (Bekana, 2018) أثر كل من قطاعي الزراعة والصناعة على نمو إجمالي الناتج المحلي في أثيوبيا باستخدام بيانات تغطي الفترة ١٩٨٠-٢٠١٦. وباستخدام نموذج الانحدار المتعدد، أظهرت نتائج OLS أن معامل قطاع الزراعة بلغ ٠,٧٧% مما يعني أن زيادة قطاع الزراعة بمقدار ١% يؤدي إلى زيادة إجمالي الناتج المحلي بـ ٠,٧٧%. في حين أن أي زيادة مقدارها ١% في القطاع الصناعي تؤدي إلى زيادة إجمالي الناتج المحلي بمقدار ٠,٣٥%.

وهدف دراسة (Özden & Yetiz 2017) إلى اختبار العلاقة السببية بين إجمالي الناتج المحلي، وقطاعات الزراعة، والصناعة، والخدمات في تركيا خلال الفترة ١٩٦٨-٢٠١٥؛ إذ أظهرت نتائج اختبار التكامل المشترك أن هناك علاقة توازنية طويلة الأجل بين الناتج المحلي والقطاعات الثلاثة في تركيا. كما أشارت نتائج اختبار السببية باستخدام اختبار Granger لـ أن هناك أثراً معنوياً ذا اتجاه واحد من قطاع الزراعة إلى إجمالي الناتج المحلي وقطاعي الصناعة والخدمات، وليس هناك بحسب الدراسة أي أثر من هذه المتغيرات على قطاع الزراعة، وخلصت إلى أنه رغم أهمية القطاع الزراعي في تركيا؛ إلا إن مساهمته في الناتج المحلي انخفضت من 33.5% في بداية فترة الدراسة (١٩٦٨) إلى 8.9% فقط في آخر سنة غطتها بيانات الدراسة (٢٠١٥)، وهو ما يعني زيادة درجة التنوع في الاقتصاد التركي.

واستخدمت دراسة "Hussin and Ching, 2013" بيانات الفترة ١٩٧٨-٢٠٠٧ لدراسة أثر إسهام قطاعات الزراعة والصناعة التحويلية والخدمات على نمو إجمالي الناتج المحلي في كل من ماليزيا والصين. وباستخدام نموذج الانحدار المتعدد؛ وجدت الدراسة أن قطاع الخدمات له الأثر الأكبر مقارنةً بباقي القطاعات في ماليزيا؛ حيث إن زيادة قطاع الخدمات بـ ١% سوف تؤدي إلى ارتفاع إجمالي الناتج المحلي بـ ٠,٣٤%، في حين أن زيادة قطاع الصناعة التحويلية بـ ١% سوف يؤدي إلى زيادة في إجمالي الناتج المحلي بمقدار ٠,١٦%، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه ليس هناك أثر معنوي لمساهمة قطاع الزراعة على إجمالي الناتج المحلي. وعلى النقيض؛ فقد وجدت الدراسة أن قطاع الصناعة التحويلية هو الأعلى تأثيراً على إجمالي الناتج المحلي في الصين مقارنةً بباقي القطاعات؛ إذ أشارت نتائج الدراسة إلى أن زيادة قطاع الصناعة التحويلية بـ ١% يؤدي إلى زيادة في إجمالي الناتج المحلي بمقدار ٠,٦٧%، في حين أن زيادة قطاع الخدمات بـ ١% سوف يؤدي إلى زيادة إجمالي الناتج المحلي بمقدار ٠,٢٣%، وكان تأثير قطاع الزراعة على إجمالي الناتج المحلي؛ هو الأقل بين القطاعات؛ إذ إن زيادة قطاع الزراعة بـ ١% سوف تؤدي إلى زيادة إجمالي الناتج المحلي بمقدار ٠,١٧% فقط.

واستخدمت دراسة "Uddin, 2015" بيانات ١٩٨٠-٢٠١٣؛ لدراسة أثر مساهمة القطاعات الاقتصادية (الصناعة، والزراعة، والخدمات) على النمو الاقتصادي في بنغلاديش، وباستخدام منهجية التكامل المشترك (Johansen &

^٢ الدراسة أشارت في العنوان بأنها استخدمت أسلوب تحليل بيانات السلاسل الزمنية؛ في حين أشارت في متن الدراسة في الجزء المتعلق بمنهجية الدراسة بأنها استخدمت أسلوب التحليل. Panel

(Juselius, 1990) أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طويلة الأجل بين المتغيرات. وبتقدير العلاقة الطويلة الأجل؛ أظهرت النتائج أن قطاع الخدمات هو الأعلى تأثيراً على النمو الاقتصادي في بنغلاديش بمقدار ٥٣,٩%.

ويتضح مما سبق؛ أن الدراسات السابقة تتباين فيما بينها في بناء النموذج القياسي، الذي يحدد العلاقة بين القطاعات الاقتصادية (الصناعة، والزراعة، والخدمات) وإجمالي الناتج المحلي؛ فبعض الدراسات أخذت نموذج الانحدار البسيط في حين أخذ بعضها نموذج الانحدار المتعدد، وهذا التباين في بناء النموذج القياسي قد يؤدي إلى مشكلات سوء تشخيص النموذج (Misspecification problems)؛ نظراً؛ لأن إلغاء أثر متغيرات مستقلة أخرى ذات أهمية على المتغير التابع قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة.

كما يتضح أن الدراسات السابقة لم تول أهمية للمتغيرات الهيكلية التي قد تؤثر في الاقتصاد، وبالتالي على استقرار النموذج القياسي. ولتجنب هذا القصور؛ فقد أولت هذه الدراسة أهمية كبرى لاختبار استقرار النموذج القياسي؛ من خلال اختبارات تُحدد أثر التغير الهيكلي داخل النموذج بدون التحديد المسبق له، والعمل على أخذ أثر ذلك التغير بعين الاعتبار عند قياس أثر مساهمة القطاعات الاقتصادية (الصناعة التحويلية، والصناعة غير التحويلية، والزراعة، والخدمات) على إجمالي الناتج المحلي بالمملكة خلال الفترة من ١٩٧٠ إلى ٢٠١٦. كما عمدت هذه الدراسة إلى فصل الصناعة التحويلية عن الصناعة غير التحويلية عند بناء النموذج القياسي؛ لأن الجمع بين الصناعتين في متغير واحد قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة^٤؛ مما قد يعطي مؤشراً على أن الصناعة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد السعودي.

٥- منهجية الدراسة ونتائجها:

١-٥ منهجية الدراسة:

اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام الأساليب القياسية والتحليلية؛ لتحديد دور مساهمة القطاعات الاقتصادية المختلفة (القطاع الصناعي بشقيه التحويلي وغير التحويلي، والقطاع الزراعي، والقطاع الخدمي) في تعزيز إجمالي الناتج المحلي في المملكة؛ وذلك من خلال استخدام منهجية تصحيح الخطأ في إطار نموذج ARDL (Autoregressive Distributed Lag _Bound Test) لدراسة طبيعة العلاقة الطويلة الأجل بين القطاعات الاقتصادية وإجمالي الناتج المحلي الحقيقي خلال الفترة من ١٩٧٠ إلى ٢٠١٦م. ولتحري الدقة في نتائج تقدير النموذج القياسي، فقد اعتمدت هذه الدراسة على قياس أثر التغير الهيكلي الذي يتعرض له الاقتصاد السعودي جراء اعتماده على سلعة رئيسية وهي النفط بواسطة طرق قياسية مختلفة؛ حيث إن هذه الطرق تعتمد على قياس التغير الهيكلي داخل النموذج القياسي بدون تحديد مسبق لوقت حدوث التغير؛ نظراً لأن الأثر الكامل للتغير قد لا يحدث في الحال ولكن يتطلب بعض الوقت.

٢-٥ النموذج القياسي والبيانات:

تُعتبر طريقة الإنتاج إحدى الطرق التي يمكن من خلالها حساب إجمالي الناتج المحلي؛ إذ يمكن تعريف إجمالي الناتج المحلي وفقاً لهذه الطريقة بأنه إجمالي القيم النقدية للسلع والخدمات المنتجة بشكلها النهائي بواسطة عناصر الإنتاج داخل حدود الاقتصاد المحلي في فترة زمنية محددة. ووفقاً لهذه الطريقة؛ فإنه يمكن عرض إجمالي الناتج المحلي بطريقتين هما: إجمالي الناتج المحلي حسب النشاط الاقتصادي أو حسب القطاع التنظيمي. ووفقاً لطريقة النشاط الاقتصادي؛ فإنه يتم تقسيم إجمالي الناتج المحلي إلى قطاع زراعي، وصناعي، وخدمي. أما حسب القطاع التنظيمي؛ فإنه يتم تقسيم إجمالي الناتج المحلي إلى قطاع نفطي وقطاع غير نفطي (السلمان والبكر، ٢٠١٦). وقامت الدراسة بحساب إجمالي الناتج المحلي وفقاً لطريقة النشاط الاقتصادي؛ وذلك بهدف قياس أثر مساهمة القطاعات الاقتصادية على إجمالي الناتج المحلي. وبالتالي؛ فإنه تم تقسيم إجمالي الناتج المحلي GDP إلى ثلاثة أجزاء رئيسية حسب النشاط الاقتصادي التي يقوم بها المجتمع خلال فترة زمنية معينة: قطاع الصناعة (Industry)، قطاع الخدمات

^٤ تُعتبر الصناعة الاستخراجية وخصوصاً في مجال النفط والغاز أحد أبرز مكونات الصناعة غير التحويلية في المملكة.

(Services)، وقطاع الزراعة (Agriculture)، وبناءً على ذلك؛ فإنه يمكن صياغة العلاقة بين هذه القطاعات الثلاثة وإجمالي الناتج المحلي على النحو التالي:

$$GDP = F (Industry, Services, Agriculture) \quad (1)$$

حيث تشير المعادلة رقم ١ إلى أن إجمالي الناتج المحلي يعتمد على مساهمة كل من القطاع الصناعي، وقطاع الخدمات، والقطاع الزراعي؛ وعليه يمكن تعريف مكونات هذه القطاعات حسب تصنيف الأمم المتحدة^٥ International Standard Industrial Classification (ISIC) كالتالي:

- قطاع الصناعة Industry ونرمز له بـ ind: يتكون من التعدين واستغلال المحاجر، الصناعة التحويلية، التشييد، إمدادات الكهرباء والغاز والماء (جميع ما ورد في أقسام ISIC من ١٠ إلى ٤٥).
- قطاع الخدمات Services ونرمز له بـ ser: يتكون من تجارة الجملة والتجزئة بما فيها الفنادق والمطاعم، النقل، الخدمات المالية، والحكومية، والمهنية والشخصية؛ مثل: التعليم، والرعاية الصحية، وخدمات النشاط العقاري، رسوم الخدمات المصرفية، ورسوم الاستيراد (جميع ما ورد في أقسام ISIC من ٥٠ إلى ٩٩).
- قطاع الزراعة Agriculture ونرمز له بـ agr: يتكون من الغابات، الصيد، زراعة المحاصيل، الإنتاج الحيواني (جميع ما ورد في أقسام ISIC من ١ إلى ٥).

ونظراً لأن المملكة العربية السعودية ما زالت تعتمد بشكل كبير على النفط؛ ففي هذه الدراسة تم تقسيم القطاع الصناعي إلى قسمين: صناعة تحويلية manufacturing ونرمز لها بـ manufact، وصناعة غير تحويلية تشمل جميع الصناعات بما فيها الاستخراجية ونرمز لها بـ non_manuf؛ وذلك بهدف التعرف على أثر مساهمة الصناعة التحويلية في تعزيز إجمالي الناتج المحلي ودورها في تنويع مصادر الإيرادات للمملكة جنباً إلى جنب الصناعة غير التحويلية. فطبقاً للتصنيف الصناعي الدولي الموحد (تصنيف الأمم المتحدة)؛ فإن الصناعة التحويلية تتكون من الأقسام من ١٥ إلى ٣٧ في ISIC، والتي تشتمل على صناعة فحم الكوك والمنتجات النفطية المكررة، وصناعة المواد الكيميائية والمنتجات الكيميائية. وبالتالي؛ فإنه يمكن تعريف الصناعة التحويلية بأنها "عملية التحويل الطبيعي أو الكيميائي للمواد أو المكونات إلى منتجات جديدة."^٦

إذ أشارت دراسة (Banafea & Ibnrubbian, 2018) إلى أن النفط يشكّل النسبة الأكبر من الصادرات السعودية؛ حيث تراوحت نسبة الصادرات النفطية من إجمالي الصادرات ٨٧% في حين شكلت الصادرات من البتروكيماويات ما نسبته ٧% من إجمالي الصادرات، وشكلت باقي المنتجات غير النفطية ما نسبته ٦% فقط من إجمالي الصادرات مع انخفاض كبير في معدلات النمو خلال السنوات العشر الأخيرة. كما أشارت الدراسة إلى أن المنتجات غير النفطية تميزت بانخفاض القيمة المضافة؛ مما أدى إلى أن تكون العائدات من تلك المنتجات أقل من متوسط السعر العالمي.

استخدمت هذه الورقة بيانات سنوية من البنك الدولي لسلسلة زمنية من عام ١٩٧٠ إلى ٢٠١٦، وتضمنت بيانات عن الصناعات التحويلية، والصناعات غير التحويلية، وإجمالي الناتج الحقيقي، والخدمات، والزراعة؛ حيث إن جميع البيانات بالدولار الأمريكي وفقاً للأسعار الحقيقية لسنة الأساس ٢٠١٠. وتتمثل مساهمة القطاعات الاقتصادية في صافي الناتج للقطاع بعد إضافة كافة المخرجات، وطرح جميع المدخلات الوسيطة. كما أنه تم الحصول على البيانات للصناعة غير التحويلية من خلال طرح الصناعة التحويلية من إجمالي الصناعة (non_manuf = ind - manufact)، ويمكن صياغة النموذج القياسي كالتالي:

$$\ln GDP = \alpha_0 + \gamma_0 \ln manufact + \gamma_1 \ln non_manufact + \gamma_2 \ln agr + \gamma_3 \ln ser + \varepsilon \quad (2)$$

⁵ United nations, Statistical Division (2008).

^٦ الأمم المتحدة (٢٠٠٩).

حيث إن: \ln تشير إلى اللوغاريتم الطبيعي، و ε تشير إلى المتغير العشوائي. ولاختبار التكامل المشترك بين المتغيرات محل الدراسة؛ فإنه تم استخدام اختبار الحدود Bound test لنموذج فترات الإبطاء الموزعة ARDL المطور بواسطة Pesaran وآخرين (٢٠٠١) كالتالي:

$$\begin{aligned} \Delta \ln GDP_t &= \beta_0 + \beta_1 \ln GDP_{t-1} + \beta_2 \ln manufact_{t-1} + \beta_3 \ln non_manuf_{t-1} \\ &+ \beta_4 \ln agr_{t-1} + \beta_5 \ln ser_{t-1} + \sum_{i=1}^{k1} \varphi_i \Delta \ln GDP_{t-i} \\ &+ \sum_{j=0}^{k2} \gamma_j \Delta \ln manufact_{t-j} + \sum_{l=0}^{k3} \beta_l \Delta \ln non_manuf_{t-l} \\ &+ \sum_{h=0}^{k4} \delta_h \Delta \ln agr_{t-h} + \sum_{m=0}^{k5} \theta_m \Delta \ln ser_{t-m} \\ &+ \varepsilon_t \end{aligned} \quad (3)$$

حيث إن: Δ يمثل معامل الفروق الأولى، k عدد فترات الإبطاء، t الزمن. كما أن المعلمة β_1 في المعادلة رقم ٣ تشير إلى معلمة تصحيح الخطأ بفترة إبطاء واحدة، والتي تمثل نسبة التصحيح والفترات اللازمة لتصحيح الخطأ $\{\varepsilon_{t-1}\}$. إذ يجب أن تكون معلمة تصحيح الخطأ معنوية وسالبة لقبول نمذجة النموذج، ولتحديد عدد فترات الإبطاء المناسبة للنموذج تم استخدام معيار Akaike Information Criterion (AIC)؛ حيث يمكن صياغة فرضية العدم H_0 والفرضية البديلة H_1 وفقاً لهذا الاختبار كالتالي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$$

$$H_1: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq 0$$

حيث تشير فرضية العدم H_0 إلى عدم وجود تكامل مشترك في الأجل الطويل، أما الفرضية البديلة H_1 تشير إلى وجود تكامل مشترك بين متغيرات الدراسة في الأجل الطويل.

فعندما تكون إحصائية F المحسوبة أكبر من القيمة العليا يتم رفض فرضية العدم H_0 ، وهذا يشير إلى أن هناك تكاملاً مشتركاً بين المتغيرات. أما في حالة كون إحصائية F المحسوبة أقل من الحد الأدنى؛ فإنه يتم قبول فرضية العدم، وهذا يدل على عدم وجود تكامل مشترك بين المتغيرات. وفي حالة التحقق من وجود تكامل مشترك بين المتغيرات؛ فإنه يمكن تقدير المعلمات في الأجل الطويل في المعادلة رقم (٢) باستخدام معادلة رقم (٣) كالتالي:

$$\gamma_0 = \frac{\beta_2}{\beta_1}, \gamma_1 = \frac{\beta_3}{\beta_1}, \gamma_2 = \frac{\beta_4}{\beta_1}, \gamma_3 = \frac{\beta_5}{\beta_1}, \quad \alpha_0 = \frac{\beta_0}{\beta_1}$$

٣-٥ نتائج الدراسة:

يُوضَّح الجدول رقم (١) الخصائص الإحصائية لبيانات الدراسة؛ حيث يتضح أن المتوسط الحسابي قد بلغ ٣٧٠ مليار دولار للناتج المحلي الإجمالي فيما بلغ المتوسط الحسابي لمساهمة القطاع الزراعي ٨,٦ مليار دولار، وهو ما يمثل أقل مساهمة في إجمالي الناتج المحلي مقارنةً بباقي القطاعات. أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فقد بلغت أعلى قيمة له في بيانات مساهمة الصناعة التحويلية بقيمة ٦٦,٣ مليار دولار، وأقل قيمة في قطاع الزراعة بقيمة ٤,٥٩ مليار خلال نفس الفترة. وتعكس هذه النتائج الإحصائية وجود تميز لسلسلة البيانات الخاصة بقطاع الزراعة عن باقي القطاعات، كون انحرافها المعياري منخفضاً مقارنةً بباقي البيانات الإحصائية المستخدمة في الدراسة. ويشير اختبار التوزيع الطبيعي (Jarque-Bera) إلى عدم وجود توزيع طبيعي في بيانات الصناعة التحويلية والخدمات خلال فترة الدراسة.

جدول ١

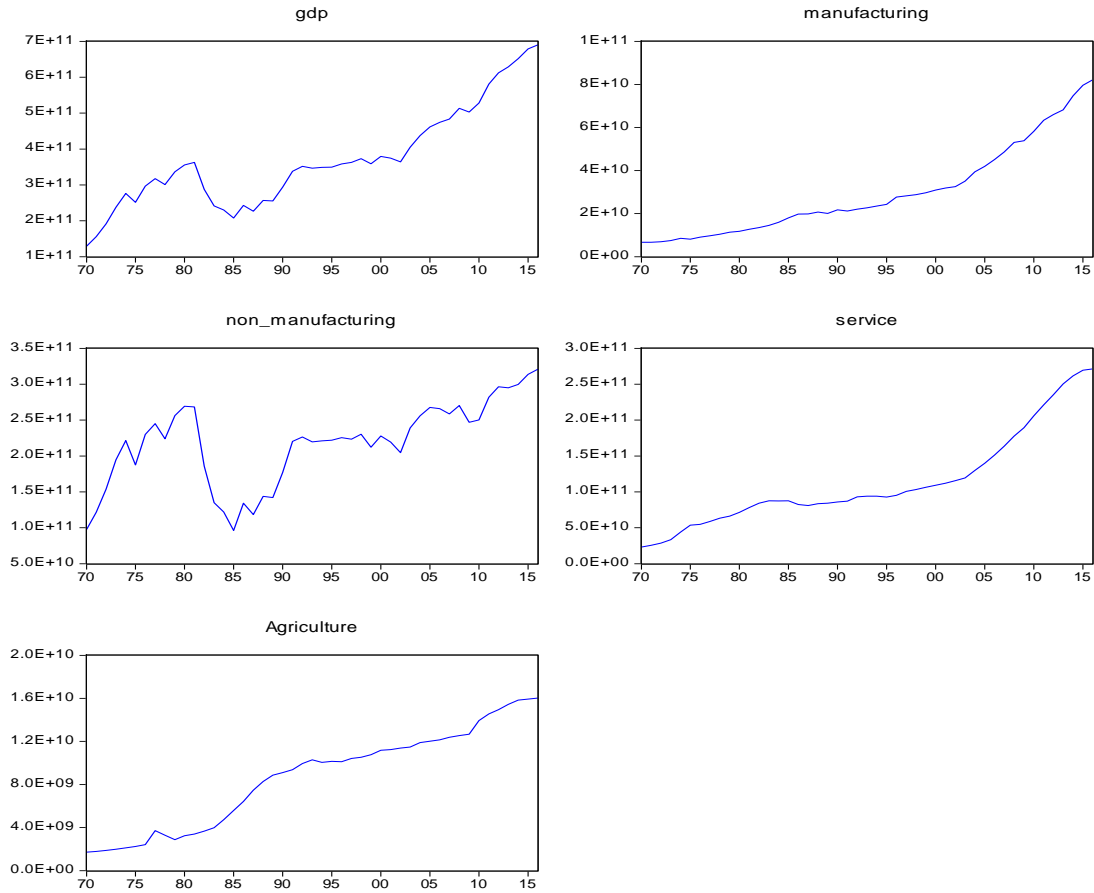
الخصائص الإحصائية لبيانات الدراسة

ser	non_manuf	manuf	agr	GDP	
29.9	218	114	8.64	370	الوسط الحسابي
22.7	224	93	10.1	352	الوسيط
82.1	321	271	16	690	أعلى قيمة
6.69	96.300	23.2	1.72	129	أقل قيمة
21.2	58	66.3	4.59	138	الانحراف المعياري
7.61 (0.02)	2.21 (0.33)	8.76 (0.01)	3.27 (0.20)	3.87 (0.14)	Jarque-Bera اختبار
47	47	47	47	47	عدد المشاهدات

- الأرقام بين الأقواس تشير إلى القيمة الاحتمالية.

ويُوضَّح الشكل رقم (٦) أنه حدث تغير هيكلي لإجمالي الناتج المحلي والصناعة غير التحويلية في العام ١٩٨١م؛ مما قد يكون لذلك التغير أثر معنوي على تلك المتغيرات؛ حيث توضح البيانات التاريخية وجود صدمتين للنفت في فترة السبعينيات وبداية الثمانينيات؛ تمثلت الصدمة الأولى في ارتفاع أسعار النفط؛ بسبب وقف تصدير النفط السعودي في عام ١٩٧٣م؛ إذ قفز سعر النفط من ١,٥٦ دولار في عام ١٩٧٣م إلى ١٠ دولار في عام ١٩٧٤م.

واستفادت المملكة خلال الفترة بين ١٩٧٣م إلى ١٩٨٠م من الارتفاع الذي حدث في أسعار النفط، وذلك بارتفاع إيراداتها النفطية من ٤,٣ مليار دولار أمريكي إلى ١٠,٨ مليار دولار، وهذا الارتفاع الكبير في الإيرادات النفطية أعطى حكومة المملكة الوسائل والأدوات الكافية للبدء في عمل تغيرات جوهرية في هيكل الاقتصاد السعودي. وكنتيجة لارتفاع في أسعار النفط خلال تلك الفترة؛ فقد وصلت الإيرادات العامة إلى قمته في عام ١٩٨١م بقيمة ٩٨,١٣٥ مليار دولار، وبناء على ذلك دخلت المملكة في مشاريع تنموية كبيرة؛ مما أدى إلى زيادة الإنفاق الرأسمالي إلى ٢٧,٧٥٨ مليار دولار لعام ١٩٨١م (بانافع & الرصاصي، ٢٠١٦).



شكل ٦: البيانات الأولية (Raw data) للمتغيرات المستخدمة في الدراسة

وللوصول إلى الهدف المنشود من هذه الدراسة؛ سوف نتبع الخطوات التالية في التحليل القياسي؛ أولاً: اختبار مدى وجود أثر معنوي للتغير الهيكلي على استقرار معلمات النموذج القياسي (Parameter stability)، ثانياً: اختبار مدى استقرار المتغيرات محل الدراسة (Unit root)، ثالثاً: اختبار التكامل المشترك بين المتغيرات (Cointegration)، ورابعاً وأخيراً: تقدير معلمات النموذج القياسي للعلاقة الطويلة الأجل.

١-٣-٥ نتائج اختبارات استقرار معلمات النموذج (Parameter stability tests):

يعتمد الاقتصاد السعودي بشكل كبير على الإيرادات النفطية؛ إذ تشكل الإيرادات النفطية الجزء الأكبر من إيرادات البلاد، ولذلك فإن حدوث صدمات في أسعار النفط قد يكون لها تأثير بالغ على متغيرات الاقتصاد الكلي في المملكة. وبالتالي؛ فإن عدم أخذ هذه الصدمات في التحليل القياسي للعلاقة الطويلة الأجل بين المتغيرات، قد يؤدي إلى نتائج مضللة ويبنى عليها سياسات اقتصادية لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله، وعليه؛ فقد تم استخدام اختبار ^٧Quandt and Andrews و اختبار Bai and Perron (2003) لاختبار مدى استقرار معلمات النموذج القياسي وعدم تأثرها بالتغيرات الهيكلية؛ حيث تم استخدام هذين الاختبارين؛ نظراً لأنهما يقيسان التغير الهيكلي داخل النموذج؛ وذلك على اعتبار أن التحديد المسبق لتاريخ حدوث التغير الهيكلي لا يعني بالضرورة أن الأثر الكامل لذلك التغير قد حدث في نفس ذلك التاريخ، ولكن من الممكن أن يحدث في فترات أخرى تعقب تاريخ التغير (Banafea, 2014).

حيث إن اختبار Quandt and Andrews صُمم لاختبار مدى تأثير التغير الهيكلي غير المحدد مسبقاً على استقرار معلمات النموذج القياسي؛ حيث يعتمد هذا الاختبار على تقليم حجم المشاهدات الداخلة في التقدير بنسبة

⁷ See Andrews (1993) and Andrews & Ploberger (1994).

معينة من بداية ونهاية البيانات، وفي هذه الورقة تم اختيار ١٥% لتقليم البيانات من بداية ونهاية عينة التقدير، كما تم حساب القيم الاحتمالية وفقاً لـ (Hansen, 1997)، وبالتالي تكون فرضية العدم وفقاً لهذا الاختبار: ليس هناك تغير هيكل.

ويظهر الجدول رقم (٢) نتائج الاختبار؛ حيث إن قيمة اختبارات Max, Exp, Ave معنوية عند ٥% وهذا يعني رفض فرضية العدم؛ مما يدل على وجود تغير هيكل ذي تأثير معنوي حدث في عام ١٩٨٢م، وأثر على استقرار معلمات النموذج. إذ اعتمد هذا الاختبار في تحديد تاريخ حدوث التغير الهيكلي على أعلى قيمة لاختبار F. وكما أوضحنا آنفاً أن الإيرادات الحكومية قد بلغت قممتها في عام ١٩٨١ بقيمة ٩٨,١٣٥ مليار دولار أمريكي، والذي مكن حكومة المملكة من الدخول في مشاريع تنمية كبيرة، ولعل عام ١٩٨٢ يعكس الأثر الكامل لذلك التغير الهيكلي.

جدول ٢

نتائج اختبار Quandt and Andrews

القيمة الاحتمالية	القيمة المحسوبة	الاختبارات الإحصائية
٠,٠	***٨٧,٩٥	Max. LR F-stat (1982)
٠,٠	***٤٠,٥	Exp. LR F-stat
٠,٠	***١٢,٤	Ave. LR F-stat

*** تشير إلى مستوى معنوية عند ١%.

وللتأكد من دقة التحليل؛ تم استخدام اختبار Bai and Perron؛ للتحقق من مدى وجود تغيرات هيكلية متعددة؛ فهذا الاختبار يختلف عن اختبار Quandt and Andrews بأنه يختبر تأثير تغيرات هيكلية متعددة، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير معنوي على استقرار معلمات النموذج القياسي؛ ووفقاً لهذا الاختبار؛ فإن فرضية العدم هي ليس هناك تغيرات هيكلية في مقابل الفرضية البديلة يوجد عدد من التغيرات الهيكلية غير المحددة مسبقاً. فاعتماد الاقتصاد السعودي على النفط وانخفاض مستوى التنوع الاقتصادي به، قد يخلق العديد من التغيرات الهيكلية التي تؤثر بشكل سلبي على نتائج التحليل القياسي، وبالتالي؛ فإن عدم أخذ أثر هذه التغيرات بعين الاعتبار عند التحليل سوف يؤدي إلى نتيجة مضللة.

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن نتائج اختبار Bai and Perron متسقة مع نتائج اختبار Quandt and Andrews؛ حيث تشير قيمة اختبار F المحسوبة على وجود تغير هيكل واحد فقط أثر على استقرار معلمات النموذج القياسي، وتاريخ حصول هذا التغير هو ١٩٨٢م؛ مما يعزز من أن عام ١٩٨٢م يمثل الأثر الكامل للتغير الهيكلي الذي حدث في عام ١٩٨١م؛ نتيجة بلوغ الإيرادات الحكومية قممتها بقيمة ٩٨,١٣٥ مليار دولار أمريكي. إذ إن الفترة من ١٩٧٣ إلى ١٩٨٢ تمثل مرحلة تحول للاقتصاد السعودي؛ حيث تميزت بارتفاع أسعار النفط مما انعكس بشكل إيجابي على الإيرادات النفطية، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة الإنفاق العام على مشاريع البنية التحتية. كما أن الفترة من ١٩٨٣ إلى ٢٠٠٢، تميزت بانخفاض أسعار النفط؛ مما انعكس سلباً على الإنفاق العام نتيجة انخفاض الإيرادات النفطية، وبالتالي أدى ذلك إلى دخول الاقتصاد السعودي في مرحلة كساد باستثناء عام ٢٠٠٠ نتيجة تحقق فائض محدود مقداره ٥,٤٦ مليون دولار (Aldukheil, 2013).

جدول ٣

نتائج اختبار Bai and Perron

الاختبارات الإحصائية	اختبار الفرضية	القيمة المحسوبة لاختبار F	القيمة الجدولية لاختبار F عند مستوى معنوية ٥% حسب Bai-Perron (2003) critical values	تاريخ الصدمة
F-stat	لا يوجد صدمة مقابل وجود صدمة واحدة 0 vs. 1	٨٧,٩٤**	١٨,٢٣	١٩٨٢م
F-stat	يوجد صدمة واحدة مقابل وجود صدمتين 1 vs. 2	٣,١٤	١٩,٩١	-

** تشير إلى مستوى المعنوية ٥%.

٢-٣-٥ نتائج اختبارات جذر الوحدة (Unit root tests)

رغم أن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة والمتمثلة في منهجية ARDL، لا تتطلب إجراء اختبارات جذر الوحدة؛ وذلك لأن نموذج ARDL يأخذ متغيرات مختلطة بين المستوى (level) و الفروق الأولى (First difference)، ولكن احترازياً تم استخدام اختبارات جذر الوحدة؛ لتلافي وجود واحد أو أكثر من المتغيرات المستقرة في الفروق الثانية (Second difference)؛ وعليه فإنه في هذا القسم، سوف نختبر مدى استقرار كل متغير على حدة باستخدام نوعين من الاختبارات؛ وهما: أولاً اختبار Perron (1997)^٦ والذي يأخذ بعين الاعتبار تغيراً هيكلياً واحداً غير محدد مسبقاً عند اختبار استقرار السلسلة الزمنية للمتغيرات الاقتصادية؛ وذلك نظراً لوجود تغير هيكلي معنوي أثر على استقرار معلمات النموذج القياسي كما أوضحت نتائج اختبارات Quandt and Andrews و Bai and Perron، وبالتالي إهمال أثر ذلك التغير في اختبارات جذر الوحدة قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة ومشكوك في صحتها؛ حيث إن فرضية العدم وفقاً لهذا الاختبار هي: المتغير محل الدراسة ليس مستقراً مع وجود تغير هيكلي في القاطع والاتجاه. ثانياً: تم استخدام اختبار جذر الوحدة بدون أخذ بعين الاعتبار التغير الهيكلي، والمتمثل في Augmented Dickey-Fuller (ADF)، وتمثل فرضية العدم وفقاً لاختبار ADF أن المتغير محل الدراسة ليس مستقراً في القاطع والاتجاه. وتم اختبار جميع المتغيرات في المستوى والاتجاه؛ نظراً لوجود اتجاه في جميع المتغيرات كما هو واضح في الشكل رقم (6).

وأظهرت نتائج اختبار Perron في الجدول رقم (٤) أن إجمالي الناتج المحلي الحقيقي والصناعة غير التحويلية مستقران في المستوى $I(0)$ ، كما أظهرت النتائج أن هناك تغيراً هيكلياً ذا تأثير معنوي حدث للمتغيرين في عام ١٩٨١م كما هو موضح في الشكل رقم ٧ و ٨ على التوالي، والتي أخذها اختبار Perron بعين الاعتبار؛ إذ إن قيمة اختبار t المحسوبة للمتغيرين GDP و non_manuf 5.8- و ٦- على التوالي معنوية عند مستوى ٥%؛ وعليه فإنه تم رفض فرضية العدم؛ مما يعني أن المتغيرين مستقرين في المستوى بعد الأخذ بعين الاعتبار التغير الهيكلي الذي حدث في عام ١٩٨١م؛ إذ إنه وفقاً لهذا الاختبار؛ فإن التغير الهيكلي تحدد بناءً على أعلى قيمة لاختبار t . ففي الشكلين رقم ٧ و ٨ يمثل المحور الأفقي قيمة اختبار t في حين يمثل المحور الرأسي السنوات (الزمن).

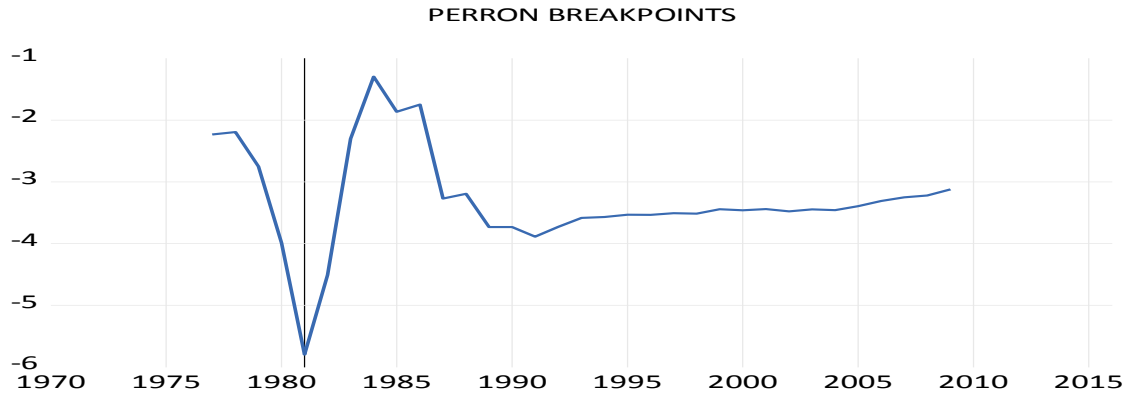
^٦ نستعين في اختبار بيرون ١٩٩٧ للتأكد من مدى وجود تغير هيكلي أثر بشكل معنوي على استقرار المتغير محل الدراسة في المستوى دون أخذ الفروق الأولى، لأن معظم الاختبارات التقليدية والتي لا تأخذ أثر التغير الهيكلي في الحسبان تنتهي إلى أن المتغير محل الدراسة غير مستقر في المستوى. Perron (1997).

جدول ٤

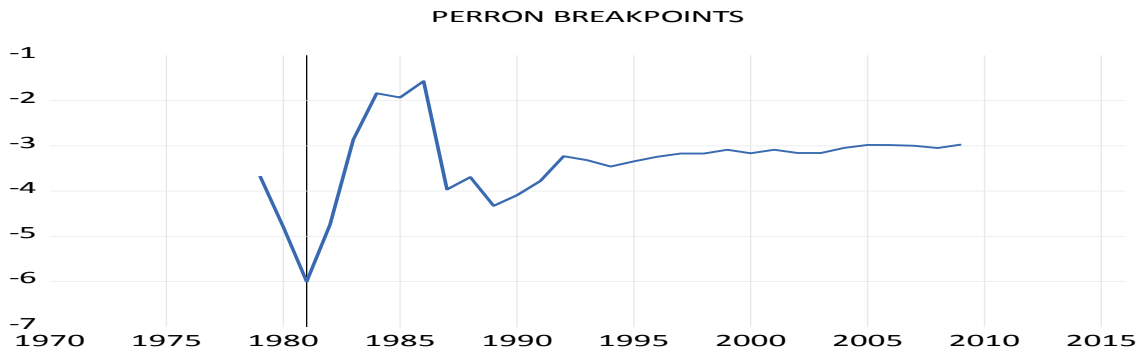
نتائج اختبار جذر الوحدة Perron، مع أخذ أثر التغير الهيكلي في الاعتبار

المتغير	القيمة المحسوبة لاختبار t في المستوى	القيمة الجدولية لاختبار t عند مستوى معنوية ٥%	تاريخ التغير الهيكلي
GDP	-٥,٨ ** (٠)	-٥,٥٩	١٩٨١م
manuf	-٣,٨ (٠)	-٥,٥٩	١٩٨٨م
non_manuf	-٦,٠ ** (٢)	-٥,٥٩	١٩٨١م
agr	-٤,٧ (٠)	-٥,٥٩	١٩٨٥م
ser	-٤,٣ (١)	-٥,٥٩	٢٠٠٤م

** تشير إلى مستوى المعنوية عند ٥٪، والأرقام بين الأقواس عدد فترات الإبطاء باستخدام AIC.



شكل ٧: تاريخ حدوث التغير الهيكلي للمتغير GDP وفقاً لاختبار جذر الوحدة Perron



شكل ٨: تاريخ حدوث التغير الهيكلي للمتغير non_manuf وفقاً لاختبار جذر الوحدة Perron

وأظهرت نتائج اختبار ADF - كما يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع المتغيرات مستقرة في الفروق الأولى عند مستوى معنوية ٥٪، وبالتالي؛ فإنه تم رفض فرضية العدم في الفروق الأولى للمتغيرات محل الدراسة. ويتضح من نتائج اختبار ADF؛ أنه تم قبول فرضية العدم لجميع المتغيرات في المستوى بما فيها إجمالي الناتج المحلي GDP والصناعات غير التحويلية؛ وذلك نتيجة عدم أخذ أثر التغير الهيكلي في الاعتبار.

جدول ٥

نتائج اختبار جذر الوحدة ADF بدون أخذ أثر التغير الهيكلي في الاعتبار

المتغير	t-stat القيمة المحسوبة لاختبار t في المستوى	القيمة الاحتمالية	t-stat القيمة المحسوبة في الفروق الأولى	القيمة الاحتمالية
GDP	-٢,٠٢ (٠)	٠,٢٨	-٥,١٩ *** (٠)	٠,٠٠٠
manuf	-١,٧٧ (٠)	٠,٧٠	-٧,٣٥ *** (٠)	٠,٠٠٠
non_manuf	-٣,١٨ (٢)	٠,١٣٥	-٣,٥٩ ** (١)	٠,٠٤
agr	-١,٥٧ (٦)	٠,٧٨٦	-٦,٤٤ *** (٠)	٠,٠٠٠
ser	-٣,٤٣ * (١)	٠,٠٦	-٢,١٢ ** (٠)	٠,٠٣٣

* تشير إلى مستوى معنوية عند ١٠٪، ** مستوى معنوية عند ٥٪، *** مستوى معنوية عند ١٪، الأرقام بين الأقواس تشير إلى عدد فترات الإبطاء باستخدام AIC.

٣-٣-٥ نتائج اختبار التكامل المشترك (Bound test):

وفقاً للنتائج التي أظهرتها اختبارات Quandt and Andrews و Bai and Perron والتي عمدت إلى اختبار استقرار معلمات النموذج القياسي؛ فإنه من الصعب تجاهل أثر التغير الهيكلي لعام ١٩٨٢م، وبالتالي؛ فإنه يجب أخذ أثر هذا التغير في الحساب عند إجراء اختبار التكامل المشترك بين متغيرات الدراسة؛ وذلك بإضافة متغير صوري (dummy1982) للمعادلات رقم ٢ و ٣ كمتغير مستقل؛ حيث تم حساب المتغير الصوري بإعطاء الرقم ١ ليشير لوقت حدوث التغير الهيكلي وما بعدها، و ٠ للفترة التي سبقت حدوث التغير الهيكلي ويمكن صياغته كالتالي:

المتغير الصوري (dummy1982) يساوي ١ خلال الفترة من ١٩٨٢م إلى ٢٠١٦م، و ٠ خلال الفترة من ١٩٧٠م إلى ١٩٨١م.

وبعد أخذ أثر التغير الهيكلي في الاعتبار تم استخدام اختبار الحدود (Bound test)؛ وذلك لاختبار مدى وجود تكامل مشترك بين متغيرات الدراسة؛ إذ تم استخدام نموذج ARDL (1,1,1,1,0,1) وفقاً لمعيار Akaike Information Criterion (AIC)، وأظهرت نتائج اختبار الحدود في الجدول رقم (٦) وجود تكامل مشترك؛ مما يدل على أن هناك علاقة طويلة الأجل بين متغيرات الدراسة؛ حيث إن إحصائية F المحسوبة تساوي ٥,٠٢ ومعنوية عند مستوى ٥ ٪؛ مما يعني رفض فرضية العدم، والتي تشير بأنه لا يوجد تكامل مشترك بين المتغيرات محل الدراسة.

جدول ٦

نتائج اختبار الحدود Bound test

الاختبار الإحصائي	القيم	مستوى المعنوية	الحد الأدنى I (٠)	الحد الأعلى I(١)
F- stat	٥,٠٢ ***	١٪	٣,٠٦	٤,١٥
K	٥	٥٪	٢,٣٩	٣,٣٨
		١٠٪	٢,٠٨	٣

*** تشير إلى مستوى معنوية ١٪، ويمثل K عدد المتغيرات المستقلة. تم الحصول على القيم الاحتمالية من Pesaran وآخرين (٢٠٠١) ص ٣٠٠.

٣-٥- تقدير معلمات الأجل الطويل:

بعد التحقق من وجود تكامل مشترك بين متغيرات الدراسة؛ فإنه تم تقدير العلاقة في الأجل الطويل في المعادلة رقم (٢) باستخدام نموذج فترات الإبطاء الموزعة ARDL معادلة رقم (٣). ويظهر الجدول رقم (٧) أن هناك أثراً معنوياً موجباً في الأجل الطويل للمتغيرات المستقلة (الصناعة التحويلية، الصناعة غير التحويلية، الخدمات) على المتغير التابع (إجمالي الناتج المحلي الحقيقي)، في حين أوضحت نتائج التقدير أنه ليس هناك أثر معنوي لمساهمة القطاع الزراعي على إجمالي الناتج المحلي الحقيقي، كما أن للتغير الهيكلي الذي حدث في عام ١٩٨٢م أثراً سلبياً ومعنوياً عند ٥% في الأجل الطويل على إجمالي الناتج المحلي الحقيقي.

فبعد تغير مساهمة الصناعات التحويلية بـ ١% يؤدي ذلك إلى ارتفاع إجمالي الناتج المحلي بحوالي ٠,٢٣%، أما تغير الصناعات غير التحويلية بـ ١% سوف يؤدي إلى ارتفاع إجمالي الناتج المحلي بحوالي ٠,٥٩%، كما أظهرت نتائج تقدير العلاقة بين مساهمة قطاع الخدمات وإجمالي الناتج المحلي أن تغير مساهمة قطاع الخدمات بـ ١% سوف يؤدي إلى ارتفاع إجمالي الناتج المحلي بحوالي ٠,٢٠%؛ حيث يتضح أن مساهمة قطاع الصناعة غير التحويلية له بالغ الأثر على إجمالي الناتج المحلي، في حين أن مساهمة الصناعة التحويلية والقطاع الخدمي ما يزال أثرهما منخفضاً على إجمالي الناتج المحلي في المملكة، ولهذه النتيجة ما يبررها؛ إذ إن الاقتصاد السعودي يعتمد بشكل كبير على إيرادات الصناعات غير التحويلية، وهو ما يعكس ضعف مستوى التنوع الاقتصادي، وهذا ما أكدته الدراسات الحديثة (Albassam (2015) و Banafea & Ibnrubbian (2018).

ونستنتج من النتائج أن أثر مساهمة الصناعة التحويلية على إجمالي الناتج المحلي يَعدُّ منخفضاً بالرغم من وجود ميزة نسبية للمملكة في إنتاج النفط والغاز الطبيعي، ولكن هذه الميزة النسبية لم تنعكس بالشكل الإيجابي على زيادة أثر مساهمة الصناعة التحويلية أو القطاع الخدمي في إجمالي الناتج المحلي مقارنةً بالصناعة غير التحويلية على اعتبار أن الهدف الرئيسي في الخطط الخمسية التسع هو رفع مستوى التنوع الاقتصادي وزيادة الإيرادات العامة غير النفطية. وكما يتضح من النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي لمساهمة القطاع الزراعي على إجمالي الناتج الحقيقي، ولعل ذلك يرجع إلى افتقاد المملكة للميزة النسبية في قطاع الزراعة؛ نظراً لشح المياه. كما أظهرت النتائج أن معلمة تصحيح الخطأ سالبة ومعنوية عند مستوى ١%؛ مما يدل على أن المتغيرات محل الدراسة تتجه نحو التوازن في الأجل الطويل، وأن 0.51% من التصحيح (التعديل) نحو التوازن يتم خلال سنة واحدة.

جدول ٧

نتائج تقدير المعلمات في الأجل الطويل

تقدير معلمات الأجل الطويل	
1.80 (0.008)***	(constant)
0.225 (0.003)***	manuf
0.588 (0.000)***	non_manuf
-0.043 (0.243)	agr
0.202 (0.003)***	ser
-0.081 (0.016)**	Dummy1982
-0.51 (0.001)***	$\varepsilon\{t-1\}$

الأرقام بين الأقواس {} تمثل عدد فترات الإبطاء، أما الأرقام بين الأقواس () تمثل القيم الاحتمالية المحسوبة.

وللتأكد من صحة النموذج القياسي (1,1,1,1,0,1) ARDL، تم استخدام عدد من الاختبارات. ويوضح جدول رقم (8) نتائج اختبار Breusch-Godfrey LM (B-G LM): للتحقق من مدى وجود ارتباط تسلسلي (Serial

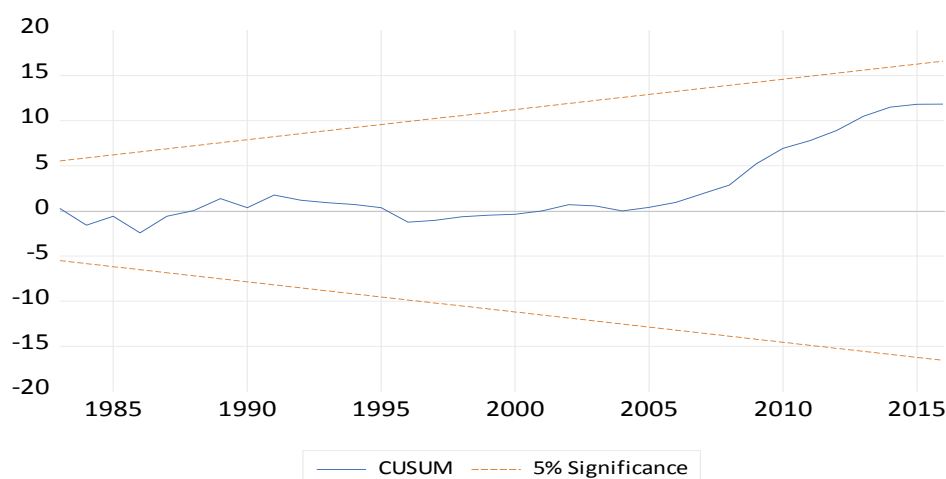
(Correlation) في حدود المتغير العشوائي؛ حيث إن فرضية العدم وفقاً لهذا الاختبار أنه لا يوجد ارتباط تسلسلي في حدود المتغير العشوائي مقابل الفرضية البديلة يوجد ارتباط تسلسلي في حدود المتغير العشوائي. وأشارت نتائج الاختبار إلى عدم وجود ارتباط تسلسلي؛ حيث إن إحصائية F المحسوبة تساوي ٠,١١ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٧٤ مما يدل على عدم رفض فرضية العدم. أيضاً تم اختبار النموذج القياسي؛ للتأكد من عدم وجود مشكلة عدم ثبات التباين (Heteroskedasticity)؛ وذلك باستخدام اختبار (Harvey) لاختبار فرضية ثبات التباين (Homoscedasticity). وأظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٨) أن إحصائية F المحسوبة تساوي ٠,٨٥ والقيمة الاحتمالية المحسوبة لها تساوي ٠,٥٩ مما يعني قبول فرضية العدم.

كما تم استخدام اختبار Jarque-Bera (J-B)؛ للتأكد من مدى وجود توزيع طبيعي للبواقي؛ حيث إن فرضية العدم وفقاً لهذا الاختبار يوجد توزيع طبيعي للبواقي مقابل الفرضية البديلة لا يوجد توزيع طبيعي للبواقي. وتظهر نتائج اختبار J-B في الجدول رقم (٨) وجود توزيع طبيعي للبواقي؛ نظراً لأن قيمة الاختبار تساوي ٢,٥٣ والقيمة الاحتمالية المحسوبة له تساوي ٠,٢٨ مما يدل على قبول فرضية العدم. وأخيراً تم الاستعانة باختبار المجموع التراكمي للبواقي المعادة CUSUM واختبار المجموع التراكمي المربع للبواقي المعادة CUSUM_SQUARES؛ وذلك للتحقق من مدى استقرار معاملات النموذج القياسي؛ إذ يوضح الشكل رقم ٩ ورقم ١٠ وجود استقرار في معاملات النموذج في الأجل الطويل والقصير؛ نظراً لأن الاختبارات الإحصائية تقع داخل ٥% للقيمة الاحتمالية المعنوية.

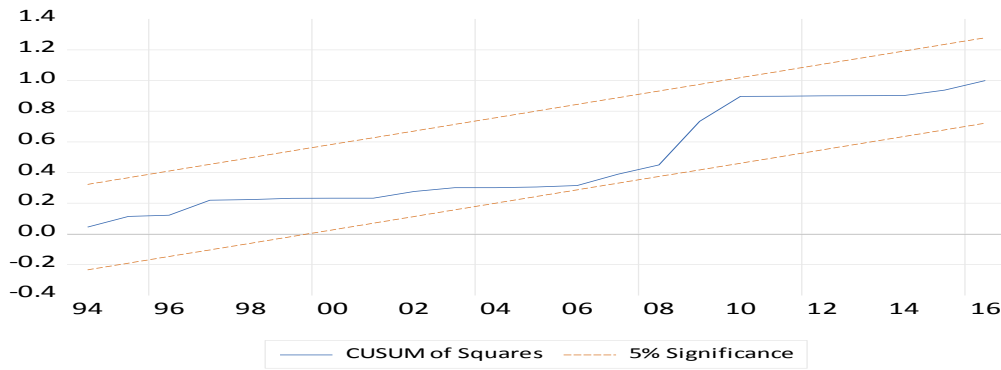
جدول ٨

اختبارات جودة نموذج ARDL

اختبارات جودة النموذج القياسي	القيمة المحسوبة (القيمة الاحتمالية)
Breusch-Godfrey LM	٠,١١ (٠,٧٤)
Harvey	٠,٨٥ (٠,٥٩)
Jarque-Bera	٠,٢٨ (٠,٢٨)



شكل ٩: اختبار CUSUM لاستقرار معاملات النموذج



شكل ١٠: اختبار CUSUM SQUARES لاستقرار معاملات النموذج

٦- الخاتمة ومقترحات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر مساهمة القطاع الصناعي، والزراعي، والخدمي على إجمالي الناتج المحلي باستخدام بيانات سلسلة سنوية من ١٩٧٠ إلى ٢٠١٦م؛ ولتحقيق ذلك الهدف استخدمت الدراسة منهجية تصحيح الخطأ في إطار نموذج ARDL. وقد تم فصل الصناعة التحويلية كمتغير مستقل عن الصناعة غير التحويلية؛ وذلك بهدف التعرف عن كثب على دور مساهمة الصناعة التحويلية والصناعة غير التحويلية كمتغيرين منفصلين في تعزيز إجمالي الناتج المحلي الحقيقي في المملكة؛ لأنه بدون هذا الفصل لن تتبين أثر الصناعة غير التحويلية عن الصناعة التحويلية.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن مساهمة الصناعة غير التحويلية ما زالت لها الأثر الأكبر على إجمالي الناتج المحلي الحقيقي في المملكة مقارنةً بباقي القطاعات؛ حيث إن تغير مساهمة الصناعات غير التحويلية بـ ١ % يؤدي إلى زيادة إجمالي الناتج المحلي بحوالي ٠,٥٩ %. في حين يأتي أثر الصناعة التحويلية وقطاع الخدمات على إجمالي الناتج المحلي منخفضاً نسبياً مقارنةً بأثر مساهمة الصناعة غير التحويلية؛ إذ إن تغير الصناعة التحويلية بـ ١ % يؤدي إلى التأثير على إجمالي الناتج المحلي الحقيقي بحوالي ٠,٢٢ %. كما أشارت النتائج إلى أن تغير مساهمة قطاع الخدمات بـ ١ % سوف يؤدي إلى ارتفاع إجمالي الناتج المحلي بحوالي ٠,٢٠ %. أيضاً، أشارت نتائج التحليل أنه ليس هناك أثر معنوي لمساهمة القطاع الزراعي على إجمالي الناتج المحلي، ولعل ذلك يكون عائداً لافتقار المملكة للميزة النسبية في توفر المياه.

وفي ضوء ما سبق من نتائج، تقترح الدراسة عدداً من التوصيات كالتالي:

١. يتضح من النتائج كبر أثر قطاع الصناعة غير التحويلية على إجمالي الناتج المحلي الحقيقي، وهو ما يعني ضعف التنوع الاقتصادي في المملكة، وبالتالي ضعف الإيرادات غير النفطية؛ مما يوجب ضرورة إعادة النظر في تنمية بقية القطاعات الاقتصادية وخاصةً قطاعي الصناعة التحويلية والخدمات.
٢. ضرورة التركيز على الاستفادة من الميزة النسبية في قطاع الصناعة غير التحويلية؛ لدعم الصناعة التحويلية في المملكة، وعلى الرغم من وجود بعض المبادرات لتعزيز القيمة المضافة في الصناعة التحويلية؛ مثل مبادرات أرامكو لتعزيز المحتوى المحلي للصناعة؛ إلا إن الحاجة تستدعي مزيداً من الجهود والمبادرات لتعزيز القيمة المضافة في صناعة البتروكيماويات في المملكة.
٣. يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمساهمة قطاع الزراعة على إجمالي الناتج المحلي؛ مما يوجب ضرورة إعادة النظر في توجيه الدعم الحكومي المقدم لقطاع الزراعة، وإتاحة ذلك الدعم للقطاعات الأخرى (الصناعة التحويلية والخدمات).
٤. ضرورة الاستفادة من منجزات التقنية الحديثة؛ لتعزيز نمو قطاع الخدمات وتطوره بما يحفز على تنمية القطاعات الإنتاجية الأخرى التي تحتاج للخدمات في كل مراحلها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأمم المتحدة (٢٠٠٩)، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية شعبة الإحصاءات، التصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية، نيويورك: الأمم المتحدة.
- بانافع، وحيد & الرصاصي، مؤيد (٢٠١٦)، الأثر غير المتماثل لصدمات أسعار النفط على المتغيرات الاقتصادية الكلية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة (٣) ٥٦، ٥٣٥-٥٧٤.
- الحسيني، عبدالعزيز (١٩٩٩)، التنمية الاقتصادية الزراعية المستدامة في المملكة العربية السعودية - الواقع والتحديات، مجلة جامعة الملك فيصل، عدد خاص، ١٧٨-٢٠٣.
- خطط التنمية الخمسية الأولى حتى التاسعة (٢٠١٥-١٩٧٠)، وزارة الاقتصاد والتخطيط، الرياض.
- ساما (٢٠١٧)، التقرير السنوي الثالث والخمسون، مؤسسة النقد العربي السعودي، الرياض.
- السلطان، مهند & البكر، أحمد (٢٠١٦)، مفهوم الناتج المحلي الإجمالي: دراسة وصفية. إدارة الأبحاث، مؤسسة النقد العربي السعودي.
- صندوق التنمية الزراعية (٢٠١٧)، التقرير السنوي رقم ٥٤ لعام ٢٠١٧. متاح على الرابط :
<https://adf.gov.sa/ar/FundLibrary/YearlyReport/Pages/default.aspx>
- صندوق التنمية الصناعية (٢٠١٦)، التقرير السنوي لعام ٢٠١٦. متاح على الرابط :
<http://www.sidf.gov.sa/>
- غرفة الشرقية (٢٠٠٨)، سوق القمح في المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط <https://www.chamber.org.sa>
- القدير، خالد (٢٠٠٥)، اختبار فرضية "الدور" للعلاقة بين الإنتاج الصناعي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود. العلوم الإدارية. ١٧ (٢)، ١٨٧-٢٠٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albassam, B. (2015). Economic Diversification in Saudi Arabia: Myth or Reality? *Resources Policy*, 44, pp.112-117.
- Aldukheil, A. (2013). Saudi Government Revenues and Expenditures: A Financial Crisis in the Making, USA, Palgrave Macmillan.
- Alhowaish, A. (2014). Does the Service Sector Cause Economic Growth? Empirical Evidence from Saudi Arabia. *The Global Studies Journal*, 7(2), pp.1-6.
- Alhowaish, A., & Al-Shihri, F., (2015). Dynamic Relationship between Sectoral Output and Economic Growth in Saudi Arabia: Evidence from Time Series Data Analysis. *International Journal of Arts & Sciences*, 8(4), pp. 405-412.
- Aljazira Capital, (2013). Saudi Economy: Opportunities & Challenges, December Economic Report. Available at:
http://www.aljazaracapital.com.sa/report_file/ess/ECO-120.pdf
- Almosabbah, I., Almoree, M., (2017), The Relationship between Manufacturing Production and Economic Growth in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economic Studies*, 45 (4), pp.674-690.
- Andrews, D. (1993). Tests for parameter instability and structural change with unknown change point. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, pp. 821-856.
- Andrews, D., & Ploberger, W. (1994). Optimal tests when a nuisance parameter is present only under the alternative. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, pp.1383-1414.

-
- Aviral, K. (2011). Relationship between industry, agriculture, service sectors and GDP: The Indian experience, *International Journal of Economics and Business*, 1(1), 11-24.
 - Bai, J., & Perron, P. (2003). Critical values for multiple structural change tests. *The Econometrics Journal*, 6(1), pp.72-78.
 - Banafea, W., (2014), Structural breaks and causality relationship between economic growth and energy consumption in Saudi Arabia, *International Journal of Energy Economics and Policy*, 4 (4), pp. 726-734.
 - Banafea, W., Ibnrubbian, A., (2018), Assessment of economic diversification in Saudi Arabia through nine development plans, *OPEC Energy Review*, 42(1), pp.42-54.
 - Bekana, G. (2018), Analyzing the share of agriculture and industrial sectors in the economic growth of Ethiopia: an ordinary least squares (OLS) application. *International Journal of Information, Business and Management*, 10 (.4), pp. 197-213.
 - Dickey, D., & Fuller, W. (1979). Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root. *Journal of the American statistical association*, 74(366a), pp.427-431.
 - Felipe, J., Ledesma, M., Lanzafame, M., and Estrada, G. (2007). Sectoral Engines of Growth in Developing Asia: Stylized Facts and Implications. ERD Working Paper No. 107
 - Hansen, B. (1997). Approximate asymptotic p values for structural-change tests. *Journal of Business & Economic Statistics*, 15(1), 60-67.
 - Hussin, F., & Ching, C. (2013). The Contribution of Economic Sectors to Economic Growth: The Cases of Malaysia and China. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), pp. 36-48.
 - Nazish, A. R., Iqbal, A., & Ramzan, M. (2013). Impact of agriculture, manufacturing and service industry on the GDP growth of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 727-734.
 - Özden, C., Yetiz, F., (2017), Analysis of Causal Relationship among GDP, Agricultural, Industrial and Services Sector Growth in Turkey. *Academic Review of Economics and Administrative Sciences*, 10, (3), pp. 75 – 84.
 - Perron, P. (1997). Further evidence on breaking trend functions in macroeconomic variables. *Journal of econometrics*, 80(2), pp.355-385.
 - Pesaran, M., Shin, Y., and Smith, R. (2001). Bound testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16, pp. 289-326.
 - Uddin, M. (2015). Causal Relationship between Agriculture, Industry and Services Sector for GDP Growth in Bangladesh: An Econometric Investigation. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 8, pp. 124-130.
 - United Nations, Statistical Division (2008), International Standard industrial classification of all economic activities (ISIC), New York: United Nations.
-

(ورقة علمية)

تطور الدين العام وأثره على النمو الاقتصادي
في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

د. عبدالعزيز عبدالمجيد علي

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على أثر الدين العام على النمو الاقتصادي، ودوره في ترشيد الإنفاق الحكومي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتوصل البحث، باستخدام بيانات ربع سنوية للنتائج المحلي الإجمالي، والدين العام، ومكون رأس المال الثابت، وقوة العمل، للمملكة خلال الفترة من ٢٠١٧-٢٠٠٥، وبتطبيق نموذج فترات الإبطاء الموزعة (ARDL) Distributed Lag Model - إلى أنه إذا تغير الدين العام بـ ١%؛ فإنه يؤثر إيجابياً ومعنوياً على النمو الاقتصادي بـ ٠,١٤%. ولتعزيز سياسة السلامة الاحترازية والإسهام في ترشيد كفاءة الإنفاق العام، في ضوء استهداف سقف الدين العام بما لا يتجاوز ٣٠% من الناتج المحلي الإجمالي؛ فهناك حاجة لتوجيه الدين العام إلى تمويل النفقات الرأسمالية، والعمل على اعتماد النفقات الجارية على الإيرادات الجارية؛ وذلك للإسهام في دفع وتيرة النشاط الاقتصادي وتحقيق الاستدامة المالية؛ لتتواءم وتتوافق النتائج مع تطلعات وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات الدالة: الدين العام، النمو الاقتصادي، نموذج فترات الإبطاء الموزعة.

خطة البحث:

- مقدمة.
- مشكلة البحث.
- فرضية البحث.
- هدف البحث.
- منهجية البحث.
- الأهمية العلمية والعملية للبحث.
- الدراسات السابقة.
- تطور فلسفة التمويل بالدين العام في الفكر الاقتصادي.
- حدود الدين العام بين المدارس الاقتصادية والأدبيات التطبيقية.
- أسباب العجز في الميزانيات العامة.
- تطور الدين العام في المملكة العربية السعودية:
- المرحلة الأولى: مرحلة صعود الدين العام خلال الفترة ١٩٨٨-٢٠٠٣.
- المرحلة الثانية: مرحلة إطفاء وتراجع الدين العام خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠١٤.
- المرحلة الثالثة: تزايد الدين العام واستهداف سقف للدين في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- أثر الدين العام على النمو الاقتصادي بالمملكة خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٧.
- تصحيحات رؤية المملكة ٢٠٣٠ للمؤشرات المالية:
- التوازن المالي وكفاءة الإنفاق العام.
- ملامح التطورات والمستهدفات المستقبلية للمؤشرات المالية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- مبادرات تطوير أداء المالية العامة وتحقيق كفاءة الإنفاق العام.
- نتائج وتوصيات البحث.
- خلاصة البحث.
- مراجع البحث.

المقدمة:

تُعَبَّر السياسة المالية الأداة الرئيسية لإدارة الاقتصاد الكلي في المملكة العربية السعودية (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٤). لذا أطلقت المملكة رؤية 2030 كخطة طويلة الأجل في أوائل شهر أبريل من عام ٢٠١٦ مُستَهَدَفَةً تنويع مصادر الإيرادات العامة، وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للإيرادات. وقد انبثق عن رؤية المملكة برنامج التحول الوطني في يونيو ٢٠١٦، والذي حدد 178 هدفاً إستراتيجياً يندرج تحته أكثر من 340 من المُستَهَدَفَات والمؤشرات لقياس النتائج المرجوة في ٢٤ وزارة ومنشأة حكومية، وعكفت المملكة على تطبيق هذه الإصلاحات المالية الهيكلية منذ عام 2016. كما قامت بمراجعة برنامج التوازن المالي خلال عام 2017، وتم تمديد فترة تنفيذ بعض الإصلاحات لتحقيق التوازن بحلول عام 2023 بدلاً من 2020 عام؛ لتتوافق النتائج مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٦).

واعتمدت المملكة برنامج التوازن المالي كآلية للتخطيط المالي المتوسط الأجل؛ وذلك للعمل على تعزيز الأوضاع المالية والوصول إلى الميزانية المتوازنة، مع الأخذ في الاعتبار أن مُستَهَدَفَات البرامج لا تقتصر على تحقيق التوازن المالي فقط؛ فهو ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لضمان الاستقرار والاستدامة المالية. ومن هنا تعمل المبادرات المقترحة على تنمية الإيرادات غير النفطية؛ لضمان توفير مصدر تمويل مستقر ومستدام للإنفاق العام. كما تأخذ في اعتبارها تخفيف حدة الآثار السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي وتحفيز القطاع الخاص، والإسراع بعملية الإصلاح الهيكلي المُحَفَّزة للنمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل اللازمة لاستيعاب الكوادر الوطنية.

وتكمن التحديات الرئيسية التي تواجهها المملكة في كيفية تحقيق كفاءة الإنفاق العام، والذي يمثل المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، رغم الجهود الحكومية لتنمية دور القطاع الخاص، وكذلك السيطرة على معدلات العجز في الميزانية العامة. بيد أن استمرار عجز الميزانية العامة في العديد من الدول أدى إلى اتساع الفجوة بين الموارد والاستخدامات العامة. كما أن عدم الاكتراث بالآثار السلبية الناتجة عن نمو حجم الدين العام وتضخم أعبائه؛ أدى إلى وقوع العديد من الدول في براثن الحلقة المفرغة للعجز والدين؛ خاصة عندما لا يتم مراعاة حجمه المثل أو حدوده الآمنة.

أضف إلى ذلك أن طبيعة الإنفاق العام هو التزايد من سنة لأخرى، وبمعدل نمو أكبر من معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (طبقاً لقانون فاجنر)، وبالتالي تكمن المخاوف في أنه إذا تزايد العجز في الميزانية واستمر تمويله بالدين؛ وهو الأمر الذي قد يترتب عليه استمرار الدوران في الحلقة المفرغة بين العجز والتمويل بالدين وتزايد حجم الدين، وذلك ما يطبق عليه أثر كرة الثلج Snow Ball Effect، وهو ما له من آثار سلبية جمّة على النمو الاقتصادي بشكل عام والأداء المالي العام بشكل خاص، علاوة على تخفيض التصنيف الائتماني للدول. ومن جانب آخر؛ فإن تخصيص مبالغ للإنفاق على خدمة الدين (أقساط + فوائد) يعني خسارة موارد كان يمكن توجيهها لتحقيق أغراض التنمية، وبالتالي تصبح هناك حاجة لوجود حجم معين من الدين العام، والعمل على كبح جماح تزايد؛ لتقليل أعبائه وتحقيق كفاءة الإنفاق العام وتعزيز معدلات النمو الاقتصادي؛ وهو ما تسعى الجهود الحثيثة للمملكة إلى تحقيقه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مشكلة البحث:

اجتاحت موجة عجز الميزانية العامة العديد من دول العالم، ولجأت لتمويلها بالدين العام. والمملكة العربية السعودية ليست وحدها بدعاً بين الدول التي برز فيها عجز الميزانية العامة، وتزايد بها الدين العام؛ فطبقاً لبيانات وزارة المالية وصل حجم الدين العام في المملكة في عام ٢٠١٤ إلى ٤٤ مليار ريال، وكانت المملكة أقل ثالث دولة مدينة في العالم، وهو ما يمثل ١,٤% من الناتج المحلي الإجمالي، إلا أنه تزايد في عام ٢٠١٥ وبلغ ١٤٢ مليار ريال بنسبة ٥,٨% من الناتج المحلي الإجمالي، ثم في عام ٢٠١٦ بلغ ٣١٦ مليار ريال بنسبة ١٣,١%، منها ٢١٣,٥ مليار ريال ديون

^١ وذلك لأن السياسة النقدية تعتمد على ربط الريال السعودي بالدولار الأمريكي.

محلية ١٠٣,١ مليار ريال سعودي (٢٧,٥ مليار دولار أمريكي) ديون خارجية، ثم في عام ٢٠١٧ بلغ إجمالي الدين ٤٤٣ مليار ريال بنسبة ١٧,٣% من الناتج المحلي الإجمالي منها ٢٥٩,٥ مليار ريال ديون محلية و ١٨٣,٨ مليار ريال (٤٩ مليار دولار أمريكي) ديون خارجية، أضاف إلى ذلك أنه وصلت المبالغ المُسدَّدة للدين العام ٢٥,٨ مليار ريال في عام ٢٠١٦، و ١٢,٤ مليار ريال في عام ٢٠١٧ (وزارة المالية، بيان الميزانية العامة سنوات مختلفة).

وعليه تتمثل إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الدين العام على النمو الاقتصادي؟ وما إجراءات سياسة السلامة الاحترازية، والتصحيحات المالية التي تطبقها السلطات المالية؛ لتتوافق النتائج مع أهداف وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تناولت الأدبيات المالية العلاقة الديناميكية بين الدين العام ومعدلات النمو الاقتصادي، ونسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي؟
- ما مسببات العجز في الميزانية العامة؟ وما الآثار الاقتصادية لتزايد الدين العام على الإنفاق الحكومي؟
- كيف تطور حجم الدين العام في المملكة؟ وهل كانت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي مستقرة؟
- ما سمات الأوضاع الراهنة؟ وما ملامح التطورات المستقبلية للمؤشرات المالية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

فرضية البحث:

تسهم الإدارة الرشيدة للدين العام في تحقيق آثار إيجابية على النمو الاقتصادي، وترشيد الإنفاق الحكومي، وبالتالي تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

هدف البحث:

انطلاقاً من جهود المملكة الحثيثة والرامية إلى تحقيق الكفاءة والترشيد في الإنفاق العام من خلال استخدام التخطيط المالي المتوسط الأجل، وتطبيق آليات برامج التوازن المالي والعمل على استدامة أوضاع المالية العامة، والوصول إلى الميزانية المتوازنة؛ فإنَّ هذا البحث يهدف إلى إلقاء الضوء على أثر تطور الدين العام على النمو الاقتصادي، ودوره في ترشيد أوجه الإنفاق الحكومي، وتحسين أوضاع المؤشرات المالية في ضوء أفضل الممارسات العالمية. وكذلك تعزيز سياسة السلامة الاحترازية لأحد المتغيرات الاقتصادية الكلية التي يمكن أن يُطلق عليها "أنظمة الإنذار المبكر" لتساعد متخذي القرار في العمل على كبح جماح تزايد الدين العام وأعباء خدمته، وتعزيز كفاءة الإنفاق العام في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

منهجية البحث:

سعيًا إلى تحقيق أهداف البحث؛ فإنَّ منهجيته تعتمد على:

- المنهج الوصفي: وهو الذي يُستخدَم لتوصيف أبعاد وعناصر المشكلة البحثية، من خلال تحديد المفاهيم والمنهجيات المتعلقة بأثر الدين العام على النمو الاقتصادي في ضوء النظرية الاقتصادية والأدبيات التطبيقية؛ أضاف إلى ذلك استخدامه عند توصيف الوضع الراهن ورصد التطورات المستقبلية.
- المنهج المقارن: وهو الذي يُستخدَم عند تناول التجارب الدولية الرائدة، التي تستهدف حدًّا معيناً للدين العام.
- المنهج التحليلي والقياسي: وهو الذي يُستخدَم عند تحليل أسباب تزايد العجز في الميزانية، وقياس أثر تزايد الدين العام وأعباء خدمته على النمو الاقتصادي والمؤشرات المالية المختلفة.

الأهمية العلمية والعملية للبحث:

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث في إلقاء الضوء على أهم المعايير العلمية والأسس المنهجية؛ لتحديد أثر الدين العام على النمو الاقتصادي في ضوء النظرية الاقتصادية، وأفضل الممارسات التطبيقية Best Practices. بيد أن الأهمية العملية للبحث تنبع من توافق البحث مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠م؛ وذلك في أحد أهم محاورها والرامية إلى "التحقق من وجود أدوات مناسبة لتحقيق التوازن المالي - تحديداً توازن المالية العامة - منها أدوات إدارة الدين وارتباطه بدعم الميزانية".

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الأدبيات الاقتصادية والمالية الآثار الاقتصادية للتمويل بالدين العام، وكانت إشكالياتها الرئيسية تدور حول: ما المدى الذي يمكن أن يتزايد فيه الدين العام ولا يؤثر سلباً على معدلات النمو الاقتصادي؟ وباستقراء هذه الأدبيات نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت دراسة أثر مستويات الدين العام المختلفة على النمو الاقتصادي وأكدت نتائجها وجود علاقة سلبية، بعد نسبة معينة إلى إجمالي الناتج المحلي. حيث أشارت دراسة Hsing & Smyth (1995) إلى أن نسبة الدين المثلث هي ٣٨,٤% لديون القطاع العام و ٤٨,٩% لإجمالي الدين العام. كما وجدت دراسة Schclarek (2004) أن العلاقة المذكورة قوية بشكل خاص بالنسبة لعدد من الدول النامية خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠٠٢؛ ولكنها ليست قوية بالنسبة للبلدان الصناعية. وفي نفس الإطار أوضحت دراسة Aschauer (2000) والتي قامت بدراسة العلاقة بين رأس المال العام والنمو الاقتصادي باستخدام بيانات لـ ٤٨ ولاية متجاورة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ١٩٧٠-١٩٩٠؛ أنه إذا ما تم استخدام الدين الحكومي لتمويل رأس مال عام منتج؛ فإن زيادة الدين لها أثر إيجابي حتى حد (أو عتبة) معينة؛ لكن هناك أثر سلبي إذا ما تجاوز هذا الحد.

واستخدم Clements, et al. , 2003 بيانات لـ ٥٥ دولة، من الدول ذات الدخل المنخفض خلال الفترة ١٩٧٠-١٩٩٩، ووجد أن نقطة التحول في صافي القيمة الحالية للديون الخارجية هي من ٢٠% - ٢٥% من الناتج المحلي الإجمالي. كما اختبرت دراسة Adam and Bevan (2005) أثر العجز المالي على النمو الاقتصادي لمجموعة مكونة من ٤٥ دولة نامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إذا تجاوز حد العجز ١,٥% من الناتج المحلي الإجمالي.

كما أيدت دراسات Checherita and Kuman and Woo, 2010 & Reinhart and Rogoff, 2010 وجود علاقة سلبية بين الدين العام والنمو الاقتصادي في الاقتصادات المتقدمة والناشئة، وهذه العلاقة قوية ومعنوية؛ خاصة إذا وصل حجم الدين العام إلى ١٠٠% من الناتج المحلي الإجمالي. كما اختبر Kumar and Woo (2010) أثر ارتفاع الدين العام على النمو الاقتصادي على المدى الطويل، في الاقتصادات المتقدمة والناشئة، لفترة بلغت أربعة عقود، وأشارت النتائج إلى: أنه في المتوسط تؤدي كل زيادة بنسبة ١٠% في نسبة الدين الأولي إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى تباطؤ نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بنحو ٠,٢% في السنة.

أما دراسة (Akram, 2011)؛ فقد هدفت إلى توضيح أثر الدين العام على النمو الاقتصادي في باكستان، خلال الفترة ١٩٧٢-٢٠٠٩، وأوضحت الدراسة أن باكستان واجهت مشكلة العجز المزدوج (عجز الميزانية العامة، وعجز ميزان المدفوعات)، وبالتالي لجأت الحكومة إلى تمويل أنشطتها التنموية بالاعتماد على الدين الخارجي والداخلي؛ نتيجة لنقص الموارد المحلية؛ مما أدى إلى نمو الدين بمعدلات أعلى من قدرتها على خدمة الديون. واستخدمت الدراسة نموذج ARDL ووجدت أن للدين الخارجي علاقة سلبية مع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.

وبحثت دراسة (Al Kharusi & Stella Ada, 2018) العلاقة بين الدين العام الخارجي والنمو الاقتصادي في عُمان، وذلك لاعتماد الحكومة العمانية على الديون الخارجية لتمويل العجز في ميزانيتها السنوية على نطاق واسع في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال دراسة السلسلة الزمنية للفترة ١٩٩٠ - ٢٠١٥ للدين العام والنمو الاقتصادي بناء على بيانات البنك الدولي والبنك المركزي العماني باستخدام نموذج فترات الإبطاء المؤزعة ARDL. وتوصلت الدراسة

إلى وجود علاقة سلبية معنوية للدين الخارجي على النمو الاقتصادي في عمان، وهو ما يوضح أن تراكم الديون يؤدي إلى مزاحمة النمو الاقتصادي؛ إلا إن الدراسة وجدت علاقة إيجابية بين رأس المال الثابت والنمو الاقتصادي في عمان. وبصفة عامة يتضح جلياً أنَّ الحد الأقصى من الديون التي يمكن للدول النامية استيعابها أقل بكثير من أعباء الديون التي تستطيع الدول المتقدمة تحملها. ويوضح الجدول التالي نسب سقف الدين التي تم استهدافها لمجموعة من الاتحادات الاقتصادية وبعض الدول الأخرى.

جدول (١)

نسبة سقف الدين العام في بعض التكتلات الاقتصادية وبعض الدول

تكتلات دولية	السنة	سقف الدين نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي
الاتحاد النقدي لدول شرق الكاريبي ECCU	1998	60
الاتحاد الأوروبي EU	1995	60
الاتحاد الاقتصادي والنقدي لدول غرب أفريقيا WAEMU	2000	70
مجموعة الاتحاد الاقتصادي والنقدي لوسط أفريقيا CEMAC	2002	70
نسب سقف الدين العام لبعض الدول الأخرى		
أرمينيا	2008	60
بلغاريا	1998	60
إندونيسيا	2004	60
جاميكا	2010	100
كينيا	1997	45
كوسوفو	2010	40
مرشوس	2008	60
ناميبيا	2001	30
باكستان	2005	60
بنما	2002	40
بولندا	1999	60
صربيا	2011	45
جمهورية التشيك	2011	60
سيرلانكا	2003	85
المملكة المتحدة	2010	40

Source: Saxegaard, 2014

تطور فلسفة التمويل بالدين العام في الفكر الاقتصادي:

بإلقاء نظرة شاملة على آراء المفكرين عن الدين العام؛ نجد أنه محل جدل (بين التأييد والمعارضة)، وذلك يرجع إما لآثاره الإيجابية أو السلبية على النمو الاقتصادي طبقاً لوجهة نظر كل منهم. وفيما يلي سنتناول أشهر آراء رواد المدارس الفكرية عن الدين العام.

اعتقد التجاريون أن الدين الوطني يُعتبر إضافة إلى ثروة الأمة، وأحد أدوات التراكم الرأسمالي، وتوافق هذا مع عقيدتهم؛ فكي تصبح الأمة أكثر ثراءً يجب أن تكون أكثر ديناً (Theocarakis, 2014)، وذكر ميلون في كتابه الائتمان العام "الدين العام هو دين اليد اليمنى على اليسرى". أما الكلاسيك؛ فقد أفرد سميث في كتابه "ثروة الأمم" الفصل الثالث للدين العام، وبدأ قائلاً: "كلما كثر تراكم الدين العام؛ أصبحت الحاجة ضرورية لدراسة كيف يمكن تقليله." (بانافع & علي، ٢٠١٦). واعتقد ساي أن هناك فرقاً كبيراً بين الاقتراض الشخصي والحكومي؛ فالأول يقترض بغرض الاستثمار المنتج، أما الأخير فلغرض الإنفاق أو الاستهلاك غير المنتج أو العقيم. ثم اتضح نفور ريكاردو من الدين العام، واعتقد أنه يجب الخلاص من الدين العام عن طريق فرض ضريبة على رؤوس الأموال لمرة واحدة أو على الممتلكات. ثم أشاد شتاين Stein بدور الدين العام في كتابه "المالية العامة" وقال: "يمكن للمرء الحكم على السلطة المالية بأنها غير ناضجة عندما لا يمكنها الاستفادة من الائتمان العام". وانتشر القول المأثور لـ شتاين عن الدين العام: "إن الدولة بدون دين عام إما أنها لا تهتم كثيراً بالمستقبل أو أنها تطالب الحاضرين بالكثير" (Holtfrerich, 2012).

واستمرت قضية حدود الدين العام تمثل مجالاً خصباً للمناقشة بين التأييد والمعارضة؛ حتى جاءت الثورة الكينزية وانتقدت كافة مبادئ ودعائم الكلاسيك، ورأت أن التدخل الحكومي يعد ضرورياً وحتمياً. وأكدت على الدور الرئيسي لسياسات الإنفاق الحكومي في انتشار الاقتصاد من براثن البطالة والكساد، واستغلت الحكومات التدخل القائم على الفلسفة الكينزية لتبرير زيادة الإنفاق العام. وذكر كينز (في نظريته العامة) أن الحرب هي علاج للكساد الاقتصادي؛ لأنها تقلل البطالة بتجنيد العاطلين وإرسالهم إلى الخارج، والقضاء على الإفراط في الإنتاج واستيعاب الزيادة في الادخار عن طريق زيادة الاقتراض والإنفاق. فالاقتراض البديلة للضرائب، ويجب تقييم آثار الديون وإجراء تحليل التفاضلية مقارنة بما سيحدث في حالة زيادة الضرائب أو التضخم أو الإنفاق. وقال كينز: "اهتم بالبطالة، وحينئذ ستُحسن الميزانية العامة نفسها." (Tily, 2009) ورأى بوكانان أن معارضة التمويل بالدين تبرز لعدم تطابق المنافع والأعباء بين الأجيال الحالية الذين يتمتعون بالمنافع، والأجيال اللاحقة الذين يجبرون على تحمل أعباء الدين. فعلى المستوى الشخصي لا يمكن أن تكون الوصية للوريث دفع دين المتوفي؛ فهذا غير عملي وغير عادل؛ ولكن في الاقتصاد العام يمكن للحكومة فعل ذلك (Buchanan, 1958).

أما أتباع كينز في الخمسينيات والستينيات رأوا أن تناقص الادخار خطرٌ على الاقتصاد، ويسبب الركود في ظل غياب التمويل التعويضي، وإذا كانت البطالة هي القاعدة؛ فالإنفاق بالعجز ينبغي أن يصبح المعيار وليس الاستثناء، والعجز والدين العام قد يصبحان مزمنين؛ لكن يمكنهما علاج البطالة. ويتربط على ارتفاع عجز الموازنة زيادة أسعار الفائدة (فيما يُعرف بأثر المزاحمة Crowding out Effect)؛ مما يؤثر سلباً على النمو والإنتاجية في الأجل الطويل ووفقاً لنموذج تداخل الأجيال Overlapping Generations Model؛ فإنَّ عبء سداد تلك الديون يقع على الأجيال القادمة (Jayawickrama, 2006).

حدود الدين العام بين المدارس الاقتصادية والأدبيات التطبيقية:

اهتم الكلاسيك بتوازن الموازنة واعتبروه المبدأ الأساسي، ورأوا أن الموازنة يجب أن تصل إلى حافة العجز دون أن تقع فيه، ويلاقى هذا المبدأ تأييداً شعبياً لتشابهه مع ما يتبعه الأفراد في الموازنات الخاصة، كما تقتضي الحكمة ألا ينفق الفرد إلا بقدر دخله؛ لذا ينظر الرأي العام إلى عجز الموازنة العامة وتزايد الدين العام نظرة تشاؤم وحذر (عواضه، ١٩٨٣). أما عن القدرات القصوى، لتحمل الدين العام؛ فلم يتطرق سميث لها، في ثروة الأمم، بقول حاسم؛ لكنه بين بالأدلة التاريخية أن الدول التي تخلفت عن سداد ديونها يمكنها سداد الدين بأقل من قيمته؛ من خلال خلق المزيد من هذه الأموال، من خلال مصرفها المركزي؛ لكنه أطلق على هذا السداد الزائف.

وتُعتبر أهم إسهامات ميل في النظرية الكلاسيكية هي محاولته تحديد الحد الأعلى للدين العام ومؤشر الإفراط فيه، وذكر "لو أدت عمليات الاقتراض الحكومي إلى زيادة معدل الفائدة على الدين فهذا هو المؤشر - العائد على السندات الحكومية - أما لو ظل هذا العائد منخفضاً ولا يرتفع إذا اقتضت الحكومة أكثر؛ فهذا لا يمكن لأحد أن يدعي أن هذا إفراط، أو أن الحكومة تجاوزت الحد بعد (Theocarakis, 2014).

وتساءل ستيورات: إلى أي مدى يمكن أن ترتفع الديون؟ ورأى أنه طالما لا تستهلك فوائد الدين نسبة كبيرة من الإيرادات الضريبية؛ فيمكن للدولة زيادة حجم الدين العام بأمان. وهذه الآراء مستمدة من اعتقاده بأن سحب الأموال المكتنزة هي إحدى وظائف الدولة، وبالتالي؛ فهناك حاجة لتدخلها عن طريق فرض الضرائب أو الاقتراض العام، وتوجيهها إلى أنشطة مفيدة ومنتجة؛ كي يمكن أن تتدفق الدخل باستمرار وتكتمل الدائرة، كما رأى أن مساوئ وأضرار الدين العام التي ذكرها معظم الكتاب الكلاسيك لا مجال لوجودها طالما أن هذه الأموال عاطلة؛ لكن إذا صاحب الدين زيادة في سعر الفائدة والتأثير على الاستثمار والإنتاج؛ فإن سياسة الدين العام تُعد غير مقبولة.

أما حدود الدين العام عند الكينزيين (هانسن ودومار)؛ فقد اعتقد هانسن أن حدود الدين العام هي القدرة على فرض الضرائب، ورأى أن العبارة نفسها تنطوي على المحدودية، ويجب تصور هذه الحدود ليس في حجم ثابت أو وضع ثابت؛ ولكنها عملية ديناميكية (كنسبة الدين العام إلى الدخل القومي)، ولكنه لم يقدم أي معيار لقياس الحدود الآمنة.

أما دومار؛ فقد أكد على أهمية تحليل العلاقة بين حجم الدين الداخلي والمتغيرات الاقتصادية، خاصة الناتج المحلي الإجمالي. ورأى أن عبء الدين العام ينطوي عليه زيادة في معدلات الضرائب، اللازمة للوفاء بأعباء الدين، وعلاقتها بالنمو في الناتج المحلي. أما الحدود الآمنة للدين تتحقق إذا كانت نسبة الزيادة في الدين العام مساوية للزيادة في الناتج المحلي. ورأى آخرون أن كبر حجم الدين يؤدي إلى اضطرابات سياسية، وزيادة نفوذ حملة السندات، كما أن الإنفاق العام على البنية الأساسية والعسكرية لا يؤدي إلى زيادة الناتج القومي بالحجم الذي يسمح بتغطية خدمة الدين. ولا شك أن حجم الدين لا يمثل مشكلة إذا تمكن الاقتصاد القومي من تدبير الموارد اللازمة للتنمية، والحقيقة المؤكدة أن الدين المنتج لا يترتب عليه أعباء؛ في حين أن غير المنتج له آثار سلبية تتمثل في الضغوط التضخمية وتفاقم أعباء خدمته (عثمان، ٢٠١١).

والخلاصة أن الكلاسيك بالغوا في محاسن التوازن، ومخاطر العجز؛ إلا إن رواد الفكر المعاصر (هانسن، دومار، ليرنر) استبدلوا فكرة التوازن الاقتصادي بالتوازن المالي، ورأوا أن أعباء القروض يمكن تحملها خاصة إذا أُستُخدمت في مشروعات إنتاجية وانطوى عليها زيادة في الدخل القومي. وبناءً على ذلك؛ ففي إطار النظرية الاقتصادية لا يُعتبر وجود حجم كبير من الدين العام نقمة ولا نعمة، وقد يكون له الأثران معاً على الاقتصاد؛ فهو أداة السياسة العامة ويجب أن يُستخدَم بحرص.

لذلك يسعى صناع القرار إلى تحديد حدود معينة للدين العام (منطقة آمنة)؛ لتحقيق الاستدامة المالية، وإنصاف الأجيال القادمة من أعبائه؛ مع الاهتمام بتحديد آليات التنفيذ لتخفيض حجم الدين العام، وكذلك المفاضلة بين استخدام أدوات معينة دون غيرها، وذلك ما جعل اتفاقيات الاتحادات الإقليمية تفرض سقوفاً معينة لحجم الدين العام كمعيار أساسي للانضمام إلى التكتل. فمثلاً نصّت اتفاقية ماستريخت على مجموعة من الشروط للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي (أُطلقَ عليها معايير التقارب) أهمها ما يلي (بانافع & علي، ٢٠١٦):

١. ألا تتجاوز نسبة الدين العام ٦٠% من الناتج المحلي الإجمالي.
٢. دعم ومساندة الوضع المالي للميزانية العامة؛ بحيث لا يتجاوز العجز السنوي في الموازنة العامة ٣% من الناتج المحلي الإجمالي.
٣. استقرار الأسعار؛ بحيث لا تتجاوز نسبة التضخم ١,٥% فوق متوسط معدل التضخم في أفضل ثلاث دول تتمتع باستقرار الأسعار في الاتحاد الأوروبي.

٤. استقرار معدل الفائدة؛ بحيث لا يتجاوز الإقراض الطويل الأجل أكثر من ٢% عن مثيله في البلاد الثلاثة السابق الإشارة إليها.

٥. استقرار أسعار الصرف؛ بحيث تكون التحركات في أسعار الصرف هامشية.

وكذلك أقرّ المجلس الأعلى لمجلس التعاون لدول الخليج العربية في دورته السادسة والعشرين (أبوظبي، ديسمبر ٢٠٠٥) معايير تقارب الأداء الاقتصادي بين الدول الموقعة على اتفاقية الاتحاد النقدي (المملكة العربية السعودية، الكويت، والبحرين، وقطر). ومن أبرز معايير التقارب ألا تزيد نسبة الدين العام على الحكومة العامة على ٦٠% من الناتج المحلي الإجمالي، وألا تتجاوز نسبة الدين العام للحكومة المركزية ٧٠% من الناتج المحلي الإجمالي. أما محاولات الأدبيات المالية الحديثة لتحديد مستوى آمن للدين العام؛ فلم تصل إلى إجابة ناجعة لهذا الطرح، ووجدت من الصعوبة بمكان تحديده؛ لأنه يختلف من دولة لأخرى، ولنفس الدولة من وقت لآخر.

أسباب العجز في الميزانيات العامة:

١. عدم تحقق كفاءة الإنفاق الحكومي، وهو ما يترتب عليه استنزاف الموارد العامة دون تحقيق الأهداف المطلوبة، أو تحقيق الأهداف بتكاليف مرتفعة، أو نتيجة لعدم دراسة البدائل المتاحة.
٢. تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي، وما ينطوي عليه من انخفاض في الأنشطة الإنتاجية، وتراجع الحصيلة الضريبية، وانخفاض الصادرات.
٣. التأثير بالصدمات الخارجية لاعتماد إيرادات صادرات الدول النامية على أسعار السلع الأولية في الأسواق العالمية.
٤. عدم قدرة الدول النامية على زيادة القاعدة الضريبية؛ حتى لا تزيد الضرائب من حدة الركود الاقتصادي.
٥. زيادة الإنفاق على الأجور والدعم، والتزام الحكومة ببعض بنود الإنفاق الاجتماعي.
٦. توجيه الاقتراض لخدمة الإنفاق الجاري وليس الاستثماري؛ مما يؤدي إلى ضياع فرصة استفادة الخزنة العامة من عائدات الاستثمار.
٧. زيادة العجز الفعلي عن العجز المخطط، وتزايد حجم وأعباء الدين العام.
٨. وجود الفساد بين بعض الموظفين الحكوميين؛ وهو ما يؤدي إلى تزايد الإنفاق العام دون جدوى.
٩. التزايد المستمر في السكان؛ فمع تزايد السكان يزداد الإنفاق العام لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات العامة.
١٠. فرض قيود غير تعريفية على التجارة الخارجية؛ مما يسهم في انخفاض الوعاء الضريبي والإيرادات الحكومية.

تطور الدين العام في المملكة العربية السعودية:

شهدت المملكة تطورات متسارعة فرضتها عوامل داخلية وخارجية أدت إلى العديد من الآثار على مجمل الأوضاع الاقتصادية؛ حيث أدى انحسار الموارد المالية النفطية وخاصة في عقد الثمانينيات إلى تزايد معدلات الدين العام بصورة متسارعة، وضغط النفقات الحكومية في مجالات التعليم والتدريب والصحة والرعاية الاجتماعية، وانخفاض الاستثمارات الحكومية؛ مما أدى إلى بطء عملية التنمية، وقد ترافق هذا مع زيادة عدد السكان ونسبة الإعالة، وبالتالي انخفاض معدلات الادخار والاستثمار. كما تضخم الجهاز الحكومي وارتفعت أعداد العمالة من 143.3 ألف عامل في عام 1970م إلى 1.14 مليون عامل في عام 2002م كما شكّلت نسبة السعودة في الوظائف الحكومية حوالي 83% في عام 2002م، ولقد فرض هذا الوضع تنامي الإنفاق الجاري المتعلق ببند الأجور والصيانة والتشغيل وبرامج الدعم والمعونات واللجوء للاقتراض الداخلي (منتدى الرياض الاقتصادي). وبالتالي؛ فلدى المملكة خبرة طويلة في التعامل مع الدين العام تعود إلى عام 1988 وذلك عندما أدى الانخفاض الطويل في أسعار النفط في الثمانينيات إلى بروز العجز في الميزانية العامة، وتزايد حجم الدين العام (مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠١٨).

ويمكن تقسيم فترات تطور الدين بالمملكة إلى ثلاث مراحل رئيسية؛ هي: مرحلة صعود الدين العام خلال الفترة ١٩٨٨-٢٠٠٣، والثانية: مرحلة إطفاء وتراجع الدين العام خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠١٤، المرحلة الثالثة: مرحلة تزايد الدين العام في ظل استهداف سقف للدين في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

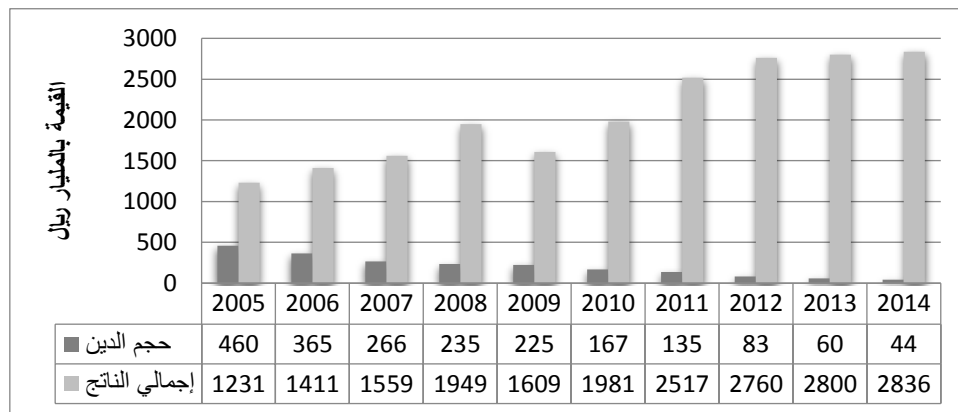
المرحلة الأولى: مرحلة صعود الدين العام خلال الفترة ١٩٨٨-٢٠٠٣:

استخدمت المملكة عائداتها النفطية الضخمة لتمويل برامجها التنموية الطموحة من خلال الخطط الخمسية المتتالية؛ مستهدفةً بناء وتطوير البنية التحتية، وتعزيز دور القطاع الصناعي والزراعي، وتحديث أنظمة الصحة والتعليم؛ أضاف إلى ذلك توفير التمويل اللازم لبناء القوات المسلحة؛ لكن أدى انخفاض أسعار النفط، في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي إلى تقليص موارد الحكومة المالية، وارتفاع الديون. واختارت السلطات تمويل العجز في الميزانية من خلال الاقتراض المحلي؛ مما نتج عن ذلك ارتفاع سريع في رصيد الدين العام المحلي.

ووفقاً لصندوق النقد الدولي؛ فقد تزايد حجم الدين المحلي من ٥٢% من الناتج المحلي الإجمالي في عام ١٩٩٢؛ نتيجةً للإنفاق على حرب الخليج الثانية، والتي استنزفت جزءاً كبيراً من الإيرادات العامة واضطرت الدولة للاقتراض عبر إصدار سندات الخزنة، إلى ٨٦% من الناتج المحلي الإجمالي في عام ١٩٩٥. بيد أن ارتفاع أسعار النفط في عامي ١٩٩٦ و ١٩٩٧ حدّ من الاختلالات المالية بشكل كبير. إلا أن تراجع أسعار النفط في عام ١٩٩٨ أدى إلى ارتفاع نسبة الدين إلى ما يقرب من ١٠٠% من الناتج المحلي الإجمالي في أواخر التسعينيات (Cappelen,etal, 2000)، ثم بلغ الدين العام ذروته ووصل إلى ٦٧٥ مليار ريال في عام ٢٠٠٢؛ وهي أعلى قمة بلغها الدين السعودي؛ لكن مع التحسن التدريجي لأسعار النفط في عام ٢٠٠٣ وعام ٢٠٠٤؛ أدى ذلك إلى تحفيز حكومة المملكة على إطفاء وتقليص حجم الدين كما سنرى في الجزء التالي.

المرحلة الثانية: مرحلة إطفاء وتراجع الدين العام خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠١٤:

ظلت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي عند مستويات مقلقة حتى عام ٢٠٠٣؛ لكن بعد ذلك تمكنت المملكة من إطفاء الدين العام في غضون فترة زمنية قياسية؛ نتيجة تحسّن أسعار البترول والإيرادات النفطية، وتكوين فوائض، والتي أستخدمت منذ ٢٠٠٣ لتخفيض حجم الدين العام إلى ٤٧٥ مليار ريال في عام ٢٠٠٤، ثم إلى ٤٥٩,٦ مليار ريال في عام ٢٠٠٥، وهو ما يعادل ٣٨,٩% من الناتج المحلي الإجمالي. ثم إلى ٣٤٦,٦ مليار ريال، أي ما يعادل ٢٧,٩% من الناتج المحلي الإجمالي في نهاية عام ٢٠٠٦. ويوضح الشكل التالي تراجع حجم الدين العام خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠١٤.



إعداد الباحث، بناءً على بيانات وزارة المالية.

شكل (١): تطوّر حجم الدين العام والناتج المحلي خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٤

حيث أدى تزايد الطلب العالمي على النفط ابتداءً من عام ٢٠٠٥ إلى رفع الطاقة الإنتاجية للمملكة؛ وهو ما دفع الحكومة إلى الاستمرار في إطفاء الدين العام؛ حيث بلغت نسبة الدين العام في عام ٢٠٠٧ ٢٦,٨٥% لتراجع الدين

معها إلى ٢٦٧ مليار، وفي عام ٢٠٠٨ بلغت نسبته ١١,٢٤% لينخفض الدين بذلك إلى ٢٣٧ مليار، وواصل الدين التراجع في ٢٠٠٩ إلى ٢٢٥ مليار. ثم هبط في عام ٢٠١٠ إلى ١٦٧ مليار. واستمر التراجع في ٢٠١١ إلى ٩٨,٨٤ مليار ريال، وفي ٢٠١٣ إلى ٦٠,١١ مليار ريال. فيما واصل تراجعته في عام ٢٠١٤ إلى أدنى قيمة له عند ٤٤,٢ مليار ريال، وحينئذٍ أضحت المملكة أقل ثالث دولة مدينة في العالم (وزارة المالية، سنوات مختلفة).

المرحلة الثالثة: تزايد الدين العام في ظل استهداف سقف للدين في ضوء رؤية ٢٠٣٠
أدّى التذبذب والانخفاض الشديد في أسعار النفط خلال عام ٢٠١٥، إلى معاودة إصدار الدين العام لتمويل عجز الميزانية العامة بعدما أضفت المملكة حجماً كبيراً من الدين خلال الفترة من عام ٢٠٠٧ إلى عام ٢٠١٤. ويوضح الجدول التالي تطور إجمالي الدين (المحلي والأجنبي) خلال الفترة من عام ٢٠١٣-٢٠١٧.

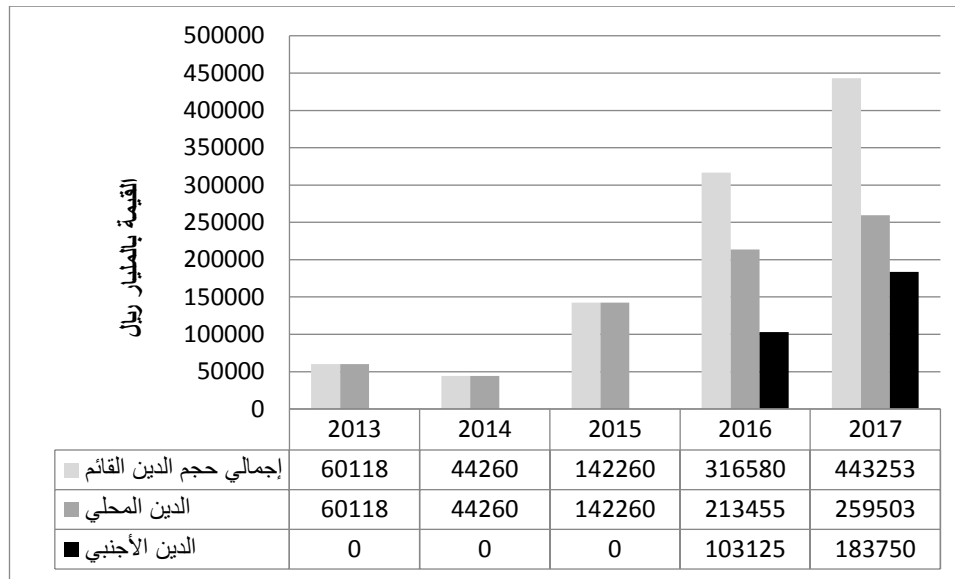
جدول (٢)

تطور إجمالي الدين (المحلي والأجنبي) خلال الفترة من عام ٢٠١٣-٢٠١٧

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
إجمالي حجم الدين القائم	60118	44260	142260	316580	443253
الدين المحلي	60118	44260	142260	213455	259503
الدين الأجنبي	0	0	0	103125	183750
حجم الدين المقترض	-	-	98	200.1	139.1
المُسَدَّد من الدين	23.7	15.9	-	25.8	12.4
الناتج المحلي الإجمالي	2799.9	2836.3	2453.5	2418.5	2564.4
نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي	2.1	1.6	5.8	13.1	17.3

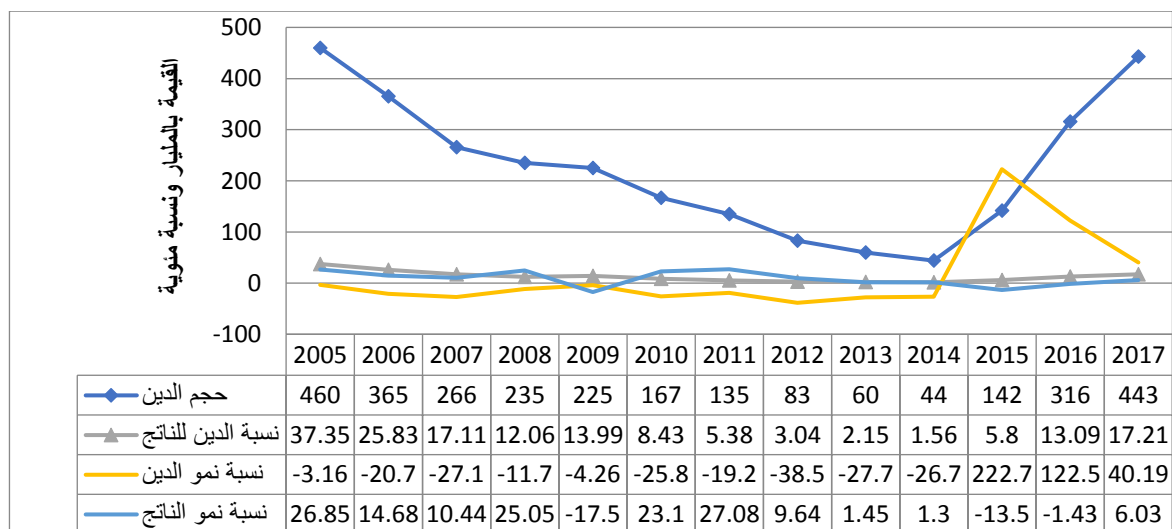
المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات مكتب إدارة الدين العام، وزارة المالية، وكتاب الإحصاء السنوي، هيئة الإحصاء.

حيث بلغ إجمالي الدين العام ١٤٢,٢ مليار ريال في ٣١ ديسمبر ٢٠١٥ جميعها ديون محلية وتعاادل ٥,٨% من إجمالي الناتج المحلي للمملكة. ثم بلغ الدين ٣١٦,٦ مليار ريال في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦ منها (٢١٣,٥) مليار ريال ديون محلية و ١٠٣,١ مليار ريال (٢٧,٥ مليار دولار أمريكي) ديون خارجية، وهي تمثل ١٣,١% من الناتج المحلي الإجمالي. وبلغ إجمالي الدين العام ٤٤٣,٣ مليار ريال في ٣١ ديسمبر ٢٠١٧ منها ٢٥٩,٥ مليار ريال ديون محلية و ١٨٣,٨ مليار ريال (٤٩ مليار دولار أمريكي) ديون خارجية، وهي تمثل ١٧,٣% من الناتج المحلي الإجمالي. ويوضح الجدول والشكل التالي تطور إجمالي الدين (المحلي والأجنبي) خلال الفترة من عام ٢٠١٣-٢٠١٧ (وزارة المالية، سنوات مختلفة).



إعداد الباحث، بناءً على بيانات وزارة المالية.

شكل (٢): تطور إجمالي الدين (المحلي والأجنبي) خلال الفترة من عام ٢٠١٣-٢٠١٧



المصدر : إعداد الباحث، بناءً على بيانات وزارة المالية.

شكل (٣): تطور حجم الدين العام ونسبة نمو الدين والناتج المحلي خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٧

وبعد استعراض تطور حجم الدين العام كما سبق آنفاً، تُوضَّح الدراسة أثر الدين العام على النمو الاقتصادي.

أثر الدين العام على النمو الاقتصادي في المملكة خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٧:

لاختبار أثر الدين العام على النمو الاقتصادي في المملكة؛ استخدمت الدراسة نموذجاً لدالة الإنتاج؛ وهي التي تحتوي على كل من العمل، ورأس المال، والدين العام؛ حيث أدخل (Cunningham , 1993) الدين العام في دالة الإنتاج، وأرجع ذلك إلى أن الدول التي لديها نسبة ديون مرتفعة تنفق جزءاً كبيراً من مواردها على خدمة الدين، وبالتالي يؤثر حجم الدين على القرارات المتعلقة باستخدام المزيد من العمالة ورأس المال؛ علاوةً على تأثيره على إنتاجية كل من رأس المال والعمل، وقُدِّم الصيغة التالية، (Akram, 2011):

$$Y = A(L, K, De).....(1)$$

حيث إن Y : إجمالي الناتج المحلي GDP، و L : قوة العمل Labor Force، و K : مكون رأس المال الثابت Fixed Capital Formation، De : الدين العام Public Debt. ويمكن إعادة كتابة معادلة النمو الاقتصادي بعد أخذ اللوغاريتم بناءً على المعادلة السابقة بالصيغة التالية:

$$\ln gdp_t = \alpha_0 + \beta_1 \ln l_t + \beta_2 \ln k_t + \beta_3 \ln de_t + \varepsilon_t \dots \dots (2)$$

حيث إن gdp_t : الناتج المحلي الإجمالي في الفترة الزمنية t ، α_0 : الحد الثابت، β_1 : معامل قوة العمل في الفترة t ، β_2 : معامل مكون رأس المال الثابت في الفترة الزمنية t ، β_3 : معامل الدين العام في الفترة الزمنية t ، ε_t : المتغير العشوائي أو حد الخطأ العشوائي. وتم إدخال اللوغاريتم الطبيعي للسلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة؛ لتلافي بعض المشكلات القياسية المحتملة.

وقد استخدم البحث بيانات للناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة، وقوة العمل، ومكون رأس المال الثابت من قاعدة بيانات البنك الدولي. أما حجم الدين العام؛ فتم الحصول عليه من مؤسسة النقد العربي السعودي. كما تم تحويل بيانات السلاسل الزمنية خلال الفترة من ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٧ إلى بيانات ربع سنوية باستخدام منهجية Eviews.

وقد بدأ التحليل باختبار جذر الوحدة، وكما هو موضح بالجدول رقم (٣)؛ فباستخدام اختبار ديكي فولر الموسع ADF، وفيليب بيرون PP؛ وجد أن جميع المتغيرات مسقرة بعد أخذ الفرق الأول، المتضمن للاتجاه والقاطع معاً، عند مستوى معنوية ٥%، ما عدا سلسلة قوة العمل؛ إلا إنها مستقرة في المستوى بالنسبة لاختبار فيليب - بيرون PP. وبناءً عليه تم استخدام نموذج ARDL؛ لأنه يمكن تطبيقه إذا كانت المتغيرات الأساسية مستقرة عند المستوى $I(0)$ أو من نفس الدرجة أو $I(1)$ أو خليط بين الاثنين.

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار استقرار السلاسل الزمنية

نتائج اختبار ديكي فولر الموسع ADF								
	lngdp		lnde		lnl		lnk	
	المستوى	الفرق الأول	المستوى	الفرق الأول	المستوى	الفرق الأول	المستوى	الفرق الأول
القيمة المطلقة t المحسوبة	1.751495	7.4072	0.506685	7.4382	2.515643	0.93927	1.11037	8.19353
مستوى المعنوية	0.7905	0.0000	0.9801	٠,٠٠٠٠	0.3196	0.9425	0.9172	0.0000
نتائج اختبار فيليب-بيرون PP								
	lngdp		lnde		lnl		lnk	
	المستوى	الفرق الأول	المستوى	الفرق الأول	المستوى	الفرق الأول	المستوى	الفرق الأول
القيمة المطلقة t المحسوبة	1.532203	7.47861	0.47033	7.44153	-4.27656	-----	0.50119	11.7179
مستوى المعنوية	0.8052	0.0000	0.9819	0.000	0.0071	-----	0.9804	0.0000

المصدر: من إعداد الباحث؛ بناءً على نتائج برنامج Eviews

ولاختبار مدى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين متغيرات الدراسة (أي: وجود تكامل مشترك) تم استخدام اختبار الحدود Bound Testing Approach لنموذج الانحدار الذاتي لفترات الإبطاء الموزعة Autoregressive Distributed Lag Model (ARDL)؛ حيث رأى (Pesran et al, (2000) & Haug (2002)، أن هذه المنهجية تُقدِّم نتائج أفضل في حالة البيانات الصغيرة، مقارنةً بمنهجيات Johansen and Juselius (1987); Engle and Granger (1990) and Phillips and Hansen (1990). ويأخذ النموذج الشكل التالي (Banafea, & Rasasi, 2018):

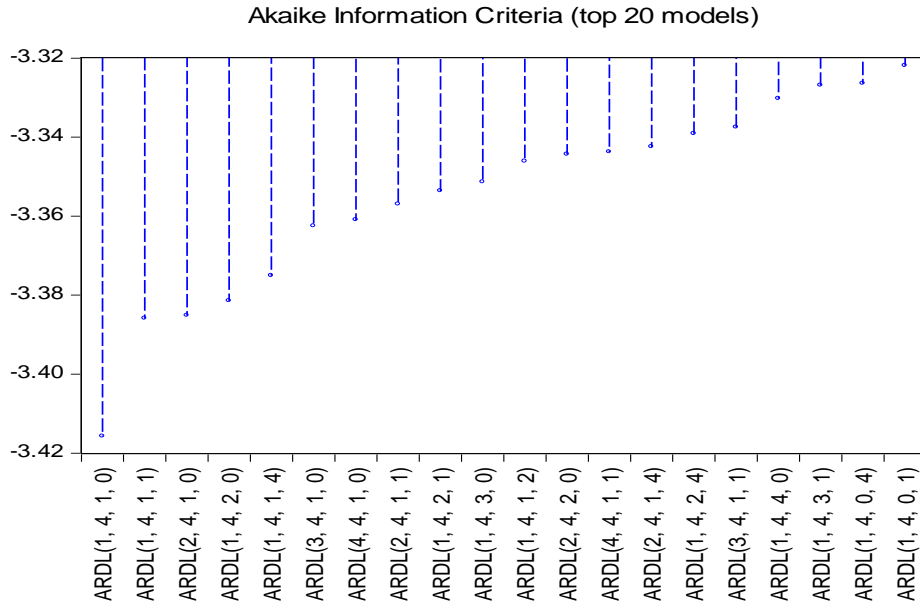
$$\begin{aligned} \Delta \ln gdp_t = & \alpha_0 + \beta_1 \ln gdp_{t-1} + \beta_2 \ln l_{t-1} + \beta_3 \ln k_{t-1} \\ & + \beta_4 \ln de_{t-1} + \sum_{i=1}^p \varphi_i \Delta \ln gdp_{t-i} + \sum_{j=0}^q \gamma_j \Delta \ln l_{t-j} \\ & + \sum_{l=0}^f \phi_l \Delta \ln k_{t-l} + \sum_{h=0}^r \delta_h \Delta \ln d_{t-h} \\ & + \mu_t \dots \dots \dots (3) \end{aligned}$$

حيث إن Δ تمثل الفروق الأولى للمتغيرات، \ln اللوغاريتم الطبيعي، t الزمن، أما α_0 : الحد ثابت، و $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ تمثل معاملات المتغيرات في الأجل الطويل؛ في حين أن $\gamma_j, \phi_l, \delta_h$ هي معاملات الأجل القصير. أما p, q, r, f فهي فترات الإبطاء المناسبة للمتغيرات؛ علماً بأنه ليس بالضرورة أن تكون فترات الإبطاء الزمنية متساوية لكل المتغيرات. و μ_t حد الخطأ العشوائي، والذي له وسط حسابي يساوي صفر، وتبايناً ثابتاً، وليس له ارتباطات ذاتية متسلسلة فيما بينها. وللتحقق من وجود تكامل مشترك (أي: علاقة طويلة الأجل بين المتغيرات محل الدراسة) يتم استخدام اختبار الحدود، والذي يستند على نتائج اختبار F في المدى الطويل، وفيه تفترض فرضية العدم عدم وجود تكامل مشترك بين متغيرات الدراسة؛ في حين أن الفرضية البديلة تفترض وجود تكامل مشترك كالتالي:

$$H_0: \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

$$H_1: \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

ثم يتم مقارنة نتيجة اختبار الحدود Bound test بقيمة إحصائية F مع القيم الجدولية التي وضعها كلٌّ من (Pesran, et al, (2001)؛ إذ نجد بهذه الجداول حدوداً علياً وحدوداً دنياً، عند مستويات معنوية معينة لاختبار إمكانية وجود علاقة تكامل بين متغيرات الدراسة؛ فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من الحد الأعلى المقترح للقيم الحرجة؛ فإننا نرفض فرضية عدم وجود تكامل مشترك ونقبل الفرض البديل بوجود تكامل مشترك بين متغيرات الدراسة. أما إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الحد الأدنى للقيم الحرجة؛ فإننا نقبل الفرضية البديلة وهي غياب العلاقة التوازنية في الأجل الطويل، وإذا كانت القيمة تقع بين الحد الأعلى والحد الأدنى؛ فإن العلاقة غير محددة. وبالتطبيق على Eviews أوضحت النتائج أن أنسب فترات إبطاء لمتغيرات الدراسة كانت $ARDL(1, 4, 1, 0)$. حيث وُجِدَت فترة إبطاء واحدة لكلٍّ من متغير النمو الاقتصادي ومكون رأس المال الثابت؛ في حين كانت هناك ٤ فترات إبطاء بالنسبة للدين العام، أما قوة العمل فلم يكن لها أي فترة إبطاء .



شكل (٤): أنسب فترات إبطاء لمتغيرات الدراسة

جدول (٤)

نتائج اختبار الحدود ARDL لعلاقات التكامل المشترك

القيم الحرجة لاختبار F بالنسبة لاختبار الحدود					
1%		5%		10%	
I(0)	I(1)	I(0)	I(1)	I(0)	I(1)
٤,٢٩	٥,٦١	٣,٢٣	٤,٣٥	٢,٧٢	٣,٧٧
قيمة F المحسوبة = ٩,٦٩٢٤٩٦					

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج بيانات برنامج Eviews.

فكما هو موضح بالجدول (٤) نجد أن قيمة F المحسوبة (٩,٦٩٢) أكبر من جميع القيم العليا المقترحة للقيم الحرجة عند مستويات المعنوية المختلفة، وبالتالي؛ فإننا نرفض فرضية عدم وجود علاقة توازنية طويلة الأجل، ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة توازنية طويلة الأجل؛ أي إنه يوجد تكامل مشترك بين متغيرات الدراسة. وبعد التأكد من وجود تكامل مشترك بين متغيرات الدراسة؛ فإن المرحلة الثانية تتضمن تقدير معادلة الأجل الطويل التالية:

$$\begin{aligned}
 lngdp_t = & \alpha_0 + \sum_{i=1}^p \beta_1 lngdp_{t-i} + \sum_{i=0}^q \beta_2 ln de_{t-i} + \sum_{i=0}^m \beta_3 ln k_{t-i} \\
 & + \sum_{i=0}^s \beta_4 ln l_{t-i} + \varepsilon_t \dots \dots (4)
 \end{aligned}$$

حيث إن $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ تمثل معاملات المتغيرات في الأجل الطويل، و p, q, m, s توضح فترات الإبطاء المُستخدمة، و ε_t حد الخطأ العشوائي. وأظهرت النتائج أنَّ معاملات المتغيرات في الأجل الطويل كما بالجدول التالي.

جدول (٥)

معاملات المتغيرات في الأجل الطويل

المتغير	coefficient	t-statistics	(standard errors)	Prob
LNDE	0.142520	3.128444	0.045556	0.0034
LNK	1.463903	5.963098	0.245494	0.0000
LNL	0.239197	1.189984	0.2414	0.2414
CointEq(-1)	-0.557321	-5.468982	0.101906	0.0000

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج برنامج Eviews.

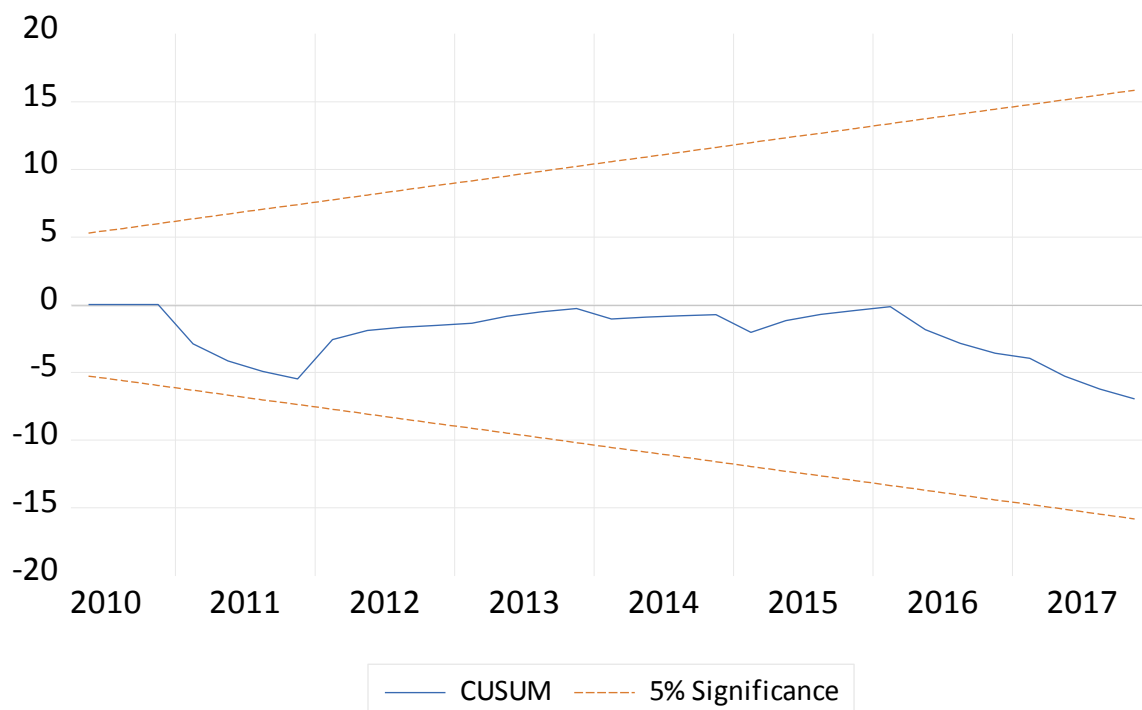
يتضح من الجدول أن هناك أثراً إيجابياً ومعنوياً لتزايد الدين العام على النمو الاقتصادي بالمملكة؛ حيث إن $\beta_2 = 0.14$ ، عند مستوى معنوية أقل من ٥%، أي إنه إذا زاد الدين العام بوحدة واحدة (١%)؛ فسيؤدي ذلك إلى زيادة النمو الاقتصادي بنسبة ٠,١٤%. وقد يرجع الأثر الإيجابي إلى انخفاض نسبة الدين العام للنتاج المحلي الإجمالي، وارتفاع الملاءة المالية للمملكة. كما يوجد أثر إيجابي ومعنوي لتزايد الاستثمار في مكون رأس المال الثابت على النمو الاقتصادي بالمملكة؛ حيث إن $\beta_3 = 1.46$ ، عند مستوى معنوية أقل من ٥%؛ فإذا زاد مكون رأس المال الثابت بوحدة واحدة (١%) أدى ذلك إلى زيادة النمو الاقتصادي ١,٤%؛ في حين أن هناك أثراً إيجابياً لتزايد قوة العمل $\beta_4 = 0.23$ ؛ لكنه غير معنوي على النمو الاقتصادي؛ لأن مستوى المعنوية = ٠,٢٤، وهو أكبر من ٥%.

اختبارات جودة النموذج المُستخدَم:

للتأكد من جودة النموذج المُستخدَم في التحليل وخلوه من المشكلات القياسية؛ تم إجراء الاختبارات التشخيصية Diagnostic Tests التالية:

- عدم وجود ارتباط تسلسلي Serial correlation؛ قامت الدراسة بتطبيق اختبار Breusch-Godfrey "للكشف عن وجود الارتباط التسلسلي"؛ حيث أوضحت نتائج الاختبار أن قيمة إحصائية $F = ٠,١٠٧$ وبالتالي؛ فهي أكبر من مستوى المعنوية؛ وبناءً عليه لا يوجد ارتباط تسلسلي.
- التحقق من التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار باستخدام اختبار Jarque-Bera؛ حيث أوضحت نتائج الاختبار أن قيمة Jarque-Bera = ٠,٨٨٣، عند مستوى = ٠,٦٤٢ وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بأن بواقي الانحدار موزعة توزيعاً طبيعياً.
- اختبار عدم تباين حد الخطأ؛ فباستخدام اختبار ثبات التباين ARCH نجد أن قيمة إحصائية $F = ٠,٧٢٦$ عند مستوى معنوية = ٠,٧١ أي: قبول فرضية العدم القائلة بثبات تباين حد الخطأ العشوائي في النموذج المقدر.
- اختبار استقرار النموذج Stability test؛ حيث اقترح (Brown, Dublin & Evans 1975) فكرة اختبار المجموع التراكمي للبواقي المعادة CUSUM؛ وذلك لاختبار استقرار النموذج، وهي منهجية مقترحة؛

للتأكد من خلو البيانات المُستخدمة في الدراسة من وجود أي تغيرات هيكلية، وتوضّح أمرين: مدى وجود أيّ تغير هيكل في البيانات، ومدى استقرار وانسجام المعلومات الطويلة الأجل مع المعلومات القصيرة الأجل. ويتحقق الاستقرار الهيكلي للمعاملات المقدرة لصيغة تصحيح الخطأ لنموذج الانحدار الذاتي للفجوات الزمنية الموزعة إذا وقع الشكل البياني لاختبار CUSM داخل الحدود الحرجة عند مستوى معنوية ٥%.



المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج بيانات برنامج Eviews.

شكل (٥): اختبار استقرار النموذج القياسي

ويتضح من خلال الشكل البياني أنّ اختبار المجموع التراكمي للبواقي المعاودة يقع وسط خطّي حدود المنطقة الحرجة مشيراً إلى استقرار النموذج عند حدود ٥%، ويتضح من الاختبار استقرار وانسجام في النموذج بين نتائج الأجلين الطويل والقصير. باعتبار أن خط اختبار CUSUM يتحرك داخل خطّي مستوى المعنوية ٥%، وبالتالي رفض الفرضية البديلة، ولعل ذلك يعطي مصداقية لصحة النموذج باعتبار أنه مستقر خلال فترة التقدير.

تصحّيات رؤية ٢٠٣٠ للمؤشرات المالية:

لفترات طويلة لم تتغير أهمية الإيرادات النفطية لاقتصاد المملكة إلا في حدود ضيقة؛ حيث شكّلت الإيرادات النفطية حوالي ٩٠% من الإيرادات العامة و٨٥% من إيرادات التصدير؛ في حين شكّل قطاع النفط أكثر من ٤٠% من الناتج المحلي الإجمالي. وبناء عليه؛ فإن تقلب أسعار النفط وانعدام اليقين بشأنها يمثّل تحدياً رئيسياً أمام المملكة العربية السعودية؛ لذا تحافظ المملكة على احتياطات وقائية كبيرة؛ للمساعدة على حماية مستوى الإنفاق العام عندما تنخفض أسعار النفط (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٥). فخلال عام ٢٠١٥ زاد عجز المالية العامة وبلغ ١٥,٩% من إجمالي الناتج المحلي مقارنةً بنسبة قدرها ٣,٤% من إجمالي الناتج المحلي في عام ٢٠١٤، وجاءت هذه الزيادة مدفوعةً بانخفاض الإيرادات النفطية، ومول العجز من السحب من الاحتياطي والدين المحلي (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٦). ومن هنا انطلقت رؤية المملكة ٢٠٣٠ وطبقت سلسلة من الإصلاحات المالية والهيكلية؛ لتحقيق التوازن المالي والاستدامة المالية من خلال:

- فرض ضريبة انتقائية على التبغ والمشروبات الغازية في يونيو 2017 ، بنسبة 100% للتبغ و 50% للمشروبات الغازية . وكان تأثير الضريبة الانتقائية على التضخم محدوداً جداً؛ بسبب حجم التبغ والمشروبات الصغير في سلة المؤشر العام للأسعار.
- في يوليو 2017؛ تم فرض رسوم على مرافقي العمالة الوافدة في القطاع الخاص؛ بدأت من 100 ريال للشخص الواحد في الشهر في 2017 وتزداد بـ 100 ريال كل عام حتى 2020. وقد أدى هذا الإصلاح إلى زيادة الإيرادات غير النفطية بالإضافة إلى رفع تكلفة توظيف غير السعوديين. كذلك أدى هذا الإجراء إلى انخفاض إيجارات المساكن؛ بسبب مغادرة أسر الوافدين للبلاد.
- في يناير 2018 ، تم تطبيق ضريبة القيمة المضافة كجزء من اتفاقية بين دول مجلس التعاون الخليجي، وتم تطبيق الضريبة البالغة 5% على معظم السلع والخدمات؛ مما سيعزز الإيرادات غير النفطية.
- في يناير 2018 ، تم تطبيق المرحلة الثانية من إصلاحات أسعار الطاقة كجزء من تطبيق تدريجي.
- أطلقت الحكومة برنامج حساب المواطن؛ لحماية الطبقات المتوسطة والمنخفضة الدخل من آثار ارتفاع أسعار الطاقة، وتم إيداع الدفعة الأولى في ديسمبر 2017 ، بمبلغ ملياري ريال.
- تم إطلاق برنامج تطوير القطاع المالي في عام 2018 الذي يهدف إلى تعزيز الوعي المالي وزيادة الادخار والشمول مع تعزيز الاستقرار المالي.
- في ديسمبر 2017 ؛ أعلنت الحكومة عن حزمة بـ 72 مليار ريال؛ لتحفيز النمو في القطاع الخاص. وتتألف هذه الحزمة من 16 مبادرة للعديد من القطاعات؛ مثل: الإسكان والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والتصدير.
- في مايو 2018 ؛ تم إطلاق برنامج جودة الحياة 2020 ؛ لتحسين نوعية الحياة وبناء مجتمع يتمتع أفرادُه بأسلوب حياة متوازن.

نتائج التصحيحات المالية:

- أوضحت المؤشرات تحسّن أوضاع المالية العام في عام ٢٠١٧؛ حيث بلغ عجز الميزانية 238.5 مليار ريال، وهو ما يدل على تراجع نسبة عجز الميزانية بـ 23% عن ٢٠١٦، ويمثل هذا الرقم 8.9% من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بحوالي 12.8% في عام 2016.
- ازدادت الإيرادات من القطاعين النفطي وغير النفطي على حدّ سواء؛ حيث بلغ إجمالي الإيرادات 691.5 مليار ريال في عام 2017 بزيادة قدرها 33.1% مقارنة بعام ٢٠١٦. ونمت الإيرادات غير النفطية لتبلغ 255.6 مليار ريال، وبلغت الإيرادات الضريبية حوالي 87 مليار ريال في عام 2017 مرتفعةً بنسبة 7% عن ٢٠١٦.
- إلا إن الإنفاق الحكومي قد ارتفع بنسبة 12% ليصل إلى 930 مليار ريال. وبالرغم من خفض الإنتاج النفطي؛ إلا إنه قد ارتفعت عائدات النفط إلى 435.9 مليار ريال.
- ارتفعت المصروفات الجارية بنسبة 10.9% لتصل إلى 772.2 مليار ريال في عام 2017 ؛ أي ما يقارب 80% من إجمالي الإنفاق الحكومي. وبالتالي؛ مثّلت المصروفات الجارية الحصة الأعلى في عام 2017، وشكّلت رواتب الموظفين الحكوميين المكون الرئيسي للمصروفات الجارية 59% وتعمل الحكومة على الحدّ من ارتفاع فاتورة الرواتب؛ من خلال جعل القطاع الخاص المحرك الرئيسي للتوظيف بدلاً من القطاع الحكومي، كما بلغت المصروفات الرأسمالية 180 مليار ريال في عام 2017 ، مسجلةً نمواً بنسبة 34% مقارنة ٢٠١٦ .
- في عام ٢٠١٨ نجحت برامج المملكة بمعدلات أعلى للعمل في تنويع مصادر الإيرادات غير النفطية، وانخفاض نسبة مساهمة الإيرادات النفطية إلى 63% من إجمالي الإيرادات.
- أشارت التقديرات إلى بلوغ الإيرادات العامة ٧٨٣ مليار ريال بزيادة ١٢,٦% عن المتوقع في عام ٢٠١٧م، كما يتوقّع أن تسجل حصيللة الضرائب ١٤٢ مليار ريال؛ وذلك بمعدل نمو ٤٦%

مقارنةً بعام ٢٠١٧م ويتوقع أن يحقق بند الضرائب على الدخل والأرباح والمكاسب الرأسمالية عام ٢٠١٨م نحو ١٥ مليار ريال؛ وذلك بمعدل نمو قدره ١٠,٤% مقارنةً بعام ٢٠١٧م. في حين يُقدَّر إيراد بند الضرائب على السلع والخدمات بـ ٨٥ مليار ريال بارتفاع قدره ٨٢% عن عام 2017م؛ وذلك نتيجة تطبيق بعض الإصلاحات الاقتصادية؛ مثل ضريبة القيمة المضافة التي من المُقدَّر أن تحقق عائداً مالياً لخزينة الدولة بمبلغ ٢٣ مليار ريال في عام ٢٠١٨م، كما يُقدَّر أن تبلغ إيرادات الضريبة على السلع الانتقائية في عام ٢٠١٨م ما مقداره ٩ مليارات ريال، ويتوقع أن يحقق بند إيرادات من المقابل المالي على الوافدين في ٢٠١٨م حوالي ٢٨ مليار ريال.

- يحقق بند الضرائب على التجارة والمعاملات الدولية مبلغ ٢٥ مليار ريال في عام ٢٠١٨م؛ وذلك بمعدل نمو ١٧% مقارنةً بعام ٢٠١٧م، ويرجع النمو في هذا البند إلى تطبيق بعض الإصلاحات التي تخص العوائد الجمركية؛ مثل إعادة الرسم الجمركي لـ ١٩٣ سلعة، وتطبيق التدقيق اللاحق بعد الفسخ، وفيما يتعلق ببند الضرائب الأخرى الذي يشتمل على الزكاة؛ فيمكن أن يحقق ١٧ مليار ريال في عام ٢٠١٨م بارتفاع نسبته ١٠,٨% عن عام ٢٠١٧م.

وفيا يخص بند الإيرادات الأخرى الذي يشتمل على الإيرادات النفطية، يمكن أن يحقق ٦٤١ مليار ريال في عام ٢٠١٨م؛ وذلك بمعدل نمو ٧% مقارنةً بعام ٢٠١٧م. وتشير التقديرات إلى وصول الإيرادات النفطية في عام ٢٠١٨م متضمنةً الأثر المالي لتصحيح أسعار الطاقة إلى ٤٩٢ مليار ريال مقارنةً بـ ٤٤٠ مليار ريال لعام ٢٠١٧م، أي بارتفاع نسبته ١١,٨%. وتجدر الإشارة إلى أنه تم مراجعة خطة تنفيذ تصحيح أسعار الطاقة لإحداث تدرج أبطأ في التنفيذ مع الأخذ في الاعتبار أهمية دفع عجلة النمو الاقتصادي (وزارة المالية، 2018).

التوازن المالي وكفاءة الإنفاق العام:

تستهدف سياسة تحقيق التوازن المالي خفض عجز الميزانية العامة، واستهداف سقف للدين العام لا يتجاوز ٣٠% من الناتج المحلي الإجمالي، وتحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي بشكل يدعم برامج رؤية ٢٠٣٠ من خلال:

أولاً: النفقات التشغيلية: تركز على أولويات الإنفاق ذات العوائد الاجتماعية والاقتصادية؛ خاصة حزم تحفيز القطاع الخاص وبرنامج حساب المواطن. وقدّرت النفقات التشغيلية لعام ٢٠١٨م بنحو ٧٧٣ مليار ريال (أي: حوالي ٧٩% من إجمالي النفقات)، مرتفعةً بنحو ٣,٦% عن النفقات التشغيلية في ٢٠١٧ نتيجة تطبيق العديد من المبادرات لرفع كفاءة الإنفاق؛ لكن ارتفع الإنفاق على الإعانات بنسبة ١٠,٢% لتصل إلى ١٤ مليار ريال تقريباً؛ بهدف تعزيز وزيادة مشاركة القطاع الخاص ودعم الصناعة. كما ارتفع الإنفاق على المنافع الاجتماعية بنسبة ٤٨,١% نتيجة اعتماد مخصصات حساب المواطن التي تصل إلى ٣٢,٤ مليار ريال. وشكّل باب تعويضات العاملين حوالي ٤٤,٨% من إجمالي النفقات، حوالي ٤٣٨ مليار ريال وهي نفس المستويات الفعلية لعام ٢٠١٧. في حين شكّلت نسبة كل من باب السلع والخدمات والمنافع الاجتماعية إلى إجمالي النفقات نحو ١٤,٦% و ٦,٧% على التوالي. كما ارتفعت اعتمادات الإنفاق على استخدام السلع والخدمات بنسبة ٦%. وارتفعت تقديرات باب نفقات التمويل بنسبة ٥٧,١% عن عام ٢٠١٧م مدفوعةً بارتفاع حجم الإصدارات من الأوراق المالية المتوقعة لتمويل الميزانية.

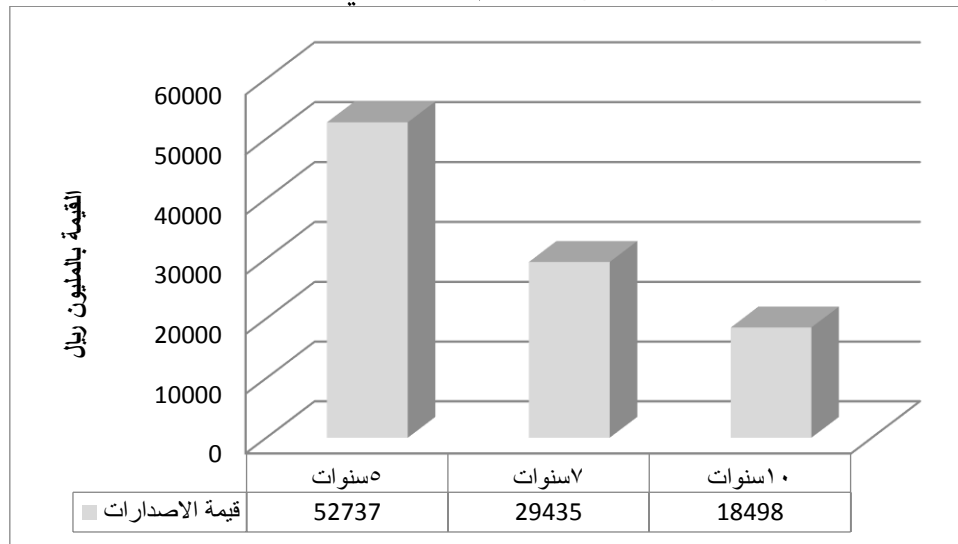
ثانياً: النفقات الرأسمالية: تهدف السياسة المالية (خلال المدى المتوسط) بشكل رئيسي إلى تنمية الإنفاق الرأسمالي وتطوير البنية التحتية؛ لدفع وتيرة النشاط الاقتصادي. حيث تبلغ تقديرات النفقات الرأسمالية خلال العام المالي ٢٠١٨م نحو ٢٠٥ مليار ريال وهو ما يشكّل ٢١% من إجمالي النفقات

بزيادة ١٤% عن عام ٢٠١٧م لتمويل مشاريع برامج الرؤية وتطوير البنية التحتية؛ لتحفيز النمو الاقتصادي وتوليد مزيد من فرص العمل للمواطنين . وسوف تزداد نسبة الإنفاق الرأسمالي إلى إجمالي الإنفاق الحكومي من ١٩% في عام 2017م إلى ٢٢% في عام ٢٠٢٠م. ففي حين يبلغ متوسط نمو الإنفاق العام خلال الفترة من ٢٠١٨م إلى ٢٠٢٠م نحو ٤,٣%؛ فإن متوسط نمو الإنفاق الرأسمالي خلال المدى المتوسط يبلغ ٨,٣% لدفع النشاط الاقتصادي وزيادة فرص العمل المتاحة (رؤية ٢٠٣٠، تحديث برنامج التوازن المالي ٢٠١٨).

ثالثاً: إدارة الدين العام: تم تأسيس مكتب إدارة الدين العام في الربع الرابع من عام 2015 لتأمين احتياجات المملكة التمويلية بأفضل التكاليف على المدى القصير والمتوسط والطويل والحفاظ على قدرة المملكة؛ للوصول إلى الأسواق المالية الدولية المختلفة بسعر عادل^٢. وتتضمن المسؤوليات الرئيسية للمكتب فيما يلي (مؤسسة النقد العربي السعودي، ٢٠١٨):

- إدارة الالتزامات الحكومية المباشرة والطارئة وجميع العمليات المتعلقة بها.
- وضع إستراتيجية للدين العام (خطة الاقتراض المتوسطة الأجل).
- تنظيم وتوجيه وإصدار الدين العام بجميع أشكاله (الاقتراض المحلي والدولي ودعم التمويل العام للمملكة بكفاءة).
- وضع الأطر القانونية وسياسات الحوكمة وإدارة المخاطر المتعلقة بإدارة الدين العام.
- تطوير السياسات الداخلية للمكتب وهيكل إدارته.
- إصدار السندات التقليدية والصكوك؛ حيث أنشأ المكتب برنامجاً للصكوك المحلية المقومة بالريال السعودي.

ويوضح الشكل التالي نتائج برامج إصدار الصكوك بالريال السعودي بدءاً من الطرح الأول في ٢٠١٧-٠٧ وحتى الفتح الثاني للإصدار السابع ٢٠١٨-٠٧ حسب تاريخ الطرح وموعد الاستحقاق ومعدل العائد وحجم الشريحة حسب المدى الزمني للاستحقاق (٥ سنوات، ٧ سنوات، ١٠ سنوات) كما بالشكل التالي.

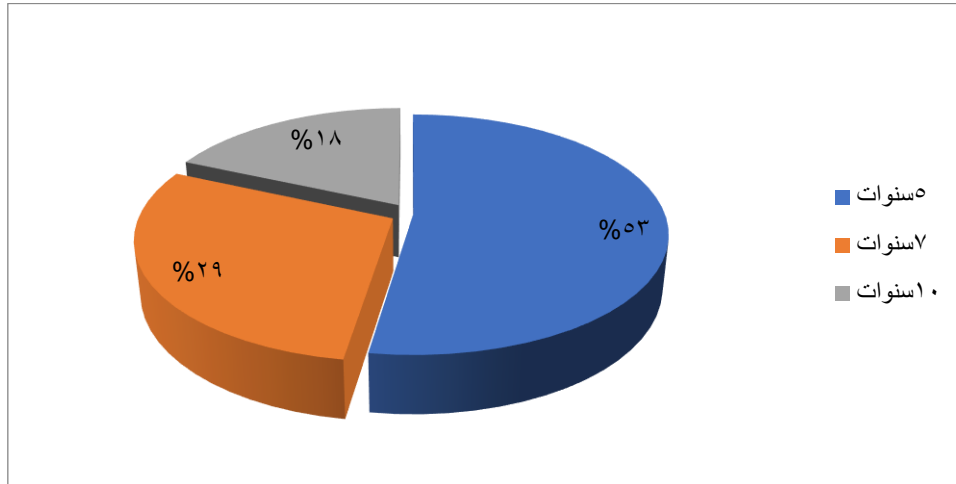


المصدر: إعداد الباحث، بناء على مكتب الدين العام

شكل (٦): قيمة إصدارات الصكوك والمدى الزمني من الطرح الأول في ٢٠١٧-٠٧ وحتى الفتح الثاني للإصدار السابع ٢٠١٨-٠٧

^٢ في شهر أبريل من عام ٢٠١٧م؛ قام مكتب إدارة الدين العام بتسجيل أدوات التمويل العام في مركز إيداع الأوراق المالية التابع لشركة (تداول)، وتعيين وكيل دفعات من القطاع الخاص؛ ليساعد مكتب إدارة الدين العام على تمهيد الطريق لإدراج أدوات التمويل العام في منصة تداول كجزء من عملية تطوير سوق الدين بالمملكة بشقيه الأولي والثانوي.

وكما هو موضح بالشكل التالي؛ فإن ٥٣% من قيمة الصكوك تُستحق بعد ٥ سنوات، ٢٩% تُستحق بعد ٧ سنوات، و١٨% تُستحق بعد ١٠ سنوات؛ وذلك ابتداءً من الطرح الأول في ٢٠١٧-٧ وحتى طرح الفتح الثاني للإصدار السابع ٢٠١٨-٧.



المصدر: إعداد الباحث، بناءً على مكتب الدين العام

شكل (٧): نسبة قيمة الإصدارات حسب المدي الزمني خلال الفترة ٢٠١٧-٧ إلى ٢٠١٨-٧

وقد اتبعت وزارة المالية سياسة توازن بين إصدارات الدين والسحب من ودائع الحكومة والاحتياطي العام للدولة؛ لتمويل عجز الميزانية خلال عام ٢٠١٧م. كما عملت على تنويع إصداراتها المحلية والخارجية من خلال إصدار صكوك وسندات بحوالي ١٣٤ مليار ريال؛ منها حوالي ٦,٥٣ مليار ريال صكوك محلية، و ٧,٣٣ مليار ريال صكوك خارجية، و ٨,٤٦ مليار ريال سندات خارجية، في الوقت نفسه تم استخدام حوالي ١٠٠ مليار ريال من أرصدة الحكومة والاحتياطي العام للدولة. كما تم إطفاء سندات حكومية بقيمة ٥,٨ مليارات ريال وسداد مدفوعات دين بحوالي ٤ مليارات ريال (وزارة المالية، ٢٠١٨).

رابعاً: إستراتيجية الدين العام المتوسطة المدى:

ترتكز إستراتيجية الدين العام المتوسطة المدى خلال السنوات القادمة على المرتكزات التالية:

- سقف لمستوى الدين العام نسبته ٣٠% من الناتج المحلي الإجمالي في ظل تحقيق معايير تصنيف ائتماني للمملكة AA2 .
- اقتراض أو إصدار دين عام بشكل سنوي بحسب الحاجة إلى الاقتراض وفي حدود القدرة الاستيعابية للأسواق المحلية والعالمية.
- النفاذ إلى الأسواق العالمية المختلفة والأدوات التمويلية المختلف وتنويع مصادر التمويل.
- تنويع أدوات الدين المصدرة، وإصدار الأدوات التي تتوافق مع أحكام الشريعة كالصكوك داخل وخارج المملكة.
- تنويع العملات المصدر بها الدين؛ لتشمل غير الريال بحسب الحاجة وأوضاع الأسواق.

ملامح التطورات والمستهدفات المستقبلية للمؤشرات المالية في ضوء رؤية ٢٠٣٠:

تهدف الإصلاحات المالية إلى ضمان استدامة المالية العامة؛ وذلك من خلال المحافظة على معدلات منخفضة في عجز الميزانية؛ وذلك عند تطبيق كافة الإصلاحات والإجراءات المدرجة في "برنامج تحقيق التوازن المالي". حيث إنه من المتوقع أن يبلغ عجز الميزانية في العام ٢٠١٩م نحو ٤,١% من الناتج المحلي الإجمالي، وأن يستمر العجز في الانخفاض التدريجي على المدى المتوسط حتى يصل إلى التوازن المالي بحلول العام ٢٠٢٣م.

- الإيرادات العامة: تشير التقديرات الأولية إلى أن إجمالي الإيرادات المقدرة لعام ٢٠١٩م تصل إلى ٩٧٨ مليار ريال، بارتفاع نسبته ١١% مقارنةً بعام ٢٠١٨م، كما يتوقع أن تسجل نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الناتج المحلي في عام ٢٠١٩م حوالي ٣١% ومن المتوقع أن تستمر الإيرادات في النمو لتصل إلى ١٠٠٥ مليار ريال في عام ٢٠٢٠، وإلى ١٠٤٥ مليار ريال في عام ٢٠٢١، بمتوسط نمو سنوي يبلغ ٦%.

وأشار تقرير آخر إلى أن متوسط النمو السنوي للإيرادات سيصل إلى ٩,٣%، وحصيلة الضرائب ستصل إلى ١٨٩ مليار ريال في عام ٢٠٢٠م؛ حيث إن الضرائب على الدخل والأرباح والمكاسب الرأسمالية تصل إلى ١٨ مليار ريال، وبند الضرائب على السلع والخدمات تصل إلى ١٢٤ مليار ريال، وبند الضرائب على السلع والخدمات، والضرائب على التجارة والمعاملات الدولية تصل إلى ٢٨ مليار ريال، وبند الضرائب الأخرى الذي يشتمل على الزكاة يصل إلى ٢٠ مليار ريال، وفيما يخص بند الإيرادات الأخرى الذي يشتمل على الإيرادات النفطية يصل إلى ٧٢٠ مليار ريال في عام ٢٠٢٠م (رؤية ٢٠٣٠ تحديث برنامج التوازن المالي، ٢٠١٨).

- ومن جانب النفقات: أوضحت المؤشرات والتوقعات الأولية أن إجمالي الإنفاق الحكومي لعام ٢٠١٩ سيصل إلى ١١٠٦ مليار ريال، وفي عام ٢٠٢٠ سيصل إلى حوالي ١١٤٣ مليار ريال، وفي عام ٢٠٢١ سيصل إلى ١١٧٠ مليار ريال؛ لكن خلال عام ٢٠١٨م، طرأت عدة عوامل دعت إلى تحديث تقديرات المالية العامة، منها الأمر الملكي الخاص بعودة العلاوة السنوية في السنة المالية ٢٠١٨م، وكذلك قرار بدل غلاء معيشة للمواطنين للسنة المالية ٢٠١٨م، وهو ما أثر على تقديرات المالية العامة للعام الحالي. إلا إن القرار الخاص بتوحيد كل الإيرادات الحكومية أسهم في رفع تقديرات المالية العامة لحجم الإنفاق في المدى المتوسط (أولى ميزانية ٢٠١٩).

- وفيما يتعلق بالدين العام؛ فمن المتوقع استمرار الاعتماد على تمويل بإصدارات الدين الذي من المتوقع أن يصل إلى نحو ٢٢% من الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠١٩م. كما يتوقع أن يصل الدين إلى نحو ٢٥% من الناتج المحلي في العام ٢٠٢١م، وفي نفس الوقت؛ فإن إستراتيجية التمويل تقوم على استخدام الودائع الحكومية لدى مؤسسة النقد العربي السعودي عند الحاجة مع الحفاظ على رصيد مناسب لهذه الودائع.

مبادرات تطوير أداء المالية العامة، وتحقيق كفاءة الإنفاق العام:

تبنت الحكومة إستراتيجية لتطوير أداء المالية العامة تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث، بناءً على وزارة المالية.

شكل (٨): مبادرات تطوير أداء المالية العامة وتحقيق كفاءة الإنفاق العام

كذلك البدء في تطبيق مجموعة من المبادرات التي تهدفُ إلى تعزيز الإيرادات غير النفطية وتحقيق كفاءة الإنفاق من خلال:

أ- تحقيق كفاءة الإنفاق: من خلال العمل على رفع كفاءة الإنفاق بشقيه التشغيلي والرأسمالي؛ إذ يوجد العديد من الجهات الحكومية التي تتجاوز الإنفاق المُخصص لها في الميزانية المُعتمدة دون تحسن كبير في جودة المخرجات أو العائد الاقتصادي المتحقق من ورائها. والتي يمكن عرض بعض من مبادراتها كما بالشكل التالي.

مركز تحقيق كفاءة الإنفاق	دعم الإنفاق الاجتماعي	تنمية القطاع الخاص	رفع كفاءة إدارة المالية العامة	تطوير الإطار المالي على المدى المتوسط	التحول الرقمي في التعامات الحكومية
--------------------------	-----------------------	--------------------	--------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

المصدر: إعداد الباحث، بناءً على البيان الأولي لوزارة المالية لميزانية ٢٠١٩

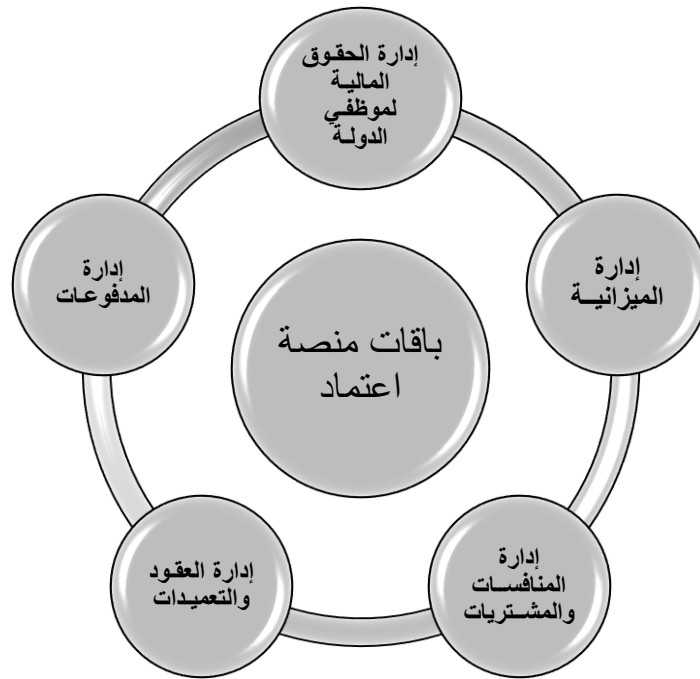
شكل (٩) تحقيق كفاءة الإنفاق والتحول الرقمي

لذا يعمل المركز على:

- ١- تحليل ميزانيات الجهات الحكومية، ومراجعة التكاليف التشغيلية والرأسمالية؛ لتحقيق وفورات يتم بها تمويل مشاريع أخرى.
- ٢- تمكين هذه الجهات من الالتزام بسقوف الإنفاق المُخصَّصة لها في الميزانية؛ من خلال تطوير آليات واقتراح سياسات وخطط تنفيذية ترفع كفاءة الإنفاق والتخطيط المالي.
- ٣- مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع والبرامج المستقبلية، وما يترتب عليها من تكاليف تشغيلية.
- ٤- وفيما يتعلق بالإنفاق على الدعم الاجتماعي؛ فهو يرتبط بحجم الدعم المُخصص وربطه بتغير تكلفة الإصلاحات المعلنة في أسعار الطاقة.

٥- تعمل الحكومة على تطوير برامج التوظيف وتحفيز الباحثين عن عمل؛ مثل برامج: طاقات، حافز، ساند؛ للحد من أثر المبادرات التصحيحية.

ب- التحول الرقمي: التحول الرقمي نحو الحكومة الإلكترونية؛ حيث تم تدشين منصة اعتماد الرقمية في ٢١ يناير ٢٠١٨ م ، وهي منصة إلكترونية شاملة لخدمات وزارة المالية التي تقدمها لمختلف الجهات الحكومية والقطاع الخاص، وتتضمن العديد من الخدمات الأساسية؛ مثل: إدارة كل ما يتعلق بالعقود والتعميدات وتسجيلها بشكل إلكتروني حتى الحصول على الموافقات اللازمة من الجهة الحكومية ووزارة المالية. علاوةً على تمكين الجهات الحكومية من إدارة مواردها المالية بفاعلية وحوكمة الدورة المستندية، بالإضافة إلى زيادة الشفافية؛ من خلال إتاحة الفرص للقطاع الخاص وتعزيز الرقابة وقياس الأداء وتحتوي منصة اعتماد على خمس باقات أساسية:



المصدر: إعداد الباحث، بناءً على البيان الأولي لوزارة المالية لميزانية ٢٠١٩

شكل (١٠): باقات منصة اعتماد

وتحتوي هذه الباقات على أكثر من ٢٠ خدمة متكاملة على أسس محاسبية؛ بحيث تضمن الالتزام بالميزانيات المعتمدة وعدم الدفع إلا بعد تسجيل العقود والحصول على رقم مرجعي لأمر الشراء (وزارة المالية، ٢٠١٨).

نتائج وتوصيات البحث

أولاً: نتائج البحث:

١. الدين العام؛ شأنه كشأن أي متغير اقتصادي آخر، لا يتوقف على رقمه المطلق بل على نسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي وتطور هذه النسبة؛ فطالما أن الناتج المحلي ينمو بمعدل يفوق معدل نمو الدين؛ فإن أعباءه لا تشكل خطورة؛ لكن يصبح الأمر جدياً خطيراً إذا كانت أعباء الدين تنمو بمعدل أعلى من معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي. وبالتالي يزداد المخصص من الإنفاق العام لخدمة الدين، بدلاً من توجيه هذه الموارد لتحقيق أهداف التنمية.
٢. يمكن النظر إلى تطور حجم الدين العام في المملكة؛ من خلال ثلاث مراحل رئيسية، المرحلة الأولى: تصاعد الدين العام خلال الفترة ١٩٨٨-٢٠٠٣؛ حيث إن حرب الخليج الثانية، وتراجع أسعار النفط في التسعينيات أدى إلى ارتفاع نسبة الدين إلى ما يقرب من ١٠٠% من الناتج المحلي الإجمالي في أواخر التسعينيات. ثم بلغ الدين العام ذروته ووصل إلى ٦٧٥ مليار ريال في عام ٢٠٠٢. ثم بدأت المرحلة الثانية، والتي عملت فيها حكومة المملكة على إطفاء وتراجع نسبة وحجم الدين العام خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠١٤، وتمكنت من إطفاء الدين العام في غضون فترة زمنية قياسية، وواصل حجم الدين العام تراجعاً إلى أن بلغ ٤٤,٢ مليار ريال في عام ٢٠١٤، وهي أدنى قيمة له، وأضحت المملكة أقلّ ثالث دولة مدينة في العالم؛ لكن نتيجة لانخفاض أسعار النفط خلال ٢٠١٥، عاود الدين العام ارتفاعه، وبدأت المرحلة الثالثة: مرحلة تزايد الدين العام في ظل استهداف سقف للدين العام في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
٣. باختبار أثر الدين العام على النمو الاقتصادي في المملكة، باستخدام بيانات الناتج المحلي الإجمالي، وحجم الدين العام، وقوة العمل، ومكون رأس المال الثابت، خلال الفترة من ٢٠٠٥ وحتى ٢٠١٧، وبتطبيق نموذج فترات الإبطاء المؤزعة (ARDL)؛ توصل البحث إلى أنه إذا تغير الدين العام بـ ١%؛ فإنه سيؤثر إيجابياً ومعنوياً على النمو الاقتصادي بـ ٠,١٤%، وقد يعزى الأثر الإيجابي إلى انخفاض نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي، وارتفاع الملاءة المالية للمملكة العربية السعودية. كما أوضح البحث أنه إذا تغير الاستثمار في مكون رأس المال الثابت بوحدة واحدة (١%) أدى ذلك إلى زيادة النمو الاقتصادي ١,٤%؛ في حين أن هناك أثراً إيجابياً لتزايد قوة العمل؛ لكنه غير معنوي على النمو الاقتصادي.
٤. أدت برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى تحسين المؤشرات المالية تحسناً ملحوظاً نتيجة جهودها الحثيثة؛ للعمل على تحقيق التوازن المالي؛ حيث تراجعت نسبة عجز الميزانية العامة في عام ٢٠١٧ بـ 23% عن ٢٠١٦، ويمثل هذا الرقم 8.9% من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بحوالي 12.8% في عام 2016. وفي عام ٢٠١٨ نجحت برامج ومبادرات المملكة ٢٠٣٠ بمعدلات أعلى لتحسين المؤشرات المالية؛ حيث انخفض عجز الميزانية العامة إلى ٧,٣% من الناتج المحلي الإجمالي، أضف إلى ذلك استمرار العمل في تنويع مصادر الإيرادات غير النفطية، وانخفاض نسبة مساهمة الإيرادات النفطية إلى 63% من إجمالي الإيرادات العامة، ونمو الإيرادات غير النفطية إلى ٣٧% من إجمالي الإيرادات العامة. وترجع تلك الإنجازات لمُضي حكومة المملكة قُدماً نحو تنفيذ عدد من الإصلاحات التي تستهدف تنمية الإيرادات غير النفطية، وخفض عجز الميزانية والتحكم في معدلات نمو الدين العام من خلال وضع سقف لنمو الدين العام بما لا يتجاوز ٣٠% من الناتج المحلي الإجمالي، وذلك للمساهمة في ترشيد وتحقيق كفاءة الإنفاق العام.

ثانياً: توصيات البحث:

١. العمل على تعزيز سياسة السلامة الاحترازية، واستخدام إستراتيجية يمكن أن يُطلق عليها "أنظمة الإنذار المبكر"، والتي تراقب وتتابع تطور حجم ومكونات الدين العام (بشقيه المحلي والأجنبي) وأعباء خدمته، وأثره على المتغيرات الاقتصادية، بصفة مستمرة.
٢. وَضَع إستراتيجية متكاملة لإدارة الدين العام يراعى فيها التوليفة المناسبة من آجال ومصادر الحصول على الدين العام، مع الأخذ في الاعتبار أعباء الدين (سواء كانت عوائد ثابتة، أو دورية، أو متراكمة، أو معومة،...)، وتوليفة الدين (سندات، صكوك،...) . وكذلك إعادة النظر في السندات ذات العوائد المرتفعة والعمل على إهلاكها. والعمل على قصر الاقتراض الأجنبي على القروض ذات الفوائد المُخَفَّضة. أضف إلى ذلك أهمية دراسة البدائل المتاحة والفرص البديلة؛ للعمل على كبح جماح تزايد الدين العام، والمساهمة في ترشيد الإنفاق العام؛ لأن سهولة حصول السلطات على التمويل قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بمدى ضرورة التوسع في الإنفاق والأعباء المترتبة على تزايد الدين العام.
٣. ضرورة التنسيق بين إستراتيجية إدارة الدين وكل من السياستين المالية والنقدية؛ نظراً للاعتماد المتبادل والمتكامل في ضوء الأهداف المشتركة (زيادة معدلات النمو وتحقيق الاستقرار الاقتصادي). ويمكن للسياسة المالية أن تلعب دوراً فعالاً من خلال تحجيم الإنفاق العام، وتقليص عجز الميزانية، وتحقيق الانضباط المالي والالتزام بالاعتمادات المدرجة، وتحقيق فعالية النفقة والوصول إلى أقصى استفادة ممكنة منها، وبالتالي ترشيد الإنفاق العام. وذلك مع الأخذ في الاعتبار أن تزايد الدين العام يحفز السياسة المالية للعمل على زيادة معدلات الضرائب، وتنوع الأوعية الضريبية؛ مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وبالتالي زيادة معدلات التضخم والبطالة. ومن جانب السياسة النقدية تمثل زيادة الدين العام ضغطاً عليها نتيجة لتأثيره على الأرصدة القابلة للإقراض، وبالتالي ارتفاع معدلات الفائدة، فيما يعرف بأثر المزاحمة Crowding out effect .
٤. الحد من بنود النفقات غير الضرورية، بالداخل والخارج، وتخفيف الأعباء من على عاتق الميزانية العامة. والعمل على ترشيد الإنفاق الجاري الذي ليس له انعكاسات اقتصادية أو اجتماعية ملموسة.
٥. لضمان استدامة أوضاع المالية العامة، وحتى تتواءم وتتوافق النتائج مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فهناك حاجة للعمل على اعتماد الإنفاق الجاري على الإيرادات الجارية، وتوجيه الدين العام إلى تمويل الإنفاق الرأسمالي؛ للمساهمة في تعزيز الإيرادات العامة ودفع وتيرة النشاط الاقتصادي، مع أهمية تخفيض الاعتماد على التمويل بالدين العام؛ نظراً للطبيعة المتقلبة للإيرادات النفطية، ولجوء المملكة للاحتفاظ باحتياطات نقدية كبيرة.

خلاصة البحث:

في إطار النظرية الاقتصادية لا يُعتبر وجود حجم معين من الدين العام نعمة ولا نقمة، وقد يكون له الأثران معاً على الاقتصاد. وحجم الدين العام؛ شأنه ك شأن أي متغير اقتصادي آخر، لا يتوقف على رقمه المطلق؛ بل على نسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي وتطور هذه النسبة؛ فطالما ينمو هذا الناتج بمعدل يفوق معدل نمو الدين؛ فإنَّ أعباءه لا تشكل خطورة؛ لكن يصبح الأمر جداً خطيراً إذا كانت أعباء الدين تنمو بمعدل أعلى من معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

ولاختبار أثر الدين العام على النمو الاقتصادي في المملكة؛ تم استخدام بيانات للناتج المحلي الإجمالي، وحجم الدين العام، وقوة العمل، ومكون رأس المال الثابت، خلال الفترة من ٢٠٠٥ وحتى ٢٠١٧، وبتطبيق نموذج فترات الإبطاء الموزعة (ARDL)؛ توصل البحث إلى أنه إذا تغير الدين العام بـ ١%؛ فإنه سيؤثر إيجابياً ومعنوياً على معدل النمو الاقتصادي بـ ٠,١٤%، وقد يعزى الأثر الإيجابي إلى انخفاض نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي، والملاءة المالية الكبيرة للمملكة. وإذا تزايد الاستثمار في مكون رأس المال الثابت بوحدة واحدة (١ %)؛ فإنه سيؤثر إيجابياً

ومعنوياً على النمو الاقتصادي بنسبة ١,٤%؛ في حين أنَّ هناك أثراً إيجابياً لتزايد قوة العمل؛ لكن أثره غير معنوي على النمو الاقتصادي.

يُبدَّ أنَّ برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ أدت إلى تحسين المؤشرات المالية تحسناً ملحوظاً نتيجةً لجهودها الحثيثة للعمل على تحقيق التوازن المالي؛ حيث تراجعت نسبة عجز الميزانية العامة في عام ٢٠١٧ بـ ٢٣% عن ٢٠١٦، ويمثل هذا الرقم نسبة ٨,٩% من الناتج المحلي الإجمالي مقارنةً بحوالي ١٢,٨% في عام ٢٠١٦. وفي عام ٢٠١٨ نجحت برامج ومبادرات المملكة ٢٠٣٠ بمعدلات أعلى لتحسين المؤشرات المالية؛ حيث انخفض عجز الميزانية العامة إلى ٧,٣% من الناتج المحلي الإجمالي، أضيف إلى ذلك استمرار العمل في تنويع مصادر الإيرادات غير النفطية، وانخفاض نسبة مساهمة الإيرادات النفطية إلى ٦٣% من إجمالي الإيرادات العامة، ونمو الإيرادات غير النفطية إلى ٣٧% من إجمالي الإيرادات العامة، وترجع تلك الإنجازات؛ لمضي حكومة المملكة قدماً نحو تنفيذ عدد من الإصلاحات التي تستهدف تنمية الإيرادات غير النفطية وخفض عجز الميزانية والتحكم في معدلات نمو الدين العام؛ من خلال وضع سقف لنمو الدين العام بما لا يتجاوز ٣٠% من الناتج المحلي الإجمالي؛ وذلك للمساهمة في ترشيد وتحقيق كفاءة الإنفاق العام.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الهيئة العامة للإحصاء، (٢٠١٧)، كتاب الإحصاء السنوي، الهيئة العامة للإحصاء، المملكة العربية السعودية.
- بانافع، وحيد & علي، عبد العزيز، (٢٠١٦)، تقييم الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية ١٩٦٩-٢٠١٥م، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد السابع والخمسون، العدد الأول، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رؤية ٢٠٣٠، (٢٠١٨)، تحديث برنامج التوازن المالي، رؤية ٢٠٣٠، المملكة العربية السعودية.
- صندوق النقد الدولي، (٢٠١٦)، تقرير خبراء الصندوق في إطار مشاورات المادة الرابعة لعام ٢٠١٦ المملكة العربية السعودية، صندوق النقد الدولي بيان ٣٦٨/١٦، واشنطن.
- صندوق النقد الدولي، (٢٠١٥)، المملكة العربية السعودية تقرير القضايا المختارة، التقرير القطري رقم ٢٨٦/١٥، صندوق النقد الدولي، واشنطن.
- عثمان، سعيد عبد العزيز، (٢٠١١)، المالية العامة مدخل تحليلي معاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عوضه، حسن، (١٩٨٣)، المالية العامة دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، بيروت.
- منتدى الرياض الاقتصادي، بدون تاريخ، تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- مؤسسة النقد العربي السعودي، (٢٠١٨)، تقرير الاستقرار المالي، العدد الرابع، مؤسسة النقد العربي السعودي، الرياض.
- وزارة المالية، بيان الميزانية العامة، أعوام مختلفة، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adam, C. and Bevan, D. (2005). Fiscal Deficit and Growing in Developing Countries, Journal of Public Economics, 89, pp. 571-597.
- Akram, N., (2011), Impact of Public Debt on the Economic Growth of Pakistan, Institute of Development Economics, vol. 50, issue 4, 599-615, Pakistan.
- Al Kharusi, S. & Stella Ada, M. , (2018), External Debt and Economic Growth : The Case of Emerging Economy, Journal of Economic Integration, Vol.33 No.1, March 2018, 1141~1157.
- Aschauer, D. A. (2000). "Do states optimize? Public capital and economic growth." The Annals of Regional Science, 34(3), pp 343-363.
- Banafea, W., & Rasasi, M., (2018) Estimating Money Demand Function in Saudi Arabia: evidence from cash in advance model, Saudi Arabian Monetary Authority, WP/18/4, KSA.
- Buchanan, J., (1958), Public Principles Of Public Debt, The Collected Works Of James M. Buchanan, By Liberty Fund, Inc. United States Of America, http://Files.Libertyfund.Org/Files/279/0102-02_Lfebkb.Pdf
- Cappelen , A, and Choudhury R, 2000, The Future of the Saudi Arabian Economy Possible Effects on the World Oil Market Reports, Statistics Norway 2000.

-
- Checherita , C., and Rother , B., (2010)The Impact Of High And Growing Government Debt On Economic Growth An Empirical Investigation For The Euro Area, Working Paper, European Central Bank (ECB).
 - Clements, B., R. Bhattacharya and T. Q. Nguyen (2003), External debt, public investment, and growth in low-income countries, IMF Working paper 03/249
 - Cunningham, R.T. (1993), 'The Effects of Debt Burden on Economic Growth in Heavily Indebted Nations', Journal of Economic Development, pp 115-126.
 - Holtfrerich, C., (2012), Government Debt In Economic Thought Of The Long 19th Century J.F. Kennedy Institute For North American Studies, Free University Of Berlin Contributed To The Symposium On "Government Debt In Democracies" In Berlin 30 November And 1 December 2012.
 - Jayawickrama, M, 2006Essays on fiscal sustainability and tax smoothing and fiscal policy simulation experiments for Sri Lanka, National University of Singapore.
 - Kumar, M. and J. Woo (2010), Public Debt and Growth, IMF Working Paper 10/174.
 - Muye , I., Kaita , I., Hassan , A., (2017) ,Debt and Economic Growth in an Oil Rich Economy: Evidence from Saudi Arabia, International Journal of Economics and Financial Issues, 7(4), 70-75.
 - Saxegaard, M., 2014, Safe Debt and Uncertainty in Emerging Markets: An Application to South Africa, IMF Working Paper, WP/14/231.
 - Schclarek, A. (2004). Debt and Economic Growth in Developing Industrial Countries, Working Paper, Lund University, Department of Economics.
 - Smyth, D. and Hsing, Y. (1995). In Search of an Optimal Debt Ratio for Economic Growth, Contemporary Economic Policy, 13, pp. 51-59
 - Theocarakis, N. J. ,(2014)., The History of The Political Economy Of Public Debt. In 4th ESHET Latin America Conference, Belo Horizonte–Brazil(Pp. 19-21), Retrieved 15/1/2016
 - Tily,G.,(2009), Keynes and The Financing of Public Works Expenditures.
www.heterodoxnews.com/htnf/htn87/Tily%20Keynes.pdf

(ورقة علمية)

الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي
في المملكة العربية السعودية خلال الفترة ١٩٧٠ - ٢٠١٦

إعداد
د. عماد الدين أحمد المصباح

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقدير المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي في إطار العلاقة مع النمو الاقتصادي باستخدام أسلوب (Khan and Senhadji (2001. وقد استخدمت من أجل ذلك بيانات المملكة العربية السعودية للفترة ١٩٧٠-٢٠١٦م. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب ARDL؛ من أجل تقدير ٣٥٠ معادلة لاختيار الحجم الأمثل وفقاً معيار القيمة الأقل للأخطاء المعيارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة قد بلغ ٢٧,٢%، وهو أقل من معدل الإنفاق الحكومي البالغ في المتوسط ٣٧,٤% خلال السنوات الأخيرة. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تخفيض الإنفاق الحكومي تدريجياً وصولاً إلى الحجم الأمثل المقدر في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي، منحنى BARS، النمو الاقتصادي، المملكة العربية السعودية، أسلوب Khan and Senhadji.

١ - المقدمة:

ما زالت العلاقة بين الإنفاق الحكومي (متغير مفسر) والنمو الاقتصادي (متغير تابع) من النقاط المثيرة لاهتمام الاقتصاديين منذ عقود؛ إذ استغرقت هذه العلاقة المزيد من الأبحاث منذ ورقة (Ram, 1986). فقد استخدم الباحثون بيانات أغلب دول العالم سواء على شكل دراسات قطرية أو دراسات إقليمية ودولية استخدمت بيانات مقطعية-زمنية Panel Data. كما استخدم الباحثون منهجيات تقدير متنوعة في أثناء اختبار الفرض القائل بأن هناك علاقة طردية تتجه من الإنفاق الحكومي إلى النمو الاقتصادي (الفرض الكينزي).

وعلى مدى العقود المنصرمة، ولا سيما في السنوات الأخيرة بعد أزمة الديون السيادية، كان مستوى الإنفاق الحكومي في صميم المناقشات السياسية داخل الدولة الواحدة، والتي أسفرت في العديد منها عن إجراءات مالية تقشفية وصولاً إلى سياسات إعادة هيكلة أو إلى مناقشات عبر الدول أسفرت عن اتفاقيات جديدة ولا سيما ميثاق Euro Plus في عام ٢٠١١، والذي اشتمل على بنود أربعة خاصة بتعزيز إجراءات الحوكمة، وتعزيز إمكانيات استدامة التمويل العام داخل الاتحاد الأوروبي (Asimakopoulou & Karavias, 2016). على الرغم من أنه وبحسب (Romero-Avila and Strauch, 2008) فإن الدول الأوروبية وعموماً الدول التي تأذت من الأزمة المالية في عام ٢٠٠٧ قد اختارت معالجة آثار هذه الأزمة من خلال سياسة توسعية بالاعتماد على زيادة كبيرة في الإنفاق العام، على حساب مفاقمة مشكلة الدين العام في دول الاتحاد الأوروبي.

وفي الدول العربية، ولا سيما المملكة العربية السعودية؛ فقد استمرت باتباع سياسات مالية توسعية متأثرةً بالعوائد النفطية الكبيرة الناجمة عن ارتفاع أسعار النفط، وخاصةً بعد عام ٢٠٠٢ وصولاً إلى عام ٢٠١٣؛ حيث بدأت أسعار النفط بالتراجع الحاد؛ وهو ما حدا بالحكومة السعودية إلى إعادة التفكير بهذه السياسة، والتي تهدف إلى ترشيد الإنفاق الحكومي وتخفيض الدين العام، وتنويع مصادر ميزانية الدولة عبر فرض رسوم وضرائب على مطارح مختلفة أخرى ضريبة القيمة المضافة التي بدأ تنفيذها مع مطلع عام ٢٠١٨.

وخلال الأبحاث التي عالجت هذه العلاقة؛ كانت مسألة تحديد الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي optimal size of government expenditure of النقطة الجوهرية في البحث؛ حيث تم تطوير منهجيات مختلفة من أجل تقدير هذا المعدل. وكانت بداية البحث في هذا السياق من قبل Barro (١٩٨٩) الذي قاد الخطوات الأولى نحو ما سمي لاحقاً بمنحنى BARS مطوراً ما سمي بقاعدة بارو Barro Rule. وقام Karras (١٩٩٦) بتطبيق قاعدة بارو في إطار نموذج النمو الداخلي المنشأ endogenous growth models، ثم تبعه بعد ذلك نموذج (Scully, 1994, 2003) الذي قدّم نموذجاً لتقدير تأثير العتبة Threshold في النماذج غير الخطية تم استخدامها من قبل Christie (٢٠١٤) لقياس المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي. وتعتبر هذه الطريقة مشابهة إلى حد كبير مع طريقة Khan and Senhadji (٢٠٠١) التي قدّمها من أجل تقدير المعدل الأمثل للتضخم في علاقته مع النمو الاقتصادي، كما سيرد ذلك تفصيلاً.

١-١ مشكلة الدراسة:

يمكن التعبير عن المشكلة البحثية التي تتصدى لها هذه الدراسة؛ من خلال طرح السؤال الإشكالي التالي: هل هناك معدل أمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية؟ وبمعنى آخر: هل العلاقة بين الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية وهو الناتج المحلي الإجمالي علاقة غير خطية؟

تعتبر مسألة العلاقة بين النمو الاقتصادي والإنفاق الحكومي من المسائل الشائكة في الاقتصاد الكلي؛ سواء على الصعيد النظري أو على الصعيد التطبيقي. وتأتي الإشكالية في هذه العلاقة من حاجة المجتمعات إلى وجود حكومة متدخلة تمارس أدواراً تقليدية وتدخلية إلى حد ما، تختلف درجتها بحسب المرحلة التنموية التي يمر بها الاقتصاد. ومن ناحية أخرى؛ حاجة الاقتصادات إلى تخصيص أمثل للموارد المالية بما يؤدي إلى زيادة الكفاية الحدية للأموال المنفقة. ويمكن فهم هذه القضية عبر بوابة العلاقة التنافسية بين الحكومة وقطاع الأعمال على الموارد المتاحة؛ حيث تقوم الحكومة بتمويل نفقاتها عبر فرض الضرائب على الأفراد الطبيعيين والاعتباريين في الاقتصاد؛ وبذلك تقلص من

حجم المدخرات التي كان يجب أن تذهب إلى قطاع الأعمال؛ من أجل توظيفه في قطاعات ذات عوائد مالية، مقابل عوائد مالية صفرية غالباً للإنفاق الحكومي يستعاض عنها بعوائد اجتماعية (سياسية، واقتصادية، وأمنية، وثقافية).

من زاوية ثانية؛ تحتاج البلدان النامية بشكل خاص إلى مزيد من الإنفاق؛ من أجل تأسيس البنية التحتية وتحسين البيئة الاستثمارية اللازمة لانطلاق قطاع الأعمال المعول عليه في زيادة معدلات التشغيل وتخفيض معدلات البطالة وزيادة معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي، وتحسين شروط التبادل التجاري مع العالم الخارجي.

إنَّ مبالغة الحكومة في إنفاقها يدخل العلاقة بين هذه النفقات والنمو الاقتصادي في مرحلة الغلة المتناقصة من جهة، كما يؤدي إلى تخصيص للموارد ليس في صالح قطاع الأعمال. ومن جهة ثانية؛ إن انخفاض حجم الإنفاق الحكومي عما كان يجب أن يكون عليه يجعل العلاقة بين المتغيرين تمر بمرحلة الغلة المتزايدة، وهو ما يعني اقتصادياً ضرورة زيادة الإنفاق الحكومي (كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي) وصولاً إلى المرونة الواحدة في العلاقة بينهما (مرحلة ثبات الغلة). بمعنى آخر: من الناحية النظرية، يمكن تمثيل العلاقة بين معدل الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي بيانياً لتعكس العلاقة غير الخطية بينهما.

في بعض الدول، بشكل خاص النفطية منها؛ حيث لا تمول الحكومة نفقاتها من الضرائب؛ بل من إيراداتها النفطية على الأغلب - تبقى مسألة التخصيص الأمثل للموارد المالية مسألة مركزية أيضاً؛ بحيث إنه من المناسب الموازنة بين إنفاق الحكومة ودعم قطاع الأعمال عبر المشاركة في المشروعات الكبيرة، وتقديم القروض الميسرة وتحسين البنية التحتية لهذا القطاع. وتعني هذه الموازنة في التخصيص بحثاً في رشد السياسة المالية والاقتصادية عموماً. والرشد هو تعبير عن الكفاءة يتجلى على شكل تعظيم للمنافع المتحصلة من ممارسة السياسة الاقتصادية، وهي التي يمكن اختزالها عملياً بتعظيم معدل النمو الاقتصادي الحقيقي.

كلُّ ما سبق يؤكد على أن البحث عن ذلك المعدل الذي يجعل من تخصيص الموارد المالية في الاقتصاد مثالياً، ويوصل النفقات الحكومية إلى مرحلة الغلة الثابتة في المملكة العربية السعودية - هو بحثٌ مشروعٌ ومستمرٌ. وهكذا يمكن إدراج صيغ عدة للسؤال المطروح على الباحث:

- ما معدل الإنفاق الحكومي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي الذي يُعظَّم معدل النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية؟
- ما معدل الإنفاق الحكومي الذي يُحقِّق التخصيص الأمثل للموارد المالية في الاقتصاد السعودي ضمن ثنائية الحكومة - قطاع الأعمال؟
- ما معدل الإنفاق الحكومي الذي يعبر عن الرشد في السياسة الاقتصادية-المالية في المملكة العربية السعودية؟

٢-١ فرضية الدراسة:

تفترض الدراسة أن العلاقة بين الإنفاق الحكومي ومو الناتج المحلي الإجمالي علاقة غير خطية، وأن هناك معدلاً أمثل يحكم هذه العلاقة ويؤدي إلى تعظيم معدل النمو. كما تفترض الدراسة بأن حجم الإنفاق الحكومي في المملكة أكبر من المعدل الأمثل؛ بمعنى أن العلاقة بين المتغيرين تمر بمرحلة الغلة المتناقصة بما يعكس تخصيصاً غير أمثل للموارد.

٣-١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها إسهاماً في تقدير المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية، بما يساعد راسم السياسة الاقتصادية بمزيد من معلومات دعم قراره في مساعاه؛ لترشيد الإنفاق الحكومي بطريقة مثلى بما يؤدي إلى تحفيز الهدر في الموارد وتعظيم المنافع المتحصلة ولا سيما فيما يتعلق بتعظيم معدل النمو الاقتصادي والتخصيص الأمثل للموارد المالية.

كما تأتي أهميتها، علمياً، من النموذج المُستخدَم في التقدير؛ إذ إنها المرة الأولى التي يُستخدَم فيها أسلوب Khan and Senhadji (٢٠٠١)؛ لتقدير المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي، بالإضافة إلى أنها تعيد اختبار طبيعة العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في اقتصاد يعتمد بشكل أساسي في موارده المالية ونموه الاقتصادي على الإيرادات النفطية.

١-٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ومحاولة تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب Khan and Senhadji (٢٠٠١). ومن الناحية القياسية، سوف يتم اختبار فرضية البحث بالاعتماد على أسلوب الانحدار الذاتي ذي الفجوات المبطأة (ARDL) Autoregressive Distributed Lags.

١-٥ منهجية البحث:

بأخذ مشكلة البحث وفرضيته وأهدافه بعين الاعتبار؛ فإن البحث يعتمد بشكل أساسي على المنهج التجريبي؛ إذ سيتم استخدام أساليب الاقتصاد القياسي؛ من أجل محاولة البحث عن الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية. وعلى ذلك؛ فإن البحث سوف يتم تقسيمه إلى خمسة أقسام. وبالإضافة إلى المقدمة سوف تستعرض الدراسة في القسم الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، وسوف تقوم الدراسة في القسم الثالث بتحديد نموذجها عبر استعراض الطرق السابقة التي أُستخدِمت من أجل تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي بشكل مختصر وتقديم طريقة Khan and Senhadji (٢٠٠١) بشكل أكثر تفصيلاً ثم استعراض أسلوب التقدير الذي سيتبع؛ من أجل تقدير النموذج. أما القسم الرابع؛ فسيتضمن الجانب التطبيقي أو التجريبي للدراسة؛ حيث سيتم توصيف البيانات واختبار استقرارها، ومن ثم تقدير النموذج وتحديد الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي. وأخيراً؛ سوف يتضمن القسم الخامس النتائج والتوصيات.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

٢-١ العلاقة غير الخطية بين النمو والإنفاق العام:

يظهر من خلال الأعمال التطبيقية المختلفة المتعلقة بمحددات النمو الاقتصادي أن هناك شواهد عديدة تشير إلى أن حجماً كبيراً للحكومة يؤثر بشكل سلبي في النمو الطويل الأجل. ومن أهم هذه الأعمال التي رصدت هذه العلاقة أبحاث Barro (١٩٩١) و Engen and Skinner (١٩٩٢) و Hansson and Henrekson (١٩٩٤) و Lawson, Gwartney, and Holcombe (١٩٩٨) و Fölster and Henrekson (٢٠٠١). ولاحظ Facchini and Melki (٢٠١١) أن ٦٤% من الدراسات التي تم رصدها في سياق العلاقة الخطية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي أثبتت أن العلاقة كانت عكسية بينما أثبتت ١١% منها أن العلاقة كانت موجبة ولم تتوصل ٢٥% من الدراسات إلى نتيجة حاسمة بهذا الشأن.

وبشكل محدد، في الأعمال الحديثة؛ فإنه قد تم إثبات التأثير السلبي لحجم الإنفاق الحكومي في إنتاجية عوامل الإنتاج وفي التكوين الرأسمالي. وقد سببت المبالغة في حجم الإنفاق الحكومي انخفاضاً في النمو. وعلى سبيل المثال؛ فإن Dar and AmirKhalkhali (٢٠٠٢) قد ناقشا التأثير السلبي للحكومة في البلدان ذات الإنفاق الحكومي المرتفع، واتضح أنه يعكس الانخفاض في إنتاجية مدخلات الإنتاج ولا سيما رأس المال. وتبعاً لذلك؛ فإن ميزة صغر حجم الإنفاق الحكومي، بشكل عام، يجب أن تعكس الكفاءة العالية الناتجة عن تشوهات أقل في السياسة وفي عبء ضريبي منخفض، وفي استخدام أكثر كفاءة للموارد الناجمة عن تأثير قوى السوق وتأثير عدم وجود مزاحمة تثبط من حوافز خلق رأس المال [أي: تحويل المدخرات إلى استثمارات].

على الرغم من أن العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو علاقة سلبية في أغلب الاقتصادات وتعميمات النظرية كما بين Barro (١٩٩١) و Dar and AmirKhalkhali (٢٠٠٢)؛ إلا إن هذا الأثر السلبي يتوقع أن يحدث في البلدان التي يكون فيها حجم القطاع الحكومي قد تجاوز عتبة معينة.

ولكن أكدت نتائج العديد من الدراسات حقيقة وجود علاقة معقدة complex وغير خطية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي وعلى سبيل المثال، أشار Barro (١٩٩١) إلى أن أحجاماً مختلفة للحكومة لها تأثيران مختلفان في النمو؛ إذ إن زيادة حجم التحصيل الضريبي يخفف من النمو من خلال الآثار الكابحة disincentive effects؛ ولكن زيادة الإنفاق الحكومي تحسن الإنتاجية الحدية لرأس المال MPK؛ وهو الأمر الذي يدفع بمعدل النمو إلى الأعلى. وعلى حد زعم Barro (١٩٩١)؛ فإن الاتجاه الأول يهيمن عندما يكون حجم الإنفاق الحكومي كبيراً؛ في حين يهيمن الاتجاه الثاني في حال كان حجم الإنفاق الحكومي صغيراً. وبالتالي؛ فإن تأثير زيادة الإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي يجب أن يكون غير انتظامي non-monotonic، وأن هناك حجماً أمثل للحكومة. وقال أيضاً: "إن الخدمات الحكومية تكون مثلى عندما يكون ناتجها الحدي يساوي الواحد"، وهو ما عُرف لاحقاً بقاعدة بارو Barro Rule. وبناءً على التجارب التطبيقية؛ فإن منحني العلاقة بين حجم الإنفاق الحكومي (نسبة الإنفاق العام إلى الناتج) على المحور الأفقي، ومعدل النمو الاقتصادي على المحور العمودي، تأخذ شكل قطع مكافئ مقلوب؛ أي إنه منحني له نهاية حدية عظمى.

وفي وقت لاحق تمّت إعادة صياغة مبسطة لفكرة وجود سلوك غير خطي للعلاقة بين الإنفاق العام والنمو الاقتصادي من قبل عدد من الدراسات. على سبيل المثال؛ فقد لاحظ Heitger (٢٠٠١) أن الزيادة في حجم الإنفاق الحكومي الناجم عن زيادة حجم الإنفاق الاستثماري العام؛ يجب أن يكون لها تأثير موجب في النمو الاقتصادي. إن الفرضية الأساسية التي يبنى عليها Heitger (2001) نتائجها هو أن الإنفاق الحكومي على السلع العامة الأساسية (مثل: فرض سيادة القانون، الأمن الخارجي وغيرها) يكون لها تأثير إيجابي في النمو، ولكن هذا الأثر الإيجابي يميل إلى الانخفاض أو أن يكون لهذه الزيادة أثر سلبي بعد حجم معين. ويؤكد Heitger (٢٠٠١) أن هناك سببين مهمين للتأثير السلبي للإفراط في الإنفاق العام على النمو الاقتصادي؛ هما: أنه من الضروري خفض الضرائب وتحفيز قطاع الأعمال لزيادة الاستثمار والابتكار، وحقيقة أن الحكومة تزاخم القطاع الخاص الأكثر كفاءة.

وبالمثل أشار Yavas (١٩٩٨) إلى أن زيادة الإنفاق الحكومي سوف يؤدي إلى زيادة مستوى التوازن في الناتج إذا كان الاقتصاد يعاني من مستوى منخفض من التوازن (حالة الدول المتخلفة)؛ في حين سيخفض عن هذا المستوى في حال كان الاقتصاد يمر بمرحلة توازن مرتفعة (البلدان المتقدمة). ويقول: إن جزءاً كبيراً من الإنفاق الحكومي في البلدان المتخلفة موجه إلى إشادة البنى التحتية في الاقتصاد، وهذا النوع من الإنفاق له تأثير مهم في تحفيز القطاع الخاص على زيادة استثماراته وزيادة ناتجه. وفي المقابل؛ فإن البلدان المتقدمة لديها أكثر من التركيز في الإنفاق على البنى التحتية؛ حيث إن جزءاً كبيراً من هذا الإنفاق يركز على برامج الرعاية والخدمات الاجتماعية المختلفة. وبناءً على ذلك؛ فإن التأثير الإيجابي للإنفاق على هذه البرامج على الإنتاج لن يكون كبيراً كما هو الحال في الإنفاق على البنى التحتية.

٢-٢ الدراسات السابقة:

نشر العشرات من الباحثين خلال العقود الثلاثة الماضية أوراقاً تهدف إلى تحديد معدل الإنفاق الحكومي الأمثل. ولا يكاد يتسع المجال لذكرها كلها؛ ولكن سوف نتطرق إلى بعض منها باختلاف المنهجيات التي أستخدمت في تقدير المعدل الأمثل وباختلاف الاقتصادات وباختلاف الزمن الذي تمت معالجة هذه المسألة خلاله.

على سبيل المثال: توصل Vedder and Gallaway (١٩٩٨) إلى أن الحجم الأمثل للإنفاق في الولايات المتحدة على أساس منحني Armey خلال الفترة ١٩٤٧-١٩٩٧ كان بحدود ١٧,٤٥ % من الناتج، وهو ما يعني أن معدل الإنفاق الذي بلغ ٢٢ % في بداية التسعينيات كان أكبر من اللازم بحدود ٢٠ % من وجهة نظر الحجم الأمثل للإنفاق العام. ويبين الجدول رقم (١) النتائج التي توصلوا إليها بالنسبة للولايات المتحدة ودول أخرى.

الجدول رقم (١)

نتائج تقديرات Vedder and Gallaway (١٩٩٨) للمعدل الأمثل للإنفاق الحكومي باستخدام منحني Armev (١٩٩٥)

الدولة	الفترة الزمنية	% GOV*	%GOV ₁₉₈₈
الولايات المتحدة	١٩٩٧-١٩٤٧	١٧,٤٥	١٥,٨٦ (١٩٩٣)
كندا	١٩٨٨-١٩٢٦	٢١,٣٧	٢٣,٣٢
المملكة المتحدة	١٩٨٨-١٨٣٠	٢٠,٩٧	٣٢,٢٣
الدانمارك	١٩٨٨-١٨٥٤	٢٦,١٤	٥٠,٤٦
إيطاليا	١٩٨٨-١٨٦٢	٢٢,٢٣	٤٠,٨٠
السويد	١٩٨٨-١٨٨١	١٩,٤٣	٣٦,٠١

المصدر: (p. 15 Table 14, 1998, Vedder & Gallaway)

كما قدّر Peden (١٩٩١) الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية بحدود ٢٠% من الناتج. والنتيجة نفسها يمكن ملاحظتها عند Scully (١٩٩٤) الذي قدّر بأن الحد الأقصى الأمثل لمتوسط معدل الإنفاق العام في الولايات المتحدة والضرائب المحلية مجتمعة كان بين ٢١,٥% و ٢٢,٩% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة ١٩٢٩ - ١٩٨٩. أما Chao and Grubel (١٩٩٨) فقد قدّر الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي عند حدود ٢٧% من الناتج للفترة ١٩٢٩ - ١٩٩٦، والذي كان أقل بـ ٢٠% من هذا الحجم في عام ١٩٩٦. وتوصل Altunc and Aydın (٢٠١٣) إلى أن المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي وفق هذه المنهجية في تركيا 25.21% وفي بلغاريا ٢٢,٤٥% وفي رومانيا ٢٠,٤٤%. كما توصل المصباح (٢٠١٣) إلى أن المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي في سورية ١٦,٥%. وأيضاً توصل de Mendonça and Cacicedo (٢٠١٥) إلى أن المعدل الأمثل في البرازيل هو ٢٢%. وباستخدام بيانات مقطعية-زمنية Panel Data لـ ٨١ دولة للفترة ١٩٦١-٢٠٠٥ توصل Chobanov and Mladenova (٢٠٠٩) إلى أن معدل الإنفاق الأمثل يساوي ١٠,٨%.

الجدول رقم (٢)

الإنفاق العام المتوسط والأمثل (المتوقع) في بلدان مختارة أعضاء في الإسكوا

(النسبة المئوية)

المجموعة	البلد	متوسط نسبة الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي	النسبة المثلى للإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي
		(2004-1980)	
	الاقتصادات الأكثر تنوعاً		
	مصر	0.14	0.16
	الأردن	0.24	0.32
	لبنان	0.55	0.14
	سورية	0.48	0.23
	الاقتصادات الأقل تنوعاً		
	البحرين	0.19	0.24
	الكويت	0.37	0.27
	عمان	0.28	..
	قطر	0.31	..
	السعودية	0.29	0.24
	الإمارات	0.16	0.13

المصدر: (p. 29, 2005, Economic Commission for Western Asia (ECWA))

وفيما يتعلق بالدراسات الإقليمية الخاصة بالدول العربية؛ فقد توصلت دراسة الإسكوا (٢٠٠٥) عبر تطبيق أسلوب منحى Armey إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (٢). على سبيل المثال: بلغ المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي للمملكة العربية السعودية ٢٤% مقابل ٣٢% للأردن و١٦% لمصر. وتشير نتائج الإسكوا إلى أن البلدان التي لا تعتمد بشكل كبير على القطاع الحكومي، أي: ذات الطبيعة الهيكلية المعتمدة على القطاع الخاص بشكل أساسي في خلق النمو الاقتصادي؛ كان معدل الإنفاق الأمثل فيها تقريباً ١٤% في لبنان و١٣% في الإمارات العربية المتحدة. في حين كانت البلدان ذات الطبيعة الهيكلية المعتمدة بشكل كبير على القطاع الحكومي ذات معدلات إنفاق مثلى أكبر مثل الكويت ٢٧% والأردن ٣٢%.

وقد استخدم Karras (١٩٩٦) طريقته المعروفة باسمه على بيانات ١١٨ بلداً وتوصل إلى جملة من النتائج، يمكن تلخيصها في النقاط الأربع التالية:

١. بصورة عامة؛ فإن الإنفاق الحكومي الاستهلاكي منتج بصورة ملموسة. وهذا أمر طبيعي ومتوقع، حيث إن هذا النوع من الإنفاق الحكومي يحتوي على نفقات قطاعي الأمن والدفاع.
٢. إن الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في المتوسط، وذلك كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي هو ٢٣% بالنسبة لكل دول العالم؛ ولكنه بحدود ١٤% في أوروبا و٣٣% في أمريكا اللاتينية.

كما استخدم Abounoori and Nademi (٢٠١٠) هذه الطريقة؛ من أجل بيانات عن الاقتصاد الإيراني وتوصل إلى أن المعدل الأمثل بلغ ٣٤,٧% لإجمالي الإنفاق الحكومي، و٢٣,٦% للإنفاق الحكومي الاستهلاكي و٨% فقط للإنفاق الحكومي الاستثماري.

عريباً؛ قام بري (٢٠٠١) بتطبيق النموذج الذي استخدمه Karras (١٩٩٦) على بيانات من الاقتصاد السعودي. وتوصل بري إلى أن هناك علاقة معنوية تتجه من الإنفاق الحكومي (منسوباً إلى الناتج المحلي الإجمالي) إلى معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، وأن قيمة الكفاية الحدية لهذا الإنفاق أقل من الواحد (MPG=0,387)، وعلى ذلك؛ فإن حجم الإنفاق الحكومي في السعودية كان أكبر مما يجب. وبتطبيقه لطريقة Karras (١٩٩٦)؛ فقد توصل إلى أن الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي الاستهلاكي يساوي تقريباً ٢٨,٩%.

كما قام Aly and Strazicich (٢٠٠٠) بتطبيق الأسلوب نفسه على بيانات مقطعية وسلاسل زمنية لدول مجلس التعاون الخليجي، وتوصل إلى أن معدل الإنفاق الحكومي في هذه الدول (مجتمعة) أكبر مما ينبغي، وأن الحجم الأمثل يتراوح ما بين ٩% (لكافة الدول) و١٢% (لدول مجلس التعاون ما عدا الكويت)، في حين لم تثبت النتائج وجود معدل أمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية؛ حيث لم تكن المقدرة γ معنوية.

وقام المصباح (٢٠٠٨) بتطبيق نموذج Karras (١٩٩٦) على بيانات سلسلة زمنية مأخوذة من المجموعة الإحصائية السورية خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠٠٤. وتوصل إلى أن الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي الاستهلاكي هو ١٦,٥%؛ في حين الحجم الأمثل للإنفاق الاستثماري ٥%. وبالتالي؛ فإن الحجم الأمثل للإنفاق العام يبلغ ٢١,٥% خلال فترة الدراسة (١٩٧٠-٢٠٠٤).

استخدمت العديد من الدراسات أسلوب Hansen (١٩٩٦)؛ حيث توصل Asimakopoulos and Karavias (٢٠١٥) إلى أن المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي في ١٢٩ دولة بلغ ١٨% تقريباً؛ في حين كان في البلدان النامية (٤٣ دولة) ١٩,١%، وفي البلدان المتقدمة (٨٦ دولة) ١٧,٩%. وتوصل Christie (٢٠١٢) إلى أن المعدل الأمثل في إجمالي بلدان عينة الدراسة (١٣٦ دولة) ٣٣%؛ في حين بلغت ٢٦% في البلدان المتقدمة (٢٨ دولة)، و ٣٣% في البلدان النامية (١٠٨). كما توصل Abounoori and Nademi (٢٠١٠)؛ إلا إن المعدل الأمثل في إيران بلغ ٣٤,٧%.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؛ بأن الباحث يحاول استخدام منهجية جديدة لم تُستخدم من قبل؛ من أجل رصد وتقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي، وتستخدم من أجل ذلك بيانات المملكة العربية السعودية. المنهجية الجديدة في سياق تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي كان قد طورها Khan and Senhadji (٢٠٠١)

واستخدامها من أجل تقدير المعدل الأمثل للتضخم، كما استخدمها من بعده العشرات من الباحثين؛ إلا إنه لم يسبق لأحد من الباحثين أن استخدمها من أجل تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي. ويرى الباحث أن استخدام هذه المنهجية لكفاءتها واستقرار المجتمع العلمي على اعتبارها أحد أهم أساليب تقدير المعدل الأمثل للتضخم، وبالتالي؛ فإن النتائج المترتبة على استخدامها يمكن أن تعزز من النتائج التي توصلت لها دراسات سابقة، وخاصة في المملكة العربية السعودية (كما في دراسة بري (٢٠١١) على سبيل المثال) أو أنها ستتوصل إلى نتيجة مختلفة؛ مما يفتح المجال لمزيد من البحث المقارن؛ بهدف التوصل إلى الأسلوب الأنسب في التقدير. كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات الخاصة بالمملكة بأنها استخدمت فترة زمنية أطول وركزت على معدل نمو الناتج غير النفطي فيما استخدمت الدراسات الأخرى معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.

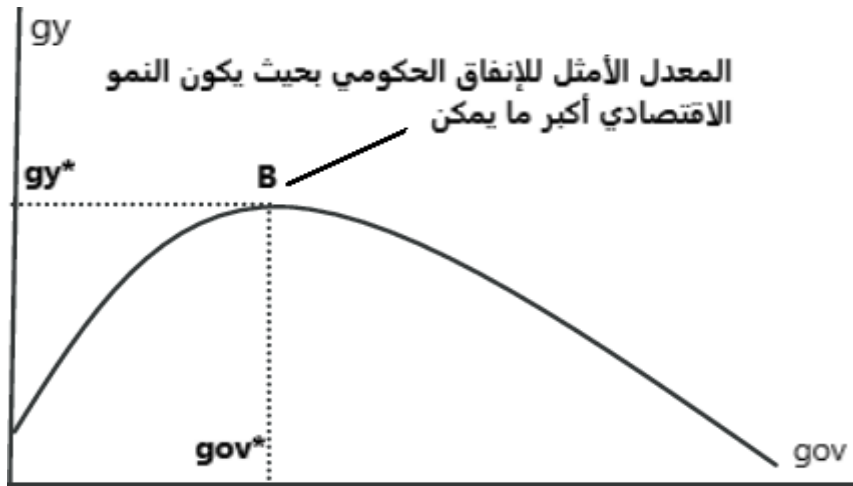
٣- نموذج الدراسة وأسلوب التقدير:

٣-١ استعراض عام لأهم أساليب تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي:

طوّرت خلال تسعينيات القرن العشرين عدة منهجيات؛ من أجل تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي أي معدل الإنفاق الحكومي الذي يعظم معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي. وعلى الرغم من اتفاق الباحثين المطورين لهذه المنهجيات على أن العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي علاقة غير خطية تأخذ شكل حرف U المقلوب؛ إلا إن منهجية التقدير قد اختلفت؛ حيث وفر الأدب الاقتصادي العديد من النماذج منها نموذج Barro (١٩٨٩) ونموذج Armev (١٩٩٥) ونموذج Rahn (١٩٩٦) وأخرها كان نموذج Scully (٢٠٠٣). وقد اصطلحت الأدبيات التطبيقية فيما بعد على تسمية المنحنى الذي يمثل هذه العلاقة بمنحنى BARS كاختصار باستخدام أوائل أسماء مطوري منهجيات تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي. وفيما يلي تفصيل بكل من هذه المنهجيات. وكذلك من المنهجيات طريقة Hansen (١٩٩٦) و Hanseng (٢٠٠٠)

ويضيف الباحث إلى المنهجيات السابقة منهجية أُستُخدمت من قبل Khan and Senhadji (٢٠٠١)؛ من أجل تقدير المعدل الأمثل للتضخم في علاقته مع نمو الناتج المحلي الإجمالي على أن يتم توظيفها في هذا البحث لتقدير المعدل الأمثل للإنفاق الحكومي.

وتستند هذه المنهجيات على الخلفية النظرية التي عبر Armev (١٩٩٥) عنها بالقول بأن عدم وجود حكومة قد سبب حالة من الفوضى وانخفاض مستويات الناتج؛ لأنه لا توجد سيادة للقانون ولا حماية لحقوق الملكية. وبالتالي؛ فليس هناك ما يحفز على الادخار والاستثمار. وبالمثل؛ ففي حال كانت القرارات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات تُتخذ من قبل الحكومة؛ فإن الناتج سيكون منخفضاً أيضاً. من ناحية أخرى؛ فإنه عندما يكون هناك مزيج من الحكومة والقطاع الخاص فيما يتعلق بتخصيص الموارد واتخاذ القرارات؛ فإنه ينبغي أن يكون حجم الناتج أكبر. وبناءً على ذلك؛ إن السياسات الحكومية المُعززة للإنتاج يجب أن تستمر في حال كان حجم الإنفاق الحكومي صغيراً، والتوسع في حجم الإنفاق الحكومي يجب أن يكون مرتبطاً بالتوسعات في الإنتاج. ومع ذلك؛ ففي مرحلة ما ينبغي على الحكومة أن تقلل من مزيد من التوسع في الإنفاق عندما لا تؤدي الزيادة في هذا التوسع إلى مزيد من الإنتاج. وهكذا؛ فإنه في حال زيادة الإنفاق، بالإضافة إلى الحاجة لتمويل البرامج الاجتماعية؛ فإن الحكومة سوف تصبح إنتاجيتها أقل تزايداً (متزايدة بمعدل متناقص)، كما أن الضرائب والاقتراض اللازمة لتمويل الإنفاق العام سوف تزيد من العبء الضريبي. وعند نقطة محددة؛ فإن العوائد الحدية للإنفاق الحكومي سوف تساوي صفراً (النقطة B في الرسم البياني رقم ١).



الشكل رقم (١) تحديد الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي باعتباره جزءاً من الناتج المحلي الإجمالي

كما تستند هذه المنهجيات على ما بينه Chao and Grubel (١٩٩٨) بأن مجموعة من القوى تؤكد على الشكل المقلوب لمنحنى U؛ إذ إنه مع المزيد من الإنفاق الحكومي؛ فإن العلاقة بين هذا الإنفاق والنمو الاقتصادي تمر بمرحلة الغلة المتناقصة. باعتبار أن سحب موارد إضافية من القطاع الخاص أكثر فأكثر يأتي على حساب المشروعات ذات العوائد الأعلى. وعلاوة على ذلك؛ فإن بعضاً من برامج الإنفاق الاجتماعية يمكن أن يكون لها آثار مثبطة للنمو؛ وذلك من خلال تأثيراتها السلبية على سلوك الأفراد في الاقتصاد، والتي تخفض من العرض الفعال للعمل وحوافز تأسيس المشروعات، بحسب Chao and Grubel (١٩٩٨).

٢-٣ طريقة Khan and Senhadji:

قدّم Khan and Senhadji (٢٠٠١) طريقتهم من أجل تقدير عتبة التضخم في علاقته مع النمو الاقتصادي، والذي توضحه المعادلة التالية:

$$(1) \quad gY_t = \beta_0 + \beta_1 inf_t + \beta_2 D_1 (inf_t - \kappa) + \theta' X_t + \mu_t$$

حيث تمثل gY معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي، و inf معدل التضخم، و κ المعدل الأمثل للتضخم، و μ بواقي معادلة الانحدار، و $\beta_{0,1,2}$ مقدرات النموذج، و X_t متجه للمتغيرات المساعدة أو التحكمية Control Variables الأخرى في نموذج النمو، مثل معدل الاستثمار إلى الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل النمو السكاني ومعدل الانفتاح التجاري أو معدل نمو شرطي التبادل التجاري Terms of Trade أما θ' فهي متجه المقدرات المقابلة للمتغيرات المساعدة. و D_1 متغير وهمي يأخذ القيمة ١؛ من أجل القيم التي تكبر عن المعدل الأمثل κ والقيمة ٠ من أجل قيم التضخم التي تقل عن أو تساوي κ . أي:

$$D_1 = \begin{cases} 1 & \text{if } inf > \kappa \\ 0 & \text{if } inf \leq \kappa \end{cases}$$

وتعتمد هذه الطريقة على إعادة تقدير النموذج باستخدام قيم مختلفة لـ K ويتم مقارنة مجموع مربعات الخطأ المعياري للنماذج المختلفة. إن النموذج ذا القيمة الأصغر يقابله المعدل الأمثل للتضخم K^* .

ويمكن قياساً على هذه الطريقة استبدال معدل التضخم بمعدل الإنفاق الحكومي gov ؛ لنحصل على المعدل الأمثل وفق الخطوات نفسها؛ بحيث يكون النموذج المعدل كما في الصيغة التالية:

$$(2) \quad GYN_t = \beta_0 + \beta_1 GOV_t + \beta_2 D_1(gov_t - \kappa) + \theta' X_t + \mu_t$$

ومن أجل الاختزال؛ يمكن أن نرمز للمتغير $D_1(gov_t - \kappa)$ بالرمز ks للدلالة على صاحبي الطريقة Khan and Senhadji (٢٠٠١). وبذلك نعيد كتابة المعادلة السابقة؛ لتصبح كما يلي:

$$(3) \quad gY_t = \beta_0 + \beta_1 gov_t + \beta_2 ks + \theta' X_t + \mu_t$$

٣-٣ أسلوب التقدير:

تستخدم هذه الدراسة أسلوب ARDL واختبار الحدود للتكامل المشترك bound test for cointegration الذي طوره Pesaran, Shin, and Smith (٢٠٠١)؛ من أجل اختبار وجود علاقة تكامل مشترك تتجه من المتغيرات المفسرة (ولاسيما معدل الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي) إلى المتغير التابع وهو معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي غير الخطي. وتقوم هذه المنهجية في التقدير بالكشف عن التأثيرات القصيرة الأجل والطويلة الأجل في معادلة واحدة، ومن مزاياها أنها لا تحتاج إلى سلاسل زمنية طويلة؛ بمعنى أنها تتعامل مع سلاسل زمنية قصيرة نسبياً (لكن ليس أقل من ٣٠ مشاهدة). بالإضافة إلى مرونته في استخدام المتغيرات المتكاملة من الرتبة $I(0)$ أو $I(1)$ مع اشتراط أن يكون المتغير التابع مستقرّاً في الفرق الأول (له جذر وحدة). بمعنى سواء أكانت المتغيرات مستقرة في المستوى أو الفرق الأول أو المزيج بينهما Nusair (٢٠١٦)، وطبعاً لا يؤخذ بالحسبان المتغيرات المستقرة في الفرق الثاني، أي ذات رتبة التكامل $I(2)$ (Nor, Shahzad, Ferrer, Hammoudeh, & 2017).

من الناحية الإجرائية؛ يقتضي من أجل استخدام أسلوب ARDL البحث في رتبة استقرار السلاسل الزمنية الداخلة في نموذج الدراسة. وهناك قائمة من أدوات اختبار جذر الوحدة واستقرار السلاسل الزمنية، من أهمها اختبار ديكي-فولر الموسع (ADF) واختبار فيليبس-بيرون (PP).

فيما يتعلق بالشكل العام لنموذج ARDL الذي يبين العلاقة بين Y المتغير التابع و X المتغير المفسر؛ فإنه يأخذ الشكل التالي:

$$(4) \quad \Delta y_t = \mu - \rho y_{t-1} + \theta x_{t-1} + \sum_{j=1}^{\rho-1} a_j \Delta y_{(t-j)} + \sum_{j=0}^{q-1} \pi_j \Delta x_{t-j} + \varepsilon_t$$

حيث تمثل مقدرات المتغيرات في المستوى، وبإبطاء لفترة واحدة معلومات الأجل الطويل التي تشتق منها دالة التكامل المشترك الطويل الأجل. وتمثل المقدرة ρ معلمة تصحيح الخطأ، وهي التي يتم اختبار معنويتها باستخدام القيم الجدولية لـ Pesaran et al (٢٠٠١) وفرضية العدم H_0 لا توجد علاقة تكامل مشترك في الأجل الطويل. كما تجدر الإشارة إلى أنه من المهم أن تكون إشارة هذه المعلمة أو المقدرة سالبة؛ حتى نستطيع القول بأن هناك إمكانيةً لتجاوز الأخطاء القصيرة الأجل؛ بهدف العودة إلى الوضع التوازني. كما يتم حساب معلمة الأجل الطويل لدالة التكامل المشترك للمتغير X وفق المعادلة:

$$(5) \quad \beta = -\frac{\theta}{\rho}$$

ويتم اختبار وجود علاقة تكامل مشترك باستخدام اختبار Wald test؛ حيث يتم اختبار فرضية العدم:

$$(6) \quad \mu = \rho = \theta = 0$$

كما تشير المقدرات π_j إلى المقدرات القصيرة الأجل. وكذلك تشير p و q إلى عدد الإبطاءات التي يتم تقديرها اعتماداً على أحد المعايير مثل معيار معلومات AIC أو معيار شوارز SC؛ سواء للمتغير التابع أو المتغير المستقل. إن رفض فرض العدم بالاعتماد على جداول Pesaran et al (٢٠٠١) عند مستوى الدلالة المُعطى يعني أن هناك علاقة توازنية طويلة الأجل تتجه من المتغير المستقل X إلى المتغير التابع Y . وباستخدام المعادلة رقم ٣ والمعادلة رقم ٤؛ يمكننا صياغة النموذج القياسي الذي سوف يتم استخدامه في هذه الدراسة؛ من أجل تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية كما يلي:

$$(7) \quad \begin{aligned} \Delta GYN_t = & \mu - \rho GYN_{t-1} + \theta_1 GOV_{t-1} + \theta_2 X_{t-1} \\ & + \sum_{j=1}^{m-1} a_j \Delta GYN_{(t-j)} + \sum_{j=0}^{n-1} \pi_{1j} \Delta GOV_{t-j} \\ & + \sum_{j=0}^{k-1} \pi_{2j} \Delta X_{t-j} + \varepsilon_t \end{aligned}$$

حيث تمثل GYN معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي بالأسعار الثابتة لعام ٢٠١٠، و GOV نسبة الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي، و X شعاع المتغيرات المساعدة أو التحكمية: وهي معدل نمو قوة العمل في الاقتصاد $GEMP$ ، ومعدل الإنفاق الاستثماري CF ومعدل الانفتاح التجاري، والذي يساوي نسبة إجمالي التجاري (الواردات+الصادرات) إلى الناتج المحلي الإجمالي $open$ ، ومعدل التضخم محسوباً بمعدل نمو الرقم القياسي لأسعار الناتج أو مكمش الناتج DEF .

٤- الدراسة التطبيقية:

١-٤ بيانات الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة بيانات عن المملكة العربية السعودية منشورة من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي. وهي تمثل سلاسل زمنية لمتغيرات الدراسة تشمل الفترة ١٩٧٠-٢٠١٦.

بالنسبة للإنفاق الحكومي GOV ؛ فهو عبارة عن الإنفاق الاستهلاكي النهائي الحكومي بالأسعار الثابتة، ويحسب معدل الإنفاق الحكومي بنسبة إجمالي هذا الإنفاق على الناتج المحلي الإجمالي. أما بالنسبة لمعدل النمو الاقتصادي؛ فقد تم استخدام معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي GYN . ويشار هنا إلى أن الإحصاءات الرسمية السعودية توفر ثلاث سلاسل زمنية للناتج المحلي الإجمالي: الناتج المحلي الإجمالي، والناتج غير النفطي، وناتج القطاع الخاص. ويبرر الباحث استخدامه لمعدل نمو الناتج غير النفطي بدلاً من الناتج المحلي الإجمالي (لمجمل الاقتصاد السعودي بما فيه القطاع النفطي) بأن هذا الناتج هو محل استهداف سياسات تعظيم النمو في حين أن الناتج النفطي محكوم بمتغيرين هما: حجم الإنتاج وهو مؤشر مرتبط بقرارات دولية بين المملكة وشركائها في أوبيك؛ ومحكوم أيضاً بأسعار النفط، وبالتالي فإنه لا تأثير استهدافي تنموي للإنفاق الحكومي في هذا الناتج. كما يبرر استخدام الناتج غير النفطي GYN مقابل ناتج القطاع الخاص، أن الناتج غير النفطي يشتمل على ناتج القطاع الخاص والناتج الذي تقدمه المؤسسة الاقتصادية العامة والمؤسسات الحكومية التي لا تهدف إلى الربح ولاسيما قطاع التعليم، والصحة، والدفاع، والأمن، وشبكات النقل العام (الطرق، والجسور، والمطارات... إلخ). هذه القطاعات لا شك أنها تتأثر بشكل واضح بالإنفاق الحكومي؛ بل هي القنوات الأساسية التي يمر عبرها الإنفاق الحكومي.

بالنسبة للمتغيرات الأخرى؛ فقد تم الحصول على بيانات معدل الإنفاق الاستثماري CF ومكمش الناتج المحلي الإجمالي، اللازم لحساب معدل التضخم، DF من قاعدة بيانات مؤسسة النقد العربي السعودي. أما معدل الانفتاح التجاري opn فقط تم الحصول عليه من قاعدة بيانات البنك الدولي، وتم حساب معدل نمو المشتغلين في الاقتصاد $GEMP$ باستخدام قاعدة بيانات Pen World Table (PWT 90-1) للفترة ١٩٧٠-٢٠١٤ في حين تم تجميع بقية البيانات للأعوام التالية من قاعدة بيانات هيئة الإحصاءات العامة على شبكة الإنترنت.

بالنسبة للسلاسل الزمنية التي تعبر عن معدل نمو المتغيرات؛ فقد اعتمدت الدراسة في حساب معدل النمو على أخذ الفرق الأول للوغاريتم الطبيعي $dlog$ للمتغير. أي من أجل حساب معدل المتغير Y ؛ فإننا نكتب ما يلي:

$$GY = dlog(Y) \quad (8)$$

يوضح الجدول رقم (٣) الخصائص الإحصائية للمتغيرات التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة. كما يبين الشكل رقم (٢) الرسوم البيانية التي ترصد التغيرات في كل متغير على حدة خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠١٧. ونلاحظ في هذا الصدد أن معدل نمو الناتج المحلي غير النفطي الحقيقي بلغ ٥,٦٠% سنياً في المتوسط. أما بالنسبة لمعدل الإنفاق الحكومي فقد بلغ متوسط الإنفاق الحكومي خلالها فترة الدراسة قريباً من ٣٨,٣%.

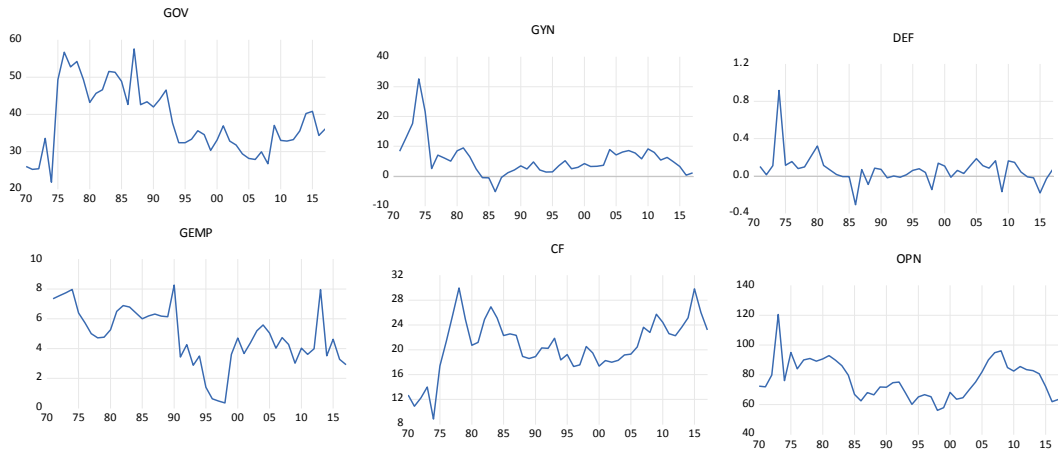
الجدول رقم (٣)
الخصائص الإحصائية لقاعدة بيانات الدراسة

	Observations	Mean	Maximum	Minimum	Std. Dev.
GYN	47	5.6024	32.6536	-5.3352	6.1134
GOV	47	38.2647	57.6196	21.7342	9.1043
GEMP	47	4.8361	8.2711	0.3457	1.9515
DEF	47	0.0638	0.9177	-0.3129	0.1670
CF	47	20.7419	29.9907	8.8341	4.4384
OPN	47	77.2151	120.6194	56.0884	12.8086

ويبين الجدول رقم (٤) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات النموذج. ومن هذا الجدول يمكننا ملاحظة أن العلاقة بين الإنفاق الحكومي GOV والنمو الاقتصادي GYN سالبة وليست قوية (=٣٤,١٣%)؛ في حين أن علاقة النمو مع التضخم قوية وطردية (=٧٣,٣٢%). كما تشير النتائج إلى أن العلاقة بين المتغيرات المفسرة ليست قوية ولم تقترب من المعدلات المرتفعة. وتسجل نتائج الجدول أن أعلى معاملات ارتباط بين المتغيرات المفسرة كانت بين الإنفاق الحكومي GOV، ومعدل الإنفاق الاستثماري CF (=٥٣,١٠%). وتفيد هذه النتيجة بأن احتمال وجود مشكلة تعدد خطي في النموذج الذي سيتم تقديره تكاد تكون مستبعدة.

الجدول رقم (٤)
معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Variables	GYN	GOV	GEMP	DEF	CF	OPN
GYN	100.00%					
GOV	-34.13%	100.00%				
GEMP	34.88%	18.69%	100.00%			
DEF	73.32%	-24.43%	25.60%	100.00%		
CF	-48.88%	53.10%	-19.42%	-43.59%	100.00%	
OPN	53.16%	14.35%	40.89%	27.05%	13.46%	100.00%



الشكل رقم (٢): تطور متغيرات الدراسة خلال الفترة ١٩٧٠-٢٠١٦

وبالنظر إلى الشكل رقم (٢) يمكننا ملاحظة أن حجم الإنفاق الحكومي لم يكن مستقرًا. لقد كان المعدل مرتفعاً خلال عقد الثمانينيات؛ إلا أنه أخذ بالتراجع، كاتجاه عام، وصولاً إلى عام ٢٠٠٩ تقريباً؛ حيث عاود الارتفاع مجدداً متأثراً بارتفاع أسعار النفط. ونلاحظ أخيراً تراجع معدلات النمو في الناتج خلال السنوات الأخيرة بدءاً من عام ٢٠١٥. أما بالنسبة لمعدل نمو الناتج غير النفطي؛ فنلاحظ أن هذا الحجم ارتفع بحدة بعد منذ بداية السبعينيات وصولاً إلى عام ١٩٧٤ متأثراً بالارتفاع الكبير الذي حصل في أسعار النفط، ولاسيما بعد حرب تشرين الأول/أكتوبر ١٩٧٣. كما نلاحظ بأن راسم السياسة المالية في المملكة قد حافظ نسبياً على استقرار هذا المعدل بدءاً من نهايات ثمانينيات القرن العشرين وصولاً إلى عام ٢٠٠٤؛ حيث انتقل المعدل بعد هذا العام إلى مستوى أعلى قليلاً وإلى ٩,١٢% في عام ٢٠١٠. ولكن بدءاً من عام ٢٠١١ بدأ معدل النمو يتراجع بحدة وصولاً إلى ٠,٢% في عام ٢٠١٦.

وبالعودة إلى رؤية المملكة للتحويل الاقتصادي؛ نجد أن هناك تركيزاً على الجانب المالي من حيث ترشيد الإنفاق العام، وتحسين أداء المالية العامة، وتحسين طريقة إعداد ميزانية الحكومة بما يساهم في تحقيق أهداف الرؤية بتنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على الموارد النفطية، وتحقيق التوازن المالي (انظر: في وكالة الأنباء السعودية (٢٠١٧) لمزيد من التفاصيل).

٢-٤ اختبار جذر الوحدة:

من السائد في المجتمع العلمي أن أغلب السلاسل الزمنية ولا سيما متغيرات الاقتصاد الكلي ليست مستقرة؛ بمعنى أن وسطها الحسابي وتباينها يتغير عبر الزمن، أو بعبارة أخرى أن لها جذر وحدة Unit Root. ولذلك لا بد من التحقق من استقرارية متغيرات الدراسة، وبيان رتبة استقرارها أو رتبة تكاملها.

وتستخدم هذه الدراسة اختبار فيليبس-بيرون (PP) Phillips-Perron والذي يعتبر من أهم الاختبارات في هذا الشأن؛ إذ إنه يعتمد على تعديل لا معلمي Non Parametric يمكننا من تجاوز الانتقادات التي وُجّهت إلى الاختبارات الأخرى ولا سيما اختبار ديكي فولر الموسع ADF، وهو اختبار يأخذ مشكلة الارتباط الذاتي وعدم ثبات التباين بعين الاعتبار.

يبين الجدول رقم (٥) نتائج اختبار فيليبس بيرون PP لمتغيرات الدراسة. ومن الواضح أن معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي GYN كان مستقرًا في المستوى عند مستوى الدلالة ١٠%؛ من أجل معادلات بدون ثابت وبدون ثابت واتجاه زمني؛ أما بثابت واتجاه زمني فقد أظهرت النتائج أن هذا المتغير غير مستقر، أي إن له جذراً وحدة. كما تبين النتائج أن المتغير المفسر الأساسي، معدل الإنفاق الحكومي GOV له جذر وحدة. وكذلك بقية المتغيرات المفسرة: معدل الانفتاح الاقتصادي OPN، ومعدل التكوين الرأسمالي إلى الناتج المحلي الإجمالي CF، ومخفض الناتج المحلي الإجمالي DEF.

الجدول رقم (٥)

نتائج تقدير اختبار فيليبس بيرون (PP) table unit root test results

<u>At Level</u>		GOV	GYN	OPN	REVN	CF	DEF
With Constant	t-Stat	-2.6953	-2.6718	-3.0190	-2.4834	-2.6119	-0.7913
	Prob.	0.0824	0.0867	0.0403	0.1259	0.0978	0.8123
		*	*	**	n0	*	n0
With Constant &	t-Stat	-3.2790	-2.9047	-3.2298	-3.0521	-2.6158	-1.9059
	Trend Prob.	0.0823	0.1706	0.0911	0.1297	0.2755	0.6357
		*	n0	*	n0	n0	n0
Without Constant &	t-Stat	-0.2112	-1.8325	-0.4687	-0.6772	0.2219	1.1551
	Trend Prob.	0.6049	0.0641	0.5071	0.4183	0.7463	0.9338
		n0	*	n0	n0	n0	n0
<u>At First Difference</u>		d(GOV)	d(GYN)	d(OPN)	d(REVN)	d(CF)	d(DEF)
With Constant	t-Stat	-9.1695	-7.6645	-10.2783	-8.3969	-6.5082	-6.0019
	Prob.	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
		***	***	***	***	***	***
With Constant &	t-Stat	-9.2932	-8.0321	-10.2486	-8.3588	-6.5098	-5.9322
	Trend Prob.	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001
		***	***	***	***	***	***
Without Constant &	t-Stat	-9.2554	-7.4036	-10.3875	-8.4860	-6.4981	-5.6651
	Trend Prob.	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
		***	***	***	***	***	***

ملاحظات:

- (أ) تم اعتماد معيار SIC؛ من أجل تحديد الطول المناسب للإبطاءات.
 (ب) أُستخدِمت القيم الحرجة لهذا الاختبار من MacKinnon (١٩٩٦)؛ من أجل حساب القيم الاحتمالية P-Value

٣-٤ نتائج تقدير العلاقة بين النمو الاقتصادي والإنفاق الحكومي:

باستخدام طريقة Khan and Senhaji (٢٠٠١) تم تقدير نموذج الدراسة المبين ٣٥٠ مرة؛ حيث يتم تغيير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي المقترح بمقدار ٠,١ في كل مرة بدءاً من الحد الأدنى المقرب إلى الأعلى (أي: ٢٢%) وانتهاء بالحد الأقصى المقرب إلى الأدنى (أي: ٥٧%). وبحسب هذه الطريقة؛ فقد تم تقدير الحد الأقصى للمعادلات الممكنة لافتراض الرغبة في الحصول على حجم أمثل للإنفاق برقم عشري واحد. واستخدمت الدراسة حساب العدد الأقصى $Maxn$ من المعادلات وفق المعادلة التالية:

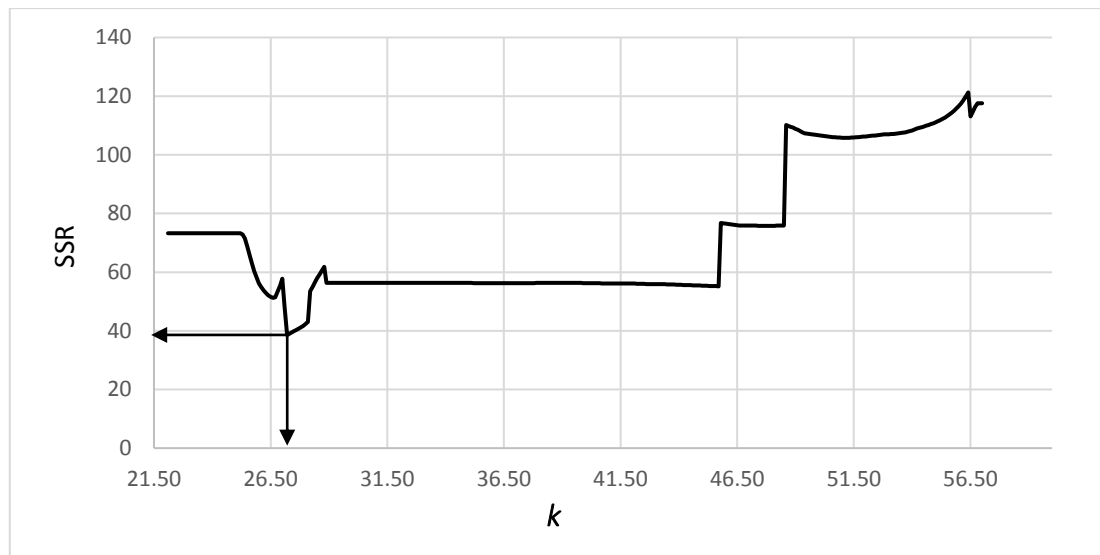
$$(9) \quad Maxn \approx (Max(x) - Min(x) - 1) * (10^{desn})$$

ويتم الحصول على معلومات هذه المعادلة من جدول الخصائص الإحصائية للمتغير المستقل المعني بقياس حجمه الأمثل (وهو في دراستنا معدل الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي) حيث إن: $Max(.)$ القيمة العظمى للمتغير داخل القوسين، و $Min(.)$ أصغر قيمة للمتغير داخل القوسين، و $desn$ عدد الأرقام العشرية التي نرغب في الحصول عليها على يمين الفاصلة. وهنا تجدر الملاحظة إلى أن مزيداً من الدقة التي تقتضي زيادة عدد الأرقام العشرية برقم واحد تعني مضاعفة عدد المعادلات بـ ١٠ مرات. فإذا كان عدد المعادلات التي يجب تقديرها من أجل رقم عشري واحد ٣٥٠ معادلة؛ فإنه من أجل رقمين عشريين نحتاج إلى ٣٥٠٠ معادلة، في حين أن التخلي عن الأرقام العشرية والاكتفاء بالأرقام الصحيحة؛ تعني أن يكون $desn = 0$.

وبالعودة إلى الدراسات السابقة التي طبقت أسلوب Khan and Senhaji (٢٠٠١) نجد أن أغلبها استثنت الأرقام العشرية من النتائج، وكانت تعتمد على تقدير المعدل الأمثل بعدد لا يتجاوز ١٥ من المعادلات وعادةً ما تكون القيم المعطاة لـ K قريبة من معدل مفترض بناءً على معطيات الدراسات السابقة، وهي بالتالي لا تستغل كامل البيانات المتوفرة بحثاً عن المعدل الأمثل. ومن أجل تقدير المعادلات التي ستستخدم في المقارنة لاختيار المعادلة المناسبة؛ تم تطوير برمجية في بيئة Eviews تعمل على تقدير هذا العدد من المعادلات الذي يصل أحياناً إلى عدة ألوف.

وبأخذ الخصائص الإحصائية لمعدل الإنفاق الحكومي؛ حيث تبلغ أعلى قيمة ٥٧,٦١٩٥٥ وأصغر قيمة ٢١,٧٣٤٢ وبتطبيق المعادلة أعلاه من أجل رقم عشري واحد على يمين الفاصلة؛ نجد أن عدد المعادلات التي يجب تقديرها ٣٥٠ معادلة.

وبين الشكل رقم (٣) نتائج تقدير المعادلات الـ ٣٥٠؛ حيث يظهر على المحور العمودي للرسم البياني مجموع مربعات الأخطاء SSR، فيما يظهر على المحور الأفقي قيم الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي K التي تم اختبارها تباعاً. ونلاحظ من هذا الشكل أن أقل قيمة بلغها مؤشر التفاضل الذي استخدمناه بحسب Khan and Senhadji (٢٠٠١) أي SSR عندما يكون حجم الإنفاق الحكومي ٢٧,٢%.



الشكل رقم (٣) : نتائج تقدير نموذج الدراسة باستخدام طريقة Khan and Senhajji (٢٠٠١)

وقد أُضيف حد الاتجاه الزمني Trend إلى النموذج المقدر؛ حيث أثبت مقدرته معنوية عند مستوى دلالة ٥%؛ وهو ما يعني أن إضافته كانت مبررة، وأن المتغير التابع يتضمن اتجاهًا زمنيًا تم استبعاد تأثيره على النموذج واختبارات التشخيصية.

ومن الاختبارات التشخيصية المهمة؛ اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي multicollinearity. وهناك عدة اختبارات لرصد وجود هذه المشكلة: منها مصفوفة معاملات الارتباط، ومنها اختبار Variance Inflation Factors (VIF). بالنسبة لاستخدام مصفوفة معاملات الارتباط؛ فقد تمت الإشارة إلى ذلك في فقرة سابقة عند التعليق على الجدول رقم (٤)؛ حيث لوحظ أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المفسرة ليست قوية؛ مما يدعم القول بعدم وجود مشكلة التعدد الخطي. كما يوضح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار التعدد الخطي باستخدام اختبار VIF. ووفقاً لهذا الاختبار؛ فإن القيمة ١ تعني عدم وجود ارتباط للمتغير مع أي من المتغيرات الأخرى. وتعتبر القيم أقل من ٤ مقبولة عند اتخاذ القرار بعدم وجود مشكلة التعدد الخطي؛ ولكن إذا تجاوزت هذه القيمة ٥ فذلك دليل على وجود المشكلة. ويزداد الدليل قوة مع ارتفاع قيمة إحصائية الاختبار. إن وجود قيمة مرتفعة لإحصائية الاختبار المقابلة لأحد المتغيرات؛ يلزمه وجود متغير آخر تكون فيه الإحصائية مرتفعة أيضاً.

بشكل عام توضح نتائج الجدول رقم (٧) أنه لا يوجد أي من المتغيرات تجاوزت إحصائية الاختبار المقابلة له ١ ما عدا المتغير DEF، والذي بلغت عنده قيمة VIF أكبر من ١٤ ويقابلها في الارتفاع قيمة VIF المقابلة لثابت المعادلة المقدرة؛ حيث بلغت بحدود ٤١٣. بمعنى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معدل التضخم وثابت المعادلة المقدرة. من هذه النتائج يمكن القول بأن النموذج يكاد يخلو من مشكلة التعدد الخطي.

الجدول رقم (٧)

نتائج اختبار VIF للتعدد الخطي

Variable	Coefficient Variance	Uncentered VIF	Centered VIF
GOV	0.60767	6009.958	305.9979
NEW2	0.632871	828.8844	296.4085
GEMP	0.075633	12.97005	1.782953
DEF	14.1239	2.803062	2.439022
CF	0.017202	49.57094	1.989545
OPN	0.001548	60.14243	1.601546
C	413.0859	2612.469	NA

وتشير النتائج في الجدول رقم (٨) إلى أن نموذج الدراسة المقدر تضمن إمكانية تصحيح الأخطاء؛ للعودة إلى الوضع التوازني الطويل الأجل. فقد تبين أن معلمة تصحيح الخطأ معنوية وبإشارة سالبة. وتجدر الإشارة إلى أن فرض العدم، الذي ينص على اعتبار أن معلمة تصحيح الخطأ لا تختلف عن الصفر، من خلال مقارنة القيمة المحسوبة لإحصائية *t*-statistic، والبالغة -٦,١٦، مع القيمة الجدولية لاختبار *t*-bound التي اقترحها Shin, Pesaran, and Smith (2001)، $p = 0.304$ من أجل ستة متغيرات مفسرة وثابت واتجاه زمني؛ حيث بلغت -٥,٣١ عند مستوى الدلالة ١%. وبالتالي نقبل الفرض البديل، واعتبار أن معلمة تصحيح الخطأ معنوية عند مستوى الدلالة ١%.

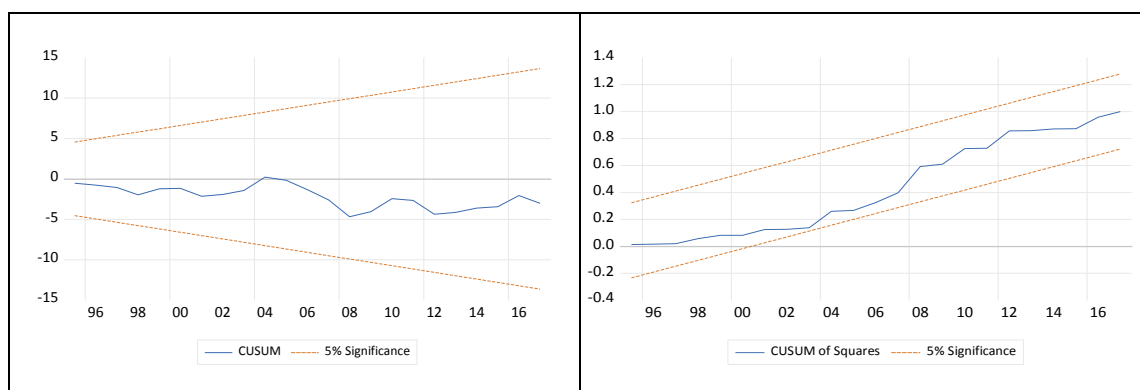
ويدعم هذه النتيجة اختبار الحدود *F*-Bounds الذي بين أن هذا النموذج المقدر يشير إلى وجود علاقة طويلة الأجل عند مستوى الدلالة ١%. كما تفيد الاختبارات التشخيصية بأن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء باستخدام اختبار *Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test*؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية *Prob.* لهذا الاختبار قيمة كبيرة (٠,٥٩ تقريباً). كما بينت النتائج خلو النموذج المقدر من مشكلة اختلاف التباين باستخدام اختبار *Breusch-Pagan-Godfrey*؛ حيث قبلنا بفرض العدم القائل بأن النموذج لا يعاني من مشكلة اختلاف التباين؛ لأن القيمة الاحتمالية *Prob.* كانت أكبر من مستوى الدلالة ٥% وحتى ١٠% أيضاً، إذا بلغت قيمتها ٠,٦١. أيضاً تبين نتائج اختبار استقرار مقدرات النموذج المعروضة في الشكل رقم (٤) إلى أن النموذج مستقر؛ حيث إن جميع الخطوط تقع ضمن الحدود المعيارية لكلا الاختبارين *CUSUM* و *CUSUM of SQUARES*. وبينت نتائج اختبار *Ramsey Reset* أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم ملاءمة الشكل الدالي أو مكلة عدم التحديد؛ حيث تنص فرضية العدم على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم التحديد؛ وقد تبين من أننا نقبل بفرض العدم باعتبار أن قيمة *Prob.* أكبر بكثير حتى من ١٠%.

من ناحية أخرى؛ تشير النتائج إلى أن الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي وفق هذه الطريقة يقع ما بين ٢٧,٢% للنتائج المحلي الإجمالي غير النفطي. ومن النتائج التي يجب الإشارة إليها؛ هي أن العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي علاقة عكسية، وهو الأمر الذي يعني أن الإنفاق الحكومي في المملكة أكبر مما ينبغي. ويؤكد هذا الاستنتاج مقارنة المعدل الأمثل المحسوب والبالغ ٢٧,٢% ومتوسط معدل الإنفاق الحكومي إلى الناتج خلال فترة الدراسة والبالغ ٣٨,٢٦% أو ٣٧,٢% خلال السنوات الخمس الماضية (٢٠١٣-٢٠١٧). حيث نلاحظ أن معدل الإنفاق الحكومي أكبر من المعدل الأمثل بـ ١١% تقريباً، أي إن متوسط الإنفاق الفعلي أكبر من الحجم الأمثل بحدود ٤٠%.

الجدول رقم (أ)

نتائج تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي باستخدام طريقة Khan and Senhajji

Variables	المتغير التابع GYN		
	Coefficient	t-statistic	Prob.
GOV	-4.4663	-3.49863	0.0019
KS	4.5504	3.465168	0.0021
GEMP	-0.4934	-2.10985	0.0460
DEF	14.2604	4.52223	0.0002
CF	-0.3229	-2.01949	0.0552
OPN	0.1988	5.619135	0.0000
@TREND	0.1130	2.073866	0.0495
CointEq(-1)	-1.1635	-6.16774	0.0000
Number of Equations		350.000	
The Threshold Is		27.2000	
SSR of Threshold Eq.		38.541	
F-Bounds Test (k=6)			
F-statistic		7.0342	
Prob.		< 1%	
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic		0.5985	
Prob. F		0.4474	
Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic		0.4737	
Prob. F		0.9520	
Ramsey RESET Test			
F-statistics (1		0.971809	
Prob. F		0.3349	



الشكل رقم (٤): نتائج اختبارات CUSUM و CUSUM of Squares لمعادلة طريقة Khan and Senhajji

وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة الخاصة بالسعودية؛ نجد أن الحجم الأمثل المقدر في هذه الدراسة أكبر من ذلك المقدر بواسطة دراسة ECWA (٢٠٠٥) والذي بلغ ٢٤% باستخدام أسلوب منحني Armev (١٩٩٤). وأقل بقليل من الحجم الأمثل الذي توصل إليها بري (٢٠٠١) والذي بلغ ٢٨,٩% باستخدام أسلوب Karras (١٩٩٦). وبالمقارنة مع الدول الأخرى؛ فإن المعدل المقدر في هذه الدراسة يقع، بحسب دراسة Christie (٢٠١٢)، والتي استخدمت أسلوب Hansen (١٩٩٩)، بين الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في البلدان المتقدمة (٢٦%) وفي البلدان النامية (٣٣%). أما Chao and Grubel (١٩٩٨) فقد قدر الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في كندا، باستخدام أسلوب Scully (١٩٩٤) عند حدود ٢٧% من الناتج للفترة ١٩٢٩-١٩٩٦. يُشار مرةً أخرى إلى أنه لا توجد دراسات استخدمت أسلوب Khan and Senhadji (٢٠٠١) لتقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي، بحسب ما هو متاح للاطلاع عليه بواسطة قواعد البحث الأكاديمية.

٥- النتائج والتوصيات:

تهدف هذه الدراسة إلى تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب Khan and Senhadji (٢٠٠١). واستعرضت الدراسة عدداً من أساليب التقدير للمعدل الأمثل، ومن هذه المنهجيات ما تم استخدامه في الدراسات السابقة التي رصدت العلاقة بين النمو الاقتصادي والإنفاق الحكومي (الدالة التربيعية أو أسلوب Armev (١٩٩٥) وأسلوب KARAAS) ومنها ما تم استخدامه؛ من أجل تقدير المعدل الأمثل للعلاقة بين النمو الاقتصادي ومتغيرات أخرى ولا سيما التضخم (مثل: أسلوب Khan and Senhadji، وأسلوب Hansen، وأسلوب Scully). واعتمدت الدراسة على بيانات للفترة ١٩٧٠-٢٠١٦م (٤٧ مشاهدة) وبينت نتائج فحص خصائص المتغيرات أن بعض المتغيرات كان مستقرّاً في الفرق الأول في حين أن بعض المتغيرات كان مستقرّاً في المستوى؛ مما دعم التوجه لاستخدام طريقة الانحدار الذاتي ذات الفجوات المبطأة ARDL لتقدير نماذجها.

وبينت نتائج القياس أن هناك تكاملاً مشتركاً في كل النماذج المقدرة باختلاف فترات الإبطاء في كل النماذج، وأن المقدرات مستقرة في الأجل الطويل (باستخدام اختبار CUSUM of Squares). كما بينت النتائج أن الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي بلغ في المملكة العربية السعودية ٢٧,٢% من الناتج المحلي الإجمالي، وهو أقل من متوسط معدل الإنفاق خلال السنوات الخمس الماضية والبالغ ٣٧,٢% تقريباً. كما بينت النتائج أن الحجم الأمثل المقدر يقارب كثيراً المعدلات المقدرة الخاصة بالاقتصاد السعودي من قبل العديد من الباحثين.

وتوصي الدراسة بالعمل، بصورة متدرجة، على العودة إلى الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي ضمن خطة متأنية؛ بحيث لا يؤدي ذلك إلى التأثير السلبي على بقية المتغيرات الاقتصادية، ولا سيما التضخم ودخول المشتغلين، وأداء القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والقطاعات الخدمية الحكومية. وتوصي الدراسة في هذا الصدد بأن تقوم الحكومة السعودية بخصخصة بعض القطاعات الإنتاجية غير الإستراتيجية والتركيز في الإنفاق الحكومي على القطاعات ذات النفع العام، ولا سيما التعليم والأمن وشبكات النقل العام.

وباعتبار أن المعدل المقدر في هذه الدراسة هو معدل استرشادي؛ فإنه يجدر التعامل معه كمقياس لترشيد الإنفاق العام والتخفيف إلى أقصى الدرجات من المصروفات غير ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- المصباح، عماد الدين أحمد. (٢٠٠٨). محددات النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة ٢٠٠٤-١٩٧٠. (أطروحة دكتوراه)، جامعة دمشق (كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد والتخطيط)، غير منشورة.
- المصباح، عماد الدين أحمد. (٢٠١٣). تقدير الحجم الأمثل للإنفاق الحكومي في سورية باستخدام منحنى آرمي وأسلوب ARDL. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، ١٧(١)، ٦٣-٣١.
- بري، زين العابدين. (٢٠٠١). العلاقة بين الإنفاق الحكومي، والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية للفترة ١٩٧٠-١٩٩٨. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٥(٢)، ٦٢-٤٩. doi:10.4197/Eco.15-2.3
- وكالة الأنباء السعودية. (٢٠١٧). بيان وزارة المالية بمناسبة صدور الميزانية العامة للدولة. منشور على الرابط: <https://www.spa.gov.sa/1700083>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abounoori ,Esmail ,& Nademi ,Younes. (2010). Government size threshold and economic growth in Iran . *International Journal of Business and Development Studies* ,2(1) ,95-108.
- Altunc ,O Faruk ,& Aydın ,Celil. (2013). The relationship between optimal size of government and economic growth: Empirical evidence from Turkey ,Romania and Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* ,92 ,66-75 .
- Aly ,Hassan ,& Strazicich ,Mark. (2000). Is government size optimal in the gulf countries of the middle east? An empirical investigation. *International review of applied economics* ,14(4) ,475-483 .
- Arney ,Dick. (1995). *The Freedom Revolution: The New Republican House Majority Leader Tells Why Big Government Failed ,Why Freedom Works ,and How We Will Rebuild America*. Washington ,DC Regnery Publishing.
- Asimakopoulous ,Stylianios ,& Karavias ,Yiannis. (2016). The impact of government size on economic growth: A threshold analysis. *Economics Letters* ,139 ,65-68 .
- Barro ,Robert J. (1989). The Ricardian approach to budget deficits. *Journal of Economic perspectives* ,3(2) ,37-54 .
- Barro ,Robert J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The quarterly journal of economics* ,106(2) ,407-443 .
- Chao ,Johnny CP ,& Grubel ,Herbert. (1998). Optimal levels of spending and taxation in Canada. *How to use the fiscal surplus: what is the optimal size of government* ,53-68 .
- Chobanov ,Dimitar ,& Mladenova ,Adriana. (2009). What is the optimum size of government. *Institute for Market Economics ,Bulgaria* ,1-47 .
- Christie ,Tamoya .(٢٠١٢). The Effect of Government Spending on Economic Growth: Testing the Non-Linear Hypothesis. *Bulletin of Economic Research* ,66(2) ,183-204 .
- Christie ,Tamoya. (2014). The Effect of Government Spending on Economic Growth: Testing the Non-Linear Hypothesis. *Bulletin of Economic Research* ,66(2) ,183-204 .
- Dar ,Atul A ,& AmirKhalkhali ,Sal. (2002). Government size ,factor accumulation ,and economic growth: evidence from OECD countries. *Journal of policy modeling* ,24(7-8) ,679-692 .
- de Mendonça ,Helder Ferreira & ,Cacicedo ,Thiago. (2015). Size of government and economic growth in the largest Latin American country. *Applied Economics Letters* ,22(11) ,904-910 .
- Economic Commission for Western Asia (ECWA). (2005). *Global Forecasts and Predictions for the ESCWA Region: The Roles of Investment and Public Expenditure in Economic Growth* (92-1-628041-7).

Retrieved from https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/publications/files/global-forecasts-predictions-escwa-region-issue-2-arabic_0.pdf

- Engen ,Eric M .& Skinner ,Jonathan. (1992). *Fiscal policy and economic growth*. Retrieved from
- Facchini ,François .& Melki ,Mickaël. (2011). Optimal government size and economic growth in France (1871-2008): An explanation by the State and market failures .
- Fölster ,Stefan & ,Henrekson ,Magnus. (2001). Growth effects of government expenditure and taxation in rich countries. *European economic review* ,45(8) ,1501-1520 .
- Gwartney ,James D ,Lawson ,Robert ,& Holcombe ,Randall G. (1998). *The size and functions of government and economic growth*; Joint Economic Committee Washington ,DC.
- Hansen ,Bruce E. (1996). Inference when a nuisance parameter is not identified under the null hypothesis. *Econometrica: Journal of the Econometric Society* ,413-430 .
- Hansen ,Bruce E. (1999). Threshold effects in non-dynamic panels: Estimation ,testing ,and inference. *Journal of econometrics* ,93(2) ,345-368 .
- Hansen ,Bruce E. (2000). Sample splitting and threshold estimation. *Econometrica* ,68(3) ,575-603 .
- Hansson ,Pär .& Henrekson ,Magnus .(١٩٩٤) .A new framework for testing the effect of government spending on growth and productivity. *Public choice* ,81(3-4) ,381-401 .
- Heitger ,Bernhard. (2001). *The scope of government and its impact on economic growth in OECD countries*. Retrieved from
- Karras ,Georgios. (1996). The optimal government size: further international evidence on the productivity of government services. *Economic inquiry* ,34(2) ,193-203 .
- Khan ,Mohsin S .& Senhadji ,Abdelhak S. (2001). Threshold effects in the relationship between inflation and growth. *IMF Staff papers* ,48(1) ,1-21 .
- Nusair ,Salah A. (2016). The effects of oil price shocks on the economies of the Gulf Co-operation Council countries: Nonlinear analysis. *Energy Policy* ,91 ,256-267 .
- Peden ,Edgar A. (1991). Productivity in the United States and its relationship to government activity: An analysis of 57 years ,1929–1986. *Public choice* ,69(2) ,153-173 .
- Pesaran ,M Hashem ,Shin ,Yongcheol & ,Smith ,Richard J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of applied econometrics* ,16(3) ,289-326 .
- Rahn ,Richard W. (1996). *What Is the Optimum Size of Government?* : Citizens for Budget Reform.
- Ram ,Rati .(١٩٨٦) .Government size and economic growth: A new framework and some evidence from cross-section and time-series data. *The American Economic Review* ,76(1) ,191-203 .
- Romero-Avila ,Diego .& Strauch ,Rolf. (2008). Public finances and long-term growth in Europe :Evidence from a panel data analysis. *European Journal of Political Economy* ,24(1) ,172-191 .
- Scully ,Gerald W. (1994). What is the optimal size of Government in the United States. *Policy Report* , 188 .
- Scully ,Gerald W. (2003). Optimal taxation ,economic growth and income inequality. *Public choice* , 115(3-4) ,299-312 .
- Shahzad ,Syed Jawad Hussain ,Nor ,Safwan Mohd ,Ferrer ,Roman ,& Hammoudeh ,Shawkat. (2017). Asymmetric determinants of CDS spreads: US industry-level evidence through the NARDL approach. *Economic Modelling* ,60 ,211-230 .
- Vedder ,Richard K .& Gallaway ,Lowell Eugene. (1998). *Government size and economic growth*: The Committee.
- Yavas ,Abdullah. (1998). Does too much government investment retard economic development of a country? *Journal of Economic Studies* ,25(4) ,296-308 .

(ورقة علمية)

مدى تأثير جودة المراجعة الداخلية في مستوى الشفافية بالأجهزة الحكومية
في المملكة العربية السعودية
دراسة ميدانية

إعداد

د. عمر السر الحسن محمد

أ. سعد بن محمد الهويل

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض مُحدّدات جودة المراجعة الداخلية (الاستقلالية، التخطيط، الكفاءة المهنية، رقابة الجودة) وقياس ارتباطها بمستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين عن تنفيذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، وأُستخدم أسلوب العينة الميسرة؛ إذ تم توزيع عدد ١٢٠ استمارة استبانة، وحللت منها (١٠٢) استبانة. وقد استعنا بالأساليب الإحصائية: كالمتوسط الحسابي، ومعامل بيرسون، ومعامل الارتباط. وتوصّلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية تتصفُ بالجودة بصورة عامة، أمّا فيما يخص مستوى الجودة بالنسبة للأبعاد المختلفة؛ فكان مستوى الاستقلالية والتخطيط لعملية المراجعة الداخلية جيداً، أما مستوى الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية ورقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية؛ فكان متوسطاً، كما توصّلت الدراسة إلى أن مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية متوسط؛ إضافةً إلى وجود ارتباط معنوي بين جودة المراجعة الداخلية، ومستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية. وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الكفاءة المهنية في اختيار مدير وأعضاء فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم، والتأكيد على ضرورة استجابة الإدارات الأخرى لملاحظات وتوصيات إدارة المراجعة الداخلية وتحديد حد أدنى للاستجابة، وتعزيز الثقة في الموظفين؛ من خلال إشراكهم في كافة السياسات الإدارية في الأجهزة الحكومية؛ لرفع مستوى الشفافية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، الاستقلالية، الكفاءة، الشفافية، الأجهزة الحكومية.

المحور الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة:

تُعَدُّ المراجعة الداخلية من الوظائف المهمة في القطاع العام (Coetzee & Erasmus, 2017)، وظهرت نتيجةً لكبر حجم المنشآت، وانتشار فروعها، والحاجة لتدقيق المعاملات المالية؛ منعاً للأخطاء والغش (الكاشف، ٢٠٠٠م)، ومع مرور الوقت تغيرت النظرة للمراجعة الداخلية؛ فلم تُعَدِّ المراجعة الداخلية هي الوظيفة التي تنحصر مهامها في فحص العمليات المالية (السجيني وآخرون، ٢٠١٦)؛ بل أصبحت إحدى الوسائل التأكيدية على دقة العمل المحاسبي والإداري معاً؛ إضافةً إلى ضرورة أن تضيف قيمة للمنشأة، (إبراهيم، ٢٠١٧م).

أما في الأجهزة الحكومية؛ فقد أُكِّدَت الدراسات ضرورة وجود إدارة للمراجعة الداخلية داخل الأجهزة الحكومية تمارس عملها باستقلالية وموضوعية، ويتمتع أعضاؤها بالتأهيل العلمي المناسب، والخبرة الكافية للقيام بمهامهم على أفضل وجه؛ على أن ترفع تقاريرها بصورة دورية للإدارة العليا؛ بهدف رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية (الكاشف، ٢٠٠٠، ص ٣٥)؛ لذلك اهتمت المملكة العربية السعودية بإنشاء إدارة مراجعة داخلية في الأجهزة الحكومية، وحددت لائحته المقومات التي تضفي عليه صفة الجودة؛ لتساعد في أداء مهامها بكفاءة؛ وفقاً لرؤية ٢٠٣٠م والتي يركز محورها المالي على رفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق الشفافية في الأجهزة الحكومية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

حددت لائحة المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية المحددات التي تُضفي الجودة على مهام المراجعة الداخلية من الاستقلالية والتخطيط لعملية المراجعة الداخلية، وأن يقوم بتنفيذ مهام المراجعة الداخلية أشخاص أكفاء؛ من حيث التأهيل والخبرة، وأكَّد عددٌ من الدراسات أن عدم توفر هذه المحددات يضعف من جودة المراجعة الداخلية؛ فدراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٥م) أكدت على أن من معوقات عمل المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية التقسيمات الكافية والمناسبة لطبيعة عمل المراجعة الداخلية؛ إضافةً إلى عدم وجود أشخاص مؤهلين لممارسة المراجعة الداخلية، ودراسة (السجيني وآخرون، ٢٠١٦م) أشارت إلى أن تطوير دور المراجعة الداخلية يتم من خلال الاستقلال الكافي ووجود إطار فعال لإدارة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، ودراسة (سيد، ٢٠١٢م)، أكدت وجود العديد من المعوقات تؤثر في المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية وتحول عن قيامها بدورها بكفاءة واستقلالية تامة؛ وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها في قياس مستوى جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية ومدى ارتباطها بمستوى الشفافية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهامات العلمية والعملية التي من المتوقع إضافتها؛ فمن الناحية العلمية فالمراجعة الداخلية تُعَدُّ حديثة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ لذلك هناك شحٌّ في الدراسات التي تناولتها، ومن المتوقع أن تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية بتزويد الأجهزة الحكومية والباحثين بنتائج عملية من واقع الممارسة؛ لتصبح نواةً لدراسات مستقبلية.

كما تستمد الدراسة أهميتها من الاهتمام الكبير بالمراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية؛ وذلك تنفيذاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٢٣٥) وبتاريخ ١٤٢٥/٠٨/٢٠هـ بإنشاء وحدة مراجعة داخلية في جميع الأجهزة الحكومية، وأُجيزت الموافقة على لائحته بقرار مجلس الوزراء رقم (١٢٩) بتاريخ ١٤٢٨/٠٤/٠٦هـ.

أما من الناحية العملية؛ فتستمد الدراسة أهميتها من أن المراجعة الداخلية تُعَدُّ أداة متابعة تسهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، ومتابعة كافة الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية. ومن المتوقع الخروج بتوصيات

تسهم في تحقيق جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية؛ لتحقيق الشفافية في الأجهزة الحكومية؛ اتساقاً مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض المحددات التي تؤثر في جودة المراجعة الداخلية، وبيان ارتباطها بمستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ من خلال الأهداف الآتية:

١. قياس مدى استقلالية المراجعة بالأجهزة الحكومية.
٢. قياس مستوى التخطيط لعملية المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية.
٣. قياس مستوى الكفاءة المهنية في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية؛ من حيث (التأهيل العلمي والعملية، الخبرة، والتدريب).
٤. قياس مستوى رقابة الجودة في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية.
٥. قياس مستوى الشفافية في (الإجراءات المالية والإجراءات الإدارية) في الأجهزة الحكومية.
٦. قياس مدى الارتباط بين (استقلالية المراجعة الداخلية، والتخطيط والكفاءة المهنية، ورقابة الجودة) ومستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

خامساً: تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيس: "ما مدى جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية؟"، وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. هل تتمتع إدارة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالاستقلال التام؟
٢. هل يُخطَّط لعملية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بصورة جيدة؟
٣. هل تُنفَّذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بكفاءة مهنية؟
٤. هل تتم رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية؟
٥. هل تتسم الأجهزة الحكومية بالشفافية (المالية والإدارية)؟
٦. ما مدى الارتباط بين كلٍّ من: (الاستقلالية، التخطيط لعملية المراجعة الداخلية، الكفاءة المهنية، ورقابة الجودة) ومستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

سادساً: حدود الدراسة:

١. **حد بشري:** المسؤولون عن تنفيذ مهام المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية، مدير المراجعة داخلية، رئيس قسم المراجعة المالية، رئيس قسم المراجعة الإدارية، وعضو فريق المراجعة الداخلية.
٢. **حد مكاني:** الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
٣. **حد زمني:** جُمِعَت البيانات عن طريق المسح الميداني باستخدام الاستبانة خلال شهري صفر وربيع الأول ١٤٤٠هـ (أكتوبر ونوفمبر ٢٠١٨م).
٤. **حد موضوعي:** جودة المراجعة الداخلية ومحدداتها (الاستقلالية، التخطيط، الكفاءة المهنية، ورقابة الجودة)، والشفافية في الأجهزة الحكومية والتي يمكن تعريفها كما يلي:

- أ. **المراجعة الداخلية:** هي نشاطٌ مستقلٌّ وموضوعي واستشاراتي نشاط يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها باتباع منهج علمي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة (IIA, 2017).
- ب. **جودة المراجعة الداخلية:** تُوصَف المراجعة الداخلية بأنها جيدة إذا تَعَدَّت أهدافها التقليدية من المراجعة المالية إلى إضافة قيمة للمنشأة؛ من خلال مساهمتها في تحقيق إستراتيجية المنشأة، والحد من الممارسات غير الأخلاقية؛ لتحقيق الشفافية، (غنيم، ٢٠١٦م: ص ١٩٧).

- ج. استقلالية المراجعة الداخلية: تعني حياد المراجعة الداخلية في تقريرها، ومن ثمّ تبعيتها لأعلى جهة إدارية في المنشأة (الحسن، ٢٠١٥م)
- د. التخطيط لعملية المراجعة الداخلية: يقصد به وضع خطة لعملية المراجعة مبنية على المخاطر؛ من أجل تحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية بما يتوافق مع أهداف المنشأة (IIA, 2017: 10).
- هـ. الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية: تتصف المراجعة الداخلية بالكفاءة إذا قدّمت قيمة مضافة للجهاز الحكومي؛ من خلال تحقيق الأهداف المخطط لها (الجمال، ٢٠١٤م) أما الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين فتركز على قدرة المراجع الداخلي ومعرفته العلمية وخبرته العملية (Firth, 1990).
- و. رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية: يقصد بها العمل على ضمان الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية، والسياسات المرسومة لإدارة المراجعة الداخلية، والتقييم المستمرة لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية (مبارك، ٢٠١١م: ص١٨٨)
- ز. الشفافية في المالية: تعني الإفصاح التام للجهات ذات العلاقة بالجهة عن كافة المعلومات المالية بشكل يُمكّن المستفيدين من تقييم الأداء واتخاذ القرارات (ملاح، ٢٠١٧م: ص١٦٦)
- ح. الشفافية الإدارية (التشغيلية): تعني الوضوح التام للإجراءات، والخطط والسياسات الإدارية، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء، وخضوع تلك الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة المستمرة (رضا، ٢٠١١: ١١٣)

سابعاً: تنظيم الدراسة:

قُسمت الدراسة إلى أربعة محاور:

- المحور الأول: الإطار العام للدراسة.
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية.
- والمحور الرابع: النتائج والتوصيات.

المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم المراجعة الداخلية:

تُعَدُّ المراجعة الداخلية أداةً رقابيةً تدعم الوظيفة الإدارية في الأجهزة الحكومية؛ من خلال متابعة تحقيق الأهداف في ضوء اللوائح والتعليمات (الصبان، ٢٠٠٣م: ص٢٠١)، تُعرف بأنها جزء من نظام الرقابة الداخلية الموضوع من قبل إدارة المنظمة لضمان الالتزام بإجراءات العمل المنصوص عليها، وأداة مساعدة للإدارة (Enofe et al., 2013: 163)، كما عُرِفَتْ بأنها نشاط تقييمي مستقل داخل المنشأة؛ لمراجعة العمليات المالية، وغير المالية، وتقديم خدمات وقائية للإدارة بأسلوب علمي منتظم (الورداني، ٢٠١٤م).

ثانياً: نشأة وتطور المراجعة الداخلية:

نشأت المراجعة الداخلية نتيجةً لاحتياجات الإدارات العليا لأحكام الرقابة على المستويات التنفيذية فيما يتعلق بالعمليات المالية والتشغيلية (إبراهيم، ٢٠٠٦: ١٧)، أما من الناحية المهنية فالمراجعة الداخلية ارتبط ظهورها بإنشاء مجمع المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة عام ١٩٤١م (Institute of Internal Auditor (I.I.A) والذي يعدّ خطوة أساسية التطبيق المهني للمراجعة الداخلية (IIA, 2004, P25). ثم تطوّرت المراجعة الداخلية عبر عدة مراحل؛ وذلك كما يأتي:

١. مرحلة النشأة (فترة الأربعينيات والخمسينيات) من القرن الماضي (الصبان وآخرون، ١٩٩٦م، والصحن وآخرون، ٢٠٠٦م): أُعترف بالمراجعة الداخلية مهنةً عام ١٩٤١م؛ حيث أصدر معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة أول قائمة تتضمن مسؤوليات المراجعة الداخلية والمتمثلة في: طبيعة وظيفة المراجعة الداخلية، مسؤوليات وسلطات المراجعة الداخلية، واستقلالية المراجعة الداخلية.
٢. الفترة من الستينيات إلى الثمانينيات من القرن الماضي: وُضع أول تعريف للمراجعة الداخلية من قبل معهد المراجعين الداخليين عام ١٩٦٤م بواسطة مختصين أكدوا أن نطاق وأهداف المراجعة الداخلية يختلف باختلاف نشاط الوحدات (اللوردات، ٢٠٠٦م: ٣٠)، وتطورت أهداف المراجعة الداخلية عام ١٩٨١م؛ ليصبح هدفها خدمة مصالح المنشأة ككل وليس مصالح الإدارة فقط (Pickett, 2010: 14).
٣. فترة التسعينيات إلى الوقت الحالي: في عام ١٩٩١م تطورت المراجعة الداخلية وأصبحت تُقدّم خدمات إضافية استشارية، إضافة لخدماتها التأكيدية، وأكد ذلك التعريف الذي قدّمه معهد المراجعين الداخليين (IIA) عام ٢٠٠١م بأن المراجعة الداخلية أصبحت تضيف قيمة للمنشأة في جانب المخاطر مع التأكيد على دورها الاستشاري (IIA, 2010)، ويمكن عرض هذه التطورات في الجدول التالي (محمد، ٢٠٠٢م: ٦١):

الفترة محور التطور	الأربعينيات إلى الخمسينيات	الستينيات إلى الثمانينيات	التسعينيات إلى الوقت الحالي
طبيعة وظيفة المراجعة الداخلية	أداة حماية	أداة حماية ووقاية	أداة رقابة وأداة استشارية
نطاق عمل المراجعة الداخلية	العمليات المالية	جميع الأنشطة	جميع الأنشطة وتقييم المخاطر والحوكمة
أهداف المراجعة الداخلية	رقابة الالتزام في النواحي المالية	رقابة التزام لكل النواحي وتقييم الأداء	رقابة الالتزام وتقييم الأداء والمخاطر والحوكمة
تبعية المراجعة الداخلية	المدير المالي	إدارة الوحدة	لجان المراجعة

ثالثاً: أهمية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية:

أضحت المراجعة الداخلية أهم أدوات الحوكمة التي تركز على تحسين الأداء؛ من خلال تركيز خدماتها على تحديد ما إذا تم إنفاق المال العام على الأغراض المخصصة وتطوير نظام المساءلة (ماهر، ٢٠١١) و(سيد، ٢٠١٢)، ويمكن توضيح أهمية المراجعة الداخلية في الآتي:

١. تلعب دوراً رئيساً في إدارة النفقات؛ من خلال التأكد من أن النفقات التي أقرتها الموازنة العامة للدولة قد أنفقت وفقاً لإجراءات محددة.
٢. تحتل مكانة مميزة في الأجهزة الحكومية التي تستفيد من توصياتها في تحسين عملية اتخاذ القرار.
٣. تُوفّر خدمة استشارة داخلية لإدارة الجهاز الحكومي بما يعمل على زيادة كفاءة الجهاز التنفيذي وينعكس إيجابياً على الأداء الحكومي.
٤. تُساعد الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية على تحديد المخاطر وكيفية إدارتها.
٥. تقييم مدى فعالية الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف المخطط لها؛ وبذلك تطور نظام قوي للمساءلة، والحوكمة في القطاع الحكومي.
٦. تقترح التحسينات اللازمة على الأنظمة المحوسبة في الأجهزة الحكومية، وتؤكد على سلامة ودقة المعلومات.

رابعاً: أهداف المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية:

تُعَدُّ وظيفة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية من الوظائف المهمة؛ إذ إنها تساعد في فحص وتقييم الأنشطة المختلفة؛ بهدف تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤولياتها؛ حيث تهدف المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية إلى (عبد الفتاح، ٢٠١٥م) (القبطان، ٢٠٠٦م):

١. التأكد من حماية المال العام من خلال كفاءة الإنفاق، وتحصيل الإيرادات وتوزيعها على البنود المختصة.

٢. التأكد من التزام الأجهزة الحكومية بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمليات التي فُحصت.

٣. التأكد من حماية أصول وممتلكات الأجهزة الحكومية من سوء الاستخدام.

٤. تقييم النتائج المتوصل إليها مقارنةً مع الأهداف المرسومة.

٥. تقديم التوصيات اللازمة لتطوير النظم والسياسات وأساليب العمل.

خامساً: جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية:

تعني جودة المراجعة الداخلية تنفيذ مهام وظيفة المراجعة الداخلية بما يتفق مع المعايير الدولية المهنية لممارسة المراجعة الداخلية (Cohen & Sayag, 2010: 300)، كما عُرِفَتْ بأنها قدرة المراجعة الداخلية على اكتشاف نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية، وتقديم التوصيات لمعالجتها، أو الحد منها، وإمكانية تحقيق أقصى منفعة ممكنة للمشاة (زويلف، ٢٠١٢م: ١٦٧).

سادساً: محددات جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية:

يتم تناول محددات جودة المراجعة الداخلية وفقاً لحدود الدراسة من خلال الأبعاد الآتية:

البُعد الأول: استقلالية المراجعة الداخلية:

تعني استقلالية المراجعة الداخلية تبعيتها لأعلى مستوى إداري؛ وبذلك تتحقق جودة المراجعة الداخلية (Gansberghe, & Nordin 2005)؛ لذلك أوجبت معايير المراجعة الداخلية أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً في أثناء أداء مهامه (المعيار ١١٠٠، الاستقلالية)، كما اهتمت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الانتوساي، ١٩٧٧)، بالاستقلالية في معيارها رقم (١) فذكرت ضرورة أن تتمتع خدمات المراجعة الداخلية بالاستقلالية الوظيفية والتنظيمية؛ إضافةً إلى أن استقلال المراجعة الداخلية يمثل حجر الزاوية في زيادة فعاليتها في الأجهزة الحكومية، (الناغي، ٢٠٠٧م: ٣٥٣). أما في المملكة العربية السعودية؛ فقد أكدت المادة (١٧) من لائحة المراجعة الداخلية بأنه يجب أن يتوفر في المسؤول الأول في الجهة الحكومية، وموظفي المراجعة الداخلية - الاستقلال التام الذي يكفل لهم القيام بأعمال المراجعة الداخلية بموضوعية، وتحقيق استقلالية المراجع الداخلي؛ من خلال (السيد، ٢٠١٣م) الآتي:

١. وجود اتصال وتفاعل مباشر مع المسؤول الأول بالجهة.

٢. تعيين وعزل وتفويض الرئيس بقرار من المسؤول الأول.

٣. وجود صلاحية للوصول إلى كافة المعلومات، والسجلات، والملفات، والموظفين.

٤. عدم الاشتراك في أية أعمال تنفيذية.

٥. تحديد نطاق المراجعة والتقرير عن أي نتائج تُوصَل إليها دون أي تدخل داخلي أو خارجي.

٦. رفع كافة التقارير بنتائج المراجعة الداخلية إلى المسؤول الأول في الجهاز الحكومي.

البعد الثاني: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية:

يُعَدُّ التخطيط الجيد من أهم المؤشرات التي تُسهم في تحقيق جودة المراجعة الداخلية، وربطها بأهداف المنشأة (مبارك، ٢٠١١م: ١٨٤)؛ فكلما كان التخطيط جيداً لمهام المراجعة؛ كان نطاق العمل معقولاً، ويسهم ذلك في الحصول على دليل للحكم على عمل المراجعين الداخليين في الأجهزة الحكومية؛ لذلك حدّدت المادة (٧) من لائحة المراجعة الداخلية أنه على مدير الوحدة وضع خطته سنوية للمراجعة الداخلية يعتمدها المسؤول الأول في الجهاز الحكومي، وللمدير صلاحية تعديل الخطة متى ما رأى ذلك وفقاً لمهام إدارة المراجعة الداخلية (المادة ١٠، لائحة المراجعة الداخلية). كما أشارت المادة العشرون إلى أنه يجب على مدير المراجعة الداخلية، والموظفين بذل العناية المهنية اللازمة عند القيام بمهامهم، مع مراعاة التخطيط الجيد لخطوات عمل المراجعة، وتوثيق إجراءات العمل والالتزام بها، وحفظها ضمن أوراق العمل؛ لذلك تعتمد جودة المراجعة الداخلية على كفاءة التخطيط لعملية المراجعة الداخلية في ضوء أهداف المنشأة (عبد الفاتح، ٢٠١٥م).

البعد الثالث: الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية:

يُقصد بالكفاءة المهنية للمراجع الداخلي التأهيل العلمي المناسب، والخبرة العملية اللازمة، والتدريب المستمر؛ لضمان توفر المقدرة المعقولة على تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة والأسلوب المهني في تفهم مشكلات المراجعة وحلّها (ديوان المراقبة العامة، ٢٠١٠، ص ١٨)، يجب أن يمتلك المراجعون الداخليون خلفية أكاديمية، وخبرة عملية وتدريبية محددة، والمعرفة التامة بنظم المعلومات لتقييم المخاطر (Maayan & Carmeli, 2016: 351)، وتؤكد معايير المراجعة الداخلية ضرورة توفر الكفاءة المهنية اللازمة في المراجعين الداخليين الذين سيتولون مهمة المراجعة (المعيار ١٢١٠، المهارة). ويجب على مدير المراجعة الداخلية أن يتأكد من أن المراجعين الداخليين لديهم المعرفة، والمهارة، والكفاءة اللازمة للقيام بتنفيذ مهام المراجعة، وأكدت بعض الدراسات (Alzeban and Gwilliam, 2012, p. 5)، و(السيد، ٢٠١٣م: ٣٥٥)، أن الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين تُقاس بالعناصر الآتية: المؤهلات العلمية، الشهادات المهنية، الخبرة في العمل، التطوير المهني المستمر، المعرفة بطبيعة عمل الجهة الحكومية. أما في المملكة العربية السعودية؛ فقد حدّدت المادة الرابعة توفر الكفاءة المهنية في مدير المراجعة والخبرة العلمية، كما اشترطت المادة الخامسة شروطاً عامة، وأخرى خاصة في من يعين في الوحدة (لائحة المراجعة الداخلية، المواد ٤، ٥، ١٤٢٨هـ-). وأشارت دراسة (باعجاجة، ٢٠١٢م) أنه نظراً لحدثة اللائحة ستواجه بعض الجهات الحكومية صعوبة في تكوين هذه الوحدة؛ لعدم توفر الكوادر المهنية المؤهلة، كما أن عدم التصرف بمهنية يجعل المراجعين الداخليين يخطرون باستقلاليتهم عند تنفيذ المهام المؤكدة لهم؛ إضافة لعدم التعامل بدقة مع الأمور (Satava et al. 2006).

البعد الرابع: رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية:

تعني رقابة الجودة على مهام المراجعة ضمان الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية والسياسات المرسومة لقسم المراجعة الداخلية، وكذلك برامج المراجعة المخططة؛ ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هناك تقويم مستمر لعمل أقسام المراجعة الداخلية وبرامجها؛ لضمان جودة المراجعة الداخلية (مبارك، ٢٠١١م: ١٨٩)؛ حيث بينت معايير المراجعة الداخلية وفقاً لما أقره المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي) في الفقرات (١٣٠٠، ١٣١٠، ١٣١١، ١٣١٢)، النقاط التالية: (الدليل الاسترشادي لإجراءات عمل إدارات المراجعة الداخلية، ١٤٣٩هـ: ١٩٣):

١. يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يُعَدَّ ويحافظ على برنامج ضمان وتحسين الجودة؛ بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.
٢. يجب أن يحتوي برنامج ضمان وتحسين الجودة على تقييمات داخلية وخارجية على السواء.
٣. يجب أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يأتي:
 - أ. الإشراف المستمر على أداء نشاط التدقيق الداخلي.

ب- عمليات دورية عن طريق التقييم الذاتي، أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المنشأة على أن تتوفر لديهم معرفة كافية بممارسات التدقيق الداخلي.

٤. يجب إجراء تقييمات خارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع، أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المنشأة، وفي هذا الإطار يجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية مع المجلس النقاط الآتية :

أ. شكل وتيرة التقييم الخارجي.

ب. مؤهلات واستقلالية المراجع أو فريق المراجعة الخارجي بما في ذلك احتمال وجود أي تضارب في المصالح.

يستنتج الباحثان أن رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية يجعل المراجعين الداخليين حريصين على تنفيذ مهام المراجعة الداخلية كما خطط له شريطة تكامل العناصر الثلاثة الأخرى (الاستقلالية، التخطيط الجيد، الكفاءة المهنية).

سابعاً: الشفافية في الأجهزة الحكومية:

تناول الشفافية في الأجهزة الحكومية من جانبين:

- **الجانب الأول: الشفافية المالية:** يُعدّ توفرّ كافة المعلومات المالية من العوامل المؤثرة في توزيع الموارد المتاحة (النود، ٢٠١٧م: ٤١١)؛ لذلك تُشير الشفافية المالية إلى خلق بيئة يتم خلالها جعل المعلومات المالية سهلة الوصول وقابلة للفهم لكافة الأطراف المهتمة بها (لطفي، ٢٠٠٥م: ص ٥٠٤)، ويُقصد بالشفافية حصول المستخدم الخارجي على نفس المعلومات التي تكون لدى الإدارة؛ مما يجعلهم قادرين على رقابة الإدارة (Frank and Thomas, 2004: P871)، أيضاً هي تقديم صورة حقيقية وعرض صادق لكلّ البيانات المالية في المنشأة (الحسن، وخليلو، ٢٠١٥م: ١٦٤).

- **الجانب الثاني: الشفافية الإدارية (التشغيلية):** من الناحية الإدارية تعني حق كل فرد من المتعاملين، أو العاملين في الوصول إلى البيانات، والاطلاع على المعلومات، وآليات صنع واتخاذ القرارات (قطيشات، ٢٠١٨م، ص ٢١٣)، كما عُرِفَتْ بأنها المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري، أو تجاري، أو خيري معرفة الحقائق الأساسية وآلياته وعملياته (Oliver, 2004: 5)، أما من الناحية التشغيلية؛ فتعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابةً عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة، والمراقبة المستمرة (عثمان، ٢٠١٤م: ١٧٠).

ثامناً: أهمية الشفافية في الأجهزة الحكومية:

تنبع أهمية الشفافية في الأجهزة الحكومية من كونها ضرورةً حتميةً لإحداث التنمية والإصلاح الإداري بهدف رفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية (الحمودي، والعايد، ٢٠١٧م: ص ٩٨) فعلى المستوى المالي يعدّ توفير معلومات شفافة؛ أمراً حتمياً لمستخدمي المعلومات المالية؛ لاتخاذ قرارات رشيدة (بسيوني ٢٠٠٧م: ٤)، أما على المستوى الإداري، أو التشغيلي؛ فهي تساهم في المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة التي ترتبط بكفاءة التشغيل في الأجهزة الحكومية؛ إضافةً إلى توعية المتعاملين بالخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقويم الأداء للموظفين؛ بهدف تعزيز المساءلة (الأحمد، ٢٠١٤م).

تاسعاً: أثر جودة المراجعة الداخلية في تحقيق الشفافية في الأجهزة الحكومية:

تُنفَّذُ السياسات العامة للدولة بفاعلية إذا كانت المراجعة الداخلية فعالة؛ وذلك من خلال توفر الأدوات المساعدة لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية من خلال تعيين الأشخاص المسؤولين عنها، والصلاحيات التي تُمنَح لهم؛ لذلك تصنف المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل، وموضوعي يهدف إلى دعم الوزير المسؤول عن الإدارة، أو المدير في تنفيذ الأهداف والغايات من خلال تقييم منهجي للرقابة الإدارية والأنشطة الاستشارية (Romaniuk, 2013: 451). وتبرز أهمية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية من خلال التركيز المتزايد على المساءلة والمطالبة

بشفافية أكبر لتقديم خدمات أفضل (Gansberghe, & Nordin 2005)؛ لذلك تطوّرت مهام المراجعة الداخلية لتضيف قيمة للأجهزة الحكومية؛ وذلك يتطلب من الأجهزة الحكومية التأكيد على مستويات أعلى من الشفافية الاهتمام بالمراجعة الداخلية (درويش، ٢٠١٣).

يرى الباحثان أن تحقيق الشفافية في الأجهزة الحكومية مرتبطٌ بالالتزام بالمعايير المهنية، وتعليمات وزارة المالية، وأن المراجعة الداخلية هي الجهة الداخلية المنوط بها التأكيد على هذا الالتزام.

عاشراً: الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت المراجعة الداخلية؛ إلا إن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، وفيما يأتي مختصر لبعض الدراسات:

ركّزت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧م)، على تقييم كفاءة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والعوامل المؤثرة في تدعيمها، وزيادة مصداقية وشفافية التقارير المالية والرقابية، وأكّدت نتائج الدراسة بأن ازدياد الفساد المالي وحالات الغش يرجع إلى ضعف الرقابة والمراجعة الداخلية، وأن المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية كمهنة في تطور من الدور التقليدي للدور الحديث لترشيد الإنفاق، وتحقيق الشفافية المهنية؛ من خلال دقة وسرعة الفحص، والتقييم الموضوعي، والحد من العوامل التي تعيق عمل المراجعة الداخلية.

هدفت دراسة (Coetzee & Erasmus, 2017)، إلى قياس كفاءة المراجعة الداخلية في القطاع العام في جنوب أفريقيا؛ من خلال قياس أثر (الاستقلالية والكفاءة ودعم الإدارة العليا، ودعم لجنة المراجعة) في وظيفة المراجعة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى أنه تتأثر وظيفة المراجعة الداخلية بكفاءة الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية، ودعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية، كما ساعد استقلال وظيفة المراجعة الداخلية في الحصول على التقارير الوظيفية، كما يساعد على كفاية وظيفة المراجعة الداخلية الالتزام بالمعايير المهنية، ومستويات كفاءة المراجعين الداخليين، وفهم العمليات ودوران الموظفين في العمل.

أكدت دراسة (السجيني وآخرون، ٢٠١٦م): بضرورة تطوير دور المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية؛ لتفعيل إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية، ومعرفة مستوى تأهيل المراجعين الداخليين في تقييم إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية. توصلت الدراسة إلى أن دور المراجعة الداخلية يسهم في: تحديد المخاطر التي تتعرض لها الأجهزة الحكومية، وجود تأثير ذي دلالة لاستقلالية المراجع الداخلي، بذل العناية المهنية والمهارة في عمل المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية، كما يعد التأهيل العلمي والعملية المناسب أقوى المتغيرات تأثيراً في إدارة المخاطر.

هدفت دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٥م)، إلى تحديد أوجه القصور في الوضع الحالي للمراجعة الداخلية الحكومية في قطاع التعليم بليبيا، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات لعمل المراجعة الداخلية الحكومية هو عدم مراعاة وضع التقسيمات الكافية والمناسبة لطبيعة عمل المراجعة الداخلية؛ فمن الضروري تجميع الأعمال التي لها طبيعة واحدة في قسم واحد، بالإضافة إلى عدم وجود أشخاص يحملون المؤهل المناسب لطبيعة أنشطة الأجهزة الحكومية. تناولت دراسة (Alzeban & Gwilliam, 2014)، العوامل المؤثرة في فعالية المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية (دعم الإدارة العليا، استقلالية المراجعة الداخلية، والعلاقة بين المراجعة الداخلية والخارجية، وحجم وحدة المراجعة الداخلية). وتوصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا هو العامل الأكثر تأثيراً في فاعلية المراجعة الداخلية، إضافةً إلى أنه المساعد الأساسي في استقلالية المراجعة الداخلية، بدون دعم أعلى لا تحقق الاستقلالية. إضافةً إلى وجود أثر متباين للعوامل الأخرى.

ركّزت دراسة (السيد، ٢٠١٣م) على العوامل المحددة لفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي واقتراح مؤشرات لقياس مستوى فعاليتها. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من (استقلالية المراجع الداخلي، نطاق عمل المراجعة الداخلية، الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين، جودة أداء المراجعة الداخلية، ودعم الإدارة العليا للمراجعين الداخليين)، في فعالية المراجعة الداخلية، وأن زيادة مستوى جودة المراجعة الداخلية من

خلال تخطيط مهامها بشكل جيد، ورفع مستوى الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين، من خلال إسناد العمل لذوي المؤهلات العلمية، وأصحاب الخبرة العملية.

بيّنت دراسة (Aikins, 2013)، العوامل التي تؤثر في جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لضمان الالتزام بالمعايير المطلوبة. توصلت الدراسة إلى أن جودة المراجعة الداخلية تعتمد على الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين، ومستوى التدريب الذي يتلقونه، ومدى تعاون الإدارات معهم، وفهم المراجع الداخلي للمخاطر التشغيلية وحجم الموازنة، وأن جودة المراجعة الداخلية تؤدي إلى ضمان اعتماد المسؤولين العموميين على تقارير وتوصيات المراجع الداخلي.

اهتمت دراسة (باعجاجة، ٢٠١٢م)، بتفعيل وحدات المراجعة الداخلية والتأكد من أن جميع الوزارات والمصالح الحكومية قامت بإنشاء وحدات للمراجعة الداخلية، ومعرفة المشكلات التي تعيق تنفيذ مهامها. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد صعوبات في تفعيل دور المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ كغياب الجمعيات المهنية المنظمة للمهنة، عدم اشتراط الخبرة المهنية للمراجع، عدم وجود نظام رقابي داخلي، ضعف دور المنظمة في رفع كفاءة المراجع.

قيمت دراسة (Ali et al, 2012)، وظيفة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية في ماليزيا والوقوف على نقاط قوتها وضعفها، وتوصلت الدراسة إلى وجود ممارسات جيدة تزيد من فعالية وظيفة المراجعة الداخلية؛ مثل: وجود دليل للمراجعة الداخلية، واستقلال المراجعين الداخليين، وجودة تقاريرهم، وممارسات سيئة تحد من فعالية وظيفة المراجعة الداخلية؛ مثل: نقص أعداد المراجعين الداخليين، ونقص كفاءاتهم وخبراتهم المهنية، وقلة البرامج التدريبية؛ نظراً لمحدودية مخصصاتها المالية، ومحدودية نطاق المراجعة، و ضعف العلاقات مع الجهات الخاضعة للمراجعة؛ فضلاً عن ضعف دعم ومساندة الإدارة العليا.

ركزت دراسة (السهلي، ٢٠١١م)، على تقييم واقع المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل العوامل المؤثرة على جودة أعمالها. توصلت الدراسة إلى أن هناك قصوراً واضحاً في الكفاءات العاملة في تلك الوحدات؛ من حيث العدد والتأهيل، وهناك ضعف في استقلال وحدات المراجعة الداخلية، وأن هذه الوحدات لم تستطع تنفيذ جميع المهام الموكلة لها بالشكل المطلوب؛ لعدة أسباب، أهمها: النقص في الموظفين، وعدم وجود المتخصصين بالمراجعة الداخلية.

هدفت دراسة (Ahmad, et al, 2009)، إلى تقييم فعالية المراجعة الداخلية في القطاع العام الماليزي والعوامل التي تؤثر فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية في القطاع العام في ماليزيا تعاني من قلة الموظفين، وعدم كفاية الدعم من الإدارة العليا، وعدم التعاون مع الإدارات الأخرى تعاوناً كاملاً، وافتقار المراجعين الداخليين إلى المعرفة والتدريب المناسب لتدعيم عمل أقسام المراجعة الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة رفع جودة تقديم الخدمات العامة؛ لضمان الشفافية، والنزاهة، والجودة، وتحسين تقديم الخدمات في القطاع العام.

بيّنت دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٩م)، الحاجة إلى نظام فعال للمراجعة الداخلية يوفر نوعاً من الحماية وسلامة المعلومات المالية في الأجهزة الحكومية السودانية. وتوصلت الدراسة إلى أن عدم فاعلية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية أدى إلى زيادة حجم الغش والأخطاء، وأن أغلب المراجعين الداخليين في الأجهزة الحكومية ليس لديهم تدريب وتأهيل كاف للقيام بمهام المراجعة الداخلية بفاعلية.

تناولت دراسة (Mihret & Yismaw, 2007)، العوامل التي تؤثر في فعالية المراجعة الداخلية في القطاع العام الأثيوبي. وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية المراجعة الداخلية متأثرة بجودة المراجعة الداخلية ودعم الإدارة، في حين لا يؤثر الإعداد التنظيمي والسمات الخاضعة للمراجعة تأثيراً قوياً على فعالية المراجعة الداخلية. وأن المراجعين الداخليين في الأجهزة الحكومية من ذوي الكفاءة المنخفضة، وتحتاج كفاءاتهم إلى تطوير.

بناءً على ما سبق؛ تتفق معظم الدراسات على أن جودة المراجعة الداخلية تتأثر بعدة عوامل أهمها استقلالية المراجعة الداخلية والكفاءة المهنية، والتخطيط لعملية المراجعة؛ إلا أنها لم تركز بصورة واضحة على رقابة الجودة

على عملية المراجعة؛ إضافة إلى أنها لم تركز أيضاً على قياس أثر هذه العوامل في تحقيق الشفافية بالأجهزة الحكومية.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

أولاً: منهجية الدراسة:

يتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل متغيراتها وقياسها وتحليل الاستبانة التي وُضعت على العاملين في إدارات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين عن تنفيذ مهام المراجعة الداخلية (مدير وحدة مراجعة داخلية، رئيس قسم المراجعة المالية، رئيس قسم المراجعة الإدارية، وعضو فريق مراجعة داخلية)، في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لعدم توفر إطار معاينة يشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة؛ تم استخدام أسلوب المعاينة الميسرة، بتوزيع عدد ١٢٠ استبانة لأفراد مجتمع الدراسة في الأجهزة الحكومية، وتم استرجاع (١٠٩) استبانة، أُستبعدت منها (٧) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك يصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (١٠٢) استبانة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة أداةً للدراسة، والتي تتكون من قسمين: القسم الأول البيانات الشخصية، والقسم الثاني بيانات الدراسة؛ من خلال محورين كما يأتي:

المحور الأول: يقيس جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية؛ من خلال الأبعاد الآتية:

البعد الأول: استقلالية المراجعة الداخلية يتكون من (١٠) عبارات.

البعد الثاني: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية يتكون من (٨) عبارات.

البعد الثالث: الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية (يتكون من (١٢) عبارة.

البعد الرابع: رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية يتكون من (٨) عبارات.

المحور الثاني: يقيس مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية ويتكون من (١٢) عبارات.

خصائص مجتمع الدراسة:

بهدف التعرف على السمات التي يتصف بها مجتمع الدراسة، وذلك من خلال الجدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١)
خصائص مجتمع الدراسة

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	٤	٣,٩
	دبلوم	١٥	١٤,٧
	بكالوريوس	٦١	٥٩,٨
	دراسات عليا	٢٢	٢١,٦
	الإجمالي	١٠٢	%١٠٠
التخصص العلمي	محاسبة	٦١	٥٩,٨
	إدارة مالية	١١	١٠,٨
	إدارة عامة/ أعمال	١١	١٠,٨
	اقتصاد	٣	٢,٩
	تقنية	١	١
	أخرى	١٥	١٤,٧
	الإجمالي	١٠٢	%١٠٠
المسمى الوظيفي	مدير وحدة مراجعة داخلية	٢٨	٢٧,٥
	رئيس قسم المراجعة المالية	١٤	١٣,٧
	رئيس قسم المراجعة الإدارية	٣	٢,٩
	عضو فريق مراجعة داخلية	٤٠	٣٩,٢
	أخرى	١٧	١٦,٧
	الإجمالي	١٠٢	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٦	٢٥,٥
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٦	٢٥,٥
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٧	١٦,٧
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٨	٧,٨
	من ٢٠ سنة فأكثر	٢٥	٢٤,٥
	الإجمالي	١٠٢	%١٠٠

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (١) ما يلي:

١. **المؤهل العلمي:** أن أفراد مجتمع الدراسة مؤهلون علمياً؛ إذ بلغ عدد الذين مؤهلهم (بكالوريوس فما فوق) ٨٣ فرداً، بنسبة (٨١,٤%).
٢. **التخصص العلمي:** أن أغلبية مجتمع الدراسة تخصصهم (محاسبة)؛ إذ بلغ عددهم ٦١ فرداً، بنسبة (٥٩,٨%)، وهو التخصص الأكثر ارتباطاً بالدراسة؛ إضافةً إلى أن التخصصات الأخرى ليست ببعيدة عن الدراسة في ظل المطالبة بتنوع تخصصات فريق المراجعة الداخلية.
٣. **الخبرة العملية:** أن أغلبية مجتمع الدراسة لديهم خبرة عملية أكثر من ٥ سنوات؛ إذ بلغ عددهم ٧٦ فرداً، بنسبة (٧٤,٥%).

ثالثاً: الصدق والثبات لأداة الدراسة:

يَقْدَرُ صدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدقها وثباتها كما يأتي:

١. **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق أداة الدراسة عُرِضَتْ بصورتها الأولية على (٨) محكمين في مجال المحاسبة والإحصاء، وأُخِذَتْ ملاحظاتهم من تعديل وحذف أو إضافة في الحساب.
٢. **ثبات ألفا كرو نباخ:** تم إيجاد اختبار ثبات ألفا كرو نباخ؛ للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة على نطاق أبعادها الفرعية والنتائج يتضمنها الجدول الآتي:

جدول (٢)

معاملات ثبات ألفا كرو نباخ لمحاور وأبعاد الدرجة الكلية لاستبانة الدراسة

المحور الأول: جودة المراجعة الداخلية:	عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
البعد الأول: استقلالية المراجعة الداخلية	١٠	٠,٧٩
البعد الثاني: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية	٨	٠,٨٩
البعد الثالث: الكفاءة المهنية؛ لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية	١٢	٠,٩٢
البعد الرابع: رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية	٨	٠,٨٤
المحور الثاني: مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية		
الشفافية المالية	٦	٠,٨١
الشفافية الإدارية (التشغيلية)	٦	٠,٩٠
الاستبانة	٥٠	٠,٩٦

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (٢) أن قيم ألفا كرو نباخ لمحاور وأبعاد الدرجة الكلية للاستبانة تتراوح ما بين (٠,٧٩ إلى ٠,٩٦)، وهي جميعها قيم $> ٠,٧٠$ ، وهذه القيم مرتفعة تعكس ثبات أداة الدراسة.

٣. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتأكد من الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد استبانة الدراسة، تم إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية لاستبانة الدراسة؛ وذلك كما في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣)

مؤشرات الارتباط لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور وبُعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور / البعد	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
المحور الأول: جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية:	
البعد الأول: استقلالية المراجعة الداخلية	**٠,٩٦
البعد الثاني: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية	**٠,٨٠
البعد الثالث: الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية؛ من خلال:	**٠,٨٢
التأهيل العلمي والمهني	**٠,٨٩
الخبرة العملية	**٠,٨١
التدريب العملي	**٠,٧٩
البعد الرابع: رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية	**٠,٧٢
المحور الثاني: يقيس مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية:	
الشفافية المالية	**٠,٧٨
الشفافية الإدارية (التشغيلية)	**٠,٨٨
	**٠,٧٨
	**٠,٨٥

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (٣) أن معاملات الارتباط لبيرسون لمحاور وأبعاد استبانة الدراسة تتراوح ما بين (0.72^{**} إلى 0.96^{**}) وهي جميعها مؤشرات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01^{**})؛ مما يؤكد أن استبانة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

٤. التحليل العاملي التوكيدي:

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي كخطوة سابقة لاختبار نموذج القياس؛ للتأكد من توفر علاقات ارتباط بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي من خلال Bartlett's Test وفق الجدول (٤) التالي:

جدول (٤)

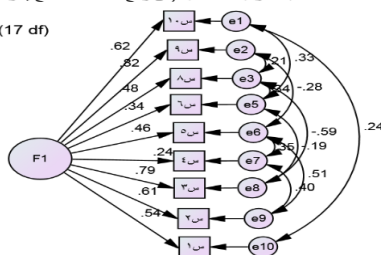
نتائج Bartlett's Test للمقاييس المستخدمة في الدراسة

0.50 < 0.712	Bartlett's Test
6155.812	قيمة كا ^٢
2628	درجة الحرية
0.000	الدالة الإحصائية

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (٤) أن درجة الدلالة الإحصائية لاختبار (Bartlett) هي (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05)؛ مما يدل على توفر علاقات ثلاثية إجراء أسلوب التحليل العاملي لمحاور الدراسة.

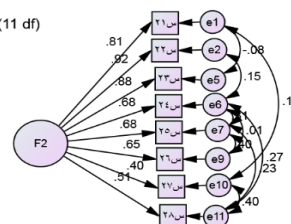
استقلالية المراجعة الداخلية (من واقع عصف هل تتمتع إدارة المراجعة الداخلية بالاستقلال التام

Chi-square = 20.358 (17 df)
p=.256
cmin= 1.198
GFI=.958
AGFI=.890
IFI=.991
TLI=.979
CFI=.990
RMSEA=.044



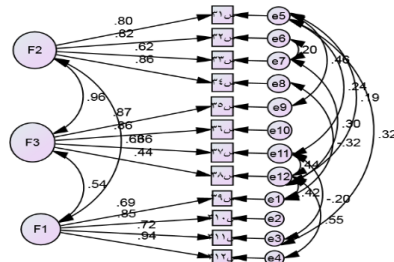
التمثيل لعملية المراجعة الداخلية (هل يتم التخطيط لعملية المراجعة الداخلية بصورة جيدة في الوحدة الحكومية

Chi-square = 7.893 (11 df)
p=.723
cmin= .718
GFI=.982
AGFI=.942
IFI=1.007
TLI=1.017
CFI=1.000
RMSEA=.000



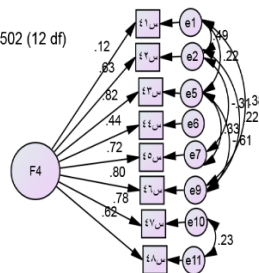
(الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية (هل يتم تنفيذ مهام المراجعة الداخلية بكفاءة مهنية

Chi-square = 67.316 (40 df)
p=.004
cmin= 1.683
GFI=.916
AGFI=.836
IFI=.970
TLI=.949
CFI=.969
RMSEA=.082



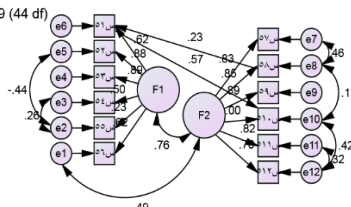
(رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية (هل تتم رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية في الوحدة الحكومية

Chi-square = 15.502 (12 df)
p=.215
cmin= 1.292
GFI=.962
AGFI=.887
IFI=.991
TLI=.978
CFI=.990
RMSEA=.054



مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية

Chi-square = 55.759 (44 df)
p=.110
cmin= 1.267
GFI=.920
AGFI=.858
IFI=.986
TLI=.979
CFI=.986
RMSEA=.051



شكل رقم (١): التحليل العاملي التوكيدي لمحاور وأبعاد الاستبانة

يلاحظ الباحثان من خلال الشكل رقم (١) أنه توجد مطابقة بنائية تامة لعبارات محاور وأبعاد الدراسة، وأن قيمة كا^٢ غير دالة $< ٠,٠٥$ والتي تؤكد على أن البيانات المتحصل عليها تتطابق، والافتراضات النظرية للدراسة، كما أن نسبة قيمة $\text{Chi-square} / \text{df} = ٢ >$ ، كما أن المؤشرات الأخرى (مؤشر المطابقة المقارن CFI، مؤشر المطابقة المتزايد IFI، مؤشر تاكر لوييس TLI) = ١ أو قريبة جداً من ١؛ مما يشير إلى وجود مطابقة تامة ما بين النموذج النظري للدراسة والمتمثل في محاور وأبعاد الاستبانة، والبيانات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة، وأن الدلالة الإحصائية للجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب REMSEA = ٠,٠٠٠ أو ينحصر ما بين ٠,٠٦ - ٠,٠٨، وهي جميعها مؤشرات تؤكد أن عبارات محاور وأبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لأداة الدراسة:

استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لتقدير درجة الموافقة على عبارات الاستبانة، ولتحديد درجة ممارسة كل فقرة وفقاً للمتوسط الحسابي للمقياس الخماسي تم استخدام الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية لفئات المقياس الخماسي

المتوسط المرجح	مستوى الممارسة
١ إلى $> ١,٨٠$	ضعيف جداً
١,٨٠ إلى $> ٢,٦٠$	ضعيف
٢,٦٠ إلى $> ٣,٤٠$	متوسط
٣,٤٠ إلى $> ٤,٢٠$	جيد
٤,٢٠ إلى ٥	جيد جداً

كما قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها الآتية:

السؤال الأول: هل تتمتع إدارة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالاستقلال التام؟ وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٦)

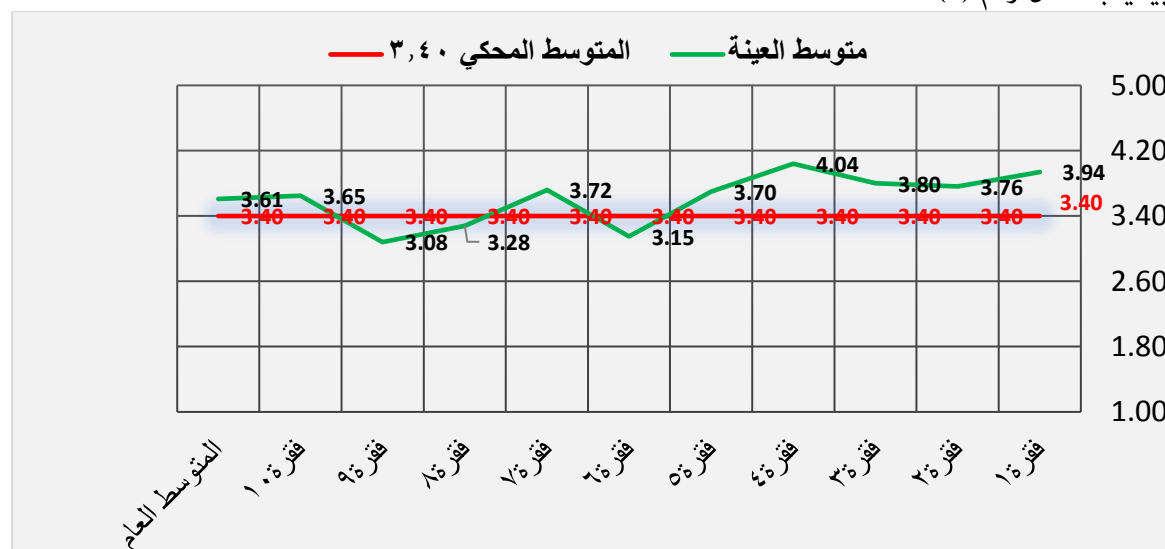
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستقلالية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

ترتيب الأهمية	مستوى الاستقلالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة
٢	جيد	٠,٧٩	١,٠٩	٣,٩٤	١. حُدِّت مسؤوليات وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكل دقيق في ميثاق عمل المراجعة الداخلية.
٤	جيد	٠,٧٥	١,١٩	٣,٧٦	٢. يُحَدِّد المراجع الداخلي نطاق وإجراءات عمله دون تدخل من الإدارة محل المراجعة بالجهاز الحكومي.
٣	جيد	٠,٧٦	١,٢٧	٣,٨٠	٣. الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي يُكَنِّها من أداء مهامها العملية بحيادية.

ترتيب الأهمية	مستوى الاستقلالية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة
٢	جيد	٠,٧٩	١,٠٩	٣,٩٤	٤. حُدِّت مسؤوليات وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكلٍ دقيق في ميثاق عمل المراجعة الداخلية.
٤	جيد	٠,٧٥	١,١٩	٣,٧٦	٥. يُحدِّد المراجع الداخلي نطاق وإجراءات عمله دون تدخل من الإدارة محل المراجعة بالجهاز الحكومي.
٣	جيد	٠,٧٦	١,٢٧	٣,٨٠	٦. الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي يُمْكِنُها من أداء مهامها العملية بحيادية.
١	جيد	٠,٨١	١,٠٦	٤,٠٤	٧. لا تقوم وحدة المراجعة الداخلية بأي نشاط تنفيذي خاص بوضع الخطة أو السياسات في الأجهزة الحكومية.
٦	جيد	٠,٧٤	١,٢١	٣,٧٠	٨. تتيح اللوائح والسياسات الداخلية للمراجع الداخلي الاطلاع على كافة الأنظمة والسجلات في الأجهزة الحكومية.
٩	متوسط	٠,٦٣	١,٣٢	٣,١٥	٩. تقرير المراجعة الداخلية الذي يتم رفعه إلى منصة نزاهة يزيد من حيادية المراجع الداخلي في الأنشطة التي تتم مراجعتها.
٥	جيد	٠,٧٤	١,٠٠	٣,٧٢	١٠. مطالبة وزارة المالية من إدارة المراجعة الداخلية التركيز على تدقيق جوانب محددة أضعف حيادية إدارة المراجعة الداخلية.
٨	متوسط	٠,٦٦	١,٣٢	٣,٢٨	١١. يتم تقييم أعمال فريق المراجعة الداخلية بصورة مستمرة من قِبَل ديوان المراقبة؛ للتأكد من كفاءتهم العملية في تنفيذ المهام.
١٠	متوسط	٠,٦٢	١,٢٩	٣,٠٨	١٢. تستجيب الإدارات الأخرى لملاحظات إدارة المراجعة الداخلية في الوقت المحدد.
٧	جيد	٠,٧٣	١,١٧	٣,٦٥	١٣. يتم تقييم إدارة المراجعة الداخلية من قِبَل أعلى سلطة في الأجهزة الحكومية.
	جيد	٠,٧٢	١,١٩	٣,٦١	المتوسط العام

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لاستقلالية إدارة المراجعة الداخلية يتراوح ما بين (٣,٠٨ إلى ٤,٠٤)، وهي متوسطات حسابية تنحصر ضمن الفئات الثالثة (٢,٦٠ - إلى أقل من ٣,٤٠) والرابعة

(٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠). أما المستوى العام لاستقلالية المراجعة الداخلية جيد يمكنها من أداء مهامها. ويمكن توضيح ذلك بيانياً بالشكل رقم (٢).



* الدرجة العليا للفئة المتوسطة (المتوسط=٣,٤٠)

شكل (٢): مستوى استقلالية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

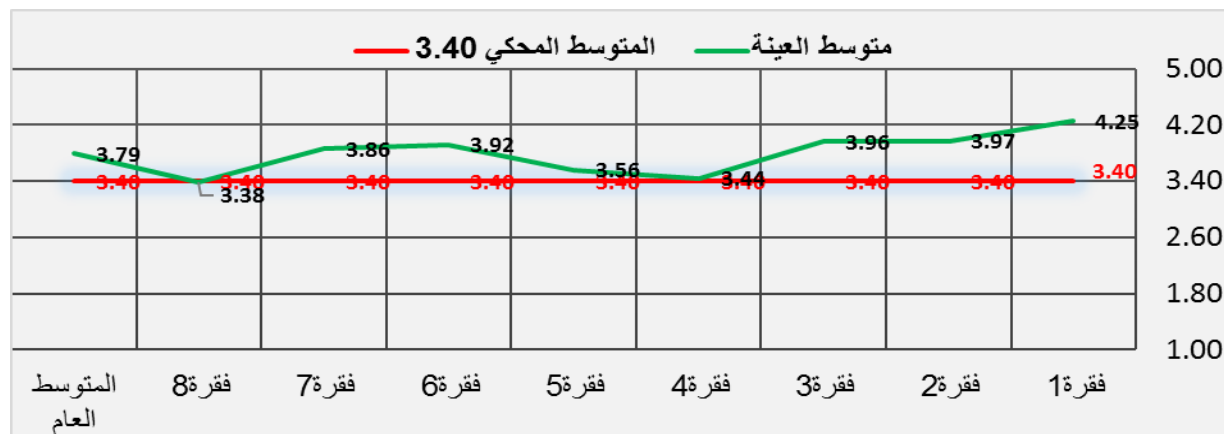
تتفق الدراسة مع أغلب الدراسات المذكورة سابقاً في أن وظيفة المراجعة الداخلية؛ لكي تقوم بمهامها لا بد من استقلاليته كدراسة، (Coetzee & Erasmus, 2017)، أكدت على أن كفاءة المراجعة الداخلية مرتبطة بالاستقلالية. السؤال الثاني: هل يُخطط لعملية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بصورة جيدة؟ وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمستوى التخطيط لعملية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

ترتيب الأهمية	مستوى التخطيط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة
١	جيد جداً	٠,٨٥	٠,٩٧	٤,٢٥	١. يتم وضع خطة لتنفيذ مهام المراجعة تشمل نطاق وتوقيت عملية المراجعة في الأجهزة الحكومية.
٢	جيد	٠,٧٩	١,١٤	٣,٩٧	٢. تتم مراعاة الأهمية النسبية للأنشطة وحجمها ومخاطرها عند التخطيط لعملية المراجعة.
٣	جيد	٠,٧٩	٠,٩٨	٣,٩٦	٣. يتم تحديد نطاق المراجعة الداخلية بصورة كافية لتحقيق أهداف الجهاز الحكومي.
٧	جيد	٠,٦٩	١,٢٧	٣,٤٤	٤. يتم تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية بصورة كافية.
٦	جيد	٠,٧١	١,٢٠	٣,٥٦	٥. يتم اختيار فريق المراجعة الداخلية بعناية كاملة.
٤	جيد	٠,٧٨	٠,٩٦	٣,٩٢	٦. يبذل المراجع الداخلي العناية المهنية اللازمة عند قيامه بتقدير مخاطر الأعمال.
٥	جيد	٠,٧٧	٠,٩١	٣,٨٦	٧. تراعي خطة المراجعة الداخلية الجوانب المالية والتشغيلية والإدارية في الأجهزة الحكومية.
٨	متوسط	٠,٦٨	١,٣١	٣,٣٨	٨. يتوفر لإدارة المراجعة الداخلية أدوات إشرافية تمكن من متابعة عمل إدارة المراجعة الداخلية.
	جيد	٠,٧٦	١,٠٩	٣,٧٩	المتوسط العام

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي لمستوى التخطيط لعملية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية - يتراوح ما بين (٣,٣٨ إلى ٤,٢٥ من ٥)، وهي متوسطات حسابية تنحصر ضمن الفئات الثلاثة (٢,٦٠ - إلى أقل من ٣,٤٠) والرابعة (٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) والخامسة (٤,٢٠ إلى ٥). أما المستوى العام للتخطيط لعملية المراجعة الداخلية جيد. ويمكن توضيح ذلك بيانياً بالشكل رقم (٣).



* الدرجة العليا للفئة للمتوسطة (المتوسط = ٣,٤٠)

شكل (٣): مستوى التخطيط لعملية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٥) والتي أكدت أن جودة المراجعة الداخلية مرتبطة بجودة التخطيط لعملية المراجعة الداخلية، ودراسة (السيد، ٢٠١٣)، أكدت أن زيادة مستوى جودة المراجعة الداخلية من خلال تخطيط مهامها بشكل جيد.

السؤال الثالث: هل تُنفَّذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بكفاءة مهنية؟ وذلك من خلال الجدول التالي:

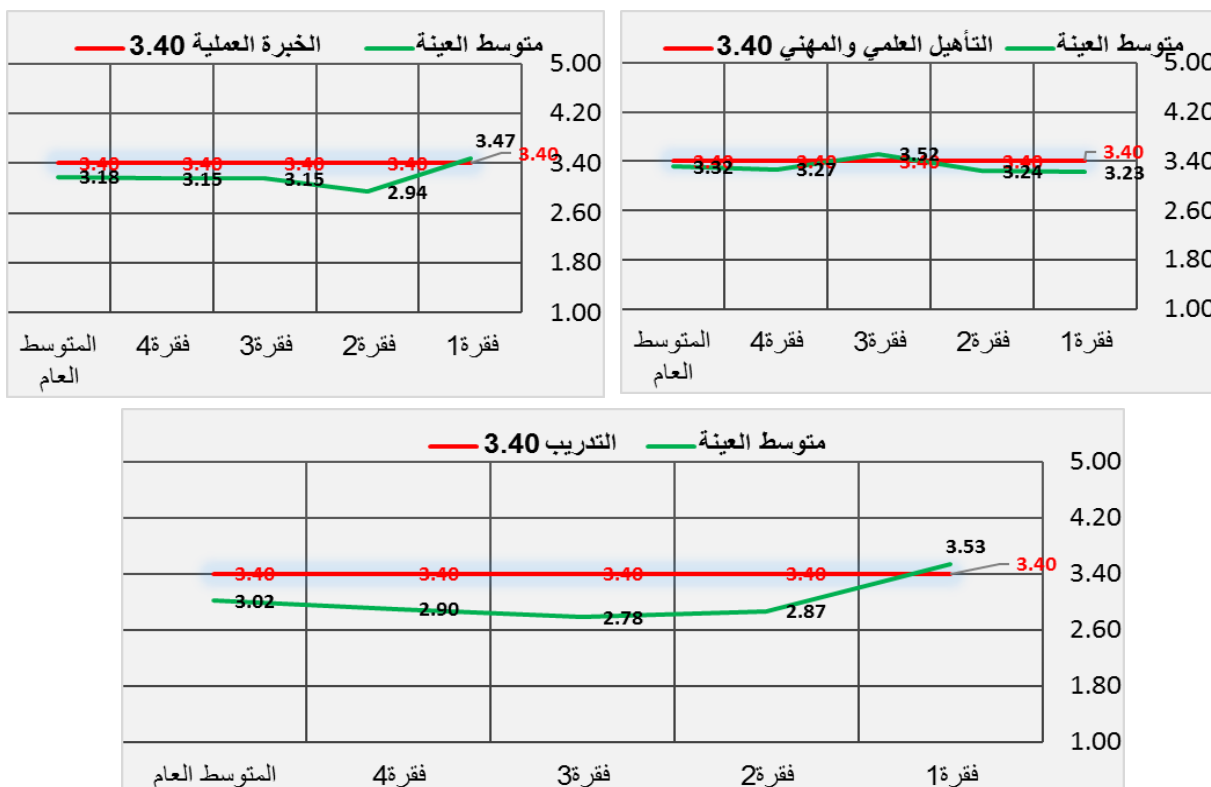
جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للكفاءة المهنية في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

ترتيب الأهمية	مستوى الكفاءة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة
التأهيل العلمي والمهني:					
٦	متوسط	٠,٦٥	١,٣٣	٣,٢٣	١. يتم اختيار الموظفين المؤهلين لشغل وظيفة مراجع داخلي.
٥	متوسط	٠,٦٥	١,٠٦	٣,٢٤	٢. يمتلك المراجعون الداخليون المعرفة الكافية بتعليمات وزارة المالية والمبادئ المحاسبية.
٢	متوسط	٠,٧٠	١,٠٨	٣,٥٢	٣. يهتم موظفو المراجعة الداخلية بتطوير مستواهم بصورة مستمرة.
٤	متوسط	٠,٦٥	١,٣٨	٣,٢٧	٤. يشتمل فريق المراجعة الداخلية على متخصصين في مجالات نشاط الجهة الحكومية تمكنهم من أداء مهامهم.
الخبرة العملية:					
٣	متوسط	٠,٦٩	١,٣١	٣,٤٧	١. تتوفر لدى المراجعين الداخليين خبرة كافية تمكنهم من التقييم السليم لأعمال الأجهزة الحكومية.

٩	متوسط	٠,٥٩	١,٢٢	٢,٩٤	٢. يتم اختيار المراجعين الداخليين بعد تدويرهم وظيفياً على عدد من الأقسام في الإدارة.
٨	متوسط	٠,٦٣	١,٢٩	٣,١٥	٣. يتم إشراك الموظفين ذوي الخبرة العالية في تنفيذ مهام المراجعة.
٧	متوسط	٠,٦٣	١,٢٣	٣,١٥	٤. يتوفر في إدارة المراجعة الداخلية إشراف إداري جيد يساهم في تطوير كفاءة المراجع الداخلي.
التدريب العملي:					
١	جيد	٠,٧١	١,١٧	٣,٥٣	١. يتم إلحاق موظفين المراجعة الداخلية بالدورات التدريبية التي تساعد في تطوير مهاراتهم.
١١	متوسط	٠,٥٧	١,٢٧	٢,٨٧	٢. يوجد دليل تدريبي شامل للدورات التي يجب أن يتلقاها موظف المراجعة الداخلية.
١٢	متوسط	٠,٥٦	١,٢٤	٢,٧٨	٣. يتم تحفيز الموظفين المميزين في مهام المراجعة الداخلية بصورة مستمرة.
١٠	متوسط	٠,٥٨	١,٢٦	٢,٩٠	٤. يتم تقييم أداء موظفين المراجعة الداخلية بصورة مستمرة لمعرفة احتياجاتهم التدريبية.
	متوسط	٠,٦٣	١,٢٤	٣,١٧	المتوسط العام

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي للكفاءة المهنية في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية يتراوح ما بين (٢,٧٨ إلى ٣,٥٣ من ٥) وهي متوسطات حسابية تنحصر ضمن الفئات الثالثة (٢,٦٠ - إلى أقل من ٣,٤٠) والرابعة (٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠). أما المستوى العام للكفاءة المهنية في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية متوسط، ويمكن توضيح ذلك بيانياً بالشكل رقم (٤).



*الدرجة العليا للفئة المتوسطة (المتوسط=٣,٤٠)

شكل (٤): مستوى الكفاءة المهنية في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات؛ فدراسة (باعجاجة، ٢٠١٢م) أكدت على ضعف الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين، وأنه يرجع لحدثة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة، (السهي، ٢٠١١م)، أكدت أن هناك قصوراً واضحاً في الكفاءات العاملة بإدارات المراجعة الداخلية؛ من حيث العدد والتأهيل، ودراسة (Ahmad, et al, 2009)، أكدت أن وظيفة المراجعة الداخلية في القطاع العام في ماليزيا تعاني من قلة الموظفين، كفاءة الموظفين، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٠٩م) في السودان أكدت أن أغلب المراجعين الداخليين في الأجهزة الحكومية ليس لديهم تدريب وتأهيل كاف للقيام بمهام المراجعة الداخلية بفاعلية ودراسة (Mihret & Yismaw, 2007)، أكدت أن جودة المراجعة الداخلية ترتبط بكفاءة الموظفين، وأن المراجعين الداخليين في الأجهزة الحكومية من ذوي الكفاءات المنخفضة.

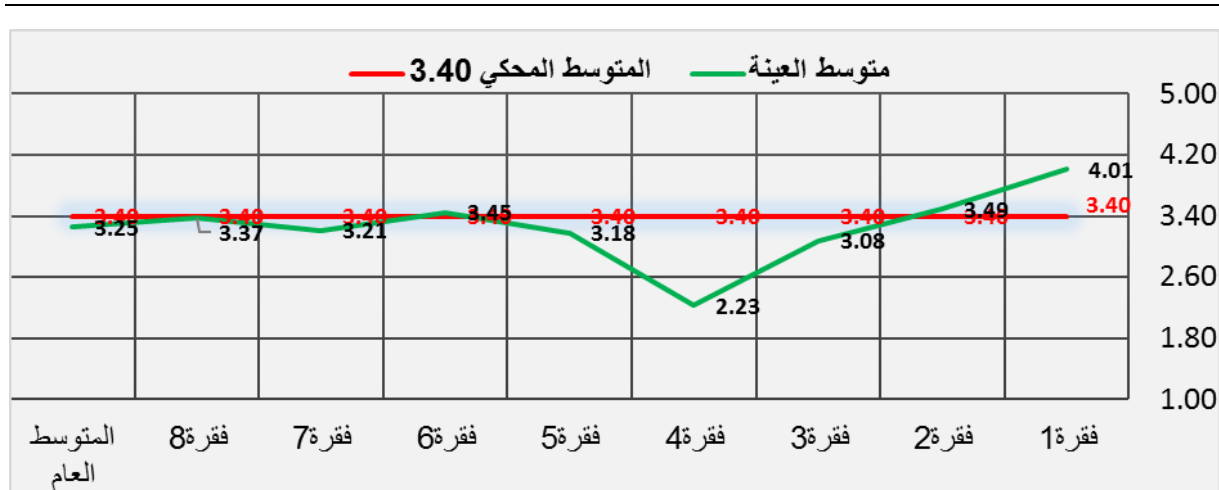
السؤال الرابع: هل تتم رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية؟، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمستوى رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى رقابة الجودة	ترتيب الأهمية
١. يركّز مدير المراجعة الداخلية على فحص تقرير المراجعة الداخلية قبل تقديمه للمسؤول الأول بالجهات الرقابية.	٤,٠١	١,٠٤	٠,٨٠	جيد	١
٢. يقيم مدى إدراك الإدارات لمهام المراجعة الداخلية من خلال الاستجابة للملاحظات.	٣,٤٩	١,٠٣	٠,٧٠	جيد	٢
٣. يتم تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية بصورة دورية (داخلياً).	٣,٠٨	١,١١	٠,٦٢	متوسط	٧
٤. تُسند مهمة تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية لجهات تقييم خارجية.	٢,٢٣	١,١٠	٠,٤٥	ضعيف	٨
٥. يتم التقرير عن الالتزام باللائحة الموحدة للمراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية.	٣,١٨	١,١٥	٠,٦٤	متوسط	٦
٦. يتم التقرير عن مدى التزام إدارة المراجعة الداخلية بالمعايير المهنية.	٣,٤٥	١,٠٩	٠,٦٩	متوسط	٣
٧. توجد نماذج لتقييم عمل المراجعين بعد الانتهاء من المهمة المكلفين بالقيام بها.	٣,٢١	١,١٩	٠,٦٤	متوسط	٥
٨. يركّز على تطبيق التطورات الحديثة في مجال المراجعة الداخلية لتحسين الأداء.	٣,٣٧	١,١٩	٠,٦٧	متوسط	٤
المتوسط العام	٣,٢٥	١,١١	٠,٦٥	متوسط	

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي لرقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية يتراوح بين (٢,٢٣ إلى ٤,٠١ من ٥)، وهي متوسطات حسابية تنحصر ضمن الفئات الثالثة (٢,٦٠ - إلى أقل من ٣,٤٠) والرابعة (٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠). أما المستوى العام لرقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية متوسط، ويمكن توضيح ذلك بيانياً بالشكل رقم (٥).



* الدرجة العليا للفئة المتوسطة (المتوسط=3,40)

شكل (٥): مستوى رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية

السؤال الخامس: هل تتسم الأجهزة الحكومية بالشفافية (المالية والإدارية)؟ وذلك من خلال الجدول التالي:

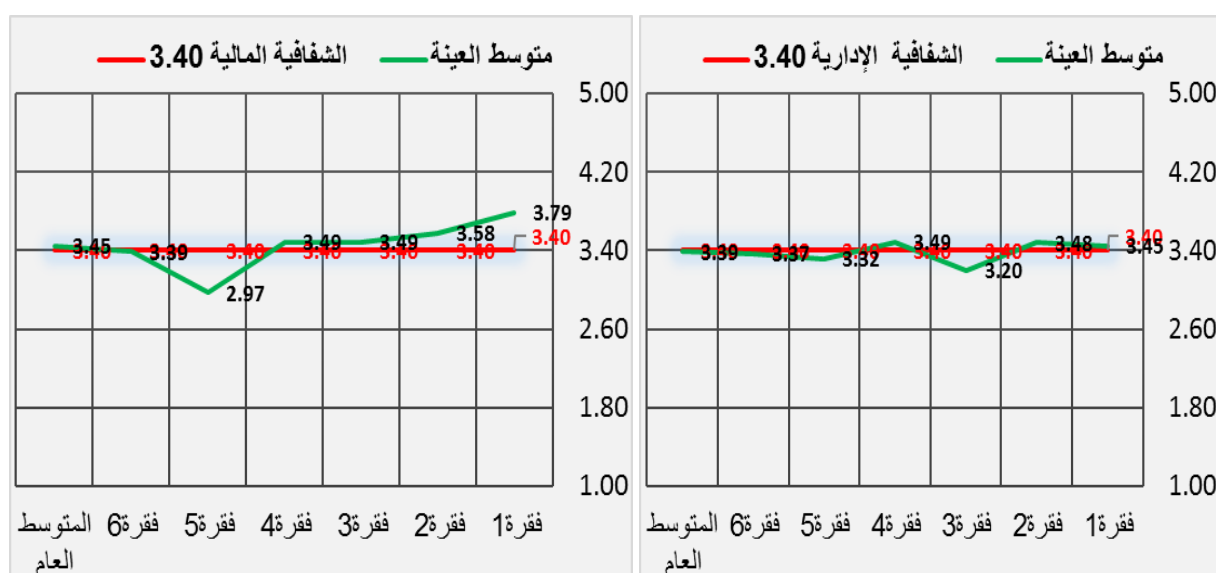
جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الشفافية	ترتيب الأهمية
الشفافية المالية:					
١. التقارير المالية التي يتم إعدادها تشتمل على عرض شامل لكافة أنشطة الأجهزة الحكومية.	٣,٧٩	١,١٨	٠,٧٦	جيد	١
٢. يتم الإفصاح عن تجاوزات البنود الأساسية في التقارير المالية.	٣,٥٨	١,٠٢	٠,٧٢	جيد	٢
٣. يتم تقديم التقارير المالية للجهات الرقابية في الوقت المناسب وبصورة منتظمة.	٣,٤٩	١,٠٧	٠,٧٠	جيد	٣
٤. لا تطلب الجهات الرقابية من الأجهزة الحكومية المزيد من الإفصاح حول المعاملات المالية وغير المالية.	٣,٤٩	١,١٣	٠,٧٠	جيد	٤
٥. تُعد ملاحظات الجهات الرقابية غير جوهرية فيما يخص أداء الجهاز الحكومي.	٢,٩٧	١,٢٣	٠,٥٩	متوسط	٦
٦. تشتمل التقارير المالية على معلومات تأكيدية عن التزام الأجهزة الحكومية بمبادئ الحوكمة.	٣,٣٩	١,١٥	٠,٦٨	متوسط	٥
المتوسط العام					
	٣,٤٥	١,١٣	٠,٦٩	جيد	
الشفافية الإدارية (التشغيلية):					
١. تلتزم الأجهزة الحكومية بتوضيح الإجراءات الإدارية التي تنمي الرقابة الذاتية في الجهاز.	٣,٤٥	١,٢٢	٠,٦٩	جيد	٣
٢. توضح الأجهزة الحكومية كافة إجراءات المساءلة في حالة المخالفات الإدارية.	٣,٤٨	١,٢٤	٠,٧٠	جيد	٢
٣. تُعزز الأجهزة الحكومية الثقة في الموظفين من خلال إشراكهم في كافة السياسات الإدارية.	٣,٢٠	١,٣٤	٠,٦٤	متوسط	٦

١	جيد	٠,٧٠	١,١١	٣,٤٩	٤. تمتلك الأجهزة الحكومية وسائل اتصال فعالة لخدمات المراجعين وتلقّي شكاواهم.
٥	متوسط	٠,٦٦	١,٣٠	٣,٣٢	٥. يتوفر لدى الأجهزة الحكومية مركز لقياس الأداء ويشار لتنتائج في التقارير السنوية.
٤	متوسط	٠,٦٧	١,٢٤	٣,٣٧	٦. تلتزم الأجهزة الحكومية بتقديم تقارير أداء دورية للجهات الرقابية بكل وضوح.
	متوسط	٠,٦٨	١,٢٤	٣,٣٩	المتوسط العام

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الحسابي لشفافية الأجهزة الحكومية تتراوح بين (٢,٩٧ إلى ٣,٧٩ من ٥)، وهي متوسطات حسابية تنحصر ضمن الفئات الثلاثة (٢,٦٠ - إلى أقل من ٣,٤٠) والرابعة (٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠)؛ مما يؤكد أن مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية محصور بين متوسط وجيد، أما المستوى العام للشفافية في الأجهزة الحكومية متوسط. ويمكن توضيح ذلك بيانياً بالشكل رقم (٦).



* الدرجة العليا للفئة المتوسطة (المتوسط = ٣,٤٠)

شكل (٦): مستوى الشفافية المالية والإدارية للأجهزة الحكومية

السؤال السادس: ما مدى الارتباط بين كلاً من (الاستقلالية، التخطيط لعملية المراجعة الداخلية، الكفاءة المهنية، ورقابة الجودة) في مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية؟

وللتحقق من إجابة السؤال، عمد الباحثان إلى حساب معاملات الارتباط وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١١)

حساب معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية	التخطيط لعملية المراجعة الداخلية	استقلالية المراجعة الداخلية	مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية		
-	-	-	.699**	معامل الارتباط	استقلالية
-	-	-	.000	مستوى المعنوية	المراجعة الداخلية
-	-	.712**	.661**	معامل الارتباط	التخطيط لعملية
-	-	.000	.000	مستوى المعنوية	المراجعة الداخلية
-	.674**	.611**	.609**	معامل الارتباط	الكفاءة المهنية
-	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية
.735**	.609**	.465**	.574**	معامل الارتباط	رقابة الجودة
.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	على مهام المراجعة الداخلية

** الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠,٠١)

* الارتباط دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يلاحظ الباحثان من خلال الجدول رقم (١١) أن معاملات الارتباط بين المتغير التابع (مستوى شفافية الأجهزة الحكومية) والمتغيرات المستقلة (استقلالية المراجعة الداخلية، التخطيط لعملية المراجعة الداخلية، الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية، رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية) تتراوح ما بين (٠,٥٧، ٠,٦٩٩) وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)؛ مما يؤكد وجود ارتباط معنوي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

أما فيما يخص الارتباط الفردي للمتغيرات المستقلة بالمتغير التابع كان كما يلي:

- يوجد ارتباط معنوي بين استقلالية المراجعة الداخلية، ومستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 699.
- يوجد ارتباط معنوي بين التخطيط لعملية المراجعة الداخلية ومستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 661.
- يوجد ارتباط معنوي بين الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية، ومستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 609.
- يوجد ارتباط معنوي بين رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية ومستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 574.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا المحور أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان حول التعرف على واقع جودة المراجعة الداخلية، ومدى ارتباطها بمستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: النتائج:

١. تتمتع إدارة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بمستوى استقلالية جيد؛ حيث بلغ المتوسط العام لبعْد الاستقلالية ٣,٦١.
٢. مستوى التخطيط لعملية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية جيد؛ حيث بلغ المتوسط العام لبعْد التخطيط لعملية المراجعة الداخلية ٣,٧٩.
٣. مستوى الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية متوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام لبعْد الكفاءة المهنية ٣,١٧، ويعزى الباحثان هذه النتيجة إلى ضعف الخبرة العملية للمراجعين الداخليين، وضعف التدريب الموجه للمراجعين الداخليين.
٤. مستوى رقابة الجودة في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية متوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام لبعْد رقابة الجودة في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية ٣,٢٥.
- من خلال النتائج من ١-٤ والمتوسط العام لأبعاد جودة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ فإن المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية تتصف بالجودة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمحور ٣,٤٥ وهو أكبر من الوسط المحكي ٣,٤٠.
٥. مستوى الشفافية في الأجهزة الحكومية متوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام لمحور الشفافية ٣,٣٩ وهو أقل من الوسط المحكي ٣,٤٠.
٦. أشارت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي بين جودة المراجعة الداخلية (استقلالية المراجعة الداخلية، التخطيط لعملية المراجعة الداخلية، الكفاءة المهنية لتنفيذ مهام المراجعة الداخلية، رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية) ومستوى الشفافية بالأجهزة الحكومية، وتتراوح معاملات الارتباط ما بين (٠,٥٧)، (٠,٦٩٩) وهي علاقة دالة احصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠١).

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها لدعم الشفافية في الأجهزة الحكومية يوصي الباحثان بما يلي:

١. وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من أن المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية تتصف بالجودة، ولتحقيق مستوى استقلالية أفضل؛ فإنه ينبغي التأكيد على ضرورة استجابة الإدارات الأخرى لملاحظات وتوصيات إدارة المراجعة الداخلية وتحديد حد أدنى للاستجابة، ووضع جزاءات لمن يتأخر عن ذلك، وتوثيق ذلك في ميثاق المراجعة الداخلية.
٢. العمل على توفير الأدوات الإشرافية لإدارة المراجعة الداخلية لتمكّنها من متابعة أعمالها التي خطّطت لها بصورة جيدة.
٣. وفقاً لما أظهرته نتائج الدراسة، فيما يخص المستوى المتوسط للكفاءة المهنية في تنفيذ مهام المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية - فلا بد أن تراعي الأجهزة الحكومية الشروط الآتية في مدير المراجعة الداخلية، وأعضاء فريق المراجعة الداخلية:
 - أ. أن يكون موظفو إدارة المراجعة الداخلية مؤهلين علمياً (البكالوريوس في العلوم المالية كحد أدنى)، ومهنيّاً من خلال الحصول على شهادة المراجع الداخلي العالمية (CIA).
 - ب. أن يختار موظفو إدارة المراجعة الداخلية وفقاً للخبرة العملية التي تؤهلهم للقيام بعملية المراجعة الداخلية.
 - ج. أن يراعى في تدريب موظفي إدارة المراجعة الداخلية الاحتياج الحقيقي لتنمية قدراتهم وتطويرها.

-
- د. إلحاق موظفي المراجعة الداخلية ببرنامج المراجعة الداخلية الذي ينفذه معهد الإدارة العامة.
- هـ. فتح برنامج المراجعة الداخلية لكافة التخصصات من قبل وزارة الخدمة المدنية.
٤. فيما يخص رقابة الجودة على مهام المراجعة الداخلية التي تتم بصورة متوسطة؛ فلا بد من تطبيق البرنامج الآتي؛ للتأكد من فاعلية إدارات المراجعة الداخلية في الجهات الحكومية، وفقاً للمراحل الآتية:
- أ. وُضِعَ مواصفات فنية يتفق عليها؛ تؤطر العمل المهني لإدارات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية، ويقدم قيمة مضافة للجهات الحكومية.
- ب. تأهيل مجموعة من المكاتب المتخصصة، والمستشارين المتخصصين في مجال المراجعة الداخلية للدخول في مشروع تنفيذ برنامج الجودة.
- ج. تتعاقد الجهة الحكومية وفقاً كراسة المواصفات المعتمدة مع متخصصين، ومستشارين متمكنين في المراجعة الداخلية لتنفيذ هذا البرنامج.
- د. تُقدَّم التقارير الفنية للوزراء ورؤساء الأجهزة الحكومية؛ لمعالجة أسباب القصور والتقصير، والحلول المقترحة لمعالجة الوضع.
٥. فيما يخص مستوى الشفافية ضرورة أن تعزز الأجهزة الحكومية الثقة في الموظفين؛ من خلال إشراكهم في كافة السياسات الإدارية وتوفير مركز لقياس الأداء في الأجهزة الحكومية والإشارة لنتائج الأداء في التقارير السنوية.
٦. إجراء مزيد من الدراسات حول جودة إدارة المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية؛ لتقديم المزيد من الحلول التي تدعم كفاءة وفاعلية المراجعة الداخلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسن عبد الله حسن، (٢٠٠٩م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، نموذج مقترح لاستخدام نظام المراجعة الداخلية في تقويم أداء الأجهزة الحكومية بالسودان، جامعة النيلين: كلية الدراسات العليا.
- إبراهيم، رضا توفيق عبده، (٢٠١٧م). "تقويم كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بين التجديد والإسناد في ضبط وتدنية الفساد ورفع الكفاءة الإنتاجية". مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق: كلية التجارة، ٣٩ (١): ٣٣٨-٣٧٩.
- إبراهيم، نادر شعبان (٢٠٠٦م). المراجعة الداخلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- إسماعيل، محمد عبد الرحمن. (٢٠١٦). "تحليل الانحدار الخطي. الرياض". معهد الإدارة العامة.
- الأحمد، بهاء أحمد سليم (٢٠١٤م). "الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية - المغرب، (١١٨): ٢٣٤-٢٥٤.
- الجمال، وليد (٢٠١٤م). "تأثير جودة المراجعة الداخلية على الحد من ممارسات إدارة الأرباح: دراسة حالة لبنان". مجلة التجارة والتنمية، جامعة طنطا: كلية التجارة (٤): ١٤٦-١٧٦.
- الدليل الاسترشادي لإجراءات عمل إدارات المراجعة الداخلية (١٤٣٩هـ). الرياض: معهد الإدارة العامة www.ipa.edu.sa/Arabic/Knowledge/Publications/Documents/InternalAuditGuide.
- الحسن، عمر السر (٢٠١٦م). "دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر التشغيل المصرفي - دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية". مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ٧ (٢٠): ١٦-١.
- الحسن، عمر السر الحسن، وخليلو، حسام عيسى (٢٠١٥م). "دراسة تحليلية للعلاقة بين آليات حوكمة الشركات وتحقيق الشفافية في التقارير المالية" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٧ (٢): ١٦٠-١٧٩.
- الحمودي، سلوى بنت عبد الله، والعايد، سري بنت إبراهيم (٢٠١٧م). "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحقيق الشفافية الإلكترونية ودورها في الحد من الممارسات الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السجيني، صبري عبد الحميد السيد وآخرون، (٢٠١٦م) "دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية - دراسة ميدانية في العراق". مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق: كلية التجارة، ٣٨ (٢): ١٢٣-١٦٥.
- السهلي، محمد بن سلطان القباني، (٢٠١١). تحليل العوامل الهيكلية والمهنية لوحات المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين الشمس: كلية التجارة، ١٥ (١): ١١٣-١٤١.
- السيد، زكريا عبده (٢٠١٣م). "إطار لمحددات فاعلية وظيفة المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية". مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا: كلية التجارة، ٣: ٣٣٣-٣٨٢.
- الصبان، محمد سمير (٢٠٠٣). نظرية المراجعة وآليات التطبيق. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصبان، محمد سمير، وآخرون (١٩٩٦). الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصحن، عبد الفتاح، وآخرون (٢٠٠٦). الرقابة والمراجعة الداخلية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الكاشف، محمد يوسف (٢٠٠٠). "حول إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، (٤): ٤٦-١١٠.
- اللوردات، خلف الله عبد الله (٢٠٠٦م). التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولي. عمان: مؤسسة الوراق.
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الانتوساي) (٢٠١٠)، "استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام" معيار رقم ٩١٤٠: ١-١٣، متاح على الموقع www.issai.org
- النودل، على عبد الله (٢٠١٧م). "العلاقة بين مستوى شفافية القوائم المالية وبين البيئة التنظيمية والمراجع الخارجي وحجم مجلس الإدارة". المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت: مجلس النشر العلمي، ٢٤ (٣): ٤١١-٤٤٤.
- الورداني، ياسر سعيد محمود (٢٠١٤م). "أثر المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة المراجعة الداخلية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، (٢): ٨٣-٩٨.
- باعجاجة، سالم سعيد سالم (٢٠١٢). "تفعيل دور المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية-دراسة ميدانية بالمملكة العربية السعودية". مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، ١٦ (٤٦): ٥٣-٩١.
- بسيوني، مصطفى حسن (٢٠٠٧م). "الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية، المؤتمر الدولي، مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، الإمارات العربية.

- درويش، عبد الناصر محمد سيد (٢٠١٣م). "دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية". مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف: كلية التجارة، ١(٢): ٤١-٨٧.
- ديوان المراقبة العامة، المملكة العربية السعودية (٢٠١٠). "الدليل الإرشادي لأعمال وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة": ١-١٤٧.
- رضا، هشام حمدي (٢٠١١م). الإصلاح الإداري. عمان: دار الرأية للنشر.
- رئاسة مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية (٢٠٠٧)، "اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة"، قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٩).
- زويلف، إنعام محمد حسن (٢٠١٢م). "أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي". مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد: كلية التجارة، (٢): ١٦١-١٨٩.
- سيد، مرفت محمد أحمد (٢٠١٢). "تقويم أداء وظيفة المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية في جمهورية مصر العربية". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية: كلية التجارة، (٤): ٤١-٦٦.
- عبد الفتاح، محمود، (٢٠١٥م). "إطار لتطوير وظيفة المراجعة الداخلية الحكومية في ليبيا". المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، ٣٩(٣): 211-235.
- عبد الرحمن، طارق عطية، (٢٠١٣). "دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية". الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عثمان، محمد قدرى حسن عبد الرحمن (٢٠١٤) "الشفافية الإدارية"، مجلة الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز البحوث، ٢٣(٩٠): ١٦٥-٢٠٦.
- غنيم، محمود رجب يس (٢٠١٦م). "محددات جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في مواجهة الفساد المالي: دراسة ميدانية في البيئة السعودية". مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين الشمس: كلية التجارة، ٢٠(٣): ١٩١-٢٥٦.
- القبطان، محمد، (٢٠٠٦). قواعد المراجعة في أعمال البنوك. دار النصر للنشر: القاهرة.
- قطيشات، رانية جعفر (٢٠١٨م). "أثر تعزيز المساءلة والشفافية في البلديات في تحقيق التنمية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، ٢٦(٢): ٢٠٨-٢٣٤.
- لطفي، أمين السيد أحمد (٢٠٠٥م). نظرية المحاسبة - منظور التوافق الدولي. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، رضوه أحمد (٢٠١١م). "مراجعة إدارة مخاطر الأداء في قطاع الخدمات الحكومية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، (٣): 145-182.
- مبارك، الرفاعي إبراهيم (٢٠١١م). "جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح دراسة تطبيقية على البيئة السعودية". مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٢٢(٢): ١٦٩-٢٠١.
- محمد، عبد المجيد (٢٠٠٢م). تطور وظيفة المراجعة الداخلية. القاهرة: دار الكتب.
- ملاح، وثام (٢٠١٧م). "دور حوكمة الشركات في تطبيق قواعد الشفافية والإفصاح المحاسبي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، (٢٢): ١٦٣-١٧٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, Nasibah & et al (20٠٩). "The Effectiveness of Internal Audit in Malaysian Public Sector". Journal of Modern Accounting and Auditing, 5 (9): 53-62
- Aikinsa, Stephen Kwamena (2013). "Government Internal Audits: The Determinants of Quality Supervisory Review of Audit Documentation". International Journal of Public Administration, 36 (10): 673 – 685.
- Ali AZHAM MD, & et al (2012). "Internal Audit in the Federal Government Organizations of Malaysia: The Good, the Bad and the Very Ugly?". Asian Journal of Business and Governance, (1): 68-110.
- Alzeban, Abdulaziz & Gwilliam, David (2014). "Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector". Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, 23 (2): 74-86.
- Coetzee, Philna & Erasmus, Lourens (2017). "what drives and measures public sector internal audit effectiveness? Dependent and independent variables". International Journal of Auditing, 21 (3): 237-248.
- Cohen, A., & Sayag, G (2010). "The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organizations". Australian Accounting Review, 20 (3): 296-307.

-
- Enofe, A. O & et al (2013). "The Role of Internal Audit in Effective Management in Public Sector". Research Journal of Finance and Accounting, 4 (6): 162-168.
 - Firth, Michael (1990). "Auditor Reputation: The Impact of Critical Reports Issued by Government Inspectors". The Rand Journal of Economics, 21 (3): 374-387.
 - Frank, B. G. & Thomas, H. (2004). "On the Value of Transparency in Agencies with Renegotiation". Journal of Accounting Research, UK, 42 (5): 871-893.
 - Gansberghe, Van & Nordin, Cecilia (2005). "Internal auditing in the public sector: a consultative forum in Nairobi, Kenya, shores up best practices for government audit professionals in developing nations". Journal of Internal Auditor, 62(4): 69-73.
 - Institute of Internal Auditors (2004). "Internal Auditings" Role in Section 302, of US Sarbanes –Oxley Act of 2002, Florida, USA: IIA: 25-26.
 - Maayan, Yahel; Carmeli, Abraham (2016). "Internal Audits as a Source of Ethical Behavior, Efficiency, and Effectiveness in Work Units". Journal of Business Ethics, 137 (2): 347-363.
 - Mihret, Dessalegn Getie & Yismaw, Aderajew Wondim (2007). "Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study". Managerial Auditing Journal, 22 (5): 470-484
 - Oliver, Richard (2004). "What is transparency?". New York : McGraw Hill Company.
 - Pickett, K H Spencer (2010). "The Internal Auditing Handbook", 3 edition, London: John Wiley.
 - Romaniuk, Pawel (2013). "Using Internal Audit in Designing Self-Government Development Policy". Zarzadzanie Publiczne, Jagiellonian University Press, (24):447-458.
 - Satava, David, & et al (2006). "Ethics and the auditing culture: Rethinking the foundation of accounting and auditing". Journal of Business Ethics, 64(3): 271-284.
 - The institute of internal auditors, (2010), "standards for professional practice of internal auditing". www.theiia.org
 - The Institute of Internal Auditors, Global (2017). "Definition of internal audit". Retrieved from <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>
-

المحور الرابع

تمكين تقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي

- ١- دور البيانات الضخمة في التنمية الإدارية: الفرص والتحديات
- ٢- الوعي الأمني المعلوماتي لموظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية
- ٣- آليات تحقيق الأمن السيبراني وانعكاساتها على سلوك مستخدمي تقنية المعلومات من موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية
- 4- Designing and Evaluation an AI Framework to Applying Administrative Development in Saudi Public Sectors

(ورقة علمية)

دور البيانات الضخمة في التنمية الإدارية
الفرص والتحديات

إعداد

د. حمود بن ظافر الدوسري

الملخص:

أدّى انتشار استخدام شبكة الإنترنت والأجهزة الذكية، وكذلك التحوّل إلى الأنظمة الإلكترونية إلى توليد كم هائل من البيانات في مختلف المجالات، في العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية، وكذلك العلوم الاجتماعية والهندسة والطب. يُطلق على هذا الكم الهائل من البيانات "البيانات الضخمة"، والتي خلقت تحديات جديدة أدّت إلى الحاجة لتطوير تقنيات جديدة لتخزين هذه البيانات ومعالجتها، وذلك حتى يتم استخراج أنماط ومعارف تساعد صنّاع القرار وراسمي الإستراتيجيات في تقييم كفاءة وفاعلية المنظمة وتحسين وتطوير عملها، وكذلك ضمان جودة الخدمات التي تقدمها. هذه الدراسة تتطرق إلى فرص وتحديات استخدام تقنيات البيانات الضخمة في تحسين التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، حيث قمنا أولاً باستعراض أهداف التنمية الإدارية من جهة واستخدامات البيانات الضخمة من جهة أخرى، للبحث عن نقاط قوة البيانات الضخمة وإمكانية تسخيرها واستخدامها في تحسين العمل الإداري، ومن ثمّ تمّ اقتراح تطبيق نموذج تحليل الشبكات الاجتماعية لمتابعة الإجراءات الحالية للمنظمة وبالتالي تقييمها وتحسينها، وتمّ طرح مثال لمحاكاة بعض إجراءات العمل الإداري ثمّ توضيح آلية تطبيق تقنيات البيانات الضخمة لاستخراج بعض الأنماط والمعارف التي تساعد صنّاع القرار وراسمي السياسات في مراجعة وتحسين تلك الإجراءات، وأخيراً تمّ طرح بعض التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات، ومن ثمّ عرض نتائج وتوصيات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التنمية الإدارية، البيانات الضخمة، تحليل الشبكات الاجتماعية.

المقدمة:

التنمية الإدارية هي عملية مستمرة لتحديث وإصلاح وتطوير العملية الإدارية، هذا التطور ليس تلقائياً ولا يمكن استيراده، ولكنها عملية مستمرة تتفاعل مع التغيرات في الثقافة والبيئة (Juneja, 2018)، ومن أبرز التغيرات التي طرأت في نهاية القرن الماضي هو التطور المتسارع للتقنية ممثلةً في شبكة الإنترنت، من تبادل المعلومات والخدمات بشكل سهل وميسر.

دخلت الإنترنت إلى المملكة العربية السعودية للمرة الأولى في عام ١٩٩٤م عندما حصلت المؤسسات التعليمية والطبية والبحثية على تصريح بالدخول إلى الشبكة، ودخلت رسمياً بموجب قرار من مجلس الوزراء في عام ١٩٩٧م، بعد ذلك سمح للعامة بالوصول إلى الإنترنت في عام ١٩٩٩م (إنترنت السعودية، ٢٠١٨)، وتزايد عدد المستخدمين لشبكة الإنترنت في المملكة بشكل تدريجي حتى وصل إلى ٢٩,٩ مليون مستخدم بنهاية الربع الثالث في عام ٢٠١٨م (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١٨).

هذا التطور في التقنية تطلب إعادة النظر في العملية الإدارية التقليدية المتمثلة في استخدام الأوراق والموظفين لنقل المعاملات الإدارية داخل كل منظمة وبين المنظمات الحكومية، وهو ما أدى إلى صدور قرار مجلس الوزراء في عام ٢٠٠٦م بوضع إستراتيجية للانتقال من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية (يسر، ٢٠١٨)، وقد وُضِّح القرار ضوابط التعامل مع البيانات الحكومية، والتي كان من أبرزها التأكيد على أن البيانات الحكومية ثروة وطنية يجب الاستفادة منها، ويجب تصنيفها وفق مستويات ومواصفات استرشادية موحدة (حوكمة البيانات). ولتفادي ازدواجية وتكرار البيانات يجب أن يكون هناك جهة واحدة فقط تكون مسؤولة عن حفظ البيانات الخاصة بها، وتوفيرها إلكترونياً للجهات الحكومية الأخرى المستفيدة منها؛ وذلك لتمكين تكامل البيانات بين القطاعات الحكومية.

حققت المملكة تقدماً ملحوظاً في مجال التحول إلى المعاملات الإلكترونية، حيث توسَّع نطاق الخدمات المقدمة للمواطن عن طريق شبكة الإنترنت في العقد الأخير، لتشمل طلبات التقديم على الوظائف، التعلُّم الإلكتروني، وخدمات المرور والجوازات والأحوال المدنية، إضافةً إلى خدمات الدفع الإلكتروني وإصدار السجلات التجارية وغيرها، هذا التطور الملحوظ أسهم في تحسين ترتيب المملكة حسب مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية ليرتفع من المرتبة ٩٠ في عام ٢٠٠٤م إلى المرتبة ٤٤ في عام ٢٠١٦م (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١٨).

التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية مكَّن من متابعة الإجراءات الإدارية وجمع بيانات عنها بشكل آلي، وهذا الأمر كان غير ممكن سابقاً مع المعاملات الورقية، هذه البيانات تشكِّل ثروةً لصناع القرار للتنقيب فيها وتحليلها للخروج بعلوم ومعارف تساعد في تطوير وتحسين العملية الإدارية في القطاعات الحكومية.

في هذه الدراسة سنتطرق إلى فرص وتحديات استخدام تقنيات البيانات الضخمة في تحسين التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، في البداية قُمنا بتعريف مشكلة البحث وأهميته، ثم مراجعة بعض الدراسات السابقة في استخدام البيانات الضخمة في مجالات متعددة، بعد ذلك استعرضنا بعض التعريفات الأساسية في التنمية الإدارية والبيانات الضخمة، ومن ثمَّ استعرضنا منهجية الحل والمكونة من خطوتين رئيسيتين: استعراض أهداف التنمية الإدارية من جهة واستخدامات البيانات الضخمة من جهة أخرى؛ للبحث عن نقاط قوة البيانات الضخمة وإمكانية تسخيرها في تحسين العمل الإداري، وعرض نموذج تحليل الشبكات الاجتماعية وتطبيقه في مجال التنمية الإدارية على الأنظمة الإلكترونية الحكومية لمتابعة الإجراءات الحالية للمنظمة ومن ثمَّ تقييمها وتحسينها، ثم طرح مثال لمحاكاة بعض إجراءات العمل الإداري وتوضيح آلية تطبيق تقنيات البيانات الضخمة لاستخراج بعض الأنماط والمعارف التي تساعد صناع القرار ورسمي السياسات في مراجعة وتحسين تلك الإجراءات، أخيراً تمَّ استعراض بعض التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات والتوصيات التي ستساعد في تجاوز مثل هذه التحديات.

مشكلة البحث:

التنمية الإدارية عملية مستمرة تهدف إلى إصلاح وتطوير العمليات الإدارية في المنظمات، ولكن هذه التنمية ليست عملية تلقائية ولا يمكن استيرادها؛ لأنها تتفاعل مع المتغيرات في البيئة والثقافة المحلية (Juneja, 2018)، فالتنمية التي تناسب مجتمعاً ما ليست بالضرورة تناسب مجتمعاً آخر. خصوصية التنمية الإدارية تفرض تحديات على العاملين في هذا المجال تكمن في فهم البيئة والثقافة المحلية، ومن الأشياء التي تختلف من بيئة إلى أخرى الإجراءات التي تقوم بها المنظمات لتنفيذ مهامها، والتي تخضع لقوانين البلد وثقافته. لذا فإن التنمية الإدارية تتطلب متابعة دورية للإجراءات الحالية للمنظمة ومن ثم تقييمها وتحسينها، وفي هذا البحث نحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (١) هل بإمكان تقنيات البيانات الضخمة دعم التنمية الإدارية؟
- (٢) كيف ستساهم تقنيات البيانات الضخمة في تحسين التنمية الإدارية؟

أهمية البحث:

في مايو ٢٠١٦م وافق مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية على إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تم إعدادها من قبل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، هذه الرؤية تمثل خطة إستراتيجية للمملكة لمرحلة ما بعد النفط، وتستهدف هذه الرؤية تنفيذ برامج عديدة، أحدها برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي الذي يهدف إلى إعادة هيكلة مستمرة للأجهزة الحكومية، وتسهيل الإجراءات لضمان المرونة واستمرارية العمل، ويهدف كذلك إلى تأسيس مركز لدعم اتخاذ القرار وذلك عن طريق تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار اعتماداً على البراهين والأدلة (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٨).

في محور (وطن طموح حكومته فاعلة) في رؤية ٢٠٣٠ تم التأكيد على التطوير المستمر والهيكلية المرنة، والاعتماد على ثقافة الأداء في جميع الأعمال الحكومية، وتم ترجمتها ببرامج من برامج الرؤية: برنامج مراجعة الأنظمة وبرنامج قياس الأداء، وكذلك تأسيس مركز لقياس أداء الجهات الحكومية - المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة - من خلال مؤشرات قياس الأداء مما يعزز ثقافة المسؤولية والشفافية في القطاع العام.

يمثل تمكين تقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي عاملاً جوهرياً لنجاح الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، ويعتبر تحليل البيانات من أهم الأدوات المستخدمة في قياس مؤشرات الأداء، واكتشاف الأخطاء، وقياس الإنتاجية. هدف هذه الدراسة هو استخدام تقنيات البيانات الضخمة لتحسين التنمية الإدارية، حيث نستهدف تحليل البيانات الإدارية التي يتم جمعها من الأنظمة الإلكترونية في المنظمة؛ إذ تحليل تلك البيانات سيساعد في مراجعة الأنظمة وتطويرها، وكذلك قياس مؤشرات الأداء ومستوى الإنتاجية.

الدراسات السابقة:

قام الباحثون في (Shi, 2017) بدراسة دور البيانات الضخمة في تحسين السياسات العامة، حيث تطرق الباحثون إلى فوائد ومخاطر تطبيق تقنيات البيانات الضخمة، وخلصوا إلى أن البيانات الضخمة قادرة على تحسين السياسات العامة بدقة عالية وبطريقة استباقية، ولكن في الوقت نفسه هناك مخاطر من تطبيقها، تتمثل في خصوصية البيانات وسوء استخدام البيانات والتحيز وعدم المساواة، وذكر الباحثون أن مثل هذه الدراسة ستساعد الحكومات على رسم وتحليل السياسات العامة.

في (Höchtel, 2017) قام الباحثون بدراسة مفهوم الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية والفرق بينهما، وحاول الباحثون تجسير العلاقة بين الحكومة الإلكترونية ونظريات الإدارة العامة، وأكدوا على أن مفهوم الحكومة الإلكترونية يتجاوز تقديم الخدمة التقليدية إلى كيفية اتخاذ القرار السياسي بالاعتماد على التقنيات الحديثة، مثل البيانات الضخمة وتحليلها.

وفي تقرير تمّ نشره في (Tomar, 2016) عن الطرق المختلفة للاستفادة من البيانات الضخمة في رفع الكفاءة الحكومية، تطرق التقرير إلى ثلاثة مجالات مختلفة: المدن الذكية، الضرائب، الأمن. اعتمد التقرير على بعض البحوث وإجراء المقابلات مع بعض الخبراء، وتمّ تحليل بعض الممارسات في تحليل البيانات من منظور خدمتها للجمهور، ومن ثمّ تصميم دليل للسياسات لتوجيه الموظفين في تنفيذ مبادرات البيانات الضخمة، يغطي هذا الدليل جوانب، مثل: القيادة، والحكومة، والتنظيم، وأطر مشاركة البيانات، والخصوصية.

قدّمت الدراسة (Raghupathi, 2014) نظرةً عامة لاستخدام تحليل البيانات الضخمة في مجال الرعاية الصحية، ووصفت المجال بأنه ناشئ وخصب لتطبيق تلك التقنيات خصوصاً إذا علمنا أن أغلب البيانات في المجال الصحي بيانات غير مهيكلة، وأن تطبيق هذه التقنيات سيساعد في توفير الجهد والوقت والتكلفة.

في التقرير المنشور (Darrell, 2012) وضّح داريل ويست أن إمكانيات تحسين البحث والتقييم في التعليم واعدة من خلال استخراج البيانات وتحليلها وبناء لوحة معلومات، وأضاف أن البيانات الضخمة توفر إمكانية الحصول على معلومات التعلّم من أجل الحصول على إحصاءات بخصوص أداء الطلبة وطريقة التعلّم، وبدلاً من الاعتماد على الاختبارات الدورية بإمكان المعلمين استخدام تلك التقنيات لتحليل ما يعرفه الطلبة، وما هي طريقة التعلّم الأكثر فعالية لكل تلميذ من خلال تحليل البيانات.

في مدرسة في الصين استخدموا البيانات الضخمة التي يتمّ جمعها عن الطلاب بواسطة كاميرات خاصة كل ٣٠ ثانية، للتعرف على مشاعرهم وسلوكياتهم (Jamal, 2018)، مثل هذه التقنية تساعد في توفير بيئة صحية للطلاب من خلال مراعاة مشاعرهم المختلفة، وكذلك اختيار طرق التعليم الأكثر مناسبة لكل طالب.

انتشار تقنية إنترنت الأشياء أدّى إلى توليد كم هائل من البيانات الضخمة يمكن تحليلها في الوقت الحقيقي لحل بعض المشاكل، مثل تحديد أماكن وأوقات الازدحام في الطرق (Rob, 2014). على سبيل المثال، قام الباحثون في (Lv & others, 2015) بتطوير نموذج يعتمد على خوارزمية التعلّم العميق للتنبؤ بالحركة المرورية في الطرق في الوقت المناسب وبشكل دقيق اعتماداً على البيانات الضخمة وتحليلها والتي يتمّ جمعها لتحديد الازدحام في مكان معين.

في الورقة (Cross, 2002) قام الباحثون باستخدام تحليل الشبكات الاجتماعية لاكتشاف أنماط التواصل غير المرئية بين الموظفين لتسهيل التعاون الفعّال بينهم، قام الباحثون بجمع البيانات من ٥٠٠ منظومة حكومية وخاصة، ومن ثمّ قاموا ببناء ٤٠ شبكة تواصل من ٢٣ منظمة، وأكّد الباحثون على أهمية استخدام أدوات تحليل الشبكات الاجتماعية لتقييم شبكات التواصل داخل المنظمات، لتحديد النقاط الحرجة والتي ربما تؤدي إلى تعطل وتأخر تنفيذ المهام، وكذلك تحديد المسارات الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية في عمل المنظمة ليتمّ تطويرها.

١. مفاهيم أساسية:

١.١ التنمية الإدارية:

يشير مفهوم التنمية إلى عملية التطوّر التي تطرأ على مجال معين من مجالات الحياة، وتهدف إلى الارتقاء بالحياة الإنسانية والوصول بها إلى درجة الرفاهية من خلال تأمين كافة احتياجات الناس، وتأخذ التنمية أشكالاً وصوراً متنوعة، مثل: التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والإدارية، وغيرها (Juneja, 2018). في هذه الدراسة سيكون تركيزنا على التنمية الإدارية.

تشير التنمية الإدارية إلى مضمون التحديث والإصلاح والتطوير الإداري، وتؤكد النظريات الإدارية سواء القديمة أو المعاصرة على أن التنمية الإدارية ليست عملية تلقائية ولا يمكن استيرادها من الدول المتقدمة (Juneja, 2018)؛ وإنما هي عملية تغيير مستمر في النظم واللوائح والهيكل الإدارية والعلاقات التشريعية وأنماط السلوك الإداري، والتي تأتي استجابةً لمحاولات التطوير التي تبذلها الدول لحل المشاكل الإدارية (شعيب، ٢٠١٤). ويعرّف أحد المفكرين التنمية الإدارية بأنها الجهود التي يجب بذلها بشكل مستمر لتطوير الجهاز الإداري في الدول لرفع مستوى

القدرة الإدارية للدولة، وبشكل عام التنمية الإدارية لكونها جزءاً مهماً وأساسياً من التنمية الشاملة التي تسعى إليها الدول لإرساء قواعد الإصلاح ومحاربة الفساد (شعيب، ٢٠١٤).

١,٢ البيانات الضخمة:

تشكّل البيانات اللّغة التي يتخاطب الإنسان بها مع الحاسب، حيث يقوم المستخدم بالتفاعل مع الحاسب بإدخال بعض البيانات ومن ثمّ يستخدم الحاسب بعض البرامج لمعالجتها واستخراج النتائج وتخزينها في قواعد بيانات علائقية، مثل أوراكل ودي بيس (Oracle, 2018; Dbase, 2018)، ولكن ظهور الإنترنت وانتشار الهواتف الذكية أدّى إلى إنتاج كم هائل من البيانات من خلال استخدام الناس لمنصات الشبكات الاجتماعية التي أدت إلى أهمية الاستثمار في بيانات لا تستطيع قواعد البيانات العلائقية التعامل معها كونها غير مهيكلة (unstructured)، مثل الصور ومقاطع الفيديو والنصوص (Katal, 2013)، والتي أطلق عليها مصطلح "البيانات الضخمة"، وتمّ إضافتها إلى قاموس أكسفورد في عام ٢٠١٣م (Oxford Dictionary, 2013).

يُعرف قاموس كامبردج البيانات بأنها "كل ما نستطيع تخزينه في الحاسب من أرقام ورموز وصور ونصوص" (Cambridge Dictionary, 2018)، ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها "الحقائق والإحصاءات التي نجم عنها عن شيء معين" (Oxford Dictionary, 2018).

١,٢,١ تعريف البيانات الضخمة:

تُعرف البيانات الضخمة على أنها بيانات كبيرة للغاية، وقد حدّد المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا البيانات الضخمة على أنها "مجموعة بيانات واسعة النطاق في خصائص الحجم والسرعة والتباين، والتي تتطلب بنية قابلة للتوسّع في التخزين والتحليل الفعّال" (Chang, 2015).

يُعرف قاموس أكسفورد البيانات الضخمة بأنها "مجموعة من المعلومات الكبيرة جداً والمعقدة جداً، والتي لا يمكن معالجتها أو تحليلها أو استخدامها بالطرق التقليدية" (Oxford Dictionary, 2018). وتعرفها جارتير بأنها "تلك البيانات ذات الحجم الكبير والسرعة العالية والمتنوعة والتي تتطلب أشكالاً مبتكرة وفعالة لمعالجتها حتى يتم استخراج المعلومات والمعارف منها لدعم اتخاذ القرارات وأتمتة العمليات" (Laney, 2001). وفي تعريف مشابه لجارتير، تُعرف أورايلي ميديا البيانات الضخمة بأنها "البيانات التي حجمها يفوق سعة معالجة أنظمة قواعد البيانات التقليدية، وهي البيانات الكبيرة جداً والتي تتحرك بسرعة كبيرة ولا تتناسب مع هياكل بنية قواعد البيانات التقليدية" (Wilder-Jamesm 2012). وتعرفها ماكينزي بأنها "مجموعات البيانات التي يتجاوز حجمها قدرة أدوات وبرامج قواعد البيانات التقليدية في تخزينها وإدارتها وتحليلها" (Manyika, 2011).

وبينما تركّز التعريفات السابقة على البيانات نفسها وخصائصها، تركّز فورستر في تعريفها للبيانات الضخمة على منتجها النهائي وقدرة المؤسسات على الوصول له، حيث ترى أن "البيانات الضخمة هي قدرة الشركة على تجاوز حدودها في التخزين والمعالجة والوصول لجميع البيانات التي تحتاجها، للعمل بفعالية واتخاذ القرارات والحد من المخاطر وخدمة العملاء" (Gualtrieri, 2012).

١,٢,٢ خصائص البيانات الضخمة:

بالنظر إلى التعريفات المتنوعة للبيانات الضخمة نجدها تركّز على مجموعة من الخصائص، والتي في حال توفّرها في أي مجموعة بيانات نستطيع أن نطلق عليها "بيانات ضخمة" (Gandomi, 2015)، والخصائص هي:

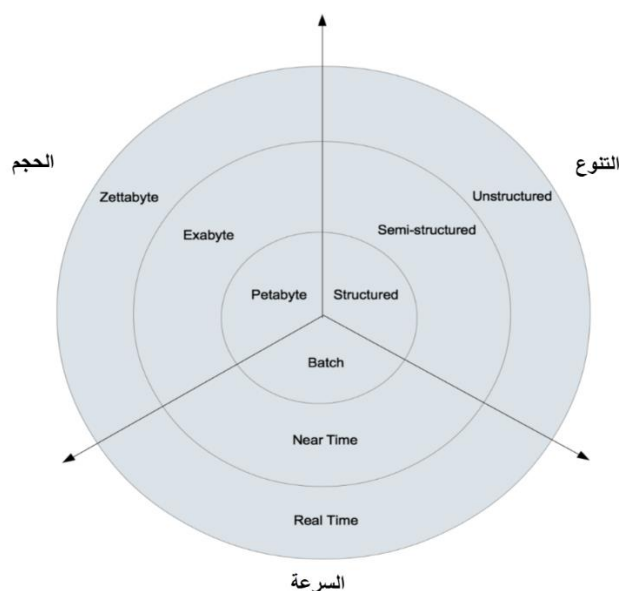
١. الحجم (Volume): أن يكون حجم البيانات كبيراً جداً، ولا يوجد حدّ معين يفصل بين كون البيانات ضخمة أو غير ضخمة، ولكن كما تشير التعريفات السابقة، تصبح البيانات ضخمة حينما لا تستطيع قواعد البيانات التقليدية تخزينها ومعالجتها.

٢. التنوع (Variety): يتم تخزين البيانات في الحاسب بتنسيقات متعددة، هذه التنسيقات المتنوعة تجعل من الصعوبة على قواعد البيانات التقليدية مثل أوراق تخزينها ومعالجتها. بشكل عام، هناك ثلاثة تنسيقات للبيانات (Gandomi, 2015):

- بيانات مهيكلة (Structured): بيانات منظمة لها نموذج محدد مسبقاً لتنظيمه على شكل صفوف وأعمدة، بحيث يمثل كل عمود بيانات خاصة معينة (الجنسية)، والصف يمثل خصائص كائن محدد (بيانات الطالب محمد، رقمه، جنسيته، عمره... إلخ)، ومن أمثله: جداول البيانات العلائقية في قواعد البيانات، وملف إكسل.
- بيانات شبه مهيكلة (Semi-structured): هي شكل من أشكال البيانات المنظمة التي لا تتوافق مع البنية الرسمية لنماذج البيانات المرتبطة بقواعد البيانات العلائقية أو الأشكال الأخرى لجداول البيانات، ولكنها تحتوي على علامات دلالية لوصف البيانات والحقول التي تحتوي على البيانات، مثل ملفات XML.
- بيانات غير مهيكلة (Unstructured): هي البيانات غير المنظمة بطريقة محددة مسبقاً (لا تحتوي على نموذج بيانات)، وهي بيانات حجمها كبير ومعقدة، مثل النصوص والصور ومقاطع الفيديو، ولكنها قد تحتوي على بيانات مهمة، مثل التواريخ والأرقام والحقائق أيضاً.

٣. السرعة (Velocity): تشير هذه الخاصية إلى سرعة إنتاج البيانات، فمع ظهور الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي أصبح إنتاج وتوليد البيانات سريعاً جداً، ففي شبكات التواصل الاجتماعي في كل دقيقة يتم تحميل ٤,٣ مليون ساعة فيديو على يوتيوب، و٣,٨ مليون عملية بحث في جوجل، ونشر ٢,٠٨ مليون سناب على سناب شات، والتغريد بـ ٤٧٣ ألف تغريدة على تويتر (Domo, 2018)، هذا الانفجار الهائل للبيانات جعل من الصعب على قواعد البيانات التقليدية تخزينها ومعالجتها، وبما أن هذه البيانات تتوالد بشكل لحظي وسريع فإنها تتقادم بشكل سريع ونحتاج إلى أدوات جديدة حتى نستطيع تحليلها والاستفادة منها في الوقت المناسب.

يمثل الشكل (١) خصائص البيانات الضخمة المعروفة بـ "3Vs"، وهي مأخوذة من الحرف الأول لكل خاصية. وبشكل عام، فالبيانات التي لا يمكن معالجتها باستخدام قواعد البيانات التقليدية سواء لحجمها أو تنوعها أو سرعتها يطلق عليها "بيانات ضخمة".



شكل (١): خصائص البيانات الضخمة (الحجم، التنوع، السرعة)

١,٢,٣ تحليل البيانات الضخمة:

بشكل عام، هناك نوعان لتحليل البيانات (Gandomi, 2015):

- **تحليل وصفي (Descriptive Analytics):** يهدف هذا التحليل إلى استخراج ملخص عن البيانات التاريخية، ويعطي معلومات مفيدة لصناع القرار لمعرفة ماذا حدث (أو يحدث)، ويعتبر مرحلة إعدادية لإجراء المزيد من التحليلات على البيانات، ويساعد في فهم أسباب حدوث أحداث وسلوكيات معينة.
- **تحليل تنبؤي (Predictive Analytics):** يهدف إلى استخراج الأنماط من مجموعة البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وهذا النوع من التحليل لا يخبر بماذا سيحدث في المستقبل، بل يحاول التنبؤ بما (يمكن) أن يحدث بمستوى مقبول من الدقة والموثوقية.

٢. المنهجية:

للإجابة عن أسئلة البحث المذكورة في قسم (مشكلة البحث)، ولتوضيح دور البيانات الضخمة في التنمية الإدارية؛ استخدمنا في هذه الدراسة منهجية مكونة من خطوتين:

الخطوة الأولى: استعراض أهداف التنمية الإدارية من جهة، وإمكانيات تقنيات البيانات الضخمة من جهة أخرى؛ للتعرف على قدرة البيانات الضخمة على المساعدة في تحقيق أهداف التنمية الإدارية، والتي سيتم استعراضها بالتفصيل في قسم ٢,١.

الخطوة الثانية: استخدام نموذج تحليل الشبكات الاجتماعية لتمثيل العمل الإداري، ومن ثم توضيح كيف يتم تطبيق تقنيات البيانات الضخمة لتحليل الشبكات الاجتماعية وتحسين العمليات الإدارية، وسيتم شرح هذه الخطوة بالتفصيل في قسم ٢,٢.

٢,١ البيانات الضخمة والتنمية الإدارية:

للإجابة عن السؤال الأول في الدراسة (هل بإمكان تقنيات البيانات الضخمة دعم التنمية الإدارية؟)، سنقوم باستعراض أهداف التنمية الإدارية من جهة، ومن ثم عرض إمكانيات تقنيات البيانات الضخمة من جهة أخرى؛ وذلك بهدف التعرف على قدرة البيانات الضخمة على المساعدة في تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

٢,١,١ أهداف التنمية الإدارية:

تكمن أهمية التنمية الإدارية في عدة جوانب، وهي (GlenArthur, 2016):

١. الإشراف على كافة أعمال المنظمة ووضع آليات تسمح لمجلس الإدارة بمساءلة الإدارة التنفيذية.
٢. الالتزام بتطبيق معايير المراجعة والتدقيق المالي والحد من الممارسات السلبية.
٣. تفعيل وحدة إدارة المخاطر والرقابة.
٤. تقييم وتحسين العمليات الداخلية في المؤسسة وتحقيق الضبط الداخلي.
٥. الحد من السلوك غير الأخلاقي والفساد والتلاعب في الجوانب الإدارية.
٦. تصويب وتقويم أداء المؤسسات من خلال الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها.
٧. فحص خلفيات الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف وسجلاتهم الوظيفية السابقة، لضمان نزاهتهم وشفافيتهم.

٢,١,٢ استخدامات البيانات الضخمة:

هناك دراسات كثيرة تحدثت عن أهمية البيانات الضخمة وتحليلها والفوائد التي ستوفرها سواء على المستويات التشغيلية للمنظمات أو على مستوى صناعة القرار (Katal, 2013; Manyika, 2011; Gandomi, 2015; McAfee, 2012). في هذا القسم نستعرض قائمةً بالمزاي التي توفرها البيانات الضخمة للمنظمات، وهي كما يلي:

١. تحقيق الكفاءة العالية: وتعني خفض التكاليف وتقليل وقت تنفيذ المهام ورفع الجودة، ويستخدم التحليل الوصفي والتحليل التنبؤي في تحقيق الكفاءة العالية في أعمال المنظومة.
٢. اكتشاف الحالات غير الطبيعية: تساعد البيانات الضخمة في اكتشاف الأنماط غير الطبيعية والتي يصعب اكتشافها بالملاحظة، ويساعد التحليل الوصفي في اكتشاف تلك الحالات غير الطبيعية.
٣. تحسين القرارات: يستخدم التحليل الوصفي والتحليل التنبؤي في مساعدة صنع القرار في تحسين القرارات عن طريق فهم واقع المنظمة ومشاكلها.
٤. التنبؤ بالمستقبل: يساعد صنع القرار في اختبار بدائل عديدة وآثارها المحتملة، وهو ما يساعد المنظمة في التخطيط الجيد وإدارة الموارد بشكل أفضل.
٥. فهم العملاء ورفع مستوى رضاهم: تحليل بيانات العملاء يجعل المنظمة أكثر قدرة على تحديد توجهاتهم واحتياجاتهم ومحاولة تحقيقها لرفع مستوى رضاهم.
٦. التسويق الفعال: استهداف العملاء من خلال التسويق بشكل دقيق يقلل من التكلفة ويحقق الهدف، حيث تساعد البيانات الضخمة في تحليل وفهم سلوك العملاء من خلال خوارزميات تعلم الآلة ومعرفة اهتماماتهم.
٧. تقديم خدمات إضافية: البيانات الضخمة لا تساعد على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء فقط، بل تفتح أبواباً استثمارية جديدة للشركة لتقديم خدمات إضافية.
٨. تحويل البيانات إلى أصول تجارية: يتم ذلك إما عن طريق بناء نموذج أعمالها بالكامل على البيانات، أو توليد الدخل من بياناتها ببيعها لأطراف أخرى.

٢,١,٣ فرص تطبيق تقنيات البيانات الضخمة في التنمية الإدارية:

الجدول أدناه يوضح الفرص الممكنة لتطبيق تقنية تحليل البيانات الضخمة في مجال التنمية الإدارية، حيث تمثل الصفوف أهداف التنمية الإدارية والأعمدة تمثل إمكانيات البيانات الضخمة، وكل خلية في الجدول تحتوي على علامة صح تعني أنه بالإمكان الاستفادة من تقنيات البيانات الضخمة في تحقيق الهدف المعني. قام الباحث بتحليل العلاقة بين البيانات الضخمة والتنمية الإدارية ونقاط التقاطع بينهما، وهو ما نشأ عنه النتيجة الموضحة في الجدول، ومن ثم تم تحكيم هذه النتيجة ومراجعتها من قبل اثنين من المختصين في مجال البيانات الضخمة.

جدول (١)

فرص تطبيق تحليل البيانات الضخمة في مجال التنمية الإدارية

تحقيق الكفاءة العالية	غير الطبيعية الحالات	تحسين القرارات	التنبؤ بالمستقبل	فهم العملاء وزيادة رضاهم	التسويق الفعال	تقديم خدمات إضافية	تحويل البيانات إلى أصول تجارية
✓							
✓	✓						
	✓		✓				
✓		✓		✓			
	✓						
		✓					
		✓	✓				

في الجدول أعلاه، يتضح أن البيانات الضخمة ستسهم في تحقيق العديد من أهداف التنمية الإدارية، ولأن التنمية الإدارية عملية مستمرة؛ فإن جمع البيانات الضخمة عن الإجراءات بشكل مستمر سيسهم في مراقبتها واكتشاف أي نمط أو سلوك غير طبيعي، كذلك ستسهم البيانات الضخمة في التحقق من الالتزام بمعايير المنظمة، وأيضاً تحقيق الكفاءة العالية في أعمال المنظمة من ناحية تقليل الوقت والجهد والمال في تنفيذ المهام، والمحافظة على الموارد والحد من هدرها. أما أهم استخدامات البيانات الضخمة وتحليلها بشكل عام، فيكمن في دعم القرارات، كما أن الجمع المستمر للبيانات يساعد في معرفة الواقع (تحليل وصفي) في حالة دقة البيانات وصحتها، وهذه الصورة ستساعد كل العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات التي ستساعدهم في أداء مهامهم بشكل فعال، كذلك ستساعد صنّاع القرار وراسمي الإستراتيجيات على التخطيط في الأمد البعيد، وهذه الخاصية مهمة في مجال التنمية الإدارية كونها عملية طويلة الأمد وآثارها تظهر على المدى البعيد، أيضاً من أهم استخدامات البيانات الضخمة التنبؤ بالمستقبل (تحليل تنبؤي)، هذا النوع من التحليل يساعد متخذ القرار على اختبار بدائل عديدة وآثارها المحتملة (سيناريوهات ما إذا كان)، وكذلك يشكل رؤية ثابتة لمحاولة معرفة مدى تأثير أي تغيير في الإجراءات على تحسين أداء المهام في المنظمة.

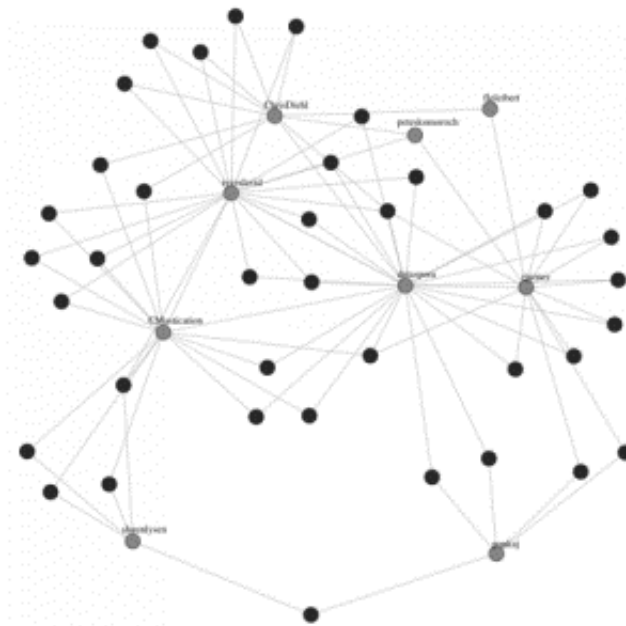
تبرز أهمية النقاط الثلاث الأخيرة في أعمدة الجدول في المنظمات الربحية التي تسعى إلى تسويق منتجاتها إلى المستهلكين، وكذلك البحث عن مصادر دخل جديدة عن طريق تقديم خدمات إضافية أو تحويل البيانات إلى أصول تجارية. فدراسة (Erevelles, 2016) تطرقت لاستخدام البيانات الضخمة في مجال التسويق، ووضّحت أنها تمكّن الشركات من فهم سلوك المستخدمين ومعرفة تفضيلاتهم، وكذلك التنبؤ باحتياجاتهم وتصميم المنتجات والخدمات بناءً عليها. وفي مجال التسويق نجحت شركة أمازون في زيادة أرباحها بنسبة ٢٩% بفضل التسويق الذكي الذي استخدمته بالاعتماد على نظام التوصية الذي اعتمدت فيه على البيانات الضخمة التي جمعتها من عملائها في أثناء تسوّقهم في متجرها الإلكتروني (Amazon, 2018). أما استخدام البيانات كأصول تجارية فأبرز مثال عليها شركة جوجل وشركة فيسبوك، هذه الشركات وفّرت خدمات مجانية مقابل الحصول على بيانات العملاء التي تمكّنهم من التعرف على سلوكهم ورغباتهم، ومن ثمّ تقديم خدمات إضافية مناسبة لهم وبالتالي زيادة دخل تلك الشركات.

٢,٢ مساهمة البيانات الضخمة في تحسين التنمية الإدارية:

للإجابة عن السؤال الثاني في هذه الدراسة (كيف ستساهم تقنيات البيانات الضخمة في تحسين التنمية الإدارية؟)، تمّ استخدام نموذج تحليل الشبكات الاجتماعية لتمثيل العمل الإداري المكون من مجموعة من الموظفين ومجموعة من الإجراءات الإدارية التي يجب أن يقوم بها الموظفون لتنفيذ مهامهم الإدارية، ولتقييم الحل المقترح تمّ طرح مثال لمحاكاة العمل الإداري في منظمة ما في قسم ٢,٢,٤، ومن ثمّ توضيح آلية تطبيق تقنيات البيانات الضخمة لتحليل البيانات التي تمّ جمعها عن العملية، وتوضيح طريقة تحسين العملية الإدارية.

٢,٢,١ الشبكات الاجتماعية:

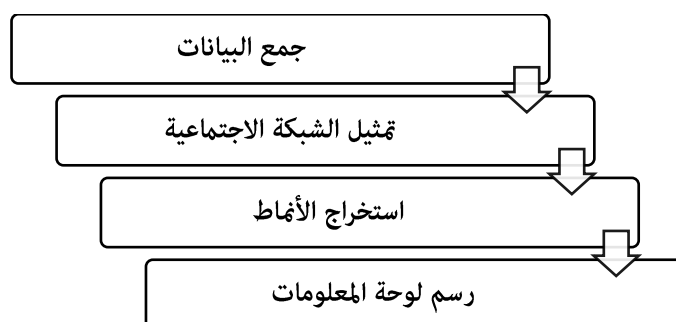
الشبكات الاجتماعية هي هياكل شبكية تتكون من مجموعة نقاط، كل نقطة تمثّل عنصراً معيناً (مستخدمًا) وبينها علاقات يتم تمثيلها بخطوط تربط بين النقاط، توضّح هذه الخطوط العلاقات والتفاعلات بين النقاط (De Laatm 2007). من أمثلة الشبكات الاجتماعية: تويتر، فيس بوك، لينكد إن. يوضّح شكل (٢) مقطعاً من شبكة اجتماعية لمجموعة من مستخدمي الفيس بوك، في هذا الشكل كل نقطة تمثّل مستخدماً، وكل خط يربط بين نقطتين يمثّل علاقة صداقة بين المستخدمين على شبكة الفيس بوك، النقاط الحمراء تمثل المستخدمين الأكثر تأثيراً في الشبكة (سيتم شرح هذا الموضوع في قسم ٢,٢,٢).



هذه المعايير تمّ تطبيقها في مجالات مختلفة، مثل: المجال الأكاديمي (Carolan, 2013)، المجال الأمني لكشف غسيل الأموال (Colladon, 2017)، مجال إدارة الإمدادات (Mueller, 2007)، وكذلك المجال الصحي (Baktha, 2017). هدف دراستنا الحالية تطبيق تلك المعايير على العمليات الإدارية في المنظمات لاستخراج معلومات ومعارف تساعد صنّاع القرار في رسم السياسات المستقبلية للمنظمة، وكذلك تحسين العمليات الإدارية.

٢,٢,٣ الشبكات الاجتماعية والتنمية الإدارية:

العمل الإداري في أي منظمة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تحكمها أنظمة وقوانين معينة للقيام بمهام معينة، وكما ذكرنا سابقاً، مع تطور التقنية وانتشار استخدام شبكة الإنترنت انتقل تطبيق وتنفيذ هذه الإجراءات من العمل الورقي ليصبح إلكترونياً. شكل (٣) يوضّح الآلية المقترحة لتحليل البيانات الضخمة التي يتم جمعها من الأنظمة الإلكترونية بهدف تطوير التنمية الإدارية.



شكل (٣): خطوات تحليل الشبكات الاجتماعية للإجراءات الإدارية

كما هو واضح من الشكل، تمرّ هذه الآلية بعدة مراحل نستعرضها فيما يلي:

١. **جمع البيانات:** لكل مهمة عدة إجراءات وخطوات تمرّ بها حتى يتم تنفيذها للمستفيد النهائي، وخلال تنفيذ المهمة تنتقل من حالة إلى حالة (من موظف إلى موظف آخر، على سبيل المثال)، مسار المهمة والوقت الذي تستغرقه في كل إجراء ينتج عنه توليد بيانات في النظام، وجمع هذه البيانات بشكل دوري وتخزينها في قاعدة بيانات خاصة يولّد لدى المنظمة بيانات ضخمة عن تنفيذ المهام. يجب التأكيد أنه ليس من الضروري أن تنفيذ مراحل المهام يتم عن طريق مستخدم، بل قد يكون تنفيذه آلياً باستخدام التقنية (عن طريق بعض برمجيات الذكاء الاصطناعي التي تعتمد على التحقق من شروط معينة).
٢. **تمثيل الشبكة الاجتماعية:** في هذه الخطوة يتم رسم المخطط الاجتماعي (Sociogram)، بعد جمع البيانات عن تنفيذ الإجراءات الإدارية نقوم برسم الشبكة الاجتماعية للعمليات لفترة معينة (يوم واحد، على سبيل المثال) وذلك بتحويل التمثيلات الرياضية للشبكة إلى رسم يسهل فهم العلاقات فيه (شكل ٢) وتحديد نقاط الكثافة والتمركز في الشبكة، ويتم ذلك بتطبيق المعايير التي تمّ تحديدها في قسم ٢,٢,٢ (الكثافة، المركزية،... إلخ) لكل نقطة. هناك برامج وأدوات تُستخدم لتمثيل الشبكات الاجتماعية، مثل: NodeXL، Gephi (kdnuggets, 2018).

٣. **استخراج الأنماط:** يصعب على الإنسان ملاحظة الأنماط التي تتشكل خلال تنفيذ العمليات والإجراءات الإلكترونية والتي تتم بشكل مستمر لتنفيذ المهام الإدارية وينتج عنها بيانات ضخمة، فالمركزية في الشبكات الاجتماعية تعطي معلومات عن الناس الأكثر تأثيراً، في حين أنها في مجال التنمية الإدارية قد تُصنّف المركزية على أنها ضغط على موظف معين من ناحية عدد الإجراءات التي يقوم بها بشكل يومي، هذا الضغط يصعب ملاحظته على المدى الطويل (بمعنى، أن الضغط قد يصبح ملحوظاً في حالة تمثيل الشبكة الاجتماعية ليوم محدد)، ولكن قد يكون هذا الضغط في هذا اليوم فقط لسبب معين؛ لذلك وحتى نتأكد أن هذا الضغط أصبح نمطاً، يجب تطبيق تقنيات تنقيب البيانات لمعرفة تكرار هذا الحدث، هذه التقنيات تتمثل

في التحليل الوصفي أو التنبؤي باستخدام خوارزميات تعلّم الآلة، مثل: خوارزمية الانحدار الخطي، وخوارزمية شجرة القرار (Nasrabadi, 2007).

٤. **رسم لوحة المعلومات:** بعد جَمْع البيانات واستخراج الأنماط منها، يتم رسم لوحة معلومات تفاعلية توضح أهم المؤشرات التي يهتم بها متخذ القرار ويحتاج لمتابعها بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري أو ربع سنوي. يُقصد بلوحة المعلومات التفاعلية أنه يتم تحديثها بشكل مستمر (كل ٣٠ ثانية، على سبيل المثال). هناك أدوات وبرامج تُستخدم في رسم لوحة المعلومات، مثل: برنامج Tableau، وبرنامج Power BI من مايكروسوفت (Bigdata-madesimle, 2018).

لصعوبة الحصول على البيانات من الجهات الحكومية لخصوصية تلك البيانات؛ استخدمنا في هذه الدراسة طريقة المحاكاة بدلاً من دراسة حالة واقعية. لتوضيح كيف يتم استخدام تقنيات البيانات الضخمة في التنمية الإدارية نستعرض في القسم التالي مثلاً يوضح بيانات وهمية لمجموعة من المهام والإجراءات التي تمت خلال فترة معينة في منظمة ما.

٢,٢,٤ مثال:

لنفترض أن لدينا منظمة فيها ١٠ موظفين، لنفترض كذلك أن جميع مهام المنظمة يتم تنفيذها بشكل آلي بواسطة أنظمة إلكترونية في المنظمة، حيث تبدأ المهمة من موظف معين ومن ثم تنتقل لموظف آخر بتسلسل معرف مسبقاً، لنفترض كذلك أن شكل (٤) يمثل المخطط الاجتماعي للشبكة الاجتماعية للمنظمة (خطوة رقم ٢ في قسم ٢,٢,٣) للعمليات التي تم تنفيذها من قبل الموظفين لتنفيذ عدة مهام من الساعة ١٠ إلى ١١ صباحاً، في هذا الشكل كل نقطة تمثل موظفاً والخطوط التي تصل بين النقاط تشير إلى انتقال مهمة معينة من موظف إلى آخر (معاملة إدارية).



شكل (٤): تمثيل لمجموعة إجراءات بين عدة موظفين لتطبيق مهام معينة في وقت محدد

في شكل ٤ يلاحظ أن النقطة الحمراء هي الأكثر كثافة والأكثر تركزاً داخلياً وخارجياً، لو افترضنا أن هذا النمط يتكرر كثيراً، فهذا يعني أنه ربما لدينا مشكلة؛ إما في عدد المهام المسندة لذلك الموظف الذي تمثله النقطة الحمراء، أو هناك مشكلة في العدد المتوفر لشغل تلك الوظيفة التي يشغلها ذلك الموظف (أقل من الاحتياج الفعلي لضغط العمل)، أياً كان السبب فإن اكتشاف مثل هذا النمط سيساعد في البدء في البحث عن سبب المشكلة ومن ثم إعادة النظر في تنفيذ العمليات لتحسينها، هذا الاستنتاج لم يكن ممكناً لو لم يكن هناك جَمْع للبيانات بشكل آلي من جهة، وكذلك استخدام تقنيات البيانات الضخمة لاكتشاف واستخراج تلك الأنماط من جهة أخرى.

بالإضافة إلى بيانات الشبكات الاجتماعية فإنه يمكن جَمْع بيانات أخرى، مثل الوقت المستغرق لكل إجراء عند كل موظف، وكذلك حساب الوقت الكلي الذي يستغرقه تنفيذ كل مهمة. هذه البيانات ستمثل مؤشرات مفيدة لمتخذ القرار بالإمكان عرضها وتحديثها على لوحة معلومات، على سبيل المثال: عرض المهام التي تستغرق وقتاً أطول،

وكذلك الموظفون الذين يستغرقون وقتاً أطول في تنفيذ الإجراءات، وعرض هذه المعلومات بشكل دوري أمام صناع القرار سيزودهم بالمعارف التي ستساعدهم في اتخاذ قرارات تسهم في تحسين العمليات الإدارية.

يجب الإشارة إلى أن حجم البيانات الإدارية يعتمد على حجم المنظمة وعدد المهام التي تقوم بها، فكلما كانت المنظمة كبيرةً وعددُ المهام كبيراً، كانت البيانات المُنتجة أكبر حجماً، كذلك بعض المنظمات تستخدم أنظمة إلكترونيةً مختلفة وغير مترابطة لتنفيذ المهام، وهو ما يتطلب جمع البيانات من أكثر من نظام لتمثيل الشبكة الاجتماعية للعمليات الإدارية. أيضاً قد يتطلب بعض أنواع التحليل الدخول في تفاصيل بعض الإجراءات (المعاملات) والتي قد يكون من ضمن محتواها نصوص أو صور؛ لذا فإن البيانات التي يتم جمعها من العمليات الإدارية بيانات ضخمة من ناحية الحجم والتنوع وتعدد أنواع البيانات (بيانات غير مهيكلة، كالصور والنصوص)، وهي تحتاج إلى تقنيات خاصة لتخزينها ومعالجتها.

٣. التحديات:

الفكرة الرئيسية للتنقيب في بيانات العمليات الإدارية هي محاولة استخراج بعض الأنماط والمعارف المفيدة لصناع القرار من سجلات أحداث تنفيذ المهام بشكل تلقائي، وكذلك مقارنة عملية الأعمال القائمة مع النماذج المعتمدة في المنظمة لتحديد الانحرافات والاختناقات حتى يتم مراجعتها وتحسينها لاحقاً.

النموذج المقترح لجمع البيانات وتمثيلها يحتاج أن تكون التعاملات في المنظمة تعاملات إلكترونية وليست تعاملات ورقية، حتى يكون بالإمكان جمع البيانات عن المهام والإجراءات بشكل آلي، كذلك يجب أن يكون هناك تعريف واضح للمهام وإجراءاتها حتى يكون بالإمكان تتبعها وقياسها.

يتم جمع بيانات الإجراءات من مصادر مختلفة ومتنوعة، إضافة إلى أن هذه البيانات قد تكون غير كاملة وبمستويات مختلفة من الدقة؛ لذلك فإن التأكد من جودة البيانات ضروري كون نتيجة تعدين العمليات يعتمد على جودة البيانات وصحتها (R'bigui, 2017).

أحد التحديات أن الإجراءات المتبعة في كل مهمة قد تتغير مع الوقت، كذلك لكل مهمة أكثر من مسار بناءً على شروط معينة، أيضاً بعض المهام يتم تنفيذها بشكل موزع بين أكثر من منظمة وفي أكثر من نظام إلكتروني؛ لذلك فإن إدارة تلك العمليات تحتاج مزيداً من البحث والأدوات للتعامل مع هذه الحالات (R'bigui, 2017).

من ضمن التحديات في تطبيق النموذج المقترح هو تتبع مسار مهمة معينة، كما ذكرنا سابقاً، المهمة يتم تنفيذها عبر سلسلة من الإجراءات التي يقوم بها الموظفون في المنظمة، بداية ونهاية كل مهمة تحتاج تعريفاً واضحاً لتسلسل المهمة، وعلى الرغم من ذلك فقد يكون هناك ارتداد عكسي لإحدى المهمات لأي سبب كان (الموظف (ب) يرجع المعاملة الإلكترونية للموظف (أ) الذي بدأ المهمة، لعدم اكتمال متطلب معين)، في هذه الحالة تأخذ المهمة مساراً من الخطوات أطول من المسار الطبيعي.

الخصوصية تمثل أحد التحديات لتطبيق النموذج المقترح، ما لم يكن هناك حوكمة كاملة لبيانات المنظمة سيكون من الصعب معرفة أي البيانات المسموح بجمعها ومعالجتها، وكذلك معرفة الأشخاص المصرح لهم بالوصول لها.

٤. النتائج والتوصيات:

التنمية الإدارية هي تحديث وإصلاح وتطوير إداري مستمر في النظم واللوائح والهيكل الإدارية والعلاقات التشريعية، وكذلك في أنماط السلوك الإداري، ويكمن التحدي في التنمية الإدارية في كونها ليست عملية تلقائية ولا يمكن استيرادها.

في هذه الدراسة تطرقنا إلى فرص وتحديات استخدام البيانات الضخمة في مجال التنمية الإدارية، فُمننا باستعراض أهداف التنمية الإدارية، ومن ثم استعرضنا فوائد واستخدامات تحليل البيانات الضخمة بشكل عام، وخلصنا إلى أن البيانات الضخمة ستدعم التنمية الإدارية في تحقيق بعض أهدافها، وستساعدنا في مراقبة كافة أعمال المنظمة ومدى

التزامها بتطبيق المعايير، وكذلك ستساعد في تقييم العمليات الداخلية وتحسينها، وفي اكتشاف المخاطر والحد من السلوك غير الأخلاقي.

كذلك تم اقتراح استخدام نموذج تحليل الشبكات الاجتماعية لتمثيل الإجراءات الإدارية والتنقيب فيها، وهذا النموذج يوفر فرصة لجمع البيانات عن الإجراءات الإدارية بشكل آلي ومستمر، ومن ثم تحليلها وتمثيل النتائج للمستفيدين على شكل لوحة معلومات تمكّن المستفيدين من قراءة الواقع وكذلك التنبؤ بالمستقبل. كما أن رسم الشبكة الاجتماعية للعمليات الإدارية سيساعد في تحديد الانحرافات والاختناقات حتى يتم مراجعتها وتحسينها لاحقاً، وكذلك قياس إنتاجية الموظفين، وأيضاً حفظ الموارد وتوزيعها بشكل فعال.

يجب الإشارة إلى أن الحل المقترح في هذه الدراسة قابل للتطبيق في أي بيئة (بلد) وليس مخصصاً لبيئة العمل الإداري في المملكة العربية السعودية، ولكن تم اختيار المملكة العربية السعودية كدراسة حالة لتطبيق النموذج المقترح كون الحاجة لتطبيق مثل هذا النموذج أكثر في السعودية مقارنة بدول أخرى، وذلك للتحوّل الذي شهدته المملكة مؤخراً في التعاملات الإلكترونية مقارنة بالدول النامية الأخرى.

حتى يتم الاستفادة من البيانات الضخمة في المجال الإداري في بيئة ما هناك عدة إجراءات يوصى بالأخذ بها، هذه التوصيات تمثل الشروط التي يجب توفّرها في منظمة ما لتطبيق النموذج المقترح في هذه الدراسة، وهي على النحو التالي:

- **التحول للتعاملات الإلكترونية:** تحويل عمل المنظمة إلى تعاملات إلكترونية بدلاً من العمليات الورقية سيوفّر بيانات هائلة عن العمليات التي تتم داخل المنظمة، وبالتالي سيوفّر مصدراً مهماً للتنقيب في هذه البيانات واستخراج العلوم والمعارف التي تساعد في تطوير المنظمة ودعم اتخاذ القرارات فيها.
- **حوكمة البيانات:** تهدف حوكمة البيانات إلى تنظيم البيانات وتصميمها وتعزيزها وحمايتها عبر دورة حياتها، كما تهدف إلى توفير بيانات بجودة عالية يسهل الوصول لها للمرخص لهم، وحمايتها من غيرهم، وهي عملية تنظيمية لبناء هيكل البيانات في المنظمة وتتم بشكل مستمر وعلى فترات متباعدة.
- **تصميم عمليات الأعمال:** في إدارة عمليات الأعمال يتم النظر إلى العمليات (الإجراءات) كأصول مهمة للمنظمة يجب فهمها وإدارتها وتطويرها، ويتضمن تصميم تلك الأعمال تحليلها بهدف تحديد العمليات الرئيسية والفرعية، ويهدف كذلك إلى التعريف بالطرق التي يتم بها تنفيذ العمليات لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وجود مثل هذا النموذج سيساعد على مراجعة العمليات وتدقيقها للانتقال من العمليات الورقية إلى العمليات الإلكترونية، والتغيير الذي سيطرأ على تلك العمليات وإجراءاتها جراء ذلك التحوّل (أتمتة بعض العمليات، على سبيل المثال). وجود هذا النموذج سيساعد كذلك في بناء وتطبيق تحليل الشبكات الاجتماعية في مجال الإدارة لجمع البيانات وتحليلها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسن عبد الله حسن، (٢٠٠٩م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، نموذج مقترح لاستخدام نظام المراجعة الداخلية في تقويم أداء الأجهزة الحكومية بالسودان، جامعة النيلين: كلية الدراسات العليا.
- إنترنت السعودية. (٢٠١٨، ٤ ديسمبر). الإنترنت في المملكة العربية السعودية. متوفر على الرابط:
<http://www.internet.sa/ar/internet-in-saudi-arabia/>
- هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠١٨، ٤ ديسمبر). تقرير الأداء لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، الربع الثالث -٢٠١٨ م. متوفر على الرابط: <https://www.mcit.gov.sa/ar/standard-indicators/99050>
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠١٨، ١ ديسمبر). المملكة تتقدم في تصنيف مؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الحكومة الإلكترونية. متوفر على الرابط: <https://www.mcit.gov.sa/en/media-center/news/95325>
- يسر. (٢٠١٨، ٤ ديسمبر). ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية. متوفر على الرابط:
https://www.yesser.gov.sa/AR/MechanismsandRegulations/Regulations/Pages/controls_application_eGovernment.aspx
- محمد عبد المنعم شعيب. (٢٠١٤). الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات. النسخة الثانية. دار النشر للجامعات. صفحة ٦٦-٦٧.
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٨، ٤ ديسمبر). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. متوفر على الرابط: <https://vision2030.gov.sa/ar>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Amazon. (2018 December 1). The Amazon Recommendations Secret to Selling More Online. Retrieved from URL: <http://rejoiner.com/resources/amazon-recommendations-secret-selling-online/>
- Baktha, K., & Dev, M., & Gupta, H., & Agrawal, A., & Balamurugan, B. (2017). Social network analysis in healthcare. Internet of Things and Big Data Technologies for Next Generation Healthcare. Springer: pages 309-334.
- Bigdata-madesimple. (2018, December 4). Review of 20 best big data visualization tools - Big Data Made Simple. Retrieved from URL: <https://bigdata-madesimple.com/review-of-20-best-big-data-visualization-tools/>
- Cambridge Dictionary. (2018, December 4). Retrieved from URL <https://dictionary.cambridge.org/>
- Carolan, B. (2013). Social network analysis and education: Theory, methods and applications. Sage Publications.
- Chang, W. (2015). NIST Big Data Interoperability Framework: Volume 1, Definitions. Retrieved from URL: https://bigdatawg.nist.gov/_uploadfiles/NIST.SP.1500-1.pdf
- Cross, R., & Borgatti, S., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California management review*, Volume (44), pages 25-46.
- Colladon, A., & Remondi, E. (2017). Using social network analysis to prevent money laundering. *Expert Systems with Applications*, Volume (67), Pages: 49-58.
- Darrell, M. (2012). Big Data for Education: Data Mining, Data Analytics, and Web Dashboards. *Governance studies at Brookings*, Volume (4): Washington: Brookings Institution.
- Dbase. (2018, December 4). Retrieved from URL: <http://www.dbase.com/>
- De Laat, M., & Lally, V., & Lipponen, L.m & Simons, R. (2007). Investigating patterns of interaction in networked learning and computer-supported collaborative learning: A role for Social Network Analysis. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*. Volume (2): 87-103.

-
- Domo (2018 December 1). Data Never Sleeps 6.0. Retrieved from URL: <https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-6>
 - Douglas, L. (2001). 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety. Gartner. Retrieved from URL: <https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>
 - Erevelles, S., & Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, Volume (69), Pages: 897-904.
 - Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, Volume (35), pages 137-144.
 - GlenArthur. (2016, July 17). Development Administration: Concept & Features. Retrieved from URL: <https://aspirantforum.com/2016/07/17/development-administration-concept-features/>
 - Gualtieri, M. (2012). The Pragmatic Definition Of Big Data. Retrieved from URL: https://go.forrester.com/blogs/12-12-05-the_pragmatic_definition_of_big_data/
 - Höchtl, J., & Parycek, P., & Schöllhammer, R. (2017). Big data in the policy cycle: Policy decision making in the digital era. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Volume (26) , pages 147-169.
 - Jamal, M. (2018, May 21). This school scans classrooms every 30 seconds through facial recognition technology. Retrieved from URL: <https://www.techjuice.pk/this-school-scans-classrooms-every-30-seconds-through-facial-recognition-technology/>
 - Juneja, P. (2018 December 1). What is Development Administration?. Retrieved from URL: <https://www.managementstudyguide.com/development-administration.htm>.
 - Katal, A., & Wazid, M., & Goudar, R. (2013). Big data: issues, challenges, tools and good practices. *2013 Sixth International Conference on Contemporary Computing*, IEEE, pages 404-409.
 - Kdnuggets. (2018, December 4). Top 30 Social Network Analysis and Visualization Tools. Retrieved from URL: <https://www.kdnuggets.com/2015/06/top-30-social-network-analysis-visualization-tools.html>
 - Lifemasters: (2018 December 1). Discover the Flow of Power, Trust, Communication of Your Company Social Network Analysis and teamworking dynamics. Retrieved from URL: <http://www.lifemasters.co.za/social-networks-analysis/>
 - Lv, Y., & Duan, Y., & Kangm W., & Li, Z., & Wang, F., & others. (2015). Traffic flow prediction with big data: A deep learning approach. *IEEE Trans. Intelligent Transportation Systems*, Volume (16), pages 865-873.
 - Manyika, J., & Chui, M., & Brown, B., & Bughin, J., & Dobbs, R., & Roxburgh, C., & Byers, H. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. Retrieved from URL: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Big%20data%20The%20next%20frontier%20for%20innovation/MGI_big_data_exec_summary.ashx
 - McAfee, A., & Brynjolfsson, E., & Davenport, T., & Patil, D., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, Volume (90), Pages: 60-68.
 - Mueller, R., & Buergelt, D., & Seidel-Lass, L., & others. (2007). Supply chains and social network analysis. *1st International European forum on innovation and system dynamics in food networks*. Citeseer: pages 15-17.
 - Nasrabadi, N. (2007). Pattern recognition and machine learning. *Journal of electronic imaging*, Volume (16). Publisher: International Society for Optics and Photonics.
 - Oracle. (2018, December 4). Retrieved from URL: <https://www.oracle.com/database/technologies/>
-

-
- Oxford Dictionary: Big Data Arrives at the Oxford English Dictionary. (2013). Retrieved from URL: <https://whatsthebigdata.com/2013/06/15/big-data-arrives-at-the-oxford-english-dictionary/>
 - Oxford Dictionary. (2018, December 4). Retrieved from URL: <http://www.oed.com/>
 - R'bigui, H., & Cho, C. (2017). The state-of-the-art of business process mining challenges. *International Journal of Business Process Integration and Management*, Volume (8), Pages: 285-303.
 - Shi, J., & Ai, X., & Cao, Z. (2017). Can big data improve public policy analysis?. *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Digital Government Research*, ACM, pages 552-561.
 - Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: promise and potential. *Health information science and systems*, Volume (2), pages 3.
 - Rob, K. (2014). The real-time city? Big data and smart urbanism. *GeoJournal*, Volume (79), Pages 1—14.
 - Tomar, L., & Guicheney, W., & Kyarisiima, H., & Zimani, T. (2016). Big Data in the public sector: Selected applications and lessons learned. *Inter-American Development Bank*.
 - Wilder-James, E. (2012). What is big data? An introduction to the big data landscape. Retrieved from URL: <https://www.oreilly.com/ideas/what-is-big-data>
 - Wende, K. (2007). A model for data governance-Organising accountabilities for data quality management. *ACIS 2007 Proceedings*: Pages: 80.

(ورقة علمية)

الوعي الأمني المعلوماتي لموظفي القطاع الحكومي
في المملكة العربية السعودية

إعداد

د. خالد بن يحيى مجرشي

الملخص:

مع تزايد الهجمات الإلكترونية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ زاد حجم الاستثمار في التدابير والحلول التقنية للدفاع ضد الهجمات وحماية المعلومات. ولكن؛ بالرغم من أهمية الجانب التقني، يعتبر التركيز عليه بمفرده ممارسة غير مجدية في منع تهديدات أمن المعلومات؛ حيث يلعب العامل البشري المتمثل بالوعي الأمني المعلوماتي على مستوى الموظفين دوراً مهماً في الوصول إلى مستوى متقدم في المنظومة الأمنية المعلوماتية. هذا لأن الموظفين في المنظمات يعتبرون أحد التهديدات الرئيسية لأمن المعلومات؛ بسبب السلوكيات الخطأ التي يقومون بها بشكل مقصود أو غير مقصود عند التفاعل مع الأجهزة الحاسوبية. وبالرغم من أهمية الجوانب البشرية في أمن المعلومات، لم يكن هناك تركيز من الدراسات السابقة المتعلقة بأمن المعلومات والتي أجريت على بعض الجهات الحكومية في السعودية على تلك الجوانب بشكل كبير. ولذلك؛ تأتي هذه الدراسة لتقييم الجوانب المتعلقة بالعامل البشري في القطاع الحكومي بالتركيز على ستة محاور؛ هي: إدارة كلمات المرور، واستخدام البريد الإلكتروني، واستخدام الإنترنت، واستخدام الأجهزة المحمولة والنقالة، واستخدام وسائط التخزين الخارجية، والإبلاغ عن الحوادث الأمنية. وتم تقييم الوعي في هذه المحاور بناءً على ثلاثة مستويات: المعرفة بالسياسات والإجراءات الأمنية (Knowledge)، والموقف تجاه تلك السياسات والإجراءات (Attitude)، والسلوك المتعلق بالأمن المعلوماتي (Behaviour). قمنا باستخدام استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات (HAIS-Q) مع إجراء بعض التعديلات عليها؛ حيث صممت هذه الاستبانة لقياس الوعي الأمني المعلوماتي على المستويات الثلاثة آنفة الذكر. وقمنا بتحليل ردود (٥٢١) مستجيباً من أحد عشر قطاعاً حكومياً. وجاءت نتائج الدراسة؛ لتبين أن درجة الوعي في الأمن المعلوماتي منخفضة في كافة المحاور الستة وعلى كافة المستويات (المعرفة، والموقف، والسلوك). كما وجدت الدراسة أن الوعي على المستوى السلوكي ضعيف مقارنةً بالوعي على مستوى المعرفة والموقف. أيضاً؛ وجدت الدراسة ارتباطاً طردياً (موجباً) بين المتغيرات (المعرفة، والموقف، والسلوك) وكانت جميع الارتباطات ذات دلالة إحصائية. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات والتي من المأمول أن تساهم في رفع مستوى الوعي في أمن المعلومات لدى الموظف الحكومي؛ وذلك من أجل تجنب الخروقات الأمنية الناتجة عن العامل البشري وتعزيز مستوى أمن المعلومات في المنظمة.

المقدمة:

تعتمد العديد من المنظمات على استخدام أجهزة الحواسيب والبرمجيات والشبكات في أداء أنشطتها اليومية؛ من أجل الحفاظ على مستويات إنتاجية عالية. ومع تزايد الهجمات الإلكترونية على المنظمات؛ أصبح من أولوياتها حماية منظوماتها الإلكترونية من التهديدات الأمنية. ومن هذا المنطلق؛ تنفق المنظمات أموالاً طائلة على حلول تقنية وتدابير أمنية للحد من تلك التهديدات والمخاطر. وفقاً لآخر التوقعات من شركة الدراسات والأبحاث العالمية (جارتنر)؛ سيبلغ إجمالي الإنفاق العالمي على منتجات وخدمات أمن المعلومات أكثر من (١١٤) مليار دولار خلال عام ٢٠١٨م، بزيادة قدرها (١٢,٤٪) عن عام ٢٠١٧م، والذي وصل فيه الإنفاق (١٠١,٥) مليار دولار (Gartner, 2018). كما تتوقع الشركة أن ينمو السوق بنسبة (٨,٧٪)؛ ليصل إلى (١٢٤) مليار دولار في عام ٢٠١٩م. وهذا الإنفاق يشمل حلولاً متعلقة بأمن التطبيقات، وأمن الحوسبة السحابية، وأمن البيانات وغيرها من الحلول البرمجية في أمن المعلومات. وبالرغم من أهمية الحلول التقنية في صدّ الهجمات الإلكترونية كعنصر من منظومة أمن المعلومات في المنظمات؛ إلا إن العامل البشري يعتبر أهم العناصر في المنظومة الأمنية المعلوماتية، والذي بناء عليه تنجح أو تفشل منظومة أمن المعلومات في المنظمات.

ولقد أشارت الكثير من الدراسات في مجال أمن المعلومات والأمن السيبراني أن البشر هم الحلقة الأضعف في منظومة أمن المعلومات (S. Furnell & Clarke, 2012; Schneier, 2011; Stanton, Stam, Mastrangelo, & Jolton, 2005). فعلى مستوى المنظمات؛ يُعتبر وعي الموظفين وسلوكياتهم المرتبطة بأمن المعلومات عاملاً رئيسياً في التخفيف من المخاطر المرتبطة بانتهاكات أمن المعلومات (Arachchilage & Love, 2014). وفي هذا السياق، وجد تقرير بحثي لشركة (IBM) عن الحوادث والهجمات الأمنية السيبرانية أن الخطأ البشري كان العامل المساهم الرئيسي في تلك الخروقات بنسبة (٩٥٪) (IBM Global Technology Services, 2014). ومن أشكال الأخطاء البشرية التي وردت في التقرير والتي أدت إلى الخروقات الأمنية: التهيئة الخاطئة للنظام، واستخدام أسماء المستخدمين وكلمات المرور الافتراضية أو كلمات المرور سهلة التخمين، وفقدان أجهزة الحاسوب المحمول والهواتف النقالة، والكشف عن معلومات المتعلقة بالمنظمة عبر استخدام عنوان بريد إلكتروني غير صحيح. كما أشار التقرير أن أكثر الأخطاء البشرية انتشاراً كانت: "النقر المزدوج" على مرفق مصاب أو عنوان موقع إترنت (URL) غير آمن. كما وجدت سلسلة من الدراسات الاستقصائية عن حالة أمن المعلومات حول العالم، والتي شملت آخر دراسة منها نتائج تحليل ردود (٩٥٠٠) مدير تنفيذي في (١٢٢) دولة، أن الموظفين هم أكثر مصادر خروقات أمن المعلومات (PWC, 2014, 2016, 2018). وقد أشارت أدبيات أخرى أن السلوكيات الساذجة وغير المقصودة لمستخدمي الحواسيب؛ هي السبب الأكثر شيوعاً لانتهاكات أمن المعلومات (Schultz, 2005; Wood & Banks Jr, 1993).

وبالرغم مما سبق ذكره؛ ظلت الأبحاث في أمن المعلومات تركز بشكل كبير على الجانب التقني لعدة سنوات مع وجود قصور في الدراسات التي تُعنى بالبعد الإنساني (Alhogail, Mirza, & Bakry, 2015). في الآونة الأخيرة، زاد الاهتمام بموضوعات بحثية تتعلق بالجوانب البشرية في أمن المعلومات بما في ذلك ما يتعلق بتقييم وعي الموظفين بأمن المعلومات (Parsons et al., 2017; Parsons, McCormac, Butavicius, Pattinson, & Jerram, 2014; Pattinson, Butavicius, Parsons, McCormac, & Calic, 2017). وبما أن المملكة العربية السعودية تعتبر إحدى أكثر الدول تعرضاً للهجمات الإلكترونية؛ تعددت الدراسات في السياق السعودي في موضوعات أمن المعلومات والأمن السيبراني، والتي تضمنت دراسات في الجانب التقني، مثل: دراسة العلياني وكومار (Alelyani & Kumar, 2018)، ودراسات في وعي العامة فيما يتعلق بأمن المعلومات، مثل: دراسة العريفي وتوتيل وهولاند (Alarifi, 2012). وبالرغم من ذلك؛ إلا أنه هناك ما زالت ندرة فيما يتعلق بدراسات وعي الموظفين بأمن المعلومات في المنظمات في السعودية بشكل عام وعلى مستوى القطاع الحكومي بشكل خاص. ولذلك تأتي هذه الدراسة الاستطلاعية لتلبي حاجة دراسة العامل البشري في أمن المعلومات في الجهات الحكومية عبر تقييم وعي الموظف الحكومي بالسياسات والإجراءات الأمنية، والموقف تجاه تلك السياسات والإجراءات، والسلوكيات عند استخدام الأجهزة الحاسوبية.

مشكلة الدراسة:

تلعب السعودية بها لها من ثقل اقتصادي وسياسي وديني كبير أدواراً إقليمية ودولية مهمة. أدت هذه الأدوار الحيوية بسبب تعارضها مع أدوار لدول أخرى؛ إلى موجات من الهجمات الإلكترونية الشرسة، والتي تنوعت فيها الطرق والأساليب والتقنيات والحيل الهجومية المختلفة؛ من أجل أهداف تضمنت سرقة المعلومات وتعطيل الأجهزة والأنظمة والحوادم. وأظهرت دراسة قامت بها شركة كاسبرسكي في عام ٢٠١٧م أن حوالي (٦٠٪) من المؤسسات في المملكة العربية السعودية قد تعرضت لهجمات بفيروسات وبرامج ضارة في الأشهر الاثني عشر السابقة لتاريخ الدراسة (Kaspersky, 2017). وفي عام ٢٠١٥م؛ تعرضت السعودية إلى حوالي (٦٠) مليون هجوم سببراني، وبمعدل (١٦٤) ألف هجوم إلكتروني في اليوم الواحد (ندوة أمن المعلومات تحديات ومسؤوليات، ٢٠١٦).

أظهر التقرير الإحصائي عن التهديدات والمخاطر الإلكترونية في السعودية للربع الأول لعام ٢٠١٨م، والذي أصدره مركز الأمن الإلكتروني؛ أن هناك تزايداً في عدد الهجمات والتهديدات الإلكترونية مقارنةً بالعام ٢٠١٧م (مركز الأمن الإلكتروني، ٢٠١٨). وقد تنوعت التهديدات حسب هذا التقرير؛ لتشمل الدخول أو التعديل غير المصرح به واستخدام البرمجيات الخبيثة، ومحاولات الاختراق، وتسريب المعلومات، والرسائل التصيدية وغيرها من التهديدات. وقد جاءت الجهات الحكومية كأكثر المستهدفين بالهجمات الإلكترونية، ثم قطاعا التعليم والاتصالات على التوالي. وبحسب التقرير؛ فإن هذه القطاعات تمثل أهميةً بالنسبة للمهاجمين؛ من أجل الحصول على المعلومات الحساسة للجهات بهدف التأثير على الاقتصاد الوطني.

وبما أن القطاع الحكومي يعتبر الأكثر تعرضاً للهجمات؛ فمما لا شك فيه أن الجهات الحكومية تبذل جهوداً حثيئةً في التصدي للهجمات عبر الالتزام بالمتطلبات والتدابير الأمنية بما يتوافق مع مخاطر أمن المعلومات التي قد تتعرض لها أصول المعلومات لديها. ولكن؛ ما زال من غير الواضح مستوى وعي الموظفين في الجهات الحكومية بأمن المعلومات؛ مما يجعل منظومة أمن المعلومات في هذه الجهات غير مكتملة الأركان؛ حيث إن إغفال معرفة الوعي الأمني للمعلوماتي لدى الموظفين وعدم معالجة الجوانب المتعلقة به قد يتسبب في التعرض لخروقات أمنية إلكترونية. ومن هذا المنطلق؛ تأتي هذه الدراسة لتقييم العامل البشري في منظومة أمن المعلومات في الجهات الحكومية في السعودية.

هدف وأسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع درجة الوعي بأمن المعلومات لدى الموظفين في القطاع الحكومي في السعودية على ثلاثة مستويات (المعرفة، والموقف، والسلوك) والتي تمثل نموذج Knowledge-Attitude-(Behavior) KAB (McCormac et al., 2017; Parsons et al., 2017; Parsons et al., 2017). ويستند هذا النموذج إلى فرضية مفادها أنه مع ارتفاع مستوى معرفة مستخدمي الحواسيب بسياسات وإجراءات أمن المعلومات؛ فإن موقفهم تجاه سياسة وإجراءات أمن المعلومات يتحسن؛ مما يؤدي إلى تحسن سلوكهم فيما يتعلق بأمن المعلومات (Parsons et al., 2017). وبناءً على هدف الدراسة العام؛ قمنا بصياغة سؤال الدراسة الرئيسي: ما مستوى وعي الموظفين في القطاع الحكومي في السعودية بأمن المعلومات؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟ وبتفصيل أكثر؛ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي الأمني للمعلوماتي في ستة جوانب؛ هي: إدارة كلمات المرور، واستخدام البريد الإلكتروني، واستخدام الإنترنت، واستخدام الأجهزة المحمولة والنقالة، واستخدام وسائط التخزين الخارجية، والإبلاغ عن الحوادث الأمنية. ولذلك قمنا بصياغة عدد من الأسئلة المتفرعة من السؤال الرئيسي كالتالي:

- ما مستوى الوعي الأمني للمعلوماتي المتعلق بإدارة كلمة المرور؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟
- ما مستوى الوعي الأمني للمعلوماتي المتعلق باستخدام البريد الإلكتروني؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟

- ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام الإنترنت؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟
- ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام الأجهزة المحمولة والنقالة؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟
- ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام وسائط التخزين الخارجية؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟
- ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بالإبلاغ عن الحوادث الأمنية؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟

أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من الجانبين: العملي والعلمي. بالنسبة للجانب العملي؛ فإن هذه الدراسة توفر معلومات عن مستوى وعي الموظفين في القطاع الحكومي بأمن المعلومات، باعتبار أنه القطاع الأكثر استهدافاً بالهجمات الإلكترونية على المستوى المحلي؛ لما يملكه من معلومات حساسة. وهذه المعلومات التي ستوفرها الدراسة ستكون مهمة لاتخاذ إجراءات عملية لتحسين الوعي بأمن المعلومات في هذا القطاع الحيوي. تأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً؛ بسبب اعتماد السعودية المتزايد على التقنية ورؤيتها في دعم التحول الرقمي والتعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، والذي يدعو إلى إجراء دراسات تغطي الجوانب التقنية والبشرية في مجال الأمن الإلكتروني لمعالجة التهديدات الإلكترونية المحتملة.

أما فيما يخص المساهمة العلمية لهذه الدراسة؛ فهي تعتبر إضافة جديدة للأبحاث في الحقل العلمي لأمن المعلومات بشكل عام والمجال البحثي الفرعي المتعلق بالجوانب البشرية في أمن المعلومات، والذي لم يحظَ باهتمام كبير في أدبيات أمن المعلومات مقارنةً بالجوانب التقنية. كما أن هذه الدراسة تعتبر إضافة معرفية في الأدبيات العربية في مجال أمن المعلومات بتقديمها أداة باللغة العربية لتقييم الوعي بالأمن المعلوماتي، والتي قد يتم استخدامها من قبل الباحثين العرب في المجال.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على تقييم العامل البشري في أمن المعلومات بالتركيز على موظفي الجهات الحكومية في السعودية. وقد صُممت الدراسة؛ لتقيس الوعي الأمني المعلوماتي من حيث المعرفة بالسياسيات والإجراءات، والموقف تجاه السياسيات والإجراءات، والسلوك المتعلق بأمن المعلومات في ستة محاور (إدارة كلمات المرور، واستخدام البريد الإلكتروني، واستخدام الإنترنت، واستخدام الأجهزة المحمولة والنقالة، واستخدام وسائط التخزين الخارجية، والإبلاغ عن الحوادث الأمنية).

الإطار النظري:

ما أمن المعلومات؟

يهتم أمن المعلومات كمجال علمي تخصصي بالنظريات والممارسات والتقنيات التي تركز على تأمين المعلومات من المخاطر التي تهددها. وبحسب المعهد الوطني للمعايير والتقنية (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية؛ فإن مصطلح أمن المعلومات يعني "حماية المعلومات ونظم المعلومات من الوصول غير المصرح به أو الاستخدام أو الإفشاء أو الإخلال أو التعديل أو التدمير؛ من أجل ضمان السرية والتكامل والتوافر للمعلومات" (NIST, 2013). وقد عرفت المنظمة العالمية للمعايير (ISO) واللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC) أمن المعلومات بأنه الحفاظ على سرية وتكامل وتوافر المعلومات (ISO, 2005)؛ حيث إن السرية تشير إلى ضمان أن المعلومات متاحة فقط لأولئك المصرح لهم بالحصول عليها، والتكامل إلى ضمان دقة وكمال المعلومات وأساليب معالجتها، والتوافر إلى

ضمان وصول المستخدمين المصرح لهم إلى المعلومات والأصول المرتبطة بها عند الحاجة. ومن التعاريف المتداولة في الأدبيات العربية لأمن المعلومات تعريف العبود (٢٠٠٥) للأمن المعلوماتي، والذي يشير إلى أنه "فرض ضوابط على سبل وأساليب الوصول للمعلومات؛ بهدف إضفاء الشرعية على حدود وصلاحيات استخدام المعلومات". كما يتم أيضاً تداول تعريف الحميد، وونينو (٢٠٠٧) الذي ينص على أن الأمن المعلوماتي هو "حماية المعلومات المختلفة والأدوات التي تتعامل معها وتعالجها، من منظمة وغرف تشغيل أجهزة، وأجهزة ووسائط تخزين وأفراد، من السرقة، أو التزوير، أو التلف، أو الضياع، أو الاختراق باتباع إجراءات وسياسات وقائية".

سياسات أمن المعلومات:

سياسة أمن المعلومات هي وثيقة تعطي التوجيه اللازم فيما يتعلق بأمن المعلومات داخل المنظمة؛ حيث تعتبر جزءاً حيوياً من إستراتيجية المنظمة من أجل تحقيق الأمن المعلوماتي (Höne & Eloff, 2002). يوجد كثير من التعريفات لسياسة أمن المعلومات في الأدبيات ذات الصلة. فقد عرفها سيدو (2012) Sidhu بأنها مجموعة من القواعد واللوائح والقوانين والممارسات التي تساعد في التحكم بإدارة الأصول في النظام بما في ذلك المعلومات الحساسة وكيفية حمايتها ومشاركتها وتوزيعها بدقة دون أي نوع من الخسائر. كما تم تعريفها بأنها "مجموعة من القوانين والتنظيمات والتوجيهات المتعلقة بكيفية تعامل الأشخاص مع المعلومات بجميع صورها سواء الإلكترونية أو الورقية أو حتى الشفهية. وتمثل هذه القوانين توجه المنظمة وسياساتها في حماية معلوماتها وأنظمتها" (يعيش، ١٤٣١هـ). كما تم وصفها ضمن الدليل الإرشادي لسياسات وإجراءات أمن المعلومات للجهات الحكومية السعودية على أنها "قواعد عملية وفنية موثقة لحماية جهة ما من مخاطر أمن المعلومات التي تحدث بأعمالها وبنيتها التحتية التقنية، وتقدم وثائق السياسات المكتوبة هذه وصفاً عاماً للضوابط المختلفة التي تستخدمها المؤسسة لإدارة مخاطر أمن المعلومات لديها" (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١١). وتقدم سياسات وإجراءات أمن المعلومات إطاراً لأفضل الممارسات الممكن اتباعها من قبل جميع الموظفين، وتسهم في خفض المخاطر إلى الحد الأدنى وفي الاستجابة تجاه أية حوادث أمنية بصورة فاعلة (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١١). وتهدف سياسات أمن المعلومات إلى تقديم الدعم والتوجيه الإداري لأمن المعلومات، بما يتوافق مع متطلبات المنظمة واللوائح والتنظيمات ذات الصلة (العلوان، ١٤٣٩هـ). وعادةً ما يتم اعتماد سياسة أمن المعلومات من أعلى سلطة في المنظمة؛ مما يمنحها أهمية قصوى على كافة المستويات. وقد تختلف سياسة أمن المعلومات من منظمة لأخرى بناءً على عدة عوامل منها: حجم المنظمة، وطبيعة عملها، والبنية التقنية لديها وحساسية المعلومات التي لديها أو تتعامل معها (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١١). وفي هذا الإطار، يشير العلوان (١٤٣٩هـ) إلى أن سياسات أمن المعلومات يجب أن تكون متوافقة مع متطلبات إستراتيجية المنظمة، والتنظيمات واللوائح والقوانين، والتهديدات الحالية والمحتملة لأمن المعلومات.

توجد هناك ثلاثة أنواع رئيسية من السياسات الأمنية وهي: السياسة العامة، والسياسة الموضوعية، وسياسة الأنظمة (ذ. ع. القحطاني، ١٤٣٦هـ). وقد شرح القحطاني هذه الأنواع من السياسات؛ فأشار إلى أن السياسة الأمنية العامة تتبع الأهداف والتوجهات العامة للمنشأة، وتحدد توجهاتها ونطاق الأعمال الخاصة بأمن المعلومات، أما السياسة الأمنية الموضوعية؛ فهي تركز على موضوع أو تخصص محدد (مثل: سياسة استخدام البريد الإلكتروني)، وأما السياسة الأمنية للأنظمة؛ فتهتم بتنظيم قرارات إدارة المنشأة وتنفيذها والتي ترتبط بأنظمة تقنية المعلومات المستخدمة.

ومن أجل الاستفادة وتطبيق السياسة الأمنية للمعلومات؛ يرى الحميد، وونينو (٢٠٠٧) أن بنود سياسة أمن المعلومات يجب أن تتسم بالوضوح الكامل وأن توضح السياسة مسؤولية كل شخص، وأن تستخدم لغة بسيطة سهلة الفهم ومراعاة غير المختصين، وأن توضح في السياسة من لهم السلطة في تنفيذ العقاب عند مخالفة الموظفين بنود السياسة. كما ينبغي أن تحدد السياسات المستهدفين بها بشكل دقيق؛ من أجل تسهيل تبليغها وتنفيذها بشكل فاعل (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١١). ويجب أن تتضمن السياسة الأمنية نطاق تطبيق السياسة، وتعريف أمن المعلومات، وأهداف أمن المعلومات، والأدوار والمسؤوليات العامة والخاصة (Höne & Eloff, 2002). أيضاً قد

تتضمن سياسة أمن المعلومات: تصنيف المعلومات أو البيانات من حيث الحساسية، وموضوعات التحكم في الوصول، والنسخ الاحتياطي، والمساحات التخزينية، والتشفير، والكتمان وعدم إفشاء الأسرار وغيرها. كما ينبغي تحديث السياسة الأمنية ومراجعتها بشكل دوري أو كلما تطلبت الحاجة لذلك، مثل: عند الحاجة لمواكبة تطورات تقنية حديثة، أو تغيرات حاصلة في المنظمة، أو تهديدات أمنية جديدة.

الوعي بأمن المعلومات ونموذج المعرفة والموقف والسلوك (KAB):

يعتبر الوعي بأمن المعلومات من قبل الموظفين أمراً مهماً في التخفيف من المخاطر المرتبطة بانتهاكات أمن المعلومات (Arachchilage & Love, 2014; Safa, Von Solms, & Furnell, 2016). ولكن ماذا يقصد بمصطلح الوعي بأمن المعلومات؟ وجدنا من خلال استعراضنا للأدبيات أن هناك عدة تعريفات لمصطلح الوعي بأمن المعلومات، والتي تباينت؛ من حيث التركيز على جانبين: "الفهم" بالسياسات والقواعد الأمنية، و"السلوك" الذي يشير إلى مدى الالتزام بتلك السياسات والقواعد. ومن تلك التعريفات ما نقل كروجر وكيرني (Kruger and Kearney ٢٠٠٦) عن منتدى أمن المعلومات (ISF) – Information Security Forum (ISF, 2003) بأن الوعي بأمن المعلومات؛ هو "الدرجة أو المدى الذي يفهم فيه كل عضو من الموظفين أهمية أمن المعلومات، ومستوى أمن المعلومات المناسب للمنظمة، والمسؤوليات الأمنية الفردية والتصرف وفقاً لذلك". وينظر بولجورجو وكافوسوغلو وبينباسات (Bulgurcu, Cavusoglu, and Benbasat 2010) للوعي بأمن المعلومات بأنه مدى فهم الموظفين للسلوكيات الآمنة المتعلقة بأمن المعلومات، والتي غالباً ما يتم تحديدها في سياسات وقواعد وإرشادات أمن معلومات المنظمة. ويرى كروجر وكيرني؛ وسيبونين (Kruger and Kearney 2000) M. T. Siponen (2006) أن الوعي بأمن المعلومات هو مدى التزام الموظفين بالقواعد الأمنية وتصرفهم وفقاً لأفضل الممارسات، والتي غالباً ما يتم تحديدها في سياسات وقواعد وإرشادات أمن المعلومات. أما بارسونز وآخرون (Parsons et al. ٢٠١٧) فيعتبرون أن الوعي بأمن المعلومات يشمل مدى إدراك موظفي المؤسسة لأهمية وتأثيرات أمن المعلومات، ومدى تصرفهم وفقاً لسياسات وإجراءات أمن المعلومات الخاصة بالمنظمة.

أشار بارسونز وآخرون (Parsons et al. ٢٠١٤) أن هناك العديد من أدبيات أمن المعلومات التي تبنت نماذج سلوكية حالية من المجالات الأخرى؛ مثل: الصحة، وعلم الجريمة، وعلم النفس البيئي، وحاولت تطبيقها في مجال أمن المعلومات. وقد سرد بارسونز وآخرون أيضاً عدداً من هذه النماذج التي شملت نظرية السلوك المخطط (Bulgurcu, 2008)، نموذج المعتقد الصحي (Ng, Kankanhalli, & Xu, 2009)، نظرية دافع الحماية (Vance, 2010)، نظرية الردع العام (Fan & Zhang, 2011)، ونموذج المعرفة-الموقف-السلوك (Kruger & Kearney, 2006). ويرى بارسونز وآخرون (Parsons et al. ٢٠١٧) أن تعريفهم لوعي أمن المعلومات، باحتوائه على جانبي الإدراك والتصرف، يتلاءم مع بنية نموذج المعرفة والموقف والسلوك. ومن منظور الوعي، تشير المعرفة إلى ما الذي يعرفه الشخص؟ والموقف مستمد من شعور الشخص تجاه الموضوع، والسلوك يتعلق بما يفعل الشخص في الواقع (Kruger & Kearney, 2006). إن النظرية الأساسية خلف نموذج المعرفة والموقف والسلوك هي في الأصل تسعى إلى فهم العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة، وتفترض أن تراكم المعرفة في موضوع محدد؛ سيؤدي إلى تغيرات في الموقف تجاه هذا الموضوع، وهذا التغير في الموقف سيؤثر في التغيير على السلوك. في مجال أمن المعلومات؛ يستند هذا النموذج إلى فرضية مفادها أنه مع ارتفاع مستوى معرفة مستخدمي الحواسيب بسياسات وإجراءات أمن المعلومات؛ فإن موقفهم تجاه سياسة وإجراءات أمن المعلومات يتحسن؛ مما يؤدي إلى تحسن سلوكهم فيما يتعلق بأمن المعلومات (Parsons et al., 2017). وتقتصر الأدبيات أن هذه العلاقة بين المعرفة والموقف والسلوك قد تتأثر بالعديد من العوامل الفردية (مثل: العمر، والجنس، والعوامل النفسية) والتدخلية (مثل: التدريب المتعلق برفع الوعي بأمن المعلومات) والتنظيمية (مثل: الثقافة التنظيمية، والأمنية في المنظمة) (McCormac et al., 2017; Parsons et al., 2014; Vroom & Von Solms, 2004).

في مجال أمن المعلومات؛ توجد الكثير من الدراسات المتعلقة بالوعي بأمن المعلومات التي تبنت نموذج المعرفة والموقف والسلوك. على سبيل المثال: صمم بارسونز وآخرون (Parsons et al., 2014, 2017) استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات (HAIS-Q) بناءً على نموذج المعرفة والموقف والسلوك؛ لغرض إيجاد أداة شاملة لقياس الوعي بالأمن المعلوماتي. تم اختبار هذه الأداة وتطويرها وتحسينها عبر عدة دراسات وتم استخدامها في عدة سياقات لتقييم الوعي بأمن المعلومات (Calic, Pattinson, Parsons, Butavicius, & McCormac, 2016; Parsons et al., 2015). في هذه الدراسة قمنا بتبني استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات وإجراء عدد من التعديلات عليها؛ لتناسب مع غرض الدراسة وسياقها؛ من أجل قياس مستوى الوعي بأمن المعلومات في القطاع الحكومي في السعودية.

الدراسات ذات العلاقة:

توجد العديد من الدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية ذات العلاقة بموضوعنا تحت البحث. وفي هذا القسم، سنقوم باستعراض بعض من هذه الدراسات.

قام بارسونز وآخرون (Parsons et al., ٢٠١٤) بتطوير استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات (HAIS-Q)؛ لقياس مستوى الوعي الأمني المعلوماتي لدى الموظفين. وأجرى بارسونز وآخرون الدراسة على (٥٠٠) موظف أسترالي من عدة قطاعات في سوق العمل. وكان أحد أهداف الدراسة بحث العلاقة بين ثلاثة عناصر: المعرفة بالسياسات والإجراءات، والموقف تجاه السياسات والإجراءات، والسلوك عند استخدام جهاز حاسوب العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة دعماً لفرضياتها، والتي نصت على أن المعرفة الأفضل بالسياسات والإجراءات ترتبط بموقف أفضل تجاه السياسة والإجراءات، وأن المعرفة والموقف الأفضل تجاه السياسة والإجراءات أيضاً يرتبطان بالسلوكيات الأكثر نفوراً من المخاطر الأمنية. كما وجدت الدراسة أن عنصر المعرفة بالسياسات والإجراءات له تأثير أقوى على عنصر الموقف تجاه السياسات والإجراءات مقارنةً بعنصر السلوكيات المتعلقة بأمن المعلومات، وتقتصر الدراسة أنه عند وجود تدريب أو تعليم متعلق بأمن المعلومات في المنظمة؛ فإنه سيكون أكثر فعالية إذا كان المحتوى لا يشمل فقط ما يجب على الموظف أن يفعله فيما يتعلق بأمن المعلومات (المعرفة)، ولكنه يوفر أيضاً عرضاً لأهمية ما يجب أن يفعله (الموقف). أجرى بارسونز وآخرون (Parsons et al., ٢٠١٧) دراسات أخرى تحققه من مناسبة الاستبانة لقياس الوعي بالأمن المعلوماتي، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات صدق وثبات أداة القياس. أيضاً، أجرى ايجلمان وبيير (Egelman and Peer, ٢٠١٥) دراسة لتطوير أداة معيارية لقياس مستوى السلوك الأمني لدى المستخدم النهائي، وأدت نتائج دراستهم إلى تحديد مقياس مكون من (١٦) عنصراً تتوزع على أربعة مقاييس فرعية تقوم بقياس المواقف تجاه اختيار كلمات المرور، وتأمين الجهاز، والتحديث المستمر، والوعي الاستباقي.

أجريت دراسة حالة فيما يتعلق بمستوى وعي الموظفين بأمن المعلومات على وزارة البحث والتكنولوجيا والتعليم العالي بجمهورية إندونيسيا (Wahyudiwan, Sucahyo, & Gandhi, 2017). استخدمت الدراسة استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات (HAIS-Q) والتي تم تطويرها بواسطة بارسونز وآخرين (Parsons et al., ٢٠١٤) لتقييم مستوى الوعي في ثلاثة مستويات (المعرفة والمواقف والسلوك) التي تمثل عناصر نموذج (KAB) وكان التقييم لعدد من الأبعاد الأمنية تحت سبعة محاور تتعلق بالجانب البشري في أمن المعلومات (إدارة كلمات المرور، واستخدام البريد الإلكتروني، واستخدام الإنترنت، واستخدام مواقع الشبكات الاجتماعية، والإبلاغ عن الحوادث، والحوسبة النقالة، والتعامل مع المعلومات). وقد أظهرت الدراسة علاقة قوية بين ثلاثة العناصر في نموذج المعرفة والموقف والسلوك؛ بشأن قياس مستوى الوعي بأمن المعلومات؛ حيث أثبتت الدراسة ثلاث فرضيات: المعرفة بالسياسات والإجراءات في أمن المعلومات تؤثر في الموقف تجاهها؛ تؤثر المواقف تجاه السياسات والإجراءات على السلوك؛ وتؤثر المعرفة بالسياسات والإجراءات على السلوك. كما أن الدراسة أظهرت بشكل عام مستوى وعي ما بين متوسط وعال لدى الموظفين في المحاور التي تمت دراستها. أيضاً؛ قدمت الدراسة توصيات لرفع مستوى الوعي لدى الموظفين؛ مثل: تطوير برنامج يهدف إلى رفع مستوى المعرفة لدى الموظفين؛ من أجل التأثير الإيجابي على موقف الموظف وسلوكه.

وبشكل مشابه، تم استخدام استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات (HAIS-Q) لقياس الوعي الأمني للموظفين في ٧٠ مستشفى في القطاع الصحي في بلجيكا بعد أن قام الباحث بإجراء الترجمة وبعض التعديلات على الاستبانة؛ لتناسب مع مجتمع وسياق الدراسة (Schaeken, 2018). وقد كشفت نتائج تلك الدراسة صدق وثبات أداة القياس، وأشارت البيانات إلى انخفاض معدلات الوعي بأمن المعلومات في محور "استخدام البريد الإلكتروني" ومحور "استخدام الإنترنت"، ودرجة عالية من الوعي في محور "التعامل مع المعلومات" في أقسام تقنية المعلومات.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي أجريت بالتركيز على جانب محدد متعلق بأمن المعلومات والعوامل البشرية ذات العلاقة. على سبيل المثال: أجرى ستانتون وآخرون (Stanton et al. ٢٠٠٥) استطلاعاً على (١١٦٧) مستخدماً في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لبحث سلوكياتهم المتعلقة بكلمة المرور، وقام ميلوناس، وغريزالييس، وتسوماس، وأبستولوبولوس (٢٠١٣) Mylonas, Gritzalis, Tsoumas, and Apostolopoulos في دراستهم بالتركيز على الحوسبة النقالة؛ حيث استطلعوا ما إذا كانت خلفية الشخص في الأمن المعلوماتي تؤثر على الوعي الأمني المتعلق بالهواتف الذكية، وفي دراسة أخرى استكشف ميلوناس، وكاستانيا وغريزالييس (٢٠١٣) Mylonas, Kastania, and Gritzalis الوعي الأمني لمستخدمي الهواتف الذكية الذين يقومون بتنزيل التطبيقات من مستودعات التطبيقات الرسمية (على سبيل المثال: Apple App Store, Google Play). كما درس فونيل، وجوسوه، وكيتساباس (٢٠٠٦) S. M. Furnell, Jusoh, and Katsabas عبر استطلاع رأي شمل أكثر من (٣٤٠) مستخدماً فهم المستخدمين لميزات الأمان في نظام تشغيل (Windows XP) وعدد من التطبيقات الحاسوبية.

ومن الدراسات التي أجريت في السياق السعودي دراسة أجراها العريفي وآخرون (٢٠١٢) Alarifi et al. لقياس مستوى الوعي بأمن المعلومات بين عامة الناس في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام مسح عبر الإنترنت. اجتذب الاستطلاع (٦٣٣) مستجيباً وقد أظهرت النتائج أن درجة الوعي الأمني المعلوماتي في المملكة العربية السعودية منخفضة جداً. كما أشار البحث أيضاً إلى أن العديد من نقاط الضعف في الوعي الأمني المعلوماتي قد تكون مرتبطة بالعوامل الثقافية في السعودية. وقام الرشيد (١٤٣٣هـ) بإجراء دراسة على موظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في الرياض؛ للتعرف على مدى معرفة العاملين بالشركة بماهية وأهمية أمن المعلومات والتعرف على أهم المخاطر والتهديدات التي تواجه الأمن المعلوماتي، وتحديد مدى إسهام البرامج التدريبية في مجال أمن المعلومات في الحد من المخاطر والتهديدات وأهم معوقات تلك البرامج. وجدت دراسة الرشيد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على عشرة من ملامح معرفة العاملين بماهية وأهمية أمن المعلومات وعلى خمسة من أهم المخاطر والتهديدات التي تواجه الأمن المعلوماتي بالشركة؛ مثل: الفيروسات بأنواعها وبرامج التجسس. وقد أشارت الدراسة إلى وجود معوقين يحدان من الاستفادة من الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في رفع مستوى الأمن المعلوماتي بالشركة؛ وهما: قلة الحوافز المقدمة للمتدربين، والتكلفة المالية العالية المترتبة على عقد بعض دورات أمن المعلومات.

وبالإضافة لدراستي العريفي والرشيد؛ يوجد عددٌ من الدراسات التي ركزت على موضوعات مختلفة فيما يتعلق بأمن المعلومات في المملكة العربية السعودية. ومن هذه الدراسات البحث الذي قام به الغنبر، والصبيح (٢٠١٢) لتشخيص حال أمن المعلومات في السعودية، والذي وجد فيه انخفاض نسبة المنظمات التي تطبق السياسات الأمنية للمعلومات بشكل فعال، وأن (١٦٪) فقط من منظمات القطاع العام والخاص هي المعتمدة من معيار الآيزو ٢٧٠٠١ الصادر من المنظمة الدولية للمعايير (ISO). ودرس العلوان (١٤٣٩هـ) أمن المنظومة المعلوماتية في البنوك السعودية من وجهة نظر رؤساء تقنية المعلومات ومعرفة مدى قوتها اعتماداً على أهم الجوانب من معيار الآيزو ٢٧٠٠٢، وخلصت دراسته إلى أن مستوى أبعاد أمن المعلومات في البنوك السعودية يتراوح من عالٍ إلى عالٍ جداً. ومن تلك الدراسات أيضاً دراسة العتيبي (١٤٣١هـ) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافق الأمن المعلوماتي في المواقع الإلكترونية للأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض مع المعايير المحلية والدولية، ودراسة م. س. القحطاني (١٤٢٩هـ) المسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض فيما يتعلق بمهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، ودراسة طارش (٢٠١٥) عن واقع أمن المعلومات في هيئة

التحقيق والادعاء العام بالمقر الرئيس في المملكة العربية السعودية والتي هدفت إلى التعرف على متوسط درجة عدد من المحاور المتعلقة بموضوع البحث، والتي شملت سياسة أمن المعلومات، وتقنيات الأمن المعلوماتي، وتنظيم الأمن المعلوماتي، والأمن المعلوماتي للموارد البشرية، وبيئة الأمن المعلوماتي.

وبما أنه لا توجد دراسات تركز على الجوانب البشرية المختلفة والمتعلقة بأمن المعلومات على القطاع الحكومي في السعودية، تأتي هذه الدراسة؛ لتسد الفجوة البحثية وتقدم نتائج ومؤشرات تتعلق بالوعي الأمني المعلوماتي في القطاع الحكومي السعودي.

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

المُستهدفون بهذه الدراسة هم الموظفون الذين يعملون في جهات حكومية لديها سياسات وإجراءات في أمن المعلومات والذين يستخدمون الأجهزة الحاسوبية بانتظام؛ لكونهم المعنيين بالدرجة الأولى بسياسات وإجراءات أمن المعلومات. وقد تم تحديد هؤلاء الموظفين المستهدفين كوحدة معاينة في هذه الدراسة.

تعتبر صعوبة حصول الباحث على قائمة بالجهات التي لديها سياسات وإجراءات في أمن المعلومات معتمدة، وقائمة بالموظفين الذين يستخدمون الأجهزة الحاسوبية في هذه الجهات؛ من أجل تحديد حجم مجتمع الدراسة والعينات - أحد أكثر التحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات. وفي أحدث تقرير لقياس التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية والذي شمل (١٦١) جهة حكومية؛ كان المحور الفرعي "مرجعية معايير إدارة أمن المعلومات" يتعلق بجانب توفر سياسات أمن المعلومات ومرجعيتها وشموليتها، وقد بلغ مؤشر الإنجاز الإجمالي للجهات الحكومية في هذا المحور الفرعي (٧٨,٤٧٪) (يسر، ٢٠١٦ أ؛ يسر، ٢٠١٦ ج). وتعتبر هذه النسبة مؤشراً جيداً يفترض وجود مجتمع للدراسة، ويؤكد أن العديد من الجهات الحكومية لديها سياسات وإجراءات في أمن المعلومات. ولكن هذه النسبة أيضاً لا تجعلنا نتوقع أن يكون هناك تمثيل لكل الجهات أو القطاعات الحكومية في العينة؛ حيث إنه ما زالت بعض الجهات ليس لديها سياسات وإجراءات في أمن المعلومات. كما أننا نعتقد أن هذه النسبة لا تعني معرفة جميع الموظفين في الجهات التي لديها سياسات، وإجراءات في أمن المعلومات بوجود هذه السياسات والإجراءات.

وبما أنه لا توجد معلومات تفصيلية عن نسبة الإنجاز في سياسات وإجراءات أمن المعلومات على مستوى الجهات أو القطاعات؛ قمنا بتحديد كل الجهات في كل القطاعات؛ لتكون ضمن إطار الدراسة، وقمنا بإضافة سؤال في الاستبيان يحدد فيه المشارك ما إذا كانت الجهة التي يعمل بها لديها سياسات وإجراءات في أمن المعلومات؛ لكي يتم استبعاد المشاركين من الجهات التي ليس لديها سياسة أمنية. هذا السؤال أيضاً ساعدنا في استبعاد المشاركين الذي لا يعلمون بوجود سياسة أمنية في الجهة؛ حيث إن الدراسة تستهدف أولئك العارفين بوجود سياسة أمنية لغرض قياس وعيهم بتلك السياسات. قمنا أيضاً بإضافة سؤال عما إذا كان المشارك في الدراسة من المستخدمين المنتظمين للأجهزة الحاسوبية في الجهة؛ حيث يعتبر الموظفون المنتظمون في استخدام الأجهزة الحاسوبية في الجهات، هم المستهدفون في دراستنا كما أسلفنا.

قمنا باتباع منهج لأخذ العينات من الموظفين الحكوميين عشوائياً وتصنيفهم حسب القطاعات التي يعملون بها بشكل مشابه لما قامت به دراسة سابقة في نفس موضوع البحث (Parsons et al., 2014). ولذلك استطلعنا التصنيفات الرسمية للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ووجدنا تصنيفين رئيسيين، أحدهما صادر من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات (المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، ٢٠١٧)، والآخر صادر من يسر - برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر، ٢٠١٧). في هذه الدراسة، قمنا باستخدام التصنيف الصادر من يسر، والذي يعتمد على القطاعات الخدمية وطبيعة الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية؛ لكونه الأنسب لغرض ومجال الدراسة. وقد صنفت (١٥٧) جهة حكومية في آخر تقرير لمؤشر النضج للخدمات الحكومية الذي صدر من يسر في عام ٢٠١٧م، والذي يقيس مستوى الرقمنة للخدمات الحكومية تحت القطاعات التالية: المالي والتجاري (١٣)،

الصناعة والطاقة (٦)، الأمانات (١٧)، التخطيط (٣)، العدل والشؤون الإسلامية (٩)، الثقافة والإعلام (٩)، العمل والعمال (٥)، الداخلية والخارجية (٢٣)، العسكري والدواوين (١٢)، الصحة (١٠)، التعليم والبحث (٣٣)، النقل والاتصالات (٧)، الخدمات والتنمية (١٠) (يسر، ٢٠١٧).

قمنا بإرسال الاستبيان إلى كافة الجهات لتعميمها على موظفيها، مع الإشارة إلى أنه في حالة عدم وجود سياسة وإجراءات مكتوبة لأمن المعلومات في الجهة بأن يتم تجاهل الاستبيان. بلغ عدد المستجيبين على الاستبيان (٨٠٠) مستجيب. تم استبعاد (١٣) ردًا بناءً على معايير استبعاد الردود غير المبالية والعشوائية؛ مثل: المشاركات التي تحتوي على إجابات متباعدة على أسئلة متشابهة جداً والمشاركات التي قام المستجيب فيها باختيار نفس الإجابة على كل الأسئلة (Meade & Craig, 2012). طبقنا أيضاً معايير للاستبعاد مرتبطة بالمجتمع المستهدف. وبناءً على ذلك؛ تم استبعاد (١٩٥) ردًا على الاستبيان؛ بسبب عدم وجود سياسة أمن المعلومات في الجهات التي يعملون بها أو كانوا غير متأكدين مما إذا كانت الجهة لديها سياسة أمن المعلومات أم لا. كما تم استبعاد (٧١) مشاركاً؛ لأنهم لا يستخدمون جهاز حاسوب أو جهاز محمول في العمل إطلاقاً. وبناءً على عملية الاستبعاد، تبقى لدينا (٥٢١) ردًا صالحاً للتحليل بنسبة (٦٥,١٢٪) من مجموع الردود الكلي البالغ (٨٠٠) استجابة. وقد جاءت الاستجابات من (١١) قطاعاً حكومياً بنسبة (٨٤,٦١٪) من مجموع القطاعات الحكومية البالغ عددها (١٣) قطاعاً. وتعتبر هذه العينة مناسبة بناءً على استعراضنا لعدد من القواعد الأساسية في اختيار العينات والتي سَلَطَ الضوء عليها دانييل (٢٠١٥). وقد أشار سيكران وبوجي (Sekaran & Bougie, 2016) أن حجم العينة التي تتراوح ما بين ٣٠-٥٠٠ مفردة ملائمة لمعظم أنواع البحوث، وهذا يجعل العينة التي حصلنا عليها مناسبة.

من مجموع المشاركات التي قمنا بتحليلها الـ (٥٢١) ردًا، كانت نسبة الذكور (٦١,٨٠٪) والإناث (٣٨,٢٠٪)، وهذه النسب قريبة جداً من نسب الذكور والإناث في وظائف الأجهزة الحكومية المشمولة بنظام الخدمة المدنية؛ حيث يمثل العاملون في الدولة من الذكور (٥٩,٢٥٪) ومن الإناث (٤٠,٧٥٪) (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٦). وبالرغم أن هذه الإحصائية للخدمة المدنية لا تمثل كل العاملين في القطاعات الحكومية؛ إلا إن هذه النسب قد تعتبر مؤشراً جيداً؛ لكون العينة تمثل مجتمع الدراسة بناءً على الجنس. كان (٣,٠٧٪) من المشاركين تحت سن ٢٠ سنة من العمر، وما نسبته (١٤,٩٧٪) في العمر ما بين ٢١ و ٢٩ سنة، و (٤٤,٩١٪) كانت تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٣٩ سنة، و (٢٦,٨٧٪) تتراوح أعمارهم بين ٤٠ و ٤٩ سنة؛ و (١٠,١٧٪) في عمر ما بين ٥٠ و ٥٩ سنة. وبناءً على ذلك؛ فإن ما يقارب (٧٢٪) من المشاركين في الدراسة تقع أعمارهم ما بين ٣٠ و ٤٩ سنة، وهذا يشبه بدرجة كبيرة نتائج توزيع أعمار العاملين في الدولة حسب تقرير وزارة الخدمة المدنية، والذي يظهر أن معظم العاملين تقع أعمارهم ما بين ٣١ و ٥٠ سنة (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٦). يحمل (٦٧,٥٦٪) من المشاركين درجة البكالوريوس، و (١٦,١٢٪) درجة الماجستير، و (٩,٥٩٪) درجة الدبلوم، و (٣,٦٤٪) درجة الدكتوراه، و (٣,٠٧٪) الثانوية العامة أو ما يعادلها.

جدول (١)
نسبة المشاركين حسب القطاع الحكومي

النسبة	القطاع	
١٧,٢٧٪	التعليم والأبحاث	١
١٢,٤٧٪	الصحة	٢
١٠,٥٥٪	المالي والتجاري	٣
١٠,٣٦٪	الطاقة والصناعة	٤
٨,٦٣٪	النقل والاتصالات	٥
٧,٦٧٪	الأمانات	٦

النسبة	القطاع	
٧,٤٨٪	العدل والشؤون الإسلامية	٧
٧,٢٩٪	الداخلية والخارجية	٨
٦,٩٠٪	العسكري والدواوين	٩
٦,٣٣٪	الخدمات والتنمية	١٠
٤,٩٩٪	العمل والعمال	١١
١٠٠٪	المجموع	

جاءت المشاركات من جهات حكومية تُصنّف تحت القطاعات: التعليم والأبحاث، والصحة، والمالي والتجاري، والطاقة والصناعة، والنقل والاتصالات، والأمانات، والعدل والشؤون الإسلامية، والداخلية والخارجية، والعسكري والدواوين، والخدمات والتنمية، والعمل والعمال. الجدول (١) يظهر نسبة المشاركين حسب القطاع الحكومي، وقد جاءت النسبة الأعلى من المشاركات من قطاع التعليم والأبحاث (١٧,٢٧٪)، تبعها قطاع الصحة بنسبة مشاركات (١٢,٤٧٪)، ثم تلاها المالي والتجاري (١٠,٥٥٪) والطاقة والصناعة (١٠,٣٦٪). لم تكن هناك مشاركات من الجهات الحكومية المصنفة تحت قطاعي التخطيط، والثقافة والإعلام.

أداة الدراسة:

صممت الاستبانة بناءً على أدبيات أمن المعلومات؛ وخاصةً تلك التي استخدمت استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات (HAIS-Q)، وبناءً أيضاً على استعراضنا لسياسات وإجراءات أمن المعلومات في الجهات الحكومية في السعودية. وبما أنه يختلف في العادة حجم ومضمون السياسات والإجراءات للجهة بناءً على حجمها وحساسيتها وحجم المعلومات التي تمتلكها وتتعامل معها، والأنظمة الحاسوبية المستخدمة لديها (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١١)، فقد تم مراعاة أن تكون العبارات في الاستبانة عامة وترتبط بالسياسات والإجراءات التي غالباً ما تنطبق على جميع الجهات. وتتكون الاستبانة من ستة محاور؛ وهي: إدارة كلمة المرور، استخدام البريد الإلكتروني، واستخدام الإنترنت، واستخدام الأجهزة المحمولة والنقالة، واستخدام وسائط التخزين الخارجية، والإبلاغ عن الحوادث الأمنية. كانت هناك ثلاثة أبعاد في كل محور من المحاور (انظر الجدول ٢)، وكل بعد تم قياسه باستخدام عبارة واحدة تختلف صياغتها حسب مستوى الوعي الشخص. ويشير الوعي الشخص إلى الوعي في مستوى المعرفة أو الموقف أو السلوك. فعلى سبيل المثال: في محور إدارة كلمة المرور، تم استخدام ثلاث عبارات لتقييم البعد الأمني المتعلق "باستخدام نفس كلمة المرور" في مستوى المعرفة والموقف والسلوك، كما يلي:

- المعرفة: من المقبول استخدام نفس كلمات المرور لحساباتي في المواقع الإلكترونية (مثل: شبكات التواصل الاجتماعي) ككلمات مرور لحساباتي في العمل.
- الموقف: من الآمن استخدام نفس كلمات المرور للمواقع الإلكترونية (مثل: شبكات التواصل الاجتماعي) وحساباتي في العمل.
- السلوك: أقوم باستخدام كلمات مرور لحسابات العمل مختلفة عن تلك المستخدمة لحسابات المواقع الإلكترونية (مثل: شبكات التواصل الاجتماعي).

العبارات التي تم استخدامها في كلّ محاور الاستبانة مضمنة في قسم نتائج الدراسة. تم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط والذي تدرج من ١ (لا أوافق بشدة) إلى ٥ (أوافق بشدة). ضمن كل محور، وتم عرض جميع العبارات بترتيب عشوائي ثابت لكل المشاركين. كما تم صياغة (٢٧) من أصل (٥٤) عبارة بشكلٍ سلبي (العبارات التي تعقبها علامة * في الجداول من ٩ إلى ١٤ في قسم نتائج الدراسة).

لم يُطلب من المشاركين في الاستبيان التعريف بأسمائهم أو أسماء الجهات الحكومية التي يعملون بها، وتم إعطاؤهم تأكيدات بالسرية وعدم الكشف عن هويتهم. كان هذا لتخفيف عامل "التحيز للمقبول اجتماعياً" والذي يتم فيه عادة الإفراط في الإبلاغ عن "السلوك الجيد" وعدم الإبلاغ عن "السلوك السيئ" أو غير المرغوب فيه (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). كما أن ذلك سيشجع المستهدفين بأن يشاركوا في الاستبيان؛ حيث قد يكون لدى البعض مخاوف بشأن الكشف عن معلومات حساسة عن سلوكه في العمل أو الكشف عن بيانات حساسة تتعلق بالثغرات المتعلقة بالجوانب البشرية لدى الجهة، والتي قد تتسبب في استهداف منظماتهم بهجمات إلكترونية.

جدول (٢)

المحاور والأبعاد التي تمّت دراستها

المحور	الأبعاد
إدارة كلمة المرور	استخدام نفس كلمة المرور
	مشاركة كلمات المرور
	استخدام كلمة مرور قوية
استخدام البريد الإلكتروني	النقر على الروابط في رسائل البريد الإلكتروني من مرسلين معروفين
	النقر على الروابط في رسائل البريد الإلكتروني من مرسلين مجهولين
	فتح المرفقات في رسائل البريد الإلكتروني من مرسلين مجهولين
استخدام الإنترنت	تنزيل الملفات
	استخدام المواقع المشبوهة
	إدخال المعلومات على المواقع عبر الإنترنت
استخدام الأجهزة المحمولة والنقالة	التأمين المادي للأجهزة المحمولة
	إرسال معلومات حساسة عبر الشبكة اللاسلكية Wi-Fi العامة
	نسخ الملفات إلى الأجهزة المحمولة والنقالة
استخدام وسائط التخزين الخارجية	نقل أو نسخ الملفات الخاصة بالعمل إلى وسائط تخزينية بدون تشفير
	توصيل وسائط التخزين الخارجية مجهولة المصدر
	نقل أو نسخ الملفات من وسائط تخزينية خارجية إلى حاسوب العمل بدون تدقيقها من مكافح فيروسات
الإبلاغ عن الحوادث الأمنية	الإبلاغ عن السلوك المشبوه
	تجاهل سلوكيات الأمان الخاطئة من قبل الزملاء
	الإبلاغ عن كل الحوادث الأمنية

قمنا باستخدام عدد من الأساليب؛ للتحقق من المصداقية والثبات للاستبانة. من أجل اختبار الصدق الظاهري، عرضت الاستبانة على ثلاثة من المحكمين الذين يحملون درجة الدكتوراه في علوم الحاسب الآلي ونظم المعلومات ومحكم يحمل درجة الماجستير في مجال تقنية المعلومات. قام المختصون بتحكيم الاستبانة من عدة جوانب تضمنت تسلسل العبارات ومدى ملاءمة العبارات للبعد، ومدى الوضوح والصياغة اللغوية. وبناءً على تقييم المختصين ومقترحاتهم، قمنا بإجراء بعض التعديلات على الاستبانة. كما قمنا باختبار معرفي على الاستبانة بمشاركة مختص في أمن المعلومات. وقد تضمن الاختبار قيام المختص بالتفكير بصوت عالٍ عن المشكلات التي يواجهها في أثناء القيام بإكمال الاستبانة، وكان هذا بحضور الباحث؛ حيث قام بتدوين المشكلات التي تحتاج لمعالجة في الاستبانة بناءً على

ألفاظ المختص Willis, 2004; Draugalis, Coons, & Plaza, 2008). قام الباحث أيضاً بتقصي المشكلات المحتملة في الاستبانة عبر طرح أسئلة تستثير الحديث عن تلك المشكلات عند ملاحظته أي ترددات من المختص في تبيان ذلك لفظياً عبر أسلوب التفكير بصوت عالٍ (Collins, 2003). وبناءً على مخرجات الاختبار المعرفي، تم معالجة بعض المشكلات مثل غموض العبارات وعدم الاتساق في استخدام بعض المصطلحات.

قمنا أيضاً بإجراء اختبار تجريبي على الاستبانة بمشاركة ٤٠ متدرباً من جهات حكومية في أثناء حضورهم دورات تدريبية بمعهد الإدارة العامة. واختيار هذه العينة للاختبار التجريبي كان بسبب تشابه سماتهم بسمات مجتمع الدراسة الذي يتمثل في الموظفين الحكوميين. وأجاب المشاركون على عدد من الأسئلة التي وضعت لغرض استبعاد المشاركين الذين لا ينتمون لمجتمع الدراسة المستهدف. وبعد استعراض الاجابات على الاستبانة، وجدنا أن جميع المشاركين في الاختبار التجريبي للاستبانة مؤهلون لاستكمال الاستبانة، وتم تضمين كل الردود لقياس ثبات الاستبانة عبر استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). قمنا بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة الستة وأظهرت النتائج ثبات أداة الدراسة؛ حيث كانت كل القيم للمعامل في جميع المحاور تساوي أو أكبر من (٠,٧) والتي تُعتبر أقل قيمة مقبولة للمعامل (DeVellis, 2016; Nunnally, 1994).

أيضاً؛ بناءً على بيانات عينة الدراسة، قمنا بقياس ثبات الاستبانة مرةً أخرى عبر استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وأظهرت النتائج ثبات أداة الدراسة؛ حيث كانت كل القيم للمعامل في جميع المحاور تساوي أو أكبر من (٠,٧)، انظر الجدول (٣).

جدول (٣)

قيم معامل كرونباخ ألفا للمحاور الستة للاستبانة للأبعاد الثلاثة:
المعرفة، الموقف والسلوك بناءً على بيانات عينة الدراسة

	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل كرونباخ ألفا		
			المعرفة	الموقف	السلوك
١	إدارة كلمة المرور	٣	٠,٨٠٥	٠,٨١٧	٠,٨٦٨
٢	استخدام البريد الإلكتروني	٣	٠,٨٦١	٠,٨٦٧	٠,٨٩٨
٣	استخدام الإنترنت	٣	٠,٨٩٦	٠,٨٥٠	٠,٧٧٦
٤	استخدام الأجهزة المحمولة والنقالة	٣	٠,٨٨٨	٠,٨٦٥	٠,٧٤٤
٥	استخدام وسائط التخزين الخارجية	٣	٠,٧٩٧	٠,٧٧٣	٠,٧٢٣
٦	الإبلاغ عن الحوادث	٣	٠,٧٠٦	٠,٧٠٥	٠,٧٠٠

تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. قمنا باستخدام طرق الإحصاء الوصفي مثل: المتوسطات الحسابية والوسيط والمنوال والنسب المئوية؛ لوصف بيانات الدراسة ومناقشة النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة. كما قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون للنتائج الزمنية (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) وإجراء اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression)، والانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس العلاقة بين ثلاثة متغيرات: المعرفة والموقف والسلوك.

نتائج الدراسة:

في هذا القسم سنقوم باستعراض نتائج الدراسة؛ حيث نبدأ بتحليل العلاقة بين المتغيرات، ومن ثم نتطرق للوعي الأمني المعلوماتي حسب كل قطاع حكومي وعلى مستوى جميع القطاعات، ومن ثم نقوم بتحليل البيانات ذات العلاقة بأسئلة الدراسة التي تستهدف تقييم الوعي الأمني المعلوماتي في محاور الدراسة في القطاع الحكومي بشكل

عام. ومن أجل تفسير البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، قمنا بتوحيد الخيارات على مقياس ليكرت بحيث يمثل (١) أقصى الاتجاه السلبي و(٥) تمثل أقصى الاتجاه الإيجابي لجميع العبارات. هذا يعني أننا قمنا بتبديل الدرجات للردود على العبارات ذات الدلالة السلبية؛ لتتفق مع العبارات ذات الدلالة الإيجابية؛ بحيث إن كل العبارات ترتبط بالدرجة الأكبر على المقياس. قمنا أيضاً باستخدام ثلاث فئات (منخفض، ومتوسط، وعال) لوصف مستوى الوعي بأمن المعلومات بناءً على نسبة الموافقة الإيجابية (موافق وموافق بشدة) على العبارات بشكل مشابه لما قامت به إحدى الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة (Wahyudiwan et al., 2017). يشير المستوى المنخفض إلى النسب المئوية التي تقل عن (٦٠٪)، ويشير المستوى المتوسط إلى النسب التي تكون أكبر من أو تساوي (٦٠٪) وأقل من (٨٠٪)، ويتضمن المستوى العالي النسب التي تكون أكبر من (٨٠٪).

العلاقة بين المتغيرات:

في بداية تحليلنا للبيانات قمنا بإجراء اختبارات إحصائية لمعرفة العلاقة بين المتغيرات: المعرفة والموقف والسلوك. أجرينا اختبار العلاقة بين الوعي الأمني المعلوماتي في المستويات الثلاثة (المعرفة والموقف والسلوك) عبر استخدام معامل ارتباط بيرسون للناتج الزمني Pearson product-moment correlation، ووجدنا ارتباطاً طردياً (موجباً) بين المتغيرات وكانت جميع الارتباطات ذات دلالة إحصائية؛ حيث كانت القيمة الاحتمالية دائماً أصغر من (٠,٠١)، وقد كانت قيمة الارتباط بين المعرفة والموقف (٠,٧٢)، وبين المعرفة والسلوك (٠,٥٠) وبين الموقف والسلوك (٠,٦٧)، انظر الجدول (٤).

جدول (٤)

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للناتج الزمني بين ثلاثة متغيرات: المعرفة والموقف والسلوك

المعرفة	الموقف	السلوك
المعرفة	٠,٧٢**	٠,٥٠**
الموقف	١	٠,٦٧**
السلوك		١

** القيمة الاحتمالية أصغر من ٠,٠١

كما قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Linear regression)؛ للكشف عما إذا كانت البيانات المرتبطة بمتغير المعرفة بالسياسات والإجراءات تتنبأ بالموقف تجاه السياسة والإجراءات. تم إجراء الاختبار على (٩٣٧٨) سجل بيانات، وهو الناتج من تقسيم مجموع الردود على العبارات (٢٨١٣٤) على الثلاثة المستويات المتعلقة بالوعي، ووجدنا أن قيمة مربع معامل التحديد (R^2) تساوي (٠,٥٣)، والذي كان ذا دلالة إحصائية؛ حيث كانت قيمة $F(٩٣٧٦,١) = ١٠٦٠٨,٨$ ، والقيمة الاحتمالية أصغر من (٠,٠٠١)، انظر الجدول (٥). وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بحوالي (٥٣٪) من التباين في الموقف تجاه السياسات والإجراءات لدى أفراد عينة الدراسة بمعرفة مستوى الوعي المعرفي لديهم. كما أننا قمنا بإجراء اختبار مماثل؛ للكشف عما إذا كانت البيانات المرتبطة بمتغير الموقف تجاه السياسات والإجراءات تتنبأ بالوعي في المستوى السلوكي، ووجدنا أن قيمة مربع معامل التحديد (R^2) تساوي (٠,٤٥)، والذي كان ذا دلالة إحصائية؛ حيث كانت قيمة $F(٩٣٧٦,١) = ٧٧٣٧,٥$ ، والقيمة الاحتمالية أصغر من (٠,٠٠١)، انظر الجدول (٥). وتدل هذه النتائج على أن ٤٥٪ من التباين في السلوك قد يتم التنبؤ به من خلال معرفة مستوى الموقف تجاه السياسة والإجراءات.

جدول (٥)
نتائج الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	مربع معامل التحديد R^2	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية
المعرفة	الموقف	٠,٥٣	١٠٦٠٨,٨	٠,٠٠٠
الموقف	السلوك	٠,٤٥	٧٧٣٧,٥	٠,٠٠٠

قمنا أيضاً بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Regression Multiple Linear)؛ لمعرفة ما إذا كانت معرفة المشاركين بالسياسات والإجراءات وموقفهم تجاه السياسات والإجراءات؛ قد تتنبأ بسلوكياتهم. نتيجة هذا الاختبار أظهرت أن مربع معامل التحديد (R^2) تساوي ٠,٤٥ والذي كان ذا دلالة إحصائية؛ حيث كانت ف (٩٣٧٥,٢) = ٣,٨٨٠,٢، والقيمة الاحتمالية أصغر من (٠,٠٠١)، انظر الجدول (٦). تشير هذه النتائج إلى أن (٤٥٪) من التباين في السلوك قد يتم التنبؤ به؛ من خلال معرفة السياسات والإجراءات والموقف تجاه السياسات والإجراءات. هذه النسبة تعتبر أصغر مما وجدت دراسة سابقة مشابهة؛ حيث كانت النسبة في الدراسة السابقة (٧٨٪) (Parsons et al., 2014). الجداول التالية تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

جدول (٦)
ملخص النموذج

معامل التحديد R	مربع معامل التحديد R^2	مربع معامل التحديد المعدل R^2_{adj}	الخطأ المعياري للتقدير
٠,٦٧٣ ^أ	٠,٤٥	٠,٤٥	٠,٧٤٢

أ. المتنبئات: (الثابت)، المعرفة، الموقف

جدول (٧)
المعاملات^أ

الانحدار	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية
٤٢٧٤,٤٢٣	٢	٢١٣٧,٢١١	٣٨٨٠,٢٦١	٠,٠٠٠	
٥١٦٣,٦٦٢	٩٣٧٥	٠,٥٥١			
٩٤٣٨,٠٨٥	٩٣٧٧				

أ. المتغير التابع: السلوك

ب. المتنبئات: (الثابت)، المعرفة، الموقف

جدول (٨)
تحليل التباين^أ

القيمة الاحتمالية	قيمة "ت"	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
٠,٠٠٠	٢٨,٨٧٨		٠,٠٢٠	٠,٥٨٣	الثابت
٠,٠٠٠	٣,٦٠٩	٠,٠٤٠	٠,٠١٠	٠,٠٣٥	المعرفة
٠,٠٠٠	٥٧,٦٦٠	٠,٦٤٣	٠,٠١٠	٠,٥٧٦	الموقف

أ. المتغير التابع: السلوك

الوعي الأمني المعلوماتي حسب القطاع الحكومي:

سنستعرض في هذا القسم نتائج تحليل بيانات الوعي الأمني المعلوماتي حسب القطاع الحكومي؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك في المحاور الستة، كما هو في الشكل (١). تظهر لنا النتائج في الشكل (١) أن هناك تشابهاً كبيراً في مستوى الوعي على مستوى القطاعات؛ حيث إنه وبشكل عام كان هناك وعي منخفض (نسبة الوعي أقل من ٦٠٪) لدى أفراد العينة بما يتعلق بأمن المعلومات في القطاعات الحكومية المختلفة في كل المحاور الستة وعلى كافة المستويات (المعرفة والموقف والسلوك)، مع وجود بعض الاستثناءات على المستوى المعرفي.

إدارة كلمة المرور	استخدام البريد الالكتروني			استخدام الانترنت			استخدام الأجهزة المحمولة والنقالة			استخدام وسائط التخزين الخارجية			الإبلاغ عن الحوادث		
	المعرفة	الموقف	السلوك	المعرفة	الموقف	السلوك	المعرفة	الموقف	السلوك	المعرفة	الموقف	السلوك	المعرفة	الموقف	السلوك
التعليم والأبحاث															
الصحة															
المالي والتجاري															
الطاقة والصناعة															
النقل والاتصالات															
الأمانات															
العدل والشؤون الإسلامية															
الداخلية والخارجية															
العسكري والدواوين															
الخدمات والتنمية															
العمل والعمال															
العمل والعمال															
المتوسط العام															

منخفض: غير مرضي ويجب أن يتخذ إجراء (نسبة الوعي أقل من ٦٠٪)

متوسط: من الأفضل أن يتخذ إجراء (نسبة الوعي من ٦٠٪ إلى ٧٩,٩٩٪)

عال: لا حاجة إلى أن يتخذ إجراء (نسبة الوعي من ٨٠٪ إلى ١٠٠٪)

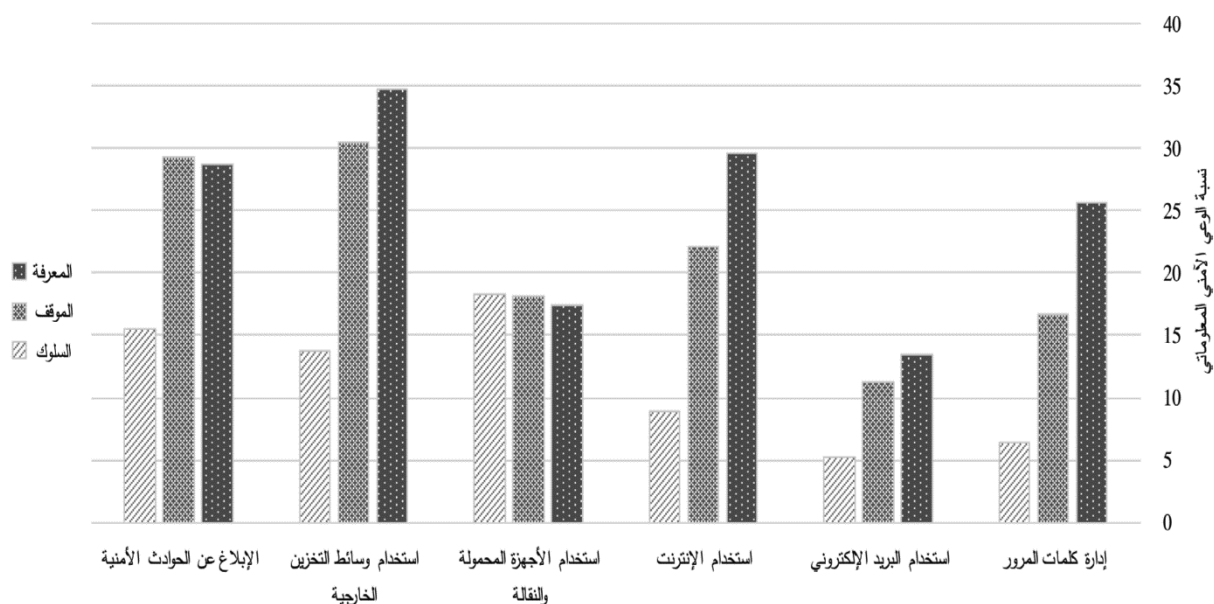
الشكل (١): مستوى الوعي الأمني المعلوماتي؛ من حيث المعرفة، والموقف والسلوك في المحاور الستة حسب القطاع

أظهر المشاركون من القطاع المالي والتجاري مستوى وعي معرفي عالٍ في محور إدارة كلمة المرور (نسبة الوعي = ٨١,٨١٪). أيضاً، بينت النتائج نسبة وعي معرفي متوسط للمشاركين من قطاع الطاقة والصناعة (٧٢,٨٣٪)، والنقل والاتصالات (٦٣,٧٠٪)، والأمانات (٦٥٪)، والداخلية والخارجية (٦٤,٩١٪) في محور استخدام الإنترنت. وإذا ما أخذنا في الاعتبار هذا الوعي على المستوى المعرفي لأفراد العينة من هذه القطاعات؛ سنجد أنه لم يكن هناك انعكاس إيجابي لهذا الوعي المعرفي على مستوى الموقف والسلوك؛ حيث كان وعي المشاركين منخفضاً على هذين المستويين في المحاور ذات الصلة. أيضاً، أظهرت النتائج أن المتوسط العام للوعي الأمني المعلوماتي لجميع المشاركين من القطاعات المختلفة في كل المستويات والمحاور منخفض (نسبة الوعي أقل من ٦٠٪).

الوعي الأمني المعلوماتي على مستوى كافة القطاعات:

يبين الشكل (٢) نسبة الوعي الأمني المعلوماتي؛ من حيث المعرفة، والموقف والسلوك في المحاور الستة للمشاركين من كافة القطاعات. وجاءت نسب الوعي في المستويات الثلاثة (المعرفة، الموقف، والسلوك) في كافة المحاور أقل من ٣٥٪. وبمقارنة النتائج بين المحاور الستة، كانت نسبة وعي المشاركين على مستوى المعرفة والموقف أعلى فيما يتعلق باستخدام وسائط التخزين الخارجية مقارنة بالوعي على نفس المستويين في المحاور الأخرى. أيضاً؛ يعتبر الوعي في المستويات الثلاثة (المعرفة، والموقف، والسلوك) في محور استخدام البريد الإلكتروني هو الأضعف مقارنة بالمحاور

الأخرى. وتظهر النتائج أيضاً تقارباً في نسبة الوعي بين المستويات الثلاثة (المعرفة، والموقف، والسلوك) في محور استخدام الأجهزة المحمولة والنقالة، وهو ما لم تظهره النتائج في المحاور الأخرى. في الأقسام التالية، سنستعرض النتائج التفصيلية للوعي الأمني المعلوماتي في كل محور من المحاور الستة.



الشكل (٢): نسبة الوعي الأمني المعلوماتي؛ من حيث المعرفة، والموقف والسلوك في المحاور الستة للموظفين من كافة القطاعات

الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بإدارة كلمة المرور:

في هذا القسم سنجيب عن سؤال الدراسة: "ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بإدارة كلمة المرور؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟". يظهر الجدول (٩) المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال والانحراف المعياري ونسبة الوعي في محور إدارة كلمة المرور للمستويات الثلاثة (المعرفة والموقف والسلوك). كما يلاحظ من الجدول (٩) أن درجة الوعي في هذا المحور منخفضة بشكل عام على المستويات الثلاثة؛ حيث أظهرت النتائج أن كل النسب المتعلقة بالوعي الأمني أقل من (٦٠٪).

جدول (٩)

مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بإدارة كلمة المرور؛ من حيث المعرفة، والموقف والسلوك

النسبة	الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العبرة	المعرفة
٨,٠٦٪	٠,٨٦	٢	٢	٢,٣٣	من المقبول استخدام نفس كلمات المرور لحساباتي في المواقع الإلكترونية (مثل: شبكات التواصل الاجتماعي) لكلمات مرور لحساباتي في العمل*.	
٣١,٨٦٪	٠,٦٣	٣	٣	٣,٢٨	من المقبول أن أقوم بمشاركة كلمات مرور حسابات العمل الخاصة بي مع الزملاء*.	
٣٧,٢٤٪	٠,٦٨	٣	٣	٣,٣٦	يعد استخدام مزيج من الحروف والأرقام والرموز ضرورياً لكلمات مرور حسابات العمل.	
٢٥,٧٢٪	٠,٨٦	٣	٣	٢,٩٩	جميع العبارات	

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المتنوع	العبارة	
٩,٢١%	١,٠٠	٢	٢	٢,١٢	من الآمن استخدام نفس كلمات المرور للمواقع الإلكترونية (مثل: شبكات التواصل الاجتماعي) وحساباتي في العمل.*	الوعي
١٩,٧٧%	١,١٦	٢	٢	٢,٢٦	من غير الآمن أن أقوم بمشاركة كلمات مرور حسابات العمل الخاصة بي مع زملاء.	
٢١,٣١%	١,١٥	٢	٢	٢,٢٧	من الآمن أن يكون لديك كلمة مرور لحساب العمل مكونة من حروف فقط.*	
١٦,٧٦%	١,١١	٢	٢	٢,٢٢	جميع العبارات	
٧,٨٧%	١,٠٨	١	١	١,٨١	أقوم باستخدام كلمات مرور لحسابات العمل مختلفة عن تلك المستخدمة لحسابات المواقع الإلكترونية (مثل: شبكات التواصل الاجتماعي).	السلوك
٥,٩٥%	٠,٩٣	١	٢	١,٨٤	أقوم بمشاركة كلمات مرور حسابات العمل الخاصة بي مع زملاء.*	
٥,١٨%	٠,٩٢	٢	٢	١,٨٦	حالياً أقوم باستخدام مزيج من الحروف والأرقام والرموز لكلمات مرور حسابات العمل.	
٦,٣٣%	٠,٩٨	١	٢	١,٨٤	جميع العبارات	

* تم استخدام قياس عكسي لهذه العناصر

وبالنظر إلى الوعي على المستوى المعرفي؛ نجد أنه أعلى (المتوسط = ٢,٩٩، الانحراف المعياري = ٠,٨٦، النسبة = ٢٥,٧٢%) من الوعي في مستوى الموقف (المتوسط = ٢,٢٢، الانحراف المعياري = ١,١١، النسبة = ١٦,٧٦%)، وكذلك من الوعي في مستوى السلوك (المتوسط = ١,٨٤، الانحراف المعياري = ٠,٩٨، النسبة = ٦,٣٣%). تظهر النتائج أيضاً أن المشاركين لديهم وعي في مستوى المعرفة والموقف أقل فيما يتعلق "باستخدام نفس كلمة المرور" للحسابات الشخصية وحسابات العمل مقارنة بالعبارتين التي تتعلق "بمشاركة كلمة المرور" و "استخدام كلمة مرور قوية". كما تظهر النتائج المتعلقة "بمشاركة كلمة المرور" و "استخدام كلمة مرور قوية" ضعف كبير في الوعي على المستوى السلوكي مقارنة بالوعي في مستوى المعرفة والموقف.

الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام البريد الإلكتروني:

قمنا بتحليل البيانات في محور استخدام البريد الإلكتروني بشكل مشابه لما قمنا به في محور إدارة كلمة المرور من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة: "ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام البريد الإلكتروني من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟". يظهر الجدول (١٠) ضعف درجة الوعي في محور استخدام البريد الإلكتروني في كافة المستويات الثلاثة (المعرفة والموقف والسلوك)؛ حيث كانت كل النسب المتعلقة بالوعي الأمني المعلوماتي أقل من (٦٠%).

جدول (١٠)

مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام البريد الإلكتروني؛ من حيث المعرفة، والموقف والسلوك

النسبة	الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط الحسابي	العبرة	
٢,٨٨%	٠,٨٨	١	١	١,٧٠	من المقبول دائماً أن أقوم بالنقر على أي روابط في رسائل البريد الإلكتروني التي وصلت من أشخاص أعرفهم.*	المعرفة
١٧,٨٥%	١,٢٢	١	٢	٢,١٥	ليس من المقبول أن أقوم بالنقر على رابط في رسالة بريد إلكتروني وصلت من مرسل مجهول.	
١٩,٥٨%	١,١٩	٢	٢	٢,٢٤	من المقبول أن أقوم بفتح مرفقات البريد الإلكتروني التي تصل من مرسلين مجهولين.*	
١٣,٤٤%	١,١٣	١	٢	٢,٠٣	متوسط العبارات	
٢,٣٠%	٠,٨١	١	١	١,٦٣	من الآمن دائماً النقر على الروابط في رسائل البريد الإلكترونية التي وصلت من أشخاص أعرفهم.*	الموقف
١٤,٤٠%	١,١٢	١	٢	٢,٠٢	من الآمن النقر على رابط في رسالة بريد إلكتروني من مرسل مجهول.*	
١٧,٢٧%	١,١٦	١	٢	٢,١٢	من الخطر أن أقوم بفتح مرفق بريد إلكتروني من مرسل مجهول.	
١١,٣٢%	١,٠٧	١	٢	١,٩٣	متوسط العبارات	
١,٩٢%	٠,٨٢	١	١	١,٦٩	حين يبدو بريد إلكتروني تم استلامه من مرسل معروف مثيراً للشك؛ فإنني لا أقوم بالنقر على الروابط التي بداخله.	السلوك
٦,٣٣%	٠,٩٤	١	٢	١,٨٢	حين يبدو بريد إلكتروني تم استلامه من مرسل مجهول مثيراً للاهتمام؛ فإنني أقوم بالنقر على الروابط التي بداخله.*	
٧,٤٩%	٠,٩٧	١	٢	١,٩٠	لا أقوم بفتح مرفقات أي بريد إلكتروني إذا كان المرسل غير معروف لي.	
٥,٢٥%	٠,٩٢	١	٢	١,٨١	متوسط العبارات	

* تم استخدام قياس عكسي لهذه العناصر

ومقارنة النتائج على مستوى المعرفة والموقف والسلوك؛ نجد أن الوعي على المستوى السلوكي هو الأضعف (المتوسط = ١,٨١، الانحراف المعياري = ٠,٩٢، النسبة = ٥,٢٥%). أيضاً؛ يوضح الجدول (١٠) أيضاً أن المشاركين لديهم وعي في المستويات الثلاثة (المعرفة والموقف والسلوك) أقل فيما يتعلق بالعبرة التي تشخص درجة الوعي المرتبط "بالنقر على الروابط في رسائل البريد الإلكتروني من مرسلين معروفين" مقارنة بالعبارتين اللتين تتعلقان "بالنقر على الروابط في رسائل البريد الإلكتروني من المرسلين المجهولين" و "فتح المرفقات في رسائل البريد الإلكتروني من المرسلين

المجهولين". وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم وعي ضعيف جداً بما يتعلق بالمخاطر الأمنية التي قد تحصل بسبب فتح الروابط المضمنة في رسائل البريد الإلكتروني من مرسلين معروفين لديهم.

الوعي الأمني المعلوماتي في استخدام الإنترنت:

للإجابة عن سؤال الدراسة "ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام الإنترنت من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟" قمنا بتحليل البيانات المتعلقة بمحور استخدام الإنترنت على المستويات الثلاثة (المعرفة والموقف والسلوك)، انظر الجدول (١١).

جدول (١١)

مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام الإنترنت؛ من حيث المعرفة، والموقف والسلوك

النسبة	الانحراف المعياري	المتنوع	الوسيط	المتوسط الحسابي	العبارة	
٤٠,٨٨%	١,٣٧	٢	٣	٣,٠٠	من المقبول أن أقوم بتنزيل أي ملفات أريدها على جهاز الحاسوب الخاص بي في مقر العمل.*	معرفة
٤٠,٨٨%	١,٣٤	٢	٣	٣,٠٦	من غير المقبول استخدام مواقع إلكترونية محددة؛ خلال تواجدي في مقر العمل.	
٦,٩١%	٠,٨٧	٢	٢	٢,١٩	من المقبول أن أقوم بإدخال أي معلومات (مثل: الاسم وجهة العمل) على أي موقع إلكتروني إذا كان ذلك يساعدني في القيام بأداء مهام العمل.*	
٢٩,٥٦%	١,٢٨	٢	٢	٢,٧٥	متوسط العبارات	
٢٩,٣٧%	١,٢٩	٢	٢	٢,٦٦	يمكن أن يكون تحميل بعض الملفات على جهاز الحاسوب الخاص بي في العمل أمراً محفوفاً بالمخاطر.	موقف
٣١,٦٧%	١,٢٨	٢	٢	٢,٧٧	لا يعني دائماً أن موقعاً إلكترونياً معيناً آمنٌ لمجرد أنه يسمح لي باستخدامه خلال تواجدي في مقر العمل.	
٥,١٨%	٠,٨٤	٢	٢	٢,١٧	لا يهم ما المعلومات التي أقوم بإدخالها على المواقع الإلكترونية إذا كان ذلك يساعدني في القيام بأداء مهام العمل.*	
٢٢,٦٧%	١,١٨	٢	٢	٢,٥٤	متوسط العبارات	
١٢,٢٨%	١,٠٣	٢	٢	٢,١٥	أقوم بتحميل أي ملفات أريدها على جهاز الحاسوب الخاص بي في المقر العمل.*	سلوك
١٣,٦٣%	١,٠٥	٢	٢	٢,٢٢	عند استخدام الإنترنت خلال تواجدي في مقر العمل؛ أقوم بزيارة أي موقع إلكتروني أريده.*	
٠,٥٨%	٠,٦٣	٢	٢	١,٧٧	أقوم بتقييم ما إذا كانت المواقع الإلكترونية آمنة قبل إدخال أي معلومات على هذه المواقع (مثلاً: بالتحقق من وجود علامة القفل بجانب عنوان المواقع أو التحقق أن عنوان الموقع يبدأ بـ (https://).	
٨,٨٣%	٠,٩٤	٢	٢	٢,٠٥	متوسط العبارات	

* تم استخدام قياس عكسي لهذه العناصر

يوضح الجدول (١١) أن درجة الوعي في هذا المحور منخفضة بشكل عام على المستويات الثلاثة، وقد أظهرت النتائج أن كل النسب المتعلقة بالوعي الأمني المعلوماتي أقل من (٦٠٪). وبالنظر إلى النتائج في هذا المحور ومقارنتها مع النتائج في المحورين السابقين (إدارة كلمة المرور واستخدام البريد الإلكتروني)، نجد أن الوعي في محور استخدام الإنترنت أعلى نسبياً من الوعي في المحورين السابقين. أظهرت النتائج أيضاً أن الوعي السلوكي في استخدام الإنترنت أضعف من الوعي في مستوى المعرفة والموقف وهذه النتيجة متسقة مع ما تم إيجاده في المحورين السابقين (إدارة كلمة المرور واستخدام البريد الإلكتروني).

كما أن النتائج تشير إلى أن المشاركين لديهم وعي ضعيف جداً في مستوى المعرفة والموقف والسلوك فيما يتعلق بالعبارة التي تشخص البعد الأمني المتعلق "بإدخال المعلومات على المواقع عبر الإنترنت". كما تظهر النتائج المتعلقة بالبعدين الأمنيين "تنزيل الملفات" و "استخدام المواقع المشبوهة" تبايناً كبيراً بين مستوى الوعي المعرفي الذي يصل إلى حوالي (٤١٪) في كلا البعدين والوعي السلوكي الذي يصل إلى (١٢٪) للعبارة المتعلقة بتنزيل الملفات و(١٣٪) للعبارة المرتبطة باستخدام المواقع المشبوهة.

الوعي الأمني المعلوماتي في استخدام الأجهزة المحمولة والنقالة:

فيما يتعلق بسؤال الدراسة "ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام الأجهزة المحمولة والنقالة؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟"، قمنا بتحليل البيانات في محور استخدام الأجهزة المحمولة والنقالة على المستويات الثلاثة ونعرض في الجدول (١٢) النتائج المتعلقة بهذا المحور. ومن خلال الاطلاع على الجدول (١٢)، نجد أن مستوى الوعي على كافة المستويات الثلاثة (المعرفة والموقف والسلوك) منخفض؛ حيث تظهر النتائج أن كل النسب أقل من (٦٠٪).

كما أظهرت النتائج في هذا المحور اتساقاً نسبياً في الوعي على المستويات الثلاثة؛ حيث كانت نسب الموافقة على العبارات متشابهة على مستوى المعرفة (المتوسط = ٤٨,٢، الانحراف المعياري = ١,٠٦، النسبة = ٤٠,١٧٪) والموقف (المتوسط = ٥٣,٢، الانحراف المعياري = ١,٠٥، النسبة = ١٧,١٨٪) والسلوك (المتوسط = ٣٩,٢، الانحراف المعياري = ١,١٢، النسبة = ٣٠,١٨٪).

وبالنظر إلى العبارة التي تتعلق "بالتأمين المادي للأجهزة المحمولة والنقالة"؛ نجد أن الوعي المعرفي والموقف والسلوكي كان أعلى مقارنة بالعبارتين التي تشخص الوعي في البعدين الأمنيين "إرسال معلومات حساسة عبر الشبكة اللاسلكية Wi-Fi العامة" و"نسخ الملفات المتعلقة بالعمل إلى الأجهزة المحمولة والنقالة"، والتي كانت نسبة الوعي فيهما متدنية جداً.

جدول (١٢)

مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق باستخدام الأجهزة المحمولة والنقالة؛ من حيث المعرفة، والموقف، والسلوك

العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	النسبة
عند القيام بمهام متعلقة بالعمل في مكان عام عبر جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال؛ يجب أن يكون الجهاز الخاص بي بحوزتي في جميع الأوقات.	٣,٤١	٤	٤	١,٠١	٥١,٢٥٪
من غير المقبول إرسال ملفات حساسة خاصة بالعمل باستخدام جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال عبر شبكة لا سلكية (Wi-Fi) عامة.	٢,٠٣	٢	٢	٠,٧٣	٠,٩٦٪

العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	النسبة
من المقبول دائماً نسخ أي ملفات متعلقة بالعمل إلى جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال.*	٢,٠٠	٢	٢	٠,٧١	%٠,٠٠
متوسط العبارات	٢,٤٨	٢	٢	١,٠٦	%١٧,٤٠
عند القيام بمهام متعلقة بالعمل في مكان عام عبر جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال، يعتبر آمناً أن أترك الجهاز الخاص بي لبرهة دون الانتباه له.*	٣,٤٨	٤	٤	١,٠١	%٥٣,٥٥
من الخطر إرسال ملفات حساسة خاصة بالعمل باستخدام جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال عبر شبكة لاسلكية (Wi-Fi) عامة.	٢,٠٧	٢	٢	٠,٧٠	%٠,٩٦
من الخطر أن أقوم بنسخ بعض الملفات المتعلقة بالعمل إلى جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال.	٢,٠٥	٢	٢	٠,٦٨	%٠,٠٠
متوسط العبارات	٢,٥٣	٢	٢	١,٠٥	%١٨,١٧
عند القيام بمهام متعلقة بالعمل في مكان عام عبر جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال، أقوم في بعض الأحيان بترك الجهاز الخاص بي لفترة من الزمن دون الانتباه له.*	٣,٤٦	٤	٤	٠,٩٩	%٥٣,٥٥
أقوم بإرسال ملفات حساسة خاصة بالعمل باستخدام جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال عبر الشبكة اللاسلكية (Wi-Fi) العامة.*	٢,٠٨	٢	٢	٠,٦٩	%١,١٥
عند الحاجة إلى نسخ ملف متعلق بالعمل إلى جهاز الحاسوب المحمول أو الهاتف النقال؛ فإنني أقوم بنسخ الملف فقط عند عدم وجود معلومات حساسة فيه.	١,٦١	٢	١	٠,٦٦	%٠,١٩
متوسط العبارات	٢,٣٩	٢	٢	١,١٢	%١٨,٣٠

* تم استخدام قياس عكسي لهذه العناصر

الوعي الأمني المعلوماتي في استخدام وسائط التخزين الخارجية:

قمنا بتحليل البيانات المتعلقة بمحور استخدام وسائط التخزين الخارجية على المستويات الثلاثة التي تمت دراستها؛ بغرض الإجابة عن سؤال الدراسة "ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بوسائط التخزين الخارجية؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟". تظهر النتائج في الجدول (١٣) أن كل النسب أقل من (٦٠%) في المستويات الثلاثة؛ مما يدل على تدني مستوى الوعي الأمني المعلوماتي في هذا المحور كما هو الحال في المحاور الأخرى.

جدول (١٣)

مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بالتعامل مع وسائط التخزين الخارجية؛ من حيث المعرفة، والموقف والسلوك

العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	النسبة
معرفة:	٢,١٠	٢	٢	٠,٨٨	٧,١٠%
	٣,١٦	٣	٤	١,١١	٤٨,٥٦%
	٣,١٧	٣	٤	١,٠٩	٤٨,٥٦%
	٢,٨١	٣	٢	١,١٥	٣٤,٧٤%
موقف:	٢,٠٣	٢	٢	٠,٨٢	٥,٣٧%
	٣,٠٩	٣	٤	١,٠٧	٤٣,٩٥%
	٣,٠٦	٣	٤	١,٠٥	٤٢,٢٣%
	٢,٧٢	٢	٢	١,١٠	٣٠,٥٢%
السلوك:	١,٧١	٢	٢	٠,٦٥	٠,٣٨%
	٢,٩٧	٣	٤	١,٠٤	٣٩,٣٥%
	١,٧٤	٢	٢	٠,٦٦	١,٣٤%
	٢,١٤	٢	٢	٠,٩٩	١٣,٦٩%

* تم استخدام قياس عكسي لهذه العناصر

ومقارنة الوعي الأمني المتعلق "بنقل أو نسخ الملفات المتعلقة بالعمل إلى وسائط تخزين خارجية بدون تشفيرها" و "بنقل أو نسخ الملفات من وسائط تخزين خارجية إلى حاسوب العمل بدون تدقيقها من مكافح الفيروسات" على المستويات الثلاثة - نجد تقارباً في النتائج بين الوعي في كل بعد في مستوى المعرفة والموقف وتدنياً كبيراً في مستوى السلوك. وتُظهر النتائج أيضاً تدنياً كبيراً في مستوى الوعي المتعلق "بنقل أو نسخ الملفات المتعلقة بالعمل إلى وسائط تخزين خارجية بدون تشفيرها" على كافة المستويات. أما فيما يتعلق بدرجة الوعي المرتبط بالبعد الأمني "توصيل وسائط التخزين الخارجية مجهولة المصدر بجهاز حاسوب العمل"، توضح النتائج أن المشاركين كان لديهم وعي بنسبة (٥٦,٤٨٪) في مستوى المعرفة، (٥٩,٤٣٪) في مستوى الموقف، و(٣٥,٣٩٪) في مستوى السلوك.

الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بالإبلاغ عن الحوادث الأمنية:

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأخير المتعلق بمحور الإبلاغ عن الحوادث الأمنية: "ما مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بالإبلاغ عن الحوادث؛ من حيث المعرفة والموقف والسلوك؟"، قمنا أيضاً بتحليل البيانات في هذا المحور على المستويات الثلاثة. يتبين من الجدول (١٤) ضعف مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بالإبلاغ عن الحوادث الأمنية في كافة المستويات؛ حيث كانت جميع نسب الوعي أقل من (٦٠٪). أيضاً، كما كانت عليه النتائج في معظم المحاور التي تم دراستها، نجد أن الوعي في المستوى السلوكي في هذا المحور متدنٍ مقارنةً بالوعي في مستوى المعرفة والموقف.

وفيما يتعلق بالبعد الأمني "الإبلاغ عن الحوادث الأمنية"؛ أظهرت النتائج تدنياً كبيراً في الوعي المرتبط بهذا البعد في كافة المستويات. وبيّنت النتائج أيضاً ضعفاً كبيراً في مستوى الوعي السلوكي المتعلق بالبعد الأمني "سلوكيات الأمان الخطأ من قبل الزملاء" (المتوسط = ٩١,١، الانحراف المعياري = ٠,٥٢، النسبة = ٧٧,٠٪) مقارنةً بالوعي في هذا البعد على مستوى المعرفة (المتوسط = ٣٣,٣، الانحراف المعياري = ٠,٨٠، النسبة = ٢٠,٣٨٪) وعلى مستوى الموقف (المتوسط: ٣٢,٣، الانحراف المعياري = ٠,٦٩، النسبة = ٢٣,٤٢٪). أما فيما يتعلق ببعد "الإبلاغ عن السلوك المشبوه" من الأشخاص غير المعروفين للموظف؛ فأظهرت النتائج تشابهاً في مستوى الوعي على المستويات الثلاثة؛ حيث كانت نسبة الوعي على مستوى المعرفة (٤٤,٧٢٪)، وعلى مستوى الموقف (٤٣,٩٥٪)، وعلى مستوى السلوك (٤٤,٩١٪).

جدول (١٤)

مستوى الوعي الأمني المعلوماتي المتعلق بالإبلاغ عن الحوادث؛ من حيث المعرفة، والموقف، والسلوك

العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	النسبة
المعرفة	٣,٣٨	٣	٣	٠,٩٠	٤٤,٧٢٪
	٣,٣٣	٣	٣	٠,٨٠	٣٨,٢٠٪
	١,٨٢	٢	٢	٠,٨٠	٣,٦٢٪
	٢,٨٥	٣	٣	١,١٠	٢٨,٧٣٪
متوسط العبارات					
الموقف	٣,٣٣	٣	٣	٠,٦٩	٤٣,٩٥٪

النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	العبارة	
٤٢,٢٣%	٠,٦٩	٣,٣٢	٣	٣	لا أعتقد أن أي مشكلة تتعلق بأمن المعلومات قد تحدث في حال قمت بتجاهل السلوك الأمني الخطأ من قبل زملاء.*	
١,٩٢%	٠,٦٥	١,٩٣	٢	٢	من الخطر تجاهل الحوادث المتعلقة بأمن المعلومات (مثل: رسائل البريد الإلكتروني المشبوهة)، حتى لو كنت أعتقد أنها ليست مؤثرة.	
٢٩,٣٧%	٠,٩٤	٢,٨٦	٣	٣	متوسط العبارات	
٤٤,٩١%	٠,٧١	٣,٣٣	٣	٤	إذا رأيت شخصاً في مقر العمل يتصرف بطريقة مثيرة للشك قد تتسبب في خروقات محتملة لأمن المعلومات؛ فإنني أقوم بالإبلاغ عنه.	السلوك
٠,٧٧%	٠,٥٢	١,٩١	٢	٢	إذا لاحظت أن أحد زملاء العمل يقوم بتجاهل قواعد أمن المعلومات؛ فإنني لا أقوم بالإبلاغ عن ذلك.*	
٠,٧٧%	٠,٥٢	١,٨٧	٢	٢	أقوم بالإبلاغ عن الحوادث المتعلقة بأمن المعلومات (مثل: رسائل البريد الإلكتروني المشبوهة).	
١٥,٤٨%	٠,٩٠	٢,٣٧	٢	٢	متوسط العبارات	

* تم استخدام قياس عكسي لهذه العناصر

الخاتمة والتوصيات:

تواجه المنظمات في المملكة العربية السعودية عدداً كبيراً من الهجمات الإلكترونية بشكل يومي، وتعتبر الجهات الحكومية الأكثر تعرضاً لهذه الهجمات. وبما أن البشر هم الحلقة الأضعف في منظومة أمن المعلومات هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الجوانب البشرية في منظومة أمن المعلومات عبر قياس درجة الوعي الأمني للمعلوماتي لعينة من الموظفين في عدد من الجهات الحكومية. وقمنا بتبني استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات (HAIS-Q) وإجراء بعض التعديلات عليها؛ لتناسب مع غرض وسياق الدراسة. تم تقييم الوعي بأمن المعلومات على ثلاث مستويات (المعرفة بالسياسات والإجراءات الأمنية، والموقف تجاه تلك السياسات والإجراءات، والسلوك المتعلق بالأمن المعلوماتي)؛ حيث تمثل هذه العناصر بنية نموذج المعرفة-الموقف-السلوك الذي بنيت عليه في الأصل استبانة الجوانب البشرية في أمن المعلومات (HAIS-Q). شملت الدراسة تقييم الوعي الأمني للمعلوماتي في ستة محاور هي إدارة كلمات المرور، واستخدام البريد الإلكتروني، واستخدام الإنترنت، واستخدام الأجهزة المحمولة والنقالة، واستخدام وسائط التخزين الخارجية، والإبلاغ عن الحوادث الأمنية. كان عدد المشاركين في الدراسة (٥٢١) موظفاً من (١١) قطاعاً حكومياً. خلصت النتائج إلى أن درجة الوعي في الأمن المعلوماتي منخفضة على كافة المستويات (المعرفة والموقف والسلوك). كما أننا وجدنا ضعفاً كبيراً في الوعي على المستوى السلوكي مقارنةً بالوعي على مستوى المعرفة والموقف. أيضاً، وجدت الدراسة ارتباطاً طردياً (موجباً) بين المتغيرات (المعرفة والموقف والسلوك) وكانت جميع الارتباطات ذات دلالة إحصائية.

بناءً على نتائج هذه الدراسة التي أظهرت ضعف عنصر العامل البشري في المنظومة الأمنية المعلوماتية في القطاع الحكومي، وبناءً على استعراض الباحث لأدبيات أمن المعلومات ذات العلاقة، واطلاعه على عدد من وثائق السياسات

والإجراءات الأمنية في الجهات الحكومية في السعودية، يقدم الباحث التوصيات التالية التي يأمل أن تساعد حال تبنيها في رفع مستوى الوعي الأمني المعلوماتي وتقوية عنصر العامل البشري في منظومة أمن المعلومات:

- نوصي برفع مستوى الوعي في كافة المحاور التي قمنا بدراستها؛ حيث أظهرت النتائج وعياً منخفضاً في كافة تلك المحاور مع التركيز على المحاور التي كان فيها الوعي منخفض جداً مثل: محور استخدام البريد الإلكتروني.
 - ننصح أن تُعمم سياسة أمن المعلومات في الجهة على جميع الموظفين، وأن تقوم الإدارة المعنية بإعادة إرسال السياسة بشكل دوري؛ لغرض التذكير و لرفع مستوى الوعي المعرفي.
 - ننصح أن تحتوي السياسات الأمنية على تلميحات حول أهمية الممارسات الأمنية المضمنة في السياسة؛ لزيادة الوعي على مستوى الموقف تجاه السياسات والإجراءات الأمنية.
 - ننصح أن تقوم الإدارات المختصة في الجهات الحكومية بإجراء حملات توعوية وورش عمل تعريفية بالسياسة الأمنية، وتوضيح بنودها وأهميتها؛ من أجل زيادة الوعي في المستوى المعرفي ومستوى الموقف تجاه السياسات والإجراءات؛ للتقليل من السلوكيات الخطأ أو غير المبالية.
 - ننصح أن تتضمن السياسات الأمنية بياناً واضحاً وصريحاً بالإجراءات التأديبية في حال مخالفة الموظف للسياسة الأمنية؛ من أجل التقليل من السلوكيات المتعمدة أو غير المبالية؛ حيث وجد سيونن بهنيلة، ومحمود (٢٠٠٧) **M. Siponen, Pahnla. and Mahmood** أن العقوبات لها تأثير كبير في الامتثال الفعلي للسياسات الأمنية للمعلومات.
 - ننصح أن تتضمن السياسة الأمنية تصريحاً مباشراً بأحقية الإدارة المختصة باختبار التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات الأمنية (مثلاً: قيام الإدارة بإرسال بريد إلكتروني مجهول وقياس مدى التزام الموظفين في عدم فتح الروابط المضمنة به).
 - ننصح أن تقوم الإدارة المختصة باختبار التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات الأمنية ومعاقبة الموظفين المخالفين؛ من أجل الحد من السلوكيات الأمنية الخاطئة.
 - ننصح أن تكون هناك دورات تدريبية للتوعية بأمن المعلومات للموظفين في الجهات الحكومية بصورة مستمرة، وأن تتضمن هذه الدورات شرحاً تهديدات أمن المعلومات الفعلية والمحتملة، وأمثلة توضح التأثيرات على الجهة التي قد تنتج؛ بسبب الممارسات الأمنية الخاطئة من الموظفين، وحالات تدريبية واقعية مرتبطة ببيئة العمل؛ من أجل زيادة مستوى الوعي الأمني المعلوماتي.
- كما أننا نوصي المنظمات باستخدام التقنيات والأساليب الحديثة التي تقلل من تبعات الأخطاء البشرية المتعمدة أو غير المتعمدة فيما يتعلق بأمن المعلومات. على سبيل المثال: بما أننا وجدنا أن معظم أفراد العينة لا يقومون بتدقيق الملفات من قبل مكافح الفيروسات والتي يقومون بنقلها أو نسخها من وسائط التخزين الخارجية (مثل: القرص المضغوط والذاكرة الفلاشية USB) إلى جهاز حاسوب العمل؛ فإن التحكم المركزي بإعدادات البرمجيات المكافحة للفيروسات من قبل مدير الأنظمة الحاسوبية في المنظمة عبر القيام بضبط الإعدادات لتقوم بالتدقيق التلقائي للملفات على وسائط التخزين الخارجية عند توصيلها بالأجهزة؛ سيققل من آثار الأخطاء البشرية المرتبطة بهذا البعد الأمني.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الحميد، محمد بن دباس، ونينو، ماركو بن إبراهيم. (٢٠٠٧). حماية أنظمة المعلومات. الطبعة ١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الرشيد، محمد بن فهد. (١٤٣٣هـ). البرامج التدريبية ودورها في رفع مستوى الأمن المعلوماتي بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- طارش، أحمد بن علي. (٢٠١٥). رؤية إستراتيجية لتحقيق الأمن المعلوماتي في هيئة التحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العبود، فهد بن ناصر. (٢٠٠٥). الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ. الطبعة ١. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العتيبي، عمر بن محمد. (١٤٣١هـ). الأمن المعلوماتي في المواقع الإلكترونية ومدى توافقه مع المعايير المحلية والدولية. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العلوان، جعفر بن أحمد. (١٤٣٩هـ). أمن المعلومات في البنوك السعودية من وجهة نظر رؤساء تقنية المعلومات. مجلة الإدارة العامة، ٥٨ (٢).
- الغثر، خالد بن سليمان والصبيح، أمل بن ناصر. (٢٠١٢). حال أمن المعلومات في المملكة العربية السعودية. دراسات المعلومات (١٤).
- القحطاني، ذيب بن عايش. (١٤٣٦هـ). أمن المعلومات. الرياض: مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.
- القحطاني، محمد بن سعيد. (١٤٢٩ هـ). مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها: دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المركز الوطني للوثائق والمحفوظات. (٢٠١٧). خطة ترميز الأجهزة الحكومية.
- دانييل، جوني (٢٠١٥)، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية: مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختبارات العينة البحثية. ترجمة: طارق عطية عبدالرحمن، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
- مركز الأمن الإلكتروني. (٢٠١٨). التقرير الإحصائي عن التهديدات والمخاطر الإلكترونية للربع الأول لعام ٢٠١٨م.
- ندوة أمن المعلومات وتحديات ومسؤوليات (٢٠١٦). الدمام، المملكة العربية السعودية.
- هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠١١). إطار سياسات وإجراءات أمن المعلومات: الدليل الإرشادي لسياسات وإجراءات أمن المعلومات في الجهات الحكومية السعودية.
- وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٦). الخدمة المدنية بالأرقام للعام المالي ١٤٣٧هـ/١٤٣٨هـ.
- يسر. (٢٠١٦ أ). القياس السابع للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومي.
- يسر. (٢٠١٦ ب). القياس السنوي للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية: الجهات المستهدفة.
- يسر. (٢٠١٦ ج). نتائج القياس السابع للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية.
- يسر. (٢٠١٧). تقرير مؤشر النضج للخدمات الحكومية لعام ٢٠١٧م.
- يعيش، عوض بن محمد. (١٤٣١هـ). أمن المعلومات: دراسة أمنية قانونية مقارنة. الطبعة ١. مركز عبادي للدراسات والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alarifi. A., Tootell. H., & Hyland. P. (2012). A study of information security awareness and practices in Saudi Arabia. Paper presented at the Communications and Information Technology (ICCIT). 2012 International Conference on.
- Alelyani. S., & Kumar. H. (2018). Overview of cyberattack on saudi organizations. Journal of Information Security and Cybercrimes Research (JISCR). 1(1).
- Alhogail. A., Mirza. A., & Bakry. S. H. (2015). A comprehensive human factor framework for information security in organizations. Journal of Theoretical & Applied Information Technology. 78(2).
- Arachchilage. N. A. G., & Love. S. (2014). Security awareness of computer users: A phishing threat avoidance perspective. Computers in Human Behavior. 38. 304-312.

-
- Bulgurcu. B. (2008). The antecedents of information security policy compliance. University of British Columbia.
 - Bulgurcu. B., Cavusoglu. H., & Benbasat. I. (2010). Information security policy compliance: an empirical study of rationality-based beliefs and information security awareness. *MIS quarterly*. 34(3). 523-548.
 - Calic. D., Pattinson. M. R., Parsons. K., Butavicius. M. A., & McCormac. A. (2016). Naïve and Accidental Behaviours that Compromise Information Security: What the Experts Think. Paper presented at the HAISA.
 - Collins. D. (2003). Pretesting survey instruments: an overview of cognitive methods. *Quality of life research*. 12(3). 229-238.
 - DeVellis. R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26); Sage publications.
 - Donaldson. S. I., & Grant-Vallone. E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and psychology*. 17(2). 245-260.
 - Draugalis. J. R., Coons. S. J., & Plaza. C. M. (2008). Best practices for survey research reports: a synopsis for authors and reviewers. *American journal of pharmaceutical education*. 72(1). 11.
 - Egelman. S., & Peer. E. (2015). Scaling the security wall: Developing a security behavior intentions scale (sebis). Paper presented at the Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems.
 - Fan. J., & Zhang. P. (2011). Study on e-government information misuse based on General Deterrence Theory. Paper presented at the Service Systems and Service Management (ICSSSM). 2011 8th International Conference on.
 - Furnell. S., & Clarke. N. (2012). Power to the people? The evolving recognition of human aspects of security. *computers & security*. 31(8). 983-988.
 - Furnell. S. M., Jusoh. A., & Katsabas. D. (2006). The challenges of understanding and using security: A survey of end-users. *computers & security*. 25(1). 27-35.
 - Gartner. (2018). Forecasts Worldwide Information Security Spending to Exceed \$124 Billion in 2019. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-08-15-gartner-forecasts-worldwide-information-security-spending-to-exceed-124-billion-in-2019>
 - Höne. K., & Eloff. J. H. P. (2002). Information security policy—what do international information security standards say? *computers & security*. 21(5). 402-409.
 - IBM Global Technology Services. (2014). IBM Security Services 2014 Cyber Security Intelligence Index. Retrieved from <https://www.ibm.com/developerworks/library/se-cyberindex2014/se-cyberindex2014-pdf.pdf>
 - ISF. (2003). The ISF Standard of Good Practice for Information Security. Version 4.0. Retrieved from <https://www.securityforum.org/tool/the-isf-standardrmation-security/>
 - ISO. (2005). Information technology — Security techniques — Code of practice for information security management. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/50297.html>
 - Kaspersky. (2017). Kaspersky IT Security Survey 2017. Retrieved from https://me-en.kaspersky.com/about/press-releases/2017_national-cyber-security-centre-kaspersky-labs-elevate-cybersecurity-awareness
 - Kruger. H. A., & Kearney. W. D. (2006). A prototype for assessing information security awareness. *computers & security*. 25(4). 289-296.
 - McCormac. A., Zwaans. T., Parsons. K., Calic. D., Butavicius. M., & Pattinson. M. (2017). Individual differences and information security awareness. *Computers in Human Behavior*. 69. 151-156.
-

-
- Meade. A. W.. & Craig. S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological methods*. 17(3). 437.
 - Mylonas. A.. Gritzalis. D.. Tsoumas. B.. & Apostolopoulos. T. (2013). A qualitative metrics vector for the awareness of smartphone security users. Paper presented at the International Conference on Trust, Privacy and Security in Digital Business.
 - Mylonas. A.. Kastania. A.. & Gritzalis. D. (2013). Delegate the smartphone user? Security awareness in smartphone platforms. *computers & security*. 34. 47-66.
 - Ng. B.-Y.. Kankanhalli. A.. & Xu. Y. C. (2009). Studying users' computer security behavior: A health belief perspective. *Decision Support Systems*. 46(4). 815-825.
 - NIST. (2013). Information Security. Retrieved from <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-59.pdf>
 - Nunnally. J. C. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric theory*.
 - Parsons. K.. Calic. D.. Pattinson. M.. Butavicius. M.. McCormac. A.. & Zwaans. T. (2017). The human aspects of information security questionnaire (HAIS-Q): two further validation studies. *computers & security*. 66. 40-51.
 - Parsons. K.. McCormac. A.. Butavicius. M.. Pattinson. M.. & Jerram. C. (2014). Determining employee awareness using the human aspects of information security questionnaire (HAIS-Q). *computers & security*. 42. 165-176.
 - Pattinson. M.. Butavicius. M.. Parsons. K.. McCormac. A.. & Calic. D. (2015). Factors that Influence Information Security Behavior: An Australian Web-Based Study. Paper presented at the International Conference on Human Aspects of Information Security, Privacy, and Trust.
 - Pattinson. M.. Butavicius. M.. Parsons. K.. McCormac. A.. & Calic. D. (2017). Managing information security awareness at an Australian bank: a comparative study. *Information & Computer Security*. 25(2). 181-189.
 - PWC. (2014). Defending yesterday : Key findings from The Global State of Information Security Survey 2014. Price Waterhouse Coopers. Retrieved from <https://www.pwc.com/na/en/assets/pdf/global-state-of-information-security-survey-2014-key-findings-report.pdf>
 - PWC. (2016). Turnaround and transformation in cybersecurity : Key findings from The Global State of Information Security Survey 2016. Price Waterhouse Coopers. Retrieved from <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/pwc-global-state-of-information-security-survey-2016.pdf>
 - PWC. (2018). The Global State of Information Security Survey 2018. Price Waterhouse Coopers. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity/library/information-security-survey.html#insight4>
 - Safa. N. S.. Von Solms. R.. & Furnell. S. (2016). Information security policy compliance model in organizations. *computers & security*. 56. 70-82.
 - Schaeken. M. (2018). Information security awareness measuring & social engineering 2.0. Assessment of information security awareness (ISA) in the Belgian healthcare sector using an enhanced HAIS-Q. Open Universiteit Nederland.
 - Schneier. B. (2011). *Secrets and lies: digital security in a networked world*: John Wiley & Sons.
 - Schultz. E. (2005). The human factor in security. *Computers and security*. 24(6). 425-426.
 - Sekaran. U.. & Bougie. R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
-

-
- Sidhu. M. H. S. (2012). Fundamental Issues for Developing Information Security Policies. *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology (IJARCET)*. 1(10). pp: 99-104.
 - Siponen. M., Pahlila. S., & Mahmood. A. (2007). Employees' adherence to information security policies: an empirical study. Paper presented at the IFIP International Information Security Conference.
 - Siponen. M. T. (2000). A conceptual foundation for organizational information security awareness. *Information Management & Computer Security*. 8(1). 31-41.
 - Stanton. J. M., Stam. K. R., Mastrangelo. P., & Jolton. J. (2005). Analysis of end user security behaviors. *computers & security*. 24(2). 124-133.
 - Vance. A. (2010). Why do employees violate is security policies? Insights from multiple theoretical perspectives. October.(Doctoral dissertation) University of Oulu.
 - Vroom. C., & Von Solms. R. (2004). Towards information security behavioural compliance. *computers & security*. 23(3). 191-198.
 - Wahyudiwan. D. D. H., Sucahyo. Y. G., & Gandhi. A. (2017). Information security awareness level measurement for employee: Case study at ministry of research, technology, and higher education. Paper presented at the Science in Information Technology (ICSITech). 2017 3rd International Conference on.
 - Willis. G. B. (2004). *Cognitive interviewing: A tool for improving questionnaire design*: Sage Publications.
 - Wood. C. C., & Banks Jr. W. W. (1993). Human error: an overlooked but significant information security problem. *Computers & security*. 12(1). 51-60.

(ورقة علمية)

آليات تحقيق الأمن السيبراني وانعكاساتها على سلوك مستخدمي تقنية المعلومات
من موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د. ياسر بن محمد هوساوي

الملخص:

أضحى الأمن السيبراني وتحقيقه بشكل عام، من الأمور ذات الأهمية المتزايدة على المستوى القومي، وفي مؤسسات القطاع الحكومي بشكل خاص، إذ بات عنصراً مهماً في تحسين فاعلية البيئة الرقمية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ونظراً لكون موظفي ذلك القطاع من ضمن الركائز الأساسية لنجاح تحقيق الأمن السيبراني من خلال تفاعلهم مع آليات ووسائل تحقيقه بطرق مناسبة، فإنه من الأهمية بمكان التعرف على سلوكياتهم ووجهات نظرهم ورؤاهم حول الأثر الانعكاسي لتلك الآليات والوسائل، والذي قد يلقي بظلاله على تلك السلوكيات سلباً أو إيجاباً.

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على سلوكيات الموظفين والأثر الانعكاسي عليها جراء تفاعلهم مع ثلاثة من آليات تحقيق الأمن السيبراني وهي: وسائل التحقق الرقمي من الهوية، ورسائل التحذير الأمني، وبرامج الحماية ومكافحة الفيروسات؛ تلك التي ترتبط بعلاقة مباشرة بالموظفين ومهامهم الوظيفية. وحتى يتمكن الباحث من الوفاء بذلك، فقد قام بإعداد استبانة إلكترونية (متحققة الصدق والثبات)، ومن ثم تم إرسالها إلى عينة عشوائية ضمن مجتمع الدراسة البالغ (٤١٣٧) مفردة، تم الحصول منها على (٢٦٢) استمارة تمثل عينة الدراسة تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) لتعيين نسب الممارسة وتقييم درجات تفاعل الموظفين مع تلك الآليات، وتحديد الانعكاسات المحتملة وأسبابها من وجهة نظر المبحوثين أنفسهم؛ تلك التي تساعد الباحث في الخروج بمجموعة من التوصيات لتحسين التفاعل بين الموظفين وآليات تحقيق الأمن السيبراني، فضلاً عن الحد من آثاره الانعكاسية في سلوك الموظفين.

المصطلحات الأساسية: الأمن السيبراني، أمن المعلومات، السلوك المتعلق بالأمن السيبراني، آليات تحقيق الأمن السيبراني، التحقق الرقمي من الهوية، التحذير الأمني، الحماية ومكافحة الفيروسات، التوعية بالأمن السيبراني، موظفو القطاع الحكومي.

المقدمة:

يعد التطور التقني في العالم الرقمي أمراً غير منكور، إذ بات حاسماً في إحداث نقلة نوعية في التحولات الاقتصادية والاجتماعية على جميع الأصعدة. وحيث إن الأمن السيبراني من الأهمية بمكان للحفاظ على طبيعة المعلومات والخصوصية المرتبطة بالمنظمات الحكومية، فقد بات من الضروري وضع التدابير اللازمة لتوفير الحماية على سرية وسلامة وإتاحة المعلومات في إطار البيئة التي تحتويها.

ولما كان لتحقيق الأمن السيبراني انعكاساته المباشرة على سلوك المتعاملين معه، فإن الدراسة الراهنة تهتم بفهم ورصد انعكاسات آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية بما يحقق تأمين الهوية الرقمية، ناهيك عن رصد أنواع السلوك المنعكس جراء التعامل مع رسائل التحذير الأمني وطبيعة التفاعل مع برامج الحماية ومكافحة الفيروسات المختلفة.

وحيث إن طبيعة التفاعل تقتضي وجود ثلاثة أطراف هي: العنصر البشري، والبيئة التقنية الرقمية، وأمن المعلومات؛ فإنه يمكن تلخيص ذلك التفاعل الثلاثي على أن نظام أمن المعلومات يعتبر قابلاً للتطبيق والاستخدام في البيئة التقنية الرقمية إذا كان العنصر البشري قادراً على التعامل بل والتفاعل معه بسهولة وسلاسة وفاعلية في ظل مستوى عال من الاعتمادية، ولكن في الوقت ذاته يكون معقداً وصعب الاختراق بالنسبة لغير المخولين (Hausawi, 2015).

أولاً: مشكلة الدراسة:

تشهد ثورة التطور التقني الذي نواكبها منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي إلى وقتنا الحاضر تسارعاً غير تقليدي مقارنة بالثورات السابقة، إذ بات العالم يعتمد في الآونة الأخيرة على المعلومات المتدفقة بقوة من خلال تسخير تقنية المعلومات التي أدت إلى ظهور الكثير من المجالات والتخصصات المتعلقة بالمعلومات والتقنيات المرتبطة بها، وهو ما تجلّى في استحداث مجالات جديدة ومستحدثة مثل مجال الأمن السيبراني الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأطر تبادل وحفظ ومعالجة المعلومات في العالم الرقمي (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، ٢٠١٨).

وعليه، فقد أضحت الأمن السيبراني مجالاً يلامس اهتمام كل من له علاقة بالعالم الرقمي، سواء كان من الأفراد أم من المنظمات أو الحكومات، لذلك بات من الأهمية بمكان تحقيق الأمن السيبراني من خلال استخدام الآليات والوسائل الممكنة التي تساعد على تحقيقه. ومن أجل ذلك، تم إنشاء الهيئات والمنظمات والاتحادات والشركات والكيانات وغيرها من الكيانات التي تهتم بإيجاد وابتكار وتطوير وتشريع وضبط آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني.

وبالرغم من كل الجهود المبذولة لإنجاح تلك الوسائل والآليات المبتكرة، والعمل الجاري على التشريعات والأنظمة واللوائح التي تؤطر وتضع الضوابط لاستخدام تلك الآليات والوسائل، إلا أنه لا يزال تحقيق الأمن السيبراني في نتاجه المأمول أمراً يتسم بالصعوبة والتعقيد، وهو ما يعود في نظر مختصي الأمن السيبراني إلى وجود العنصر البشري في حلقة الأمن وكونه النقطة الأضعف في تلك الحلقة (Pfleege, Sasse, and Furnham, 2014). وبالرغم من دعم الكثير من الأدبيات السابقة حول كون العنصر البشري أضعف نقطة في حلقة الأمن السيبراني (Heartfield, 2016; Loukas, 2018; Safa, Solms, and Fletcher, 2016)، فإن الأغلبية منها تتناول العلاقة بين آليات ووسائل التحقيق من جهة، والعنصر البشري من جهة أخرى باتجاه واحد هو دراسة وتحليل طريقة تعامل العنصر البشري مع تلك الآليات والوسائل والتعمق في ذلك الاتجاه، دون الاهتمام بتناول الاتجاه العكسي لتلك العلاقة والمتمثل في

دراسة انعكاسات آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني على سلوك العنصر البشري عند تعامله معها في ظل تعقيداتها وصعوبة التعامل معها (Hausawi, Allen, and Bahr, 2014).

تأتي هذه الدراسة لتتبنى الاتجاه المغاير في العلاقة التأثيرية بين آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني والعنصر البشري وذلك ببحث مدى انعكاسات آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني على سلوك العنصر البشري من وجهة نظر الأخير.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، فإن الدراسة ركزت على موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية نظراً لتزايد الاعتماد الحكومي على المعلومات وتقنياتها والسعي نحو التحول الرقمي لرفع فاعلية الحكومة والاستمرار في تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، والوصول بترتيب المملكة العربية السعودية إلى مصاف المراكز الخمسة الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية التابع للأمم المتحدة، تلك التي تمثل أحد الأهداف التي تلتزم بها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠^(٢)

ومع أن هناك الكثير من الآليات المستخدمة في إطار فضاء الأمن السيبراني لتحقيق أهدافه، مثل الجدران النارية ومصادد العسل (Honeypots)، والمناطق منزوعة السلاح في الشبكات (Demilitarized Zones - DMZs)، والشبكات الافتراضية، وأنظمة كشف التسلل وغيرها؛ فإنها لا تتفاعل بشكل مباشر مع المستخدم النهائي (Kaur, Malhotra, and Singh, 2014). لذا، تم التركيز على الآليات والوسائل التي تنعكس على سلوك الذات البشرية الطبيعية بصورة مباشرة، وذلك ما فرض علينا الاهتمام بالآليات والوسائل المستخدمة في تحقيق الأمن السيبراني المتمثلة في وسائل التحقق من الهوية الرقمية، ورسائل التحذير الأمني، وبرمجيات الحماية ومكافحة الفيروسات، تلك التي تلعب فيها السمات البيئية والمجتمعية دوراً كبيراً في تحديد نوعية التأثيرات المنعكسة على سلوك العنصر البشري تجاه آليات تحقيق الأمن السيبراني (Bano and Zowghi, 2015; Mayron, Hausawi, and Bahr, 2013).

ثانياً: أهداف الدراسة:

في ضوء ما تقدم فإن هذه الدراسة تهدف إلى فهم ورصد انعكاسات آليات تحقيق الأمن السيبراني على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية خاصة ما يرتبط بطرق التحقق من الهوية الرقمية ورسائل التحذير وبرامج مكافحة الفيروسات، وبرامج التوعية بالأمن السيبراني؛ وهي تختلف عن بعض الدراسات التي تناولت وجهات نظر خبراء الأمن السيبراني حول تفسير سلوك العنصر البشري تجاه تلك الآليات والوسائل (Hausawi, 2016). ووفقاً للاعتبار السابق، يمكن تلخيص أهداف الدراسة الحالية بالتالي:

- الوقوف على مدى تأثير آليات تحقيق الأمن السيبراني على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم طبيعة السلوك الصادر من قبل موظفي القطاع الحكومي الناتج عن تعاملهم مع وسائل التحقق الرقمي من الهوية كرد فعل انعكاسي.
- تعيين طبيعة السلوك المنعكس من قبل موظفي القطاع الحكومي الناتج عن تعاملهم مع رسائل التحذير الأمني التي تظهر لهم على شاشات الأجهزة الرقمية كرد فعل انعكاسي.
- رصد التصرفات السلوكية لموظفي القطاع الحكومي الناتجة عن تعاملهم مع برامج الحماية ومكافحة الفيروسات.

^(٢) راجع ذلك في المحور الثالث المرتبط "وطن طموح" في: رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

من خلال شرح الهدف العام للدراسة وتحديد الأهداف الفرعية، فإنه يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة بما يلي: ما أثر آليات تحقيق الأمن السيبراني وانعكاساته على سلوك موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟

وانطلاقاً من السؤال الرئيس للدراسة، هناك مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تفرض نفسها للوفاء بأهداف الدراسة وما تثيره من إشكالات، ولعل أهمها:

١. ما طبيعة الفعل المنعكس من وسائل التحقق الرقمي من الهوية على تصرفات موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما تأثير رسائل التحذير الأمني على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما انعكاسات برامج الحماية ومكافحة الفيروسات على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

رابعاً: أهمية الدراسة (العلمية والعملية):

تكمن أهمية هذه الورقة في كشف وتحديد طبيعة السلوك المنعكس من قبل موظفي القطاع الحكومي على آليات تحقيق الأمن السيبراني، والوقوف على الأسباب والدوافع وتقديمها للمختصين، الأمر الذي قد يسهم بدوره في تطوير آليات تحقيق الأمن السيبراني بما يكفل للمعنيين المساهمة في تطوير آليات تحقيق الأمن السيبراني ووضع نموذج إرشادي لكي تتوافق مع واقع وطبيعة بيئة العمل وتحقيق الخصوصية في القطاع الحكومي على المستوى المنظور وفق رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠ م (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وإذا كان ما سبق يمثل الأهمية العملية، فإن الأهمية العلمية تتجسد في الخروج بنتائج وتوصيات تسهم في تحسين آليات تحقيق الأمن السيبراني (من حيث الدرجة) وارتباطها بتعاطي وتفاعل موظفي القطاع الحكومي معها. وحيث إن الجانب العلمي - ولما يتمتع به من القوة في التحليل والتفسير والتأويل - يعتبر من أهم منطلقات الجانب العملي ونجاح تطبيقه، فإن هذه الورقة تستمد أهميتها من خلال ارتكازها على الأسس العلمية الصحيحة في تحليل وتفسير أسباب ونتائج سلوكيات موظفي القطاع الحكومي تجاه آليات تحقيق الأمن السيبراني.

خامساً: الإطار النظري

لما كانت البحوث العلمية تسترشد في عملها بالنماذج النظرية التي تستند على مجموعة من المقولات النظرية والمفاهيم العلمية، فإن البحث الراهن يستند على مجموعة من المفاهيم والموجهات التي سيتم التطرق إليها وهي:

١. مفهوم الأمن السيبراني:

تعتبر عملية الحفاظ على أمن المعلومات والمنشآت والأفراد وغيرها من الأشياء المحسوسة وغير المحسوسة من الأمور المعمول بها منذ الأزل. وقد تنوعت الطرق والآليات المستخدمة للتأمين واختلفت بحسب اختلاف ما يراد تأمينه والحقبة الزمنية ودرجة التطور العلمي في كل حقبة (De Leeuw, Michael, and Bergstra, 2007). ومع ظهور التقنية والمعلوماتية، نحت تلك الآليات والطرق منحى متسارعاً من حيث التطور والحدثة تماشياً مع التصاعد المتسارع في التحديات التي تواجه مهام الحفاظ على أمن المعلومات وغيرها من الأشياء الهامة والحساسة الأخرى وحينها ظهر مصطلح "أمن المعلومات" بمفهومه المعروف الذي يمكن تعريفه على أنه تطبيق لأفضل الأساليب والإستراتيجيات والسياسات والمبادئ والإجراءات التي يتكامل بعضها مع بعض لإخفاء نقاط ضعف مكونات البيئة

الرقمية بهدف تأمين المعلومة من خلال ضمان سريتها وسلامتها وتوفيرها للمخولين، بالإضافة إلى المساءلة التي تتمثل في ضمان عمليات التدقيق وعدم الإنكار (Hausawi, 2015).

وبناءً على التطور العلمي، فقد تتابع تطور مجال تقنية المعلومات وتوسعت مجالاته وتفرعاته، ومن ثم توسعت تفرعات أمن المعلومات تبعاً إلى أن ظهر المصطلح المنتشر على نطاق واسع وهو "الأمن السيبراني" ليكون مصطلحاً شاملاً بحسب تعريف الهيئة الوطنية للأمن السيبراني الذي ينص على "حماية الشبكات وأنظمة تقنية المعلومات وأنظمة التقنيات التشغيلية، ومكوناتها من أجهزة وبرمجيات، وما تقدمه من خدمات، وما تحويه من بيانات؛ من أي اختراق أو تعطيل أو تعديل أو دخول أو استخدام أو استغلال غير مشروع. ويشمل مفهوم الأمن السيبراني أمن المعلومات والأمن الإلكتروني والأمن الرقمي ونحو ذلك" (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، ٢٠١٨).

ومن خلال ما تم ذكره في تعريف مصطلح الأمن السيبراني، فإن نطاق الحماية يتعدى نطاق المعلومات وحاوياتها إلى كل الأصول الحاضنة للفضاء السيبراني، وكذلك تلك الموجودة ضمن إطاره، ويشمل ذلك حماية الأفراد والمنظمات من التسلط السيبراني (Cyber Bullying) والإرهاب السيبراني (Cyber Terrorism) (Solms and Niekerk, 2013).

٢. آليات تحقيق الأمن السيبراني:

يطلق مصطلح آليات تحقيق الأمن السيبراني على جميع الوسائل والطرق التي يتم تصميمها لكي تستخدم من أجل الوقاية، والاكتشاف، والمعالجة من المشاكل السيبرانية (Stallings, 2017). وفي تعريف آخر لشركة أي بي أم الأمريكية، فتعرف الآليات والوسائل على أنها الأدوات التقنية والتقنيات المستخدمة لتطبيق الخدمات التي يعتمد عليها في تحقيق الأمن السيبراني (IBM, 2018).

ووفقاً للتعريفين المذكورين أعلاه، فإن وسائل التحقق الرقمي من الهوية تعتبر واحدة من أهم الآليات المستخدمة لتحقيق الأمن السيبراني ذات العلاقة بالعنصر البشري (Joseph, Kathrine, and Vijayan, 2014)، في حين تعتبر رسائل التحذير الأمني هي الواجهات الوسيطة التي يتم التعامل من خلالها بين العنصر البشري وآليات تحقيق الأمن السيبراني كالجدران النارية والسياسات الأمنية، وكذلك تعتبر برمجيات الحماية ومكافحة الفيروسات من خلال واجهاتها التي تتعامل مع العنصر البشري؛ من الآليات الناجعة التي تستخدم لتحقيق الأمن السيبراني (Fisher, Clark, and Baines, 2014).

٣. التحقق الرقمي من الهوية:

تعد عملية التحقق من الهوية من أبجديات ضمان الأمن والسلامة، سواء في العالم الرقمي أو غير الرقمي، حيث تمثل الخطوة الأولى لإجراء الوصول إلى الأشياء، ومن ثم تعتمد باقي خطوات إجراءات الوصول على مدى نجاح عملية التحقق (Hausawi, Allen, and Bahr, 2014). ويعرف التحقق من الهوية في عمومها على أنه إجراء يتم القيام به للتأكد من الهوية اعتماداً على إحدى الوسائل التي يتم الحصول عليها من الشخص المراد التحقق من هويته (Rodionova, Titova, and Pomerantsev, 2016). وفي هذا السياق فإنه يمكن للتحقق من أن يكون تقليدياً أو إلكترونياً في البيئة الرقمية، وذلك ما يجعل التحقق الرقمي من الهوية إجراءً مهماً يتم القيام به إلكترونياً للتأكد من الهوية اعتماداً على إحدى الوسائل التي يتم الحصول عليها من الشخص المراد التحقق من هويته بعد تحويلها إلى شكل رقمي (Jain, Ross, and Nandakumar, 2011). وبشكل عام، هناك ثلاثة أنواع للتحقق الرقمي من الهوية، منها نوعان رئيسيان هما: المطابقة والتعرف؛ إضافة إلى نوع ثالث هجين يتمثل في المصادقة المزدوجة أو التحقق الثنائي (Raja et al., 2015).

٤. برامج التوعية بالأمن السيبراني:

تعتبر برامج التوعية الأمنية من جملة الآليات والوسائل غير التقنية التي تسهم في تحقيق أهداف الأمن السيبراني (SANS Awareness, 2017). ويمكن تعريف برامج التوعية الأمنية بحسب المعهد الوطني للمعايير والتقنية بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها عبارة عن حملات تستخدم جميع الوسائل الممكنة لجذب اهتمام المستهدفين وتوجيه تركيزهم نحو الأمن السيبراني وأهميته بهدف جعلهم مدركين للمخاوف والأخطار والتهديدات الأمنية والوقاية منها، والتعامل معها بالطرق السليمة (Bada and Sasse, 2014). وفي هذا الإطار هناك عدة أساليب وسياسات يمكن اتباعها في تنفيذ برامج التوعية بالأمن السيبراني، ويعتمد تنفيذها على عدة عوامل منها الحالة الأمنية التي تمر بها المنظمة أو البيئة المحيطة بها. ويمكن تلخيص تلك الأساليب والسياسات في التوعية بأسلوب التعليم والتدريب، والتوعية بأسلوب الترغيب والتشجيع، والتوعية بأسلوب الفرض والإجبار، وأخيراً التوعية بأسلوب العقاب (Hausawi, 2015). وإذا كانت الأساليب والسياسات السابقة هي التي يمكن تطبيقها لتحقيق التوعية بالأمن السيبراني، فإن أروقة البحث العلمي تتفق على أن أفضل برامج التوعية بالأمن السيبراني هي التي تستخدم جميع الأساليب المذكورة بشكل متدرج تباعاً^(٢).

٥. التفاعل بين البشر والكمبيوتر والأمن السيبراني:

بدأ التفاعل بين البشر والكمبيوتر منذ ظهور أول جهاز حاسب آلي في ستينيات القرن الماضي (Kitchin, 2014)، ولكن الاهتمام بذلك التفاعل لم يتم التطرق إليه بشكل واضح في دوائر البحث العلمي إلا في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي وتحديدًا بين عامي ١٩٧٦م و١٩٨٢م، وذلك بسبب التزايد المضطرد لعدد المستخدمين الطرفين الذين يتعاملون مع أجهزة الكمبيوتر جراء انتشار الأجهزة الشخصية والتوسع في استخدامها (Lazar, Feng, and Hochheiser, 2017). أما في عام ٢٠٠٣، فقد توسعت دائرة الاهتمام تلك لتشمل الأمن السيبراني كأحد أهم أوجه التفاعل بين البشر والكمبيوتر، وكان ذلك تحت مسمى "التفاعل بين البشر والكمبيوتر وأمن المعلومات" Human-Computer Interaction and Security (Hausawi, 2015)، والجدير بالذكر أن أمن المعلومات يعتبر حالياً أحد أعمدة الأمن السيبراني وفق تعريف الهيئة الوطنية للأمن السيبراني بالمملكة العربية السعودية (الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، ٢٠١٨).

٦. مفهوم موظفي القطاع الحكومي:

يشير مفهوم الموظف إلى أنه الذي يندرج ضمن مراتب الموظفين وفق نظام الخدمة المدنية أو نظام التأمينات الاجتماعية. وإذا كان هذا التعريف يدخل في إطار التعريف المجرد للموظف بالمملكة العربية السعودية، فإن التعريف الإجرائي يتجسد في موظفي القطاع العام التابعين لوزارة الخدمة المدنية الذين يتلقون تدريباً في معهد الإدارة العامة، وتم الحصول على عناوين بريدهم الإلكتروني خلال الفترة من ٢٠ محرم ١٤٤٠ هـ إلى ٢٣ صفر ١٤٤٠ هـ الذين بلغ حجمهم (٤١٣٧)، ومثلتهم (٢٦٢) مفردة ليكونوا هم عينة البحث الرئيسية.

^(٢) تجدر الإشارة هنا إلى أن التوعية بالأمن السيبراني كموضوع مستقل ليست ضمن إطار هذه الدراسة، نظراً لاتساع تفاصيلها وضرورة إفراغ دراسة بحثية مستقلة لإلقاء الضوء عليها بشكل أكبر يغطي جميع جوانبها (الباحث).

سادساً: الدراسات السابقة:

بالرغم من الاهتمام البحثي الدائر حول العلاقة بين سلوك العنصر البشري (المستخدم الطرفي) ونجاح آليات تحقيق الأمن السيبراني، فإن هناك شحاً شديداً في تناول هذه العلاقة من منظور تأثير تلك الآليات والوسائل في سلوك العنصر البشري. وعند التركيز على مجتمع الدراسة نجد أنه - على حد علم الباحث - لا توجد دراسات أجريت على المجتمع المستهدف في ظل التركيز على الاتجاه المغاير للعلاقة التأثيرية بين مجتمع الدراسة وتلك الآليات والوسائل. ولكن على اعتبار أن البحث العلمي يعتمد على التراكمية المعرفية، إما بالإضافة إلى ما هو موجود من أدبيات وقوانين علمية، وابتكارات تطبيقية؛ أو بالتحقق مما وصل إليه الآخرون والاستفادة منه، فإن الباحث وفق طبيعة هذه الدراسة قد تمكن من رصد مجموعة من الدراسات السابقة التي تتناول تلك العلاقة بالاتجاه الدارج (تأثير سلوك العنصر البشري على آليات تحقيق الأمن السيبراني)، بهدف الاستفادة منها في معالجة إشكالية البحث والإجابة عن التساؤلات الرئيسية فضلاً عن زيادة العمق التحليلي.

وفي ضوء ما تقدم هناك بحث أجري من قبل ستانتون وآخرين (٢٠٠٤) حول سلوكيات التعامل مع أنظمة أمن المعلومات نظراً لكون نجاح تطبيق تلك الأنظمة مرتبطاً بسلوكيات المستخدمين. فقد تم إجراء دراستين اعتمدتا على الأسلوب الكيفي، من خلال استخدام أسلوب المقابلات التي تم تطبيقها في دراسة أولية على (١١٠) مفردة من المستخدمين العاديين، والمديرين، وأخصائيي تقنية المعلومات. أما في الدراسة الثانية فقد تم الاعتماد على الاستبانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٢٩٨) مفردة من المستخدمين والمديرين الذين يعتمدون على تقنية المعلومات في تأدية مهام أعمالهم. ومن خلال تلك الدراستين تم الحصول على قائمة تتألف من (٩٤) سلوكاً مرتبطاً بأمن المعلومات، صنفت إلى ستة أصناف في مخطط تصنيف موزع على بعدين هما: القصد أو النية من السلوك والخبرة في التقنية واستخداماتها. فضلاً عن تحديد تسعة سلوكيات تعتبر من الأكثر تأثير (منها ٣ سلوكيات سلبية، ٦ سلوكيات إيجابية) على أنظمة أمن المعلومات (Stanton et al., 2004).

في بحث آخر أجري من قبل "إن جي ورفاقه" (٢٠٠٩) حول فهم المؤثرات على سلوك الموظفين عند تعاملهم مع أنظمة أمن المعلومات (تأمين البريد الإلكتروني على وجه التحديد)، ومدى أهمية ذلك في تطوير أنظمة أمن المعلومات وقدرتها على توجيه سلوكياتهم للتعامل بشكل سليم مع تلك الأنظمة. قام الباحثون بتبني نموذج يسمى نموذج المعتقدات الصحية الذي من خلاله يتم توجيه المرضى لاتباع السلوكيات الصحية السليمة وتبنيها لتفادي التهديدات والمخاطر الصحية، وهو ما تم تكييفه وفق بيئة تقنية وأمن المعلومات بهدف فهم الأسباب التي تؤثر في سلوك الموظفين تجاه أنظمة أمن المعلومات، إذ من خلال تطبيق أداة الاستبانة على عينة قوامها (١٣٤) موظفاً، أفادت منها النتائج بأن الرغبة والقبالية، والفوائد المدركة، والكفاءة الذاتية تعتبر هي المحددات الرئيسية لسلوك الموظفين نحو حماية البريد الإلكتروني (Ng, Kankanhalli, and Xu, 2009).

وفي دراسة أخرى قام هادلينغتون (٢٠١٧) بدراسة للوقوف على العلاقة بين السلوكيات السلبية تجاه الأمن السيبراني، وإدمان استخدام الإنترنت، والاندفاع نحو استخدام التقنية في بيئة العمل؛ إضافة إلى التعرف على الآراء حول الجرائم السيبرانية. ومن خلال استبانات إلكترونية وزعت على (٥٣٨) موظفاً في بريطانيا، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين كل من إدمان استخدام الإنترنت والاندفاع نحو استخدام التقنية من جهة، وتبني السلوكيات السيئة تجاه الأمن السيبراني من جهة أخرى (Hadlington, 2017).

وفي توجه آخر قام كيلي (٢٠١٨) بإجراء دراسة حول مدى تأثير وعي المستخدمين بالأمن السيبراني على سلوكياتهم المتمثلة في العادات الوقائية السليمة (Cyber Hygiene)، وطبيعة الاستجابة للتهديدات الأمنية (Threat Response) تجاه الآليات المستخدمة لتحقيق الأمن السيبراني. وقد تم اختبار (١٩٤) من المستخدمين بواسطة

بطاقات فرز مكتوب على كل بطاقة منها أحد السلوك (سليبي أو إيجابي) تجاه الأمن السيبراني على الإنترنت، إذ تم الطلب منهم توزيع تلك البطاقات وفق السلوك المكتوب عليها على (قائمة التهديدات أو قائمة الحماية). هذا وقد نتج عن الدراسة وجود علاقة دلالية بين سلوكيات العادات الوقائية السليمة وسلوكيات الاستجابة للتهديدات الأمنية (Kelley, 2018).

وللوقوف على ما قام به هيرث وآخرون (٢٠١٤) من محاولة لتطوير نموذج نظري تكاملي انطلاقاً من نموذج تقبل التقنية ونظرية تجنب التهديدات التقنية، وذلك بهدف دراسة وتحليل الخصائص المؤثرة على توجه المستخدمين نحو تبني سلوك يتكيف طواعية مع خدمة التحقق من هوية البريد الإلكتروني ويتعامل معها باعتبارها إحدى آليات تحقيق الأمن السيبراني. ومن خلال اختبار النموذج الذي تم تطويره بواسطة استبانتيين تم تقديمها إلى عينه تتألف من (٣٨٩) مستخدماً، تم التوكيد على أهمية وجود خاصيتي سهولة الاستخدام والفائدة، إلا أن خاصية تبيان المخاطر والتهديدات تعتبر ذات تأثير كبير في تبرير فوائد آليات تحقيق الأمن السيبراني بشكل عام، ناهيك عن تأثيرها في سلوك المستخدمين بشكل خاص (Herath et al., 2014).

وبالاطلاع على ما قام به سيتوفا ومن معه من الباحثين (٢٠١٦) لتحديد المستوى والنوعية المناسبة لوسيلة التحقق الرقمي من الهوية في الأجهزة الذكية لكل مستخدم أثناء الاستخدام، من خلال تقديم ثلاثة خصائص للسمات الحيوية هي: حركة اليد عند العمل على شاشة الجهاز الذي، وطريقة حمله، وطريقة الإمساك به، باعتبارها سلوكيات يمكن الاستفادة منها كخصائص إضافية. وقد تبين بأن هذه السلوكيات أو الخصائص تلعب دوراً محورياً في تحديد النوعية المناسبة لوسيلة التحقق الرقمي من الهوية في الأجهزة الذكية، تلك التي تؤثر بالضرورة في تخفيض نسبة أخطاء التحقق إلى (١٥,٧%) بدلاً من النسب التي تم التوصل إليها عند الاعتماد على حساب معدل الوقت المستغرق في الضغط على محتويات شاشة الجهاز الذي (٢٥,٧%)، وطريقة الضغط على تلك المحتويات (٣٤,٢%) (Sitová, et al., 2016).

وحول بحث تم إجراؤه من قبل بار وآلن (٢٠١٣) حول التفاعل المهذب بين العنصر البشري وأنظمة الأمن السيبراني (رسائل التحذير الأمني على وجه الخصوص)، فإن الباحثين يشيران إلى أن من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى فشل أنظمة الأمن السيبراني التي تتعامل مع العنصر البشري هي أن أخصائيي الأمن السيبراني يقومون بتطوير تلك الأنظمة بناءً على اعتقاد خاطئ هو أن الأمن السيبراني يعتبر ذا أولوية قصوى، في حين أن واقع الأمر يفضي إلى أن الأمن السيبراني لا يعتبر ذا أولوية قصوى لدى المستخدمين العاديين. وبناءً على هذا الاستنتاج، قام الباحثان بوضع مبادئ للتصميم الذي يضمن التفاعل المهذب بين العنصر البشري وأنظمة الأمن السيبراني، حيث إن تلك المبادئ تهدف إلى جعل العنصر البشري يبدى اهتماماً بتلك الأنظمة الأمنية (Bahr and Allen, 2013).

وفي إطار الاهتمام بوسائل التحقق من الهوية أجرى مايرون ومعاونوه (٢٠١٣) بحثاً حول مدى إمكانية اعتماد السمات الحيوية كوسائل للتحقق الرقمي من الهوية لتناسب مع مختلف شرائح العنصر البشري، وتجعل التفاعل بينهم أكثر قابلية وسهولة في الاستخدام والتطبيق. وقد اقترح فريق البحث مجموعة من المبادئ والأسس التي قد تسهم في تحسين طريقة تطوير أنظمة التحقق الرقمي المعتمدة على السمات الحيوية وجعلها ذات تأثير في سلوك العنصر البشري بشكل إيجابي (Mayron, Hausawi, and Bahr, 2013).

وفي نهاية استعراضنا للدراسات السابقة، يمكن التعليق عليها وتبيان مدى الاختلاف بين توجهاتها ونتائجها وبين الدراسة الراهنة. فمن خلال ما تم استعراضه، بدا جلياً أن إطار تناول طبيعة العلاقة التفاعلية بين العنصر البشري وآليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني مختلف من حيث نقطة الانطلاق والاتجاه البحثي، وكذلك بيئة البحث ومنهجيته، ناهيك عن أن جميع تلك الدراسات السابقة لم تهتم بالأثر الانعكاسي المحتمل الذي قد يلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك المستخدمين، ذلك ما يمثل نقطة انطلاق هذه الورقة. إضافة إلى ذلك، فإن جميع الدراسات السابقة

قد تم القيام بها في مجتمعات قد تختلف من حيث الثقافة والقيم والمبادئ، فضلاً عن عدم تطرق أغلبها لبيئة القطاع الحكومي وموظفيه باستثناء العمل البحثي الذي قام به هادلينغتون (Hadlington, 2017).

سابعاً: منهجية الدراسة:

لما كانت الدراسة الراهنة تتعلق ببحث سلوك الموظفين تجاه آليات تحقيق الأمن السيبراني، وأن تصميمها المنهجي يقتضي ضرورة الوقوف على البيانات الأساسية للمبحوثين كالجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة، ومدى اعتمادهم على تقنية المعلومات في تأدية مهامه الوظيفية، ووصف سلوكهم المنعكس تجاه آليات الأمن السيبراني، فإن المنهج الوصفي التحليلي يفرض ذاته لتحليل التصرفات السلوكية وفق أهداف الدراسة^(٢)، وهو ما فرض أيضاً تعيين إطار المعاينة (مجتمع البحث وعينته) والأدوات المستخدمة.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من المبحوثين يمثلون موظفي القطاع العام العاملين وفق سلم الموظفين العام التابع لوزارة الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية الذين تعتمد مهام وظائفهم على التقنية والمعلومات، والذين تلقوا التدريب في معهد الإدارة العامة خلال الفترة من ٢٠ محرم ١٤٤٠ هـ إلى ٢٣ صفر ١٤٤٠ هـ ممن تم الحصول على عناوين بريدهم الإلكتروني عن طريق الإدارة العامة لتقنية المعلومات بالمعهد والبالغ عددهم (٤١٣٧) مفردة. وقد تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب المعاينة الاحتمالية (العشوائية البسيطة)، ويعود السبب في اختيار متدربي معهد الإدارة العامة خلال الفترة التي تم تحديدها لأنهم يشكلون مزيجاً يمثل مختلف مؤسسات القطاع الحكومي التي يعمل بها موظفو سلم الرواتب العام من مصالح ووزارات ومؤسسات، إضافة إلى أن تلك الفترة تعتبر الأنسب للحصول على معلومات حديثة بقدر الإمكان مع الأخذ في الاعتبار الوقت المطلوب لجمعها وتحليلها. وبتطبيق معادلة كوكرن الأساسية (Cochran, 1977; Israel, 1992) التي تنص على التالي:

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

حيث Z تمثل مستوى الثقة عند (٩٥ %) وتساوي (١,٩٦)، و p تمثل القيمة المقدرة من قبل الباحث للنسبة الحقيقية من مجتمع الدراسة وتساوي (٠,٢) وذلك لاقتصار المبحوثين على موظفي القطاع العام من متدربي معهد الإدارة العامة ممن يستخدمون التقنية وتم الحصول على عناوين بريدهم الإلكتروني بالرغم من تنوع مراجعهم من مصالح ووزارات ومؤسسات حكومية، و q تمثل حاصل طرح p من واحد (١) وتساوي (٠,٨)، وأخيراً e تمثل حد الخطأ المسموح به وتساوي (٠,٠٥). وبذلك يكون حجم عينة الدراسة المفترض n_0 هو (٢٤٦) مفردة.

هذا وقد تم التجاوب مع أداة الدراسة من قبل (٣٠٢) مفردة من إجمالي إطار المعاينة، كان منها صحيحاً وتاماً (٢٦٢) مفردة، تلك التي تم خضوعها للتفريغ والتحليل والتعليق على جداولها، وهي أكبر من الحجم المفترض لعينة الدراسة المحدد وفق معادلة كوكرن.

^(٢) تم التركيز على بعض التصرفات السلوكية ذات العلاقة بالأمن السيبراني التي تم تحديدها ودراستها من قبل باحثو خبراء الأمن السيبراني وفقاً للمصادر التالية (Department of Homeland Security, 2013; Kelley 2018; and Hausawi, 2016)

تاسعاً: أداة الدراسة:

الأداة المستخدمة في الدراسة هي استبانة إلكترونية تم إرسالها إلى عينة الدراسة المتمثل في الموظفين الحكوميين الذين يتبعون لنظام السلم العام للخدمة المدنية. وتألفت الاستبانة الإلكترونية من أربعة محاور: المحور الأول يعنى بالحصول على المعلومات العامة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، واعتماد الوظيفة على التقنية والمعلومات)، والمحور الثاني معني بجمع معلومات تتعلق بالسلوك الانعكاسي جراء تعامل العنصر البشري مع وسائل التحقق من الهوية الرقمية، والمحور الثالث يتم من خلاله الحصول على معلومات ذات علاقة بالتصرفات السلوكية الصادرة من العنصر البشري جراء تعامله مع رسائل التحذير الأمني، والمحور الرابع يقوم من خلاله أفراد عينة الدراسة بتقديم معلومات تبين تفاعلاتهم السلوكية عند تعاملهم مع برامج الحماية ومكافحة الفيروسات. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة وفق أطوال الخلايا التي تم تحديدها بواسطة حساب مدى المقياس، وذلك بطرح أصغر قيم المقياس من أكبرها ($5-1=4$)، وبعد ذلك تم تقسيم الناتج على عدد الخيارات ($4/5=0.8$)، وهي ٥ خيارات كالتالي: دائماً، أحياناً، محايد، نادراً، لا إطلاقاً. مع الإشارة إلى أن فقرات الاستبانة قد صيغت بنمط سلبي، حيث إن الخيار لا إطلاقاً يساوي (٥)، نادراً يساوي (٤)، محايد يساوي (٣)، أحياناً يساوي (٢)، دائماً يساوي (١). وبناءً على ذلك، فإن طول الخيارات التي تمثل الخلايا يكون كما هو مبين في الجدول ١:

جدول ١

حساب طول الخيارات مقياس ليكرت الخماسي للدراسة

م	الخيار	طول الفترة	مستوى القيمة
١	دائماً	من ١ إلى ١,٧٩	منخفض جداً
٢	أحياناً	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	منخفض
٣	محايد	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	متوسط
٤	نادراً	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	مرتفع
٥	لا إطلاقاً	من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	مرتفع جداً

وقد تم إجراء الاختبارات القياسية لقياس صدق أداة الدراسة وثباتها كما يلي:

١. اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة:

إن اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها يعتبران من الخطوات الضرورية ذات الفائدة الملحوظة تقود إلى قوة وكفاءة الأداة (Gliem and Gliem, 2003)، وتعد مؤشراً لاستيفائها للمعايير القياسية التي يتطلب تحقيقها في أداة الدراسة حتى يمكن تحقيق الغرض من استخدامها المتمثل بالحصول على بيانات ذات جودة ونوعية قابلة للتحليل والدراسة من أجل الخروج بنتائج جيدة تساعد في وضع توصيات منطقية مفيدة وقابلة للتطبيق. وعليه، فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأكاديميين ذوي الخبرة في تحكيم الاستبانة وعددهم (٥) أبدوا بعض الملاحظات التي يتراوح مستواها بين الجوهري والسطحي، وقد تم الأخذ بجميعها وتحسين أداة الدراسة وفقاً لأولويتها وأهميتها.

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة والصدق الذاتي لأجزائها، فقد تم الاعتماد على اختباري معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل الصدق الذاتي باعتباره الجذر التربيعي لمعامل الثبات مع الأخذ في الاعتبار ضرورة أن تكون قيم المعاملات تساوي أو أكبر من (٠,٦٠) وفقاً للحد الأدنى الموصى به إحصائياً (Sekaran and Bougie, 2006). وجميع نتائج اختبار الثبات التي أجريت على عينة أولية تتكون من (٢٥) مفردة بينت مدى قوة وترابط أجزاء الاستبانة، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (٠,٨١٤) و (٠,٨٥٠)، وكذلك قيم معامل الصدق الذاتي تراوحت بين (٠,٩٠٢) و (٠,٩٢٢) كما يظهر في الجدول ٢:

جدول ٢
قيم معاملات الثبات

المحور	كود العبارة	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
وسائل التحقق الرقمي من الهوية	٧	أعطي معلومات الدخول الخاصة بي ككلمات المرور لشخص آخر بهدف تسهيل العمل.	٠,٨٢٨	٠,٩١٠
	٨	أترك الحساب أو النظام مفتوحاً بدون تسجيل خروج عند المغادرة للعودة إليه دون دخول مرة أخرى.	٠,٨٤١	٠,٩١٧
	٩	أستخدم خاصية التذكر التلقائي الموجودة في المتصفحات لتجاوز مرحلة التحقق من معلومات الدخول.	٠,٨٣٥	٠,٩١٤
	١٠	أقوم باستخدام لوحة المفاتيح لإدخال معلومات الدخول الخاصة بي أمام الآخرين.	٠,٨٢٥	٠,٩٠٨
	١١	أكرر استخدام المعارف الخاصة بي (كلمات المرور على سبيل المثال) في أكثر من موقع وحساب إلكتروني.	٠,٨٣٠	٠,٩١١
	١٢	لا أقوم بتغيير معلومات التحقق من الهوية الخاصة بي من فترة إلى أخرى.	٠,٨٣٩	٠,٩١٦
	١٣	في اعتقادي أن بعض من حولي جديرين بالثقة في معرفة معلومات الدخول الخاصة بي.	٠,٨٤٣	٠,٩١٨
	١٤	أقوم بكتابة أو تدوين معلومات الدخول الخاصة بي في مكان ما ليسهل استخدامها وتذكرها.	٠,٨٤٠	٠,٩١٧
رسائل التحذير الأمني	١٥	عند ظهور رسائل تحذيرية أقوم بالضغط على زر "موافق" أو "OK" دون قراءة ما هو مكتوب من أجل تسريع الإنجاز.	٠,٨٣٣	٠,٩١٣
	١٦	عند ظهور رسائل تحذيرية أقوم بالضغط على زر "موافق" أو "OK" حتى لو لم أفهم ما ستتم الموافقة عليه من أجل إتمام ما أقوم به.	٠,٨٣٠	٠,٩١١
	١٧	أغلق الرسائل التحذيرية التي تظهر فجأة لأنها تعيق إتمام مهامي التي أعمل عليها.	٠,٨١٤	٠,٩٠٢
	١٨	لا أهتم بقراءة رسائل التحذيرات الأمنية الصادرة من وحدات أمن المعلومات بجهة عملي.	٠,٨٢٥	٠,٩٠٨

المحور	كود العبارة	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
	١٩	لا أهتم بقراءة رسائل التحذيرات الأمنية الصادرة من برامج الحماية وأنظمة التشغيل.	٠,٨٣٣	٠,٩١٣
	٢٠	لا التزم بالتعليمات الأمنية المرتبطة برسائل التحذير الأمني لحماية حساباتي الشخصية وكذلك حماية البيئة الرقمية في العمل.	٠,٨٢٦	٠,٩٠٩
	٢١	لا أبحث عن الأخبار ومواقع التحذير المتعلقة بالفيروسات والهجمات السيبرانية كرغبة شخصية مني للحماية الذاتية.	٠,٨١٧	٠,٩٠٤
برامج الحماية والوقاية من الفيروسات	٢٢	لا استخدم أكثر من وسيلة لتأمين الحماية لمعلوماتي متى ما أمكن ذلك (مثلاً استخدم أكثر من وسيلة تحقق من الهوية أو أكثر من برنامج مختلف لمكافحة الفيروسات).	٠,٨٢٧	٠,٩٠٩
	٢٣	أقوم بتنزيل بعض البرمجيات والتطبيقات على الأجهزة التي اعمل عليها بدون فحصها والتأكد من مصدرها.	٠,٨١٦	٠,٩٠٣
	٢٤	أقوم بتنصيب بعض البرمجيات والتطبيقات على الأجهزة التي أعمل عليها دون فحصها والتأكد من مصدرها.	٠,٨٢٣	٠,٩٠٧
	٢٥	أقوم بتعطيل برامج الحماية والجدران النارية عندما تعوق سهولة التعامل مع البرمجيات والتطبيقات.	٠,٨٤١	٠,٩١٧
	٢٦	لا أقوم بتحديث برامج الحماية الموجودة لدي كلما توفرت تحديثات جديدة.	٠,٨٣٩	٠,٩١٦
	٢٧	أتعامل مع أنظمة وتطبيقات الأمن السيبراني من باب التجربة والاكتشاف وحب الاستطلاع.	٠,٨٥٠	٠,٩٢٢
	٢٨	لا استخدم الفلاتر الموجودة في البريد الإلكتروني للتخلص من رسائل البريد المشكوك فيها.	٠,٨١٩	٠,٩٠٥

وبعد أن تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من قبل المحكمين وقيم معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي تم نشرها على العينة المستهدفة وفقاً للأسس العلمية المتبعة في نشر الاستبانات (Converse and Presser, 1986).

٢. المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

وفقاً للاستجابات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٦٢) فرداً، فإن البيانات الوصفية للمستجيبين تنوعت بحسب البيانات العامة المدرجة في الاستبانة والمتمثلة في الجنس، والفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، واعتماد الوظيفة على التقنية والمعلومات. والجداول من (٣) إلى (٨) توضح التفاصيل الوصفية العامة كما يلي:

جدول ٣
توزيع عينة الدراسة بحسب نوع الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٢١٣	% ٨١,٣
أنثى	٤٩	% ١٨,٧
المجموع	٢٦٢	% ١٠٠

فالجدول (٣) يبين أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (% ٨١,٣) في حين أن نسبة الإناث في العينة نفسها قد بلغت (% ١٨,٧). وهذا التمثيل النوعي في الجنس لعينة الدراسة يتماشى مع الفروق النسبية بين الرجال والنساء لموظفي القطاع العام العاملين وفق سلم الموظفين العام التابع لوزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، حيث إن عدد الموظفين من الرجال يبلغ ثلثي الموظفين من النساء تقريباً (وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، ٢٠١٦).

جدول ٤
توزيع عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أصغر من ٢١ سنة	٢	% ٠,٨
٢١ - ٤٠ سنة	١٥٦	% ٥٩,٥
٤١ - ٦٠ سنة	١٠٣	% ٣٩,٣
أكبر من ٦٠ سنة	١	% ٠,٤
المجموع	٢٦٢	% ١٠٠

وبالنظر إلى الجدول (٤) نجده يوضح توزيع المستجيبين من عينة الدراسة، حيث إن نسبة المستجيبين ممن هم أصغر من ٢١ سنة بلغت (% ٠,٨)، ونسبة الذين أعمارهم تقع بين (٢١ - ٤٠ سنة) بلغت (% ٥٩,٥)، ونسبة الذين أعمارهم تقع بين (٤١ - ٦٠ سنة) بلغت (% ٣٩,٣)، في حين أن هناك شخصاً واحداً فقط يفوق عمره (٦٠ سنة) ضمن المستجيبين ونسبة (% ٠,٤). وهذه النسب أيضاً تتوافق إلى حد ما مع بيانات وزارة الخدمة المدنية التي تتناول التوزيع النسبي للفئات العمرية لموظفي القطاع العام (وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، ٢٠١٦).

جدول ٥

توزيع عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
تعليم دون المتوسط	٢	٠,٨ %
تعليم متوسط	٢٠	٧,٦ %
تعليم ثانوي	٩	٣,٤ %
تعليم بعد الثانوي	٦	٢,٣ %
تعليم جامعي	١٦٣	٦٢,٢ %
تعليم فوق الجامعي	٦٢	٢٣,٧ %
المجموع	٢٦٢	١٠٠ %

ومن خلال الجدول (٥) يتبين توزيع المستوى التعليمي للمستجيبين من أفراد العينة، حيث كانت النسبة الأكبر من حملة البكالوريوس والبالغة (٦٢,٢ %)، ومن ثم تلتها شريحة حملة الشهادات العليا بنسبة (٢٣,٧ %)، وباقي النسب المئوية توزعت بين المستويات التعليمية الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة حملة الشهادة الجامعية تتوافق مع الترتيب النسبي للمستويات التعليمية لموظفي القطاع العام حيث كانت تلك النسبة هي الأعلى (وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، ٢٠١٦).

جدول ٦

توزيع عينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف عادي	١٣٢	٥٠,٤ %
رئيس قسم	٨١	٣٠,٩ %
مدير	٤٢	١٦,٠ %
مدير عام	٧	٢,٧ %
المجموع	٢٦٢	١٠٠ %

وفي الجدول (٦) المرتبط بتوزيع المستجيبين من عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي يتضح أن الموظفون العاديون (الذين لا يتولون مهام إدارية أو إشرافية) يشكلون نسبة (٥٠,٤ %)، وأن نسبة رؤساء الأقسام من المستجيبين بلغت (٣٠,٩ %)، ونسبة المديرين بلغت (١٦,٠ %)، ونسبة مشاركة مديري العموم بلغت (٢,٧ %).

جدول ٧

توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٢٥	٩,٥ %
٥ - ٩ سنوات	٥٩	٢٢,٥ %
١٠ - ١٤ سنة	٦٩	٢٦,٣ %
أكثر من ١٤ سنة	١٠٩	٤١,٦ %
المجموع	٢٦٢	١٠٠ %

ويبين الجدول (٧) الخاص بتوزيع المستجيبين ضمن عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، أنه ومن خلال ما تم الحصول عليه فإن نسبة (٤١,٦ %) من المستجيبين يتمتعون بسنوات خبرة تتجاوز (١٤) سنة، وأن نسبة المستجيبين ممن لديهم سنوات خبرة من (١٠) إلى (١٤) سنة تبلغ (٢٦,٣ %)، وكانت نسبة من لديهم سنوات خبرة من (٥) إلى (٩) سنوات بلغت (٢٢,٥ %)، بينما أن النسبة الأقل كانت للمستجيبين الذين لم تبلغ خبرتهم (٥) سنوات وهي (٩,٥ %). وهذا قد يعود إلى امتداد العمر الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي لفترات طويلة مقارنة بغيره من القطاعات الأخرى.

جدول ٨

توزيع عينة الدراسة بحسب اعتماد المهام الوظيفية على المعلومات والتقنية

اعتماد المهام الوظيفية الحالية على التقنية والمعلومات	العدد	النسبة المئوية
تعتمد على التقنية والمعلومات	٢٣٢	٨٨,٥ %
لا تعتمد على التقنية والمعلومات	٣٠	١١,٥ %
المجموع	٢٦٢	١٠٠ %

أما الجدول (٨) الذي يوضح توزيع المستجيبين بحسب احتياجاتهم للتقنية والمعلومات في تأدية مهامهم الوظيفية، ومن خلال ما تم الحصول عليه؛ فيتضح أن الاعتماد على التقنية والمعلومات في تأدية مهام الوظيفة بلغ نسبة (٨٨,٥ %) في حين أن نسبة (١١,٥ %) من المستجيبين لا تعتمد مهامهم الوظيفية على التقنية والمعلومات، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا لا يعني أن المستجيبين لا يستخدمون التقنية، ولكن قد تكون مهامهم الوظيفية حركية أو ميدانية أو يدوية أو غير ذلك من المهام التي لا تعتمد على التقنية والمعلومات في تأديتها. ويمكن تبرير هذه النسب الموزعة من حيث الاعتماد على التقنية في تأدية المهام قياساً على توجه حكومة المملكة العربية السعودية إلى التحول نحو الحكومة الإلكترونية وذلك بأتمتة التعاملات الحكومية وتكاملها.

أما ما يتعلق بالمتغير المستقل: آليات تحقيق الأمن السيرياني ذات العلاقة بالعنصر البشري ومحاورة (مستوياته) المتمثلة في وسائل التحقق من الهوية الرقمية، ورسائل التحذيرات الأمنية، وبرامج الحماية ومكافحة الفيروسات؛ فإن تحليل البيانات وفقاً للمنهج التحليلي يعتبر مناسباً. ويعتبر التحليل الإحصائي للبيانات غير المعملية (Non-Parametric) مناسباً لطبيعة الدراسة والبيانات التي تم تجميعها، إذ لا توجد افتراضات مسبقة على مجتمع الدراسة حول طبيعة الانعكاسات الناتجة عن استخدام آليات تحقيق الأمن السيرياني على سلوك ذلك المجتمع. إضافة إلى كون البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة لا تتسم بالتوزيع الطبيعي، علاوة على كونها بيانات وصفية ورتبية في مجملها، إلا أنه، ونظراً لاقترار البحث على مجموعة واحدة من المبحوثين وعدم وجود مقارنات بين أكثر من مجموعة؛ لم يتم استخدام الاختبارات الإحصائية غير المعملية بالرغم من كونها تتناسب مع طبيعة الدراسة. وعليه، فقد تم الاعتماد على حساب التوزيع التكراري والمتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية لتحليل فقرات المحاور وفقاً لردود المستجيبين. وقد تم التحليل بواسطة استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

ونظراً لاختلاف مدارس التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب القيم المتوسطة وعدم قناعة بعض الإحصائيين حول تقسيم فئات مقياس ليكرت كما هو في جدول (١) بسبب كون البيانات التي يتم تجميعها وفق ذلك المقياس هي بيانات رتبية (Liddell, Kruschke, 2018)؛ فإنه تم إجراء التحليل وفق طريقتين هما: استخدام متوسطات الإجابات

عن عبارات المحاور إضافة إلى الطريقة الأخرى وهي استخدام متوسطات مجاميع الإجابات عن العبارات لحساب متوسطات المحاور، وذلك حتى يتم التأكد من سلامة التحليل الإحصائي بأكثر من أسلوب. حيث إن الطريقة الأولى المتمثلة في حساب متوسطات الإجابات عن عبارات المحاور تتم بإيجاد القيمة المتوسطة لجميع خيارات الإجابات عن عبارات المحاور، ومن ثم إيجاد القيمة المتوسطة لمتوسطات إجابات عن عبارات كل محور كقيمة متوسطة إجمالية للمحور، على أن يتم استخدام تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي الموجود في جدول (١) لتفسير القيم المتوسطة الإجمالية للمحور. أما الطريقة الأخرى، وهي حساب متوسطات مجاميع الإجابات عن عبارات كل محور؛ فتتم من خلال جمع مجاميع الإجابات عن عبارات كل محور، ومن ثم إيجاد القيمة المتوسطة الإجمالية للمحور، ويتم استخدام معادلة حساب القيمة الوسطى للمحور، وذلك بضرب عدد فقراته في أعلى قيمة على مقياس ليكرت وهي (٥) في المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، ومن ثم إضافة حاصل ضرب عدد الفقرات في أقل قيمة على مقياس ليكرت، وهي (١) للناتج، ومن ثم قسمة الناتج على (٢) وتفسير القيم المتوسطة الإجمالية للمحور مقارنة بقيمته الوسطى. ويعتبر المحور مقبولا إذا كان متوسطه الحسابي أكبر من أو يساوي القيمة الوسطى.

٣. استخدام متوسطات الإجابات على عبارات المحاور:

فيما يتعلق بالمحور الأول والمتمثل في وسائل التحقق الرقمي من الهوية، فإن تحليل الاستجابات التي تم الحصول عليها وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) كما هو مبين في جدول (٩) حيث يظهر القيم المتوسطة، والانحراف المعياري، والنسب لفقرات المحور. وقد أظهرت نتائج التقييم بأن المبحوثين يعتمدون على استخدام خاصية التذكر التلقائي الموجودة في المتصفحات لتجاوز مرحلة التحقق من معلومات الدخول، السلوك الذي يتعارض مع الهدف الذي أوجدت من أجله هذه الخاصية في حال استخدامه بشكل دائم، ولذلك فقد كانت نتيجة تقييم العبارة "متوسط" و"بمتوسط إجابات (٣,١٤) وانحراف معياري (١,٥٥) ونسبة ممارسة (٦٢,٨٠) %". كذلك تبين أن المبحوثين يعتمدون على تكرار استخدام المعارف الخاصة (كلمات المرور على سبيل المثال) في أكثر من موقع وحساب إلكتروني، وهذا يتعارض مع سياسات تكوين واستخدام المعارف الرقمية (Hausawi, 2016)، ولذلك فقد كانت النتيجة "منخفض" و"بمتوسط إجابات (٢,٣١) وانحراف معياري (١,٣٤) ونسبة ممارسة (٤٦,٢٠) %"، حيث إن تكرار استخدام المعارف يعتبر من السلوكيات السلبية عند التعامل مع وسائل التحقق الرقمي من الهوية. وفي سياق متصل، فقد أظهرت النتائج أن المبحوثين لا يقومون بتغيير معرفاتهم الخاصة بالتحقق الرقمي من الهوية من فترة إلى أخرى، وهذا السلوك أيضاً يتعارض مع أسس استخدام المعارف الرقمية والتعامل مع وسائل التحقق الرقمي من الهوية، وكانت نتيجة التقييم "متوسط" و"بمتوسط إجابات (٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٣٨) ونسبة ممارسة (٦١,٦٠) %". وعند سؤال المبحوثين عن السبب المؤدي إلى تبني تلك السلوكيات السلبية أجاب (٤٩,٢) % منهم إلى أن التذكر التلقائي يجنبهم التعامل مع وسائل التحقق الرقمي من الهوية، وهذا يدل على أن المبحوثين لا يستحسنون التعامل مع تلك الوسائل. إضافة إلى ذلك، فقد أشار (٦٨) % منهم إلى أن تذكر معرفات مختلفة يتسم بالصعوبة والتعقيد، علاوة على ذلك فقد أشار (٢٦,٧) % من المبحوثين إلى أنهم لا يعرفون الطرق الصحيحة لإنشاء كلمات مرور مختلفة وسهلة التذكر في آن معاً. ووفقاً لإجابة المبحوثين، فقد يكون دافعهم لتبني تلك السلوكيات هو انعكاس لدرجة تعقيد بعض وسائل التحقق من الهوية الرقمية. أما العبارات الخمسة الأخرى للمحور فقد كانت نتائج تقييمها تتراوح بين "مرتفع" و"مرتفع جداً"، و"بمتوسط إجابات يتراوح بين (٣,٤٢) و(٤,٢٧)، وانحرافات معيارية تتراوح بين (١,٥٨) و(١,١٤)، ونسب ممارسة تتراوح بين (٦٨,٤٠) % و(٨٥,٤٠) %".

جدول ٩

تقييم عبارات محور وسائل التحقق الرقمي من الهوية

المحور	كود العبارات (وفق الجدول ٢)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقييم
وسائل التحقق الرقمي من الهوية	٧	٣,٩٧	١,٢٧٦	٧٩,٤٠ %	مرتفع
	٨	٤,٢٧	١,١٣٨	٨٥,٤٠ %	مرتفع جداً
	٩	٣,١٤	١,٥٥٥	٦٢,٨٠ %	متوسط
	١٠	٣,٥٠	١,٤١٤	٧٠,٠٠ %	مرتفع
	١١	٢,٣١	١,٣٤١	٤٦,٢٠ %	منخفض
	١٢	٣,٠٨	١,٣٨٣	٦١,٦٠ %	متوسط
	١٣	٣,٧٣	١,٣٢١	٧٤,٦٠ %	مرتفع
	١٤	٣,٤٢	١,٥٨٠	٦٨,٤٠ %	مرتفع

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني المتمثل في رسائل التحذير الأمني، فإن تحليل الاستجابات التي تم الحصول عليها وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) كما هو مبين في جدول (١٠) حيث يظهر القيم المتوسطة، والانحراف المعياري، والنسب لفقرات المحور. وقد أظهرت نتائج التقييم بأن المبحوثين يقومون بإغلاق الرسائل التحذيرية التي تظهر فجأة لأنها تعيق إتمام مهامهم التي يسعون لإتمامها، وهذا السلوك يعتبر غير جيد في مفهوم الأمن السيبراني؛ نظراً لأن تلك الرسائل التحذيرية تهدف إلى التنبيه إلى وجود أمور مهمة من منظور أمني، في حين أن طريقة ظهور تلك الرسائل قد لا تكون محبذة لدى المبحوثين. ولذلك كانت نتيجة التقييم "متوسط" وبمتوسط إجابات (٣,١٨) وانحراف معياري (١,٥٣) ونسبة ممارسة (٦٣,٤٠ %). أيضاً من ضمن نتائج التقييم وجد أن المبحوثين لا يكتثرون للبحث عن الأخبار ومواقع التحذير المتعلقة بالفيروسات والهجمات السيبرانية من أجل الحماية الذاتية، الأمر الذي قد يكون انعكاسي بسبب عدم جاذبية مصادر تلك الأخبار ومواقع التحذير. ولذلك كانت نتيجة التقييم "متوسط" وبمتوسط إجابات (٢,٩١) وانحراف معياري (١,٤٥) ونسبة ممارسة (٥٨,٢٠ %). وعند التقصي عن تفسير المبحوثين حول سبب تبني هذين السلوكين، كانت ردود (٢٢ %) منهم إلى أن السبب يعود إلى اعتقادهم بأن رسائل التحذير الأمني ليس لها أثر إيجابي على مساعدتهم في حماية أجهزتهم، في حين أشار (١١ %) منهم إلى أنهم لا يعرفون الطرق الصحيحة للتعامل مع رسائل التحذير الأمني. علاوة على ذلك، أشار (٢٠,٧ %) إلى أن مواقع الأخبار والتحذيرات الأمنية تحتاج إلى متخصصين للاستفادة منها. أما العبارات الخمسة الأخرى للمحور فقد كانت نتائج تقييمها تتراوح بين "مرتفع" و "مرتفع جداً"، وبمتوسط إجابات يتراوح بين (٣,٦٢) و (٤,٦٣)، وانحرافات معيارية تتراوح بين (١,٤٨) و (٠,٧٦)، ونسب ممارسة تتراوح بين (٧٢,٤٠ %) و (٩٢,٦٠ %).

جدول ١٠

تقييم عبارات محور رسائل التحذير الأمني

المحور	كود العبارات (وفق الجدول ٢)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقييم
رسائل التحذير الأمني	١٥	٣,٦٥	١,٤٤١	٧٣,٠٠ %	مرتفع
	١٦	٣,٦٢	١,٤٧٧	٧٢,٤٠ %	مرتفع
	١٧	٣,١٧	١,٥٣٢	٦٣,٤٠ %	متوسط
	١٨	٤,٤٨	٠,٩٤٦	٨٩,٦٠ %	مرتفع جداً
	١٩	٤,٣٣	٠,٩٩٨	٨٦,٦٠ %	مرتفع جداً
	٢٠	٤,٦٣	٠,٧٦١	٩٢,٦٠ %	مرتفع جداً
	٢١	٢,٩١	١,٤٤٦	٥٨,٢٠ %	متوسط

أما فيما يتعلق بالمحور الثالث المتمثل في برامج الحماية ومكافحة الفيروسات، فإن تحليل الاستجابات التي تم الحصول عليها وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) كما هو مبين في جدول (١١) حيث يظهر القيم المتوسطة، والانحراف المعياري، والنسب لفقرات المحور. وقد أظهرت نتائج التقييم أن المبحوثين يتعاملون مع أنظمة وتطبيقات الأمن السيبراني من باب التجربة والاكتشاف وحب الاستطلاع، وهذا السلوك عادة ما يكون سبباً في ارتكاب أخطاء تقود إلى حدوث مشاكل تعيق أنظمة وتطبيقات تحقيق السيبراني من تحقيق أهدافها وتؤدي مهامها بالشكل المطلوب. ولذلك كانت نتيجة تقييم العبارة "متوسط" و"متوسط إجابات (٢,٨٤) وانحراف معياري (١,٣٧) ونسبة ممارسة (٥٦,٨٠ %). وعند أخذ آراء المبحوثين حول دافع تبنيهم لذلك السلوك وجد أن نسبة (٥٣,٨ %) منهم لديهم الرغبة لرفع قدراتهم في التعامل تلك الأنظمة والتطبيقات الأمنية بغية رفع مستوى الحماية لديهم، ولكن تلك الأنظمة والتطبيقات غير سهلة الاستخدام ولا تساعد المستخدمين على التعامل معها بطرق صحيحة. أما العبارات الستة الأخرى للمحور فقد كانت نتائج تقييمها "مرتفعة" و"متوسط إجابات يتراوح بين (٣,٤٠) و(٤,١٢)، وانحرافات معيارية تتراوح بين (١,٤٥) و (١,٢٦)، ونسب ممارسة تتراوح بين (٦٨,٠٠ %) و(٨٢,٤٠ %).

جدول ١١

تقييم عبارات محور برامج الحماية ومكافحة الفيروسات

المحور	كود العبارات (وفق الجدول ٢)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقييم
برامج الحماية والفيروسات ومكافحة	٢٢	٣,٥٤	١,٣٦٩	٧٠,٨٠ %	مرتفع
	٢٣	٣,٤٠	١,٤٥٣	٦٨,٠٠ %	مرتفع
	٢٤	٣,٤٣	١,٤٦٢	٦٨,٦٠ %	مرتفع
	٢٥	٣,٥٦	١,٣٨٨	٧١,٢٠ %	مرتفع
	٢٦	٤,١٢	١,٢٥٨	٨٢,٤٠ %	مرتفع
	٢٧	٢,٨٤	١,٣٦٧	٥٦,٨٠ %	متوسط
	٢٨	٣,٥٤	١,٤٧١	٧٠,٨٠ %	مرتفع

وبشكل عام، تأتي نتيجة تقييم المحاور الثلاثة كنتيجة لحساب متوسطات الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الممارسة لفقرات كل محور. وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور كانت نتيجة تقييمها "مرتفع" وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٤٣) و(٣,٨٣)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (١,٣٨) و(١,٢٣)، ونسب ممارسة تراوحت بين (٦٨,٥٥%) و(٧٦,٥٤%) وهذا يظهر في الجدول (١٢) كما يلي:

جدول ١٢

تقييم المحاور وفق متوسطات الإجابات عن عبارات المحاور

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التقييم
وسائل التحقق الرقمي من الهوية	٣,٤٣	١,٣٨	٦٨,٥٥ %	مرتفع
رسائل التحذير الأمني	٣,٨٣	١,٢٣	٧٦,٥٤ %	مرتفع
برامج الحماية ومكافحة الفيروسات	٣,٤٩	١,٤٠	٦٩,٨٠ %	مرتفع

٤. استخدام متوسطات مجاميع الإجابات عن عبارات المحاور:

عند استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) لحساب متوسطات الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب الممارسة للمحاور الثلاثة اعتماداً على متوسطات مجاميع الإجابات عن عبارات كل محور. وقد كانت جميع المحاور مقبولة؛ نظراً لأن قيمة المتوسط الحسابي لكل محور أعلى من القيمة الوسطى له كما هو مبين في جدول (١٣).

جدول ١٣

تقييم المحاور وفق متوسطات مجاميع الإجابات عن عبارات المحاور

المحور	عدد العبارات	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الوسطى	التقييم
وسائل التحقق الرقمي من الهوية	٨	١١	٤٠	٢٧,٤٢	٦,٠٩	٢٤,٠٠	أعلى من القيمة الوسطى (قبول)
رسائل التحذير الأمني	٧	٩	٣٥	٢٦,٧٧	٦,٠٤	٢١,٠٠	أعلى من القيمة الوسطى (قبول)
برامج الحماية ومكافحة الفيروسات	٧	١٣	٣٥	٢٤,٤٢	٤,٦٩	٢١,٠٠	أعلى من القيمة الوسطى (قبول)

عاشراً: نتائج الدراسة:

في ضوء ما استفسرت عنه الدراسة الميدانية، والموجهات النظرية للبحث، فإن ثمة نتائج رئيسية أفرزتها الدراسة الراهنة لعل من أهمها:

١. فيما يتعلق بالسؤال الفرعي الأول (ما طبيعة الفعل المنعكس من وسائل التحقق الرقمي من الهوية على تصرفات موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟)، فإن النتائج المرتبطة به تكشف عن التالي:

أ. من خلال تحليل المحور الأول بعباراته الثماني وجد أن هناك تأثيراً انعكاسياً من وسائل التحقق الرقمي من الهوية على سلوك المبحوثين عند تعاملهم مع تلك الوسائل. الأمر الذي يتفق مع دراسة مايرون ومعاونوه (Mayron, Hausawi, and Bahr, 2013) في أنه ينبغي تصميم وسائل التحقق الرقمي من الهوية مع الأخذ في الاعتبار الانعكاسات التي من الممكن أن تطل بظلالها على سلوك العنصر البشري، حيث إن ذلك يلعب دوراً كبيراً في تحسين تفاعل العنصر البشري معها وتبني السلوكيات الإيجابية وتجنب السلوكيات السلبية عبر جعل تلك الوسائل قابلة للتطبيق والاستخدام، وهذا ما يتفق مع بحث أجري مسبقاً من قبل معد هذه الدراسة (Hausawi, 2015).

ب. ومن خلال نتائج تقييم محور وسائل التحقق الرقمي من الهوية في كلا التحليلين الذين تم إجراؤهما (تحليل متوسطات الإجابات عن عبارات المحاور وتحليل متوسطات مجاميع الإجابات على عبارات المحاور) حيث كانت نتيجة تقييم المحور في التحليل الأول هي "مرتفع" ومتوسط إجابات (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٣٨) ونسبة ممارسة (٦٨,٥٥ %)، وكانت نتيجة تقييم المحور في التحليل الثاني "قبول" نظراً لكون متوسط مجاميع العبارات (٢٧,٤٢) أعلى من القيمة الوسطى لذلك المحور (٢٤,٠٠)؛ إلا أن تلك النتائج تدل على ضرورة الاستمرار في تحسين مستوى التفاعل الإيجابي بين العنصر البشري ووسائل التحقق الرقمي من الهوية من خلال السعي لجعل انعكاساتها من دوافع تبني السلوكيات الإيجابية، وهذا يتفق سياقاً مع دراسة إن جي ورفاقه (Ng, Kankanhalli, and Xu, 2009) وكذلك دراسة سيتوفا ومن معه (Sitová, et al., 2016).

٢. أما ما يرتبط بالسؤال الفرعي الثاني (ما تأثير رسائل التحذير الأمني على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟)، فإننا يمكن أن نشير إلى ما يلي:

أ. وفقاً لنتائج تحليل المحور الثاني والذي تكون من سبع عبارات، وجد أنه يوجد تأثير انعكاسي من رسائل التحذير الأمني على سلوك المبحوثين عند تعاملهم مع تلك الرسائل، وهذا يتسق مع ما ذكر في الدراسة البحثية لبار وآلن (Bahr and Allen, 2013). حيث إن طبيعة سلوك الموظفين تجاه تلك الرسائل تتسم بعدم الرضا بسبب ظهورها أثناء انشغالهم بأعمال أخرى قد تكون ذات أكثر أهمية من رسائل التحذير الأمني من وجهة نظرهم.

ب. كانت النتائج في هذا المحور أفضل نسبياً من نتائج المحور الأول على نحو إيجابي في كلا التحليلين. وكان ذلك أكثر وضوحاً في التحليل الأول (تحليل متوسطات الإجابات عن عبارات المحاور)، حيث كانت النتيجة "مرتفع" ومتوسط إجابات (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,٢٣) ونسبة ممارسة (٧٦,٥٤ %)، وكانت نتيجة تقييم المحور في التحليل الثاني "قبول" نظراً لكون متوسط مجاميع العبارات (٢٦,٧٧) أعلى من القيمة الوسطى لذلك المحور (٢١,٠٠).

٣. ويمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث (ما انعكاسات برامج الحماية ومكافحة الفيروسات على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟) بالتالي:

أ. إلى أنه هناك تأثيراً لتلك البرامج وذلك التأثير ينعكس على سلوك المبحوثين عند تعاملهم معها.

ب. كما تم ذكره في اتون التحليل حول وجهات نظر المبحوثين عن دوافع بعض السلوكيات السلبية أثناء تعاملهم مع برامج الحماية ومكافحة الفيروسات، حيث تمت الإشارة إلى وجود الرغبة لدى المبحوثين للتعامل بالطرق الصحيحة فإن تلك البرامج تتسم بالصعوبة والتعقيد على نحو قد يلقي بظلاله على سلوكهم ليدفعهم إلى تبني السلوكيات السلبية.

ومن خلال مناقشة النتائج وربطها بالتساؤلات الفرعية والإجابة عنها، يمكن استخلاص النتيجة النهائية بالإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة: ما أثر آليات تحقيق الأمن السيبراني وانعكاساته على سلوك موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟، وتكون الإجابة بأن هناك أثراً واضحاً لآليات تحقيق الأمن السيبراني المتعلقة بالعنصر البشري المتمثل في موظفي القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وقد ينعكس ذلك الأثر على سلوكهم تجاه تلك الآليات التي تمت دراستها وتحليل ردود المبحوثين حيالها.

حادي عشر: الخلاصة والتوصيات:

تمثلت المشكلة الحقيقية التي سعت هذه الدراسة إلى الوقوف عليها والمساهمة في وضع حلول لها في عدم وضوح دور العنصر البشري (المستخدم الطرفي تحديداً) في تفسير سلوكه الانعكاسي تجاه آليات ووسائل تطبيق الأمن السيبراني بشكل متعمق. فكل ما تم تداوله هو أن سلوك العنصر البشري تجاه تلك الآليات له دور مباشر في نجاح تطبيقها وقيامها بتأدية أدوارها بالطرق المرسومة لها وتحقيق النتائج المرجوة منها. وقد كانت معظم التوصيات العلمية حول العلاقة بين سلوك العنصر البشري من جهة والحوسبة عموماً والأمن السيبراني على وجه الخصوص من جهة أخرى تتركز حول أمرين هما التوعية وسهولة وقابلية الاستخدام، حيث إن دوائر البحث العلمي في مجال التفاعل بين البشر والكمبيوتر والأمن السيبراني (Human-Computer Interaction and Security)، قد ركزت على أهمية اعتبار العنصر البشري ضمن دورة حياة تطوير البرمجيات والآليات الحوسبية منذ البداية لضمان نجاح عمليات التطوير والحصول على منتجات قابلة للتطبيق وسهلة الاستخدام من قبل العنصر البشري، ولكن بعد الانتهاء من عملية التطوير يكون جل الاهتمام حول دراسة طريقة تعامل ذلك العنصر البشري مع البرمجيات والآليات المطورة فقط دون الاكتراث للانعكاسات التأثيرية للاتجاه المغاير من تلك العلاقة.

إضافة إلى ما سبق ذكره، فإن السمات البيئية والمجتمعية لها دور كبير في تحديد نوعية التأثير الذي قد يحدث لسلوك العنصر البشري تجاه آليات تحقيق الأمن السيبراني نتيجة لتعامله معها، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المجتمعات لا تحبذ التعامل مع بعض وسائل التحقق الرقمي من الهوية كوسائل التحقق بالسمات الحيوية عن طريق تقاسيم الوجه نظراً لأسباب مختلفة، في حين أن وسائل التحقق نفسها قد تكون مفضلة لدى مجتمعات أخرى. علاوة على ذلك، فإن الطبيعة الاجتماعية (الفردية أو الجماعية) قد يكون لها دور في تحديد نوعية ذلك التأثير قيد الدراسة. ولأن الموظف الحكومي جزء أصيل من النسيج الاجتماعي لمحيطه، فإنه لا بد من أن يكون لتلك السمات البيئية والمجتمعية دور في التأثير في سلوكه تجاه آليات تحقيق الأمن السيبراني نتيجة لتعامله معها، الأمر الذي يستدعي مراعاة هذه الجوانب التي تخصص كل مجتمع بذاته وتحتم معالجة المشاكل السلوكية لكل مجتمع على حدة.

وفي ضوء ما تمخضت عنه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يمكنه وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن تفعيلها بغرض تحسين التفاعل بين آليات تحقيق الأمن السيبراني ذات العلاقة المباشرة بالمستخدم البشري المشمول ضمن نطاق البحث والمتمثل في موظفي القطاع الحكومي. ويمكن إجمال تلك التوصيات فيما يلي:

أ. فيما يرتبط بالتوصيات العامة:

١. إن نجاح أي علاقة تفاعلية بين العنصر البشري والبيئة الرقمية يقتضي معرفة الانعكاسات التي قد تلقي بظلالها على سلوك الآخر، ويظهر ذلك من خلال وجود أثر لتلك الانعكاسات على تعامل المبحوثين مع جميع آليات تحقيق الأمن السيبراني الثلاث التي هي ضمن نطاق الدراسة وفقاً لنسب الممارسة في جدول (١٢).
٢. على الرغم من أن العنصر البشري بمختلف مكوناته يمتلك المقومات والقدرات نفسها من حيث العقل والتمييز والإدراك، فإن هناك فروقات مجتمعية وبيئية وثقافية تحدد كيفية استفادته من تلك المقومات والقدرات. وعليه، يوصى بمراعاة بيئة الوظيفة العامة وخصائصها عند تصميم آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني التي تستهدف الوظيفة العامة.
٣. يوصي الباحث بتوطين أعمال تصميم وتطوير آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني التي تستهدف القطاع الحكومي، وكذلك اختبار كفاءتها ومدى قابليتها للتطبيق والاستخدام داخل أجهزة القطاع الحكومي.
٤. في حال الرغبة في استخدام آليات ووسائل مستوردة لتحقيق الأمن السيبراني من مجتمعات أخرى، يوصي الباحث بضرورة اختبار مدى ملاءمتها لبيئة القطاع الحكومي وقابلية تطبيقها على الموظفين قبل اعتمادها، وذلك لتحسين نسب الممارسة.
٥. يشير الباحث إلى ضرورة إيجاد برامج تدريبية لموظفي القطاع الحكومي يتم فيها تطوير مهاراتهم المعرفية والسلوكية في التعامل مع مختلف آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني ذات العلاقة المباشرة بهم وبأعمالهم.

ب. فيما يخص التوصيات المتخصصة:

١. يمكن تبني منهج التصميم - المرتكز على المستخدم (Human-Centered Design) عند تطوير آليات ووسائل تحقيق الأمن السيبراني لما له من أثر إيجابي في الحد من الانعكاسات السلبية التي قد تنتج عن تلك العلاقة.
٢. يوصى بالاهتمام بتصميم واجهات مستخدمين أكثر سهولة ووضوحاً، بحيث تتناسب مع بيئة القطاع الحكومي ومستوى الوعي والدافعية والقيود لدى موظفي ذلك القطاع، لما له من أثر إيجابي في تحسين التفاعل بين العنصر البشري والتقنية.
٣. يوصى بتوفير أكثر من وسيلة للتحقق الرقمي من الهوية، مما يكفل حرية اختيار الوسيلة الأنسب للموظف نفسه.
٤. من الأهمية بمكان أن يتم توظيف مرتكزات التفاعل المهذب (Polite Interaction) عند تصميم وتطوير رسائل التحذير الأمني بما يكفل تحسين التفاعل بينها وبين الموظفين ورفع مستوى التزامهم بقراءتها وتطبيق محتوياتها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الهيئة الوطنية للأمن السيبراني بالمملكة العربية السعودية (٢٠١٨). "تعريف الأمن السيبراني". الحساب الرسمي للهيئة على موقع التواصل الاجتماعي "تويتر تاريخ الزيارة: ٢٠١٨/١١/١٤ م. الرابط:
https://twitter.com/NCA_KSA/status/1023917241870557184
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م (٢٠١٦). "تقرير رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"
- وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (٢٠١٧). " تقرير إنجازات وزارة الخدمة المدنية للعام المالي ١٤٣٧ هـ / ١٤٣٨ هـ"

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bada, M., & Sasse A. (2014). "Cyber security awareness campaigns: Why do they fail to change behavior?".
- Bahr, G. S., & Allen W. H. (2013) "Rational interfaces for effective security software: Polite interaction guidelines for secondary tasks." International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Bano, M., & Zowghi, D. (2015) "A systematic review on the relationship between user involvement and system success." Information and Software Technology 58: 148169.
- Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques. John Wiley & Sons.
- Converse, J. M., & Presser, S. (1986). Survey questions: Handcrafting the standardized questionnaire (Vol. 63). Sage.
- De Leeuw, K., Michael M., & Bergstra, J. (Eds.). (2007). The history of information security: a comprehensive handbook. Elsevier.
- Department of Homeland Security. (n.d.). (2018) Date Visited: 25/11/2018, Retrieved from: <https://www.us-cert.gov/security-publications>.
- Fisher, L. A., Clark, J. R. A., & Baines, N. E. (2014) "Alert message control of security mechanisms in data processing systems." U.S. Patent No. 8,627,466.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. (2003) "Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales." Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Com. Edu..
- Hadlington, L. (2017) "Human factors in cybersecurity; examining the link between Internet addiction, impulsivity, attitudes towards cybersecurity, and risky cybersecurity behaviors." Heliyon 3.7: e00346.
- Hausawi, Y. M. (2016) "Current trend of endusers' behaviors towards security mechanisms." International Conference on Human Aspects of Information Security, Privacy, and Trust. Springer, Cham.
- Hausawi, Y. M. (2015) Towards a Usable-Security Engineering Framework for Enhancing Software Development. Diss.
- Hausawi, Y. M., Allen, W. H., & Bahr G. S. (2014) "Choice-based authentication: a usable-security approach." International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction. Springer, Cham.
- Heartfield, R., & Loukas, G. (2018) "Detecting semantic social engineering attacks with the weakest link: Implementation and empirical evaluation of a human-as-a-security-sensor framework." Computers & Security 76: 101127.

-
- Herath, T., et al. (2014) "Security services as coping mechanisms: an investigation into user intention to adopt an email authentication service." *Information systems journal* 24.1: 6184.
 - IBM. Security Concepts and Mechanisms. IBM Knowledge Center, (2018). Date Visited: 17/11/2018, Retrieved from: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSFKSJ_7.5.0/com.ibm.mq.sec.doc/q009730 .htm](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSFKSJ_7.5.0/com.ibm.mq.sec.doc/q009730.htm).
 - Israel, G. D. (1992). Determining sample size.
 - Jain, A. K., Ross, A. A., & Nandakumar, K. (2011) "Introduction to biometrics". Springer Science & Business Media.
 - Joseph, A. O., Kathrine, J. W., & Vijayan, R. (2014) "Cloud security mechanisms for data protection: a survey." *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering* 9.9: 8190.
 - Kaur, T., Malhotra, V., & Singh, D. (2014) "Comparison of network security toolsfirewall, intrusion detection system and Honeypot." *Int. J. Enhanced Res. Sci. Technol. Eng.* 200204.
 - Kelley, D. (2018) "Investigation of Attitudes Towards Security Behaviors." *McNair Research Journal SJSU* 14.1: 10.
 - Kitchin, R. (2014) "The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences". Sage.
 - Lazar, J., Feng, J. H., & Hochheiser, H. (2017) "Research methods in human computer interaction". Morgan Kaufmann.
 - Liddell, T. M., & Kruschke, J. K. (2018) "Analyzing ordinal data with metric models: What could possibly go wrong?." *Journal of Experimental Social Psychology* 79: 328-348.
 - Mayron, L. M., Hausawi, Y. M., & Bahr, G. S. (2013) "Secure, usable biometric authentication systems." *International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction*. Springer, Berlin, Heidelberg.
 - Ng, B. Y., Kankanhalli A., & Xu Y. C. (2009) "Studying users' computer security behavior: A health belief perspective." *Decision Support Systems* 46.4: 815825.
 - Pfleeger, S. L., M. Sasse, A., & Furnham, A. (2014) "From weakest link to security hero: Transforming staff security behavior." *Journal of Homeland Security and Emergency Management* 11.4: 489510.
 - Raja, K. B., et al. (2015) "Multimodal authentication system for smartphones using face, iris and periocular." *Biometrics (ICB), 2015 Intel' Conference on*. IEEE.
 - Rodionova, O. Y., Titova, A. V., & Pomerantsev A. L. (2016) "Discriminant analysis is an inappropriate method of authentication." *TrAC Trends in Analytical Chemistry* 78: 1722.
 - Safa, N. S., Solms R. V., & Futch L. (2016) "Human aspects of information security in organisations." *Computer Fraud & Security* 2016.2: 1518.
 - SANS. Security Awareness Survey. (2017) SANS Awareness. Date Visited: 20/11/2018, Retrieved from: <https://www.sans.org/sites/default/files/201801/securityawarenesssurvey.pdf>
 - Sekaran, U., Bougie R. (2006) "Research Methods of Business A Skill Building Approach." John Wiley and Sonc, Inc.
 - Sitová, Z., et al. (2016) "HMOG: New behavioral biometric features for continuous authentication of smartphone users." *IEEE Transactions on Information Forensics and Security* 11.5: 877892.
 - Stallings, W. (2017) "Cryptography and network security: principles and practice". Upper Saddle River, NJ: Pearson.
 - Stanton, J., et al. (2004) "Behavioral information security: two end user survey studies of motivation and security practices." *AMCIS 2004 proceedings*: 175.
 - Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security. *computers & security*, 38, 97-102.
-

ملحق ١

استبانة آليات تحقيق الأمن السيبراني وانعكاساتها على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية تجاهها

الزميل العزيز،

في إطار الاهتمام بانعكاسات آليات تحقيق الأمن السيبراني على سلوك موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، فإن الباحث يهدف إلى الوقوف على طبيعة العلاقة التي تربط موظفي القطاع الحكومي بالأمن السيبراني من خلال سلوكهم تجاه وسائل التحقق الرقمي للهوية، ووسائل التحذيرات الأمنية، وبرامج الحماية ومكافحة الفيروسات نتيجة لتعاملهم مع تلك الآليات والوسائل وفقاً لطبيعتها. وفي ضوء هذه الأهداف، فإن الدراسة تسعى إلى الإجابة عن تساؤل رئيس مؤداه:

ما انعكاسات آليات تحقيق الأمن السيبراني على سلوك موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟

وحيث انكم ضمن عينة ممثلة لمجتمع الدراسة (موظفي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية)، فإن الباحث يود منكم المشاركة مشكورين بتعبئة هذه الاستبانة الإلكترونية التي بين أيديكم. وبهذه الفرصة نشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم. وفي حال وجود تساؤلات أو استفسارات يرجى التواصل مع الباحث عبر البريد الإلكتروني: Hawsawiy@ipa.edu.sa

ملاحظة: يرجى تعبئة كامل الاستبانة وذلك باختيار الخيار المناسب وذكر الدافع لاختيار ذلك الخيار في حال طلب ذلك.

الباحث

القسم الأول (المعلومات الأساسية): يهتم الباحث في هذا القسم بجمع بعض المعلومات المرتبطة بالمشارك وهي: الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، ومدى اعتماد المهام الوظيفية على التقنية والمعلومات.

الكود	المتغير	الاختيارات			
١	الجنس	ذكر			
		أنثى			
٢	الفئة العمرية (بالسنوات)	٢١ >			
		٤٠ - ٢١			
		٦٠ - ٤١			
		٦٠ <			
٣	المستوى التعليمي	دون المتوسط			
		متوسط			
		ثانوي			
		بعد الثانوي			
		جامعي			
		فوق الجامعي			
٤	المستوى الوظيفي	موظف عادي			
		رئيس قسم			
		مدير إدارة			
		مدير عام			
٥	الخبرة (بالسنوات)	٥ >			
		٩ - ٥			
		١٠ - ١٤			
		١٤ <			
٦	مدى اعتماد المهام الوظيفية على التقنية والمعلومات	نعم			
		لا			

القسم الثاني (انعكاسات وسائل التحقق الرقمي من الهوية): يركز الباحث في هذا القسم على تجميع البيانات المرتبطة بسلوك الموظفين الناتج عن تأثير وسائل التحقق الرقمي من الهوية الرقمية، كاسم المستخدم وكلمة المرور والرقم السري والسمات الحيوية (بصمة الإصبع مثلاً)

٥	لا إطلاقاً	نادرًا	محايد	أحياناً	دائماً	الدافع للتصرف	٦
٧							أعطي معلومات الدخول الخاصة بي ككلمات المرور لشخص آخر بهدف تسهيل العمل.
٨							أترك الحساب أو النظام مفتوحاً بدون تسجيل خروج عند المغادرة للعودة إليه بدون دخول مرة أخرى.
٩							استخدم خاصية التذكر التلقائي الموجودة في المتصفحات لتجاوز مرحلة التحقق من معلومات الدخول.
١٠							أقوم باستخدام لوحة المفاتيح لإدخال معلومات الدخول الخاصة بي أمام الآخرين.
١١							أكرر استخدام المعارف الخاصة بي (كلمات المرور على سبيل المثال) في أكثر من موقع وحساب إلكتروني.
١٢							لا أقوم بتغيير معلومات التحقق من الهوية الخاصة بي من فترة إلى أخرى.
١٣							في اعتقادي أن بعض من حولي جديرين بالثقة في معرفة معلومات الدخول الخاصة بي.
١٤							أقوم بكتابة أو تدوين معلومات الدخول الخاصة بي في مكان ما ليسهل استخدامها وتذكرها.

القسم الثالث (انعكاسات رسائل التحذير الامني): يركز الباحث في هذا القسم على تجميع البيانات المرتبطة بسلوك الموظفين الناتج عن تأثير رسائل التحذير الأمني.

٣	العبارات	٥ لا إطلاقاً	٤ نادراً	٣ محايد	٢ أحياناً	١ دائماً	الدافع للتصرف
١٥	عند ظهور رسائل تحذيرية أقوم بالضغط على زر "موافق" أو "OK" دون قراءة ما هو مكتوب من أجل تسريع الإنجاز.						
١٦	عند ظهور رسائل تحذيرية أقوم بالضغط على زر "موافق" أو "OK" حتى لو لم أفهم ما ستم الموافقة عليه من أجل إتمام ما أقوم به.						
١٧	أغلق الرسائل التحذيرية التي تظهر فجأة لأنها تعيق إتمام مهامي التي اعمل عليها.						
١٨	لا اهتم بقراءة رسائل التحذيرات الأمنية الصادرة من وحدات أمن المعلومات بجهة عملي.						
١٩	لا أهتم بقراءة رسائل التحذيرات الأمنية الصادرة من برامج الحماية وأنظمة التشغيل.						
٢٠	لا التزم بالتعليمات الأمنية المرتبطة برسائل التحذير الأمني لحماية حساباتي الشخصية وكذلك حماية البيئة الرقمية في العمل.						
٢١	لا أبحث عن الأخبار ومواقع التحذير المتعلقة بالفيروسات والهجمات السيبرانية لأنه لا توجد رغبة شخصية مني للحماية الذاتية.						

القسم الرابع (انعكاسات برامج الحماية ومكافحة الفيروسات): يركز الباحث في هذا القسم على تجميع البيانات المرتبطة بسلوك الموظفين الناتج عن تأثير برامج الحماية ومكافحة الفيروسات.

العبارة	لا إطلاقاً ٥	نادراً ٤	محايد ٣	أحياناً ٢	دائماً ١	الدافع للتصرف
٢٢						لا استخدم أكثر من وسيلة لتأمين الحماية لمعلوماتي متى ما أمكن ذلك (مثلاً لا استخدم أكثر من وسيلة تحقق من الهوية أو أكثر من برنامج مختلف لمكافحة الفيروسات).
٢٣						أقوم بتنزيل بعض البرمجيات والتطبيقات على الأجهزة التي أعمل عليها بدون فحصها والتأكد من مصدرها.
٢٤						أقوم بتنصيب بعض البرمجيات والتطبيقات على الأجهزة التي أعمل عليها بدون فحصها والتأكد من مصدرها.
٢٥						أقوم بتعطيل برامج الحماية والجدران النارية عندما تعوق سهولة التعامل مع البرمجيات والتطبيقات.
٢٦						لا أقوم بتحديث برامج الحماية الموجودة لدي كلما توفرت تحديثات جديدة.
٢٧						أتعامل مع أنظمة وتطبيقات الأمن السيبراني من باب التجربة والاكتشاف وحب الاستطلاع.
٢٨						لا استخدم الفلاتر الموجودة في البريد الإلكتروني للتخلص من رسائل البريد المشكوك فيها.

ورقة علمية باللغة الإنجليزية

**Designing and Evaluation an AI Framework to Applying Administrative
Development in Saudi Public Sectors**

Dr. Sara Jeza Alotaibi

P.R.China, Organizer by China Association for International Science and Technology Cooperation

Vegard Kolbjørnsrud, Richard Amico and Robert J. Thomas (2016), *The promise of artificial intelligence redefining management in the workforce of the future*. Institute of high performance "Accenture".

Voxted, S. (2017). *100 years of henri fayol*. Management Revue, 28(2), 256–274. doi: <http://dx.doi.org.sdl.idm.oclc.org/10.5771/0935-9915-2017-2-256>

West M. Darrell (2018), *The Future of Work: Robots, AI, and Automation*, Brookings Institution Press. ISBN 9780815732938.

Yuniarthe, Y., (2017). *Application of Artificial Intelligence AI in Search Engine Optimization (SEO)*, Soft Computing Intelligent System and Information Technology (ICSIIIT) 2017 International Conference on, pp. 96–101.

-
- Lankes, D. (2002). *Building a Successful Customer-service Culture: A guide for Library and Information Managers*. Library Association Publishing: London, UK.
- Liat Belinson, (2018), *AI in the Administrative State: Applications, Innovations, Transparency, Adaptivity*, Duke University. Retrieved from: <https://law.duke.edu/innovationpolicy/ai-and-admin-state/> Accessed on: 15 Nov. 2018.
- M. L. Cummings, (2017), *Artificial Intelligence and the Future of Warfare, International Security Department and US and the Americas Programme*, Chatham House.
- NEOM PROJECT (2018), Retrieved from: <https://www.neom.com/> Accessed on: 15 Nov. 2018.
- P.G. Raeth (1992), *Standards in artificial intelligence as seen from a technology user's point of view*, Proceedings of the IEEE 1992 National Aerospace and Electronics Conference, IEEE.
- Philip Selznick , (1948), *Foundations of the Theory of Organization*. American Sociological Review, Vol. 13, No. 1, pp. 25–35. Published by: American Sociological Association Stable. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/2086752> , Accessed on: 7 Feb. 2019.
- Press Gil, (2018), *The AI Cybersecurity Arms-Race: The Bad Guys Are Way Ahead*, Forbes.
- PriceWaterhouseCoopers,(2017), *Sizing the Prize: What's the Real Value of AI for Your Business and How Can You Capitalise?* . Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf> , Accessed on: 15 Nov. 2018.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27(2), 94–104.
- Saudi Arabian Monetary Agency (2017), *Yearly Statistics 2016* , Retrieved from: <http://www.sama.gov.sa/enUS/EconomicReports/Pages/YearlyStatistics.aspx> Accessed on: 15 Nov. 2018.
- Saw, S. M., & Ng, T. P. (2001). The Design and Assessment of Questionnaires in Clinical Research. *Singapore medical journal*, 42(3), 131–135.
- Shubhendu and Vijay, (2013), *Applicability of Artificial Intelligence in Different Fields of Life*, *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)*, Volume 1 Issue 1, September 2013.
- State Council, China (2017), *Next Generation Artificial Intelligence Development Plan, Science and Technology, China's Strengths Creates Innovation Miracles*, Sponsor by Department of International Cooperation, Ministry of Science and Technology(MOST),
-

7–References

- Al–Buraey (2013), *Administrative Development*, Routledge, ISBN: 9781317848844.
- Barabashev, A.G. (2016). *Are existing administrative paradigms capable of providing tools to resolve the contemporary administrative crisis?*, Public Administration Issues, no 5 (Special Issue, electronic edition), pp. 6–25.
- ChangingMinds (2012). Parametric vs. non–parametric tests. Retrieved from http://changingminds.org/explanations/research/analysis/parametric_non-parametric.htm, Accessed on: 15 Nov. 2018.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Incorporated.
- Daniel A. Wren, David Ross, and John D Breeze, (2002). The foundations of Henri Fayol’s administrative theory . *Management Decision* Vol. 40 No. 9, PP. 906–918, ISSN 0025–1747.
- Darzentas, J. , Vouros, G., Vosinakis, S., Arnellos., A., (2008), *Artificial Intelligence: Theories, Models and Applications*. 5th Hellenic Conference on AI, SETN 2008, Syros, Greece. Springer–Verlag Berlin Heidelberg. eBook ISBN: 978–3–540–87881–0
- Dinand Tinholt, Wendy Carrara, Niels van der Linden (2017), *Unleashing the potential of Artificial Intelligence in the Public Sector*, Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group.
- Fischer Sophie–Charlotte (2018), *Artificial Intelligence: China’s High–Tech Ambitions*, Center for Security Studies.
- Hila Mehr (2017), *Artificial Intelligence for Citizen Services and Government*, Harvard Ash Center Technology & Democracy, Harvard Kennedy School.
- Kevin C. Desouza, (2018), *Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities*, IBM Center for The Business of Government, Arizona State University.
- Kingdom of Saudi Arabia, Council of Economic and Development Affairs of Saudi Arabia (2016), *Saudi Vision 2030*, Retrieved from: <http://vision2030.gov.sa/en>, Accessed on: 15 Nov. 2018.
- Kingdom of Saudi Arabia, *National Transformation Program 2020*, Retrieved from: http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_En.pdf , Accessed on: 15 Nov. 2018.
- Landau, S. , Everitt, B., (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Chapman & Hall/CRC Press LLC, A CRC Press Company Boca Raton London New York Washington, D.C.

-
- RQ-3. How can a framework that can be used as conceptual guidance in designing an AI system to applying administrative development in the Saudi public sectors be measured?

It can be seen from Figure 2 that the three research perspectives are given at the top of each of the proposed themes—namely AI, Administrative Development and Public sectors in Saudi Vision 2030. The main component of the framework includes the themes for chosen attributes that have been categorised with respect to the three perspectives under consideration. AI has the following theme: Data and intelligence with 7 attributes; Administrative Development has two themes, namely Governmental and Collaboration with 5 attributes; and Public sectors in Saudi Vision 2030 has the following themes: Making fast decisions, and Implementation program.

It presents the approach, methods, and analysis of the expert evaluation towards the components of the proposed framework. Firstly, it describes the four steps concerned with developing an expert evaluation–measuring instrument that assesses experts’ agreement patterns concerning the components of the proposed framework, which comprises three research perspectives with six themes. A total of 15 items were generated, and experts from the three research perspectives were asked to rate the importance of each item according to their experiences. Secondly, an expert evaluation study was conducted with seven were AI experts, six were Administrative Development experts, and five were Saudi public sectors experts. The results suggest that there is statistical significance to the experts’ agreement on the attributes of the proposed framework. Therefore, these findings provide evidence that the proposed framework is based on sound theoretical foundations from research regarding all three research perspectives. For the future plan, there is a need to add and update more attributes and themes to make sure the proposed framework is working well according to Vision 2030.

6– Conclusions and Future Work

The future world is recognised as heading in a direction that will be populated with many intelligent machines that work and react like humans, notably referred to as Artificial Intelligence (AI). The tedious task of depending on users to work in public sectors can be minimised through the utilisation of an innovative approach of AI for administrative development. In more recent times, several AI systems have been developed and used for administrative development in public sectors; however, most have not been very popular. Many of the AI systems available do not provide the feature of applying administrative development according to requirements of Vision 2030; this proves to be a limiting factor in the use of the provided AI framework. Besides, this area has only been explored to a minimal level. As such, the level of awareness for the need to deploy AI systems according to Vision 2030 is increasing, and so this paper addresses the immediate need to establish an AI framework for successfully applying administrative development in public sectors to achieve Vision 2030 in Saudi Arabia.

The proposed conceptual framework in Figure 2 aims to be the basis for this research, and addresses **RQ-1**, **RQ-2** and **RQ-3** which are sub-questions of the main research question: What is an AI framework that can be used as conceptual guidance for applying administrative development in the Saudi public sectors according to Vision 2030?

The proposed framework is answering the following sub-questions:

- RQ-1. What are the dimensions and components of AI systems for applying administrative development in the Saudi public sectors according to Vision 2030?
- RQ-2. How can a framework that can be used as conceptual guidance in designing an AI system to applying administrative development in the Saudi public sectors be defined?

mean of all items is noticeably more than 2.49; thus, Administrative Development experts find all items to be on the important side, with all needing to be kept in the proposed framework.

Table 7
One-Sample T-Test and Statistics for Administrative Development Items

Items	T	Sig. (2-tailed)	Mean	Attitude	Accepted Hypothesis
Item 8	2.425	.046	3.25	Very Important	Alternative
Item 9	4.837	.002	3.38	Very Important	Alternative
Item 10	4.644	.002	3.25	Very Important	Alternative
Item 11	5.344	.001	3.50	Very Important	Alternative
Item 12	4.644	.002	3.25	Very Important	Alternative

Table 8 summarizes the descriptive statistics results, as well as the results of the one sample t-test. As shown, the significance value (Sig.) for all items is less than 0.05 ($p < .05$); therefore, the researcher rejects the null hypothesis (H_0) and instead accepts the alternative hypothesis (H_1) for all items. Moreover, the mean of all items, is significantly greater than the population mean since $\mu_0 = 2.49$; thus, all items are important Saudi Public Sector items within the proposed framework. Therefore, the researcher rejects the null hypothesis (H_0) and accepts the alternative hypothesis (H_1) for all items.

Table 8
One-Sample T-Test and Statistics for Administrative Development Items

Items	T	Sig. (2-tailed)	Mean	Attitude	Accepted Hypothesis
Item 13	5.344	.001	3.50	Very Important	Alternative
Item 14	4.644	.002	3.25	Very Important	Alternative
Item 15	3.040	.019	3.25	Very Important	Alternative

➤ Step 2: Calculate the one sample t-test

A one sample t-test helps to determine whether or not the population mean (μ) is equal to a hypothesized value (μ_0). To make such a decision, the significance level, α (alpha), with a typical value of 0.05, is chosen. Then:

- **if Sig. (for each item) is less than or equal to α , reject H_0 ; or**
- **if Sig. (for each item) is greater than α , reject H_1 .**

Table 6 clarifies the descriptive statistics and one sample t-test's results for AI experts, who evaluated seven AI items (starting from Item 1 up to Item 7). It is clear in Table 6 that the significance value (Sig.) for all items is less than 0.05 ($p < .05$); therefore, the researcher rejects the null hypothesis (H_0) and instead accepts the alternative hypothesis (H_1) for all items. In addition, the mean of all items is considerably greater than 2.49; thus, all items are on the important side in the proposed framework.

Table 6
One-Sample T-Test and Statistics for AI items

Items	T	Sig. (2-tailed)	Mean	Attitude	Accepted Hypothesis
Item 1	3.578	.007	3.33	Very Important	Alternative
Item 2	4.992	.001	3.67	Very Important	Alternative
Item 3	3.941	.004	3.44	Very Important	Alternative
Item 4	6.065	.000	3.56	Very Important	Alternative
Item 5	4.400	.002	3.56	Very Important	Alternative
Item 6	4.992	.001	3.67	Very Important	Alternative
Item 7	4.400	.002	3.56	Very Important	Alternative

Administrative Development experts evaluated the importance of five items and in the proposed framework. Table 7 explains the descriptive statistics and one sample t-test's results for these items (starting from Item 8 and running up to Item 12). It is clear in Table 7 that the significance value (Sig.) for all items is less than 0.05 ($p < .05$); therefore, the researcher rejects the null hypothesis (H_0) and accepts the alternative hypothesis (H_1) for all items. In addition, the

- ***The alternative hypothesis (H1):*** There is a significant difference between the sample mean and the population mean; thus, the level of agreement relating to each item of research perspective is not equal to 2.49.

5.3.1 Results of the Questionnaire

➤ Step 1: Data Screening

Data screening was carried out with the aim of checking for reverse coding and any missing data using the statistical analysis for the Kolmogorov–Smirnov test and Shapiro–Wilk test. No items were reverse-coded, and no data was found to be missing. The distribution of most items in the three research perspectives, and the total of these items, are approximated as normal. As shown in the table below, the value of Sig. (p.value) for AI experts is equal to 63%, which is greater than the significance level of 5%. Furthermore, the value of Sig. (p.value) for Administrative Development experts is 68% which is greater than the significance level of 5%. In addition, the value of Sig. (p. value) for Saudi public sectors experts is 93% which is greater than the significance level of 5%. Therefore, the researcher accepts the null hypothesis that is: ‘*the sample data drawn from the community follow the normal distribution data*’.

Table 5

Normal Distribution– Statistical analysis for the Kolmogorov–Smirnov test

Research perspectives	Null Hypothesis	Sig.	Decision
AI	The distribution of all items of AI is normal.	0.630	Retain the null hypothesis
Administrative Development	The distribution of all items of Administrative Development is normal.	0.683	
Saudi Public Sectors	The distribution of all items of Saudi Public Sectors is normal.	0.937	

As shown in Table 4, non-parametric tests are less powerful owing to the fact that parametric tests use more information available in a set of numbers. Parametric tests make use of information consistent with interval scale measurement. In contrast, non-parametric tests typically make use of ordinal information only. Furthermore, parametric tests are much more flexible, and allow the researcher to test a greater range of hypotheses compared with non-parametric tests. Therefore, when the assumptions for a parametric test (assumption of approximate normality) are met, it is generally preferable to use the parametric test rather than a non-parametric test.

➤ **Step 2: Calculate the one sample t-test**

- Calculate ‘The One Sample T-Test’ to compare the mean score (μ) of a sample to a known value (μ_0). This test helps to find out if each item is in important side or not for keeping and deleting these items. Figure 4 below shows the two categories according to weight means.

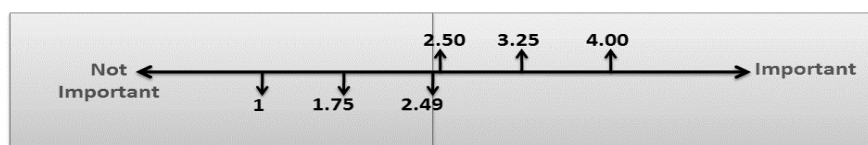


Figure 4. The two categories according to weight means

The One Sample T-Test procedure is used with the objective of determining the mean level of agreement amongst respondents in regard to the items in the three research perspectives, and to further establish whether or not the means of these items are smaller than 2.49. This test involves testing the null hypothesis³ $H_0: \mu = \mu_0$ against the alternative hypothesis⁴, $H_1: \mu \neq \mu_0$. The hypotheses established for testing each item in the three research perspectives are as follows:

- **The null hypothesis (H_0):** There is no significant difference between the sample mean and the population mean; thus, the level of agreement relating to each item of research perspective is equal to 2.49.

³ The null hypothesis, H_0 , refers to a theory that has been stated. The reason for this statement is either that it is assumed to be correct or that it is needed as a base for argument, but has not been proved.

⁴ The alternative hypothesis, H_1 , is a statement of what a statistical hypothesis test will be aiming to prove.

- **Missing data:** The most important consideration when dealing with missing data is figuring out whether the data is missing randomly or whether there is some pattern (reason) regarding why certain data points are missing.
- **Normality:** The data needs to follow normal distribution in order for the analyses to work properly. Even in situations where normality is not required, normality, if exists, will make for a stronger assessment. The Kolmogorov–Smirnov test and Shapiro–Wilk test can be used for testing the normality of the distribution; samples are standardized and compared alongside a standard normal distribution.

In regard to aspects of normality distribution, it is very important to determine the best types of statistical procedure classification, i.e. parametric and non-parametric. Parametric statistical procedures rely on assumptions concerning the shape of distribution (i.e. those assuming normal distribution) in the underlying population and concerning the form or parameters (i.e. means and standard deviations) of assumed distribution. On the other hand, non-parametric statistical procedures rely on there being no or few assumptions relating to the shape or parameters of the population distribution from which the sample was drawn. Table 4 provides a comparison between parametric and non-parametric tests:

Table 4
Comparison between parametric and non-parametric tests (ChangingMinds, 2012)

	Parametric	Non-parametric
Assumed distribution	Normal	Any
Assumed variance	Homogeneous	Any
Typical data	Ratio or Interval	Ordinal or Nominal
Data set relationships	Independent	Any
Usual central measure	Mean	Median
Benefits	Can draw more conclusions	Simplicity; Less affected by outliers
Tests		
Choosing	Choosing parametric test	Choosing a non-parametric test
Correlation test	Pearson	Spearman
Independent measures, 2 groups	Independent-measures t-test	Mann-Whitney test
Independent measures, >2 groups	One-way, independent-measures ANOVA	Kruskal-Wallis test
Repeated measures, 2 conditions	Matched-pair t-test	Wilcoxon test
Repeated measures, >2 conditions	One-way, repeated measures ANOVA	Friedman's test

-
1. Participant receives an invitation email which advised of the study deadline.
 2. If participation was agreed upon, the instrument link² would be clicked, and then the 'Next' button would be clicked. If he/she declined, the 'Back' button would be clicked, or the browser could be closed to exit.
 3. The participant would then answer by clicking on the radio buttons.
 4. After completing the questions, they were instructed to click the 'Exit' button or to close the browser to exit.

Of the 30 experts, 18 experts returned the survey with data; seven were AI experts, six were Administrative Development experts, and five were Saudi public sector experts. This study sought to investigate the patterns of inter-rater agreement amongst a panel of content experts on the components of the proposed framework. The experts were asked to rate the importance of each item from three perspectives. In order to analyze expert opinions, statistical software, such as SPSS, is considered necessary, which allows for multiple manipulations of data and the determination of various elements necessary for identification of significance of different components in the proposed framework.

The data results ranged from 1 to 4 depending on the individual expert's opinion of the component with regard to the proposed framework. SPSS can calculate the average opinions, and accordingly determine the overall average for each of the three elements considered. Through the software-based analysis of data, four main steps were performed with the aim of analyzing the results, which are:

➤ **Step 1: Data Screening**

- Accuracy of the data file: Were the data entered correctly? If possible, the data should be proofread against the original data (on the questionnaires, etc.) in order to verify that the item has been entered correctly. Preferably, someone other than the person who entered the data should do this.

² <http://cutt.us/AIADPS>

presentations, and research experience in regard to the conceptual framework. For example, the purpose of this section is to evaluate AI framework. Therefore, panel members should be familiar with one of the three research perspectives and/or have experience and familiarity in the research area.

Rubio *et al.* recommend having content experts, who are '*professionals and have published or worked in the field*' (Rubio *et al.*, 2003). Besides, the number of content experts was selected to use in a content–validity study ranging from five to a panel of fifteen experts for each dimension (Rubio *et al.*, 2003). All experts from this category have more than ten years' experience, are authors of published articles and books, and are also well known in the areas of AI, Administrative Development, and Saudi public sectors. Therefore, a sample of 30 experts (ten experts for each perspective) was selected (Rubio *et al.*, 2003), all of whom are faculty and researchers from different Saudi universities, and have had experience in one of the research perspectives. There were 22 females and 8 males, ranging in age between 20 and 50 years. Importantly, the sample members were recruited based on their interest in the research perspectives.

After selecting content experts according to the research perspectives, an invitation email requesting content experts' participation was sent a week before the actual start of the study; this allowed enough time for the individuals to respond to the request. The invitation email included a cover letter detailing the purpose of study; the reason the expert was selected; a description of the measure and its scoring, and an explanation of the response form; and a link to the online questionnaire.

5.3 Obtain Evidence

A week prior to the commencement of the study, an email was sent to each expert inviting him/her to participate in the study. If they agreed to participate, the research questionnaire link and instructions, would be clicked. The sample was also informed that their participation was voluntary, and that all data were completely anonymous and confidential. The study went on for three weeks. The procedure was as follows:

Table 2**The Likert items and their weights**

Opinion	Weight	Definitions
Not important	1	The exclusion of that item does not affect any perspective in the proposed framework.
Somewhat important	2	The exclusion of that item may need a revision in terms of wording or reorganisation to make it more relevant to the framework.
Quite important	3	
Very important	4	The exclusion of that item would be important for any perspective in the proposed framework.

Table 3**Weighted Mean and Levels (Landau and Everitt, 2004)**

Weighted Mean	Levels
from 1.00 to 1.74	Not important
from 1.75 to 2.49	Somewhat important
from 2.50 to 3.24	Quite important
from 3.25 to 4.00	Very important

The research questionnaire was formulated with the aim of measuring experts' agreement patterns concerning the components of the proposed framework. It constitutes a set of questions involving items and their descriptions, and has been made available online.¹ The questionnaire further comprises a list of definitions relating to the different terms used, to deliver clarification and understanding to the participant.

5.2 Solicit Experts' Participation

‘The content validity of the questionnaire items may be examined by using an expert panel’ (Saw & Ng, 2001), who will evaluate individual items, as well as the entire framework (Rubio *et al.*, 2003). Rubio *et al.* (2003) suggest that the choice of experts depends on their knowledge, history of publications,

¹ At the following URL: <http://cutt.us/AIADPS>

selected. Questions are generated, and experts will be asked to rate the importance of each item towards these three dimensions.

5.1 Design the Questions

After selecting the themes and attributes appropriate for the expert evaluation study, the next step is to generate items representing those perspectives, themes and attributes. The objective of the expert evaluation study was to measure experts' agreement on the components of AI framework since the items were developed according to the importance of each item with regard to the research study. A total of 15 items were created for the instrument with 7 items for AI perspective, 5 items for the Administrative Development perspective, and 3 items for Public sectors in Saudi Vision 2030 perspective.

After generating a list of items for each perspective, each item was provided with a brief description to explain its meaning and scope in relation to three perspectives; an expert reading the item can then understand what the item represents in the context of each perspective.

The questions used to evaluate the proposed framework have adopted a Likert scale. The Likert scale is a commonly used approach in questionnaires to measure participants' opinions and attitudes regarding a certain statement. The different scales are known as Likert items, and are used instead of numerical scales (Lankes, 2002).

The response option adopts a four-point scale format, with the Likert items and their weights used in the questionnaire shown in Table 2 since it is important to weigh the Likert items according to a specific scale so that the answers of the participants can be measured. Based on Table 3, the range in each scale in the above table is approximately ($3/4 \sim 0.75$), and has been calculated according to the length between these four digits (1--2--3--4).

process. The following sections will explain in detail how the expert's evaluation was developed, as well as how the validation of content study was conducted:

1– Design the questions:

- i. Generated items for each themes, and describe each item in relation to AI framework.
- ii. Created response item.
- iii. Designed online questionnaire.

2– Solicit experts' participation:

- i. Identified potential experts as participants.
- ii. Conducted an informal pilot study.
- iii. Sent an invitation email to solicit experts' participation, including a covering letter that detailed the purpose of study, the reason the expert was selected, a description of the measure and its scoring, an explanation of the response form, and response form.

3– Obtain evidence:

- i. Procedure.
- ii. Conduct validation study.



Figure 3. Development of the expert evaluation measuring instrument

This section demonstrates the development of an instrument to measure experts' agreement on the components of AI framework, as well as an expert evaluation study. Three dimensions with six themes, and 15 attributes are

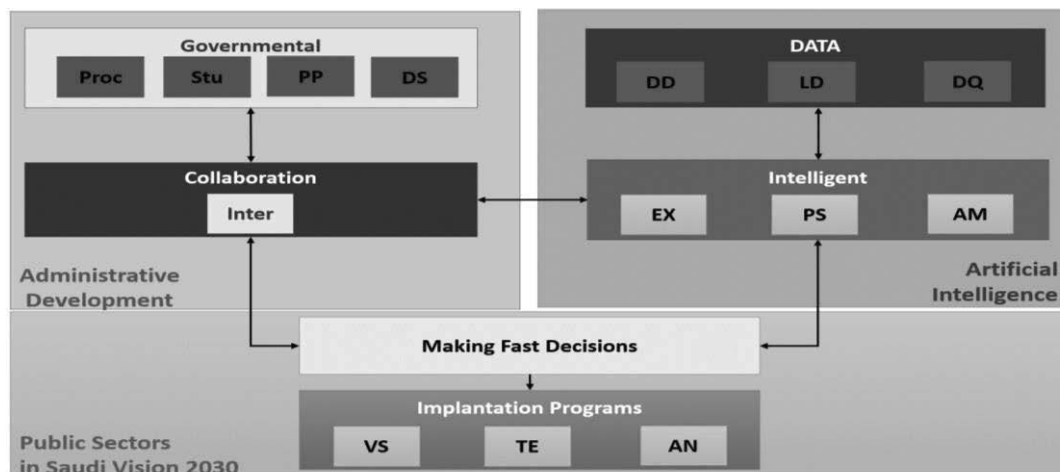


Figure 2: AI Framework for Applying Administrative Development in the Saudi Public Sectors

It can be seen from Figure 2 that the three perspectives are given at the top of each box, detailing a list of themes and attributes. These perspectives are namely AI in red, Administrative Development in yellow and Public sectors in Saudi Vision 2030 in blue. The main component of the framework includes the themes for chosen attributes that have been categorised with respect to the three perspectives under consideration. AI has the following theme: Data and intelligence with 6 attributes; Administrative Development has two themes, namely Governmental and Collaboration with 5 attributes; and Public sectors in Saudi Vision 2030 has the following themes: Making fast decisions, and Implementation program.

5– Validating AI Framework

Validity considers how well the items of an instrument represent a concept or domain of content (Rubio *et al.*, 2003). Validation becomes an important step, especially when a new measure is being developed where there is no existing measure that operationalizes the concept as the researcher intended (Rubio *et al.*, 2003). Therefore, using a panel of experts during the course of validation will provide useful feedback concerning the quality of a newly developed measure.

Figure 3 clarifies an overview of the expert evaluation process for AI framework. The diagram shows three main parts, comprising eight steps in the

aspects are related, all of them will be grouped under the single theme of 'Intelligent (I)'.

4.1.4 Collaboration (Inter–Coll)

The presence of Collaboration (Coll) measures is vital for the evaluation of interaction (Inter) between the data, government, artificial intelligence to provide better and fast decisions. Accordingly, collaboration and interaction can be grouped together under a single theme.

4.1.5 Decisions (FD–MD)

Fast Decisions (FD) involve the aspects of Making Decisions (MD), which reflects the true definition of Decisions in general. Accordingly, these can be grouped together under a single theme.

4.1.6 Implementation Programs (IP–VS–TE–AN)

To realize Saudi Vision 2030, there is a need for Implantation Programs which have much relevance in the characteristics of Vision 2030 that are Vibrant Society (VS), Thriving Economy (TE), and Ambitious Nation (AN). Implantation Programs play a role in the reliability of these three characteristics; therefore, they can be grouped under a single theme.

4.2 Constructing the Framework

AI framework is developed with the aim of allowing and applying administrative development in the Saudi public sectors according to Vision 2030. After analysing the classification of themes and attributes, it can be seen that there exist 6 themes for 20 attributes, as shown in Figure 2.

-
2. Identify attributes with similar aspects into themes for each research perspective.
 3. Synthesise attributes and themes.
 4. Sort attributes into appropriate themes that are related to all research perspectives. Create new themes names if needed.
 5. Combine themes and attributes.
 6. Explain the attributes of the new framework.
 7. Explain the themes of the new framework.

Based on these steps, Table (1) shows the attributes that related to the researched theories of the three perspectives. Subsequently, the following steps will be followed to develop the AI framework for applying administrative development in the Saudi public sectors:

4.1. Group Attributes with Similar Themes

New themes have been added to categorise the attributes and further incorporate them within the framework. The theme is determined based on the similarity and interdependence of the attributes so that similar attributes are set in one theme. The themes have been allocated on the basis of the following factors:

4.1.1 Data (DQ-LD-DD)

Diverse Data (DD) involves the aspects of Large Data (LD) and Data Quality (DQ) which reflect the true definition of Data. Accordingly, these can be grouped together under a single theme.

4.1.2 Governmental (Gov-PP-Stu-Proc-DS)

The effectiveness of functions of any government depends on the level of Public Policies (PP), Structure (Stu), Procedure (Proc) and Developing Strategies (DS) that are offered by them. Therefore, these attributes can be grouped under the single theme of ‘Governmental (Gov)’.

4.1.3 Intelligent (I-AM-PS-EX)

The most important aspects of the intelligent system should include Predictable Scenario (PS), expertise (EX), and Adaptive Manner (AM). Because of all these

3– Research Methodology

This research aims to define a framework that can be used as conceptual guidance in designing and evaluation an AI framework for applying administrative development in the Saudi public sectors. This framework will be based on the attributes from the three research perspectives (AI, administrative development, Public sectors in Saudi Vision 2030). Besides, the framework will facilitate the structuring of the attributes that are based on the researched theories of the three perspectives. Subsequently, expert evaluations will be used to evaluate the components of the framework. Therefore, the main research question is concerned with defining a conceptual AI framework, which can be answered by reviewing all the current AI system models and articles on the theoretical frameworks in administrative development at the Saudi public sectors in Vision 2030.

After defining a conceptual AI framework for applying administrative development in the Saudi public sectors, a methodology to test this framework needs to be established, this includes expert evaluations.

The current study adopts a qualitative mixed approach wherein the focus is on the qualitative research process with respect to answering research questions which shall be researched in the phases of observations and framework. In regard to such research questions, only scientific research is being performed, which starts from observations and progresses onto design framework (Creswell, 2012). Subsequently, there is the evaluation of the framework using realistic evaluation method, which relies on expert focused groups from different research perspectives such as AI, administrative development, Saudi public sectors.

4– Proposed AI Framework

The framework will facilitate structuring the attributes that are based on the researched theories of the three perspectives. The following steps will be adopted in order to develop the AI framework:

1. Summarise and list attributes from research perspectives.

that have been chosen for designing an AI Framework to Applying Administrative Development in the Saudi Public Sectors.

Table 1
Chosen attributes for the design

Perspective	Attributes	Label
Artificial intelligence (Hila, 2017), (Kevin, 2018) (Raeth, 1992) (Yodhi, 2017) (Darzentas <i>et al.</i> , 2008)	Data Quality	DQ
	Large Data	LD
	Diverse Data	DD
	Fast Decisions	FD
	Expert	EX
	Predictable Scenario	PS
	Intelligent	I
	Adaptive manner	AM
Administrative Development (Barabashev, 2016), (Liat, 2018), (Al-Buraey, 2013) (Voxted, 2017), (Daniel <i>et al.</i> , 2002), (Philip, 1948)	Public Policies	PP
	Governmental	Gov
	Structure	Stu
	Procedure	Proc
	Collaboration	Coll
	Interaction	Inter
Public sectors in Saudi Vision 2030 (Kingdom of Saudi Arabia, 2016)	Vibrant Society	VS
	Thriving Economy	TE
	Ambitious Nation	AN
	Making Decisions	MD
	Developing Strategies	DS
	Implantation Programs	IP

-
- 3- Program implementation: When striving to achieve the 2030 Vision, executives and bodies of important are afforded the key responsibility for the design and adoption of initiatives, programs and projects, with all efforts needing to be coordinated and there being the presence of interaction between one another so as to ensure the required results are attained. Problems should be overcome and the achievement of initiatives and objectives ensured by head staff (Kingdom of Saudi Arabia, 2016; NEOM PROJECT, 2018).

After conducting an extensive study regarding the available literature review in the respective domain, the main research question can be defined as:
What is an AI framework that can be used as conceptual guidance for applying administrative development in the Saudi public sectors according to Vision 2030?

To answer this question, three sub-questions should be answered:

- RQ-1. What are the dimensions and components of AI systems for applying administrative development in the Saudi public sectors according to Vision 2030?
- RQ-2. How can a framework that can be used as conceptual guidance in designing an AI system to applying administrative development in the Saudi public sectors be defined?
- RQ-3. How can a framework that can be used as conceptual guidance in designing an AI system to applying administrative development in the Saudi public sectors be measured?

After conducting an extensive study regarding the available literature review in the respective domain and based on the most popular administrative development theorists and the key popular theory of artificial intelligence (Yodhi, 2017; Darzentas *et al.*, 2008), Table 1 provides an overview of the 20 attributes

identity and heritage, are able to reap rewards and enjoy their lives, notably live in secure and beautiful environments, with support, care and suitable services across the healthcare system, as well as the presence of a valuable education system with the potential to present good job opportunities and enhance public service quality, and have an accountable, high-performing government (Dinand *et al.*, 2017), (NEOM PROJECT, 2018).

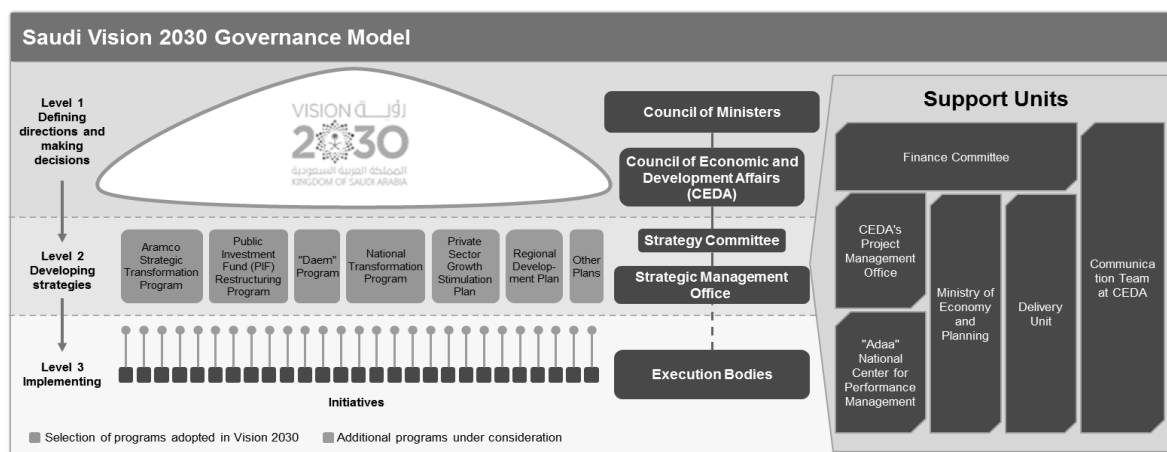


Figure 1: Governance framework with the goal of achieving the 2030 Vision (Kingdom of Saudi Arabia, 2016)

The key tasks and aspects for this particular framework are noted as follows:

- 1- **Outlining approaches and making choices:** The Council of Ministers has mandated the Council of Economic and Development Affairs to determine the measures and approaches required in order to attain the 2030 Vision, with the inclusion of establishing and presenting directions, programs and visions, in addition to determining any updates or changes to be made and incorporated within the initiatives (Kingdom of Saudi Arabia, 2016; NEOM PROJECT, 2018).
- 2- **Developing approaches:** The Council should be supported by the Committee in terms of strategic affairs, and should suggest approaches to achieving the 2030 Vision and accordingly translating such approaches into programs that can be implemented. In addition, the implementation should be monitored by the Committee, which should also adopt the critical role of problem-solving (Kingdom of Saudi Arabia, 2016; NEOM PROJECT, 2018).

the key valuable aspects of AI can be outlined as follows (Hila, 2017; Raeth, 1992; Kevin, 2018; Yodhi, 2017; Darzentas *et al.*, 2008):

1. Data quality: It would be possible to combine internal and external structured datasets to improve both output and understanding.
2. Large and diverse data: Auditory/linguistic, visual/spatial, qualitative and quantitative data are all included.
3. Quicker decision-making: Real-time data is used to facilitate the making of decisions.
4. Expertise: It would be possible to answer basic questions.
5. Predictable scenarios: Historical data is reviewed and utilized in predicting situations.
6. Intelligent: Combining data analytics, discovery and machine-learning.
7. Adaptive approach: Encompassing the potential to adapt, learn and think in decision-making.

2.2 Administrative Development

Administrative development is concerned with ideas, policies, projects and programs that are centred on national development, with particular emphasis placed on socio-political and socio-economic development across society overall, as conducted by professional and skilled officials. The key aspects of administrative development include collaboration, interaction, procedure, government, structure and public policies based on the most popular administrative management and administrative development theorists such as Henri Fayol theory, James Mooney theory, and Luther Gulick theory (Barabashev, 2016; Liat, 2018; Al-Buraey, 2013; Voxted, 2017; Daniel *et al.*, 2002; Philip, 1948).

2.3 Public Sectors in Saudi Vision 2030

The Saudi Vision 2030 is centred on three key themes, namely a thriving and successful economy, an ambitious nation, and a vibrant society (Kingdom of Saudi Arabia, 2016, 2017). It is imperative that the first of these is achieved for the Vision in order to ensure the citizens of KSA are proud of their national

thereby allowing them to focus on more valuable tasks and refocus their attention towards developing public policy in such a way that seeks to aid citizens (Hila, 2017). This ultimately means that public service could be more effective in the provision of services; therefore, there are three main study perspectives to be taken into account and reviewed, as follows:

2.1 Artificial Intelligence

AI is not only concerned with robot building and maintenance, but rather is focused on devising and implementing a systematic approach that can act like the human brain (Raeth, 1992). AI is already recognised as widely used; efforts are now being directed towards channelling the potential of AI so as to achieve greater goals and more wide-ranging use, and to do so at a more complex level through the creation of a computer system that acts as a human brain whilst also adopting the role of comprehending communication-centred nuances (Hila, 2017). From a technological standpoint, AI is able to integrate new systems within its toolkit, which will allow it to satisfy its full potential, such as in terms of machine-learning, machine perceptions, knowledge engineering and robotics (Hila, 2017; Raeth, 1992; Kevin, 2018). This will further enable the system to gain access to a wealth of information freely available to people, to learn without guidance, to manage tasks such as through object manipulation, and to provide capability in terms of sensory input.

Based on the key popular theory of artificial intelligence, which studies the principles of functioning of intelligent systems that are related on multidimensional neural-like growing networks, despite there being a lack of consensus in terms of definition, nonetheless (Yodhi, 2017; Darzentas *et al.*, 2008), AI is readily considered to relate to machines that act and respond to stimulation in a consistent way to human beings, implementing judgment, contemplation and intention (Cummings, 2017). According to Shubhendu & Vijay, such software systems are able to make decisions that would commonly warrant the expertise of a human being (Shubhendu and Vijay, 2013), meaning

implemented in addressing AI in terms of administrative development across the various sectors of KSA; this makes this study valuable and of key contribution across the administrative development arena in the country, notably through validating the concepts placing emphasis on the suggested AI framework, aimed at providing AI access across the public domains. Adherence to administrative development and AI standards will assist staff in implementing all public service aspects, and to do so in an advantageous and effective way (Kingdom of Saudi Arabia, 2016).

The findings of this study are concerned with completing an examination of AI theories, presenting systems and models applicable to administrative development in the public sectors of KSA, and developing and further authenticating a conceptual AI model in mind of achieving administrative development across the public sectors in KSA.

The paper is broken down into the following areas: first, a background providing an overview of the various theories of value and relevance in the area are discussed; the second section provides an explanation as to the more suitable attributes; a critical review and contrast between present models comprising different attributes and criteria are provided in the following section; an AI framework is presented in the next section, with a conclusion and paper summary then provided, along with recommendations for further work.

2– Relevant Theories and Suitable Attributes

When examining the public services across the world, AI is already recognised as pervasive and as having the potential to replace tasks once completed by staff of public service roles. In other words, there is the potential for the complete automation of administrative development (Dinand *et al.*, 2017). It is such a wide-ranging adoption of AI that causes people concern: robots replacing people in their roles does not sit well with those in public service, which could have a number of consequences for the economy as a whole and on a global scale (Kevin, 2018). Nonetheless, the burden felt by many workers could be lessened,

technological initiative referred to as a \$500–billion technological wonder, NEOM, which is taken to infer ‘new future’, is expected to outsize Dubai and offer a liberal international trade centre, and a business hub with advanced biotechnology, manufacturing and media industries (Kingdom of Saudi Arabia, 2016). In addition, there will also be the presence of key examples into cognitive computing, data–mining and machine–learning, with NEOM providing the facility of seamless deliveries to people’s homes, therefore bypassing the need for supermarkets, etc. In addition, a sole platform will be the house of all data, whether the medical information of individuals, car details, music or even photographs. It is also of interest to note that NEOM is focused on having a population of robots exceeding that of human beings. In this vein, it was stated by Crown Prince Mohammed bin Salman that the main robot in the city will be referred to as NEOM Robot Number One, with every aspect of society encompassing a link to AI and IoTs. Importantly, NEOM may be viewed as a key example of absolute innovation, incorporated within city infrastructure, thereby facilitating the adoption of smart buildings, autonomous vehicles, and innovative mobile services—all of which have the capacity to significantly enhance the citizens’ lives within KSA (NEOM PROJECT, 2018).

One aspect of the most proficiently connected generation across the KSA’s history is that of the millennials. Future working environments will present a wealth of career opportunities not even conceived of at this stage, with the 2030 vision providing support for the digital objectives of KSA in terms of providing the present day youth with digital skills so as to tap into and exploit their potential and accordingly attain their goals (Kingdom of Saudi Arabia, 2017), (NEOM PROJECT, 2018).

The 2030 Vision is fundamentally built on AI. With meticulous planning, the Vision will ensure the administrative development across public sectors will be notably transformed (Kingdom of Saudi Arabia, 2016). As recognised, AI has already been widespread across the public services of the world. It is with this in mind that this paper is presented in examination of the present systems

facial recognition capacities, which could be used to find missing people. Furthermore, other cities, such as Shenzhen, for example, are known to be directing funds in mind of AI lab support, notably equating to US\$1 million. It is the goal of the country to position AI in such a way so as to eradicate terrorism, enhance speech recognition programs, and provide security (State Council China, 2017).

A number of different AI algorithms are known to encompass a dual-use nature, which means AI studies centred on one key aspect of society can undergo amendment and change for application in the security sector, amongst others (Press, 2018).

In pursuit of the 2030 vision, the government of Saudi Arabia has directed attention towards increasing and maintaining sector capacity so as to allow the country to become recognised as a global technology hub (Kingdom of Saudi Arabia, 2016).

There are a number of key rationales provided when it comes to illustrating the ever-growing confidence in the industry. As an example, the Kingdom of Saudi Arabia has led the way in terms of an AI-driven future, whether through administrative development, entertainment, government operations, healthcare or telecommunications; significant developments are being witnessed across a number of industries within the country (Kingdom of Saudi Arabia, 2017). In 2017, KSA attracted the attention of the world through its innovative and industry-changing AI initiatives (Kingdom of Saudi Arabia, 2017; Saudi Arabian Monetary Agency, 2017).

Without question, the efforts of KSA are centred on implementing AI in such a way so as to actively and consciously drive its economy to success. Although the choice of Riyadh to provide AI-powered robot Sophia with citizenship has caused a huge amount of attention—both good and bad—on a global scale, it remains that the country is continuing on with its goal to achieve a robot-run utopian megacity, notably located across the Red Sea shores, which similarly has created a wave of attention (Kingdom of Saudi Arabia, 2016). With the

1 – Introduction

Artificial Intelligence (AI) is a comprehensive approach to facilitating individuals' abilities to re-examine integrated data, examine data, and accordingly implement the valuable understanding garnered in such a way so as to enhance decision-making (Vegard *et al.*, 2016). AI is acknowledged as already influencing and shaping the way in which lives are being led. As such, AI is no longer a concept for use in the future, but in actuality it is being adopted in the modern world, integrated and applied across a number of different disciplines, including criminal justice, finance, healthcare, national security, smart cities, and transportation. A number of different examples can be provided in regards the ways in which AI is shaping the world and further enhancing human abilities in various ways (West, 2018).

One of the key rationales underpinning the growth of AI can be seen through the key opportunities it presents in terms of administrative development (Dinand *et al.*, 2017). As an example, when PriceWaterhouseCoopers undertook a particular project, they predicted that AI technologies had the capacity to enhance GDP by as much as US\$15.7 trillion by 2030—notably an increase of 14%, which included US\$7 trillion in China, US\$3.7 trillion in the North American context, with increases of US\$1.8 trillion in Northern Europe, US\$1.2 trillion in Africa and Oceans, US\$0.9 trillion in the rest of Asia beyond China, US\$0.7 trillion in Southern Europe, and US\$0.5 trillion in Latin America. Furthermore, significant developments are being witnessed by China owing to its national objective to direct a huge US\$150 billion into AI and subsequently position itself as a global leading in the field by 2030 (PriceWaterhouseCoopers, 2017).

Without question, in various countries, such as China, North Korea, Russia and others, AI has become a huge priority, with such regions directing significant volumes of key resources into AI. In 2017, the State Council of China issued a plan for the country to create and maintain a domestic industry that is worth US\$150 billion, achieving such by 2030 (Fischer, 2018).

When examining the potential of other opportunities, it is also noteworthy to highlight that Baidu, a Chinese search organization, founded an application with

Abstract

This research aimed to define a framework that can be used as conceptual guidance in designing and evaluating an Artificial Intelligence AI framework for applying administrative development in Saudi public sectors. Therefore, the main research question was concerned with defining a conceptual AI framework, which can be answered by reviewing all the current AI system models and articles on the theoretical frameworks in administrative development at Saudi public sectors in Vision 2030. This paper presented the approach, methods, and analysis of the expert evaluation towards the components of the proposed framework. Firstly, it described the four steps concerned with developing an expert evaluation-measuring instrument that assessed experts' agreement patterns concerning the components of the proposed framework, which comprises three research perspectives with six themes. A total of 15 items were generated, and experts from the three research perspectives were asked to rate the importance of each item according to their experiences. Secondly, an expert evaluation study was conducted with seven were AI experts, six were Administrative Development experts, and five were Saudi public sector experts. The results suggested that there is statistical significance to the experts' agreement on the attributes of the proposed framework.

Keywords: Artificial Intelligence; AI framework; Administrative Development; Saudi Public Sectors; Expert Evaluation

(ورقة علمية)

**Designing and Evaluation an AI Framework to Applying Administrative
Development in Saudi Public Sectors**

إعداد

Dr. Sara Jeza Alotaibi

المحور الخامس

قياس وإدارة الأداء

- ١- مُمكّنات التميز المؤسسي في القطاع البنكي وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية
- ٢- رؤى حول واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة ومعوّقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

(ورقة علمية)

مُمَكِّنَات التَّمْيِز المُوَسَّسِي فِي القِطَاع البَنَكِي وَفَقاً لِرُؤْيَا المَمْلَكَةِ ٢٠٣٠
دِرَاسَة مِيدَانِيَة عَلٰى بَنُوك المِنطَقَة الشَّرْقِيَّة فِي المَمْلَكَةِ العَرَبِيَّة السَّعُودِيَّة

إعداد

د. جعفر بن أحمد العلوان

الملخص:

تؤكد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أن التميز المؤسسي مطلب إستراتيجي لتحقيق الريادة وتعزيز التنمية الإدارية في جميع القطاعات، بما في ذلك القطاع البنكي، والذي يعد أحد أهم القطاعات المشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف رؤية المملكة. ونظراً لندرة المعلومات حول إمكانات التميز المؤسسي في البنوك المصرفية السعودية وفقاً لرؤية المملكة، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مستوى فاعلية إمكانات التميز المؤسسي في فروع بنوك المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري تلك الفروع.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من ٧ محاور شملت أبرز إمكانات التميز المؤسسي المتفقعة مع رؤية المملكة وهي: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجيات، والموارد والشراسة، والعمليات. وبعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم إرسال الاستبانة لمديري فروع البنوك في المنطقة الشرقية؛ حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة ٥٩ مشاركاً.

وجاءت النتائج إيجابية؛ حيث خلصت الدراسة إلى أن مستوى محاور وأبعاد إمكانات التميز المؤسسي في بنوك المنطقة الشرقية يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، وذلك من وجهة نظر المشاركين في الدراسة. وفي الختام؛ قدمت الدراسة بعضاً من التوصيات المستخلصة من النتائج، وذلك كخطوة أولية في سبيل تعزيز مستوى فاعلية إمكانات التميز المؤسسي في بنوك المنطقة الشرقية.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، إمكانات التميز المؤسسي، رؤية المملكة ٢٠٣٠، الإستراتيجيات

المقدمة:

تؤكد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أن التميز المؤسسي مطلب إستراتيجي لتعزيز التنمية الإدارية وتحقيق الريادة على المستويين المحلي والعالمي. فالتميز المؤسسي فكر إداري تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها نحو تبنيه وذلك لما يقدمه هذا الفكر من منهجية شمولية ترتبط بمسيرة التنمية المستدامة في البلاد. ويعد التميز المؤسسي غاية ووسيلة في آن واحد. فهو غاية ملحة تفرضها التطورات المتسارعة التي نشهدها في عصرنا الحالي. وهو وسيلة تساعد على إعداد وتصميم وتطبيق الكثير من العمليات الجوهرية والضرورية للمنظمات. فمن خلال التميز المؤسسي تستطيع المنظمات رسم الطريق الذي يجب أن تسلكه لتحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق جودة المخرجات، وتحسين كفاءة المشاريع، وتعزيز الشراكات مع الجهات الخارجية المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك يساعد التميز المؤسسي في قيادة عملية منظمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية الضرورية لاتخاذ القرار وتحسين الأداء وتوزيع الأدوار والمسؤوليات (Xiang et al., 2010).

وانطلاقاً من رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ تتجه منظمات اليوم، وبالأخص المنظمات المالية والبنكية، للاستثمار في التميز؛ وذلك لضمان مخرجات ذات جودة عالية، ولتحسين دافعية مواردها البشرية وزيادة مستوى الرضا لديهم وبالتالي ضمان استمرارية النجاح والنمو. فالمنظمات المتميزة لا تكفي بترجمة رسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس؛ بل تتعدى ذلك لتحقيق الاحتياجات الحالية للمستفيدين والمجتمع، وتنبؤ احتياجاتهم المستقبلية. ولم يعد التميز المؤسسي خياراً؛ بل أصبح ضرورة تفرضها الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية؛ حيث تواجه تلك المنظمات العديد من التحديات والمتغيرات المتشابكة في بيئة العمل التنافسية والتي تتطلب قدراً عالياً من التميز في إدارة مواردها البشرية والمادية المحدودة (Al-Adaileh, 2017). إن تسليط الضوء على موضوع التميز المؤسسي، في المنظمات بشكل عام وفي البنوك المصرفية بشكل خاص، أصبح أكثر أهمية وإلحاحاً مما مضى؛ وذلك لما تعيشه المملكة العربية السعودية من ثورة في مشروعاتها وبرامجها التنموية المرتبطة بالرؤية، بالإضافة إلى التحديات الكبيرة التي تواجه المملكة على مختلف الأصعدة.

ونظراً لأهمية التميز المؤسسي وكونه مطلباً إستراتيجياً، تسعى البنوك المصرفية ليس فقط إلى فهم ظاهرة التميز وعناصرها ومراحلها المتعددة؛ بل تسعى أيضاً إلى معرفة العناصر التنظيمية والبشرية والمادية التي تلعب دوراً جوهرياً في تحفيز التميز في المنظمة. لذا تأتي هذه الدراسة كخطوة أولية في سبيل معرفة مستوى فاعلية مُمكّنات التميز المؤسسي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بنوك المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعد البنوك أحد أهم القطاعات الاقتصادية المشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. على سبيل المثال، تعمل البنوك على تحقيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص عبر اتفاقيات شراكة التمويل وتقديم التسهيلات المالية المختلفة، وتنمية الأعمال التطوعية والمسؤولية الاجتماعية برفع مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية، ودعم المشروعات الحكومية الكبرى، وكذلك دعم المشروعات المتوسطة والصغيرة. كما تعمل البنوك على دعم الرؤية في توظيف الوظائف والاعتماد على الكادر السعودي، وإشراك العنصر النسائي في الوظائف القيادية (العذل، ٢٠١٧).

وبالإضافة إلى ذلك؛ تسعى البنوك المصرفية إلى المشاركة في تحقيق أهداف الرؤية بطريقة ترفع من كفاءة المؤسسات المالية وتنال استحسان ورضا المستفيدين من خلال تحقيق التوقعات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة. لكن تحقيق هذا الأداء المميز ليس بالأمر السهل؛ حيث يتطلب ذلك تفعيل وتفاعل عدة عوامل تنظيمية وبشرية ومادية يُطلق عليها مُمكّنات التميز المؤسسي، والتي يمكن النظر لها بأنها المحاور التي إن تم إدارتها بشكل فعال ستمكن المنظمة من تحقيق نتائج متميزة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع وجميع أصحاب المصلحة (Al-Adaileh, 2017).

ومما لا شك فيه أن محاور مُمكّنات التميز المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠ - وأبرزها القيادة، والإستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات، والموارد البشرية - مطبقة بنسب متفاوتة في البنوك المصرفية لكن مجرد وجودها لا يضمن تحقيق التميز؛ بل إن إدارتها وضمان فاعليتها على الوجه الأكمل هي الخطوة الأولى في سبيل تحقيق التميز وتحسين الأداء وتعزيز النمو والارتقاء بمعدلات الجودة على جميع المستويات. وهنا تبرز مشكلة الدراسة وهي ندرة المعلومات حول مستوى فاعلية مُمكّنات التميز المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة في البنوك المصرفية، على الرغم من أهمية هذا التقييم وتأثيره على مسيرة المنظمات نحو التميز المؤسسي (Dale et al., 2016). وبمعنى آخر؛ فإن المعلومات حول موقع البنوك المصرفية على خارطة التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة ما زالت محدودة بالرغم من أهمية البنوك وارتباطها الوثيق برؤية المملكة، وتأثيرها المباشر على الاقتصاد القومي. لذا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مستوى فاعلية مُمكّنات التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها وهو مُمكّنات التميز المؤسسي في القطاع البنكي وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠؛ حيث تركز هذه الدراسة على أهم المحاور المرتبطة بالرؤية التي تساعد على الارتقاء بالجودة وتحقيق التميز. كما تتضح أهمية هذه الدراسة في تحديد موقع جزء مهم من القطاع البنكي السعودي على خارطة التميز المؤسسي، ومعرفة مستوى فاعلية محاور مُمكّنات التميز المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة. فالبنوك المصرفية تمثل قطاعاً حيوياً في رؤية المملكة، وتمثل كذلك عنصراً فاعلاً يدير عمليات حساسة ودقيقة ليس فقط على مستوى الأفراد؛ بل على مستوى الدولة. ويسعى القطاع البنكي إلى المشاركة في تحقيق أهداف الرؤية من خلال تقديم العديد من الخدمات المالية والنقدية كتسهيل التعاملات المالية وتمويل المشاريع التنموية وتحقيق التوازن بين الأصول المالية والأصول العينية (رشدي، ٢٠١٦).

وبعبارة أخرى؛ فإن لهذه الدراسة أهمية من الجانبين التطبيقي والعلمي. الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تتجسد في معرفة مستوى فاعلية محاور مُمكّنات التميز المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠ في بنوك المنطقة الشرقية. وهذا يساعد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في تلك المُمكّنات، ومن ثم تحقيق التميز في تلك البنوك. وبالتالي؛ فإن نتائج هذه الدراسة تُمثل خطوة مبدئية نحو مشاركة القطاع المصرفي في تحقيق أهداف الرؤية من خلال توضيح مواطن القوة في مُمكّنات التميز المؤسسي في بنوك المنطقة الشرقية لتعزيزها، وتحديد مكامن الخلل لمعالجتها. أما من الناحية العلمية؛ فإن أدبيات التميز المؤسسي تزخر بدراسات تعرضت لمحاور مُمكّنات التميز المؤسسي، لكن أغلب تلك الدراسات لم تدرس هذه المحاور في المنظمات المالية السعودية وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠؛ مما يؤهل هذه الدراسة إلى أن تكون إضافة مميزة للمكتبة العربية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية مُمكّنات التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري الفروع. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مستوى فاعلية محاور القيادة في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بما في ذلك محور التوجه الإستراتيجي، ومحور التوجه الإنساني، ومحور التركيز على الأداء.
- معرفة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بما في ذلك التخطيط الوظيفي، والإدارة الوظيفية، والتطوير الوظيفي.
- الاطلاع على مستوى فاعلية الإستراتيجيات في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

- تحديد مستوى فاعلية الشراكة والموارد في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.
- معرفة مستوى فاعلية العمليات في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

اتساقاً مع الهدف الموضح أعلاه؛ فإن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة هو: ما مستوى فاعلية مُمكّنات التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري الفروع؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى فاعلية محاور القيادة في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بما في ذلك محور التوجه الإستراتيجي، ومحور التوجه الإنساني، ومحور التركيز على الأداء؟
- ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بما في ذلك التخطيط الوظيفي، والإدارة الوظيفية، والتطوير الوظيفي؟
- ما مستوى فاعلية الإستراتيجيات في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى فاعلية الشراكة والموارد في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى فاعلية العمليات في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على التركيز على مُمكّنات التميز المؤسسي في القطاع البنكي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الحدود البشرية: يتكون المجتمع البحثي في هذه الدراسة من مديري فروع بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري:

التميز المؤسسي:

التميز هو غُط إداري وفلسفة فكرية تقوم على الموازنة في إشباع احتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع؛ وذلك في بيئة مشجعة للإبداع والتطوير المستمر (السيد، ٢٠٠٧). والتميز مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة؛ فلا يمكن تصور منظمة مُميزة في مجال ما في حين أن أداؤها سيئ في مجال آخر (السلمي، ٢٠٠١). ويمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج، والتوجه بالعميل، والقيادة، وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم" (باشيوه وآخرون، ٢٠١٣، ٣٧). أما المنظمات المتميزة؛ فهي "المؤسسات التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين وأصحاب العلاقة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية" (البار، ٢٠١١، ١٥٨). وفي تعريف آخر؛ نجد أن المنظمات المتميزة هي "المنظمات التي تحقق مستوى أداء رائع وتحافظ على ذلك المستوى بما يلي احتياجات أصحاب المصلحة ويتجاوز توقعاتهم" (الموقع الإلكتروني لنموذج التميز الأوروبي). ويواجه تطبيق التميز المؤسسي العديد من المعوقات أهمها: عدم وجود وعي كافٍ بالجودة وأهميتها، وضعف التركيز على المستفيدين، والمركزية وعدم تفويض السلطات، ونقص الولاء

وعوامل التحفيز، وقلة الوقت المبذول لمشاريع وخطط الجودة، وضعف أو عدم وجود خطط إستراتيجية للتغيير، وضعف قنوات التواصل، والاعتقاد بأن نموذج التميز حل سريع لجميع مشكلات المنظمة (العسيري، ٢٠٠٩).

ولفهم التميز المؤسسي وتطبيقه في المنظمات، برز على الساحة الدولية العديد من نماذج التميز أشهرها نموذج جائزة ديمينج (Deming Prize) في اليابان، ونموذج جائزة مالكومبالدرج (Malcolm Baldrige Award) في أمريكا، ونموذج تميز الأداء (EFQM) في أوروبا (Dale et al., 2016). كما يوجد العديد من نماذج التميز على المستوى الإقليمي والمحلي؛ ومنها: جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز المؤسسي، وجائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، وجائزة الشيخ خليفة للتميز الحكومي. وهذه النماذج المحلية والإقليمية هي في واقعها تكرار للنماذج الدولية مع بعض التعديلات الخاصة التي تناسب الوضع المحلي أو الإقليمي. وتشارك هذه النماذج في كثير من المحاور أهمها استخدام المنهجيات على مستوى المؤسسة، والنتائج، وهيكلية التقييم حسب مفهوم الرادار (Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine) والقائمة على استخدام المؤسسة للنتائج في عملية التقييم؛ من أجل تحقيق التحسين المستمر (البار، ٢٠١١).

مُمكّنات التميز المؤسسي ورؤية المملكة ٢٠٣٠:

في عام ٢٠١٦؛ أصدرت المملكة العربية السعودية رؤيتها لعام ٢٠٣٠ والتي ينظر لها بأنها أضخم خطة اقتصادية واجتماعية تهدف إلى إعادة هيكلة النواحي الاقتصادية والاجتماعية في البلاد. وتؤكد هذه الرؤية على أن التميز المؤسسي مطلب إستراتيجي لتحقيق الريادة وتعزيز التنمية الإدارية. على سبيل المثال: من أهداف هذه الرؤية "الارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية ومرونة الأجهزة الحكومية"، و"إيجاد بيئة جاذبة لاستقطاب الكفاءات العالمية"، و"إيجاد بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء وتعزيز ثقتهم باقتصاد المملكة"، و"تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات" (وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠١٦)، وجميع هذه الأهداف تؤكد على الجودة والتميز.

وتؤكد القراءة التحليلية لوثيقة رؤية المملكة (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠١٦) على أن أبرز المحاور التي تساعد على تفعيل التميز المؤسسي هي: القيادة، والموارد البشرية، والإستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات. فوثيقة الرؤية تؤكد على مفهوم "الإدارة بصورة رشيدة" وهي أحد أشكال القيادة، التي لها دور فاعل في تغيير ثقافة المنظمة التقليدية والعمل على تبني رؤية ابتكارية خلاقة. ويمكن تعريف القيادة بأنها "المقدرة الدائمة للتأثير على الأفراد نحو الاتجاهات المرغوب فيها حالياً وفي المستقبل" (ضرار، ٢٠٠٣، ٣٧٢). وللقيادة دور مهم في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ونجاحها. وتتضمن القيادة تفاعلاً معقدًا بين العنصر البشري والاجتماعي والتنظيمي؛ حيث إنه من المهم بمكان فهم التفاعل الذي يحدث في أثناء القيادة. وللقيادة ثلاثة محاور مركزية؛ هي: محور التوجه الإستراتيجي (ويتكون من بعد الرؤية الشاملة، وبعد التغيير والتطوير، وبعد اتخاذ القرارات الفعالة)، ومحور التوجه الإنساني (ويتكون من بعد التواصل الفعال، وبعد التعاون والمشاركة، وبعد تعزيز القدرات)، ومحور التركيز على الأداء (ويتكون من بعد تعزيز النتائج، وبعد الكفاءة، وبعد جودة المخرجات) (Civil Service, 2013).

كما أولت رؤية المملكة اهتماماً كبيراً بالموارد البشرية؛ نظراً لتمييز العنصر البشري عن بقية عناصر الإنتاج المادية؛ وذلك لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بناءً على ما يملكه الكادر البشري من مهارات ومعارف وخبرات. فوجد أن الرؤية تسعى إلى "إدارة الموارد البشرية بأسلوب أمثل والاستفادة من أفضل الممارسات المتبعة"، و"تشجيع ثقافة الأداء؛ لتمكين مواردنا وطاقاتنا البشرية". كما تسعى الرؤية إلى تأسيس "مجالس مهنية خاصة بكل قطاع تنموي تُعنى بتحديد ما يحتاجه من المهارات والمعارف"، والتوسع في "التدريب المهني لدفع عجلة التنمية الاقتصادية" (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠١٦). فالعنصر البشري هو الركن الأساس القادر على تذليل الصعوبات وتحقيق الأهداف خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها الساحة المحلية والعالمية. ولإدارة الموارد البشرية ثلاثة محاور أساسية (المغربي، ٢٠١٢). المحور الأول: هو التخطيط الوظيفي ويشمل تقييم وتحديد الطلب الحالي والمستقبلي على

الموظفين وعملية وصف وتوصيف الوظائف. والمحور الثاني: هو الإدارة الوظيفية، ويشمل إدارة الشؤون القانونية المتعلقة بالمؤسسة والموظفين كما يشمل أيضاً عملية التوظيف والتعويض والمكافآت. أما المحور الأخير: فهو التطوير الوظيفي ويشمل تقييم الأداء وإدارة المواهب والبرامج التدريبية (المغربي، ٢٠١٢).

وفي سبيل ربط الرؤية وأهدافها بالتنفيذ العملي؛ اهتمت رؤية المملكة بالإستراتيجيات التي يجب اتباعها والمعلومات التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ الرؤية من خلال تطوير منهجية تركز على احتياجات أصحاب المصلحة (stakeholders) بما في ذلك العملاء والموظفون والشركاء والموردون والمجتمع. وأحد أمثلة ذلك الاهتمام؛ هو إنشاء "مكتب الإستراتيجية على مستوى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية يعمل على مواءمة كافة البرامج والخطط الحكومية والتأكد من ملاءمتها مع الرؤية الوطنية ومنع الازدواجية أو التضارب بين السياسات وبرامج الأجهزة، والتأكد من أن مكونات هذه الرؤية تفصل في إستراتيجيات قطاعية ملائمة" (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠١٦). وبالتالي فإن الإستراتيجية تكون مرتبطة بالرؤية وتُركز على أصحاب المصلحة التابعين لها من خلال معرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومن خلال فهم المنظمة لبيئتها الخارجية، وقدراتها التنظيمية (Allison and Kaye, 2011).

كما يبرز في وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التأكيد على الشراكة والموارد كأحد روافد التميز المؤسسي؛ حيث ركزت الرؤية على "عقد الشراكات"، و"الشراكة مع القطاع الخاص"، و"العمل مع القطاع غير الربحي"، و"توفير التمويل اللازم من خلال عقد شراكات بين القطاعين العام والخاص" (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠١٦). ويمكن تعريف الشراكة بأنها "علاقة عمل بين جهتين أو أكثر؛ بحيث تضيف تلك العلاقة قيمة لأصحاب المصلحة" (الموقع الإلكتروني لنموذج التميز الأوروبي). أما الهدف الأبرز من تكوين الشراكات هو إضافة قيمة لا يمكن تحقيقها على الشكل الأمثل إلا عن طريق تلك الشراكات. ويمكن خلق شراكات مع العملاء، والمجتمع، والموردين، والجهات التعليمية، والمنظمات الربحية وغير الربحية. وتُدير المنظمات المتميزة شراكاتها الخارجية بما يدعم سياسات وإستراتيجيات وعمليات المنظمة. كما يتم بناء علاقات مستدامة مع الشركاء بناء على الثقة والاحترام والانفتاح المتبادل. وللشراكة فوائد جمة منها: الحصول على التقنيات الحديثة، وتقليل التكاليف، والاستخدام الأمثل للموارد (Holmner and Bothma, 2017). فعلى المنظمة الاستفادة المثلى من الموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار مسؤولية المنظمة اتجاه البيئة والمجتمع. وتعد الموارد المعرفية والمعلومات من أغلى وأهم ثروات المنظمة التي ينبغي المحافظة عليها وإدارتها بشكل فاعل. وفي مقابل الموارد المعرفية تأتي الموارد المادية للمنظمة؛ ومنها: الموارد المالية والتقنية والمباني والأجهزة والمواد وغيرها. ومن أهم تلك الموارد الأصول المالية. فينبغي أن يكون للمنظمة نظام مالي لإدارة الموارد المالية بحيث يدعم العمليات اليومية، كما ينبغي تحديد أهم مقاييس الأداء المالية في المنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن تبسيط العمليات يُعدّ من أبرز توجهات رؤية المملكة نحو تحقيق التميز المؤسسي؛ حيث تسعى الرؤية إلى تخفيف "الإجراءات البيروقراطية الطويلة"؛ من خلال "مراجعة دقيقة للهيكل والإجراءات الحكومية وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتطويرها" في سبيل "زيادة مكاسبنا عن طريق الحوكمة الرشيدة والإجراءات الفعالة" (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠١٦) لأن المنظمات المتميزة تهتم بتصميم وإدارة وتطوير العمليات لتكوين قيمة مضافة إلى أصحاب المصلحة. ويمكن تعريف العملية بأنها "مجموعة من الأنشطة المتتالية والتي تضيف قيمة في المخرجات المطلوبة من خلال مجموعة متنوعة من المدخلات" (الموقع الإلكتروني لنموذج التميز الأوروبي). ويساعد تحديد احتياجات أصحاب المصلحة على تحديد الخطط والإستراتيجيات والتي تساعد بدورها في تحديد العمليات الرئيسية والمخرجات التي تُلبّي احتياجات العملاء. وحتى تصبح المنظمات إبداعية في هذا المجال؛ بالإمكان استقصاء آراء العملاء لتحديد التغييرات المرغوبة في المنتجات والخدمات. وتساعد العمليات الرئيسية للمنظمة على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛ حيث يتم تحديد العمليات الرئيسية في المنظمة من خلال عدة طرق منها: العصف الذهني، ومقابلة أصحاب المصلحة، والاعتماد على المستشار الخارجي. وتقوم المنظمات المتميزة بتحديد ملكية العملية والأدوار والمهام في تطوير نموذج لعمليات المنظمة الرئيسية (Dale et al., 2016).

وتجدر الإشارة إلى أن إمكانات التميز المؤسسي السالفة الذكر تتفق مع إمكانات التميز الواردة في الأدبيات الإدارية مثل (Sarialtin, 2017) (Favaretti et al., 2015) (Nwachukwu et al., 2017) (عبدالفرّاج، ٢٠١٦).

رؤية المملكة ٢٠٣٠ والقطاع البنكي:

يعتبر القطاع البنكي أحد أهم القطاعات الاقتصادية المشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠؛ حيث تقوم البنوك بجهود كبيرة في مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والتصدي لمحاولات الاحتيال المالي. كما تعمل البنوك على إدارة الأصول والتمويل والاستثمار، وتنشيط الدورة الاقتصادية والاستثمارية. فالمنشآت الناشئة والصغيرة والمتوسطة، على سبيل المثال، تعد من "أهم محركات النمو الاقتصادي؛ إذ تعمل على خلق الوظائف ودعم الابتكار وتعزيز الصادرات" لكن هذه المنشآت تسهم حالياً "بنسبة متدنية من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بالاقتصادات المتقدمة". لذا تعمل البنوك على دعم المشروعات المتوسطة والصغيرة، والتي تهدف الرؤية إلى زيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠% إلى ٣٥% (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠١٦).

وبمفهوم أشمل؛ فإن "الاقتصاد المزدهر" هو المحور الثاني لرؤية المملكة، والذي يركز على تطوير الأدوات الاستثمارية وتنويع الاقتصاد من خلال تمكين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى من "مواءمة منتجاتها المالية لتناسب مع احتياجات كل قطاع"، و"تقديم حلول تمويلية وادخارية تتناسب مع الاحتياجات السكنية"، و"توفير أدوات التخطيط المالي من قروض عقارية، ومحافظ ادخار، وخيارات تقاعدية" (العذل، ٢٠١٧).

منهجية الدراسة:

تُصنّف هذه الدراسة تحت الدراسات الوصفية التحليلية؛ لأنها تساعد في تحليل الظاهرة محل الدراسة من خلال الحصول على معلومات دقيقة حول مستوى إمكانات التميز المؤسسي في بنوك المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠. وفيما يلي نستعرض مجتمع الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري فروع بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. ونظراً لعدم توفر إحصائية بعدد فروع البنوك في المنطقة الشرقية، تم تحديد عدد الفروع بواسطة الدخول على المواقع الإلكترونية لجميع البنوك السعودية والبالغ عددها ١٢ بنكاً حسب الموقع الرسمي لمؤسسة النقد العربي السعودي. وفيما يلي قائمة بأسماء هذه البنوك:

البنك الأهلي التجاري	البنك السعودي للاستثمار	بنك الرياض
البنك السعودي البريطاني	البنك العربي الوطني	مجموعة سامبا المالية
البنك السعودي الفرنسي	بنك البلاد	مصرف الراجحي
البنك الأول	بنك الجزيرة	مصرف الإنماء

وبناءً على ذلك؛ تم استقصاء عدد الفروع لكل بنك؛ حيث بلغ عدد فروع البنوك في المنطقة الشرقية ٣١٥ فرعاً. وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة، تم إرسال خطاب إلى فرع مؤسسة النقد العربي السعودي في المنطقة الشرقية يطلب فيه الباحث تعميم استبانة الدراسة على مديري فروع بنوك المنطقة الشرقية. وقد بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة ٥٩ فرعاً أي بنسبة ١٩% تقريباً من مجموع عدد الفروع في المنطقة الشرقية.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم تصميم استبانة ذات مقياس خماسي اعتماداً على أدبيات الإدارة والتميز المؤسسي. وتتكون الاستبانة من سبعة أجزاء أساسية. وللتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على سبعة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة (اثنين من حملة الدكتوراه، وخمسة من حملة الماجستير) وذلك لتحكيم الاستبانة وإبداء آرائهم حول عباراتها. وبناءً على مقترحاتهم تم إجراء التعديلات المقترحة. ولقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل الصدق الذاتي.

وبعد قياس معامل الثبات كرونباخ ألفا، اتضح أن قيم المعامل تتراوح بين (٠,٨١) و (٠,٩٨) كما هو موضح في جدول (١). ومن الواضح أن هذه القيم أكبر من الحد الموصى به من قبل الإحصائيين وهو (٠,٦٠) (Sekaran, 2006). وبعد ذلك تم حساب معامل الصدق الذاتي وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات (البيهي، ٢٠٠٦) واتضح أنه يتراوح بين (٠,٩٠) و (٠,٩٨) وهذه القيم تعبر عن معاملات صدق ذاتي مرتفع لمتغيرات الدراسة. وبناءً على نتيجة تحكيم الاستبانة، وبناءً كذلك على قيم معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي، يمكن استنتاج صدق وثبات أداة الدراسة.

جدول (١)

قيم معامل الثبات

الأجزاء	المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق الذاتي
القيادة	التوجه الإستراتيجي	الرؤية الشاملة	٤ عبارات	٠,٨١	٠,٩٠
		التغيير والتطوير	٦ عبارات	٠,٩٣	٠,٩٦
		اتخاذ القرارات الفعالة	٦ عبارات	٠,٩٥	٠,٩٧
	التوجه الإنساني	التواصل الفعال	٥ عبارات	٠,٨٨	٠,٩٣
		التعاون والمشاركة	٥ عبارات	٠,٩٦	٠,٩٧
		تعزيز قدرات الموظفين	٦ عبارات	٠,٩٧	٠,٩٨
	التركيز على الأداء	تعزيز النتائج	٤ عبارات	٠,٩٥	٠,٩٧
		الكفاءة	٤ عبارات	٠,٨٥	٠,٩٢
		جودة المخرجات	٦ عبارات	٠,٩٨	٠,٩٨
		معامل الثبات لجزء القيادة	٤٦ عبارة	٠,٩٢	٠,٩٥
إدارة الموارد البشرية		التخطيط الوظيفي	عبارتين	٠,٩٣	٠,٩٦
		الإدارة الوظيفية	٣ عبارات	٠,٨٦	٠,٩٢
		التطوير الوظيفي	٥ عبارات	٠,٩٤	٠,٩٦
		معامل الثبات لجزء إدارة الموارد البشرية	١٠ عبارات	٠,٩١	٠,٩٥
الإستراتيجيات			٨ عبارات	٠,٩٦	٠,٩٧
الشراكة والموارد			٦ عبارات	٠,٩٨	٠,٩٨
العمليات			٧ عبارات	٠,٩٧	٠,٩٨

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام التحليل الوصفي المعتمد على التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية؛ وذلك للإجابة عن الأسئلة الوصفية من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي عن طريق حساب المدى ($5-1=4$) ومن ثم تقسيم الناتج على عدد الخلايا ($4/5=0.8$) وإضافة الناتج إلى بداية المقياس ليصبح طول الخلايا كما يلي:

- من ١ إلى ١,٨ يمثل (غير موافق بشدة)، وبالتالي مستوى فاعلية المحور/البعد (منخفض جداً)
- أكبر من ١,٨ إلى ٢,٦ يمثل (غير موافق) وبالتالي مستوى فاعلية المحور/البعد (منخفض)
- أكبر من ٢,٦ إلى ٣,٤ يمثل (محايد) وبالتالي مستوى فاعلية المحور/البعد (متوسط)
- أكبر من ٣,٤ إلى ٤,٢ يمثل (موافق) وبالتالي مستوى فاعلية المحور/البعد (مرتفع)
- أكبر من ٤,٢ إلى ٥ يمثل (موافق بشدة) وبالتالي مستوى فاعلية المحور/البعد (مرتفع جداً)

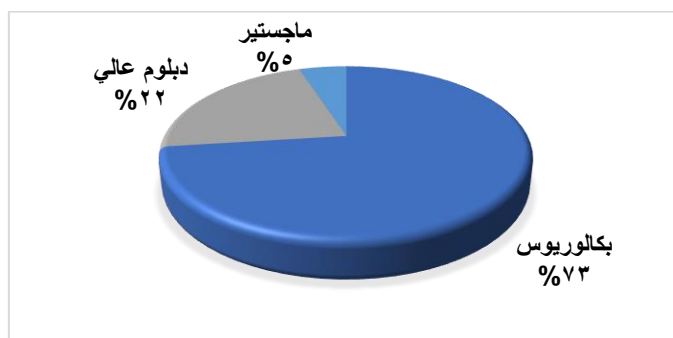
وقبل البدء في مناقشة النتائج، نستعرض فيما يلي الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة. ونبدأ بالنطاق الجغرافي حيث تُشير النتائج إلى أن ٣١% من المشاركين لم يحددوا المدينة التي يعملون فيها، في حين يعمل ٢٢% من المشاركين في هذه الدراسة في مدينة الدمام، و١٥% في مدينة الخبر، و١٢% في مدينة الجبيل؛ كما هو موضح في جدول (٢).

جدول (٢)

توزيع المشاركين في الدراسة حسب المدينة

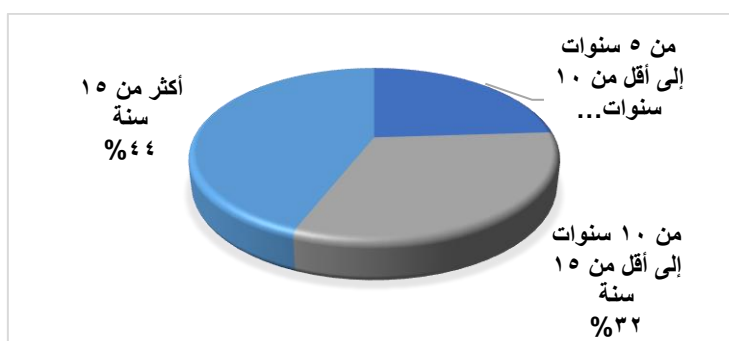
المدينة	العدد	النسبة
الدمام	١٣	٢٢%
الخبر	٩	١٥%
الجبيل	٧	١٢%
الهفوف	٦	١٠%
القطيف	٤	١٠%
الظهران	١	
رأس تنورة	١	
لم يحدد	١٨	٣١%
المجموع	٥٩	١٠٠%

ويوضح شكل (١) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل الدراسي. ويتضح من الشكل أن ٤٣ مشاركاً (٧٣%) يحملون شهادة البكالوريوس، في حين ١٣ مشاركاً (٢٢%) يحملون شهادة الدبلوم العالي و ٣ منهم (٥%) يحملون شهادة الماجستير.



شكل (١): توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

أما فيما يتعلق بتوزيع المشاركين في الدراسة حسب الخبرة؛ فإن خبرة ٢٦ مشاركاً (٤٤%) أكثر من ١٥ سنة؛ في حين خبرة ١٩ مشاركاً (٣٢%) تتراوح ما بين ١٠ سنوات و ١٥ سنة، وخبرة ١٤ مشاركاً (٢٤%) تتراوح ما بين ٥ سنوات و ١٠ سنوات كما هو موضح في شكل (٢).



شكل (٢): توزيع المشاركين في الدراسة حسب الخبرة

ومن الشكل التالي (شكل ٣) يتضح توزيع المشاركين في الدراسة حسب النوع الاجتماعي. ويوضح الشكل أن ٤٧ مشاركاً (٨٠%) من الذكور؛ في حين ١٢ مشاركاً (٢٠%) من الإناث.



شكل (٣): توزيع المشاركين في الدراسة حسب النوع الاجتماعي

نتائج الدراسة:

في هذا القسم نجيب عن أسئلة الدراسة كما يلي:

- ما مستوى فاعلية محاور القيادة في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بما في ذلك محور التوجه الإستراتيجي، ومحور التوجه الإنساني، ومحور التركيز على الأداء؟

يتكون جزء القيادة من ثلاثة محاور. المحور الأول: هو التوجه الإستراتيجي ويتكون من ثلاثة أبعاد أولها بعد الرؤية الشاملة. ومن خلال حساب المتوسط الحسابي المتصل بهذا البعد، يتضح من جدول (٣) أن مستوى بعد الرؤية الشاملة مرتفع جداً؛ وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في الدراسة؛ حيث بلغ متوسط الإجابات ٤,٤٥ وبنسبة موافقة ٨٩% وانحراف معياري ٠,٦٩. وجاءت أعلى نسبة (٩٢%) لعبارة "يعمل الرئيس المباشر على توضيح دور البنك في تقديم الأولويات بما يضمن تحقيق المصالح البنكية". أما أقل نسبة (٨٦%) فارتبطت لعبارة "يعمل الرئيس المباشر على وضع إستراتيجيات واضحة وطويلة المدى تركز على إضافة قيمة للخدمات البنكية".

جدول (٣)

مستوى بُعد الرؤية الشاملة

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع جداً	٩٢%	٠,٤٨	٤,٦٤	يعمل الرئيس المباشر على توضيح دور البنك في تقديم الأولويات بما يضمن تحقيق المصالح البنكية.
مرتفع جداً	٨٩%	٠,٧٧	٤,٤٥	يتميز الرئيس المباشر بإدراك شامل للوضع الحالي للبنك.
مرتفع جداً	٨٦%	٠,٧٥	٤,٣٣	يعمل الرئيس المباشر على وضع إستراتيجيات واضحة وطويلة المدى تركز على إضافة قيمة للخدمات البنكية.
مرتفع جداً	٨٧%	٠,٧٦	٤,٣٧	يعمل الرئيس المباشر على نشر وترسيخ الرؤية الشاملة للبنك.
مرتفع جداً	٨٩%	٠,٦٩	٤,٤٥	متوسط العبارات.

البعد الثاني لمحور التوجه الإستراتيجي هو بعد التغيير والتطوير، والذي جاء بمستوى مرتفع كما هو موضح في جدول (٤) حيث بلغ متوسط الإجابات ٤,٠٨ وبنسبة موافقة ٨١% وانحراف معياري ٠,٩٠. وجاءت أعلى نسبة (٨٤%) لعبارتين هما عبارة "يعمل الرئيس المباشر على التحدي الإيجابي للوضع الراهن بما في ذلك الافتراضات المقبولة لدى الإدارة العليا" وعبارة "يعمل الرئيس المباشر على إمعان النظر في أثر التغيير على مختلف جوانب البنك". أما أقل نسبة (٧٥%) فجاءت لعبارة "يبحث الرئيس المباشر عن فرص للابتكار ويتحمل المخاطر في سبيل ذلك".

جدول (٤)

مستوى بعد التغيير والتطوير

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	٧٥%	١,١٢	٣,٧٩	يبحث الرئيس المباشر عن فرص للابتكار ويتحمل المخاطر في سبيل ذلك.
مرتفع	٧٨%	١,٠٠	٣,٩٤	يعمل الرئيس المباشر على إعادة النظر في الأنظمة والمنهجيات لتبسيط العمل.
مرتفع	٨٣%	٠,٨٤	٤,١٨	يعمل الرئيس المباشر على تعزيز ثقافة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة.
مرتفع	٨٤%	٠,٨٠	٤,٢٠	يعمل الرئيس المباشر على التحدي الإيجابي للوضع الراهن بما في ذلك الافتراضات المقبولة لدى الإدارة العليا.
مرتفع	٨٤%	٠,٨٤	٤,٢٠	يعمل الرئيس المباشر على إمعان النظر في أثر التغيير على مختلف جوانب البنك.
مرتفع	٨٣%	٠,٨١	٤,١٨	يعمل الرئيس المباشر على تطوير الأفكار المفيدة ذات العلاقة بالقضايا التي تخص البنك والجهات ذات العلاقة.
مرتفع	٨١%	٠,٩٠	٤,٠٨	متوسط العبارات

والبعد الثالث في هذا المحور هو بعد اتخاذ القرارات الفعالة، والذي جاء أيضاً بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٦ وبنسبة موافقة ٨١% وانحراف معياري ٠,٩٢ (جدول ٥). وارتبطت أعلى نسبة (٨٤%) بعبارة "يعمل الرئيس المباشر على تحقيق التوازن بين الضغوط التي تواجه البنك في تشكيل الإستراتيجية وأولويات الإدارة". أما أقل نسبة (٧٦%) فجاءت لعبارة "يعمل الرئيس المباشر على اتخاذ قرارات غير شائعة عند الحاجة والدفاع عن تلك القرارات عند أعلى المستويات الإدارية إن لزم الأمر".

جدول (٥)

مستوى بعد اتخاذ القرارات الفعالة

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	٨٤%	٠,٨٦	٤,٢٠	يعمل الرئيس المباشر على تحقيق التوازن بين الضغوط التي تواجه البنك في تشكيل الإستراتيجية وأولويات الإدارة.
مرتفع	٨٢%	٠,٩٣	٤,١١	يعمل الرئيس المباشر على تحليل وتقييم المخاطر والخيارات المتاحة لتطوير الإستراتيجيات البنكية.
مرتفع	٧٦%	٠,٩٧	٣,٨٤	يعمل الرئيس المباشر على اتخاذ قرارات غير شائعة عند الحاجة والدفاع عن تلك القرارات عند أعلى المستويات الإدارية إن لزم الأمر.
مرتفع	٨٠%	٠,٩٦	٤,٠٠	يعمل الرئيس المباشر على تقديم المشورة للإدارة العليا عند طلبها بناءً على تحليل دقيق وليس بناءً على ما تود الإدارة العليا سماعه.

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	٨٢%	٠,٨٨	٤,١٣	يعمل الرئيس المباشر على الاستفادة من الخبرات والمعارف الواسعة للموظفين في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقديم التوصيات.
مرتفع	٨١%	٠,٩٥	٤,٠٨	يتجنب الرئيس المباشر قدر الإمكان البيروقراطية السلبية في اتخاذ القرارات الإدارية.
مرتفع	٨١%	٠,٩٢	٤,٠٦	متوسط العبارات

ونستنتج مما سبق، وكما يوضح جدول (٦)، أن فاعلية التوجه الإستراتيجي جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٤,٢٠) ونسبة موافقة (٨٤%) وانحراف معياري (٠,٨٤).

جدول (٦)

مستوى فاعلية التوجه الإستراتيجي

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جداً	٨٩%	٠,٦٩	٤,٤٥	الرؤية الشاملة
مرتفع	٨١%	٠,٩٠	٤,٠٨	التغيير والتطوير
مرتفع	٨١%	٠,٩٢	٤,٠٦	اتخاذ القرارات الفعالة
مرتفع	٨٤%	٠,٨٤	٤,٢٠	متوسط الأبعاد

المحور الثاني للقيادة، هو محور التوجه الإنساني، ويتكون من ثلاثة أبعاد أولها بعد التواصل الفعال. وجاء هذا البعد بمستوى مرتفع جداً؛ حيث بلغ متوسط الإجابات ٤,٤٤ بنسبة موافقة ٨٨% وانحراف معياري ٠,٦٩ كما هو موضح في جدول (٧). وجاءت أعلى نسبة (٩٤%) لعبارة "يعمل الرئيس المباشر على حماية سمعة البنك وتقويتها". أما أقل نسبة (٨٢%) فجاءت لعبارة "يعمل الرئيس المباشر على التفاوض الناجح مع الأطراف ذات العلاقة بالبنك سواء كانوا شركاء خارجيين أو موظفين".

جدول (٧)

مستوى بعد التواصل الفعال

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جداً	٩٤%	٠,٥٥	٤,٧٢	يعمل الرئيس المباشر على حماية سمعة البنك وتقويتها.
مرتفع جداً	٩١%	٠,٥٢	٤,٥٩	يعمل الرئيس المباشر على تشكيل وتعزيز قيم وثقافة البنك.
مرتفع جداً	٨٩%	٠,٧٥	٤,٤٧	يعمل الرئيس المباشر على توضيح توجهات البنك لجميع المستويات ذات العلاقة.
مرتفع جداً	٨٥%	٠,٨٠	٤,٢٧	يعمل الرئيس المباشر على المشاركة بشكل إيجابي في النقاشات ذات العلاقة بالالتباسات التي تواجه البنك.
مرتفع	٨٢%	٠,٨١	٤,١٣	يعمل الرئيس المباشر على التفاوض الناجح مع الأطراف ذات العلاقة بالبنك سواء كانوا شركاء خارجيين أو موظفين
مرتفع جداً	٨٨%	٠,٦٩	٤,٤٤	متوسط العبارات

البعد الثاني في محور التوجه الإنساني هو بعد التعاون والمشاركة والموضح في جدول (٨). وجاء هذا البعد بمستوى مرتفع جداً؛ وذلك بمتوسط حسابي ٤,٢٢ ونسبة موافقة ٨٤% وانحراف معياري ٠,٨٦. وارتبطت أعلى نسبة (٨٦%) بعبارتين هما عبارة: "يعمل الرئيس المباشر على العمل مع الموظفين بفعالية؛ من أجل تطوير البنك" وعبارة "يعمل الرئيس المباشر على بناء فرق عمل عالية الأداء وقادرة على تحقيق الأهداف المحددة". أما أقل نسبة (٨١%)؛ فجاءت مقترنة بعبارة: "يعمل الرئيس المباشر على معالجة القضايا التي تهم الموظفين والشركاء الخارجيين بحزم وبطريقة بناءة".

جدول (٨)

مستوى بعد التعاون والمشاركة

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	٨٢%	٠,٨٦	٤,١٣	يعمل الرئيس المباشر على بناء شبكة قوية من العلاقات والشركات التعاونية مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالبنك.
مرتفع جداً	٨٥%	٠,٨٥	٤,٢٨	يعمل الرئيس المباشر على تعزيز ثقافة التعاون الدائمة للتحدي الإيجابي.
مرتفع	٨١%	٠,٩٣	٤,٠٥	يعمل الرئيس المباشر على معالجة القضايا التي تهم الموظفين والشركاء الخارجيين بحزم وبطريقة بناءة.
مرتفع جداً	٨٦%	٠,٨٣	٤,٣٠	يعمل الرئيس المباشر على العمل مع الموظفين بفعالية؛ من أجل تطوير البنك.
مرتفع جداً	٨٦%	٠,٨٥	٤,٣٢	يعمل الرئيس المباشر على بناء فرق عمل عالية الأداء وقادرة على تحقيق الأهداف المحددة.
مرتفع جداً	٨٤%	٠,٨٦	٤,٢٢	متوسط العبارات

البعد الثالث وهو الأخير في محور التوجه الإنساني؛ هو بعد تعزيز قدرات الموظفين؛ حيث اتضح أن مستوى هذا البعد مرتفع؛ وذلك بمتوسط حسابي ٤,١٧ ونسبة موافقة ٨٣% وانحراف معياري ٠,٨٧ كما هو موضح في جدول (٩). وارتبطت أعلى نسبة (٨٤%) بعبارتين هما عبارة "يعمل الرئيس المباشر على تعزيز القدرات بالتدريب الفعال" وعبارة "يعمل الرئيس المباشر على دعم إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين". أما أقل نسبة (٨٢%) فقد جاءت لعبارة "يعمل الرئيس المباشر على دعم إستراتيجية تطوير مواهب الموظفين".

جدول (٩)

مستوى بعد تعزيز قدرات الموظفين

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	٨٢%	١,٠٢	٤,١٠	يعمل الرئيس المباشر على دعم إستراتيجية تطوير مواهب الموظفين.
مرتفع	٨٣%	٠,٩١	٤,١٦	يعمل الرئيس المباشر على تعزيز ثقافة التعليم المستمر وتبادل المعرفة.
مرتفع	٨٤%	٠,٧٨	٤,٢٠	يعمل الرئيس المباشر على تعزيز القدرات بالتدريب الفعال.
مرتفع جداً	٨٤%	٠,٧٩	٤,٢٣	يعمل الرئيس المباشر على دعم إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
مرتفع	٨٣%	٠,٨٨	٤,١٨	يعمل الرئيس المباشر على إيجاد الموظف القدوة في التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
مرتفع	٨٣%	٠,٨٤	٤,١٥	يعمل الرئيس المباشر على دعم مشاركة أفضل الممارسات والمعارف والخبرات بين الموظفين.
مرتفع	٨٣%	٠,٨٧	٤,١٧	متوسط العبارات

ونستنتج مما سبق، وكما يوضح جدول (١٠)، أن فاعلية التوجه الإنساني جاءت بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤,٢٧) ونسبة موافقة (٨٥%) وانحراف معياري (٠,٨١).

جدول (١٠)

مستوى فاعلية التوجه الإنساني

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جداً	٨٨%	٠,٦٩	٤,٤٤	التواصل الفعال
مرتفع جداً	٨٤%	٠,٨٦	٤,٢٢	التعاون والمشاركة
مرتفع	٨٣%	٠,٨٧	٤,١٧	تعزيز قدرات الموظفين
مرتفع جداً	٨٥%	٠,٨١	٤,٢٧	متوسط الأبعاد

المحور الثالث للقيادة هو محور التركيز على الأداء، ويتكون من ثلاثة أبعاد. أول تلك الأبعاد بعد تعزيز النتائج والموضح في جدول (١١). وجاء هذا البعد بمستوى مرتفع؛ وذلك بمتوسط حسابي ٤,٢٠ ونسبة موافقة ٨٤% وانحراف معياري ٠,٨٥ وجاءت أعلى نسبة (٨٦%) لعبارتين هما عبارة: "يعمل الرئيس المباشر على تحقيق النتائج ذات العلاقة

بالأهداف التنظيمية للبنك" وعبارة: "يتأكد الرئيس المباشر من وجود الوعي الكافي بنتائج أداء البنك لدى الموظفين". وجاءت أقل نسبة (٧٨%) لعبارة "يعمل الرئيس المباشر على تسهيل إدخال الأساليب والنظم ونماذج الأعمال المبتكرة".

جدول (١١)

مستوى بعد تعزيز النتائج

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جداً	٨٦%	٠,٧٩	٤,٣٢	يعمل الرئيس المباشر على تحقيق النتائج ذات العلاقة بالأهداف التنظيمية للبنك.
مرتفع جداً	٨٦%	٠,٧٩	٤,٣٢	يتأكد الرئيس المباشر من وجود الوعي الكافي بنتائج أداء البنك لدى الموظفين.
مرتفع جداً	٨٥%	٠,٨٨	٤,٣٥	يعمل الرئيس المباشر على الاستفادة من الفرص المحفزة لتطوير البنك.
مرتفع	٧٨%	٠,٩٢	٣,٩٣	يعمل الرئيس المباشر على تسهيل إدخال الأساليب والنظم ونماذج الأعمال المبتكرة.
مرتفع	٨٤%	٠,٨٥	٤,٢٠	متوسط العبارات

والبعد الثاني في محور التركيز على الأداء هو بعد الكفاءة، والذي جاء بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ متوسط الإجابات ٤,٠٦ بنسبة موافقة ٨١% وانحراف معياري ٠,٨٧ (جدول ١٢). وارتبطت أعلى نسبة (٨٣%) لعبارة: "يعمل الرئيس المباشر على تعزيز الثقافة التنظيمية للبنك، والتي تركز على التحسين المستمر والكفاءة". أما أقل نسبة (٧٨%) فارتبطت لعبارة "يعمل الرئيس المباشر على تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة؛ لتعزيز كفاءة تقديم الخدمات".

جدول (١٢)

مستوى بعد الكفاءة

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	٨٢%	٠,٧٨	٤,١٠	يعمل الرئيس المباشر على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد البشرية والمادية.
مرتفع	٧٨%	٠,٨٦	٣,٩٣	يعمل الرئيس المباشر على تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتعزيز كفاءة تقديم الخدمات.
مرتفع	٨٣%	٠,٨٤	٤,١٧	يعمل الرئيس المباشر على تعزيز الثقافة التنظيمية للبنك والتي تركز على التحسين المستمر والكفاءة.
مرتفع	٨٠%	١,٠١	٤,٠٣	يعمل الرئيس المباشر على تطبيق مبادئ الشفافية عندما يتعلق الأمر بالقرارات المالية.
مرتفع	٨١%	٠,٨٧	٤,٠٦	متوسط العبارات

البعد الثالث وهو الأخير في محور التركيز على الأداء؛ هو بعد جودة المخرجات والذي جاء بمستوى مرتفع جداً ومتوسط حسابي ٤,٤٣ ونسبة موافقة ٨٨% وانحراف معياري ٠,٧٣. وبلغت أعلى نسبة (٩١%) لعبارة: "تمثل مبادئ الجودة جزءاً مهماً من إستراتيجيات وأهداف البنك". أما أقل نسبة (٨٧%) فارتبطت بـ ٣ عبارات كما هو موضح في جدول (١٣).

جدول (١٣)

مستوى بعد جودة المخرجات

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع جداً	٨٧%	٠,٧٣	٤,٣٥	يعمل الرئيس المباشر على التأكد من تقديم الخدمات البنكية والإدارية ذات التميز والاحترافية للعملاء والموظفين والشركاء الخارجيين
مرتفع جداً	٨٧%	٠,٧١	٤,٣٧	يعمل الرئيس المباشر على ضمان أن جميع الأطراف المعنية بتقديم الخدمات البنكية على علم وفهم واسع بمتطلبات العملاء والموظفين والشركاء الخارجيين.
مرتفع جداً	٩٠%	٠,٧٥	٤,٥٤	يعمل الرئيس المباشر على توضيح أثر الخدمات السيئة على سمعة البنك.
مرتفع جداً	٩١%	٠,٧٢	٤,٥٧	تمثل مبادئ الجودة جزءاً مهماً من إستراتيجيات وأهداف البنك.
مرتفع جداً	٨٧%	٠,٧٤	٤,٣٧	يعمل الرئيس المباشر على الموازنة بين النظرة الأخلاقية والنظرة للعمل؛ وذلك فيما يتعلق بالجودة وأولويات البنك.
مرتفع جداً	٨٨%	٠,٧٦	٤,٤٠	يعمل الرئيس المباشر على تعزيز استخدام المعلومات في التحسين المستمر لإدارة الخدمات المقدمة للعملاء والموظفين والشركاء الخارجيين.
مرتفع جداً	٨٨%	٠,٧٣	٤,٤٣	متوسط العبارات

ونستنتج مما سبق؛ وكما يوضح جدول (١٤)، أن فاعلية التركيز على الأداء جاءت بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤,٢٣) ونسبة موافقة (٨٤%) وانحراف معياري (٠,٨٢).

جدول (١٤)

مستوى فاعلية التركيز على الأداء

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	٨٤%	٠,٨٥	٤,٢٠	تعزيز النتائج
مرتفع	٨١%	٠,٨٧	٤,٠٦	الكفاءة
مرتفع جداً	٨٨%	٠,٧٣	٤,٤٣	جودة المخرجات
مرتفع جداً	٨٤%	٠,٨٢	٤,٢٣	متوسط الأبعاد

ونستنتج كذلك من التحليل السابق، وكما يوضح جدول (١٥)، أن فاعلية القيادة جاءت بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤,٢٣) ونسبة موافقة (٨٤%) وانحراف معياري (٠,٨٢).

جدول (١٥)

مستوى فاعلية القيادة

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	٨٤%	٠,٨٤	٤,٢٠	التوجه الإستراتيجي
مرتفع جداً	٨٥%	٠,٨١	٤,٢٧	التوجه الإنساني
مرتفع جداً	٨٤%	٠,٨٢	٤,٢٣	التركيز على الأداء
مرتفع جداً	٨٤%	٠,٨٢	٤,٢٣	متوسط الأبعاد

ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بما في ذلك التخطيط الوظيفي، والإدارة الوظيفية، والتطوير الوظيفي؟

يتكون جزء إدارة الموارد البشرية من ثلاثة أبعاد أولها بعد التخطيط الوظيفي. وجاء مستوى هذا البعد مرتفعاً بمتوسط حسابي ٣,٩٤ ونسبة موافقة ٧٨% وانحراف معياري ٠,٩٠ كما هو موضح في جدول (١٦). وارتبطت أعلى نسبة (٨٠%) بعبارة "يعمل البنك على تحديد الاحتياجات الوظيفية الحالية من الموظفين والرفع بذلك إلى الجهة المسؤولة في البنك". أما أقل نسبة (٧٧%) فجاءت لعبارة: "يعمل البنك على تحديد الاحتياجات الوظيفية المستقبلية من الموظفين والرفع بذلك إلى الجهة المسؤولة في البنك".

جدول (١٦)

مستوى بعد التخطيط الوظيفي

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	٨٠%	٠,٩٢	٤,٠٠	يعمل البنك على تحديد الاحتياجات الوظيفية الحالية من الموظفين والرفع بذلك إلى الجهة المسؤولة في البنك.
مرتفع	٧٧%	٠,٨٩	٣,٨٩	يعمل البنك على تحديد الاحتياجات الوظيفية المستقبلية من الموظفين، والرفع بذلك إلى الجهة المسؤولة في البنك.
مرتفع	٧٨%	٠,٩٠	٣,٩٤	متوسط العبارات

البعد الثاني في هذا المحور هو بعد الإدارة الوظيفية، والذي جاء بمستوى مرتفع أيضاً كما هو موضح في جدول (١٧)؛ حيث بلغ متوسط الإجابات ٣,٧٢ بنسبة موافقة ٧٤% وانحراف معياري ١,١٦. وجاءت أعلى نسبة (٨١%)

لعبرة "الاستقطاب الوظيفي للوظائف البنكية يتم اعتماداً على الكفاءات والمهارات". وارتبطت أقل نسبة (٧٠%) بعبارة "نظام المكافآت والتعويضات نظام محفز".

جدول (١٧)

مستوى بعد الإدارة الوظيفية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى
الاستقطاب الوظيفي للوظائف البنكية يتم اعتماداً على الكفاءات والمهارات.	٤,٠٦	١,٠٢	٨١%	مرتفع
نظام المكافآت والتعويضات نظام محفز.	٣,٥٠	١,٢٨	٧٠%	مرتفع
نظام تقييم الأداء الوظيفي نظام عادل.	٣,٥٩	١,١٨	٧١%	مرتفع
متوسط العبارات	٣,٧٢	١,١٦	٧٤%	مرتفع

البعد الأخير في محور إدارة الموارد البشرية هو بعد التطوير الوظيفي، والذي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٨٩ ونسبة موافقة ٧٧% وانحراف معياري ٠,٨٧ كما هو موضح في جدول (١٨). واقتربت أعلى نسبة (٧٩%) بعبارة: "يعمل البنك على تشجيع مشاركة الموظفين في الأنشطة التطويرية". أما أقل نسبة (٧٥%) فارتبطت بعبارة "يعمل البنك على تشجيع زيادة مسؤوليات الموظفين لتنفيذ الأنشطة التطويرية".

جدول (١٨)

مستوى بعد التطوير الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى
يتم تطوير معارف ومهارات الموارد البشرية بناءً على الأهداف والإستراتيجيات والعمليات البنكية والإدارية.	٣,٩٣	٠,٨٦	٧٨%	مرتفع
يعمل البنك على تشجيع مشاركة الموظفين في الأنشطة التطويرية.	٣,٩٦	٠,٨٢	٧٩%	مرتفع
يعمل البنك على تشجيع زيادة مسؤوليات الموظفين لتنفيذ الأنشطة التطويرية.	٣,٧٩	١,٠٣	٧٥%	مرتفع
يعمل البنك على تعزيز الإستراتيجيات الداعمة للتطوير الوظيفي للموظفين.	٣,٨٨	٠,٨٨	٧٧%	مرتفع
يعمل البنك على دعم إستراتيجيات التمكين لتحقيق النتائج التنظيمية ومعالجة المشكلات.	٣,٩١	٠,٧٨	٧٨%	مرتفع
متوسط العبارات	٣,٨٩	٠,٨٧	٧٧%	مرتفع

ونستنتج مما سبق؛ وكما يوضح جدول (١٩)، أن فاعلية إدارة الموارد البشرية جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٣,٨٥) ونسبة موافقة (٧٧%) وانحراف معياري (٠,٩٨).

جدول (١٩)

مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	٧٨%	٠,٩٠	٣,٩٤	التخطيط الوظيفي
مرتفع	٧٤%	١,١٦	٣,٧٢	الإدارة الوظيفية
مرتفع	٧٧%	٠,٨٧	٣,٨٩	التطوير الوظيفي
مرتفع	٧٧%	٠,٩٨	٣,٨٥	متوسط الأبعاد

- ما مستوى فاعلية الإستراتيجيات في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

حسب الأرقام والنسب الموضحة في جدول (٢٠)، جاء مستوى فاعلية الإستراتيجيات مرتفعاً؛ حيث بلغ متوسط الإجابات ٤,٠٦ بنسبة موافقة ٨١% وانحراف معياري ٠,٨٦. كما جاءت أعلى نسبة (٩٢%) لعبارة "تتفق إستراتيجيات البنك مع رؤية مؤسسة النقد العربي السعودي ورسالتها وقيمها". أما أقل نسبة (٦٩%) فجاءت لعبارة "يتم صياغة إستراتيجيات البنك بمشاركة الموظفين".

جدول (٢٠)

مستوى فاعلية الإستراتيجيات

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جداً	٩٢%	٠,٦٩	٤,٦١	تتفق إستراتيجيات البنك مع رؤية مؤسسة النقد العربي السعودي ورسالتها وقيمها.
مرتفع جداً	٩٠%	٠,٧٥	٤,٥٤	تعتبر إستراتيجيات البنك جزءاً من الخطة الإستراتيجية لمؤسسة النقد العربي السعودي.
مرتفع	٦٩%	١,١١	٣,٤٥	يتم صياغة إستراتيجيات البنك بمشاركة الموظفين.
مرتفع جداً	٨٥%	٠,٧٨	٤,٢٧	أهداف وإستراتيجيات البنك مكتوبة بشكل واضح.
مرتفع	٧٨%	٠,٩٨	٣,٩٣	يتم مشاركة أهداف وإستراتيجيات البنك مع جميع الموظفين.
مرتفع	٧٥%	٠,٨٣	٣,٧٧	يوجد إجراءات تسمح بتحويل إستراتيجيات البنك إلى خطط قصيرة المدى.
مرتفع	٧٨%	٠,٨٥	٣,٩١	يوجد طريقة رسمية واضحة لمراجعة وتحديث إستراتيجيات البنك.
مرتفع	٨٠%	٠,٨٨	٤,٠١	صياغة ومراجعة إستراتيجيات البنك تتضمن احتياجات وتوقعات العملاء والموظفين والشركاء الخارجيين.
مرتفع	٨١%	٠,٨٦	٤,٠٦	متوسط العبارات

- ما مستوى فاعلية الشراكة والموارد في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

مستوى فاعلية الشراكة وفقاً لجدول (٢١) جاء أيضاً بمستوى مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٠٥ بنسبة موافقة ٨١% وانحراف معياري ٠,٨٧. وارتبطت أعلى نسبة (٨٣%) بعبارة "يقوم البنك بتطبيق آلية لتحديد الاحتياج المعلوماتي للعملاء والموظفين والشركاء الخارجيين". أما أقل نسبة (٧٧%) فاقتزنت بعبارة "يعمل البنك دورياً على تقييم فاعلية شراكاته مع الجهات الخارجية ويعمل على تطويرها".

جدول (٢١)

مستوى فاعلية الشراكة والموارد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	المستوى
يعمل البنك على تأسيس شراكة مع الجهات الخارجية ذات العلاقة؛ وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة.	٣,٩٦	٠,٩٠	٧٩%	مرتفع
يعمل البنك دورياً على تقييم فاعلية شراكاته مع الجهات الخارجية ويعمل على تطويرها.	٣,٨٦	٠,٨٦	٧٧%	مرتفع
يقوم البنك بالاستخدام الأنسب لموارده.	٤,٠٨	٠,٨١	٨١%	مرتفع
يعمل البنك على تحديد وتقييم أثر التقنيات الحديثة على إدارة البنك.	٤,١٣	٠,٨٩	٨٢%	مرتفع
يقوم البنك بتطبيق آلية لجمع واستخدام البيانات الداعمة لسياسات البنك وإستراتيجياته.	٤,١٣	٠,٨٦	٨٢%	مرتفع
يقوم البنك بتطبيق آلية لتحديد الاحتياج المعلوماتي للعملاء والموظفين والشركاء الخارجيين.	٤,١٥	٠,٨٨	٨٣%	مرتفع
متوسط العبارات	٤,٠٥	٠,٨٧	٨١%	مرتفع

- ما مستوى فاعلية العمليات في بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

كما هو موضح في جدول (٢٢)، فإن فاعلية العمليات جاءت بمستوى مرتفع جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢٧ بنسبة موافقة ٨٥% وانحراف معياري ٠,٨٠. وجاءت أعلى نسبة (٨٩%) لعبارة "يتم مراقبة العمليات الأساسية في البنك ومراجعتها بشكل دوري". أما أقل نسبة (٨١%) فارتبطت بعبارة "العمليات الأساسية للبنك قائمة على احتياجات وتوقعات العملاء والموظفين والشركاء الخارجيين".

جدول (٢٢)

مستوى فاعلية العمليات

المستوى	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	٨١%	٠,٧٩	٤,٠٨	العمليات الأساسية للبنك قائمة على احتياجات وتوقعات العملاء والموظفين والشركاء الخارجيين.
مرتفع جداً	٨٦%	٠,٧٥	٤,٣٢	يقوم البنك بتحديد وتحليل عملياته الأساسية.
مرتفع جداً	٨٧%	٠,٧٤	٤,٣٧	يوجد دليل إجراءات يوثق ويوضح العمليات الأساسية للبنك.
مرتفع جداً	٨٩%	٠,٧٠	٤,٤٧	يتم مراقبة العمليات الأساسية في البنك ومراجعتها بشكل دوري.
مرتفع	٨٣%	٠,٩١	٤,١٨	يتم جمع البيانات ذات العلاقة بشكاوى واقتراحات العملاء والموظفين والشركاء الخارجيين والاستفادة منها في تطوير العمليات.
مرتفع جداً	٨٤%	٠,٩١	٤,٢٢	الإبداع هو أساس تطوير العمليات والخدمات الجديدة في البنك.
مرتفع جداً	٨٥%	٠,٨٤	٤,٢٥	يتم تطوير الإجراءات؛ لضمان كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء والموظفين والشركاء الخارجيين.
مرتفع جداً	٨٥%	٠,٨٠	٤,٢٧	متوسط العبارات

الخلاصة والتوصيات:

يبقى التميز المؤسسي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ هو الغاية الحقيقية التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها في جميع المنظمات وبالأخص المؤسسات المالية. وسعيًا إلى الوصول نحو هذه الغاية المثلى، يأتي التقييم المستمر للمنظمة، بما في ذلك تقييم المدخلات والمخرجات والعلاقات وكافة العناصر، كأحد أبرز أدوات تحقيق التميز المؤسسي. وتمثل هذه الدراسة أحد أشكال تقييم المؤسسات المالية؛ لأنها هِدفت إلى معرفة موقع تلك المؤسسات على خارطة التميز المؤسسي؛ من خلال تسليط الضوء على مستوى فاعلية مُمكّنات التميز المؤسسي في فروع بنوك المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وتم التركيز في هذه الدراسة على أبرز مُمكّنات التميز المؤسسي المُثبتة من رؤية المملكة وهي: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجيات، والموارد والشراكة، والعمليات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من ٧ محاور. وبعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم إرسال الاستبانة لمديري فروع بنوك المنطقة الشرقية عبر مؤسسة النقد العربي السعودي في الدراسة؛ حيث بلغ عدد المشاركين ٥٩ مشاركًا. وجاءت النتائج إيجابية؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن فاعلية محاور وأبعاد مُمكّنات التميز المؤسسي في بنوك المنطقة الشرقية تتسم بمستوى مرتفع ومرتفع جداً، وذلك من وجهة المديريين المشاركين في الدراسة.

ونستعرض فيما يلي بعضاً من التوصيات التطبيقية المستخلصة من نتائج الدراسة.

- يتضح من مستوى فاعلية التوجه الإنساني (جدول ١٠) أن مستوى بعد تعزيز قدرات الموظفين جاء بنسبة (٨٣%) وهو الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. وهنا نوصي بالعمل أكثر على تعزيز قدرات الموظفين؛ من خلال: (١) وضع ودعم إستراتيجية واضحة الملامح تهدف إلى تطوير مواهب الموظفين، (٢) تنمية روح مشاركة المعارف والخبرات فيما بينهم.
- فيما يتعلق بمستوى فاعلية التركيز على الأداء (جدول ١٤)؛ فقد اتضح أن مستوى بعد الكفاءة جاء بنسبة (٨١%) وهي الأقل مقارنةً ببقية الأبعاد. وهنا نوصي بضرورة السعي نحو زيادة كفاءة الموارد وتقليل التكاليف؛ وذلك من خلال الإدارة الفاعلة للموارد البشرية والمالية والمرتبطة مباشرة بتقديم الخدمات البنكية. كما نوصي بأهمية الوضوح والشفافية مع جميع الأطراف ذات العلاقة خصوصاً فيما يتصل بالمزايا المادية والمعنوية.
- ومن خلال الاطلاع على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية (جدول ١٩) فقد تبين أن مستوى بعد الإدارة الوظيفية جاء بنسبة (٧٤%) وهي الأقل مقارنة مع الأبعاد الأخرى. وبشكل عام نؤكد هنا على: (١) أهمية التركيز على الجدارة والتأهيل حينما يتعلق الأمر بالاستقطاب الوظيفي للوظائف البنكية، (٢) كما نؤكد على أهمية تطوير لوائح تقييم الأداء؛ وذلك لضمان نظام عادل وبيئة عمل محفزة لجميع الموظفين.
- أما بخصوص مستوى فاعلية الإستراتيجيات (جدول ٢٠) فقد حصلت عبارة واحدة على أقل نسبة وهي (٦٩%). وبناء على هذه النتيجة نوصي بأهمية مراعاة احتياجات وتوقعات الموظفين والشركاء الخارجيين عند صياغة واعتماد ومراجعة الإستراتيجيات البنكية.
- كما يتضح من مستوى فاعلية الشراكة والموارد (جدول ٢١) أن عبارة واحدة فقط حصلت على أقل نسبة وهي (٧٧%). واعتماداً على هذه النتيجة نوصي بأهمية التقييم الدوري لفاعلية الشراكات البنكية مع الجهات الخارجية من جهة، والعمل على تطوير تلك الشراكات بما يحقق المصالح المتبادلة من جهة أخرى.
- ويتضح من مستوى فاعلية العمليات (جدول ٢٢) أن عبارة واحدة فقط حصلت على أقل نسبة وهي (٨١%). وبناء على هذه النتيجة نوصي بأهمية تصميم وتطوير ومراقبة العمليات البنكية الأساسية بناء على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين والشركاء الخارجيين.

وبنظرة شمولية؛ يمكن القول بأن الفاعلية العالية لمحاور مُمكّنات التميز المؤسسي المستمدة من رؤية المملكة، والمطبقة على بنوك المنطقة الشرقية المشاركة في هذه الدراسة، تجعل هذه البنوك مؤهلة للمشاركة بخطى ثابتة في تحقيق أهداف رؤية المملكة. كما ينبغي أن يكون هذا المستوى المرتفع لمُمكّنات التميز المؤسسي محفزاً ودافعاً لبنوك المنطقة الشرقية لبذل مزيد من الجهد والعطاء للارتقاء إلى مستويات مُمكّنات التميز المؤسسي الأعلى في سبيل تحقيق رؤية المملكة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البار، أسامة فضل (٢٠١١)، قياس الأداء في أمانة العاصمة المقدسة من خلال تطبيق معايير التميز المؤسسي، ندوة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية تجارب محلية ودولية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- باشيوة، لحسن عبدالله، البرواري، نزار عبدالمجيد، عيشوني، محمد أحمد (٢٠١٣) التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع.
- البهي، فؤاد السيد (٢٠٠٦)، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، مصر.
- رشدي، عبد اللطيف وادي. (٢٠١٦)، أهمية ومزايا البنوك الإلكترونية في قطاع غزة بفلسطين ومعوقات انتشارها. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، ١٦(٢).
- السلمي، علي (٢٠٠١)، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ضرار، قاسم (٢٠٠٣)، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، الرياض، مطابع سمحة.
- عبدالفرج، الرضي عبدالكريم (٢٠١٦) قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العذل، صالح علي (٢٠١٧) مجلة الاستثمار، العدد ١٦،
https://www.saib.com.sa/sites/default/files/SAIB_ISSUE_16_2017.pdf
- العسيري، محمد بن مساعد (٢٠٠٩)، التميز المؤسسي وجودة الأداء،
<http://www.mkwah-jwdah.com/play.php?catsmktba=38>
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠١٢)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المنصورة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الموقع الإلكتروني لنموذج التميز الأوروبي، www.efqm.org
- وثيقة برنامج التحول الوطني، الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة ٢٠٣٠،
http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf
- وثيقة رؤية المملكة، الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة ٢٠٣٠، <http://vision2030.gov.sa>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Adaileh, R. M. (2017). The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector. International Review of Management and Marketing, 7(5), 85-92.
- Allison, M., & Kaye, J. (2011). Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook: John Wiley & Sons
- Civil Service (2013) Competency Framework, Civil Service Reform Plan, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf
- Dale, B. G., Bamford, D., & van der Wiele, T. (Eds.). (2016). Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway. John Wiley & Sons.
- Favaretti, C., De Pieri, P., Torri, E., Guarrera, G., Fontana, F., De Biasi, F., & Flor, L. (2015). An EFQM excellence model for integrated healthcare governance. International journal of health care quality assurance, 28(2), 156-172.
- Holmner, M. A., & Bothma, T. (2017). The establishment of a strategic international and local partnership through a Masters level degree in Information Technology, Proceedings of the IATUL Conferences.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., & Zufan, P. (2017). Empirical Assessment of Microfinance Banks in Nigeria Using EFQM Excellence Model. International Journal for Quality Research, 11(2).
- Sarialtin, H. (2017) Benchmarking Implementations of Sakarya University in the Framework of EFQM Model, The Online Journal of Quality in Higher Education, 4, 4, 1-5
- Sekaran, U. (2006) Research Methods of Business-A Skill-Building Approach, 4th edition, John Wiley and Sonc, Inc.

(ورقة علمية)

رؤى حول واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة
ومعوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

د. رفعت محمد علي ربيع

الملخص:

نظّم مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بالمملكة العربية السعودية إستراتيجية ما بعد النفط، وهي ما يُعرف بـ "رؤية المملكة ٢٠٣٠" التي تُعد خطةً لنقله إدارية وتنموية شاملة وخارطة طريق خلال الفترة القادمة، وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف الإستراتيجية والخطط التفصيلية المُعتمَدة على مؤشرات مرحلية لقياس الأداء. توضّح الدراسة أهمية معرفة واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة والوقوف على أهم معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة، وقد أجرى الباحث دراسة مكتبية كمرحلة أولية، ثم دراسة تحليلية بتطبيق أسلوب دلفاي؛ للاستفادة من آراء فريق من الخبراء والمختصين في مجال قياس وإدارة الأداء وخبراء الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والمجالات المرتبطة. ومن أهم نتائج الدراسة، أن الأجهزة الحكومية تطور حالياً إستراتيجياتها لتتواءم مع رؤية المملكة وتستعين ببيوت الخبرة في تصميم أنظمة القياس، كما تستفيد من التجارب الناجحة محلياً ودولياً، وأن لدى قياداتها القناعة بأهمية قياس وإدارة الأداء، كما بيّنت الدراسة أن الجاهزية العامة لتطبيق قياس الأداء ما زالت متوسطة وفي حاجة لاكتمال مقوماتها، وأن هناك معوقات تواجه تطبيقه وإنجاحه منها ما يختص بأنظمة ومؤشرات وبيانات وتقارير القياس ومنها معوقات مالية.

المصطلحات الأساسية: قياس الأداء، إدارة الأداء، تجربة المملكة في قياس الأداء، رؤية المملكة.

المقدمة:

مع تزايد الاهتمام بالمستقبل خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية في منتصف القرن العشرين الميلادي؛ بسبب حدة التغير وتسارعه بعد الثورة الصناعية في القارة الأوروبية؛ ظهر اتجاه في حقل البحوث والدراسات العلمية، ركّز على بحوث ما يُعرف بالدراسات المستقبلية، أو دراسات البصيرة. وهي مجموعة من الدراسات تحاول التنبؤ بالمستقبل وفق منهجية علمية مَقْنَنَة؛ مثل: طبيعة المستقبل، احتمالاته، أحداثه، مشكلاته، العلاقات بين متغيراته، وتتخذ دراسات المستقبل في العموم إحدى الطريقتين؛ إما استكشافية وهي امتدادٌ للماضي والحاضر (تنطلق من الموقف الحاضر بتاريخه السابق لتسقطه على المستقبل؛ فتسوق مشاهد أو سيناريوهات اتجاهية محتملة أو ممكنة)، وإما استهدافية (تبدأ ببعض المواقف والأهداف المستقبلية المرغوبة أو المُسَلَّم بها، وترجع إلى الخلف لتحرك مسالك ملائمة للانتقال من الحاضر إلى المستقبل المأمول) (عامر، ٢٠١٦م). ومنذ تمّ الإعلان عن رؤية المملكة ٢٠٣٠ عام ٢٠١٦م، وتفصيل برامجها ومبادراتها؛ زاد الحديث عن قياس وإدارة أداء الأجهزة الحكومية كمَقْوَم من مَقَوِّمات تحقيق الرؤية. ترصدُ الدراسة في محاورها وأبعادها واقع قياس وإدارة الأداء، وماهية أنظمة قياس الأداء وتوظيفها في الأجهزة الحكومية، وتحديد أهم مَعَوِّقات التطبيق في اتجاهات مختلفة من وجهة نظر فريق الخبراء والمختصين المشاركين في الدراسة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

نبذة عن رؤية المملكة ٢٠٣٠:

رؤية السعودية ٢٠٣٠: هي إستراتيجية تبنّتها المملكة؛ لترسم ملامح الحياة في الدولة في مرحلة ما بعد النفط وتحويل الاعتماد الاقتصادي من النفط إلى الاستثمار بشتى أنواعه. وقد نَظَّم مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية خطة الرؤية واعتمدها مجلس الوزراء، وانسجماً مع الرؤية تمّت إعادة هيكلة بعض الوزارات والأجهزة والمؤسسات والهيئات العامة بما يتوافق مع متطلبات هذه المرحلة، (موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠، <http://vision2030.gov.sa>). فقد اعتمدت الرؤية على عدد من الأهداف الإستراتيجية، والمُسْتَهْدَفَات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة، كما قام مجلس الوزراء بتأسيس عدد من الأجهزة الممكنة والداعمة لإطلاق برامج الرؤية ومتابعتها وتقييمها وتحديد الفجوات فيها وإطلاق برامج إضافية مستقبلاً. ومنها مكتب الإدارة الإستراتيجية، المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، مركز الإنجاز والتدخل السريع، ومكتب إدارة المشروعات في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وغيرها. وقد تَضَمَّنَت الرؤية اثنتي عشرة برنامجاً تمثل خططاً شاملة لتحقيق الرؤية؛ وهي: برنامج التحول الوطني، وبرنامج التوازن المالي، وبرنامج الإسكان، برنامج خدمة ضيوف الرحمن، برنامج تحسين مُط الحياة، برنامج تعزيز الشخصية السعودية، برنامج ريادة الشركات الوطنية، برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، برنامج صندوق الاستثمارات العامة، برنامج الشراكات الإستراتيجية، برنامج تطوير القطاع المالي، وبرنامج التخصص.

وقد اعتمدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ ثقافة قياس الأداء مبدأً لأهدافها، بالتطبيق على جميع الأجهزة الحكومية؛ بهدف تمكين صنّاع القرار من متابعة تقدّم الأجهزة الحكومية في أدائها ودعمها للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية؛ مما يساهم في رفع كفاءة الأداء العام للعمل الحكومي، وكذلك لتفعيل برامج تمكين وبناء قدرات الأجهزة الحكومية؛ لنشر ثقافة القياس لتحقيق مستويات مميّزة ونقل المملكة من طور الاستهلاك إلى طور الإنتاج. وتضمّنت رؤية المملكة أهدافاً محدّدة القيم المُسْتَهْدَفَة بدقة؛ فمنها قصيرة الأجل بحلول ٢٠٢٠م، وأهمها: ضمان وجود الكثير من نوادي الهواة المسجل تقدم أنشطة ثقافية متنوعة وفعاليات ترفيهية وفق منهجية منظمة وعمل احترافي، رفع نسبة تملّك الأسر للمساكن، وأيضاً تدريب أكثر من نصف مليون موظف حكومي عن بُعد وتأهيلهم لتطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية. كما تضمّنت أهدافاً بعيدة الأجل بحلول ٢٠٣٠م؛ وأهمها: زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمدين إلى أكثر من ثلاثة أضعاف العدد الحالي، رفع عدد المواقع الأثرية المُسجَّلة في اليونسكو إلى الضعف على الأقل، تصنيف ثلاث مدن سعودية بين أفضل مائة مدينة في العالم، رفع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة للضعف، الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي، تخفيض معدل البطالة، رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي، رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، رفع حجم

الاقتصاد وانتقاله إلى المراتب الأولى عالمياً، الانتقال في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز العشرة الأولى، رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي إلى المعدل العالمي، الوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي إلى (٦٥%)، رفع نسبة الصادرات غير النفطية من إجمالي الناتج المحلي، زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية، الوصول إلى المركز العشرين في مؤشر فاعلية الحكومة، الوصول إلى المراكز الخمسة الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية.

مشكلة الدراسة:

قدّم مجلس الشؤون الاقتصادية، وهو المعنيّ بمهام وأنشطة الدولة كأنشطة المال والنفط والتعليم والصحة والنقل والاتصالات والاقتصاد والقوى العاملة ونحو ذلك، قدّم "رؤية المملكة ٢٠٣٠" واعتمدها مجلس الوزراء، وأعلن عنها لتتطلق الأجهزة المختلفة بالدولة من وزارات وهيئات وغيرها في تنفيذ برامج ومبادرات الرؤية التي تُعدّ نقلةً إداريةً وتنمويةً شاملةً وخارطةً طريق مستقبلية رسمت توجهات وسياسات المملكة متضمنة الأهداف الإستراتيجية والخطط التفصيلية المعتمدة على مؤشرات مرحلية لقياس الأداء (موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠، <http://vision2030.gov.sa>).

وقد تحدّدت مشكلة الدراسة بعد انطلاق برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، في الحاجة إلى معرفة الواقع الفعلي لقياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة؛ لما لهما من دورٍ في تحقيق برامج ومبادرات الرؤية والمساهمة في التطوير الشامل للعمل الحكومي، وكذلك الحاجة إلى تحديد أهم معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء الرؤية؛ للعمل على تفادي الآثار غير المرغوب فيها.

أهداف الدراسة:

تنقسم الأهداف العامة للدراسة إلى هدفين؛ وهما:

- ١- تحديد الواقع الفعلي لقياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- ٢- رصد أهم نقاط المعوقات التي تواجه أو قد تواجه تطبيقه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

تساؤلات الدراسة:

تطرح الدراسة تساؤلاً أساسياً؛ وهو "ما واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة؟ وما معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟"، من خلال مجموعتين من الأسئلة؛ حيث جاء السؤال الأول والثاني ضمن المحور الأول للدراسة، والأسئلة (٣-٥) ضمن المحور الثاني؛ وهي:

- ١- ما واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة؟
- ٢- ما واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة؟
- ٣- ما أهم معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس الأداء لتطبيقه وإنجاحه في الأجهزة الحكومية؟
- ٤- ما أهم معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج في الأجهزة الحكومية؟
- ٥- ما أهم المعوقات المالية لتطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية؟

أهمية الدراسة:

يحتل قياس وإدارة الأداء الصدارة ضمن برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فيتبيّن من خلال برامجها المختلفة مدى الاهتمام بمختلف مجالات التنمية في المملكة وتطوير الأجهزة الحكومية؛ حيث تضمنت عدداً من الأهداف الإستراتيجية التي تُعنى بتطويرها؛ فأطلقت الحكومة برنامج التحول الوطني كأحد برامج الرؤية على مستوى ٢٤ جهة حكومية قائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في بداية تطبيق البرنامج؛ حيث يشمل أهدافاً إستراتيجية مرتبطة بمسؤوليات مرحلية، ومن ثمّ تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل سنوي، وبناء خطط تفصيلية تعتمد على مؤشرات لقياس الأداء ومتابعته؛ بغرض تحقيق تلك الأهداف (موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠، <http://vision2030.gov.sa>). وبالإضافة إلى كون

هذه الدراسة عملاً علمياً يساهم في احتواء الفجوة البحثية في الأدبيات العربية حول قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بما يشمل من ملخص حول "رؤية المملكة ٢٠٣٠" وبرامجها المختلفة ومبادراتها المتنوعة؛ مما يثير اهتمام الباحثين في المملكة أو الدول العربية؛ للقيام بدراسات مكتملة ذات علاقة؛ فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في الحاجة إلى معرفة الواقع الفعلي لقياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة لتكملة التجربة، وواقع أنظمة القياس التي يتم توظيفها، ومدى توافق ذلك مع أهداف الرؤية، كما تظهر بشدة الحاجة إلى تحديد أهم الصعوبات أو المعوقات التي تواجه تطبيق أنظمة علمية معتمدة لقياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية؛ سواء كانت معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء، أو معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج، أو كذلك المعوقات المالية، كما ترصد الدراسة تجربة المملكة في مجال قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية.

منهجية الدراسة:

طبقت الدراسة أسلوب دلفاي في تحليل واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة ومعرفة معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو أقرب ما يكون من اجتماعات الطاولة المستديرة للخبراء والمختصين؛ ولكن بتجنب عيوبها (حتمية اللقاء في مكان وزمان واحد، معرفة المشاركين لشخصيات بعضهم، والتخرج المحتمل من فرض رأي أحدهم وغيرها)؛ فأسلوب دلفاي هو حوار غير مباشر بين الخبراء والمختصين؛ تجنباً لسيطرة آراء بعضهم على غيرهم، ونظراً للصعوبات التي واجهت الباحث في تشكيل الفريق وفي التواصل معهم وكذلك المدد الزمنية الطويلة جداً للمشاركة في كل جولة، ومراعاة لوقتهم الثمين وحرصاً منه على جدية المشاركة وفعاليتها، استخدم الباحث الأسلوب المكتبي كمرحلة أولية للاستفادة من المراجع والأبحاث والدوريات العلمية المتخصصة والمقالات في الأدبيات العربية والأجنبية لتحويل استبانة الجولة الأولى من دلفاي المفتوحة إلى شبه المفتوحة؛ وذلك باقتراح عبارات المحاور الأول واكتفاء عمل الفريق بتحديد أهمية كل عبارة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الحكومية مع فتح المجال جزئياً للتعديل أو الحذف أو الإضافة، ثم ترك المجال مفتوحاً بالكامل لعبارات المحاور الثاني، وجاءت بعد ذلك استبانتي الجولتين الثانية والثالثة (دلفاي المغلقة ١-٢) نتيجة لتحليل بيانات الجولتين الأولى والثانية على الترتيب، بالاستعانة بالبرامج الإحصائية المناسبة.

أسلوب دلفاي والتعريف به:

يتطلع الإنسان بطبيعته إلى معرفة المستقبل؛ فكما أن المجتمعات في عصرنا الحاضر تتسم بالتغيير السريع وقد تبدو الطرق المتاحة لجمع المعلومات غير ملائمة أحياناً لمواجهة المشكلات المطروحة؛ نجد أن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها مشاركة المعلومات وتبادل الآراء وطرح الخيارات والبدائل وترتيب الأولويات وتحديد الأهداف، وتقدير الاحتياجات، وصنع السياسات (المركز المصري للدراسات والأبحاث الإستراتيجية <http://efsregypt.org>)، فقيماً وفي إحدى مدن اليونان كان هناك معبد تقطنه مجموعة من الحكماء يتنبؤون بالمستقبل يسمى باسم شخصية أسطورية إغريقية "دلفاي Delphi"، وكان اليونانيون يلجؤون إلى المعبد؛ للتنبؤ بمستقبل الأمور من خلال تفسير الحكماء لمختلف القضايا، ويعد أسلوب دلفاي (Delphi Method) أسلوباً علمياً ممنهجاً للوصول إلى رسم السياسات والبدائل لاستشراف المستقبل في مجالات متعددة (عامر، ٢٠٠٨م). ويعود توظيف أسلوب دلفاي في اتخاذ القرار إلى عام ١٩٥٣م؛ فكان أول استخدام علمي منظم وهادف للأسلوب في سلاح البحرية الأمريكية كأحد أساليب البحوث المستقبلية وأعطى وقتها مسمى "دلفاي" في دراسة لهم كان هدفها الحصول على أفضل إجماع موثوق لآراء مجموعة من الخبراء عن طريق سلسلة من الاستبانات المركزة والمدعومة بتغذية راجعة متقنة، ثم انتقل هذا الأسلوب للتنبؤ التكنولوجي والتطوير والابتكار في التركيبات الفنية، ثم أخذ في الانتشار بصورته الحالية اليوم بين شتى المجالات (عامر، ٢٠١٦م). وينطلق أسلوب دلفاي من مبدأ المشاركة الجماعية للخبراء والمختصين وأهل الفكر، والتأكيد على أن وضوح الصورة الكلية للشيء لا يدرك إلا من خلال الكل الذي ينتمي إليه، ويتم توظيفه في العديد من المجالات العلمية والتكنولوجية في شتى الميادين وخاصة الموضوعات ذات الطابع الكيفي، ثم انتقل الاهتمام به إلى ميدان

التربية والبحوث الاجتماعية والثقافية والتربوية، وإن كان هدفه لا يزال هو الحصول على مدخلات ذاتية من مجموعة من الخبراء؛ للتعامل مع المستقبل عندما تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة (زاهر، ٢٠٠٤م).

تعريف أسلوب دلفاي:

يُعتبر أسلوب دلفاي أحد أشهر الأساليب الاستشرافية التنبؤية المُستخدمة في الدراسات والبحوث المستقبلية، كما يُعتبر منهجاً للوصول إلى رسم السياسات والبدائل والوصول إلى اتفاق على موضوع ما، وليس فقط التنبؤ (زاهر، ٢٠٠٤م). ويُعرف بأنه منهجية مصممة بطريقة علمية؛ لاستطلاع آراء مجموعة من الخبراء حول مشكلة ما لدراساتها؛ من خلال مناقشة الآخرين للتعرف على آرائهم، ويتم هذا في أكثر من جولة؛ للوصول إلى نتائج تفيد في إيجاد الحلول (مطر، ١٩٩٥م). كما يمكن تعريفه بأنه طريقة أو أسلوب لتنظيم اللقاءات بين مجموعة من الخبراء يصعب تجميعهم حول مائدة للمناقشة؛ بحيث يكون الاتصال بينهم بشكل فعال والسماح لكل خبير من الخبراء بالتعامل مع المشكلة المراد حلها بعيداً عن تأثير المجموعة (العديلي، ١٩٩٣م). ويعتمد أسلوب دلفاي في توقعه للمستقبل على ما يتنبأ به مجموعة من المختصين المنشغلين بمجال البحث، أو من يُطلق عليهم مصطلح "الخبراء"؛ وذلك بأن تُوجه لهم مجموعة من الأسئلة بصيغة مسحية متكررة غالباً من خلال استبانات؛ حتى يتم التوصل إلى التوافق في الآراء. ويقوم أسلوب دلفاي على إستراتيجية استقلالية آراء الخبراء وإخفاء هوياتهم بعضهم عن بعض؛ حرصاً على رفع درجة الحيادية. (فهيمي، ١٩٨٨م).

أهمية أسلوب دلفاي:

تختلف الدراسات المستقبلية في مناهجها وتقنياتها عن أساليب التنبؤ التقليدي كالاستقراء، والانحدار والارتباط، والتباين، ويمكن التفرقة بينهما في أربع نقاط رئيسية (رشيد، ١٤٣٩هـ)؛ هي: المدى الزمني: حيث تتعامل الدراسات المستقبلية مع مدى زمني أطول من ذلك الذي يتناوله التنبؤ التقليدي، ومعدلات التغير: حيث تتعامل الدراسات المستقبلية مع درجات من التغير أعلى من تلك التي يعتمد عليها التنبؤ التقليدي، وكذلك البدائل: حيث تتعامل الدراسات المستقبلية مع بدائل مختلفة للموضوع محل البحث؛ نتيجة لعدم القدرة على معرفة التغيرات في الأجل الطويل، وأيضاً أساليب التحليل: حيث تستخدم الدراسات المستقبلية أساليب للتحليل الكمي والكيفي؛ في حين يعتمد التنبؤ التقليدي في الغالب على أساليب كمية فقط. ومن أساليب الدراسات المستقبلية المُستخدمة حالياً في الدراسات التربوية على وجه التحديد؛ أسلوب السلاسل الزمنية، وأسلوب السيناريوهات، إضافة إلى أسلوب دلفاي الذي يُستخدم في مجالات عديدة. ويعتمد الأسلوب على تعدد الجولات؛ للحصول على اتفاق نسبي في الرأي ووجهات النظر (مطر، ١٩٩٥م). أيضاً تأتي أهمية أسلوب دلفاي من خلال قابليته للتطبيق في مجالات كثيرة وبصورة ثلاثية أبعاد مشكلة مثل المشكلات المعقدة التي لا تحتمل الانتظار لوقت طويل؛ مما يؤدي إلى تفضيل نتائجه على نتائج الطرق الأخرى (بدر، ٢٠٠٤م).

مميزات أسلوب دلفاي:

ولأسلوب دلفاي مميزات عن الكثير من الأساليب المشابهة في أنه عملية تبادلية مشتركة ذات فاعل متعدد الاتجاهات بين الخبراء والمختصين ولا يتطلب عينة كبيرة من الأفراد (٧-٢٠ طبقاً للممارسات السابقة) ويتم تفادي الآثار السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان أو الاجتماعات بعدم الكشف عن هوية الأعضاء إلا بعد التوصل للحكم النهائي (عامر، ٢٠٠٨م)، كما أنه يمثل عملية تكاملية وليست تنافسية، ولا وجود للمقارنات العلنية مع الآخرين؛ لذا فهو عملية تعتمد على الممارسة الموزعة على آراء وأحكام شخصية وأفكار ذاتية دون أي تأثير للسلطات الرسمية مثلاً. وأيضاً يتميز الأسلوب في أن التغذية الراجعة تلعب دوراً مهماً من خلال تقليل الاختلافات بين الخبراء حول المشكلة المطروحة للوصول إلى التجانس وهذا هو الهدف من استخدامه الذي يعمل كأداة لتحليل المشكلات وليس طريقة لاتخاذ القرار (بدر، ٢٠٠٤م). كذلك يميز أسلوب دلفاي باعتماده في تحديد نوعية الخبير أو المختص الذي يمكن أن يشارك في أعمال الجماعة على أساس مركزه وخبرته وتخصصه في المجال المُحدّد، وليس شيئاً آخر؛ مثل قرابة أو معرفة.

ويُطبق أسلوب دلفاي بصيغتين: الأولى وهي الأكثر شيوعاً تعتمد على الاستبانة، وتُسمى "الورقة والقلم" وتعتمد على نوعين هما الاستبيان الاستقرائي (عبارة عن سؤال الخبراء عن المشكلة بشكل مباشر وتركهم يدلون بإجاباتهم وآرائهم واقتراحاتهم)، والاستبيان الاستنتاجي (تعطي بعض المعلومات عن الموضوع ويعقبها مجموعة من الأسئلة؛ ليضع الخبراء إجاباتهم وتقديراتهم وآرائهم). أما الصيغة الثانية، وتُعرف بـ "الحاسب الآلي" وتعتمد على الحاسب الآلي، وتتسم بالسرعة في الاتصال مع ملاحظة خبرة ودراية الخبراء في التعامل مع الحاسب، وفيها يمكن التعرض لمجموعة كبيرة من الخبراء على مدى جغرافي واسع مع توفير الوقت والجهد. ويكون المشتركون في تطبيق الأسلوب بأي صيغة منهما على طرفين؛ الأول منهما هو (الباحث/الباحثون) مع مَنْ يساعده (إن احتاج الأمر) في تصميم وإدارة الأسلوب ومتابعة خطواته ومراحله وصياغة المشكلة المطروحة، وتصميم أدواته والقيام بعمليات تحليل المعلومات من خلال التغذية الرجعية وتجميع واستخلاص النتائج. والطرف الثاني (فريق الخبراء والمختصين) وهم مجموعة من الخبراء والاستشاريين والعلماء والمختصين، وهم مسؤولون عن طرح أفكار وبيانات واقتراحات وعرض المعلومات والآراء بشأن مشكلة الدراسة ومحاولة الوصول إلى حلول منطقية ومقنعة، (مطر، ١٩٩٥).

خصائص واحتياجات أسلوب دلفاي:

أسلوب دلفاي ليس وحيداً بين الطرق البحثية؛ إذ يشابهه في ذلك عدة طرق؛ مثل أسلوب مقابلة المجموعة، أسلوب مجموعة التركيز، وأسلوب المجموعة الاسمية (Cohen et al., 2000). ولكن يمكن حصر أهم خصائص أسلوب دلفاي في: أنه أسلوب حدسي يعتمد على حدس مجموعة من الخبراء والمختصين؛ فيكون على درجة كبيرة من الصدق والموضوعية، وأنه حوار غير مباشر بين الخبراء والمختصين؛ تجنباً لسيطرة بعضهم، ويعطي مخرجات تكشف عن نتائج التطبيق في ضوء أساليب معالجة الآراء وتجميعها بالشكل الأكثر صحة وثباتاً، وأيضاً فهو يمثل أسلوباً إحصائياً بيانياً يقوم على استخدام مناهج الإحصاء في تحليل النتائج؛ للوصول إلى نتائج أكثر موضوعية يمكن توظيفها من خلال أشكال إحصائية بيانية، وبذلك نجد له فاعلية واضحة في المساهمة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالقضايا ذات المسؤولية الكبرى. وقد قارن (Okoli & Pawlowski, 2004) بين أسلوب دلفاي والأساليب المسحية التقليدية، وكشفاً عن أن دراسات دلفاي تتطلب تعايش الباحث مع الدراسة ومع فريق الخبراء لفترة أطول، كما أن على الباحث أن يقوم بأدوار تنسيقية أكبر من الأدوار التي يقوم بها باحث المسوح التقليدية؛ إضافة إلى أن دراسات دلفاي لا تخضع لمعايير العينة الإحصائية التي تخضع لها المسوح التقليدية، وبالرغم من صعوبة تطبيق مقاييس ثبات المسوح التقليدية، إلا أن دراسات دلفاي تتميز بدرجة صدق بنائي أعلى نظراً لمعرفة الباحث بالمبحوثين وإمكانية مراجعة الاستجابات معهم (الجهني، ٢٠٠٩م). وعلاوة على ذلك؛ تتميز دراسات دلفاي بتلاشي إلى حد كبير مشكلة عدم الاستجابة أو الانسحاب بين أفراد البحث وبثراء بياناتها. ولضمان نجاح أسلوب دلفاي يجب الحرص ألا يكون فريق الخبراء والمختصين منتمين إلى مجال فكري واحد أو من تخصص واحد، وألا يعرف أي منهم الآخرين المشاركين في التطبيق، وأن يتسم الباحث نفسه بدرجة كبيرة من الدقة والموضوعية والبعد عن التحيز حتى يصل إلى نوع من الاتفاق في رأي جامع، وأن يعطي الوقت الكافي لأعضاء الفريق في التعبير عن آرائهم لعدم إهمال أحدهم الإجابة أو أن يقدم معلومات فيها قليل من الفكر؛ مما قد يؤدي إلى نتائج غير صادقة.

عيوب وصعوبات تطبيق أسلوب دلفاي:

يعاني أسلوب دلفاي من إهمال واضح من قبل الكثير من الباحثين في كثير من المجالات؛ ربما لأنه يعيبه استهلاكه لوقت كبير من الباحث لتدوير الاستبانة؛ سعياً إلى الوصول إلى التقاء في آراء مجموعة الخبراء والمختصين حتى مع تطور وسائل الاتصال وإمكانية استخدام الفاكس والبريد الإلكتروني والمواقع على الشبكة الإلكترونية (رشيد، ١٤٣٩هـ). وتتمثل الصعوبات المعتادة عند تطبيق أسلوب دلفاي في أربع مجموعات: الأولى تتصادف أحياناً في مجموعة الخبراء صعوبة تشكيل مجموعة الخبراء المشتركين في التطبيق، وعدم التحيز في الاختيار لأشخاص أو لتخصصات محدّدة، وكذلك ضمان مدى استمرار أفراد مجموعة الخبراء في مراحل تطبيق الأسلوب المختلفة لنهايته، أو تفادي العزوف في بعض الأحيان بالإضافة إلى قلة صبر البعض والتسرع في ملء الاستبانة. والثانية صعوبات قد تواجه تطبيق أسلوب

دلفاي بالنسبة للباحث ويحاول تفاديها، وهي أن يفاجأ بحالة من عدم الاتفاق بين الخبراء، أو عدم توفر القدرة الإبداعية والتخيلية، وربما يقابل التطبيق ضعف القدرة العلمية على التحليل والإحصاء. والمجموعة الثالثة من الصعوبات بالنسبة للاستبانة مثل صعوبة تصميمها، أو صعوبة وضع بنود المشكلة، أو صعوبة الصياغة والتحديد، وكذلك تحديد وسائل التواصل مع جميع الأطراف، أو حجم الوقت المُستهلك. وتأتي المجموعة الرابعة من صعوبات تطبيقه في عدم إتقان إجراءات ومراحل الأسلوب سواء من قبل الخبير أو الباحث نفسه، أو عدم قدرة الباحث على التحليل والصياغة وتصور البدائل في أثناء الجولات المختلفة للتطبيق.

منهجية تطبيق أسلوب دلفاي:

ذكر الجهني، ٢٠٠٩ م أن منهجية تطبيق أسلوب دلفاي تعتمد على خطوات مُحددة عند تنفيذه تتلخص في:

- بناء وتكوين القضية أو تحديد مشكلة الدراسة، وتعريفها تعريفاً جيداً قبل التطبيق.
- تحديد الهدف (أو السؤال) الرئيسي من تطبيق أسلوب دلفاي وحدوده.
- تشكيل فريق الخبراء والمختصين من ذوي الرأي والتخصص مع وجوب التنوع في خبراتهم.
- تصميم استبانة الجولة الأولى (دلفاي المفتوحة).
- تحكيم الاستبانة بواسطة متخصصين في مجال الدراسة وإحصائيين وتطويرها.
- إرسال استبانة الجولة الأولى إلى فريق الخبراء كل على حدة؛ طلباً لإبداء الرأي.
- استقبال الاستجابات وتحليل البيانات وتنقيحها واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.
- تحليل البيانات إحصائياً، ويمكن تحديد وزن نسبي لقيمة كل عبارة إذا لزم الأمر.
- تصميم وكتابة النتائج في شكل تقرير مختصر للجولة الأولى.
- إرسال التقرير المختصر لأعضاء فريق الخبراء ورصد ردود فعلهم.
- تكرار الخطوات الأربع الأخيرة جولة بعد أخرى طبقاً للنتائج في نهاية كل جولة، إلى أن نصل إلى استبانة دلفاي المغلقة، والتي تكون فيها الأسئلة أكثر تحديداً، وتصل الإجابات إلى درجة الاستقرار والثبات بنسبة الموافقة المعمول بها.
- إرسال استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة) لفريق الخبراء والمختصين.
- تجميع البيانات من الآراء النهائية ووضعها في شكل نتائج نهائية للدراسة بشكل مفصل.
- يمكن إضافة الرسومات البيانية للنتائج للتوضيح.
- كتابة التقرير النهائي بكل الأحداث والنتائج.
- رفع التقرير النهائي مع كامل النتائج للمعنيين.

خطة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة؛ تم تنظيم ما تبقى منها على النحو التالي:

- ١- الدراسات السابقة والمصطلحات.
- ٢- تجربة المملكة في قياس أداء الأجهزة الحكومية.
- ٣- تطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة.
- ٤- الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- ٥- النتائج وأهم التوصيات.

١- الدراسات السابقة والمصطلحات:

١/١ الدراسات السابقة:

اعتمدت "رؤية المملكة ٢٠٣٠" على ثقافة قياس الأداء كمبدأ لأهدافها، بالتطبيق على جميع الأجهزة الحكومية من خلال برامجها ومبادراتها؛ بهدف تمكين صناع القرار من متابعة تقدم الأجهزة الحكومية في أدائها ودعمها؛ للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية ومستهدفاتها لتتطابق مع رؤية المملكة، ولحدثة الرؤية؛ فإن الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة نادرة، وكان من أهم الدراسات أو الفعاليات في مجالها ما يلي:

— قدم القحطاني (١٤٣٢هـ)، دراسة بعنوان "واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" لندوة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية التي نظمها معهد الإدارة العامة، هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم قياس الأداء وأهميته، وعرض أنظمة قياس الأداء العالمية المتنوعة مع التركيز على بطاقة الأداء المتوازن، وتطور مراحل تطبيقها في الأجهزة الحكومية واستعراض محاورها الأساسية ومؤشرات قياس الأداء المُستخدمة فيها، وقدمت الدراسة تحليلاً لواقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في مراحل التخطيط والتطبيق والتوظيف لمخرجات القياس بالتطبيق على عينة مقصودة مكونة من (٢٩) جهازاً حكومياً، ومن أهم نتائجها؛ أنَّ أغلبية الأجهزة الحكومية محل الدراسة تعتمد على تقارير الإنجازات السنوية باعتبارها وسيلة لقياس أدائها، وتركز على مؤشرات الأداء التشغيلية أكثر من مؤشرات الأداء الإستراتيجية ومؤشرات أداء الموارد البشرية، وبالرغم من وجود خطط وأهداف إستراتيجية لدى قرابة النصف من الأجهزة الحكومية موضع الدراسة؛ إلا أن غالبية تلك الإستراتيجيات غير مفعلة أو لا يتم قياس التقدم في تطبيقها، كما بينت الدراسة عدم وجود مؤشرات للمقارنة بين أداء الفروع أو مع أجهزة مماثلة لها في النشاط لدى الأغلبية.

— وقدم القحطاني والنسور (١٤٣١هـ)، دراسة بعنوان "قياس أداء المنظمات الحكومية السعودية: دراسة تطبيقية على بعض الإدارات الحكومية في محافظة الخرج"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات أداء الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال المعايير المُستخدمة في مجموعة محاور تمثل عناصر بطاقة الأداء المتوازن (محور أصحاب المصالح المستفيدين، محور العمليات والإجراءات، محور التعليم والتطوير والإبداع، محور العوائد الاستثمارية والمالية، ومحور التغذية العكسية والرقابة)، فتم اختيار عينة من المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية، وكان من أهم نتائجها؛ أن حوالي (٧٥%) من المؤشرات التي تعبر عن اهتمامات واحتياجات المستفيدين من الخدمات الحكومية غير متوفرة أصلاً، وأن حوالي (٧٥%) من المؤشرات التي تعبر عن اهتمامات واحتياجات المستفيدين من الخدمات الحكومية غير متوفرة أصلاً، كما أن (٦٨%) من المؤشرات التي تعبر عن العمليات والإجراءات التي تتم داخل تلك الإدارات غير متوفرة، وأن حوالي (٤٤%) من الإدارات العاملة تتوفر فيها المؤشرات والمقاييس التي تعبر عن الإبداع والتطوير والتأهيل للموارد البشرية العاملة فيها، كما أن حوالي (٣١%) من الإدارات الحكومية تطبق المعايير والمؤشرات المالية التي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية.

— قدم القرشي (٢٠١٨م)، دراسة علمية حديثة تتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ في دعم صناعة القرار لجامعة أم القرى بعنوان "الأساليب الإحصائية الكمية وتطبيقاتها في صناعة القرار"، وقد أصدرت المنظمة العربية للتنمية الإدارية للباحث كتاباً بنفس العنوان؛ حيث طبق الباحث دراسته على عينة شملت (٤٣٣) من القيادات الإدارية بالجهات الحكومية (مدير عام- مدير إدارة- رئيس قسم)، وكانت أهم نتائج الدراسة أن استخدام الأساليب الإحصائية الكمية جاءت في المرتبة الرابعة من بين الأساليب المساعدة في صنع القرار بالجهات الحكومية، واتفق معظم القيادات الإدارية على أن أبرز معوق يحول دون تطبيق الأساليب الإحصائية الكمية هو عدم توفر أشخاص مختصين في مجال الإحصاء، واتفق معظم القيادات الإدارية على (١٠) مقترحات من شأنها تعزيز تطبيق الأساليب الإحصائية الكمية في صناعة القرار؛ جاء في مقدمتها تدريب الموظفين عليها. كما جاءت أبرز توصيات الدراسة بضرورة تعيين عدد كافٍ من المختصين بالإحصاء بالجهات الحكومية، وتخصيص

حواجز مادية للإداريين؛ لتشجيعهم على تطبيق الأساليب الإحصائية الكمية في صناعة القرار، وكذلك ضرورة الاهتمام بالعمل الإحصائي في الأجهزة الحكومية؛ وذلك بإنشاء وحدات إحصائية بكل جهة حكومية، والعمل الجاد في ربط البيانات الإحصائية في الأجهزة الحكومية مع الهيئة السعودية للإحصاء؛ للاستفادة من المعلومات وتحويلها إلى مؤشرات تعطي صناع القرارات رؤية واضحة لاتخاذ قرار سليم في حل المشكلات الإدارية وتتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني الذي يدعم صناعة القرار.

— نظمت جامعة القصيم (١٤٣٨هـ)، مؤتمراً علمياً تحت عنوان "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة"; وذلك مواكبةً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الطموحة، وانطلاقاً من الدور الذي ينبغي للجامعات القيام به تجاه الرؤية وبرامجها التنموية، وهدف المؤتمر إلى تناول الأدوار والمهام التي ينبغي للجامعات الحكومية والأهلية الاضطلاع بها؛ لضمان تفعيل أهداف الرؤية ومبادراتها. فقد ركز المحور الأول على نظم الحوكمة، والتطوير التنظيمي، وإعادة الهيكلة الإدارية والأكاديمية للجامعات السعودية بما يتواءم مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويعتبر هذا المؤتمر الأول من نوعه على مستوى المملكة الذي كانت فيه جامعة القصيم صاحبة السبق في عقده، وفي التوقيت المناسب مواكبةً لمشروع الرؤية الطموحة، وانطلاقاً من الدور الذي ينبغي للجامعات القيام به تجاه مشروع الرؤية وبرامجها التنموية، ومن أهم نتائج المؤتمر تحديد الأدوار والمهام التي ينبغي للجامعات الحكومية والأهلية الاضطلاع بها؛ لضمان تفعيل أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحديد متطلبات حوكمة الجامعات، ومدى مواءمتها لمتطلبات هذه الرؤية، ومن أهم توصياته ضرورة ضمان توافق أبحاث الدراسات العليا ومشاريع التخرج مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني، وضرورة وضع إستراتيجية للتنسيق بين مراكز الأبحاث والدراسات بالجامعات السعودية، وبين كل من مركز اتخاذ القرار، والمركز الوطني للدراسات الإستراتيجية التنموية.

— انطلقت في (١٤٣٨هـ)، فعاليات منتدى الإدارة والأعمال في نسخته الثامنة، تحت شعار "القيادات الإدارية ودورها في تبني التغيير وإنجاح ٢٠٣٠"، بمدينة جدة؛ حيث شمل المنتدى عدة جلسات وفعاليات وورش عمل؛ لبحث ٦ محاور حول دور القيادات الإدارية في القطاعين العام والخاص في إنجاح الرؤية وفق خطط زمنية متسارعة، واستعرض المنتدى لبعض التجارب العالمية الناجحة في الأداء الإداري؛ للاستفادة منها وإحداث التغيير التنموي في المملكة، كما تم عرض لبعض الدراسات العالمية المتخصصة في علم القيادة والتي تؤكد بمجملها على أهمية ممارسات وأدوار القائد الناجح وقدرته على تحديد الرؤية الملهمة بالشكل السليم، وكذلك دوره في التخطيط الزمني؛ لتحقيق النتائج عبر مراحل زمنية قصيرة وفق خطط ثلاثية وخمسية وعشرية عندما تكون الخطة الزمنية لتحقيق الرؤية الكبيرة طويلة المدى. وتبلورت أهم نتائج المنتدى في تحديد متطلبات تحقيق النجاح ومواجهة التحديات، وتقديم نماذج لكيفية تحقيق التميز في أداء المنظمات والقطاعات الاقتصادية والإدارية والمسؤولية المجتمعية والبرامج القيادية المتميزة، واستعراض كيفية تفعيل دور القيادات النسائية في البنية الاقتصادية للمجتمع المحلي، كما جاءت أهم توصياته في ضرورة تفعيل دور المنظمات المختلفة في خدمة المجتمع، وضرورة رسم ملامح القيادة الإستراتيجية للمنظمات والمؤسسات الإنتاجية، والعمل على تمكين القيادات الشابة من أدوات القيادة الإستراتيجية، وتحديد وسائل تحقيق التميز في ضوء الاقتصاد المعرفي وتطبيقات الإدارة الافتراضية ومواجهة التحديات والمسؤوليات المترتبة على تطبيق وسائل التواصل الاجتماعي.

٢/١ مصطلحات الدراسة:

— الأداء: عرف (رزيق، ١٤٣٠هـ) الأداء في الأجهزة الحكومية بأنه إنجاز الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية؛ فتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوب فيها. كذلك عرف (مخيمر، ٢٠٠٠م) الأداء بأنه موازنة الجهاز الحكومي لأولوياته الإستراتيجية بعد أن تجيب إدارته عن تساؤلات أساسية منها؛ أين يقع الجهاز الحكومي حالياً؟ أين يرغب أن يكون مستقبلاً؟ هل عمله

يصبّ في تحقيق الأهداف المرغوب فيها؟، كيف يمكن أن يحقق ذلك؟، وهل يمكن تحقيقها؟، ومن ثمّ صياغة مؤشرات أداء لكل هدف. واعتبره (Aguinis, 2009) عملية ديناميكية يتم من خلالها تحديد الأداء، والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والجهاز الحكومي بأكمله، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة، وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية للجهاز.

— إدارة الأداء: إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية؛ هي عملية تقوم بها الأجهزة بمواءمة مواردها وأنظمتها وموظفيها مع الأهداف والأولويات الإستراتيجية؛ حيث تشمل الأنشطة التي تكفل تحقيق الأهداف باطراد بطريقة فعّالة وكفؤة (Finn, 2013)، وتم تعريف إدارة الأداء في دليل وزارة الخدمة المدنية بالمملكة بأنه نظام يتم من خلاله تقييم الموظفين بناء على أدائهم في مقابل ميثاق أداء يتكون من مجموعة أهداف (ماذا ينجز)، وكفاءات/سلوكيات (كيف ينجز) (إدارة الأداء: دليل إرشادي <https://www.mcs.gov.sa>). والهدف من إدارة الأداء هو السماح للموظفين بمعرفة كيف كان أدائهم نسبةً إلى أهداف أو مؤشرات الأداء الرئيسية في أثناء فترة أداء محدّدة، وتُستخدَم نتائج عمليات إدارة الأداء في تخطيط تطوير الموظفين لاختيار أنسب تدخل لتحسين مهاراتهم وسلوكهم، وكأساس واقعي للتعويضات والمكافآت والتنقلات والترقيات (السلمي، ٢٠١٧ م). كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها رؤية مشتركة لأهداف الأجهزة الحكومية من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك (عامر، ٢٠١٨ م).

— إدارة الأداء وتقييم الأداء: يساوي كثير من الناس بين مفهومَي إدارة الأداء وتقييم الأداء، وهو اتجاه خطأ شائع؛ فإدارة الأداء مصطلح يُستخدَم للإشارة إلى الأنشطة الشاملة والأدوات والعمليات والبرامج التي تنشئها أو تطبقها الأجهزة الحكومية لإدارة أداء الموظفين الفردية والإدارات وغيرها من الوحدات التنظيمية داخل تأثيرها التنظيمي؛ معتمداً على أربع مراحل أساسية؛ وهي: تخطيط الأداء، وإدارة الأداء، ومراجعة الأداء، وتقديم المكافآت الخاصة بالأداء (Andrews, et al., 2011). وفي المقابل؛ فإن تقييم الأداء يشير إلى تقدير أو تقييم الأداء خلال فترة الأداء؛ لتحديد مدى نسبة ما نفّذ الموظف أو إدارة معينة أو وحدة تنظيمية؛ إلى الأهداف المتفق عليها، وهذا يُعتبر نشاطاً واحداً فقط من العديد من الأنشطة المهمة داخل عمليات إدارة الأداء. إدارة الأداء؛ هي عملية مهمة لأي منظمة صغيرة أو كبيرة، ربحية أو غير ربحية، محلية أو عالمية؛ فيعتمد الأداء الكلي على أداء الأفراد بدون اعتبار لحجم المنظمة أو نشاطها أو لخصائص أخرى (Nielsen, 2014).

— الأجهزة الحكومية: يُستخدَم تعبير الأجهزة الحكومية؛ للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، وتتشابه الأجهزة الحكومية في البلدان النامية إلى حد كبير (التميمي، ٢٠١٦ م)؛ وذلك لأن معظم النشاطات الاقتصادية للأجهزة الحكومية في الدولة تميل إلى التركيز على تقديم خدمات البنى التحتية، والخدمات الاجتماعية، وتنظيم حركة التجارة الخارجية، وإنتاج السلع والخدمات (ربيع، ٢٠١٥ م). وحديثاً؛ يتضح من تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهو من الأجهزة التي صدر قرار بإنشائها تزامناً مع تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وفي مادته الأولى أن المقصود بالأجهزة الحكومية: الوزارات، والهيئات العامة، والصناديق، والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة المستقلة.

— قياس أداء الأجهزة الحكومية: هو جزء من العملية الإدارية، تُستخدَم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية و/أو النوعية؛ لتحديد مستوى كفاءة الجهاز الحكومي من خلال استخدام الموارد المتاحة له، وقياس درجة النجاح في تحقيق أهدافه (توفيق، ٢٠١٥ م)، ولا تستطيع منظومة الإدارة الحكومية التقليدية التي تعتمد على اللوائح والإجراءات الوفاء بتوقعات المواطنين وطموحاتهم. وعرف رسلان (٢٠٠٧ م) قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بأنه تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمخرجات؛ فضلاً عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبةً إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات المماثلة الأخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية.

- أهداف قياس أداء الأجهزة الحكومية: يتم عادةً قياس أداء الأجهزة الحكومية من خلال تطبيق منهجيات وُفقَ تجارب وممارسات عالمية؛ بهدف دعم كفاءتها وفعاليتها وإصدار تقارير دورية لصناع القرار؛ ليعكس مدى تحقيق الأجهزة الحكومية لأهدافها الإستراتيجية (Gerrish, 2015)، ويهدف قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى ضرورة التحقق من التقدم في مبادراتها، وإلى تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها؛ وصولاً إلى تحقيق الرؤية الطموحة للمملكة، وتتمثل أهم أهداف قياس أداء الأجهزة الحكومية في:
 - دعم الأجهزة الحكومية في تنفيذ خططها الإستراتيجية وُفقَ مؤشرات معتمدة.
 - تحديد الصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في مسارها لتحقيق أهدافها واقتراح حلول معالجتها.
 - دعم عمليات تحسين الخدمات الحكومية؛ من خلال قياس جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

٢- تجربة المملكة في قياس أداء الأجهزة الحكومية:

تركّزت تجربة المملكة حديثاً في مجال قياس وإدارة أداء الأجهزة الحكومية في مرحلتين أساسيتين وهما:

١/٢ المرحلة الأولى:

تمثلت في انطلاق المشروع التجريبي بقرار مجلس الوزراء رقم (١٨٧) وتاريخ ١٤٢٩/٧/٤هـ بإنشاء "مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية"، يرتبط في مرحلته الأولى بمدير عام معهد الإدارة العامة، وحدّد القرار دور المركز من خلال قياس معدلات الإنتاج الحالية للأجهزة الحكومية، وقياس معدلات التغيير في إنتاجها؛ من خلال مقارنة إنتاج الجهاز خلال فترتين زمنيتين، وكذلك قياس الكفاءة الإنتاجية؛ من خلال الكشف عن مدى الاستخدام الأمثل لمواردها (البشرية، المالية، المادية)، قياس فاعليتها من خلال الكشف عن جودة الخدمة التي تقدمها، وأيضاً إجراء المقارنة بين أداء فروع الجهاز الحكومي الواحد؛ من حيث الإنتاج والفاعلية، وبناء قاعدة بيانات تسمح بتدقيق مدخلات الأجهزة الحكومية ومخرجاتها إلى مركز القياس، وإعداد التقارير عن أداء الأجهزة الحكومية المستفيدة من الخدمة، ورفع التوصيات؛ بما يعزز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور في أدائها (القحطاني، ١٤٣٢هـ).

وقد هدف المركز إلى اكتساب الخبرات المتنوعة وإتاحة الفرصة لاختبار منهجية للقياس، وتم توفير التمويل اللازم له لاختبار هذه المنهجية في خمسة أجهزة حكومية. وتلقى المشروع الدعم من قبل إحدى بيوت الخبرة العالمية المتخصصة في استشارات قياس وإدارة الأداء، وأخرى متخصصة في تقديم خدمة برمجيات قياس وإدارة الأداء، مستخدمين منهجية قياس مرتبطة بتصميم بطاقات الأداء المتوازن؛ بهدف تيسير عملية تحديد المقاييس المناسبة للإنتاجية والفعالية والكفاءة. وقد حرص مركز القياس على الاستفادة من النسخة المطورة لإحدى التصميمات التي تم إقرارها وثبت جدواها؛ وهي ما تعرف بالجيل الثالث من بطاقات الأداء المتوازن. وقد تضمن المشروع التجريبي تصميم بطاقة الأداء المتوازن للأجهزة الحكومية الخمسة، ودعم المشروع بضم فريق من الموظفين إلى جانب فريق مشروع مركز قياس الأداء كان دوره متمثلاً في تقديم التسهيلات والدعم اللوجستي للعمل داخلياً؛ كأن يضمن جودة الاتصالات بين فريق مركز قياس الأداء والإدارة العليا للجهاز الحكومي، على أن يتحول هذا الفريق الداخلي في معظم الأجهزة الحكومية إلى نواة لمجموعة الدعم والصيانة لبطاقات الأداء المتوازن للجهاز فور الانتهاء من أعمال التصميم.

وتزامناً مع هذا المشروع التجريبي؛ نظّم معهد الإدارة العامة بالرياض مؤتمراً دولياً في الفترة من ١٣-١١/١٦/١٤٣٠هـ بعنوان "المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز للقطاع الحكومي" بمشاركة دولية متميزة، وتم تخصيص محور كامل للتركيز على قياس الأداء في الأجهزة الحكومية كهدف رئيس من أهداف المؤتمر، وقد عُرضت العديد من البحوث التي ناقشت ماهية قياس الأداء الحكومي وأسباب قيام الحكومات الحديثة بالبحث عن أنظمة لقياس الأداء وكيفية اختيار منهجية القياس، بالإضافة إلى عرض عدد من التجارب الدولية في هذا المجال. كما نظم المعهد في ١٤٣٢/٠٥/٠١هـ ندوةً متخصصةً في قياس الأداء بعنوان "قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، رؤى محلية وتجارب دولية"، شهدت مشاركات محلية ودولية متميزة وكان من أهم أهدافها؛ استعراض التجارب المحلية

والدولية في مجال قياس الأداء؛ فتمّ استعراض التجارب المحلية لكل من أمانة محافظة جدة وأمانة العاصمة المقدسة، ومصلحة الجمارك، والمؤسسة العامة للبريد، والتجارب الدولية التي تمثلت في تجربتي حكومة أبو ظبي وجمهورية سنغافورة، كذلك هدفت إلى إلقاء الضوء على الواقع الفعلي للقياس لدى الأجهزة الحكومية بالمملكة والمساعدة في تحديد المنهجية التي سيتبناها المركز في التطبيق؛ فقدم المعهد بحثاً ميدانياً حول جاهزية الأجهزة الحكومية في المملكة لقياس الأداء، بالإضافة إلى أوراق عمل مُقدّمة من وزارة الاقتصاد والتخطيط، وديوان المراقبة العامة (القحطاني، ١٤٣٢هـ).

٢/٢ المرحلة الثانية:

بدأت المرحلة الثانية من تجربة المملكة في مجال قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية، مع انطلاق برنامج التحول الوطني ثم الإعلان عن رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٣٢٣) وتاريخ ١٤٣٧/٠٨/٠٢هـ بإنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة أو ما يُعرف بـ "أداء"، والذي أوضح في مادته الثالثة أن الهدف من إنشاء المركز هو قياس أداء الأجهزة العامة من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات موحدة ومُلمّزة لها لدعم كفاءتها وفعاليتها، وإعداد تقارير دورية حول نتائج أدائها (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة <https://www.adaa.gov.sa>). وقد عمل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بإعداد منهجية قياس الأداء للأجهزة العامة؛ استناداً إلى أفضل الممارسات الرائدة عالمياً في هذا المجال، بما يساهم في دعم ومساندة الأجهزة العامة من خلال قياس تحقيق الأهداف والمُسْتَهْدَفَات المعتمدة للأجهزة، وقياس تحقيق المبادرات التي تنفذها الأجهزة، بالإضافة إلى قياس رضا المستفيد عن الخدمات المُقدّمة من قبل الأجهزة العامة بصفة دورية؛ لتأتي بعدها مرحلة إصدار تقارير ربع سنوية ورفعها لمجلس إدارة المركز، الذي يقوم بدوره بمراجعة التقارير واعتمادها ورفعها لرئيس مجلس الوزراء وفقاً لما نصّت عليه الضوابط التنظيمية للمركز، وخلال الفترة الماضية دشّن المركز العديد من المشاريع المهمة المتخصصة التي تساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهمها:

منصة الأداء الدولي: فسعيًا من مركز "أداء" لتطوير الأجهزة العامة بالمملكة ومعرفة ما وصلت إليه دول العالم من مؤشرات للأداء في مجالات مختلفة، فقد عمل مركز "أداء" على تصميم منصة إلكترونية للأداء الدولي لمتابعة أداء المملكة العربية السعودية مقارنةً بأكثر من (٢١٧) دولة أخرى حول العالم؛ حيث تعطي المنصة نظرةً شاملة عن أداء المملكة في أكثر من (٥٠٠) مؤشر قياس عالمي عبر (١٢) محور قياس، كما تمثل المنصة مرجعاً للتصنيفات الدولية؛ إذ إنها تمكن من إجراء مقارنات خاصة بأداء دول مختلفة في عدة مجالات متعددة ومراقبة ذلك الأداء بشكلٍ دوري.

التمكين وبناء القدرات: ولبناء عمليات قياس أداء الأجهزة العامة وفقاً ومؤشرات ومُسْتَهْدَفَات تعتبر سابقة في الأجهزة العامة بالمملكة؛ فقد عمل "أداء" على وضع منهجية للتمكين وبناء القدرات من خلال الاعتماد على العمل التكاملي مع الأجهزة العامة؛ مما يتيح نشر ثقافة القياس، وقد هدف التمكين بشكلٍ أساسي إلى التواصل برفع الوعي بمفهوم إدارة الأداء بمعناها الشامل، والتشخيص بزيادة الشفافية من خلال قياس نضج الأجهزة العامة في عمليات قياس الأداء، والأطر والمعايير بتصميم منهجيات وأطر لقياس الأداء حسب أفضل المعايير العالمية، وإدارة الأداء بتحفيز وتمكين الأجهزة العامة؛ مما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبناء القدرات بالعمل على بناء القدرات، وإنشاء مجتمع للممارسين والمهتمين في إدارة الأداء.

قياس تجربة المستفيد: وهي ضمن أهداف "أداء" لدعم عمليات تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها من خلال قياس جودتها ورضا المستفيد عنها؛ فعمل المركز على تطوير منهجية لقياس رضا المستفيد تعتمد على أربع أدوات قياس معتمدة؛ وهي: الاستبانات (التي تعتمد على التواصل مع المستفيدين بشكلٍ مباشر للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمراحل استفادتهم من الخدمات الحكومية المقدمة لهم)، المتسوق الخفي (وهي أداة تعتمد على الزيارة السرية لمراكز الخدمات الحكومية)، مجموعات التركيز (وهي أداة تعتمد على عقد حلقات نقاش

متخصصة؛ لقياس تجربة رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية، والتعرف على تطلعاتهم لتطوير الخدمات لهم في المستقبل).

تطبيق وطني: بالإضافة إلى ما سبق، تم تصميم وإطلاق تطبيق وطني للأجهزة الذكية، وهو منصة تفاعلية تمكّن المركز من الوصول إلى شريحة كبرى من المستفيدين، متخطين بذلك عقبة الوقت والمكان للتواصل مع المستفيدين واستقصاء آرائهم والمشكلات التي يواجهونها في أثناء تلقيهم لخدمات الأجهزة الحكومية.

٣- تطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة:

سلك الباحث الطريقة الاستهدافية عند تطبيقه لأسلوب دلفاي في دراسته لمعرفة واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة واستكشاف معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقرر مراعاةً لوقت أعضاء فريق الخبراء والمختصين ألا يبدأ من الصفر ويستكشف الواقع والمعوقات مع الفريق، وإنما فضل إجراء دراسة مكتبية كمرحلة أولية. وبناءً على نتائجها؛ تم تصميم وبناء استبانة الجولة الأولى (وفي هذه الدراسة استبانة دلفاي شبه المفتوحة) لمناقشتها مع فريق الخبراء والمختصين من خلال تطبيق أسلوب دلفاي؛ لتتبع ورصد آرائهم. تم تحديد محاور وأبعاد الاستبانة المقترحة من قبل الباحث في محورين أساسيين: الأول وهو "واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠" والذي تضمن بعدين وهما: واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة، وواقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة، والمحور الثاني وهو "معوقات تطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"، والذي تضمن ثلاثة أبعاد وهي: معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية، معوقات تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وتوظيف النتائج، والمعوقات المالية لتطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء. وتمّ تحديد عناصر تطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة كما يلي:

١/٣ عناصر تطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة:

- **سؤال دراسة دلفاي:** ما واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة؟ وما معوقات نجاح التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
- **هدف دراسة دلفاي:** تستهدف دراسة دلفاي "الوصول إلى الواقع الفعلي لقياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة وتحديد أهم معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- **حدود دراسة دلفاي:** رغم بداية الدراسة بشكل عام منذ الإعلان عن تدشين معهد الإدارة العامة لتنظيم "مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"، إلا إن تطبيق دراسة دلفاي استغرق قرابة شهرين خلال الفصل التدريبي الأول للعام الهجري ١٤٣٩/١٤٤٠هـ وتم تصميم استبانة الجولة الأولى لدراسة دلفاي من منطلق تقليل الوقت الإجمالي المُستغرق في المناقشات وربما لجولات متعددة محتملة، ومراعاةً لوقت أعضاء فريق الخبراء والمختصين.
- **تشكيل أعضاء فريق الخبراء والمختصين:** وهم مجموعة من القيادات الإدارية في أجهزة حكومية في مجال قياس وإدارة الأداء ومنهجياته، وكذلك من القيادات أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعودية من المهتمين أو المنشغلين بالتخطيط الإستراتيجي أو بتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ويبلغ عددهم (١٨) عضواً، وتفصيلهم (٤) من القيادات أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، (١٠) من قيادات خمس وزارات، و(٤) من القيادات أعضاء هيئة التدريس من جامعتين من الجامعات السعودية الحكومية.
- **تصميم استبانة الجولة الأولى:** حرص الباحث عند تصميم استبانة دلفاي شبه المفتوحة، على التوازن بين محوريها الأساسيين بترك المجال بأسئلة إضافية مفتوحة مع الأسئلة المغلقة في المحور الأول التي تستقصي أهمية

كل عبارة لبعدها وإمكانية تطبيقها؛ لإعطاء الفرصة للتعديل أو الإضافة، وبين محور الاستبانة الثاني وأسئلته المفتوحة لإبداء الرأي وتطبيق أسلوب العصف الذهني والاستفادة من خبراتهم وتخصصاتهم لاستهداف:

- معرفة واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة.
- معرفة واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة.
- تحديد أهم معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية.
- تحديد أهم معوقات تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وتوظيف النتائج.
- تحديد أهم المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء.

■ **تشكيل الفريق والتواصل معه:** ضمن الباحث من خلال التواصل مع أعضاء فريق الخبراء والمختصين أن استبانات دراسة دلفاي كافية المعلومات والتوجيهات والأحكام الخاصة بكيفية الإجابة عن عناصرها. قام الباحث في هذه الخطوة بجمع معلومات كافية عن الفريق، متعلقة بمؤهلاتهم وخبراتهم الأكاديمية والعملية وبعض المتغيرات الديمغرافية (لغرض المفاضلة بين الخبراء إذا تطلب الأمر) للاشتراك في قائمة دلفاي النهائية، وقام الباحث بالتواصل معهم وشرح طبيعة الدراسة، وواجه الباحث مشكلة تمثل أهم عيوب تطبيق أسلوب دلفاي، وهي عنصر الوقت المُستغرق في عملية التواصل مع الخبراء ودعوتهم للاشتراك في الدراسة أولاً، ثم في مرحلة جمع المعلومات ثانياً، وهذه الخطوة لم تخلُ أيضاً من التعقيد؛ إذ توقع الباحث أن يواجه مشكلة اعتذار أحد الخبراء أو أكثر في مرحلة أو أكثر خاصةً أولئك الأكثر فائدةً للدراسة، والذين لا يجدون متسعاً من الوقت للاشتراك أو لظروف خاصة بهم.

وتم استلام استجابات فريق الخبراء والمختصين، وقام الباحث بفحص البيانات وتحليلها وتبويب المقترحات في مجموعات المعوقات، ثم شرع في بناء استبانة الجولة الثانية وهي استبانة مغلقة مستفيدة من نتائج تحليل بيانات استبانة الجولة الأولى، ومن ثم إرسال استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة-١) إلى أعضاء فريق الخبراء والمختصين لإبداء الرأي، وكإجراء طبيعي، تم تحليل بيانات الاستبانة واستخلاص النتائج. وكان من الممكن تكرار الخطوات الأخيرة عدة مرات (إذا احتاج الأمر لذلك) مع تطوير الاستبانة لجولات أخرى؛ لاستقصاء التغير في آرائهم بناءً على التحليل الأخير في كل مرة، مع الوضع في الاعتبار إمكانية الطلب من أصحاب الآراء المتطرفة تبرير آرائهم؛ حتى تبدأ الآراء في الاستقرار حول محاور الاستبانة وأبعادها وما يستقر عليه الاختيار من عبارات. تم تحليل الوضع الأخير والأقرب إلى حالة الإجماع (أو الأغلبية) حول عناصر الاستبانة في نسختها الأخيرة - ومن الدراسات السابقة يحدث التوافق في أي جولة حين تصل النسبة إلى ٨٠% (Okoli & Pawlowski, 2004) - للوصول إلى رؤية الفريق حيال واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة، وأهم معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتم إعداد وكتابة التقرير النهائي لتطبيق أسلوب دلفاي الذي يلخص نتائج آراء فريق الخبراء والمختصين ومعالجتها الإحصائية. وقد نوّه الباحث من خلال التواصل مع أعضاء الفريق إلى أنه استخدم الطريقة الاستشرافية لأسلوب دلفاي؛ للاستفادة من نتائج الدراسة المكتبية المُنفّذة من قبله في مرحلة مبكرة، وأنه تم تصميم استبانة دلفاي شبه المفتوحة - وتوزيعها كما في الجدول رقم (١) باختيار العبارات الأكثر أهمية وانتشاراً من وجهة نظر الباحث مستفيداً من الدراسة المكتبية.

الجدول رقم (١)

توزيع عبارات استبانة الجولة الأولى حسب المحاور والأبعاد

المحور	اسم المحور	أبعاد المحور	عدد عبارات البعد	عدد عبارات المحور	نوع الأسئلة
القول	واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠	واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	٤٣	٥٧	أسئلة مغلقة
		واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	١٤		
العمل	معوقات تطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠	معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية.	أسئلة مفتوحة		
		معوقات تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وتوظيف النتائج.			
		المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء.			

٢/٣ تحكيم استبانة الجولة الأولى وتوزيعها وتجميع البيانات: تم تحكيم استبانة الجولة الأولى؛ للتأكد من أن المحاور بما تتضمنه من أبعاد وعبارات تقيس الغرض الذي وضعت من أجله بواسطة ذوي الخبرة في مجال الدراسة وفي الإحصاء ومناهج البحث (مرفق - قائمة أسماء محكمي الاستبانة)، وبعد دراسة الملاحظات، قام الباحث بما تطلبته من تعديل أو حذف أو إضافة لتكون في شكلها النهائي (مرفق - استبانة دلفاي شبه المفتوحة)، وبعد إرسال (١٨) استبانة إلى أعضاء الفريق، تم استرداد كامل العدد أي بنسبة رفض بلغت (٠%)، وتم فحص النسخ المستردة بدقة؛ للتأكد من اكتمال الإجابات وسلامتها وجاهزيتها للتحليل.

٣/٣ التحليل الإحصائي في الجولة الأولى:

١/٣/٣ ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام تحليل معامل ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات محاور الاستبانة، وتوضّح النتائج أن معاملات الثبات مرتفعة لعبارات البعد الأول وتتراوح ما بين (٠,٧٤٢-٠,٨٦٤)، وكذلك لعبارات البعد الثاني وتراوح بين (٠,٦٧٨-٠,٨١٣)، وأن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٧٧٤)؛ مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ ومن ثم يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها لتحقيق أهداف الدراسة.

٢/٣/٣ صدق أداة الدراسة:

بعد تحكيم الصدق الظاهري للاستبانة، تم قياس صدق التجانس أو الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول؛ حيث يشير صدق الاستبانة إلى خلوها من أخطاء القياس. وتبين من قيم معاملات الارتباط أن الارتباط بين كل عبارة ومحورها موجب وقوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

٣/٣/٣ التحليل الإحصائي لاستبانة الجولة الأولى:

تم تحليل بيانات استبانة الجولة الأولى، وحصر عدد الآراء الإيجابية لأعضاء فريق الخبراء والمختصين تجاه كل عبارة من عبارات بعدي المحور الأول، وكذلك النسب المئوية، وفي النهاية تم حساب متوسط النسبة المئوية الإجمالية للاتفاق الإيجابي للبعد والمحور بشكل عام من حيث أهمية كل عبارة ثم إمكانية تطبيقها، كما يبين الجدول رقم (٢) مع وجود بعض التعديلات والإضافات من قبل فريق الخبراء والمختصين، كذلك تم الالتزام بسرد جميع عبارات الفريق بالنسبة للأبعاد الثلاثة لمعوقات تطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء في المحور الثاني، مفتوح الأسئلة.

جدول رقم (٢)

الإيجابية حول أهمية وإمكانية تطبيق العبارات في بُعدَي المحور الأول لاستبانة الجولة الأولى

المحور	أهمية تطبيق العبارات		إمكانية تطبيق العبارات	
	متوسط النسبة المئوية لأهمية عبارات البعد	متوسط نسبة الاتفاق للمحور	متوسط النسبة المئوية لإمكانية تطبيق عبارات البعد	متوسط نسبة الاتفاق للمحور
الأول	البعد الأول %٧١,٤٤	%٧٣,٤٦	البعد الأول %٧٠,٦٣	%٧٥,٢٨
	البعد الثاني %٧٥,٤٨		البعد الثاني %٧٩,٩٣	

٤/٣/٣ القرار بعد تطبيق استبانة الجولة الأولى:

استخدم أسلوب دلفاي في جولته الأولى باعتباره وسيلة اتصال منظمة بين مجموعة مختارة من الخبراء وأصحاب الاختصاص في ميدان معين؛ للتنبؤ بمؤشرات مستقبلية عبر العمل التعاوني المنظم أو لاقتراح الحلول المناسبة لمشكلة معينة دون الحاجة إلى الاجتماع أو المواجهة المباشرة، وبعد الانتهاء منها، وبناء على نتائجها، تم صياغة قرار نهاية الجولة الأولى من التطبيق كالتالي:

"بعد إرسال استبانة الجولة الأولى إلى أعضاء فريق الخبراء والمختصين، وعلى ضوء إجاباتهم؛ تبين أن متوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لأهمية عبارات المحور الأول (%٧٣,٤٦)، ومتوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لإمكانية تطبيقها (%٧٥,٢٨)، مع وجود بعض التعديلات والإضافات من قبل فريق الخبراء والمختصين، كذلك تم الالتزام بسرد جميع عبارات الفريق بالنسبة لمعوقات التطبيق في المحور الثاني؛ لذا لزم التدوير وترسل استبانة الجولة الثانية مع هذا التقرير المختصر لإعادة تقييم مقترحاتهم؛ للحصول على اتفاق نسبي في الرأي".

وبعد تطوير عبارات المحور الأول بعد دراسة الملاحظات، تم تجميع عبارات المحور الثاني المقترحة من قبل أعضاء الفريق، ومن ثم تبويبها وفحص صيغها مع ملاحظة عدم التكرار، تم تطوير استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة - ١)، يبين الجدول رقم (٣) حجم التغييرات في الاستبانة.

جدول رقم (٣)

ملخص التعديل في استبانة الجولة الأولى طبقاً لآراء فريق الخبراء والمختصين

المحور	البعد	التعديل في العبارات				مجموع التفاعلات
		استفسار	اقتراح	حذف	إضافة	
الأول	واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	٨	٦	١٧	٣	٣٤
	واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	٣	-	٦	٢	١١
الثاني	معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية.	تم إضافة عبارات المحور من قبل أعضاء الفريق، بعد تبويبها وفحص صيغها مع عدم التكرار.				٩
	معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج.					٦
	المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء.					٦

٤/٣ الجولة الثانية لتوظيف أسلوب دلفاي:

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها والاستفادة التي حصل عليها الباحث من الدراسة المكتبية الأولية، في تحديد أهم العبارات، وبعد تحليل بيانات استبانة الجولة الأولى في تطبيق أسلوب دلفاي؛ تم تطوير استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة - ١) من نوعية الأسئلة المغلقة؛ ليسجل أعضاء فريق الخبراء والمختصين تقديراتهم

حول أهمية العبارات وإمكانية تطبيقها في المحورين بأبعادهما الخمسة، واتباع الباحث في بناء استبانة الجولة الثانية - كما كان في استبانة الجولة الأولى - الطريقة العلمية المتعارف عليها والتي يمكن تلخيصها في تحديد الغرض منها ومحاورها الرئيسية، والأبعاد في كل محور وتعديل أو تطوير صياغة العبارات.

١/٤/٣ تطوير وتحكيم استبانة الجولة الثانية:

تم تطوير استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة - ١) بالاستفادة من نتائج تحليل بيانات استبانة الجولة الأولى (دلفاي المفتوحة)، والأخذ بمقترحات أعضاء الفريق، ويوضح الجدول رقم (٤) توزيع عبارات استبانة الجولة الثانية. وتضمن الجزء الأول ملخصاً لتقرير الجولة الأولى مع معلومات عامة حول الاستبانات وتطويرها، في حين ركز الجزء الثاني في المحور الأول "واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠" وتكون من (٤٠) عبارة في بعدين، وفي المحور الثاني "معوقات تطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية ٢٠٣٠" (٢١) عبارة في ثلاثة أبعاد. وتم تحكيم الاستبانة، والأخذ بالملاحظات، وظهرت في شكلها النهائي (مرفقة ضمن الملاحق). بعد إرسالها إلى أعضاء الفريق، تم استرداد (١٦) نسخة من إجمالي (١٨) أي بنسبة رفض بلغت ١١% تقريباً، وتم فحص النسخ المستردة.

الجدول رقم (٤)

توزيع عبارات استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة - ١) حسب المحاور والأبعاد

المحور	اسم المحور	أبعاد المحور	عدد العبارات	عدد البعد
الأول	واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠	واقع قياس الأداء وأنظمته في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	٤٠	٢٩
		واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة.		١١
الثاني	معوقات تطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية ٢٠٣٠	معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية.	٢١	٩
		معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج.		٦
		المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء.		٦
إجمالي عدد عبارات استبانة دلفاي المغلقة			٦١ عبارة	

٢/٤/٣ التحليل الإحصائي لاستبانة الجولة الثانية:

تم تحليل بيانات استبانة الجولة الثانية، وحصر عدد الآراء الإيجابية لأعضاء فريق الخبراء والمختصين تجاه كل عبارة من عبارات الأبعاد الخمسة للمحورين، وكذلك النسب المئوية، وفي النهاية تم حساب متوسط النسبة المئوية الإجمالية للاتفاق الإيجابي لكل بعد ولكل محور، ولكامل الاستبانة من حيث أهمية كل عبارة ثم إمكانية تطبيقها، كما يتضح من الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

الإيجابية حول أهمية وإمكانية تطبيق العبارات في الأبعاد الخمسة لمحور استبانة الجولة الثانية

المحور	أهمية تطبيق العبارات			إمكانية تطبيق العبارات	
	متوسط النسبة المئوية لأهمية عبارات البعد	متوسط نسبة الاتفاق للمحور	متوسط النسبة المئوية لإمكانية تطبيق عبارات البعد	متوسط نسبة الاتفاق للمحور	
الأول	البعد الأول	%٨٤,٨٥	البعد الأول	%٨٣,١٧	
	البعد الثاني		البعد الثاني		
الثاني	البعد الأول	%٨٥,٣١	البعد الأول	%٨٤,٤٤	
	البعد الثاني		البعد الثاني		
	البعد الثالث		البعد الثالث		
النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لأهمية عبارات الاستبانة		%٨٥,٠٨	النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لإمكانية عبارات الاستبانة		
			%٨٣,٨٠		

٣/٤/٣ القرار بعد تطبيق استبانة الجولة الثانية:

بعد الانتهاء من الجولة الثانية لتطبيق أسلوب دلفاي؛ وبناءً على نتائجها، يتضح الوصول إلى مرحلة اقتناع من قبل أعضاء الفريق والباحث بأن نسبة التوافق على محاور الاستبانة وأبعادها الخمسة وما تحتويها من عبارات صارت نسبة مقبولة، وتتفق والمعدلات التي تحققت في الممارسات السابقة لدراسات تم فيها تطبيق أسلوب دلفاي؛ فإن قرار نهاية الجولة الثانية تم صياغته كالتالي:

"بعد إرسال استبانة الجولة الثانية إلى أعضاء فريق الخبراء والمختصين، وعلى ضوء إجاباتهم؛ تبين أن متوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لأهمية عبارات المحورين (٨٤,٨٥)٪، (٨٥,٣١)٪ على التوالي ولكامل الاستبانة (٨٥,٠٨)٪، ومتوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لإمكانية تطبيق عبارات المحورين (٨٣,١٧)٪، (٨٤,٤٤)٪ على التوالي، ولكامل الاستبانة (٨٣,٠٨)٪، مع وجود بعض التعديلات والإضافات، وحيث إن نسب التوافق الإيجابي لكامل الاستبانة في جولة دلفاي الثانية في حدود الـ (٨٥)٪ سواء على أهمية العبارات أو إمكانية تطبيقها؛ لذا، كان القرار بالاكتمال من جولات النقاش وتحويل الاستبانة بعد تطويرها لاستقصاء الآراء باستخدام مقياس ليكرت الرباعي وإرسال استبانة الجولة الثالثة مع التقرير المختصر للجولة الثانية".

٥/٣ الجولة الثالثة لتوظيف أسلوب دلفاي:

بعد تحليل بيانات استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة - ١)، تم تطوير استبانة الجولة الثالثة من نوعية الأسئلة المغلقة مع استخدام مقياس ليكرت الرباعي (إذ إنه مع آراء الخبراء والمختصين في مجال الدراسة، لا حاجة لخيار "محايد" لرغبة الباحث في ألا يكون هناك وجود للتقييم الوسط، وكذلك حتى لا يفهم تفسيره بالخطأ)، وأصبح على أعضاء الفريق تسجيل تقديراتهم بدقة، وأتبع في بناء الاستبانة الطريقة العلمية المتعارف عليها.

الجدول رقم (٦)

توزيع عبارات استبانة الجولة الثالثة (دلفاي المغلقة - ٢) حسب المحاور والأبعاد

المحور	اسم المحور	أبعاد المحور	عدد العبارات البعد	عدد عبارات المحور
الأول	واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠	واقع قياس الأداء وأنظمته في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	٢٩	٣٩
		واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	١٠	
الثاني	معوقات تطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠	معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية.	١١	٢٢
		معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج.	٧	
		المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء.	٤	
إجمالي عدد عبارات استبانة دلفاي المغلقة		٦١ عبارة		

١/٥/٣ تطوير استبانة الجولة الثالثة:

تم تطوير استبانة الجولة الثالثة (دلفاي المغلقة - ٢) بالاستفادة أولاً من نتائج تحليل بيانات استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة - ١) وبعد الأخذ بمقترحات أعضاء فريق الخبراء والمختصين، ويوضح الجدول رقم (٦) توزيع عبارات استبانة الجولة الثالثة؛ حيث يركز الجزء الأول على المعلومات العامة حول جولات الاستبانة وتطويرها، فيما اهتم الجزء الثاني بالمحورين؛ الأول وتكون من (٣٩) عبارة من خلال بعدين، وتضمن المحور الثاني (٢٢) عبارة من خلال ثلاثة أبعاد، وظهرت الاستبانة في شكلها النهائي (مرفقة ضمن الملاحق). وبعد إرسال الاستبانة إلى أعضاء الفريق، تم استرداد عدد (١٣) نسخة من إجمالي (١٨) أي بنسبة رفض قاربت ٢٨٪، وتم فحص النسخ المستردة وهي صالحة بالكامل.

٢/٥/٣ التحليل الإحصائي لاستبانة الجولة الثالثة:

تُبين نتائج تحليل معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS؛ للتأكد من ثبات محاور أداة الدراسة (شبيجل، ١٩٩٨) - أن معاملات الثبات مرتفعة لجميع العبارات، وأن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٨٢٧)؛ مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وبعد تحكيم الصدق الظاهري للاستبانة، تم قياس صدق التجانس أو الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه، ويتضح من الجدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين عبارات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد في كل محور

المحور الأول						المحور الثاني					
البُعد الأول			البُعد الثاني			البُعد الأول		البُعد الثاني		البُعد الثالث	
رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور
١	٠,٧١٢	١١	٠,٧٢٦	٢١	٠,٧٢١	٣٠	٠,٨٨١	٤٠	٠,٧٥٥	٥١	٠,٧٥٤
٢	٠,٦٥٤	١٢	٠,٦٨٢	٢٢	٠,٧٥٩	٣١	٠,٧٣٤	٤١	٠,٧٣٥	٥٢	٠,٧٣١
٣	٠,٨٣٢	١٣	٠,٧٤٤	٢٣	٠,٦٨٣	٣٢	٠,٧٨٤	٤٢	٠,٧٣١	٥٣	٠,٧٨٣
٤	٠,٧١٣	١٤	٠,٧٦١	٢٤	٠,٧٢٢	٣٣	٠,٧٧٩	٤٣	٠,٧٥٧	٥٤	٠,٧٣٩
٥	٠,٧٥٦	١٥	٠,٦٩١	٢٥	٠,٧٠٣	٣٤	٠,٧٣٦	٤٤	٠,٧٤٩	٥٥	٠,٧٦١
٦	٠,٦٩٨	١٦	٠,٧٩٢	٢٦	٠,٨١٢	٣٥	٠,٧٠٨	٤٥	٠,٦٨٧	٥٦	٠,٧٧٨
٧	٠,٧٦٨	١٧	٠,٧٣٩	٢٧	٠,٦٥٥	٣٦	٠,٨١٣	٤٦	٠,٧٦٩	٥٧	٠,٧٥٩
٨	٠,٧٤٤	١٨	٠,٧١٠	٢٨	٠,٧٢٨	٣٧	٠,٧٥٢	٤٧	٠,٨٣٢		
٩	٠,٦٨٧	١٩	٠,٨٣٢	٢٩	٠,٧١٩	٣٨	٠,٦٩٠	٤٨	٠,٧١٩		
١٠	٠,٧٦٢	٢٠	٠,٧٦٠			٣٩	٠,٧٨٤	٤٩	٠,٦٩٢		
								٥٠	٠,٧٨٦		

تم تحليل استبانة الجولة الثالثة؛ لحصر آراء أعضاء الفريق تجاه عبارات كل بُعد على مقياس ليكرت الرباعي، وتُبين الجداول أرقام (٨-١٢) النسب المئوية لآراء أعضاء فريق الخبراء والمختصين الإيجابية (دون الاهتمام بالأعداد، كون أسلوب دلفاي يعتمد على عدد قليل من المشاركين) حول واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

جدول رقم (٨)

الإيجابية (موافق بشدة/ موافق) تجاه عبارات بعد واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة

م	أهم نتائج تحليل بيانات البعد الأول في المحور الأول	نسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين			
		قيادات وأعضاء هيئة تدريس بالجامعات	قيادات وأعضاء هيئة تدريس معهد الإدارة العامة	قيادات متخصصة في جهات حكومية	إجمالي نسبة المستجيبين للعبارة
١	تُطوّر الأجهزة الحكومية إستراتيجياتها؛ لتتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%٩٣,٣
٢	درجة نُشر ثقافة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية جيدة.	%٧٥	%٥٠	%٦٠	%٦١,٧
٣	لدى قيادات الأجهزة الحكومية قناعة بأهمية قياس الأداء.	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%٩٣,٣
٤	تعتمد الأجهزة الحكومية أهدافاً طموحة قابلة للتنفيذ.	%٧٥	%٥٠	%٦٠	%٦١,٧
٥	يُدمج الارتباط التنظيمي في الأجهزة الحكومية قياس الأداء.	%٧٥	%٧٥	%٨٠	%٧٦,٧
٦	تطبق عمليات قياس الأداء على كل المستويات الإدارية.	%٧٥	%٥٠	%٦٠	%٦١,٧
٧	لدى الأجهزة الحكومية جاهزية عامة لتطبيق قياس الأداء.	%٥٠	%٥٠	%٦٠	%٥٣,٣
٨	تتكامل أنظمة قياس الأداء المستخدمة حال تعددها.	%٧٥	%٧٥	%٦٠	%٧٠
٩	تشارك الأطراف المعنية (العملاء والمستفيدين) في تصميم أنظمة قياس الأداء.	%٥٠	%٢٥	%٤٠	%٣٨,٣
١٠	تتوفر في الأجهزة الحكومية الكوادر المؤهلة؛ لتشارك في تصميم أنظمة القياس.	%٥٠	%٥٠	%٤٠	%٤٦,٧
١١	تتمتع الموارد البشرية بدرجة نضج كافية لتطبيق قياس الأداء.	%٥٠	%٢٥	%٦٠	%٤٥
١٢	تستفيد الأجهزة الحكومية من التجارب الناجحة في قياس الأداء.	%١٠٠	%٧٥	%٨٠	%٨٥
١٣	تستعين الأجهزة الحكومية ببيوت الخبرة في تصميم أنظمة قياس الأداء.	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%٩٣,٣
١٤	ارتباط مؤشرات القياس بمبادرات الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة.	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
١٥	عدد مؤشرات الأداء المُعتمَدة على مستوى الجهاز الحكومي مناسب.	%٧٥	%١٠٠	%٦٠	%٧٨,٣
١٦	اتساق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف المحددة.	%٥٠	%٧٥	%٨٠	%٦٨,٣
١٧	وضوح مؤشرات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.	%٧٥	%١٠٠	%٨٠	%٨٥
١٨	تُحدد قيم مستهدفات مؤشرات القياس بدقة.	%٥٠	%٧٥	%٤٠	%٥٥
١٩	تستند مؤشرات قياس أداء الأجهزة الحكومية إلى مصادر بيانات موثوقة.	%٧٥	%٧٥	%٨٠	%٧٦,٧
٢٠	البيانات اللازمة لعمليات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية كافية.	%١٠٠	%٧٥	%١٠٠	%٩١,٧
٢١	يتم عقد مقارنات مرجعية داخلية وخارجية لقياس الأداء.	%٥٠	%٧٥	%٦٠	%٦١,٧
٢٢	تتيح الأجهزة الحكومية قنوات رسمية؛ للحصول على بيانات قياس الأداء.	%٢٥	%٥٠	%٤٠	%٣٨,٣
٢٣	تُراجع الأجهزة الحكومية مصادر بيانات قياس الأداء بشكل دوري.	%٥٠	%٢٥	%٦٠	%٤٥
٢٤	تتسم طرق جمع البيانات المُستخدمة في قياس الأداء بدقتها.	%٧٥	%٧٥	%٦٠	%٧٠
٢٥	تتمتع أنظمة قياس أداء الأجهزة الحكومية ببيان نتائج ومخرجات القياس.	%٥٠	%٧٥	%٦٠	%٦١,٧
٢٦	توظف الأجهزة الحكومية نماذج تقارير قياس أداء مناسبة.	%٧٥	%١٠٠	%٨٠	%٨٥
٢٧	تساعد تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في تحقيق أهدافها.	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
٢٨	تُعد الأجهزة الحكومية تقارير أداء ذات قيمة.	%٥٠	%٥٠	%٦٠	%٥٣,٣
٢٩	تطبق الأجهزة الحكومية آلية مُعتمَدة لاستكشاف أخطاء تقارير قياس الأداء.	%٢٥	%٢٥	%٤٠	%٣٠
النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لعبارات البعد الأول في المحور الأول		%٦٨,٢٨			

جدول رقم (٩)

الإيجابية (موافق بشدة/ موافق) تجاه عبارات واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة

م	أهم نتائج تحليل بيانات البعد الثاني في المحور الأول	نسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين		
		قيادات وأعضاء هيئة تدريس بالجامعات	قيادات وأعضاء هيئة تدريس معهد الإدارة العامة	قيادات متخصصة في جهات حكومية
١	خلال السنوات القليلة الماضية، تبنت الأجهزة الحكومية إدارة الأداء كمدخل علمي لتحسين الأداء.	%٧٥	%٧٥	%٨٠
٢	تتوافق منهجيات إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.	%١٠٠	%٧٥	%٨٠
٣	يتم الربط الفعلي بين عمليتي إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية وقياسه.	%٧٥	%٥٠	%٦٠
٤	توظف الأجهزة الحكومية منهجيات موثوقة لإدارة الأداء.	%٧٥	%٧٥	%٦٠
٥	تشارك الأجهزة الحكومية ذات العلاقة في آلية لحكومة البيانات ^١ .	%٥٠	%٢٥	%٤٠
٦	تنشر الأجهزة الحكومية مخرجات القياس؛ لتجديد ثقة المستفيدين.	%٢٥	%٥٠	%٤٠
٧	تدعم تقارير إدارة أداء الأجهزة الحكومية قرارات القيادات العليا.	%٥٠	%٧٥	%٦٠
٨	تضع الأجهزة الحكومية أسساً موضوعية للمساءلة والتحفيز بناء على تصنيف الأداء فيها.	%٥٠	%٧٥	%٦٠
٩	تطبق الأجهزة الحكومية مقارنات بين مستويات الأداء مع مثيلاتها ^٢ .	%٥٠	%٧٥	%٤٠
١٠	تساهم الأجهزة الحكومية في بناء قاعدة بيانات حول الأداء الحكومي تكون مصدراً متاحاً للبحث والدراسة.	%٥٠	%٥٠	%٤٠
النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لعبارات البعد الثاني في المحور الأول		% ٥٩,٥		

جدول رقم (١٠)

الإيجابية (موافق بشدة/ موافق) تجاه عبارات معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية

م	أهم نتائج تحليل بيانات البعد الأول في المحور الثاني	نسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين		
		قيادات وأعضاء هيئة تدريس بالجامعات	قيادات وأعضاء هيئة تدريس معهد الإدارة العامة	قيادات متخصصة في جهات حكومية
١	تحديث قواعد البيانات وموثوقية مصادرها.	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
٢	تجنب عيوب تعدد الأنظمة التقنية في الجهات الحكومية.	%٧٥	%٧٥	%٨٠
٣	توظيف أنظمة قياس تقيس كفاءة العمليات لتطويرها.	%٧٥	%٧٥	%٨٠
٤	التدريب والإلمام الكافي بكيفية بناء مؤشرات الأداء.	%٥٠	%٥٠	%٦٠
٥	إدراك وفهم طريقة الحساب في عمليات قياس الأداء والتطبيق الصحيح.	%٧٥	%٧٥	%٦٠
٦	الربط بين مستويات تطبيق قياس الأداء (إستراتيجي - تكتيكي - تشغيلي).	%٥٠	%٧٥	%٦٠
٧	تطبيق منهجية علمية؛ لتوليد مؤشرات الأداء المناسبة لطبيعة الجهاز الحكومي.	%٧٥	%١٠٠	%٨٠
٨	ربط مؤشرات الأداء بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها.	%١٠٠	%٧٥	%١٠٠
٩	استخدام عدد مؤشرات محدودة؛ للتركيز في كيفية تحقيقها ومتابعتها بشكل جيد.	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
١٠	مراجعة المؤشرات للتحقق من قدرتها على دعم القرار الإداري.	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠
١١	إعطاء عملية إدارة مؤشرات الأداء أولوية للتحكم في عمليات الجهاز الحكومي.	%٧٥	%٧٥	%٨٠
النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لعبارات البعد الأول في المحور الثاني		% ٨٠		

^١ آلية لربط وتدفق بيانات القياس بين الأجهزة المعنية.

^٢ تتم المقارنات من خلال مؤشرات الفاعلية والإنتاجية للأجهزة الحكومية ومثيلاتها في النشاط وكذلك بين فروع الجهاز نفسه.

جدول رقم (١١)

الإيجابية (موافق بشدة/ موافق) تجاه عبارات معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج

م	أهم نتائج تحليل بيانات البعد الثاني في المحور الثاني	نسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين			
		قيادات وأعضاء هيئة تدريس بالجامعات	قيادات وأعضاء هيئة تدريب معهد الإدارة العامة	قيادات متخصصة في جهات حكومية	إجمالي نسبة المستجيبين للعبارة
١	أهمية وجود مالِك لكل عملية في أثناء تطبيق قياس الأداء.	٧٥%	١٠٠%	٦٠%	٧٨,٣%
٢	تجنب عدم شمولية العمليات المختلفة في مراحل القياس.	٥٠%	٥٠%	٤٠%	٤٦,٧%
٣	الاهتمام بمخرجات قياس الأداء والتقارير من قبل الإدارة العليا.	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
٤	أهمية وجود آلية واضحة وسياسة متبعة لتوظيف نتائج التقارير.	١٠٠%	١٠٠%	٦٠%	٨٦,٧%
٥	ضعف عمليات المتابعة لتطبيق توصيات تقارير قياس الأداء.	١٠٠%	٧٥%	١٠٠%	٩١,٧%
٦	تضمن تقارير القياس لإسهامات المستفيدين وجودتها.	٧٥%	٥٠%	٤٠%	٥٥%
٧	ضعف الربط بين التدريب وقياس الأداء.	٧٥%	١٠٠%	٨٠%	٨٥%
النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لعبارات البعد الثاني في المحور الثاني		٧٧,٦٣%			

جدول رقم (١٢)

الإيجابية (موافق بشدة/ موافق) تجاه عبارات المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء

م	أهم نتائج تحليل بيانات البعد الثالث في المحور الثاني	نسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين			
		قيادات وأعضاء هيئة تدريس بالجامعات	قيادات وأعضاء هيئة تدريب معهد الإدارة العامة	قيادات متخصصة في جهات حكومية	إجمالي عدد ونسبة المستجيبين للعبارة
١	تحقيق التوافق بين متطلبات قياس وإدارة الأداء مع الميزانية العامة للجهاز.	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
٢	تضمن الميزانيات بنوداً لضمان توظيف تكنولوجيا المعلومات؛ لسهولة تدفق بيانات القياس.	١٠٠%	١٠٠%	٨٠%	٩٣,٣%
٣	ضعف الصلاحيات في الربط بين الحافز المالي ونتائج قياس الأداء.	١٠٠%	٧٥%	١٠٠%	٩١,٧%
٤	استهداف محو مفهوم أن معوقات القياس والتنمية بشكل عام بالضرورة مالية.	٧٥%	٥٠%	٤٠%	٥٥%
النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لعبارات البعد الثالث في المحور الثاني		٨٥%			

٣/٥/٣ القرار بعد تطبيق استبانة الجولة الثالثة:

بعد الانتهاء من تطبيق الجولة الثالثة لأسلوب دلفاي وتحليل البيانات، والاطمئنان بأن نسبة التوافق على محاور الاستبانة وأبعادها الخمسة، وما تحتويها من عبارات أضحت نسبة مرضية جداً ومقبولة وتتفق مع المعدلات التي تحققت في الممارسات السابقة، وأن الآراء الإيجابية تجاه العبارات - التي سيتم عرضها في نتائج الدراسة - أصبحت كافية لهدف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها؛ لذا، فإن قرار الجولة الثالثة من التطبيق كان:

"بعد تطوير استبانة الجولة الثالثة لاستقصاء آراء أعضاء فريق الخبراء والمختصين على مقياس ليكرت الرباعي، وعلى ضوء إجاباتهم، ونتائج التحليل الإحصائي، وَجَبَ اتخاذ القرار بالاكْتفاء بالجولات الثلاث لتطبيق أسلوب دلفاي مع فريق الخبراء والمختصين، ومن ثم عرض التقرير النهائي".

٦/٣ التقرير النهائي لتوظيف أسلوب دلفاي:

بعد الانتهاء من تطبيق أسلوب دلفاي على الدراسة بجولاته المختلفة، وفي التالي ملخص للتقرير النهائي لتطبيق أسلوب دلفاي (نظراً لعرض التفاصيل مسبقاً) متمثلاً في:

- **عنوان دراسة دلفاي:** "واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة، ومعوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠".
- **الهدف من تطبيق أسلوب دلفاي:** معرفة الواقع الفعلي لقياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة وتحديد أهم معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- **عدد جولات دلفاي:** (٣) جولات.
- **المصدر الأساسي لبيانات استبانة الجولة الأولى:** نتائج الدراسة المكتبية التي أجراها الباحث.
- **عدد أعضاء فريق الخبراء والمختصين:** من البداية تم الاتفاق مع (١٨) عضواً.
- **تشكيل الفريق:** تنوعت اختصاصات وخبرات أعضاء الفريق بين مجال قياس وإدارة الأداء ومجال الإدارة العامة والمجالات المرتبطة من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، ومن منسوبي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ومن المختصين بتطبيق برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من القادة في مكاتب تحقيق الرؤية ببعض الجامعات وبعض الوزارات بالمملكة.
- **المشاركة الفعلية للفريق:** تميزت الاستجابة في الجولة الأولى بمشاركة كامل أعضاء الفريق، بنسبة استجابة بلغت (١٠٠%)؛ في حين كانت في الجولة الثانية بمشاركة (١٦) عضواً بنسبة استجابة قاربت (٨٩%)، وقمت الجولة الثالثة بمشاركة (١٣) عضواً بنسبة استجابة تخطت (٧٢%).
- **قرار الجولة الأولى:** تبين أن متوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لأهمية عبارات المحاور الأول (٧٣,٤٦%)، ومتوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لإمكانية تطبيقها (٧٥,٢٨%)، مع وجود بعض التعديلات والإضافات من قبل فريق الخبراء والمختصين، وتم الالتزام بسرد جميع عبارات الفريق بالنسبة لمعوقات التطبيق في المحاور الثاني. لذا؛ لزم التدوير وترسل استبانة الجولة الثانية مع هذا التقرير المختصر لإعادة تقييم مقترحاتهم؛ للحصول على اتفاق نسبي في الرأي.
- **قرار الجولة الثانية:** تبين أن متوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لأهمية عبارات المحورين (٨٤,٨٥%)، (٨٥,٣١%) على التوالي ولكامل الاستبانة (٨٥,٠٨%)، ومتوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لإمكانية تطبيق عبارات المحورين (٨٣,١٧%)، (٨٤,٤٤%) على التوالي، ولكامل الاستبانة (٨٣,٠٨%)، مع وجود بعض التعديلات والإضافات، وحيث إن نسب التوافق الإيجابي لكامل الاستبانة في جولة دلفاي الثانية في حدود الـ (٨٥%) سواء على أهمية العبارات أو إمكانية تطبيقها؛ لذا، كان القرار بالاكتمال من جولات النقاش وتحويل الاستبانة بعد تطويرها لاستقصاء الآراء باستخدام مقياس ليكرت الرباعي وإرسال استبانة الجولة الثالثة مع تقرير الجولة الثانية المختصر.
- **قرار الجولة الثالثة:** بعد تطوير استبانة الجولة الثالثة لاستقصاء آراء أعضاء فريق الخبراء والمختصين على مقياس ليكرت الرباعي، وعلى ضوء إجاباتهم، ونتائج التحليل الإحصائي؛ وجب اتخاذ القرار بالاكتمال بالجولات الثلاث لتطبيق أسلوب دلفاي مع فريق الخبراء والمختصين، ومن ثم عرض التقرير النهائي.

٤- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

جاءت الإجابات عن تساؤلات الدراسة؛ من خلال نتائج تطبيق أسلوب دلفاي لمعرفة واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة والوقوف على أهم معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وطبقاً لتحليل البيانات لآراء أعضاء فريق الخبراء والمختصين كما يلي:

١/٤ الإجابة عن تساؤلات المحور الأول:

اشتملت الدراسة في محورها الأول على تساؤلين: الأول: (ما واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة؟)؛ فحالياً وفي ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبعد أن كانت أغلبية الأجهزة الحكومية طبقاً لدراسة القحطاني، ١٤٣٢هـ تعتمد على تقارير الإنجازات السنوية باعتبارها وسيلة لقياس أدائها، وتركز على مؤشرات الأداء التشغيلية أكثر من مؤشرات الأداء الإستراتيجية ومؤشرات أداء الموارد البشرية - أصبح بالمملكة واقع فعلي لما يعرف بقياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية وإن لم تكتمل المنظومة بعد، وتتضح الإجابة بالتفصيل من خلال النتائج؛ فنجد أن المملكة العربية السعودية من الدول التي خطت خطوات جادة لتطبيق قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية من أكثر من عشر سنوات، وتكثفت جهودها بالاهتمام البالغ به ضمن مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وإنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وهدفه قياس أداء الأجهزة العامة؛ استناداً إلى أفضل الممارسات الرائدة عالمياً في هذا المجال؛ من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات موحدة وملزمة لها لدعم كفاءتها وفعاليتها، وإعداد تقارير دورية حول نتائج أدائها، ويجعل القياس أمراً إلزامياً لكل الأجهزة العامة بالمملكة.

والتساؤل الثاني: (ما واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة؟)؛ فنسمع حالياً ونقرأ عن مفهوم "إدارة الأداء" في الأجهزة الحكومية، ونعلم بوجود وحدات إدارية بهذا المسمى، وتخصصات لموارد بشرية في هذا المجال، وعملياً؛ فقد دشّن المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة عدة مشاريع رئيسية لمتابعة إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية؛ ومنها: منصة الأداء الدولي، ومشروع التمكين وبناء القدرات من خلال الاعتماد على العمل التكاملي مع الأجهزة العامة؛ مما يتيح نشر ثقافة القياس، وإصدار نسخته الأولى من التطبيق الإلكتروني "تطبيق وطني" للأجهزة الذكية وهو منصة تفاعلية تمكن المركز من الوصول لشريحة أكبر من المستفيدين، كذلك بدأت الأجهزة الحكومية بالمملكة وتماشياً مع رؤية المملكة بدأت في تطوير هيكلها التنظيمي واستحداث وحدات إدارية لإدارة الأداء، وتوفير الموارد البشرية والكوادر المؤهلة لإدارتها، وأيضاً بدأت الأجهزة في تطبيق منهجيات معتمدة لإدارة الأداء، وإصدار الأدلة والنشرات التعريفية؛ للإسهام في نشر والتعريف بثقافة قياس وإدارة الأداء؛ ولكن القصور في إدارة الأداء حول حوكمة بيانات قياس وإدارة الأداء، ونشر النتائج والمخرجات، وضعف البنية التحتية لقواعد بيانات الأداء، وقلة المقارنات المرجعية.

٢/٤ الإجابة عن تساؤلات المحور الثاني:

واشتملت الدراسة في محورها الثاني على ثلاثة تساؤلات؛ التساؤل الثالث: (ما معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية؟)، وتتضح الإجابة من خلال النتائج، ولكن أهم معوقات أنظمة القياس كانت في أهمية تطوير الهياكل التنظيمية وتكملة البنية الأساسية للوحدات الإدارية المختصة بقياس وإدارة الأداء، وتوظيف أنظمة قياس أداء تترجم رؤية المملكة إلى مؤشرات يمكن تطبيقها، ودعم الأجهزة الحكومية لمواردها البشرية المختصة، وتأهيلهم للمشاركة في تحديد الأهداف الإستراتيجية وتصميم أنظمة القياس وبناء المؤشرات الرئيسية. وتمثلت أهم معوقات المؤشرات في كيفية توليد مؤشرات قياس الأداء المناسبة لطبيعة الجهاز الحكومي، وربط مؤشرات الأداء بالعوامل الجوهرية التي تساعد على الوصول إلى الأهداف، وعدد مؤشرات الأداء وقيم مستهدفاتها، والبرامج التدريبية لبناء مؤشرات الأداء ومراجعتها بشكل دوري. وبالنسبة للبيانات؛ فقد تمثلت في تبني الأجهزة الحكومية المرتبطة آلياً بحوكمة بيانات القياس، واستحداث قنوات رسمية لسهولة الحصول على البيانات اللازمة، والإسهام في

بناء قاعدة بيانات حول الأداء الحكومي تكون مصدراً متاحاً للبحث والدراسة، ووجود آلية لفحص وتحديث موثوقية مصادر بيانات قياس الأداء وتوفر بيانات القياس كما ونوعاً.

والتساؤل الرابع: (ما معوقات تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وتوظيف النتائج؟)؛ فنجد أن أهم المعوقات تتمثل في اعتماد الأجهزة الحكومية آليةً محددةً لاستكشاف أخطاء تقارير قياس وإدارة الأداء، وأن تتابع الأجهزة الحكومية تطبيق توصيات تقارير قياس الأداء، وأن تهتمّ بنشر نتائج ومخرجات القياس لتجديد ثقة المستفيدين، وإجراء مقارنات على فترات بين نتائج ومخرجات قياس الأداء مع قيم المُستهدفات وتحديد ما تحقق منها.

في حين كان التساؤل الخامس: (ما أهم المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء؟)؛ فنجد أن أهمها تركز في ضرورة تحقيق التوافق بين متطلبات قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية مع الميزانيات العامة لها، والاهتمام بتضمين ميزانيات الأجهزة الحكومية بنوداً خاصةً لضمان توظيف تكنولوجيا المعلومات بسهولة تدفق البيانات اللازمة لقياس وإدارة الأداء، وكذلك من أهم المعوقات المالية معالجة ضعف الصلاحيات في الربط بين الحافز المالي ونتائج قياس الأداء داخل الأجهزة الحكومية، مع استهداف محو مفهوم أن معوقات القياس والتنمية بشكل عام بالضرورة مالية.

٥- النتائج وأهم التوصيات:

١/٥ نتائج الدراسة:

بلا شك؛ يتمتع أعضاء فريق الخبراء والمختصين شركاء الدراسة بخبرات عالية متنوعة في مجال قياس وإدارة الأداء والتخطيط الإستراتيجي والمجالات المرتبطة في العمل الحكومي؛ مما يؤهل آراء ومقترحات عينة الدراسة لتكون محل الثقة والتقدير؛ خاصةً وقد تنوعت جهات عملهم واهتماماتهم وسبل إدارتهم للعمل، ويرى الفريق أن واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة أصبح أمراً واقعياً وممارساته فعلية وإن شابه القصور في بعض جوانب التطبيق؛ فكانت آراؤهم الإيجابية (موافق بشدة/ موافق) بشكل عام تخطت نسبة (٦٨%) تجاه بعد واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة، ومن أهم نتائج الدراسة في هذا البعد سيتم عرضها في مجموعات كالتالي:

أ- أولاً: فيما يتعلق بأنظمة قياس الأداء؛ جاءت وبنسبة موافقة بلغت (٩٣,٣%) أن الأجهزة الحكومية تطور حالياً إستراتيجياتها؛ لتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأن قيادات الأجهزة الحكومية لديها قناعة بأهمية قياس الأداء، كما تستعين الأجهزة الحكومية ببيوت الخبرة في تصميم أنظمة قياس الأداء، وبنسبة (٨٥%)؛ فإن الأجهزة الحكومية تستفيد من التجارب الناجحة في قياس الأداء، ويرى الفريق وبنسبة (٧٦,٧%) أن الأجهزة الحكومية تدعم الارتباط التنظيمي في الأجهزة الحكومية قياس الأداء، وبنسبة (٧٠%) تتكامل أنظمة قياس الأداء المُستخدمة في الأجهزة الحكومية حال تعددها، إلا إن نسبة (٦١,٧%) تؤيد أن الأجهزة الحكومية تعمل على نشر ثقافة قياس الأداء، كما جاءت جاهزيتها العامة لتطبيق قياس الأداء بنسبة (٥٣,٣%) فقط.

ب- ثانياً: فيما يتعلق ببيانات قياس الأداء؛ فبيّنت الدراسة وبنسبة بلغت (٩١,٧%) أن البيانات اللازمة لعمليات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية كافية، وبنسبة (٧٠%) تتسم طرق جمع البيانات المُستخدمة في قياس الأداء بدقتها؛ ولكن لا تتيح الأجهزة الحكومية قنوات رسمية للحصول على بيانات قياس الأداء بشكل تام فبيّنت الدراسة بنسبة (٣٨,٣%) وجود قنوات للحصول عليها، وكذلك عملية مراجعة مصادر بيانات قياس الأداء بشكل دوري بشكل غير مرضي؛ حيث جاءت بنسبة (٤٥%) من آراء أعضاء الفريق.

- ت- ثالثاً: فيما يتعلق بمؤشرات الأداء، بينت الدراسة وبنسبة (١٠٠%) الارتباط الكامل لمؤشرات قياس أداء الأجهزة الحكومية بمبادراتها في ضوء رؤية المملكة، وبنسبة (٨٥%) أن الأجهزة الحكومية تعتمد مؤشرات قياس أداء واضحة، كما بينت وبنسبة (٧٨,٣%) أن عدد مؤشرات الأداء المعتمدة على مستوى الجهاز الحكومي مناسب، ويرى الفريق وبنسبة (٦٨,٣%) اتساق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف المحددة؛ إلا إن تحديد قيم مستهدفات مؤشرات القياس ليس بالدقة الكافية.
- ث- رابعاً: فيما يتعلق بالموارد البشرية المختصة بقياس الأداء في الأجهزة الحكومية؛ فقد بينت الدراسة حاجة الأجهزة الحكومية إلى تدعيم مواردها البشرية؛ فكانت درجة نضج الموارد البشرية لتطبيق قياس الأداء غير كافية وكانت بنسبة (٤٥%) فقط من الآراء، كما تحتاج الأجهزة الحكومية إلى توفر الكوادر المؤهلة؛ لتشارك في تصميم أنظمة القياس فكانت بنسبة (٤٦,٧%)، كما أن الأجهزة الحكومية لا تعمل على مشاركة الأطراف المعنية (العملاء والمستفيدين) في تصميم أنظمة قياس الأداء وكانت النسبة (٣٨,٣%).
- ج- خامساً: فيما يتعلق بتقارير قياس الأداء؛ فقد بينت الدراسة وبشكل كامل أن تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية تساعد على تحقيق أهدافها، وبنسبة (٨٥%) تكون الأجهزة الحكومية التي تطبق أنظمة لقياس الأداء وتوظف نماذج تقارير قياس أداء مناسبة، وبنسبة (٦٨,٣%) تُعد الأجهزة الحكومية تقارير أداء ذات قيمة؛ في حين لا تطبق الأجهزة الحكومية آلية معتمدة لاستكشاف أخطاء تقارير قياس الأداء.
- ح- أما بالنسبة للبعد الثاني (واقع إدارة الأداء)، يرى أعضاء الفريق أن واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ما زال في حاجة إلى الكثير من الاهتمام والمتابعة؛ فكانت آراؤهم الإيجابية (موافق بشدة/ موافق) بشكل عام بلغت نسبة (٥٩,٥%) تجاه بُعد واقع إدارة الأداء، ومن أهم نتائج الدراسة في هذا البعد أن نسبة الموافقة الإيجابية بلغت (٧٦,٧%)؛ للاعتقاد بأن الأجهزة الحكومية تتبنى تطبيق إدارة الأداء كمدخل علمي لتحسين الأداء خلال السنوات القليلة الماضية، وبنسبة (٨٥%) توظف منهجيات إدارة الأداء تتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكذلك بنسبة (٧٠%) تكون هذه المنهجيات موثوقة.
- خ- وقد توافقت آراء أعضاء الفريق الإيجابية وبنسبة (٦١,٧%) في أنه يتم الربط الفعلي بين عمليتي إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية وقياسه، وأيضاً أن تقارير إدارة الأداء تدعم قرارات القيادات العليا بنفس النسبة، وكذلك الأجهزة الحكومية تضع أسساً موضوعية للمساءلة والتحفيز بناءً على تصنيف الأداء فيها.
- د- إلا إن الدراسة بينت أن إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية ليست على المستوى المأمول في بعض جوانبها رغم انطلاق برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومنها؛ أن الأجهزة الحكومية ذات العلاقة ليس لديها آلية محدّدة لحوكمة البيانات وتداولها بينها، وبينت آراء أعضاء الفريق قصوراً في نشر الأجهزة الحكومية مخرجات القياس لتجديد ثقة المستفيدين، وكذلك ضعف مساهمة الأجهزة الحكومية في بناء قاعدة بيانات حول الأداء الحكومي تكون مصدراً متاحاً للبحث والدراسة، وما زال الوضع قائماً طبقاً لدراسة القحطاني، ١٤٣٢هـ؛ فقد بينت الدراسة الحالية ضعف تطبيق الأجهزة الحكومية للمقارنات بين مستويات الأداء مع مثيلاتها في النشاط.
- ذ- وبالنسبة لمعوقات تطبيق وإنجاح تجربة المملكة في قياس وإدارة الأداء؛ يرى أعضاء فريق الخبراء والمختصين بشكل عام وبنسبة موافقة إيجابية بلغت (٨٠%)، أنه توجد معوقات أمام تطبيق وإنجاح منظومة قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وعن أهم معوقات توظيف أنظمة قياس وإدارة الأداء من وجهة نظرهم وخبراتهم؛ فكانت الآراء وبنسب متساوية بلغت (٧٦,٧%) لأهمية توظيف أنظمة قياس تقيس كفاءة العمليات بهدف تطويرها، وكذلك ضرورة تجنب عيوب تعدد الأنظمة التقنية في الجهات

- الحكومية، وبنسبة (٧٠%) لضرورة إدراك وفهم طريقة الحساب في عمليات قياس الأداء والتطبيق الصحيح، وأخيراً بنسبة (٦١,٧%) لضرورة الربط بين مستويات تطبيق قياس الأداء (إستراتيجي - تكتيكي - تشغيلي).
- ر- وفي معوقات مؤشرات الأداء الرئيسية في عمليات قياس الأداء، يرى أعضاء فريق الخبراء والمختصين وبنسبة موافقة إيجابية (١٠٠%) أنَّ من أهم المعوقات في هذا القسم هو ضرورة التقيد باستخدام عدد مؤشرات محدودة للتركيز في كيفية تحقيقها ومتابعتها بشكل جيد، وبنفس النسبة لضرورة مراجعة المؤشرات للتحقق من قدرتها على دعم القرار الإداري، وأيضاً بنسبة (٩١,٧%) لربط مؤشرات الأداء بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها، وبنسبة (٨٥%) لمحاولة تطبيق منهجية علمية لتوليد مؤشرات الأداء المناسبة لطبيعة الجهاز الحكومي، أما الاهتمام بالتدريب والإلمام الكافي بكيفية بناء مؤشرات الأداء؛ فاعتبره البعض تحدياً لإنجاح التجربة وبنسبة (٥٣,٣%).
- ز- وأيضاً؛ فيما يخص معوقات بيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية، ركّز أعضاء فريق الخبراء والمختصين وبنسبة (١٠٠%) على أمرين في غاية الأهمية وهما: تحديث قواعد البيانات اللازمة لعمليات القياس بمراحلها المختلفة، وكذلك الحرص على موثوقية مصادر بيانات القياس.
- س- اهتم أعضاء فريق الخبراء والمختصين بإبداء آرائهم الإيجابية تجاه معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج بشكل عام بنسبة (٧٧,٦٣%)، وضرورة تركيز الاهتمام على مخرجات قياس الأداء والتقارير بنسبة إيجابية بلغت (١٠٠%)، وبنسبة (٩١,٧%) ضرورة التصدي لضعف عمليات المتابعة لتطبيق توصيات تقارير قياس الأداء، كذلك وبنسبة (٨٦,٧%) أهمية وجود آلية واضحة، وسياسة متبعة لتوظيف نتائج التقارير، وبنسبة أقل قليلاً بلغت (٨٥%) لعلاج ضعف الربط بين التدريب وقياس الأداء، وأيضاً بنسبة (٧٨,٣%) أهمية وجود مالك لكل عملية في أثناء تطبيق قياس الأداء.
- ش- يرى أعضاء فريق الخبراء والمختصين وبشكل عام بنسبة (٨٥%) أهمية التصدي للمعوقات المالية؛ من أجل تطبيق وإنجاح منظومة قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأهم هذه المعوقات وبنسبة (١٠٠%) ضرورة تحقيق التوافق بين متطلبات قياس وإدارة الأداء مع الميزانية العامة، ويليها وبنسبة (٩٣,٣%) ضرورة تضمين الميزانيات بنوداً خاصة وواضحة؛ لضمان توظيف تكنولوجيا المعلومات بسهولة تدفق بيانات القياس، وكذلك بنسبة (٩١,٧%) الاهتمام بمعالجة ضعف الصلاحيات في الربط بين الحافز المالي ونتائج قياس الأداء.

٢/٥ أهم التوصيات:

تقترح الدراسة فيما يلي وبناءً على نتائجها ومناقشات فريق الخبراء والمختصين؛ أهم التوصيات والتي سيتم عرضها في خمسة تصنيفات؛ للإسهام في تطبيق قياس أداء ناجح في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠:

أولاً: أنظمة قياس وإدارة الأداء:

١. بتطبيق المملكة لقياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية كمدخل علمي حديث لتطوير العمل الحكومي ضمن مبادرات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ توصي الدراسة بالاهتمام بإجراء دراسات مستقبلية للتنبؤ بنتائج تطبيق أنظمة قياس وإدارة الأداء لاختيار الأفضل وتوحيدها على مستوى الأجهزة، ولمعرفة مدى انعكاساتها إيجاباً وسلباً على تحقيق أهداف برامج ومبادرات الرؤية، والاستفادة من توصياتها.

٢. وحيث خطت المملكة خطوات مهمة في مستوى الجاهزية للقياس؛ يجب وبكل جدية استكمال مقومات جاهزية الأجهزة الحكومية لممارسة قياس وإدارة الأداء في ضوء الرؤية من حيث؛ تطوير الهياكل التنظيمية، تكملة البنية الأساسية للوحدات الإدارية المختصة بقياس وإدارة الأداء، كامل التجهيزات الفنية والتقنية، توفير البرمجيات المساندة؛ لإتمام عمليات قياس وإدارة الأداء.
٣. توظف الأجهزة الحكومية أنظمة قياس أداء تترجم رؤية المملكة وإستراتيجياتها وأهدافها إلى مجموعة من مؤشرات الأداء التي يمكن تطبيقها وبناء المبادرات عليها، في حدود طموحات يمكن تحقيقها دون مبالغة.
٤. توظف الأجهزة الحكومية أنظمة قياس تبين كفاءة العمليات بهدف تطويرها، مع تجنب عيوب تعدد الأنظمة، والربط بين مستويات تطبيق قياس الأداء (إستراتيجي - تكتيكي - تشغيلي).
٥. تتابع الأجهزة الحكومية التطورات في الممارسات الناجحة والمتميزة في قياس وإدارة الأداء والمتوافقة مع أهدافها الإستراتيجية، والاستفادة منها بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٦. تحصر المعوقات التي يكثر احتمال مواجهتها عند تطبيق قياس وإدارة أداء داخل كل جهاز حكومي على حدة لاختلاف الأنشطة والأهداف، وكثير من المعايير وتحليلها بأساليب علمية واقتراح بدائل الحلول التي يمكن تطبيقها لتفادي آثارها غير المرغوبة.

ثانياً: الموارد البشرية المختصة بقياس وإدارة الأداء:

١. تدعم الأجهزة الحكومية مواردها البشرية المختصة بعمليات قياس وإدارة الأداء لرفع درجة نضجها بدرجة كافية تجاه عمليات التطبيق بشكل صحيح.
٢. تؤهل الأجهزة الحكومية كوادرها على مختلف المستويات؛ لتشارك في تحديد الأهداف الإستراتيجية للجهاز الحكومي، وتصميم أنظمة القياس، وبناء المؤشرات الرئيسية، وتطبيق التقنيات اللازمة لعمليات القياس؛ لتكون نواةً تعتمد عليها الأجهزة الحكومية في توطيد منهجيات وعمليات قياس الأداء.
٣. تُشارك الأجهزة الحكومية الأطراف المعنية من العملاء والمستفيدين في تصميم أنظمة القياس التي ستعتمدها ووضّع رؤاهم حول المؤشرات وقيم المُستهدَفات في الاعتبار.

ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء:

١. تُطبق الأجهزة الحكومية منهجية علمية لتوليد مؤشرات قياس الأداء المناسبة لطبيعة الجهاز الحكومي.
٢. تربط الأجهزة الحكومية مؤشرات الأداء بالعوامل الجوهرية التي تساعد على الوصول إلى أهدافها.
٣. التقيد باستخدام عدد مؤشرات محدودة؛ للتركيز على كيفية تحقيقها ومتابعتها بشكل جيد.
٤. تجنب المبالغة طردياً أو عكسياً في تحديد قيم مُستهدَفات مؤشرات القياس؛ وذلك لضمان الاستفادة الحقيقية من نتائج ومخرجات تطبيق قياس الأداء.
٥. تنويع برامج التدريب بكيفية بناء مؤشرات الأداء والإلمام الكافي بالإجراءات المختلفة.
٦. مراجعة المؤشرات بشكل دوري مناسب؛ للتحقق من قدرتها على دعم القرار الإداري.

رابعاً: البيانات اللازمة لقياس الأداء والتقارير والمخرجات:

١. تتبنى الأجهزة الحكومية ذات العلاقة آليةً محددةً لحوكمة بيانات القياس وتداولها بينها، واستحداث قنوات رسمية لسهولة الحصول على البيانات اللازمة.
٢. تعتمد الأجهزة الحكومية آليةً مرنةً لفحص وتحديث كل من: موثوقية مصادر بيانات قياس الأداء، وتوفر بيانات القياس كمّاً ونوعاً؛ وذلك لضمان إجراء قياس أداء يُستفاد من مخرجاته.

-
٣. تُسهم الأجهزة الحكومية في بناء قاعدة بيانات حول الأداء الحكومي تكون مصدراً متاحاً للبحث والدراسة.
 ٤. تعتمد الأجهزة الحكومية آليةً لاستكشاف أخطاء تقارير قياس الأداء، ومتابعة تطبيق توصيات تقارير قياس الأداء، ونشر مخرجات القياس لتجديد ثقة المستفيدين.
 ٥. إجراء مقارنات بين نتائج ومخرجات قياس الأداء مع قيم المُستهدفات وتحديد ما تحقق بشكل دوري.

خامساً: الجوانب المالية المؤثرة في قياس وإدارة الأداء:

١. تحقيق التوافق بين متطلبات قياس وإدارة الأداء مع الميزانية العامة.
٢. تضمين الميزانيات بنوداً خاصة؛ لضمان توظيف تكنولوجيا المعلومات لسهولة تدفق بيانات القياس.
٣. معالجة ضعف الصلاحيات في الربط بين الحافز المالي ونتائج قياس الأداء.
٤. استهداف محو مفهوم أن معوقات القياس والتنمية بشكل عام بالضرورة مالية.

وفي النهاية وكتوصية عامة وغير مباشرة؛ يوجه الباحث وافر التقدير لفريق الخبراء والمختصين الذين أثروا الدراسة بأرائهم، وقد استفاد الباحث شخصياً من خبراتهم المتنوعة، ويوصي بضرورة زيادة الوعي والحرص بين الأكاديميين والقيادات والخبراء في مختلف المجالات على المشاركة في مثل هذه الدراسات وإثرائها بخبراتهم محل الاهتمام والتقدير، وإكمال كل جولاتها؛ لضمان نجاحها والوصول إلى نتائج حقيقية يُعتمد عليها في مساعدة القرار الإداري، ويستفاد من توصياتها، كما يوصي الباحث أصحاب ومتخذي القرارات في الأجهزة العامة بالمملكة بتبني الدراسة ونتائجها وخاصةً في محور معوقات تطبيق قياس وإدارة الأداء في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ لوضع الحلول غير النمطية، والتي لم يتطرق إليها الباحث أو فريق الخبراء والمختصين المشاركين في الدراسة؛ لتلافي تلك المعوقات وضمان نجاح منظومة القياس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسن عبد الله حسن، (٢٠٠٩م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، نموذج مقترح لاستخدام نظام المراجعة الداخلية في تقويم أداء الأجهزة الحكومية بالسودان، جامعة النيلين: كلية الدراسات العليا.
- بدر، أحمد. (٢٠٠٤). أسلوب دلفي كمنهج حديث في بحوث المكتبات والمعلومات، مكتبة الإدارة، الرياض: السعودية.
- التميمي، حسين عبد الله. (٢٠١٦م). إدارة العمليات والإنتاج، مدخل كمي. الطبعة الثالثة. دار الفكر. ناشرون وموزعون: الأردن.
- توفيق، إبراهيم. (٢٠١٥م). دليل مديري التنمية البشرية لقياس الأداء. مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- الجهني، محمد فالح. (٢٠٠٩). تطبيق افتراضي لأسلوب دلفاي في الدراسات المستقبلية، مجلة المعرفة، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة: السعودية.
- ربيع، رفعت محمد علي. (٢٠١٥). واقع دور القيادات الإدارية في تنمية وتحسين خدمة العملاء: دراسة استطلاعية على القطاع الحكومي بالمملكة. مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- رزق، كمال. (١٤٣٠هـ). نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية.
- رسلان، نبيل إسماعيل. (٢٠٠٧م). قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة - المبررات - الأهداف - الأساليب)، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.
- رشيد، مازن فارس. (١٤٣٩هـ). إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة. الطبعة الثالثة. الرياض: العبيكان للنشر.
- زاهر، ضياء الدين. (٢٠٠٤). مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم- أساليب- تطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة: مصر.
- السلمي، علي. (٢٠١٧). الإدارة في عصر المعرفة والعولمة. سما للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر.
- شبيجل، موراى. (١٩٩٨). نظريات ومسائل في الإحصاء. الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠٠٨م). أساليب الدراسات المستقبلية. الطبعة الأولى. الأردن: دار اليازوري العلمية.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٦م). احتياجات المجتمع وتحديات المستقبل. الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية: الأردن.
- عامر، سامح عبد المطلب. (٢٠١٨م). إدارة الأداء. دار الفكر. ناشرون وموزعون: الأردن.
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٣). إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض: السعودية.
- فهمي، منصور. (١٩٨٨). المشكلات الإدارية، دار النهضة العربية، جامعة القاهرة: مصر.
- القحطاني، مشبب عايض. (١٤٣٢هـ). واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ندوة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية. معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية.
- القحطاني، مبارك فهد والنسور، إياد عبد الفتاح. (١٤٣١هـ). قياس أداء المنظمات الحكومية السعودية (دراسة تطبيقية على بعض الإدارات الحكومية في محافظة الخرج. مجلة آفاق الاقتصادية المجلد (٣١) العدد (١١٧). ليبيا: جامعة المرقب.
- القرشي، تركي بن عطية. (٢٠١٨). الأساليب الإحصائية الكمية وتطبيقاتها في صناعة القرار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.
- مخيمر، عبد العزيز. (٢٠٠٠م). قياس الأداء المؤسسي للقطاع الحكومي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- مطر، سيف الإسلام علي. (١٩٩٥). أسلوب دلفاي واستخدامه في ميدان التعليم، جامعه عين شمس: القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aguinis Herman. (2009). Performance Management. Person Practice Hall.
- Andrews, R., & Boyne, G., & Law, J., & Walker, R. (2011). Strategic Management and Public Service Performance. London: Palgrave Macmillan.

-
- Cohen, L., Manion, L., and Morrison, K. (2000). Research Methods in Education, (5th Ed.). London: Routledge Fal.
 - Finn, Forsund. (2013). Measuring Efficiency and Effectiveness in the Public Sector. Memoranda, Department of Economics, University of Oslo.
 - Nielsen, Poul A. 2014. "Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance." Journal of Public Administration Research and Theory.
 - Okoli, C., and Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi Method as a Research Tool: an Example, Design Considerations and Application, Information and Management.
 - Gerrish, Ed. 2015. "The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis." Public Administration Review.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠ <http://vision2030.gov.sa>
- موقع جامعة القصيم <https://www.qu.edu.sa>
- منتدى الإدارة والأعمال <http://www.tawwater.com/new>
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة <https://www.adaa.gov.sa>
- المركز المصري للدراسات والأبحاث الإستراتيجية <http://efsregypt.org>
- إدارة الأداء: دليل إرشادي وزارة الخدمة المدنية <https://www.mcs.gov.sa>

ملحقات الدراسة

ملحق (١)

استبانة الجولة الأولى

(دلفاي شبه المفتوحة)

واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة:

وأهم معوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

عناصر الملخص المبدئي للورقة العلمية:

عنوان الورقة العلمية:

رؤى حول واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة ومعوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

الهدف العام للورقة العلمية (السؤال البحثي):

ما واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة؟ وما أهم معوقات تطبيقه وإنجاحه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

منهجية الدراسة:

يجري الباحث دراسة تحليلية باستخدام أسلوب دلفاي بالاشتراك مع فريق مختار بعناية من الخبراء والمختصين في مجال قياس وإدارة الأداء والمجالات المرتبطة من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، ومن منسوبي المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ومن المختصين والقياديين ببعض الجامعات وأجهزة أخرى بالمملكة، مستعيناً بالبرامج الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة.

النتائج المتوقعة للدراسة:

١. معرفة واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة.
٢. تحديد الصعوبات أو المعوقات التي تواجه تطبيقه في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. رصد كامل تجربة المملكة في مجال قياس وإدارة الأداء.

الأهمية العلمية والعملية المتوقعة من الدراسة:

١. الحاجة إلى الوقوف على واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة، ومدى توافق ذلك مع برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. الحاجة إلى تحديد صعوبات تطبيق منظومة لقياس وإدارة الأداء من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال القياس والمجالات المرتبطة للإسهام في إنجاح تجربة المملكة.

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة تحليلية بعنوان "واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة، ومعوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بتطبيق أسلوب دلفاي"؛ للمشاركة في مؤتمر "التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠" المزمع تنظيمه من قبل معهد الإدارة العامة، ولأهمية موضوع الدراسة في الوقت الحاضر؛ يتم تطبيق هذه المرحلة من الدراسة بالاستفادة من آراء وخبرات فريق من الخبراء والمختصين في مجال قياس وإدارة الأداء وخبراء الإدارة والمجالات المرتبطة؛ ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في موضوع الدراسة، يأمل الباحث مشاركتكم في هذه الاستبانة والمطبقة (بأسلوب دلفاي)؛ حيث ستكون المشاركة في الجولة الأولى على هيئة استمارات (شبه مفتوحة). علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية، وسيتم الاستفادة منها لأغراض هذه الدراسة العلمية فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،

الباحث: د. رفعت محمد علي ربيع
مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة

معلومات مهمة:

- لتخفيف جانب من المناقشات وتوفير وقتكم الثمين، أجرى الباحث دراسةً مكتبيةً (دراسة أولية) للاستفادة بما ورد في مجال قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في الدراسات السابقة في بناء هذه الاستبانة وتحديد محاورها وأبعادها وعباراتها.
- يتم تطبيق هذه الاستبانة (دراسة دلفاي) بالاستفادة من آراء أعضاء فريق الخبراء والمختصين في مجال قياس وإدارة الأداء وخبراء الإدارة والمجالات المرتبطة، ويتراوح عددهم (١٥-٢٠) عضواً.
- تم الاستغناء عن جزء من المعلومات الأساسية (المتغيرات الديموغرافية) لأعضاء فريق الخبراء والمختصين من الاستبانة؛ نظراً لوجوب توفرها بالكامل لدى الباحث؛ في حين سيتم توظيفها ضمن التحليلات الإحصائية للبيانات.

المحور الأول: واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

أولاً: واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة

إمكانية تطبيق العبارة	أهمية العبارة للمحور	العبارة	
		مهمة	غير مهمة
ممكنة	غير ممكنة		
		١	تُطور الأجهزة الحكومية إستراتيجياتها لتتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
		٢	درجة نشر ثقافة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية جيدة.
		٣	لدى قيادات الأجهزة الحكومية قناعة بأهمية قياس الأداء.
		٤	تعتمد الأجهزة الحكومية أهدافاً غير مفرطة الطموح لإمكانية تحقيقها.
		٥	يدعم الارتباط التنظيمي في الأجهزة الحكومية قياس الأداء.
		٦	تطبق الأجهزة الحكومية قياس الأداء بطريقة علمية.
		٧	توظف الأجهزة الحكومية أنظمة قياس الأداء بشكل صحيح.
		٨	تطبق عمليات قياس الأداء على كل المستويات الإدارية.
		٩	لدى الأجهزة الحكومية جاهزية عامة لتطبيق قياس الأداء.
		١٠	تكتمل الوحدات الإدارية المعنية بقياس الأداء في ضوء رؤية برامج المملكة.
		١١	تعمل الأجهزة الحكومية على توفير أنظمة لقياس الأداء.
		١٢	تتوافق أنظمة قياس الأداء مع أهداف الأجهزة الحكومية.
		١٣	تتكامل أنظمة قياس الأداء المستخدمة حال تعددها.
		١٤	تتوفر الخدمات الإلكترونية المساندة لأنظمة قياس الأداء.
		١٥	تشارك الأطراف المعنية في تصميم أنظمة قياس الأداء.
		١٦	يشارك العملاء والمستفيدون في تحديد مؤشرات قياس الأداء.
		١٧	تتمتع الموارد البشرية بدرجة نضج عالية تجاه تطبيق قياس الأداء.
		١٨	تسهم الكوادر المؤهلة في تصميم مؤشرات القياس الأساسية.
		١٩	توفر الأجهزة الحكومية البرامج الإلكترونية المساندة لتطبيق قياس الأداء.
		٢٠	تستفيد الأجهزة الحكومية من التجارب السابقة.

إمكانية تطبيق العبارة		أهمية العبارة للمحور		العبارة	
غير ممكنة	ممكنة	غير مهمة	مهمة		
				٢١ تصاغ الأهداف المعتمدة بالاستفادة من بيوت الخبرة المعتمدة.	
				٢٢ ترتبط مبادرات الأجهزة الحكومية بمؤشرات القياس.	
				٢٣ تطبيق عدد مؤشرات أداء مناسب؛ للحصول على نتائج أفضل.	
				٢٤ وضوح مؤشرات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.	
				٢٥ اتساق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف المحددة.	
				٢٦ تحدد قيم مُستهدَفات مؤشرات القياس بدقة.	
				٢٧ ترتبط المؤشرات المعتمدة بالنتائج المرجوة.	
				٢٨ تستند مؤشرات الأداء إلى مصادر بيانات موثوقة.	
				٢٩ يتم تطوير قواعد البيانات اللازمة؛ لتوفير بيانات تطبيق قياس الأداء.	
				٣٠ تتوفر البيانات الكافية لعمليات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.	
				٣١ تعتمد الأجهزة الحكومية على مصادر موثوقة لبيانات عمليات قياس الأداء.	
				٣٢ تتيح الأجهزة الحكومية قنوات رسمية؛ للحصول على بيانات قياس الأداء.	
				٣٣ تعمل الأجهزة الحكومية على استمرارية مراجعة مصادر بيانات القياس.	
				٣٤ تشترك الأجهزة الحكومية في آلية لربط وتدقق بيانات القياس مع المعنيين.	
				٣٥ تتسم طرق جمع البيانات المُستخدمة في قياس الأداء بدقتها.	
				٣٦ تحرص الأجهزة الحكومية على استيفاء أدوات جمع البيانات للمواصفات العلمية.	
				٣٧ تتمتع أنظمة قياس أداء الأجهزة الحكومية ببيان نتائج ومخرجات القياس.	
				٣٨ تنشر الأجهزة الحكومية مخرجات القياس؛ لتجديد ثقة المستفيدين.	
				٣٩ تُوجَّه مخرجات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية إلى الاهتمام بمنسوبيها.	
				٤٠ توظف الأجهزة الحكومية نماذج تقارير قياس أداء مناسبة.	
				٤١ تحقق تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية أهدافها الإستراتيجية.	
				٤٢ يتم فحص تصميم ومحتويات تقارير قياس الأداء بشكل دوري.	
				٤٣ تطبق الأجهزة الحكومية آلية معتمدة لاستكشاف أخطاء تقارير قياس الأداء.	

استفسارات:

تعديلات ترونها مناسبة:

إضافات ترونها مناسبة:

ثانياً: واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة

إمكانية تطبيق العبارة		أهمية العبارة للمحور		العبارة
غير ممكنة	ممكنة	غير مهمة	مهمة	
				٤٤ تتميز إدارة برامج رؤية المملكة بالربط بين عمليتي قياس الأداء وإدارته.
				٤٥ تتوافق منهجيات إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
				٤٦ خلال السنوات القليلة الماضية، تبنت الأجهزة الحكومية إدارة الأداء كمدخل علمي لتحسين الأداء.
				٤٧ تُبَيَّن الأجهزة الحكومية للعملاء والمستفيدين العلاقة بين إدارة الأداء الجيدة وتحسين معدلات التنمية الإدارية.
				٤٨ يتم الربط الفعلي بين عمليتي إدارة الأداء وقياسه في الأجهزة الحكومية.
				٤٩ توظف الأجهزة الحكومية منهجيات معتمدة لإدارة الأداء.
				٥٠ تدعم تقارير إدارة أداء الأجهزة الحكومية قرارات القيادات العليا.
				٥١ تستفيد الأجهزة الحكومية من معرفة مستوى الأداء في تحديد آفاق المنافسة.
				٥٢ تضع الأجهزة الحكومية أسساً موضوعية للمساءلة والتحفيز؛ بناءً على تصنيف الأداء فيها.
				٥٣ تستفيد الأجهزة الحكومية من مخرجات قياس الأداء في تطوير منهجية إدارة الأداء.
				٥٤ تطبق الأجهزة الحكومية مقارنات بين مستويات الأداء مع مثيلاتها. ^٣
				٥٥ تستخدم تقارير أداء صالحة لعقد مقارنات بين مخرجات أداء الفروع.
				٥٦ تشمل تقارير الأداء عقد مقارنات بين مخرجات أداء الجهاز الحكومي ومثيلاته في النشاط. ^٤
				٥٧ تسهم الأجهزة الحكومية في بناء قاعدة بيانات حول الأداء الحكومي تكون مصدراً متاحاً للبحث والدراسة.

استفسارات:

تعديلات ترونها مناسبة:

إضافات ترونها مناسبة:

^٣ تتم المقارنات من خلال مؤشرات الفاعلية - والإنتاجية للأجهزة الحكومية ومثيلاتها في النشاط، وكذلك بين فروع الجهاز نفسه.

^٤ تشمل المقارنات مثيلات الأجهزة الحكومية في النشاط محلياً، إقليمياً، ودولياً.

المحور الثاني

معوقات تطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

يتكون المحور الثاني من ثلاثة أبعاد؛ لبحث أهم المعوقات التي تواجه التطبيق وإنجاحه للمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة، وممثلة في القوائم التالية بأسلوب الأسئلة المفتوحة، ويأمل الباحث تكرمكم بالتعبير قدر الإمكان عن أهم المعوقات من وجهة نظرکم.

أولاً: معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس الأداء	
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	

استفسارات أو إضافات أخرى:

ثانياً: معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف نتائجه	
	١١
	١٢
	١٣
	١٤
	١٥
	١٦
	١٧
	١٨
	١٩
	٢٠

استفسارات أو إضافات أخرى:

ثالثاً: المعوقات المالية لتطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء	
	٢١
	٢٢
	٢٣
	٢٤
	٢٥
	٢٦
	٢٧
	٢٨
	٢٩
	٣٠

استفسارات أو إضافات أخرى:

ملحق (٢)

استبانة الجولة الثانية

(دلفاي المغلقة -١)

رؤى حول واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة ومعوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

حفظه الله

سعادة الدكتور/

تحية طيبة وبعد:

بين أيديكم استبانة الجولة الثانية (دلفاي المغلقة-١)، وذلك لتطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة التحليلية "واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة ومعوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ للمشاركة في مؤتمر "التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"، ويأمل الباحث المزيد من مشاركتكم بتعبئة هذه الاستبانة التي هي نتاج مشاركاتكم في استبانة الجولة الأولى (دلفاي شبه المفتوحة)؛ علماً بأن المعلومات الواردة ستُعامل بسرية، وسيتم الاستفادة منها لأغراض هذه الدراسة العلمية فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتقبلوا خالص التحية والتقدير،

الباحث: د. رفعت محمد علي ربيع
مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة

القرار بعد نتائج تحليل استبانة الجولة الأولى

نظراً لأن نتائج تفكير الجماعة أفضل بكثير من نتائج تفكير أي فرد فيها؛ فقد عُرف أسلوب دلفاي بأنه وسيلة اتصال منظمة بين مجموعة مختارة من الخبراء وأصحاب الاختصاص في ميدان معين؛ للتنبؤ بمؤشرات مستقبلية عبر العمل التعاوني المنظم، أو اقتراح الحلول المناسبة لمشكلة معينة دون الحاجة إلى الاجتماع أو المواجهة فيما بينهم. تم استخدام هذا الأسلوب في الجولة الأولى من الدراسة الحالية، وبعد الانتهاء منها، وبناءً على نتائجها؛ فإن قرار الجولة الأولى من التطبيق تم صياغته كالتالي:

"بعد إرسال استبانة الجولة الأولى إلى أعضاء فريق الخبراء والمختصين، وعلى ضوء إجاباتهم، تبين أن متوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لأهمية عبارات المحور الأول (٧٣,٤٦%)، ومتوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لإمكانية تطبيقها (٧٥,٢٨%)، مع وجود بعض التعديلات والإضافات من قبل فريق الخبراء والمختصين، كذلك تم الالتزام بسرد جميع عبارات الفريق بالنسبة لمعوقات التطبيق في المحور الثاني. لذا، لزم التدوير وترسل استبانة الجولة الثانية مع هذا التقرير المختصر؛ لإعادة تقييم مقترحاتهم؛ للحصول على اتفاق نسبي في الرأي".

ملخص التعديل في استبانة الجولة الأولى طبقاً لآراء فريق الخبراء والمختصين

المحور	البعد	التعديل في العبارات				مجموع التفاعلات
		استفسار	اقتراح	حذف	إضافة	
الأول	واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالملكة.	٨	٦	١٧	٣	٣٤
	واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالملكة.	٣	-	٦	٢	١١
الثاني	معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية.	تم إضافة عبارات المحور من قبل أعضاء فريق الخبراء والمختصين، بعد تبويبها وفحص صيغها مع ملاحظة عدم التكرار				٩
	معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج.					٦
	المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء.					٦

المحور الأول

واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

أولاً: واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة

إمكانية تطبيق العبارة		أهمية العبارة للمحور		العبارة
غير ممكنة	ممكنة	غير مهمة	مهمة	
				١ تُطَوَّر الأجهزة الحكومية إستراتيجياتها؛ لتتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
				٢ درجة نشر ثقافة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية جيدة.
				٣ لدى قيادات الأجهزة الحكومية قناعة بأهمية قياس الأداء.
				٤ تعتمد الأجهزة الحكومية أهدافاً طموحة قابلة للتنفيذ.
				٥ يدعم الارتباط التنظيمي في الأجهزة الحكومية قياس الأداء.
				٦ تُطبَّق عمليات قياس الأداء على كل المستويات الإدارية.
				٧ لدى الأجهزة الحكومية جاهزية عامة لتطبيق قياس الأداء.
				٨ تتكامل أنظمة قياس الأداء المُستخدَمة حال تعددها.
				٩ تشارك الأطراف المعنية (العملاء والمستفيدون) في تصميم أنظمة قياس الأداء.
				١٠ تتوفر في الأجهزة الحكومية الكوادر المؤهلة؛ لتشارك في تصميم أنظمة القياس.
				١١ تتمتع الموارد البشرية بدرجة نضج كافية لتطبيق قياس الأداء.
				١٢ تستفيد الأجهزة الحكومية من التجارب الناجحة في قياس الأداء.
				١٣ تستعين الأجهزة الحكومية ببيوت الخبرة في تصميم أنظمة قياس الأداء.
				١٤ ارتباط مؤشرات القياس بمبادرات الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة.
				١٥ عدد مؤشرات الأداء المعتمدة على مستوى الجهاز الحكومي مناسب.
				١٦ اتساق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف المحددة.
				١٧ وضوح مؤشرات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.
				١٨ تُحدد قيم مستهدفات مؤشرات القياس بدقة.
				١٩ تستند مؤشرات قياس أداء الأجهزة الحكومية إلى مصادر بيانات موثوقة.
				٢٠ البيانات اللازمة لعمليات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية كافية.
				٢١ يتم عقد مقارنات مرجعية داخلية وخارجية لقياس الأداء.

٢٢	تتيح الأجهزة الحكومية قنوات رسمية؛ للحصول على بيانات قياس الأداء.			
٢٣	تراجع الأجهزة الحكومية مصادر بيانات قياس الأداء بشكل دوري.			
٢٤	تتسم طرق جمع البيانات المُستخدمة في قياس الأداء بدقتها.			
٢٥	تتمتع أنظمة قياس أداء الأجهزة الحكومية ببيان نتائج ومخرجات القياس.			
٢٦	توظف الأجهزة الحكومية نماذج تقارير قياس أداء مناسبة.			
٢٧	تساعد تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية على تحقيق أهدافها.			
٢٨	تُعد الأجهزة الحكومية تقارير أداء ذات قيمة.			
٢٩	تطبق الأجهزة الحكومية آليةً معتمدةً لاستكشاف أخطاء تقارير قياس الأداء.			

استفسارات أو إضافات أخرى:

ثانياً: واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة

إمكانية تطبيق العبارة		أهمية العبارة للمحور		العبارة
ممكنة	غير ممكنة	مهمة	غير مهمة	
				٣٠ خلال السنوات القليلة الماضية، تبنت الأجهزة الحكومية إدارة الأداء كمدخل علمي لتحسين الأداء.
				٣١ تتوافق منهجيات إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
				٣٢ تؤكد برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ أن إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية مطلب رئيسي للتخطيط الإستراتيجي المُستهدف.
				٣٣ يتم الربط الفعلي بين عمليتي إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية وقياسه.
				٣٤ توظف الأجهزة الحكومية منهجيات موثوقة لإدارة الأداء.
				٣٥ تشترك الأجهزة الحكومية ذات العلاقة في آلية لحوكمة البيانات ^٥ .
				٣٦ تنشر الأجهزة الحكومية مخرجات القياس لتجديد ثقة المستفيدين.
				٣٧ تدعم تقارير إدارة أداء الأجهزة الحكومية قرارات القيادات العليا.
				٣٨ تضع الأجهزة الحكومية أسساً موضوعية للمساءلة والتحفيز بناء على تصنيف الأداء فيها.
				٣٩ تطبق الأجهزة الحكومية مقارنات بين مستويات الأداء مع مثيلاتها ^٦ .
				٤٠ تسهم الأجهزة الحكومية في بناء قاعدة بيانات حول الأداء الحكومي تكون مصدراً متاحاً للبحث والدراسة.

استفسارات أو إضافات أخرى:

^٥ آلية لربط وتدفق بيانات القياس بين الأجهزة المعنية.

^٦ تتم المقارنات؛ من خلال مؤشرات الفاعلية - والإنتاجية للأجهزة الحكومية ومثيلاتها في النشاط، وكذلك بين فروع الجهاز نفسه.

المحور الثاني

معوقات تطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

أولاً: معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس الأداء

إمكانية تطبيق العبارة		أهمية العبارة للمحور		العبارة
غير ممكنة	ممكنة	غير مهمة	مهمة	
				٤١ تحديث قواعد البيانات وموثوقية مصادرها.
				٤٢ توظيف أنظمة قياس تقيس كفاءة العمليات لتطويرها.
				٤٣ التدريب والإلمام الكافي بكيفية بناء مؤشرات الأداء.
				٤٤ إدراك وفهم طريقة الحساب في عمليات قياس الأداء والتطبيق الصحيح.
				٤٥ الربط بين مستويات تطبيق قياس الأداء (إستراتيجي - تكتيكي - تشغيلي).
				٤٦ تطبيق منهجية علمية؛ لتوليد مؤشرات الأداء المناسبة لطبيعة الجهاز الحكومي.
				٤٧ ربط مؤشرات الأداء بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها.
				٤٨ استخدام عدد مؤشرات محدودة؛ للتركيز في كيفية تحقيقها ومتابعتها بشكل جيد.
				٤٩ مراجعة المؤشرات؛ للتحقق من قدرتها على دعم القرار الإداري.

استفسارات أو إضافات أخرى:

ثانياً: معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف نتائجه

إمكانية تطبيق العبارة		أهمية العبارة للمحور		العبارة
غير ممكنة	ممكنة	غير مهمة	مهمة	
				٥٠ أهمية وجود مالك لكل عملية في أثناء تطبيق قياس الأداء.
				٥١ تجنب عدم شمولية العمليات المختلفة في مراحل القياس.
				٥٢ الاهتمام بمخرجات قياس الأداء والتقارير من قبل الإدارة العليا.
				٥٣ أهمية وجود آلية واضحة وسياسة متبعة لتوظيف نتائج التقارير.
				٥٤ ضعف عمليات المتابعة لتطبيق توصيات تقارير قياس الأداء.
				٥٥ تضمين تقارير القياس لإسهامات المستفيدين وجودتها.

استفسارات أو إضافات أخرى:

ثالثاً: المعوقات المالية لتطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء

إمكانية تطبيق العبارة		أهمية العبارة للمحور		العبارة	
غير ممكنة	ممكنة	غير مهمة	مهمة		
				تحقيق التوافق بين متطلبات قياس وإدارة الأداء مع الميزانية العامة. ^٧	٥٦
				تضمين الميزانيات بنوداً لضمان توظيف تكنولوجيا المعلومات بسهولة تدفق بيانات القياس.	٥٧
				ضعف الصلاحيات في الربط بين الحافز المالي ونتائج قياس الأداء.	٥٨
				استهداف محو مفهوم أن معوقات القياس والتنمية بشكل عام بالضرورة تكون مالية.	٥٩
				توفير الموارد المالية لاكتمال الوحدات الإدارية لقياس الأداء طبقاً لبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٦٠
				اعتماد بناء وتطوير قواعد البيانات اللازمة لتوفير معلومات تطبيق قياس الأداء.	٦١

استفسارات أو إضافات أخرى:

^٧ يُقصد بالميزانية العامة: ما يخص الجهاز الحكومي.

ملحق (٣)

استبانة الجولة الثالثة

(دلفاي المغلقة-٢)

رؤى حول واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة
ومعوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

حفظه الله

سعادة الدكتور/

تحية طيبة وبعد:

بين أيديكم استبانة الجولة الثالثة (دلفاي المغلقة-٢)؛ وذلك لتطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة التحليلية "واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة ومعوقات التطبيق في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"؛ للمشاركة في مؤتمر "التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"، ويأمل الباحث المزيد من مشاركتكم بتعبئة هذه الاستبانة التي هي نتاج مشاركاتكم في استبانة الجولة الأولى (دلفاي شبه المفتوحة)؛ علماً بأن المعلومات الواردة ستُعامل بسرية، وسيتم الاستفادة منها لأغراض هذه الدراسة العلمية فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتقبلوا خالص التحية والتقدير،

الباحث: د. رفعت محمد علي ربيع
مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة

القرار بعد نتائج تحليل استبانة الجولة الثانية

بعد الانتهاء من الجولة الثانية لتطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة الحالية، وبناءً على نتائجها؛ فإن قرار الجولة الثانية تم صياغته كالتالي:

"بعد إرسال استبانة الجولة الثانية إلى أعضاء فريق الخبراء والمختصين، وعلى ضوء إجاباتهم؛ تبين أن متوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لأهمية عبارات المحورين (٨٤,٨٥%)، (٨٥,٣١%) على التوالي ولكامل الاستبانة (٨٥,٠٨%)، ومتوسط النسبة المئوية للاتفاق الإيجابي لإمكانية تطبيق عبارات المحورين (٨٣,١٧%)، (٨٤,٤٤%) على التوالي، ولكامل الاستبانة (٨٣,٠٨%)، مع وجود بعض التعديلات والإضافات، وحيث إن نسب التوافق الإيجابي لكامل الاستبانة في جولة دلفاي الثانية في حدود الـ (٨٥%)، سواء على أهمية العبارات أو إمكانية تطبيقها؛ لذا، كان القرار بالاكتمال من جولات النقاش وتحويل الاستبانة بعد تطويرها لاستقصاء الآراء باستخدام مقياس ليكرت الرباعي وإرسال استبانة الجولة الثالثة مع تقرير الجولة الثانية المختصر."

ملخص التعديل في استبانة الجولة الأولى طبقاً لآراء فريق الخبراء والمختصين

المحور	البعد	التعديل في العبارات				إجمالي التعديلات	إجمالي العبارات
		استفسار	تعديل	حذف	إضافة		
الأول	واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	٨	٦	١٧	٣	٣٤	٢٩
	واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	٣	٢	٦	٢	١٣	١١
الثاني	معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية.	تم إضافة عبارات المحور من قبل أعضاء فريق الخبراء والمختصين، بعد تبويبها وفحص صيغها مع ملاحظة عدم التكرار.				٩	٩
	معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج.					٦	٦
	المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء.					٦	٦

ملخص التعديل في استبانة الجولة الثانية طبقاً لآراء فريق الخبراء والمختصين

المحور	البعد	التعديل في العبارات				إجمالي التعديلات	إجمالي العبارات
		استفسار	تعديل	حذف	إضافة		
الأول	واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	-	٤	٢	٢	٨	٢٩
	واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة.	١	٤	١	٢	٨	١٠
الثاني	معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس أداء الأجهزة الحكومية.	-	-	٢	٤	٦	١١
	معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف النتائج.	-	٣	١	٢	٦	٧
	المعوقات المالية لتطبيق ونجاح قياس وإدارة الأداء.	١	١	٢	-	٤	٤

المحور الأول

واقع قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

أولاً: واقع قياس الأداء وأنظمتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة

الرأي والوزن				العبارة	
موافق بشدة الوزن (٤)	موافق الوزن (٣)	غير موافق الوزن (٢)	غير موافق بشدة الوزن (١)		
				١	تُطوّر الأجهزة الحكومية إستراتيجياتها لتتواءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
				٢	درجة نشر ثقافة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية جيدة.
				٣	لدى قيادات الأجهزة الحكومية قناعة بأهمية قياس الأداء.
				٤	تعتمد الأجهزة الحكومية أهدافاً طموحة قابلة للتنفيذ.
				٥	يدعم الارتباط التنظيمي في الأجهزة الحكومية قياس الأداء.
				٦	تطبق عمليات قياس الأداء على كل المستويات الإدارية.
				٧	لدى الأجهزة الحكومية جاهزية عامة لتطبيق قياس الأداء.
				٨	تتكامل أنظمة قياس الأداء المستخدمة حال تعددها.
				٩	تشارك الأطراف المعنية (العملاء والمستفيدون) في تصميم أنظمة قياس الأداء.
				١٠	تتوافر في الأجهزة الحكومية الكوادر المؤهلة؛ لتشارك في تصميم أنظمة القياس.
				١١	تتمتع الموارد البشرية بدرجة نضج كافية لتطبيق قياس الأداء.
				١٢	تستفيد الأجهزة الحكومية من التجارب الناجحة في قياس الأداء.
				١٣	تستعين الأجهزة الحكومية ببيوت الخبرة في تصميم أنظمة قياس الأداء.
				١٤	ارتباط مؤشرات القياس بمبادرات الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية المملكة.
				١٥	عدد مؤشرات الأداء المعتمدة على مستوى الجهاز الحكومي مناسب.

١٦	اتساق مؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف المحددة.			
١٧	وضوح مؤشرات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية.			
١٨	تُحدد قيم مستهدفات مؤشرات القياس بدقة.			
١٩	تستند مؤشرات قياس أداء الأجهزة الحكومية إلى مصادر بيانات موثوقة.			
٢٠	البيانات اللازمة لعمليات قياس الأداء في الأجهزة الحكومية كافية.			
٢١	يتم عقد مقارنات مرجعية داخلية وخارجية لقياس الأداء.			
٢٢	تتيح الأجهزة الحكومية قنوات رسمية؛ للحصول على بيانات قياس الأداء.			
٢٣	تراجع الأجهزة الحكومية مصادر بيانات قياس الأداء بشكل دوري.			
٢٤	تتسم طرق جمع البيانات المستخدمة في قياس الأداء بدقتها.			
٢٥	تتمتع أنظمة قياس أداء الأجهزة الحكومية ببيان نتائج ومخرجات القياس.			
٢٦	توظف الأجهزة الحكومية نماذج تقارير قياس أداء مناسبة.			
٢٧	تساعد تقارير قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في تحقيق أهدافها.			
٢٨	تُعد الأجهزة الحكومية تقارير أداء ذات قيمة.			
٢٩	تطبق الأجهزة الحكومية آليةً معتمدةً لاستكشاف أخطاء تقارير قياس الأداء.			

استفسارات أو إضافات أخرى:

ثانياً: واقع إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة

الرأي والوزن				العبارة	
موافق بشدة الوزن (٤)	موافق الوزن (٣)	غير موافق الوزن (٢)	غير موافق بشدة الوزن (١)		
				خلال السنوات القليلة الماضية، تبنت الأجهزة الحكومية إدارة الأداء كمدخل علمي لتحسين الأداء.	٣٠
				تتوافق منهجيات إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٣١
				يتم الربط الفعلي بين عمليتي إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية وقياسه.	٣٢
				توظف الأجهزة الحكومية منهجيات موثوقة لإدارة الأداء.	٣٣
				تشارك الأجهزة الحكومية ذات العلاقة في آلية لحوكمة البيانات ^٨ .	٣٤
				تنشر الأجهزة الحكومية مخرجات القياس لتجديد ثقة المستفيدين.	٣٥
				تدعم تقارير إدارة أداء الأجهزة الحكومية قرارات القيادات العليا.	٣٦
				تضع الأجهزة الحكومية أسساً موضوعية للمساءلة والتحفيز بناءً على تصنيف الأداء فيها.	٣٧
				تطبق الأجهزة الحكومية مقارنات بين مستويات الأداء مع مثيلاتها ^٩ .	٣٨
				تسهم الأجهزة الحكومية في بناء قاعدة بيانات حول الأداء الحكومي تكون مصدراً متاحاً للبحث والدراسة.	٣٩

استفسارات أو إضافات أخرى:

^٨ آلية لربط وتدقيق بيانات القياس بين الأجهزة المعنية.

^٩ تتم المقارنات من خلال مؤشرات الفاعلية - والإنتاجية للأجهزة الحكومية ومثيلاتها في النشاط وكذلك بين فروع الجهاز نفسه.

المحور الثاني

معوقات تطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية في ضوء رؤية بالملكة ٢٠٣٠

أولاً: معوقات أنظمة ومؤشرات وبيانات قياس الأداء

الرأي والوزن				العبارة	
موافق بشدة الوزن (٤)	موافق الوزن (٣)	غير موافق الوزن (٢)	غير موافق بشدة الوزن (١)		
				٤٠ تحديث قواعد البيانات وموثوقية مصادرها.	
				٤١ تجنب عيوب تعدد الأنظمة التقنية في الجهات الحكومية.	
				٤٢ توظيف أنظمة قياس تقيس كفاءة العمليات لتطويرها.	
				٤٣ التدريب والإلمام الكافي بكيفية بناء مؤشرات الأداء.	
				٤٤ إدراك وفهم طريقة الحساب في عمليات قياس الأداء والتطبيق الصحيح.	
				٤٥ الربط بين مستويات تطبيق قياس الأداء (إستراتيجي - تكتيكي - تشغيلي).	
				٤٦ تطبيق منهجية علمية؛ لتوليد مؤشرات الأداء المناسبة لطبيعة الجهاز الحكومي.	
				٤٧ ربط مؤشرات الأداء بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها.	
				٤٨ استخدام عدد مؤشرات محدودة؛ للتركيز في كيفية تحقيقها ومتابعتها بشكل جيد.	
				٤٩ مراجعة المؤشرات؛ للتحقق من قدرتها على دعم القرار الإداري.	
				٥٠ إعطاء عملية إدارة مؤشرات الأداء أولوية للتحكم في عمليات الجهاز الحكومي.	

استفسارات أو إضافات أخرى:

ثانياً: معوقات تقارير قياس الأداء وتوظيف نتائجه

الرأي والوزن				العبارة	
موافق بشدة الوزن (٤)	موافق الوزن (٣)	غير موافق الوزن (٢)	غير موافق بشدة الوزن (١)		
				أهمية وجود مالك لكل عملية في أثناء تطبيق قياس الأداء.	٥١
				تجنب عدم شمولية العمليات المختلفة في مراحل القياس.	٥٢
				الاهتمام بمخرجات قياس الأداء والتقارير من قبل الإدارة العليا.	٥٣
				أهمية وجود آلية واضحة وسياسة متبعة؛ لتوظيف نتائج التقارير.	٥٤
				ضعف عمليات المتابعة لتطبيق توصيات تقارير قياس الأداء.	٥٥
				تضمن تقارير القياس لإسهامات المستفيدين وجودتها.	٥٦
				ضعف الربط بين التدريب وقياس الأداء.	٥٧

استفسارات أو إضافات أخرى:

ثالثاً: المعوقات المالية لتطبيق وإنجاح قياس وإدارة الأداء

الرأي والوزن				العبارة	
موافق بشدة الوزن (٤)	موافق الوزن (٣)	غير موافق الوزن (٢)	غير موافق بشدة الوزن (١)		
				تحقيق التوافق بين متطلبات قياس وإدارة الأداء مع الميزانية العامة. ^{١٠}	٥٨
				تضمن الميزانيات بنوداً لضمان توظيف تكنولوجيا المعلومات بسهولة تدفق بيانات القياس.	٥٩
				ضعف الصلاحيات في الربط بين الحافز المالي ونتائج قياس الأداء.	٦٠
				استهداف محو مفهوم أن معوقات القياس والتنمية بشكل عام بالضرورة مالية.	٦١

استفسارات أو إضافات أخرى:

^{١٠} يقصد بالميزانية العامة: ما يخص الجهاز الحكومي.

ملحق (٤)

فريق الخبراء والمختصين لجولات تطبيق أسلوب دلفاي

م	المسمى الوظيفي	الخبرة والتخصص	الاستجابات			جهة العمل
			الجولة الأولى	الجولة الثانية	الجولة الثالثة	
١	مدير عام مركز البحوث والدراسات، ورئيس لجنة البحوث	أستاذ الإحصاء، وخبير قياس الأداء، وخبير معتمد للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن	*	*	*	معهد الإدارة العامة
٢	مدير إدارة الدعم المنهجي والإحصائي	أستاذ الإحصاء، وخبير قياس الأداء، وخبير معتمد للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن	*	*	*	
٣	مدير عام الإدارة العامة للتخطيط والجودة	التدريب والاستشارات في مجال ضمان الجودة والتخطيط الإستراتيجي	*	*	*	
٤	المدير التنفيذي لمركز الأعمال	خبير قياس الأداء، وخبير معتمد للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن	*	*	*	
٥	المدير التنفيذي لعمليات قياس الأداء في المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة	نظم المعلومات، متخصص في مجال مؤشرات الأداء وإدارة إجراءات العمل، مهتم بإدارة الأعمال والتقنية	*	*	*	المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
٦	مدير إدارة تحقيق الرؤية	الاستشارات في مجال ضمان الجودة والتخطيط الإستراتيجي	*	*	*	وزارة الخدمة المدنية
٧	مدير إدارة الأداء الوظيفي	الاستشارات في مجال ضمان الجودة وقياس الأداء	*	*	*	
٨	رئيس مركز قياس الأداء البلدي	خبيرة قياس الأداء المؤسسي	*	*	*	وزارة الشؤون البلدية والقروية
٩	مدير إدارة التخطيط	التخطيط الإستراتيجي	*	*	*	
١٠	مدير مركز تحقيق الأهداف	خبير التخطيط والتطوير، والتدريب ورفع كفاءة الأداء المؤسسي	*	*	*	وزارة الصحة
١١	مدير مكتب تحقيق الرؤية	تحسين الأداء	*	*	*	
١٢	رئيس مكتب تحقيق الرؤية		*	*	*	وزارة المالية
١٣	إدارة التميز المؤسسي	تقنية المعلومات، وإدارة المشاريع	*	*	*	
١٤	مدير عام مركز المبادرات النوعية	خبير التخطيط والسياسات، والتخطيط التربوي، وإدارة المشاريع	*	*	*	وزارة التعليم
١٥	مستشار والمشرف على وحدة التطوير والجودة، عمادة التطوير والجودة، جامعة الملك سعود	تطوير التعليم، التدريب والاستشارات في مجال ضمان الجودة والتخطيط الإستراتيجي والاعتماد الأكاديمي	*	*	*	الجامعات السعودية

م	المسمى الوظيفي	الخبرة والتخصص	الاستجابات			جهة العمل
			الجولة الأولى	الجولة الثانية	الجولة الثالثة	
١٦	مشرف إدارة السياسات والإجراءات، عمادة التطوير والجودة، جامعة الملك سعود	متخصص في الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء الحكومي، عضو المكتب التنفيذي للخطة الإستراتيجية PMO	*	*	*	
١٧	مدير المركز الإستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة، جامعة الملك عبد العزيز	حاسبات وتقنية المعلومات، والتخطيط الإستراتيجي	*	*		
١٨	مستشار بالمركز الإستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة، جامعة الملك عبد العزيز	التخطيط الإستراتيجي	*	*	*	
مجموع الاستجابات في كل مرحلة						
			١٨	١٦	١٣	

ملحق (٥)

أسماء محكمي استبانات دلفاي

م	الاسم	جهة العمل	التخصص	الدرجة العلمية
١	د. سعد بن سعيد القحطاني	إدارة الدعم المنهجي والإحصائي، معهد الإدارة العامة	إحصاء، وقياس وإدارة الأداء المؤسسي	أستاذ مشارك
٢	د. أبو النصر مصطفى أحمد	جامعة الملك سعود	الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء الحكومي	أستاذ مشارك
٣	د. محمد إسماعيل عبد الرحمن	إدارة التخطيط، معهد الإدارة العامة	الإحصاء، والتخطيط الإستراتيجي	أستاذ مساعد
٤	د. هشام عبد الحميد أبو وسع	إدارة الدعم المنهجي والإحصائي، معهد الإدارة العامة	إحصاء	أستاذ مساعد

المحور السادس

برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠

- ١- التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادرات برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

(ورقة علمية)

التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية
في تنفيذ مبادرات برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

إعداد

د. هاشم بن عبدالله المكرمي

د. محمد عبد الرحمن إسماعيل

أ. مروان راشد عبد الله

أ. تركي بن عبد الرحمن التمام

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، واقتراح التوصيات التي قد تسهم في التغلب على هذه التحديات وتجاوزها. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة. وتم تطوير استبانة خاصة بالدراسة؛ لقياس التحديات من خلال ستة أبعاد؛ هي: الحوكمة، ومؤشرات الأداء، ونشر ثقافة الأداء، والموارد البشرية، والموارد المالية، والبنية التحتية. وباستخدام أسلوب الحصر الشامل، تم الحصول على (٢١٠) استبانات من مجتمع الدراسة من المعنيين في مكاتب تحقيق الرؤية ٢٠٣٠ وملاك المبادرات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجهات المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠ تواجه جملة من التحديات، من أهمها ما يلي: نقص الموارد البشرية المؤهلة، ونقص الاعتمادات المالية للمبادرات، وضعف ثقافة الأداء، وعدم فاعلية نظام الحوكمة لتنفيذ المبادرات، وضعف البنى التحتية في الأجهزة الحكومية لمواكبة متطلبات تنفيذ الرؤية، وعدم ملاءمة بعض مؤشرات الأداء لقياس الأهداف، والصعوبة في التواصل والتنسيق مع مراكز الدعم لبرامج الرؤية، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المالية للعاملين على تنفيذ المبادرات. وبناء على نتائج الدراسة، تم اقتراح عدة توصيات تسهم في تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.

المقدمة:

إدراكاً بأهمية السير نحو التطوير والتنمية الشاملة وَفَّقَ معالم واضحة وأهداف محددة، أطلقت المملكة العربية السعودية في ١٤٣٧/٩/٢ هـ رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتعد الرؤية الخطة التنموية الأكبر في تاريخ المملكة والتي تهدف إلى تحقيق التقدم والازدهار الشامل مما يجعلها نموذجاً رائداً للعالم في كافة المستويات. وتتمحور الرؤية حول ثلاثة عناصر رئيسية؛ هي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح؛ وفقاً لوثيقة الرؤية "هذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافنا وتعظيم الاستفادة من مرتكزات الرؤية". وقد احتوت الرؤية على عدد من الأهداف الإستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي.

ولتحقيق أهداف وغايات رؤية المملكة ٢٠٣٠، تم اعتماد (١٣) برنامجاً ذات أهمية إستراتيجية يشارك في تنفيذها عدة جهات حكومية. واستناداً إلى تكليف مجلس الوزراء لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، بوضع الآليات والترتيبات اللازمة لتحقيق الرؤية؛ أقر المجلس نظام حوكمة متكامل؛ لضمان مأسسة العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة؛ بما يمكن المجلس من المتابعة الفاعلة للتقدم المحرز في تحقيق أهداف الرؤية.

ومنذ إطلاق برامج الرؤية، شرعت الجهات المشاركة بوضع الخطط التشغيلية لتنفيذها وفق جداول زمنية محددة. ولحدثة التجربة، تواجه بعض الجهات المشاركة في برامج الرؤية العديد من التحديات في تحقيق أهدافها. حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات والبحوث وجود العديد من التحديات والصعوبات التي تحول دون تطبيق الأجهزة الحكومية لخططها التشغيلية من خدمات وبرامج ومشروعات على الوجه المطلوب بشكل عام (المرواني، ٢٠١٢م؛ العطوي والعثيمين، ٢٠١٢م؛ Ramady, 2010; Bahidrah and Korkmaz, 2017). وفيما يتعلق بتنفيذ برامج الرؤية أيضاً أشارت تقارير الأداء الدورية للمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة إلى أن بعض الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية لم تستطع تحقيق مستهدفاتها.

لذا تهدف هذه الورقة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، واقتراح بعض التوصيات التي قد تسهم في التغلب على هذه التحديات وتجاوزها. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها؛ لكونها استكشافية والدراسة الأولى التي تناقش التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية في تنفيذ برامجها ومبادراتها وسبل معالجتها.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تواجه بعض الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ تحديات مختلفة تؤثر في أدائها وتحد من تحقيقها لمستهدفاتها؛ وذلك حسب ما ورد في تقارير الأداء ربع السنوية للأجهزة الحكومية التي يصدرها المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء". وإجمالاً يمكن تصنيف تلك التحديات إلى تحديات ذات علاقة بالحوكمة الداخلية للأجهزة الحكومية متمثلة في ضعف القدرات الداخلية للأجهزة في إدارة المشروعات والمخاطر وتطوير النظم واللوائح الداخلية اللازمة، وتحديات متعلقة بالموارد المالية تتمثل في تأخر الاعتمادات المالية، وتحديات أخرى تتعلق بالموارد البشرية متمثلة في نقص الكوادر المؤهلة لإدارة وتنفيذ المبادرات والمشاريع، وتحديات إدارة التغيير المتمثلة في عدم القدرة على تحفيز العاملين على تبني التغيير؛ إضافة إلى تحديات مرتبطة بمؤشرات الأداء؛ من حيث مدى قياسها للأهداف؛ مما أسهم في تكرار طلبات التغيير.

ومن هنا بدأت الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة، وهي كشف أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ مبادرات برامج الرؤية والحلول المقترحة لتفاديها. ولسد هذه الفجوة، تم صياغة سؤال رئيسي واحد وهو: "ما التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟ ويتفرع من هذا السؤال، السؤالان التاليان:

١. ما التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادراتها ومشاريعها؟
٢. ما المقترحات التي تسهم في نجاح تنفيذ الأجهزة الحكومية لمبادراتها وبرامجها ومشاريعها؟

أهداف الدراسة:

تشير الأدبيات ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الطموحة إلى أنها عادة ما تواجه تحديات وصعوبات مختلفة في التنفيذ؛ لذا تهدف هذه الورقة إلى التعرف على التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ رؤية برامج المملكة ٢٠٣٠، وتحديدًا تهدف الدراسة إلى التالي:

١. التعرف على اتجاهات المعنيين بتنفيذ برامج الرؤية من عاملين بمكاتب تحقيق الرؤية، وملاك المبادرات ومديري المشاريع لها؛ إضافةً إلى مختصي مراكز الدعم لبرامج الرؤية؛ وذلك حول التحديات التي تواجههم في إدارة وتنفيذ المبادرات التي تشارك بها جهاتهم في رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. تقديم المقترحات التي تسهم في تذليل المشكلات والمعوقات التي تواجه تنفيذ المبادرات بالمستوى المأمول.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها؛ لكونها حسب علم الباحثين، استكشافية، وهي الدراسة الأولى التي تناقش التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية المشاركة في برامج الرؤية في تنفيذ مبادراتها وسبل معالجتها. وتحديدًا تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

١. من الناحية العلمية؛ لا توجد دراسات سابقة منشورة تناولت تحديات تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠. لذا فمن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية بتزويد المسؤولين في الجهات المشاركة في برامج الرؤية بنتائج علمية عن أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ مبادرات تلك البرامج وسبل معالجتها.
٢. ومن الناحية العملية؛ فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تشخيص المشكلات المرتبطة بتنفيذ برامج الرؤية بمختلف أبعادها التي تشمل أبعاد الحوكمة، ومؤشرات الأداء، ونشر ثقافة الأداء، والموارد البشرية، والموارد المالية، والبنية التحتية. إضافةً إلى تقديم توصيات ومقترحات قابلة للتطبيق ومن المعنيين بالتنفيذ بشكل مباشر وفي حال الأخذ بها قد يسهم ذلك في تحقيق البرامج لأهدافها؛ بغية زيادة الكفاءة والفعالية؛ اتساقاً مع توجهات وغايات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مكاتب تحقيق الرؤية وملاك المبادرات في جميع الجهات الحكومية المشاركة في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ في جميع مناطق المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال شهري ديسمبر ٢٠١٨م ويناير ٢٠١٩م.

الإجراءات المنهجية:

- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى استطلاع آراء المسؤولين في مكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ حول

التحديات التي تواجه تنفيذ تلك المبادرات. والمنهج الوصفي المسحي: هو المنهج الذي يتم من خلاله جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب المعاينة أو الحصر الشامل، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها، والعلاقات بين أبعادها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة (القحطاني، ٢٠١٥م؛ العساف، ١٤٢٧هـ).

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعنيين في مكاتب تحقيق الرؤية وملاك المبادرات في جميع الجهات الحكومية المشاركة في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ إضافة إلى ممثلين من مراكز الدعم للبرامج. وبهذا التعريف للمجتمع، لا يوجد إحصاء رسمي لعدد أفراد مجتمع الدراسة.

- أسلوب جمع البيانات:

نظراً لعدم توفر إحصاء رسمي لحجم المجتمع، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل؛ حيث تم إرسال رابط الاستبانة إلى جميع مكاتب تحقيق الرؤية في الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ مبادرات الرؤية، وطلب منها إرسال رابط الاستبانة إلى جميع منسوبيها. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (٢١٠) استبانات من مكاتب تحقيق الرؤية، خلال شهري ديسمبر ٢٠١٨م ويناير ٢٠١٩م.

- أداة الدراسة:

نظراً لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع تحديات تنفيذ مبادرات برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ تم تطوير استبانة جديدة وخاصة بهذه الدراسة اعتمدت في تحديد أبعادها وصياغة فقراتها بشكل رئيسي على نتائج التقارير الدورية التي يصدرها المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، أيضاً تمت الاستفادة من تجربة المعنيين في معهد الإدارة العامة والدروس المستفادة لديهم من واقع تنفيذهم لسبع مبادرات رئيسية في برنامج التحول الوطني، كما تم استطلاع رأي عدد من المعنيين بالإشراف على تنفيذ المبادرات من بعض الأجهزة الحكومية الأخرى؛ بالإضافة إلى رأي بعض ممثلي مراكز الدعم لبرامج الرؤية.

ونتيجة لذلك؛ تم تحديد ستة أبعاد رئيسية لأبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية؛ وهي كالتالي: الحوكمة، ومؤشرات الأداء، ونشر ثقافة الأداء، والموارد البشرية، والموارد المالية، والبنية التحتية. ومن ثم تم تصميم استبانة إلكترونية تتكون من جزأين؛ هما: الجزء الأول: اشتمل على (١٦) عبارة تقيس تحديات تنفيذ مبادرات برامج الرؤية من خلال تلك الأبعاد الستة باستخدام مقياس ليكرت (Likert scale) المتدرج من أربع نقاط (٤= موافق بشدة، ٣= موافق، ٢= غير موافق، ١= غير موافق بشدة)، بالإضافة إلى سؤال مفتوح عن أي تحديات أخرى. وأما الجزء الثاني من الاستبانة؛ فهو سؤال مفتوح عن مقترحات تذليل التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ المبادرات (ملحق ١: استبانة الدراسة).

مصطلحات الدراسة:

- المبادرة: هي البرامج أو البرامج الفرعية أو المحافظ التي لها تاريخ بداية ونهاية مع أهداف محددة؛ لتحقيق متطلبات كبيرة من الموارد المقدمة، ويكون الهدف من المبادرة سد فجوة الأداء الحالية (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية).
- البرنامج: مجموعة من المشاريع والبرامج الفرعية والأنشطة ذات الصلة التي يتم إدارتها بشكل منسق (اللعيد وإسماعيل، ٢٠١٨م).
- نموذج الحوكمة: نموذج تحديد كيفية إدارة إستراتيجية الجهة. يتكون الإطار من العمليات الرئيسية، والأدوار والمسؤوليات، وأدوات التقرير والإدارة، والجدول الزمني للحوكمة (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية).

- مؤشر أداء رئيسي: معيار له معادلة وقابل للقياس بالأرقام، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف الجهة، وقياس مدى حالة التقدم نحو تحقيق المستهدفات الخاصة بالجهاز (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية).
- نشر ثقافة الأداء: هو الارتقاء بثقافة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية وتعزيز قدرات منسوبيها في مجال إدارة الأداء وقياسه، ويشمل نشر الثقافة التدريب والتعلم وإدارة التغيير والابتكار والتواصل (تعريف إجرائي).
- مالك المبادرة: عضو من داخل الجهة يتحمل مسؤولية إدارة الهدف الإستراتيجي من خلال تنسيق الجهود بين جميع الفرق الوظيفية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقديم تقارير الأداء في كل دورة إعداد التقارير (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية).
- المتابعة: مهمة إدارية مستمرة تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطة بصورة منتظمة؛ من خلال رصد مراحل التنفيذ الفعلية مقارنةً بمراحل التنفيذ المخطط لها؛ وذلك وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. وهي تنطوي عموماً على جمع البيانات وتحليلها عن جميع عمليات التنفيذ، كما تنطوي على التوصية بتدابير تصحيحية (الوحيد وإسماعيل، ٢٠١٨م).
- التحديات: يُقصد بها الصعوبات الإدارية والتنظيمية، والبشرية والمادية، التي تعيق تنفيذ المبادرة في الجهة الحكومية (الوحيد وإسماعيل، ٢٠١٨م).
- المخرجات: النتائج المباشرة للمبادرات في شكل إنجازات أو قدرات تجارية أو خدمات (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية).

صدق وثبات أداة الدراسة:

أُخضعت الاستبانة بعد الصياغة الأولية لاختبار الصدق الظاهري؛ وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من الممارسين والأكاديميين في مجال الإحصاء ومنهجية البحوث؛ بهدف معرفة قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ووضوح فقراتها ودقتها وصدقها لقياس ما ترمي لقياسه. وبناء على ملاحظات المحكمين على فقرات أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات؛ تم تعديل وإضافة بعض الفقرات. وللتأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، تم إجراء مسح تجريبي (Pilot survey) على عينة حجمها (٣٠) مسؤولاً من مكاتب الرؤية وملاك المبادرات في الأجهزة المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠؛ بغرض اختبار الاستبانة ومدى وضوحها وقياس صدقها وثباتها. ومن خلال ملاحظات المحكمين ونتائج المسح التجريبي؛ اتضح أن الاستبانة تتمتع بالصدق، مما يشير إلى إمكانية استخدامها في الدراسة الحالية والوثوق بالنتائج التي سيسفر عنها.

وباستخدام بيانات المسح التجريبي؛ تم حساب معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) لأبعاد الدراسة؛ حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا ما بين (٠,٥٤٣) لبعد إدارة المبادرات و(٠,٨١٦) لبعد الموارد البشرية. وتشير قيم المعامل إلى مستوى ثبات مقبول ما عدا محور "إدارة المبادرات"؛ إذ يرى نانلي (Nunnally, 1978) أن الحد الأدنى المقبول لقيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٧)، ووفقاً لسكاران (Sekaran, 1992) أن الحد الأدنى المقبول لقيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٦)، وكذلك يرى (Turk, Uysal, Hammitt, and Vaske, 2017) أن الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاستكشافية (٠,٦). فبناءً على قيم معامل ألفا الدنيا المقبولة، تم حذف بُعد "إدارة المبادرات" الذي يتكون من ثلاث عبارات. وبذلك أصبحت الاستبانة تتكون من (٦) أبعاد وتتمتع بمستوى ثبات مقبول؛ مما يشير إلى أنه يمكن الحصول على نتائج متقاربة إذا تم استخدام الاستبانة لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أجريت فيها.

جدول (١)
قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

البعد	عدد العبارات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
١. الحوكمة	٤	٠,٧٠
٢. مؤشرات الأداء	٢	٠,٧٦
٣. نشر ثقافة الأداء	٣	٠,٦٩
٤. الموارد البشرية	٢	٠,٨٢
٥. الموارد المالية	٣	٠,٦٩
٦. البنية التحتية	٢	٠,٧٦
جميع العبارات	١٦	٠,٨٦

المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد إدخال البيانات في برنامج SPSS تم تحليلها وفقاً لما يلي:

١. تم حساب التوزيع التكراري والنسبي والوسيط الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرسوم البيانية؛ لوصف وتحليل عناصر أبعاد تحديات تنفيذ المبادرة.
٢. لقياس العلاقة بين أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات؛ تم إجراء تحليل الارتباط لسبيرمان (Spearman's rho correlation) بين أبعاد التحديات.
٣. تم إجراء اختبار ويلكسون لعينة واحدة (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) لاختبار اتجاه أفراد الدراسة نحو الموافقة على أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات. ولإجراء هذا الاختبار تم صياغة الفرضين التاليين:

- فرض العدم (H_0): وسيط درجة الموافقة = ٢,٥

- الفرض البديل (H_a): وسيط درجة الموافقة أكبر من ٢,٥

أي إن:

$$H_0 : M = 2.5 \text{ versus } H_a : M > 2.5$$

ويُعرف هذا الاختبار بالاختبار ذي الذيل الأيمن (Right-tailed test). فإذا كانت قيمة الاحتمال (p-value) أقل من أو يساوي (٠,٠٥) نرفض فرض العدم، ويشير ذلك إلى اتجاه أفراد الدراسة نحو الموافقة على البعد الذي يقيس تحديات تنفيذ المبادرات. وأما إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (٠,٠٥)؛ فيعني ذلك عدم وجود دليل كافٍ لرفض فرض العدم؛ مما يشير إلى عدم موافقة أفراد الدراسة على البعد.

١. تم إجراء اختبار وكروسكال-واليس (Kruskal-Wallis) لاختبار مدى وجود فروق في مستويات تحديات تنفيذ المبادرات حسب الجهة.
٢. تم استخدام الطرق اللا معلمية؛ نظراً إلى أن متغيرات أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات لا تتبع التوزيع وفقاً لنتائج اختباري شابيرو-ولك (Shapiro-Wilk) وكولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)؛ إذ إن جميع قيم الاحتمال أقل من (٠,٠٥)، كما يوضح الجدول رقم (٢).

٣. فيما يتعلق بالسؤالين المفتوحين- التحديات الأخرى، مقترحات تذليل التحديات- تم تحليل إجابات أفراد الدراسة باستخدام تحليل المحتوى لإجابات أفراد الدراسة؛ للوصول إلى التحديات غير المدرجة ضمن عبارات أبعاد التحديات؛ وكذلك للوصول إلى مقترحات للتغلب على تلك التحديات.

جدول (٢)

نتائج اختباري شابيرو-ولك وكولموجوروف-سميرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات تحديات تنفيذ المبادرات

التحدي	اختبار Kolmogorov-Smirnov			اختبار Shapiro-Wilk		
	إحصاء الاختبار	درجات الحرية	مستوى المعنوية	إحصاء الاختبار	درجات الحرية	مستوى المعنوية
الحكومة	٠,١٢٧	٢١٠	٠,٠٠٠	٠,٩٥١	٢١٠	٠,٠٠٠
مؤشرات الأداء	٠,١٥٤	٢١٠	٠,٠٠٠	٠,٩٢٩	٢١٠	٠,٠٠٠
نشر ثقافة الأداء	٠,١٥١	٢١٠	٠,٠٠٠	٠,٩٤٣	٢١٠	٠,٠٠٠
الموارد البشرية	٠,١٧٤	٢١٠	٠,٠٠٠	٠,٨٦٨	٢١٠	٠,٠٠٠
الموارد المالية	٠,١٤٥	٢١٠	٠,٠٠٠	٠,٨٩١	٢١٠	٠,٠٠٠
البنية التحتية	٠,١٦٩	٢١٠	٠,٠٠٠	٠,٩٢٩	٢١٠	٠,٠٠٠
جميع الأبعاد	٠,٠٧٨	٢١٠	٠,٠٠٣	٠,٩٧١	٢١٠	٠,٠٠٠

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

أقر مجلس الوزراء "رؤية السعودية ٢٠٣٠" في ١٨ / ٧ / ١٤٣٧هـ، والتي تشمل إصلاحات اقتصادية تقلل الاعتماد على إيرادات النفط. ولتنفيذ الرؤية أطلق مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في ١٧/٧/١٤٣٨هـ اثني عشر برنامجاً لتحقيق إستراتيجية "رؤية السعودية ٢٠٣٠"، والتي تأتي استكمالاً لما سبق إقراره في (برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠) و(برنامج التوازن المالي ٢٠٢٠)؛ حيث شملت البرامج خططاً شاملة تتمحور حول عدة نقاط أساسية منها إنشاء أضخم صندوق استثمارات بالعالم والخصخصة والصناعات الجديدة والسياحة الدينية، وتوفير المزيد من الوظائف.

محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تعتمد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على ثلاثة محاور؛ هي: المجتمع الحيوي، الاقتصاد المزدهر، الوطن الطموح. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٣)، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية.

تبدأ الرؤية من "المجتمع الحيوي"، وإليه تنتهي، ويمثل المحور الأول أساساً لتحقيقها وتأسيس قاعدة صلبة للازدهار الاقتصادي. وينبثق هذا المحور من الإيمان بأهمية بناء مجتمع حيوي، ويعيش أفراداه وفق المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال، معتزين بهويتهم الوطنية وفخورين بإرثهم الثقافي العريق، في بيئة إيجابية وجاذبة، تتوفر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ويسندهم بنیان أسري متين ومنظومتا رعاية صحية واجتماعية ممكنة.

ويركز المحور الثاني "الاقتصاد المزدهر"، على توفير الفرص للجميع عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع من رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة إلى الشركات الكبرى. والإيمان بتطوير الأدوات الاستثمارية، لإطلاق إمكانات القطاعات الاقتصادية الواعدة وتنويع الاقتصاد، وتوليد فرص العمل للمواطنين. وإدراك دور التنافسية في رفع جودة الخدمات والتنمية الاقتصادية؛ إذ تركز الجهود على تخصيص الخدمات الحكومية

وتحسين بيئة الأعمال؛ بما يساهم في استقطاب أفضل الكفاءات العالمية والاستثمارات النوعية، وصولاً إلى استغلال موقع المملكة الإستراتيجي الفريد.

ويركز المحور الثالث "وطن طموح"، على القطاع العام، عبر رسم ملامح الحكومة الفاعلة؛ من خلال تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة وتشجيع ثقافة الأداء؛ لتمكين الموارد والطاقات البشرية، وتهيئة البيئة اللازمة للمواطنين وقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي لتحمل مسؤولياتهم، وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص.

جدول (٣)
محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠

● مجتمع حيوي	● قيمه راسخة
	● بيئته عامرة
	● بنيانه متين
● اقتصاد مزدهر	● فرصه مثمرة
	● تنافسيته جاذبة
	● استثماره فاعل
	● موقعه مستغل
● وطن طموح	● حكومة فاعلة
	● مواطنه مسؤول

الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠:

احتوت الرؤية على عدد من الأهداف الإستراتيجية القابلة للتنفيذ، وتم وضع برامج ومؤشرات أداء والمستهدفات عليها ويشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي كما هو موضح في الجدول رقم (٤). وتشمل الأهداف الإستراتيجية (٦) أهداف عامة من المستوى الأول و (٢٧) هدفاً فرعياً من المستوى الثاني (٩٦) هدفاً تفصيلياً من المستوى الثالث.

جدول (٤)

أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠

المستوى الأول		المستوى الثاني		المستوى الثالث	
١	تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية	١,١	تعزيز القيم الإسلامية	١,١,١	تعزيز قيم الوسطية والتسامح
				١,١,٢	تعزيز قيم الإتيقان والانضباط
				١,١,٣	تعزيز قيم العدالة والشفافية
				١,١,٤	تعزيز قيم العزيمة والمثابرة
	١,٢	خدمة المزيد من ضيوف الرحمن على أكمل وجه		١,٢,١	تيسير استضافة المزيد من المعتمرين وتسهيل الوصول إلى الحرمين الشريفين
				١,٢,٢	تقديم خدمات ذات جودة عالية للحجاج والمعتمرين
				١,٢,٣	إثراء التجربة الدينية والثقافية للحجاج والمعتمرين
	١,٣	تعزيز الهوية الوطنية		١,٣,١	غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني
				١,٣,٢	المحافظة على تراث المملكة الإسلامي والعربي والوطني والتعريف به
				١,٣,٣	العناية باللغة العربية
٢	تمكين حياة عامرة وصحية	٢,١	الارتقاء بالخدمات الصحية	٢,١,١	تسهيل الحصول على الخدمات
				٢,١,٢	تحسين القيمة المحصلة من الخدمات الصحية (جودة النتائج والخبرة، والتكلفة)
				٢,١,٣	تعزيز الوقاية ضد المخاطر الصحية (نظام الصحة العامة وإدارة الأزمات الصحية)
	٢,٢	تعزيز غمط حياة صحي		٢,٢,١	تعزيز ممارسة الأنشطة الرياضية في المجتمع
				٢,٢,٢	تحقيق التميز في عدة رياضات إقليمياً وعالمياً
				٢,٣,١	الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية
				٢,٣,٢	تحسين المشهد الحضري في المدن السعودية
	٢,٣	الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية		٢,٣,٣	تعزيز حصانة المجتمع تجاه المخدرات
				٢,٣,٤	تعزيز السلامة المرورية
				٢,٤,١	الحد من التلوث بمختلف أنواعه (مثل: التلوث الهوائي، الصوتي، المائي، والتراخي)
				٢,٤,٢	حماية البيئة من الأخطار الطبيعية (مثل: التصحر)
	٢,٤	ضمان الاستدامة البيئية		٢,٤,٣	حماية وتهيئة المناطق الطبيعية (مثل: الشواطئ، والجزر، والمحميات الطبيعية)
				٢,٥,١	تطوير وتنويع فرص الترفيه؛ لتلبية احتياجات السكان
				٢,٥,٢	تنمية المساهمة السعودية في الفنون والثقافة
	٢,٦	خلق بيئة ملائمة لتمكين السعوديين		٢,٦,١	تعزيز مشاركة الأسرة في التحضير لمستقبل أبنائهم
				٢,٦,٢	إتاحة فرص تملك السكن الملائم للأسر السعودية
				٢,٦,٣	تعزيز قيم الإيجابية والمرونة وثقافة العمل الجاد بين أطفالنا
				٢,٦,٤	تمكين المواطنين؛ من خلال منظومة الخدمات الاجتماعية
				٢,٦,٥	تحسين فعالية وكفاءة منظومة الخدمات الاجتماعية
٣	تنمية وتنويع الاقتصاد	٣,١	تنمية مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد	٣,١,١	تسهيل ممارسة الأعمال (الجوانب التنظيمية بشكل رئيسي)
				٣,١,٢	تحرير الأصول المملوكة للدولة أمام القطاع الخاص
				٣,١,٣	خصخصة خدمات حكومية محددة

المستوى الأول		المستوى الثاني		المستوى الثالث	
		٣,٢	تعظيم القيمة المتحققة من قطاع الطاقة	٣,١,٤	تطوير سوق مالية متقدمة (السوق الأساسية)
				٣,١,٥	تمكين المؤسسات المالية من دعم نمو القطاع الخاص (السوق الثانوية)
				٣,١,٦	جذب الاستثمار الأجنبي المباشر
				٣,١,٧	إنشاء مناطق خاصة وإعادة تأهيل المدن الاقتصادية
				٣,٢,١	رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز
				٣,٢,٢	زيادة الطاقة الإنتاجية والتوزيعية للغاز
				٣,٢,٣	تطوير الصناعات المرتبطة بالنفط والغاز
				٣,٢,٤	زيادة مساهمة مصادر الطاقة المتجددة في مزيج الطاقة
				٣,٢,٥	رفع تنافسية قطاع الطاقة
				٣,٣,١	تعظيم القيمة المتحققة من قطاع التعدين والاستفادة منها
		٣,٣	إطلاق قدرات القطاعات غير النفطية الواعدة	٣,٣,٢	تنمية الاقتصاد الرقمي
				٣,٣,٣	توطين الصناعات الواعدة
				٣,٣,٤	توطين الصناعة العسكرية
				٣,٣,٥	تطوير قطاع التجزئة
				٣,٣,٦	تطوير قطاع السياحة
				٣,٣,٧	رفع نسبة المحتوى المحلي في القطاعات غير النفطية
				٣,٤,١	تعظيم أصول صندوق الاستثمارات العامة
		٣,٤	تعظيم أصول ودور صندوق الاستثمارات العامة كمحرك للنمو	٣,٤,٢	إطلاق قطاعات جديدة من خلال صندوق الاستثمارات العامة
				٣,٤,٣	توطين التقنيات والمعرفة من خلال صندوق الاستثمارات العامة
				٣,٤,٤	بناء شراكات اقتصادية إستراتيجية من خلال صندوق الاستثمارات العامة
				٣,٥,١	إنشاء وتحسين أداء المراكز اللوجستية
		٣,٥	ترسيخ مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي	٣,٥,٢	تحسين الربط المحلي والإقليمي والدولي لشبكات التجارة والنقل
				٣,٦,١	الدفع بمسيرة التعاون بين دول مجلس التعاون الخليجي
	٣,٦	تعميق اندماج الاقتصاد السعودي في المنظومة الإقليمية والعالمية		٣,٦,٢	تطوير العلاقات الاقتصادية الإقليمية
				٣,٦,٣	تطوير العلاقات الاقتصادية مع الشركاء العالميين
				٣,٧,١	دعم الشركات الوطنية الكبرى لتعزيز ريادتها عالمياً
		٣,٧	تنمية الصادرات غير النفطية	٣,٧,٢	تطوير الشركات المحلية الواعدة إلى شركات رائدة إقليمياً وعالمياً
				٤,١,١	بناء رحلة تعليمية متكاملة مثل: (مسارات واضحة وشاملة، والتوافق المتعدد المستويات)
٤	زيادة معدلات التوظيف	٤,١	تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل	٤,١,٢	تحسين تكافؤ فرص الحصول على التعليم (خاصة في المناطق القروية)
				٤,١,٣	تحسين مخرجات التعليم الأساسية
				٤,١,٤	تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية (مثل: الجامعات)
				٤,١,٥	توفير معارف نوعية للمتميزين في المجالات ذات الأولوية

المستوى الأول		المستوى الثاني		المستوى الثالث	
		٤,٢	إتاحة فرص العمل للجميع	٤,١,٦	ضمان الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل
				٤,١,٧	التوسع في التدريب المهني لتوفير احتياجات سوق العمل
				٤,٢,١	تحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل
				٤,٢,٢	زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل
				٤,٢,٣	تمكين اندماج ذوي الإعاقة في سوق العمل
		٤,٣	تمكين خلق فرص العمل من خلال المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمشاريع متناهية الصغر	٤,٣,١	تعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال
				٤,٣,٢	زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد
				٤,٣,٣	زيادة مساهمة الأسر المنتجة في الاقتصاد
		٤,٤	جذب المواهب الوافدة المناسبة	٤,٤,١	تحسين الظروف المعيشية للوافدين
				٤,٤,٢	تحسين ظروف العمل للوافدين
				٤,٤,٣	استقطاب المواهب العالمية المناسبة بفاعلية
٥	تعزيز فاعلية الحكومة	٥,١	تحقيق توازن الميزانية العامة	٥,١,١	تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي
				٥,١,٢	تنويع الإيرادات الحكومية - تعظيم الإيرادات من الأصول المملوكة للدولة (مثل: الشركات)
				٥,١,٣	تنويع الإيرادات الحكومية - تعظيم الإيرادات المتحصلة من رسوم الخدمات
				٥,١,٤	تنويع الإيرادات الحكومية - زيادة إيرادات الرسوم دون فرض ضرائب على الدخل أو الثروة على المواطنين
				٥,١,٥	تعظيم الإيرادات المتولدة من إنتاج النفط
		٥,٢	تحسين أداء الجهاز الحكومي	٥,٢,١	تصميم هيكل حكومي أكثر مرونة وفعالية
				٥,٢,٢	تحسين أداء الجهات الحكومية
				٥,٢,٣	تحسين إنتاجية موظفي الحكومة
				٥,٢,٤	تطوير الحكومة الإلكترونية
				٥,٣,٥	الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين
		٥,٣	التفاعل بشكل فعال مع المواطنين	٥,٣,١	تعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية
				٥,٣,٢	دعم قنوات التواصل مع المواطنين ومجتمع الأعمال
				٥,٣,٣	ضمان تجاوب الجهات الحكومية مع ملاحظات عملائها
		٥,٤	حماية الموارد الحيوية للدولة	٥,٤,١	ضمان تحقيق الأمن التنموي والغذائي
				٥,٤,٢	ضمان استفادة مستدامة من الموارد المائية
٦	تمكين المسؤولية الاجتماعية	٦,١	رفع مستوى تحمل المواطن للمسؤولية	٦,١,١	تعزيز وتمكين التخطيط المالي (التقاعد، والادخار، وما إلى ذلك)
				٦,١,٢	تشجيع العمل التطوعي
		٦,٢	تمكين الشركات من المساهمة الاجتماعية	٦,٢,١	تعزيز قيام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية
				٦,٢,٢	تعزيز اهتمام الشركات باستدامة الاقتصاد الوطني
		٦,٣	تمكين تحقيق أثر أكبر للقطاع غير الربحي	٦,٣,١	دعم نمو القطاع غير الربحي
				٦,٣,٢	تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمال (الحصول على التمويل، والمواهب، والمعرفة، وما إلى ذلك)

برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تبنّت رؤية المملكة ٢٠٣٠ ثلاثة عشر برنامجاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للرؤية، وينبثق عن البرامج حزمة من المبادرات لتحقيق مخرجات البرامج، والبرامج كما يلي:

١- برنامج الإسكان:

يهدف البرنامج إلى تقديم حلول سكنية تمكّن الأسر السعودية من تملك المنازل المناسبة أو الانتفاع بها وفق احتياجاتهم وقدراتهم المادية وتحسين الظروف للأجيال الحالية والمستقبلية؛ وذلك من خلال توفير حلول تمويلية مدعومة وملأمة بالتوازي مع زيادة العرض للوحدات السكنية بأسعار مناسبة في مدة قياسية، وتنفيذ برامج متخصصة لإسكان الفئات الأكثر حاجة في المجتمع، وتطوير البيئة التشريعية والتنظيمية لقطاع الإسكان، وتعظيم الأثر الاقتصادي منه، وتعزيز جاذبيته للقطاع الخاص وتنمية المحتوى المحلي؛ مما يؤدي إلى خلق مزيد من فرص العمل وقيمتين القاعدة الاقتصادية للمملكة.

٢- برنامج خدمة ضيوف الرحمن:

إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المسلمين لأداء فريضة الحج والعمرة والزيارة على أكمل وجه والعمل على إثراء وتعميق تجربتهم؛ من خلال تهيئة الحرمين الشريفين، وتحقيق رسالة الإسلام العالمية، وتهيئة المواقع السياحية والثقافية، وإتاحة أفضل الخدمات قبل وفي أثناء وبعد زيارتهم مكة المكرمة والمدينة المنورة والمشاعر المقدسة، وعكس الصورة المشرفة والحضارية للمملكة في خدمة الحرمين الشريفين، كذلك سيمثل هذا البرنامج - بالإضافة لما سبق - لبنة لتأكيد علاقة القطاع الخاص ودوره الفاعل في تحسين اقتصاديات القطاع.

٣- برنامج جودة الحياة:

يُعنَى بتحسين نمط حياة الفرد والأسرة وبناء مجتمع ينعم أفرادُه بأسلوب حياة متوازن؛ وذلك من خلال تهيئة البيئة اللازمة لدعم واستحداث خيارات جديدة تعزز مشاركة المواطن والمقيم في الأنشطة الثقافية والترفيهية والرياضية. كما يسهم تحقيق أهداف البرنامج في توليد العديد من الوظائف، وتنويع النشاط الاقتصادي، وصولاً إلى إدراج مدن سعودية على قائمة أفضل المدن للعيش في العالم. كما يسهم البرنامج بصورة فاعلة في الاقتصاد الوطني، من خلال تشجيع الاستثمار في قطاعات جديدة تعزز الازدهار الاقتصادي للمملكة؛ إذ يعمل البرنامج على تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في قطاعات مستحدثة ذات صلة مباشرة بجودة الحياة ورفاهية المواطنين؛ إضافةً إلى توفير المناخ الملائم لجذب الاستثمارات الأجنبية في هذه القطاعات. كما يسهم البرنامج في تنمية وتنويع الاقتصاد الوطني من خلال إنشاء مناطق خاصة، وإعادة تأهيل المدن الاقتصادية، وتطوير قطاعات الرياضة والترفيه والثقافة والفنون.

٤- برنامج تعزيز الشخصية الوطنية:

تنمية وتعزيز الهوية الوطنية للأفراد وإرسائها على القيم الإسلامية والوطنية وتعزيز الخصائص الشخصية والنفسية التي من شأنها قيادة وتحفيز الأفراد نحو النجاح والتفوّل، وتكوين جيل متسق وفاعل مع توجه المملكة اقتصادياً وقيماً ووقايته من المهددات الدينية والاجتماعية والثقافية والإعلامية. وسيلعب هذا البرنامج - بالإضافة لما سبق - دوراً جوهرياً في تصحيح الصورة الذهنية للمملكة خارجياً.

٥- برنامج ريادة الشركات الوطنية:

تحفيز أكثر من (١٠٠) شركة وطنية لديها فرص واعدة في الريادة الإقليمية والعالمية والعمل على تعزيز وترسيخ مكانتها؛ مما ينعكس إيجاباً على صورة المملكة ومكانتها الاقتصادية، كذلك، سيسهم هذا البرنامج في رفع المحتوى المحلي، وتنويع الاقتصاد، وإنماء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخلق المزيد من فرص العمل.

٦- برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية:

يُعنَى هذا البرنامج بتحويل المملكة إلى قوة صناعية رائدة ومنصة لوجستية عالمية في مجالات النمو الواعدة (والتركيز على الثورة الصناعية الرابعة)، بما يولّد فرص عمل وفيرة للسعوديين، ويعزّز الميزان التجاري، ويعظم المحتوى المحلي. يركز البرنامج على أربعة قطاعات رئيسية وهي: الصناعة، والتعدين، والطاقة، والخدمات اللوجستية، والعديد من الممكّنات بما في ذلك تطوير الأنظمة والتشريعات، والتمكين المالي، والبنية التحتية، والأراضي الصناعية، والمناطق الاقتصادية الخاصة، والبحث والتطوير والابتكار.

٧- برنامج صندوق الاستثمارات العامة:

تعزيز دور صندوق الاستثمارات العامة في كونه المحرك الفاعل خلف تنوع الاقتصاد في المملكة وتطوير قطاعات إستراتيجية محددة؛ من خلال تنمية وتعظيم أثر استثمارات الصندوق وجعله أكبر صندوق ثروة سيادية في العالم، وتأسيس شركات اقتصادية وطيدة تسهم في تعميق أثر ودور المملكة في المشهد الإقليمي والعالمي.

٨- برنامج الشركات الإستراتيجية:

يعمل هذا البرنامج على بناء وتعميق الشركات الاقتصادية الإستراتيجية مع دول الشراكة الإستراتيجية التي تمتلك المكونات الأساسية ولقدرتها على المساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠؛ إضافة إلى العلاقات الإستراتيجية في دول مجلس التعاون الخليجي وفي المنطقة؛ من خلال تسهيل تنقل الناس والبضائع ورؤوس الأموال بشكل أكثر سلاسة؛ بهدف تقوية وتوسيع القطاعات الاقتصادية المختلفة، واستحداث قطاعات جديدة وتوطين المعرفة وتنويع مصادر الدخل وزيادة تأثير المملكة إقليمياً وعالمياً عبر عقد صفقات كبرى ونوعية للاقتصاد.

٩- برنامج تطوير القطاع المالي:

يتمحور دور البرنامج في تطوير قطاع مالي متنوع وفاعل؛ لدعم تنمية الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الدخل، وتحفيز الادخار والتمويل والاستثمار؛ من خلال تطوير وتعميق مؤسسات القطاع المالي، وتطوير السوق المالية السعودية؛ لتكوين سوق مالية متقدمة، بما لا يتعارض مع الأهداف الإستراتيجية للحفاظ على استقرار ومتانة القطاع المالي.

١٠- برنامج التخصيص:

تعزيز دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات وإتاحة الأصول الحكومية أمامه؛ مما يحسن جودة الخدمات بشكل عام وتقليل تكاليفها ويعيد تركيز الحكومة على الدور التشريعي والتنظيمي المنوط بها والمتوافق مع توجه رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ كذلك سيسهم هذا البرنامج في تعزيز جذب المستثمر الأجنبي المباشر، وتحسين ميزان المدفوعات.

١١- برنامج تحقيق التوازن المالي:

يمثل البرنامج آلية للتخطيط المالي المتوسط الأجل؛ لاستدامة وضع المالية العامة وتحقيق ميزانية متوازنة. حيث يركز البرنامج على (٥) محاور رئيسة تتمثل في رفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي، وتصحيح أسعار الطاقة والمياه، وتنمية الإيرادات الحكومية الأخرى، وإعادة توجيه الدعم للمستحقين (برنامج حساب المواطن)، ونمو القطاع الخاص.

وفي إطار رفع كفاءة الإنفاق الحكومي تم إنشاء مركز تحقيق كفاءة الإنفاق؛ ليسهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي بشقيه التشغيلي والرأسمالي، وفي تحليل ميزانيات الجهات الحكومية ومراجعة التكاليف التشغيلية والرأسمالية؛ لتحقيق وفورات توجه لتمويل مشاريع أخرى. كما سيوفر المركز الدعم اللازم للأجهزة الحكومية؛ لتمكينها من الالتزام بسقوف الإنفاق المخصصة لها في الميزانية؛ من خلال تطوير آليات واقتراح سياسات وخطط تنفيذية ترفع كفاءة الإنفاق والتخطيط المالي. إضافة إلى مراجعة تقديرات تكاليف المشاريع والبرامج المستقبلية وما يترتب عليها من تكاليف تشغيلية؛ بهدف إيجاد فرص وفيرة تمكّن الحكومة من إدارة مآليتها بشكل أفضل وزيادة الخدمات بتكلفة أقل.

١٢- برنامج التحول الوطني:

يهدف البرنامج إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتعزيز الممكّنات الاقتصادية، والارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية؛ وذلك من خلال تسريع وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية، وإشراك المستفيدين في التعرف على التحديات وابتكار الحلول، ومساهماتهم في التنفيذ، وتقييم أداء مبادرات البرنامج. وقد تم تحديد (٨) أبعاد للبرنامج؛ وهي: الارتقاء بالرعاية الصحية، تحسين مستويات المعيشة والسلامة، ضمان استدامة الموارد الحيوية، تعزيز التنمية المجتمعية وتطوير القطاع غير الربحي، تحقيق التميز في الأداء الحكومي، تمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته، الإسهام في تمكين القطاع الخاص، تطوير القطاع السياحي والتراث الوطني.

١٣- برنامج تنمية القدرات البشرية:

يهدف البرنامج إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة؛ للوصول إلى المستويات العالمية؛ من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته وتتواءم مع احتياجات التنمية، وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالشراكة بين جميع الجهات ذات العلاقة محلياً ودولياً. كما يسهم البرنامج في تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب بما فيها المعلمون والمدرّبون وأعضاء هيئة التدريس والحوكمة وأنظمة التقويم والجودة والمناهج والمسارات التعليمية والمهنية والبيئة التعليمية والتدريبية لكافة مراحل التعليم والتدريب؛ لتتسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب.

كما سيقوم البرنامج منطلقاً من الأسس الإسلامية والتربوية والاجتماعية والمهنية باستحداث سياسات ونظم تعليمية وتدريبية جديدة تعزز من كفاءة الرأسمال البشري بما يتوافق ورؤية المملكة ٢٠٣٠ وبما يحقق الشمولية والجودة والمرونة وخدمة كافة شرائح المجتمع؛ تعزيزاً لريادة المملكة إقليمياً وتنافسيتها دولياً.

حوكمة تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠:

استناداً إلى تكليف مجلس الوزراء لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بوضع آليات التنفيذ والمتابعة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ وافق مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في قرار رقم (ق-٢/٨-٤٠) وتاريخ ١٤٤٠/٤/٤هـ على وثيقة "حوكمة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" (المحدثة)؛ لضمان مأسسة العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة؛ بما يمكنه من المتابعة الفاعلة للتقدم المحرز في تحقيق أهداف الرؤية وترجمتها إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الإستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية. وتعتمد تلك البرامج على آليات عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محددة زمنياً، ويتم إطلاق هذه البرامج تباعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. واشتمل إطار حوكمة رؤية المملكة ٢٠٣٠ الموضح في الشكل رقم (١) الأدوار والمسؤوليات للجهات المشاركة وفق حوكمة الرؤية. كما يبين الشكل رقم (٢) ملخص تحديث أنشطة إطار حوكمة رؤية المملكة ضمن أربعة مستويات (تفصيل الرؤية، التحضير، التخطيط، التنفيذ).



المصدر: الوثيقة المحدثة لحوكمة رؤية المملكة ٢٠٣٠.

شكل (١): إطار حوكمة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

١/٤/٥ الأدوار والمسؤوليات وَفْقَ حوكمة الرؤية:

أ. مجلس الوزراء:

- اعتماد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- تفويض مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بتحديد الأهداف الإستراتيجية وآليات التنفيذ والمتابعة.
- ب. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:
- مرحلة التحضير والتخطيط:

- اعتماد أهداف الرؤية والمؤشرات والمستهدفات والحوكمة.
- الموافقة على البرامج والأهداف الإستراتيجية المسندة للبرنامج وتشكيل اللجان.
- اعتماد خطط تنفيذ برنامج تحقيق الرؤية.

- مرحلة التنفيذ:

- متابعة التقدم المحرز على مستوى الرؤية وبرامج تحقيقها، وحل المعوقات التي يتم تصعيدها.
- مراجعة واعتماد التقارير ربع السنوية والسنوية.
- اعتماد التحديثات على خطط تنفيذ برامج تحقيق الرؤية.
- اعتماد طلبات التغيير المقدمة (وَفْقَ نوع الطلب).

ج- اللجنة الإستراتيجية:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- الموافقة على أهداف الرؤية والمؤشرات والمستهدفات والحوكمة.

- الموافقة على برامج تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية المسندة للبرنامج وتشكيل اللجان.
- الموافقة على الميثاق التأسيسي لبرامج تحقيق الرؤية.
- الإشراف على تطوير خطط تنفيذ برامج تحقيق الرؤية، والموافقة على خطط تنفيذ برامج تحقيق الرؤية.
- اعتماد تخصيص أسقف ميزانية برامج تحقيق الرؤية.
- الموافقة على خطة التواصل على مستوى الرؤية.

- مرحلة التنفيذ:

- الموافقة على تمويل المبادرة وَفْقَ سقف الميزانية المعتمد للبرنامج.
- رصد مدى التقدم المحرز والأثر في تحقيق أهداف الرؤية وإقرار التقارير الربع سنوية على مستوى البرامج والتقارير السنوية على مستوى الرؤية، وإقرار المرئيات المقدمة حول المواضيع المشتركة بين برامج تحقيق الرؤية، وحل المسائل التي يتم تصعيدها.
- المراجعة والموافقة على المخاطر المحددة على مستوى الرؤية وإجراءات التخفيف منها.
- الموافقة على أسقف الميزانية المقترحة في إطار المراجعة السنوية.
- دراسة طلبات التغيير (حسب نوع طلب التغيير) والبت بشأنها.
- الموافقة على التحديثات المطلوبة على خطط تنفيذ برامج تحقيق الرؤية (المراجعة الدورية لخطة التنفيذ).

د. مكتب الإدارة الإستراتيجية:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- ترجمة رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى أهداف إستراتيجية وتطوير المؤشرات والمستهدفات الرئيسية.
- تحديد برامج تحقيق الرؤية المقترحة لدورة التخطيط والأهداف الإستراتيجية المسندة للبرنامج والتشكيل المقترح للجان البرامج.
- مراجعة الميثاق التأسيسي للبرنامج، وتقديم التوصية بشأنها إلى اللجنة الإستراتيجية.
- مراجعة خطط تنفيذ برنامج تحقيق الرؤية، وضمان الاتساق والشمولية مع البرامج الأخرى، وتحديد الاعتماديات بين البرامج، والرفع بتوصيات ذلك للجنة الإستراتيجية، والتنسيق بين مكاتب البرامج، والجهات الداعمة في مراجعة خطة التنفيذ في حال الحاجة إلى ذلك.
- اقتراح الأسقف التقديرية بناءً على محفظة تمويل مبادرات برامج تحقيق الرؤية، والأثر على مستهدفات الاقتصاد الكلي.
- إعداد خطة التواصل، وتطوير المحتوى على مستوى الرؤية.

- مرحلة التنفيذ:

- إعداد تقارير ربع سنوية بناءً على تقارير كافة البرامج ومدخلات الجهات ذات العلاقة، وتقديم التحليل الإستراتيجي لها؛ لرصد التقدم المحرز في أهداف الرؤية (المستوى الثالث) في التقرير الربعي، والمستوى الأول والثاني في التقرير السنوي.

- تحديد وتقييم المخاطر على مستوى الرؤية آخذاً بعين الاعتبار مخاطر برامج تحقيق الرؤية المشتركة.
- تحديد أولويات المخاطر ووضع إجراءات التخفيف من حدتها وتحديد الجهات المالكة للإجراءات ومتابعة تنفيذها.
- إجراء المراجعة السنوية للسقوف على مستوى البرامج (التكاليف) حتى انتهاء مدة البرامج.
- مراجعة التحديثات المطلوبة على خطط تنفيذ برنامج تحقيق الرؤية، وضمان الاتساق والشمولية مع البرامج الأخرى، وتحديد الاعتماديات بين البرامج، والرفع بتوصيات ذلك للجنة الإستراتيجية.

هـ. لجنة البرنامج:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- تطوير الميثاق التأسيسي للبرنامج، وتطوير حوكمة البرنامج.
- الإشراف على إعداد خطة تنفيذ البرنامج، وتحديد أولويات مبادرات البرنامج لتحقيق مستهدفاته والرفع بخطة تنفيذ البرنامج للموافقة.
- اعتماد الميزانية التقديرية للبرنامج؛ لتقديمها إلى اللجنة الإستراتيجية للموافقة عليها.
- المراجعة والموافقة على خطة تواصل برنامج تحقيق الرؤية.

- مرحلة التنفيذ:

- عقد المراجعة الشهرية على مستوى المبادرات؛ لمتابعة التقدم المحرز، والتدخل لحل المشكلات التي يتم تصعيدها.
- مراجعة المخاطر المرصودة على مستوى برنامج تحقيق الرؤية والجهات المسؤولة وإجراءات التخفيف من المخاطر واعتمادها.
- الموافقة على رفع المبادرة إلى فريق العمل الدائم؛ للتمويل وفق أولويات الصرف في ظل السقف المعتمد للبرنامج.
- عقد جلسة المراجعة الربع سنوية لتقدم البرنامج، ومراجعة التقارير الربعية لأداء البرنامج.
- مراجعة المخاطر المحددة على مستوى البرنامج والموافقة على إجراءات التخفيف منها.
- حل المشكلات الداخلية التي تواجه البرنامج؛ إضافة إلى التعارضات مع برامج تحقيق الرؤية الأخرى.
- دراسة طلبات التغيير (حسب نوع طلب التغيير) والبت بشأنها.
- الإشراف على مراجعة خطة تنفيذ البرنامج، وتقديم توصيات التحديثات المطلوبة إلى اللجنة الإستراتيجية.

و. مكاتب البرامج:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- وضع خطة تنفيذ برنامج تحقيق الرؤية، وميزانية تقديرية، والتنسيق مع الجهات التنفيذية المشاركة في البرنامج والجهات الداعمة لإعداد خطة التنفيذ.
- تقييم المبادرات والتأكد من مواءمتها مع خطة تنفيذ البرنامج وعدم ازدواجيتها، والعمل مع الجهات الداعمة لتحديد فرص التمويل البديلة (حسب الحاجة)، تقديم بيانات المبادرات إلى فريق العمل الدائم، والرفع بالميزانية التقديرية شاملة التدفقات النقدية السنوية للبرنامج إلى لجنة البرنامج للاعتماد.

- العمل على تطوير وثيقة البرنامج الإعلامية، وخطة الإطلاق وخطة التواصل لمدة (١٢) شهراً وما بعدها.

- مرحلة التنفيذ:

- مراجعة تفصيل المبادرات الواردة في خطة التنفيذ وتمويلها وتقييم جاهزيتها للتنفيذ، والتنسيق لاستكمال نماذج فريق العمل الدائم لطلب التمويل، ومواءمة الميزانيات المطلوبة للمبادرات مع سقف الميزانية المعتمد للبرنامج ثم رفعها إلى لجنة البرنامج للموافقة، ضمان الاتساق والشمولية مع مبادرات البرنامج الأخرى، ومتابعة الميزانية المنصرفة والمتبقية للبرنامج.
- تحديد وتقييم المخاطر على مستوى البرنامج من خلال المخاطر المحددة من الجهات التنفيذية (مكتب تحقيق الرؤية أو مَنْ يقوم بدوره في الجهات التنفيذية) أو أي مخاطر أخرى إضافية على مستوى البرنامج.
- تحديد أولويات المخاطر ووضع إجراءات التخفيف وتحديد الجهات المالكة لها ومتابعة تنفيذها.
- تقديم بيانات تقدم مؤشرات البرنامج إلى مكتب الإدارة الإستراتيجية.
- إعداد تقارير ربع سنوية؛ لرصد التقدم المحرز في البرنامج ككل، تتضمن حالة مؤشرات البرنامج، وحالة المبادرات بناء على مداخلات وبيانات مركز أداء، وحالة الميزانيات، والمخاطر وإجراءات التخفيف من حدتها وتقديمها إلى لجنة البرنامج.
- تقديم مداخلات تقارير البرامج ربع السنوية لمكتب الإدارة الإستراتيجية لإعداد التقارير.
- مراجعة خطة تنفيذ البرنامج، وحالة تقدم مؤشرات البرنامج ومراحل إنجاز المبادرات وميزانية البرنامج.

ع. الجهات التنفيذية (مكاتب تحقيق الرؤية أو مَنْ يقوم بدورها في الجهات):

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- تصميم المبادرات وتقديمها إلى مكتب البرنامج لإعداد خطة التنفيذ، بما يشمل خطة وميزانية تقديرية للمبادرة وارتباطها بأهداف البرنامج.
- العمل على تحديد المبادرات والميزانية التقديرية المطلوبة لها ورفعها إلى مكتب البرنامج.
- تقديم مداخلات إلى مكتب البرنامج بشأن خطة التواصل.
- تنفيذ التواصل على مستوى المبادرة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

- مرحلة التنفيذ:

- الإشراف على تنفيذ المبادرات التابعة للجهة ورفع مكتب البرنامج لحل المشكلات الرئيسية.
- تقديم خطة المبادرة والميزانية المطلوبة لها ورفعها إلى مكتب البرنامج بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة بتنفيذ المبادرة لدى الجهة المالكة لها.
- تقديم بيانات تُقدّم إنجاز المبادرات إلى المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

أ- وزارة الاقتصاد والتخطيط:

– مرحلة التحضير والتخطيط:

- إعداد نماذج الاقتصاد الكلي؛ وتوفير خطوط الأساس والمستهدفات الخاصة بمؤشرات الاقتصاد الكلي لبرامج تحقيق الرؤية، ومن ثم جمع وتوحيد خطوط الأساس والمستهدفات لكافة برامج تحقيق الرؤية لتطوير منظور شامل لمؤشرات الاقتصاد الكلي على مستوى الرؤية.

– مرحلة التنفيذ:

- تقديم مدخلات حول "مؤشرات الاقتصاد الكلي" لمكتب الإدارة الإستراتيجية لإعداد التقارير ربع السنوية، ومتابعة ورصد المخاطر القائمة في هذا الإطار.
- تقييم طلبات التغيير المقدمة فيما يخص مؤشرات الاقتصاد الكلي ومؤشرات المستويين الأول والثاني على مستوى الرؤية.
- تقديم القيم الفعلية لمؤشرات الاقتصاد الكلي لمكتب الإدارة الإستراتيجية كمدخل لإعداد التقارير.

ب- وحدة المحتوى المحلي وتنمية القطاع الخاص، مركز تنمية الإيرادات غير النفطية، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية:

– مرحلة التحضير والتخطيط:

- تقديم الخبرة الفنية بشأن وضع خطوط أساس ومستهدفات مؤشرات الاقتصاد الكلي للبرامج، والقيام بإجراءات تأكيد الجودة لخطط التنفيذ، وجمع خطوط الأساس والمستهدفات لبرامج تحقيق الرؤية وتطوير منظور شامل على مستوى مؤشرات الاقتصاد الكلي ذات العلاقة بالجهة.

ج- وحدة التحول الرقمي، المركز الوطني للتخصيص:

– مرحلة التحضير والتخطيط:

- تقديم الدعم في إعداد خطة التنفيذ ذات الصلة بالجهة.

د- اللجنة المالية:

– مرحلة التخطيط:

- تحديد المحفظة المخصصة لتمويل مبادرات برامج تحقيق الرؤية.
- التنسيق مع اللجنة الإستراتيجية بشأن أسقف ميزانيات برامج تحقيق الرؤية من المحفظة.

هـ- وزارة المالية:

– مرحلة التخطيط/التنفيذ:

- تخصيص تمويل المبادرة لحساب الجهة المالكة لها وفقاً لإجراءات ومسوغات الصرف النظامية.

و. فريق العمل الدائم:

- مرحلة التخطيط:

- مراجعة تكاليف الميزانية التقديرية للبرنامج؛ ورفع التوصيات إلى اللجنة الإستراتيجية، اقتراح التقسيم السنوي لمجموع ميزانية برامج تحقيق الرؤية وتسلسله إلى كل برنامج.

- مرحلة التنفيذ:

- مراجعة طلب تمويل المبادرة، ورفع التوصيات إلى اللجنة الإستراتيجية وَفَقَّ آلية تمويل مبادرات الرؤية، آخذاً بعين الاعتبار ما تم تخصيصه كسقف ميزانية للبرنامج.
- متابعة الأداء الإجمالي للإنفاق بناءً على خطط تنفيذ البرامج ومتابعة التعاقدات والمناقلات.
- إعداد تقارير توقعات التدفق النقدي والأداء المالي للبرامج ومشاركته مع مكتب الإدارة الإستراتيجية.
- التوصية بإعادة توزيع الاعتمادات المالية (السيولة) بين برامج تحقيق الرؤية خلال السنة المالية بناءً على التقارير الربعية للصرف والإنجاز (في حال الحاجة لذلك).

ع. المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- دعم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات البرامج والمبادرات) لاعتمادها وتقديم مراجعة فنية للمؤشرات؛ تمهيداً لاعتمادها من لجنة البرنامج.
- المراجعة الفنية للمؤشرات.

- مرحلة التنفيذ:

- مراجعة مدخلات الجهات التنفيذية حول مؤشرات الأداء والتحقق منها.
- جمع البيانات الخاصة بالمبادرات ذات العلاقة بالتقدم المحرز في التنفيذ.
- التحقق من بيانات مؤشرات البرامج والمبادرات.
- مراجعة كافة طلبات التغيير المتعلقة بالمؤشرات.

غ. اللجنة الإعلامية العليا:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- تطوير المبادئ التوجيهية لتواصل برامج تحقيق الرؤية والجهات التنفيذية.
- اعتماد إستراتيجيات وخطط التواصل على مستوى الرؤية وإستراتيجيات وخطط تواصل البرامج.

ف. وحدة الإعلام والتواصل المؤسسي:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- ضمان مواءمة الرسائل الإعلامية مع برامج تحقيق الرؤية.
- مراجعة الخطط الإعلامية للبرامج، والتحقق من ارتباط الرسائل الإعلامية بين البرامج مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- ضمان الاتساق على مستوى الرسائل الإعلامية على مستوى البرامج.
- ضمان الموازنة بين الجهات فيما يتعلق برسائل التواصل ذات الصلة بمبادرات برامج تحقيق الرؤية.
- مراجعة الوثيقة بالتنسيق مع مكتب الإدارة الإستراتيجية والتحقق من الموازنة مع الأدلة الاسترشادية للإطلاق الإعلامي.



المصدر: الوثيقة المحدثه لحوكمة رؤية المملكة ٢٠٣٠.

شكل (٢): ملخص تحديث أنشطة إطار حوكمة رؤية المملكة ٢٠٣٠

الدراسات السابقة:

تبين من المسح الأدبي الشامل لموضوع التحديات التي تواجه تنفيذ مبادرات برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ أن هناك ندرة في الدراسات والبحوث التي تناولت الموضوع؛ وذلك نظراً لحدثة الرؤية التي أقرها مجلس الوزراء في ١٤٣٧هـ والحاجة إلى بعض الوقت لظهور تحديات حقيقية تواجه تنفيذ برامج الرؤية وتستدعي البحث والاستكشاف. وفيما يلي نستعرض الدراسات التي أجريت في مجال تقييم ممارسات التخطيط في المملكة العربية السعودية وفي دول أخرى:

- أجرى اللعيد وإسماعيل (٢٠١٨م) دراسة هدفت إلى تحديد مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ وهدفت إلى تحديد مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية من خلال تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها في عمليات إعداد خططها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المسؤولين في الإدارات المسؤولة عن نشاط التخطيط والشؤون المالية والميزانية والرقابة والمتابعة وإدارة المشاريع في جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم (٢٨٨) مسؤولاً إدارياً في (١٢٤) جهازاً حكومياً ويعملون في وحدات إدارية تشمل الإستراتيجية، التحول، التخطيط، والتخطيط الإستراتيجي، الميزانية، التطوير الإداري، الشؤون المالية، الرقابة والمتابعة ومكتب إدارة المشاريع. وتم استخدام أداتي المقابلة مع القيادات الإدارية العليا في وزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة المالية، وديوان المراقبة العامة. بالإضافة إلى المقابلة المقننة؛ تم إجراء مسح ميداني باستخدام استبانة تم تطويرها لغرض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود ستة عوامل لمعوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية، هي: معوقات تنظيمية، ومعوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط

ومعوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري، ومعوقات مرتبطة بالميزانية ومعوقات مرتبطة بالموارد البشرية ومعوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط. وبناء على النتائج؛ قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تسهم في معالجة مشكلات التخطيط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- هدفت دراسة المنيع والخنيزان (٢٠١٧م) بعنوان: "حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية" إلى إلقاء الضوء على واقع الحوكمة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام أسلوب الاستقراء المكتبي على مراجعة الأدبيات المطروحة والدراسات السابقة في مجال حوكمة الجامعات. وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات ضعيف مما يلزم الجامعة بالقيام ببرامج متنوعة تثقيفية وتدريبية للحوكمة وطريقتها وأهم مبادئها وكيفية تطبيقها على المستوى الإداري والتنظيمي والأكاديمي والمهني. بالإضافة إلى أن القيادات الأكاديمية تدرك وبقوة أهمية تطبيق الحوكمة، وأهمية تحقيق المتطلبات لها والتي أبرزها: بناء هيكل تنظيمي تُحدد فيه السلطات، والصلاحيات، والمهام الوظيفية. ومن أهم المعوقات التي توصلت لها الدراسة؛ ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرار، قلة وضوح أسس ومبادئ الحوكمة بالنسبة لمنسوبي الجامعة، عدم وجود ميثاق أخلاقي يحدد السلوكيات المرغوبة، ضعف التشجيع على الرقابة الذاتية، قلة توفير المعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء، غياب المساءلة، تفشي بعض الظواهر السلبية كالواسطة والمحسوبية، وأخيراً ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها. وأوصت الدراسة بأهمية إصدار المزيد من القوانين واللوائح التشريعية، وتشكيل مجلس تشريعي تحت مسمى مجلس أمناء الجامعة، وإنشاء مركز استشاري تحت مسمى مركز الحوكمة الأكاديمي، والعناية بنظام الإشراف والرقابة الداخلية، وتعيين مراجع خارجي، وتفعيل مقترح لهيكله لجان المساءلة والمراجعة والتقييم الداخلية والخارجية. كما أوصت الدراسة بتحسين إجراءات العمل وإشاعة ثقافة الحوكمة وإحلال معيار الكفاءة وإعادة الهيكلة ووضع أنظمة لقياس الأداء المؤسسي.

- وهدفت دراسة العلي والأمين (٢٠١٢م) إلى استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة تبوك، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الجوف، جامعة حائل) وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة باستخدام المقابلات المقننة مع عينة عنقودية حجمها (١٤٤) فرداً يمثلون عمداء الكليات والعمادات ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات. ومن أبرز ما أظهرته هذه الدراسة وجود أكبر خمسة معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الناشئة، هي:

- عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعات.
- المركزية في اتخاذ القرار داخل الجامعة الناشئة.
- نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- الاعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط.
- عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الجامعة.

ولمعالجة تلك المعوقات، أوصت الدراسات بالمقترحات التالية:

- مراجعة وإعادة صياغة سياسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتوضيحها لجميع العاملين بالجامعة في كافة المستويات؛ بغية تحديد الأدوار لكل جهة من جهات الجامعة في تنفيذ تلك السياسات.
- ضرورة تزويد جميع المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة بكافة الوسائل التقنية، مع دعمهم بالكفاءات البشرية المؤهلة وذات الخبرات المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

• توضيح وشرح الخطة الإستراتيجية للجامعة وأهمية دور كل جهة في الجامعة في تطبيق الخطة الإستراتيجية.

• تبادل الزيارات والخبرات في مجال التخطيط الإستراتيجي مع الجامعات الرائدة محلياً وإقليمياً.

• تخصيص موارد مالية عن طريق التنسيق الكامل مع وزارة المالية لتخصيص بند من بنود الميزانية السنوية للجامعات الناشئة؛ بغية تنفيذ الخطط الإستراتيجية وبرامجها وفق إطارها الزمني المحدد.

- وأجرى البنا (Elbanna, 2010) دراسة عن التخطيط الإستراتيجي في دولة الإمارات العربية المتحدة؛ هدفت إلى تقييم ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة في الإمارات. ولتحقيق أهداف الدراسة، طور الباحث استبانة خاصة بها، تم توزيعها على (١١٢) من مديري المنظمات الخاصة والعامة التي تعمل في قطاعات الخدمات والصناعة والتجارة والتعليم والتدريب والاستشارات، والضيافة والترفيه، وتقنية المعلومات، والإعلام والاتصالات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم المنظمات الإماراتية قد تحولت من الإدارة التقليدية إلى التخطيط الإستراتيجي للمستقبل. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين المستوى الوظيفي (المنصب) ودرجة المشاركة في عمليات التخطيط الإستراتيجي. كما أظهرت النتائج أن المنظمات الإماراتية تواجه مشكلة التغير في الأحوال البيئية، في حين لم تشكل الموارد المادية والبشرية عائقاً أمام تنفيذ المنظمات لتخطيطها. وأوصت الدراسة بأهمية الاستعانة بمستشارين إداريين؛ للمساعدة في تنفيذ المنظمات الإماراتية لخططها الاستشارية، ونشر الوعي عن التخطيط الإستراتيجي من خلال التدريب وتوثيق الإجراءات وجمع المعلومات التنظيمية والبيئية، وتطوير نظم معلومات إدارية.

- وفي دراسة عن تحديد ومعالجة معوقات تنفيذ الخطط الاجتماعية والاقتصادية في وسط مقاطعة نيوفاوندلاند - إحدى المقاطعات الشرقية في كندا (Daniels, Vodden, Noble, 2010) توصل الباحثون من خلال مسح أجري على ممثلين عن الحكومة والمجتمع شاركوا في عمليات التخطيط في المقاطعة إلى المعوقات التالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب نسب الموافقة عليها:

- نقص الموارد المالية (٦٥%).
 - عدم وضوح أولويات مبادرات الخطط المتفق عليها (٥٣%).
 - نقص الخبرة الفنية ومهارات القيادة (٥٣%).
 - نقص الموارد البشرية بالإضافة إلى إرهاق المتطوعين (٤٧%).
 - عدم المشاركة والدعم لعمليات التخطيط من قبل أفراد المجتمع (٤٧%).
 - عدم التنوع في القيادة خلال مراحل التخطيط (٤٧%).
- وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات والحلول؛ من أهمها ما يلي:
- أن تكون الخطط مرنة بدرجة كافية؛ لمواجهة المتغيرات المحلية والخارجية.
 - أن تتم متابعة وتقييم جميع عمليات التخطيط والتنفيذ.
 - هناك حاجة لزيادة دعم الحكومة المالي لتنفيذ الخطة.
 - ضرورة تسهيل التواصل بين المجتمعات والقيادات العليا في الحكومة.
 - إنشاء وحدة للتخطيط المحلي.
 - زيادة تمويل تدريب القيادات.

• أن يتم التركيز في التخطيط على مواطن القوة لكل مجتمع / منطقة.

• أن تتضمن الخطط الاجتماعية والاقتصادية إستراتيجيات تنفيذها.

— وهدفت دراسة ماكيند (Makinde, 2005)، بعنوان: "مشكلات تنفيذ السياسات في البلدان النامية: تجربة نيجيريا" إلى تقديم مقترحات حلول للمشكلات التي تواجه الدول النامية فيما يتعلق بتنفيذ السياسات من خلال تجربة دولة نيجيريا بالتركيز على برنامجي "لحياة أفضل" و"دعم الأسر". وحددت الدراسة أهم مشكلات تنفيذ السياسات في التالي:

• أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل (top-down) الذي تنتهجه الدولة لا يراعي مشاركة المستفيدين في وضع الخطط؛ مما يسهم في عدم تنفيذها بالمستوى المأمول.

• عدم استصحاب المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية عند وضع السياسات.

• نقص الموارد المادية والبشرية؛ مما يعيق تنفيذ السياسات.

• عدم فعالية أساليب متابعة تنفيذ المشاريع.

• عدم استمرارية السياسات؛ نتيجة للتغيير في الحكومات والمسؤولين عن المشاريع المخطط لها.

• عدم دقة تحديد الأهداف وعدم تكاملها مع السياسات والأهداف الأخرى.

• وضع أهداف طموحة يصعب تحقيقها في ظل الموارد المتاحة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح وبصفة عامة من الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية والدول العربية والدول الأجنبية أن هناك فجوة بين الخطط ومستوى تنفيذها؛ نتيجةً لعدد من الصعوبات والمعوقات. أما وبوضع خاص وعلى الصعيد المحلي بالمملكة؛ فيتضح من الدراسات السابقة أن هناك معوقات مختلفة تؤثر في مستوى تنفيذ الخطط؛ حيث رصدت تلك الدراسات عدة أسباب رئيسة تسهم في اتساع الفجوة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي، ومن أهمها ما يلي:

١. ضعف ثقافة التخطيط في بعض الأجهزة الحكومية.

٢. عدم دقة تحديد الأهداف وعدم تكاملها مع السياسات والأهداف الأخرى.

٣. عدم التقييم المستمر للخطط.

٤. قلة فرص التدريب في مجالات التخطيط.

٥. المركزية في صناعة القرار.

٦. نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

٧. عدم مشاركة العاملين في التخطيط الإستراتيجي.

٨. انخفاض الاعتمادات المرصودة لبعض المشروعات

٩. ضعف الأجهزة الفنية المشرفة على تنفيذ المشروعات في بعض الجهات الحكومية.

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها؛ أنها بحثت بصورة معمقة عن التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠ في تنفيذ مبادراتها؛ لذا فإن الجوانب التي تناولتها الدراسة الحالية بالبحث والتحليل لم تتناولها معظم الدراسات والبحوث السابقة، والتي تركز بشكل عام على وضع الخطط وقياس مدى تنفيذها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية المرتبطة بقلّة الدراسات المعنية برصد تحديات تنفيذ مبادرات برامج الرؤية ٢٠٣٠؛ وذلك من خلال استقصاء آراء المسؤولين في مكاتب تحقيق الرؤية وملاك المبادرات والمشرفين على المشاريع.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها؛ يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً وتحليلاً للبيانات الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وُزعت على أفراد مجتمع الدراسة من المسؤولين في مراكز الدعم لبرامج الرؤية ومكاتب تحقيق الرؤية وملاك المبادرات.

التحديات المرتبطة ببعد الحوكمة:

يوضح الجدول (٥) التوزيع التكراري ومؤشرات الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد الدراسة عن العبارات التي تقيس ممارسات حوكمة تنفيذ المبادرات في الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠.

جدول (٥)

اتجاهات أفراد الدراسة حول التحديات المتعلقة بالحوكمة التي تواجهها الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادراتها

م	العبارة	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة						مؤشرات الإحصاء الوصفي		
		موافق بشدة	موافق	متوسط	مؤافق بشدة	مؤافق	مؤافق بشدة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسيط
١	عدم وضوح المهام والمسؤوليات للوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ المبادرات.	٥٢	٨٣	٥٨	١٧	٢١٠	٢٤,٨	٠,٩	٢,٨	٣
		٢٤,٨	٣٩,٥	٢٧,٦	٨,١	%١٠٠				
٢	عدم وجود خطة لإدارة جهات الاتصال المرتبطة مع المبادرات.	٥٥	٩٤	٤٩	١٢	٢١٠	٢٦,٢	٠,٨	٢,٩	٣
		٢٦,٢	٤٤,٨	٢٣,٣	٥,٧	%١٠٠				
٣	عدم مرونة اللوائح والتشريعات الحالية لتنفيذ المبادرات.	٦١	٩٥	٤٧	٧	٢١٠	٢٩,٠	٠,٨	٣,٠	٣
		٢٩,٠	٤٥,٢	٢٢,٤	٣,٣	%١٠٠				
٤	عدم وضوح الإجراءات لعمليات تنفيذ المبادرات.	٥٦	٩٠	٥٣	١٠	٢٠٩	٢٦,٨	٠,٨	٢,٩	٣
		٢٦,٨	٤٣,١	٢٥,٤	٤,٨	%١٠٠				
	بعد الحوكمة	٢٢٤	٣٦٢	٢٠٧	٤٦	٨٣٩	٢٦,٧	٠,٩	٢,٩	٣
		٢٦,٧	٤٣,١	٢٤,٧	٥,٥	%١٠٠				

تُوضَّح النتائج أن نسب موافقة (موافق بشدة وموافق) أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس ممارسات الحوكمة في الأجهزة الحكومية قد تراوحت ما بين (٦٤,٣%) للعبارة "عدم وضوح المهام والمسؤوليات للوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ المبادرات" و(٧٤,٢%) "عدم مرونة اللوائح والتشريعات الحالية لتنفيذ المبادرات". وتراوحت قيم الوسط الحسابي ما بين (٢,٨) درجة لعبارة "عدم وضوح المهام والمسؤوليات للوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ المبادرات" و(٣) درجات لعبارة "عدم مرونة اللوائح والتشريعات الحالية لتنفيذ المبادرات". في حين بلغت قيمة الوسيط (٣) لجميع العبارات.

وإجمالاً؛ توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على وجود تحديات مرتبطة بحوكمة تنفيذ المبادرات. حيث بلغت نسبة موافقة أفراد الدراسة على وجود تحديات الحوكمة (٦٩,٨%)، وبلغ وسيط الإجابات (٣) درجات، وبلغ الوسط الحسابي (٢,٩) درجات بانحراف معياري (٠,٩) درجة.

التحديات المرتبطة ببعد مؤشرات الأداء:

يوضح الجدول (٦) التوزيع التكراري ومؤشرات الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد الدراسة عن العبارات التي تقيس التحديات المرتبطة بمؤشرات أداء المبادرات في الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠.

جدول (٦)

اتجاهات أفراد الدراسات حول التحديات المتعلقة بمؤشرات الأداء التي تواجهها الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادراتها

م	العبرة	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة					مؤشرات الإحصاء الوصفي		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١	عدم ملاءمة مؤشرات الأداء لقياس مدى التقدم في تنفيذ المبادرات.	٥٢	٧٨	٧٠	١٠	٢١٠	٣	٢,٨	٠,٩
		٢٤,٨	٣٧,١	٣٣,٣	٤,٨	%١٠٠			
٢	عدم دقة قيم مستهدفات المؤشرات.	٥٢	٨٣	٦٤	١٠	٢٠٩	٣	٢,٨	٠,٩
		٢٤,٩	٣٩,٧	٣٠,٦	٤,٨	%١٠٠			
	بعد مؤشرات الأداء	١٠٤	١٦١	١٣٤	٢٠	٤١٩	٣	٢,٨	٠,٩
		٢٤,٨	٣٨,٤	٣٢,٠	٤,٨	%١٠٠			

يتضح من النتائج أن نسب موافقة (موافق بشدة و موافق) أفراد الدراسة على العبارتين "عدم ملاءمة مؤشرات الأداء لقياس مدى التقدم في تنفيذ المبادرات" و "عدم دقة قيم مستهدفات المؤشرات" (٦١,٩%) و (٦٤,٦%) على الترتيب. وبلغت قيمتي الوسيط والوسط الحسابي (٣) درجات و (٢,٨) على الترتيب لكل من العبارتين. وإجمالاً، بلغت نسبة موافقة أفراد الدراسة على العبارتين معاً، (٦٣,٢%)، وبلغ وسيط الإجابات (٣) درجات، وبلغ الوسط الحسابي (٢,٨) درجات بانحراف معياري (٠,٩) درجة؛ مما يؤكد موافقة أفراد الدراسة على اعتبار هذا البعد أحد التحديات الذي تواجهه الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادراتها.

التحديات المرتبطة ببعد نشر ثقافة الأداء:

يوضح الجدول (٧) التوزيع التكراري ومؤشرات الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد الدراسة عن العبارات التي تقيس التحديات المرتبطة بنشر ثقافة الأداء في الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠.

جدول (٧)

اتجاهات أفراد الدراسات حول التحديات المتعلقة بنشر ثقافة الأداء الذي تواجهه الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادراتها

م	العبرة	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة					مؤشرات الإحصاء الوصفي		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١	قصور برامج نشر ثقافة الأداء.	٥٨	٩٩	٤٣	١٠	٢١٠	٣	٣,٠	٠,٨
		٢٧,٦	٤٧,١	٢٠,٥	٤,٨	%١٠٠			
٢	حدثة ثقافة الأداء.	٧٣	٩٥	٣٧	٥	٢١٠	٣	٣,١	٠,٨
		٣٤,٨	٤٥,٢	١٧,٦	٢,٤	%١٠٠			
٣	وجود مقاومة للتغيير لدى الجهة في تنفيذ المبادرات.	٦٢	٨٢	٥٥	١١	٢١٠	٣	٢,٩	٠,٩
		٢٩,٥	٣٩,٠	٢٦,٢	٥,٢	%١٠٠			
	بعد نشر ثقافة الأداء.	١٩٣	٢٧٦	١٣٥	٢٦	٦٣٠	٣	٣,٠	٠,٨
		٣٠,٦	٤٣,٨	٢١,٤	٤,١	%١٠٠			

توضّح النتائج أن معظم أفراد الدراسة يرون أن الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ المبادرات تواجه تحديات مرتبطة بنشر ثقافة الأداء؛ إذ تراوحت نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس التحديات المرتبطة بنشر ثقافة الأداء ما بين (٦٨,٥%) للعبارة "وجود مقاومة للتغيير لدى الجهة في تنفيذ المبادرات" و(٨٠%) "حداثة ثقافة الأداء". وتراوحت قيم الوسط الحسابي ما بين (٢,٩) للعبارة "وجود مقاومة للتغيير لدى الجهة في تنفيذ المبادرات" و(٣,١) درجات لعبارة "حداثة ثقافة الأداء". وبلغ وسيط الإجابات (٣) للعبارات الثلاث.

وإجمالاً؛ توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على وجود تحديات مرتبطة بنشر ثقافة الأداء. حيث بلغت نسبة موافقة أفراد الدراسة على وجود تحدٍ مرتبط بنشر ثقافة الأداء (٧٤,٤%)، وبلغ وسيط الإجابات (٣) درجات، وبلغ الوسط الحسابي (٣) درجات بانحراف معياري (٠,٨) درجة.

التحديات المتعلقة بعدد الموارد البشرية:

يوضح الجدول (٨) التوزيع التكراري ومؤشرات الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد الدراسة عن العبارات التي تقيس التحديات المرتبطة بنشر ثقافة الأداء في الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠.

جدول (٨)

اتجاهات أفراد الدراسات حول التحديات المتعلقة بالموارد البشرية التي تواجهها الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادراتها

م	العبارة	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة						مؤشرات الإحصاء الوصفي		
		موافق بشدة	موافق	متوسط	مؤافق بشدة	مؤافق	مؤافق بشدة	الوسيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ المبادرات.	١٠٢	٥٦	٤١	١١	٢١٠	٢١٠	٣	٣,٢	٠,٩
		٤٨,٦	٢٦,٧	١٩,٥	٥,٢	%١٠٠	%١٠٠			
٢	نقص التدريب اللازم لتنفيذ المبادرات.	٨٧	٨٨	٢٨	٧	٢١٠	٢١٠	٣	٣,٢	٠,٨
		٤١,٤	٤١,٩	١٣,٣	٣,٣	%١٠٠	%١٠٠			
	بعد الموارد البشرية.	١٨٩	١٤٤	٦٩	١٨	٤٢٠	٤٢٠	٣	٣,٢	٠,٩
		٤٥,٠	٣٤,٣	١٦,٤	٤,٣	%١٠٠	%١٠٠			

يتضح من النتائج؛ أن معظم أفراد الدراسة يرون أن الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ المبادرات تواجه تحديات متعلقة بالموارد البشرية كماً وكيفاً؛ إذ بلغت نسبة الموافقة على العبارتين "نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ المبادرات" و"نقص التدريب اللازم لتنفيذ المبادرات" (٧٥,٣%) و(٨٣,٣%) على الترتيب. وبلغت قيم الوسيط والوسط الحسابي (٣) و(٣,٢) درجات للعبارتين.

وإجمالاً؛ توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على وجود تحديات مرتبطة بالموارد البشرية تؤثر في تنفيذ المبادرات؛ حيث بلغت نسبة موافقة أفراد الدراسة على وجود التحدي (٧٩,٣%)، وبلغ وسيط الإجابات (٣) درجات، وبلغ الوسط الحسابي (٣,٢) درجات بانحراف معياري (٠,٩) درجة.

التحديات المرتبطة بعدد الموارد المالية:

يوضح الجدول (٩) التوزيع التكراري ومؤشرات الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد الدراسة عن العبارات التي تقيس التحديات المرتبطة بالموارد المالية في الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠.

جدول (٩)

اتجاهات أفراد الدراسات حول التحديات المتعلقة بالموارد المالية التي تواجهها الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادراتها التي

م	العبارة	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة							مؤشرات الإحصاء الوصفي		
		موافق بشدة	موافق	مُوافق	غير موافق بشدة	مُختلف	الوسيط	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	عدم اعتماد كامل المبالغ المطلوبة لتنفيذ مشاريع المبادرات.	٩٥	٦٠	٤٣	١٢	٢١٠	٣	٣,١	٠,٩		
		٤٥,٢	٢٨,٦	٢٠,٥	٥,٧	%١٠٠					
٢	تأخر توفر السيولة المالية لتنفيذ مشاريع المبادرات المعتمدة.	٩٩	٦٩	٣٢	١٠	٢١٠	٣	٣,٢	٠,٩		
		٤٧,١	٣٢,٩	١٥,٢	٤,٨	%١٠٠					
٣	ضعف الحوافز المالية للمشاركين في تنفيذ المبادرات.	٩٩	٧٦	٢٨	٧	٢١٠	٣	٣,٣	٠,٨		
		٤٧,١	٣٦,٢	١٣,٣	٣,٣	%١٠٠					
	بعد الموارد المالية.	٢٩٣	٢٠٥	١٠٣	٢٩	٦٣٠	٣	٣,٢	٠,٩		
		٤٦,٥	٣٢,٥	١٦,٣	٤,٦	%١٠٠					

تُظهر النتائج أن غالبية أفراد الدراسة يرون أن الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ المبادرات تواجه تحديات في الموارد المالية؛ إذ تراوحت نسب الموافقة على العبارات التي تقيس التحديات المرتبطة بالموارد المالية ما بين (٧٣,٨%) لعدم اعتماد كامل المبالغ المطلوبة لتنفيذ مشاريع المبادرات و(٨٣,٣%) لضعف الحوافز المالية للمشاركين في تنفيذ المبادرات. وتراوحت قيم الوسيط الحسابي ما بين (٣,١) درجة لعدم اعتماد كامل المبالغ المطلوبة لتنفيذ مشاريع المبادرات و(٣,٣) درجات لضعف الحوافز المالية للمشاركين في تنفيذ المبادرات. وبلغ وسيط الإجابات (٣) للعبارات الثلاث.

وإجمالاً؛ توضح النتائج أن غالبية أفراد الدراسة يوافقون على وجود تحديات مرتبطة بالموارد المالية. حيث بلغت نسبة موافقة أفراد الدراسة على وجود تحدٍّ في الموارد المالية (٧٩%)، وبلغ وسيط الإجابات (٣) درجات، وبلغ الوسيط الحسابي (٣,٢) درجات بانحراف معياري (٠,٩) درجة.

التحديات المرتبطة بعدد البنية التحتية:

يوضح الجدول (١٠) التوزيع التكراري ومؤشرات الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد الدراسة عن العبارات التي تقيس التحديات المرتبطة بالبنية التحتية في الأجهزة الحكومية المشاركة في برامج الرؤية ٢٠٣٠.

جدول (١٠)

اتجاهات أفراد الدراسات حول التحديات المتعلقة بالبنية التحتية التي تواجهها الأجهزة الحكومية في تنفيذ مبادراتها

م	العبارة	التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة						مؤشرات الإحصاء الوصفي		
		موافقة بشدة	موافقة	بشدة موافقة	محايد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ضعف البنية التحتية (المباني والتجهيزات).	٦٠	٧١	٥٥	٢٤	٢١٠	١,٠	٣	٢,٨	١,٠
		٢٨,٦	٣٣,٨	٢٦,٢	١١,٤	%١٠٠				
٢	عدم توفر الحلول التقنية الملائمة.	٦٤	٧٧	٦١	٨	٢١٠	٠,٩	٣	٢,٩	٠,٩
		٣٠,٥	٣٦,٧	٢٩,٠	٣,٨	%١٠٠				
	بعد البنية التحتية.	١٢٤	١٤٨	١١٦	٣٢	٤٢٠	٠,٩	٣	٢,٩	٠,٩
		٢٩,٥	٣٥,٢	٢٧,٦	٧,٦	%١٠٠				

توضّح النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ مبادرات الرؤية ٢٠٣٠ تواجه تحديات مرتبطة بالبنية التحتية. وبلغت نسب الموافقة على العبارتين "ضعف البنية التحتية" و"عدم توفر الحلول التقنية الملائمة" (٦٢,٤%) و(٦٧,٢%) على الترتيب. في حين بلغ وسيط الإجابات على العبارتين (٣) درجات لكل عبارة، والوسط الحسابي (٢,٨) و(٢,٩) درجات على الترتيب.

وبلغت نسبة الموافقة على العبارتين معاً (٦٤,٧%)، وبلغ الوسيط والوسيط الحسابي (٣) و(٢,٩) درجات على الترتيب.

ملخص اتجاهات أفراد الدراسة حول تحديات تنفيذ المبادرات:

يوضح الجدول (١١) والشكل (٣) ملخص اتجاهات أفراد الدراسة حول التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ المبادرات حسب أبعادها.

جدول (١١)

التوزيع النسبي لدرجات الموافقة ومؤشرات الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن

البعد	التوزيع النسبي لدرجة الموافقة		مؤشرات الإحصاء الوصفي			اختبار ويلكوكسن	
	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	الوسيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الحوكمة	٦٩,٨	٣٠,٢	٣,٠	٢,٩	٠,٩	١٧٩١٦,٥	***,٠٠٠
مؤشرات الأداء	٦٣,٢	٣٦,٨	٣,٠	٢,٨	٠,٩	١١١٠٥,٥	***,٠٠٠
نشر ثقافة الأداء	٧٤,٤	٢٥,٦	٣,٠	٣,٠	٠,٨	١٩١٨٠	***,٠٠٠
الموارد البشرية	٧٩,٣	٢٠,٧	٣,٠	٣,٢	٠,٩	١٦٠٤٣,٥	***,٠٠٠
الموارد المالية	٧٩,٠	٢١,٠	٣,٠	٣,٢	٠,٩	١٩٩٥٧,٥	***,٠٠٠
البنية التحتية	٦٤,٨	٣٥,٢	٣,٠	٢,٩	٠,٩	١٢١٦٩	***,٠٠٠
جميع الأبعاد	٧١,٨	٢٨,٢	٣,٠	٣,٠	٠,٩	٢٠٤٥١	***,٠٠٠

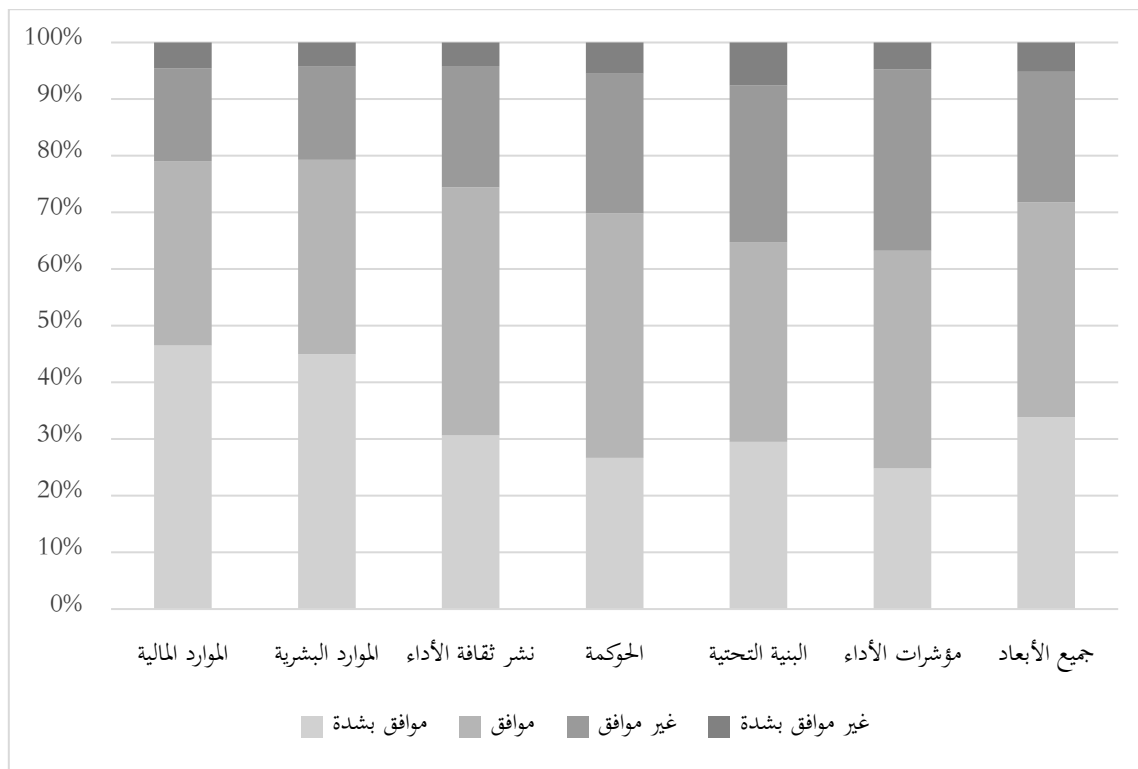
*** قيمة الاحتمال $p\text{-value} \leq 0.001$

يتضح من نتائج التوزيع النسبي لدرجات الموافقة؛ أن غالبية أفراد الدراسة يوافقون على وجود تحديات في تنفيذ المبادرات بنسب تراوحت ما بين (٦٣,٢%) و(٧٩,٣%). وكذلك تشير قيم الوسيط والوسط الحسابي إلى موافقة أفراد الدراسة على وجود تلك التحديات. وكذلك تشير نتائج اختبار ويلكوكسون إلى أن أفراد الدراسة يوافقون على وجود تلك التحديات، وذلك بمستوى معنوية (٠,٠١).

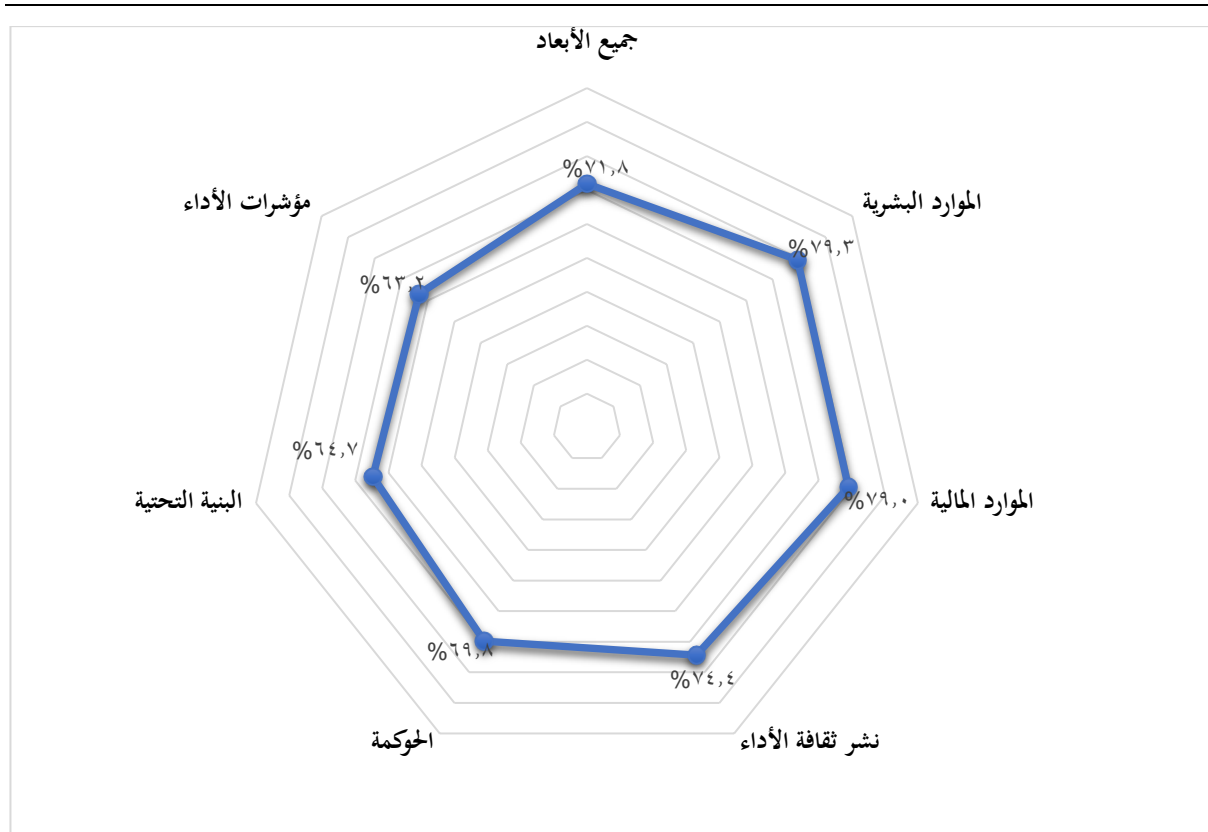
ويتضح من الشكل (٤)، أنه يمكن ترتيب التحديات التي تواجه مكاتب تحقيق الرؤية والمنظومات التابعة لها حسب تأثيرها، كالتالي: الموارد البشرية، والموارد المالية، ونشر ثقافة الأداء، والحوكمة، والبنية التحتية، وأخيراً مؤشرات الأداء.

العلاقة بين أبعاد التحديات:

وفيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد التحديات، يوضح الجدول (١٢) تحليل الارتباط لسبيرمان بين أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات. ويتضح من النتائج أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن هذه التحديات مرتبطة بعضها مع بعض، أي إن الجهة التي تواجه تحدياً كبيراً في أحد الأبعاد تواجه تحديات بنفس المستوى تقريباً في أبعاد التحديات الأخرى.



شكل (٣): التوزيع النسبي لدرجات الموافقة على أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات



شكل (٤): نسب الموافقة (موافق بشدة وموافق) على أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات

جدول (١٢)

نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات

البعد	ممارسات الحوكمة	مؤشرات الأداء	نشر ثقافة الأداء	الموارد البشرية	الموارد المالية	البنية التحتية
مؤشرات الأداء	٠,٥٢ *** (٠,٠٠٠)					
نشر ثقافة الأداء	٠,٣٤ *** (٠,٠٠٠)	٠,١٩ ** (٠,٠٠٦)				
الموارد البشرية	٠,٣٤ *** (٠,٠٠٠)	٠,١٥ * (٠,٠٢٧)	٠,٣٦ *** (٠,٠٠٠)			
الموارد المالية	٠,٣١ *** (٠,٠٠٠)	٠,٣٠ *** (٠,٠٠٠)	٠,١٨ ** (٠,٠٠٨)	٠,٣٥ *** (٠,٠٠٠)		
البنية التحتية	٠,٢٨ *** (٠,٠٠٠)	٠,٣٣ *** (٠,٠٠٠)	٠,٣٥ *** (٠,٠٠٠)	٠,٢٩ *** (٠,٠٠٠)	٠,٤٣ *** (٠,٠٠٠)	
جميع الأبعاد	٠,٦٣ *** (٠,٠٠٠)	٠,٦٠ *** (٠,٠٠٠)	٠,٥٢ *** (٠,٠٠٠)	٠,٦١ *** (٠,٠٠٠)	٠,٦٦ *** (٠,٠٠٠)	٠,٧٢ *** (٠,٠٠٠)

* قيمة الاحتمال $p - value \leq 0.05$ ** قيمة الاحتمال $p - value \leq 0.01$ *** قيمة الاحتمال $p - value \leq 0.001$

هل تختلف مستويات تحديات تنفيذ المبادرات حسب الجهة المشاركة؟

يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات تحديات تنفيذ المبادرات بين الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ المبادرات.

جدول (١٣)
نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد تحديات تنفيذ المبادرات

البعد	نتائج اختبار كروسكال -واليس	
	قيمة الاختبار H	مستوى المعنوية
١. الحوكمة	٤٢,٧٥٢	٠,٣٥٤
٢. مؤشرات الأداء	٤٥,١٣٧	٠,٢٦٦
٣. نشر ثقافة الأداء	٦٠,٥١٩	*٠,٠٢٠
٤. الموارد البشرية	٥٢,٢٢٤	٠,٠٩٣
٥. الموارد المالية	٤٠,٤٨٦	٠,٤٤٩
٦. البنية التحتية	٥٥,٦٤٨	٠,٠٥١
جميع الأبعاد	٥٢,٣١٧	٠,٠٩٢

* قيمة الاحتمال $p - value \leq 0.05$

يتضح من نتائج اختبار كروسكال واليس أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستويات تحديات تنفيذ مبادرات الرؤية بين الأجهزة الحكومية في بعد نشر ثقافة الأداء، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ووفقاً لنتائج الإحصاء الوصفي؛ فإن بعض الأجهزة لا تواجه أي تحديات في بعد نشر ثقافة الأداء، في حين يواجه البعض الآخر تحديات كبيرة. وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلافات في مستويات التحديات الأخرى بين الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ مبادرات الرؤية، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى التحديات بجميع أبعادها ما عدا نشر ثقافة الأداء المتقارب.

التحديات الأخرى التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ المبادرات من وجهة نظر أفراد الدراسة:

اشتملت الاستبانة على سؤال مفتوح لأفراد الدراسة لتدوين أي تحديات أخرى تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ المبادرات لم تتطرق لها الدراسة أو لإضافة أي عبارات تعزيزية أو تفصيلية للأبعاد الستة المحددة. واشتملت الإجابات على (٦١) تعليقاً تمثل تحديات إضافية، تم تصنيفها وتحليلها فيما يلي:

١. عدم توفر إطار حوكمة فعال ومتكامل معتمد لتنفيذ عمل المبادرات.

اشتملت الإجابة عن هذا السؤال على عدد من تعليقات المشاركين بالاستطلاع تم فيه إيضاح الحاجة لوجود إطار حوكمة متكامل وشامل، يوضح فيه الأدوار والمسؤوليات للمعنيين على تنفيذ المبادرات؛ إضافة إلى خطط التواصل بين أصحاب العلاقة وآليات لمتابعة سير عمل المبادرات، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، والتكامل بين الجهات الحكومية في التنفيذ.
- عدم توافق مرونة الأنظمة والتشريعات بين الجهات الحكومية.
- صعوبة وجود خطة تواصل.
- صعوبة توفير النماذج التشغيلية.

- صعوبة هيكله المهام بشكل أسبوعي.
- عدم وجود لوائح تنظم الجوانب المالية للعاملين في المبادرة.
- عدم وجود ملكية لبعض المبادرات.

٢. صعوبة التواصل والتنسيق بين مراكز الدعم لبرامج الرؤية وبين الجهات الحكومية المشاركة:

أكد المشاركون بصفة عامة على أهمية تعزيز التواصل بين مراكز الدعم لبرامج الرؤية وبين الجهات المشاركة؛ بهدف تقديم الدعم اللازم للجهات الحكومية، بدءاً من فهم المشكلات الحقيقية التي تواجههم في التنفيذ، وإلى تقديم الحلول المطلوبة لها، كما أشاروا إلى وجود صعوبات في التواصل بين الجهات الحكومية، والتي تشارك في تنفيذ مبادرات ذات علاقة، وأهمية تقديم مراكز الدعم المساعدة في تنسيق مثل هذا التواصل؛ إضافة إلى أهمية تقليل الطلبات الدورية التي تتطلبها مراكز الدعم من الجهات الحكومية، ومن أبرز ما تم رصده في هذا الجانب ما يلي:

- ضعف الدعم المُقدَّم من قبل مراكز الدعم والتميز في مركز الحكومة في حل المعوقات وتمحور أدوارهم حول تقييم الجهات التنفيذية.
- ضعف التنسيق بين مراكز دعم الرؤية.
- ضعف آلية التواصل بين جميع الجهات الداعمة وجهات المنظومة والبرامج ذات العلاقة.
- عدم وجود تهيئة مكثفة للجهات التنفيذية، وعدم وجود تواصل فعال بين الجهات المعنية من خلال قنوات اتصال دورية ومستمرة.
- حجم البيانات والمعلومات التي يتم طلبها من قبل مراكز الدعم للرؤية لا تساعد أو تخدم برامج تحقيق الرؤية وتتسبب في تأخير وتعطيل البرامج.
- كثرة طلبات التغييرات لبرامج الرؤية.
- بعض متطلبات تنفيذ المبادرة بحاجة إلى دعم ومشاركة جهات حكومية أخرى؛ لكن نادراً ما يتم التنسيق والتعاون بهذا الشأن، وذلك قد يؤخر سير عمل المبادرة أو ربما تعطيها.
- كثرة التغييرات والطلبات من البرامج.
- تعدد مكاتب منظومة تحقيق الرؤية لدى الجهة الحكومية يعيق تنفيذ المبادرات.
- عدم إلمام القائمين على المبادرات بأهداف كل برنامج وربط المبادرات والمشاريع المتعلقة بها؛ فالكل يضيف مشاريع عديدة تحت مبادرة مسمى عام؛ ليتمكن من ضمان إضافة مشاريع جديدة.
- عدم وضوح وصف بعض المبادرات وارتباطاتها.
- يوجد بعض المبادرات تتعارض مع القيم والعادات والتقاليد ولا تتناسب مع البيئة الاجتماعية وتركيباتها.
- ضعف في مراجعته جودة مخرجات المبادرات.

٣. نقص الكوادر البشرية المؤهلة العاملة على تنفيذ المبادرات:

أوضحت إجابات المشاركين وبشكل متكرر؛ النقص الحاد في توفر الكفاءات المؤهلة للعمل على تنفيذ المبادرات، وأهمية تأهيل العاملين بهذا المجال بالجدارات الرئيسية المطلوبة لتحقيق برامج الرؤية. ومن أبرز ما ذكر بهذا الجانب ما يلي:

- نقص حاد جداً في الكوادر المتخصصة لإدارة وتنفيذ المبادرات، وضعف حاد جداً في المهارات اللازمة لتوفيرها لقيادات مكاتب تحقيق الرؤية.

- المبادرات تحتاج الى فرق عمل مدربة على إدارة المشاريع والجوانب الفنية المالية.
- غياب الجدارات والمهارات اللازمة لتحويل المخرجات الى أثر ملموس.
- ضعف القدرات الإدارية لمكتب تحقيق الرؤية على جميع المستويات.
- لعدم كفاءة عدد كبير من المعينين في مكتب تحقيق الرؤية بمؤشرات الأداء والقياس لكل مبادرة أو مشروع خاص.
- مستوى النضج في الأداء متدنٍ للقائمين على المبادرات.
- الاستعانة بموظفي القطاع الخاص من غير المؤهلين ولا الأكفاء؛ لتولي مهام قيادية في القطاع الحكومي لقلّة الخبرة والكفاءة الفاعلة.
- الخبرة والكفاءة الفاعلة.

٤. التغيرات الدورية للمشرفين على المبادرات وعدم استقرارهم:

أشار عددٌ من المشاركين بهذه الدراسة الى أن أحد التحديات التي تواجههم في تنفيذ المبادرات؛ هو عدم استقرار المشرفين على مبادرات برامج الرؤية سواء من ملاك مبادرات ومن مديري مشاريعها، وما يصاحب هذه التغيرات المستمرة وغير المبررة من وجهة نظرهم إلى تأخر في التنفيذ وكذلك تغيرات مستمرة في خطط التنفيذ. ومن أبرز ما ذكر بها التحدي ما يلي:

- تغيير الهيكل التنظيمي للجهة.
 - التغيرات المستمرة في المناصب الإدارية من ملاك الأهداف والمؤشرات والمبادرات.
٥. محدودية مشاركة المعينين من الجهة في تنفيذ مبادراتها والاعتماد بشكل كبير على جهات استشارية وكوادر جديدة غير دائمة بالجهة:

اقتصار تنفيذ المبادرات على فئة محدودة من منسوبي الجهة، وعدم تعزيز مشاركة الجميع يعدّ من التحديات البارزة في تنفيذ المبادرات حسب ما ذكره بعض المشاركين، كما أوضحوا أن أغلب هذه الفئة المحددة والمشاركة هي جهات استشارية أو عقود مؤقتة لا تستمر طويلاً بالجهة. ومن أبرز ما ذكر بها التحدي ما يلي:

- اعتماد العديد من الجهات على فرق معينة تقود عملية التحول وقد تخفق لعدم مشاركة الجميع او لقلّة أعدادهم وعدم توفر التخصصات المطلوبة؛ علاوة على أن هذا يعزّز الشعور لدى البقية بعدم مشاركته بهذا الموضوع أو أنه ليس شأنه.
- تعاقد الجهات الحكومية من موظفين من خارج المنظومة؛ مما يصعب ويسهم وبشكل فاعل في تأخير إطلاق المشاريع الخاصة بكل مبادرة.
- أغلب المسؤولين عن تنفيذ المبادرات حديثو التحاق بالقطاع المنفذ للمبادرة، وقد يحدث ألا يتم تقييم الفرص والتحديات بشكل قابل للتنفيذ.
- التحدي الكبير في المرحلة التشغيلية للمبادرات لا بد من وجود برنامج دقيق؛ لنقل المعرفة والانتقال إلى التشغيل.

٦. ضعف الحوافز المالية للعاملين على تنفيذ المبادرات مقابل حجم العمل المطلوب منهم:

مقارنةً بحجم العمل المطلوب لتنفيذ المبادرات؛ يُعتبر عدم توفر الحوافز المالية الكافية للعاملين بمكاتب تحقيق الرؤية، وكذلك ملاك المبادرات ومديري مشاريعها من التحديات البارزة والمهمة حسب ما تم ذكره من إجابات المشاركين عن هذا التساؤل. كما أوضح أيضاً بعض المشاركين وجود تباين واضح وكبير في المستحقات المالية لمن يعملون على تنفيذ المبادرات رغم تأديتهم تقريباً لنفس العمل؛ فهناك من يعمل بنظام العقود ويصاحب ذلك حوافز

مالية عالية والبعض الآخر ليسوا على نظام التعاقدات ويتقاضون مبالغ أقل بكثير، ومن أبرز ما ذكر في هذا الأمر ما يلي:

- زيادة ضغط الأعمال على مكاتب تحقيق الرؤية وضعف الحوافز المالية المخصصة لهم.
- ضعف المردود المالي للعاملين في المبادرة.
- نقص الحوافز المادية والمعنوية لملاك المبادرات.
- التحفيز المالي.
- عدم وجود لوائح تنظم الجوانب المالية للعاملين في المبادرة.
- الصراعات التنظيمية بين منهجيات إدارة العمل الوظيفي وإدارة المشاريع، تقسم العاملين إلى (فرق متعاقدة بعقود ورواتب أعلى، وفرق موظفين برواتب منخفضة).
- التباين في أجور العاملين على تنفيذ المبادرات.

٧. صعوبة إجراءات تمويل المبادرات:

التأخر والتعقيدات المصاحبة للحصول على تمويل للمبادرات من التحديات التي تم التطرق إليها من قبل المشاركين في هذه الدراسة، ومن أبرز ما ذكر في هذا الجانب ما يلي:

- صعوبة إجراءات تمويل المبادرات.
- تأخر الاعتمادات المالية للمبادرات.
- تأخر المناقشات في ميزانيات المبادرات.
- المدة الزمنية لتنفيذ المبادرات غير واقعية جداً، مع تأخر دعم السيولة المالية للمبادرات من بداية السنة.
- اعتماد بعض المبادرات في برنامج التحول الوطني (١)، وعدم اعتمادها في التحول الوطني (٢).

مقترحات تذليل التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ المبادرات من وجهة نظر أفراد الدراسة:

اشتملت الاستبانة على سؤال لأفراد الدراسة لإبداء أي مقترحات تسهم في تذليل التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ المبادرات. وأورد أفراد الدراسة (٧٢) مقترح توصيات لتذليل التحديات، تم تلخيصها في التالي:

١. الحوكمة:

- العمل على تحسين إجراءات وتشريعات تنفيذ طلبات المبادرات وتسريعها بما يتوافق مع الرؤية.
- تطوير إطار حوكمة فعال ومتكامل لتنفيذ مبادرات ومشاريع رؤية المملكة لدى الجهة الحكومية.
- ضرورة إعفاء مشاريع المبادرات من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية بالإضافة الى وضع آلية لتذليل العقبات التي تواجه أصحاب العلاقة.
- تفويض الصلاحيات لدى القائمين على البرامج والمبادرات.
- أتمتة عملية تنفيذ الطلبات وعدم الاعتماد على المراسلات والمكاتبات.
- مراجعة وتطوير أنظمة المشتريات الحكومية؛ لتتماشى مع مرونة وسرعة برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تقليل عدد المبادرات؛ ليتم التركيز على جودة الإنجاز.

٢. إدارة المبادرات والمشاريع:

- إعادة النظر بالمشاريع التي تدرج تحت المبادرات؛ من حيث ارتباطها وأولويات تنفيذها.
- دراسة مخرجات جميع المبادرات وتقييم مدى تأثيرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٣. نشر ثقافة الأداء:

- عقد الدورات التثقيفية وورش عن المبادرات القائمة والمستقبلية للجهة الحكومية ونشر ثقافة الأداء.
- تفعيل دور إدارة التغيير في مكاتب الرؤية في الأجهزة الحكومية.

٤. الموارد البشرية:

- بناء القدرات البشرية في الأجهزة الحكومية؛ لتتواءم مع متطلبات المبادرات وتقليل الاعتماد على المستشارين غير المتخصصين.
- تفعيل دور القيادات الحكومية وموظفي القطاعات الحكومية والاستفادة من خبراتهم؛ لأن استقطاب المستشارين من القطاع الخاص بالآلية الحالية فيه ضياع للوقت والجهد خاصة مع قلة الكفاءة وعدم وجود معايير تضمن الجودة في الاختيار.
- تمكين الموظفين الحكوميين من النواحي المالية والتدريبية والقيادية؛ بسبب بقائهم داخل الجهة؛ حيث من أسباب تأخر المبادرات والمشاريع تغير ملاك الأهداف ومديري المشاريع؛ بسبب انتهاء العقود.
- تنفيذ دورات تدريبية؛ لتوضيح البرامج والمبادرات وكيفية مشاركة الموظفين في تنفيذها.
- استقطاب الكفاءات؛ للاستفادة منهم في نقل المعرفة، وإشراك الموظفين الحاليين لتنفيذ المبادرات والتخطيط ووضع الخطط.
- تعزيز الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ برامج الرؤية بقيادات إدارية مؤهلة وممكنة.

٥. الموارد المالية:

- التحفيز والدعم للعاملين على تنفيذ المبادرات بما يتناسب مع حجم العمل المطلوب منهم والجودة المنشودة في المخرجات.
- مكافأة المبادرات المتميزة؛ وذلك لخلق روح التحدي والإنجاز داخل الجهة وخارجها.
- سرعة اعتماد المبادرات ووضوح الإجراءات في برامج الرؤية، وزيادة التعاون بين القائمين عليها مع الجهات ذات العلاقة.
- المرونة في توفير السيولة المالية من التكاليف المخصصة بالبرامج والمبادرات، والتواصل المباشر بين مراكز الدعم والجهة مالكة المبادرات؛ للوقوف على التحديات وتذليل الصعوبات.
- المزيد من الوضوح في إجراءات اعتماد ميزانيات برامج الرؤية.
- على الجهات الرقابية التأكد من أوجه الصرف وقياس الأداء بشكل صحيح.

٦. البنية التحتية:

- تحسين بيئة العمل في الأجهزة المشاركة في تنفيذ مبادرات التحول الوطني.
- تطوير المباني والمرافق الحكومية.

٧. جهات الدعم:

- دعم الجهات الحكومية بتوفير ممثل من قبل: مركز قياس أداء الأجهزة العامة، وممثل من مكتب تحقيق كفاءة الإنفاق، وممثل من مكتب برامج الرؤية، وممثل من فريق العمل الدائم؛ لدعم الجهة الحكومية وتحقيق الشفافية وتحديث الإجراءات والنماذج ومتابعة الصرف للسيولة التشغيلية.
- تحديد أحد مراكز الدعم؛ ليكون مركزاً له علاقة بجميع الوزارات والقطاعات الحكومية فيما يخص الربط بينها، وليس مركزاً يدعم فقط مثل برنامج يسر.
- زيادة التعاون مع مراكز الدعم لسرعة اعتماد مبادرات الرؤية ووضوح الإجراءات.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ نستخلص التوصيات التالية التي قد تُسهم في تذليل التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذها لمبادرات الرؤية:

١. الحوكمة الداخلية:

- وضع إطار حوكمة فعال ومتكامل لمكاتب تحقيق الرؤية؛ يتم فيه تحديد الأدوار والمسؤوليات للمعنيين في تنفيذ المبادرات بالتنسيق مع الوحدات والجهات ذات العلاقة.
- تحديث وتطوير الإجراءات والتشريعات ذات العلاقة بتنفيذ المبادرات؛ لتتسم بمرونة أكبر تمكن الأجهزة الحكومية من تنفيذ مبادراتها بالمستوى المأمول وبالسرية المطلوبة.

٢. مؤشرات الأداء:

- مراجعة مؤشرات الأداء الحالية للأهداف الإستراتيجية وتأکید عكسها مستوى تقدم الجهة الفعلي في تحقيق أهداف الرؤية.
- مراجعة قيم مستهدفات المؤشرات بشكل دوري وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية بما يضمن الحصول على مستهدفات طموحة وواقعية يمكن تحقيقها.

٣. إدارة المبادرات:

- تأكيد وجود مالك لكل مبادرة ومدير مشروع لكل مشروع.
- دعم ممارسات إدارة المشاريع لدى الجهات الحكومية المشاركة في برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤. نشر ثقافة إدارة الأداء:

- نشر ثقافة قياس وإدارة الأداء وتطبيق ممارسات إدارة التغيير في الجهات الحكومية.
- تعزيز الأجهزة الحكومية بالكوادر القيادية القادرة على تحفيز منسوبي الأجهزة الحكومية المشاركة في تنفيذ مبادرات الرؤية لتبني التغيير وعكسه على منسوبي الجهة.
- تدريب منسوبي الأجهزة الحكومية في مجالات إدارة التغيير.
- إجراء دراسات عن مستوى النضج في الجهات.
- إجراء الدراسات الدورية عن قياس النضج المؤسسي في الأجهزة الحكومية.

٥. الموارد البشرية:

- رفع كفاءة رأس المال البشري بما يتواءم مع متطلبات البرامج والمبادرات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التخصصية.

-
- تعزيز الأجهزة المشاركة في تنفيذ الرؤية بقيادات إدارية مؤهلة وممكنة.
 - تعزيز مشاركة وأدوار منسوبي الجهة الحكومية في إعداد وتنفيذ برامج الرؤية.
 - الاستفادة المثلى من الجهات الاستشارية في نقل المعرفة وبناء القدرات في الجهة.
 - العمل على توفير بيئة الاستقرار لخفض معدل تغيير المسؤولين عن المبادرات.

٦. الموارد المالية:

- توفير السيولة المالية المعتمدة للإنفاق على البرامج والمبادرات خلال السنة المالية.
- التحفيز وتوفير الدعم اللازم للقائمين على تنفيذ البرامج والمبادرات بما يتناسب مع حجم الإنجاز وتحقيق الجودة المنشودة.
- العمل على تقليص فجوة التباين في الأجور بين العاملين على تنفيذ المبادرات من منسوبي الجهة.

٧. مراكز الدعم:

- تفعيل دور مراكز الدعم بما يساهم في مرونة إجراءات تقييم البرامج والمبادرات وسرعة الإنجاز.
- تذليل صعوبات التواصل بين الجهات الحكومية ذات العلاقة ودعم الربط والتكامل بينها لتحقيق أهدافها.

٨. توفير بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع لدى الجهات الحكومية.

- ٩. إجراء مزيد من الدراسات المماثلة التي تُعنى بتقويم أداء الأجهزة المشاركة في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (www.vision2030.gov.sa). تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠١٨/١٢/١ م.
- العساف، صالح حمد (١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الرابعة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العطوي، عبد الكريم بن محمد والعثيمين، إبراهيم بن علي (١٤٣٣هـ). واقع إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. بحث ميداني قُدم في ندوة إدارة المشاريع الحكومية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العلي، فهد بن معقل والأمين، طارق حسن محمد (٢٠١٢م). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة. ورقة عمل قُدمت في مؤتمر التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، سعد بن سعيد (٢٠١٥ م). الإحصاء التطبيقي: المفاهيم وأدوات التحليل الإحصائي الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام SPSS. الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
- اللحيد، عبد المحسن بن فالح وإسماعيل، محمد عبدالرحمن (٢٠١٨م). مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. الرياض، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية الوثيقة المحدثّة لحوكمة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ١٤٤٠ هـ.
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية (د. ت) الدليل الفني لمنهجية قياس الأداء. الرياض، المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية. تم استرجاعه من الموقع الإلكتروني:
- <https://www.adaa.gov.sa/ar/Performance%20Measurement%20Operations>
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (د. ت). تقرير أداء الأجهزة العامة للربع الرابع من عام ٢٠١٧م. الرياض، المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية.
- المرواني، عبد الله بن علي (٢٠١٢م). أسباب تعثر المشاريع الحكومية وسبل التغلب عليها: دراسة تحليلية. في ندوة إدارة المشاريع الحكومية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المنيع، نورة بنت منيع بن عبد الكريم والخنيزان، تهاني بنت محمد بن ناصر (٢٠١٧م). حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ورقة عمل قُدمت في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ المنعقد بريدة، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bahudrah, S. and Korkmaz, K. A. (2017). Barriers to the implementation of the 2030 Saudi visions sustainable construction objectives. Middle East Journal of Entrepreneurship, Leadership and Sustainable Development, 1(1),33-42.
- Daniels, J., Vodden, K., and Noble, T. (2010). Identifying and removing barriers to the implementation of socio economic plans in central Newfoundland. Brandon University, Rural Development Institute's Publications.
- Elbanna, S. (2010). Strategic planning in the United Arab Emirates. International Journal of Commerce and Management, 20 (1), 26-40.
- Makinde, T. (2005). Problems of Policy Implementation in Developing Nations: The Nigerian Experience. Journal of Social Sciences, 11(1), 63-69.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Ramady, M. A. (2010). The Saudi Arabian Economy: Policies, Achievements, and Challenges. New York: Springer.
- Sekaran, U. (1992). Research methods for business: a skill-building approach. New York: John Wiley & Sons.
- Turk, E., Uysal, M., Hammitt, W., and Vaske, J. (Eds) (2017). Research Methods for Leisure, Recreation, and Tourism. (2nd Edition). CABI Publishing, London, U.K.

الملاحق

استبانة الدراسة

المحترم

سعادة / مدير مكتب تحقيق الرؤية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم فريق علمي من معهد الإدارة العامة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "تحديات تنفيذ مبادرات برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠". ولأهمية رأيكم ومشاركتكم في هذه الدراسة؛ أمل من سعادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة التي تستغرق أقل من خمس دقائق، مع أهمية التأكيد على أن المعلومات التي تدلون بها تُعامل بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط.

وبما أن الدراسة تستهدف استطلاع مرئيات موظفي مكاتب الرؤية وملاك المبادرات والمشرفين على المشاريع؛ نأمل من سعادتكم توزيع الاستبانات المرفقة لهم أو التوجيه بتعبئة الاستبانة من خلال الرابط التالي:
<https://goo.gl/wz4ucd>

شاكرين ومثمنين تعاونكم مع معهد الإدارة العامة في إنجاح الدراسة.

وتقبلوا خالص تحياتي

جهة العمل (اختياري):

ما هي بنظركم أهم تحديات تنفيذ مبادرات برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الجهة؟
الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يمثل رأيكم:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبارة
				١. عدم وضوح المهام والمسؤوليات للوحدات الإدارية المسؤولة عن
				٢. عدم وجود خطة لإدارة جهات الاتصال المرتبطة مع المبادرات.
				٣. عدم مرونة اللوائح والتشريعات الحالية لتنفيذ المبادرات.
				٤. عدم وضوح الإجراءات لعمليات تنفيذ المبادرات.
				٥. عدم ملائمة مؤشرات الأداء لقياس مدى التقدم في تنفيذ
				٦. عدم دقة قيم مستهدفات المؤشرات.
				٧. قصور برامج نشر ثقافة الأداء.
				٨. حداثة ثقافة الأداء.
				٩. وجود مقاومة للتغيير لدى الجهة في تنفيذ المبادرات.
				١٠. نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ المبادرات.
				١١. نقص التدريب اللازم لتنفيذ المبادرات.
				١٢. عدم اعتماد كامل المبالغ المطلوبة لتنفيذ مشاريع المبادرات.
				١٣. تأخر توفر السيولة المالية لتنفيذ مشاريع المبادرات المعتمدة.
				١٤. ضعف الحوافز المالية للمشاركين في تنفيذ المبادرات.
				١٥. ضعف البنية التحتية (المباني والتجهيزات).
				١٦. عدم توفر الحلول التقنية الملائمة .

تحديات أخرى يمكن ذكرها:

ذا كان لديكم أي مقترحات لتذليل التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ المبادرات؛ فضلاً اذكرها هنا:

نشكركم على اهتمامكم واستقطاع جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبانة

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء
من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا
في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٠ هـ