

## المحور الأول

### الأطر التنظيمية والهيكلية

- ١- البيئة القانونية ورؤية المملكة ٢٠٣٠
- ٢- إسهام الاستشارات الإدارية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية
- ٣- التجربة الجزائرية في إصلاح الخدمة المدنية: المكاسب والإخفاقات
- ٤- التطور التنظيمي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠
- 5- Engaging the New Science of Citizen's Engagement: 'Popularizing' and 'Idealizing' the Saudi Vision 2030 Using Serious Games
- 6- Saudi Arabia's Sustainable Development and Strategic Transformation: Executing Vision 2030





(ورقة عمل)

---

البيئة القانونية ورؤية المملكة ٢٠٣٠

---

إعداد

أ. د. أيوب بن منصور الجربوع

---



## المقدمة:

تُعد رؤية المملكة (٢٠٣٠) من أكبر التحولات الإستراتيجية التي يمر فيها المجتمع والقطاع العام والاقتصاد بشكل عام، وتعتمد وثيقة الرؤية على ثلاثة محاور رئيسة (المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح)، وهي محاور تتكامل مع بعضها البعض في سبيل تحقيق الرؤية. فالمحور الأول يركز على بناء مجتمع حيوي تتوافر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ويسندهم بنیان أسري متين ومنظومة رعاية صحية واجتماعية ممكنة. ويركز المحور الثاني على بناء اقتصاد مزدهر من خلال توفير الفرص للجميع، عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع من رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة إلى الشركات الكبرى، مع تطوير أدوات استثمارية في قطاعات اقتصادية واعدة تضمن توليد فرص العمل للمواطنين، فضلاً عن رفع جودة الخدمات التي يمكن تحقيقها من خلال تخصيص الخدمات الحكومية وتحسين بيئة الأعمال. وأما المحور الثالث فيركز على القطاع العام؛ لتكون الحكومة فاعلة من خلال تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة وتشجيع ثقافة جودة الأداء مع تهيئة البيئة اللازمة للمواطنين وقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي لتحمل مسؤولياتهم وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص.

إن نجاح هذه الرؤية وما تتضمنه من محاور وأهداف تفصيلية والتزامات وبرامج وخطط ومشاريع يلزمه توفر آليات وبيئة مناسبة، وفي مقدمتها الآليات والبيئة القانونية<sup>١</sup> الفاعلة التي تضمن المرونة لمتخذ القرار لإقرار التحولات، وكذلك لتحقيق البرامج والخطط والمشاريع التي تضمنتها الرؤية.

وتهدف هذه الورقة إلى استعراض البيئة القانونية وآلياتها المصاحبة لرؤية المملكة (٢٠٣٠) وتقييم مدى فاعليتها في تحقيق محاور وأهداف وبرامج ومشاريع الرؤية، وستعتمد الورقة منهج الدراسة الوصفية والتحليلية للنصوص النظامية واللائحية، وعليه سوف تتضمن الورقة دراسة للبنية والآليات القانونية من خلال المحاور التالية:

**المحور الأول: التحول في إدارة القطاع الحكومي.**

**المحور الثاني: تمكين المرأة من الإسهام في التنمية الإدارية.**

**المحور الثالث: استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.**

**المحور الرابع: تمكين العمل المجتمعي وتحفيز القطاع غير الربحي.**

**المحور الخامس: تنويع الدخل الحكومي.**

**المحور السادس: الشفافية والجودة في إصدار الأنظمة وتعديلها.**

**المحور السابع: اكتمال البنية القضائية.**

**المحور الثامن: قياس أداء الأجهزة الحكومية والعاملين فيها.**

**النتائج والتوصيات.**

**المراجع.**

<sup>١</sup> تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "قانون" هو مصطلح لا يستخدم في المملكة، وإنما مصطلح "نظام" هو المصطلح المستخدم للدلالة على الأنظمة التي تصدرها السلطة التنظيمية (التشريعية). ومن ذلك ما ورد في النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم (٩٠/أ) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ حيث تنص المادة (٧٠) على أن " تصدر الأنظمة والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات ويتم تعديلها بموجب مراسيم ملكية". ومن الأمثلة على الأنظمة نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٦/م) وتاريخ ١٣٨٥/٣/٢٢هـ ونظام العمل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥١/م) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ كما يستخدم مصطلح "السلطة التنظيمية" بدلاً من مصطلح "السلطة التشريعية" ومن ذلك ما ورد في المادة (٦٧) من النظام الأساسي للحكم، والتي تنص على أن " تختص السلطة التنظيمية بوضع الأنظمة واللوائح فيما يحقق المصلحة أو يرفع المفسدة في شؤون الدولة وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية " يرجع استخدام مصطلحي "نظام" و"السلطة التنظيمية" بدلاً من "قانون" و"السلطة التشريعية" إلى التحرج من استخدام المصطلحين الأخيرين لأنهما مرتبطان بالقوانين الوضعية. انظر في ذلك د. محمد عبد الجواد محمد، التطور التشريعي في المملكة العربية السعودية، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٧٧م، ص ١٦-١٣.

## المحور الأول: التحول في إدارة القطاع الحكومي:

وفقاً لرؤية المملكة (٢٠٣٠) فإن برنامج التخصيص يستهدف رفع مستوى مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة إلى (٦٥%) بحلول العام ٢٠٣٠، من نسبة حالية لا تزيد على (٤٠%) في حين تبلغ هذه النسبة في دول العالم المتقدمة أكثر من ذلك بكثير، وفي سبيل تحقيق الرؤية المرسومة في برنامج التحول في إدارة القطاع الحكومي فإن العديد من الجهات الحكومية طرحت مشاريع وبرامج تخصيص لأنشطة تابعة لها، وكذلك توسعت في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وذلك - وفقاً لرؤيتها- لتعزيز الفرص الاستثمارية للقطاع الخاص ورفع مستوى التنمية وكفاءة الخدمات مع عدم إغفال الجوانب الاجتماعية والاقتصادية لفئات المواطنين المستفيدين من الخدمات والأصول المستهدفة بعمليات التخصيص.

ولتحقيق الخطط المرسومة في برنامج التحول في إدارة القطاع الحكومي، ومشاريع وبرامج تخصيص الأنشطة الحكومية، والتوسع في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص كان من أهم الممكنات والآليات القانونية اللازمة لذلك ما أصدره مجلس الوزراء في قراره رقم (٣٥٥) وتاريخ ١٤٣٨/٦/٧هـ بالموافقة على تنظيم المركز الوطني للتخصيص بوصفه جهة مستقلة، يرتبط تنظيمياً بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. وبينت المادة الثالثة من تنظيم المركز الوطني للتخصيص أن هدف المركز هو الإسهام في تحقيق الأهداف التنموية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص، بما يتوافق مع الخطط والبرامج والقرارات ذات الصلة، وبما يكفل تنسيق الجهود والمرونة والكفاءة والفعالية في عملية التخصيص. وبموجب المادة الرابعة من تنظيم المركز فإن المركز ممكّن للتخصيص من خلال صياغة اللوائح ووضع الأطر التشريعية ووضع البرامج، وإعداد خطط التنفيذ والبرامج الزمنية ووضع المتطلبات اللازمة لإنشاء كيانات يشارك فيها القطاع الخاص، واقتراح القطاعات والأنشطة القابلة للتخصيص، والأدوات وإجراء الدراسات اللازمة ذات الصلة بتحليل المنافع والأخطار في القطاعات المستهدفة بالتخصيص، وتحديد معايير وأطر تحكم الأصول والخدمات المستهدفة بالتخصيص، وتقويم الأثر التنموي والاقتصادي، وتقويم استعداد وجاهزية الاقتصاد الكلي لبرامج التخصيص، وإدارة الأخطار ذات العلاقة، بالإضافة إلى الإسهام في تدريب الكوادر وتأهيلها في مجال التخصيص بما يضمن رفع مستوى أدائها لتحقيق الأهداف التنموية. كما أن المركز الوطني للتخصيص يشرف على مختلف مبادرات التخصيص، ويقدم كل الدعم لها.

من ناحية أخرى فقد أصدر مجلس الوزراء قراره رقم (٦٦٥) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٨هـ القاضي بالموافقة على قواعد عمل اللجان الإرشافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص ومهامها؛ وقد تضمنت تلك القواعد تقسيم القطاعات المستهدفة بالتخصيص، وتشكيل اللجان الإرشافية بحيث تشكل كل لجنة إشرافية لكل قطاع مستهدف بالتخصيص، وتتكون كل لجنة إشرافية برئاسة الوزير المعني بالقطاع وعضوية وزير المالية أو من يفوضه، ورئيس مجلس إدارة المركز الوطني للتخصيص أو من ينيبه بشرط موافقة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ويجوز بإجماع الأعضاء المشار إليهم إضافة أعضاء جدد إلى اللجنة على ألا يزيد عدد أعضاء اللجنة الإجمالي على خمسة أعضاء.

تعمل كل لجنة إشرافية وفق السياسات العامة التي يصدرها المركز الوطني للتخصيص، وتتولى كل لجنة إشرافية المهمات والصلاحيات التالية: (١) تحديد الأهداف المنشودة من تخصيص النشاط أو الخدمة في القطاع المعني، بالتنسيق مع المركز الوطني للتخصيص، والرفع بها إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للموافقة عليها. (٢) دراسة الجوانب الفنية والمالية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية والأمنية وغيرها من الجوانب المتعلقة بالقطاع المستهدف بالتخصيص، بما في ذلك مراجعة البيئة النظامية المنظمة للقطاع المستهدف بالتخصيص واقتراح تطويرها بما تراه لازماً في شأن تعديل نظام قائم أو اقتراح نظام جديد، بما يحفز القطاع الخاص للاستثمار، ويحقق الأهداف المنشودة من التخصيص. (٣) الاستعانة باستشاريين، لمساعدتها في أداء مهماتها، وتوقيع العقود معهم. (٤) تشكيل وتكليف فرق العمل، وتحديد مهماتها، والتوقيع معها، وفق القواعد الصادرة عن المركز الوطني للتخصيص. (٥) اقتراح بدائل التخصيص المناسبة للقطاع المستهدف، بما في ذلك الأساليب المتاحة للتخصيص من النواحي الفنية، والمالية والتنظيمية النظامية وغيرها، وإيضاح الآثار السلبية والإيجابية (الاقتصادية والاجتماعية) لكل بديل منها، مع بيان الأسلوب الذي

ترشحه اللجنة ومسوغات ذلك، والبرنامج التنفيذي له، ونوعية وطبيعة العلاقات التعاقدية اللازمة لإنجاز عملية التخصيص والأطر المناسبة لها، بما يحقق أهداف التخصيص ويلبي المتطلبات المالية والفنية والاقتصادية، وترفع اللجنة ذلك كله إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية؛ لاتخاذ ما يراه في شأنه. (٦) البدء في تنفيذ عملية التخصيص بعد صدور الموافقات اللازمة في ضوء ما يقرره مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وتتمتع اللجنة بجميع الصلاحيات والمهام التي يحددها المجلس. (٧) الاتصال المباشر بالأجهزة الحكومية من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتمكين اللجنة من أداء مهامه على أكمل وجه. (٨) الاتصال بالقطاع الخاص في شأن مشاريع التخصيص، ويشمل ذلك طلبات تقديم المعلومات أو المؤهلات أو العروض. (٩) التفاوض مع المستثمرين المحتملين من القطاع الخاص. (١٠) التوقيع على العقود المتعلقة بتنفيذ برنامج التخصيص وعقود بيع الأصول وشرائها وتأجيرها واستئجارها، وعقود الإدارة، والقيام بما يتطلبه ذلك من إجراءات. (١١) اقتراح ما يلزم في شأن منح الامتيازات المتعلقة بتنفيذ برنامج التخصيص، ورفعها إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية لاستكمال ما يلزم من إجراءات. (١٢) تمثيل حصة الحكومة في اجتماعات الجمعية العامة، في الشركة التي تمتلك فيها الحكومة، إذا كانت أي من أصول الشركة أو الخدمات التي تقدمها هذه الشركة محلاً للتخصيص، ومباشرة جميع الحقوق التي اكتسبتها الحكومة بصفتها مالكة في الشركة.

كما صدر المرسوم الملكي رقم (م/١٠١) وتاريخ ١٤٣٩/١٠/٢٠هـ، بعدم خضوع جميع التعاقدات اللازمة لتنفيذ عمليات التخصيص لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية. كما صدر الأمر السامي رقم (١١٥٠٣) وتاريخ ١٤٣٩/٣/٩هـ، بالموافقة على ضوابط استثناء أعمال مبادرات برنامج التحول الوطني من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية من منطلق الحرص على رفع كفاءة التشغيل والإسراع في تنفيذ المشروعات الحكومية ضمن مبادرات التحول الوطني في جميع القطاعات الحكومية.

إن استثناء جميع التعاقدات اللازمة لتنفيذ عمليات التخصيص، وأعمال مبادرات برنامج التحول الوطني من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٨) وتاريخ ١٤٢٧/٩/٤هـ، محل نظر ويتضمن العديد من السلبات، التي تتمثل فيما يلي:

١. إن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية يهدف إلى تحقيق عدد من المبادئ، التي ليس من المناسب التنازل عنها بسهولة، وهي :

- تنظيم إجراءات المنافسات والمشتريات التي تقوم بها الجهات الحكومية بهدف منع تأثير المصالح الشخصية فيها، وذلك حماية للمال العام.
- تحقيق أقصى درجات الكفاءة الاقتصادية للحصول على المشتريات الحكومية وتنفيذ مشروعاتها بأسعار تنافسية عادلة.
- تعزيز النزاهة والمنافسة، وتوفير معاملة عادلة للمتعهدين والمقاولين ؛ تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.
- تحقيق الشفافية في جميع مراحل إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية.

٢. إن أحكام نظام المنافسات الحكومية يمكن تصنيفها إلى ما يلي : (أ) أحكام تمنح الجهة الحكومية صلاحيات وحقوق واسعة تضمن تحقيق أهداف النظام وتحمي المرفق العام. (ب) أحكام تفرض على المتقدمين والمتعاقدين التزامات تضمن تنفيذ ما عليهم من واجبات بما يضمن تحقيق أهداف النظام وتحمي المرفق العام. ومن ثم فإن الاستثناء من أحكام النظام بكامله سيؤدي إلى إهدار الصلاحيات والحقوق التي تتمتع بها الجهة الحكومية تجاه المتعاقدين مما قد يؤثر سلباً في المحافظة على المال والمرفق العام.

٣. إن العقبة التي تسعى أغلب الجهات الحكومية لتجاوزها عند الرغبة في التعاقد هي عدم قدرتها في التعاقد بشكل مباشر مع من ترى مناسبتها دون الخضوع للمنافسة العامة، أو المنافسة المحدودة لاختيار أفضل العروض، وهذه الرغبة لا تتوافق مع المبادئ التي يقوم عليها نظام المنافسات والمشتريات .

٤. إن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية يتضمن آلية قانونية مرنة عند نشوء حاجة للاستثناء من أحكام النظام، فالمادة التاسعة والسبعون من النظام تنص على أنه "إذا ظهرت حاجة إلى استثناء حكم من أحكام هذا النظام فيتم الرفع إلى رئيس مجلس الوزراء لتكوين لجنة من وزير المالية والوزير المختص واثنين من الوزراء لدراسة الموضوع مع تحديد محل الاستثناء ومبرراته والرفع مما يرويه إلى المقام السامي للتوجيه بما يراه"، ومن ثم كان بالإمكان اللجوء إلى الآلية القانونية المنصوص عليها في هذه المادة وتحديد أحكام بعينها التي يرغب الاستثناء منها.

٥. إن هذا الاستثناء لا يتوافق مع المبادئ التي تقوم عليها رؤية (٢٠٣٠)، والتي من أهمها: تعزيز كفاءة الإنفاق والحد من الهدر، وتعزيز حوكمة العمل الحكومي، وتحقيق مبدأ الشفافية وضمان إعمال رقابة فاعلة.

ولأن رؤية (٢٠٣٠) أكدت على أهمية تعزيز كفاءة الإنفاق والحد من الهدر، وتعزيز حوكمة العمل الحكومي، وتحقيق مبدأ الشفافية وضمان إعمال رقابة فاعلة بما في ذلك الرقابة المجتمعية، فإن من أهم الجوانب التي يجب أن يتم التركيز عليها تطبيق «الحوكمة» في أعمال المركز الوطني للتخصيص، وإجراءات وعمليات التخصيص، وأعمال مبادرات برنامج التحول الوطني، إذ لا يمكن أن تكون حوكمة تلك الأعمال والإجراءات والمبادرات تتم بأساليب داخلية في المركز الوطني للتخصيص، لأن ذلك يتضمن تعارضاً في المصالح ولا يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بحوكمته؛ لذا فإنه لا بد أن يكون هناك حوكمة مستقلة لضمان اتخاذ قرارات التخصيص بشكل دقيق وشفاف وعادل وبجودة عالية، كذلك فإنه من الأهمية بمكان أن يتم إعداد وثيقة تحكم عدم تضارب المصالح والإفصاح عن صلة القرابة يتم التوقيع عليها من قبل جميع المسؤولين العاملين في المركز الوطني للتخصيص، وكذلك من لهم علاقة بإجراءات وعمليات وتعاقدات التخصيص، وأعمال مبادرات برنامج التحول الوطني.

من ناحية أخرى فلا بد أن تطور الأجهزة الرقابية (هيئة مكافحة الفساد، وهيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المراقبة العامة) آليات فاعلة وسريعة للرقابة على أعمال المركز الوطني للتخصيص، وإجراءات وعمليات وتعاقدات التخصيص، وأعمال مبادرات برنامج التحول الوطني، والأمر الملكي رقم (٥٢٦٣١) وتاريخ ١٤٣٨/١١/١٥هـ القاضي بالموافقة على قرار مجلس الوزراء رقم (٦٦٥) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٨هـ المتضمن الموافقة على قواعد عمل اللجان الإشرافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص ومهامها الذي قضى في الفقرة (٣) منه بأن تتولى كل من: هيئة مكافحة الفساد، وهيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المراقبة العامة - كل فيما يخصه - الرقابة على تنفيذ برامج التخصيص مع الإشراف والمتابعة المستمرة والمباشرة لذلك ورفع أي ملاحظة أول بأول.

## المحور الثاني: تمكين المرأة من الإسهام في التنمية الإدارية:

تتمتع المرأة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية بالشخصية القانونية المستقلة، إذ إنها تتمتع بالأهلية الكاملة خصوصاً فيما يتعلق بالمعاملات المالية، لذا فإن المرأة تتمتع بالأهلية الاقتصادية الكاملة وتتمتع بذمة مالية مستقلة، إذ إنها تكتسب الحقوق وتحمل بالالتزامات مثلها في ذلك مثل الرجل، وذمتها المالية مستقلة عن الرجل سواء كان أباً أو ابناً أو زوجاً أو أخاً. ولأنها تتمتع بذمة مالية مستقلة فإن لها إجراء جميع التصرفات ولها اكتساب الحقوق وتحمل بالالتزامات دون أن يشاركها في هذه الحقوق أو تحمل الالتزامات أي أحد. من ناحية أخرى فإن الشريعة الإسلامية كفلت للمرأة الحق في العمل، وكذلك الحق في ممارسة النشاط الاستثماري مثلها في ذلك مثل الرجل.<sup>٢</sup>

<sup>٢</sup> لمزيد من المعلومات بشأن المركز القانوني للمرأة أنظر أ.د. أيوب بن منصور الجربوع، والدكتور/ خالد المحيسن، المركز القانوني للمرأة في المملكة العربية السعودية، ١٤٣٢هـ وقد فاز الكتاب بجائزة وزارة الثقافة والإعلام للكتاب السنوي في مجال القانون لعام ١٤٣٣هـ.

ولقد حظي موضوع تمكين المرأة في المملكة باهتمام ملحوظ من قبل الدولة بأجهزتها المختلفة، وذلك من أجل منحها دورها الحقيقي للإسهام في جميع شؤون المجتمع ولزيادة إسهامها في التنمية بمفهومها العام. فخطة التنمية الثامنة (١٤٢٥هـ - ١٤٣٠هـ) شكلت منعطفاً بارزاً في الجهود لتطوير أوضاع المرأة وضمان تمكينها من المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد تمثلت أهداف الخطة الرئيسية في مجال شؤون المرأة فيما يلي :

- ١- سن الأنظمة الجديدة وتعديل النافذ منها بما يسهل ويشجع توسيع مشاركة النساء في النشاط الاقتصادي.
- ٢- تطوير إسهام المرأة في النشاط الاقتصادي، وتأمين التسهيلات اللازمة لزيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة وتطوير الخدمات المساندة، وتوسيع الإسهامات القطاعية للمرأة بما يتضمن تنويع المشاركة القطاعية.
- ٣- تعزيز مكانة المرأة ودورها في الأسرة والمجتمع، وتطوير وتحفيز التحاق الإناث في الاختصاصات العلمية والتطبيقية والمهنية والتعليم الثانوي والعالي.
- ٤- بلورة آليات تنفيذية لتوسيع هذه المشاركة وتعميقها، في إطار توجهات الدولة لزيادة فرص عمل المرأة السعودية وتنويعها.

ولقد كانت قرارات مجلس الوزراء رقم (٦٣) وتاريخ ١٤٢٤/٣/١١هـ ورقم (١٢٠) وتاريخ ١٤٢٥/٤/١٢هـ ورقم (١٨٧) وتاريخ ١٤٢٦/٧/١٧هـ من أهم القرارات التي تتوافق مع أهداف الخطة الثامنة ؛ إذ ركزت على تطوير أوضاع المرأة القانونية والتنظيمية والوظيفية لضمان تمكينها من المشاركة في التنمية بمفهومها الشامل.

لقد جاءت "رؤية ٢٠٣٠" مؤكدة على أهمية دور المرأة وتفعيل إسهامها في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية، ورفع نسبة مشاركتها في سوق العمل من (٢٢%) إلى (٣٠%)، وذلك من خلال توفير فرص وظيفية وفق بيئة عمل مناسبة.

ولضمان تمكين المرأة وفق "رؤية ٢٠٣٠" من المشاركة في التنمية بمفهومها الشامل، فقد صدرت العديد من الأنظمة والقرارات التي تمثل نقلة نوعية في زيادة تفعيل دور المرأة في جميع مناحي الحياة، فمن أهم ما صدر بهذا الشأن الأمر السامي رقم (٣٣٣٣٣) وتاريخ ١٤٣٨/٧/١٢هـ حيث قضى بألا تطالب جميع الجهات الحكومية المرأة الحصول على موافقة ولي أمرها حال تقديم الخدمات لها، ما لم يكن هناك سند نظامي لهذا الطلب وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وأن تقوم جميع الجهات الحكومية المعنية بمراجعة الإجراءات المعمول بها لديها ولدى الأجهزة المرتبطة بها ذات الصلة بالتعامل مع الطلبات والخدمات المقدمة للمرأة، وحصر جميع الاشتراطات التي تتضمن طلب الحصول على موافقة ولي أمر المرأة لإتمام أي إجراء، أو الحصول على أي خدمة مع إيضاح أساسها النظامي والرفع عنها في مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ صدور الأمر. وتضمن الأمر توجيه الجهات الحكومية باتخاذ ما يلزم من إجراءات لتوفير وسائل النقل المناسبة لمنسوبات الجهة من النساء، وذلك حسب الإمكانيات المتاحة، مع التأكيد على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بإلزام أصحاب العمل بتوفير وسائل النقل للعاملات من النساء، وفقاً لما تقضي به أحكام نظام العمل. وقضى الأمر بأن تقوم هيئة حقوق الإنسان لتتولى بالتنسيق مع الجهات الحكومية المعنية وضع ما يلزم من برامج للتعريف بالاتفاقيات الدولية التي انضمت إليها السعودية، وذلك من خلال وضع خطة شاملة للتوعية بحقوق المرأة من خلال وسائل الإعلام والمؤسسات التعليمية والتدريبية، على أن يشمل ذلك توضيح البنود التي تحفظت عليها الدولة في تلك الاتفاقيات وطبيعة التزامات السعودية بهذه الاتفاقيات، مع ضرورة التزام جميع الجهات الحكومية التي تقدم خدمات للمرأة بنشر التعليمات والإجراءات المعمول بها في مواقعها الرسمية.

كما صدر المرسوم الملكي رقم (م/٢٨) وتاريخ ١٤٣٤/٥/٢١هـ القاضي بتعديل المادة (٦٧) من نظام الأحوال المدنية لتكون بالنص التالي: "أولاً: يجب على من أكمل سن الخامسة عشرة من المواطنين السعوديين أن يحصل على بطاقة شخصية هوية وطنية خاصة به، ويكون ذلك اختيارياً لمن هم بين سن العاشرة والخامسة عشرة بعد موافقة ولي

أمره، وتستخرج البطاقة من واقع قيود السجل المدني المركزي. ثانياً: إلزام المرأة السعودية بالحصول على بطاقة الهوية الوطنية وفق خطة مرحلية تدريجية خلال مدة لا تتجاوز سبع سنوات، وبعدها تكون بطاقة الهوية الوطنية هي الوسيلة الوحيدة لإثبات هويتها."

ولأن إن من أهم مقومات تمكين المرأة تمتعها بحرية الحركة والانتقال فقد صدر توجيه ملكي وقضي بالتخصيص للمرأة بقيادة السيارة واعتماد تطبيق أحكام نظام المرور ولائحته التنفيذية - بما فيها إصدار رخص القيادة - على الذكور والإناث على حد سواء وفق الضوابط الشرعية والنظامية المعتمدة، ولقد بدأ تنفيذ مقتضى هذا الأمر بتاريخ ١٤٣٩/١٠/١٠هـ.

ولتكون البيئة التي تعمل بها المرأة أو تتواجد فيها بما في ذلك قيادتها لمركبتها آمنة خالية من أي تحرشات أو مضايقات أصدرت الدولة نظام مكافحة التحرش بالمرسوم الملكي رقم (٩٦/م) وتاريخ ١٤٣٩/٩/١٦هـ ويتكون نظام مكافحة التحرش من ثمان مواد، تهدف إلى مكافحة جريمة التحرش، والحيلولة دون وقوعها، وتطبيق العقوبة على مرتكبيها، وحماية المجني عليهم؛ وذلك للحفاظ على خصوصية الفرد وكرامته وحرية الشخصية التي كفلتها أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة. ويراعي النظام مكافحة الجريمة في الأماكن العامة، والمدارس، ودور الرعاية والإيواء، والمنازل، وعرفت المادة الأولى النظام جريمة "التحرش" في النظام والتي تطبق عليها أحكام النظام، بأنها كل قول أو فعل أو إشارة ذات مدلول جنسي يصدر من شخص تجاه أي شخص آخر يمس جسده أو عرضه أو يחדش حياته بأي وسيلة كانت بما في ذلك وسائل التقنية الحديثة. وشدد النظام على الجهات المعنية في القطاع الحكومي والقطاع الأهلي لوضع التدابير اللازمة لمنع التحرش ومكافحته في إطار بيئة العمل وإلزامها بمساءلة أي من منسوبيها تأديبياً في حالة مخالفة أحكام نظام مكافحة جريمة التحرش على ألا تخل المساءلة التأديبية بحق المجني عليه في التقدم بشكوى أمام الجهات المختصة نظاماً. وحول عقوبات مخالفات النظام، فقد نصت على أنه ومع عدم الإخلال بأي عقوبات تقررها أحكام الشريعة الإسلامية أو أي عقوبة أشد ينص عليها أي نظام آخر، يعاقب بالسجن لمدة لا تزيد على سنتين وبغرامة مالية لا تزيد على (١٠٠) ألف ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل من يرتكب جريمة تحرش. ونص النظام على أن تكون عقوبة جريمة التحرش السجن لمدة لا تزيد على خمس سنوات وغرامة مالية لا تزيد على (٣٠٠) ألف ريال أو بإحدى هاتين العقوبتين في حالة العودة أو في حالة اقتران العقوبة بأن المجني عليه طفل أو كان المجني عليه من ذوي الاحتياجات الخاصة أو كان الجاني له سلطة مباشرة أو غير مباشرة بالمجني عليه أو إذا وقعت الجريمة في مكان عمل أو دراسة أو إيواء أو رعاية أو في حال كان الجاني والمجني عليه من جنس واحد أو في حال كان المجني عليه نائماً أو فاقداً للوعي أو في حال وقعت الجريمة في أي من حالات الكوارث أو الأزمات أو الحوادث. وتشمل العقوبات كل من حرّض غيره أو اتفق معه أو ساعده بأي صورة كانت على ارتكاب جريمة تحرش بالعقوبة المقررة للجريمة. كما يعاقب كل من قدم بلاغاً كيدياً عن جريمة تحرش أو ادعى كيداً بتعرضه لها بالعقوبة المقررة للجريمة.

### المحور الثالث: استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة:

على الرغم من تمتع السلطة التنفيذية بالعديد من الامتيازات والوسائل القانونية والإجرائية والمبادئ والنظريات القانونية التي تمنحها المرونة للتعامل مع واجباتها وأنشطتها المناطة بها بفاعلية وبما يتناسب مع الظروف والمتغيرات ولضمان استمرار المرافق العامة بتأدية خدماتها بانتظام واضطراد، فإن هناك بعض الجوانب القانونية والإجرائية والمبادئ والنظريات القانونية التي قد تحد من قيامها بواجباتها بشكل فعال، ولعل من بين تلك الجوانب طبيعة القانونية للعلاقة التي تربط الدولة بالعاملين فيها، فالمبدأ العام في المملكة يقوم على أن العلاقة الوظيفية بين الدولة والعاملين فيها ذات طبيعة لائحية تنظيمية، وهو مبدأ أكدته الأنظمة واللوائح الوظيفية، كما أنه مبدأ أكدته ديوان المظالم في العديد من أحكامه. ومن أهم الآثار المترتبة على هذا المبدأ تساوي الأوضاع الوظيفية والنظامية للعاملين في الدولة سواء من حيث الحقوق والمزايا والمكافآت والبدلات متى ما تساوت أوضاعهم الوظيفية، وبناء على ذلك فلا يجوز للإدارة أن تتفق مع الموظف على أوضاع تخالف الأحكام الواردة في النظام واللوائح المنظمة للوظيفة العامة،



ولا يجوز لجهة الإدارة مخالفة النظام أو تعديله أو تعطيل نصوصه استناداً إلى رضا الموظف وإلا أهدرت النصوص وفتح باب المساومة بين جهة الإدارة وموظفيها.<sup>٣</sup>

وسعيّاً لإيجاد آلية مرنة لاستقطاب الكفاءات المتميزة ولشغل الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية فقد صدر الأمر السامي رقم (٣٤٧٠٨) وتاريخ ١٤٣٦/٧/٢٤هـ بالموافقة على "الضوابط والمعايير والشروط اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في التخصصات التي تستهدفها الوزارات"، والمعدلة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١٩) وتاريخ ١٤٤٠/٢/٢١هـ وكذلك تمت الموافقة على "قواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين" بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٦) وتاريخ ١٤٣٩/٨/٢٩هـ.

وإن كانت ضوابط استقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في الجهات الحكومية، وقواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين تمنح مرونة في استقطاب الكفاءات البشرية، إلا أنه يتأمل تلك الضوابط والقواعد يظهر بعض الجوانب السلبية التي يوجب إعادة النظر فيها، ويمكن إيجازها فيما يلي:

**أولاً:** إن ضوابط الاستقطاب تمنح الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة سلطة تقديرية مطلقة لاستقطاب الكفاءات المميزة، ومما يلاحظ على ذلك أنه لا يوجد تعريف للكفاءات المتميزة، ولا يوجد اشتراطات أو ضوابط واضحة ومحددة، ولا يوجد تحديد للمؤهلات أو الخبرات، ويظهر واقع الأجهزة الحكومية الخاضعة لهذا البرنامج أن بعض من تم استقطابهم من قبل تلك الأجهزة لا يمكن وصفهم بأنهم من ذوي الكفاءات المتميزة.

**ثانياً:** إن ضوابط الاستقطاب تمنح الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة سلطة تقديرية مطلقة لتحديد المميزات المالية لمن يتم اختياره للعمل وفق ما يراه محققاً للمصلحة العامة. ومما يلاحظ على ذلك أنه لا يوجد تحديد أو ضوابط للمزايا المالية التي يمكن أن تمنح، ولا حد أقصى لها. ولقد أظهر واقع الأجهزة الحكومية الخاضعة لهذا البرنامج أن المزايا الممنوحة لمن تم استقطابهم مرتفعة جداً تصل إلى ما يزيد على المائتي ألف ريال شهرياً.

**ثالثاً:** إن ضوابط الاستقطاب تمنح الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة سلطة تقديرية مطلقة بتكليف المتعاقد معه بوظيفة إشرافية عدا تلك التي يتم التعيين عليها بأوامر ملكية، وممارسة صلاحيات الوظيفة المكلف بها.

**رابعاً:** إن ضوابط الاستقطاب تمنح الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة سلطة تقديرية مطلقة لصرف مكافآت شهرية للكفاءات المميزة من موظفي الجهة القائمين على رأس العمل وفق ما يراه محققاً للمصلحة العامة، إضافة إلى ما يتم صرفه لهم من مزايا أخرى. فلا توجد ضوابط تبين لمن تصرف تلك المكافآت، ولا توجد معايير لصرفها، ولا حد أقصى لها. وواقع الأجهزة الحكومية الخاضعة لهذا البرنامج يبين أن المكافآت الممنوحة للموظفين مرتفعة جداً تفوق رواتبهم الشهرية.

وأما بالنسبة لقواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٦) وتاريخ ١٤٣٩/٨/٢٩هـ فإنها وإن كانت تمنح مرونة في استقطاب الكفاءات، إلا أنه يتأمل آلية الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى لممارسي وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين المتفق عليها من قبل وزير المالية ووزير الخدمة المدنية والمعممة من قبل وزير الخدمة المدنية برقم (٥١٥٩٧) وتاريخ ١٤٣٩/١٠/١١هـ يظهر بعض الجوانب السلبية التي يوجب إعادة النظر فيها، ويمكن إيجازها فيما يلي:

<sup>٣</sup> لمزيد من التفصيل انظر، أ.د. أيوب بن منصور الجربوع، التكييف القانوني لعلاقة الدولة بالعاملين فيها وآثاره (دراسة تحليلية في القانون السعودي في ضوء قضاء ديوان المظالم)، بحث منشور في مجلة جامعة الملك سعود "كلية العلوم الإدارية" ١٤٣٣هـ وكذلك انظر أ.د. أيوب بن منصور الجربوع، نطاق العلاقة بين المسؤولية التأديبية والمسؤولية الجنائية للعاملين في الدولة في النظام السعودي، الرياض، ١٤٣٥هـ.

- حددت قواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين آلية اختيار ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين وفقاً لخيارين اثنين، الأول، التكليف أو الاستعارة، سواء من موظفي الوزارة أو الجهات الأخرى، بشرط موافقة جهة عمله، والثاني، التعاقد المباشر مع غير العاملين في الدولة، والمتوقع أن يتم إغفال الخيار الأول ويتم التعاقد المباشر مع غير العاملين في الدولة، نظراً لأن من يتم استقطابه من داخل الوزارة أو جهة حكومية أخرى فيجوز منحة مكافأة لا تتجاوز (٥٠%) من راتب وظيفته التي يشغلها، في حين أن من يتم استقطابه فإنه يحصل على راتب لا يقل عن (٧٥٠٠٠) ألف ريال ولا يزيد على (١٢٥٠٠٠) ألف ريال إن كان على وظيفة وكيل، وراتب (٦٠٠٠٠) ألف ريال ولا يزيد على (١٠٠٠٠٠) ألف ريال إن كان على وظيفة وكيل مساعد مع حصوله في كلتا الوظائف على (٢٥%) بدل سكن ومزايا أخرى.

- اشترطت في من يمارس مهمات وكلاء الوزارات أن يكون سعودياً، وألا يقل مؤهله العلمي عن الشهادة الجامعية على أن تتوافر فيه خبرة مناسبة لا تقل عن ست سنوات إذا كان يحمل درجة الدكتوراه، وثمان سنوات إذا كان يحمل درجة الماجستير، وعشر سنوات إذا كان يحمل درجة البكالوريوس، ولم تحدد القواعد طبيعة الخبرة المناسبة، مما يعني خضوعها لمعايير ذات طابع شخصي وليس موضوعي، كما أن مدة الخبرة المطلوبة قليلة.

ومن خلال تأمل مضمون ضوابط الاستقطاب، وقواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين يتبين أنها تنطوي على عدد من السلبيات، هي: إمكانية إساءة استخدام القرار عالية، في ظل غياب الضوابط التفصيلية له، كما أنها قد تسهم في خلق عدم رضا وصراع تنظيمي بين القيادات القائمة في الجهاز والكفاءات المستقطبة، فضلاً عن ذلك فمن المحتمل أن يؤثر تطبيقها سلباً في ثقافة المنظمة، وخصوصاً في ظل شعور بعض الموظفين بعدم المساواة.

وإنطلاقاً من رؤية (٢٠٣٠) يتبين أنها أكدت على مجموعة من المبادئ، من أهمها: تعزيز كفاءة الإنفاق والحد من الهدر، إدارة الموارد البشرية بأسلوب أمثل، تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وتعزيز حوكمة العمل الحكومي، وتحقيق مبدأ الشفافية وضمان أعمال رقابة فاعلة بما في ذلك الرقابة المجتمعية. وبناء عليه ولتفادي السلبيات التي قد تترتب على البرنامج التي من بينها الآثار السلبية على معنويات وعطاء وطموح موظفي الجهات الحكومية، وتحقيقاً لمبادئ رؤية (٢٠٣٠)، فمن المناسب القيام فيما يلي :

- على وزارة الخدمة المدنية إعادة النظر في "الضوابط والمعايير والشروط اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في التخصصات التي تستهدفها الوزارات"، وقواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين بما يضمن عدم إساءة استخدامها ورفع ما تنتهي إليه إلى المقام السامي لإقرارها.

- ضرورة إيجاد آلية لضمان الشفافية لتلزم الأجهزة الحكومية الخاضعة لهذه الضوابط والقواعد بالإفصاح عن أسماء الكفاءات التي استقطبتها، وبيان مؤهلاتها وخبراتها العملية، والمزايا المالية الممنوحة لها، وكذلك الموظفين الذين تم منحهم مكافآت من خلال الضوابط والقواعد ومقدار تلك المكافآت.

- بما أن ديوان المراقبة العامة وفقاً لنظامه يختص بالرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك مراقبة حسن استعمال هذه الأموال واستغلالها والمحافظة عليها، ومن منطلق رقابته على حسن أداء الأجهزة الحكومية، لذا فقد يكون من المناسب أن يقوم ديوان المراقبة العامة بمتابعة كيفية تطبيق الجهات الحكومية لضوابط استقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في الجهات الحكومية، ولقواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين.

#### المحور الرابع: تمكين العمل المجتمعي وتحفيز القطاع غير الربحي:

أكدت رؤية المملكة (٢٠٣٠) على أهمية تهيئة البيئة اللازمة للمواطنين والقطاع غير الربحي وتحفيزه لتحمل مسؤولياتهم وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات واقتناص الفرص، ومن أهم الآليات القانونية لتمكين منظمات

المجتمع المدني صدور نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) وتاريخ ١٩/٢/١٤٣٧هـ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم (٧٣٧٣٩) وتاريخ ١١/٦/١٤٣٧هـ، ومن أهم مزايا النظام التوسع في مفهوم الجمعيات والمؤسسات الأهلية، إذ نصت المادة الثالثة من النظام على أن "تصنف الجمعيات والمؤسسات لأغراض هذا النظام وفق الآتي: (١) الجمعيات الأهلية: تُعد جمعية أهلية - في تطبيق أحكام هذا النظام - كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي أو صحي أو بيئي أو تربوي أو تعليمي أو علمي أو مهني أو إبداعي أو شبابي أو سياحي ونحو ذلك من النشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي أو المعنوي أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية. (٢) المؤسسات الأهلية: يعد مؤسسة أهلية - في تطبيق أحكام هذا النظام - أي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة، يؤسسه شخص أو أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً، غير هادف للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال أو أوقاف أو هبات أو وصايا وتعد الصناديق العائلية والأهلية بأنواعها مؤسسات أهلية، وتحدد اللائحة ما يدخل ضمن تلك الصناديق على أن تضع كل جهة مشرفة على الصندوق تنظيماً له يتوافق مع هذا النظام ولا يرتب التزاماً على الدولة، وذلك بعد موافقة الجهة المختصة والوزارة.

ولتأكيد دعم الدولة للجمعيات فقد قضت المادة السابعة من النظام على إنشاء صندوق يسمى (صندوق دعم الجمعيات) يرتبط بالوزير، وتكون مهمته دعم برامج الجمعيات وتطويرها بما يضمن استمرار أعمالها وفقاً لما تحدده لائحة الصندوق، ويصدر الوزير لائحة مستقلة للصندوق تتضمن جميع الأحكام المنظمة لعمل الصندوق بما في ذلك كيفية إدارته وإدارة أمواله واستثمارها وآليات الرقابة وقواعد الحجب والمنع، ويحقق موارده من المصادر التالية: (١) ما يخصص له من اعتمادات في ميزانية الدولة. (٢) ما يتلقاه من التبرعات والهبات والأوقاف. (٣) الأموال التي قد تؤول إليه بعد حل الجمعيات. (٤) العائد من استثماره لموارده. (٥) ما تخصصه له الدولة من عوائد الرسوم والضرائب.

من ناحية أخرى فمن منطلق أن الأسرة نواة المجتمع، وعماده الأساسي، ونجاح أي مجتمع مرهون بها، فقد تمت الموافقة على اللائحة التنظيمية لعمل الأسر المنتجة بقرار مجلس الوزراء رقم (٨٨) وتاريخ ٧-٢-١٤٤٠هـ بعد اعتمادها بقرار مجلس الشورى رقم (٣٧/١٥٣) وتاريخ ٢١/٨/١٤٣٩هـ التي من أبرز أهدافها:

- تنظيم أوضاع الأسر المنتجة بما يضبط طريقة عملها ويجعلها كيانات تعتمد على ذاتها.
- دعم الأسر المنتجة مادياً ومعنوياً.
- تدريب الأسر المنتجة وتأهيلها ومساعدتها على جعل منتجاتها قادرة على المنافسة.
- إيجاد بيئة عمل ومنافذ ملائمة لتزاول من خلالها الأسر المنتجة نشاطاتها.
- توسيع مشاركة المرأة السعودية وذوي الاحتياجات الخاصة والعاطلين عن العمل في التنمية الاقتصادية.
- الإسهام في تحويل شريحة من الأسر من مستهلكة إلى منتجة.

إلا أنه مما يتطلبه تحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠) - فيما يتعلق بدعم وتفعيل القطاع غير الربحي ليكون رافداً ومعيناً للقطاعين الحكومي والخاص- أن يتم تحويل الوحدات التنظيمية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية

المعنية بشؤون الجمعيات والمؤسسات الأهلية إلى هيئة مستقلة تسمى "الهيئة الوطنية للجمعيات والمؤسسات الأهلية" تكون هي الجهة المسؤولة عن تنظيم القطاع الأهلي التطوعي غير الربحي (القطاع الثالث) وتطويره وحمايته وتفعيل ثقافة العمل الأهلي التطوعي بين أفراد المجتمع، وتمكين المواطن وتعزيز مشاركته في إدارة المجتمع وتطويره وتحقيق التكافل الاجتماعي من أجل الإسهام في التنمية، كما تتولى الإشراف على شؤون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتتولى الترخيص والإشراف الرقابي والمالي على الجمعيات والمؤسسات الأهلية وحوكمة أعمالها، ويكون لها مجلس إدارة تمثل فيه الجهات المعنية، بالإضافة إلى ممثلين عن المؤسسات الأهلية والجمعيات الأهلية الموجهة إلى خدمة العامة والجمعيات المهنية والجمعيات التخصصية والجمعيات العلمية والغرف التجارية والصناعية.

إن هناك العديد من الأسس والمنطلقات والمبررات التي تدعم أهمية إنشاء هيئة وطنية للجمعيات والمؤسسات الأهلية ومن أهم تلك الأسس والمنطلقات والمبررات ما يلي :

- إن دور الدولة بالنسبة لنشاط العمل الأهلي التطوعي ليس باعتبارها مقدم خدمة بل منظم ومراقب.
- إن طبيعة نشاط العمل الأهلي التطوعي ليس نشاطاً تنفيذياً بحتاً، بل أنه نشاط يتطلب رسم سياسات وإعادة تنظيم بين فترة وأخرى وبما يتناسب والمستجدات.
- إن القطاع الأهلي غير الربحي يتمتع بالاستقلال عن كل من القطاعين الحكومي والخاص الربحي وله طبيعته القانونية المختلفة عن القطاعين.
- إن نجاح نشاط العمل الأهلي التطوعي يلزمه مشاركة فئات من غير الجهاز الحكومي في رسم سياسة النشاط، ومن ثم فإن مقترح الهيئة يسمح لممثلين عن القطاع الأهلي التطوعي المشاركة في مجلس إدارة الهيئة لرسم سياسات العمل الأهلي التطوعي.
- إن الوضع الحالي التنظيمي للإشراف على نشاط العمل الأهلي التطوعي لا يتناسب وأهمية هذا النشاط فالوحدة التنظيمية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمستوى إدارة عامة، وهذا يقلل من مستوى الاهتمام بهذا القطاع الحيوي.
- إن إيجاد هيئة مستقلة للجمعيات والمؤسسات الأهلية يؤدي إلى إيجاد جهة واحدة تصبح مرجعية تلم شتات وتبعثر الجمعيات والمؤسسات الأهلية كافة، وتتولى الترخيص والإشراف عليها، وذلك بدلاً من الوضع الحالي، إذ أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية مشتتة بين العديد من الجهات الحكومية مما يضعف الاهتمام بالقطاع غير الربحي.
- إن وجود هيئة إشرافية رقابية مستقلة يجعل نشاط مزاولة الأعمال الأهلية والمهنية والعلمية محورياً رئيساً في عمل الهيئة بدلاً من كونه نشاطاً ثانوياً كما هو واقع الحال في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
- إن هذا المقترح تدعمه التجارب في الدول المتقدمة، فالجمعيات الأهلية فيها شبه مستقلة عن الحكومة ولا تخضع لإشراف الحكومة. ومن أهم تلك التجارب التجربة البريطانية، ففي بريطانيا توجد هيئة مستقلة ترتبط بالبرلمان تعنى بالعمل الخيري التطوعي.

#### المحور الخامس: تنويع الدخل الحكومي:

يمثل برنامج تحقيق التوازن المالي ٢٠١٧-٢٠٢٠م، الذي أقر في ديسمبر ٢٠١٦م، وتمت مراجعته خلال عام ٢٠١٧م، في ضوء التطورات الاقتصادية آلية للتخطيط المالي متوسط الأجل، لاستدامة وضع المالية العامة وتحقيق ميزانية متوازنة، ويرتكز البرنامج على خمسة محاور رئيسية تتمثل في: (١) رفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي. (٢)

تصحيح أسعار الطاقة والمياه. (٣) تنمية الإيرادات الحكومية الأخرى. (٤) إعادة توجيه الدعم للمستحقين (برنامج حساب المواطن). (٥) نمو القطاع الخاص.

ومن أهم الآليات القانونية التي تم إقرارها لتنمية وتنويع الدخل والإيرادات الحكومية نظام ضريبة القيمة المضافة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١١٣) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٢هـ ولقد عرفت المادة الأولى ضريبة المخرجات بأنها: الضريبة المستحقة والمفروضة على أي مورد خاضع للضريبة لسلع أو خدمات، يقوم به شخص خاضع للضريبة، كما عرفت الفاتورة الضريبية بأنها: فاتورة يتم إصدارها في شأن توريدات خاضعة للضريبة، وفقاً للمتطلبات المنصوص عليها في النظام واللائحة. وقضت المادة الثانية بأن الضريبة تفرض على استيراد وتوريد السلع والخدمات، وفقاً للأحكام المنصوص عليها في الاتفاقية والنظام واللائحة. وقد بينت المادة الثالثة من الفصل الثاني المتعلق بالتسجيل لأغراض الضريبة بأن الخاضع للضريبة يكون ملزماً بالتسجيل تبعاً لأنشطته الاقتصادية التي يمارسها في المملكة، وذلك بما يتوافق مع الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقية، وأن للشخص الذي يمارس نشاطاً اقتصادياً وهو غير ملزم بالتسجيل وفقاً للأحكام المنصوص عليها في الاتفاقية؛ التسجيل بشكل اختياري، شريطة أن يستوفي الشروط والضوابط المنصوص عليها في اللائحة. كما قضت المادة ذاتها بأن تحدد اللائحة التنفيذية للنظام كما يلي: (١) الشروط والضوابط والإجراءات اللازمة للتسجيل، والمهل المحددة له، وحالات رفض طلب التسجيل، وآليات إبلاغ المسجل بالقرارات الصادرة عن الهيئة العامة للزكاة والدخل في هذا الشأن. (٢) الشروط والضوابط اللازمة لاستثناء الخاضع للضريبة، الذي يقوم فقط بتوريدات خاضعة للضريبة بنسبة الصفر بالمائة، من وجوب التسجيل.

إلا إن هذا الأمر وإن كان أوجد مصادر مالية قوية لدعم إيرادات الدولة، فهو لا يتضمن إضافة في تنويع مصادر دخل ملموسة كالصناعة أو السياحة أو الزراعة وخلالها، وهذا التوجه نحو فرض ضريبة القيمة المضافة يجب تأمله بشكل دقيق في ضوء انخفاض دخل الخاضعين لنظام الضريبة المضافة وللرسوم والضرائب الأخرى، إذ إنها أصبحت تشمل جميع الخدمات والسلع وخلالها حتى الأساسية منها، لذا فإنه يلزم تأمل ذلك بشكل دقيق.

من ناحية أخرى فقد تم إصدار نظام رسوم الأراضي البيضاء بالمرسوم الملكي رقم (م/٤) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٢هـ، ولائحته التنفيذية للنظام الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٧٩) وتاريخ ١٤٣٧/٩/٨هـ، وقد نصت المادة الثالثة من النظام على أن "يفرض رسم سنوي على الأراضي البيضاء، المملوكة لشخص أو أكثر من ذوي الصفة الطبيعية أو الصفة الاعتبارية غير الحكومية، بنسبة (٢,٥%) من قيمة الأرض، وتحدد اللائحة معايير تقدير قيمة الأرض والجهة التي تتولى ذلك، على أن تشمل المعايير موقع الأرض واستخداماتها ونظم البناء ومعامل توافر الخدمات العامة فيها ووصول المرافق العامة إليها." ومنحت المادة الرابعة من النظام صلاحية تحديد ما يلي: (١) البرنامج الزمني لتطبيق الرسم بشكل تدريجي. (٢) معايير تحديد الأراضي التي تخضع لتطبيق الرسم. (٣) المعايير التي يتوقف عند تحققها تطبيق الرسم. (٤) الضوابط اللازمة لضمان تطبيق الرسم بعدالة ومنع التهرب من دفعه. (٥) آلية تحديد معامل توافر الخدمات العامة للأراضي ووصول المرافق العامة إليها. (٦) معايير تحديد العوائق التي تحول دون صدور التراخيص والموافقات اللازمة لتطوير الأرض أو بنائها، التي يعتد بها في تقرير عدم تطبيق الرسم عليها. (٧) قواعد وإجراءات تحصيل الرسم، وتحديد الجهات المخولة بتحصيله. (٨) آليات تبليغ مالك الأرض بالقرارات الصادرة في حقه. وهذا النظام على عكس فرض الضريبة المضافة فإن فرض رسوم الأراضي البيضاء يحقق مزايا عديدة من أهمها ضمان عدم احتكار الأراضي، ومن ثم يضمن انخفاض قيمة العقار الذي يعد من الاحتياجات الأساسية للمواطنين بخاصة الجيل الجديد منهم.

## المحور السادس: الشفافية والجودة لإصدار الأنظمة وتعديلها:

تضمنت الضوابط الواجب مراعاتها عند إعداد ودراسة مشروعات الأنظمة واللوائح وما في حكمها الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٧١٣) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٣٠هـ إلزام الجهة الحكومية عند رفع مقترح إلى رئيس مجلس الوزراء لمشروعات أنظمة ولوائح وما في حكمها أو تعديل النافذ منها، تقديم مذكرة توضيحية تتضمن بيان السند النظامي

لاختصاص الجهة بطلب إصدار المقترح والهدف منه والعناصر الرئيسية له والأسباب التي دعتها الى إعدادة وشرح موادها، بالإضافة إلى نبذة عن التجارب الدولية التي استفيد منها عند إعدادة وبيان الآثار المالية والوظيفية بشكل محدد، بالإضافة إلى الآثار الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة التي قد تنجم عن تطبيقه، ووضع جدول يتضمن بياناً بالنصوص الحالية الواردة في الأنظمة أو اللوائح وما في حكمها وما يقابلها من نصوص مقترحة مع ذكر أسباب التعديل وذلك إذا كان المقترح يتضمن تعديلات عليها. كما أوجبت القواعد على الأمانة العامة لمجلس الوزراء عند ورود المقترح إليها بالتنسيق مع هيئة الخبراء في مجلس الوزراء التأكد من التزام الجهة الحكومية بمتطلبات إعدادة المبينة أعلاه، وإذا تبين للهيئة أن الجهة لم تراعى هذه المتطلبات فيعاد المقترح إليها لاستكمالها.

من ناحية أخرى فإن هيئة الخبراء ملزمة بموجب تلك الضوابط بأن تقوم بدراسة مشروع النظام أو اللائحة وتعديلاتها مع الجهات الحكومية ذات العلاقة أو غيرها مع الأخذ في الاعتبار ألا يخالف الاتفاقيات الدولية النافذة في المملكة، وأن يراعي القوانين النموذجية والمدونات العرفية الدولية المتعلقة بموضوعه بما لا يتعارض مع أهدافه، وألا يخالف المبادئ القضائية المستقرة وبيان الآثار المترتبة على الأوضاع والمراكز القانونية القائمة، وبيان الأحكام الانتقالية التي تضمنها المقترح إن وجدت وتحديد الاتفاقات الدولية النافذة في المملكة المتعلقة بموضوعه، وما إذا كانت نصوصه قد راعت أحكامها وصيغت بصورة نهائية وفقاً للأسس المتعارف عليها.

فضلاً عن ذلك فإن من أهم ما تضمنته تلك القواعد إلزام الجهات الحكومية بنشر مشاريع الأنظمة واللوائح وتعديلاتها على مواقعها الإلكترونية في شبكة الإنترنت لاستطلاع مرئيات وملاحظات العموم (الجهات والأفراد) إذا كانت مشروعات الأنظمة واللوائح ذات الصلة بالشؤون الاقتصادية والتنموية، ومما لا شك فيه فإن ذلك يعزز من مستوى الشفافية والمشاركة الاجتماعية في إصدار الأنظمة واللوائح.

### المحور السابع: إكمال البنية القضائية:

إن من أهم دعائم رؤية المملكة (٢٠٣٠) تحقق مبدأ وحدة السلطة القضائية واستقلالها، فالمادة التاسعة والأربعون من النظام الأساسي للحكم تنص على أنه "مع مراعاة ما ورد في المادة الثالثة والخمسين من هذا النظام تختص المحاكم في الفصل في جميع المنازعات والجرائم." وتنص المادة الثالثة والخمسون من هذا النظام على أنه "يبين النظام ترتيب ديوان المظالم واختصاصاته." والذي يظهر من نص المادتين التاسعة والأربعين والثالثة والخمسين أن النظام الأساسي يقرر مبدأ مفاده أن السلطة القضائية في المملكة تتكون مما يلي:

١- محاكم القضاء العام، وهي: (المحكمة العليا، ومحاكم الاستئناف، والمحاكم الابتدائية: العامة، التجارية، العمالية، الأحوال الشخصية، الجزائية).

٢- محاكم ديوان المظالم، وهي: (المحكمة الإدارية العليا، محاكم الاستئناف الإدارية، المحاكم الإدارية).

وعلى الرغم من إقرار النظام الأساسي للحكم لهذا المبدأ، إلا أن المتأمل في الواقع الحالي للنظام القضائي يتضح له وجود جهات متناثرة ضمن أجهزة السلطة التنفيذية تتولى مهمة الفصل والحكم في بعض المنازعات والجرائم وهي جهات اصطلح على تسميتها باللجان شبه القضائية، وهي لجان تمارس جزءاً كبيراً من ولاية القضاء، ويكون إنشاؤها بموجب أنظمة تمنحها الاختصاص في الفصل في المنازعات التي تنشأ من جراء تطبيق النظام الذي نشأت في ظله، وهذه اللجان تشكل من عناصر إدارية أي إن أعضاءها ليسوا من القضاة ولا يندرجون في السلك القضائي ولا يتمتعون بضماناته التي تكفل الحياد التام.<sup>٤</sup>

ودون الخوض في أسباب نشأتها وتطورها ووجوده حالياً، فلقد كان هناك عددٌ من المحاولات للقضاء على ظاهرة كثرة اللجان شبه القضائية في النظام القضائي السعودي، كان آخرها صدور الأمر الملكي رقم (١٤/أ) وتاريخ

<sup>٤</sup> لمزيد من التفصيل انظر، أ.د. أيوب بن منصور الجربوع، اللجان شبه القضائية في القانون السعودي في ضوء قضاء ديوان المظالم، بحث منشور في مجلة جامعة الملك سعود "كلية العلوم الإدارية" ١٤٣٨هـ.

١٤٢٦/٢/٢٣ هـ القاضي بالموافقة من حيث المبدأ على الترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات، فقد نص البند "تاسعاً" من تلك الترتيبات على "إعادة ترتيب الوضع التنظيمي" للجان شبه القضائية" ليكون على النحو التالي: (١) نقل اختصاصات اللجان شبه القضائية التي تفصل في جرائم جزائية إلى المحاكم الجزائية. (٢) نقل اختصاصات اللجان شبه القضائية التي تفصل في منازعات تجارية إلى المحاكم التجارية. (٣) نقل اختصاصات اللجان شبه القضائية التي تفصل في منازعات مدنية إلى المحاكم العامة. (٤) نقل اختصاصات لجان تسوية المنازعات العمالية إلى المحاكم العمالية. (٥) اعتبار ما يصدر عن اللجان شبه القضائية التي تفصل في منازعات إدارية قرارات إدارية قابلة للتظلم أمام ديوان المظالم. كما نص البند (عاشراً) من تلك الترتيبات على أن "تستمر اللجان الخاصة بقضايا استثمار رأس المال الأجنبي والتأمين والبنوك والسوق المالية والقضايا الجمركية في مزاوله عملها حتى تتم تهيئة القضاة المتخصصين في ذلك".

وامتداداً للترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات صدر المرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩ هـ وقضي بالموافقة على نظام القضاء ونظام ديوان المظالم وآلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم، ونصت الفقرة (١) من البند (تاسعاً) من تلك الآلية على: (١) مع عدم الإخلال باختصاصات اللجان المستثناة المنصوص عليها في الفقرة (٢) من القسم الثالث (أحكام عامة) من هذه الآلية ؛ تنقل إلى القضاء العام - بعد تعديل نظام المرافعات الشرعية ونظام الإجراءات الجزائية وصدور نظام المرافعات أمام ديوان المظالم والعمل بموجب - اختصاصات اللجان شبه القضائية التي تنظر في قضايا جزائية أو منازعات تجارية أو مدنية، وتتولى اللجنة المشكّلة في هيئة الخبراء - خلال مدة لا تتجاوز سنة من تاريخ نفاذ نظام القضاء - مراجعة الأنظمة التي تأثرت بذلك، واقتراح تعديلها وفقاً للإجراءات النظامية اللازمة لذلك، كما تتولى دراسة وضع اللجان شبه القضائية التي تنظر في منازعات إدارية وتكون قراراتها قابلة للتظلم أمام ديوان المظالم، واقتراح ما تراه في شأنها. (٢) تسليخ الوظائف المتعلقة باللجان شبه القضائية التي تنقل اختصاصها إلى القضاء العام (من وظائف الأعضاء ووظائف مساعدة)، ويعين العاملون في هذه اللجان ممن تنطبق عليهم شروط القضاء على وظائف قضائية أو استشارية بحسب الحاجة على أن تقوم اللجنة الفنية - بالاشتراك مع المجلس الأعلى للقضاء ووزارة العدل وممثل من الجهة التي لها علاقة - بتحديد ما سينقل من كل لجنة ينقل اختصاصها إلى المحاكم من وظائف وموظفين ومخصصات مالية وغيرها. (٣) يحدد المجلس الأعلى للقضاء فترة انتقالية - بعد تعديل نظام المرافعات الشرعية ونظام الإجراءات الجزائية وصدور نظام المرافعات أمام ديوان المظالم والعمل بموجب - لنباشر بعدها المحاكم المختصة اختصاصاتها المنقولة إليها من اللجان شبه القضائية، وتنقل بعد ذلك القضايا القائمة وما يتعلق بها من سجلات وأوراق وملفات من تلك اللجان إلى القضاء العام للفصل فيها وذلك بالتنسيق بين المجلس الأعلى للقضاء والجهة التي لها علاقة، ويراعى في ذلك الاختصاص المكاني، وتحاط وزارة العدل بما تم من ترتيبات في هذا الشأن". كما نصت الفقرة (٢) من القسم الثالث (أحكام عامة) من الآلية على أن "يقوم المجلس الأعلى للقضاء بعد مباشرته مهماته بإجراء دراسة شاملة لوضع اللجان المستثناة (البنوك، والسوق المالية، والقضايا الجمركية) المشار إليها في البند (عاشراً) من الترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات، ورفع ما يتم التوصل إليه خلال مدة لا تتجاوز سنة لاستكمال الإجراءات النظامية."

إلا أنه على الرغم من صدور الترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات في عام ١٤٢٦ هـ وكذلك آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم الصادرة عام ١٤٢٨ هـ اللتين تضمنتا مبدأ عدم إنشاء لجان شبه قضائية جديدة وإنهاء وضع اللجان شبه القضائية القائمة وذلك بنقل اختصاصاتها إلى المحاكم كل بحسب اختصاصه، فقد صدر عدد من الأنظمة ونُص فيها على إنشاء لجان شبه قضائية للفصل في المنازعات التي قد تنشأ من تطبيق أحكام النظام وإيقاع الجزاءات على المخالفين لأحكامه بل إن الأمر على العكس من ذلك - وما سيتم بيانه تفصيلاً لاحقاً - فقد صدر العديد من الأوامر الملكية التي نصت على إنشاء لجان شبه قضائية للفصل في المنازعات والنظر في المخالفات تتكون من درجتين ابتدائية واستئنافية وتعد قراراتها نهائية لا تخضع لرقابة القضاء.

وبتاريخ ١٤٣١/١٢/٣هـ صدر الأمر الملكي رقم (١٤٨/أ)، الذي نص على ما يلي: " أولاً: إلى حين قيام المجلس الأعلى للقضاء بإجراء دراسة شاملة لوضع اللجان المستثناة (البنوك، والسوق المالية، والقضايا الجمركية)، ورفع ما يتم التوصل إليه واستكمال الإجراءات النظامية اللازمة، يتبع ما يلي: (١) اعتبار اللجان المُشكّلة بموجب المادة (العشرين) من نظام مراقبة شركات التأمين التعاوني واللجنة المشار إليها في الفقرة (٢) من هذا البند، من اللجان المستثناة المشار إليها في الفقرة (٢) من القسم الثالث من آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم، الموافق عليها بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ. (٢) تشكيل لجنة استئنافية من مستشارين قانونيين متخصصين في فقه المعاملات والتأمين للنظر في التظلمات المقدمة من ذوي الشأن على قرارات اللجان المشار إليها في الفقرة (١) أعلاه، وتكون قراراتها نهائية غير قابلة للتظلم".

كما صدر بتاريخ ١٤٣٢/٥/٢٥هـ الأمر الملكي رقم (٩٣/أ)، القاضي بتعديل عدد من مواد نظام المطبوعات والنشر، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٢) وتاريخ ١٤٢١/٩/٣هـ الذي شكل لجنتين ابتدائية واستئنافية للفصل في مخالفات نظام المطبوعات والنشر .

وبتاريخ ١٤٣٣/٨/١٣هـ صدر المرسوم الملكي رقم (م/٥١) القاضي بالموافقة على نظام مراقبة شركات التمويل، وإنشاء لجنة ابتدائية واستئنافية للفصل في المخالفات والمنازعات التمويلية، ويعين أعضاؤها بأمر ملكي لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، وعند انتهائها دون إعادة تشكيلها أو التجديد لأعضائها يستمرون في أداء عملهم حتى صدور أمر ملكي بذلك.

وبتاريخ ١٤٣٣/٨/١١هـ صدر الأمر الملكي رقم (٣٧٤٤١) وقضى بتعديل اسم (لجنة تسوية المنازعات المصرفية) ليصبح (لجنة المنازعات المصرفية)، وتكون قراراتها قابلة للطعن أمام اللجنة الاستئنافية للمنازعات والمخالفات المصرفية، وتكون غير قابلة للطعن أمام أي جهة أخرى. كما قضى بأن يتم الاعتراض على قرارات لجنة النظر في مخالفات نظام مراقبة البنوك أمام اللجنة الاستئنافية للمنازعات والمخالفات المصرفية، وتصدر قرارات اللجنة الاستئنافية للمنازعات والمخالفات المصرفية بالأغلبية وتكون غير قابلة للطعن أمام أي جهة أخرى.

وبتاريخ ١٤٣٨/١١/٢هـ صدر المرسوم الملكي رقم (م/١١٣)، المبني على الأمر الملكي رقم (أ/٩٧) وتاريخ ١٤٣٨/٣/١٧هـ وقضى باعتبار قرارات لجنة المخالفات والمنازعات الضريبية الاستئنافية نهائية وغير قابلة للاعتراض عليها أمام أي جهة قضائية أخرى.

وبناء على ما ذكر أعلاه يتبين أن اللجان شبه القضائية على نوعين:

#### النوع الأول: اللجان شبه القضائية المستثناة ، وهي:

- لجان الفصل في منازعات ومخالفات نظام مراقبة شركات التأمين التعاوني.
- لجان الفصل في مخالفات نظام المطبوعات والنشر.
- لجان الفصل في منازعات ومخالفات نظام مراقبة شركات التمويل.
- لجان الفصل في منازعات ومخالفات نظام السوق المالية.
- لجنة المنازعات المصرفية.
- لجنة النظر في مخالفات نظام مراقبة البنوك.
- لجان الفصل في منازعات ومخالفات نظام الجمارك.
- لجان المخالفات والمنازعات الضريبية.

وتتميز هذه اللجان المستثناة بأنها تتكون من لجان ابتدائية ولجان استئنافية، ومن ثم فهي لا تخضع لرقابة ديوان المظالم، كما أنها نتيجة لوجود تحرج لدى محاكم القضاء العام وديوان المظالم بشأنها من الناحية الشرعية



(باستثناء لجنة الفصل في مخالفات نظام المطبوعات والنشر) فقد تُرك الأمر للمجلس الأعلى للقضاء ليقوم بإجراء دراسة شاملة لوضع هذه اللجان المستثناة، ورفع ما يتم التوصل إليه للمقام السامي لاستكمال الإجراءات النظامية.

**النوع الثاني: وهي اللجان شبه القضائية غير المستثناة، وعددها يفوق المائة لجنة شبه قضائية، وهذه اللجان لا يخلو نظام منها، وهي كما - سيتم بيانه - تخضع لرقابة ديوان المظالم.**

ولوضع الأحكام المتعلقة باللجان شبه القضائية غير المستثناة الواردة في الترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات الصادرة بالأمر الملكي رقم (١٤/أ) بتاريخ ١٤٢٦/٢/٢٣هـ، وفي آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم، الصادرة بالمرسوم الملكي رقم (٧٨/م) بتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ صدر الأمر السامي رقم (٣٠٨٦٦) بتاريخ ١٤٣٨/٥/٤هـ وقضى بما يلي: "أولاً: على الجهات الحكومية التي لها ارتباط بلجنة أو أكثر من اللجان شبه القضائية (عدا اللجان المستثناة) دراسة وضع هذه اللجان المنصوص عليه في الأنظمة التي تشرف على تطبيقها، بحيث تشمل الدراسة ما يلي: (١) بيان المنازعات والمخالفات التي تنظر فيها اللجان وما توقعه من عقوبات وتحديد النصوص النظامية لمباشرتها لاختصاصاتها ومرئياتها حيال المسائل المشمولة باختصاصاتها في ضوء ما تضمنته هذه الترتيبات. (٢) اقتراح تسوية أوضاع تلك اللجان بما يتفق مع ما ورد في البند (تاسعاً) من الترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات، الصادرة بالأمر الملكي رقم (١٤/أ) بتاريخ ١٤٢٦/٢/٢٣هـ والبند (تاسعاً) من آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم، الصادرة بالمرسوم الملكي رقم (٧٨/م) بتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ وبما يتفق مع الأنظمة والمراسيم والأوامر الملكية والقرارات ذوات الصلة، على أن يتم الرفع عن الدراسة خلال مدة لا تتجاوز (ستة أشهر) من تاريخ الموافقة على هذه الترتيبات، تمهيداً لإحالتها إلى لجنة الترتيبات القضائية المشكلة في هيئة الخبراء، لدراستها ومن ثم استكمال الإجراءات النظامية اللازمة لذلك. ثانياً: قيام لجنة الترتيبات القضائية المشكلة في هيئة الخبراء بمراجعة الدراسة المرفوعة من الجهات المعنية المشار إليها في البند (أولاً) من هذه الترتيبات، وإعداد التوصيات في شأن الآلية المناسبة لتنفيذ المعالجة المقترحة لأوضاع اللجان المشار إليها."

وبالنظر إلى واقع تنفيذ آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم الصادرة عام ١٤٢٨هـ يتبين التالي:

- تم إنشاء المحاكم التجارية في ظل القضاء العام، ومن ثم أصبح ديوان المظالم لا يباشر هذا الاختصاص.
- تم نقل الدوائر الجزائية من ديوان المظالم إلى المحاكم الجزائية في ظل القضاء العام، ومن ثم أصبح ديوان المظالم لا يباشر هذا الاختصاص.

- إلا أنه وعلى الرغم من صدور الترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات في عام ١٤٢٦هـ وكذلك آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم الصادرة عام ١٤٢٨هـ اللتين تضمنتا مبدأ عدم إنشاء لجان شبه قضائية جديدة وإنهاء وضع اللجان شبه القضائية القائمة وذلك بنقل اختصاصاتها إلى المحاكم كل بحسب اختصاصه، فقد صدر عدد من الأنظمة ونُص فيها على إنشاء لجان شبه قضائية للفصل في المنازعات التي قد تنشأ من تطبيق أحكام النظام وإيقاع الجزاءات على المخالفين لأحكامه. بل إن الأمر على العكس من ذلك فقد صدر العديد من الأوامر الملكية التي نصت على إنشاء لجان شبه قضائية للفصل في المنازعات والنظر في المخالفات تتكون من درجتين ابتدائية واستئناف وتُعد قراراتها نهائية لا تخضع لرقابة القضاء.

من ناحية أخرى فإن من أهم ما يحتاجه القضاء وجود مدونة للأحكام يرجع إليها الجميع القضاة وغيرهم لتنظيم تعاملاتهم، ولقد سبق أن صدر الأمر الملكي رقم (٢٠/أ) بتاريخ ١٤٣٦/٢/٧هـ القاضي بتكون لجنة شرعية برئاسة فضيلة الشيخ الدكتور/ صالح بن عبدالعزيز بن محمد آل الشيخ، وعضوية اثني عشر عضواً من أصحاب المعالي والفضيلة من أعضاء هيئة كبار العلماء والوزراء والمختصين، وذلك لإعداد مشروع "مدونة الأحكام القضائية"، في الموضوعات التي يحتاج إليها القضاء، تصنف على شكل مواد على أبواب الفقه الإسلامي، كما قضى الأمر الملكي بأن

تتقيد اللجنة بنصوص وقواعد الشرع الحنيف، وأن تسلم المنهج العلمي في الترجيح بين أقوال أهل العلم، وألا تذكر أية مادة في مشروع مدونة الأحكام القضائية في المواضيع الشرعية إلا ولها ما يؤيدها من نصوص الشريعة، وأقوال المحققين من أهل العلم، وقد منح الأمر اللجنة صلاحية ندب وتفريغ من ترى من الخبراء والباحثين في الفقه والقضاء، لإسنادها بالبحوث والدراسات الفقهية والسوابق القضائية. وعلى الرغم من مضي مدة لا تقل عن الخمس سنوات من تاريخ تشكيل هذه اللجنة إلا أنه لم تصدر أي مدونة، لذا فمن الضروري الإسراع في إصدارها.

من ناحية فعلى الرغم من إعتبار القضاء بأنه الطريق العادي لحل المنازعات المختلفة، إلا أن مقتضيات الواقع وازدياد العلاقات وتشعبها ترتب عليه نشوء طرق بديلة لحل المنازعات مما يخفف العبء الملقى على عاتق القضاء، وتسهيل الوصول إلى حل يرضي المتنازعين، ومن أهم هذه الطرق البديلة التحكيم، وهو طريق لا يقتصر على حل المنازعات المحلية بل يشمل المنازعات على المستوى الإقليمي والدولي، ومن هذا المنطلق المهتم للتحكيم فقد صدرت اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٤١) وتاريخ ١٤٣٨/٨/٢٦هـ.

### المحور الثامن: قياس أداء الأجهزة الحكومية والعاملين فيها:

لقد أصبح قياس أداء الأجهزة الحكومية والعاملين فيها من أهم الأسس لتطوير تلك الأجهزة الحكومية، ويسهل وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير ومواكبة التطلعات المتجددة، وتظهر أهمية قياس أداء الأجهزة الحكومية والعاملين فيها من أهمية الدور الذي تقوم به الأجهزة الحكومية في عملية التنمية بأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ففعالية هذه الأجهزة وكفاءتها في تأدية خدماتها يعني أنها تؤدي دورها في النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي والاستقرار المجتمعي. ومن هذا المنطلق أنشأت الدولة المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٣٢٣) وتاريخ ١٤٣٧/٨/٢هـ، المتضمن الموافقة على تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وبيئت المادة الثالثة من التنظيم أن المركز يهدف إلى قياس أداء الأجهزة من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات موحدة وملزمة لها لدعم كفاءتها وفعاليتها، وإعداد تقارير دورية حول نتائج أدائها. وأوضحت المادة الرابعة من التنظيم بأن مهام المركز تتمثل بمهام التالية:

- بناء مؤشرات وأدوات قياس أداء الأجهزة، واعتمادها وتطويرها بشكل مستمر.
- دعم عمليات تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها من خلال قياس جودة الخدمات ورضا المستفيدين.
- دعم الأجهزة في تنفيذ غاياتها وخططها الإستراتيجية وفق مؤشرات تسهم في ضمان تحقيق أهدافها ومبادراتها ومشروعاتها المعتمدة.
- تحديد وتحليل المخاطر وأوجه الصعوبات التي تواجه الأجهزة في مسارها لتحقيق أهدافها واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.
- إعداد التقارير عن نتائج أداء الأجهزة، التي يمكن توظيفها في مراجعة وتحسين الأداء الحكومي.
- نشر ثقافة قياس ومراجعة وتحسين أداء الأجهزة، وتعزيز قدراتها في هذا المجال.

ومن ناحية أخرى فقد صدر المرسوم الملكي رقم (م/٩٥) وتاريخ ١٤٣٩/٩/١٥هـ وقضى في البند (عاشراً) منه على تعديل المادة (٣٦) من نظام الخدمة المدنية، لتكون بالنص الآتي: "تصدر وزارة الخدمة المدنية لائحة لقياس أداء الموظف، تتضمن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتحدد اللائحة على وجه خاص التالي: (١) أسس قياس أداء الموظف ومعايير ومستوياته. (٢) مستويات الأداء التي يستحق عنها الموظف العلاوة الدورية. (٣) مستويات الأداء المطلوبة للترقية. (٤) إجراءات التظلم من نتائج تقويم الأداء السنوي". إلا أن هذا التوجيه يتطلب إعادة النظر في طريقة السلام الوظيفية لفئات الموظفين بحيث تتيح تطبيق مبدأ الربط بين العلاوة ومستوى تقدير الأداء.

## النتائج والتوصيات:

استعرضت الورقة البيئة القانونية وآلياتها المصاحبة لرؤية المملكة (٢٠٣٠) وتضمنت تقييماً لمدى فاعليتها لتحقيق محاور وأهداف وبرامج ومشاريع الرؤية، واعتمدت الورقة منهج الدراسة الوصفية والتحليلية للنصوص النظامية واللائحية، وذلك من خلال عدد من المحاور، وقد انتهت الورقة إلى النتائج التالية:

- وجود مرونة قانونية لتحقيق التحول في إدارة القطاع الحكومية من خلال استثناء جميع التعاقدات اللازمة لتنفيذ عمليات التخصيص، وأعمال مبادرات برنامج التحول الوطني من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥٨/م) وتاريخ ١٤٢٧/٩/٤هـ إلا أن ذلك يتضمن العديد من السلبات، وقد تم بيانها في الورقة.

- عدم وجود نظام موحد للتخصيص في ظل وجود استثناء جميع التعاقدات اللازمة لتنفيذ عمليات التخصيص، وأعمال مبادرات برنامج التحول الوطني من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥٨/م) وتاريخ ١٤٢٧/٩/٤هـ، محل نظر ويتضمن العديد من السلبات، التي تتمثل فيما يلي:

- وجود آليات قانونية لضمان تفعيل إسهامات المرأة ودورها في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والحكومية.

- وجود مرونة قانونية لاستقطاب الكفاءات المتميزة ولشغل الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية، إذ صدر الأمر السامي رقم (٣٤٧٠٨) وتاريخ ١٤٣٦/٧/٢٤هـ بالموافقة على "الضوابط والمعايير والشروط اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في التخصصات التي تستهدفها الوزارات"، وكذلك الموافقة على "قواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين" بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٦) وتاريخ ١٤٣٩/٨/٢٩هـ إلا أن ذلك يتضمن العديد من السلبات، وقد تم بيانها في الورقة.

- وجود أساس قانوني يكفل البيئة اللازمة للمواطنين والقطاع غير الربحي وتحفيزه وذلك بصدر نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بالمرسوم الملكي رقم (٨/م) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٩هـ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم (٧٣٧٣٩) وتاريخ ١٤٣٧/٦/١١هـ واللائحة التنظيمية لعمل الأسر المنتجة بقرار مجلس الوزراء رقم (٨٨) وتاريخ ١٤٤٠-٢-٧هـ.

- وجود آلية قانونية لتنمية وتنويع الدخل والإيرادات الحكومية، بصدر نظام ضريبة القيمة المضافة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (١١٣/م) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٢هـ ونظام رسوم الأراضي البيضاء بالمرسوم الملكي رقم (٤/م) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٢هـ ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٧٩) وتاريخ ١٤٣٧/٩/٨هـ.

- وجود شفافية في إصدار الأنظمة وتعديلها لضمان جودتها ومشاركة العموم فيها بصدر الضوابط الواجب مراعاتها عند إعداد ودراسة مشروعات الأنظمة واللوائح وما في حكمها الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٧١٣) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٣٠هـ.

- وجود إجراءات ملموسة لإكمال بناء هيكلية البيئة القضائية، وكذلك إكمال مشروع "مدونة الأحكام القضائية"، إلا أنه ما زال هناك العديد من اللجان شبه القضائية قراراتها لا تخضع لرقابة القضاء، وهي بذلك تخل بمبدأ وحدة السلطة القضائية.

- هناك توجه لضمان جودة مخرجات الأجهزة الحكومية والعاملين فيها من خلال إقرار مبدأ قياس أداء الأجهزة الحكومية والعاملين فيها.

---

## وبناء على ما ذكر فإن الورقة تنتهي إلى التوصيات التالية:

- ضرورة الإسراع في إصدار نظام التخصيص.
- ضرورة إيجاد آليات رقابية دقيقة وحوكمة فاعلة على أعمال وإجراءات وعمليات التخصيص، وأعمال مبادرات برنامج التحول الوطني، لضمان توافقها مع الأنظمة واللوائح وشفافيتها وعدالتها وجودتها.
- ضرورة إعادة النظر في "الضوابط والمعايير والشروط اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في التخصصات التي تستهدفها الوزارات" الصادرة بالأمر السامي رقم (٣٤٧٠٨) وتاريخ ١٤٣٦/٧/٢٤هـ والمعدلة بقرار مجلس الوزراء رقم (١١٩) وتاريخ ١٤٤٠/٢/٢١هـ وكذلك "قواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين" الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٦) وتاريخ ١٤٣٩/٨/٢٩هـ لتلافي السلبيات المشار إليها في متن الورقة.
- ضرورة إيجاد تنوع حقيقي لمصادر الدخل كالصناعة أو السياحة أو الزراعة وخلالها وتقليل الإعتماد على الضرائب والرسوم المباشرة.
- ضرورة الإسراع في ترتيب أوضاع اللجان شبه القضائية بما يتوافق مع آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم، الصادرة بالمرسوم الملكي رقم (٧٨/م) بتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ.
- أهمية إصدار وثيقة تحكم عدم تضارب المصالح والإفصاح عن صلة القرابة يتم التوقيع عليها من قبل جميع المسؤولين العاملين في المركز الوطني للتخصيص، وكذلك من لهم علاقة بإجراءات وعمليات وتعاقدات التخصيص، وأعمال مبادرات برنامج التحول الوطني.
- ضرورة الإسراع في إصدار "مدونة الأحكام القضائية" مع إلزام الجهات القضائية بالتقيد بها.
- أهمية تحويل الوحدات التنظيمية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية المعنية بشؤون الجمعيات والمؤسسات الأهلية إلى هيئة مستقلة تسمى "الهيئة الوطنية للجمعيات والمؤسسات الأهلية"، تكون هي الجهة المسؤولة عن تنظيم القطاع الأهلي التطوعي غير الربحي (القطاع الثالث) وتطويره وحمايته، وتفعيل ثقافة العمل الأهلي التطوعي بين أفراد المجتمع، وتمكين المواطن وتعزيز مشاركته في إدارة المجتمع وتطويره، وتحقيق التكافل الاجتماعي من أجل الإسهام في التنمية، كما تتولى الإشراف على شؤون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتتولى الترخيص والإشراف الرقابي والمالي على الجمعيات والمؤسسات الأهلية وحوكمة أعمالها، ويكون لها مجلس إدارة تمثل فيه الجهات المعنية، بالإضافة إلى ممثلين عن المؤسسات الأهلية والجمعيات الأهلية الموجهة إلى خدمة العامة، والجمعيات المهنية والجمعيات التخصصية والجمعيات العلمية والغرف التجارية والصناعية.

## المراجع

### أولاً: الكتب والمقالات :

- أ.د. أيوب بن منصور الجربوع، والدكتور/ خالد المحيسن، المركز القانوني للمرأة في المملكة العربية السعودية، ١٤٣٢هـ. وقد فاز الكتاب بجائزة وزارة الثقافة والإعلام للكتاب السنوي في مجال القانون لعام ١٤٣٣هـ.
- .....، نطاق العلاقة بين المسؤولية التأديبية والمسؤولية الجنائية للعاملين في الدولة في النظام السعودي، الرياض، ١٤٣٥هـ.
- .....، التكييف القانوني لعلاقة الدولة بالعاملين فيها وآثاره (دراسة تحليلية في القانون السعودي في ضوء قضاء ديوان المظالم)، بحث منشور في مجلة جامعة الملك سعود "كلية العلوم الإدارية" ١٤٣٣هـ.
- .....، اللجان شبه القضائية في القانون السعودي في ضوء قضاء ديوان المظالم)، بحث منشور في مجلة جامعة الملك سعود "كلية العلوم الإدارية" ١٤٣٨هـ.
- د. محمد عبد الجواد محمد، التطور التشريعي في المملكة العربية السعودية، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٧٧م.

### ثانياً: الأنظمة واللوائح:

- النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر الملكي رقم أ/٩٠ وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ.
- نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٠٢/٧/١٧هـ.
- نظام العمل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ.
- نظام القضاء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ.
- نظام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ.
- نظام المرافعات أمام ديوان المظالم الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣) وتاريخ ١٤٣٥/١/٢٢هـ.
- نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٨) وتاريخ ١٤٢٧/٩/٤هـ.
- اللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية بقرار وزير المالية رقم (٣٦٢) وتاريخ ١٤٢٨/٢/٢٠هـ.
- رؤية المملكة (٢٠٣٠).
- تنظيم المركز الوطني للتخصيص الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٥٥) وتاريخ ١٤٣٨/٦/٧هـ.
- قرار مجلس الوزراء رقم (٦٦٥) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٨هـ. المعتمد بالأمر الملكي رقم (م/٥٢٦٣١) وتاريخ ١٤٣٨/١١/١٥هـ القاضي بالموافقة على قواعد عمل اللجان الإشرافية للقطاعات المستهدفة بالتخصيص ومهامها.
- المرسوم الملكي رقم (م/١٠١) وتاريخ ١٤٣٩/١٠/٢٠هـ القاضي بعدم خضوع جميع التعاقدات اللازمة لتنفيذ عمليات التخصيص لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- ضوابط استثناء أعمال مبادرات برنامج التحول الوطني من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادرة بالأمر السامي رقم (١١٥٠٣) وتاريخ ١٤٣٩/٣/٩هـ.
- خطة التنمية الثامنة (١٤٢٥هـ - ١٤٣٠هـ).
- قرار مجلس الوزراء رقم (٦٣) وتاريخ ١٤٢٤/٣/١١هـ.
- قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٠) وتاريخ ١٤٢٥/٤/١٢هـ.
- قرار مجلس الوزراء رقم (١٨٧) وتاريخ ١٤٢٦/٧/١٧هـ.
- الأمر السامي رقم (٣٣٣٣٣) وتاريخ ١٤٣٨/٧/١٢هـ القاضي بآلا تطالب جميع الجهات الحكومية المرأة الحصول على موافقة ولي أمرها حال تقديم الخدمات لها، ما لم يكن هناك سند نظامي لهذا الطلب وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وأن تقوم جميع الجهات الحكومية المعنية بمراجعة الإجراءات المعمول بها لديها ولدى الأجهزة المرتبطة بها ذات الصلة بالتعامل مع الطلبات والخدمات المقدمة للمرأة، وحصر جميع الاشتراطات التي تتضمن طلب الحصول على موافقة ولي أمر المرأة لإتمام أي إجراء.
- المرسوم الملكي رقم (م/٢٨) وتاريخ ١٤٣٤/٥/٢١هـ القاضي بتعديل المادة (٦٧) من نظام الأحوال المدنية لتكون بالنص الآتي: "أولاً: يجب على من أكمل سن الخامسة عشرة من المواطنين السعوديين أن يحصل على بطاقة شخصية هوية وطنية خاصة به، ويكون ذلك اختيارياً لمن هم بين سن العاشرة والخامسة عشرة بعد موافقة ولي أمره، وتستخرج البطاقة من واقع قيود السجل المدني المركزي. ثانياً: إلزام المرأة السعودية بالحصول على بطاقة الهوية الوطنية وفق خطة مرحلية تدريجية خلال مدة لا تتجاوز سبع سنوات، وبعدها تكون بطاقة الهوية الوطنية هي الوسيلة الوحيدة لإثبات هويته".
- نظام مكافحة التحرش الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٩٦) وتاريخ ١٤٣٩/٩/١٦هـ.

- تنظيم مجلس شؤون الأسرة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٤٣) وتاريخ ١٤٣٧/١٠/٣٠هـ
- الأمر السامي رقم (٣٤٧٠٨) وتاريخ ١٤٣٦/٧/٢٤هـ القاضي بالموافقة على "الضوابط والمعايير والشروط اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في التخصصات التي تستهدفها الوزارات".
- قرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٦) وتاريخ ١٤٣٩/٨/٢٩هـ، القاضي بالموافقة على "قواعد ممارسة مهمات وظائف وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين".
- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٨/م) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٩هـ
- اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادرة بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم (٧٣٧٣٩) وتاريخ ١٤٣٧/٦/١١هـ
- نظام ضريبة القيمة المضافة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (١١٣/م) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٢هـ
- نظام رسوم الأراضي البيضاء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤/م) وتاريخ ١٤٣٧/٢/١٢هـ
- اللائحة التنفيذية لنظام رسوم الأراضي البيضاء الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٧٩) وتاريخ ١٤٣٧/٩/٨هـ .
- قرار مجلس الوزراء رقم (٧١٣) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٣٠هـ المتضمن الموافقة على الضوابط الواجب مراعاتها عند إعداد ودراسة مشروعات الأنظمة واللوائح وما في حكمها.
- قرار مجلس الوزراء رقم (٨٨) وتاريخ ١٤٤٠/٢/٧هـ المتضمن الموافقة على اللائحة التنظيمية لعمل الأسر المنتجة.
- الأمر الملكي رقم (١٤/أ) وتاريخ ١٤٣٦/٢/٢٣هـ القاضي بالموافقة من حيث المبدأ على الترتيبات التنظيمية لأجهزة القضاء وفض المنازعات.
- الأمر الملكي رقم (١٤/أ) وتاريخ ١٤٣١/١٢/٣هـ، القاضي باعتبار اللجان المشكلة بموجب المادة (العشرين) من نظام مراقبة شركات التأمين التعاوني من اللجان المستثناة.
- الأمر الملكي رقم (٩٣/أ) وتاريخ ١٤٣٢/٥/٢٥هـ القاضي بتعديل عدد من مواد نظام المطبوعات والنشر، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٣٢/م) وتاريخ ١٤٢١/٩/٣هـ الذي شكل لجنتين ابتدائية واستئنافية للفصل في مخالفات نظام المطبوعات والنشر .
- المرسوم الملكي رقم (٥١/م) وتاريخ ١٤٣٣/٨/١٣هـ القاضي بالموافقة على نظام مراقبة شركات التمويل، وإنشاء لجنة ابتدائية واستئنافية للفصل في المخالفات والمنازعات التمويلية، ويعين أعضاؤها بأمر ملكي لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، وعند انتهائها دون إعادة تشكيلها أو التجديد لأعضائها يستمرون في أداء عملهم حتى صدور أمر ملكي بذلك.
- الأمر الملكي رقم (٣٧٤٤١) وتاريخ ١٤٣٣/٨/١١هـ القاضي بتعديل اسم (لجنة تسوية المنازعات المصرفية) ليصبح (لجنة المنازعات المصرفية)، وتكون قراراتها قابلة للطعن أمام اللجنة الاستئنافية للمنازعات والمخالفات المصرفية، وتكون غير قابلة للطعن أمام أي جهة أخرى. كما قضى بأن يتم الاعتراض على قرارات لجنة النظر في مخالفات نظام مراقبة البنوك أمام اللجنة الاستئنافية للمنازعات والمخالفات المصرفية، وتصدر قرارات اللجنة الاستئنافية للمنازعات والمخالفات المصرفية بالأغلبية وتكون غير قابلة للطعن أمام أي جهة أخرى.
- المرسوم الملكي رقم (١١٣/م) وتاريخ ١٤٣٨/١١/٢هـ، المبني على الأمر الملكي رقم (٩٧/أ) وتاريخ ١٤٣٨/٣/١٧هـ القاضي باعتبار قرارات لجنة المخالفات والمنازعات الضريبية الاستئنافية نهائية وغير قابلة للاعتراض عليها أمام أي جهة قضائية أخرى.
- الأمر السامي رقم (٣٠٨٦٦) بتاريخ ١٤٣٨/٥/٤هـ، الموجه للجهات الحكومية التي لها ارتباط بلجنة أو أكثر من اللجان شبه القضائية (عدا اللجان المستثناة) المتعلق بإعادة ترتيب تلك اللجان وفق آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم.
- آلية العمل التنفيذية لنظام القضاء ونظام ديوان المظالم، الصادرة بالمرسوم الملكي رقم (٧٨/م) بتاريخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ.
- الأمر الملكي رقم (٢٠/أ) بتاريخ ١٤٣٦/٢/٧هـ المتعلق باللجنة الشرعية لإعداد مشروع "مدونة الأحكام القضائية".
- اللائحة التنفيذية لنظام التحكيم الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٤١) وتاريخ ١٤٣٨/٨/٢٦هـ.
- تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٢٣) وتاريخ ١٤٣٧/٨/٣هـ
- قرار مجلس الوزراء رقم (١١٩) وتاريخ ١٤٤٠/٢/٢١هـ المتضمن تعديل الضوابط والمعايير والشروط اللازمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتحفيز العاملين في التخصصات التي تستهدفها الوزارات".

(ورقة عمل)

---

إسهام الاستشارات الإدارية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠  
تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية

---

إعداد

د. محمد بن بدر البدر

أ. علي بن دغش القحطاني

---





---

## الملخص:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الورقة في تسليط الضوء على الدور الذي تسهم به الاستشارات الإدارية التي يقدمها معهد الإدارة العامة؛ في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ من خلال إسهامها في تحقيق التنمية الإدارية للجهات الحكومية. وقد تم تناول هذا الموضوع من خلال التعرّيج على مفهوم الاستشارات، ومن ثم استعراض النمو الكبير في سوق الاستشارات في منطقة الخليج العربي والمملكة العربية السعودية بوصفها أكبر سوق للاستشارات في المنطقة. وبعد ذلك تم تسليط الضوء على دور الاستشارات الإدارية في تحقيق الرؤية من خلال تحقيق التنمية الإدارية في الجهات المستفيدة من الخدمات الاستشارية. وقد تم ذلك في إطار الحديث عن مفهوم التنمية الإدارية وتكامل متطلباتها مع مُستهدّفات الرؤية. وأُعقِبَ ذلك استعراض أربعة نماذج تؤطر علاقة المستشار بالمستشير (العميل) تمثلت في: نموذج الخبير، نموذج الطبيب - المريض، النموذج الآلي (ميكانيكي السيارات)، ونموذج تطوير المنظمات؛ مهيّداً لاستعراض تجربة المعهد والمنهجية التي يتبعها في أعماله الاستشارية والتي تبنّت النموذج الرابع (تطوير المنظمات) القائم على أساس المشاركة بين مقدّم الخدمة الاستشارية وطالبتها. وتم بعد استعراض تجربة المعهد في العمل الاستشاري عرض أهم الفوائد العملية والدروس المستفادة من هذه التجربة. وختمت هذه الورقة بأهم المعوقات التي تحدّ من فاعلية وفائدة الحلول الاستشارية المُقدّمة للجهات؛ من أجل تلافيها ومحاولة الحد من آثارها متبوعةً بتوصيات تسعى إلى تلافي هذه المعوقات والحد من آثارها.

## ١. الهدف من ورقة العمل:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على التجربة الغنية لمعهد الإدارة العامة في أحد الأنشطة الرئيسة التي يمارسها والمتمثل في نشاط الاستشارات؛ من خلال تسليط الضوء على منهجية العمل الاستشاري والتي تم تطويرها مع الأخذ في الاعتبار جوانب عدة روعي فيها الإسهام في تطوير المنظمات وتحقيق التنمية الإدارية في الجهات الحكومية المستفيدة من الخدمات الاستشارية التي يقدمها المعهد.

## ٢. الأهمية التطبيقية لموضوع ورقة العمل:

تتلخص الأهمية التطبيقية لموضوع ورقة العمل في:

- تعريف الجهات الحكومية بالمنهجية المُستخدمة في العمل الاستشاري بالمعهد؛ للاستفادة منها في الأعمال الاستشارية الداخلية.
- نقل المعرفة وبناء خبراء ومستشارين داخل الجهات الحكومية المستفيدة من الخدمات الاستشارية التي يقدمها المعهد؛ لمساعدة هذه الجهات في التطبيق.
- استعراض لأهم الدروس المستفادة من تجربة المعهد والعوائق والعقبات التي تقلل من الاستفادة من مخرجات العمل الاستشاري؛ لضمان تلافيتها في المستقبل.

## ٣. نطاق تطبيق التجربة:

يمكن تطبيق التجربة في تنفيذ الأعمال الاستشارية المستقبلية المقدمة للجهات الحكومية.

## ٤. المستفيدون من تطبيق التجربة:

جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الاستشارية من مستشارين داخليين وخارجيين ومسؤولين في الجهات الحكومية.

## ٥. المقدمة:

تسعى رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ إلى تحقيق النمو والرفاه للوطن وأبنائه؛ من خلال تركيزها على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح. وقد بينت الرؤية أهمية مفهومي الفاعلية والمسؤولية في تحقيق مستهدفات المحور الثالث (وطن طموح) من خلال تسليط الضوء على أهمية زيادة فاعلية القطاع الحكومي عن طريق تعزيز كفاءة الأداء والإنتاجية ورفع مستويات الشفافية والمساءلة. وتتقاطع هذه المستهدفات مع متطلبات التنمية الإدارية، وهي التي تسعى معهد الإدارة العامة منذ إنشائه إلى الوفاء بها تجاه مختلف الجهات الحكومية، ومؤسسات القطاع العام. لذلك استحضر المعهد دوره التاريخي، واستشعر الدور المستقبلي الذي يجب أن يقوم به تجاه تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ من خلال كافة الأنشطة التي يقوم بها من استشارات وبحوث وتدريب.

تركز هذه الورقة على استعراض دور أحد أنشطة المعهد الرئيسة والمتمثل في نشاط الاستشارات في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ من خلال التطرق للدور الكبير الذي تسهم به الاستشارات بشكل عام والاستشارات الإدارية بشكل خاص في تحقيق متطلبات التنمية الإدارية، وهي التي تتكامل بدورها مع مستهدفات الرؤية الساعية إلى تطوير الجهاز الحكومي وزيادة مرونته وفاعليته. وسيتم ذلك في ظل الحديث عن تجربة المعهد التي امتدت لسنوات طويلة، وفي ضوء الخطوات التي اتخذتها إدارته لتطوير نشاط الاستشارات، وتعزيز جدوى مخرجاته والفائدة منها على كافة أجهزة القطاع العام ومنسوبيها.

يستشعر المعهد والقائمون عليه أهمية الاستثمار في العنصر البشري الذي يعدّ الركيزة الأساسية لأيّ عملية تطوير العامل الأهم لإنجاحها. ولذلك لم يكتفِ القائمون على المعهد بتطوير قدرات وخبرات المستشارين من منسوبيه؛ بل تجاوزوا ذلك إلى التركيز على نقل هذه الخبرات إلى منسوبي الجهات الحكومية المستفيدة من خدماته الاستشارية؛ من خلال تبني منهجية للعمل الاستشاري تُعزّز المشاركة بين جميع أطراف العلاقة الاستشارية من مستشار ومستشير طوال مراحل العملية الاستشارية، وتضمن الخروج بحلول استشارية تتميز بالواقعية والقابلية للتطبيق، وتأخذ في الاعتبار ثقافة المنظمة والظروف البيئية التي تعمل في إطارها.

## ٦. مفهوم الاستشارات:

نظراً لتطور الاستشارات وتنوّع مجالاتها وأساليب تقديمها؛ فقد اختلفت التعريفات التي تناولتها؛ إذ إنّ بعض هذه التعاريف نظرت إلى الاستشارة على أنها أسلوب لتقديم مساعدة أو مشورة للتحسين أو لتغيير وضع قائم داخل المنظمة من قبل منسوبيها، ووفقاً لهذا التعريف؛ فإنه يُنظر إلى المديرين والموظفين ذوي الخبرة داخل المنظمة على أنهم مستشارون في منظماتهم، ويقدمون التوجيه والإرشاد إلى زملائهم الذين تنقصهم الخبرة. وهناك تعاريف أخرى ترى أن الاستشارة هي الخدمة التي يتم بموجبها التعاقد مع منظمات أو شركات أو أفراد من خارج المنظمة؛ لتقديم خدمة استشارية ذات نطاق محدد (كوبر، ٢٠٠٢). وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الاستشارات الإدارية ووفقاً لوجهة النظر الثانية؛ إذ عرفها كوبر (٢٠٠٢) بأنها "خدمة مهنية مستقلة تقدم المشورة؛ لمساعدة المديرين والمنظمات؛ لتحقيق غاية المنظمة وأهدافها عن طريق حلّ مشكلات الإدارة والعمل، وتحديد وأخذ الفرص الجديدة وتعزيز التعلّم وتطبيق التغييرات". كما أشار كوبر (٢٠٠٢) إلى أن الاتحاد الدولي لمراكز المستشارين الإداريين (ICMCI) عرفها بأنها "تزويد العملاء بنصيحة مستقلة عن عملية إدارية مع وجود مسؤولية إدارية تجاه العميل".

## ٧. واقع سوق الاستشارات:

أظهرت العديد من الإحصائيات التي نُشرت مؤخراً زيادةً كبيرةً ومُطّردةً في سوق الاستشارات على مستوى العالم، والذي قد يعزى إلى تطور وتنوع الخدمات ومجالات الأعمال والأساليب الحديثة في تشغيل المنظمات وإدارتها. فعلى سبيل المثال؛ أشارت آخر إحصائية نُشرت في موقع Consultancy-Me.com إلى أن سوق الاستشارات العالمي يصل إلى ما يقارب ٢٥٠ مليار دولار أمريكي؛ نصيب الاستشارات الإدارية منها يتراوح ما بين ٥٠-٥٥ %، بما يعادل ١٣٠ مليار دولار تقريباً.

كما أشار تقريرٌ مُعدّ من قبل Source Global Research (2018) إلى أن سوق الاستشارات في دول الخليج العربي في عام ٢٠١٧ م قد نما ليصل إلى ما يقارب ٢ مليار ٧٥٦ مليون دولار أمريكي بنمو بلغ (٧,٢ %)؛ حيث بلغ نصيب الاستشارات الموجهة للقطاع العام منها ٨٧٨ مليون دولار. ويعدّ السوق السعودي السوق الأكبر لنشاط الاستشارات بين هذه الدول؛ حيث بلغ حجم سوق الاستشارات في المملكة العربية السعودية في عام ٢٠١٧ م ما يقارب مليار ومائتين وثمانية وثمانين مليون دولار أمريكي بزيادة تعادل نسبة (٨,٣ %) ومن المتوقع لها أن تصل إلى (١٠ %) في عام ٢٠١٨ م (Source Global Research, 2018). أي: إن سوق الاستشارات في المملكة العربية السعودية يمثل ما يقارب (٤٧ %) من سوق الاستشارات بين دول الخليج العربية؛ مما جعله هدفاً للعديد من الشركات الاستشارية وبيوت الخبرة العالمية؛ إذ تتواجد العديد من هذه الشركات وبيوت الخبرة العالمية في المملكة العربية السعودية؛ لتقديم خدماتها الاستشارية في شتى المجالات الإدارية والمالية وغيرها. كما أنّ هنالك العديد من الشركات والمراكز الاستشارية المحلية، ويبرز معهد الإدارة العامة كأحد أهم بيوت الخبرة المحلية بخبرة تجاوزت ستين عاماً سخرت في دعم الأجهزة الحكومية نحو تطبيق وتبني أفضل الممارسات الإدارية. كما يتميز المعهد عن غيره من بيوت الخبرة العالمية بالفهم الواسع والعميق للبيئة المحلية والمتطلبات النظامية في المملكة؛ مما انعكس إيجاباً على دقة الحلول الاستشارية المُقدّمة من المعهد وقابليتها للتطبيق واستيعابها لكل الأبعاد ذات العلاقة في موضوع الخدمة الاستشارية المقدمة.

يُعزى النمو في سوق الاستشارات الموجه للقطاع العام في المملكة العربية السعودية إلى تغير النظرة إلى الدور الذي يجب أن يلعبه هذا القطاع في الاقتصاد، والرغبة في التحول من اقتصاد رعوي إلى اقتصاد تنموي نظير انخفاض أسعار النفط من جهة، والرغبة في التحول من اقتصاد يعتمد على النفط إلى اقتصاد ذي مصادر دخل متنوعة من جهة أخرى. كما أن التوسع في البرامج والمشاريع الناتجة عن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ والبرامج الأخرى التي تبنتها الجهات الحكومية لتحقيق متطلبات وأهداف برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ أدت إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات الاستشارية المتخصصة والنوعية؛ من أجل تحقيق نتائج سريعة وفعالة تفي بتلك المتطلبات.

وعلى الرغم من ازدياد حاجة القطاع العام إلى الخدمات الاستشارية كما ذكر آنفاً؛ إلا إن هناك متطلبات تحدّ من قدرة الجهات في القطاع العام على التعاقد مع مختلف الشركات وبيوت الخبرة العالمية؛ مثل محدودية الميزانيات والرغبة في ترشيد النفقات وتوجيهها للاتجاه الأمثل وفق أولويات الصرف. فعلى سبيل المثال: يشير التقرير إلى أن ما يقارب (٢٦%) من الجهات في القطاع العام قرّرت تخفيض نفقاتها الاستشارية؛ لذلك وجب التركيز على اختيار استشارات نوعية من قبل الجهات الحكومية تسهم في التنمية الإدارية لهذه الجهات ومنسوبيها. وانطلاقاً من ذلك وحرصاً من المعهد على الاضطلاع بدوره كبيت خبرة محلي يسعى إلى تحقيق التنمية الإدارية في الأجهزة الحكومية؛ فقد بادر بالتواصل مع العديد من الجهات الحكومية لتقديم خدمات استشارية مجانية تحقق تطلعات المسؤولين في تلك الجهات ولا ترهق ميزانياتها.

## ٨. دور الاستشارات الإدارية في التنمية الإدارية وتحقيق الرؤية:

### ٨/١ الاستشارات الإدارية والتنمية الإدارية:

تُعد التنمية الإدارية مفهوماً واسعاً يشمل تحقيق التقدم والتطوير في جميع جوانب بيئة العمل البشرية منها والتنظيمية؛ والتي تساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها عن طريق عدة أساليب؛ مثل البحوث والتدريب والاستشارات، وبناء على ذلك؛ فقد تنوعت التعاريف التي تناولت التنمية الإدارية، إذ عرفت التنمية الإدارية بأنها:

"الجهود التي يجب بذلها بصورة مستمرة؛ لتحسين وتطوير الجهاز الإداري الكلي الموجود في الدولة؛ بهدف رفع مستوى القدرات الإدارية عن طريق وجود هياكل تنظيمية ملائمة لحاجات التنمية الإدارية، وضرورة تبسيط نظم وإجراءات هذا الجهاز الإداري، وتنمية سلوكيات العاملين تجاهه، وتحسين بيئة العمل الإداري؛ وذلك لتحقيق أهداف التنمية الإدارية بأعلى كفاءة، وبأقل قدر ممكن من التكاليف." (الصرن، ٢٠٠٢، ص ٢٦).

عوداً على بدء؛ فإنّ الاستشارات بشكل عام والاستشارات الإدارية بشكل خاص تُعد أحد الأساليب المتبعة في تحقيق التنمية الإدارية؛ نظراً للدور الذي تلعبه في مساعدة مختلف الجهات على مواجهة التحديات والعقبات التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها؛ فعلى سبيل المثال: تسهم الاستشارات الإدارية في تطوير الهياكل التنظيمية وفقاً للخطط والتوجهات الإستراتيجية لهذه الجهات؛ لتمكينها تنظيمياً من القيام بما أُتيحت بها من اختصاصات ومهام. كذلك تسهم الاستشارات الإدارية في دراسة إجراءات العمل وإعادة هندستها وتبسيطها؛ لضمان توفير الوقت والجهد وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء.

### ٨/٢ رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتنمية الإدارية:

تتضح العلاقة الوطيدة بين التنمية الإدارية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ إذ تبين مما تم تناوله سابقاً أن التنمية الإدارية تسعى إلى إحداث التغيير الإيجابي في مفاهيم وسلوك وممارسات الأفراد في المنظمات من خلال الاعتماد على تطوير تلك المفاهيم وتقويم السلوك والممارسات غير السليمة. والمتتبع لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ يلاحظ تركيز الرؤية على جانب التنمية الإدارية؛ إذ حرصت الرؤية من خلال محور "وطن طموح" على التركيز على ضرورة تفعيل أداء الأجهزة الحكومية؛ ليتواءم مع الدور المتنامي الذي أوكل إليها والتوقعات المتزايدة منها، ولتمكينها من مجابهة أية تحديات أو صعوبات قد تقف أمام تحقيق أهداف وتطلعات الوطن وقيادته وأبنائه. وقد ركزت الرؤية تحت هذا المحور على عدد من الجوانب مثل رفع مستوى الشفافية والحوكمة، الإدارة الرشيدة للموارد

والالتزام بكفاءة الإنفاق، ودعم المرونة؛ من أجل ضمان الحفاظ على الموارد وترشيد استخدامها وتوجيه الإنفاق؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للرؤية (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩).

كذلك تم التركيز في الرؤية على ضرورة زيادة مرونة هيكلية الجهات الحكومية بما يسهم في زيادة الفاعلية والكفاءة وسرعة اتخاذ القرار ويقلل من الهدر في الوقت والمال والجهد. ويتطلب دعم المرونة اتباع عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة بعضها مع بعض. فمثلاً إعادة النظر في هياكل الأجهزة الحكومية وإعادة بنائها وتطويرها بما يتوافق مع أسس التنظيم السليم؛ مثل ضمان التمييز بين الأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف الجهاز الحكومي بشكل مباشر والأنشطة الاستشارية والمساعدة، التجانس والتوازن في تقسيم وتجميع النشاطات، مناسبة الارتباطات التنظيمية، مناسبة طول خط السلطة؛ ستسهم في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال من خلال التحديد الدقيق للأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات المناطة بالوحدات التنظيمية في الجهاز الحكومي والقائمين عليها. وستسهم أيضاً في تقليل الهدر المالي ومراقبة الأداء؛ من خلال دمج أو إلغاء أو إحداث أو نقل وحدات إدارية أو أنشطة متى ما لزم الأمر.

إحدى الخطوات الأخرى في دعم المرونة تتمثل في مراجعة الإجراءات المتبعة في الأجهزة الحكومية؛ بغرض إعادة هندستها وتبسيطها لاختصار الوقت والجهد والعنصر البشري اللازم لتنفيذها؛ فهناك الكثير من الإجراءات المترهلة التي تحتاج إلى رصد ودراسة وتدقيق وإعادة بناء من منظور يحقق التكامل بين الوحدات الإدارية في الجهاز الواحد ويقلل من تكرار المهام، ويوفر الوقت والجهد على المنفذ والمستفيد على حد سواء.

## ٩. علاقة المستشار بالمستشير:

تعدّ الاستشارات أحد الأساليب المتبعة في تحقيق التنمية الإدارية؛ وحيث إن طبيعة العلاقة الاستشارية بين المستشار والمستشير تؤثر في تعظيم المنافع المرجوة من الأعمال الاستشارية المقدمة للجهات الطالبة للاستشارة والأفراد العاملين فيها؛ فسيتم في هذا الجزء استعراض بعض أنماط هذه العلاقة؛ لتسليط الضوء عليها وتوضيح النموذج الأمثل الذي يحقق أكبر نفع ممكن؛ تمهيداً لعرض تجربة المعهد والأسلوب المتبع في الأعمال الاستشارية التي يقدمها.

تتنوع العلاقة بين المستشار والمستشير (الجهة طالبة الاستشارة)؛ لتأخذ عدة نماذج تتفاوت من حيث درجة المشاركة في مراحل الاستشارة المختلفة من جمع للبيانات وتحليلها؛ بغرض تشخيص المشكلات محل الاستشارة، واقتراح الحلول التي تأخذ في الاعتبار الخصائص النوعية والبيئية للمستشير واختيار الحل الأنسب من بينها، وتنفيذ ما ورد في الحل وتطبيق مخرجات الاستشارة. يشير Schein (1999) و Kahnweiler (2002) إلى بعض هذه النماذج؛ مثل: نموذج الخبير، نموذج الطبيب-المريض، النموذج الآلي (ميكانيكي السيارات) ونموذج تطوير المنظمات؛ حيث تناولوا متطلبات وانعكاسات كل من هذه النماذج على جودة المخرجات ودقتها والآثار المترتبة عليها. وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه النماذج.

### ٩/١ نموذج الخبير:

وفقاً لهذا النموذج؛ فإنه يتم الاستعانة بالمستشار بصفته خبيراً في مجال محدد؛ ليسد فجوة في قدرة المستشار على حل مشكلة قد قام بتحديدها مسبقاً أو تطبيق حل قد تم اختياره. ووفقاً لهذا النموذج؛ فإن النجاح مرتبط بقدرة المستشار على الإلمام بجوانب المشكلة وأبعادها المختلفة وتحديدتها بشكل دقيق؛ إذ يقع على عاتقه جمع المعلومات ذات العلاقة وتشخيص المشكلة وتنفيذ الحلول في أحيان عدة. وفي حال عدم قدرة المستشار على الإحاطة بهذه الأبعاد؛ فإنه قد يكون معرضاً لتحمل تكاليف كان من الممكن تجنبها (Schein 1999).

## ٩/٢ نموذج الطبيب-المريض:

في هذا النموذج يقع عبء جمع المعلومات اللازمة للاستشارة وتحليلها وتشخيص المشكلات واقتراح الحلول والبدائل واختيار البديل الأمثل من بينها على عاتق المستشار بالكامل؛ في حين تقع مسؤولية تنفيذ مخرجات الاستشارة وتطبيق الحلول المُقدَّمة على المستشار بشكلٍ كُلي. وتتلخص أهمُّ التحدّيات المرتبطة بتطبيق هذا النموذج في مدى قدرة المستشار على الإلمام بجميع المعلومات ذات العلاقة وكيفية الحصول عليها من الجهة الطالبة للاستشارة، وهو ما قد ينتج عن عدم فهم الأفراد في الجهة الطالبة للاستشارة لنوعية المعلومات المطلوبة أو عدم رغبتهم في تقديمها لاعتبارات عدة؛ مما يقلل من شمولية نتائج التحليل ودقة الحلول المقترحة، وبالتالي نجاح مرحلة التطبيق. إضافةً إلى ما سبق؛ فإنَّ عدم إشراك المستشار في مراحل الاستشارة المختلفة قد ينتج عنه قصور في قدرته على التحقق من جدوى وفعالية الحلول المقترحة وقابليتها للتطبيق، كما أنه في بعض الحالات قد تستغل بعض الجهات الاستشارية عدم إشراك المستشار في مراحل الاستشارة لخدمة مصالحها على حساب مصلحة المستشار كاستمرار الحاجة إلى خدماتها مستقبلاً أو إضافة مخرجات قد لا يحتاجها المستشار مما يحمله تكلفة إضافية كان في غنى عنها Schein (1999).

## ٩/٣ النموذج الآلي (ميكانيكي السيارات):

بالإضافة إلى النموذجين السابقين؛ فإنَّ (Kahnweiler, 2002) قد أضاف نموذجاً ثالثاً يُحاكي نموذج الطبيب-المريض إلى حدٍّ كبير؛ إذ يتفق النموذجان في تحميل عبء جمع المعلومات اللازمة للدراسة الاستشارية وتحليلها وتشخيص المشكلات واقتراح الحلول والبدائل والخيار الأمثل من بينها على عاتق المستشار بالكامل. ويتمثل الاختلاف في أنه وفقاً لهذا النموذج؛ فإن مسؤولية تنفيذ مخرجات الاستشارة وتطبيق الحلول المقدمة ونجاح ذلك يقع على عاتق المستشار أيضاً على عكس نموذج الطبيب-المريض الذي يفترض أن التنفيذ هو مسؤولية المستشار بالكامل. يتم اتباع هذا النموذج غالباً حينما لا يكون لدى المستشار الرغبة في الدخول في تفاصيل العملية الاستشارية، وإنما يقتصر اهتمامه على حل المشكلات القائمة دون الغرق في التفاصيل، أو حينما يكون لديه الرغبة في الحصول على حلول سريعة تلبي احتياجات آنية. وتتلخص أهم مشكلات هذا النموذج في عدم نقل المعرفة للمستشير وعدم فهمه للواقع الذي تعيشه منظمته نظير عدم مشاركته في أيٍّ من المراحل سالف الذكر وبالتالي عدم قدرته على التعامل مع المشكلات المماثلة التي قد تنشأ مستقبلاً.

## ٩/٤ نموذج تطوير المنظمات:

يقوم هذا النموذج على أساس المشاركة بين المستشار والمستشير في جميع مراحل الاستشارة؛ إذ يُنظر فيه إلى المستشار على أنه الخبير من داخل المنظمة والمُلم بالخبايا والتفاصيل المتعلقة بالمنظمة وأفرادها وعملياتها والمشكلات التي تعاني منها. كما يُنظر إلى المستشار على أنه الشخص القادر على تسهيل عمل المستشار في جمع المعلومات والتواصل مع الأفراد من داخل المنظمة، وضمان الحصول على معلومات دقيقة تسهم في التشخيص الدقيق المشترك للمشكلات محل الدراسة وتقديم الحلول الملائمة لوضع المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. كذلك؛ فإنه نظراً للعمل المشترك بين المستشار والمستشير؛ فإنَّ تقبل منسوبي المنظمة للحلول المقترحة يَكْبُر؛ مما يزيد من فرص النجاح في تطبيق هذه الحلول. إضافةً إلى ذلك؛ فإن هذه المشاركة تضمن نقل الخبرة والمعرفة وبناء مستشارين داخليين في الجهة الطالبة للاستشارة وتقويتهم في جوانب عديدة؛ منها جمع المعلومات وتحليلها وتشخيص المشكلات والخروج بحلول ومقترحات تساعد في التصدي لأية مشكلات مماثلة قد تنشأ مستقبلاً (اندرسون، ٢٠١٤).

ويوضح الجدول التالي مقارنةً بين النماذج الأربعة وفقاً لمراحل تنفيذ الاستشارة:

جدول رقم (١)

المسؤولية في تجميع البيانات	الخبير	الطبيب-المريض	الميكانيكي	تطوير المنظمات
المسؤولية في تشخيص	العميل مع توصيات المستشار	المستشار	المستشار	مشاركة
المسؤولية في اختيار الحلول	المستشار الرئيسي	المستشار	المستشار	مشاركة
المسؤولية في تنفيذ التغيير	العميل مع توصيات المستشار	العميل	المستشار	مشاركة

المصدر: (اندرسون، ٢٠١٤)

وانطلاقاً مما سبق؛ فقد سعى معهد الإدارة العامة إلى تطوير العمل الاستشاري بما يحقق التنمية الإدارية، ويواكب متطلبات الرؤية من خلال اتخاذ عدد من الخطوات من بينها تطوير منهجية تتبنى المنهج التشاركي في العمل الاستشاري، والذي يساهم في تقديم حلول دقيقة للجهات الحكومية المستفيدة من خدمات المعهد الاستشارية من جهة ونقل المعرفة لمنسوبيها من جهة أخرى، وسيتم في الجزء التالي استعراض تجربة معهد الإدارة العامة والمنهجية التي يتبعها في تقديم الأعمال الاستشارية.

## ١٠. الاستشارات في المعهد:

### ١٠/١ نبذة تاريخية:

وفقاً للمادة الثالثة من نظام المعهد الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم: (٢٠١)، وتاريخ: ١٤٢٦/٨/١ هـ والذي تم التصديق عليه بالمرسوم الملكي رقم: (م/ ٤٩) وتاريخ: ١٤٢٦/٨/٢ هـ؛ فإن المعهد يهدف إلى الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية ومواجهة التحديات الإدارية القائمة والمستقبلية، بما يخدم قضايا التنمية الشاملة في المملكة؛ وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف من ضمنها دعم جهود الإصلاح والتطوير الإداري، وتقديم المشورة في المجالات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى. كما أشارت الفقرة الخامسة من المادة الرابعة أن للمعهد في سبيل تحقيق أهدافه تلك تقديم الخدمات الاستشارية لأجهزة الدولة والمساعدة على تطبيقها (نظام معهد الإدارة العامة، ١٤٢٦ هـ).

وبناءً على ذلك؛ يسعى معهد الإدارة العامة من خلال نشاط الاستشارات إلى تقديم خدمات استشارية متميزة تلبي احتياجات العملاء، وتساهم في تحقيق التنمية الإدارية للأجهزة الحكومية؛ من خلال مساعدتها في تبني التوجهات والمنهجيات الحديثة في الممارسات الإدارية بما يحقق رفع كفاءتها، والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية، وتطوير أنظمتها ولوائحها الداخلية وتطوير بنيتها التقنية.

ويستمر دور المعهد في تطوير الأجهزة الحكومية؛ حيث قدم المعهد للأجهزة الحكومية منذ إنشائه في عام ١٣٨٠ هـ عدداً كبيراً من الاستشارات بلغت (٢٤٦٩) ألفين وأربعمائة وتسعة وستين استشارة في شتى المجالات الإدارية والقانونية والتقنية والموارد البشرية والمالية. وفيما يلي تفصيلٌ لمجالات الاستشارات المقدمة ومواضيعها.

جدول رقم (٢)

م	مجالات الاستشارات المقدمة	موضوعها
١.	استشارات الأنظمة واللوائح	جميع الاستشارات القانونية التي تتعلق بإعداد الأنظمة واللوائح الداخلية للأجهزة الحكومية أو مراجعتها، وقياس الأثر التشريعي، واستشارات عقود العمل وتطويرها.
٢.	استشارات التعليم والتدريب	تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج، وقياس الأثر والاستخدام الأمثل لتقنيات التعليم والتدريب.
٣.	استشارات مصادر المعلومات	تختص بتنظيم مصادر المعلومات، وتنظيم وإعادة تنظيم المكتبات، وإنشاء مراكز المعلومات، وتحديد النظم والإجراءات الفنية والتقنية لحفظ الوثائق، وتنظيم خدمات الاسترجاع للمستفيدين.
٤.	استشارات التنظيم الإداري	تنظيم وإعادة تنظيم الأجهزة الحكومية، وتحديد الاختصاصات، والأهداف والمهام والإجراءات. ورسم الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة، وتقييم التجارب والممارسات في هذا المجال.
٥.	استشارات القوى العاملة	دراسة أوضاع واحتياجات القوى العاملة، وتوزيع القوى العاملة وتطويرها وظيفياً، وفصل الاختصاصات، وإعداد الأدلة والهياكل الوظيفية.
٦.	استشارات الوظيفة العامة	تنظيم إدارات الموارد البشرية، والتشكيل الوظيفي لفئات الموظفين والوصف الوظيفي، ورسم سياسات الأجور، وتطوير وبناء الكوادر الوظيفية، والاستشارات المتعلقة بتقويم وتقييم الأداء الوظيفي والنماذج ذات العلاقة.
٧.	الاستشارات المالية والميزانية	تنظيم النشاطات المالية والتعليمات والإجراءات المنظمة لشؤون العمل المالي والمساعدة في تخفيض التكاليف؛ للمحافظة على المال العام، وتقديم استشارات دراسات الجدوى الاقتصادية، وتقديم استشارات الحوكمة.
٨.	استشارات المشتريات والمستودعات	تنظيم أعمال المشتريات والمستودعات ومراقبة المخزون إدارياً وفنياً، وتحديد إجراءات العمل وفقاً للأنظمة واللوائح.
٩.	استشارات تقنية المعلومات والحاسب الآلي	دراسة احتياجات الأجهزة الحكومية من استشارات تقنية المعلومات وملحقاتها، والاحتياجات الأخرى من الأنظمة والبرامج الآلية، وتقييم أدائها وتطوير برمجياتها، وتقييم البنية



م	مجالات الاستشارات المقدمة	موضوعها
		التحتية، واستشارات أمن المعلومات وإستراتيجيات التقنية، والتحول الرقمي.
١٠.	استشارات الاتصالات الإدارية والمحفوظات	تنظيم أعمال الاتصالات الإدارية إدارياً وفنياً وتقنياً وإجراءات ونماذج عملها، وتنظيم الوثائق والمحفوظات.
١١.	استشارات المصغرات الفيلمية	تختص بتنظيم الأجهزة المستخدمة، وإجراءات عملها وأساليب حفظها، وإعادة تخزينها على الوسائط الحديثة.
١٢.	استشارات إجراءات طرق العمل	تنظيم وتحديد إجراءات العمل وضوابطها، وتطوير النماذج، وإعداد أدلة الإجراءات، والأتمتة الآلية.
١٣.	استشارات قياس الأداء والجودة الشاملة	استشارات تصميم وتقييم مؤشرات وبطاقات الأداء المتوازن، وإعداد تقارير قياس النتائج، وتطبيق المعايير المتعلقة بتحسين أنظمة الجودة الشاملة.
١٤.	استشارات إدارة المشاريع الهندسية	الاستشارات المتعلقة بإدارة المشاريع الهندسية، وما يتعلق بذلك من دراسة المواصفات والتصاميم الهندسية والنواحي الفنية.
١٥.	استشارات الإدارة الصحية وتطوير منظومتها	الاستشارات المتعلقة بتنظيم الكيانات الصحية والمستشفيات وتطوير منظومتها.

المصدر: الدليل التعريفي للخدمات الاستشارية.

## ١٠/٢ دور معهد الإدارة العامة في رفع أداء وزيادة فاعلية الأجهزة الحكومية في ظل رؤية ٢٠٣٠:

كما تمت الإشارة إليه سابقاً؛ فإنَّ معهد الإدارة العامة سعى من خلال نشاط الاستشارات إلى تحقيق التنمية الإدارية في الأجهزة الحكومية؛ من خلال تقديم خدمات استشارية تسهم في رفع وتحسين كفاءة أداء هذه الأجهزة وزيادة فاعليتها؛ بما يضمن تحقيق وفورات على مستوى الوقت والمال والجهد. واستكمالاً لما سبق؛ فسيتم التركيز في هذا الجزء على دور الاستشارات التي يقدمها المعهد في تحقيق مستهدفات الرؤية من خلال استعراض تجربة المعهد في هذا الصدد.

وبدايةً؛ فإن الهدف الإستراتيجي الأول في وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ والمتمثل في (تحسين إنتاجية الموظف الحكومي) كما أشرنا إليه سابقاً ضمن البعد الخامس (تحقيق التميز في الأداء الحكومي) قد تضمن البعد الخاص بتخطيط القوى العاملة وتطوير التنظيم الإداري ومراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية (وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠١٩).

وبناءً على ذلك؛ ولشعور المعهد بأهمية دور الاستشارات في الإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ سعى إلى مراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية للوزارات كمرحلة أولى تسبق تطوير إجراءات العمل وتخطيط وتطوير القوى العاملة فيها، وذلك بعد رصد عدد من الملاحظات على الهياكل التنظيمية الحالية؛ ومنها:

- ١- تعاقب عملية تطوير الأجهزة الحكومية وما له من أثر على فصل ودمج بعض الوزارات؛ مما يحتم إعادة النظر في بناء الهياكل التنظيمية لتلك الوزارات.
- ٢- تضخم في حجم الهياكل التنظيمية لبعض الوزارات؛ مما يترتب عليه تعقيد في إجراءات العمل وضعف في الإنتاجية والفاعلية، وزيادة كلفة التشغيل، وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة.
- ٣- تصميم الهياكل التنظيمية بمعزل عن اختصاصات الوزارات والهدف الذي أنشئت من أجله.
- ٤- تصميم الهياكل التنظيمية دون الأخذ في الاعتبار اختصاصات الجهات الشقيقة للوزارات.
- ٥- تصميم بعض الهياكل والأدلة التنظيمية للوزارات دون الأخذ في الاعتبار بعض أسس التنظيم السليم ومنها: وضوح المستويات الإدارية، ملاءمة نطاق الإشراف، التوازن في تقسيم عبء العمل بين الوحدات المختلفة، وضوح خط السلطة، فصل الأنشطة الرقابية عن التنفيذية، وغيرها.
- ٦- عدم كفاءة وقدرة البناء التنظيمي الحالي لبعض الوزارات؛ للإسهام في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ وذلك بسبب وجود فجوة بين الوضع الراهن للهياكل التنظيمية لهذه الوزارات والمبادرات التي تسعى برامج الرؤية إلى تحقيقها.

ولأهمية مراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية للوزارات بشكل يساهم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مع الأخذ في الاعتبار أبرز النقاط التي تم ذكرها أعلاه؛ قام المعهد منذ إطلاق برنامج التحول الوطني بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٦٢) وتاريخ ٠١ / ٠٩ / ١٤٣٧هـ بتقديم استشارات إدارية لمراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية (١٣) وزارة، من خلال مستشاري المعهد، وقد شارك في تلك الاستشارات ما يقارب (١٠٢) مستشار. وتمثلت هذه الوزارات في:

١. وزارة البيئة والمياه والزراعة.
٢. وزارة الحج والعمرة.
٣. وزارة العدل.
٤. وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد.
٥. وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية.
٦. وزارة التجارة والاستثمار.
٧. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
٨. وزارة الإسكان.
٩. وزارة الإعلام.
١٠. وزارة الخارجية.
١١. وزارة الصحة.
١٢. وزارة النقل.
١٣. وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

كما تم تقديم خدمات استشارية لمنظمات أخرى وجهات شقيقة لهذه الوزارات مع الأخذ في الاعتبار مواءمة احتياجات هذه الجهات مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد تمثلت هذه الخدمات الاستشارية في استشارات ذات علاقة بتطوير الهياكل التنظيمية، وإجراءات العمل والموارد البشرية واللوائح والأنظمة. ومن أبرز هذه الاستشارات:

١. إعداد الهيكل والدليل التنظيمي لرئاسة أمن الدولة.
١. تنظيم صندوق الشهداء والمصابين والأسرى والمفقودين.
٢. توثيق وتطوير إجراءات العمل في إدارات الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
٣. تطوير الهيكل والدليل التنظيمي وإعداد اللائحة المالية ولائحة تنظيم العمل لمركز الملك عبدالعزيز للجيل العربية الأصيلة.

٤. تطوير الهيكل والدليل التنظيمي لمركز المعلومات الوطني.
  ٥. تطوير الهيكل والدليل التنظيمي للمؤسسة العامة للحبوب.
  ٦. تحديد احتياج القوى العاملة، وآلية إعادة توزيعها في ديوان وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد.
  ٧. تطوير الهيكل والدليل التنظيمي للرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي.
- وفيما يلي سيتم تسليط الضوء على تجربة المعهد في تقديم تلك الاستشارات والخطوات التي اتبعها المعهد لتعزيز النفع منها.

## ١١. تجربة المعهد في تقديم الاستشارات:

لضمان الإسهام بكفاءة وفعالية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تقديم استشارات إدارية ذات جودة عالية للأجهزة الحكومية تساعد في تحقيق مبادراتها وتسهم في تطوير خدماتها وترفع مستوى أدائها - عمل المعهد خلال السنوات القليلة الماضية على تطوير نشاط الاستشارات؛ من خلال اتباع عدد من الخطوات شملت تطوير منهجية العمل الاستشاري في المعهد، وتنمية قدرات مستشاري المعهد وتوفير قواعد ومصادر المعلومات اللازمة لخدمة الأعمال الاستشارية، والحرص على تشكيل فرق مناظرة من الجهات الطالبة للخدمات الاستشارية.

### ١١/١ منهجية العمل الاستشاري في المعهد:

يعتمد نجاح مشاريع التطوير وقدرة الجهات على تطبيق مخرجات العملية الاستشارية بشكل رئيس على إيمان منسوبي هذه الجهات بجدوى الحلول المقترحة من قبل مقدمي الخدمات الاستشارية وتقبلها وتبنيها والذي يتطلب اقتناع منسوبي الجهات بالأثر الإيجابي الذي سيحققه تطبيق هذه المخرجات على المنظمة من جهة وعليهم من جهة أخرى. وأحد أهم السبل في تحقيق ذلك والوصول إلى هذه القناعة؛ هو إشراك منسوبي هذه الجهات في المراحل المختلفة للعملية الاستشارية، وضمان وجود خطة تواصل مستمرة طوال فترة الاستشارة تضمن رصد جميع تساؤلات منسوبي الجهات والإجابة عليها.

وحرصاً من المعهد على وجود منهجية تهدف إلى إرساء العمل الاستشاري؛ من خلال تحديد ووصف المراحل الإجرائية لتنفيذ الاستشارات بشكل يضمن جودتها، ويسهم في مساعدة القائمين على إدارة المنظمات في تحقيق أهدافها، وتضمن مشاركة منسوبي الجهات الطالبة للاستشارة في مراحل العملية الاستشارية؛ فقد تم تطوير منهجية مبنية على إجراءات علمية دقيقة تساعد المستشار على جمع المعلومات وتحليلها ونقل الممارسات المتميزة من المنظمات العالمية إلى المنظمات المحلية؛ للوصول إلى حلول فعالة، عن طريق مستشارين ذوي كفاءة عالية وخبرات متنوعة، يتميزون بالاستقلالية والموضوعية بالمشاركة مع منسوبي هذه الجهات. وقد تم تطوير المنهجية الموضحة في الشكل رقم (١) مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- نماذج علاقة المستشار بالمستشير.
- تجربة إدارات الاستشارات في المعهد.
- البحث المكتبي من خلال قواعد البيانات، ومكتبة معهد الإدارة العامة، وأدلة العمل السابقة للجنة الوزارية للتنظيم الإداري.
- مقابلة بعض المسؤولين في الجهات الحكومية، ورصد توجهاتهم حول تقديم الخدمات الاستشارية.
- البحث في الإنترنت عن أفضل الممارسات المرجعية للشركات العالمية التي تقدم الخدمات الاستشارية.

## منهجية العمل الاستشاري بالمعهد



المصدر: المنهجية العلمية لإعداد الاستشارات في معهد الإدارة العامة.

شكل رقم (١)

## ١١/٢ تطوير قدرات مستشاري المعهد:

يُشكّل أعضاء هيئة التدريب في المعهد المصدر المشترك لجميع الإدارات في أداء النشاطات الموكلة إليها، دون النظر إلى ارتباطهم الإداري بأي منها. ويتم اختيار الاستشاريين من أعضاء هيئة التدريب؛ إذ يتم تكليفهم بالاستشارات إما أفراداً أو ضمن فرق عمل يختلف عدد أعضائها باختلاف حجم الاستشارة المطلوبة وتنوع مجالاتها.

ولأهمية بناء وتطوير قدرات المستشارين في المعهد في الجانب المهني الاستشاري؛ تم تصميم برامج تدريبية متخصصة في تطوير مهارات العمل الاستشاري ووضع مسارين لتلك البرامج؛ مسار للمبتدئين والآخر لذوي الخبرات المتقدمة. وبعد ذلك كله يتم إشراكهم في إعداد الاستشارات ضمن فرق عمل يرأسها ويشارك فيها متخصصون لهم خبرة سابقة في موضوع الاستشارة. وبعد المشاركة في إعداد عدد من الاستشارات المشتركة، يمكن تكليف الاستشاري بمهمة استشارية فردية، أو برئاسة فريق استشاري.

### ١١/٣ قواعد المعلومات التي تخدم العمل الاستشاري:

سعى معهد الإدارة العامة إلى توفير مصادر المعلومات التي يحتاج إليها المستشار؛ من خلال إنشاء مركز متخصص للمعلومات والوثائق، الذي يعتبر المنصة الرئيسية لرصد وجمع وتنظيم وحفظ وتيسير سبل الرجوع والاستفادة من المعلومات والوثائق الإدارية في المملكة العربية السعودية، ومعلومات، ووثائق، ومحفوظات المعهد، ومصادر المعلومات المتوافقة مع أنشطة المعهد.

وقد أسهم نظام الوثائق بالمعهد، وهو الذي يحتوي على أكثر من ١٠٠ ألف وثيقة ما بين الأوامر والمراسيم الملكية وقرارات مجلس الوزراء، والقرارات، والتعاميم الوزارية أو قرارات اللجان أو المجالس العاملة في المملكة؛ في حصول المستشار على الوثائق الحكومية التي يعتمد عليها بشكل رئيسي في أثناء تقديم الحلول الاستشارية.

كما أسهمت الخدمات التي يقدمها المركز في مساعدة المستشار في جمع المعلومات ذات العلاقة في موضوع الاستشارة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- البيانات المفتوحة.
- ذكاء الأعمال.
- الوثائق الرقمية.
- رصد المعلومات.
- تجهيز المعلومات.
- التجارب الدولية.

### ١١/٤ الفريق المناظر من الجهات الطالبة للاستشارة:

يعتمد نجاح الجهات في تطبيق مخرجات العملية الاستشارية بشكل رئيسي على ثقة العاملين في هذه الجهات بجدوى الحلول المقترحة وقناعتهم بقابليتها للتطبيق. ولهذا فقد تبنى المعهد نموذجاً تشاركياً في العمل الاستشاري يشترك فيه فريق مناظر من الجهة المستفيدة من الخدمة الاستشارية مع الفريق الاستشاري المكون من المعهد خلال مراحل العملية الاستشارية؛ وذلك سعياً إلى تحقيق عددٍ من المكاسب من أبرزها:

- المساعدة في تحديد أصحاب العلاقة الداخليين من الجهة الطالبة للاستشارة، والأدوار التي من الممكن أن يقوموا بها خلال مراحل العملية الاستشارية.
- المساعدة في جمع البيانات اللازمة للاستشارة، والتأكد من دقتها واكتمالها.
- المساعدة في تشخيص الوضع الراهن للمشكلة محل الاستشارة، وتقييم الحلول المقترحة ومدى إمكانية تطبيقها.
- نقل الخبرة إلى الفريق المناظر من الجهة المستفيدة نظير مشاركته في جميع مراحل العملية الاستشارية.
- زيادة فرص النجاح في التغلب على مقاومة التغيير.
- رفع قدرة العاملين في الجهة المستفيدة على تطبيق المخرجات نظير المشاركة في جميع مراحل العملية الاستشارية.

## ١٢. المعوقات التي تَحِدُّ من فاعلية وجدوى مخرجات العمل الاستشاري:

من خلال تجارب المعهد مع الجهات التي يُقدم لها خدمات استشارية؛ ظهرت العديد من المعوقات التي تَحِدُّ من فاعلية العمل الاستشاري وجدوى مخرجاته ومنها:

### ١٢/١ طلب الاستشارة؛ لتحقيق أهداف لا تتعلق بالمشكلات الإدارية:

تقوم بعض الجهات بطلب خدمات استشارية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف لا تتعلق بمشكلات إدارية يراد حلها. فعلى سبيل المثال: يتم طلب خدمات استشارية؛ بغرض إحداث وحدات إدارية أو وظائف أو لتعزيز الميزانيات أو غيرها؛ مما يخلق خلافاً بين الفريق الاستشاري والجهة الطالبة للاستشارة ويضعف العلاقة بينهما. كما قد يؤدي ذلك إلى عدم تقبل الحلول الاستشارية المُقدَّمة بالرغم من دقتها ومعالجتها للمشكلات الموجودة. كما قد يؤدي ذلك إلى لجوء الجهة الطالبة للاستشارة إلى جهة استشارية أخرى تلبّي هذه الأهداف بغض النظر عن ارتباطها بمشكلات حقيقية تعاني منها الجهة طالبة الاستشارة.

### ١٢/٢ دعم الإدارة العليا في الجهة الطالبة للاستشارة:

يتطلب نجاح المستشار في تحقيق أهداف الاستشارة تعاون الموظفين والمسؤولين في الجهة الطالبة للاستشارة، والذي قد لا يتأتى حال غياب الدعم من الإدارة العليا في الجهة؛ إذ يترتب على غياب هذا الدعم تساهل وتخاذل من منسوبي الجهة في تقديم المعلومات للمستشار في الوقت المناسب، أو عدم تحري الدقة في المعلومات المقدمة. في حين يلحظ أنه عندما يلمس منسوبو الجهة اهتمام الإدارة العليا ودعمها لموضوع العمل الاستشاري المقدم؛ فإن وتيرة العمل تتسارع ودقة المخرجات تزداد.

### ١٢/٣ استعجال مخرجات الأعمال الاستشارية:

تقوم بعض الجهات الطالبة للاستشارة بممارسة بعض الضغوط في عامل الوقت وطلب مخرجات الخدمة الاستشارية بصورة عاجلة لا تتفق مع تعقيد المشكلة محل الدراسة؛ مما يترتب عليه عدم إعطاء العمل الاستشاري حقه من الوقت اللازم لجمع كل البيانات ذات العلاقة والتحليل السليم لهذه البيانات. ونتيجةً لتلك الضغوط قد تلجأ بعض الجهات الاستشارية إلى تقديم حلول استشارية غير دقيقة تفتقد للتشخيص السليم للمشكلات التي تعاني منها الجهة أو الدفع باتجاه حلول مُعدة مسبقاً لا تأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بهذه الجهات.

### ١٢/٤ عدم فهم الدور الاستشاري:

يتمثل جوهر العمل الاستشاري كما ذكر آنفاً في تقديم رأي إلى الجهة الطالبة للاستشارة وقد يتجاوز ذلك إلى تقديم الدعم الاستشاري للجهة في جانب تطبيق مخرجات الاستشارة؛ إلا إنه من خلال تجربة المعهد يلاحظ وجود فجوة في فهم الدور الاستشاري من بعض مسؤولي الجهات؛ حيث يُطلب من المستشار في بعض الأحيان القيام بمهام إدارية تنفيذية تخرج عن دوره الاستشاري.

### ١٢/٥ ضعف إمكانيات الفريق المناظر من الجهة:

كما ذكر سابقاً؛ فإن الفريق المناظر يُعتبر ركناً أساسياً لنجاح العملية الاستشارية نظير الأدوار التي من المفترض أن يقوم بها خلال جميع مراحل الاستشارة. ولكن نتيجة عدم فهم بعض الجهات لأهمية الدور الذي يقوم به الفريق المناظر؛ فإنه يتم تشكيل فرق مناظرة ضعيفة إدارياً أو ليس لها علاقة مباشرة بموضوع الخدمة الاستشارية أو غير ممثلة تمثيل سليم من الوحدات التنظيمية ذات العلاقة بالخدمة الاستشارية. ونتيجة لذلك؛ فإن هذه الفرق المناظرة تكون غير قادرة على مساعدة الفريق الاستشاري لتطوير الحلول الاستشارية أو تطبيق مخرجات الاستشارة في مرحلة التنفيذ، كما يؤدي تشكيل فرق غير ممثلة تمثيلاً سليماً من الوحدات التنظيمية ذات العلاقة إلى ضياع فرص نقل الخبرة لمنسوبي الجهة.

## ١٢/٦ صعوبة جمع المعلومات:

تُعدّ المعلومات الركيزة الأساسية لتقديم حلول استشارية دقيقة تلبي احتياجات الجهة الطالبة الاستشارة وتعالج المشكلات الإدارية التي تواجهها هذه الجهة؛ إلا إن إحدى الصعوبات التي تحدّ من تقديم حلول استشارية قابلة للتطبيق، وتتلّمس احتياجات الجهة؛ هو عدم الحصول على معلومات دقيقة حول المشكلات محل الدراسة وأبعادها، والتي قد تنتج عن عدم الوصول إلى بعض المعلومات نتيجة لعدم توفرها أو لتحقّظ الجهة على تزويد الفريق الاستشاري بها أو بسبب تكلفتها العالية.

## ١٢/٧ تقديم حلول استشارية بعيدة عن الواقع:

من خلال الاطلاع على بعض المخرجات المقدمة من بعض الجهات الاستشارية كأحد مدخلات استشارات المعهد؛ يلاحظ أن هناك عدم واقعية لبعض الحلول الاستشارية التي يتم تقديمها وعدم قابليتها للتطبيق؛ إذ لم يراعَ في أثناء إعداد تلك الاستشارات بعض العوامل المهمة داخل المنظمة وخارجها؛ مثل: ثقافة المنظمة وقدرات العاملين فيها من جهة والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المملكة من جهة أخرى.

## ١٢/٨ التغيير المستمر في الأجهزة:

إن عدم الاستقرار سواء في التنظيم الإداري أو الوظائف أو الإستراتيجيات أو في المسؤولين يعدّ إحدى الصعوبات التي تواجه العمل الاستشاري. ومن خلال تجربة المعهد فقد أدّت مثل هذه التغييرات في الأجهزة إلى تأخير مدة إنجاز بعض الخدمات الاستشارية؛ بل تجاوزت ذلك في بعض الأحيان إلى توقفها.

## ١٢/٩ ضعف في إدارة التغيير:

في الغالب ينتج عن العمل الاستشاري حلولاً استشارية قد تغيّر الواقع الإداري الحالي، ونظراً لاختلاف الثقافة التنظيمية بين الجهات الطالبة للاستشارة في مدى قبول التغيير وتبنيه؛ فإنّ عدم معرفة الاستشاري بخصائص كل جهة من هذه الجهات وعدم إلمامه بأساليب إدارة التغيير وتطبيقه لها ينتج عنه مقاومة عالية للتغيير؛ مما يترتب عليه عدم نجاح تطبيق الحلول الاستشارية المُقدّمة.

## ١٣. الفوائد العملية والدروس المستفادة:

من خلال استعراض الورقة؛ يمكن الخروج بالعديد من الفوائد المتعلقة بتجربة المعهد في العمل الاستشاري، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أسهم تطبيق المنهجية المُعتمَدة في معهد الإدارة العامة في تسهيل مهمة أعضاء الفرق المُكلّفة بإجراء دراسات استشارية؛ وذلك من خلال تحديد ووصف المراحل الإجرائية لتنفيذ الدراسات الاستشارية بشكل يضمن للقاء بين على إدارة نشاط الاستشارات في المعهد سلامة الخطوات والتحليل والمعالجة لمتغيرات الدراسة. كذلك فقد ساعدت هذه المنهجية في رفع مستوى التطوير التنظيمي في الجهات الطالبة للاستشارة، وتأطير العلاقة بين مستشاري المعهد والمستشارين الداخليين في هذه الجهات.
- أسهمت جهود المعهد في إيجاد برامج مُصمّمة تُعنى بتطوير قدرات المستشارين في المعهد من خلال برامج تدريبية أو عبر المشاركة في الفرق الاستشارية إلى تحسين جودة مخرجات الأعمال الاستشارية وخلق صف ثانٍ من المستشارين.
- أسهم توفير المعهد لشبكة واسعة من مصادر المعلومات إلى تمكين الفرق الاستشارية من الحصول على المعلومات والتجارب اللازمة لتحليل المشكلات التي تعاني منها الجهات وتقديم حلول استشارية مناسبة.
- أسهم تبني المعهد للنموذج التشاركي في العمل الاستشاري؛ من خلال تكوين فرق مناظرة إلى تقديم حلول استشارية تلبي احتياجات الجهات وتحظى بقبول منسوبيها وتدعم جهود إدارة التغيير، وتسهم في نقل

---

الخبرة العملية لمنسوبي هذه الجهات وتكوين خبراء داخليين يساعدون في إيجاد حلول لأية مشكلات مشابهة قد تنشأ مستقبلاً.

- أسهمت تجربة المعهد في إيضاح أهمية فهم البيئة المحلية واستيعاب احتياجات الجهة الطالبة الاستشارة؛ للخروج بحلول استشارية تلامس الواقع وتلبي الاحتياجات.
- أسهمت تجربة المعهد في إيضاح أهمية ضرورة الحصول على دعم الإدارة العليا في الجهة الطالبة الاستشارة؛ لتحقيق أكبر منفعة وضمان الحصول على المعلومات اللازمة لتقديم الحلول الاستشارية.
- أسهمت تجربة المعهد في إيضاح أهمية الوصول الى اتفاق بين الجهة الطالبة الاستشارة والاستشاري بشأن الخطة الزمنية ومراحل العمل الاستشاري قبل إطلاق المشروع لضمان إعطاء كل مرحلة حقها.
- أسهمت تجربة المعهد في إيضاح ضرورة وجود خطة لإدارة التغيير؛ لضمان تقبل العاملين في الجهة للحلول الاستشارية المقدمة.



## ١٤. التوصيات:

بناءً على ما سبق؛ سيتم في هذا الجزء عرض مجموعة من التوصيات؛ لتلافي المعوقات التي قد تحدّ من جدوى الأعمال الاستشارية والاستفادة من مخرجاتها في الإسهام في تحقيق متطلبات الرؤية المتعلقة بجوانب تطوير الجهاز الحكومي، ورفع مستوى التنمية الإدارية في هذه الأجهزة، ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

- ضرورة التحديد المبدي الدقيق لهدف ونطاق الخدمة الاستشارية المطلوبة وآليات التغيير في هذا النطاق والاتفاق عليها من قبل الفريق الاستشاري والجهة الطالبة للاستشارة قبل الدخول في مراحل تنفيذ العملية الاستشارية للحد من أية خلافات قد تنشأ بين أطراف العملية الاستشارية نتيجة أي تغييرات قد تحدث خلال سير الخدمة الاستشارية ولتجنب انحراف الخدمة الاستشارية عن الهدف الذي وجدت من أجله.
- إعطاء الوقت الكافي للعمل الاستشاري وفق خطة زمنية تراعي جميع المراحل اللازمة للوصول إلى حلول استشارية عميقة وذات صلة بواقع المنظمة، وتأخذ في الاعتبار الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تبني نموذج تشاركي بين كلّ من الجهة الطالبة للاستشارة والفريق الاستشاري يوضح فيه دور كلّ منهما؛ لضمان تقديم حلول استشارية دقيقة وقابلة للتطبيق.
- ضرورة تشكيل فرق مناظرة من الجهات الطالبة للاستشارة تكون ممثلة لجميع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بموضوع الاستشارة وممكّنة إدارياً؛ لضمان نقل الخبرة ومساعدة المستشار في جمع وتحليل المعلومات وتطوير الحلول الاستشارية ومساعدة الجهة في تطبيق مخرجات الاستشارة في مرحلة التنفيذ.
- ضرورة وجود خطة للتواصل وإدارة للتغيير؛ لتحقيق أقصى قدر من المنافع للمنظمة والتقليل من آثار التغيير على الموظفين وتجنّب الانحرافات عن المسار وتمكين المنظمة من الوصول إلى أهدافها المنشودة؛ بحيث يتم من خلال هذه الخطة إعداد وتأهيل أصحاب العلاقة داخل الجهة الطالبة للاستشارة؛ لمواكبة التغييرات اللازمة الناتجة عن تطبيق مخرجات الاستشارة.
- ضرورة الاتفاق بين أطراف الخدمة الاستشارية على آلية لقياس أثر مخرجات الاستشارات المقدمة؛ من أجل رفع جدوى العمل الاستشاري ومعالجة أية مشكلات قد تنشأ في أثناء التطبيق.

## ١٥. الخاتمة:

تناولت هذه الورقة الحديث عن الدور الذي تسهم فيه الاستشارات بشكل عام والاستشارات الإدارية بشكل خاص في تحقيق التنمية الإدارية، التي تُعدّ إحدى ركائز رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبرامجها الهادفة لتطوير الجهاز الحكومي وزيادة مرونته ورفع كفاءته وفاعليته. وقد تم ذلك من خلال استعراض تجربة معهد الإدارة العامة الطويلة في العمل الاستشاري، ودوره في رفع أداء الجهات الحكومية في ظل متطلبات الرؤية مع التركيز على المنهجية التشاركية التي تبناها المعهد مع الجهات المستفيدة من خدماته الاستشارية. وبعد ذلك تم استعراض أهم المعوقات التي تحدّ من جدوى مخرجات العمل الاستشاري والفوائد العملية والدروس المستفادة من هذه التجربة وأهم التوصيات التي ينصح باتباعها وأخذها بعين الاعتبار من كافة أطراف العملية الاستشارية لإنجاح أي أعمال استشارية مستقبلية.

---

## المراجع

### ١٦. المراجع العربية:

- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٢). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى. دمشق: دار الرضا للنشر.
- اندرسون، د (٢٠١٨). تطوير المنظمات عملية إدارة التغيير التنظيمي، (ترجمة: منصور بن عبد العزيز المعشوق). الرياض: معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في عام ٢٠١٤).
- كوبر، م (٢٠١٥). الاستشارات الإدارية دليل المهنة، (ترجمة شركة طلال أبو غزالة). المملكة الأردنية الهاشمية. (العمل الأصلي نشر في عام ٢٠٠٢).
- معهد الإدارة العامة (١٤٣٩). الدليل التعريفي للخدمات الاستشارية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- معهد الإدارة العامة (١٤٣٨). المنهجية العلمية لإعداد الاستشارات في معهد الإدارة العامة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال: <https://vision2030.gov.sa/ar/ntp>
- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال: <https://vision.gov.sa/٢٠٣٠>
- نظام معهد الإدارة العامة، ١٤٣٦، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:

<https://boe.gov.sa/ViewSystemDetails.aspx?lang=ar&SystemID=٧٦&VersionID=93#search1>

### ١٧. المراجع الأجنبية:

- Kahnweiler, w. M. (2002). Process Consultation: A Cornerstone of Organization Development Practice In J. Wacławski & A. H. Church (Eds.), Organization Development: A Data-Driven Approach To Organizational Change (PP. 149-163). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Schein, E.H.(1999). Process Consultation Revised. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Source Global Research (2018). The GCC Consulting Market in 2018. London: Source Global Research.
- <https://www.consultancy-me.com/> , visited December 2018

(ورقة عمل)

---

التجربة الجزائرية في إصلاح الخدمة المدنية  
المكاسب والإخفاقات

---

إعداد

د. مفيدة بن لعبيدي

---



---

## الملخص:

تُعبّر الخدمة المدنية عن الرابطة التي تجمع الإدارة الحكومية بالمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجيات المختلفة على نحو تكاملي، كما تُعدّ الأداة الأساسية في يد الدولة والإدارات العمومية؛ لتحقيق المنفعة العامة التي تمثل المحرك الأساسي لجميع الخدمات المقدمة، وتماشياً مع التحولات السياسية والاقتصادية التي عرفتھا الجزائر منذ تسعينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا، والتي تتعلق غالباً بالتوجه الليبرالي وبالخيارات التنموية الكبرى المرتكزة على اقتصاد السوق الحرة وتنامي الخصوصية؛ كان لزاماً على الدولة إعادة النظر في أساليب تسيير المرافق العمومية وَفَقَ منظور جديد قائم على تحقيق الفعالية، الكفاءة والمردودية في إطار مقارنة التسيير العمومي الجديد التي تركز على معادلة التكلفة والمنفعة.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمة المدنية / العمومية، المرفق العام، التسيير العمومي الجديد، الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية.

## المقدمة:

عانت الإدارة العمومية الجزائرية من أزمة تسيير متعددة المستويات؛ نَجَمَ عنها غيابُ الحد الأدنى من النجاعة والفعالية على مستوى الأداء المؤسسي، ومن ثم عدم رضا المواطنين عن مخرجات الجهاز البيروقراطي لا سيما في ظل تعزيز متطلبات الجودة والاحترافية، وتماشياً مع التغييرات الجذرية التي شهدتها العمل الحكومي مع مطلع الألفية الثالثة بفعل الاستخدام الواسع للشبكة العنكبوتية، وتسارع وتيرة تدفق البيانات المعرفية متجاوزةً بذلك الحدود الجغرافية؛ أفضى ذلك إلى إحداث ثورة في مجال الخدمة العمومية تستهدف القضاء على مساوئ البيروقراطية والإدارة التقليدية التي تتميز بالبطء، والتعقيد، والفساد ومظاهر الزبونية... نحو إدارة عصرية تعتمد على التقنيات الحديثة؛ بغية رفع الأداء الحكومي وكسب رضا المواطنين.

لذا سارعت العديد من دول العالم ومن بينها الجزائر إلى القيام بإصلاح الخدمة المدنية؛ بغية تحسين الاستجابة وزيادة الفعالية والنزاهة من خلال تفعيل آليات التسيير العمومي الجديد القائم على نهج الإدارة بالنتائج ومحاكاة آليات السوق، مسترشدةً في ذلك بتوجيهات البنك الدولي الذي أطلق مشروع "الحكم الرشيد وإدارة القطاع العام" وعرض فيه بعض النماذج المتميزة في مجال التسيير العمومي الجديد الذي يتمحور حول إصلاح الوظيفة العمومية، وزيادة الشفافية وتحسين آليات المتابعة والمساءلة؛ وهو ما سعى بالدولة الجزائرية إلى القيام بعملية إصلاح إداري شامل؛ من خلال إعادة النظر في أساليب وطرق تقديم الخدمة المدنية بالتركيز على متغيرات النجاعة، المردودية والمساءلة.

### ● الهدف من ورقة العمل:

عرض مختلف الإصلاحات الإدارية والمالية التي قامت بها الجزائر في مجال تحديث المرفق العام، وعصرنة أساليب تقديم الخدمة المدنية / العمومية للمرتفقين؛ من خلال اعتماد آليات التسيير العمومي الجديد ومبادئ الحوكمة / الحكامة الإدارية.

### ● الأهمية التطبيقية والفوائد العملية لموضوع ورقة العمل:

- تخفيف وتبسيط الإجراءات الإدارية أمام المواطنين، والحد من مساوئ البيروقراطية من خلال رقمنة الإدارة العمومية، وهو الأمر الذي أدى إلى القضاء على طواير الانتظار والتنقل، واختزال وتقليص حجم الملفات والإجراءات الورقية المعقدة.

- تحجيم مستويات الفساد الإداري، وشخصنة الوظيفة العمومية؛ من خلال تأمين منظومة قانونية ومؤسسية ردعية وفاعلة؛ إضافةً إلى مراجعة قوانين الخدمة العمومية؛ لتحسين أجور الموظفين مما يسهم في الحد من الرشاوى والمعاملات المشبوهة.

- تقريب الإدارة من المواطن؛ من خلال إعادة النظر في الخارطة الإدارية للبلاد، واستحداث دوائر إدارية وولايات منتدبة لتخفيف عناء تنقل المواطنين في المناطق النائية والمنعزلة على مستوى الهضاب العليا والجنوب الجزائري.

- زيادة فعالية وكفاءة مخرجات الأجهزة الإدارية في التكفل بمتطلبات المرتفقين؛ حيث أسهمت الدورات التكوينية للموظفين العموميين في تحسين وتجويد الخدمات المقدمة، على اعتبار أنها ستكون محل مساءلة بعد تأكيد الجهات الحكومية المركزية على متغير قياس الأداء المؤسسي لمختلف الأجهزة الإدارية المركزية منها والمحلية.

- تسريع القدرة الاستجابية لدى المرافق العمومية على مستوى معالجة احتياجات المواطنين في زمن قياسي من خلال الاعتماد على مقاربة تشاركية وتفاعلية تجمع مختلف الفعاليات المؤسسية ذات العلاقة بموضوع ومجال الخدمة.

- تفعيل دور الشريك الاقتصادي (القطاع الخاص) في المجال التنموي عبر مختلف أساليب الشراكة: شراكة القطاع العام والخاص، عقود الامتياز، الصفقات العمومية... أدى إلى تخفيف العبء عن الأجهزة الإدارية وضمان أريحية معتبرة للخزينة العمومية؛ حيث أسهمت الشراكة مع القطاع الخاص في ترشيد الإنفاق العمومي، وتوفير أغلفة مالية تمت الاستفادة منها في مجالات أخرى، وبناءً عليه يمكن الاستفادة من بعض الإنجازات المذكورة مع تفادي الإخفاقات والثغرات التي وقعت فيها التجربة الجزائرية، وذلك على مستوى برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق تنمية إدارية متكاملة.

#### ● نطاق تطبيق التجربة:

- الدولة الجزائرية: على المستويين المركزي والمحلي.

#### المستفيدون من التجربة:

- المواطنون، الدوائر الحكومية، القطاع الخاص.

#### خطة عرض التجربة:

- ١- مرجعيات إصلاح الخدمة المدنية في الجزائر.
- ٢- الإطار القانوني (التشريعي والتنظيمي) لعملية إصلاح الخدمة المدنية في الجزائر.
- ٣- الإطار المؤسسي لعملية إصلاح الخدمة المدنية في الجزائر.
- ٤- محاور إصلاح الخدمة المدنية في الجزائر.
- ٥- نتائج وإنجازات إصلاح الخدمة المدنية في الجزائر.
- ٦- تحديات ومعوقات إصلاح الخدمة المدنية في الجزائر.
- ٧- نقاط تقاطع التجربة الجزائرية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ من خلال برنامج التحول الوطني ٢٠١٨-٢٠٢٠ فيما يخص هدف تحقيق التميز في الأداء الحكومي.
- ٨- خلاصة وتوصيات.

#### ١- مرجعيات الإصلاح؛ إصلاح الخدمة المدنية في الجزائر:

##### ١-١ أحكام الدستور:

تضمنت كافة الدساتير الجزائرية بتعديلاتها المختلفة إشارة واضحة وصريحة لموضوع تحسين الخدمة العمومية؛ فمثلاً نصّت أحكام المادة 99 من دستور (١٩٩٩) المعدّل والمتّم على الصلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول، ومن بينها سهر هذا الأخير على حسن سير الإدارة العمومية عن طريق إصداره للمراسيم التنفيذية المتعلقة بحسن سير كافة الإدارات العمومية التابعة لمختلف القطاعات، كما تطرق التعديل الدستوري (٢٠٠٨) إلى توضيح العلاقات ضمن الجهاز التنفيذي دون المساس بتوازن السلطات؛ مؤكداً على عدم جواز قيام المؤسسات بالممارسات الجهوية، والمحسوبية، والاستغلال كما أنه لا يمكن أن تكون الوظائف في مؤسسات الدولة مصدراً للثراء أو خدمة للمصالح الخاصة، كما تضمن الدستور إقراراً صريحاً بتجريم التعسف في استعمال السلطة، وأن حياد الإدارة مبدأً أساسياً يضمنه القانون كما يضمن استقلالية السلطة القضائية.

##### ٢-١ برنامج السيد رئيس الجمهورية:

على مدى العهود الانتخابية المتتالية؛ تضمّن برنامج رئيس الجمهورية السيد "عبد العزيز بوتفليقة" عدداً من المحاور الرئيسية والأهداف الأساسية المتعلقة بترشيد وعصرنة المرافق العمومية وتزويدها بالآليات الكفيلة بتحقيق الاستجابة الفعالة والكفؤة لمتطلبات واحتياجات المرتفقين، ومن بين محاور البرنامج الرئاسي نذكر:

- تعزيز استقرار البلاد، وترسيخ ديمقراطية حقيقية.

- تنفيذ برنامج النمو الموجه إلى استدامة المكاسب، وبناء اقتصاد ناشئ وتطوير اقتصاد الخدمات.
- تعزيز الرصيد البشري للبلاد مع تحقيق قفزة نوعية في مختلف قطاعات التعليم، التكوين، البحث العلمي، الصحة، تحسين إطار المعيشة، ترقية المرأة والشباب.

### ٣-١ مخطط عمل الحكومة؛ من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية:

- على اعتبار أن الحكومة هي الهيئة التنفيذية لبرنامج رئيس الجمهورية؛ فقد عملت الحكومات المتعاقبة على السلطة في الجزائر منذ سنة ٢٠٠٠ على الالتزام بالخطوط العريضة التي سطرها رئيس الجمهورية ضمن برنامج الانتخابي، ومنذ سنة 2007 إلى سنة ٢٠١٧؛ تضمنت مخططات الحكومة جملةً من التدابير لترقية الخدمة المدنية وإصلاح الجهاز البيروقراطي عبر مقارنة تفاعلية وتشاركية بين مختلف الفاعلين على النحو الآتي:
- توطيد التماسك الوطني وتعزيز الاستقرار؛ من أجل ضمان الهدوء الضروري للتنمية.
- ترسيخ الديمقراطية التشاركية؛ بما يشجع قنوات الحوار والاتصال.
- تحقيق الحكم الراشد واجتثاث جذور البيروقراطية والفساد.
- تحديث الخدمة العمومية، وتحسين الاستجابة لمطالب المواطن.
- التعجيل بمسار اللامركزية وتعزيز السلطات المحلية بممارسة ديمقراطية تشاركية، وإشراك الفاعلين المحليين والمجتمع المدني في تسيير الشؤون المحلية، والتجسيد التدريجي للتقسيم الإداري.
- تكوين رصيد بشري كفؤ وتعزيز استثمار الرأسمال البشري؛ بهدف تعزيز مردودية الاقتصاد الوطني.
- تطوير الإدارة الإلكترونية عبر تعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

### ٤-١ برنامج الدولة للحكامة:

انضمت الجزائر عام 2003 إلى الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، والتي كانت من مؤسسيها الرئيسي، وما فتئت تعمل بثبات وعزم على تحسين نوعية الحكامة على المستويات السياسية، المؤسساتية الاقتصادية والاجتماعية، على نحو يساهم في تجذير مبادئ الديمقراطية وتعزيز دولة الحق والقانون عبر ترسيخ دعائم الحكم الرشيد كأداة أساسية لتحقيق العصرية والتنمية في كنف العدل والمساواة. وتلتزم الجزائر من خلال برنامج العمل الوطني حول الحكامة المنبثق عن آلية التقييم الإفريقية؛ بتقديم تقرير سنوي عن مدى التقدم المسجل في مختلف مجالات الحكامة التي عددها البرنامج على النحو التالي:

- الديمقراطية والحكامة السياسية.
- الحكامة والتسيير الاقتصادي.
- الحكامة والمؤسسات. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٢، ص ١١-١٢)

### ٥-١ مقارنة التسيير العمومي الجديد New Public Management:

نموذج بريطاني لترشيد الخدمة العمومية يتوخى توظيف مؤشرات الأداء التي تركز على معايير الفعالية والكفاءة والاقتصاد أو ما يسمى بـ The 3 E: Effectiveness, Efficiency, Economy، يعمل NPM على تقوية الرقابة الديمقراطية من طرف المواطنين، مع نشر ثقافة إدارية على جميع الأصعدة تسمح برؤية جديدة وانسجام أكثر على مستوى السياسات العامة من خلال التركيز على الأسس التالية:

- الاحترافية التامة مع الوضوح والسيطرة على المسؤوليات.
- وضوح معايير الأداء وكفاءة تخصيص الموارد مع رقابة المخرجات.



● اللا مركزية، الشبكية، التنافسية والعلاقات التعاقدية.

● المرونة وتوظيف أساليب القطاع الخاص مع التركيز على النتائج (بن لعبيدي، ٢٠١٥، ص ٣٦٨).

#### ٦-١ قياس الأداء الحكومي / المؤسسي Government Performance Measurement:

تعود جذور المفهوم إلى سنوات ١٩٩٠؛ حين تم توجّه الإدارة نحو المرتفق؛ فأصبحت نوعية الخدمة أحد أهم عناصر الأداء الإداري؛ من خلال استشارة المواطن وقياس انتظاراته، ويندرج قياس الأداء ضمن أدبيات التسيير العمومي الجديد NPM الذي يجعل المواطن فاعلاً سياسياً بالدرجة الأولى؛ له حق التدخل؛ بل ومسؤول مشترك Coresponsible؛ مما يؤدي إلى تغيير شكل العلاقة التقليدية (الإدارة - المواطن) إلى مقدم (الخدمة - الزبون)، ويترجم المفهوم منظومة متكاملة لنتائج أعمال الهيئة العمومية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل ثلاثة أبعاد:

● أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

● أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

● أداء المؤسسة في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وتتعدّد الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية قياس الأداء المؤسسي، غير أن أسلوب المقارنة المرجعية يعد وسيلة ناجحة لتطوير معايير ومؤشرات الأداء بهدف تحسين العمل وتحقيق نتائج جيدة، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب من خلال زيارة بعض المرافق العمومية العربية أو الأجنبية، ومعرفة مدى جودة الخدمات من خلال استطلاع الرأي العام (بن لعبيدي، ٢٠١٥-٢٠١٦، ص ٢٢٠).

#### ٢- الإطار القانوني للإصلاح (التشريعي والتنظيمي):

أُحييت عملية الإصلاح الإداري في الجزائر بترسانة قانونية ثرية ومتنوعة وثيقة الصلة بعمل الإدارة العمومية لعل أهمها:

- قانون ٠٣-٠٦ المتعلق بالوظيفة العمومية.

وقد تضمن القانون تحديث أدوات التسيير وتحسين ظروف الموظفين؛ مكرساً إعادة تأسيس الإدارة وَفْق قيم النزاهة، والكفاءة وترسيخ بروز إدارة محايدة مستجيبة عبر إعادة تأسيس نظام الأجور في الوظيفة العمومي، وصياغة قانون خاص لجميع أسلاك رواتب الموظفين؛ إضافةً إلى مراجعة نظام التعويضات؛ بحيث يرمي القانون الأساسي للوظيفة العمومي إلى مراعاة متطلبات اقتصاد السوق وضرورة تحسين أداء الخدمة العمومية، كما تطرق القانون لعدد من الشروط والمبادئ التي تحكم عمل الموظف العمومي؛ مثل: الحياد، اللباقة في معاملة المرتفقين وعدم المماطلة، وأن عملية تقييم الموظف تحتكم لمؤشرات الكفاءة المهنية، والفعالية والمردودية، وقد أنشأ القانون هيئةً للتشاور تُسمى "المجلس الأعلى للوظيفة العمومية" تُكلّف بـ:

✓ ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.

✓ دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.

✓ تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

✓ السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.

✓ اقتراح كافة التدابير التي من شأنها ترقية المرفق العام.

وفي سنتي ٢٠١٠-٢٠١١ تم اعتماد القوانين الأساسية الخاصة والمبنتقة عن القانون العام الأساسي الجديد للخدمة العمومية بصفة تدريجية؛ بهدف تحسين أداء الوظيفة العمومي، كما تم إصدار ٥٨ مرسوماً تنفيذياً يتعلق بتأسيس

النظم التعويضية الجديدة بأثر رجعي يمتد إلى جانفي ٢٠٠٨؛ حيث شهدت زيادات تراوحت بين ٥٠% و ٧٠% لفئات خاصة من الموظفين في قطاع المالية، الصحة، التعليم العالي، التربية... (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ٢٠١٢، ص ٣٤)

- القانون ١١-١٠ المتعلق بالبلدية:

باعتبارها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة؛ تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والذمة المالية، كما تُعد القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة ومشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية عبر التسيير المحلي الجوّاري، وأتاح القانون إمكانية التعاون ما بين البلديات داخل حدود الوطن؛ بل حتى مع جماعات محلية أجنبية من خلال التوأمة التي تخضع للموافقة المسبقة للوزير المكلف بالداخلية بعد أخذ رأي وزير الشؤون الخارجية، هذا وقد أضاف القانون إمكانية تأسيس المندوبيات والملحقات البلدية؛ لتتولى ضمان مهام المرفق العام وتوفير الوسائل الضرورية للتكفل بها.

- التعليم الوزاري ١١-١٥٩٩:

تنفيذاً للتعليمات المعلقة من طرف رئيس الجمهورية خلال اجتماع مجلس الوزراء والمتعلقة بسهر الحكومة على تحسين أداء الخدمة العمومية؛ صدرت هذه التعليمات لتتضمن عدداً من الإجراءات الهادفة إلى دعم الانضباط على مستوى العلاقة التي تربط الإدارة بالمرتفقين.

- قانون ١٢-٠٧ المتعلق بالولاية:

تُعتبر الولاية الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية، كما تعتبر الدائرة الإدارية غير الممركزة، وتشكل فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاركية؛ حيث تسهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم، ترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، هذا وقد أتاح القانون إمكانية إقامة علاقات مع جماعات إقليمية أجنبية؛ لتحقيق مصلحة عمومية وطنية ومحلية؛ إضافة إلى إمكانية إنشاء مؤسسات عمومية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية مع اللجوء إلى منح الامتياز لاستغلالها في حال تعذر استخدام أساليب الاستغلال المباشر أو المؤسسة العمومية الولائية، كما أتاح القانون إمكانية التضامن المالي بين الولايات عبر صندوق تضامن وضمان الجماعات المحلية.

- المرسوم التنفيذي رقم ١٤-١٩٣ المحدد لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري:

نصّت مجمل مواد المرسوم على التحسين في نوعية الخدمات الصادرة عن الهيئات والإدارات العمومية من خلال اقتراح كافة التدابير الرامية إلى حسن سير ونجاعة الإدارة العمومية؛ إضافةً إلى عصرنة المرافق العمومية باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- المرسوم الرئاسي رقم ١٦-٠٣ المتعلق بإنشاء المرصد الوطني للمرفق العام:

استحدث المرسوم مرصداً وطنياً للمرفق العام تماشياً مع المنحى الإصلاحي المتعلق بعصرنة خدمات المرفق العمومي؛ بغية الاستجابة لتطلعات المواطن ومقتضيات التطور التكنولوجي والحدثة.

٣- الإطار المؤسسي لعملية الإصلاح:

تخضع عملية تقديم الخدمة العمومية في الجزائر للإشراف الوزاري المباشر للوزارة الأولى ووزارة الداخلية والجماعات المحلية بمختلف الهيئات الخاضعة لوصايتها، غير أن عملية الإصلاح الإداري حتمت إيجاد هيئات ومؤسسات أخرى؛ لتسهم في إثراء المنظومة الإدارية لعل أهمها على الإطلاق:

## ١- لجنة إصلاح هياكل الدولة:

قامت الجزائر سنة ٢٠٠١ بتنصيب لجنة لإصلاح هياكل ومهام الدولة جعلت المواطن في قلب عملية الإصلاح الإداري، عبر إزالة كافة العوائق البيروقراطية التي تنغص انتفاعه من الخدمات العمومية مع اقتراح كافة الإجراءات الممهدة لإقامة علاقة جديدة بين الإدارة والمواطن أساسها الثقة المتبادلة، ومن أهم المحاور الكبرى للإصلاح التي صاغتها اللجنة نذكر:

- التعريف بالأدوار الجديدة للدولة في ظل التحول نحو اقتصاد السوق والعولمة، والمتمحورة حول: التنظيم، الرقابة والسياسات العامة القطاعية وما بين القطاعية.
- اللامركزية وإعادة تأهيل الجماعات الإقليمية، وتحويل السلطات باتجاه المستويات المحلية.
- تثمين الموارد البشرية في القطاع العام مع وضع ميثاق للخدمة العمومية، ونظم التكوين لتحقيق الاحترافية والأداء والمسؤولية.
- تعزيز الشفافية في الإدارات العمومية عن طريق الاتصال وتفعيل نظام العلاقات العامة على جميع المستويات.
- تنظيم أيام وأبواب مفتوحة على الإدارة العامة بشكل منتظم ومنهجي؛ للتعريف بحقوق المواطنين وواجباتهم.
- تكييف أيام وساعات العمل؛ من أجل الوصول إلى أقصى عدد ممكن من الخدمات العمومية وتبسيط اللغة المستعملة في الإجراءات الإدارية (Mohamed- Chérif BELMIHOUB, 2004, pp12-13).

## ٢- الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية:

استجابة لمطالب هيئات المجتمع المدني والفعاليات الحزبية لرئيس الجمهورية خلال فترة المشاورات السياسية؛ تم استحداث الوزارة المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية لدى الوزارة الأولى؛ لتكفل بهدف ترقية الخدمة المدنية، وإعادة بناء الثقة بين المواطن والإدارة، وتكييف الخدمة مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية؛ لتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام؛ لكن إثر التعديل الحكومي سنة 2002 تم إلغاء هذه الوزارة وتحويلها إلى المديرية العامة للإصلاح الإداري.

## ٣- المدرسة الوطنية للإدارة:

انتقلت المدرسة إلى وصاية وزارة الداخلية منذ سنة ٢٠٠٥ بفعل مهامها المتمحورة أساساً حول تزويد إطارات الإدارة العمومية بالاحترافية، وتكييف وتحيين المعارف مع الوظائف، وإدراج جميع المهارات المتعلقة بتحسين كفاءة أعوان الدولة؛ إضافة إلى إقامة تربصات تكوينية لصالح الموظفين التابعين للإدارات المركزية والمصالح الخارجية، وإنجاز بحوث في المجال الإداري ونشر النتائج من خلال نشرات متخصصة، وتزويد الإدارات العمومية بالمراجع والوثائق وتطوير مبادلات مع الهيئات الأجنبية المتخصصة في المجال الإداري.

## ٤- المرصد الوطني للمرفق العام:

يُعد هيئته استشارية يرأسها وزير الداخلية؛ تتلخص مهمتها في ترقية المرفق العام وتطويره؛ من خلال التشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات الأخرى المعنية بتقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية، إضافة إلى اقتراح التدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرافق العمومية بقصد تكييفها مع التطورات ومتطلبات المرتفقين، كما يكلف المرصد كذلك بدراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى حماية حقوق مستعملي المرفق العام من خلال إعداد الدراسات، والإحصائيات والمعلومات التي من شأنها تحسين نوعية الخدمة.

يتكون المرصد من ممثلين عن المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي بالإضافة إلى ممثل عن الديوان الوطني للإحصاء، ورؤيسي مجلسين شعبيين ولائيين، ورؤيسي مجلسين

بلدين، ممثلين عن الجمعيات ذات الطابع الوطني؛ إضافة إلى ممثل عن وسائل الإعلام. ويمكن للمرصد أن يستعين في أشغاله بكل شخص يشهد له بالكفاءة، يعين أعضاؤه لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالداخلية، ويجتمع في دورة عادية 4 مرات في السنة، ويمكن أن يجتمع في دورة استثنائية بطلب من رئيسه أو بطلب من ٣/٢ من أعضائه على الأقل (المرسوم الرئاسي رقم ١٦-٠٣).

#### ٤- محاور عملية الإصلاح:

##### ١-٤ الحكامة الإدارية والإقليمية:

- محاربة البيروقراطية عبر تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين تنظيم الإدارة العمومية وفروعها.
- إعداد ميثاق مرتفقي الإدارات وتطوير التشاور والحوار بين الإدارة والمواطنين؛ من أجل تحسين أداء المرفق العام.
- تكوين مستخدمي الإدارة العمومية وتجديد معارفهم مع توجيه المؤسسات العمومية نحو مقاربات النجاعة عن طريق التفويض والشراكة.
- تعزيز الديمقراطية التشاركية من خلال وَضْع الأطر الملائمة للحوار والتبادل الدائمين بين المؤسسات العمومية ومختلف الفواعل الأخرى.
- تعزيز قدرات ووسائل الولايات المنتدبة جنوب البلاد؛ لتقريب الإدارة من المواطنين وترقية التنمية المحلية.
- مراجعة طريقة تنظيم ولاية الجزائر بكيفية تسمح لهذه الدائرة الإقليمية بتلبية متطلبات الساكنة المعتمدة التي تقيم فيها.
- تعزيز اللامركزية في جميع ميادين ممارسة السلطة العمومية بما في ذلك الحقل الاقتصادي.
- مراجعة وملاءمة قانوني البلدية والولاية ومرافقة ذلك بتعزيز السلطات المحلية، وإحلال التسيير البلدي التشاركي.
- ترقية الدور الاقتصادي للجماعات المحلية عبر تزويدها بالأدوات المناسبة لترقية جاذبية الاستثمار على مستوى أقاليمها.
- مواصلة إصلاح المالية والجباية المحليتين؛ بهدف تثمين أفضل للموارد وتحسين عمليات تحصيل الضرائب والرسوم.

##### ٢-٤ عصرنة الحكامة المالية:

- على مستوى المالية والإنفاق العمومي:  
سيتم تطبيق التغييرات المطلوبة في مجالات الإنفاق العمومي، الفعالية الجبائية وتسيير الأملاك الوطنية؛ للنهوض بتوازنات ميزانية الدولة؛ نظراً للضغوطات التي تثقل كاهل الخزينة العمومية واللجوء الاستثنائي والانتقالي إلى عمليات التمويل غير التقليدية؛ خصيصاً نحو ميزانية استثمار الدولة للاستجابة العقلانية لاحتياجات التنمية البشرية، وإنجاز الهياكل القاعدية ومرافقة التنمية والنمو بالمالية العادية فقط.
- تحسين عملية جمع موارد الجباية العادية:  
عبر المراجعة الدورية للوعاء الجبائي، ومعاينة التهرب الجبائي، والتقويم الجبائي وتفعيل منظومة رصد المتهربين الجبائيين ومعاقبهم.
- تحسين تسيير أملاك الدولة:

باستكمال مسح الأراضي وعصرنة إدارة الأملاك على نحو يسمح بتحسين موارد الدولة، وتسهيل حصول المتعاملين على العقار.

● حشد التمويل الداخلي:

عبر الاقتراض مباشرة لدى البنك المركزي؛ بغرض تمكين السلطات العمومية من تفادي انهيار الاقتصاد والحفاظ على ديناميكية النمو من خلال تعديل قانون النقد والقرض؛ بغية مواجهة عجز الميزانية، وتمويل الصندوق الوطني للاستثمار؛ لتمكينه من المساهمة في التنمية الاقتصادية بقصد استعادة توازن الميزانية واستبعاد خطر أي انزلاق تضخمي.

● تشجيع الشراكة بين المؤسسات العمومية والشركاء الخواص:

مباشرة برامج لتأهيل المؤسسات العمومية في جميع قطاعات النشاط مع تشجيع كل فرص الشراكة مع المتعاملين الخواص الجزائريين أو الأجانب؛ لتثمين القدرة الاقتصادية العمومية والرفع من تنافسيتها، عبر تطوير صيغ الشراكة بين القطاعين من خلال تعديل القانون المتعلق بترقية الاستثمار وتحسين قدرات التوقع والمحاكاة من خلال تقييم السياسات العمومية وبرامج التنمية على المدى الطويل.

٣-٤ تطوير مجتمع المعلومات:

تم إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية سنة ٢٠٠٢؛ بغية تسريع اندماج الدولة في مجتمع المعرفة عبر تحديث وعصرنة الإدارة العمومية وتحقيق الشفافية والفعالية في مجال تقديم الخدمة؛ من خلال تعميم استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على كافة المؤسسات العمومية؛ إضافة إلى تقوية التأطير ومضاعفة المواقع الشبكية؛ حيث اقترح المشروع حوالي ٤٠٠ خدمة عبر الشبكة إضافة إلى إنشاء وفتح بوابات إلكترونية من قبل الإدارات المركزية والمحلية بقصد تقريب الإدارة من المواطن.

وقد خصّصت الدولة مبلغ ٥٠ مليار دينار جزائري للتجهيزات الموجهة لتعميم أجهزة الإعلام الآلي على مختلف المؤسسات العمومية، وفي إطار البرنامج الخماسي للتنمية ٢٠١٠-٢٠١٤ تم رصد ١٠٠ مليار دينار جزائري لمشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر موزعة كالتالي: ١,٨٠ مليار دينار جزائري لتحسين خدمة الإدارة المحلية، والعدالة، ومصالح الضرائب، والتجارة والعمل، ٢٥٠ مليار دينار جزائري لتطوير اقتصاد المعرفة ودعم البحث العلمي، هذا ويتضمن المشروع ١٣ محوراً رئيسياً يختص بعدد من الأهداف الرئيسية والتخصّصية المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس من ٢٠٠٨-٢٠١٣ ومن بين هذه المحاور:

\* تسريع استخدام TIC في الإدارة العمومية.

\* توفير آليات تسمح للمواطن بالدخول على تجهيزات وشبكات الاتصال العالية التدفق والتكوين.

\* تقوية البنى التحتية للاتصال العالية التدفق، وتأمينها لنوعية الخدمة المقدمة وتسيير فعال لمجال dz.

\* تطوير كفاءات الموارد البشرية وتقوية البحث والتنمية والتجديد.

\* تثمين التعاون الدولي خاصة مع الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج MEDA II (La République Algérienne) (Démocratique et Populaire, 2008, p5)

٤-٤ مكافحة الفساد:

يُعدّ الفساد عقبة على طريق التنمية ونتيجة حتمية للإدارة الرديئة، واللامساواة وانعدام المساءلة الداخلية والخارجية، وإذا كانت البيروقراطية التي تبحث عن الرشاوى والابتزاز هي المستوى الصغير للفساد؛ فالتزوير والفضائح المالية وتمرير عقود إنجاز المشاريع الكبرى والقروض البنكية... تُعدّ فساداً كبيراً وخطيراً، وقد عرفت الجزائر جميع أنواع ومستويات الفساد بمعدلات غير مسبوقه حتى وقعت في المصيدة الاجتماعية؛ حيث أصبح الفساد أمراً

مستساغاً وطبيعياً لا يمكن تصوّر تسيير الشؤون الحياتية دون التعاطي ببعض مظاهره (بن لعبيدي، ٢٠١٥-٢٠١٦، ص ٦٦)؛ إحدى تصريحات السيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة عند توليه الحكم سنة 1999 وصف تَفَشّي ظاهرة الفساد في مختلف هياكل ومؤسسات الدولة قائلاً:

"إن الدولة مريضة، معتلة في إدارتها؛ مريضة بممارسات المحاباة؛ مريضة بالمحسوبية والتعسف بالنفوذ والسلطة وعدم جدوى الطعون والتظلمات؛ مريضة بالامتيازات التي لا رقيب فيها ولا حسيب؛ مريضة بتبذير الموارد العامة ونهبها بلا ناه ولا رادع، كلها أعراض أضعفت الروح المدنية لدى الأفراد والجماعات وأبعدت القدرات وهجرت الكفاءات، ونفرت أصحاب الضمائر وحالت بينهم وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة وشوّهت مفهوم الدولة وغاية الخدمة العمومية تشويهاً ما بعده تشويه." (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ١٩٩٩).

وبناءً عليه؛ فإنّ هذا التخبّط في الأزمات المتشابكة والمعقدة أفقد الدولة بكافة مرافقها المصدقية والقبول لدى المواطن، كما أحدث أزمة ثقة بين الطرفين خاصةً بعد العجز عن التكفل بالحد الأدنى من مطالب الجماهير العريضة وتصادف قضايا الفساد في قمة هرم السلطة؛ وهو الأمر الذي استدعى تغيير أنماط وطرق التعاطي مع المشكلات المجتمعية المتنامية، وكذا إعادة النظر في أساليب إدارة الشأن العام.

#### ٥-٤ الاستثمار في الرأسمال البشري:

- تم رفع اعتمادات الميزانية الموجهة للبحث العلمي إلى 71 مليار دينار سنوياً.
- إعداد مخطط تنمية البحث العلمي والتكنولوجي؛ ليكون مرافقاً للتنمية الاقتصادية للبلاد وتعزيز آليات تحويل نتائج البحث وثمارها.
- التنمية المتواصلة للمنظومة الوطنية؛ للبحث من خلال إنجاز وحدات بحث جديدة وتجهيزها إضافةً إلى تطوير برامج التوأمة والتبادل مع الأجنبية.
- مواصلة برامج الإقامة للأساتذة الجامعيين في الخارج؛ لتحسين معارفهم واستكمالها بما يتوافق مع التطورات العلمية في العالم.
- رفع قدرات نفاذ كافة الجامعات إلى شبكات الإعلام والتوثيق لباقي الجامعات عبر العالم بفضل تمويل الاشتراكات الضرورية.
- إطلاق وزارة الداخلية والجماعات المحلية برنامجاً تكوينياً متعدد السنوات لفائدة كل الفئات المهنية؛ بهدف تحسين ورفع الكفاءة على المستويين المركزي واللامركزي في مجالات: المناجمنت (تسيير الموارد البشرية، الميزانية والمحاسبة، تسيير المرفق العمومي)، سوق الشغل والمقاولاتية (المتابعة الإحصائية لسوق العمل، الوساطة في مجال التشغيل، تكوين الإطارات، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الوقاية، والأمن والسلامة).

#### ٥- نتائج وإنجازات عملية الإصلاح:

##### ١-٥ تقريب الإدارة من المواطن (التقسيم الإداري الجديد):

نظراً للمتغيرات الطارئة والتحويلات الحاصلة في الجزائر؛ من حيث زيادة عدد السكان وتنامي الاحتياجات اليومية للمواطن المحلي؛ لم تعد خارطة التقسيم الإداري الحالية تستجيب لتطلعات المواطن وتسمح له بالانخراط في الشأن المحلي، وهو الأمر الذي أوجب إعادة التفكير في التنظيم الإداري الراهن للبلاد تماشياً مع التطورات الحاصلة على الصعيدين الوطني والدولي لا سيما ما تعلق بتقوية أدوار الفواعل المحلية على مستوى التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية، وكذا تصاعد موجة اللامركزية والحكم المحلي (بن لعبيدي، ٢٠١٥-٢٠١٦، ص ٢١١).

وتعود الإرهاصات الأولى لفكرة التقسيم الإداري الجديد إلى تاريخ ٢٦ جويلية ٢٠٠٨ بمناسبة افتتاح لقاء رؤساء المجالس الشعبية البلدية من قبل رئيس الجمهورية الذي ألقى كلمةً بهذا الخصوص مفادها تعيين ولاية منتدبين على

رأس مقاطعات اعتبرتها الدولة مهمة؛ من حيث عدد سكانها، وعدد بلدياتها، وطابعها وصعوبة تسييرها؛ بهدف التحكم الجيد في الواقع الميداني وتقريب المسافات بين مراكز القرار والفضاء الإقليمي المعني؛ من أجل تحقيق تسيير جوارى (كلمة السيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة، ٢٠٠٨).

وبما أن هدف رئيس الجمهورية هو محاربة البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن حسب برنامج الانتخابي؛ فإنَّ ترقية عدد من المناطق في الهضاب العليا والجنوب ضمن البرنامج الخماسي ٢٠١٥-٢٠١٩ ضرورةً أملتْها جغرافية المنطقة؛ لكون شِساءة الإقليم تصعب التحكم في الخدمات الإدارية؛ حيث تتربع ١١ ولاية على مساحة ٨٠% من مساحة الدولة، كما يصعب جمع معطيات التماسك الاجتماعي وتخزينها؛ وبناءً عليه ستسهم الولايات الجديدة في إيجاد مناصب عمل وفرص النمو الاقتصادي والاجتماعي في الجنوب.

وقد تم استحداث ١١ ولاية منتدبة في الجنوب تتوفر لها صلاحيات أقوى وأوسع من تلك الموجودة في العاصمة؛ على أن تتوسع العملية إلى ولايات الهضاب العليا تدريجياً، وتمثلت المدن الجديدة التي ارتقت إلى ولايات منتدبة في:

- ✓ فرنده/تيارت.
- ✓ العلمة/سطيف.
- ✓ الأبيض سيدي الشيخ/الببيض.
- ✓ بوسعادة/المسيلة.
- ✓ بريكة/باتنة.
- ✓ عين الصفراء/النعامة.
- ✓ بئر العاتر/تبسة.
- ✓ أفلو وحاسي الرمل/الأغواط.
- ✓ فضلاً عن ٩ مدن أخرى في الجنوب أعلنَ عنها من طرف الحكومة هي: عين قزام، عين صالح، برج باجي مختار، تيميمون، بني عباس، المنيعه، تقرت، جانت، المغير.

## ٢-٥ بناء القدرات المؤسسية:

عملية تسمح بتقوية وزيادة كفاءة وفعالية الأجهزة العمومية؛ لتصبح قادرةً على تحقيق أهداف التنمية الطويلة الأمد؛ مثل الأهداف الإنمائية للألفية، ويتحقق ذلك بتوفر قاعدة متينة للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص مع موارد مالية كافية؛ ويعدُّ برنامج تقوية قدرات الجماعات المحلية المغربية الذي شُرِعَ في تنفيذه سنة ٢٠٠٥ من طرف جمعية تويضة تضامن المغربية Touiza Solidarité، بالشراكة مع الفدرالية الوطنية للمدن المتوسطة وبالتنسيق مع الأحياء الموحدة لفرنسا المختتم بتاريخ ١١-١٢-٢٠٠٩ - إحدى الآليات الفعالة لتمكين الإدارة المحلية من النهوض بأعباء التنمية.

وقد تضمَّن البرنامج تكوينياً حول التسيير التشاركي لمشاريع التنمية المحلية جمع أكثر من ٢٠٠ إطار محلي منتخب من الجماعات المحلية المغربية: الجزائر، وتونس والمغرب اجتمعوا في فضاء تبادلي للخبرات؛ بهدف الاستجابة لتحدي التسيير المستدام للجماعات المحلية، وفي إطار هذا البرنامج انضمت ٩ تربصات تكوينية في فرنسا بين ٢٠٠٥-٢٠٠٨ لفائدة ١٧٩ منتخب وإطار محلي مغربي لمدة ١٥ يوماً في منطقة PACA، جزيرة فرنسا وبلفور، البرنامج ممول في جزء كبير منه من قبل وزارة الشؤون الخارجية الأوروبية والوكالة الفرنسية للتنمية مع عدد من المجالس المحلية لبلديات فرنسية وقد تمحور حول المسائل التالية:

- الحكم المحلي ودينامية الأقاليم.

- التعاون اللامركزي.

- التسيير التشاركي لمشاريع التنمية المحلية.

- البيئة والتهيئة الحضرية.

بالموازة مع البرنامج تم إقامة ورشتي عمل بالرباط والعاصمة الجزائرية في أبريل وجوان ٢٠٠٩ حول موضوع ممارسات التنمية المحلية المستدامة للأقاليم جمعت ٥٨ منتخباً محلياً مغربياً وجزائرياً، وفي شهر ديسمبر ٢٠٠٩ نظمت جمعية تويضة تضامن لقاء جمع ٨٠ مشاركاً من الدول المغاربية الثلاث من بين المستفيدين من التربصات المقامة في فرنسا؛ لبحث المواضيع التالية:

- الحكم الراشد والفواعل المحليون في المغرب العربي.

- التعاون اللا مركزي المغربي.

- المدن في قلب التنمية المستدامة، وآثار التعمير غير المتحكم فيه على البيئة.

- محاكاة ممارسات التنمية المستدامة بزيارة المدن النموذجية الفرنسية والشراكة معها. (Touiza Solidarité).

### ٣-٥ اعتماد التسيير التشاركي والتحول نحو القطاع الخاص:

سمحت عملية الإصلاح الإداري في الجزائر باعتماد التسيير التشاركي؛ من خلال التحول نحو القطاع الخاص ومحاكاة آليات السوق عن طريق أسلوب التسيير المفوض Delegate والذي يتلخص في فكرة أساسية مفادها التحول نحو القطاع الخاص في مجال تقديم الخدمات العمومية؛ بهدف تحقيق الكفاءة والمردودية التي طالما اقترنت بمنطق الخواص؛ تماشياً مع التطورات والمستجدات التي طرأت على عمل الإدارة العمومية من خلال انتشار مقاربات جديدة في مجال العمل العام من قبيل التسيير العمومي الجديد والتشاركية.

ويعدّ عقد الامتياز Contrat Concession من أشهر أنواع عقود الشراكة التي اعتمدتها الإدارات المركزية والمحلية؛ تعزيزاً لخيار انسحاب الدولة الجزئي من بعض المجالات الخدمية، ويعرف الامتياز على أنه عقد إداري يتم بمقتضاه إسناد إدارة أحد المرافق العمومية إلى شخص من أشخاص القانون الخاص فرداً أو شركة لمدة زمنية محددة؛ لتحقيق الغرض الذي أنشئ من أجله على مسؤوليته بواسطة أمواله وعماله، مقابل تحصيل رسوم من المنتفعين بخدمات المرفق ومن الاستخدامات العملية لعقود الامتياز في الجزائر نذكر:

#### • الامتياز في مجال المياه:

تم إنشاء أربع مؤسسات جهوية على شكل شركات المساهمة، تخضع لأحكام القانون التجاري، أبرمت لاحقاً عقداً مع مؤسسة Gelssenwasser الألمانية و Suez environment الفرنسية؛ لضمان استمرارية الخدمة العمومية للمياه والتطهير، توفير المياه على مدار 24 ساعة مع تحويل المعرفة التقنية والتسييرية في ميدان المياه والتطهير.

#### • الامتياز في ميدان الغاز والكهرباء:

نظم المشرع الجزائري الامتياز في مجال الغاز والكهرباء بمقتضى القانون رقم ٠٢-٠١ المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات؛ حيث نص في مادته الأولى على أن النشاطات الخاصة بالإنتاج، النقل، التوزيع وتسويق الكهرباء مضمونة من طرف أشخاص القانون الخاص والعام الذين يسهرون على جودة الخدمة وتحقيق التوازن بين العرض والطلب.

#### • الامتياز في مجال الطرق السريعة:

يخضع إنجاز الطرق السريعة وملحقاتها وتسييرها وصيانتها وأشغال تهيئتها و/أو توسيعها إلى منح الامتياز وفق ما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم ٩٦-٣٠٨ المتعلق بامتياز الطرق السريعة، وتلتزم الشركة صاحبة الامتياز على



نفقتها ومسؤوليتها بتنفيذ جميع الدراسات، والإجراءات، والأشغال والعمليات المالية المرتبطة بالامتياز، (بن لعبيدي، ٢٠١٨، ص ٩).

وبالعودة إلى قانون ١١-١٠ المتعلق بالبلدية نجد المادة ١٤٩ تنصّ على عقد امتياز المرفق البلدي؛ حيث أقرت إحداث مصالح عمومية تقنية إلى جانب مصالح الإدارة العمومية بقصد التكفل على وجه الخصوص بـ المياه، النفايات... كما أشارت المادة ١٥٠ من ذات القانون إلى أن كافة المجالات المذكورة في المادة ١٤٩ تكون محل الامتياز، أما امتياز المرفق الولائي؛ فحدده المادة ٢٢٧ من قانون ١٢-٠٧ المتعلق بالولاية في المجالات التالية: الطرقات، ومساعدة الأشخاص المسنين، والنقل العمومي، حفظ الصحة ومراقبة النوعية... والمادة ١٤١ التي تمنح الولاية من إنشاء مصالح عمومية ولائية.

وتماشياً مع غايات الإصلاح؛ فقد تبنت القطاع الخاص الجزائري ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة سنة ٢٠٠٩ الذي يعدّ فلسفة جديدة للتسيير ومجموعة من التدابير الكفيلة بضمان استدامة تنافسية المؤسسة صاغتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED سنة ٢٠٠٤؛ للفوز برهانات السوق المفتوح، وتعدّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME المعني الأول بالميثاق كمصدر للثروة خارج قطاع المحروقات؛ من خلال الآليات التالية:

- توفير الخبرات والمعارف اللازمة للعملية التنموية، وتأمين الشفافية عبر نشر المعلومات والإحصائيات الدورية.
- توفير فرص العمل عن طريق الاستثمارات؛ إضافة إلى ربط مخرجات الجامعات بمتطلبات السوق من خلال إجبار الدولة على تصحيح السياسات التعليمية.
- تفعيل آليات الرقابة والمساءلة؛ لحرص أرباب العمل على الربح، مع العمل على نقل التكنولوجيات الحديثة عبر استقطاب الاستثمارات الأجنبية وزيادة الاهتمام بالموارد البشري تأهيلاً وتكويناً تماشياً مع التكنولوجيا المستوردة.
- توفير إيرادات مالية فورية للدولة جراء عقود التأجير؛ بحيث تستغل عائداتها في المشاريع الاجتماعية (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية).

#### ٥-٤ مكافحة الفساد الإداري:

- المصادقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد:

تبنتها الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 31 أكتوبر 2003، ودخلت حيز التطبيق في ديسمبر 2005، وكانت الجزائر من بين الدول الأولى التي صادقت عليها.

- قانون ٠٦-٠١:

بتطبيق القانون ٠٦-٠١ المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته؛ تم إدخال ضوابط تنافسية في دوايب الإدارة لتقليص حجم ونطاق الفساد، بالعمل على تحسين قدرات المصالح المركزية والمحلية إضافة إلى التكوين في مجال تحضير الميزانية، وتنفيذها، وتسيير النفقات العمومية وتدقيق الحسابات؛ حيث يستفيد إطاران من الإدارة المركزية من دورات تكوينية سنوياً.

وقد تضمن القانون عدداً من التدابير الوقائية في القطاع العام والخاص باعتماد قواعد الشفافية والمعايير الموضوعية المتمثلة في الكفاءة والجدارة في اختيار الموظفين؛ خاصة المناصب التي تكون أكثر عرضة للفساد، كما دعا إلى إنشاء مدونة قواعد سلوك الموظف العمومي؛ لتعزيز النزاهة وروح المسؤولية في ممارسة الوظيفة، وعلى اعتبار الصفقات العمومية أكثر عرضة للفساد فقد نصت المادة ٠٩ من القانون على قواعد وشروط إبرام الصفقة العمومية المتمثلة في الشفافية، والمنافسة، والعلانية والإعلان المسبق لشروط الانتقاء (قانون ٠٦-٠١).

● إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد:

وهي تُعدُّ هيئة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي لدى رئاسة الجمهورية، تتمثل مهمتها في اقتراح سياسة شاملة؛ للوقاية من الفساد وتجسيد مبادئ دولة القانون، وتُخَوِّل الهيئة بالحصول على الوثائق والمعلومات اللازمة من أي وحدة إدارية وتقوم برفع تقرير سنوي لرئيس الجمهورية عن أعمالها، وشرعت الهيئة في العمل بتاريخ ١١ جوان ٢٠١٠، وعلى إثرها كثفت الجزائر تعاونها الدولي؛ بهدف مكافحة الفساد؛ حيث أبرمت اتفاقيات مع ٢٩ دولة في مجال تسليم المجرمين والمساعدة الجنائية مع الاتحاد الأوروبي.

● إنشاء الديوان المركزي لقمع الفساد:

أُسْتُحْدِثَ لتدعيم الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد؛ من خلال البحث والتحري عن جرائم الفساد؛ فهو جهاز قمعي ردعي (المرسوم الرئاسي رقم 11-426).

٥-٥ رقمنة الخدمة العمومية بشقيها المركزي والمحلي:

\* الإدارة المركزية والمحلية:

- إتاحة نوافذ إلكترونية لأعضاء البرلمان لطرح أسئلة النواب على أعضاء الحكومة عبر الصوت والصورة من موقع وزارة العلاقات مع البرلمان،

- إتاحة موقع للمجلس الشعبي الوطني يوفر قنوات اتصال منها: جولة بالمجلس، سجل الزوار، الاتصال والمراسلة.

- رقمنة كافة سجلات الحالة المدنية المقدرة بـ ٤٠٠,٠٠٠ مع استحداث سجل وطني للحالة المدنية يسمح بتخفيف الإجراءات الإدارية على مستوى المرافق العامة.

- إمكانية الحصول على البطاقة الرمادية، وتسهيل إجراءات استخراج الوثائق الإدارية من قبل وزارة الداخلية كبطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

- ربط كافة البلديات والتجمعات السكانية التي يزيد عدد سكانها عن ١٠٠٠ نسمة بالنسبة لشمال البلاد، وكذا التجمعات السكانية التي يزيد عدد سكانها عن ٥٠٠ نسمة في جنوب البلاد بالألياف البصرية، وكذا ٢٠٠٠ ملحقة للبلديات عبر التراب الوطني.

- تطوير وتشغيل حظائر تكنولوجية جديدة في كلٍّ من عنابة، وهران، ورقلة وكذا إطلاق مشاريع جديدة لحظائر تكنولوجية في مناطق أخرى.

- استكمال مسار استحداث سجل وطني إلكتروني للحالة المدنية، ووضع بطاقة وطنية للبطاقات الرمادية، وأخرى لخص السياقة، وتشجيع التبادل المحلي عبر شبكة الإنترنت.

وقد شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بداية من عام 2017 في رقمنة البلديات والولايات وُقِّقَ ما يسمّى بالبلدية والولاية الإلكترونية مع تزويد بلديات الوطن بسيت واب بداية من عام 2018 عبر كامل التراب الوطني؛ حيث تم ربط ما يزيد عن 3041 بلدية وملحقة، كما أنّ عملية تطوير الوثائق والأرشيف سمحت بإعادة الاعتبار لذاكرة الشعب؛ من خلال تسجيل وحفظ ما يزيد عن 95 مليون وثيقة في الحالة المدنية باعتبارها ذاكرة الشعب موزعة بين عقود ميلاد وزواج ووفاء (وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ٢٠١٨).

\* قطاع التعليم العالي:

- الربط بين العديد من الجامعات، وتوفير سبل التكوين في المجال التكنولوجي؛ بهدف مواكبة التغيير والارتقاء بالخدمة المقدمة للأساتذة والطلبة.

- بدأ مشروع اللجنة الأوروبية Avicenne؛ بهدف دعم مبادرة الجامعة الافتراضية في منطقة البحر المتوسط وخلق روابط شبكية بينها.

- تعميم الإنترنت في مخابر البحث والجامعات؛ بقصد تحقيق جودة التعليم العالي.  
تسجيل الطلبة الجدد على الشبكة بالإضافة إلى الاطلاع على نتائج التوجيه والطعون.

\* قطاع العدالة:

- استفاد القطاع من تحولات مهمة على صعيد الأنظمة الموجهة لخدمة المواطن والمتقاضي؛ من خلال: النظام الآلي لتسيير الملف القضائي، والنظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي، نظام سحب صحيفة السوابق العدلية ونظام آلي لتسيير الأرشفة التاريخي ونظام تسيير الأوامر بالقبض.

\* قطاع البنوك:

- تتمثل الخدمات الإلكترونية في بطاقات إلكترونية للخصم، الائتمان... إضافة إلى مشروع الشبكة المتخصصة التي تربط البنوك عبر القطر الوطني، ومن أمثلة هذه البنوك: القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية المحلية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري.

- إتاحة شبك إلكتروني لسحب الأوراق النقدية آلياً حوالي ٥٠٠ مركز سحب لبريد الجزائر منذ جانفي ٢٠٠٧ وحوالي ٧ ملايين بطاقة سحب مغناطيسي.

- تضم الشبكة النقدية بين البنوك حالياً 1593 موزعاً آلياً عبر التراب الوطني، 3070 جهازاً إلكترونياً للدفع و783311 بطاقة متداولة بين البنوك مقسمة إلى 123112 بطاقة سحب و671594 بطاقة سحب ودفع في الوقت ذاته.

\* الضمان الاجتماعي:

قامت المؤسسة بعملية إعادة ترقية المشتركين وبناء قاعدة وطنية عبر تأسيس مكتبة وطنية رقمية تتيح الاتصال بجميع وكالاتها، والتأكد من هوية المشترك، بالإضافة إلى بطاقة الشفاء الإلكترونية التي تسهل التعرف على المؤمن ودفع مستحققاته (بن لعبيدي، ٢٠١٦-٢٠١٧، ص ٣٩-٤٠).

## ٦-٥ الاستثمار في الرأسمال البشري:

أطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية برنامجاً تكوينياً سنة ٢٠٠٩ لفائدة الولاة، والأمناء العامين، والولاة المنتدبين، ورؤساء الدوائر، والمديرين الولائيين للتنظيم والشؤون العامة، والمفتشين العامين الولائيين؛ بالإضافة إلى ٦,٥٠٠ إطار إداري وتقني؛ إضافة إلى عقد شراكة مع المعهد المتخصص في التسيير والتخطيط؛ لتكوين ٤٢٥ أميناً عاماً للبلدية، ١,٥٠٠ إطار تقني، وكافة مديري الإدارة المحلية ورؤساء مكاتب الصفقات و١٥٥٧ مفتشاً عاماً ومفتش ولاية، (وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ٢٠١٨).

كما قامت الوزارة بعقد شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة؛ لتكوين ما يزيد على ٢١٦ رئيس دائرة موزعين على ٩ مجموعات بيداغوجية، ومع جامعة التكوين المتواصل لتكوين ١,٥٤١ رئيس بلدية؛ بالإضافة إلى إطلاق برنامج تكميلي للتسيير الحضري سنة ٢٠٠٩؛ بغية تكوين الأمناء العامين للبلديات في مجال الإدارة العمومية المحلية؛ حيث ينال المتربصون في نهاية التكوين شهادة دراسات عليا متخصصة DESS في مجالات التسيير المحلي، وقد تم في هذا الصدد تكوين:

- ٢٢٠ أميناً عاماً.

- 2500 إطار تقني؛ تم توظيفهم وسيعينون في الجماعات المحلية.

- كل مديري الإدارة المحلية، ورؤساء مكاتب الصفقات العمومية.

- 157 مفتشاً عاماً ومفتشاً ولائياً.

- تنظيم دورات تكوينية لفائدة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي عبر 64 فوجاً بيداغوجياً ذات مستويات متقاربة يتمحور التكوين حول 8 مواضيع أساسية متعلقة بمسؤولية المنتخب، ويستفيد كل منتخب من تكوين مدته 5 أسابيع.

## ٦- معوقات وتحديات الإصلاح:

### ٦-١ تحديات تتعلق بأنماط تسيير الأجهزة الإدارية:

- شيوع وترسخ ثقافة الفساد في الوسط الإداري مع تغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة.
- محدودية القدرة على تغيير السلوك والقيم السلبية؛ نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير.
- محدودية المعلومات واستمرارية التعتيم؛ خاصة في مجال الصفقات العمومية المحلية مع صعوبة الحصول على العقار.
- محدودية التعاون الأفقي فيما بين الوحدات المحلية وتنظيمات المجتمع المدني.
- الهشاشة المالية للجماعات المحلية الجزائرية تحول دون تطبيق التعاون اللامركزي يُضاف إليه نقص الكفاءات البشرية.
- الشروط التعسفية من قبل الدول الأوروبية في إطار التوأمة؛ حيث يفضل الأخير دول أوروبا الوسطى والشرقية؛ لذا تراجعت الشراكة مع الجزائر وباقي الدول المغربية.

### ٦-٢ تحديات مالية:

- تراجع إيرادات الخزينة العمومية بفعل الأزمة النفطية؛ دفع الدولة إلى اتباع سياسة تقشف، وبالتالي خفض الإنفاق العام وتدني وتيرة إنجاز مختلف المشاريع والبرامج التنموية.
- مركزية النظام الجبائي لا تساعد البلديات على تحقيق الاستقلال المالي؛ وهو ما يدفع بالمنتخبين إلى اتباع وسائل الزبونية والرشوة؛ إضافة إلى استمرار أسلوب لا مركزية المشكلات ومركزية الحلول؛ وهو الأمر الذي يعوق قيام حكم محلي مستق.
- التهرب الضريبي وعدم قدرة الأجهزة الحكومية خاصة المحلية منها على الحصر الشامل لأملاكها؛ مما ينعكس سلباً على عائداتها المالية.
- غياب المعايير الموضوعية الواضحة في توزيع المداخل الجبائية، وإغفال الحقائق الجغرافية الاقتصادية والاجتماعية.
- عدم الكفاءة والفعالية في تحصيل المداخل الجبائية على المستوى المركزي والمحلي مع اتسام النظام الضريبي الجزائري بكثرة الإعفاءات.
- لا يمكن تحصيل أي حق أو رسم في إقليم البلدية إلا بالموافقة المسبقة المتداول بشأنها في المجلس الشعبي البلدي.

### ٦-٣ تحديات تقنية:

- مشكلة الدخول للشبكة l'accès au réseau: لا يزال تعميم استخدام شبكة الإنترنت في الجزائر يواجه تحديات ضعف البنية التحتية؛ فليست كل العائلات الجزائرية موصولة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وقد رتب التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي الدولي (دايفوس) الجزائر في مجال مالكي أجهزة كمبيوتر شخصية

في المرتبة ١١١ عالمياً، وفي مجال عدد المشتركين في شبكة الإنترنت في المرتبة ٨٨ عالمياً، وفي مجال مستخدمي الإنترنت في المرتبة ٩١ عالمياً.

- ضعف الإطار القانوني والتشريعي اللازم لعمل الحكومة الإلكترونية؛ خاصةً على مستوى التوقيع والتصديق الإلكتروني.

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون تقليص دائرة نفوذهم بالتحول نحو الحكومة الإلكترونية.

- الأمية الإلكترونية في أوساط المجتمع الجزائري وعدم الإلمام بأبجديات التعامل مع الوسائل التكنولوجية (بن لعبيدي، ٢٠١٦-٢٠١٧، ص ٤٠-٤١).

## ٧- نقاط تقاطع التجربة الجزائرية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ من خلال برنامج التحول الوطني ٢٠١٨-٢٠٢٠ في ما يخص هدف تحقيق التميز في الأداء الحكومي:

### ١-٧ رؤية المملكة العربية السعودية؛ من خلال برنامج التحول الوطني 2020-2018 :

إن رؤية ٢٠٣٠ التي وضّحت التوجهات العامة للمملكة العربية السعودية والمتمحورة حول ثلاثية مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، وطن طموح؛ تطلبت إطلاق عددٍ من البرامج التنفيذية المهمة؛ غير أن برنامج التحول الوطني 2020-2018 يتفرد بعدد من الأهداف العامة والتخصّصية تجعله أكثر شموليةً وإحاطةً بمختلف متطلبات وشروط تجسيد الثلاثية المذكورة أعلاه على أرض الواقع، والسبب في ذلك يرجع إلى إدراجه أحد أهم الأبعاد الرئيسية لعملية التنمية سواء في بعدها الإداري، أو السياسي أو الاقتصادي وهو بعد تحقيق التميز في الأداء الحكومي على اعتبار أن الهيئات الحكومية في أية دولة كانت هي المعني المباشر والرئيسي بعملية صناعة القرارات، ورسم السياسات وتحديد الخيارات التنموية الكبرى للدولة (رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية).

### ٢-٧ بُعد تحقيق التميز في الأداء الحكومي:

حسب برنامج التحول الوطني (٢٠١٨-٢٠٢٠) يسعى البُعد إلى تعزيز الأداء الحكومي، وتحسين خدماته من خلال رفع مستوى إنتاجية الموظف الحكومي، وترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتطوير نظام الخدمة المدنية، ورفع كفاءة البنى التحتية، وتفعيل الخدمات الإلكترونية بشكل أوسع، وبناء قنوات للتواصل الفعال بين مقدمي الخدمات الحكومية، العملاء والمستفيدين؛ للوصول إلى تجربة عميل متميزة؛ من خلال تضافر الجهود التشاركية لعدد من الجهات الحكومية، وهنا يمكننا لفت الانتباه إلى تقارب التركيبة المؤسسية المشاركة في عملية تحسين ورفع الأداء الحكومي على مستوى البلدين من خلال الجدول التالي:

الدوائر الحكومية الجزائرية	الدوائر الحكومية السعودية
وزارة العدل	وزارة العدل
المرصد الوطني للمرفق العام	المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة
وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات
وزارة الداخلية والجماعات المحلية	وزارة الخدمة المدنية
المدرسة الوطنية للإدارة	معهد الإدارة العامة

٧-٣ الأهداف الإستراتيجية لبعْد التميّز في الأداء الحكومي مقارنةً مع أهداف إصلاح الخدمة المدنية في الجزائر:

الأهداف الإستراتيجية في الرؤية السعودية	ما يقابلها في التجربة الجزائرية
١- تحسين إنتاجية موظفي الحكومة، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين: تطوير الأطر التنظيمية واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية، رفع كفاءة رأس المال البشري؛ مما يعزّز الانتماء والإنتاجية لموظفي الخدمة المدنية.	١- تحقيق الحكامة الإدارية والإقليمية. ٢- الاستثمار في الرأسمال البشري.
٢- تطوير الحكومة الإلكترونية: عبر تطوير الخدمات الحكومية للمواطنين والشركات، ورقمنة العمليات الحكومية الداخلية، وتقليل تكلفة الخدمات الحكومية.	مشروع الجزائر الإلكترونية بمختلف محاوره
٣- دعم قنوات التواصل مع المواطنين ومجتمع الأعمال عن طريق: المنصات الإلكترونية ومجالس النقاش مع المواطنين.	إتاحة البوابات الإلكترونية للهيئات الحكومية

٧-٤ مبادرات البعْد الخامس تتقاطع مع بعض منطلقات، وإنجازات التجربة الجزائرية:

المبادرة السعودية	ما يقابلها في التجربة الجزائرية
إعداد وتصميم معايير ومواثيق الخدمات وتفعيلها؛ من خلال تعريف الخدمة ومتطلباتها ومعاييرها بين كلا الطرفين (المواطن، والجهات الحكومية).	ميثاق الخدمة العمومية الجزائرية
المنصة العدلية المعرفية: بتفعيل الوصول السريع للمعرفة العدلية؛ من خلال منصة رقمية تهتم بالمعارف العدلية لخدمة المواطنين.	رقمنة المنظومة العدلية
تعزيز حوكمة آليات ومبادئ الشفافية لدى القطاعات الحكومية عبر زيادة الاستعداد المؤسسي. للجهات الحكومية وأتمتة الخدمات والإجراءات بما يضمن تعزيز النزاهة والشفافية.	- بناء القدرات المؤسسية. - مكافحة الفساد الإداري، وقياس الأداء الحكومي للأجهزة العمومية.
البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية عبر اكتشاف، إعداد وتطوير القيادات الإدارية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.	برامج رسكلة إطارات الإدارات العمومية.
المنظومة الإلكترونية الوطنية للخدمة المدنية تطوير وإعادة هندسة إجراءات الخدمة المدنية، وتوحيد قواعد البيانات الخاصة بها في جميع الجهات الحكومية.	البوابات الإلكترونية: بوابة الوزارة الأولى، بوابة المواطن، مواقع المجالس الشعبية المنتخبة.
التحول إلى إدارة الموارد البشرية وتأهيلها.	برامج تكوين وتدريب موظفي الإدارات العمومية.

المبادرة السعودية	ما يقابلها في التجربة الجزائرية
إعادة هيكلة الوظيفة العامة في الخدمة المدنية عبر تطوير نظام الخدمة المدنية وتطوير التصنيف الوظيفي.	مراجعة القانون الأساسي للتوظيف العمومي ونظم الأجور والتعويضات.
ترشيد الإنفاق الحكومي عبر خفض الإنفاق وتحقيق الوفورات؛ من خلال تطوير البرامج والمشاريع التي تؤدي إلى تقليل التكلفة على المدى الطويل.	عصرنة الحكامة المالية وإعادة توازن الميزانية.

## ٨- خلاصة التجربة مع التوصيات:

يُعدّ التسيير العمومي الجديد مفهوماً ثورياً في حقل الإدارة العامة؛ من خلال المقومات الجديدة والآليات المستحدثة التي أدخلها على عمل المرافق والإدارات العمومية في مجال تقديم خدمات تتوافق مع مواصفات الجودة والنوعية التي يبحث عنها المواطنون من خلال أساليب التشاركية، وقياس الأداء ومحاكاة القطاع الخاص؛ وهو الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى نجاعة، وفعالية ومردودية مخرجات الأجهزة العمومية.

وبالإسقاط على الواقع الخدماتي في الجزائر، وبعد عرضنا لتجربة إصلاح الخدمة المدنية التي باشرتها السلطات الحكومية منذ سنة ٢٠٠١ إلى ٢٠١٧ تقريباً على المستويين المركزي والمحلي؛ يمكننا تلمين العديد من الإنجازات المهمة التي أسهمت إلى حد كبير في تطوير أداء المرافق والأجهزة الإدارية العمومية لا سيما بعد مراجعة القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي تضمن أسساً جديدة ومعايير موضوعية لتحقيق النجاعة على مستوى أداء الموظفين بالتأكيد على متغير الكفاءة والمؤهل العلمي كشرط أساسي لعملية التجديد، كما أدت عملية مراجعة نظم الأجور والتعويضات إلى إحداث تحسن ملحوظ على مستوى مخرجات الأجهزة الإدارية؛ من خلال تدني ظاهرة الرشوة والربونية التي طالما اقترنت بتقديم الخدمة العمومية.

وهناك إنجاز آخر كان له بالغ الأثر في عملية تحديث وعصرنة المرافق العمومية، وأساليب تقديم الخدمات يتعلق بالكَمّ المُعتَبَر من برامج ودورات التكوين، والتدريب والرسكلة لمختلف إدارات وموظفي الإدارة العمومية دون استثناء أو تمييز؛ علماً بأن الجزائر قطعت شوطاً كبيراً متقدماً في مجال تمكين العنصر النسائي في كافة القطاعات والميادين؛ وهو الأمر الذي انعكس إيجاباً على نوعية الخدمات المقدمة؛ من حيث مؤشرات: سرعة الاستجابة، والفعالية، والكفاءة والاحترافية؛ لا سيما بعد تحقيق التحول الرقمي من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية الذي خفف عن كاهل المواطن الجزائري عبء البطء، والتأخير، وكثرة المعاملات الورقية وأزمة الطابور...

يمكننا أيضاً رصد ملمح إيجابي آخر لعملية الإصلاح يتضح من خلال إشراك القطاع الخاص الوطني والأجنبي في المجال الخدمي؛ مما أتاح فرص الاستفادة من الخبرة، التقنية والاحترافية التي يتسم بها المنطق الربحي للشريك الاقتصادي؛ من خلال أسلوب التسيير المفوض للمرافق العمومية عن طريق عقود الامتياز، غير أنه ورغم الإنجازات التي تم رصدها؛ يبقى هدف تجسيد إدارة عمومية عصرية تنافسية وفعالة بما تحمله الكلمات من معانٍ حقيقية ما يزال أمراً بعيداً؛ فاستمرار التبعية الاقتصادية للريع بنسبة ٩٠% يؤثر مباشرة على كافة عمليات الإصلاح والتحديث التي تستهدف السلطات العمومية إنجازها؛ بسبب الأزمات الدورية وتذبذب أسعار النفط في الأسواق الدولية؛ مما أدى إلى شحّ العوائد المالية، وهو الأمر الذي عرقل بشكل مباشر إنجاز كافة المشاريع المسطرة ضمن إستراتيجية الجزائر الإلكترونية ٢٠١٣ وتمديدتها إلى سنة ٢٠٢٥.

وهناك عامل آخر أثار في عملية الإصلاح الإداري ويتعلق بانخفاض نسبة فواعل القطاع الخاص التي تُقبل على تقديم أنشطة ذات طابع إداري بالشراكة مع الفواعل العمومية مع تفضيل الأنشطة الاقتصادية بشكل عام؛ يضاف إلى ذلك محدودية الأطر القانونية المُحفّزة لعمل الخواص من خلال استمرار العراقيل الحكومية والبيروقراطية التي ما زلت تتغذى من ذهنيات مقاومة للتغيير؛ خوفاً على مكاسبها وامتيازاتها باسم السلطة العامة أو السلطة التقديرية للمسؤولين والموظفين العموميين.

وفي ختام عرض هذه التجربة؛ يمكننا التأكيد على نقطة أساسية إيجابية ترتبط بالكم المعبر للجهود الحكومية المبذولة في الجزائر على مستوى عملية الإصلاح الإداري؛ بهدف تحقيق تنمية إدارية متكاملة تُفضي إلى ترشيد وحوكمة الإدارة العمومية وتجويد مخرجاتها الخدمية؛ لكن الأمر يتطلب المزيد من العمل خاصة على صعيد تفعيل آليات المتابعة والرقابة للبرامج والمخططات التنفيذية؛ إضافة إلى ضرورة استهداف الذهنيات الرجعية المتصلبة التي لا غاية لها سوى عرقلة أية انطلاقة حثيثة نحو العصرية والتحديث؛ لأنه من غير الممكن استمرار تذييل الجزائر الترتيب على مستوى التقارير الدولية في ما يتعلق بمؤشرات التقدم والتطور في مجالات شتى مقارنة مع ما تملكه الدولة من مقدرات وإمكانات تؤهلها إلى مصاف الدول المتقدمة.

وبعد الاطلاع على رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها التنفيذية؛ خاصة برنامج التحول الوطني بكافة أبعاده لا سيما بعد تحقيق تميز الأداء الحكومي، ورصد بعض أوجه التشابه ومجالات التقاطع مع التجربة الجزائرية - يمكننا التأكيد على ثراء وتنوع ورشادة الرؤية التي تبنتها المملكة العربية السعودية لتأمين رفاهية مواطنيها وتحقيق الريادة في مختلف الميادين؛ وهو الأمر الذي يدفعني إلى التنويه ببعض التحديات والمعوقات التي قد تتشاركها مع الجزائر على مستوى غياب التنويع الاقتصادي، واستمرار التبعية شبه الكلية للمحروقات؛ وهو ما يهدد الاقتصاد الوطني بتقلبات وأزمات حادة تلقي بظلالها على مختلف القطاعات الأخرى؛ إضافة إلى تحدي وجود الذهنيات والقوى المقاومة للتغيير، وهي التي من شأنها التأثير على عمليات الإصلاح؛ وأخيراً تحدي تمكين العنصر النسوي في إطار مقارنة سعودية بامتياز توفق بين البعدين الشرعي والعملية.

## التوصيات:

- ١- تفعيل وترسيخ مقومات وممارسات التسيير العمومي الجديد على مستوى الإدارة الجزائرية لا سيما الشفافية، والتسيير العقلاني، والكفاءة والفعالية؛ لإعادة بناء وتقوية الثقة بين المواطن والإدارة على نحو يساهم في تعزيز وإنجاح عملية التنمية الإدارية.
- ٢- تثمين الرأسمال البشري والمعرفي عبر عصرية نظم التعليم، وتعميم التكنولوجيا الحديثة، وتكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين، ورفع الأداء والتكيف مع متطلبات المرتفقين المتنامية باستمرار.
- ٣- ضرورة التحول من النظام التقليدي الذي يعتبر الأجهزة الإدارية المحلية مجرد جهاز تنفيذي للدولة على المستوى المحلي إلى وحدات مستقلة تمارس كافة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون في إطار حوكمة محلية لا تتنافى إطلاقاً مع مبدأ وحدة الدولة الجزائرية وعدم قابليتها للتجزئة.
- ٤- توسيع هامش اللامركزية وفتح المجال للهيئات المحلية؛ لإيجاد مصادر للتمويل الذاتي تُعزز قدراتها التنموية، وأيضاً أقلمة السياسات العامة المحلية؛ لتستجيب لمتطلبات وأولويات المواطن المحلي.
- ٥- القياس المستمر لأداء الوحدات الإدارية المركزية والمحلية؛ بالعمل على تثمين الإنجازات وتقويم الانحرافات وفقاً لمبادئ التسيير العمومي الجديد والحكمة.
- ٦- ضرورة توفير منظومة قانونية ومؤسسية داعمة ومحفزة لتحقيق التنمية الإدارية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٧- تفعيل وتكثيف آليات المتابعة والرقابة المتزامنة واللاحقة لمختلف البرامج التنفيذية لرؤية المملكة.
- ٨- التقييم والتقويم الدوري والمستمر لمدى التقدم المحرز على مستوى الأهداف العامة والتخصيصية المسطرة.
- ٩- الاطلاع على بعض التجارب الناجحة في المجال الإداري ومحاولة الاستلهام منها وتفادي الثغرات التي وقعت فيها شريطة مراعاة واقع وبيئة المملكة.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- القانون رقم ٠٨-١٩. (٢٠٠٨). يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (٦٣)، ١٦ نوفمبر ٢٠٠٨.
  - القانون رقم ٠٦-٠١. (٢٠٠٦). يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (١٤)، ٨ مارس ٢٠٠٦.
  - أمر رقم ٠٦-٠٣. (٢٠٠٦). يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (٤٦)، ١٦ يوليو ٢٠٠٦.
  - قانون عضوي ١١-١٠. (٢٠١١). المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (٣٧)، ٣ جوان ٢٠١١.
  - قانون عضوي ١٢-٠٧. (٢٠١٢). المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (١٢)، ٢٩ فيفري ٢٠١٢.
  - المرسوم الرئاسي رقم 11-426. (٢٠١١). يتضمن تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفيات سيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (٦٨)، ٨ ديسمبر ٢٠١١.
  - المرسوم الرئاسي رقم ١٦-٠٣. (٢٠١٦). يتضمن إنشاء المرسوم مرصد وطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (٠٢)، ١٣ جانفي ٢٠١٦.
  - رئاسة الحكومة، تعليمية الوزير الأول. (رقم ٠١). المتضمنة إضفاء المرونة على إجراءات التوظيف في الوظيفة العامة، ١١-٠٤-٢٠١١.
  - المرسوم التنفيذي رقم ١٤-١٩٣. (٢٠١٤). يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد (٤١)، ٠٦ مارس ٢٠١٤.
  - بيان اجتماع مجلس الوزراء. (2010). البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014.
- [www.premier-ministre.gov.dz](http://www.premier-ministre.gov.dz)
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (٢٠١٢). التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة (منشورات نقطة الارتكاز الوطنية). [www.premier-ministre.gov.dz](http://www.premier-ministre.gov.dz)
  - بن لعبيدي، مفيدة. (٢٠١٥). "التسيير المحلي التشاركي آلية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر". مجلة دراسات وأبحاث، (عدد ٢١)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر: ٢١١.
  - بن لعبيدي، مفيدة. (٢٠١٥-٢٠١٦). "الحكم الموسع آلية للتنمية المستدامة في الجزائر-ترشيد الإدارة المحلية مدخلاً"، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر. [www.univ-batna.dz](http://www.univ-batna.dz)
  - بن لعبيدي، مفيدة. (٢٠١٦-٢٠١٧). الحكومة الإلكترونية والخدمات العمومية، مطبوعة بيداغوجية محكمة موجهة لطلبة الماستر ٢ تخصص: إدارة حكومية وتنمية محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر. [www.univ-annaba.dz](http://www.univ-annaba.dz)
  - بن لعبيدي، مفيدة. (٢٠١٨). دور عقود التسيير المفوض في تحقيق التنمية في الجزائر - عقد الامتياز أمودجاً. ورقة مقدمة إلى الندوة الدولية حول المقاولات العمومية والعقود الإدارية والتنمية الترابية بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادير، المملكة المغربية.
  - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (١٩٩٩). خطاب الرئيس عبد العزيز بوتفليقة موجه للهيئة الناجبة. [www.el-mouradia.dz](http://www.el-mouradia.dz)
  - كلمة السيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بمناسبة افتتاح لقاء رؤساء المجالس الشعبية البلدية. (٢٠٠٨). <http://www.interieur.gov.dz>
  - مصالح الوزير الأول. (٢٠١٤). مخطط عمل الحكومة؛ من أجل برنامج رئيس الجمهورية. [www.premier-ministre.gov.dz](http://www.premier-ministre.gov.dz)
  - مصالح الوزير الأول. (٢٠١٧). مخطط عمل الحكومة؛ من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية. [www.premier-ministre.gov.dz](http://www.premier-ministre.gov.dz)

- 
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية. [www.tbwadjaz.com](http://www.tbwadjaz.com)
  - رؤية المملكة العربية السعودية. (٢٠٣٠). [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)
  - برنامج التحول الوطني، الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني (٢٠١٨-٢٠٢٠). <http://vision2030.gov.sa>

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

### Rapports

- BELMIHOUB, M. C. (2004 ). Rapport sur Les Innovations dans l'Administration et la Gouvernance dans Les Pays Méditerranéens : Cas de l'Algérie, Comité de Réforme des Structures et des Missions de l'Etat.

### Site Web

- La République Algérienne Démocratique et Populaire ( 2008) E-Algérie 2013 [www.premier-ministre.gov.dz](http://www.premier-ministre.gov.dz)
- Touiza Solidarité, « Renforcer les capacités des collectivités territoriales Magrébines », Med-coop, (n°52). [www.Touiza.Solidarite.com](http://www.Touiza.Solidarite.com)

(ورقة عمل)

التطور التنظيمي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

د. منصور بن عبد العزيز المعشوق  
أ. علي بن صالح الضلعان  
د. محمد بن بدر البدر  
أ. محمد بن سعد المشعان



---

## الملخص:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات كبرى في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، وكذلك التنظيمية على مستوى قطاعات ومؤسسات الدولة. فمنذ تولي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - مقاليد الحكم، ومن ثم انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ شهدت المملكة العديد من التطورات التنظيمية في اتجاهات عدة؛ فقد أصدرت العديد من القرارات والأنظمة والتنظيمات والترتيبات التنظيمية لكثير من أجهزة ومؤسسات الدولة. وقد تم إعداد هذه الورقة؛ سعياً إلى رصد أبرز تلك التطورات التنظيمية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- بلغ عدد أبرز الأجهزة المُستحدثة (٥٤) أربعة وخمسين جهازاً تنوعت ما بين وزارات، وهيئات، ورئاسات، ومراكز، وصناديق، ومؤسسات، وجمعيات، ومكاتب، وأندية.
- بلغ عدد أبرز الأنظمة الجديدة التي تم سنّها (٢٥) خمسة وعشرين نظاماً تناولت الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، والزراعية والبيئية، والصحية.
- بلغ عدد أبرز المجالس واللجان المستحدثة (٩) تسعة مجالس ولجان، في الجوانب الاقتصادية والتنمية، والبيئية، والاستثمارية، والتقنية، والسياسية، والأمنية، والاجتماعية.
- بلغ عدد أبرز البرامج (٣) ثلاثة برامج، ما بين برامج بيئية، تنمية، واجتماعية.

## المقدمة:

نظراً لما تزخر به المملكة العربية السعودية من جوانب وركائز قوة تتمثل في إرثها التاريخي، ومكانتها الكبيرة في العالمين العربي والإسلامي، وموقعها الإستراتيجي الذي يمثل محور ربط للقارات الثلاث وللموارد البشرية والطبيعية والمالية التي حباها الله بها - فقد أتت رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ لتبني على هذه الركائز وتعززها وتُحدث نقلة نوعية على كافة الأصعدة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية. وحيث إن تحقيق أي رؤية يتطلب توفير البيئة الملائمة والموارد الكافية؛ فقد شهدت المملكة خطوات حثيثة ومتسارعة في سبيل تمكين منظمات القطاع العام والخاص والمواطنين على حد سواء؛ لتحقيق مستهدفات الرؤية.

تهدف هذه الورقة إلى وصف أحد أبرز هذه الخطوات والمتمثلة في التطور التنظيمي؛ من خلال وصف أبرز ملامح هذا التطور في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ وذلك من خلال رصد أهم الأجهزة والمجالس واللجان والبرامج التي أحدثت والأنظمة الجديدة التي سُنّت وقُمّت الموافقة عليها منذ تولي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود - حفظه الله - مقاليد الحكم في الثالث من ربيع الثاني لعام ١٤٣٦ للهجرة، وإلى تاريخ إعداد هذه الورقة الموافق جمادى الآخرة من عام ١٤٤٠ للهجرة. ويُقصد بالتطور التنظيمي لأغراض هذه الورقة؛ الجهود التي تبذلها الحكومة بهدف تسريع عملية وضع الإستراتيجيات، ورفع كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات وعملية اتخاذ القرار؛ لتحقيق وخدمة الأولويات الوطنية، والتي قد تأخذ عدة أشكال من تغيير أتماط هيكلية العمل الحكومي، وإعادة الهيكلة المستمرة للأجهزة والمجالس واللجان وسن الأنظمة، (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩).

سيتم وَصْف ملامح هذا التطور من خلال ربط الأجهزة والمجالس واللجان والبرامج والأنظمة المستحدثة بمحاور الرؤية وأهدافها الإستراتيجية؛ وذلك عن طريق تحليل المحتوى لكافة القرارات والتنظيمات لهذه الأجهزة ونصوص الأنظمة، وربط أهدافها ومهامها واختصاصاتها بأهداف الرؤية. وستبدأ هذه الورقة بإعطاء نبذة عن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من خلال استعراض لمحاورها وأبعادها المختلفة، وأهدافها الإستراتيجية التي نصت الرؤية على تحقيقها متبوعاً بوصف لبرامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهم ما تضمنته هذه البرامج؛ من أجل التمهيد للحديث عن التطور التنظيمي الذي صاحب هذه الرؤية، وتيسيراً على القارئ في استحضار هذه الأهداف عند الحديث عن الأجهزة والمجالس واللجان والبرامج والأنظمة المستحدثة. يتبع ذلك رصد للتطور التنظيمي معروفاً وَفْقَ كُلِّ محور من محاور الرؤية ومربوطاً بأهدافه الإستراتيجية؛ بحيث يبدأ الحديث عن ملخص للمحور وأهدافه العامة متبوعاً بعرض لأبرز الأجهزة والمجالس واللجان والبرامج والأنظمة ذات العلاقة في كُلِّ محور.

## منهجية إعداد الورقة:

اتبعت هذه الورقة منهجية لرصد التطور التنظيمي (استحداث الأجهزة والمجالس واللجان والبرامج والأنظمة) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ بدءاً من تولي خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - مقاليد الحكم حتى تاريخ إعداد الورقة. وقد تمثلت أولى خطوات هذه المنهجية في رصد محاور الرؤية وأهدافها الإستراتيجية؛ لتحديد أبعاد التطور التنظيمي محل الدراسة. تلا ذلك استعراض لبرامج الرؤية؛ بغرض ربطها بكل محور من محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتم بعد ذلك تحليل محتوى الأنظمة والتنظيمات والترتيبات التنظيمية؛ لاستخلاص أهداف الأجهزة والمجالس واللجان والبرامج والأنظمة الجديدة؛ بغرض ربط هذه الأهداف بمحاور الرؤية وأبعادها وأهدافها الإستراتيجية بمستوياتها المختلفة. وقد تَبَعَ ذلك تضمين كل محور من محاور الرؤية ما تم استحداثه من أجهزة ومجالس ولجان وبرامج وأنظمة؛ بغرض إيضاح مقدار التطور التنظيمي الحاصل وَفْقاً لكلٍّ من هذه المحاور.

## نبذة عن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

تتمتع المملكة العربية السعودية بالعديد من المقومات التي جعلت منها دولةً في مصافِّ الدول القيادية في العالم؛ من حيث المقومات الاجتماعية والحضارية مروراً بالمقومات الاقتصادية، والموقع الجغرافي الإستراتيجي. كما تتمتع المملكة بمكانة عالية بين دول العالم الإسلامي، وتمثل عمقاً عربياً وإسلامياً.

واستمراراً لقصص النجاح؛ وحرصاً على الاستثمار الأمثل للمقومات التي تتمتع بها المملكة؛ بدأت حكومة المملكة العربية السعودية وبقرار مجلس الوزراء رقم (٣٠٨) وتاريخ ١٨ رجب ١٤٣٧ للهجرة، بإطلاق رؤية الحاضر للمستقبل، رؤية الأجيال، رؤية الاستدامة والتنافسية، رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ إعلاناً بانطلاق عهد جديد للمملكة يتمتع بالازدهار والتنمية على كافة الأصعدة. فقد ارتكزت الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية؛ هي: المجتمع الحيوي، الاقتصاد المزدهر، الوطن الطموح. وهذه المحاور تتجانس وتتكامل بعضها مع بعض؛ لرسم المستقبل التنموي والاقتصادي والسياسي، وكذلك الاجتماعي والثقافي للمملكة (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩).

وسعيًا لضمان تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فقد تضمنت المحاور الثلاثة أهدافاً إستراتيجية تسعى من خلالها إلى حوكمة تلك المحاور، وتعزيز العمل المؤسسي؛ من أجل تنسيق الجهود بين الجهات الحكومية والقطاعات الخاصة ذات العلاقة؛ لبناء مستقبل مشرق، ولتحقيق الآمال والتطلعات المستقبلية للوطن والمواطن. ووفقاً لوثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٩)؛ فقد تمثلت هذه الأهداف الإستراتيجية فيما يلي:

١. تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية.
٢. تمكين حياة عامرة وصحية.
٣. تنمية وتنويع الاقتصاد.
٤. زيادة معدلات التوظيف.
٥. تعزيز فاعلية الحكومة.
٦. تمكين المسؤولية الاجتماعية.

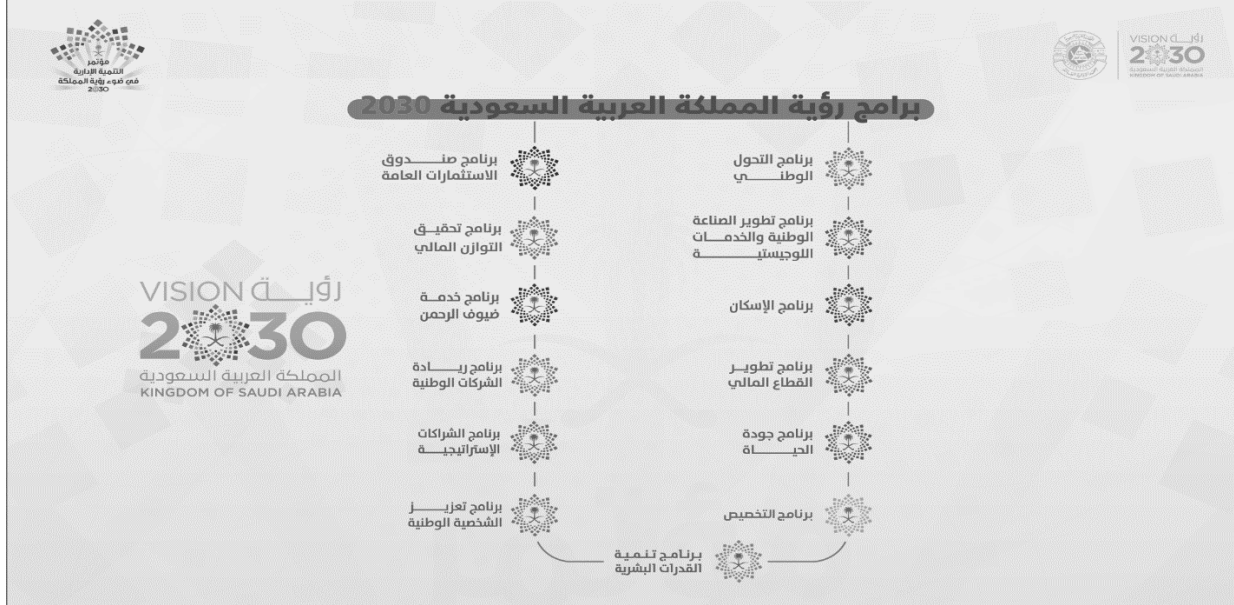
## برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠:

كما تمت الإشارة إليه سابقاً؛ فقد سعت حكومة المملكة العربية السعودية إلى البدء بعهد رائد ومزدهر في الجوانب التنموية والاقتصادية وكذلك الاجتماعية من خلال إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهي التي ارتكزت على عمق المملكة العربية السعودية العربي والإسلامي، وقوتها الاقتصادية والاستثمارية الرائدة بين دول العالم، وموقعها الجغرافي الإستراتيجي الذي يربط بين القارات الثلاث. انطلقت رؤية المملكة ٢٠٣٠ من ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في: المجتمع الحيوي، الاقتصاد المزدهر، الوطن الطموح (وثيقة برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩).

ولضمان تحقيق تطلُّعات وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فقد حددت حكومة المملكة العربية السعودية ثلاثة عشر برنامجاً (شكل رقم ١) تهدف جميعها إلى توفير البنية التحتية اللازمة لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠، تمثلت فيما يلي:

١. برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية.
٢. برنامج التحول الوطني.
٣. برنامج الإسكان.
٤. برنامج تطوير القطاع المالي.
٥. برنامج جودة الحياة.
٦. برنامج التخصيص.
٧. برنامج صندوق الاستثمارات العامة.
٨. برنامج تحقيق التوازن المالي.

٩. برنامج خدمة ضيوف الرحمن.
١٠. برنامج ريادة الشركات الوطنية.
١١. برنامج الشراكات الإستراتيجية.
١٢. برنامج تعزيز الشخصية الوطنية.
١٣. برنامج تنمية القدرات البشرية.



المصدر: وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠

#### شكل رقم (١) برامج تحقيق الرؤية

وفيما يلي استعراض لأبرز منطلقات وأهداف هذه البرامج والتزاماتها بحلول عام ٢٠٢٠؛ تمهيداً للحديث عن الأهداف الإستراتيجية للرؤية:

#### أولاً: برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية:

تأتي قطاعات الصناعة والتعدين والطاقة والخدمات اللوجستية في مقدمة القطاعات التي يستهدفها البرنامج؛ كما يستهدف البرنامج أيضاً العديد من الممكّنات التي تدخل في مجال تلك القطاعات، ومن أبرز تلك الممكّنات: تحسين وتطوير الأنظمة والتشريعات والبنية التحتية، وكذلك التمكين الاقتصادي لتلك القطاعات؛ بل يمتد تركيز هذا البرنامج؛ ليشمل توفير الأراضي الصناعية والمناطق الاقتصادية، وكذلك البحث والتطوير والابتكار (وثيقة برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، ٢٠١٩).

ويمكن تلخيص أبرز تطلعات برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية فيما يلي:

١. تحويل المملكة العربية السعودية إلى قوة صناعية بارزة بين دول العالم، ومركز عالمي للعديد من الخدمات اللوجستية في قطاعات النمو الواعدة.
٢. توفير العديد من الفرص الوظيفية لأبناء المملكة.
٣. تحسين الموازين التجارية في المملكة.
٤. زيادة المحتوى المحلي للمملكة.



وتجدر الإشارة إلى أن برنامج تطوير الصناعة والخدمات اللوجستية يعدُّ أحد أكبر برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ حيث يسعى أيضاً إلى زيادة إسهام المملكة في مجال الصناعة والتعدين والخدمات اللوجستية والطاقة في الناتج المحلي إلى قرابة ١,٢ تريليون ريال، كما يسعى إلى تحفيز الاستثمارات بما يفوق ما قيمته ١,٧ تريليون ريال تقريباً. وفي هذا السياق؛ نجد أن البرنامج ومع حلول ٢٠٣٠ سيسهم في رفع حجم الصادرات غير النفطية للمملكة إلى أكثر من تريليون ريال تقريباً، مع استحداث فرص وظيفية جديدة تقارب ١,٦ مليون وظيفة (وثيقة برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، ٢٠١٩).

### ثانياً: برنامج التحول الوطني:

يعدُّ هذا البرنامج أحد أبرز البرامج التنفيذية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ حيث يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي؛ بهدف رفع جودة الخدمات الحكومية المقدمة للأفراد من القطاعين الخاص وغير الربحي. كما يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز الممكنات الاقتصادية اللازمة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ بالمساهمة في تمكين القطاع الخاص، ورفع جاذبية سوق العمل وتمكين مختلف فئات المجتمع من المشاركة فيه، وضمان استدامة الموارد الحيوية، وتطوير القطاعين السياحي وغير الربحي. وأخيراً؛ فإن البرنامج يهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية المقدمة للمستفيدين من الأفراد والقطاعين الخاص وغير الربحي؛ عبر تحسين منظومة الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية، ومستويات السلامة (وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠١٩).

في السياق نفسه؛ يركّز برنامج التحول الوطني على ثمانية أبعاد رئيسية؛ تتمثل فيما يلي:

١. الارتقاء بالرعاية الصحية: من خلال تسهيل الحصول على الخدمات الصحية، وتعزيز الوقاية ضد المخاطر الصحية، وكذلك تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة.
٢. تحسين مستويات المعيشة والسلامة: من خلال الارتقاء بجودة خدمات المدن السعودية، وتحسين المشهد الحضري، وتعزيز السلامة المرورية، والحد من التلوث بمختلف أنواعه.
٣. ضمان استدامة الموارد الحيوية: من خلال تحقيق الأمن التنموي والغذائي، والاستفادة المثلى من الموارد المائية، وحماية البيئة والمناطق الطبيعية من الأخطار.
٤. تعزيز التنمية المجتمعية، وتطوير القطاع غير الربحي: تشجيع العمل التطوعي بالمملكة، وتعزيز قيام الشركات بمسؤولياتها تجاه المجتمع، ودعم نمو القطاع غير الربحي ودعم المنظمات غير الربحية، وتمكين المواطنين، وكذلك تحسين فاعلية وكفاءة الخدمات الاجتماعية.
٥. تحقيق التميز في الأداء الحكومي: من خلال تحسين إنتاجية الموظف الحكومي، وتطوير الحكومة الإلكترونية، وتعزيز مبدأ الشفافية والتواصل، وضمان تجاوب الجهات الحكومية لملاحظات عملائها.
٦. تمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته: من خلال زيادة فرص مشاركة المرأة في سوق العمل، وتمكين اندماج ذوي الإعاقة في سوق العمل، واستقطاب المواهب العالمية المناسبة بفاعلية.
٧. الإسهام في تمكين القطاع الخاص: من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية المناسبة، وتسهيل ممارسة الأعمال، وتنمية الاقتصاد الرقمي، ورفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي، ورفع مساهمة الأسر المنتجة، وكذلك استدامة الاقتصاد الوطني.
٨. تطوير القطاع السياحي والتراث الوطني: من خلال الحفاظ على التراث الإسلامي والعربي والوطني للمملكة وتطوير قطاع السياحة.

وبالنظر إلى أهداف وتطلّعات برنامج التحول الوطني السالفة الذكر؛ نجد أن البرنامج يعدُّ أحد أبرز البرامج التنفيذية لتسهيل وضمان تحقيق أهداف وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ من خلال تحديد المسؤوليات

والاختصاصات لبرامج تحقيق الرؤية والجهات الحكومية؛ لضمان مستقبل زاهر وواعد للمملكة (وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠١٩).

### ثالثاً: برنامج الإسكان:

يسعى هذا البرنامج إلى زيادة فرص تملك الأسر السعودية لمنازل مناسبة تلبي احتياجاتهم وقدراتهم المادية وفق حلول تمويلية ملائمة وبأسعار مناسبة للوحدات السكنية وفي مدة قياسية. كما أن برنامج الإسكان يهدف إلى تحسين وتطوير البيئة التنظيمية والتشريعية لقطاع الإسكان بالمملكة وتعظيم الأثر الاقتصادي من ذلك القطاع، وكذلك تنمية المحتوى المحلي، والذي بدوره يمكن اقتصاد المملكة، ويوفر العديد من فرص العمل لأبناء المجتمع السعودي، (وثيقة برنامج الإسكان، ٢٠١٩).

ويركز برنامج الإسكان على خمسة محاور رئيسية، والتي بدورها تعمل على تحسين جوانب قطاع الإسكان بالمملكة، ويمكن عرض تلك المحاور فيما يلي:

١. المستفيدون: سهولة الحصول على المسكن المناسب؛ عن طريق استخدام الحلول التقنية التي تعزز مبادئ الشفافية والموثوقية.

٢. قطاع وبيئة الإسكان: رفع متانة القطاع؛ من خلال التركيز على التنظيمات والمعلومات؛ بهدف زيادة المستثمرين وثقة المواطن.

٣. القطاع الخيري: تفعيل المشاركة من القطاع الخيري؛ من أفراد ومؤسسات لتمويل مشاريع الفئات الأكثر حاجة.

٤. المطورون: زيادة عدد المطورين في القطاع السكني؛ لتوفير الخيارات السكنية المتعددة؛ وكذلك لرفع مستوى الجودة.

٥. القطاع التمويلي: تفعيل مشاركة القطاع الخاص في توفير التمويل المناسب للمواطنين؛ لسهولة تملك الوحدات السكنية المناسبة.

وسعيًا إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ يسعى برنامج الإسكان وبحلول عام ٢٠٢٠ إلى المساهمة في رفع المحتوى المحلي في قطاع الإسكان إلى ما يقارب ٦٤%؛ بالإضافة إلى زيادة نسبة تملك الأسر السعودية إلى ٦٠%، والاستفادة من فرص التمويل العقاري المناسب؛ من خلال رفع إجمالي القروض العقارية القائمة إلى قرابة ٥٠٢ مليار ريال (وثيقة برنامج الإسكان، ٢٠١٩).

### رابعاً: برنامج تطوير القطاع المالي:

يركز هذا البرنامج على تطوير القطاع المالي بالمملكة؛ بهدف دعم وتنمية الاقتصاد الوطني، وتنويع مصادر دخله، وكذلك تحفيز الادخار والاستثمار عن طريق تحسين وتطوير مؤسسات القطاع المالي، بالإضافة إلى تطوير السوق المالية السعودية مع الحفاظ على استقرار القطاع المالي (وثيقة برنامج تطوير القطاع المالي، ٢٠١٩).

ويسعى هذا البرنامج بحلول عام ٢٠٣٠ إلى تحقيق التنوع المالي، والشمولية المالية والاستقرار المالي، والتحول المالي، وكذلك عمق القطاع المالي. كما يركز برنامج تطوير القطاع المالي على ثلاث ركائز رئيسية تتمثل فيما يلي:

١. تمكين المؤسسات المالية في دعم نمو القطاع الخاص.

٢. تطوير سوق مالية متقدمة.

٣. تعزيز وتمكين التخطيط المالي.

وسعيًا إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ يسعى برنامج تطوير القطاع المالي بحلول عام ٢٠٢٠ إلى الوفاء بعدة التزامات؛ من أبرزها ما يلي:

١. تحقيق النمو المطلوب في قطاع الخدمات المالية، وزيادة إجمالي حجم الأصول المالية إلى الناتج المحلي قرابة ٢٠١% بحلول عام ٢٠٢٠.

٢. زيادة حصة أصول أسواق رأس المال إلى قرابة ٤٥% بحلول عام ٢٠٢٠.

٣. زيادة حصة تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في البنوك إلى ٥% بحلول عام ٢٠٢٠.

٤. زيادة حصة المعاملات غير النقدية إلى ٢٨% بحلول عام ٢٠٢٠.

وباستعراض أبرز أهداف وتوجهات برنامج تطوير القطاع المالي؛ نجد أن البرنامج يركز على القطاع المالي بالمملكة مع المحافظة على استدامة ذلك القطاع في المستقبل، والوصول إلى الاستقرار المالي تماشياً مع متطلبات ومعايير البنوك والمنظمات والهيئات الدولية ذات العلاقة بالقطاع المالي (وثيقة برنامج تطوير القطاع المالي، ٢٠١٩).

#### خامساً: برنامج جودة الحياة:

يَعْنَى هذا البرنامج بتحسين جودة الحياة في المجتمع السعودي؛ وذلك من خلال تحسين أنماط وأسلوب حياة الأفراد والأسر؛ بهدف الخروج بمجتمع متوازن ينعم أفراد وأسرهم بحياة صحية متوازنة. كما أن البرنامج يستهدف خلق بيئة جديدة مهيأة لدعم مشاركة أفراد المجتمع وكذلك الأسر بالأنشطة الثقافية والتعليمية، بالإضافة إلى الأنشطة الترفيهية والرياضية (وثيقة برنامج جودة الحياة، ٢٠١٩).

فمن خلال تهيئة البيئة الداعمة للنشاطات المختلفة التي تُعزّز من مشاركة الفرد والأسرة؛ نجد أن هذا البرنامج يوفر فرصاً وظيفية، وكذلك تنوعاً للنشاطات الاقتصادية بالمملكة. كما سيسهم البرنامج في تحسين وتطوير وسائل النقل، والخدمات الصحية، والإسكان، والتصميم الحضري والبيئي، وكذلك ضمان توفير الأمن البيئي والاجتماعي.

في السياق نفسه؛ نجد أن البرنامج وبحلول عام ٢٠٢٠ يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، من أبرزها:

١. تعزيز ممارسة الأنشطة الرياضية المتنوعة بالمجتمع.

٢. التميز في الرياضات المختلفة إقليمياً وعالمياً.

٣. تحسين وتنويع فرص الترفيه في المجتمع.

٤. تنمية مساهمة المملكة في الجوانب الفنية والثقافية.

إضافةً إلى ذلك؛ يسهم برنامج جودة الحياة في تعزيز فاعلية الاقتصاد الوطني؛ من خلال توفير فرص العمل المختلفة لأبناء الوطن، وتشجيع الاستثمار للقطاعات الجديدة التي تستهدف تحسين جودة الحياة للمواطنين وتوفير الفرص الترفيهية والرياضية لهم. كما أن البرنامج يسهم في توفير الفرص المناسبة للاستثمارات الأجنبية في قطاعات متعددة للترفيه والرياضة والبنية التحتية للمجتمع، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على تنمية الاقتصاد الوطني للمملكة (وثيقة برنامج جودة الحياة، ٢٠١٩).

#### سادساً: برنامج التخصيص:

يستهدف هذا البرنامج تعزيز دور القطاع الخاص بالمملكة؛ من خلال تخصيص بعض الخدمات الحكومية؛ سعياً إلى رفع جودة الخدمات وتقليل التكاليف وتحقيق الاستفادة المثلى من تلك الخدمات المقدمة للمواطنين؛ بحيث يكون تركيز الحكومة على الأدوار التشريعية والتنظيمية للتخصيص في سبيل تحقيق أهداف وتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (وثيقة برنامج التخصيص، ٢٠١٩).

ويقوم برنامج التخصيص على ركيزتين رئيسيتين، يمكن تلخيصهما فيما يلي:

١. إرساء الأسس القانونية والتنظيمية: حيث يشمل ذلك تحسين وتطوير الأطر التشريعية العامة في التخصيص، وكذلك تحسين وتطوير الأطر التشريعية للقطاعات المتعددة والمستهدفة في التخصيص.

٢. إرساء الأسس المؤسسية: وذلك من خلال تطوير النهج التنظيمي؛ لاكتشاف فرص التخصيص، وتفعيل اللجان الإشرافية المعنية بالتخصيص، وتحديد إستراتيجيات التخصيص، وتمكين المركز الوطني للتخصيص.

وباستعراض أهداف برنامج التخصيص؛ نجد أن البرنامج يسهم في تحسين مؤشرات الاقتصاد الكلي من خلال تخصيص الخدمات ورفع جودتها وتوسيع نطاق الاستفادة منها، بالإضافة إلى إتاحة الأصول المملوكة للدولة أمام القطاع الخاص (وثيقة برنامج التخصيص، ٢٠١٩).

#### سابعاً: برنامج صندوق الاستثمارات العامة:

يُعتبر هذا البرنامج أحد أبرز برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في حقل الاستثمارات الداخلية والخارجية؛ حيث يركز البرنامج على تنويع مصادر البناء والإنماء لصندوق الاستثمارات العامة كأحد المحركات الفاعلة لاقتصاد المملكة. كما يسعى إلى تطوير صندوق الاستثمارات العامة والوصول به إلى أن يكون أحد أكبر صناديق الثروة السيادية في العالم (وثيقة برنامج صندوق الاستثمارات العامة، ٢٠١٩).

وسعيّاً إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ يسعى برنامج صندوق الاستثمارات العامة إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية تتلخص فيما يلي:

١. تعظيم أصول صندوق الاستثمارات العامة؛ للوصول إلى ١,٥ تريليون ريال بحلول عام ٢٠٢٠.
٢. إطلاق قطاعات مستحدثة من خلال صندوق الاستثمارات العامة؛ ومن أبرز القطاعات (التصنيع، الترفيه، إعادة التدوير).
٣. بناء شراكات اقتصادية إستراتيجية من خلال صندوق الاستثمارات العامة؛ حيث سيسهم البرنامج في جلب الاستثمارات الأجنبية بحلول عام ٢٠٢٠؛ لتصل إلى قرابة ٢٠ مليار ريال.
٤. توطین التقنيات والمعرفة عن طريق صندوق الاستثمارات العامة؛ حيث سيسهم البرنامج من خلال جلب الاستثمارات الأجنبية إلى توطین التقنية، والمعرفة وكذلك إلى توفير قرابة ١١ ألف وظيفة محلية لذوي الكفاءات العالية.

لذا؛ يأتي برنامج صندوق الاستثمارات العامة في مقدمة برامج تحقيق الرؤية على المستوى الاستثماري للمملكة؛ وذلك من خلال رؤية ثاقبة لجعل الصندوق قوة استثمارية محركة للاقتصاد العالمي، ومساهمًا في رسم معالم وملامح هذا الاقتصاد بحلول عام ٢٠٣٠ ودفع عجلة المملكة في التحول الاقتصادي والاستثماري (وثيقة برنامج صندوق الاستثمارات العامة، ٢٠١٩).

#### ثامناً: برنامج تحقيق التوازن المالي:

يهدف البرنامج إلى تعزيز الإدارة المالية بالمملكة، وكذلك إعادة هيكلة الوضع المالي، واستحداث آليات حديثة؛ بهدف مراجعة المشاريع المختلفة، والصادرات والواردات. فقد ركز البرنامج على مراجعة المشاريع القائمة ودراسة أثرها الاقتصادي على المملكة، وضمان استدامة التوازن المالي (وثيقة برنامج تحقيق التوازن المالي، ٢٠١٩).

كما أن برنامج تحقيق التوازن المالي يستهدف عدة أبعاد تشمل نظام الرعاية الاجتماعية بالمملكة، وإدارة الأموال الحكومية بكفاءة وفعالية، وإتاحة الاستثمارات في برامج طويلة المدى، وكذلك توفير الفرص الاستثمارية للمواطنين والمقيمين والمؤسسات والأسواق الدولية (وثيقة برنامج تحقيق التوازن المالي، ٢٠١٩).

إضافةً إلى ذلك؛ يسعى برنامج تحقيق التوازن المالي إلى الوصول إلى عدة أهداف بحلول عام ٢٠٢٠؛ لضمان تحقيق رؤية وتطلعات المملكة ٢٠٣٠، ومن أبرز تلك الأهداف ما يلي:

١. استدامة الإيرادات الحكومية للمملكة؛ من خلال تنمية الإيرادات غير النفطية.

٢. استدامة النمو الاقتصادي للقطاع الخاص.

٣. تقليل النفقات الرأسمالية والتشغيلية، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي.

#### تاسعاً: برنامج خدمة ضيوف الرحمن:

يهدف هذا البرنامج إلى إتاحة الفرصة لضيوف الرحمن لأداء مناسك الحج والعمرة، وزيارة الحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة. كما يسعى إلى ضمان تقديم الخدمات المناسبة للمسلمين وترسيخ رسالة الإسلام للعالم أجمع. فقد أولت رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتماماً كبيراً لخدمة ضيوف الرحمن وتهيئة الأماكن السياحية والبنية التحتية للأماكن والمشاعر المقدسة. كما سعت الرؤية إلى تقديم خدمات عالية الجودة؛ لإثراء تجربة المسلمين في أداء فريضة الحج والعمرة (وثيقة برنامج خدمة ضيوف الرحمن، ٢٠١٩).

وتتلخص الأهداف التي يسعى برنامج خدمة ضيوف الرحمن إلى تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠ فيما يلي:

١. تسهيل استضافة أعداد كبيرة من المعتمرين؛ للوصول إلى الحرمين الشريفين والمشاعر المقدسة.
٢. إثراء التجارب الدينية والثقافية، وكذلك الحضارية لحجاج بيت الله الحرام والمعتمرين.
٣. توفير أفضل الخدمات وبجودة عالية لحجاج بيت الله الحرام والمعتمرين.
٤. الحفاظ على التراث الإسلامي والعربي والحضاري للمملكة والتعريف به.

#### عاشراً: برنامج ريادة الشركات الوطنية:

يستهدف هذا البرنامج الشركات الوطنية الواعدة ذات الفرص الريادية على المستوى الإقليمي والعالمي وتعزيز دورها الاقتصادي، والذي بدوره يعكس الصورة الإيجابية عن المملكة؛ حيث سيسهم هذا البرنامج في رفع المحتوى المحلي، وخلق المزيد من فرص العمل، وتنمية وتحفيز الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك تنويع الاقتصاد، (وثيقة برنامج ريادة الشركات الوطنية، ٢٠١٩).

ويهدف برنامج ريادة الشركات الوطنية إلى تحقيق ما يلي:

١. دعم الشركات الوطنية الكبرى؛ لتعزيز ريادتها عالمياً.
٢. تحسين وتطوير الشركات المحلية الواعدة، وجعلها شركات رائدة إقليمياً وعالمياً.
٣. توطيد العديد من الصناعات الواعدة بالمملكة.

#### الحادي عشر: برنامج الشراكات الإستراتيجية:

يركز هذا البرنامج على بناء الشراكات الإستراتيجية في المجالات الاقتصادية؛ لتطوير رأس المال السعودي على الصعيدين الإقليمي والعالمي. كما سيسهم البرنامج في تقوية وتوسيع القطاعات الاقتصادية المتنوعة، واستحداث المزيد من القطاعات الجديدة؛ لتنويع مصادر الدخل وكذلك نقل وتوطين المعرفة بالمملكة (وثيقة برنامج الشراكات الإستراتيجية، ٢٠١٩).

#### ويمكن تلخيص أهداف البرنامج فيما يلي:

١. تطوير أسواق المال الأساسية.
٢. تمكين الأسواق الثانوية، والمؤسسات المالية من دعم تقدم القطاع الخاص.
٣. تطوير العلاقات الاقتصادية الإقليمية والعالمية.
٤. جذب الفرص الاستثمارية الأجنبية للمملكة.

## الثاني عشر: برنامج تعزيز الشخصية الوطنية:

يسعى هذا البرنامج إلى تعزيز القيم والهوية الوطنية بين أفراد المجتمع، والتي يأتي في مقدمتها القيم الإسلامية والاجتماعية والثقافية التي من شأنها تكوين جيل متفاعل؛ لتحقيق توجهات ورؤية المملكة ٢٠٣٠. كما سيسهم هذا البرنامج في رسم الصورة الإيجابية للمملكة بين دول العالم (وثيقة برنامج تعزيز الشخصية الوطنية، ٢٠١٩). ويهدف برنامج تعزيز الشخصية الوطنية إلى تحقيق ما يلي:

١. تعزيز القيم الإسلامية؛ مثل: الوسطية والتسامح وكذلك العدالة والشفافية.

٢. تعزيز الانتماء الوطني عن طريق غرس المبادئ الوطنية.

٣. الاهتمام باللغة العربية، والعناية بها وصيانتها.

٤. وقاية المجتمع من الآفات كالمخدرات.

٥. تعزيز قيم التخطيط والادخار المالي.

٦. تحسين وتطوير مخرجات التعليم، وتحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل.

٧. تعزيز ودعم ثقافة الإبداع والابتكار، وكذلك ريادة الأعمال.

## الثالث عشر: برنامج تنمية القدرات البشرية:

يركز هذا البرنامج على مخرجات منظومة التعليم والتدريب؛ من خلال تحسين مراحل التعليم المبكر؛ وصولاً إلى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة؛ حيث سيسهم هذا البرنامج وبشكل فعال في تأهيل وتدريب الكوادر البشرية؛ لمواكبة مستجدات واحتياجات العصر التنموية وسوق العمل على الصعيدين المحلي والعالمي؛ لضمان مواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. في السياق نفسه؛ نجد أن المعلمين، أعضاء هيئة التدريس والتدريب في المؤسسات التعليمية والتدريبية، أنظمة التعليم والتدريب، وكذلك بيئة التعليم والتدريب من المستهدفات الرئيسية التي يسعى البرنامج إلى الارتقاء بها وتحسينها بما يتوافق مع الممارسات العالمية في مجالات الموارد البشرية والتعليم والتدريب. بالإضافة إلى ما سبق؛ سيسهم برنامج تنمية القدرات البشرية وبحلول عام ٢٠٣٠ إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. بناء رحلة تعليمية متكاملة.

٢. تفعيل دور الأسر في تحضير مستقبل أبنائهم.

٣. تحسين وترتيب مخرجات ومؤسسات التعليم.

٤. مواءمة مخرجات التعليم والتدريب وتلبية احتياجات سوق العمل.

٥. تجهيز الشباب لدخول سوق العمل.

## التطور التنظيمي وفق محاور الرؤية:

يتناول هذا الجزء رسداً ووصفاً للتطور التنظيمي المنجز بأبعاده المختلفة (إنشاء أجهزة - سن أنظمة - إنشاء مجالس ولجان وبرامج) مقسماً وفقاً لمحاور الرؤية؛ بحيث يتم تناول كل محور على حدة مشتملاً على أبعاد المحور وأهدافه الإستراتيجية وأبرز برامج الرؤية التي تم تبنيها؛ لتمكين تحقيق مستهدفات المحور محل النقاش تمهيداً لاستعراض أبرز ملامح التطور التنظيمي التي تتكامل أهدافها مع أهداف المحور.

## المحور الأول: مجتمع حيوي:

ينقسم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد تتمثل في: القيم الراسخة، والبيئة العامرة، والبنيان المتين. وسعت الرؤية من خلال هذا المحور إلى تحقيق هدفين إستراتيجيين يتمثلان في تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية وتمكين حياة

عامرة وصحية (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩)، وفي ضوء هذه الأبعاد والأهداف الإستراتيجية؛ ومن أجل تحقيق مَسْتَهْدَفَات هذا المحور تم تبني برامج تحقيق الرؤية التالية:

١. برنامج جودة الحياة.
٢. برنامج الإسكان.
٣. برنامج خدمة ضيوف الرحمن.
٤. برنامج تعزيز الشخصية الوطنية.
٥. برنامج تنمية القدرات البشرية.

وفيما يلي عرضٌ للتطور التنظيمي وفقاً للأهداف الإستراتيجية لمحور (مجتمع حيوي):

#### الهدف الإستراتيجي الأول: تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية:

تسعى الرؤية من خلال هذا الهدف الإستراتيجي إلى تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية؛ من خلال تعزيز قيم الوسطية والتسامح، وتعزيز قيم الإتقان والانضباط، وقيم العدالة والشفافية، وتعزيز قيم العزيمة والمثابرة - إلى إرساء الحياة وفقاً للمبادئ الإسلامية السمحة، والعمل وفق منظومة من القيم تتمثل في الإتقان والعدالة والانضباط والشفافية؛ من أجل تحقيق التنمية في شتى المجالات. كما تسعى الرؤية وفق هذا الهدف إلى الاستمرار في خدمة ضيوف الرحمن من حجاج ومعتمرين وزوار للحرمين الشريفين، وخدمة المزيد من ضيوف الرحمن على أكمل وجه والتوسع في هذه الخدمات؛ من خلال تلبية كافة احتياجاتهم من توسعة للحرمين وتطوير لمنظومة النقل، وتيسير استضافة المزيد من المعتمرين، وتسهيل الوصول إلى الحرمين الشريفين، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للحجاج والمعتمرين، وإثراء التجربة الدينية والثقافية لهم. بالإضافة إلى ما سبق؛ فقد شمل هذا الهدف جانباً مهماً يتعلق بتعزيز الانتماء والفخر بالهوية الوطنية، وما تعكسه من إرث تاريخي وثقافي وتعزيز القيم الوطنية المنبثقة من الهوية الإسلامية والعربية، ونشرها لمختلف الحضارات والشعوب من خلال غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني والمحافظة على تراث المملكة الإسلامي والعربي والوطني؛ بالإضافة إلى العناية باللغة العربية.

وسعيّاً إلى تحقيق الأهداف السالفة الذكر؛ فقد تم إنشاء عدد من الأجهزة تلتقي أهدافها مع الهدف الإستراتيجي الأول وأبعاده المختلفة؛ ومنها: الهيئة الملكية لمدينة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة بغرض الارتقاء بمستوى الأعمال والخدمات المقدمة في المشاعر المقدسة في مختلف المجالات التنموية والاجتماعية والصحية والتعليمية والثقافية والاستثمارية وغيرها من المجالات ذات الصلة؛ من أجل حصول ضيوف الرحمن على أفضل الخدمات. كما تم إنشاء صندوق الشهداء والمصابين والأسرى والمفقودين وصندوق النفقة، وهيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة؛ من أجل تحسين جودة الحياة، وتحقيق العيش الكريم، وتأمين الدعم والرعاية للفئات المحتاجة وضمان حصولهم على حقوقهم وتعزيز الخدمات المقدمة لهم. كما تم إصدار عدد من الأنظمة؛ تهدف إلى مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وجرائم غسل الأموال، ونظام يختص بمكافحة جريمة التحرش؛ من أجل صيانة كرامة الأفراد وحرياتهم التي كفلتها أحكام الشريعة الإسلامية.

وفيما يلي قائمة بأهم الأجهزة والأنظمة المستحدثة التي تدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي "تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية":

<sup>١</sup> تمّ الحصول على كافة المعلومات ذات العلاقة بأهداف واختصاصات الجهات المستحدثة والأنظمة الجديدة والمجالس واللجان، والتي تم استخدامها في محتوى الورقة؛ من خلال الرجوع لموقع المركز الوطني للوثائق والمحفوظات على الرابط: <http://ncar.gov.sa/Documents/AdvancedSearch>

جدول رقم (١)

أهم الأجهزة والأنظمة المستحدثة التي تدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي "تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية"

<p>١. الهيئة الملكية لمدينة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة.</p> <p>٢. صندوق الشهداء والمصابين والأسرى والمفقودين.</p> <p>٣. صندوق النفقة.</p> <p>٤. هيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة.</p>	الأجهزة
<p>١. نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله.</p> <p>٢. نظام مكافحة غسل الأموال.</p> <p>٣. نظام مكافحة جريمة التحرش.</p>	الأنظمة

المصدر: من إعداد معدي الورقة

الهدف الإستراتيجي الثاني: تمكين حياة عامرة وصحية:

تسعى الرؤية من خلال هذا الهدف الإستراتيجي إلى تمكين المجتمع من حياة عامرة وصحية؛ من خلال الارتقاء بالخدمات الصحية؛ وذلك بتسهيل الحصول على الخدمات الصحية (جودة النتائج والخبرة والتكلفة)، بالإضافة إلى تعزيز الوقاية ضد المخاطر الصحية (نظام الصحة العامة، وإدارة الأزمات). كما يسعى هذا الهدف إلى تعزيز نمط حياة صحي؛ من خلال تعزيز ممارسة الأنشطة الرياضية في المجتمع وتحقيق التميز في عدة رياضات إقليمية وعالمياً. ويسعى كذلك إلى الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية؛ من خلال الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية، وتحسين المشهد الحضري فيها؛ بالإضافة إلى تعزيز حصانة المجتمع تجاه المخدرات وتعزيز السلامة المرورية. ويسعى هذا الهدف إلى ضمان الاستدامة البيئية؛ من خلال الحد من التلوث بمختلف أنواعه (مثل: التلوث الهوائي، الصوتي، المالي، الترابي)، وحماية البيئة من الأخطار الطبيعية، مثل (التصحر)، بالإضافة إلى حماية وتهيئة المناطق الطبيعية (مثل: الشواطئ، والجزر، والمحميات الطبيعية). كما يدعم هذا الهدف الإستراتيجي الثقافة والترفيه؛ من خلال تطوير وتنويع فرص الترفيه؛ لتلبية احتياجات السكان، وتنمية المساهمة السعودية في الفنون والثقافة. كما يسعى إلى خلق بيئة ملائمة لتمكين السعوديين؛ وذلك من خلال تعزيز مشاركة الأسرة في التحضير لمستقبل أبنائهم، والعمل على تعزيز الروابط الأسرية، وتنمية قدرات الأسرة والمساهمة في توعيتها، وإتاحة فرص تملك السكن الملائم، وتعزيز قيم الإيجابية والمرونة وثقافة العمل الجاد بين الأطفال؛ بالإضافة إلى تمكين المواطنين؛ من خلال منظومة الخدمات الاجتماعية وتحسين فعاليتها وكفاءتها.

وسعيًا إلى تحقيق الأهداف السالفة الذكر؛ فقد تم إنشاء عدد من الأجهزة والبرامج والمجالس واللجان لتلقي أهدافها مع أهداف هذا الهدف الإستراتيجي وأبعاده المختلفة؛ إذ تسهم بعض هذه الأجهزة في المحافظة على الإرث الثقافي السعودي وتطويره؛ كي تصبح المملكة رائدة عالمياً في مجالات الثقافة وتعزيز الهوية والمحافظة عليها والنهوض بالثقافة، وتعزيز حضور المملكة عربياً ودولياً. كما تسهم هذه الأجهزة في بناء مجتمع إبداعي يسهم في الارتقاء بنمط حياة الفرد وتشجيع الإبداع؛ لتحقيق رؤية المملكة نحو النمو والتنوع الاقتصادي، وتعزيز مبادئ وقيم الرياضة للشباب والرياضيين، وزيادة مستوى الأداء بما يسهم في تحسين وتطوير البيئة الرياضية، وتنمية قدرات الشباب البدنية والثقافية وزيادة مشاركتهم في مشاريع الخدمة العامة. كما يسعى هذا الهدف كذلك إلى العناية بالصقور والإبل ودعم الأنشطة المتصلة بها من جميع النواحي بوصفهما موروثاً ثقافياً وتراثياً واقتصادياً، ودعم الأنشطة المتصلة بهما من جميع النواحي؛ لذا تم استحداث عدد من الأجهزة التي تُعنى بهذا الجانب؛ مثل: وزارة الثقافة، الهيئة العامة للثقافة، الهيئة العامة للترفيه، الهيئة العامة للرياضة، نادي الإبل، نادي الصقور، وبرنامج جودة الحياة. كما يسعى هذا الهدف الإستراتيجي؛ من خلال إنشاء مركز الملك عبد العزيز للخيال العربية الأصيلة إلى عمل التوثيق



اللازم؛ للحفاظ على نسب الخيل العربية ووَضْع سُبُل وطرق الرعاية الصحيحة للخيول العربية الأصيلة، وإقامة الأنشطة للخيول العربية بأنظمة وقوانين دولية، والمشاركة في تقديم التوعية والإرشاد للملاك.

ويعتبر مشروع جدة التاريخية، وفق هذا الهدف الإستراتيجي امتداداً لتطوير المناطق التاريخية؛ مثل: مشروع بوابة الدرعية، والهيئة الملكية لتطوير العلا، الهيئة الملكية لمدينة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة؛ بالإضافة إلى هيئات تطوير المناطق والمدن وتحسين بيئتها وتطويرها والحفاظ على قيمتها التاريخية.

ومن بين تطلّعات أهداف هذه الجهات؛ ترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة، وتوحيد الجهود بين الجهات الحكومية وغير الحكومية في هذا المجال؛ للمحافظة على الثروة الوطنية من مصادر الطاقة، وتحقيق أدنى مستويات الاستهلاك الممكنة بالنسبة للناتج الوطني، والقيام بأعمال إدارة وتشغيل وصيانة مشروع الري والصرف الذي نفذته الدولة لتحقيق جملة من الأهداف الزراعية والتنموية؛ لذا، فقد تم استحداث المركز السعودي لكفاءة الطاقة والمؤسسة العامة للري. كما أن العناية بالتراث والمكتبات الوقفية وتشجيع إهداء الأفراد والمؤسسات المصادر النادرة والمهمة للعلم من مصادر التراث المخطوط أو المطبوع أو الآثار والمقتنيات الإسلامية أو التراثية، أو تلك التي تهتم بالفنون الإسلامية يعتبر هدفاً تفصيلياً لهذا الهدف الإستراتيجي.

كما تضمنت أهداف بعض هذه الجهات القيام بتخطيط المدن وتنميتها اقتصادياً ومتابعة تنفيذ البرامج والمشاريع في المناطق. وكذلك تنظيم الأنشطة والممارسات والمرافق التي تنطوي على الاستخدامات السلمية للطاقة النووية والإشعاعات المؤينة؛ فقد أُستحدثت هيئة الرقابة النووية والإشعاعية، ونظام الرقابة على الاستخدامات النووية والإشعاعية، ونظام المسؤولية المدنية عن الأضرار النووية؛ للإسهام في مراقبة وضمان الأمن والأمان وتحقيق الضمانات النووية لتلك الاستخدامات، وحماية الإنسان والبيئة من أي تعرض إشعاعي فعلي أو محتمل، بما في ذلك التعرض للإشعاعات الطبيعية، وتنفيذ التزامات المملكة بموجب المعاهدات والاتفاقيات ذات الصلة باختصاصها. ومن ضمن البرامج؛ يهدف البرنامج الوطني للتنمية المجتمعية في المناطق من خلال مجلس شؤون الأسرة واللجنة الدائمة لحماية بيئة المناطق الساحلية، والبرنامج الوطني للتنمية المجتمعية - إلى إحداث تنمية مجتمعية عند القيام بالمشاريع التنموية الكبرى، ودراسة جميع مشاريع الجهات الحكومية والخاصة والأفراد في المناطق الساحلية التي تستدعي إجراء أعمال ردم أو دفن أو تجريف؛ للموافقة عليها من الناحية البيئية، وذلك قبل تنفيذها.

وفيما يلي قائمة بأهم الأجهزة والأنظمة والبرامج والمجالس واللجان المستحدثة التي تدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي "تمكين حياة عامرة وصحية":

#### جدول رقم (٢)

أهم الأجهزة والأنظمة والبرامج والمجالس واللجان المستحدثة التي تدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي "تمكين حياة عامرة وصحية"

الأجهزة	١- الهيئة العامة للثقافة. ٢- الهيئة العامة للترفيه. ٣- الهيئة العامة للرياضة. ٤- الهيئة الملكية لمحافظة العلا. ٥- الهيئة الملكية لمدينة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة. ٦- نادي الإبل. ٧- نادي الصقور. ٨- إدارة مشروع جدة التاريخية. ٩- وزارة الثقافة. ١٠- المركز السعودي لكفاءة الطاقة. ١١- المؤسسة العامة للري.
---------	---

<p>١٢- الهيئة السعودية للمقاولين.</p> <p>١٣- مجمع الملك عبد العزيز للمكتبات الوقفية.</p> <p>١٤- مركز الملك عبد العزيز للخيال العربية الأصيلة.</p> <p>١٥- مركز برنامج جودة الحياة.</p> <p>١٦- هيئات تطوير المناطق والمدن.</p> <p>١٧- هيئة الرقابة النووية والإشعاعية.</p> <p>١٨- هيئة تطوير بوابة الدرعية.</p>	
<p>١- نظام الإعلام المرئي والمسموع.</p> <p>٢- نظام التعامل مع الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة.</p> <p>٣- نظام الرقابة على الاستخدامات النووية والإشعاعية.</p> <p>٤- نظام المسؤولية المدنية عن الأضرار النووية.</p> <p>٥- نظام المناطق المحمية للحياة الفطرية.</p> <p>٦- نظام تطبيق كود البناء السعودي.</p> <p>٧- نظام الأحداث.</p> <p>٨- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.</p> <p>٩- نظام الوقاية من متلازمة العوز المناعي "الإيدز" وحقوق المصابين وواجباتهم.</p> <p>١٠- نظام الضريبة الانتقائية.</p> <p>١١- نظام مطاحن إنتاج الدقيق.</p> <p>١٢- نظام مكافحة التدخين.</p>	الأنظمة
١- البرنامج الوطني للتنمية المجتمعية في المناطق.	البرامج
<p>١- اللجنة الدائمة لحماية بيئة المناطق الساحلية.</p> <p>٢- مجلس شؤون الأسرة.</p>	المجالس واللجان

المصدر: من إعداد معدي الورقة

ويوضح الشكل التالي ملخصاً لأبرز ملامح التطور التنظيمي وفق محور "مجتمع حيوي":



المصدر: من إعداد معدي الورقة

شكل رقم (٢): أبرز ملامح التطور التنظيمي وَفْقَ محور "مجتمع حيوي"

## المحور الثاني: اقتصاد مزدهر:

ينقسم هذا المحور إلى أبعاد تمثّلت في الفرص المثمرة، والاستثمار الفاعل والتنافسية الجاذبة والموقع المستغل. وسعت الرؤية من خلال هذا المحور إلى تحقيق هدفين إستراتيجيين يتمثلان في تنمية وتنويع الاقتصاد وزيادة معدلات التوظيف (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩). وفي ضوء هذه الأبعاد والأهداف الإستراتيجية؛ ومن أجل تحقيق مَسْتَهْدَفَات هذا المحور تم تبني برامج تحقيق الرؤية التالية:

١. برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية.
٢. برنامج تطوير القطاع المالي.
٣. برنامج التخصيص.
٤. برنامج صندوق الاستثمارات العامة.
٥. برنامج ريادة الشركات الوطنية.
٦. برنامج الشراكات الإستراتيجية.

وفيما يلي عرضٌ للتطور التنظيمي وَفَقاً للأهداف الإستراتيجية لمحور (اقتصاد مزدهر):

### الهدف الإستراتيجي الأول: تنمية وتنويع الاقتصاد:

تسعى الرؤية من خلال هذا الهدف الإستراتيجي إلى تعظيم القدرات الاستثمارية وتنويع مصادر الإيرادات من خلال الدخول في استثمارات جريئة ومدروسة في قطاعات إستراتيجية جديدة وواعدة على المستويين المحلي والدولي وتطوير أسواق المال المحلية. كما تسعى الرؤية وَفَقَ هذا الهدف إلى تنمية الاقتصاد الرقمي ودعم القطاعات الواعدة وزيادة نسبة المحتوى المحلي فيها وتوطينها؛ مثل: قطاع التعدين والصناعات العسكرية والسياحة، والتجزئة، وفتح باب الاستثمار أمام القطاع الخاص؛ لزيادة مساهمته في الاقتصاد من خلال تحرير بعض الأصول المملوكة للدولة وتخصيص بعض الخدمات الحكومية. كذلك؛ فإن الرؤية تسعى وَفَقَ هذا الهدف إلى تحسين بيئة الأعمال وزيادة جاذبيتها للمستثمرين من داخل وخارج المملكة، ورفع مستوى التنافسية من خلال توطيد العلاقة بين القطاعين العام والخاص، وتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة وتطوير الأنظمة والتشريعات وتعديلها. كما تسعى الرؤية وفق هذا البعد إلى استغلال الموقع الجغرافي المتميز للمملكة، والذي يقع بين ثلاث قارات (آسيا وأوروبا وأفريقيا) وزيادة مستوى التكامل والترابط الإقليمي والدولي؛ من خلال تطوير مراكز ومنصات لوجستية مميزة من مطارات وموانئ وطرق برية وربطها بالمحيط الإقليمي للمملكة وتطوير وتنشيط المناطق خاصة سياحية وصناعية وإعادة تأهيل المدن داعمة للاستثمارات. كما تسعى إلى تطوير البنى التحتية وإنشاء مناطق خاصة سياحية وصناعية وإعادة تأهيل المدن الاقتصادية، وجعلها أكثر جاذبية للاستثمارات والكفاءات على حد سواء. كما تسعى الرؤية وَفَقَ هذا الهدف إلى تنمية الصادرات غير النفطية؛ من خلال دعم الشركات الوطنية الكبرى والشركات الواعدة وتعزيز قدراتها على المنافسة في الأسواق الإقليمية والدولية.

وسعيًا إلى تحقيق الأهداف السالفة الذكر؛ فقد تم إنشاء عدد من الأجهزة تلتقي أهدافها مع الهدف الإستراتيجي لهذا المحور وأبعاده المختلفة؛ إذ تسهم هذه الأجهزة في مجملها في تحقيق التكامل وتنسيق الجهود في تعزيز العملية التنموية للاقتصاد؛ من خلال اقتراح الأنشطة والقطاعات الملائمة للتخصيص وتعزيز فرص الاستثمار فيها وضمان تحقيق عمليات التخصيص للأهداف التنموية المقصودة. إضافةً إلى ما سبق؛ فإن هذه الأجهزة تهدف إلى دعم القطاعات الإستراتيجية والواعدة؛ مثل: قطاع الصناعات العسكرية؛ من خلال نقل وتوطين التقنية وزيادة المحتوى المحلي من هذه الصناعات، ودعم الابتكار والبحوث النوعية والتقنية في المجالات العسكرية والأمنية، وتعزيز المعارف والخبرات الوطنية في هذه المجالات الإستراتيجية الحساسة. كما تسهم هذه الأجهزة في تحسين بيئة الأعمال وتنمية اقتصاد مبني على المعرفة وزيادة الاستثمار في القطاعات المختلفة؛ من خلال تطوير البيئة التنافسية وحماية حقوق الملكية الفكرية وتشجيع المنافسة العادلة وحمايتها ومكافحة الاحتكار وتطوير قطاعات المقاولات والعقارات، وتنظيم

مهنة المحاماة. كما تسهم هذه الأجهزة في تطوير البنى التحتية للمدن الاقتصادية والمنصات اللوجستية والمواقع الأثرية ورفع مستويات التنسيق في بناء وتطوير الشراكات الإستراتيجية الدولية للمملكة؛ مما ينعكس إيجاباً على توفير بيئة جاذبة للاستثمارات الأجنبية ودعم الشركات الوطنية؛ من خلال الدخول في شراكات وتعزيز فرص وصولها للأسواق الخارجية.

وفي ذات الإطار؛ فقد تمّ إصدار عدد من الأنظمة تسعى إلى توفير الإطار القانوني الهادف إلى إرساء مبادئ الحوكمة والعمل المؤسسي والشفافية والنزاهة التي بدورها تنعكس إيجاباً على تحسين البيئة التنافسية وتعزيز بيئة الاستثمار ودعم وتحسين أداء الكيانات الاقتصادية المختلفة، وضمان حقوق الدائنين وجميع الأطراف ذات العلاقة. بالإضافة إلى ما سبق؛ فإن هذه الأنظمة تسعى إلى تطوير الصناعات المتعلقة بقطاعي النفط والغاز وزيادة تنافسيتهما وزيادة طاقتهما الإنتاجية ورفع نسبة محتوَاهما المحلي. كما تمّ إقرار أنظمة تسعى إلى تنظيم النشاط البحري التجاري وتطويره وزيادة ثقة المستثمرين فيه، وإقامة منطقة خاصة لوجستية جاذبة لاستثمارات نوعية؛ مما سيطور أنشطة الاستيراد والتصدير وإعادة التصدير، الذي سيسهم في جعل المملكة وجهةً جاذبة للاستثمارات من مختلف القارات. كما تمّ في ذات الجهود تطوير برنامج وطني لتطوير قطاع الثروة السمكية.

وفيما يلي قائمة بأهم الأجهزة المستحدثة والأنظمة التي تدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي "تنمية وتنويع الاقتصاد":

#### جدول رقم (٣)

أهم الأجهزة والأنظمة والبرامج المُستحدثة التي تدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي "تنمية وتنويع الاقتصاد"

<p>١- الهيئة السعودية للملكية الفكرية.</p> <p>٢- الهيئة العامة للتجارة الخارجية.</p> <p>٣- المركز الوطني للتنافسية.</p> <p>٤- المركز الوطني للدراسات الإستراتيجية التنموية.</p> <p>٥- الهيئة السعودية للمحاميين.</p> <p>٦- الهيئة السعودية للمقاولين.</p> <p>٧- الهيئة العامة للعقار.</p> <p>٨- المركز الوطني للتخصيص.</p> <p>٩- الهيئة العامة للصناعات العسكرية.</p> <p>١٠- مركز الأمير سلطان للدراسات والبحوث الدفاعية.</p> <p>١١- الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات.</p> <p>١٢- المركز السعودي للشراكات الإستراتيجية الدولية.</p>	الأجهزة
<p>١- نظام الإعلام المرئي والمسموع.</p> <p>٢- نظام الإفلاس.</p> <p>٣- نظام التجارة بالمنتجات البترولية.</p> <p>٤- نظام الرهن التجاري.</p> <p>٥- نظام الشركات.</p> <p>٦- نظام مزاولة المهن الهندسية.</p> <p>٧- نظام مطاحن إنتاج الدقيق.</p> <p>٨- نظام المواد الهيدروكربونية.</p> <p>٩- النظام البحري التجاري.</p> <p>١٠- تنظيم المنطقة الخاصة اللوجستية المتكاملة.</p>	الأنظمة
١- البرنامج الوطني لتطوير قطاع الثروة السمكية.	البرامج

المصدر: من إعداد معدي الورقة

## الهدف الإستراتيجي الثاني: زيادة معدلات التوظيف:

تسعى الرؤية من خلال هذا الهدف الإستراتيجي إلى زيادة وتنمية فرص العمل، وإتاحتها لجميع المواطنين من خلال تهيئة الشباب لدخول سوق العمل، وزيادة مشاركة المرأة وتمكين ذوي الإعاقة من الاندماج في هذا السوق. ولكي يتحقق ذلك؛ فقد سعت الرؤية إلى تطوير رأس المال البشري، الذي يعتبر الثروة الحقيقية من خلال تحسين تكافؤ الفرص في الحصول على تعليم ومعارف نوعية وتحسين مخرجات التعليم والتدريب ومواءمتها وربطها باحتياجات السوق والاستثمار في التعليم والتدريب النوعي، الذي يضيف لرأس المال البشري المحلي. كما تسعى الرؤية وَفْقَ هذا الهدف للتركيز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والأسر المنتجة وزيادة نسب مشاركتها في الناتج المحلي باعتبارها رافداً مهماً للاقتصاد ومجالات واعدة لنموه؛ من خلال دعم الابتكار والمشاريع الريادية وتمكينها وتمويلها ودعم التوظيف والاستثمار فيها. بالإضافة إلى ما سبق؛ فقد غطى هذا الهدف جانباً مهماً يتعلق بتهيئة البيئة الجاذبة لاستقطاب الكفاءات والمواهب التي تحتاجها المملكة؛ لدعم التنمية وزيادة الاستثمارات الأجنبية؛ من خلال تحسين الظروف المعيشية وظروف العمل لهم.

وسعيّاً إلى تحقيق الأهداف السالفة الذكر؛ فقد تم إنشاء عدد من الأجهزة تلتقي أهدافها مع أهداف هذا المحور وأبعاده المختلفة؛ إذ تسهم هذه الأجهزة في العملية التنموية للاقتصاد؛ من خلال نقل المعرفة والتقنية وتوطينها وحماية حقوق الملكية الفكرية، ودعم الابتكار، ورفع جودة وكفاءة مخرجات التعليم والتدريب وزيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتفعيل مشاركتها في الناتج المحلي وتعزيز قدراتها التنافسية؛ مما ينعكس إيجاباً على زيادة عدد الوظائف وفرص العمل للمواطنين وتخفيض تكاليف المشتريات الحكومية عن طريق زيادة نسبة المحتوى المحلي فيها.

وفيما يلي قائمة بأهم هذه الأجهزة المستحدثة التي تدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي "زيادة معدلات التوظيف":

### جدول رقم (٤)

#### أهم الأجهزة المُستحدثة التي تدعم تحقيق الهدف الإستراتيجي "زيادة معدلات التوظيف"

الأجهزة	
١- الهيئة السعودية للملكية الفكرية.	
٢- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.	
٣- الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات.	
٤- هيئة المحتوى المحلي والمشتريات الحكومية.	
٥- المركز الوطني للدراسات الإستراتيجية التنموية.	
٦- هيئة تقويم التعليم والتدريب.	

المصدر: من إعداد معدي الورقة

ويوضح الشكل التالي ملخصاً لأبرز ملامح التطور التنظيمي وَفْقَ محور "اقتصاد مزدهر":



المصدر: من إعداد معدي الورقة

شكل رقم (٣): أبرز ملامح التطور التنظيمي وَفْقَ محور "اقتصاد مزدهر"

### المحور الثالث: وطن طموح:

ينقسم هذا المحور إلى بُعدين تمثلان في الحكومة الفاعلة والمواطن المسؤول. وسَعَتِ الرؤية من خلال هذا المحور إلى تحقيق هدفين إستراتيجيين يتمثلان في تعزيز فاعلية الحكومة وتمكين المسؤولية الاجتماعية (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩). وفي ضوء هذه الأبعاد والأهداف الإستراتيجية، ومن أجل تحقيق مُسْتَهْدَفَات هذا المحور تم تبني برامج تحقيق الرؤية التالية:

١. برنامج التحول الوطني.
٢. برنامج تحقيق التوازن المالي.

#### وفيما يلي عَرَضُ للتطور التنظيمي لمحور (وطن طموح):

تهدف الرؤية من خلال محور وطن طموح إلى تحقيق هدفين إستراتيجيين؛ أولهما: تعزيز فاعلية الحكومة، وذلك بالتطوير المستمر لأدائها؛ ليكون مواكباً للتطلّعات والآمال وقادراً على مواجهة التحديات، والسعي إلى العمل وَفْقَ معايير عالية من الشفافية والمساءلة، وإدارة الموارد المالية بكفاءة واقتدار، وتحقيق المرونة في هيكليتها، والاعتماد على ثقافة الأداء في جميع الأعمال. ولتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي؛ فقد رسمت الرؤية خارطة طريق واضحة المعالم تتمثل أولاً بتحقيق التوازن في الميزانية العامة؛ من خلال تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق الحكومي وتنويع الإيرادات الحكومية وتعظيم الإيرادات المتولدة من إنتاج النفط، وثانياً بتحسين أداء الجهاز الحكومي؛ من خلال تصميم هيكل حكومي أكثر مرونة وفعالية وتحسين أداء الجهات الحكومية، وتحسين إنتاجية موظفي الحكومة وتطوير الحكومة الإلكترونية، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للموظفين، وثالثاً بالتفاعل مع المواطنين من خلال تعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية ودعم قنوات التواصل مع المواطنين ومجتمع الأعمال وضمان تجاوب الجهات الحكومية لملاحظات عملائها، ورابعاً بحماية الموارد الحيوية للدولة؛ من خلال ضمان تحقيق الأمن التنموي والغذائي وضمان استفادة مستدامة من الموارد المائية.

ويتمثل الهدف الإستراتيجي الآخر لمحور وطن طموح في تمكين المسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي؛ فقد حددت الرؤية ثلاثة أهداف فرعية تتعلق بالمواطن والشركات الربحية والقطاع غير الربحي، وذلك برفع مستوى تحمل المواطن للمسؤولية؛ من خلال تعزيز وتمكين التخطيط المالي (التقاعد، والادخار وما إلى ذلك) وتشجيع العمل التطوعي، وتمكين الشركات من المساهمة الاجتماعية؛ من خلال تعزيز قيام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية وتعزيز اهتمام الشركات باستدامة الاقتصاد الوطني، وتمكين تحقيق أثر أكبر للقطاع غير الربحي من خلال دعم نموه وتمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق.

وسعيًا إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمحور وطن طموح وأهدافه الفرعية السالفة الذكر؛ فقد تمت مراجعة دقيقة للهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية، وترتيب ما له صلة بالشؤون السياسية والأمنية وشؤون الاقتصاد والتنمية؛ وذلك لرفع كفاءة أداء الحكومة ومستوى التنسيق تفادياً للازدواج وتحقيق الأهداف المرسومة، وبما يؤدي إلى تكامل الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات، وبما يتواءم مع التطورات والمتغيرات المتسارعة التي طرأت في مختلف المجالات. وتم على ضوء ذلك إلغاء المجالس واللجان العليا في الدولة وتأسيس رافدين لمجلس الوزراء؛ هما: مجلس الشؤون السياسية والأمنية، ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية؛ بهدف رفع الفاعلية والكفاءة وسرعة اتخاذ القرار وتحقيق مرونة أكثر في مواكبة متطلبات الرؤية الوطنية وتحقيق أولوياتها، كما تم استحداث أجهزة حكومية ممكنة في الحكومة؛ لمراقبة التنفيذ ومتابعة الأداء وفق أفضل الممارسات العالمية المتبعة، ودعمها بما تحتاج إليه من إمكانيات بشرية ومادية ونظامية؛ لمساعدة الأجهزة الحكومية في متابعة وتحسين أدائها، وصولاً إلى أداء أكثر مرونة وفاعلية؛ مما أسهم في حوكمة فاعلة للعمل الحكومي.

وتحقيقاً لما سبق؛ فقد تم إنشاء أجهزة حكومية جديدة، ودمج وتعديل النمط التنظيمي لعدد آخر من الأجهزة؛ ومنها مركز تحقيق كفاءة الإنفاق ومركز تنمية الإيرادات غير النفطية والهيئة العامة للتجارة الخارجية التي في مجملها تخدم محور وطن طموح؛ حيث تلتقي أهدافها مع أهداف هذا المحور وأبعاده المختلفة؛ إذ تسهم هذه الأجهزة في رفع كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومية وتنمية وتعظيم الإيرادات غير النفطية ورسم السياسات والإستراتيجيات الخارجية ذات الصلة بالتجارة والاستثمار وتنظيم جميع الأنشطة المتعلقة بالعمل الجمركي والمنافذ الجمركية وإدارتها. ومن جانب آخر، ولتحسين أداء الجهاز الحكومي وجعله أكثر فاعلية ومرونة ورفع إنتاجية موظفيه وتحسين خدماته الإلكترونية؛ فقد تم إنشاء أجهزة تصب في هذا الجانب، وفيما يتعلق بأداء الجهاز الحكومي فقد تم استحداث مركز الإنجاز والتدخل السريع والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة ومركز دعم اتخاذ القرار؛ وذلك لمتابعة إنجاز المبادرات والبرامج ذات الأولوية والأهمية الاقتصادية والتنموية، وقياس أداء الأجهزة العامة؛ لدعم كفاءتها وفعاليتها، ودعم اتخاذ القرار وتحسين فعاليتها وكفاءتها في مختلف المجالات في الوقت المطلوب وبالذقة المناسبة. ولم يقتصر الأمر على إنشاء أجهزة مستقلة للارتقاء بأداء الجهاز الحكومي؛ بل تضمن استحداث وحدات ولجان على مستوى رفيع ضمن مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية؛ مثل اللجنة الاستشارية المعنية بضبط بوصلة توجيه برامج تحقيق الرؤية، واللجنة المالية المعنية بوضع وتحديث آليات اعتماد وتمويل البرامج والمبادرات، ودراسة المتطلبات المالية للبرامج والمبادرات، وتخطيط التدفقات النقدية لها والرفع بشأنه، واللجنة التحضيرية للتنظيم الإداري المعنية بدراسة الموضوعات ذات الصلة بالتنظيم الإداري للأجهزة الحكومية، ومكتب إدارة المشروعات الذي يتولى متابعة المشروعات والقرارات التي يصدرها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ومن ذلك مدى تحقيق أهداف والتزامات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وفي الجانب المتعلق بإنتاجية الموظف؛ فقد تمَّ استحداث وتطوير أجهزة تُعنى بذلك، ومنها مكتب سياسات وأبحاث الموارد البشرية وهيئة تقويم التعليم والتدريب والمركز الوطني للتعليم الإلكتروني، والتي تهدف إلى تطوير منظومة الموارد البشرية في الدولة وتعزيز دورها وتنميتها، ورفع جودة وكفاءة التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص، وضبط جودة التعليم الإلكتروني. وفي ذات السياق، فقد تم استحداث اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، التي ستسهم وبشكل فعّال في تمكين الجهات الحكومية من توفير بيئة عمل محفزة وبنية أساسية تتسم بالفاعلية والكفاءة في الموارد البشرية؛ بالإضافة إلى الارتقاء بجودة الأداء الوظيفي، وتعزيز المرونة والشفافية والتقليل من

المركزية؛ من خلال تمكين الجهات الحكومية من إدارة مواردها البشرية بسهولة وباستقلالية؛ حيث تجسّد لائحة الموارد البشرية تحولاً جوهرياً في القطاع الحكومي بالمملكة؛ فقد اشتملت على التطوير، والتأهيل، ورفع جودة الأداء، والتدريب المستمر بما يتواءم مع احتياجات وتطلعات الجهات الحكومية؛ لضمان تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وجميع تلك الأجهزة والأنظمة والبرامج واللجان والمجالس تصبّ في هدف مشترك وهو تحسين وتطوير الموارد البشرية، وتحسين وزيادة إنتاجية الموظف والارتقاء بجودة الأداء.

أما في جانب الحكومة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات المُقدّمة للمواطن؛ فقد تم استحداث أجهزة جديدة تم إضافتها لمنظومة الحكومة الإلكترونية تتمثل في مجلس التجارة الإلكترونية واللجنة الوطنية للتحول الرقمي والهيئة الوطنية للأمن السيبراني، وهذه الأجهزة تهدف إلى تحفيز وتشجيع التجارة الإلكترونية ورسم السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالتحول الرقمي، وتعزيز الأمن السيبراني حمايةً للمصالح الحيوية للدولة، وأمنها الوطني والبنى التحتية الحساسة والخدمات ذات الأولوية.

واستكمالاً للجهود المبذولة لضمان تحقيق الهدف الإستراتيجي "تعزيز فاعلية الحكومة"؛ فقد تم استحداث وتعديل النمط التنظيمي لأجهزة قائمة لتحقيق الأمن التنموي والاستفادة المستدامة من الموارد المائية، ومن هذه الأجهزة: رئاسة أمن الدولة، ومركز الأمن الوطني للعناية بكل ما يتعلق بشؤون أمن الدولة، ولدعم عملية صنع القرار الخاص بشؤون الأمن الوطني، التي من أدوارها الرئيسية حماية الموارد الحيوية المنوطة بأجهزة قائمة وأجهزة أُستحدثت لتحقيق أهداف الرؤية؛ ومنها المركز السعودي لكفاءة الطاقة والهيئة العامة للري ولجنة أراضي الدولة والهيئة العامة لعقارات الدولة، التي تسهم في ترشيد إنتاج واستهلاك الطاقة ورفع كفاءتها، وإدارة نشاط الري بالمملكة وتشغيله وتطويره، والمحافظة على أراضي الدولة، وتثبيت ملكيتها ووضع الضوابط لتخصيص الأراضي للجهات الحكومية أو غيرها، والإشراف على عقارات الدولة وتنظيم شؤونها وحمايتها والمحافظة عليها وكيفية التصرف بها واستغلالها واستخدامها واستثمارها بالشكل الأمثل.

وسعيّاً إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي الأول والمتمثل في تعزيز فاعلية الحكومة في جانب تحقيق توازن الميزانية العامة؛ من خلال تنويع الإيرادات الحكومية وتعظيم الإيرادات المتحصلة من خلال الرسوم؛ فقد تمّت الموافقة على نظام الأراضي البيضاء، ونظام ضريبة القيمة المضافة. وفي نفس السياق ولتعظيم الإيرادات المتولدة من إنتاج النفط؛ ولضمان حماية موارد الدولة وتحقيق أمنها وتنميتها؛ فقد تمّت الموافقة على نظام المواد الهيدروكربونية. واستكمالاً لهذه الجهود وسعيّاً إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي الثاني لمحور وطن طموح والمتمثل في تمكين المسؤولية الاجتماعية، الذي ركّز على رفع مستوى الوعي، وتحمل المسؤولية للمواطن في العديد من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التنمية على المستوى الفردي وكذلك المجتمع؛ فقد تمّت الموافقة على نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الذي يهدف إلى تعزيز دور المواطن، ورفع حس المسؤولية لديه وزيادة مساهمته في الأعمال التطوعية والمجتمعية؛ بغية المساهمة في التنمية الوطنية وتحقيق التكافل الاجتماعي. وفي ذات السياق؛ فقد تم استحداث عدد من المجالس واللجان التي سعت إلى تمكين الفرد والمؤسسات الأهلية وتعزيز دورها تجاه المجتمع السعودي. إضافةً إلى ما سبق؛ فقد تم إنشاء مجلس المخاطر الوطنية؛ للمساهمة في تعزيز الوعي والمسؤولية والجاهزية تجاه المخاطر والأزمات والكوارث التي قد تمس الفرد أو المجتمع، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بإدارة الأزمات والكوارث. أما على مستوى تفعيل دور الأسرة ورفع ثقافة العمل التطوعي الذي يسهم وبفاعلية في إشراك أفراد المجتمع في دعم التنمية والمسؤولية الاجتماعية؛ فقد تم استحداث مجلس شؤون الأسرة، الذي يستهدف الأسر داخل المجتمع السعودي من تعزيز للمسؤولية الاجتماعية ودور الأسرة المحوري تجاه المجتمع عن طريق إعداد أبنائه وتنشئتهم وفق المبادئ الإسلامية السمحة من الوسطية والاعتدال، وكذلك تعزيز مبادئ الإتيقان والانضباط والعناية بالموهوب في المجتمع.

وفيما يلي قائمة بأهم هذه الأجهزة والمجالس واللجان والبرامج والأنظمة المستحدثة، التي تدعم تحقيق الهدفين الإستراتيجيين لمحور "وطن طموح":



جدول رقم (٥)

أهم الأجهزة والأنظمة والبرامج والمجالس واللجان المُستحدثة التي تدعم تحقيق الهدفين الإستراتيجيين لمُحور "وطن طموح"

<p><b>الأجهزة</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. مركز الإنجاز والتدخل السريع.</li> <li>٢. رئاسة أمن الدولة.</li> <li>٣. مركز الأمن الوطني.</li> <li>٤. مركز المعلومات الوطني.</li> <li>٥. المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.</li> <li>٦. الهيئة السعودية للفضاء.</li> <li>٧. الهيئة العامة للتجارة الخارجية.</li> <li>٨. المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.</li> <li>٩. المؤسسة العامة للري.</li> <li>١٠. المركز الوطني لأبحاث وتطوير الزراعة المستدامة (استدامة).</li> <li>١١. الهيئة العامة للزكاة والدخل.</li> <li>١٢. الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.</li> <li>١٣. صندوق التنمية الوطني.</li> <li>١٤. مركز دعم اتخاذ القرار.</li> <li>١٥. مكتب سياسات وأبحاث الموارد البشرية.</li> <li>١٦. هيئة تقويم التعليم والتدريب.</li> <li>١٧. مركز تنمية الإيرادات غير النفطية.</li> <li>١٨. مركز تحقيق كفاءة الإنفاق.</li> <li>١٩. الهيئة العامة للجمارك.</li> <li>٢٠. الهيئة العامة لعقارات الدولة.</li> <li>٢١. هيئة حي السفارات.</li> <li>٢٢. الهيئة العامة للإحصاء.</li> </ol>
<p><b>الأنظمة</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.</li> <li>٢. نظام الموارد الهيدروكربونية.</li> <li>٣. نظام رسوم الأراضي البيضاء.</li> <li>٤. نظام ضريبة القيمة المضافة.</li> </ol>
<p><b>البرامج</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات في الجهات العامة.</li> </ol>
<p><b>المجالس واللجان</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.</li> <li>٢. مجلس الشؤون السياسية والأمنية.</li> <li>٣. مجلس المخاطر الوطنية.</li> <li>٤. مجلس شؤون الأسرة.</li> <li>٥. مجلس التجارة الإلكترونية.</li> <li>٦. اللجنة الوطنية للتحول الرقمي.</li> <li>٧. اللجنة التحضيرية للتنظيم الإداري.</li> <li>٨. لجنة أراضي الدولة.</li> </ol>

المصدر: من إعداد معدي الورقة

ويوضح الشكل التالي ملخصاً لأبرز ملامح التطور التنظيمي وَفْقَ محور "وطن طموح":



المصدر: من إعداد معدي الورقة

شكل رقم (٤) أبرز ملامح التطور التنظيمي وَفْقَ محور "وطن طموح"

## الخاتمة:

تناولت هذه الورقة رَصْداً لأبرز ملامح التطور التنظيمي في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - والتي صاحبت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وسعت إلى توفير جميع الإمكانيات وتذليل كافة الصعوبات؛ من أجل تحقيق أهداف هذه الرؤية الطموحة والوفاء بالتزاماتها تجاه الوطن والمواطن. وقد تم ذلك من خلال استعراض مختصر لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وأبرز البرامج الهادفة إلى بناء هذه الرؤية ودعمها وتحقيق مستهدفاتها. تلا ذلك وصف للتطور التنظيمي الحاصل والهادف إلى تمكين الأجهزة الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطنين بشكل عام من القيام بما أنيط بهم من مهام واختصاصات تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. تلخّصت أبرز ملامح التطور التنظيمي التي تم رصدها في هذه الورقة في الأجهزة التي تم استحداثها والأنظمة الحديثة التي تم سنّها والمجالس واللجان والبرامج المستحدثة؛ بحيث تم ربط أهدافها بالأهداف الإستراتيجية لكل محور من محاور الرؤية الثلاث: المجتمع الحيوي، الاقتصاد المزدهر والوطن الطموح. وقد أسهم هذا الربط في تسليط الضوء على الجهود الحثيثة التي تبذلها حكومة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين - حفظهما الله - في سبيل توفير كافة الإمكانيات التي تحقق الرخاء والتقدم للوطن والمواطن. كما أسهمت في إيضاح حجم الخطوات المتخذة في اتجاه تحقيق أهداف كل محور من محاور الرؤية.

فمن خلال رصد تلك التطورات التنظيمية في المملكة وتحليل كافة القرارات والترتيبات والأنظمة ذات العلاقة، يمكن تلخيص أبرز آثار هذا التطور التنظيمي فيما يلي:

١. تعزيز مبادئ الحوكمة من الشفافية والعدالة وفصل المهام والاختصاصات.
٢. المحافظة على موارد المملكة البشرية والمالية والطبيعية، وضمان الاستثمار الأمثل لها.
٣. تقليل البيروقراطية في الأجهزة الحكومية، والانتقال إلى الإدارة الحديثة؛ من خلال تقليل إجراءات العمل والتعقيدات الإدارية وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات.

- 
٤. تحسين وتطوير منظومة العمل في الأجهزة الحكومية، وسد الفجوات التنظيمية وتوفير البيئة الأساسية والبنية التحتية الفاعلة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.
  ٥. تطوير وسن الأنظمة القائمة؛ لتلائم المرحلة الحالية، وتلبي التطلعات المستقبلية، وتتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
  ٦. الاهتمام الكبير برأس المال البشري في القطاع العام والحرص على العناية به وتطويره؛ لكونه اللاعب الرئيس في نجاح برامج ومشروعات الرؤية.
  ٧. الاهتمام بالمناطق جميعها، ومنها إكمال منظومة هيئات تطوير المناطق والمحافظات؛ لضمان تلبية احتياجات المواطنين والزائرين، وكذلك المستثمرون.
  ٨. رفع معدلات نمو الاقتصاد السعودي وتنمية الموارد الاقتصادية، وجذب الاستثمارات الأجنبية وزيادة معدلات التوظيف.
  ٩. تنويع مصادر الإيرادات العامة للمملكة، وتحقيق التنمية المستدامة للأجيال القادمة.
  ١٠. الارتقاء بالجوانب الثقافية والترفيهية؛ بغرض تعزيز رفاهية المواطنين ودعم الاستقرار الاجتماعي لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية.

---

## المراجع

- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa>
- وثيقة برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/node/293>
- وثيقة برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/NIDLp>
- وثيقة برنامج التحول الوطني، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/ntp>
- وثيقة برنامج الإسكان، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/iskan>
- وثيقة برنامج تطوير القطاع المالي، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/FSDP>
- وثيقة برنامج جودة الحياة، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/qol>
- وثيقة برنامج التخصيص، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/ncp>
- وثيقة برنامج صندوق الاستثمارات العامة، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/pifprogram/about>
- وثيقة برنامج تحقيق التوازن المالي، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/bb2020>
- وثيقة برنامج خدمة ضيوف الرحمن، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/node/316>
- وثيقة برنامج ريادة الشركات الوطنية، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/node/301>
- وثيقة برنامج الشراكات الإستراتيجية، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/node/125>
- وثيقة برنامج تعزيز الشخصية الوطنية، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثيقة من خلال:  
<https://vision2030.gov.sa/ar/node/304>
- الأنظمة والقرارات والتنظيمات والترتيبات التنظيمية ذات العلاقة، ٢٠١٩، تم الاطلاع على الوثائق من خلال:  
<http://ncar.gov.sa/Documents/AdvancedSearch>

ورقتا عمل باللغة الإنجليزية



---

## References

- Al-humaidi, M., 2014. *Saudi Women take the lead in civil service jobs*. [Online] Available at: <http://english.aawsat.com> [Accessed 20 April 2016].
- Al-Qahtani, F., 2016. *Haqbani to face Shoura members on Tuesday*. [Online] Available at: <http://saudigazette.com.sa> [Accessed 12 November 2018].
- AlTurki, F., 2018. *Q3 2018 Budget*. [Online] Available at: <http://www.jadwa.com> [Accessed 4 November 2018].
- Beschel, R., Cameron, B., Kunicova, J. & Myers, B., 2018. *Improving Public Sector Performance through innovation and inter-agency coordination*, Malaysia: World Bank.
- Burgess, S., 2018. *Davos 2018: Saudi Arabia's reform plans are ambitious, but already working*. [Online] Available at: <https://www.thenational.ae> [Accessed 29 November 2018].
- Joyce, P., 2015. *Strategic Management in the Public Sector*. 1st ed. Abingdon: Routledge.
- Joyce, P. & Rasheed, T. F. A., 2017. *Public Governance and Strategic Management Capabilities: Public Governance in the Gulf States*. 1st ed. New York: Routledge.
- Rouse, M., 2018. *What is Private Sector*. [Online] Available at: <https://whatis.tectartget.com> [Accessed 13 November 2018].
- Salman, H. R. H. P. M. B., 2016. *Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia*. [Online] Available at: <https://www.vision2030.gov.sa> [Accessed 10 September 2018].
- Services, M. o. C., 2014. *The Annual Appraisal of Government employees*. [Online] Available at: <https://www.mcs.gov.sa> [Accessed 21 April 2016].
- Statistics, G. A. f., 2018. *Housing Survey 2017*. [Online] Available at: <https://www.stats.gov.sa> [Accessed 01 November 2018].
- Writer, S., 2015. *Saudi investors say Ethiopian govt officials 'robbed' them*. [Online] Available at: <http://www.arabnews.com/saudi-arabia> [Accessed 10 November 2018].
- Writer, S., 2016. *Saudi official warns over bankruptcy in 'three to four years'*. [Online] Available at: <http://www.arabianbusiness.com> [Accessed 12 November 2018].
- Writer, S., 2018. *Saudi fishermen fear crisis, say job project unrealistic*. [Online] Available at: <http://saudigazette.com.sa> [Accessed 18 September 2018].
- Writer, S., 2018. *Unemployment Compensation*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com> [Accessed 03 November 2018].

---

responsible for coordinating government and sectoral programs. These together with the intention of working in partnership with the private sector, the commitment to engage with all the stakeholders, and the interest in government responsiveness, accountability and transparency, all suggest a desire to create a reformed system of governance based on strategic state capabilities and an enabling relationship with the citizens (Joyce & Rasheed, 2017).

The Saudi population is embracing the support for a change to sustainable economic, social and environmental reforms including women's participation, as well as bringing about a new valuing of human capital within the country's economic system. However, the challenges for sustainable development and strategic transformation stretch beyond public administration of public services to involve civil society.

Strategic transformation is achievable through the creation of long-term strategic visions backed up by the government's increased ability to implement policies for the benefit of the country. In the face of constraints and challenges, the country's leaders are determined to pursue the country's sustainable and strategic transformation to create a society for Saudi citizens that is prosperous because of a diversified economy and a society that has happy citizens who are satisfied with their lives.



---

Table 4 indicates that the Saudization strategy demonstrated mixed results, both succeeding and failing. The factor that contributed to this was the decision-makers' non-consultation with all the stakeholders involved. In the case study of Food Security and Dwindling Water Resources, the combination of factors enabled the agricultural sector to achieve self-sufficiency but failed to protect the Kingdom's dwindling water resources. The Fishing sector case study shows failure because of delivery chain problems. The Mowaten case study has shown mixed results, in terms of government support and without a timetable until the government can support Mowaten, taking into account the downfall in oil prices. The Privatization case study demonstrates mixed results – successes and challenges

## **8.0 Discussion**

The five case studies illustrated above indicate the Saudi government's quest for a sustainable and diversified economy for the benefit of the Saudi society to uplift the standard of living of its citizens and enable them to achieve a happy life. The motivation of the public sector, notably the civil servants, to improve their capabilities and credibility will result in great improvement in the private sector. The Saudi economy is being driven by the government's vital role in creating employment, education, healthcare and foreign direct investments. These create healthy competition in both public and private sectors, which stimulates the economy. Capable and effective civil servants mean an improved private sector business environment.

Fiscal context matters for success. The launching of the Citizen Account Program (Mowaten) by the government in 2017 was a success on the part of the government's safety net programs, yet challenges are inevitable due to concerns about the increasing population and the downfall of government revenues. The question is: for how long can the government maintain Mowaten for locals, taking into account the volatility of oil prices? The ambitious housing program (Sakani) to provide citizens with affordable housing needs transparent rules and regulations for the benefit of all the stakeholders.

Mobilizing support. The government's non-consultation with all stakeholders, which resulted in their lack of participation, has weakened the SME private sector.

Privatization is taking off, albeit slowly, and is one of the key pillars for the success of the government's diversification program. The government is trying to shift the massive expense to the private sector because the infrastructure requires a huge amount of capital that is not available to the government.

## **9.0 Conclusion**

Through Saudi Vision 2030 the Saudi state is changing from being bureaucratic to strategic. It involves setting up a Center for Performance Management of Government Agencies, and a strategic management office,

public sector by lowering the number of government employees, keeping in mind the number of public sector employees is about 1.3 million and nearly half of them work in the education sector, which had a total budget of SR192.0 billion in 2018, compared to 228 billion in 2017.

## 7.0 Lessons from Mini Case Studies

Table 4 illustrates each mini case study's strategies and their status, whether they are succeeding, failing or have mixed results.

**Table 4**  
**Lessons: Comparative Analysis of the Mini Case Studies**

Case Study	Strategy	Status
6.1 Saudization Strategy	Saudization is the Saudi nationalization scheme to increase the employment of Saudi nationals in the private sector.	Mixed results: succeeding and failing
6.2 Food Security & Dwindling Water Resources	With the support of the Saudi government, granting ownership of farm land to citizens including giving loans and subsidies ranging from machinery and fertilizers to support for export product, or ranging from machinery to fertilizers, and support for export produce	Mixed results: succeeding and failing
6.3 The Implementation of Saudization in the Fishing Sector	(MEWA) requires every fishing vessel in the Kingdom's waters to have a Saudi national aboard.	Failing
6.4 Citizen Account Program (Mowaten)	Government to provide thoughtful cash grants to Saudi citizens; the scheme began registration in February 2017, and money was paid at the end of 2017.	Mixed results: succeeding and failing
6.5 Privatization of Government Sectors	The privatization program targets the privatization of 10 key sectors in the first phase: health; housing; education; labor and social affairs; energy, industry and mineral resources; municipalities; transport and aviation; environment, water and agriculture; Haj and Umrah; and communications and IT. This is being labelled as action under the Vision 2030 strategy.	Mixed results: successes and challenges

---

According to H.E. Minister of Labor and Social Development Dr. Ali bin Nasser al-Ghafis, 10.6 million Saudi citizens have benefited from this program. The Saudi population in 2017 was 20.4 million; the total eligible is 52%. Saudis received money at the rate of SR 938 per month as an average support per household, according to Al Arabiya (21 Dec. 2017). To date, the Saudi government has disbursed SR 27.5 billion (\$7.3 billion) as its first cash support program for its Citizen Account Program for 12.1 million Saudi beneficiaries registered in the program. The Saudi government has allocated a budget of SR 32.4 billion (\$8.64 billion) for the program in 2018.

## **6.5 Mini Case Study: Privatization of Government Sectors**

### **Introduction**

Saudi Arabia is taking action to privatize state assets on a massive scale. The scope of this is extensive: the privatization program targets the privatization of 10 key sectors in the first phase. They are health; housing; education; labor and social affairs; energy, industry and mineral resources; municipalities; transport and aviation; environment, water and agriculture; Haj and Umrah; and communications and IT. This is being labelled as action under the Vision 2030 strategy.

Privatization in this scope is the transfer of ownership of specified assets or services from the government to the private sector. The transfer of ownership can be done in several forms, e.g. (not exhaustive) full/partial assets sale, IPO, management buy-out, PPP (BOT, concessions or outsourcing), according to Saudi Vision 2030.

### **Constraints and Obstacles**

The execution is slow.

One of the main challenges facing privatizing government or state-owned institutions is the multi-dimensional challenge of economic, social, political and national security. Some government institutions when privatized do not have alternative jobs for the civil servants. Furthermore, there is a risk in privatizing state-owned institutions. For example, there is slow privatization of government sectors, notably Saudi Aramco, where the government published the IPO in 2018 but it was rescheduled to 2021. This was also the case in the wave of privatizations that swept Latin America in the 1980s and 1990s, as governments sold off everything from airlines and energy producers to utility providers, which left hundreds of millions of citizens stranded, too poor to participate in the expanding market economies (ibid).

### **Successes**

In May 2018, Saudi Arabia's Capital Market Authority (CMA) approved the listing of 30.23% or 13 million shares in the National Company for Learning & Education. This is aligned to Vision 2030 by improving the performance of the

---

They are concerned that the decision might not succeed in achieving its goals due to Saudi fishermen's lack of proper training and qualifications.

#### **Successes**

Saudization has perhaps been noteworthy for setbacks rather than successes in the retail sector and the fisheries industry.

### **6.4 Mini Case Study: Citizen Account Program (Mowateen)**

#### **Introduction**

The Mowaten program aims to reduce negative effects of the implementation of Saudi Vision 2030, and is part of the KSA's social safety net. Due to the downfall in the price of oil in 2015, the Saudi Fiscal Budget went into deficit.

The government has introduced a Citizen Account Program (Mowaten) to ease the burden of Saudi nationals on the incoming high prices on basic utilities and commodities coupled with value added tax (VAT). The government initiative is to ease the fiscal budget and lessen expenses on subsidies.

Via the Citizen Account Program (Mowaten) the Saudi government is to provide thoughtful cash grants to Saudi citizens. Registration on the scheme began in February 2017, and money was paid at the end of 2017. The cost will increase and compensation payments will be gradually reduced to between SR 60 and 70 billion in 2020.

#### **Constraints and Obstacles**

The challenge facing the Mowaten program is the ability and capability of the government to keep financing the program. The Saudi budget statement in November 2018 stated that the government's expenses had risen by 21% year-on-year in Q3 2018, to a total of SR 231 billion (AlTurki, 2018). Current expenditure, the lower economic growth-enhancing element of government spending, was up 24% year-on-year, mainly as a result of higher "social safety nets", which rose by 158% to SR 28 billion, due to payments under the Citizen Account Program.

With the ever-increasing young population and the downfall of the government's income, it will be a challenge for the government to maintain the safety net program. 'This is coupled with a shortage of housing. According to the survey of the General Statistics Authority (2018), the percentage of Saudis owning and inhabiting their own houses was 59.92% in 2010 compared with 2016, when it was 63.18%.

#### **Successes**

Through the Citizen Account Program (Mowaten), the Saudi government was able to identify the number of Saudi nationals who needed assistance with the rising cost of basic utilities and commodities and the imposition of VAT.

---

## **Solutions to Food Security and Conservation of Dwindling Water resources**

An alternative to agricultural investment abroad is to create a public company that is jointly owned by the public and the investors. The government can withhold taxes from these public companies provided the land is not leased to these companies but owned by them. This is a solution that will benefit everybody – the investors, host government and local people.

The Saudi government should create a long-term contract with Saudi investors who have invested abroad and provide them with cheap finance and barter trade agreements with them to guarantee a sustainable food supply in Saudi Arabia. The Saudi government should act as a facilitator/protector between Saudi investors and the host country.

### **Successes**

Saudi Arabia's quest for a sustainable agricultural sector has been unprecedented. It has surpassed most of the Arab region's food production. However, although Saudi Arabia achieved self-sufficiency in food and agricultural products, in 2016, the Saudi government issued a law that all wheat requirements had to be imported, to conserve dwindling water resources.

## **6.3 Mini Case Study: Fisheries Sector Saudization Scheme**

### **Introduction**

MEWA aims to encourage young Saudis to venture into the business of fishing. As required by Saudi Vision 2030:

We will continue to build safe and sufficient strategic food reserves, to better guard against emergencies. Aquaculture will be promoted, as will strategic partnerships with countries blessed with natural resources such as fertile soil and water reserves. In Saudi Arabia, the use of water in agriculture will be prioritized for those areas with natural and renewable water sources. We will also continue to collaborate with consumers, food manufacturers and distributors to reduce any resource wastage.

The implementation of Saudization in the fishing sector is dated 30 September 2018. On this date, the project ("Fisherman"), overseen by the MEWA, requires every fishing vessel in the Kingdom's waters to have a Saudi national aboard. There are more than 15,000 fishing boats operated by individual fishermen in the Kingdom. A number of Saudi fishermen have expressed their concern about this new project. They say the project might cause a crisis in the fishing sector and make it difficult for them to pay outstanding installments to the Agricultural Development Fund (ADF) (Writer, 2018).

### **Constraints and Obstacles**

A number of Saudi fishermen have called upon the ministry to study the project well before requiring all fishing boats to have a Saudi fisherman on board; they are worried that the decision is not based on realistic studies of the fishing sector.

---

## 6.2 Mini case study: Saudi Arabia's Food Security and Dwindling Water Resources

### Introduction

In recent years, due to the Saudi government's prohibition on wheat production, local farmers have switched to fodder production but it consumes far more water than wheat. Thus, in 2018, a law was passed to stop fodder cultivation and the majority of fodder requirements will be imported. The drawback is that small farmers will be most affected as they have less capacity and capability to import fodder products due to the high cost of importation and the legal paperwork. This law came into effect in November 2018, when cultivation of all fodders was stopped and the sector was open to importation. However, farmers can cultivate wheat for a total of 50 hectares with the issuance of a permit through the Ministry of Environment, Water and Agriculture (MEWA). Irrigation equipment will be metered to monitor water usage.

MEWA issuance of rules and regulations is for the effectiveness and sustainability of the agricultural sector. Yet, at the same time, small farmers will have a hard time due to the new policies – either they will survive or they will go out of business and will be forced to migrate from their rural villages to cities to find a better livelihood.

### Constraints and Obstacles

An issue with agricultural investment abroad arose when small Saudi private agriculture companies investing abroad entered into an investment with minimum support from the government. Additionally, there are no laws governing investment in foreign agricultural land should problems arise about what laws to follow, should it be domestic laws or international investment contracts, etc.

For example, in an article published by Arab News – a Saudi newspaper – in 2015, investors accused some Ethiopian government officials of robbing them of their land and equipment. Mohammed Al-Shehri, who leads a body of investors in the African country, claimed that certain Ethiopian officials falsely accused him and others of criminal activities so that they could confiscate their property. Al-Shehri was quoted as saying in a local publication that the alleged corruption was rife in certain areas, with some investors imprisoned and accused of forgery, and not allowed to bring their equipment back to Saudi Arabia. He said that all farming operations of Saudi citizens in Ethiopia had come to a virtual standstill six years after their inception, adding that Ethiopia had failed to live up to promises made to investors. Al-Shehri said that 50% of Saudi investors in Ethiopia had left the country, some leaving behind their farms and others selling them. He added that many did not want to return there because they feared being framed for crimes they had not committed. He further said that the investors had contacted the foreign ministries of both countries but had not received a response about the allegations. Saudi investors were facing similar problems in other countries, including Sudan, he claimed (Writer, 2015)

---

jewelry sectors should have been completed by now; however, the scheme failed because Saudis receive higher salaries than foreign workers and are not willing to work long hours, unlike foreign workers.

In order to assist and provide support to the unemployed youth, the government created the Hafiz Program. This is an employment program providing Employment Support (ES) services as well as financial assistance of up to 2,000 SAR monthly in order to support and enable the job search. These significant benefits are intended for active job seekers with a desire to gain knowledge and skills on their way to finding employment. Financial support, provided for a period of one year, may ease the financial strain of unemployment and allow job seekers to fully focus on finding work (<https://www.taqat.sa/en/web/guest/hafiz-searching-for-employment>). With the Hafiz program, most of those who registered to benefit from the program were women.

In the USA, unemployment compensation is paid by the state to unemployed workers who have lost their jobs due to layoffs or retrenchment. Unemployment compensation is meant to provide a source of income for jobless workers until they can find employment. Policies vary by state, but unemployment benefits will usually pay eligible workers up to \$450 (SR 1650) per week (Writer, 2018).

#### **Constraints and Obstacles to Saudization**

Saudi nationals are not willing to take a low-paying job or work long hours compared to foreign workers. However, some Saudi job seekers lack the experience and training to perform high-paying jobs. The social notion embedded in Saudi society is that Saudi workers work less than their foreign counterparts. If true, then this needs to change, for example, by creating job opportunities for Saudi nationals to prove their talents.

#### **Successes**

One of the government's successes is the strict enforcement of Saudization in the retail sector for mobile phones and accessories. Currently, all sales staff and owners are Saudi nationals and the business is thriving in this sector. This is a result of government drive and personal site visits to shops by the proper authorities to strictly enforce the Saudization of this part of the retail sector.

For example, the Center for College Affordability and Productivity in 2010, a research group in Washington, underscores growing public concerns about the availability of good jobs and the value of college education. The study, which is based on 2010 Labor Department data, says the problem is that the stock of college graduates in the workforce (41.7 million) in 2010 was larger than the number of jobs requiring a college degree (28.6 million). That explains why 15% of taxi drivers in 2010 had a bachelor's degree vs. 1% in 1970. Among retail sales clerks, 25% had a bachelor's degree in 2010, whilst less than 5% did in 1970.

---

concerns. The introduction of the first comprehensive bankruptcy law in August 2018 was designed to encourage foreign and domestic investment in private businesses. The move is also seen as providing a boost for competitiveness and jobs, and paving the way for the transfer of knowledge and skills as part of a drive to modernize the economy.

Based on internationally recognized insolvency standards, the new rules have been drawn up to offer protection to creditors such as banks, as well as stricken companies that seek to wind up their affairs in an orderly manner, thereby shielding themselves from arbitrary seizure of their assets.

Policies, rules and regulations were enacted in order to attract foreign direct investments and private sector participation in diversifying the Saudi economy.

## **6.0 Mini Case Studies**

In the mini cases, the case is introduced, constraints are examined, and successes identified. There are five cases: Saudization Strategy, Saudi Arabia's Food Security and Dwindling Water Resources, Fisheries Sector Saudization Scheme, Citizen Account Program (Mowateen), and Privatization of Government Sectors. The cross-case discussion points to some early lessons about the factors important in implementation of Vision 2030.

### **6.1 Mini case study: Saudization Strategy**

#### **Introduction**

Saudization or the Nitaqat system in Arabic is the Saudi nationalization scheme to increase the employment of Saudi nationals in the private sector. This is one of the KSA's policies and is implemented by the Saudi Ministry of Labor and Social Affairs, and it aims to give Saudi nationals a fair opportunity in the private sector and reduce the country's reliance on foreign workers.

In an effort to provide Saudi nationals with more employment opportunities in the private sector, the government has released a list of sales activities in the retail sector that are strictly for locals only. This comes as part of the Kingdom's efforts to nationalize its workforce and reduce its reliance on foreign labor. Effective from September 2018, the 12 retail sectors are: Watches, Eye-wear, Medical equipment and devices, Electrical and electronic appliances, Auto parts, Building materials, Carpets, Cars and motorcycles, Home and office furniture, Children's clothing and men's accessories, Home kitchenware, and Confectioneries.

However, according to Labor Minister Mufrej Al-Haqbani in 2016, Saudi Arabia's Saudization program has failed in some sectors due to a lack of coordination between government authorities monitoring the initiative (Al-Qahtani, 2016) .

The planned Saudization in the private sector and health sector has been slow. For example, the Saudization of the fruit and vegetable market, limousine and



- 
- ✓ Privatization Program
  - ✓ Saudi Character Enrichment Program
  - ✓ Fiscal Balance Program

## **5.0 Stakeholders' Contribution to the Success of the Vision**

- ✓ The private sector contribution to the Vision
- ✓ Non-government organizations and professional institutions/associations
- ✓ Chamber of Commerce

The Saudi Vision 2030 aims to enhance ways of interactive and responsible participation through information technology and ways of listening to the opinions of citizens as a means of improving policy development and making it more responsive. One of the elements of participation is the private sector, which is defined as “the part of a country's economic system that is run by individuals and companies, rather than the government. Most private sector organizations are run with the intention of making profit” (Rouse, 2018). The private sector is one of the key stakeholders in the process of policy development, particularly in relation to economic policy, and close coordination between the government and the private sector is necessary for the success of economic elements of the Vision. Additionally, a non-governmental organization (NGO) is any non-profit, voluntary citizens' group which is organized on a local, national or international level. Task-oriented and driven by people with a common interest, NGOs perform a variety of services and humanitarian functions, bring citizens' concerns to governments, advocate and monitor policies, and encourage political participation through provision of information. Some are organized around specific issues, such as human rights, environment or health. They provide analysis and expertise, serve as early warning mechanisms, and help monitor and implement international agreements. Their relationship with offices and agencies of the United Nations system differs depending on their goals, their venue and the mandate of a particular institution.

The main representative bodies of the private sector are chambers of commerce and industry throughout the Kingdom. Apart from the private sector committees within the chambers, there are no independent sector organizations in the Kingdom that represent the interests of certain peoples, such as industrialists, financiers or organizations that can coordinate sectorial training standards and initiatives as in some developed countries (e.g., Switzerland or Germany).

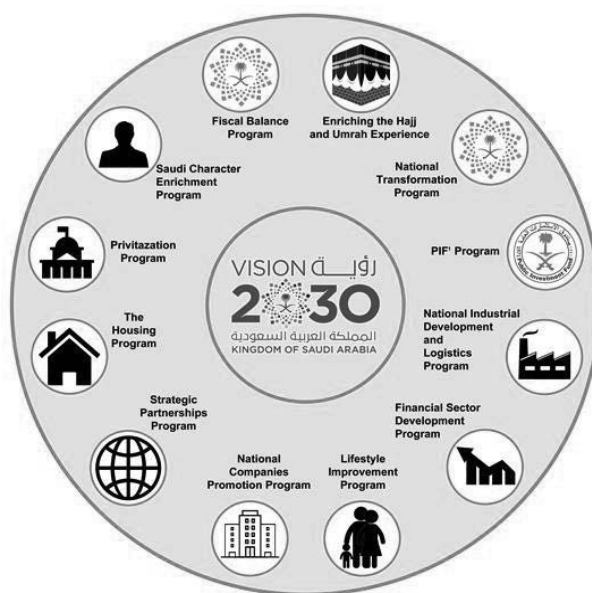
### **5.1 Foreign Direct Investment**

Saudi Arabia's leadership, the National Center for Privatization and Public Private Partnership, introduced economic policies that paved the way to attract foreign investments as well as local capital to address potential investors'

Review mechanism	Program Chairman presents Vision team inputs along with the quarterly and annual reports to SMC
Review frequency	Quarterly – quarterly report Yearly – VRP Plan and annual reports

**Source:** Saudi Vision 2030 Strategic Objectives and Vision Realization Programs 2016

Accordingly, the government has developed Vision Realization Programs (VRPs) to deliver against strategic objectives. These programs were designed to achieve Vision objectives every five years; currently there are 12 VRPs, namely:



**Figure 1 Vision Realization Programs**

**Source:** KSA Vision 2030 Strategic Objectives and Visual Realization Programs

- ✓ Enriching the Hajj and Umrah Experience
- ✓ National Transformation Program
- ✓ Public Investment Fund
- ✓ National Industrial Development and Logistics Program
- ✓ Financial Sector Development Program
- ✓ Lifestyle Improvement Program
- ✓ National Companies Promotion Program
- ✓ Strategic Partnerships
- ✓ Housing Program

---

revealed a sharp increase in the number of women being employed in teaching and non-teaching positions.

Periodic assessment of employees is a very common practice in both private and public sectors. In most countries, this appraisal is annual and is conducted within a specific legal framework. The process is usually referred to as the Annual Performance Report or the Annual Appraisal Program.

There are a number of steps in the annual civil service appraisal: specifying the employee's work objectives and performance to be used in their evaluation; appraisal of the employee based on their fulfilment of these objectives, and their personal and professional qualities; overall assessment of their performance; setting of their work objectives for the next appraisal period (Al-Hamdan, 2014).

Additionally, Beschel, et al. (2018) state that the five key factors to successful public sector performance innovation are institutional capacity building, incentives, transparency, technology, and political leadership.

There are important challenges for the Saudi civil service in learning how to further develop the strategic capabilities and enabling capabilities needed to steer strategic transformation and enlist the support of civil society (including the business community). The challenges arise in many different forms including the forms of dilemmas and paradoxes. For example, it is often suggested that economic growth is ordinarily a cause of environmental damage and that there is a trade-off between the two. Thus, governments may intervene to act responsibly in relation to the environment but this may then get neutralized or overwhelmed by the negative consequences of economic strategies.

## **4.0 Organizational Arrangements and Tools of Vision 2030 Implementation**

Saudi Vision 2030 teams have been established to provide advice and support delivery.

**Table 3**  
**Saudi Vision 2030 Teams: Main Roles and Responsibilities**

Function	Vision teams provide a consultative function that represents the private sector view and impact on citizens
Vision team composition	Vision teams are comprised of private sector representatives and topic experts on the respective L1 objectives
Scope	Provide non-binding recommendations to program committee: plan of Vision Realization Programs (VRP), and quarterly and annual reports Provide ad-hoc advice to the Strategic Management Committee (SMC) and program committees

is biased towards the economic and business dimension in life, but nevertheless it provides an interesting perspective on the institutional structures of different countries. In fact, it appears that among a group of MENA countries, Saudi Arabia has a relatively high quality rating for its institutional environment (although slightly lower than the ratings of the UAE and Qatar). It would also appear that there is some degree of correlation between the degree to which countries have long-term strategic visions, government capabilities for alignment and coordination, and effective policy-making by civil servants on one hand and higher quality institutional environments on the other hand. If this correlation is real (and not spurious), then it is possible that the constitutional and institutional factors may facilitate the development of a more strategic and long-term approach to national development.

**Table 2**  
**Institutional Frameworks and Strategic Government Capability**

<b>Country</b>	<b>Strategic Government Capability (Average rating for 2012 and 2016)</b>	<b>Ratings of Institutional Environment (2012-18) [Higher scores indicate higher quality]</b>
Algeria	Low	3.3
Bahrain	High	4.9
Egypt	Low	3.6
Kuwait	Low	4.1
Oman	High	5.1
Qatar	High	5.8
Saudi Arabia	Medium	5.1
Tunisia	Medium	3.2
UAE	High	5.7

**Notes:**

1. Ratings of Strategic Government Capability (long-term vision, alignment and integration, and policy-making) based on computations using IPD data published by the French Government.
2. Institutional Environment ratings taken from Global Competitiveness Index data contained in reports produced by the World Economic Forum (2012—2018).

### **3.0 A Key Factor in Government Effectiveness –Saudi Arabia's Civil Service**

According to Al-humaidi (2014), the latest civil service employment figures released by Saudi Arabia revealed a sharp rise in the number of female civil servants, including more women than men being employed in public sector jobs during 2014. The statistics published by the Saudi Ministry of Civil Service also

---

The following definitions have been taken from the World Bank website:

“Government Effectiveness captures perceptions of the quality of public services, the quality of the civil service and the degree of its independence from political pressures, the quality of policy formulation and implementation, and the credibility of the government's commitment to such policies.”

“Regulatory Quality captures perceptions of the ability of the government to formulate and implement sound policies and regulations that permit and promote private sector development.”

“Percentile rank indicates the country's rank among all countries covered by the aggregate indicator, with 0 corresponding to lowest rank, and 100 to highest rank. Percentile ranks have been adjusted to correct for changes over time in the composition of the countries covered by the WGI.”

In summary, much of the previous history of public governance around the world suggests that major planned change cannot rely solely on pre-programmed moves but requires a capacity for strategic steering and experimentation to achieve long-term visions and values (Joyce, 2015)

## **2.0 Saudi Arabia’s Public Governance**

The constitution of a country is an important factor influencing its governance processes. During the reign of Saudi Arabia’s King Fahd, decrees were issued to modernize all major laws in Saudi Arabia and introduced the Basic Law of Governance, the Provincial Councils Law and the Shura Council Law. Saudi Arabia is an absolute monarchy in which the executive and legislative powers are exercised by the King and the Cabinet. The Shura Council (Consultative Council) was established to give advice to the King and the Cabinet with respect to issues of governance, public policies and decision-making. King Abdullah (2005 to 2015) maintained the status quo in the country while making reforms. One of his major reforms was to establish the Allegiance Committee, a body responsible for determining succession to the throne of Saudi Arabia. It was formed on December 7th, 2007 and one of its intended functions was to appoint a Crown Prince once a new King of Saudi Arabia succeeds to the throne.

The constitution, both in terms of its design and practice, could, arguably, matter for its effects on the institutional environment that forms part of the context for the long-term national development of a country in terms of economic prosperity, natural environment, and social outcomes (including quality of life and people's welfare). Some of the effects of a constitution might, therefore, be captured in the ratings of the institutional environment of individual countries produced in World Economic Forum reports. These ratings apparently rest on a whole host of factors including property rights, ethics and corruption, undue influence, public sector performance, and security (e.g. business costs of crime and violence, organized crime, reliability of police services). As can be seen, this

The Vision defined future sustainability largely in economic, social and religious terms, and said little about environmental sustainability.

Since Vision 2030 had many continuities with plans and visions of the past, it might be argued that it is the “means” and not the “ends” that might prove of most significance in the years between 2016 and 2030. In fact, public statements made by key Saudi ministers at Davos 2018 showed that they were highly aware of the need for greater government capabilities in order to make Vision 2030 a success. In particular, they publicized the need for greater attention being paid to inter-ministerial cooperation. At a roundtable discussion, Mohammed Al-Jadaan, Saudi Arabia’s Minister of Finance, talked about the work of ensuring greater alignment within the government: “We have one target and we know where we are going” (Burgess, 2018). Of course, there is much more to alignment with Vision 2030 than ministers acting with more attention to inter-ministerial cooperation. That is, there needs to be coordination and collaboration generally within public administration and it needs to be dynamic in the face of various problems and changing pressures. Thus, there needs to be an alignment of the actions of public authorities generally with Vision 2030. There needs to be a qualitative change in how the process of policy-making and implementation is carried out to ensure that policies in line with Vision 2030 can be made to work, and to work effectively. For example, civil servants need to approach policy formulation with a degree of flexibility of a kind implied by an experimental mind-set, ready to learn from implementation, and ready to refine and adjust policy ideas to ensure success. There needs to be a habit of monitoring and evaluation by civil servants so that strategies and policies can be corrected when they are not working as intended. And there needs to be a recognition that the plans for the implementation of Vision 2030 may have to be adjusted as circumstances change so that the intentions of the long-term vision can be sustained. If greater alignment is achieved during implementation, then the government’s capacity will have been successfully increased (see Table 1).

**Table 1**

**Saudi Arabia's Percentile Rank in Worldwide Governance Indicators 2012-2016**

<b>Governance Indicator</b>	<b>Percentile Rank</b>				
	2012	2013	2014	2015	2016
Government effectiveness	58	58	62	60	63
Regulatory quality	56	55	54	54	56

Date Source: World Bank 2017,

Table Notes:

---

# **Saudi Arabia's Sustainable Development and Strategic Transformation: Executing Vision 2030**

## **1.0 Introduction**

Governments around the world now set their sights on economic success, a good natural environment, and better social outcomes. This is also true in the Gulf States. At a recent meeting of the Saudi-Emirati Co-ordination Council in Jeddah in September 2018, Mohammed Al Gergawi, UAE Minister of Cabinet Affairs and the Future, said that the UAE and Saudi Arabia share a common vision on many issues: "The two countries are taking deeper, stronger and strategic steps to bring about happiness and prosperity to their peoples." To achieve progress in such outcomes, there are calls for good public governance processes. These depend on more than the strategic capabilities of the civil service. The ability of the government to mobilize stakeholders, including members of the business community, is also now seen as essential for good governance.

For the last four decades, Saudi Arabia has undergone a transformation from a Bedouin to a modern, developing economy, characterized by a growing diversification of production and income, mainly oil revenues. In 2016, Saudi Arabia's leaders launched "Vision 2030", demonstrating a strengthening of national leadership commitment to development through long-term strategic visions. Based on introductory remarks in the strategic vision statement, the long-term aspirations for the nation were strongly focused on economic transformation and embraced the long-term development of human capital, the empowerment of women, and the religious life of the country (Salman, 2016).

The key points are as follows: to reinforce and diversify the Saudi economy; develop the world's largest sovereign wealth fund; expand into global markets; transparent and accountable government agencies; and provide education, employment and health services for all. "Our Vision is a strong, thriving, and stable Saudi Arabia that provides opportunity for all. Our Vision is a tolerant country with Islam as its constitution and moderation as its method."

The introduction signaled a strategic intent to alter the essential resources of the Saudi economy, in a transition process moving away from oil and towards people as the key resource (ibid, page 6):

Our country is rich in its natural resources. We are not dependent solely on oil for our energy needs. Gold, phosphate, uranium, and many other valuable minerals are found beneath our lands. But our real wealth lies in the ambition of our people and the potential of our younger generation. They are our nation's pride and the architects of our future.

---

## Abstract

Saudi Arabia had espoused national strategic changes for more than a decade when, in 2016, it launched Vision 2030 and plans for transformation away from oil into a diversified economy. The study in this working paper is an investigation into the nature and consequences of the Saudi state pursuing this long-term vision for national development. If successful, the economic and social life of Saudi Arabia will be transformed. Given, also, that at the national level ‘the country aspires to bring about a situation of’ new political and economic inclusiveness for women, as well as to bring about a new valuing of human capital within the economic system of Saudi Arabia, the challenges relating to sustainable development and strategic transformation stretch beyond public administration of public services to involve political life and civil society.

This practical paper will make use of the concept of the ‘delivery chain’ as a core aspect of its framework to investigate experiences and cases of strategic intervention to strategically transform the country’s economic and social situation to one of sustainable development. This concept will be employed to make sense of and investigate the critical phenomena that link strategic intent at one end of the chain through a transformed economic and social reality at the other. In other words, the delivery chain concept will be deployed to analyze the delivery of the long-term vision of national development for Saudi Arabia.

This will involve identifying stakeholders and their interrelations. This is essential to an understanding of how the Saudi civil service, its partners and citizens are cooperating to bring about national transformation. We will be looking for evidence that the strategic changes that are emanating from the Vision are irreversible and sustainable. We will be looking for sustainability in relation to economic, social and environmental interventions.

A key concern for this analysis will be to understand the challenges for the Saudi state of the inevitable problems of strategic transformation and sustainable development. The strategic transformation to be confronted lies in the ability of Saudi leaders to understand the problems of national development and their ability to steer and refine interactions between their strategic interventions and contextual factors (especially, factors such as global economic development and climate change). The challenges of sustainable development arise in many different aspects of national development and are embedded in dilemmas and paradoxes. For example, it is often suggested that economic growth is ordinarily a cause of environmental damage and that there is a trade-off between the two. Thus, governments may intervene to act responsibly in relation to the environment but this may then get neutralized or overwhelmed by the negative consequences of economic strategies. Is sustainable development a result of the state dealing with such issues intelligently and strategically? The case studies contained in this study will be vital in exploring the strategic transformation and sustainable development. They will also be used as the main method in understanding the successes and failures of societal changes attempted within the framework of the long-term Vision for the Saudi society.

**Keywords:** Saudi Vision 2030, Sustainability, Sustainable Development, Strategic Transformation, Governance





(ورقة عمل)

---

**Saudi Arabia's Sustainable Development and Strategic Transformation:  
Executing Vision 2030**

---

**Dr. Turki Faisal Al Rasheed**

---



- 
- Shipley, R. (2000). The origin and development of vision and visioning in planning. *International Planning Studies*. <https://doi.org/10.1080/13563470050020202>
  - Stapleton, A. J. (2004). Serious Games: Serious Opportunities. In *Australian Game Developers' Conference, Academic Summit, Melbourne, VIC*.
  - Stewart, J. M. (1993). Future state visioning-A powerful leadership process. *Long Range Planning*. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90210-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90210-7)
  - Stokes, L. C., & Selin, N. E. (2016). The mercury game: evaluating a negotiation simulation that teaches students about science-policy interactions. *Journal of Environmental Studies and Sciences*. <https://doi.org/10.1007/s13412-014-0183-y>
  - Stokke, P., Boyce, T., Ralston, W., & Wilson, I. (1991). Visioning ( and Preparing for ) the Future The Introduction of Scenarios-Based Planning into Statoil. *Technological Forecasting and Social Change*. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625\(91\)90068-Q](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625(91)90068-Q)
  - Surf, M. S. Al, & Mostafa, L. A. (2017). Will the Saudi's 2030 Vision Raise the Public Awareness of Sustainable Practices? *Procedia Environmental Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2017.03.026>
  - Susskind, L. (2017). *Using Serious Games to Enhance Community Participation* (p. <https://www.youtube.com/watch?v=rScZdjQHBw4>).
  - Tanenbaum, J. G., Antle, A. N., & Robinson, J. (2013). Three perspectives on behavior change for serious games. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '13*. <https://doi.org/10.1145/2470654.2466464>
  - UN DESA. (2004). KINGDOM OF SAUDI ARABIA Public Administration Country Profile. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023182.pdf>
  - University of Delaware (2019). *Complete Communities*. Retrieved from <https://www.completecommunitiesde.org>
  - University of Skövde (2019). *Serious Games - Master's Programme, 60 credits*. Retrieved from <https://www.his.se/en/Prospective-student/education/Masters-Studies/Serious-Games>
  - University of Westminster (2019). *Board Games to Mobile Games*. Retrieved from <https://www.westminster.ac.uk/serious-games-at-westminster-research-group/projects/education/board-games-to-mobile-games>
  - Uzarski, D. M. E. B. (2018). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Journal of Professional Nursing*, [doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.03.001](https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.03.001)
  - World Economic Forum. (2018). *Industry Agenda Infrastructure and Urban Development Industry Vision 2050*.
  - Yesser. (2014). Saudi Arabia Open Data Handbook.
  - Yusoff, A., Crowder, R., Gilbert, L., & Wills, G. (2009). A conceptual framework for serious games. In *Proceedings - 2009 9th IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies, ICALT 2009*. <https://doi.org/10.1109/ICALT.2009.19>
  - Zech, Sibylla and Andreotta, C. (2015). Preparing the Future: Visioneering in the Planning Process of Mega Transport Infrastructure. In S. Fabbro (ed.), *Mega Transport Infrastructure Planning*.
  - Zielke, M. A., Evans, M. J., Dufour, F., Christopher, T. V., Donahue, J. K., Johnson, P., ... Flores, R. (2009). Serious games for immersive cultural training: Creating a living world. *IEEE Computer Graphics and Applications*. <https://doi.org/10.1109/MCG.2009.30>
-

- 
- impacts of public and private investments on the non-oil GDP of Saudi Arabia. *International Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2017.10.003>
- Mortara, M., Catalano, C. E., Bellotti, F., Fiucci, G., Houry-Panchetti, M., & Petridis, P. (2014). Learning cultural heritage by serious games. *Journal of Cultural Heritage*. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2013.04.004>
  - Nieva, F. O. (2015). Social women entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0028-5>
  - Ohannessian, R., Yaghobian, S., Verger, P., & Vanhems, P. (2016). A systematic review of serious video games used for vaccination. *Vaccine*. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2016.07.048>
  - Ornetsmüller, C., Castella, J. C., & Verburg, P. H. (2018). A multiscale gaming approach to understand farmer's decision making in the boom of maize cultivation in Laos. *Ecology and Society*. <https://doi.org/10.5751/ES-10104-230235>
  - Ouda, O. K. M., Rehan, M., Nader, N., & Nizami, A. S. (2017). Environmental and Economic Benefits of Recovered Paper: A Case Study of Saudi Arabia. In *Energy Procedia*. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.12.272>
  - Perrotton, A., de Garine-Wichatitsky, M., Valls-Fox, H., & Lepage, C. (2017). My cattle and your park: Codesigning a role-playing game with rural communities to promote multistakeholder dialogue at the edge of protected areas. *Ecology and Society*. <https://doi.org/10.5751/ES-08962-220135>
  - Persaud, A., Kindra, G., & Alrashedi, R. (2015). Drivers of eParticipation: Case of Saudi Arabia. *The Journal of Business Inquiry*.
  - Pierre, I. (2015). *Where have the long-term visions gone?* Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2015/03/where-have-the-long-term-visions-gone-1/>
  - Poplin, A. (2012). Playful public participation in urban planning: A case study for online serious games. *Computers, Environment and Urban Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2011.10.003>
  - Radchuk, O., Kerbe, W., & Schmidt, M. (2017). Homo Politicus meets Homo Ludens: Public participation in serious life science games. *Public Understanding of Science*. <https://doi.org/10.1177/0963662516653030>
  - Rebolledo-Mendez, G., Avramides, K., de Freitas, S., & Memarzia, K. (2009). Societal impact of a serious game on raising public awareness. In *Proceedings of the 2009 ACM SIGGRAPH Symposium on Video Games - Sandbox '09*. <https://doi.org/10.1145/1581073.1581076>
  - Rossetti, R. J. F., Almeida, J. E., Kokkinogenis, Z., & Goncalves, J. (2013). Playing transportation seriously: Applications of serious games to artificial transportation systems. *IEEE Intelligent Systems*. <https://doi.org/10.1109/MIS.2013.113>
  - Sánchez, J., & Olivares, R. (2011). Problem solving and collaboration using mobile serious games. *Computers and Education*. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.04.012>
  - Sani, A.M.; Barckhausen, J. (2017). Their grandparents' legacy. *Development and Cooperation*, 28.
  - Santangelo, G. D. (2018). The impact of FDI in land in agriculture in developing countries on host country food security. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.07.006>
  - Saudi Vision 2030. (2016). National Transformation Program 2020. [https://doi.org/10.1016/S0027-5107\(01\)00066-5](https://doi.org/10.1016/S0027-5107(01)00066-5)
  - Schollmeyer, J. (2006). Games get serious. *Bulletin of the Atomic Scientists*. <https://doi.org/10.2968/062004010>
  - Shapiro, D., Hobdari, B., & Oh, C. H. (2018). Natural resources, multinational enterprises and sustainable development. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.09.005>
-

- 
- Burke, J. W., McNeill, M. D. J., Charles, D. K., Morrow, P. J., Crosbie, J. H., & McDonough, S. M. (2009). Optimising engagement for stroke rehabilitation using serious games. *Visual Computer*. <https://doi.org/10.1007/s00371-009-0387-4>
  - Cabrera Trujillo, L. Y. (2014). Visioneering and the Role of Active Engagement and Assessment. *NanoEthics*. <https://doi.org/10.1007/s11569-014-0199-5>
  - Dahim, M. A. (2018). Impact of vision 2030 on traffic safety in Saudi ArabiaNo Title. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 5(3), 103–109.
  - Djaouti, D., Alvarez, J., Jessel, J.-P., & Rampnoux, O. (2011). Origins of Serious Games. In *Serious Games and Edutainment Applications*. [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-2161-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-2161-9_3)
  - Fallatah, H. I. (2016). Introducing inter-professional education in curricula of Saudi health science schools: An educational projection of Saudi Vision 2030. *Journal of Taibah University Medical Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2016.10.008>
  - Gazzeh, K., & Abubakar, I. R. (2018). Regional disparity in access to basic public services in Saudi Arabia: A sustainability challenge. *Utilities Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2018.04.008>
  - Graafland, M., Schraagen, J. M., & Schijven, M. P. (2012). Systematic review of serious games for medical education and surgical skills training. *British Journal of Surgery*. <https://doi.org/10.1002/bjs.8819>
  - Groissböck, M., & Pickl, M. J. (2018). Fuel-price reform to achieve climate and energy policy goals in Saudi Arabia: A multiple-scenario analysis. *Utilities Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2017.12.004>
  - Harvard Law School. (2014). *Consensus Building Approach - Program on Negotiation, Harvard law School (PON HLS) Prof. Lawrence Susskind* (p. <https://www.youtube.com/watch?v=NTjEqek1D5E>).
  - House, K. (2017). *Saudi Arabia in Transition. Harvard Kennedy Belfer Center for Science and International Affairs*. Cambridge Massachussets.
  - Institute for Public Adminstration. (n.d.). *Community engagement in the 21st century. - Complete communities*. (p. [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=106&v=](https://www.youtube.com/watch?time_continue=106&v=)).
  - John, B., Keeler, L. W., Wiek, A., & Lang, D. J. (2015). How much sustainability substance is in urban visions? - An analysis of visioning projects in urban planning. *Cities*. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.06.001>
  - Jurgenson, S., Bayyari, F. M., & Parker, J. (2016). A comprehensive renewable energy program for Saudi Vision 2030. *Renewable Energy Focus*. <https://doi.org/10.1016/j.ref.2016.08.006>
  - Khalifa, H., Alnuaim, A. A., Young, R. A., Marshall, S. K., & Popadiuk, N. (2018). Crafting continuity and change in Saudi society: Joint parent-youth transition-to-adulthood projects. *Journal of Adolescence*. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.12.014>
  - Khashan, H. (2017). Saudi Arabia’s Flawed “Vision 2030.” *Middle East Quarterly*.
  - Kim, J., & Oki, T. (2011). Visioneering: An essential framework in sustainability science. *Sustainability Science*. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0130-8>
  - Kinzer, K. (2018). How can we help? An exploration of the public’s role in overcoming barriers to urban sustainability plan implementation. *Sustainable Cities and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2018.02.028>
  - MacDuff, C. (2015). Public Policy: ‘Visioning’ more than just New Age idea. *The Press-Enterprise*.
  - Madhi, S. T., & Barrientos, A. (2003). Saudisation and employment in Saudi Arabia. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/13620430310465471>
  - Mensi, W., Hussain Shahzad, S. J., Hammoudeh, S., & Al-Yahyae, K. H. (2017). Asymmetric
-

---

## References

- Abubakar, I. R; Aina, Y. A. (2016). Achieving sustainable cities in Saudi Arabia: juggling the competing urbanization challenges. In *Population Growth and Rapid Urbanization in the Developing World*.
- Al-aama, A. (2008). A Proposed Framework for the Development of Web- Based Systems for the Service of Muslim Pilgrims. *Journal of King Abdulaziz University-Science*.
- Al-Borie, H. M., & Sheikh Damanhour, A. M. (2013). Patients' satisfaction of service quality in Saudi hospitals: a SERVQUAL analysis. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. <https://doi.org/10.1108/09526861311288613>
- Al-Sobhi, F., Weerakkody, V., & Kamal, M. M. (2010). An exploratory study on the role of intermediaries in delivering public services in Madinah City: Case of Saudi Arabia. *Transforming Government: People, Process and Policy*. <https://doi.org/10.1108/17506161011028786>
- Alanezi, M. A., Mahmood, A. K., & Basri, S. (2012). E-government service quality: A qualitative evaluation in the case of Saudi Arabia. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2012.tb00382.x>
- Alaqeel, T. A., & Suryanarayanan, S. (2018). A fuzzy Analytic Hierarchy Process algorithm to prioritize Smart Grid technologies for the Saudi electricity infrastructure. *Sustainable Energy, Grids and Networks*. <https://doi.org/10.1016/j.segan.2017.12.010>
- Alasem, A. N. (2015). Privacy and eGovernment in Saudi Arabia. *World Congress on Engineering and Computer Science*.
- Albawardi, A. (2018). The translingual digital practices of Saudi females on WhatsApp. *Discourse, Context and Media*. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2018.03.009>
- Alfarraj, O., Drew, S., & Alghamdi, R. A. (2011). EGovernment Stage Model: Evaluating the Rate of Web Development Progress of Government Websites in Saudi Arabia. *IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications*.
- Alhawassi, T. M., Abuelizz, H. A., Almetwazi, M., Mahmoud, M. A., Alghamdi, A., Alruthia, Y. S., ... Pitts, P. J. (2017). Advancing pharmaceuticals and patient safety in Saudi Arabia: A 2030 vision initiative. *Saudi Pharmaceutical Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2017.10.011>
- AlSayyari, A., & AlBuhairan, F. (2018). Relationship of media exposure to substance use among adolescents in Saudi Arabia: Results from a national study. *Drug and Alcohol Dependence*. <https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2018.01.025>
- Anderson, E. F., McLoughlin, L., Liarokapis, F., Peters, C., Petridis, P., & de Freitas, S. (2010). Developing serious games for cultural heritage: A state-of-the-art Review. *Virtual Reality*. <https://doi.org/10.1007/s10055-010-0177-3>
- Arnab, S., Berta, R., Earp, J., de Sara, F., Popescu, M., Romero, M., ... Usart, M. (2012). Framing the adoption of serious games in formal education. *Electronic Journal of E-Learning*.
- Baldwin-Edwards, M. (2011). Labour immigration and labour markets in the GCC countries: national patterns and trends. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Baqadir, A. A. (2013). *A skills gap between industrial education output and manufacturing industry labour needs in the private sector in Saudi Arabia*. PQDT - UK & Ireland.
- Bellotti, F., Kapralos, B., Lee, K., Moreno-Ger, P., & Berta, R. (2013). Assessment in and of serious games: An overview. *Advances in Human-Computer Interaction*. <https://doi.org/10.1155/2013/136864>
- Bryson, John; Edwards, H. (2017). Strategic Planning in the Public Sector. In *Oxford Research Encyclopedias*.

---

massive, overarching, and ambitious strategic plan for the KSA. This paper recommends that the Saudi public service agency must be ready to embrace new strategies including serious games to aid them design and develop tools to reach out to the citizens. Public administrators, security agencies can save time and resources by educating and informing citizens through serious games.

In many instances, experts speak to the public using professional jargons and statements loaded with statistics that do not make any sense to the less informed and educated citizens. What conventional and social media to the KSA citizens is just one method of reaching out to the public. In contrast, serious games are educative, entertaining and are focused directly to the minds and thoughts of stakeholder groups. These features make them appealing to stakeholder and other groups. Serious games are problem solving by their very nature. The strength of serious games is that they are interdisciplinary, and are crucial for decision-support and foster co-creation of ideas. Serious games can be played by a wide range of stakeholders working towards realizing the goals of any particular project. Similarly, serious games can be used to address inter-agency rivalry or inter-organizational infightings often arising from lack of understanding or siloed thinking. The success of the Vision 2030 is possible when people and other stakeholders feel it is their own Vision and in the interest of future and better KSA.



<b>Proposed serious games for hajj and Umrah</b>	<b>Purpose</b>
Haramain neighborhood roads navigation games	To guide drivers from neighboring countries and other road users on traffic and Saudi transport system
Games on Islamic historic sites around Makkah and Madinah	To introduce pilgrims and visitors to the knowledge of the KSA's other Islamic cultural and civilizational heritage systems.
Virtual games on other Saudi potential tourism and recreational sites	To introduce pilgrims and visitors to the knowledge of the KSA's tourism and recreational attractions within and around Haramain.
Games of support for the disable and vulnerable persons	To teach users of places of worshippers on the priority walk ways, wheelchairs paths, and support chairs.
Signage system games	To teach visitors directions of toilets, stairways, close and exit directions etc.

## Conclusions

When King Salman bin Abdulaziz asserts that he would work with his Saudi subjects to realize the goals of the Vision 2030 and the wider national development, it invariably means public agencies would assist him in delivering that goal. One of the best ways of supporting the government is for all its agencies and public servants to devise means of engaging and educating the citizens, residents and visitors that may have roles in making the vision a success. In this regard, this paper underscores the significance of serious games as alternative and overarching tool of informing, educating, and engaging Saudis and non-Saudis alike towards supporting and perfecting the Saudi Vision 2030.

In the 21<sup>st</sup> century public participation and engagement have assumed leading roles in governance, planning and implementation of sustainable development programs and in particular their strategic plans. Thus, this paper particularly pays attention to identifying the role of serious games in strengthening public acceptance, support and direct participation in the process of realizing the objectives of the Saudi Vision 2030. The field of public participation is receiving more attention through widening research, innovation, and practice in the field of public engagement. Across many countries, mistakes are made during projects takeoff and these are mostly due to lack of the use of effective and innovative public engagement strategies.

More often than not, failure of strategic plans is accompanied by loss of resources, time and public anger or dissatisfaction. On the other hand, the success of every strategic plan depends on how much trust and confidence the public have in it - and the Saudi Vision 2030 is not an exception. The Saudi Vision 2030 is

---

process of concept design of serious games in order to cater for their relevant areas of interest and experiences.

### **Procedures for Organizing Serious Games at Community Level**

There are certain steps usually followed in designing and in the conduct of serious games for wide range of stakeholders at community level. Following Ornetsmüller et al. (2018), the process of executing serious games involves three steps which include: *game information*, *resources*, and *mechanics*. Under *game information*, designers need to explain the title of the game, which may include its acronym. There is also need for statement of research objective, player objective, target audience and number of players. For the second, *resources* include any items to be used in the game and these may include for example boards, maps, room space, stationery, etc. On the other hand, *mechanics* are the rules governing the game procedures and these may include how many rounds of discussion, timing, recording of proceedings and moderation.

### **Examples of Application of Serious Games in Saudi Vision 2030**

There are plenty of areas within the multiple objectives of the various programs under the Vision 2030 under which serious games can be applied to engage and educate the Saudi citizens, civil servants, policymakers, and investors. Thus, Table 1 below identifies some examples of engagement areas transcending various programs – National Transformation Program, Quality of Life Program and the Privatization Program. Thus, issues bordering on sustainability, investment climate, urbanization, infrastructure, revitalization of Hajj and Umrah experiences, environmental sustainability, and gender and youth participation are given due consideration in the examples given in Table 1.

**Table 1**

Some examples of serious games application for enhancing Hajj an Umrah

<b>Proposed serious games for hajj and Umrah</b>	<b>Purpose</b>
Access to places of worship in the Haramain	Teach people the basics of mosques design and formations, gates, Tawaf, Sa'y areas, Rawdah, and Salaat rows, Imam standing points etc.
Hajj and Umrah rituals serious games class rooms	An integrative game with virtual sheiks and simulation of the acts of the worship.
Saudi visa and entry rules games	Familiarise users with entry rules and regulations of KSA immigration and criminal codes.
Sanitation games	Teach and engage people on personal hygiene and sanitation of sites during Hajj and Umrah.
Security and Safety games	Teach users on tips for safety and security during stampede or security breach.

---

problems continue and many among them even escalate in the most disturbing manners. Then, it is possible to see their escalation with an increase in the number of pilgrims' influx. As such, series of serious games have cogent roles to play in engaging and educating prospective pilgrims and visitors. Serious games can be designed to entertain and educate foreigners and citizens alike on the general do's and don'ts in the KSA's holy sites and cities.

### **Types of Serious Games for Supporting the Saudi Vision 2030**

This paper suggests two modes of serious games namely: **specific** and **general** serious games. What is called here general serious games are those computer applications to be designed by apps designers and developers for mobile phones and other hand held ICT devices. These are free, online and combine text, audio and video outputs. The proposed games are to be co-designed by multiple stakeholders for the purpose of entertaining and educating Saudis about the basic tenets, directions and ethos of the Vision 2030. The games are to be open access for all age groups and sexes and should be suitable for all levels of education. They should also be in Arabic with options for other languages especially those of the high number pilgrims-sending countries.

On the other hand, the **Specific Serious Games** are focused on engaging particular group of stakeholders e.g. fishermen, date palm farmers, tour agencies and operators, women entrepreneurs. Specific games can be played online and via smart phone. For some issues, specific serious games can be played on many platforms such as boards, maps, and through round-table negotiations, and drama options. In the case of Hajj and Umrah, specific games can be developed on simulations of correct and incorrect activities for visitors and pilgrims to play to educate and entertain themselves.

### **Approaches for Designing Serious Games for Saudi Vision 2030**

Regardless of the type or platform to design serious games, it is imperative for serious games designers and developers to consider the following approaches:

- a) Interdisciplinarity
- b) Co-production

Serious games are best developed when designers are drawn from different disciplinary and practitioner backgrounds. Designing any online or smart phone based games requires computer programmers. However, depending on the nature of problem at hand, many other experts are needed in the design of such games. In designing stage drama-based serious games or negotiation round tables would equally require input of other practitioner and disciplinary experts.

On other hand, the success of any type of serious games depends on the extent of involvement of a wide range of stakeholders in its designing process. Policymakers, practitioners, and community members must be involved in the

---

intergroup negotiations in addressing urban and land use planning, decision-making process, and involve use of selection of assorted materials (Ornetsmüller et al., 2018; Susskind, 2017).

### **Serious Games: Design and Application Areas for the Saudi Vision 2030**

The current paper proposes the application of serious games as a tool for engaging the public in all the programs related to the KSA Vision 2030. Nevertheless, the paper singles out one of the 12 programs for realizing the vision which is: Enriching the Hajj and Umrah Experience. Indeed, one of the strategic goals of the Vision is to “increase capacity to welcome Umrah visitors from 8 million to 30 million per year.” Against this backdrop, it is important to highlight the key challenges associated with the current Hajj and Umrah experiences and possible complication of these challenges going by the anticipated or envisioned explosion in the number of pilgrims. Many prospective pilgrims and visitors to the KSA need to understand the rules and regulations before and during their arrival in the Kingdom for the purpose of Hajj, Umrah or other reasons. Some of the common challenges associated with foreign visitors include but are not limited to the following:

1. Human trafficking, illegal migration and visa overstay
2. Smuggling of illicit drugs narcotics and contravene products
3. Overcrowding during peak periods
4. Blocking of pathways inside and outside Haramain, Mina and Muzdalifa
5. Security and safety threats
6. Poor sanitation and hygiene
7. Avoidable Stampedes
8. Avoidable mixing of sexes
9. Missing children and aged people
10. Misplacement or loss of personal belongings
11. Spilling of zamzam water
12. Heat stroke
13. Overuse/misuse of smart phones
14. Ignorance in the use of holy sites and related structures
15. Use of sacred sites for Sharia non-compliant activities

For all of the above, single serious or multiple games can be designed and developed for the identified issues. There is no doubt that the Saudi security agencies and the Presidency General of the Two Holy Mosques are working tirelessly to address all the problems identified above. However, most of the

---

in many spheres of life (“Serious Games - Master's Programme, 60 credits,” 2019). Many courses on serious games are available under many academic program in a few other universities in Australia, Denmark, Netherlands, Norway, and in few other countries.

In the United States, serious games are being used by its leading universities for studies on community participation and projects planning and management. For example, at the Department of Urban Studies and Planning of the Massachusetts Institute of Technology (MIT), a group of scholars are championing the use of role simulations or serious games as tools to engage communities in the decision-making process for projects development. In the words of Lawrence Susskind, an urban planner and sustainable community projects designer: “some independent professional technical professional should not decide for communities what happens.”- (Susskind, 2017). In the MIT, a cross section of students are taught to sit around a table to play some roles assigned to them and are informed about the role they play in making complex decisions. On the other hand, the Harvard Law School has a Program on Negotiation and this involves the use of serious games in group decision-making where focus is on unanimity rather than just to bear majority (Harvard Law School, 2014). A good example of serious games in the North America is the Mercury Game designed at the Harvard University to train students on environmental research for environmental negotiations and policy decisions (Stokes & Selin, 2016).

In the field of public administration, the Institute of Public Administration at the University of Delaware in the United States has developed Complete Communities, a serious games for community engagement strategy that brings a wide range of stakeholders on a game table where community members are engaged in planning projects and processes of community feedback systems (Institute for Public Administration, n.d.). The focus of the project is mainly participatory land use planning and hence it involved exposing citizens to projects proposal maps (“Complete Communities,” 2019). The use of serious games in designing sustainable land use planning in rural areas of developing countries is also becoming a case of a success story (Ornetsmüller, Castella, & Verburg, 2018). Serious games also to be instructive in co-designing conservation strategies for conflicts ravaged protected ecosystems (Perrotton, de Garine-Wichatitsky, Valls-Fox, & Lepage, 2017). The above example in particular is very relevant to the current move and drive by the Saudi Institute of Public Administration (IPA) to support implementation of the Saudi Vision 2030 through manpower development.

The most traditional platform for playing serious games are mobile phones or personal computers, commercial game play shops. These typical serious games are used for self or group entertainment and instructional uses. On the other hand, some serious games are based on role simulation and use of boards, large scale screens, maps, paper, and range players. Role play serious games are essential for

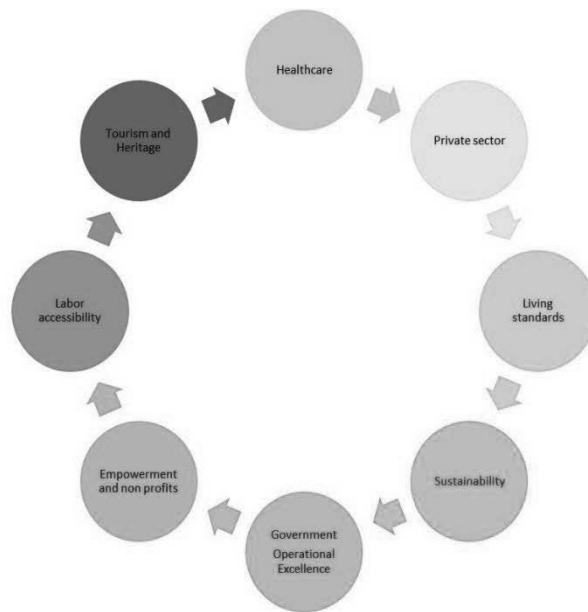
---

safe and cost-effective means of skills and attitude acquisition (Bellotti, Kapralos, Lee, Moreno-Ger, & Berta, 2013). It reported that the US Army uses serious games for tactical and strategic training to expose its members to real world battles through simulated war scenarios (Yusoff et al., 2009). A few years ago, some scholars suggested that, being technological platforms, serious games provide vast opportunities for researchers and developers to explore more and more application areas (Stapleton, 2004). Serious games trickled down to education and other disciplines and fields of practice and interest to scientists, technologists, and policymakers (Schollmeyer, 2006). In the context of the objective of this paper, serious games constitute great potentials in engaging and educating citizens and visitors to realize the myriad programs under the Saudi Vision 2030.

With regards to its application areas, a quite number of studies reported that, serious games are used for rehabilitation of patients (Burke et al., 2009); medical personnel training and capacity building (Graafland, Schraagen, & Schijven, 2012); and vaccination administration (Ohannessian, Yaghobian, Verger, & Vanhems, 2016). They are also used for promoting public knowledge on culture and heritage (Anderson et al., 2010; Mortara et al., 2014; Zielke et al., 2009) in the same fashion they are used for problem-solving, collaboration and formal trainings (Arnab et al., 2012; Sánchez & Olivares, 2011). Other application areas for serious games include the design of artificial transportation systems (Rossetti, Almeida, Kokkinogenis, & Goncalves, 2013); urban planning (Poplin, 2012) and in influencing public behavior change and raising public awareness (Rebolledo-Mendez, Avramides, de Freitas, & Memarzia, 2009; Tanenbaum, Antle, & Robinson, 2013).

Serious games are strong tools of participative science and are integral part of public engagement (Radchuk, Kerbe, & Schmidt, 2017). Recently, they have become important tool in citizen science and knowledge co-production. They are tools with capacity for input-process-outcome framing where capability, instructional content, intended outcomes take a leading role. The attributes of serious games vary from across issues and problems at hand. For instance, they were used to address conflicts between farmers and herdsmen where stage drama was used as tool for conflict resolution in rural areas of Guinea Bissau (Sani and Barckhausen, 2017).

In a related vein, many western universities are playing leading roles in the use of serious games to solve societal problems, develop concepts or deepen understanding of critical issues affecting societies. As example, in the United Kingdom, there is a Serious Games Research Group at the University of Westminster where some board games were converted into android supported games to simulate London Riots of 2011, drone attack and others (“Board Games to Mobile Games,” 2019). There is also Serious Games Institute at Coventry University in the UK. Similarly, the University of Skövde in Sweden offers a Master degree program in serious games with aim to consolidate its applications



**Figure 2**

**The National Transformation Program is itself a microcosm of the Vision 2030 in that it covers directly or indirectly most of other issues covered under the Vision as a whole.**

The most critical of all the programs is the National Transformation Program which addresses 37 objectives out of the total 96 under the Vision 2030 (Figure 2) and up to 433 initiatives (see Saudi Vision 2030, 2016). There is no doubt that each objective hinges on the amount of active support that it enjoys from the citizens, the public service, and other institutional stakeholders. Indeed, that is where the role of citizens' science is robust. As mentioned in the introduction, serious games hold great potentials in leveraging the Vision 2030.

### **Serious Games as Game Changer in Eliciting Public Participation**

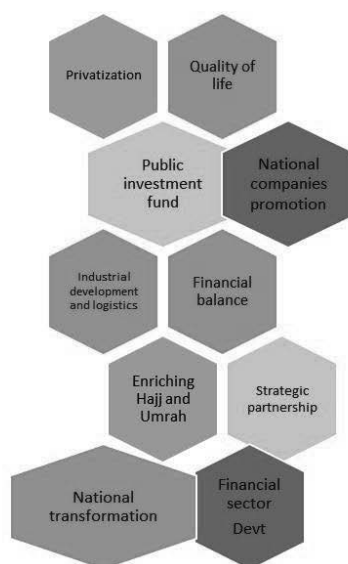
Serious games may be considered as game changers in public participation and engagement for the Vision 2030 due to a number of factors. One, it goes beyond informing the citizens but it may also involve and educate visitors including prospective pilgrims. Secondly, serious games are very practical in nature, they are simulations of reality or what can be real and thus expose players to problems and solutions on their phones. Thirdly, people can translate their experiences from screens to real world spaces. Fourthly, serious games are easy to be used to pass ideas and knowledge to citizens and pilgrims since both citizens and pilgrims display high sense of smart phone utilization. Fifthly, serious games are simple and can be played by individuals – young, adults, and old. In order to stress the importance of serious games, the next paragraphs explore the scientific literature to underscore the relevance of serious games in research, policy and development.

By definition, serious games are set of entertaining activities which in the opinions of Yusoff, Crowder, Gilbert, & Wills (2009) and Djaouti, Alvarez, Jessel, & Rampnoux (2011) are designed to engage users to contribute towards achieving set objectives. Serious games are game changers because they serve as

of social media, trust in government and identity are key drivers of Saudis e-participation although there is much to be done. For instance, as at 2011, Saudi Arabia ranks 58<sup>th</sup> in the world and 4<sup>th</sup> in the Gulf for e-government readiness while its online service index ranks into world's no. 75th (Alfarraj, Drew, & Alghamdi, 2011). It is encouraging that all the major Saudi public agencies operate websites that are accessible to citizens (Alasem, 2015). Another interesting thing is that the Saudi e-government program (Yesser) provides a manual to support citizens utilize open source data (Yesser, 2014). At the moment, there are many sectors such as Hajj and Umrah for which websites are being designed although there is still room to improve such services for the pilgrims (Al-aama, 2008).

Indeed, the people and the government of Saudi Arabia need to do more in order to meet the targets of the Vision 2030. The situation on ground suggests that some envisioned programs are similar to challenges being addressed by the SDGs. For instance, in spite of the recent improvements, there remains a sizable disparity in water, sanitation, and hygiene utilities between the 13 Saudi provinces (Gazzeh & Abubakar, 2018). As such, researchers have stressed the need for the Vision 2030 to address such regional disparities in the provision of infrastructure in Saudi cities and towns (Abubakar and Aina, 2016).

The tripartite aim of the Saudi Vision is to turn Saudi Arabia into a **vibrant society**, with a **thriving economy**, and a nation that is **Ambitious**. The Saudi Vision 2030 thrives on 96 strategic objectives that are to be implemented through 12 different programs (Figure 1).



**Figure 1**

**Vision 2030 thrives on 12 key programs and each has objectives, sub programs, and activities managed by different public agencies**



---

Again, most of the programs of the vision have been realized by some countries within economic and social rankings with Saudi Arabia. Hence, it is possible for the KSA to replicate their progress and avoid their mistakes.

Sometimes it is important to recognize that KSA differs significantly from its less complex and smaller sized neighbours. Saudi Arabia has huge geographical and cultural assets most of which have permanent and premier status. With an approximate land area of 2,150,000 square kilometers, it roughly covers 80% of the total area of the Arabian peninsula (Gazzeh & Abubakar, 2018). Unlike all other countries in the Gulf, Saudi Arabia has a long stretch of coastline that borders the Red Sea from its west, and its eastern coastal areas bordering the Arabian Gulf. Its political geography is inequivalent of that of other Arab countries as it shares land or sea borders with all countries in the Gulf and other nearby countries such as Jordan, Iraq and Egypt and the Republic of Sudan.

The vast oil reserves of the Kingdom has made it a major player in international and regional energy trading and politics as it hosts about 20% of the world oil reserve (Khalifa et al., 2018). But not many people are aware that there are deposits of gold, silver, iron, copper, zinc, manganese, tungsten, lead, Sulphur, phosphate, soapstone and feldspar in the kingdom. It is also home to attractive sand dunes and picturesque rock formations, valleys, gorges and oases of high tourism and recreational potentials. Culturally speaking, the kingdom has a gift of the irreplaceable Islamic cities and sites of Muslim pilgrimage. This is also a permanent spiritual, cultural, economic and political asset of the kingdom of Saudi Arabia. The country is also home to many archeological and historic and heritage sites of immense global cultural value. While these assets are at the core of the Vision 2030, it is imperative to look at the potential assets that the current Saudi population holds.

The 2010 census figures put the population of KSA at 27.56 million with an annual growth rate of 2.7 and 83% of the population is urbanized (Gazzeh & Abubakar, 2018). Half of this population is comprised of youth aged between 15 and 34 years (Khalifa et al., 2018). This makes KSA a typical country with youth bulge challenges. On the other hand, women constitute more than 45% of the Saudi population and have a literacy rate of 79% and through their enterprises they are in control of about US\$ 12 billion (Nieva, 2015). According to AlSayyari & AlBuhairan (2018), a typical Saudi youth spends a lot of time on the internet or playing video games. As a whole, KSA is a country with a very active social media by about 60% of the population (Albawardi, 2018). The fact that the Saudi population is internet savvy, it is an opportunity for engaging its public through serious games to participate in shaping policies and decisions to actualize the programs of the Vision 2030.

There is already strong grounds to engage the Saudi citizen through e-government project. Persaud, Kindra, & Alrashedi, (2015) observed that the use

---

Saudi citizens use such platforms of face to face to meet with their rulers to demand for services and infrastructure or lodge complaints.

In 1977, the Decree no. 49 for the Saudi civil service was promulgated to regulate public service in the kingdom (UN DESA, 2004). On the other hand, training and development of public servants were assigned to the Institute of Public Administration, an organization established via Royal Decree of April 10, 1961.

It was only after the Gulf War that the government in the Kingdom of Saudi Arabia introduced the Saudisation policies. The aim of the Saudisation agenda is to reduce the country's overdependence on foreign workforce and to work towards improving career development for the Saudi nationals (Madhi & Barrientos, 2003). Indeed, the Saudisation policy is a child of the Saudi Ninth five-year development plan which aims at rapid and radical transformation of education and training to strengthen and update skills and participation of Saudis in both public and private sectors of the economy (Baqadir, 2013).

Some figures released by the International Labor Organization (ILO) as used in Baldwin-Edwards (2011) suggested that as much as 35.3% of the Saudi population is employed by the Saudi public sector. Indeed, this is high compared to some countries in the Gulf. Recently, more reforms are being introduced which include those promoting participation of female citizens.

Thus, the Saudi public sector is undergoing modernization and optimization through public sector innovations witnessed in various public sectors. For instance, Saudi public health is witnessing transformation in terms of infrastructure upgrading, research for policy support, quality assurance and service delivery (Al-Borie & Sheikh Damanhour, 2013). Nevertheless, the citizens need to have more say on the quality of service delivery. As in many countries, public service is also gradually shifting to the internet based e-government. It is reported that Saudi citizens have since started utilizing these platforms to receive information and services (Alanezi, Mahmood, & Basri, 2012). The e-government services involve a number of intermediaries – businesses and citizens playing crucial role in e-governance in Saudi Arabia (Al-Sobhi, Weerakkody, & Kamal, 2010).

### **Saudi Vision 2030: Strengths and Opportunities for Public Participation**

The birth of the Saudi Vision 2030 is almost long overdue. All its preceding national development plans carried some of the inherent weaknesses that kept the country stacked in slow pace of transformation. The Vision 2030 is more focused and forward looking agenda that projects post-oil vibrant kingdom. There are many reasons-why and driving forces upon which the Vision can leverage its success and scorecards. For instance, the Vision is encircled by some global development initiatives such as the UN SDGs which also targets year 2030. Some of the indicators and targets of the SDGs are in consonance with the Vision 2030.

---

engagement as an important political and social dosage that can move the Vision 2030 forward.

Currently, many websites of the Saudi public agencies carry the logo of the Vision 2030. Similarly, the logo of the Visio is seen on buses and at holy mosques and sites. Many universities and public agencies in KSA organize meetings and workshops on the Saudi Vision 2030. Thus, an average Saudi citizen, pilgrim, or visitor to the KSA is exposed to the vision in one way or the other. Nevertheless, what is most important is how much do they know about it, and or how exposed and disposed are they to work toward realizing it remains a guesswork. This paper emphasizes the use of innovative tools that are simpler and friendly to all citizens/visitors and especially young citizens including women and children. The paper explores the potentials of serious game as one of the emerging tools of engaging citizens in designing and implementing programs and projects under Vision 2030. Serious games is one of the most promising variants of citizens' science. It can help policymakers and public agencies in their drive to successfully implement the Saudi Vision 2030.

The main objective of this paper is to identify the potentials of serious games in amplifying and strengthening engagement strategies for actualizing the Saudi Vision 2030. Contrary to other engagement strategies, serious games are unique computer games that are designed for use on smart phone and other mobile devices by all users. Serious games are beyond fun and entertainment as the case is with most computer games. Serious games stir or steer their users' attention, reflection, contemplation, determination and patience. Recently, their potentials are being explored as important tools to engage users and teach them in the way and manner and sharpen their thinking, understanding, and mental capacity to absorb wide range of social, economic, research, technological and institutional challenges. Serious games entertain and educate users while adding to their level of critical thinking and behavior change. These features make them suitable for instance in educating citizens and pilgrims on the better ways of utilizing places of worship. In other words, serious games may provide authorities and personnel in ground with ample opportunities to engage and educate citizens and visitors in realizing the multiple goals of the Vision 2030.

### **The Ecosystem of the Saudi Public Service**

The Kingdom of Saudi Arabia is a country whose system of government is monarchical and this has been in operation since 23 September 1932 when the kingdom was unified into one country (UN DESA, 2004). Since 1992, the seed of public participation was sown through the establishment of *majlis shura* – the consultative council which is derived from Islamic principles of participatory governance and decision-making. Other important public participation opportunities in Saudi Arabia is through *majlis* – an open interaction between rulers and the citizens at provincial, municipal, district and sub-district levels. The

---

On the other hand, the main obstacles to the implementation of envisioned strategic plans may include lack of political will, poor funding, limited public support, insufficient capacity of staff, incompatible policies (Kinzer, 2018). In addition, political conditionings and uncertainties arising from electoral cycles and bankrollers or shareholders' interests in the case of businesses also hamper long term visions (Pierre, 2015). Hence, the search for new actors such as slim governments, robust private sector and active media is considered as a strategy for driving and realizing people-centered visions.

In Saudi Arabia, the past decades have seen the introduction of programs and policies prominent among them Saudisation policies and development of specialized cities and towns, universities and hospitals. Such intervention programs were initiated under provisions of various national development plans. However, the most remarkable and recent transformative initiative is the Saudi Vision 2030. This is an ambitious program that eyes repositioning the overall social, economic, and technological outlooks of the KSA. This strategic program is not only timely but necessary for the KSA to cope with the emerging challenges associated with the age of VUCA –volatility, uncertainty, complexity and ambiguity.

If we look at Sustainability which is one of the critical issues being addressed by the Vision 2030, some studies revealed that 52% of Saudi population are ignorant of the concept of sustainability (Surf & Mostafa, 2017). This suggests that much needs to be done to engage the Saudi citizen on the basic principle of the Vision 2030. Indeed, Saudi Vision 2030 has attracted attention of researchers from across disciplines such as urban planning, pharmaceuticals, energy and infrastructure, information technology, climate change, infrastructure and services, road safety, banking and finance, and waste management among others (Alaqeel & Suryanarayanan, 2018; Alhawassi et al., 2017; Dahim, 2018; Fallatah, 2016; Gazzeh & Abubakar, 2018; Groissböck & Pickl, 2018; Jurgenson, Bayyari, & Parker, 2016; Mensi, Hussain Shahzad, Hammoudeh, & Al-Yahyaee, 2017; Ouda, Rehan, Nader, & Nizami, 2017; Surf & Mostafa, 2017).

Apparently, the Saudi Vision 2030 has attracted the attention from across wide spectrum of professions, disciplines and stakeholders. Hence, the Saudi public sector is challenged to subscribe to innovative means of engaging the Saudi citizens. Of more interest, of course, is the kingdom's teaming population of young men and women. Half of the Saudi population is under 25 years and specifically 4.7 million of the Saudi population are aged between 15-24 years (Khalifa, Alnuaim, Young, Marshall, & Popadiuk, 2018). Indeed, the Saudi population is information technology savvy, and hence more knowledgeable and more engage-able for realizing the goals of the Saudi Vision 2030. The critics of the Saudi Vision 2030 see it as a revolutionary blueprint that is too dreamy and bulky (House, 2017; Khashan, 2017). While such analysts pay attention to political freedom issues and post-oil era, they often ignore role of citizen

---

*"My primary goal is to be an exemplary and leading nation in all aspects,  
and I will work with you in achieving this endeavor"*

**King Salman bin Abdul Aziz**

## **Introduction**

MacDuff, (2015) defines visioning as “a way to create a unified picture of where people want the whole county to go, and hence, where to spend scarce public resources.” However, vision and visioning are part of the techniques of strategic planning formulated for countries, cities and corporations (Shipley, 2000). Thus, essentially visioning is about processes for planning what to become or where to be and when or by which time (Stewart, 1993). Visioning is a tool that stimulates rapid change, group thinking and openness (Stokke, Boyce, Ralston, & Wilson, 1991). More recently academic literature suggests that visioning is tilting towards solution-oriented planning and decision-making instrument for constructing sustainable futures (John, Keeler, Wiek, & Lang, 2015). This implies that visioning programs are essentially about people, and governments working to create pathways for attaining sustainable futures.

One of the key approaches used by strategic planners for realizing their vision or plans is the portfolio approach – this approach entails management of multiple of entities such as units and departments (Bryson and Edwards, 2017). Thus, strategic visions are not crafted by a singular entity – it is a collective endeavor. Although the success of plans and vision implementation requires leadership, vigilance, inclusion, at the same time the recognition of hard work and accomplishments are also key to implementation success (Uzarski and Broome, 2018).

On the other hand, sustainability scientists have underscored the need for visioneering as an instrument that binds governance, management and monitoring of the implementation of visions (Kim & Oki, 2011). Indeed, visioneering is about bringing radical changes to achieve an all-inclusive, broad and comprehensive public policy shifts in engagement, and shared vision through technology and research (Trujillo and Yenis, 2014). The three phases of visioneering include grasping phase - for reaching out to parties of interest; grounding phase for reaching vision milestones and stakeholders; and the spreading phase for sharing and further development of vision and its implementation (Zech and Andreotta, 2015).

In the 21<sup>st</sup> century, visions are supposed to be: collaborative and fair, performance-based, human-centered, holistic and systematic, smart and connected, sustainable and affordable, safe and secure, long term, responsive and responsible (World Economic Forum, 2018).

---

## **Abstract**

The Saudi Vision 2030 is designed to support fast tracking of the transformation of the Kingdom of Saudi Arabia (KSA). One critical criteria for measuring the success of this vision is the extent of public engagement in the conceptualization, design, and implementation of the Vision 2030. This working paper explores the potentials of serious games – a kind of groundbreaking citizens’ science tool for public engagement in decision-making processes for design and implementation of envisioned programs. The paper identifies the possible application areas of serious games in the National Transformation Program, Quality of Life Program, and the Privatization Program of the Vision 2030. Nevertheless, the paper singles out an example of the application of serious games as a tool for engaging and enhancing the experiences of the multinational pilgrims while visiting the KSA. The special focus on Hajj and Umrah is likely to support crowd management, ease usage of worship space, public and personal hygiene and sanitation of the sacred mosques and related sites in Makkah and Madinah.

**Keywords:** decision-making, public participation, transformation, sacred sites



(ورقة عمل)

---

**Engaging the New Science of Citizen's Engagement: 'Popularizing' and  
'Idealizing' the Saudi Vision 2030 Using Serious Games**

---

**Dr. Aliyu Salisu Barau**

---



## المحور الثاني

### تنمية الموارد البشرية

١- تجربة الابتعاث في المملكة العربية السعودية

٢- التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠



(ورقة عمل)

---

تجربة الابتعاث في المملكة العربية السعودية

---

إعداد

د. جاسر بن سليمان الحريش

---



## أولاً: الهدف من الورقة:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على مشروع الابتعاث كمشروع وطني طويل المدى، عميق التأثير يُعنى بإعداد أجيال متتابعة للنهضة بوطنٍ مزدهر معرفياً واقتصادياً، ويعتمد على أبنائه في ذلك.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تستعرض هذه الورقة بشكلٍ مُبسّط وعملي مشروع الابتعاث الخارجي في المملكة، مع سردٍ تسلسلي لعدد من المحطات المهمة في مسيرة المشروع الحافلة بالإنجازات المحلية والإقليمية والدولية، كما تُسلط الضوء على أهمية استمرار مثل هذا المشروع النوعي الحيوي والملمهم، الذي يثري كافة أنواع المجتمعات بالمعارف والعلوم والتجارب والثقافات.

## ثالثاً: الفوائد العملية والدروس المستفادة:

- التعريف بتاريخ الابتعاث، وإبراز محطات التحول في الأهداف والسياسات وأساليب العمل، وكيفية التعاطي مع الأحداث في مختلف الأزمنة، واختلاف متطلباتها ومعطياتها من زمنٍ إلى آخر.
- إطلاع صنّاع القرار في الدولة على أهمية هذا المشروع، ومدى تأثيره العميق في تأهيل وتهيئة المجتمع للتغيير إلى الأفضل، والتحول إلى مجتمع مُنتج في بلد يزدهر فيه الاقتصاد يوماً بعد يوم؛ في ظلّ التوجّه العام للدولة تجاه تنويع مصادر الدخل، ورفع الإيرادات غير النفطية بتهيئة البنية التحتية لتحقيق تلك الإيرادات.
- التبادل المعرفي، ونقل الخبرات إلى القطاعات الحكومية الأخرى؛ لتسهيل إيجاد عددٍ من الأرضيات المشتركة؛ لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تسليط الضوء على تجربة الابتعاث الخارجي في مواكبة أحدث التقنيات، والتحكم التام في الإشراف الدّراسي لأكثر من ١٠٠ ألف مبتعث ومبتعثة حول العالم؛ حيث يتمّ التواصل معهم وإنهاء جميع الإجراءات اللازمة (أكاديمية، مالية، استفسارات، اقتراحات، شكاوى) بشكلٍ مؤتمت بالكامل.
- التعريف بأهمية الابتعاث الخارجي في إثراء الوسط الأكاديمي بالتجارب المتنوعة من كافة الأوساط الأكاديمية من أكثر من ٦٦ دولةً حول العالم، وأكثر من ١٤ لغةً، والسعي إلى إيجاد مستوى عالٍ من المعايير الأكاديمية والمهنية في البيئة التعليمية السعودية وفي مواقع العمل المختلفة.

## رابعاً: نطاق التطبيق:

- داخل المملكة وخارجها حول العالم.
- الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص.

## خامساً: المستفيدون من التطبيق:

- خريجو التعليم العام، والكليات المتوسطة، والجامعات (الحكومية والخاصة).
- موظفو القطاع الحكومي والخاص.
- سوق العمل الحكومي والخاص.
- الجامعات الحكومية والخاصة؛ لسدّ الاحتياج من التخصصات النوعية أكاديمياً.
- المراكز البحثية والعلمية؛ داخل المملكة وخارجها.
- الجامعات الأجنبية خارج المملكة.

## سادساً: الصعوبات والتحديات:

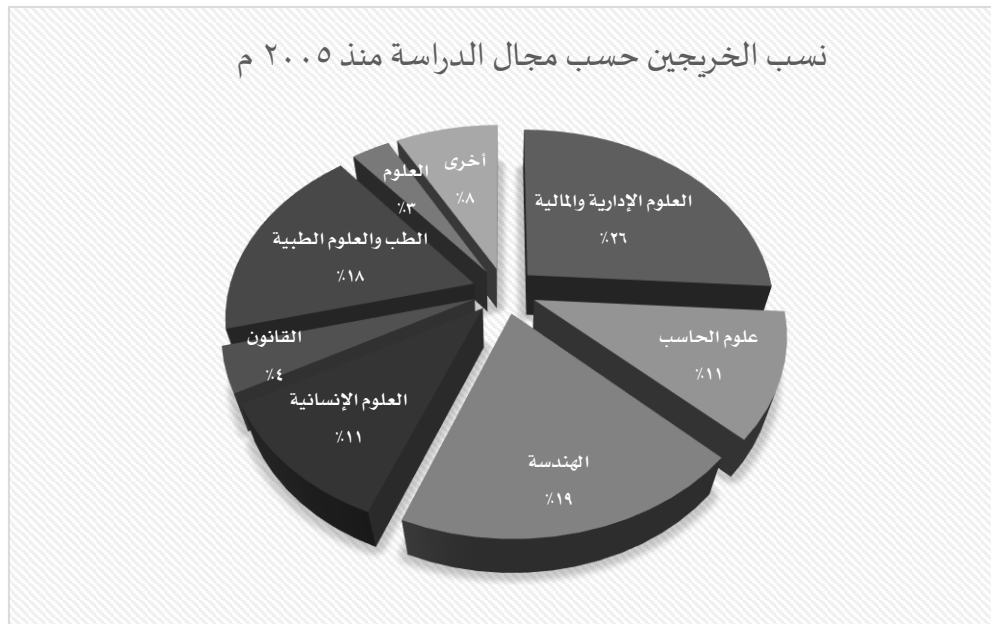
يواجه برنامج الابتعاث كمشروع نوعي يُدار بواسطة وكالة وزارة التعليم لشؤون الابتعاث؛ عدداً من الصعوبات والتحديات نستعرضها في الآتي:

- تعرّض بعض أهداف وخطط الابتعاث الخارجي مع بعض القطاعات الأخرى.
- التواصل المستمر مع أكثر من مائة ألف مبتعث خارج المملكة في ٦٦ دولة، وأكثر من ٧٥٠ مدينة، والتكلفة المادية للإشراف الدراسي عليهم؛ حيث يشمل الإشراف عليهم مالياً وأكاديمياً.
- ربط الجهة التنفيذية في وكالة وزارة التعليم للابتعاث مع الملحقيات الثقافية والمبتعثين حول العالم.
- الظروف الاقتصادية للدولة وترشيد النفقات؛ يحدّ من التوسّع في الابتعاث، والاستفادة من كافة الفرص المتاحة؛ بل حتى إيجاد فرص جديدة.
- صعوبة الحصول على معلومات تفصيلية من بعض الجهات الحكومية؛ للتخطيط الدقيق لاحتياجات سوق العمل.

## مقدمة:

عملية الابتعاث اختزال للعديد من التجارب والثقافات والعلوم، واختيار الأفضل منها ونقله إلى موطن المبتعث، في مختلف المجالات من مختلف البلدان حول العالم، والتي ينعكس تأثيرها إيجابياً على الوطن وأبنائه. وجدير بالذكر؛ أن أول بعثة كانت بأمر جلالة الملك المؤسس / عبدالعزيز بن عبد الرحمن - طيب الله ثراه - عام ١٣٤٦هـ / ١٩٢٧م؛ حيث كانت وجهة أول بعثة سعودية هي مصر، وكان عدد المبتعثين وقتها ١٤ طالباً، واللافت للنظر هنا هو فطنة الملك عبدالعزيز - رحمه الله - وبعد نظره في أهمية الابتعاث لتطوير الدولة؛ حيث لم يتم توحيد المملكة بعد، وفي وقت بدأت تظهر فيه بعض ملامح الاستقرار السياسي في الدولة.

واليوم، تجاوز عدد الخريجين ١٠٠,٠٠٠ طالب وطالبة في مختلف التخصصات منذ بدء برنامج خادم الحرمين الشريفين عام ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م. والرسم البياني التالي يوضح نسب الخريجين في المجالات الدراسية منذ بدء الابتعاث حتى تاريخ إعداد هذه الورقة.



المصدر: تقرير غير منشور عن الابتعاث (معلومات، وإحصائيات).

كما يعدّ برنامج الابتعاث قناةً لتحقيق الأهداف التالية:

- رفع مستوى الكفاءة المهنية، وتطويرها لدى القوى العاملة.
- بناء كوادر سعودية مؤهلة ومحترفة في بيئة العمل.
- توطين المفاهيم، والأساليب الجديدة، وتقنياتها في المملكة.
- ابتعاث الطلبة للدراسات الجامعية والعليا في التخصصات العلمية التطبيقية، وفي جامعات عالمية مرموقة؛ مما ينعكس إيجاباً على أنماط ومعايير التعليم العالي في المملكة؛ حيث سيعود أولئك المبتعثون إلى الوطن وهم - بإذن الله - مزودون بالخبرة والمعرفة اللازمة لإثراء سوق العمل.
- الإسهام في سدّ النقص في المقاعد المتاحة في الجامعات السعودية.
- سد الاحتياج لبعض التخصصات الحيوية النوعية.

## المراحل التاريخية للابتعاث

### المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس:

وفي عصرنا الحديث خَطَّت المملكة أولى خطواتها في مجال الابتعاث منذ أكثر من ثمانين عاماً؛ وذلك حينما تمّ إرسال أول بعثة دراسية إلى خارج المملكة، وفقاً لقرار مجلس الشورى ذي الرقم (٣٣)، والتاريخ ١٣٤٦/٥/٤هـ/ ١٩٢٧م، المبني على الأمر الملكي الكريم رقم ١٩٩٢ والتاريخ ١٣٤٦/٥/٣هـ وكانت وجهتها - آنذاك - جمهورية مصر العربية، وقد سافرت هذه البعثة في شهر رجب من عام ١٣٤٦هـ.

بعد ذلك وُضِع حجر الأساس لأحد أهمّ البرامج النوعية في تاريخ المملكة؛ حيث أمر الملك عبد العزيز - رحمه الله - في عام (١٣٥٥هـ / ١٩٣٥م) بتأسيس مدرسة تحضير البعثات، وهي أول مدرسة ثانوية حكومية يتم إنشاؤها في المملكة على النظام التعليمي الحديث، الذي يَهْدُ أمام الطالب طريق الالتحاق بالكلّيات الجامعية الخارجية أو الداخلية التي تمّ إنشاؤها لاحقاً، وقد انطلقت من هذه المدرسة أول بعثة تعليمية سعودية مؤهلة لدخول الجامعات المصرية؛ لدراسة مختلف العلوم والتخصصات، وتُعرَف هذه البعثة - في بعض المراجع - ببعثة العشرة الأوائل.

### المرحلة الثانية: النمو والتشريع:

على مدى ٣٠ عاماً خلال الفترة ما بين ١٣٧٣هـ و ١٤٠٣هـ تَبَنَّت الدولة سياسة مُحدَّدة تحكم إرسال الشباب السعودي إلى الدراسة في الخارج في مختلف المجالات العلمية والمراحل الدراسية؛ وذلك على الرغم من بعض العقبات الاجتماعية في ذلك الوقت؛ فيما يتعلق بِتَحَقُّظ البعض على إرسال أبنائهم إلى الخارج، وتتجلى أهمية هذه المرحلة في صدور ما يقرب من تسعين قراراً ملكياً أو تعميماً وزارياً متعلقاً بالابتعاث وتنظيم شؤون البعثات وتأطيرها؛ مما يؤكد على أنّ هذه المرحلة كانت بالفعل مرحلةً مهمةً في تأطير وتنظيم شؤون الابتعاث الخارجي في المملكة، ومحاولة سدّ الفراغات في بعض الأنظمة التي لم تكن موجودةً سابقاً. وزاد التركيز على الابتعاث للدراسات العليا كما كان التركيز على سد احتياج الجامعات من أعضاء هيئة التدريس، وتأهيل البعض لتولّي المناصب العليا في الدولة.

### المرحلة الثالثة: المراجعة والتوجّه النوعي:

تميّزت هذه المرحلة التي تمتدّ إلى قرابة عقدين خلال الفترة من ١٤٠٤هـ - ١٤٢٥هـ بأنها كانت مرحلة مراجعة في برامج الابتعاث للخارج، وإحداث تغيير نوعي في تلك البرامج؛ وذلك من خلال التركيز على ابتعاث المعيّدين والمحاضرين على وجه الخصوص في الجامعات، وقد أسهمت خطة الابتعاث في هذه المرحلة في تقليص الاعتماد على

العناصر غير السعودية بشكل تدريجي، وبخاصة في الوظائف الحكومية، ومثلها الجامعات؛ مما مكّن من زيادة القبول، ورفع الطاقة الاستيعابية في الجامعات الحكومية؛ حيث عادت مجموعات كبيرة من مبعثي تلك الجامعات إلى جامعاتها؛ لتشارك في القيام بمهمات قبول الدفعات الكبيرة من الطلاب المستجدين .

#### المرحلة الرابعة: التوسع والانتشار:

و في عام ١٤٢٦هـ؛ حدثت نقلة نوعية هائلة في برنامج الابتعاث؛ حيث تم إطلاق برنامج خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز للابتعاث الخارجي، ومنه انتشرت أعداد الطلاب المبتعثين السعوديين أفقياً على مستوى الدول والقارات، ورأسياً؛ إذ إنه تم ابتعاث الطلاب إلى مختلف مراحل التعليم العالي، ابتداءً من المرحلة الجامعية أو ما فوق التعليم الثانوي، وانتهاءً بالدكتوراه والزمالة الطبية؛ حيث يتجلى في هذه الفترة مدى اهتمام الدولة بالطلاب المبتعث؛ إذ إن لهذا البرنامج حصة كبيرة من ميزانية الدولة السنوية، وبخاصة منذ بدء برنامج خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز، الذي شهد توسعاً كمياً ونوعياً في موضوع الابتعاث بصورة لم يسبق لها مثيل في تاريخ المملكة؛ سواء من حيث أعداد المبتعثين الكبيرة، أو من حيث تنوع دول ومؤسسات التعليم المبتعث إليها، إلى جانب تنوع التخصصات التي جاءت وفقاً لاحتياجات سوق العمل وخطط تنمية الموارد البشرية من الكفاءات الوطنية.

#### الابتعاث وتمكين المرأة:

ومن خلال متابعة مراحل تطور البعثات؛ يمكننا أن نلاحظ الاهتمام البالغ من الدولة بتمكين المرأة في وقت مبكر جداً بعد انطلاق الابتعاث وفق أطر مؤسسية تكفل للطلاب المبتعث حياة كريمة تجعله يتفرغ للغرض المبتعث من أجله، وهو التحصيل العلمي. وفي سياق تاريخي؛ نجد اهتمام الدولة بابتعاث مجموعة من الفتيات؛ لدراسة الطب في باكستان عام ١٣٩١/٩٠ هـ كما تم ابتعاث عدد من الطالبات؛ لدراسة الطب في تخصص النساء والولادة والأطفال عام ١٤٠٥ هـ ويبلغ عدد المبتعثات اليوم قرابة ٣٣٠٠٠ طالبة مبعثة في عدد من التخصصات العلمية والنظرية، ويشكّل هذا العدد ما نسبته ٣٥٪ من عدد الطلبة المبتعثين في الخارج في جميع التخصصات، كما يبلغ عدد المبتعثات اللاتي يدرسن في أفضل ٢٠ جامعة في العالم ( ٢٤٧ ) طالبة بما يمثل نسبة ٤٧٪ من المبتعثين الدارسين في الجامعات العشرين الأفضل في العالم، كما بلغ عدد الخريجات لعام ٢٠١٨م (٣٤٣٩) طالبة في جميع مراحل التعليم العالي.

#### برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي:

تم إطلاق المرحلة الثالثة من برنامج خادم الحرمين الشريفين؛ حيث احتوت هذه المرحلة على تحديث جذري لأسلوب البرنامج. والجديد في هذا التحديث؛ هو وجود عدة مسارات للابتعاث ولكل مسار إطار مخصص يستهدف شريحة من راغبي الابتعاث وفق ضوابط وآليات مرنة تتيح الفرصة لمن يحقق متطلبات كل مسار تتسق مع أهداف البرنامج، كما تفتح هذه المسارات آفاقاً رحبة للتعاون مع كافة القطاعات في الدولة حكومية وغير حكومية وقطاعات غير ربحية، ودعم للمواهب والاستفادة من المنح الدولية المقدمة للطلبة السعوديين.





**المصدر:** مشاريع الابتعثات التطويرية، تقرير منشور على حساب وكالة وزارة التعليم لشؤون البعثات على تويتر.

## كفاءات وطنية بمعايير عالمية:

وهما أنَّ الابتعثات الخارجي هو برنامج وطني بالكامل؛ فإنَّ المخرجات من البرنامج جميعها سعودية خالصة، وهذا يؤكد احترافية البرنامج، وتناغمه الكامل مع احتياجات سوق العمل من الكوادر الوطنية، وبرامج التوظيف وتنمية الموارد البشرية، وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ فقد استفاد سوق العمل بتوظيف قرابة ٦٠ ألف خريج، ولا يزال هناك قرابة ٢٦ ألف خريج مهنيين لدخول سوق العمل على أتمَّ الجاهزية؛ للالتحاق بالوظائف أو برامج التمهير وصقل المواهب، كما أنَّ برنامج الابتعثات قام بالتوقيع مع عددٍ من الشركات العالمية والمحلية لتدريب الخريجين، وتمهينتهم لدخول سوق العمل بما يتفق مع برنامج تنمية القدرات البشرية تحت مظلة رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن أبرز الشركات التي تمَّ التوقيع معها: (قوقل، بوينج، ايرباص، مايكروسوفت، آي بي إم).

## مسار وظيفتك وبعثتك

### صياغة الفكرة:

انطلق برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعثات الخارجي في سنة ١٤٢٦هـ بواقع ثلاث مراحل، مدة كل مرحلة خمس سنوات. وقد استهدفت المرحلتان الأولى والثانية سدَّ احتياج الطلبة إلى مزيدٍ من المقاعد الدراسية والتخصصات العلمية في الجامعات. وتعدَّ السنة التاسعة (السنة الرابعة من المرحلة الثانية) من البرنامج؛ نقطة التحول في مساره؛ حيث تمَّ التركيز على مواءمة التخصصات مع احتياجات سوق العمل. وفي السنة العاشرة (السنة الخامسة من المرحلة الثانية) من البرنامج تمَّ تحديد التخصصات، والمؤهلات المطلوبة لكلِّ تخصص وفقاً للدراسات وورش العمل التي أجرتها الوزارة بمشاركة العديد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وممثلين من الملحقيات الثقافية.

## مشروع نوعي:

جاءت المرحلة الثالثة لبرنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي التي انطلقت عام ٢٠١٥م بنمط جديد في أسلوب تنفيذ البرنامج يقوم على الربط المباشر بين الوظيفة والبعثة في التخصصات التي يحتاج إليها الوطن؛ فعوضاً عن أن يعتمد خريج البرنامج - سابقاً - على جهوده في البحث عن فرصة عمل؛ بادرت هذه المرحلة بتأمين الوظائف. كما تميزت المرحلة الثالثة للسنة الحادية عشرة من برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بآلية جديدة تحمل شعار "وظيفتك - بعثتك"، وهي التي تمحورت حول ربط الوظيفة بالتخصص الدراسي الذي يوائم متطلبات سوق العمل، وقد بلغ مجموع التخصصات المطروحة (٤٧٢) تخصصاً. ومن خلال هذه المرحلة؛ أصبح النظام أكثر نضجاً من السابق؛ من خلال زيادة عدد الجهات التي يتكامل معها النظام للتحقق من بيانات المتقدمين.

## خير معين للمبتعث:

كما تمحورت أهداف البرنامج حول ضمان الوظيفة المستقبلية للمبتعث، ومساعدته في اختيار جهة التوظيف التي يرغب في العمل بها، واختيار الوظيفة الملائمة، وأتيحت درجات علمية تخدم شريحة جديدة من الطلاب؛ كمرحلة التجسير، ودبلوم بعد الثانوي، ودبلوم بعد البكالوريوس، كما أن البرنامج يساهم في توفير الجهد والوقت للبحث عن وظيفة.

## إستراتيجية فعّالة:

تقوم إستراتيجية البرنامج على تحديد الفرص الوظيفية الفعلية بشكل مباشر في قطاعات التنمية المختلفة، وتحديد المجالات الدراسية والتخصصات النوعية وفقاً لأولويات التنمية في المملكة. كما تمّ التركيز على التوزيع السليم للموارد البشرية؛ بما يضمن عدم التكدّس في تخصصات غير مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتوجيهها نحو التخصصات النادرة والمطلوبة، كما يتمّ تلبية الاحتياجات الفعلية للمناطق الجغرافية من القوى البشرية المؤهلة التي تُحقّق التنمية المتوازنة، وتُعزّز هذه الإستراتيجية قيم الجودة والتميز في مخرجات برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، وترتبط بين قدرات المرشحين للبرنامج والمجالات الوظيفية المناسبة لهم. بالإضافة إلى توسيع قاعدة القبول والتخصصات والمراحل الدراسية في البرنامج على نحو يضمن استثماره بأقصى قدر ممكن.

## وطن يحلم .. وسواعد تحقق

### تخصصات في مختلف المجالات:

المُشاهد لواقع برامج الابتعاث؛ يجد أنها تشتمل على جميع التخصصات، في مختلف المجالات التي تخدم جميع القطاعات بإعداد كوادر مؤهلة ومتخصصة في تخصصات دقيقة في كافة القطاعات التي يحتاج إليها سوق العمل.

### طلابنا في أعرق الجامعات:

وفي إحصائية نشرتها وزارة التعليم على موقع التدوينات المصغرة " Twitter " تبين وجود ٥١٥ طالباً وطالبة في أفضل ٢٠ جامعة على مستوى العالم؛ يدرسون في ٩ مجالات رئيسية؛ وهي: (الطب والخدمات الطبية، والهندسة والصناعات الهندسية، والأعمال التجارية والإدارة، وعلوم الحياة، والمعلوماتية، والدراسات الإنسانية، والعلوم الاجتماعية والسلوكية، والتربية والتعليم، والصحافة والاعلام).

### تبادل ثقافي ومعرفي:

تُعَدُّ الأندية الطلابية مؤسسات ثقافية واجتماعية ورياضية تؤدي أدواراً أساسية في بلورة نشاطات الطلاب وعائلاتهم. ويوجد العشرات من الأندية الطلابية السعودية في الخارج تُبين دور القوى الناعمة في إبراز الثقافات المبنية على تعاليم الدين السمحة، وقيمنا الوطنية الأصيلة، والمشاركة في الفعاليات الثقافية المختلفة، وإقامة

الفعاليات المتزامنة مع مناسباتنا الدينية والوطنية كالعيدين واليوم الوطني وحفلات التخرج. وتعدّ مثل هذه المشاركات فرصة كبيرة للتبادل الثقافي، وهي التي تسهم بلا شك في صقل شخصية المبتعث؛ ليتمكن من التعامل مع جميع شرائح المجتمع.

### مجتمع مُتعدّد اللغات:

كما أنّ الابتعاث إلى قرابة ٦٦ دولةً حول العالم أثّر القدرات اللغوية للمبتعثين؛ حيث يتحدث الخريجون والمبتعثون قرابة ١٤ لغةً من اللغات الرئيسية حول العالم. وبلا شك؛ فإنّ ذلك يسهم بشكل كبير في إيجاد كفاءات وطنية متعدّدة اللغات، وذات اطلاع على مختلف الثقافات، وتستطيع التعامل مع أي ثقافة أو لغة ويمكن الاعتماد عليها.

## منظومة سفير .. من الورق إلى فضاء الإنترنت

### توظيف التقنية لخدمة المبتعث:

إدارة مثل هذا البرنامج الضخم؛ لا شك مرّ ولا يزال يمرّ بصعوبات وتحديات، جعلت منه محطة تجارب لأفضل الممارسات لإدارة شؤون عشرات الآلاف من المبتعثين في ٦٦ دولة، وتمخّض عن هذه التجارب منظومة سفير الإلكترونية. في وقت مبكر تمّ إطلاق هذه المنظومة، وهي التي تعلّم منها كلّ مبتعث وكل من يعمل في برنامج الابتعاث من أكاديميين وإداريين؛ حجم اهتمام الدولة البالغ ببرنامج الابتعاث؛ فلم تأل الدولة جهداً لدعم تأسيس وتطوير المنظومة الإلكترونية مالياً؛ لمواكبة الثورة الحديثة في التقنية، واستخدام الشبكة العنكبوتية للربط بين الطالب وجهة الابتعاث، وتمكين الطالب من إدارة شؤونهِ الدراسية والمالية عبر هذه المنظومة الإلكترونية بالكامل دون الحاجة إلى مراجعة الملحقية الثقافية أو وزارة التعليم؛ ومن ذلك يتبين مدى تأثير هذه المنظومة في تمكين المبتعثين والعاملين على المنظومة من استخدام وسائل التقنية بعد مرورهم بتجربة استخدام المنظومة التي يتم تطويرها يوماً بعد يوم.

### روح المنظومة:

وتعمل المنظومة على تقديم خدمات إلكترونية ومعارف متكاملة؛ لدعم الدارسين في الخارج. ويتميز ما تقدمه المنظومة بمستويات عالية من السرعة والسهولة والنفاذ والحوكمة؛ وذلك لتحقيق سرعة الإنجاز والضبط والشفافية، ودعم اتخاذ القرار. وتقدّم المنظومة خدمات إلكترونية؛ بدايةً من رغبة الطالب في الدراسة بالخارج إلى ما بعد التخرج، وترافقه في أثناء فترة دراسته بالخارج؛ لتغطية كافة احتياجاته الشخصية والأكاديمية والمالية؛ وتقدّم بذلك مفهوماً حديثاً يغني المبتعث عن المراجعات الروتينية للوزارة أو الملحقيات الثقافية.

### تقنيات حديثة في تناول اليد:

تقدّم المنظومة حوالي ١٥٧ خدمةً إلكترونيةً موزعةً ما بين ٢٣ خدمة شخصية، و٧١ خدمة دراسية، و١٦ خدمة مالية، و٤٧ خدمة ما قبل الابتعاث. وقد استفاد من خدمات هذه المنظومة ما يقارب ٣٠٠ ألف مبتعث ومبتعثه، وتخدم حالياً أكثر من ٩٢ ألف دارس بالخارج موزعين بين ٦٦ دولة حول العالم.

### أنظمة متكاملة داخل المنظومة:

وتتمتاز هذه المنظومة الشاملة بوجود بنية تحتية متكاملة للعمليات المالية؛ من حيث صرف مخصصات الطلاب، والرسوم الدراسية، وصرف التعويضات والبدايات المستحقة للطالب ومرافقيه، وتصدر منظومة سفير ملفات نصية؛ لتتّكامل مع ٣٤ بنك حول العالم؛ لتسهيل عملية تحويل المستحقات المالية للمبتعثين دون تدخل بشري. كما يوجد نظام لإصدار التقارير يُمكن المستخدم من إعداد التقارير اللازمة لعدد من المستفيدين، ويسهم بشكل فعال في دعم متخذي القرار والباحثين؛ عبر تزويدهم بتقارير مباشرة ولحظية وعالية الدقة، كما تشمل هذه التقارير على مؤشرات لقياس الأداء ومؤشرات لقياس المخاطر. كما تُمكن بوابة المبتعث من متابعة وإدارة ملفه في الملحقية الثقافية ومعرفة الوضع الدراسي والمالي، كما يمكنه إدارة بيانات المرافقين وتقديم الخدمات لهم؛ لتمكينهم من الحصول على

الاستحقاقات الخاصة بهم، والاستفادة من كافة الخدمات المتاحة التي تُحقِّق له الاستقرار الدراسي لتحقيق الهدف المبتعث من أجله. ويستطيع العاملون على إدارة شؤون المبتعثين حسب الصلاحيات الممنوحة لهم وفق التسلسل الإداري؛ اتخاذ القرارات المناسبة لكلِّ طلب يتم تقديمه من المبتعث عبر بوابته، ويُمكِّن المشرفين الدراسيين من متابعة المبتعثين وإصدار التقارير اللازمة حسب الحاجة، كما تساعد المنظومة على اتخاذ القرار الصحيح بوجود تنبيهات من النظام تُوضِّح بإيجاز وضع المبتعث وعدد الطلبات التي تقدَّم بها سابقاً والحالات المشابهة لدراسة وضعه بشكل كامل.

### المنظومة ودعم سوق العمل:

كما تُقدِّم منظومة سفير الإلكترونية العديد من الخدمات إلى جهات الابتعاث من كافة القطاعات؛ لمتابعة موظفيهم المبتعثين للدراسة بالخارج. ويُمكِّن لهذه الجهات اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة للتعديل على بيانات بعثة موظفيهم، ومساعدتهم على الاستمرار، وتحقيق الهدف المنشود من الابتعاث. كما يستفيد من خدمات هذه المنظومة أكثر من ١٥٩ جهة ابتعاث حكومية في تغطية كافة الجوانب لمتابعة مبتعثيهم، وتُمكِّن المنظومة القطاعات الراغبة في استقطاب خريجي البرنامج بالتسجيل في منظومة سفير، وإعلان الوظائف وفرص التدريب لديهم؛ ليتِمَّكن الخريجون من التقديم عليها. وقد بلغ عدد الجهات المُسجَّلة في المنظومة بهدف توظيف خريجي برامج الابتعاث ٢١٦ جهة توظيف.

### إنجاز واستحقاق:

وقد حصلت المنظومة على العديد من الجوائز في المحافل الدولية والإقليمية والمحلية؛ لما تتمتع به من تقدُّم تقني، وما تحقَّقه من إنجازٍ للمستفيدين من الخدمات الإلكترونية؛ ومن هذه الجوائز:

١. جائزة الاتحاد الدولي للاتصالات، المُقدَّمة من الأمم المتحدة لعام ٢٠١٣م؛ وذلك في مجال دور الأجهزة الحكومية في النهوض بتقنية المعلومات والاتصالات للتنمية.
٢. شهادة الأيزو ٢٧٠٠١ على كافة تطبيقات منظومة سفير.
٣. جائزة الشرق الأوسط للتميز في مؤتمر مجلس التعاون الخليجي للخدمات والحكومة الإلكترونية لعام ٢٠١٠م.
٤. جائزة المؤتمر الوطني للتعاملات الإلكترونية بالرياض لعام ٢٠١٠م.

## رؤية المملكة والابتعاث

### برنامج الابتعاث كرافد رئيس لرؤية المملكة ٢٠٣٠:

يُسهم هذا البرنامج التنموي الرائد في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بمختلف القطاعات؛ حيث إنَّ للبرنامج دوراً فعالاً في تنمية الموارد البشرية وتطويرها وإعدادها بمختلف التخصصات لسوق العمل؛ وبذلك يكون برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي رافداً رئيسياً يسهم في إمداد سوق العمل بأفضل الكفاءات الوطنية؛ لتمكينها من تحقيق رؤية ٢٠٣٠، وتحقيق التنمية المُستدامة في المملكة.

### مبادرة تطوير برنامج الابتعاث، وتحسين كفاءته التشغيلية:

ضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠؛ تمَّ إطلاق هذه المبادرة؛ حيث تمَّ تحديد الهدف الإستراتيجي من هذه المبادرة، وهو تعزيز قدرة برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي على تحقيق متطلبات التنمية وتطوير مخرجات برنامج خادم الحرمين الشريفين؛ وذلك من خلال دَفْع المرشحين والمرشحات إلى أفضل الجامعات العالمية المتميزة في المجالات الدراسية، وحصرتهم في التخصصات النوعية التي تحتاجها رؤية المملكة ٢٠٣٠، وربط مخرجات برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بمتطلبات سوق العمل وفق أطر ومعايير عالية؛ بالإضافة إلى زيادة

مساهمة المبتعثين والمبتعثات في مجالات الابتكار والبحث العلمي، وتوقيع اتفاقيات الشراكة مع الجامعات العالمية المتميزة في تلك المجالات.

**مُخرجات مبادرة تطوير الابتعاث، وتحسين كفاءته التشغيلية:**

#### ١. برنامج النخبة:

مسار ابتعاث مباشر للحاصلين على قبول من أفضل ٢٠ جامعة في العالم.

#### ٢. برنامج المنح الخارجية:

مسار ابتعاث لمن يحصل على منحة من جامعة عالمية موصى بها، وتغطي الرسوم الدراسية.

#### ٣. منصة سفير الخريجين:

هي منصة إلكترونية لتمكين جهات التوظيف في القطاع الحكومي والخاص من الدخول إلى قاعدة بيانات خريجي برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، واستقطاب الكفاءات الوطنية من مختلف التخصصات العلمية.

#### ٤. منصة قبول:

هي منصة إلكترونية تربط الجامعات العالمية، ومكاتب القبول بالمرشحين في برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي؛ بهدف تسهيل الحصول على قبول جامعي وفق الأنظمة والضوابط، وبأقل تكلفة مالية.

#### ٥. مسار التدريب:

هو مسار يهدف إلى توفير فرص تدريب مهني للطلاب والطالبات في أسواق العمل بدول الابتعاث؛ وذلك لإكسابهم المهارات المهنية اللازمة في السوق العالمي قبل العودة إلى المملكة.

**برنامج تنمية القدرات البشرية (أحد برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠):**

الجدول التالي يبين مواءمة برنامج تنمية القدرات البشرية مع برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي:

أهداف ٢٠٣٠	الخطوة المواءمة ببرنامج الابتعاث
مواءمة مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.	ربط برنامج خادم الحرمين الشريفين باحتياجات سوق العمل؛ من خلال الشراكات واتفاقيات الابتعاث مع القطاع الحكومي والخاص؛ مثل: وزارة الصحة والخطوط العربية السعودية.
بناء رحلة تعليمية متكاملة.	تقديم تجربة ابتعاث متكاملة للمبتعث؛ تشمل الجانب الأكاديمي والثقافي والاجتماعي والتطوعي؛ وذلك من خلال الأندية والمنظمات الطلابية التابعة للملحقيات.
توفير معارف نوعية للمتميزين في المجالات ذات الأولوية.	البرامج الإثرائية التي ستقدم في برنامج النخبة للطلبة المتميزين في أفضل ٢٠ جامعة في العالم؛ ضمن مبادرة الابتعاث النوعي، والتي يتم دراستها حالياً في برنامج تنمية القدرات البشرية.
التوسع في التدريب المهني؛ لتوفير احتياجات سوق العمل.	الإطلاق التجريبي لمسار التدريب في الشركات العالمية في دول الابتعاث (خلال عام ٢٠١٨م؛ تم إعداد وتأهيل ١٠٠ مبتعث ومبتعثة للتدريب في شركات أمريكية).
تحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل.	توفير الإرشاد المهني والدورات التدريبية الخاصة بالتأهيل الوظيفي للمبتعثين الخريجين، والمقبلين على التخرج؛ حيث تم في عام ٢٠١٨ إعداد ١٥ دورة إلكترونية خاصة بالتأهيل المهني تستهدف المبتعثين المقبلين على التخرج.
تحسين تكافؤ فرص الحصول على التعليم.	وجود أنظمة ولوائح توفر الشفافية والعدالة، وتضمن تكافؤ الفرص بين المتقدمين على برنامج الابتعاث بمختلف خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية.

المصدر: وكالة وزارة التعليم لشؤون الابتعاث.

## مستقبل الابتعاث

### انخفاض معدل هدر التخصصات:

من خلال ما تمّ استعراضه في هذه الورقة يتبيّن حجم المجهود الذي بذل خلال فترة ١٤ عاماً من الممارسات والتطوير؛ حتى وصل الابتعاث إلى ما وصل إليه من دقة وإتقان في عملية الاختيار والترشيح والابتعاث في ما يحتاجه سوق العمل بدلاً من الابتعاث لتخصصات ذات احتياج عالٍ، مما يعني تقليص نسبة الهدر في الابتعاث لتخصصات اكتفى منها سوق العمل.

### خريجون على مستوى عالٍ من المهارة والمعرفة:

ومن خلال برامج الشراكات مع مراكز عالمية، وشركات كبرى في الداخل والخارج؛ سيتمّ تهيئة مبتعثين بمستوى عالٍ من المهارة والمعرفة والثقافة؛ لديهم القدرة على رفع إنتاجية القطاعين الحكومي والخاص وفق أحدث المعايير والمعارف والمهارات.

### تخصصات متوافقة مع احتياج سوق العمل بنسبة ١٠٠٪:

والمُشاهد لمسارات الابتعاث، وبالأخصّ مسار وظيفتك وبعثتك يُدرك أنّ التخصص الذي يُبتعث إليه الطالب يُحدّده صاحب الحاجة (جهة العمل) لا المنظم للابتعاث (وكالة الابتعاث)، كما يتمّ بعث تلك التخصصات مع احتياج الجهة الراغبة في الاستفادة من مخرجات برنامج خادم الحرمين الشريفين.

### رؤية ٢٠٣٠ رؤية وطن:

كما يجب أن نلفت الانتباه إلى أنّ مخرجات الابتعاث خلال الـ ١٠ سنوات القادمة؛ ستكون بلا شك رافداً رئيسياً لتنمية الموارد البشرية التي ستكون المحرك الرئيسي لتنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة، وستكون بصمة برنامج الابتعاث بلا شك واضحة في رفع كفاءة سوق العمل.

## توصيات

١. تعزيز الشراكات مع الجامعات العالمية المرموقة؛ لتنعكس نتائج تلك الشراكات على مخرجات الابتعاث لتحسين أداء سوق العمل.
٢. إنشاء منصة لمشاركة بيانات تلك الشراكات مع القطاعين العام والخاص؛ لتحقيق أقصى درجات الاستفادة من الفرص المتاحة وفق احتياجات سوق العمل.
٣. دعم وتبني مجالات الابتكار والبحث العلمي في الجامعات العالمية، وإشراك الطلبة المبتعثين فيها بما يحقّق مقاصد الاستثمار في رأس المال البشري.
٤. دعم مشروع الابتعاث الخارجي؛ للاستمرار في تفعيل الشراكات مع الشركات العالمية لنقل الخبرات وأفضل الممارسات إلى المملكة، ومواكبة المستجدات على الساحة العالمية.
٥. إيجاد قنوات تمويل إضافية وذاتية لمشروع الابتعاث (دعم من مؤسسات غير ربحية، مساهمة القطاع الخاص)، وتخصيص أنشطتها لتطوير القدرات البشرية، وتجهيزها لدخول سوق العمل، ويشمل ذلك: (التعليم في الخارج، الإعداد لدخول سوق العمل، استلام الوظيفة وفق المسار برنامج وظيفتك وبعثتك).

---

## المراجع

- أحمد بن حماد الحمود، وسعد بن عبد العزيز الجنوبي، ١٤١٨ هـ، الابتعاث في الخدمة المدنية: رؤى مستقبلية للقرن الواحد والعشرين، دراسة مقدمة لندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الجزء الثاني.
- جامعة أم القرى، ١٤١٧ هـ، تقرير عن البعثات الخارجية في عشرين عاماً.
- دار الملك عبد العزيز، ١٤١٩ هـ، المملكة العربية السعودية في مائة عام، بحوث ودراسات، الجزء الثامن، إصدار خاص بمناسبة مرور (١٠٠) عام على تأسيس المملكة.
- د. عبد المحسن بن سالم العقيلي، ١٤٣٠ هـ، برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بوصفه بوابة لبناء مجتمع المعرفة، دراسة مسحية تحليلية، مقدمة إلى ملتقى الملحقين الثقافيين، الرياض.
- د. عبدالله بن عبد العزيز الموسى، من ٥ - ٧ مايو ٢٠٠٩م، تجربة الابتعاث الخارجي في المملكة العربية السعودية، نموذج للاستثمار في الكفايات البشرية وإسهامها في التنمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي (اليونسكو) القاهرة.
- د. ناصر بن محمد الفوزان، ١٤٣٠ هـ، طلبات متابعة الطلبة المبتعثين لعام ١٤٢٩ هـ، ورقة مقدمة لملتقى الملحقين الثقافيين المنعقد بالرياض.
- مجموع من التقارير والأبحاث الداخلية غير المنشورة بوكالة وزارة التعليم لشؤون الابتعاث.





(ورقة عمل)

---

التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري  
في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

---

إعداد

د. ناصر بن إبراهيم آل تويم

---



## الملخص:

يمثل المورد البشري منذ أن خلق الله الإنسان على هذه الأرض المورد الأول والأهم في معادلة الموارد لعمارة الأرض وإحداث التنمية الشاملة بكافة أبعادها؛ فالإنسان هو الهدف النهائي للتنمية، وهو كذلك الوسيلة الفعالة والمحرك الرئيسي لها؛ بل إنه أهم ثروة وبالتالي؛ فإن العناية بالإنسان يجب أن تعطى الأولوية والأهمية.

ولقد استشعرت الكثير من الأمم والدول عبر التاريخ أهمية ودور المورد البشري؛ بحيث أصبح تطور الأمم في السلم الحضاري رهن بكفاءة وفعالية العنصر البشري، وبالتالي؛ فإن رأس المال البشري الذي يملكه أي مجتمع يشكل عاملاً مهماً في تحديد معالم ومسار ذلك المجتمع في الخريطة العالمية، ولعل ذلك يفسر أن الدولة عديمة أو قليلة الموارد الطبيعية (الثروة الطبيعية)؛ مثل: اليابان وما يماثلها ما كان لها أن تنهض من دون تنمية حقيقية ونوعية للموارد (الثروة البشرية).

وتشهد بيئة عمل المنظمات بكافة أنواعها تحديات نوعية متمثلة في الثورة المعرفية والمعلوماتية في جميع النواحي؛ مما أدى إلى تحولات جذرية نحو الاقتصاد المعرفي؛ حيث أضحت المعرفة المكون الرئيس للإنتاج؛ مما يستوجب إدارته؛ بغية تنمية الإبداع والابتكار، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود المورد البشري المؤهل، والذي يعدّ الركيزة الأساسية في اقتصاد المعرفة. ولأجل ذلك؛ تعطي الدول وكذلك المنظمات بكافة أنواعها وأحجامها التخطيط والاستثمار في رأس المال البشري أولوية قصوى؛ من خلال الاعتماد على التطوير المستمر للتعليم والتدريب كمصانع للعقول والمهارات. فالمنظمات التي تمتلك رأس المال البشري المتمكن علمياً ومهنياً وسلوكياً ستكون سريعة الاستجابة لتحقيق الريادة إقليمياً ودولياً؛ ولذلك أصبحت المنظمات تتصارع على جذب الكفاءات البشرية المؤهلة؛ من أجل تحقيق الاستدامة في التميز والريادة.

ومن هنا جاءت هذه الورقة لتسلط الضوء على دور وأهمية العناية بالتخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري والآثار الإيجابية المترتبة على ذلك في أداء المنظمات السعودية؛ ووفقاً لذلك تم استعراض أهم مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي ركزت على تطوير جميع مكونات منظومات التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وذلك باعتبار أن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وبما يضمن القدرة على المنافسة العالمية والريادة التنموية في كل المجالات.

ولقد استشعرت القيادة والأجهزة الحكومية المعنية هذا التحدي وبالتالي؛ فإن الاستجابة أتت بحجم التحدي بحيث شملت المعالجات من خلال برامج التحول والتحديات التي تواجه التنمية البشرية بشكل عام وتحديات تنمية الموارد البشرية بشكل خاص؛ خصوصاً وأن الرؤية واضحة، وهي ليس فقط للحاق بمن سبقنا في التنمية الشاملة؛ بل وهو الأهم تحقيق الريادة في كافة المجالات.

ورغم أن هذا الاهتمام أتى متأخراً وبالأخص في معالجة الركود الذي كان يتسم به المورد البشري في إدارة الكيانات البيروقراطية وإنجاز مسارات التنمية؛ إلا إن الحكومة بقيادة الملك سلمان وولي عهده الأمير محمد بن سلمان - حفظهما الله - قد أخذت الحزم والعزم لطرح وتنفيذ العديد من المبادرات الجريئة والحازمة ضمن رؤية ٢٠٣٠ ومستهدفات برامج التحول ٢٠٢٠، والتي تجاوزت عشرات المبادرات والتي يمكن تسميتها (بأجندة الحزم الإدارية الجديدة)؛ حيث استعرضت هذه الورقة أبرز تلك المبادرات؛ خصوصاً وأن بعضاً منها يقدم حلولاً جذرية وليست آنية أو سطحية للاختناقات التنموية وبالأخص في مجالات تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية، وبدأ المواطن يلمس ثمارها في واقعه المعيش. وبالتالي لم تعدّ دنيا العمل الحكومي كما كانت ولن تعود بإذن الله؛ خصوصاً مع فرض أعمال الحكومة الذكية وتفعيل منظومات المؤشرات والشفافية والحوكمة وقياس الأداء والرضا لمجمل الخدمات الحكومية.

في بداية التسعينيات ونتيجةً لإدراك أهمية ما يُسمى برأس المال البشري تطورت إدارات الموارد البشرية وأُعتبرت كشريك إستراتيجي للمنظمات المعاصرة؛ حيث تحول رأس المال البشري؛ ليكون مصدر الإبداع والابتكار، ومورداً إستراتيجياً مهماً لخلق القيمة التنافسية للمنظمات، وأنَّ الاستثمار في رأس المال البشري هو المفتاح الرئيسي لتحقيق التنمية الشاملة بكافة أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية في العصر الحديث<sup>١</sup>.

لقد أصبحت تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا الإدارية المعاصرة باعتبارها العملية الأساسية في صقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية أو العلمية والفنية والسلوكية؛ فهي تزيد من طاقة الموارد البشرية على إنجاز العمل والإنتاجية، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تزوده بالطرق والأساليب الحديثة في بيئات العمل، كما أنها وسيلة فنية تمنحهم خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراتهم ومهاراتهم العقلية<sup>٢</sup>.

وبالتالي؛ نجد أن تنمية العنصر البشري لها دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وبذلك تُعدّ تنمية الموارد البشرية أساساً في تعظيم وزيادة الناتج القومي، وقد أثبتت ذلك بعض الدراسات العملية وأكدت على أهمية العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والنمو الاقتصادي في بعض الدول الصناعية؛ حيث توصلت إلى أن نسبة النمو والتطور تصل إلى نسبة (90 %)؛ وذلك نتيجة لتنمية الموارد البشرية؛ من خلال تحسين قدرات ومهارات ومعارف العاملين<sup>٣</sup>.

فمفهوم تنمية رأس المال البشري؛ هو عبارة عن تنمية شاملة للقدرات الذاتية وزيادة مهارات ومعارف العاملين في العديد من المجالات؛ كالتعليم والصحة وغيرها؛ في حين عرفها الركابي<sup>٤</sup> بأنها عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية، وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية؛ لزيادة قيمتها في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية.

ومما سبق نستنتج أنَّ المحور الأساسي لمفهوم رأس المال البشري؛ هو بناء وتمكين الإنسان؛ من أجل إحداث التطوير المُوجه له؛ لمسايرة تغيرات العصر، وهذا لن يتم إلا من خلال إستراتيجية تنموية لرأس المال البشري؛ لذلك أصبحت المنظمات تسعى إلى توفير وامتلاك هذا المورد الإستراتيجي، وعليه؛ تأتي أهمية هذه الورقة في إلقاء الضوء على أهمية التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري خاصةً في المنظمات السعودية كمدخل حديث في ظل التحولات الفكرية العميقة؛ نتيجةً لاقتصاد المعرفة ومعطيات الثورة الرقمية وكمتطلبات لرؤية المملكة 2030 المواكبة لتلك التحولات.

## هدف ورقة العمل:

الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو تسليط الضوء على أهمية التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ بالإضافة إلى معرفة ومناقشة أهم المبادرات والإستراتيجيات الوطنية لتحقيق رؤية المملكة وأثرها على نجاح المنظمات السعودية؛ مما يمكّنها من القدرة على المنافسة والريادة العالمية. وبالتالي؛ من أجل تحقيق متطلبات هذه الورقة؛ فسيتم بإذن الله تناول المحاور التالية:

- المحور الاول: الإطار العام لأبرز المصطلحات والمفاهيم حول التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري.

<sup>١</sup> (Seleim, A.; Ashour, A. 2007. Human Capital and Organizational Performance: a Study of Egyptian Software Companies, Management Decision, 45(4), 22.

<sup>٢</sup> أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٥ ص ١٩٥.

<sup>٣</sup> جورج القصيفي، التنمية البشرية، مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت 1990 - تقي العاني، الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعليم فيه،

بحث مقدم إلى الندوة التربوية المصاحبة للمجلس المركزي لاتحاد 2002/2/13. المعلمين العرب المنعقد في الجزائر، ٢٠٠٢.

<sup>٤</sup> محبوب الحق، التنمية البشرية، مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، عمان ١٩٩٣.

<sup>٥</sup> ضمد الركابي، الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصاد، ١٩٨١.

<sup>٦</sup> منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ١٩٧٥.

- المحور الثاني: يستعرض العلاقة التكاملية بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.
- المحور الثالث: يركّز على التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري.
- المحور الرابع: سيتم عرض أهم البرامج والمبادرات الإستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030؛ حيث يتم إبراز أهم التحولات الفكرية والمبادرات التنموية التي استلزمها الرؤية مع عرض الأجندة الإدارية الجديدة ودورها في التخطيط والاستثمار لرأس المال البشري.
- المحور الخامس، وهو الأخير: وفيه سيتم تزويد الخلاصة، وتقديم أهم الاقتراحات؛ من أجل خلق بيئة فاعلة في التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري في كل المجالات وعلى مختلف المستويات.

## المحور الأول: الإطار النظري والعملي للتخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية: مفهوم التنمية:

ظهر مفهوم التنمية (Development) في العصر الحديث بعيد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وتحديداً في عام ١٩٤٩م، كما أشار العبيدي إلى أهمية "الاستفادة من تقدمنا الخاص والتقدم الصناعي المتاح؛ لتحسين وإثراء المناطق المتخلفة".<sup>٧</sup> والتنمية لغّة مشتقة من "نمى" أي: الزيادة والانتشار والكثرة والوفرة، أما لفظ النمو من "نما"؛ فهو يعني الزيادة والنماء؛ حيث يفرّق العلماء بين التنمية والنمو في أن الأول يرتبط بإحداث تغييرات جذرية إيجابية، أما النمو؛ فهو يركز على الزيادة بغض النظر عن طبيعة النتيجة. أما المفهوم الاصطلاحي للتنمية؛ فهو رغم التباين بين الأفراد تبعاً للمضمون؛ فإنه إجمالاً يعبر عن فعل التخطيط الجيد؛ لأجل إحداث التغيير الإداري في جميع جوانب ومفاصل المجتمع؛ بحيث ينتقل من خلاله المجتمع من الوضع الراهن إلى وضع أفضل في جميع جوانب الحياة وأحوال الناس، وهو ما يعبر عنه بأشكال أو أبعاد التنمية والتي تغطي بشكل عام التنمية في كافة المجالات الحياتية من تنمية اقتصادية واجتماعية وسياسية وطبية وتعليمية وإدارية وتقنية وغيرها.

إن مفهوم التنمية في الفكر الإسلامي، وإن لم يذكر بهذا الاسم (نصاً)؛ إلا إن الدين الإسلامي في جوهره ومنطلقاته ومركزاته؛ هو بالأساس دين تنموي يقوم على النظرة الشمولية في تمكين الإنسان؛ لأجل كرامته وطيب عيشه؛ من خلال عمارة الأرض في كل مجالات الحياة المادية؛ إضافةً إلى الجوانب المعنوية والأخلاقية؛ إضافةً إلى البعد الأخروي؛ ولذا ذُكر مفهوم التنمية في الإسلام مجعلاً بأسماء مرادفة؛ كعمارة الأرض، والإصلاح والتغيير والتطوير والإتقان في العمل والإحسان في العلاقات، والعدالة وأجر الآخرة الأخير والأبقى، وغيرها من القيم والحوافز المطلقة، مع التركيز على العناية والاهتمام بالإنسان؛ وذلك من خلال تأكيد الضرورات الخمس التي تشمل حفظ النفس، والدين، والمال، والعقل، والعرض.

في حين أنه عرفت الأمم المتحدة التنمية بأنها العملية التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والحكومة؛ لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية؛ ولمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع. وبالتالي؛ فإن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم والمجتمعات؛ بل إن سر نهضة الدول والمجتمعات يكمن في عقولهم وسواعدهم؛ وبالتالي فإن خدمة البشر وتهيئة كافة السبل لهم يعتبر مطلباً أخلاقياً وموضوعياً لتحقيق التنمية المنشودة.<sup>٨</sup>

إن تكوين رأس المال البشري يرد ضمن مفهوم تنمية القوي البشرية. لذلك نجد أن الفجوة الكبيرة القائمة بين الدول المتقدمة والدول النامية في مجال النمو الاقتصادي، تُحتّم على الدول النامية التركيز على تكوين رأس المال البشري؛ للاستفادة من فاعلية العامل الاقتصادي؛ لتحقيق تقدم سريع من شأنه تقليص هذه الفجوة. وعلى هذا الأساس فإن تكوين رأس المال البشري؛ يجب أن يتم في إطار إستراتيجي شامل لتنمية الموارد البشرية في الدول النامية،

٧ عبد الرحمن العبيدي، كتاب خرافة التنمية والتنمية البشرية المستدامة الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، (٢٠١٢) ص ١٣.

Sustainable Human Development, UNDP (1995).<sup>٨</sup> Banuri, Tariq and others

وبناء القدرات التعليمية والتربوية والثقافية والمهنية للاستثمار في الإنسان ليس فقط لغرض رفع مستوى الإنتاجية وزيادة مردود الاستثمار المادي وحسب، وإنما لتحقيق تقدّم حقيقي للمجتمع في المجالات المختلفة<sup>٩</sup>.

وفي كلّ الأحوال تلعب إستراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية دوراً مزدوجاً في التأثير في حالة التنمية البشرية وتفاعلاتها. فمن ناحية؛ ومن خلال ما تنتجه من معارف ومهارات وسلوكيات متوائمة مع متطلبات التغيير واستحقاقاته وأبعاده المعنوية والمادية؛ فإنّ ذلك يسهم في تشكيل درجة النضج المجتمعي والرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز بيئة الرفاهية، ومن ثمّ رفع درجة التصنيف الحضاري ووفق مؤشرات التنمية البشرية.

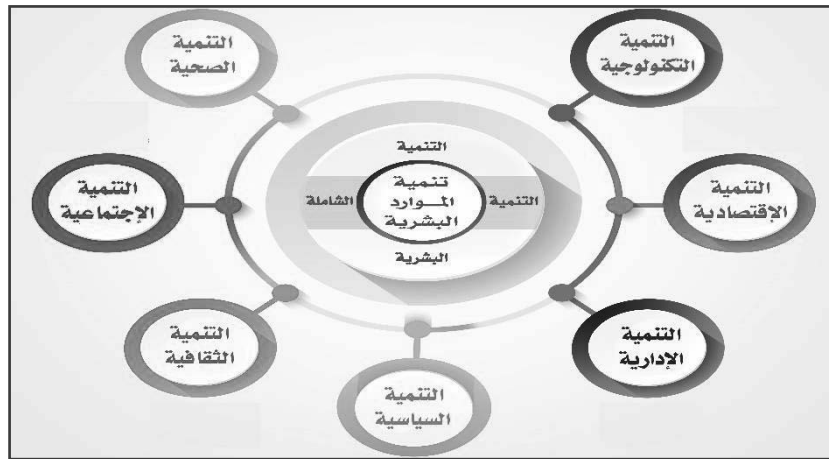
ومن ناحية أخرى؛ فإنّ الاهتمام الذي والموجه لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية يمثّل المرجعية المفسرة لوجود القيادات والجدارات الفاعلة لقيادة المنظمات والمجتمعات والدول نحو النجاح والتميز في السلم الحضاري. ولا يوجد شك بأن تنمية الفرد خلقياً وعلمياً و مهارياً والاستدامة على ذلك؛ ليصبح له دوره الفعّال في المجتمع؛ يعتبر هو المفتاح الأساسي لتحقيق التنمية في كل المجالات؛ لما لذلك من قدرة على تطوير حياة الإنسان، وجعله في مرحلة مستمرة من التغيير وتوليد الأفكار الجديدة؛ حيث من خلالها تُوضّع تلك الأفكار موضع التنفيذ.

لذا؛ نجد أنّ تقدم الدول في معظم المجالات يعزى إلى اعتمادها في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروات بشرية؛ حيث وجهت جلّ استثماراتها نحو تنمية هذه الثروات وتمكينها.

ويمكن إيجاز التعريف الإجرائي لمفهوم تنمية الموارد البشرية في أنها الأخذ بكافة الأسباب العلمية والعملية والتنظيمية؛ لزيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات والخيارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات؛ لأجل رفع مستوى الكفاءة والفعالية والمسؤولية في كافة قطاعات المجتمع.

ويتمثل الطرح الرئيسي في هذا الجانب في أن تنمية الموارد البشرية تفترض الاستفادة المثلى من التنمية بكافة أبعادها، والتي تجني ثمار التدابير والوسائل الناتجة من تنمية كفاءة العاملين وتقنيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات في كافة القطاعات؛ اعتماداً على المورد البشري في سياقه الثقافي والتنظيمي والمتمثل بمنظومات التعليم والتدريب وتنمية القدرات ونقل الخبرات وتعديل السلوكيات والتوجهات والعلاقات وما في حكمهم.

وبالتالي؛ فإنّ تنمية الموارد البشرية تمثل المنظومة الأساسية التي تتشكل من خلالها التنمية الشاملة. ويوضح الشكل (١) محورية تنمية الموارد البشرية بالنسبة لكافة أبعاد التنمية الشاملة<sup>١٠</sup>.



الشكل (١): محورية تنمية الموارد البشرية وأبعاد التنمية الشاملة

٩. Bahar, M. and Kian, S.F. 2012. Theoretic study of social capital and effective factors, International Journal of Social Science Tomorrow, 1(4), 1-6.

١٠. الشكل (١) من إعداد الباحث.

## تنمية رأس المال البشري:

تبلورت نظرية رأس المال البشري في الفترة ما بين (١٩٦٠-١٩٧٠م)، وتطوّرت فيها الدراسات والأبحاث التطبيقية الخاصة بها؛ علماً بأن مفهوم رأس المال البشري تطور عبر الزمن؛ بل وزادت أهميته مع التطورات الجديدة والسريعة والحاجة إلى استقطاب العقول المؤهلة المبدعة، والأيدي الماهرة الواعدة؛ خصوصاً مع ظهور حروب جديدة ساحتها ميادين المدارس والجامعات والمختبرات وليس ساحات المعارك.

ورغم أن هذا التطور تركز في مفاهيم رأس المال المادي، ورأس المال البشري وفق محور التنمية الاقتصادية؛ إلا إن المراحل التالية شهدت تحولات نوعية عندما قدم كلارك Clark في عام ١٩٨٣م مجموعة من العوامل التي تدفع بالتعليم في السير نحو اتجاهات محددة، وأهداف معينة ووضّعها في مثلث أسماه "مثلث التناسق" The Triangle : of Coordination Market, State Authority, Academic Oligarchy؛ حيث إن التخطيط والتنسيق بين تلك القطاعات الثلاثة (آليات السوق، سلطة الدولة، السلطة الأكاديمية)؛ يسهم ليس فقط في تغيير المخرجات، وإنما في تغيير العمليات الداخلية للتعليم وجودتها؛ بل وربطها أكثر بسوق العمل، والدمج بين التربية والتعليم، مع المواكبة من خلال إعادة التدريب والتأهيل للعاملين؛ للتكيف مع المتغيرات الجديدة<sup>١١</sup>.

ويُعرف الحميد الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"<sup>١٢</sup> ويعرفه المصري بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تسهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله"<sup>١٣</sup>.

ويمكن القول بأن التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من أبعاد التنمية لا يمكن أن تبلغ مداها أو غاياتها الحقيقية ما لم يصاحب ذلك تنمية لرأس المال البشري، وأن تنمية رأس المال البشري تلعب دوراً مفصلياً في زيادة الدخل القومي والفردية، وأن دوره يفوق وبمراحل دور عوامل الإنتاج الأخرى أيّا كانت؛ بل واعتبر أنه العامل المتبقي كما ذكر ذلك "شولتز وسولو وبنزي" وأبحاث "دانسون" وغيرهم<sup>١٤</sup>، مع التأكيد بأن تنمية الموارد البشرية وإن كانت شرطاً لازماً لتحقيق التنمية البشرية؛ إلا إنها غير كافية لتحقيق أقصى مستويات الرخاء البشري من التنمية الشمولية. ومن المعلوم أن الدين الإسلامي حارب التخلف والضعف والفقر والجهل، وكلّ ما يؤدي لها؛ كالكسل والالتكالية وعدم السعي للأخذ بالأسباب والتي قد تقف حائلاً دون تحقيق تنمية حقيقية وملموسة في المجتمع، وهنا لا بد من الإشارة إلى تقسيمات المداخل لتنمية الموارد البشرية.

## مفهوم رأس المال البشري:

يُعتبر مفهوم رأس المال البشري من أكثر التعبيرات الشائعة والمتداولة؛ بل ويُعدّ أحد مكونات رأس المال الفكري أو المعرفي. ونجد أنه ليس مستغرباً أن تتعدد و تتباين التعاريف الخاصة بهذا الموضوع، حتى بدا وكأن الأمر يتعلق بأزمة اصطلاحية؛ وهو الأمر الذي يعكس طبيعة التباين الأكاديمي واللاتماثل التطبيقي وتعدد المظاهر المعبرة عن معنى رأس المال البشري اصطلاحياً ووظيفياً و هيكلياً. وعلى هذا الأساس؛ فليس مستغرباً أن نجد هناك ثراء في أدبيات وتراث رأس المال البشري فيما يتعلق بالمسائل الاصطلاحية والتعريفية، رغم أنه يمكن القول بأن أوجه الاختلافات لا تنحصر في الألفاظ والتفاصيل؛ بل في المقاصد والمحتوى والنوع.

١١ بريتون كلارك (مثلث كلارك ١٩٨٣)، جوف سي. بيرك وآخرون، تحقيق المسؤولية في التعليم العالي، ترجمة أسامة محمد إسير، العبيكان، ٢٠٠٦، ص (٦٢-٦٥).

١٢ محمد الطاوي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، ٢٠٠٩م نقلاً عن الحميد، ١٤١٧هـ.

١٣ محمد الطاوي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، ٢٠٠٩م نقلاً عن المصري ٢٠٠٣م.

١٤ ثيودور شولتز: كيفية التنمية في البشر، ترجمة سميرة بحر، مكتبة الوعي العربي، القاهرة، ١٩٨١.

ونجد أن معظم النظريات تحاول أن تضع رأس المال البشري؛ إما كمصطلح عام له مكوناته أو تضع له مرادفاته أو أن تجعله كأحد مكونات مصطلح رأس المال الفكري، وذلك هو الشائع بين الباحثين والكتاب. وهذه المكونات أو المترادفات وتُسمى بغير الملموسات تشمل رأس المال البشري، ورأس المال الفكري، ورأس المال المعرفي، ورأس المال الثقافي، ورأس المال التعليمي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال العلاقي، ورأس المال الرمزي؛ كالشهرة والسمعة، وتشمل كذلك رأس مال العلامة التجارية وهكذا.

ويُعدّ Ralph STAYER مدير مؤسسة (Johnsonville Foods) أول من استخدم مصطلح "رأس المال الفكري" (Intellectual capital)؛ وذلك في عام ١٩٩٠م؛ حيث قال: "إنها أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات؛ بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة؛ هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن؛ فقد حلّ محلّ المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يُعدّ أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات."<sup>١٥</sup>

وقد قسّم المختصون بموضوع رأس المال الفكري مكوناته إلى أقسام تتراوح ما بين مركبين إلى خمسة مركبات. وبعد المسح والاطلاع على أدبيات ومكونات رأس المال الفكري نجد أن أغلب الباحثين متفقون على ثلاثة مكونات، وهي: رأس المال البشري، والذي يمثل المهارات والقدرات العقلية ودرجة الخبرة ومستوى التدريب وغيرها، ورأس المال الهيكلي الذي يتمثل في القدرات التنظيمية ونظم البنية التحتية للمنظمة والإجراءات، ورأس المال العلاقي ويعبر عن درجة علاقة المنظمة مع المستفيدين من خدماتها وحلفائها ومورديها وقيادات المجتمع المحلي. ويعتمد هذا التصنيف على أساس تصنيف توماس ستوروارث Thomas Stewart الذي يعرف رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان: "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" بأنه المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي تُوضَع قيد الاستخدام؛ من أجل خلق الثروة الربحية؛ لأن اقتصاد اليوم يختلف جذرياً عن اقتصاد الأمس.<sup>١٦</sup> وعلى الرغم من الاتفاق بين الباحثين حول تلك المكونات الثلاثة؛ إلا إنهم يختلفون في محتوى تلك المكونات وفقاً لادّارة اهتمامهم البحثي أو مجالهم العملي. لكن يظلّ هذا التقسيم هو نفس التقسيم الذي يعتمد عليه الاتحاد الدولي للمحاسبين. {IFAC (International Federation of Accountants)}

يُعدّ رأس المال الفكري من المواضيع الإدارية التي أصبحت محل الاهتمام منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، ويعرّف اتفاقاً على أنه نتاج التفاعل بين مجموعة من الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية.<sup>١٧</sup>

وبالتالي؛ يمكننا القول بأن رأس المال الفكري أو العلمي أو البشري أو أي مصطلح آخر يحمل نفس المدلول؛ فإنه يعبر عن المورد الأهم وهو المورد البشري في المنظمة. فالأفراد العاملون هم رأس المال الحقيقي؛ فبما يمتلكه هؤلاء من معارف وكفاءات ومهارات وخبرات، بما في ذلك العلاقات وحقوق الملكية والسمعة؛ كل ذلك يسهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة واستدامتها؛ نتيجة لوجود المورد البشري ذي التأهيل المعرفي العالي.

ولقد تمّ ابتكار مفهوم رأس المال البشري من قبل غاري بيكر ويعقوب مينسر؛ حيث يشير إلى كونه المخزون المعرفي والإبداعي بما في ذلك العادات والسمات الاجتماعية والشخصية الممكنة للقدرة على أداء الأعمال؛ لإنتاج قيم اقتصادية مضافة.<sup>١٨</sup> وهما ومن اقتدى بهما يُقدّمان مفهوماً جديداً لرأس المال البشري؛ بحيث يعطي القطاع الثالث الثانوي في الاقتصاد (لقوة العاملة أو العمالة) وضعاً فريداً في المعاملة والاستثمار؛ خلافاً لما كان سائداً سابقاً؛ حيث المعاملة بالمساواة مع عوامل الإنتاج الرئيسية الأخرى؛ كالأرض والأصول المادية (المال، والمعدات... إلخ).

١٥. عادل حروحش المرفجي وآخرون، الإنفاق على رأس المال الفكري، وأثره في ناتج الشركات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٥، ص ١٤.

١٦. توماس ستوروارث، ثورة المعرفة ورأس المال الفكري، ترجمة: علاء أحمد صلاح، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤.

١٧. المرفجي، حروحش، وآخرون، ٢٠٠٥.

١٨. غاري بيكر ويعقوب مينسر، رأس المال البشري، الموسوعة الحرة "ويكيبيديا" <https://ar.wikipedia.org/wiki>



وهذا التوجّه أو ما يُسمّى برأس المال البشري البديل يشير إلى المعارف والمواهب والمهارات والقدرات والتدريب والحكمة التي يمتلكها الأفراد بشكل فردي وجماعي؛ حيث إن تلك القدرات الكلية تمثل شكلاً من أشكال الثروة التي يمكن توجيهها لتحقيق أهداف الدولة أو جزء من تلك الأهداف.

ووفقاً للعرض السابق نستطيع أن نستنتج أن رأس المال البشري يمكن تصنيفه ضمن ثلاث مدارس أساسية: جزء فطري وهم قلة من الناس تمتلك مواهب واستعدادات فطرية وهبهم لهم الله دون غيرهم، وجزء مكتسب بالتعليم، وجزء ثالث مكتسب بالممارسة والتمرّن. فالجزء الفطري؛ يعبر عن موهبة فطرية واستعدادات عقلية وجسمية تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب بالعلم أو بالفن وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري؛ فيعبر عن مجمل المعارف والمهارات والقدرات العقلية والخبرات والتجارب المكتسبة. وعملية الاكتساب تبدأ من ميلاد الفرد إلى وفاته؛ فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة ابتداءً من العائلة مروراً بمؤسسات التنمية الاجتماعية وكل الهياكل الرسمية للتكوين والتعليم في المؤسسات التعليمية الرسمية بكل أنواعها ومراحل التعليم التحضيري، التعليم الابتدائي والثانوي، التعليم المهني والتقني، والتعليم الجامعي والتدريب في مكان العمل<sup>١٩</sup>.

### إدارة الموارد البشرية:

شهد عقد الثمانينيات نقطة البداية وعلى نطاق واسع بظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية؛ حيث حدثت ثورة في تحويل مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وقد كان لهذا التغير الأثر الإيجابي ليس في المسمى فقط، ولكن كان أيضاً في المضمون؛ حيث حدث تحول كبير في دور إدارة الموارد البشرية؛ حيث كان المسمى السابق - كإدارة أفراد أو موظفين - محصوراً في تنفيذ سياسات الإدارة العليا في المنظمات، أما دور إدارة الموارد البشرية وفقاً للتوجهات الحديثة؛ فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ. وقد كان من نتائج ذلك أيضاً تغير الدور الذي يلعبه مدير إدارة الموارد البشرية؛ بحيث أصبح من الأعضاء المؤثرين الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المنظمة.

وكان من ضمن التحولات في هذا المجال ظهور مصطلحات جديدة في مجال الإدارة؛ كمهنية واحترافية الإدارة؛ نتيجة لكون العاملين في إدارات الموارد البشرية من المتخصصين الذين احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية؛ فهم أخصائيون واستشاريون، وهم نتاج حقول علمية أكاديمية متخصصة، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في توجه العديد من الجامعات الكبرى إلى تغيير مسمى أقسام إدارات الأفراد إلى "إدارت الموارد البشرية".

إنّ التطور التكنولوجي العالمي الهائل، وكبر حجم الشركات واحتدام المنافسة، وكبر حجم العمالة وازدياد احتياجاتها وما يجره ذلك من مشكلات متنوعة؛ فرض الحاجة لزيادة الاهتمام بدور وأهمية ومستوى إدارات الموارد البشرية. وكان لظهور صناعات ومهارات جديدة وشدة المنافسة والسعي إلى إرضاء العملاء؛ الأثر الكبير لزيادة الاهتمام بإدارات الموارد البشرية؛ نظراً لأنها المعنية بجودة أداء المورد البشري استقطاباً وتنمية.

فجودة المنتجات والتميز في تقديم الخدمات؛ لن يتم إلا بقيام قيادات المنظمات بتمكين إدارات الموارد البشرية؛ لكي تساهم في تنمية وتطوير أداء المورد البشري المنوط به العمل داخل تلك المنظمات. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتفعيل وظائف على قدر كبير من الأهمية لنجاح المنظمات؛ فهي المسؤولة عن تأمين الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وما يتطلبه ذلك من أنشطة متعددة مروراً بتنمية الموارد البشرية وتدريبها واستمراراً بضمان حسن استخدام والتعامل مع تلك الموارد حتى إلى فترة ما بعد التقاعد.

١٩. د. دهان محمد، رأس المال الفكري قوة منظمات الأعمال الحالية، جامعة قسنطينة الجزائر، ٢٠١٠.

## المحور الثاني: العلاقة التكاملية بين التنمية البشرية، وتنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

يبدو للقارئ أو الباحث العادي أو غير المتخصص في الإدارة؛ أنه لا توجد فروق بين مصطلحات "التنمية البشرية" و"تنمية الموارد البشرية" و"إدارة الموارد البشرية". وحيث إنَّ التنمية البشرية وامتدادها التنمية الإنسانية تعني شمولية تحقق أبعاد التنمية وضمان الحقوق وإتاحة الخيارات وتوفير الحد الأدنى من الرفاهية؛ أي: الاستفادة من معطيات التنمية الشاملة؛ فإنه تجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية هي القلب النابض للتنمية البشرية؛ في حين أنه تمثل إدارة الموارد البشرية النهاية الطرفية للمخرجات الخدمية والسلعية، وهذا سبب تمايز المنظمات بعضها عن بعض.

وبهذا نجد أن التنمية البشرية تُعَبَّرُ وسيلةً وهدفًا وبالتالي تحدياً مزدوجاً؛ حيث يمكن النظر إليها من خلال بُعدين عام أو واسع، ومحدود أو ضيق، ونؤكد على أن نقطة الانطلاق ومعالجة التحديات على المستوى الكلي العام Macro – Level يتطلب بالضرورة التعاطي مع مخرجات التعليم والتدريب، وهو ما يندرج تحت مسمى تنمية الموارد البشرية؛ في حين أن التحسين المستمر على المستويات الجزئية (Micro Level)؛ فهذا يتطلب التعاطي مع تجويد منظومات إدارة الموارد البشرية على كافة المستويات.

أي إنَّ الحل المناسب والجذري لتحديات التنمية البشرية؛ لا يمكن أن يتم بمعزل عن تنمية الموارد البشرية في كافة القطاعات والمستويات؛ حيث إنَّ هناك إجماعاً على أن هذا التوجه هو الذي يعطي التنمية البشرية المعنى الأساسي لها، وهو ما يعبر عنه أكاديمياً ووظيفياً بالتنمية الشاملة والمستدامة.

والجدول (١) يوضح العلاقة التكاملية بين مفاهيم التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.<sup>٢٠</sup>

جدول (١)

العلاقة التكاملية بين التنمية البشرية، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية

المعيار	التنمية البشرية	تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
التوجه (النظرة)	غاية	وسيلة استثمار	وسيلة إنتاج
الهدف	الحقوق والكرامة والرفاهية	المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات	زيادة الإنتاجية
مجال التنمية	كل القطاعات	قطاعات التعليم (التربية والتعليم والتدريب)	المنظمات وكافة أنواع المنشآت
الاستهداف	الأفراد والقطاعات	المدارس والجامعات منشآت التدريب والاستشارات	الأفراد العاملون والمستهدفون بالعمل
منهج القياس	كلي	قطاعي	مؤسسي
الارتباط	جودة حياة البشر	متطلبات الإنسان الكلية	الحاجات الإنسانية للأفراد
المدخل	الانتفاع بالتنمية	تنمية رأس المال البشري	تنمية الذات

٢٠ الجدول (٣) من إعداد الباحث.

إنَّ التمييز بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية؛ يصبح ضرورةً وَفَّقَ معادلة أن الإنسان هو الوسيلة الرئيسية للتنمية وهو الهدف النهائي لها في آنٍ واحد، وبالتالي؛ فهو صانع التنمية وهو المستفيد الأول منها.<sup>٢١</sup>

فصناعة التنمية لأجل التنمية الصرفة (المادية) في أي مجال بعيداً عن المقاصد المرجوة منها وبالتحديد إنسانية الوسيلة والغاية؛ يجرّد الموضوع من التنمية البشرية على المستوى الكلي، ويختزل الإنسان إلى إنسان اقتصادي ومعاملة المورد الإنساني أسوة بالموارد الأخرى على المستوى الجزئي؛ فتتنامى الموارد البشرية لأجل تنميتها؛ يعني تنمية الأشياء وَفَّقَ النظرية الاقتصادية، ولكن تنمية الموارد البشرية لأجل تنمية الأشياء وتنمية الإنسان معاً تعني التنمية البشرية.<sup>٢٢</sup>

إنَّ تأكيد أهمية ومعرفة استفادة الإنسان من التنمية وزيادة درجة منفعتها وتحقيق درجة عالية من الرضا؛ سيكون من ثمارها إحداث التحول المطلوب؛ للدخول في البعد الشمولي للتنمية، وهو التنمية البشرية بشكل عام وهو ما يعني الاستفادة المثلى من الاعتبارات الإنسانية والعدالة الاجتماعية أي: الجمع بين الحاجات المادية والحاجات غير المادية. والحاجات المادية في الغالب تكون ممثلة في الاحتياجات الرئيسية، والتي دعت إلى تحقيقها جميع الأديان السماوية وإعلانات حقوق الإنسان وحقوق المستهلك وبموجب أنظمة الأمم المتحدة؛ كتأمين الحد الأدنى من المتطلبات الأساسية؛ كالمأكل والمشرب والسكن، وقد أطلقت على تلك الاحتياجات مسمى عجلة الميّمات الثماني كما هو موضح في الشكل (٢).<sup>٢٣</sup>



الشكل (٢): عجلة الميّمات ( الاحتياجات ال ٨ )

### المحور الثالث: التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري:

إنَّ الاستثمار الحقيقي في المنظمات يكون في المورد البشري، وما يمتلكه من طاقات خلاقة؛ مما دفع الاقتصاديين المحدثين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من أبعاد التنمية؛ بل هو المحور الأساسي للتنمية، شريطة أن يَعدَّ ويوجَّه ويَمَكَّن في كل القطاعات وَفَّقَ الاحتياجات. وقد زاد هذا الاهتمام مع هذا الكم الهائل من الانفجار في العلوم وثورة المعلومات والاتصالات؛ مما ولَّدَ حضارة علمية جديدة؛ حضارة المعرفة الرقمية عمادها عقل الإنسان وفكره وعلمه ومهاراته، وبالتالي لم تَعُدْ الموارد الطبيعية الرهان لهذا العصر.

٢١ إستراتيجية العمل الاقتصادي العربي المشترك التي أقرها الملوك والرؤساء العرب، عمان (١٩٨٠) الأمانة العامة لجامعة الدول العربية - الإدارة الاقتصادية

٢٢ رياض طيارة: التنمية العربية والموارد البشرية اللبنانية - المستقبل العربي - السنة ٥ - العدد ٤٧، يناير ١٩٨٣م.

٢٣ ناصر بن إبراهيم آل تويم: تحديات التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، السجل العلمي لندوات الأسبوع العلمي السعودي في أوساكا، اليابان، وزارة التعليم العالي، ١٤٣٣هـ الموافق ٢٠١٢م، ص ٢٠.

لقد كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب هو أن الموارد الملموسة من ثروات طبيعية وأصول عقارية ومعدات وخلافه هي مصدر تكوين الثروات؛ ولكن بدخول عصر تكنولوجيا المعرفة ولحظية نقل المعلومات أصبح المورد البشري هو المورد المؤثر في صناعة الثروات ونجاح المنظمات؛ بل والدول.

ولذلك بدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة محل المفاهيم الاقتصادية التقليدية، وأخذ الاهتمام بالمورد البشري يأخذ نصيبه مع الأصول الرأسمالية؛ بل كلما زاد الاهتمام بهذا العنصر؛ أدى ذلك إلى زيادة قيمة الناتج النهائي للمنظمة. وبالتالي أصبح جلياً؛ فكما أن رأس المال النقدي والمادي يزداد عن طريق الاستثمار؛ فإن الموارد البشرية كذلك تزداد بالاستثمار عن طريق الاستثمار في المورد الإنساني<sup>٢٤</sup>.

### مسارات تخطيط وبناء رأس المال البشري واستثماره:

- **المسار الأول:** التأهيل من خلال اكتساب العلوم والمعارف والمهارات والسلوكيات؛ ويرتبط نجاح ذلك بالدرجة الأولى على التخطيط؛ فهو الذي يعتني بوضع خارطة طريق لبناء الإنسان معرفياً ومهاراتياً وسلوكياً وفقاً لتحديد احتياجات المجتمع عبر مراحل زمنية محددة؛ وفقاً للتغيرات والمتغيرات المحلية والدولية.
  - **المسار الثاني:** يشكّل هذا المسار الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط، وإنجاز برامجه من خلال توفير مؤسسات صناعة العقول والمهارات ذات المواصفات عالمية، وبيئة مثالية محفزة للقيام بعملية الاستفادة في تنمية الموارد البشرية؛ لأجل تقديم المخرجات بجودة عالية، وتأهيل متميز ومناسب لكل احتياجات التنمية، وهما يمكن قطاعات المجتمع وبالأخص سوق العمل من استغلال تلك القدرات والمهارات التي اكتسبت في تقديم الخدمات، وإنتاج السلع للمجتمع، ويرتبط نجاح ذلك بالدرجة الأولى على بقية عناصر العملية الإدارية.
- فإذا أخذنا بالواقع العملي لأسباب النجاح؛ فالواقع يقول بأن التخطيط السليم هو جُل الإدارة كلها. فالتخطيط كوظيفة أولى للإدارة هو خارطة الطريق؛ للوصول إلى الأهداف المرغوبة، وهو ينطوي على تحديد العلاقة بين الغاية والوسيلة. فإذا مارسنا التخطيط كما يجب من خلال اتخاذ قرارات المستقبل الملائمة، وانتقاء الإستراتيجيات البديلة؛ فقد تمّ رسم الطريق نحو أسلوب تسيير الأمور كما يجب أن تكون. وإذا كنا لا نستطيع أن نخطط؛ فإننا لا يمكن أن ننجح في إدارة الأمور كما ينبغي. يقول الحكيم الصيني (كيواه تزو) في القرن الخامس قبل الميلاد: إذا كنت تخطط لسنة؛ فاعرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات؛ فازرع شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة عام فعلم إنساناً؛ فعندما تزرع بذرة واحدة؛ فإنك تحصد محصولاً واحداً، أما عندما تعلم الناس؛ فإنك تحصد مائة محصول. لذلك فالتخطيط لصناعة رأس المال البشري؛ يجب أن يختلف عن التخطيط لأية موارد أخرى.

فوظيفة التخطيط تمثل مرحلة التفكير الذهني التي تسبق عمليات التنفيذ، وتشتمل على تحديد الأهداف والأولويات وتقرير الإمكانيات المتاحة، ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج وتخصيص الميزانيات التقديرية وتقدير الاحتياجات البشرية.

أما وظيفة التنظيم؛ فهي ببُعديها الهيكلي والوظيفي تتعلق بتحديد النشاطات اللازمة لترجمة الأهداف المخططة؛ بحيث يتضمن ذلك تجميع وتقسيم النشاطات المختلفة في وحدات إدارية مع تحديد واضح لخطوط السلطة وتدرجها والمسؤولية ونطاق الإشراف وقنوات الاتصال وغير ذلك من المعينات التنظيمية؛ كاللوائح والإجراءات والنماذج وخرائط سير العمل؛ وذلك من أجل إيجاد هيكل تنظيمي يمكن أن تؤدي من خلاله الأنشطة والأعمال والواجبات بكفاءة وفعالية ومسؤولية.

أما بالنسبة لوظيفة التوجيه؛ فهي ترتبط مباشرةً بالعنصر البشري والجوانب التنفيذية؛ بحيث تتضمن القيام بالعديد من العمليات الحيوية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والتحفيز والتدريب وغيرها من العمليات

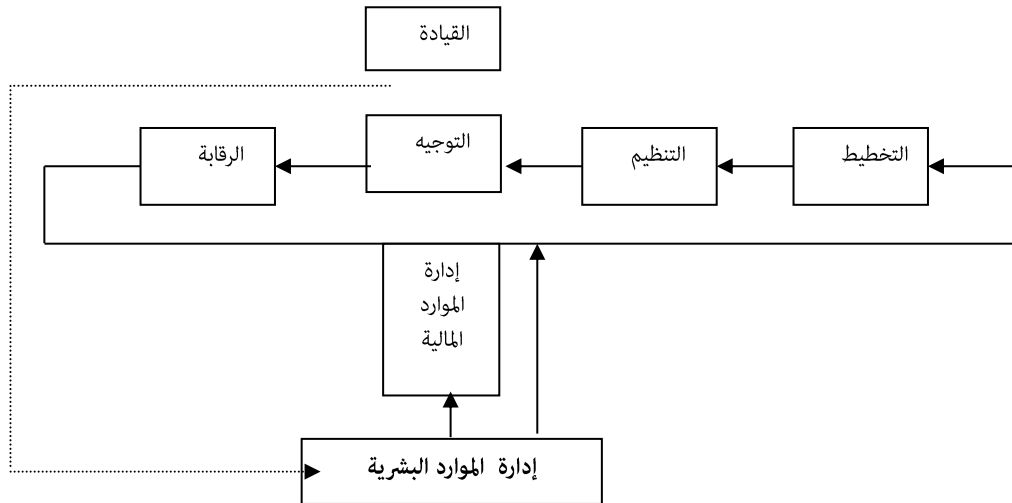
٢٤ عبد الله عبد الدائم وآخرون: تنمية الموارد البشرية: بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، الكويت، دار الرازي ١٩٨٧، ص ٣٣١.

التنسيقية والتطويرية. وهي تُعتبر من أهم الوظائف الإدارية بحكم أنها معنية بتطوير العنصر البشري وتحقيق الرضا الوظيفي بما ينعكس ايجاباً على الولاء التنظيمي والإنجاز المهني.

وتأتي وظيفة الرقابة كوظيفة أخيرة تسلسلياً؛ بحيث تمثل الآلية التي نستطيع من خلالها الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ضمن الخطط والمعايير الموضوعية، كما أنها تمثل السياج الوقائي والعلاجي الذي يحمي العمليات الإدارية الأخرى من التجاوزات والانحرافات خصوصاً إذا بُنيت ثقافة الرقابة الذاتية. إن وظيفة الرقابة من خلال الأجهزة والوحدات الرقابية المتخصصة والوسائل والطرق الرقابية المتعددة تستطيع أن تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في حماية المنظمات من الإخلال بواجباتها في الوقت الذي تجسد فيه العملية الرقابية النشاط الأنسب لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة؛ لذا نجد أن الوظيفة الإدارية العامة أي: الإدارة العامة (إدارة التنمية) هي مناط تخطيط وتوظيف وتوجيه ورقابة مجمل توجهات وأنشطة القطاع العام؛ إضافةً إلى كونها المسؤولة أيضاً عن ضبط القطاع الخاص.

وتظل وظيفة التخطيط هي الأكثر أهمية؛ لأنها دائماً تمثل الأساس الطبيعي للانطلاق في تنظيم المجتمع والتعامل مع قضاياها الإستراتيجية الحالية والمستقبلية، وتساعد في رسم وترجمة الأهداف والتوجهات والسياسات الوطنية إلى واقع ملموس على مستوى كل القطاعات وتنميتها.

ويمكن توضيح الارتباط الوظيفي بين إدارة الموارد البشرية ووظائف الإدارة أو ما يُسمى بعناصر العملية الإدارية من خلال شكل (٣):<sup>٢٥</sup>



الشكل (٣): علاقة إدارة الموارد البشرية بوظائف الإدارة

**متلازمة التخطيط والاستثمار كوسائل لتنمية الموارد البشرية، ولتحقيق التنمية البشرية:**

نظراً لأن رأس المال البشري هو قلب أية أمة وكل منظمة؛ لذا كان لزاماً بذل كل الجهود وتسخير كل الموارد الأخرى؛ لأجل التخطيط له والاستثمار فيه، وهذا لن يتحقق إلا بالاهتمام بالتخطيط الشامل لكل مراحل التربية والتعليم والتعلم مع المحافظة على الجودة والمواكبة للكيانات الإدارية المسؤولة عن صناعة العلم والمعرفة والمهارات؛ خصوصاً مع حجم التحديات التي فرضتها متطلبات التنمية البشرية.

<sup>٢٥</sup> المرجع للشكل (٣) من إعداد الباحث.

وكما أشار غنيمه في كتابه: تخطيط رأس المال البشري العربي وتحديات الألفية الجديدة - إلى أن علم التخطيط لم يظهر إلا مع بداية القرن العشرين وفي الحقل الاقتصادي فقط، وليس في الحقول الأخرى وبالأخص التربوي؛ إلا إن حجم التحديات التي واجهت المسؤولين عن التخطيط الاقتصادي في المجتمعات الرأسمالية "جعلتهم يشعرون بأن خططهم خرجت عن أهدافها واتسمت بعدم الموضوعية في بعض من جوانبها؛ نظراً لغياب عنصر مهم أفقد التخطيط الاقتصادي حيويته في مجال التنمية الاقتصادية، واكتشفوا أن غياب القوى العاملة المؤهلة والماهرة (رأس المال البشري) مؤخراً هو السبب الجوهرى وراء قصور التخطيط الاقتصادي؛ مما عزز التوجه الفوري للتخطيط الشامل".<sup>٣٦</sup>

فالتخطيط الشامل Comprehensive planning: هو إحدى وظائف إدارة التنمية، وهو التخطيط الكلي الذي يهدف إلى النظرة الشمولية والترابطية بين قطاعات الدولة وذلك وفقاً لمعايير الأولويات في النوع والكم للخدمات، مع الاهتمام برفع كفاءة الإنفاق الاستثماري.

لذا ومع إدراكنا للتحديات والتغيرات التي تواجه مؤسساتنا؛ فإننا نجد أن قطاع التعليم بكل مكوناته هو الأكثر احتياجاً من بين القطاعات التنموية لمتلازمة التخطيط الشامل والاستثمار الشامل؛ نظراً لأن التخطيط السليم يعني الاستثمار السليم والعكس صحيح. فالاستثمار في التعليم يعني بالضرورة التخطيط السليم، وهذا التلازم يستند من ضمن أمور أخرى إلى أن مخرجات مؤسسات التعليم والتدريب؛ هي مدخلات لكافة القطاعات؛ إضافة إلى أن التقدم الحضاري والاقتصادي للأمم والنهضة الحقيقية للدول يعتمد أساساً على ثروتها البشرية القادرة والمتسلحة بالعلوم والمعارف والمهارات.

ونظراً؛ لأن أهم مقومات التخطيط هو القرار السليم كما هو الحال بالنسبة للاستثمار الذي يقوم أيضاً على القرار السليم؛ وحيث إنه لا يمكن اتخاذ قرار بدون أهداف ترغب المنظمات في تحقيقها وفي طليعتها الانطلاق إلى مستقبل وعائد أفضل؛ فإن هناك توافقاً هدفاً بين التخطيط والاستثمار، وهذا ينطبق بشكل كبير على التخطيط والاستثمار لرأس المال البشري، الذي هو أهم مجال للاستثمار فيه وفقاً للمعطيات الفكرية والإستراتيجية التي تم طرحها مسبقاً.

وبالتالي؛ فإن التخطيط الاستثماري والاستثمار في التخطيط للتعليم سواء الإستراتيجي (الطويل الأجل)، وما يتطلبه من إنفاق استثماري ضخم أو التخطيط الجزئي (للتطوير والتدريب)، وما يحتاجه من إنفاق جاري ضخم أيضاً، إنما هي متطلبات ضرورية وأساسية؛ لضمان إتقان صناعة الثروة الحقيقية للأمم، وهي الاستثمار في الإنسان.

خلاصة القول؛ إن أساس نجاح المنظمات وازدهارها وقدرتها على التجديد والابتكار والتغيير، هو قدرتها على التخطيط والاستثمار في تنمية مواردها البشرية. ورغم الانتقادات الموجهة المتعددة الموجهة لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري ومن أبرزها بطالة المتعلمين وغياب البعد التربوي؛ إلا أنها تظل برغم ذلك محتفظة بمكانتها العلمية وانعكاساتها الإيجابية؛ لأنها تقوم على أساس وجود علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في رأس المال البشري) وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع، أي؛ إنه كلما زاد التخطيط الموجه وزاد الاستثمار في التعليم؛ زاد الدخل وتحسنت جودة الحياة على كافة المستويات (الفرد، والمجتمع، والدولة)، وهذا ما تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيقه خلال برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ والذي سيتم عرضها بالتفاصيل في المحاور التالية.

#### المحور الرابع: التخطيط والاستثمار في تنمية رأس المال البشري السعودي وفق رؤية المملكة 2030:

لقد أدركت المملكة أهمية العناية بالتنمية البشرية بشكل عام، وتنمية الموارد البشرية بشكل خاص في مشوارها التنموي؛ من خلال الخطط الخمسية المتعاقبة والاستثمارات المالية الضخمة المخصصة لذلك، وقد توج ذلك بإعلان الرؤية الطموحة "رؤية 2030"، في عام 2015 م؛ لتكون منهجاً و خارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي؛ حيث رسمت الرؤية التوجهات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها؛ ليكون الوطن نموذجاً ناجحاً ورائداً في

٣٦. د. محمد متولي غنيمه: مقالة في تخطيط رأس المال البشري العربي وتحديات الألفية الجديدة، موسوعة مقالات مهارات النجاح <https://sst5.com>، ١٤٣٩هـ.

العالم على كافة الأصعدة؛ وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسة؛ وهي: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح.<sup>٢٧</sup>

### خطط التنمية ورؤية 2030:

لقد تزامن مع إطلاق الرؤية إطلاق برنامج التحول الوطني، وهو امتداد معدل للخطط الخمسية؛ لكن كان هدفه الأساسي هو قياس أداء الأجهزة الحكومية؛ من خلال ٥٥١ مؤشر قياس، تتمحور حول ١٧ مكوناً رئيساً، يأتي في مقدمتها التعليم، والصحة، والإسكان، والعدالة الاجتماعية؛ إضافةً إلى البيئة العدلية، والخدمات البلدية، والبنى التحتية، وقد حدد عام 2020 موعداً لقياس أداء تنفيذ الخطط والبرامج المطروحة من المسؤولين في الأجهزة الحكومية.

في عام ٢٠١٧م؛ جرى تحديث الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني بما يتماشى مع خطط تحقيق رؤية السعودية 2030، وكذلك أطلق برنامج التوازن المالي، وفي ٢٠١٨م ظهرت نسخة برنامج التحول بشكلها الأخير؛ إذ إن التغييرات الاقتصادية المحلية والعالمية أثّرت بشكل مباشر على مسار الخطط المعتمدة، وتبعاً لذلك أُطلقت عشرة برامج إضافة إلى ما ذكر أعلاه ضمن منظومة (١٠+٢) = ١٢؛ بحيث تغطي كافة المجالات؛ وهي:<sup>٢٨</sup>

- برنامج الإسكان.
- برنامج خدمة ضيوف الرحمن.
- برنامج تحسين غط الحياة والتحول إلى برنامج جودة الحياة.
- برنامج تعزيز الشخصية السعودية.
- برنامج ريادة الشركات الوطنية.
- برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية.
- برنامج صندوق الاستثمارات العامة.
- برنامج الشراكات الاستراتيجية.
- برنامج تطوير القطاع المالي.
- برنامج تعزيز التخصص.

وقد عُرِّزَت تلك البرامج ببرامج أساسية وداعمة أهمها:

برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية؛ ضمن برنامج التحول، وبرنامج تنمية القدرات البشرية  
**Human Capacity Development Program (HCDP)** كأحد البرامج المنبثقة من برنامج تعزيز الشخصية السعودية.<sup>٢٩</sup>

### الأجندة الإدارية الجديدة وَفْق رؤية 2030 (أجندة الحزم الإدارية):

بشكل أدق؛ فإن هذه الرؤية الطموحة تستهدف التحول من الاعتماد على النفط إلى الاستثمار، وهذا الاستثمار يضم جناحين أساسيين؛ وهما: الاستثمار المالي؛ من خلال إنشاء أضخم صندوق استثمارات في العالم؛ حيث كشف عراب الرؤية سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان عن خُطّة الدولة الطموحة بإنشاء صندوق الثروة السيادية؛ حيث قُدِّر الاستثمار فيه بمشئئة الله بسبعة تريليونات ريال، أو ما يعادل تريليوني دولار بحلول عام ٢٠٣٠؛ ليستثمر في الداخل والخارج؛ لأجل تنويع مجالات الاقتصاد، وخلق مصادر دخل جديدة للحكومة، وهو ما لم تحققه الحكومة طيلة الخطط الخمسية، والتي وصلت إلى عشر خطط خمسية تنموية.

<sup>٢٧</sup> الكلمة الافتتاحية لسمو ولي العهد، النشرة التفصيلية لبرامج الرؤية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٩م.

<sup>٢٨</sup> النشرة التفصيلية لبرامج الرؤية، مرجع سابق.

<sup>٢٩</sup> د. عزيزة الرويس: مستقبل تنمية القدرات البشرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، جريدة الرياض ٢٢ ربيع الآخر ١٤٤٠هـ، الموافق ٢٩ ديسمبر ٢٠١٨م.

أما الجناح الثاني للرؤية؛ فهو الاستثمار في الثروة البشرية، وهو سيكون موضوع هذا المحور من ورقة العمل هذه. لكن قبل الإسهاب في هذا الجانب يجدر بنا إعطاء لمحة عن الواقع الذي سبق الإعلان عن الرؤية وبرامجها التنفيذية.

وبلغة الأرقام في هذا الجانب، وبدراسة متأنية للميزانيات المتعاقبة للمملكة، وبالأخص في السنوات الخمس الأخيرة نجد أن الدولة خصّصت أكثر من ٢٥% من النفقات المعتمدة في ميزانية الدولة للصرف على البنى التحتية الاستثمارية والتشغيلية للموارد البشرية ممثلةً في قطاعي التعليم (العام والعالى) والتدريب المهني والفني، هذا ناهيك عن مخصصات أخرى لكافة الأجهزة الحكومية؛ من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية في كافة القطاعات. وقد حظي قطاع التعليم ولأول مرة بأضخم مخصص مالي في ميزانية 2019؛ حيث وللمرة الأولى يصل إلى 193 مليار ريال، وهو ما يمثل الأعلى من بين قطاعات الميزانية<sup>٣٠</sup>.

ولقد حظي التعليم العالي على وجه الخصوص بأكبر مشروع تطويري تمثّل بالتوسّع الذي كماً ونوعاً؛ حيث وصل عدد الجامعات الحكومية في المملكة إلى ٢٩ جامعة تغطي كافة مناطق المملكة والمحافظات الرئيسية، كما شمل التطوير التوسّع في الجامعات الأهلية؛ حيث وصل عددها إلى ١٠ جامعات، ناهيك عن عشرات الكليات الأهلية. وقد شمل التطوير في الموارد البشرية في قطاع التعليم الجامعي العالي أيضاً عدة برامج غير مسبقة كبرنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي؛ حيث شمل معظم جامعات العالم العريقة وأيضاً التوسّع في برنامج المنح الدراسية الداخلية للجامعات الأهلية. وهذه الإنجازات والمبادرات كان لها وسيكون لها بإذن الله انعكاس إيجابي على مستقبل التنمية البشرية في المملكة بشكل عام وتنمية رأس المال البشري بشكل خاص.

#### برامج ومبادرات المملكة لتنمية رأس المال البشري وفق رؤية 2030:

تم إنشاء ما أسميه بالأجندة الإدارية الجديدة مع إطلاق رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 والبرامج التنفيذية المصاحبة له، والتي تقوم على أساس التحول من التحول من دولة رعية إلى دولة إنتاج، ومن دولة النفط إلى دولة الاستثمار الموجه بشرياً ومالياً، ومن دولة ظل إلى دولة قيادية ورائدة على كافة الأصعدة التنموية، كما أن القرارات والمبادرات والأنظمة والسياسات والبرامج التي أقرتها الحكومة السعودية وفق الرؤية 2030 كأجندات نوعية وحازمة؛ هي لمعالجة قضايا تنمية الموارد البشرية؛ لذلك تم اقتراح مسمى (أجندة الحزم الإدارية) والتي كان المبادر والداعم لتفعيلها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز ملك المملكة العربية السعودية، وسمو ولي عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان، ولعل من أبرز تلك البرامج والمبادرات والتي تصب في تنمية رأس المال البشري ما يلي:

#### (١) برنامج التحول الوطني 2020:<sup>٣١</sup>

أطلق "برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠"؛ ليكون حزمة البرامج الهادفة لتطوير العمل الحكومي، وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها، ويتمحور الهدف الأساسي للبرنامج في بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030؛ حيث ظهرت الحاجة إلى إطلاقه كبرنامج متخصص لتحقيق الرؤية. وأطلق هذا البرنامج عام ٢٠١٦م، وتم تحديثه في ٢٠١٧ و٢٠١٨؛ ليتماشى مع خطط تحقيق رؤية السعودية 2030؛ ليكون العمود الفقري لكافة برامج الرؤية الاثنى عشر الأساسية، وكذلك البرامج التخصصية المنبثقة عن كل برنامج. كما يهدف هذا البرنامج إلى تسريع عملية تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتعزيز الممكّنات الاقتصادية، والارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية؛ وذلك من خلال الإشراف على وتيرة سرعة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية، وإشراك المستفيدين وذوي العلاقة في

٣٠ صحيفة رسالة الجامعة، جامعة الملك سعود، العدد ١٣٢٥ الأحد ١٦ ربيع الآخر ١٤٤٠هـ ص ٣.

٣١ النشرة التفصيلية لبرامج الرؤية، مرجع سابق.



التعرّف على التحديات وابتكار الحلول، ومساهماتهم في التنفيذ، وتقييم أداء مبادرات كل برنامج، وقد كان من نتائج المتابعة المباشرة اتخاذ الخطوات التالية:

- انتقال ودمج وترتيب اختصاصات ومهام مبادرات عدة تضمنتها النسخة الأولى للخطة.
- إضافة مبادرات جديدة.
- التركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتعزيز الدور الاقتصادي، وتحسين الخدمات المعيشية.
- تعديل الجدول الزمني لبعض مشاريع التحول الوطني.
- إدراج ٣٧ هدفاً إستراتيجياً لبرنامج التحول الوطني ضمن ٨ أبعاد تندرج تحتها ٤٣٣ مبادرة.
- تتمحور أبرز ملامح برنامج التحول الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية؛ من خلال ٥٥١ مؤشر قياس، حول ١٧ مكوناً رئيساً.

يُحسب لهذا البرنامج أنه جعل محور المجتمع (التنمية البشرية) ومحور (تنمية الموارد البشرية) من أكثر المحاور في عدد المكونات؛ حيث يأتي في مقدمتها التعليم، والصحة، والتدريب والتأهيل والتوظيف والإسكان، والعدالة الاجتماعية، والترفيه، والرياضة، والثقافة، وبيئة العيش (نمط الحياة)، والنقل، والعدل والحماية الاجتماعية وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، والحج والعمرة. إضافةً إلى البيئة العدلية، والخدمات البلدية، والبنى التحتية.

ولعل من الأمثلة ذات العلاقة بالتنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية؛ هو إنشاء أو دمج عدة كيانات تنظيمية تتطلبها احتياجات الرؤية، ومن ذلك على سبيل المثال دمج وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي في وزارة واحدة تحت مسمى وزارة التعليم، ومن ثم ربط المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالوزارة، وإلغاء العديد من المجالس واللجان المتعلقة بالتعليم العام والعالي. إن هذا الدمج سيسهم بالتأكيد في توحيد إستراتيجيات التعليم وخطته وسياساته، وكذلك التدريب، وبالتالي سيكون هناك تبادل في الخبرات والقدرات والكوادر المتميزة، وكذلك الاستفادة من البحوث العلمية والتطبيقية التي سيكون لها دور في تحسين وتطوير طرق التعليم بالمملكة. ويدعم أيضاً هذا التوجه الإداري في ردم الفجوة بين مخرجات التعليم العام ومتطلبات التعليم العالي؛ بما يلبي متطلبات تنمية الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات مسارات التنمية، ويصب توحيد العملية التعليمية والتدريبية أيضاً في جودة مدخلات ومخرجات التعليم والتدريب؛ حيث إنّ ذلك سينيهي عزلة وضعف التواصل بين منظمات معنية بصناعة العلوم والمهارات في المملكة.

ومن أمثلة إعادة هيكلة أجهزة الدولة ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية؛ دمج وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في وزارة واحدة مسمى وزارة العمل والتنمية الاجتماعية؛ وذلك وفق متطلبات الرؤية وبرنامج التحول؛ حيث إنّ ذلك سيقدم التوجه الاقتصادي والتنموي الجديد للمملكة، كما سيمكّن ذلك من المرونة التنظيمية، وبالتالي الاستفادة من الإمكانيات البشرية المعطّلة أو غير المنتجة من خلال البرامج المحفزة، والتي كانت مشتتة بين الوزارتين سابقاً.

## ٢) برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية:٣٢

إدراكاً لمتطلبات وتحديات رؤية المملكة 2030 ومستلزمات برامج التحول، وحيث إنّ العالم يشهد وبشكل مستمر ومتسارع تطورات عديدة ومتلاحقة في بيئة أداء الأعمال الحكومية؛ حيث إنّ الأمر يتطلب من الجهات الحكومية أن تواكب في أدائها ما تفرضه تلك المتطلبات والمتغيرات؛ لذا وفي خطوة ذكية واستباقية تم الإعلان عن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية عام ١٤٣٧ هـ أي: بعد إطلاق الرؤية بفترة قصيرة؛ وذلك كخطوة جريئة وضرورية من أجل الارتقاء بمنظمات وقيادات القطاع الحكومي مواكبةً لطموحات رؤية 2030. ومن المعلوم أنّ معظم قطاعات الجهاز الحكومي تفتقد للقيادات المتخصصة ذات الكفاءة والمعرفة والمهارة في إدارة المورد البشري؛ وبالتالي فإن

٣٢ النشرة التفصيلية لبرامج الرؤية، مرجع سابق.

استقطاب وبناء القدرات والإمكانات البشرية اللازمة أصبح مطلباً ملحاً لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.

إن برنامج الملك سلمان يُعتبر مفتاحاً لتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي لبناء القيادات الشابة للقطاع الحكومي؛ بما يعود بالنفع على كفاءة وفعاليات منظماته، ومما يبشر بنجاح هذا البرنامج هو الأهداف الطموحة التي يتبناها، والتي تؤكد على خطوات عملية؛ لضمان حسن استقطاب وتنمية الموارد البشرية للأجهزة الحكومية؛ بما يضمن لها القدرة ليس فقط في استيعاب وتنفيذ برامج الرؤية ومبادراتها وإنما - وهو الأهم - القدرة على المنافسة العالمية في المؤشرات الدولية في ظل مناخ العولمة ومطلب القيادة بالريادة عالمياً.

ومع رؤية 2030 ومتطلباتها وبرامجها؛ نلاحظ أن أهداف هذا البرنامج طموحة ومحددة بما يُسهّل ترجمتها إلى واقع معيش؛ حيث تتضمن من بين أمور أخرى، رفع جودة أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته في العمل، جذب العديد من قيادات الموارد البشرية أصحاب المؤهلات والخبرات المؤهلة من القطاع الخاص إلى القطاع العام؛ لأجل دفع عجلة التقدم والإبداع في شرايين العمل الحكومي بعيداً عن الإجراءات الروتينية العقيمة التي تحرم القطاع العام من الكفاءات المتميزة في إدارة البشر. كما يتضمن البرنامج تبني عدة مبادرات لتطوير بيئة العمل، وضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية، مع التركيز على إعداد وبناء القادة من الصف الثاني.

ولعل من التجارب الناجحة، والتي تستحق الإشارة والإشادة تجربة وزارة العدل في التحول الرقمي؛ من خلال تطبيق "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية" بنجاح؛ إذ تُعدّ أكثر الجهات الحكومية من حيث عدد الموظفين الذين طُبّق عليهم البرنامج في مرحلته الأولى، كما أنها حقّقت عدداً من الإنجازات في تفعيل البرنامج؛ منها مبادرات في مجالات تطوير القيادات، والتخطيط للتعاقد الوظيفي، وإدارة الأداء، والتدريب، والتواصل الداخلي، والسلامة في مواقع العمل، وتخطيط القوى العاملة، واستقبال الموظف الجديد وتهيئته للاندماج في بيئة العمل، وتقدّم الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية نحو ١٧٨ خدمة إلكترونية للموظفين؛ حيث يسعى نظام الموارد البشرية إلى تحقيق رضا الموظف؛ فضلاً عن وضع خطة لإدارة التغيير بالوزارة وتطبيق نظام "موارد"، قد انعكس ذلك في خدماتها سواء لعملائها الداخليين أو للمستفيدين من خدماتها بشكل عام. وتأتي هذه الإنجازات السريعة وفق مسار متطلبات التطبيق الفعلي لبرنامج الملك سلمان لتنمية وإدارة الموارد البشرية.<sup>٣٣</sup>

ومما يحسب للبرنامج أنه وضع خارطة طريق عملية؛ لتهيئة وبناء محتوى جديد لمفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة؛ بحيث يشتمل هذا المحتوى على بناء الجدارات الوظيفية ومعايير جودة العمل، وتخطيط الموارد البشرية، وإدارة المواهب، وإدارة الأداء، وغيرها من الوظائف الحديثة والبرامج المفيدة لإدارة الموارد البشرية.

### ٣ برنامج تنمية القدرات البشرية (برنامج تعزيز الشخصية السعودية):<sup>٣٤</sup>

يشكل برنامج تنمية القدرات البشرية (HCDP) (Human Capacity Development Program) أحد برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وقد انبثق من برنامج تعزيز الشخصية السعودية؛ لأجل ترجمة مقولة: إنَّ الطموح لا حدود له؛ من خلال الاعتناء بكافة التفاصيل للركائز الأساسية للنجاح والريادة إقليمياً ودولياً.

إن هذا البرنامج يستهدف بشكل أساسي تحسين مدخلات ومخرجات منظومة التعلم؛ سواء التعليم والتدريب الرسمي أم في اكتساب الخبرات والمهارات وصقل الهوايات في جميع مراحل الحياة؛ للوصول إلى المستويات العالمية التي تسير متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية التي تواكب المستجدات العالمية. ويعتمد برنامج تنمية القدرات البشرية HCDP على مجموعة مبادرات وبرامج ومشاريع تعليمية وتدريبية تُعزّز من كفاءة الرأسمال

<sup>٣٣</sup> تقرير وكالة الأنباء السعودية (واس)، الخميس ٢٤ محرم ١٤٤٠.

<sup>٣٤</sup> النشرة التفصيلية لبرامج الرؤية، مرجع سابق.

البشري، وتطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب بما يتوافق ورؤية المملكة ٢٠٣٠ ومستهدفات برنامج التحول الوطني.

إنَّ هذا البرنامج يعتبر أكثر البرامج استهدافاً للمساهمة في تخطيط واستثمار وتنمية رأس المال البشري؛ انطلاقاً من حقيقة أنه على موظفي ومديري المستقبل أن يكونوا مستعدين لمنظمات المستقبل. لذلك نجد أن هذا البرنامج يركز على تحقيق ٨ أهداف إستراتيجية من أهداف الرؤية 2030. وتتمحور هذه الأهداف حول: تجويد مخرجات التعليم الأساسية، ودعم الالتحاق بالجامعات المرموقة، والتوسع في التدريب المهني الموجه لتلبية احتياجات سوق العمل المتخصصة، وتمكين الشباب من الحصول على التدريب المناسب مع تعزيز المهارات المطلوبة؛ لتسهيل الاندماج في سوق العمل. الدعم الشامل للموهوبين وتطوير مهاراتهم؛ للمشاركة في المسابقات الدولية وتقديم التسهيلات لهم؛ لتحويل إبداعاتهم إلى فرص أعمال حقيقية، بناء رحلة تعلّم متكاملة للفرد؛ لتحقيق (التعلم مدى الحياة)، تحسين تكافؤ فرص الحصول على جودة ونوع التعليم وفقاً لمبدأ التعليم للجميع، في جميع المناطق داخل وخارج المدن الرئيسية.

ويشتمل البرنامج كذلك على زيادة عدد فرص اكتساب المهارات والخبرات على رأس العمل (التدريب على رأس العمل، والتدريب الداخلي، والعمل بدوام جزئي وعن بُعد)، وتوفير البرامج التعليمية والعملية المرنة. كما يستهدف برنامج تنمية القدرات البشرية إحداث نقلة في التصنيف العالمي لكل المؤسسات التعليمية في المملكة في مرحلة ما بعد الثانوي؛ وذلك من خلال تطوير كافة الجوانب التي يتم تقييمها من المنظمات الدولية، والتي تشمل من ضمن أمور أخرى: بيئة التعلم، والسمعة الجامعية، وتأثير البحوث، وانطباع أصحاب العمل عن جودة مخرجات الجامعات والكليات، وخدمة المجتمع. وتم تكليف وزارة التعليم تحديداً بتبني أهداف البرنامج وتحقيق متطلباته وتوجيهاته في قطاع التعليم والتدريب عبر تبني مبادرات نوعية ومقاييسها لتنمية القدرات البشرية.

وفي ضوء ما سبق؛ نجد أن برنامج تنمية القدرات البشرية قد رسم خارطة طريق لمستقبل البلاد من خلال إعطاء الأولوية في الاستثمار في العنصر البشري والتنشيط العملي للفكر المنتج؛ لترجمة رؤية المملكة ٢٠٣٠ عملياً على أرض الواقع؛ وذلك لضمان حياة أمثل، وخيارات أوسع، ومستقبل زاهر بتنوع الاقتصاد وتطوير موارده البشرية القادرة على صنع القرار المناسب، وإدارة التغيير واستشراف المستقبل، وتوفير الظروف التي تجعل من الوطن بيئة مثلى للعيش والعمل.

#### ٤) برنامج جودة الحياة:٣٥

يُعتبر برنامج جودة الحياة أحدث البرامج الاثني عشر لتحقيق الرؤية 2030، وهو يركز بشكل أساسي على جعل المملكة أفضل وجهة ومكان للعيش سواء للمواطنين أو المقيمين أو المستثمرين. ويمثل هذا البرنامج أهمية إستراتيجية للمملكة؛ نظراً لاستهدافه تحقيق بعض الأهداف الجوهرية لرؤية ٢٠٣٠ خصوصاً، وأنها تركز على تشجيع الاستثمار في قطاعات جديدة ومُستحدثة ذات صلة برفاهية المواطنين وجودة الحياة في كل أوجه الحياة. ومما يحسب للبرنامج كذلك هو تركيزه على تحقيق هدف إدراج مدن سعودية على قائمة أفضل المدن للعيش في العالم، وهو ما يتواءم مع متطلبات واستحقاقات معايير التنمية الإنسانية (البشرية).

ويشكّل هذا البرنامج نسخة مطورة لتطور مفهوم التنمية البشرية؛ ليشمل مجالات تنموية عديدة لها مردودٌ على عملية التنمية الفردية؛ من حيث تطوير أنماط المهارات والعمل الجماعي، والرخاء والمشاركة الفعالة للمواطن في عملية التنمية بغرض الانتفاع منها؛ بحيث يكون الإنسان هو القاسم المشترك بالاهتمام والرعاية في جميع مجالات التنمية الاجتماعية والسياسية والإدارية والتعليمية، والثقافية، والصحية، والبيئية، والرياضية، والترفيهية.

وعلى هذا يمثل برنامج جودة الحياة منهجاً واعداً للتنمية البشرية في المملكة؛ بحيث يصبح الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المخططون وصانعو القرار لتهيئة الظروف الملائمة لإحداث التنمية الموجهة لتطوير كافة القطاعات التي

٣٥ النشرة التفصيلية لبرامج الرؤية، مرجع سابق.

تُسهم في تعزيز جودة حياة الفرد والأسرة، وتوليد الوظائف، وتنويع النشاط الاقتصادي، وزيادة المشاركة الشعبية في إدارة المحليات وتمكين المرأة والقطاع الثالث؛ لأجل تحقيق درجة عالية من الرخاء والرفاهية.

ويمكن إجمال القول بأن التنمية البشرية وفَّق أهداف برنامج جودة الحياة؛ هو منهج حكومي متكامل يهدف في المقام الأول إلى تحسين نوعية الموارد البشرية في المجتمع على المستوى الكلي والجزئي والفردى وتهيئة كافة البنى التحتية والفوقية؛ لأجل استفادة الإنسان المثلى من معطيات ونواتج التنمية. ورغم أن مفهوم جودة الحياة يُعد مفهوماً واسعاً ومعقداً يحتمل عدة تعريفات؛ لكنه، وبإيجاز، يقوم على مفهوم قياس مستوى الرضا فيما يتعلق بالجوانب التنموية الأكثر أهمية في حياة الفرد والمجتمع. ومما يُعزِّز جاذبية برنامج جودة الحياة كونه يعتمد بشكل أساسي على أفضل المؤشرات العالمية كمرجعية للمقارنة المعيارية؛ لتحقيق التنمية البشرية في مجالات جودة الحياة، وهي:

- أ- "التصنيف العالمي لقابلية العيش، وهو مؤشر سنوي صادر عن ذا إيكونوميست إنتلجنس يونت /The Unit Intelligence Economist. ويصنّف المدن في ١٤٠ دولة حسب جودة الحياة الحضرية فيها بناءً على تقييم الاستقرار والرعاية الصحية والثقافة والبيئة والتعليم والرياضة والبنية التحتية.
- ب- مسح ميرسر /Mercer لجودة الحياة، والذي يُصنّف ٢٣١ مدينة بناءً على الجوانب الآتية: النقل، والبيئة السياسية، والجامعية، والثقافية، والخدمات العامة، والصحة، والبيئة الاقتصادية، والمدارس، والتعليم، والبيئة الطبيعية، والسكن، وتوفير الوسائل العالمية والمسارح ودور السينما، والرياضات، والسلع الاستهلاكية، والمطاعم، والاستجمام.
- ت- قائمة مجلة مونوكل /Monocle لنمط الحياة، وهي قائمة سنوية تضم ٢٥ من أفضل المدن للمعيشة في العالم، ويكون التقييم بناءً على الجوانب الآتية: الاتصال العالمي والقضايا البيئية، وإمكانية الوصول إلى أماكن الطبيعة، والجودة المعمارية والتصميم الحضري، والرعاية الصحية، وبيئة العمل، والجريمة، والأمن، والثقافة، والمطاعم، والتسامح، وتطوير السياسات المبادرة.
- ث- مؤشر السعادة العالمي ٢٠١٧، والذي يُصنّف ١٥٥ دولة وفقاً لمستويات السعادة؛ وذلك بناءً على الجوانب الآتية: الفساد، وحرية الاختيار، ومتوسط العمر، المتوقع، وإجمالي الناتج المحلي للفرد، والدعم الاجتماعي، والعطاء.
- ج- مؤشر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لجودة الحياة، وهو مؤشر يقارن جودة الحياة في البلدان بناءً على ١١ جانباً أساسياً في نظر المنظمة: الأمن، والصحة، والدخل، والوظائف، والتوازن في الحياة والعمل، والتعليم، ومستوى الرضا، والسكن، والبيئة، والمجتمع، والمشاركة المدنية.
- ح- مؤشر ARRP لجودة المعيشة، وهي مبادرة متميزة من معهد السياسات العامة (Policy Public Institute) لقياس جودة الحياة في المجتمعات الأمريكية بناءً على الجوانب الآتية: النقل، والصحة، والاقتصاد، والتعليم، والإسكان، والأحياء السكنية، والبيئة، والمشاركة المجتمعية، والتساوي في الفرص.

وفي هذا الشأن تأتي ولادة مدينة المستقبل في مشروع نيوم NEOM في إطار رؤية 2030؛ لتشكيل ليس فقط مدينة نموذجية توفر تجربة معيشية وحياة مثالية للعوائل وفَّق أفضل المعايير العالمية لجودة الحياة، وإنما كذلك سوف تسهم بإذن الله في توفير ما لا يقل عن 500000 ألف وظيفة بحلول 2030. وقد تمَّ تحديد تسعة قطاعات اقتصادية نوعية ليشملها المشروع، وليس من قبيل المصادفة أن هذه القطاعات تمثل اللب في أي تطور اقتصادي مواكب لمستجدات العصر. ولعلَّ القيمة المضافة لهذا المشروع العملاق فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية هو تهيئة البيئات المناسبة؛ لبناء واستقطاب العقول وصنع القيادات الشابة؛ من خلال دعم مراكز الابتكار والإبداع لاقتصاد قائم على المعرفة ووفق متطلبات ووظائف ومهن الثورة الصناعية الرابعة وما بعدها.<sup>٣٦</sup>

٣٦ عشر معلومات أساسية عن مشروع نيوم، تقرير صحفي BBC عربي News، ٦ يوليو/تموز ٢٠١٨م.

## المحور الخامس: الخلاصة والتوصيات:

يمثل المورد البشري منذ أن خلق الله الإنسان على هذه الأرض المورد الأول والأهم في معادلة الموارد لعمارة الأرض وإحداث التنمية الشاملة بكافة أبعادها؛ فالإنسان هو الهدف النهائي للتنمية وهو كذلك الوسيلة الفعالة والمحرك الرئيسي لها؛ بل إنه أهم ثروة وبالتالي؛ فإن العناية بالإنسان يجب أن تُعطى الأولوية والأهمية.

ولقد استشعرت الكثير من الأمم والدول عبر التاريخ أهمية ودور المورد البشري؛ بحيث أصبح تطور الأمم في السلم الحضاري رهناً بكفاءة وفعالية العنصر البشري، وبالتالي؛ فإن رأس المال البشري الذي يملكه أي مجتمع يشكل عاملاً مهماً في تحديد معالم ومسار ذلك المجتمع في الخريطة العالمية، ولعل ذلك يفسر أن الدولة عديمة أو قليلة الموارد الطبيعية (الثروة الطبيعية)؛ مثل: اليابان وما ماثلها ما كان لها أن تنهض من دون تنمية حقيقية ونوعية للموارد (الثروة البشرية).

فلقد قدّمت تجارب تلك الدول برهاناً ساطعاً على أهمية تنمية الموارد البشرية. ولقد أدركت المملكة منذ نشأتها هذه الحقيقة وحاولت التكيف مع ظروفها رغم تحديات الكم والكيف بالنسبة للقوى البشرية. ومنذ عهد ليس ببعيد كانت المملكة تشكو من قلة الموارد البشرية لسد الاحتياجات التنموية؛ فكان من الأولويات الاستعانة بالعمالة الوافدة كإجراء مؤقت لسد احتياجات المشاريع والخطط التنموية المتعاقبة إلى حين توفر الموارد البشرية المؤهلة؛ بحيث يتم إحلالها بشكل تدريجي.

لكن مع متطلبات الحراك التنموي الشمولي، والذي شمل كافة القطاعات والمناطق؛ زاد اعتماد العديد من الأنشطة على العمالة الوافدة في الوقت الذي أسهم التوسع في التعليم والتدريب في التركيز على الكم بدلاً من الكيف؛ وبالتالي زيادة النمو المطرد في أعداد القوى العاملة الوطنية؛ مما أدى إلى خلق تشوهات واختلالات في سوق العمل الوطنية كما وكيفاً يأتي في مقدّماتها ظاهرياً ظهور البطالة وتزايد معدلاتها في وسط القوى العاملة الوطنية، وبالأخص النسائية؛ لاعتبارات وقيود ثقافية واجتماعية؛ إضافة إلى تدهور جودة المنتجات والخدمات الحكومية والقطاعات التي تضبطها.

لكن الأخطر مما سبق؛ هو الركود الذي كان يهيمن على مشهد مصانع العقول والمهارات؛ حيث نجد أن الناتج هو إلى حد كبير نسخ مكررة لنا ولأسلافنا، دون اعتبار جاد لحجم التحديات والمتطلبات التي نتعايش معها، ودون اعتبار كذلك لأمر المستقبل الذي هو بيد الله عز وجل. إن التعامل مع المستقبل كالحاضر دون تخطيط واستثمار لأهم مورد وهو رأس المال البشري سينتج عنه أن يترك الأمر للسياق الإداري التقليدي؛ لضمان تكرار العجز الوظيفي على حساب ثقافة إدارية جديدة يجب أن تتشكل لتشكل المستقبل وفقاً لمتطلبات المرحلة ومعطيات الثورة الصناعية الرابعة والسياق الفكري الجديد الذي وُلِدَ في رحم رؤية المملكة 2030.

إن إدراك حجم المشكلة وتفاقمها من قبل الدولة؛ أدّى إلى قيامها ومختلف سلطاتها وقطاعاتها وبالتعاون مع القطاع الخاص؛ باتخاذ العديد من المبادرات والإستراتيجيات لأجل المعالجة الآنية والإستراتيجية لهذه المشكلة، التي تتعدى آثارها إلى أبعاد أخرى اجتماعية واقتصادية. بل إن القيادة العليا والحكومة أسبغوا على هذه المشكلة أولوية عليا في الإنفاق والاهتمام؛ فلم يسبقها في سلم الأولويات سوى تحقيق الأمن الداخلي والخارجي. ونظراً لأن هذه المشكلة وآثارها تزداد ضراوة، نوعاً وكماً وإلحاحاً؛ فقد استشعرت القيادة والأجهزة الحكومية المعنية هذا التحدي وبالتالي؛ فإن الاستجابة أتت بحجم التحدي؛ بحيث شملت المعالجات التحديات التي تواجه التنمية البشرية بشكل عام وتحديات تنمية الموارد البشرية بشكل خاص؛ خصوصاً، وأن الرؤية واضحة وهي ليس فقط للهاضي بمن سبقنا في التنمية الشاملة؛ بل وهو الأهم تحقيق الريادة في كافة المجالات.

ورغم أن هذا الاهتمام أتى متأخراً وبالأخص في معالجة الركود الذي كان يتسم به المورد البشري في مسارات التنمية؛ إلا أن الحكومة بقيادة الملك سلمان وولي عهده الأمير محمد بن سلمان - حفظهما الله - قد أخذت الحزم والعزم لطرح وتنفيذ العديد من المبادرات الجريئة والحازمة ضمن رؤية ٢٠٣٠، ومستهدفات برامج التحول ٢٠٢٠،

التي تجاوزت عشرات المبادرات، التي يمكن تسميتها (بأجندة الحزم الإدارية الجديدة)؛ حيث استعرضت هذه الورقة أبرز تلك المبادرات؛ خصوصاً وأن بعضاً منها يُقدّم حلولاً جذرية وليست آنيةً أو سطحيةً للاختناقات التنموية، وبدأ المواطن يلمس ثمارها في واقعه المعيش. وبالتالي؛ لم تعد دنيا العمل الحكومي كما كانت ولن تُعد بإذن الله؛ خصوصاً مع تفعيل منظومات المؤشرات والشفافية والحوكمة والحكومة الذكية.

لقد تمّ التركيز في هذه الورقة على أهمية التخطيط والاستثمار في رأس المال البشري والفكري؛ من خلال دراسة نظرية التنمية الشمولية وأبعادها وسبل معالجتها في ضوء الاهتمام الرسمي والشعبي، وضمن منطلقات الحدود التخصصية لمفهوم تنمية الموارد البشرية، وعلاقة ذلك بمفهوم التنمية البشرية من ناحية وإدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى؛ حيث تمّ النظر إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية من خلال بعدين: واسع وضيق؛ حيث إن معالجة التحديات على المستوى الكلي (التنمية البشرية) يتطلب بالضرورة التعاطي المهني والمسؤول مع مخرجات التعليم والتدريب (تنمية الموارد البشرية)؛ إضافةً إلى الاهتمام بإدارات الموارد البشرية؛ حيث من خلالها يتم بناء وتنمية سلاسل جديدة من القيادات الشابة لقيادة المستقبل وفق مبدأ ممارسة التخطيط والاستثمار في المورد البشري؛ حيث إن المورد البشري المؤهل والكفاء؛ هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات والدول على النحو الذي يضمن القدرة على المنافسة العالمية والريادة التنموية.

بناءً على الطرح السابق لهذه الورقة نستنتج أنّ المملكة العربية السعودية تشهد تحوّلات جذرية وتحديات تنموية في جوانب مختلفة وخاصةً في تنمية رأس المال البشري، وأن التعامل مع المستقبل بدأ يأخذ أولويةً من خلال اهتمام الرؤية ببرامجها الطموحة بالتخطيط والاستثمار لأهم مورد، وهو رأس المال البشري؛ حيث تمّ وضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى وبذلت جهود تكاملية؛ من أجل العمل الجاد لتنمية رأس المال البشري في كافة القطاعات كالتعليم والصحة والاقتصاد والثقافة وغيرها؛ إدراكاً بأن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات السعودية، وبما يضمن القدرة على المنافسة العالمية والريادة التنموية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

بناءً على ذلك؛ جاءت الحكومة بقيادة الملك سلمان وولي عهده الأمير محمد بن سلمان - حفظهما الله - بطرح وتنفيذ العديد من المبادرات الوطنية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ حيث إن هذه الرؤية الطموحة استهدفت التحول من الاعتماد على النفط إلى الاستثمار، وهذا الاستثمار يتطلب الاستثمار المالي؛ من خلال إنشاء أضخم صندوق استثمارات في العالم؛ حيث كشف عراب الرؤية سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان عن خطة الدولة الطموحة بإنشاء صندوق الثروة السيادية؛ حيث قدر الاستثمار فيه بسبعة تريليونات ريال أو ما يعادل تريليوني دولار بحلول عام ٢٠٣٠؛ ليستثمر في الداخل والخارج؛ لأجل تنويع مجالات الاقتصاد وخلق مصادر دخل جديدة للحكومة، وهو ما لم يتحقق طيلة الخطط الخمسية، والتي وصلت إلى عشر خطط خمسية تنموية.

ونظراً لأنّ تحقيق رؤية 2030 لمملكتنا الغالية ببرامجها ومبادراتها هي مسؤولية مشتركة على جميع فئات المجتمع؛ لذلك واستناداً إلى ما جاء أعلاه سيتم تقديم بعض الاقتراحات المهمة والتوصيات؛ من أجل المساهمة في دعم عملية تجويد وتفعيل تخطيط واستثمار رأس المال البشري لتحقيق التفوق التنافسي؛ فضلاً عن كون ذلك مطلباً أخلاقياً دينياً ووطنياً موضوعياً.

إنّ معالجة عبء تراكمات الماضي، وتحقيق شروط الاستجابة لمتطلبات تحقيق الرؤية والريادة في كلّ الأصعدة تتطلب تشكيل بيئات إدارية واجتماعية وتشريعية مهيأة وداعمة لإحداث التغيير السلوكي والمؤسسي في المجتمع، ويتضمن ذلك من ضمن أمور أخرى حزمة من التدابير الآنية والمرحلية والإستراتيجية والإسهامات العملية، والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

أولاً: الاعتراف بأن تنمية الموارد البشرية؛ هي عملية طويلة وشاقة وتخضع إلى جملة من المعطيات والمتطلبات ذات البعد الزمني والمرحلي؛ حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأنظمة التعليم والتعلّم والتدريب؛ حيث تلعب تلك الأنظمة بأبعادها الاقتصادية والمجتمعية الدور الأساسي في صقلها وتنميتها؛ بحيث يتم التركيز على الكيف بدلاً من الكم والاهتمام بالارتقاء العلمي والأداء المهني، وهذا يتطلب الاعتناء بالإصلاح التعليمي والتدريبي وكذلك تطوير أنظمة التعليم في الجامعات بحكم كونها مصانع العقول في الحاضر والمستقبل، وإصلاح تشوهات أسواق العمل وإصلاح

أوضاع بيئة عمل المرأة مع تأكيد أهمية وألوية ممارسة التخطيط والاستثمار لرأس المال الفكري في كافة المراحل والمستويات.

**ثانياً:** الالتزام بتطبيق إستراتيجية التوظيف السعودية في إطار الرؤية التي تحملها والرسالة التي ترسمها؛ لتحقيق عدد من الأهداف العامة والأهداف المرحلية؛ من خلال مجموعة من السياسات والغايات كسياسة السعودية والآليات التنفيذية وبناء كيان مؤسسي بمسمى "الهيئة العامة للتوطين" لتنظيم العمل في القطاع الخاص أسوةً بوزارة الخدمة المدنية في القطاع العام؛ حيث تتوفر من ضمن أمور أخرى؛ للقضاء على البطالة والمحافظة على التوظيف الكامل للقوى العملية الوطنية، ورفع معدل مشاركة العمالة الوطنية وبالأخص المرأة في قوة العمل والارتقاء بإنتاجية العامل الوطني؛ لكي يكون الخيار المفضل والمتميز قدرة وكفاءة وأداء.

**ثالثاً:** الاعتراف بأنه لا توجد حلول جذرية لمشكلات وتحديات تنمية الموارد البشرية خصوصاً والتنمية البشرية عموماً وكافة أبعاد التنمية إلا في إطار ثورة في أنظمة القيم وثقافة الأخلاق؛ بحيث تشمل ثقافة الجودة والإتقان والثقافة الإرشادية وثقافة الإخلاص في العمل، وحب التعلم وثقافة إشراك الفئات الأكثر ضعفاً في الاقتصاد والمجتمع وكل أنواع الإدراك المؤسسي والأخلاقي لضرورات، وأولويات المجتمع والوطن.

**رابعاً:** العمل على سد الفراغات التنظيمية والغياب المؤسسي وإعادة هيكلة كثير من الأجهزة الحكومية وبالأخص ذات العلاقة بالتنمية البشرية؛ لكي تتماشى مع الإدارة العصرية واحتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل، وحذاً لو تم في هذا السياق إنشاء وزارة للتنمية البشرية أو وزارة تنمية الموارد البشرية؛ بحيث يتم توحيد الخطط وجهود التنفيذ والتطوير؛ بحيث تضم مجالس الخدمة المدنية والعسكرية، ومعهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وصندوق تنمية الموارد البشرية.

**خامساً:** النهوض بالعمل المؤسسي بالدولة؛ من خلال بناء قيادات على قدر عالٍ من المعرفة والمهارة والكفاءة فضلاً عن ضمان اختيار وتعيين القيادات الشابة المؤهلة في مختلف المستويات التخطيطية والتنفيذية؛ لذا فإعداد جيلٍ من القيادات في مواقع المسؤولية قادر على التعامل مع مفردات العصر وإعداده لقيادة المستقبل؛ هو الركيزة الضرورية للتغيير والنجاح والريادة في ظل العولمة الصرفة.

**سادساً:** زيادة التنسيق والتكامل بين وزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة التعليم بكافة قطاعاتها؛ لربط خطط الوزارة بخطة وزارة التعليم وبإستراتيجيات التنمية البشرية والتنمية الشاملة والمستدامة.

**سابعاً:** زيادة وإحداث التوازن في توزيع الإنفاق الاستثماري في التعليم وفقاً للأولويات التخصصية والمكانية؛ لضمان التنمية المتكاملة موضوعاً ومكاناً؛ فزيادة الاستثمار في التعليم العام والعالي والبحث العلمي؛ هو الطريق الأسرع لتحقيق الريادة كما صاغتها المملكة في رؤيتها ٢٠٣٠ مع الاهتمام برفع كفاءة الإنفاق الاستثماري؛ لذا فالاستثمار في رأس المال الفكري؛ من خلال تعظيم الاستفادة من الثروات الطبيعية يعتبر ميزة نسبية متاحة للمملكة قدما تتاح لبلدان أخرى؛ فالفرص لا تعوض كما أن السباق الحضاري لا يتوقف.

**ثامناً:** إنَّ الأهمية البالغة والمتزايدة للعنصر البشري، وما يمتلكه من طاقات خلّاقة في ظل حضارة ثورة المعرفة ورأس المال الفكري فرضت الإنسان كموردٍ إنتاجي مطلق في عمليات التنمية الشمولية؛ شريطة أن يخطط له بعناية ويستثمر بكفاية؛ من خلال التعليم الذي والتدريب الموجه والتمكين القيادي والتطوير المهاري، وتحرير القدرات الإبداعية، وكل هذا يتطلب إعادة النظر في تجويد المنظومة الحضارية للتعليم والتدريب، وبناء الخبرات الذكية الرقمية، ولعل من أبرز الخطوات في هذا السبيل، والتي ستسهم أيضاً في الحد من الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري؛ هو ضرورة المواءمة بين سياقات صناعة المعارف والمهارات وسياقات التربية؛ لأن البعد الثقافي والأخلاقي يعدُّ البعد الأهم للتنمية البشرية المستدامة ومحوراً من محاور التغيير الاجتماعي والسلوكي المسؤول.

**تاسعاً وختاماً:** زيادة الاستثمار في التعليم العام والعالي والبحث العلمي والتدريب؛ فالتعليم هو الذي يصنع رأس المال البشري، وهو الرافد الاستثماري لمجمل العملية التنموية بجميع قطاعاتها؛ فهذا الخيار هو الطريق الأسرع لتحقيق الريادة كما صاغتها المملكة في رؤيتها ٢٠٣٠ مع الاهتمام برفع كفاءة الإنفاق الاستثماري؛ حيث لا خيار أمام الدولة إلا الانشغال بنقل وتوطين العلوم والمعارف والبنى التحتية والفوقية لمعطيات الثورة الصناعية الرابعة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، نبيل فرحات: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: الأمل والألم في رأس المال البشري ٢٠٠٨.
- آل تويم ، ناصر إبراهيم : تحديات التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، السجل العلمي لندوات الأسبوع العلمي السعودي في أوساكا، اليابان، وزارة التعليم العالي، ١٤٣٣هـ الموافق ٢٠١٢م.
- الحق، محبوب: مفاهيم التنمية البشرية، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي عمان 1993 .
- الركابي، عبد ضمد (1981): الاستثمار في الإنسان، وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادي.
- الرويس، عزيزة: مستقبل تنمية القدرات البشرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، جريدة الرياض ٢٢ ربيع الآخر ١٤٤٠هـ الموافق ٢٩ ديسمبر ٢٠١٨م.
- النشرة التفصيلية لبرامج الرؤية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٩م.
- العاني، تقي: الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعليم فيه، بحث مقدم إلى الندوة التربوية المصاحبة للمجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب المنعقد في الجزائر 2002/2/13 .
- العبيدي، عبد الرحمن: كتاب خرافة التنمية والتنمية البشرية المستدامة الطبعة الأولى (١٤٣٣هـ)، دار الحامد للنشر والتوزيع. ٢٠١٢.
- القصيفي، جورج: التنمية البشرية، مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت 1990.
- بيرك، جويف سي وآخرون نقلاً عن بيرتون كلارك (مثلث كلارك ١٩٨٣): تحقيق المسؤولية في التعليم العالي، ترجمة أسامة محمد إسبر، العبيكان، ٢٠٠٦.
- حمد، العماري: "زيادة الإنفاق الخليجي على الموارد البشرية تعكس إدراك أهميتها"، جريدة الشرق الأوسط العدد ١٢١٧٤ (مؤسسة الفكر العربي، الاقتصاد) ٢٠١٢.
- رسالة الجامعة، صحيفة، جامعة الملك سعود، العدد ١٣٢٥ الأحد ١٦ ربيع الآخر ١٤٤٠هـ ص ٣. شولتز، ثيودر: كيفية التنمية في البشر، ترجمة سميرة بحر، مكتبة الوعي العربي، القاهرة، ١٩٨١.
- عادل حرحوش المفرجي و د. أحمد علي الصالح: الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في ناتج الشركات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٥.
- عبد الدائم، عبد الله وآخرون: تنمية الموارد البشرية: بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، الكويت، دار الرازي ١٩٨٧.
- عشر معلومات أساسية عن مشروع نيوم، تقرير صحفي BBCعربي News ، ٦ يوليو/تموز ٢٠١٨م
- غنيمة، محمد متولي مقالة في تخطيط رأس المال البشري العربي وتحديات الألفية الجديدة ، موسوعة مقالات مهارات النجاح <https://sst5.com> ، ١٤٣٩هـ
- محمد، دهان: رأس المال الفكري قوة منظمات الأعمال الحالية، جامعة قسنطينة الجزائر، ٢٠١٠.
- منصور، أحمد: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت ١٩٧٥.
- وكالة الأنباء السعودية (واس): تقرير عن تجربة وزارة العدل في التحول الرقمي من خلال تطبيق "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية"، الخميس ٢٤ محرم ١٤٤٠.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bahar, M. and Kian, S.F. 2012. Theoretic study of social capital and effective factors, International Journal of Social Science Tomorrow, 1(4).
- Banuri, Tariq and others (1995). Sustainable Human Development, UNDP.
- Barry brinker, Intellectual Capital: tomorrow's asset, today's challenge  
www.Cpavison/vision/wapaerosb1T. CRN.
- Housel T. Bell A-H, Measuring and managing knowledge McGraw=Hill, Irwin, 2001.
- Seleim, A.; Ashour, A. 2007. Human Capital and Organizational Performance: a Study of Egyptian Software Companies, Management Decision, 45(4).
- Stewart T.A, Intellectual Capital, The new wealth of Organizations, Double Day Currency , New York, 1997.



## المحور الرابع

### تمكين تقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي

١- تحديات ومُستقبل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية



(ورقة عمل)

تحديات ومستقبل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

إعداد

أ.د. سعد علي الحاج بكري

أ. زياد سعد الحاج بكري



أدى التطور المستمر والمتسارع "للتقنية الرقمية"، إلى ظهور "الفضاء السيبراني"، المكون من الإنترنت، وما يرتبط به من تقنيات متطورة وتطبيقات ذكية؛ إذ بات هذا الفضاء وسيلةً "للتحول الرقمي" المتجدد لحياة الإنسان ونشاطاته في مختلف المجالات. ويقدم هذا التحول فوائد كبرى تتجلى في "كفاءة أجدى، وفاعلية أكبر، ورشاقة أفضل"، وبالتالي في "جودة أعلى" في أداء الأعمال المختلفة، ناهيك أيضاً عن زيادة "رفاهية" حياة الإنسان. تطرح هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي ودوره في التنمية، وتبين ذلك على مستوى العالم عموماً، وعلى مستوى المملكة العربية السعودية بشكل خاص. وقد اهتمت بتحديات التحول مبينة متطلباتها والحاجة إلى الاستجابة لها؛ من أجل الإسهام في رسم مسيرة هذا التحول في المستقبل. وتم بيان هذه المتطلبات عبر خمسة أبعاد رئيسة هي: "الإستراتيجية، والتقنية، والمؤسسة، والإنسان، والبيئة". والأمل أن يكون في هذه الدراسة ما يعزز التحول الرقمي في المملكة نحو المزيد من الإنجاز، والريادة في ذلك.

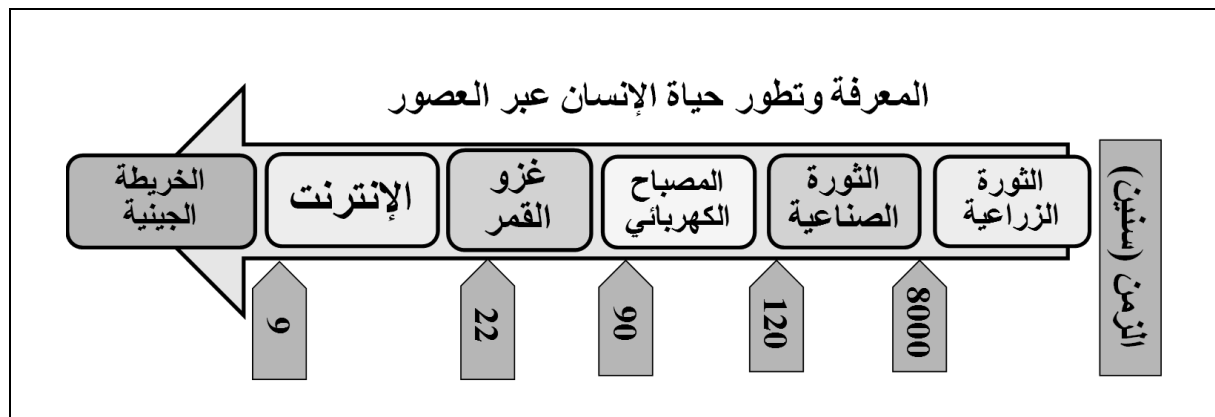
## ١- المقدمة:

تمهيداً لبيان تحديات ومستقبل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية؛ تطرح هذه المقدمة التحولات التي شهدتها حياة الإنسان عبر العصور، ومراحل الثورة الصناعية وصولاً إلى ما بات يعرف بالثورة الصناعية الرابعة. ثم تقوم بالتركيز على مسيرة تقنيات المعلومات والاتصالات والفوائد الناتجة عنها، والدافعة إلى بناء الفضاء السيبراني، والتوجه نحو التحول الرقمي لتفعيل التنمية وتعزيز استدامتها. وتهتم المقدمة أخيراً بمنهجية الورقة في العمل على بيان تحديات ومستقبل التحول الرقمي في المملكة.

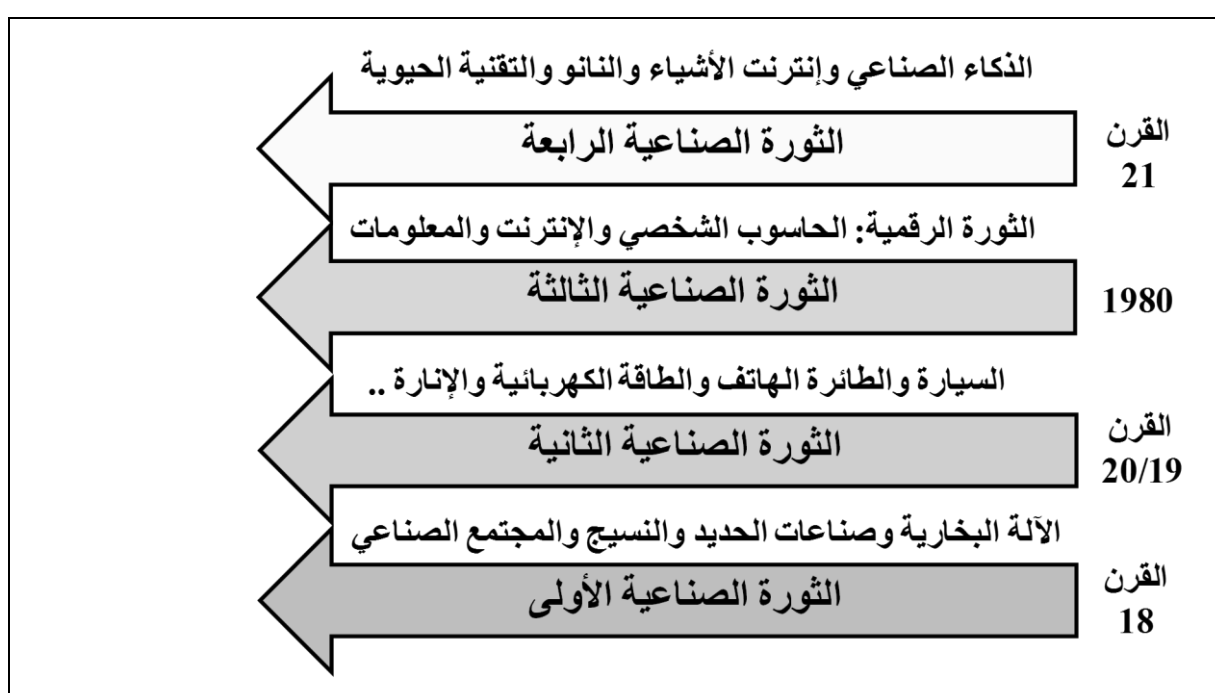
### ١-١- التقنية وتحولات حياة الإنسان:

لا شك أن المعرفة كانت على مدى الزمن تتمتع بالدور الرئيس في التأثير على "حياة الإنسان"، وبناء الحضارات وتطورها. ويبين الشكل (١) هذا التطور، ويوضح تسارعه. فالانتقال من الثورة "الزراعية" إلى الثورة "الصناعية" استغرق "٨٠ قرناً"؛ في حين استغرق الانتقال من "غزو القمر" إلى "الإنترنت" حوالي "عقدين من الزمن"، ومن الإنترنت إلى "الخريطة الجينية" أقل من "عقد واحد" فقط [١].

إذا رصدنا التقدم المعرفي وتطور المنجزات المعرفية منذ بدء الثورة الصناعية؛ فس نجد أن هناك من يقسم هذه الفترة إلى أربع ثورات صناعية موصّحة في الشكل (٢)، مع حقول المعرفة والتقنيات الرئيسة التي تميزت بها [٢]. ويلاحظ أننا نشهد اليوم "الثورة الصناعية الرابعة" التي تتميز بحقول "الذكاء الصناعي، وإنترنت الأشياء، وتقنية النانو، والتقنية الحيوية". ويلاحظ أن الحقلين الأولين، بين هذه الحقول الأربعة، يرتبطان بالتقنية الرقمية وتطورها في معالجة المعلومات بذكاء متزايد، وفي امتدادها الشبكي وتمكينها للتواصل ليس فقط بين المستخدمين البشر، وإنما بين الأشياء أيضاً، وبما يؤدي إلى خدمة الإنسان، ومتطلباته المتجددة؛ تبعاً لتجدد التقنية، وتطور معطياتها، وأثرها في حياته.



الشكل (١): تسارع معطيات التحول في حياة الإنسان عبر العصور [١]



الشكل (٢): الثورات الصناعية والثورة الصناعية الرابعة

#### ٢-١- التقنية الرقمية:

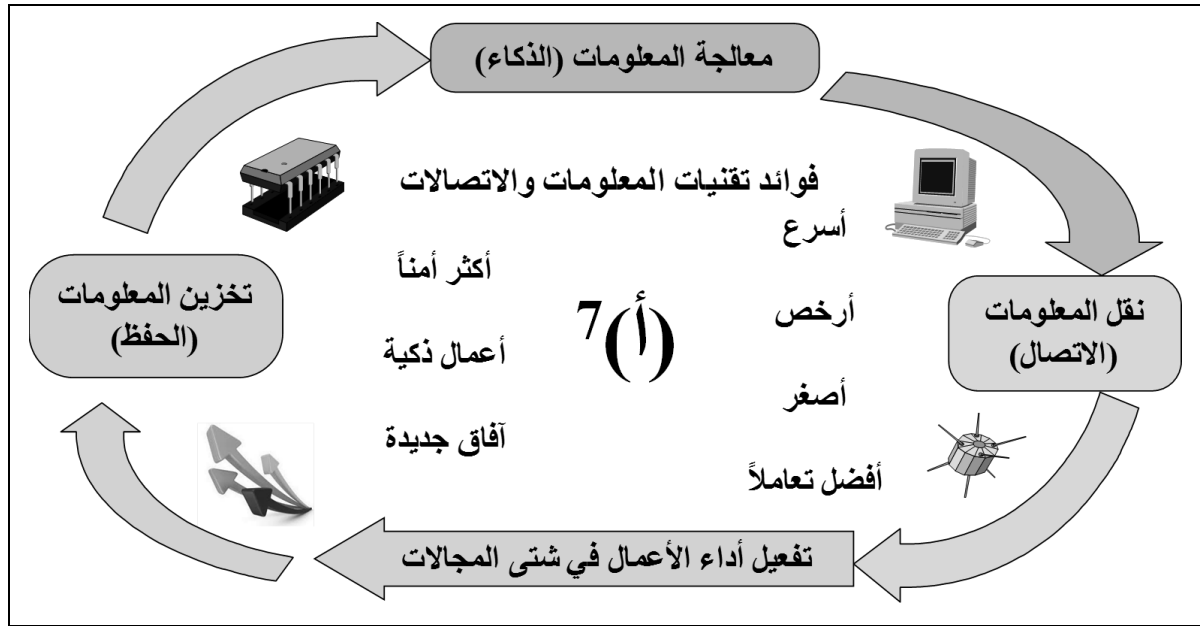
أنجبت علوم الكهرباء "تقنية الاتصالات" في حوالي منتصف القرن التاسع عشر للميلاد؛ لتقوم بنقل المعلومات، وتمكين التواصل بين الناس عبر المسافات. ومع ظهور علوم الإلكترونيات، المتفرعة عن علوم الكهرباء، في مطلع القرن العشرين تعزّزت تقنية الاتصالات بالمزيد من الإمكانيات، وانطلقت نحو توسيع دائرة خدماتها؛ لتمكن الجميع من التواصل حول العالم [٣].

ومع الاقتراب من منتصف القرن العشرين؛ بدأت علوم الإلكترونيات تشهد تقدماً كبيراً في وسائلها وإمكاناتها. ولم يؤد ذلك إلى المزيد من تعزيز تقنيات الاتصالات فقط؛ بل قاد أيضاً إلى ظهور تقنية جديدة هي "تقنية الحاسوب"؛ التي تقوم بتخزين المعلومات ومعالجتها تبعاً لرغبة الإنسان بناءً على برامج يضعها لهذه الغاية. وهكذا جاء التكامل بين تقنية الاتصالات القادرة على نقل المعلومات، وتقنية الحاسوب القادرة على تخزين المعلومات ومعالجتها. وباتت هذه الوظائف تتم بصورة "أسرع، وعبر أجهزة أصغر، وأقل كلفة، وأكثر أمناً، وأفضل مرونة". وعلى هذا الأساس بُنيت الشبكات، وظهر الإنترنت في مطلع التسعينيات من القرن العشرين، وبرزت التطبيقات في شتى المجالات [٤].

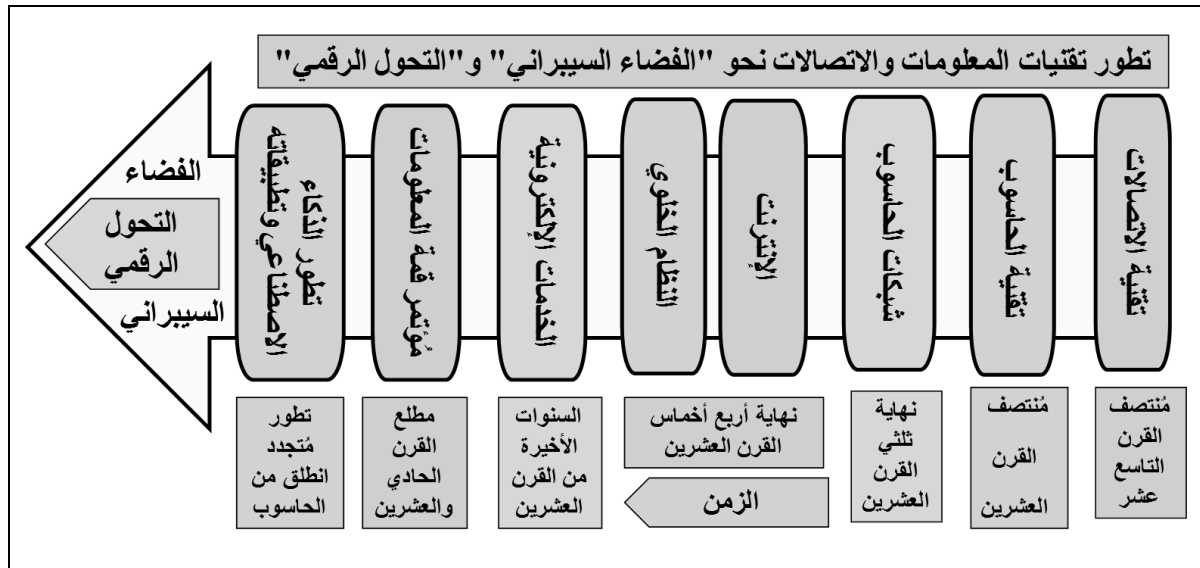
ومع المزيد من تقدم الإلكترونيات، وانطلاق علم "الذكاء الاصطناعي" في معالجة المعلومات؛ خصوصاً منذ بداية القرن الحادي والعشرين؛ أصبح التعامل مع المعلومات يتم بصورة "أذكى" أيضاً. وفتح هذا الأمر الباب أمام تطبيقات عديدة؛ مثل: "أنظمة الروبوت"؛ و"أنظمة التحكم" التي تُبنى داخل الأنظمة المختلفة لضبط عملها، كما هو الحال في أنظمة التحكم داخل الطائرات والسيارات والمصانع؛ و"أنظمة البيانات الكبرى" التي تستخلص معارف مفيدة من بيانات المعلومات المنتشرة عبر الشبكات؛ ناهيك أيضاً عن ظهور "إنترنت الأشياء" وتطبيقاتها. وهكذا؛ فإن كل التقنيات التي تحدثنا عنها فيما سبق؛ باتت تحمل اسم "التقنية الرقمية"؛ لأنها تستند في بنيتها الأساسية إلى "الإلكترونيات الرقمية" التي تُخزّن، وتُعالج، وتنقل المعلومات إلكترونياً باستخدام النظام الرقمي الثنائي ذي الحالتين "صفر، وواحد" [٢].

يبين الشكل (٣) الفوائد الرئيسة للتقنية الرقمية في تعاملها مع المعلومات في شتى المجالات، وجعلها أجدى كفاءةً، وأكثر فاعليةً، وأعلى رشاقةً، وأفضل جودةً، مع زيادة رفاحية الإنسان. فهي تقوم بأداء هذه الأعمال بصورة أسرع، وأرخص، وعبر أنظمة أصغر، وأفضل تعاملًا؛ ناهيك أيضاً عن جعلها أكثر أمناً وذكاءً وانفتاحاً نحو آفاق جديدة غير مسبوقة. ويُلخص الشكل (٤) مسيرة التقنية الرقمية، طبقاً لما سبق، التي أدت إلى بناء ما بات يُعرف "بالفضاء

السيبراني" الذي يُعتبر الوسيلة المُمكنة للتحويل الرقمي المتجدد مع تجدد هذه التقنية. وسوف نُلقي مزيداً من الضوء على هذا الفضاء فيما يلي.



الشكل (٣): وظائف "التقنية الرقمية" ومُعطياتها



الشكل (٤): مسيرة "التقنية الرقمية" والتوجه نحو "التحول الرقمي"

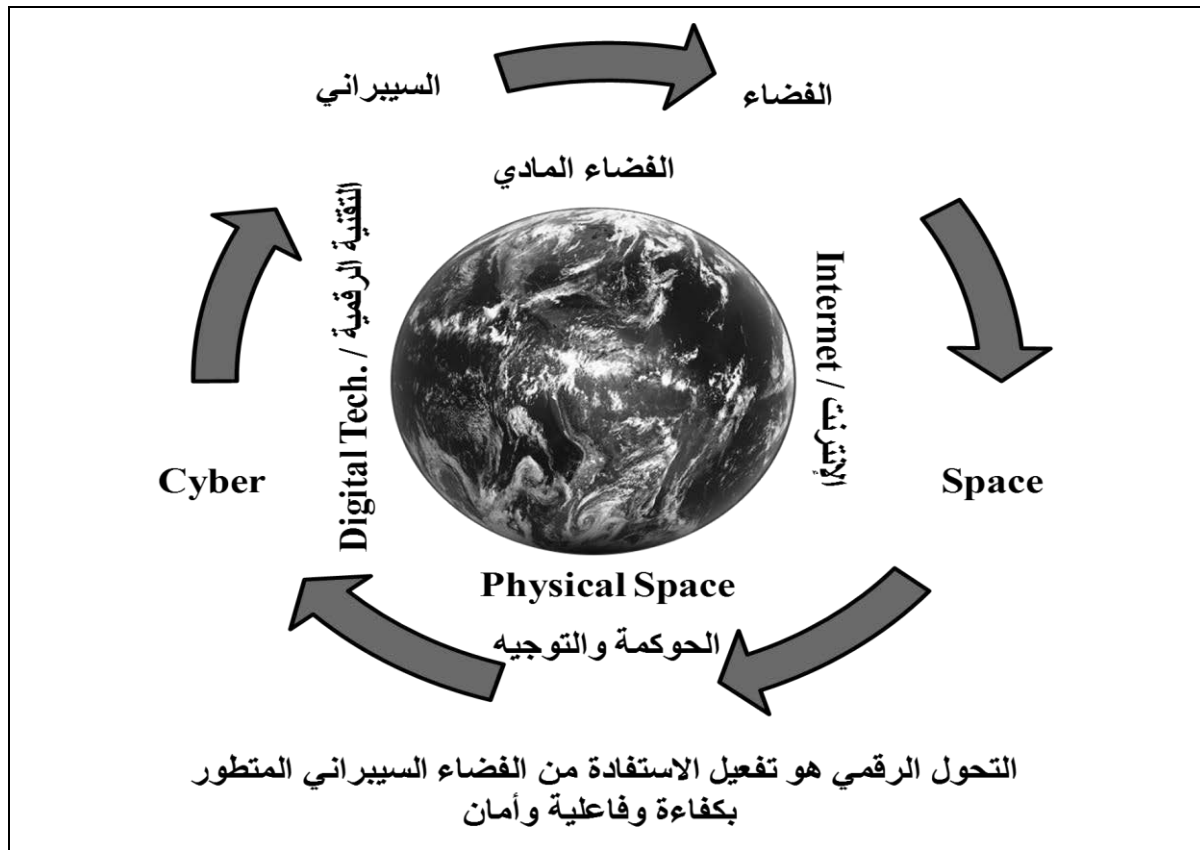
### ٣-١- الفضاء السيبراني:

يعود منشأ كلمة "السيبرانية" إلى الكلمة اليونانية "Kbernetike"، وتحمل هذه الكلمة معنى "الحكومة Governance"، وكذلك معنى قيادة أو "توجيه Steering" [٥]. ويُعبر كلٌّ من هذين المعنيين عن رؤية واسعة النطاق للأمر المطروح الذي يحمل صفة أيٍّ منهما؛ لأنَّ "الحكومة" وتوجهاتها التنظيمية والقيادية مطلوبة في شتى المجالات العلمية والبيئية والاجتماعية؛ بل والسياسية أيضاً. وفي إطار هذه الرؤية الواسعة؛ ارتبطت كلمة "السيبرانية" بموضوعات عديدة؛ منها على سبيل المثال وليس الحصر: التعليم، والاستيعاب الفكري، والتحكم، والتوافق، والتحكم الاجتماعي، والاتصالات، والكفاءة والفاعلية [٦]. ولعلَّ ارتباطها الأهم في الوقت الحاضر هو ارتباطها بقضايا الشبكات الحاسوبية والإنترنت التي تُغطّي مختلف نواحي الحياة على المستوى الدولي.

في إطار معنى "الحكومة والتوجيه" ظهر تعبير "الفضاء السيبراني Cyberspace"؛ ليشير إلى عالم التواصل المباشر الذي يحيط بالعالم بأسره؛ من خلال الشبكات الحاسوبية والإنترنت وتطبيقاتها، وما يرتبط بها [٧]. ومع تجدد التقنية الرقمية وتوسع معطياتها يتعمق تأثير "الفضاء السيبراني" على مختلف شؤون "الفضاء المادي" الذي نعيش فيه. ويقدم الشكل (٥) صورةً للتعبير عن "الفضاء السيبراني" وتأثيره على "الفضاء المادي"؛ وتمكينه "للتحول الرقمي" في مختلف نواحي الحياة.

#### ٤-١- المسألة المطروحة:

يمكن تعريف "التحول الرقمي" على أنه "تفعيل الاستفادة من الفضاء السيبراني، وتطوره المستمر في مختلف مجالات الحياة بكفاءة وفعالية وأمان". ولا شك أن لهذا التفعيل، وللفضاء السيبراني بالذات، غاية؛ وهذه الغاية هي دفع عجلة التنمية إلى الأمام في شتى المجالات وتعزيز استدامتها؛ من أجل حياة أفضل لهذا الجيل والأجيال القادمة. من هذا المنطلق تأتي هذه الورقة؛ لتبحث في "تحديات ومستقبل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية". تطرح الورقة؛ بعد ما تم تقديمه فيما سبق، المعطيات الحديثة للتقنية الرقمية التي ستسهم في تطوير الفضاء السيبراني وتفعيل معطياته. ثم تعطي الورقة نبذةً عن "أهداف التنمية المستدامة SDG" الصادرة عن الأمم المتحدة عام ٢٠١٥، مستهدفةً العام ٢٠٣٠؛ وعن "رؤية المملكة ٢٠٣٠ Vision" وتطلعاتها المستقبلية. وباستكمال جانبي تطور التقنية الرقمية ومتطلبات التنمية؛ تُركّز الورقة على التحول الرقمي في العالم عموماً وفي المملكة على وجه الخصوص، وتناقش متطلبات تحدياته والحاجة إلى الاستجابة لها؛ من أجل الاستفادة من هذا التحول على أفضل وجه ممكن.



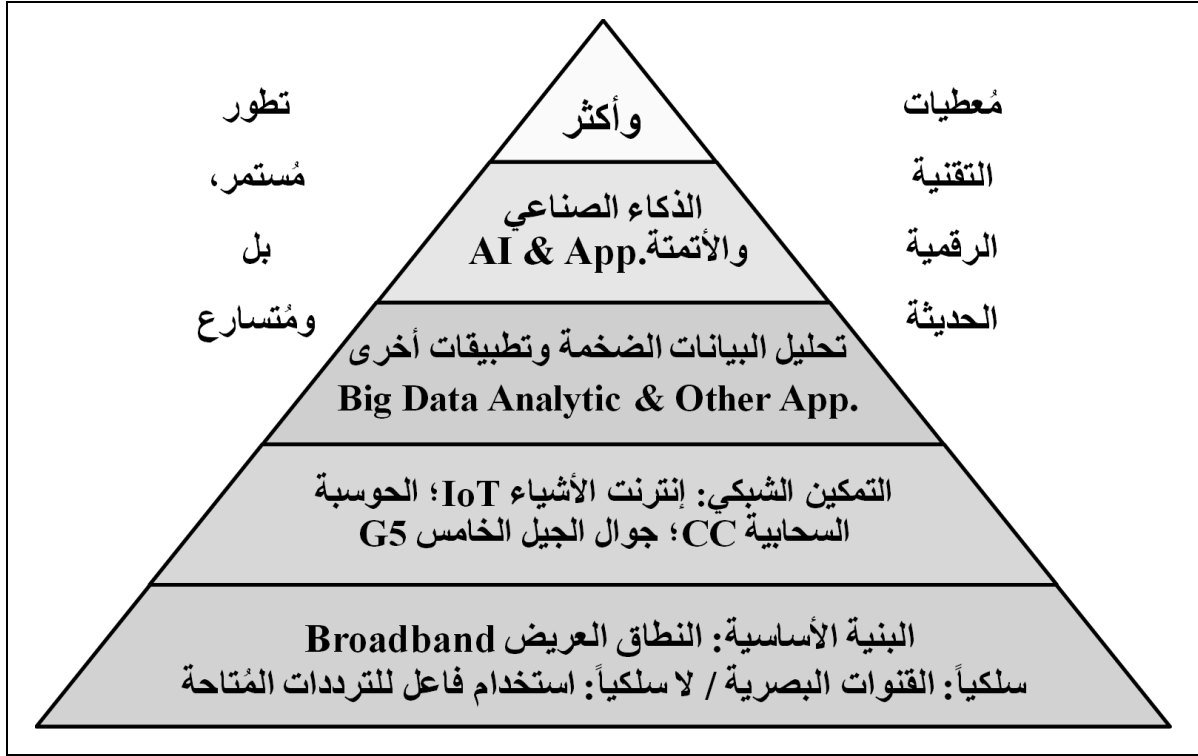
الشكل (٥): "الفضاء المادي" و"الفضاء السيبراني" والتوجه نحو "التحول الرقمي"

#### ٢- المعطيات الحديثة للتقنية الرقمية:

تشهد التقنية الرقمية تطوراً متنامياً في مجالات عدة، ويحاول هذا البند إلقاء الضوء على معالمها الرئيسة [٨]. ويرتبط الأساس اللازم، لتمكين التقنيات الرقمية الحديثة من التواصل والانتشار وتعميم الفوائد، "بالنطاق العريض Broadband" في قنوات الاتصال. وتستخدم هذه القنوات في: الشبكات الخاصة والعامة، وعلى رأسها شبكة شبكات



الإنترنت وتطوراتها الحديثة نحو "إنترنت الأشياء IoT"; وفي "الحوسبة السحابية Cloud Computing"; و"جولات الجيل الخامس G5". وفي إطار البيانات وتداولها عبر القنوات تأتي "تطبيقات تحليل البيانات الضخمة Bigdata Analytic". ثم تبرز المعطيات المتجددة "للذكاء الاصطناعي AI" التي تُعطي للتقنية الرقمية بُعداً غير مسبوق في تطوير إمكانات التقنيات المختلفة؛ حيث تجعل منها أدوات قادرة على اتخاذ القرار وعلى القيام بتنفيذه، ناهيك عن قدرتها على التواصل عبر قنوات مختلفة خاصة أو عامة. ويُعطي الشكل (٦) نظرة عامة إلى هذا الموضوع، تمهيداً لطرحه فيما يلي.



الشكل (٦): مُعطيات التقنية الرقمية الحديثة

## ٢-١- بنية النطاق العريض:

يحتاج التواصل الرقمي الفاعل إلى قنوات اتصال تتمتع بنطاق عريض يسمح بنقل الصوت والصور المتحركة نقلاً مباشراً ودون تأخير. وينسحب هذا الأمر على قنوات الاتصال السلكية واللاسلكية بما في ذلك الأرضية منها والفضائية. وعلى ذلك؛ فإن وجود شبكة سلكية ولا سلكية تتمتع بنطاق عريض متطلب رئيس للتواصل الرقمي الفاعل بين المستخدمين؛ سواء من الثبات أو من الحركة. وعلى الصعيد السلكي أعطت تقنية الألياف البصرية قنوات عريضة النطاق؛ وعلى الصعيد اللاسلكي قدّمت أنظمة الاتصالات اللاسلكية أساليب تسمح بإعادة استخدام الطيف الترددي مرات ومرات؛ كي يتمتع كل مستخدم بما يحتاجه من نطاق عريض. ومن أمثلة ذلك بالطبع أنظمة "الهاتف الخليوي Cellular"، وأنظمة "واي-فاي Wi-Fi" وغيرها.

ولإعطاء فكرة عن عرض النطاق المطلوب عادةً؛ يبين الجدول (١) عرض النطاق الذي يحتاجه المستخدم للمشاهدة المباشرة؛ وذلك لخمس حالات من جودة النقل تتراوح بين "٠,٥ Mbps" للحد الأدنى من التواصل المباشر، و"٢٥ Mbps" للمستوى المرتفع جداً من المشاهدة المباشرة (UHD) [٩]. ويعطي الجدول أيضاً عرض نطاق قناة الوارد المطلوب للمستخدم الواحد للإنترنت؛ وذلك على أساس مرجعية معايير الاتحاد الدولي للاتصالات [١٠].

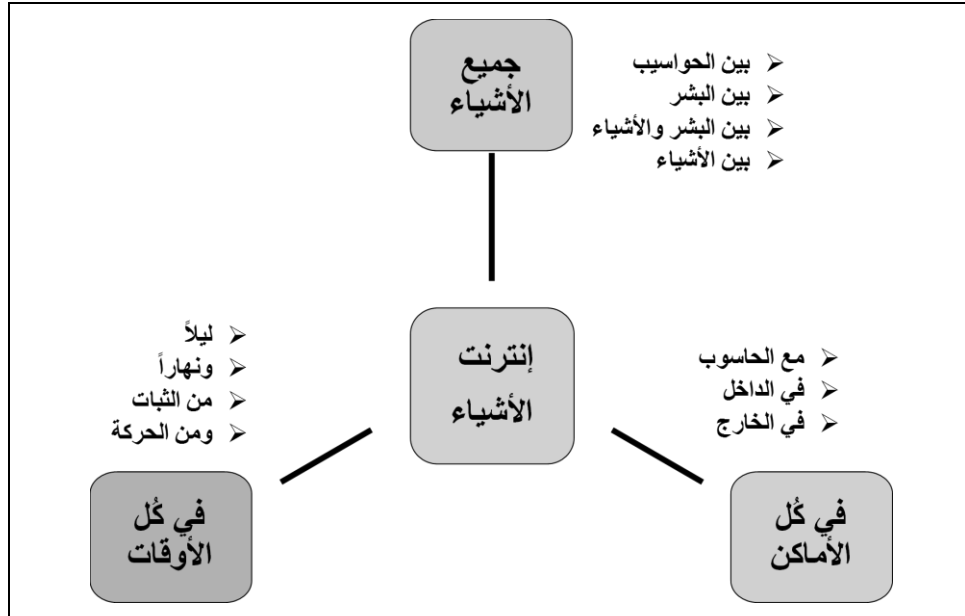
الجدول (١)

النطاق المطلوب للمشاهدة المباشرة [٩] ومرجعية الاتحاد الدولي للاتصالات للنطاق العريض لكل مُستخدم للإنترنت [١٠]

السعة (مليون بته في الثانية Mbps)				
٢٥	٥	٣,٠	١,٥	٠,٥
المستوى المرتفع جداً للمشاهدة المباشرة (UHD)	المستوى المرتفع للمشاهدة المباشرة (HD)	المستوى المعياري للمشاهدة المباشرة (SD)	الحد الأدنى للمشاهدة المباشرة	الحد الأدنى للتواصل المباشر
Log <sub>10</sub> (BW) = 6.334094		مرجعية الاتحاد الدولي للاتصالات ITU: عرض النطاق للمستخدم الواحد للإنترنت (قناة الوارد)		
BW = 2,158,212 (bps) = 2(+) Mbps				

٢-٢- التمكين الشبكي:

هناك ثلاثة أنظمة رئيسة حديثة في مجال التمكين الشبكي؛ هي: "إنترنت الأشياء IoT؛ والحوسبة السحابية CC؛ والجيل الخامس من أنظمة الجوال 5G". وسوف نلقي بعض الضوء فيما يلي على كل من هذه الأنظمة. يُعرّف "إنترنت الأشياء" من قبل الاتحاد الدولي للاتصالات على النحو التالي [١١]: "إنترنت الأشياء: هو بنية تحتية عالمية لمجتمع المعلومات؛ تسمح بتقديم خدمات متطورة من خلال التوصيل البيئي للأشياء المادية والافتراضية مستندة في ذلك إلى تقنيات المعلومات والاتصالات المتأخرة والمتطورة". ويضيف الاتحاد الدولي إلى هذا التعريف تعليقاً؛ يقول: "إن إنترنت الأشياء يضيف فكرة التواصل مع "جميع الأشياء" إلى ما هو معروف عموماً من تواصل الشبكات "في كل الأوقات" و "في كل الأمكنة". ويعبر الشكل (٧) عن ذلك.



الشكل (٧): محاور "إنترنت الأشياء"

ولعله من المناسب هنا؛ توضيح الفرق بين الشيء المادي والشيء الافتراضي في إنترنت الأشياء. فالشيء المادي يتمتع بوجود مادي على أرض الواقع مع أثر وظيفي لهذا الوجود. أما الشيء الافتراضي؛ فلا يتمتع بوجود مادي مباشر، وإنما يتمتع بأثر وظيفي ناتج عن إجراءات يقوم بتنفيذها. وترتبط هذه الإجراءات عادةً ببرامج حاسوبية كتلك التي

تنفذها نظم التشغيل الحاسوبية. وبذلك يبدو أثرها، وكأنه صادر عن وجود شيء مادي. وهكذا فإنَّ "الشيء الافتراضي" هو أثر وظيفي يبدو وكأنه صادر عن "شيء مادي".

وننتقل في موضوع التمكين الشبكي إلى "الحوسبة السحابية"، وقد طرح الاتحاد الدولي للاتصالات التعريف التالي لهذه الحوسبة [١٢]: "هي نموذج يعمل على تمكين الجميع من نفاذ مناسب إلى الشبكات، والحصول على خدمات حاسوبية عبرها من خلال شراكة فاعلة في إمكانات حاسوبية متاحة يجري تداولها بكفاءة وأمان بين المستخدمين على أساس الطلب". وعلى ذلك؛ فإنَّ الحوسبة السحابية هي مركز حاسوبي في مكان ما على الشبكة يُقدِّم خدمات حاسوبية للمستخدمين على غرار الخدمات الأخرى؛ كخدمات الطاقة الكهربائية والمياه وغيرها. وتكمن فائدة هذه الخدمة في أن المستخدم يستطيع، عبر اشتراكه في الحوسبة السحابية وحصوله على حيز فيها، النفاذ إلى هذه الحوسبة من أي مكان في العالم عبر الشبكة؛ ليتابع أعماله واستخدام وتحديث ما لديه من معلومات خاصة به.

ونصلُ في التمكين الشبكي إلى "جوال الجيل الخامس" الذي من المتوقع أن يصلَ إلى أيدينا عام ٢٠٢١ أو قبل ذلك [١٣]. وسيكون هذا الجوال متميزاً عما سبقه بثلاث ميزات رئيسة. أولى هذه الميزات؛ هي استخدامه للطيف الترددي المتاح بكفاءة أعلى؛ حيث يؤدي ذلك إلى استيعاب المزيد من الطلب على الاستخدام؛ خصوصاً في الأماكن المزدحمة، وإلى زيادة سرعة التعامل مع البيانات. أما الميزة الثانية؛ فهي استخدامه للطاقة بكفاءة أعلى أيضاً، حيث يحدُّ ذلك من الحاجة إلى الطاقة ويقلل تلوث البيئة. وتهتمُّ الميزة الثالثة بالتعامل مع المعطيات الرقمية الحديثة؛ لتُعطي خدمات جديدة من خلال ذلك. وتشملُّ هذه المعطيات: إنترنت الأشياء؛ والبيانات الضخمة؛ والذكاء الصناعي؛ وغير ذلك. ويعطي الشكل (٨) تلخيصاً لهذه المزايا.

## ٣-٢- البيانات الضخمة:

يُعبّر مصطلح "البيانات الضخمة Big Data" عن البيانات ذات الأحجام الكبيرة، التي يجري توليدها وتداولها يوميا. وتحمل هذه البيانات معلومات كثيرة، وتتضمنُ معارف مختلفة، فيها الغثُّ وفيها السمين؛ والغثُّ والسمين هنا يتبع المتلقي، ومدى اهتمامه بهذه المعرفة أو تلك [١٤]. وعلى أي حال؛ فإنَّ البيانات الضخمة بما تحمله من معلومات مفيدة، تتمتع بقيمة معرفية كبرى. وبالطبع هناك بيانات ضخمة تطرح موضوعات عامة في مجالات شتى، كما أنَّ هناك بيانات ضخمة تطرح موضوعات محدَّدة، ولكلٍّ منهما أهمية كبرى لدى هذا القطاع من الأفراد والمؤسسات أو ذاك. وعلى ذلك؛ فإنَّ مصطلح البيانات الضخمة، لا يقتصر، في معناه المتداول، على وصف حجم البيانات وكثافة توليدها؛ بل يرتبط أيضاً بتحليل المعلومات التي تحملها، واستنباط معرفة مفيدة منها تناسب متطلبات القائمين عليها؛ إضافةً إلى الاستفادة من ذلك في اختيار التوجهات واتخاذ القرارات. ويحتاج ذلك إلى برامج حاسوبية ذكية تدخل في إطار علم "الذكاء الاصطناعي" الذي سنتحدث عنه فيما يلي:



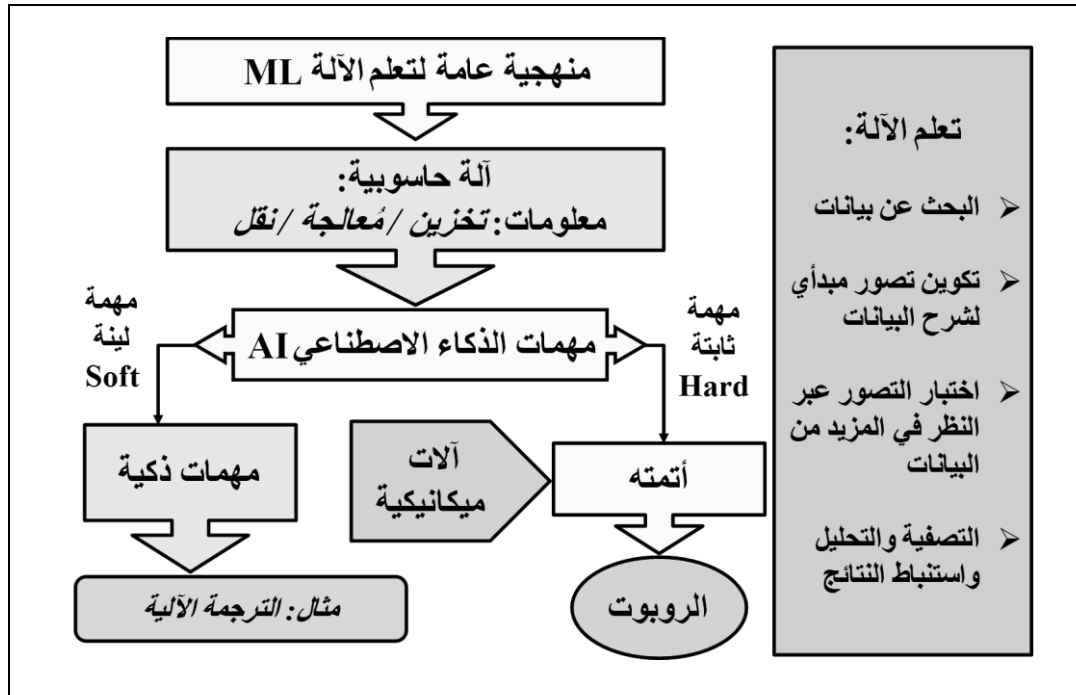
الشكل (٨): خدمات جيل الجوال الخامس

## ٢-٤- الذكاء الاصطناعي:

ظهر التعريف الأول "للذكاء الاصطناعي" في "معهد ماساشوستس التقني MIT" الشهير عام ١٩٥٩. ويقول هذا التعريف: "إنه العلم الذي يجعل الآلة تقوم بالأعمال الذكية التي يقوم بها الإنسان". وتتلخص الأعمال الذكية التي يقوم بها الإنسان في أربع وظائف رئيسية: تتمثل الأولى في "تلقي المعلومات" من مصادر خارجية أو داخلية عن طريق أحاسيسه المختلفة؛ وتتجلى الثانية في "فهم واستيعاب" ما يتلقى من معلومات. وتتركز الثالثة في "التعلم والتفكير" والتحليل واكتساب الخبرة؛ وتوضح الرابعة في "التوصل إلى نتيجة" والتعبير عنها في قرارات ونشاطات محدّدة. ووسيلة الإنسان الرئيسة في تنفيذ هذه الوظائف هي الدماغ، وما يرتبط به من أجهزة أخرى حسية ومادية في جسم الإنسان. ويقوم دماغ الإنسان بعمله من خلال شبكته (البيولوجية) الحيوية التي تحتوي وسطياً على نحو ١٠٠ مليار خلية عصبية، تتصلّ كل منها وسطياً بنحو عشرة آلاف خلية أخرى تتفاعل معها. وتعمل هذه الخلايا على تلقي المعلومات وإرسالها، إضافةً إلى تخزينها ومعالجتها؛ ليؤدي ذلك، بالتواصل مع أجهزة الإنسان الأخرى، إلى تنفيذ الوظائف الذكية الرئيسة الأربع.

يحاول الذكاء الاصطناعي محاكاة الوظائف الذكية للإنسان. ووسيلته إلى ذلك: مكونات مادية ذات طبيعة إلكترونية رقمية تستطيع التواصل مع أنظمة أخرى مختلفة؛ تتلقى منها المدخلات المعلوماتية، وتعطيها المخرجات الذكية؛ ويضاف إلى ذلك، مكونات برمجية حاسوبية تستند إلى خوارزميات خاصة توجه عمل المكونات المادية الإلكترونية، وما يرتبط بها من مكونات أخرى. ولعلّ من بين أبرز تطورات المكونات المادية بناء "حواسيب الشبكة العصبية -Net Computers Neuro- التي تحاول محاكاة تكوين دماغ الإنسان. ومن بين أهم تطورات المكونات البرمجية؛ تزايد إمكانات خوارزميات تعلم الآلة Machine Learning واكتساب الخبرة في مختلف المجالات [١٥].

على أرض الواقع؛ يشهد علم الذكاء الاصطناعي اهتماماً متزايداً، كما تشهد تطبيقاته اهتماماً في مختلف مجالات الحياة. ومن هذه التطبيقات التعرف على الصور، وتمييز الأصوات، والترجمة الآلية بين اللغات الإنسانية؛ والتعرف على متطلبات مستخدمي التطبيقات المختلفة على الإنترنت، كما تفعل أنظمة جوجل Google؛ إضافة إلى بناء أجهزة آلية لتنفيذ أعمال مختلفة؛ مثل السائق الآلي للسيارة؛ وغير ذلك. ويعطي الشكل (٩) صورةً تكامليةً مختصرةً لتعلم الآلة ومهام الذكاء الاصطناعي. وتوضح هذه الصورة المهمات الذكية للذكاء الاصطناعي؛ مثل: "الترجمة الآلية" من ناحية، ومهام الأتمتة الذكية التي تقود الأنظمة الميكانيكية؛ مثل "الروبوت" وتطبيقاته المختلفة.



الشكل (٩): تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي

### ٣- طموحات التنمية:

يستعرض هذا البند طموحات التنمية على كل من مستوى المملكة، ومستوى العالم. ويبدأ أولاً بإلقاء نظرة على الوضع الراهن للمملكة والعالم. ثم يطرح بُدَّة عن "رؤية المملكة ٢٠٣٠" ومحاورها الثلاثة والعناصر المرتبطة بها، و"برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠" الذي يمثل مرحلتها الأولى. ثم يُقدِّم البند أيضاً بُدَّة عن التوجهات العالمية، ويُرَكِّز في هذا المجال على "أهداف التنمية المستدامة SDG" التي تستهدف، كرؤية المملكة، العام ٢٠٣٠. ويؤسِّس هذا البند لمناقشة دور التحول الرقمي في التنمية والتحديات التي يواجهها.

#### ١-٣ المملكة والعالم:

يُبين الشكل (١٠) خريطة المملكة وحدودها مع الدول الأخرى، وإطلالها على البحر الأحمر وعلى الخليج العربي. ويُعطي الجدول (٢) بيانات رئيسة حول المملكة والعالم، مأخوذة عن بيانات البنك الدولي المتاحة للجميع على الإنترنت [١٦]. وتشمل هذه البيانات: المساحة، وعدد السكان، والنمو السكاني، والناتج المحلي الإجمالي للفرد، ونسبة نمو هذا الناتج، ونسبة معطيات الثروة الطبيعية من الناتج المحلي الإجمالي.



الشكل (١٠): خريطة المملكة العربية السعودية

الجدول (٢)

المملكة العربية السعودية والعالم طبقاً لبيانات البنك الدولي [١٢]

الموضوع	المملكة	العالم	وحدة القياس
المساحة	٢	١٣٠	مليون كم <sup>٢</sup>
عدد السكان	٣٢,٩٣٨	٧٥٣٠	مليون نسمة
النمو السكاني	٢,٠٣	١,١٥٨	(%)
الناتج المحلي الإجمالي للفرد	٢٠٧٦١	١٠٧١٤	دولار أمريكي

الموضوع	المملكة	العالم	وحدة القياس
نسبة نمو الناتج المحلي للفرد	-2.73	١,٩٧١	(%)
نسبة مُعطيات الثروة الطبيعية من الناتج المحلي	٢٧,٢	١,٨٩٤	(%)

٣-٢ رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تشمل رؤية المملكة ثلاثة محاور رئيسية؛ هي: الوطن الطموح، والمجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر كما هو مبين في الشكل (١١)، وهو موضح فيما يلي [١٧]:



الشكل (١١): محاور "رؤية المملكة ٢٠٣٠" [١٧]

□ يتطلع محور "الوطن الطموح" إلى إقامة "حكومة فاعلة"، ويضع لها خمسة متطلبات رئيسية؛ كما يهدف إلى بناء "مواطنة مسؤولة"، ويحدد لها ثلاثة متطلبات رئيسية. ولهذا المحور مجموعة من "المؤشرات المُستهدفة" التي تُعبر عن آماله، كما هو مبين في الجدول (٣).

الجدول (٣)

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: الوطن الطموح [١٧]

مؤشرات مُستهدفة:	الشفافية	(١)	حكومة فاعلة
□ الإيرادات الحكومية غير النفطية.	المحافظة على الموارد الحيوية	(٢)	
□ فاعلية الحكومة.	التفاعل مع الجميع	(٣)	
□ الحكومة الإلكترونية.	الكفاءة في الإنفاق والتوازن المالي	(٤)	
	المرونة	(٥)	

مواطنة مسؤولة	(٦)	المسؤولية في الحياة	<input type="checkbox"/> مدخرات الأسرة.
	(٧)	المسؤولية في الأعمال	<input type="checkbox"/> القطاع غير الربحي.
	(٨)	المسؤولية في المجتمع	<input type="checkbox"/> العمل التطوعي.

☐ ويهتم محور "المجتمع الحيوي" بتعزيز "القيم الراسخة" ويحدد لها ثلاثة عناصر رئيسة؛ ويركز على تفعيل "بيئة عامرة"، ويضع لها أربعة عناصر رئيسة؛ ثم يؤكد على "بنيان مرصوص"، يعطيه أربعة عناصر رئيسة أيضاً. ولهذا المحور عدد من "المؤشرات المُستهدفة" التي تُعبر عن آماله، كما هو مبين في الجدول (٤).

#### الجدول (٤)

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: المجتمع الحيوي [١٧]

قيم راسخة	(١)	المبادئ الإسلامية	مؤشرات مُستهدفة:
	(٢)	الهوية الوطنية	
	(٣)	خدمة ضيوف الرحمن	
بيئة عامرة	(٤)	الثقافة والترفيه	<input type="checkbox"/> خدمة ضيوف الرحمن.
	(٥)	الحياة الصحية	<input type="checkbox"/> المواقع الأثرية.
	(٦)	تطوير المدن	<input type="checkbox"/> تصنيف المدن السعودية.
	(٧)	استدامة البيئة	<input type="checkbox"/> الإنفاق على الترفيه.
بنيان متين	(٨)	الأسرة	<input type="checkbox"/> ممارسة الرياضة.
	(٩)	شخصية الأبناء	<input type="checkbox"/> الخدمات الاجتماعية.
	(١٠)	الخدمات الاجتماعية	<input type="checkbox"/> زيادة متوسط العمر.
	(١١)	الرعاية الصحية	

☐ ويسعى محور "الاقتصاد المزدهر" إلى إتاحة "فرص مثمرة"؛ يعبر عنها من خلال أربعة عوامل رئيسة؛ كما يهتم بإيجاد "استثمار فاعل"، يحدد له ثلاثة عوامل رئيسة؛ ثم يركز على "تنافسية جاذبة" يراها من خلال أربعة عوامل رئيسة؛ ويؤكد أخيراً على "موقع مستغل"، يضع له ثلاثة عوامل رئيسة. ولهذا المحور مجموعة من "المؤشرات المُستهدفة" التي تُعبر عن آماله، كما هو مبين في الجدول (٥).

وللعمل على تحقيق الرؤية المنشودة؛ تم وضع "برنامج التحول ٢٠٢٠" كمرحلة تنفيذية أولى [١٨]. ويضم هذا البرنامج "جهات" عديدة، تسعى إلى تحقيق "أهداف" تتوافق مع متطلبات الرؤية. وللبرنامج مؤشرات لتقييم منجزاته، وقيم مُستهدفة يسعى إلى تحقيقها في مختلف المجالات؛ إضافةً إلى مبادرات تتضمن أعمالاً مقترحة، يجب القيام بها؛ للوصول إلى الأهداف المطلوبة. ويعطي الجدول (٦) أعداد الجهات والأهداف والمؤشرات والمُستهدفات والمبادرات الخاصة ببرنامج التحول.

الجدول (٥)

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: الاقتصاد المزدهر [١٧]

<b>مُؤشرات مُستهدفة:</b> <input type="checkbox"/> تخفيض البطالة. <input type="checkbox"/> إسهام المنشآت في الناتج المحلي. <input type="checkbox"/> المرأة في سوق العمل. <input type="checkbox"/> حجم الاقتصاد. <input type="checkbox"/> النفط والغاز. <input type="checkbox"/> الاستثمارات العامة. <input type="checkbox"/> التنافسية. <input type="checkbox"/> الاستثمارات الأجنبية. <input type="checkbox"/> دور القطاع الخاص. <input type="checkbox"/> الخدمات اللوجستية. <input type="checkbox"/> الصادرات غير النفطية.	(١)	التعليم من أجل العمل	فرص مثمرة
	(٢)	المنشآت الصغيرة والمتوسطة والأسر المنتجة	
	(٣)	الفرص للجميع	
	(٤)	استقطاب الكفاءات	
	(٥)	تنمية القدرة الاستثمارية	استثمار فاعل
	(٦)	إطلاق القطاعات الواعدة	
	(٧)	تخصيص الخدمات الحكومية	
	(٨)	تحسين بيئة الأعمال	تنافسية جاذبة
	(٩)	تأهيل المدن الاقتصادية	
	(١٠)	تأسيس مناطق خاصة	
	(١١)	رفع تنافسية قطاع الطاقة	
	(١٢)	منصة لوجستية للاستثمار	موقع مستغل
	(١٣)	تكامل إقليمي ودولي	
	(١٤)	دعم الشركات الوطنية	

الجدول (٦)

برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ [١٨]

المبادرات	المُستهدفات	المؤشرات	الأهداف	الجهات ذات العلاقة
تشمل أعمالاً مقترحة لتحقيق الأهداف بينها "مبادرات رقمية"	قيم مُستهدفة مُؤشرات الأداء	معايير لقياس الحالة ومتابعة تطورها نحو تحقيق الأهداف	المطلوب تحقيقه تماشياً مع الرؤية	الوزارات والمؤسسات الحكومية الكبرى
٥٣١	٣٦٤	٣٧١	١٧٨	٢٤

٣-٣ أهداف التنمية المستدامة:

سوف نطرح توجهات التنمية وقضاياها على مستوى العالم؛ من خلال "أهداف التنمية المستدامة SDG" للعام ٢٠٣٠ الصادرة عن "الأمم المتحدة UN" [١٩]. تتضمن هذه الأهداف "١٧ هدفاً؛ ولكل من هذه الأهداف



مُسْتَهْدَفَات عامة، وأخرى خاصة، إلى جانب مؤشرات تقوم بتقييم مستوى تحقيق الهدف ومُسْتَهْدَفَاتِهِ. ويستعرضُ الجدول (٧) هذه الأهداف وأعداد مُسْتَهْدَفَاتِها ومؤشراتِها؛ ويلاحظُ أنَّ عدد المُسْتَهْدَفَاتِ العامة يبلغ "٤٣"، وعددُ المُسْتَهْدَفَاتِ الخاصة "١٢٦"، وأنَّ عدد المؤشرات يبلغ "٢٢٩". ويلاحظُ أنَّ للأهداف وما يرتبط بها خمسة موضوعات رئيسية، كما هو موضح في التالي:

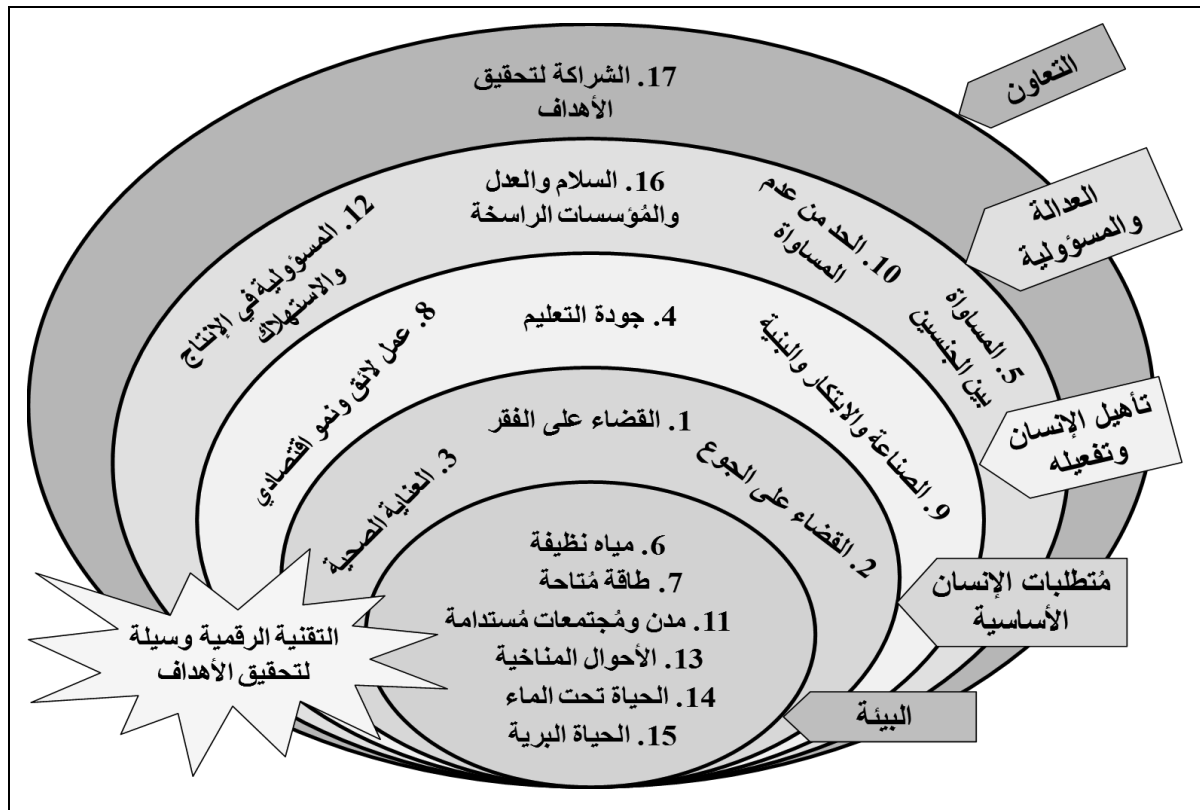
الجدول (٧)

أهداف التنمية المستدامة SDG [١٩]

المؤشرات	مُسْتَهْدَفَات خاصة	مُسْتَهْدَفَات عامة	الهدف
٩	٥	٢	(١) القضاء على الفقر
١٥	٥	٣	(٢) القضاء التام على الجوع
٢٥	٩	٤	(٣) العناية الصحية والعيش الكريم
١١	٧	٣	(٤) التعليم الجيد
١٤	٦	٣	(٥) المساواة بين الجنسين
١٠	٦	٢	(٦) المياه النظيفة والنظافة الصحية
٦	٣	٢	(٧) الطاقة النظيفة وبأسعار مناسبة
١٥	١٠	٢	(٨) عمل لائق ونمو اقتصادي
١٢	٥	٣	(٩) الصناعة والابتكار والبنية الأساسية
١٢	٧	٣	(١٠) الحد من عدم المساواة
١٣	٧	٣	(١١) مدن ومجتمعات محلية مستدامة
١٢	٨	٣	(١٢) المسؤولية في الاستهلاك والإنتاج
٥	٣	٢	(١٣) الاهتمام بالأحوال المناخية
١٠	٧	٣	(١٤) الاهتمام بالحياة تحت الماء
١٥	٩	٣	(١٥) الاهتمام بالحياة البرية
٢١	١٠	٢	(١٦) السلام والعدل والمؤسسات الراسخة
٢٤	١٩		(١٧) شراكات لتحقيق الأهداف (الشؤون: المالية، والتقنية، وبناء الإمكانيات، والتجارة، وقضايا أخرى)
٢٢٩	١٢٦	٤٣	(المجموع)

- ❑ الموضوع الأول: هو "بيئة حياة الإنسان" ويتضمن قضايا: المياه النظيفة، والطاقة المتأاحة، والمدن والمجتمعات الصغيرة، والأحوال المناخية، والحياة تحت الماء، والحياة البرية.
- ❑ والموضوع الثاني: هو "متطلبات الإنسان الأساسية"، ويشمل قضايا: القضاء على الفقر، والقضاء على الجوع، والعناية الصحية، والعيش الكريم.
- ❑ أما الموضوع الثالث: فهو "تأهيل الإنسان وتنفيذه" ويتضمن قضايا: جودة التعليم، والعمل اللائق والنمو الاقتصادي، إضافةً إلى الصناعة والابتكار والبنية الأساسية.

- ❑ الموضوع الرابع: يهتم "بالعدالة والمسؤولية"، ويتضمن قضايا: المساواة بين الجنسين، والحد من عدم المساواة، والمسؤولية في الإنتاج والاستهلاك؛ إضافةً إلى السلام والعدل والمؤسسات الراسخة.
  - ❑ الموضوع الخامس: يُركّز على "الشراكة بين الجميع في السعي نحو تحقيق جميع الأهداف".
- ويعطي الشكل (١٢) صورةً لما سبق، مبيّناً أهداف التنمية المُستدامة المرتبطة بكلّ من الموضوعات الخمسة مع أرقامها التسلسلية الواردة في [١٩] والمُبيّن في الجدول (٧).



الشكل (١٢): نظرة إلى الموضوعات الرئيسة لأهداف التنمية المُستدامة

#### ٤- التنمية ومبادرات وتوجهات رقمية محلية وعالمية:

يُمكن تعريف "التحول الرقمي" على أنه "تفعيل الاستفادة من الفضاء السيبراني، وتطوره المستمر بكفاءة وفاعلية وأمان في مختلف مجالات الحياة". وفي سبيل طرح ما يجري حول هذا الموضوع، على مستوى المملكة وعلى مستوى العالم، يهتم هذا البند بالمبادرات الرقمية "لبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠" المرتبط "برؤية المملكة ٢٠٣٠". ويبيّن أيضاً الإسهام الرقمي المطروح في العمل على تحقيق "أهداف التنمية المستدامة". كما يُركّز على التوجهات الرقمية "لمجموعة الدول العشرين G20".

#### ٤-١ المبادرات الرقمية لبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠:

يتضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ العديد من المبادرات في مختلف المجالات كما هو موضح سابقاً في الجدول (٦) [١٨]. ويرتبط عددٌ من هذه المبادرات بموضوع تقنيات المعلومات والاتصالات؛ حيث تُسهم بذلك في موضوع التحول الرقمي. ويمكن تقسيم هذه المبادرات إلى الأقسام التالية:

- ❑ مبادرات تختصّ "بالبنية الأساسية" لتقنيات المعلومات والاتصالات؛ بما يتضمن قضايا: الطيف الترددي، والنطاق العريض، وغير ذلك.
- ❑ مبادرات تهتم "باستخدام" هذه التقنيات على نطاق واسع والاستفادة منها.

- ❑ ومبادرات تركز على "تطوير" التقنيات ومعطيات استخدامها.
  - ❑ ثم مبادرات تختصّ "بالإنسان" كمستخدم للتقنيات وخبير فيها.
  - ❑ وأخيراً؛ مبادرات لتطوير "إدارة المؤسسات" المختلفة.
- ويعطي الجدول (٨) مزيداً من التفاصيل حول هذه المبادرات.

الجدول (٨)

مبادرات الإسهام الرقمي في تحقيق "رؤية المملكة ٢٠٣٠"

الموضوع	الهدف	الإسهام الرقمي
البنية الأساسية	الاستثمار	تحفيز مُقدمي الخدمة
		الاستثمار في المناطق النائية
	الطيف الترددي	خطة وطنية لزيادة إمكانات الطيف الترددي
	النطاق العريض	تسريع نشر الألياف البصرية في جميع المناطق
	السحابة الحكومية	رفع مستوى التكامل الحكومي
	التعاملات الحكومية	أنظمة وتطبيقات ذكية مشتركة
الاستخدام	نفاذ إلكتروني موحّد	خدمة للجميع
	الأعمال المدنية للشبكات	معايير خاصة ضمن أنظمة البناء
	مؤشرات النطاق العريض	تحفيز مُقدمي الخدمة على الجودة
	الحكومة الإلكترونية	جهاز مركزي
	التجارة الإلكترونية	تحفيز / إدارة
الأعمال والتطوير	حاضنات أعمال	في مجالات تقنيات المعلومات والاتصالات
	صناعة	تقنيات المعلومات والاتصالات
	الإقراض البنكي	لمنشآت تقنية المعلومات
	تقييم وتصنيف	منشآت تقنية المعلومات
	تطوير التقنية	مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية
الإنسان	محو الأمية الرقمي	برنامج شامل
	التوعية والتوجه المهني	للخريجين والعاطلين
	مراكز تدريب	بالتعاون مع الشركات
	تطوير القدرات البشرية	لمواكبة التحول الرقمي
	مسابقات الابتكار	طلاب التعليم الثانوي
	تدريب وظيفي	للخريجين والعاطلين
إدارة	ترشيد الإنفاق	تجنب الازدواجية
	التحول الرقمي	جهة مسؤولة
	متطلبات استخدام خاصة؛ مبادرات جهات مختلفة	وزارات: الاتصالات وتقنية المعلومات / العدل / المالية / الاقتصاد والتخطيط / الصحة / التجارة والصناعة / البلدية والقروية / الخدمة المدنية / الزراعة / المياه والكهرباء / العمل والتنمية الاجتماعية / الإسكان / التعليم / الحج / النقل. جهات أخرى: الرئاسة العامة للشباب / الهيئة الملكية / هيئة الاستثمار / الغذاء والدواء / معهد الإدارة

#### ٤-٢ التوجهات الرقمية في أهداف التنمية المستدامة:

يعتمد العمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة على الإسهام الرقمي، وقد ورد ذلك في مُستَهَدَفَات هذه الأهداف وتفصيلها [١٩، ٢٠]. ويُقدَّم الجدول (٩) عرضاً للإسهام الرقمي المطلوب في العمل على تحقيق كلٍّ من هذه الأهداف "السبعة عشر". وقد جرى عَرَضُ ذلك في الجدول على أساس التقسيمات التي عرضها الشكل (١٠) لهذه الأهداف، والتي تستند إلى الموضوعات "الخمس" الرئيسة التالية: "البيئة؛ ومتطلبات الإنسان الأساسية؛ وتأهيل الإنسان وتفعيل نشاطاته؛ والعدالة والمسؤولية؛ إضافةً إلى موضوع تمكين الشراكة والتعاون الدولي عبر التقنية الرقمية في جميع المجالات".

#### ٤-٣ التوجهات الرقمية لدول قمة العشرين:

طرح التقرير الصادر عام ٢٠١٧، عن الرئاسة الألمانية "لمجموعة الدول العشرين G20" حول القضايا الأساسية للتحوّل الرقمي في هذه الدول [٢٠]، مجموعةً من التوجهات المطلوبة في العمل على تحقيق هذا التحوّل. وشملت هذه التوجهات عشرة موضوعات رئيسة؛ هي: "وَضْعُ إستراتيجية لجعل الإنترنت للجميع، وتطوير البنية الأساسية وابتكار نماذج عمل جديدة، وإيجاد معايير شاملة تهتم بالمستجدات الرقمية، وتفعيل المنافسة في قطاع تقنيات المعلومات والاتصالات والقطاعات الاقتصادية الأخرى، والاهتمام بالأمن والخصوصية في إطارٍ يشمل الجميع، ووضع إستراتيجية رقمية شاملة تُمكن الجميع من الاستفادة من التحوّل الرقمي، واستخدام الخبرات السابقة والمعايير القائمة في حماية المستهلك، ووضع إطار عمل تشريعي وإجراءات للقياس والتطوير المستمر، وتفعيل تعاون دول المجموعة على تقييم الحالة الرقمية في كلٍّ منها؛ بما يعزز العمل المشترك". ويعطي الجدول (١٠) مزيداً من التفاصيل حول موضوعات التوجهات هذه. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المملكة العربية السعودية؛ هي إحدى الدول الأعضاء في مجموعة العشرين. ومن المتوقع أن تتسلم رئاسة المجموعة عام ٢٠٢٠، حيث ستكون الرياض مقراً للاجتماع السنوي لقادة المجموعة.

#### الجدول (٩)

الإسهام الرقمي في تحقيق "أهداف التنمية المستدامة" [١٩، ٢٠]

الموضوع	الهدف	الإسهام الرقمي
البيئة	مياه نظيفة، وبيئة صحية	رفع فاعلية شبكات المياه، وكفاءتها باستخدام التقنية الرقمية.
	طاقة نظيفة بأسعار مناسبة	رفع فاعلية شبكات الطاقة، وكفاءتها باستخدام التقنية الرقمية.
	مدن ومجتمعات مستدامة	بناء المدن والمجتمعات الذكية باستخدام التقنية الرقمية.
	الأحوال المناخية	استخدام "إنترنت الأشياء" في مراقبة الأحوال المناخية، وكل من الحياة المائية، والبرية، والاستجابة للمتطلبات.
	الحياة المائية	
متطلبات الإنسان الأساسية	الحياة البرية	تمكين الجميع، في جميع المناطق؛ من الحصول على الخدمات العامة الاجتماعية والاقتصادية والصحية عبر استخدام التقنية الرقمية؛ وإيجاد نماذج خدمات رقمية جديدة.
	لا للفقر	
	لا للجوع	
	العناية الصحية، والعيش الكريم	

الموضوع	الهدف	الإسهام الرقمي
تأهيل الإنسان وتفعيل نشاطاته	التعليم الجيد	أنظمة رقمية جديدة؛ لتطوير التعليم والحد من تكاليفه وإتاحته على نطاق أوسع.
	الصناعة والابتكار والبنية الأساسية	تفعيل الابتكار وزيادة الأعمال عبر الإنترنت؛ وإيجاد نماذج أعمال جديدة.
	عمل لائق وفعال اقتصادي	
العدالة والمسؤولية	المساواة بين الجنسين	تعزيز إمكانات توظيف المرأة باستخدام التقنية الرقمية.
	الحد من عدم المساواة	تمكين الجميع من الحصول على المعلومات أينما كانوا من الثبات ومن الحركة.
	المسؤولية في الإنتاج والاستهلاك	تواصل مباشر بين المنتج والمستهلك عبر التقنية الرقمية؛ الحد من الوساطة، تحسين الفاعلية والكفاءة والشفافية.
	السلام والعدل وأداء المؤسسات	خدمات المؤسسات الحكومية للجميع عبر التقنية الرقمية.
التعاون	الشراكة لتحقيق الأهداف	تمكين الشراكة والتعاون الدولي عبر التقنية الرقمية في جميع المجالات.

الجدول (١٠)  
التوجهات الرقمية لدول قمة العشرين [٢٠]

الموضوع	الشرح
إستراتيجية لجعل الإنترنت للجميع	وَضْعُ إستراتيجيات وطنية؛ لإغلاق الفجوة في توفر خدمات الإنترنت، والعمل على إتاحتها للجميع.
تطوير البنية الأساسية، وابتكار نماذج عمل جديدة	تشجيع الاستثمار في البنية الرقمية الأساسية.
	تطوير السياسات الخاصة بتمويل البنية الأساسية، ووَضْعُ نماذج رقمية مَبْتَكِرَة في مختلف الأعمال.
وَضْعُ معايير شاملة تهتم بالمُستجَدات الرقمية	تشجيع وَضْعُ معايير وإرشادات تختص بتقنيات المعلومات والاتصالات، واستخداماتها، ومستجداتها؛ مثل: إنترنت الأشياء IoT؛ حرصاً على تكامل المعطيات والاستفادة منها.
تفعيل المنافسة	تشجيع المنافسة في قطاع تقنيات المعلومات والاتصالات، وفي الاقتصاد عموماً على ضوء التحول الرقمي؛ حرصاً على تفعيل التطور نحو الأفضل.

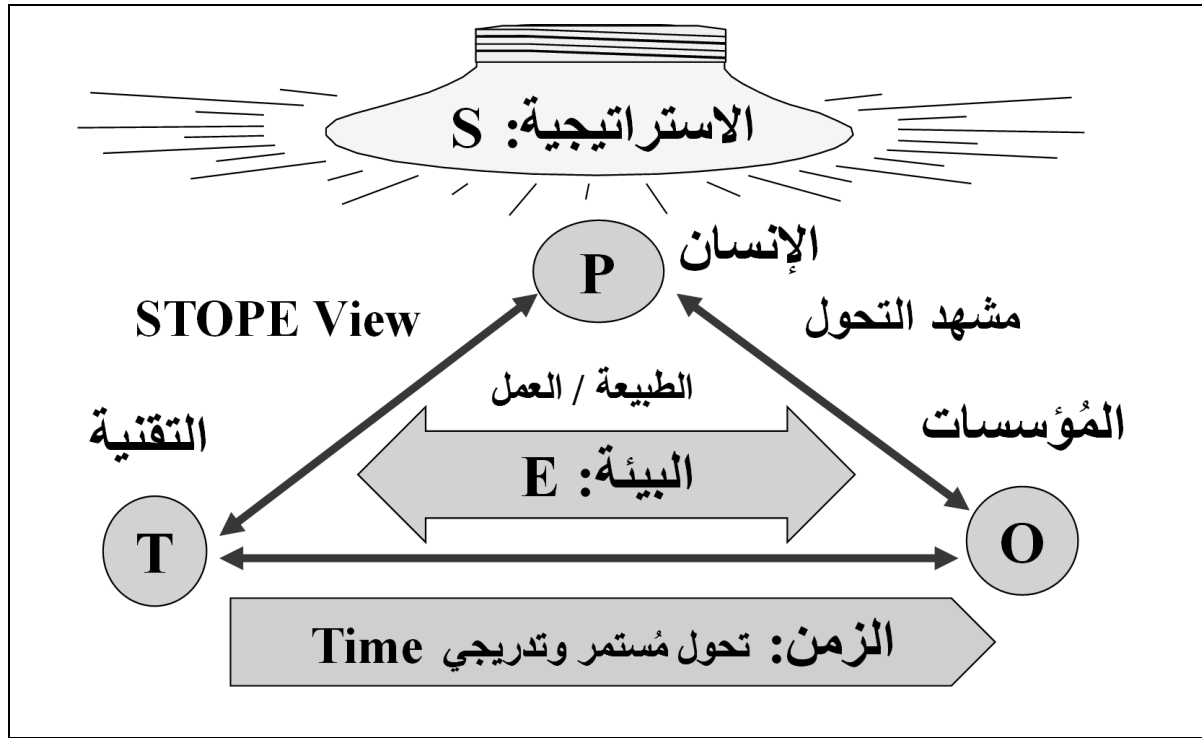
الموضوع	الشرح
الأمن، والخصوصية، والتكامل	وَضَع إستراتيجيات وطنية؛ للحماية من المخاطر على أمن المعلومات، وخصوصيتها مع تطوير التكامل والعمل المشترك.
وضع إستراتيجية رقمية شاملة	وَضَع إستراتيجية فعّالة تُمكِّن الجميع من الاستجابة للتحويل الرقمي والاستفادة منه.
دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة SMEs	توفير وسائل الدعم والتمويل اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفاعلة وتوجيهها نحو الوسائل الرقمية الجديدة الأكثر كفاءة؛ كالحوسبة السحابية.
حماية المستهلك	العمل على حماية المستهلك، واستخدام الخبرات السابقة في ذلك مع الدعوة إلى الالتزام بتوصيات الحماية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.
وَضَع إطار عمل تشريعي، وتطوير إجراءات القياس	وَضَع إطار عمل تشريعي يهتم بمسيرة التحويل الرقمي والاعتماد المتزايد للاقتصاد على البيانات وحركتها، مع الاهتمام بإجراء القياسات الممكنة للتطوير المستمر.
تفعيل تعاون الدول على تقييم الحالة الرقمية	التنسيق والتعاون بين الدول في مجال القياس والتقييم؛ حرصاً على التكامل والتطوير المشترك.

## ٥- مواجهة التحديات: متطلبات التحويل الرقمي في المملكة:

يستند هذا البند إلى كل ما سبق؛ إلى التقدم المتسارع الذي تشهده التقنية الرقمية ومعطياتها، وإلى رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومسيرتها التنموية ومبادرات التحويل الرقمي المرتبطة بها، وإلى توجهات العالم المستقبلية ودور هذا التحويل فيها. وهو يسعى من خلال ذلك إلى طرح تحديات التحويل الرقمي في المملكة عبر ما تفرزه من متطلبات؛ وذلك بهدف تفعيل هذا التحويل وتعزيز الاستفادة منه في التنمية والتطوير على أفضل وجه ممكن. ولعله من المناسب هنا التأكيد على أنَّ التحويل الرقمي ليس إجراءً بدأ وسيينتهي لتَنعم بمعطياته بعد ذلك؛ بل هو إجراء مستمر بدأ فعلاً في المملكة وعلى مستوى العالم بأسره؛ لكنه لن ينتهي طالما أن التقنية الرقمية تتطور في مكوناتها، وفي تطبيقاتها، وفي معطياتها على الفضاء السيبراني؛ حيث يبدو ذلك بغير حدود. على هذا الأساس سيحاول هذا البند طرح متطلبات التحويل في المملكة؛ من خلال نظرة ترى التحويل عبر أبعاد رئيسة متكاملة يجري أخذها في الاعتبار من ناحية، وعبر الزمن والتطور المستمر في هذه المتطلبات من ناحية ثانية. وسيعتمد البند في بيان هذه النظرة على هيكلية الأبعاد الخمسة الرئيسة المتكاملة التي تشمل: "الإستراتيجية، والتقنية، والمؤسسة، والإنسان، والبيئة STOPE"، المبينة في الشكل (١٣) [٢١]، والتي تُقدِّم صورةً لموضوع التحويل وقضاياها ومتطلباته. والأمل أن يكون في ذلك فوائد تؤدي إلى تفعيل التحويل الرقمي ودوره في الإسهام في التنمية في المملكة، وتعزيز استدامتها.

### ١-٥ متطلبات إستراتيجية التحويل:

لعله يمكن التعبير عن التوجه العام للتحويل الرقمي المنشود في المملكة العربية السعودية على النحو التالي: "العمل على تفعيل الاستفادة من الفضاء السيبراني، وتطوره المستمر، بكفاءة وفاعلية وأمان، في مختلف مجالات الحياة؛ لجعل المملكة دولة ذكية تُحقِّق تنمية مستدامة، ويتمتع أبنائها بجودة حياة عالية اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً".



الشكل (١٣): هيكلية: الإستراتيجية، التقنية، المؤسسة، الإنسان، والبيئة STOPE للنظر إلى متطلبات التحول

يحتاج هذا التوجه إلى إستراتيجية تأخذ في الاعتبار موضوعات: "التقنية، والمؤسسات، والإنسان، والبيئة" من جهة، وتستجيب للتحديات القائمة ومتطلباتها من جهة أخرى. وفيما يلي عرض للمتطلبات التي يجب الاستجابة لها في كلٍّ من الموضوعات المطروحة:

□ في موضوع "التقنية" هناك ثلاثة محاور رئيسة على الإستراتيجية أن تستجيب لمتطلباتها: محور "استخدام" التقنية الرقمية الحديثة؛ أي: البنية الأساسية العامة، والبنى الأساسية الخاصة، وتطبيقاتها العديدة؛ بما يتوافق مع احتياجات "الدولة الذكية Smart State"؛ ثم محور "تطوير" التقنية الحديثة وتطبيقاتها بما يتناسب مع الاحتياجات المحلية والحد من الاستيراد، ومع الاحتياجات العالمية والاهتمام بالتصدير؛ وأخيراً محور "متابعة" التطورات داخلياً وخارجياً، والحرص على الاستفادة منها.

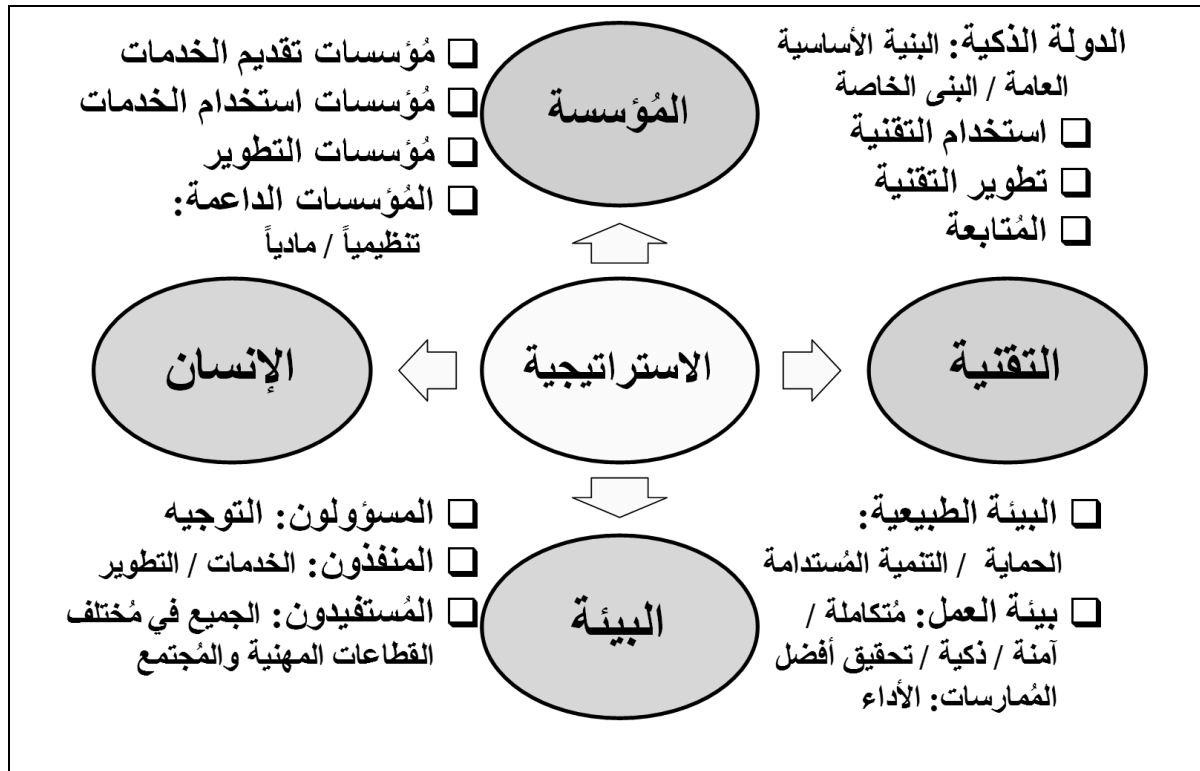
□ وفي موضوع "المؤسسات" العاملة في مختلف المجالات؛ تبرز المتطلبات من خلال أربعة محاور، على الإستراتيجية أن تستجيب لها: محور المؤسسات العاملة على تقديم الخدمات الرقمية؛ ومحور المؤسسات المستفيدة من هذه الخدمات في مختلف مجالات الحياة؛ ثم محور المؤسسات المهتمة بتطوير التقنية وتطبيقاتها، بما في ذلك المؤسسات الناشئة؛ إضافةً إلى محور المؤسسات الداعمة، سواء كان مادياً كالبنوك، ومؤسسات الاستثمار، أو تنظيمياً "كهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات" الممثلة للدولة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات على المستوى المحلي، وعلى مستوى المنظمات الدولية.

□ ونأتي إلى موضوع "الإنسان" الذي يمثل جوهر موضوع التنمية والتحول الرقمي؛ ولتطلبات الإستراتيجية هنا ثلاثة محاور أيضاً ينبغي الاهتمام بها؛ هي: محور يرتبط بأولئك المسؤولين الذين يوجهون التنمية، والتحول الرقمي في مختلف المجالات؛ ومحور يتعلق بالقائمين على تنفيذ التحول من خلال العمل في الخدمات أو التطوير؛ ثم محور المستفيدين، وهم يشملون الجميع.

□ ونصل إلى موضوع "البيئة" التي تشمل: "البيئة الطبيعية" من جهة، و"بيئة العمل" من جهة ثانية. إذا أخذنا الأولى في الاعتبار؛ فسنجد أن متطلبات الإستراتيجية فيها تحرص على توظيف التحول الرقمي بذكاء لحماية البيئة والإسهام في التنمية المستدامة. أما إذا نظرنا إلى الثانية؛ فإننا نجد ضرورة أن تكون هذه البيئة متكاملة

وأمنهً وذكيةً وتسعى إلى تأمين أفضل الممارسات؛ كي تتمتع بأداء وظيفي يتميز بفاعلية عالية، وكفاءة متميزة، ورشاقة مشهود لها.

ويعطي الشكل (١٤) نظرةً عامةً إلى متطلبات التحديات التي تواجهها الإستراتيجية الرئيسة للتحول الرقمي. ولعله من المفيد هنا القول بأن موضوعات "التقنية، والمؤسسة، والإنسان، والبيئة" تحملُ صفات معينة على أرض الواقع من جهة، وتنتقل إلى مستقبل يجب أن يتوافق مع "توجهات الإستراتيجية" من جهة أخرى. وتكمن متطلبات "التحدي" هنا في الانتقال من الواقع القائم إلى المستقبل المنشود؛ بل وإلى التجدد المتواصل المأمول أيضاً. وفي المملكة حالياً خطط يجري تنفيذها، تؤدي إلى تغير متواصل في الحالة المطروحة. وعلى ذلك؛ سوف نطرح هذه القضايا فيما يلي على أساس المتطلبات السابقة الذكر التي تواجهها الإستراتيجية، والتي تتطلع إلى الوصول إلى تحول رقمي متميز ومتجدد يسهم في التنمية ويعزز استدامتها.



الشكل (١٤): متطلبات إستراتيجية التحول

## ٢-٥ متطلبات التقنية:

انطلاقاً مما ورد في متطلبات الإستراتيجية وتوزعها على قضايا "التقنية، والمؤسسة، والإنسان، والبيئة"، سوف نطرح متطلبات التقنية؛ فيما يلي:

- يتمثل مطلب التقنية الرئيس الأول في الحاجة إلى توفير "بنية أساسية عامة حديثة؛ تتضمن تطبيقات وخدمات معلوماتية عامة حديثة" أيضاً، تُحقّق التالي:
- تتمتع "بنطاق عريض" سلكياً ولا سلكياً، يؤمّن التواصل المباشر بالصوت والصورة والنصوص.
- تلتزم "بمعايير محدّدة" تشمل معايير المواصفات الفنية للأجهزة والوسائل، ومعايير الحوكمة وأفضل الممارسات، ويتضمن ذلك معايير الأمن على مستوى الفضاء السيبراني.



➤ تُحقّق "التكامل"، ربما عبر استخدام "الحوسبة السحابية"، وتحتوي على معلومات يحتاجها الجميع، وتتسم "بالذكاء" في إجراءاتها عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي، وفي "تحليلها" عبر أنظمة البيانات الضخمة، وغير ذلك.

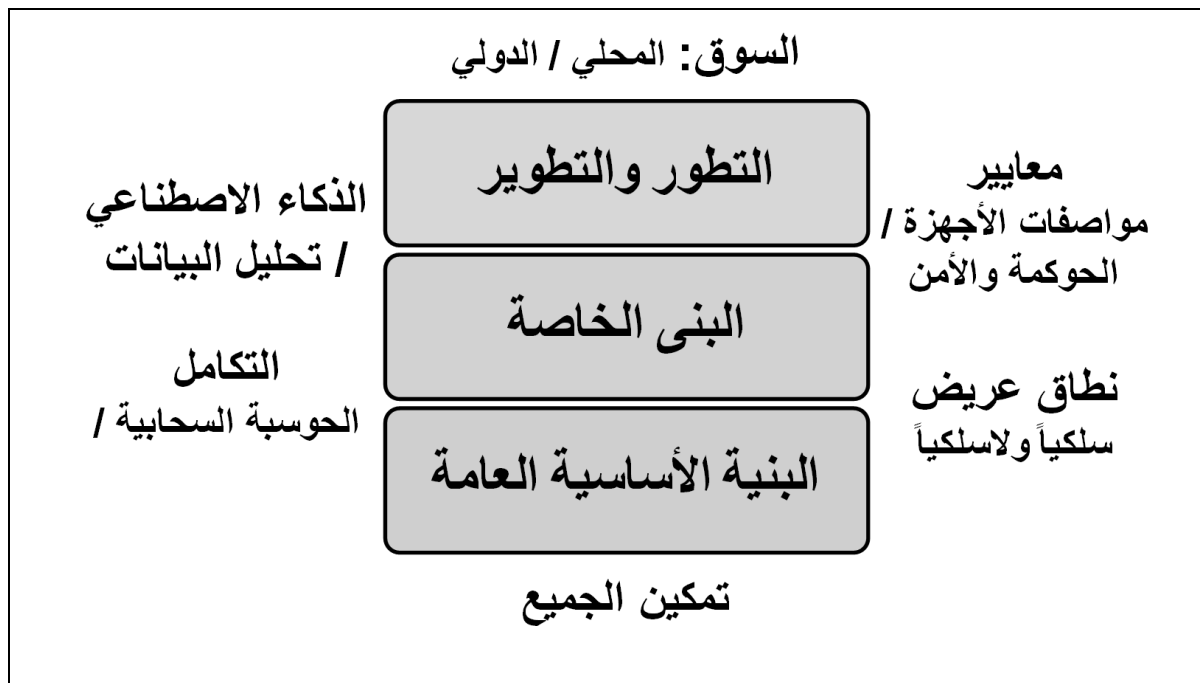
➤ "تمكين الجميع" أفراداً ومؤسسات من النفاذ إلى هذه البنية واستخدامها والاستفادة منها، عبر هوية موحدة تصلح لمختلف التطبيقات والخدمات التي يجري تقديمها.

□ ويحتاج متطلب التقنية الرئيس الثاني إلى توفير "بنى حديثة خاصة؛ تتضمن تطبيقات وخدمات معلوماتية حديثة خاصة" أيضاً، وتُحقّق ما يتوافق مع متطلبات "البنية الأساسية العامة" سابقة الذكر؛ من حيث "النطاق العريض، والمعايير، والتكامل، والذكاء، والتحليل"؛ ولكن على مستوى المجال الخاص المطروح. وقد يكون بين البنى الخاصة ما هو مرتبط بالمؤسسات والخدمات الحكومية، أو بشركات وخدمات القطاع الخاص، أو ربما المؤسسات على مستوى القطاعات، أو أي حالات أخرى.

□ ويركّز المتطلب الرئيس الثالث على متابعة التطور في "التقنية الرقمية وتطبيقاتها وخدماتها" والعمل على الإسهام فيها من خلال المؤسسات ذات العلاقة، بما في ذلك المؤسسات المهنية المتخصصة، والمؤسسات البحثية. وتتضمن فوائد ذلك مجالين رئيسيين كما هو موضح فيما يلي:

➤ تقديم منتجات ووسائل تقنية متطورة تسهم في تطوير البنية الأساسية العامة والبنى الخاصة الأخرى، وتستجيب لطموحاتها، وتُحدّد من الاستيراد من الخارج والإسهام في التنمية.

➤ تقديم مثل ما سبق؛ ولكن على المستوى الدولي، بما يُحقّق التصدير والإسهام في التنمية أيضاً. ويُعطي الشكل (١٥) نظرة عامة إلى متطلبات التقنية الرئيسية للتحويل الرقمي؛ بما يشمل البنى المرتبطة بها، والعمل المنشود على تطويرها.



الشكل (١٥): متطلبات التقنية

### ٣-٥ متطلبات المؤسسات:

هناك كما أشرنا سابقاً مؤسسات متخصصة في تقديم الخدمات الرقمية، وأخرى مستفيدة منها، وثالثة عاملة على تطوير تقنياتها ووسائلها، ورابعة داعمة للاستثمار في التقنية الرقمية والتنظيم الذي تحتاجه. ولكل من هذه المؤسسات تحديات تتجمع في حصة تبرز متطلبات ينبغي أخذها في الاعتبار.

□ هناك متطلبات "المنافسة" الواردة في برنامج التحول الوطني. فالمنافسة ظاهرة صحية تقود إلى تطوير المعطيات وتحسين الأداء. وتأتي المنافسة هنا بين المؤسسات المُقدّمة للخدمات الرقمية سواء في إطار البنية الأساسية العامة أو البنى الخاصة؛ كما تأتي أيضاً بين المؤسسات العاملة على تطوير التقنية. وللمؤسسات الدعم سواء المادي أو التنظيمي دور هام في هذه القضية.

□ وفي إطار متطلبات المنافسة وتفعيل دورها في التطوير؛ تبرز قضية "تشجيع" المؤسسات الناشئة التي قد تعمل في إطار الخدمات أو في إطار التطوير، أو ربما في مجال الدعم. ويحتاج هذا الأمر إلى "حاضنات أعمال"، ويمكن لمثل هذه الحاضنات أن تكون "افتراضية" أو "رقمية" كلياً أو جزئياً، أي تخضع للتحول الرقمي. وفي ذلك فوائد في الحد من التكاليف من جهة، وفي توسيع دائرة الاستفادة منها. وبالطبع؛ فهناك دور مهم لمؤسسات الدعم في هذا المجال.

□ هناك بالإضافة إلى ما سبق متطلبات تختص بتطوير "المؤسسات المستفيدة من استخدام التقنية الرقمية ومعطياتها"، ويشمل ذلك جميع المؤسسات العاملة في شتى المجالات. فهذه المؤسسات هي التي تصنع التحول الرقمي في مجالاتها، وتبني الدولة الذكية المنشودة. ولعلنا في طرح المجالات الرئيسية لمثل هذه المؤسسات؛ نعود إلى المجالات الرئيسية التي أوردتها "معهد المقاييس البريطاني BSI" في طرحه للمدن الذكية؛ حيث شملت هذه المجالات التالي [٢٢]: الطاقة، والمياه، والنفايات، الأمن والطوارئ، والتعليم والتدريب، والنقل، والصحة، والخدمات الاجتماعية، والإسكان، وخدمات البيئة، والخدمات المالية والاقتصادية؛ إضافة بالطبع إلى خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات التي تُقدّم خدماتها إلى الجميع، كما تستفيد من خدماتها لذاتها.

ويُعطي الشكل (١٦) نظرة عامة إلى متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات، بما يشمل أنواعها المختلفة.

### ٤-٥ متطلبات الإنسان:

يمثل الإنسان جوهر التحول الرقمي، والعمل على الاستفادة منه في تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها. وعلى هذا الأساس؛ فإن التحديات أمام الإنسان في هذا الموضوع تفرز المتطلبات التالية:

□ يحتاج الإنسان إلى "التوعية" بأهمية التحول الرقمي ومعطياته، والجاهزية لاستخدام هذه المعطيات والاستفادة منها. هذه التوعية؛ يجب أن تشمل الجميع ابتداءً من أصحاب القرار في مختلف المؤسسات وعلى مدى شتى المجالات، وصولاً إلى مستخدمي معطيات التحول الرقمي والمستفيدين منها، على كل من مستوى استخدامهم الفردي، واستخدامهم من أجل المؤسسات التي ينتمون إليها.

□ وتتفرع عن الحاجة إلى التوعية قضية أخرى تتعلق بإبراز "المسؤولية" في استخدام ما يتيح التحول الرقمي، وطرح الضوابط الذاتية لهذا الاستخدام. وفيما يلي أمثلة حول ما يجب الاهتمام به في إطار المسؤولية:

➤ يجب المحافظة على أمن "الفضاء السيبراني"، وعدم اختراقه للإضرار بأنظمتها المختلفة وأدائها أو بالمستخدمين الآخرين؛ سواء عن قصد أو بسبب الإهمال في أصول الاستخدام ومعاييرها.

➤ يجب عدم الإساءة إلى الآخرين عبر "وسائل التواصل الاجتماعي"، والعمل على الارتقاء بالكلمات المُستخدمة في صياغة الآراء وطرحها. ولعله من المفيد وضع ميثاق وطني أو حتى عالمي يلتزم به الجميع طوعاً عبر ضوابط ذاتية.

□ ثم هناك الحاجة إلى العمل على "بناء الخبرات" القادرة على تأمين خدمات التحول الرقمي، وقادرة أيضاً على تطوير التقنية الرقمية وتطبيقاتها، وإدارة مشاريع التطوير. ويتطلب هذا الأمر دراسات أكاديمية مقترنة بتطبيقات عملية وأعمال تدريبية تؤدي إلى بناء خبرات قادرة على تفعيل التحول الرقمي وتعزيزه؛ بل والريادة في شؤونه.

□ وهناك بالإضافة إلى ما سبق؛ متطلبات أخرى ناتجة عن الذكاء الاصطناعي في التحول الرقمي؛ إذ يؤدي هذا الذكاء إلى أتمتة كثير من الوظائف والأعمال التي يقوم بها الإنسان؛ مما يؤدي إلى الحد من تشغيل اليد العاملة والإضرار بالمجتمع. لكن هذا الأمر خاضع لاستقراء تاريخ التحولات في حياة الإنسان؛ فعندما تقلصت الوظائف في القطاع الزراعي؛ زادت في القطاع الصناعي؛ وعندما تقلصت في الصناعي؛ زادت في القطاع المعلوماتي. وإذا كانت تتقلص الآن نتيجة الأتمتة؛ فسوف تزداد الوظائف الذكية. ولعله لا بد من الإشارة هنا إلى دور قطاع التعليم والتدريب في الاستجابة لتحولات الوظائف، وإعداد العدة لتأهيل الأجيال القادمة. ويعطي الشكل (١٧) نظرة عامة على متطلبات التحول الرقمي المرتبطة بالإنسان؛ بما يشمل أنواعها المختلفة.



الشكل (١٦): قضايا المؤسسات



الشكل (١٧): متطلبات الإنسان

## ٥-٥ متطلبات البيئة:

تعطي "البيئة" الصالحة خصوبة للنمو والازدهار تُنعش المُخرجات وتُنضج ثمارها؛ وبالمقابل فإن البيئة غير الصالحة تقودُ إلى عكس ذلك. وسوف نهتم فيما يلي بقضايا المتطلبات الرئيسية في إطار كُلٍّ من "بيئة العمل" و"البيئة الطبيعية" والنظر إلى "آفاق المستقبل".

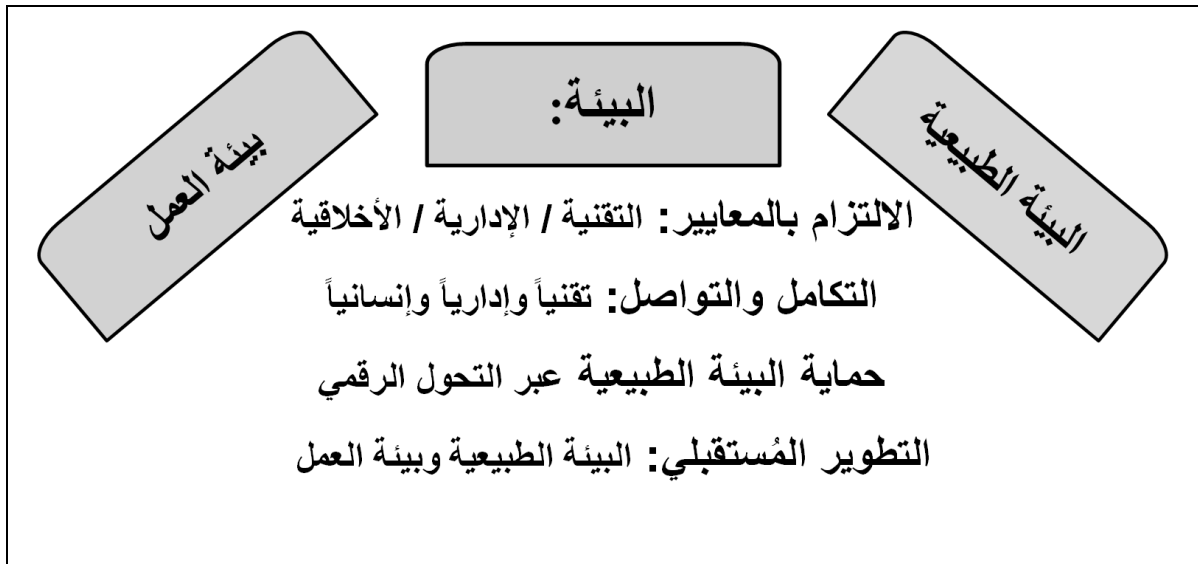
❑ القضية الأولى: هي "التزام الجميع بالمعايير" التي تشمل معايير تقنية، ومعايير إدارية وتنظيمية، تقود إلى "أفضل الممارسات" وتحافظ على "أداء" متميز ومتطور.

❑ القضية الثانية: هي العمل في إطارٍ "متكامل" يسمح بالتواصل بين أصحاب العلاقة في مجالات التحول الرقمي المختلفة؛ فمثل ذلك يحد من الاختلافات التقنية وغير التقنية، ويقلل الأعباء المرتبطة بها، ناهيك عن خفض التكاليف وجعل العمل أكثر كفاءةً.

❑ أما القضية الثالثة: فتهتم بالعمل على تعزيز "البيئة الطبيعية" واستخدام التقنية الرقمية في حماية مختلف المجالات ذات العلاقة بهذه البيئة؛ مثل: استخداماتها في شبكات الطاقة والمياه، وكل ما يتصل بشؤون البيئة.

❑ وتتضمن القضية الرابعة تعزيز بيئة العمل والاهتمام بالبيئة الطبيعية عبر تفعيل التطوير المستقبلي، والعمل على استيعاب متطلباته وتأمينها.

ويعطي الشكل (١٨) نظرةً عامةً إلى متطلبات قضايا التحول الرقمي الخاصة بالبيئة؛ بما يشمل أنواعها المختلفة.



الشكل (١٨): قضايا متطلبات البيئة

## ٦-٥ مسألة الزمن:

تتغير تحديات التحول الرقمي ومتطلباتها مع تغير الزمن؛ حيث يشمل ذلك "الإستراتيجية، والتقنية، والمؤسسات، والإنسان، والبيئة". وهذا ما تشهده المملكة العربية السعودية؛ خصوصاً في عملها في مبادراتها الرقمية ومشاريعها المرتبطة ببرنامجها للتحول الوطني ٢٠٢٠ ورؤيتها ٢٠٣٠. وقد طرحنا في هذه الدراسة تحديات التحول الرقمي ومتطلباتها؛ وذلك على توجهات المملكة الرقمية المستندة إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠ من جهة، والتوجهات الرقمية العالمية من جهة أخرى. وقد تضمنت التوجهات العالمية كلاً من الإسهام الرقمي في تحقيق "أهداف التنمية المستدامة"، وتوجهات دول مجموعة العشرين نحو التحول الرقمي.

على أساس ما سبق؛ فإنَّ ما تمَّ طرحه من متطلبات يحتاجها التحول الرقمي؛ يمكن أن يمثل مرجعية لدراسة ما يجري على أرض الواقع من تطور في التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية على مدى الزمن القادم.

## ٦- الخلاصة:

طَرَحَتْ هذه الوثيقة موضوع "التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ومتطلباته المستقبلية". وحرّصت الوثيقة في ذلك على البدء من الأسس والتدرج في العرض وصولاً إلى مناقشة التحديات الرئيسية لهذا التحول ومتطلباتها التي يجب الاستجابة لها في متابعة مسيرته في المملكة. من هذا المنطلق بدأت الوثيقة بعرض مقدمة حول تحولات حياة الإنسان تحت تأثير التطور التقني، وحول التقنية الرقمية وبروز الفضاء السيبراني وإمكاناته المتطورة. ثم تحدّثت الدراسة عن المعطيات الحديثة للتقنية الرقمية، وطموحات التنمية وخطّتها على مستوى المملكة، وعلى مستوى العالم؛ كما بينت دور التقنية الرقمية، والتحول الرقمي في الإسهام في العمل على تحقيقها.

نظرت الدراسة إلى التحول الرقمي على أنه إجراء مستمر قد بدأ فعلاً في المملكة والعالم؛ لكنه لن ينتهي طالما أن التقنية الرقمية تتطور في مكوناتها وفي تطبيقاتها وفي معطياتها على الفضاء السيبراني؛ حيث يبدو ذلك بغير حدود. وعرفته على أنه "العمل على تفعيل الاستفادة من الفضاء السيبراني، وتطوره المستمر، بكفاءة وفعالية وأمان، في مختلف مجالات الحياة؛ لجعل المملكة دولة ذكية تحقّق تنمية مستدامة، ويتمتع أبنائها بجودة حياة عالية اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً".

على أساس ما سبق؛ قدّمت الدراسة عرضاً للمتطلبات المستقبلية التي ينبغي للتحول الرقمي الاستجابة لها، واختارت لهذا العرض إطاراً يعطي رؤية واسعة النطاق تتكوّن من خمسة أبعاد متكاملة؛ هي: "الإستراتيجية، والتقنية، والمؤسسة، والإنسان، والبيئة". وحددت لكل بعد من هذه الأبعاد المتطلبات الرئيسية للتحول المرتبطة به؛ لتقدّم بذلك مشهداً مرجعياً شاملاً للتحول الرقمي المنشود في المملكة. ويفيد هذا المشهد، عبر مقارنته بما يجري في الوقت الحاضر، في الإشارة إلى مكان القوة ومواطن الضعف، أي ما يتم الآن، وما يجب أن يتم مستقبلاً.

وعلى أساس أبعاد مشهد المتطلبات الخمسة، طرحت الدراسة المعطيات التالية:

□ في متطلبات "الإستراتيجية"، بينت الدراسة العناصر الرئيسة المكونة للنظام العام للتحول الرقمي؛ بما يشمل: التقنية المطلوبة، والمؤسسات ذات العلاقة، والناس من مسؤولين ومنفذين ومستفيدين، وعناصر البيئة بما يشمل البيئة الطبيعية وبيئة العمل.

□ وفي متطلبات "التقنية" تمّ طرح: قضايا المعايير بما يشمل المواصفات الفنية للتقنية، وحوكمتها وحماية الأمن السيبراني؛ وقضايا النطاق العريض سلكياً ولا سلكياً؛ والتكامل بما يشمل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات؛ إضافةً إلى تطوير التقنية وتوجيه ذلك إلى السوق المحلي أو الدولي تبعاً لما يناسب هذا التطوير.

□ وفيما يتعلق بمتطلبات "المؤسسات" المسؤولة والمستفيدة والداعمة للتحول الرقمي؛ تمّ طرح قضايا: تشجيع المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال؛ والحث على الاهتمام بالأعمال الذكية التي تخدم التنمية المستدامة؛ إضافةً إلى بيان المجالات الرئيسية المطلوبة لهذه التنمية التي تحتاج إلى اهتمام التحول الرقمي؛ وهي: الطاقة، والتعليم، والنقل، والصحة، والإسكان، والمال، والاقتصاد، وغيرها.

□ وفي متطلبات "الإنسان" المسؤول والمنفذ والمستفيد؛ تمّ التركيز على قضايا: التوعية، وبناء القدرات، والمسؤولية، بما في ذلك الالتزام الأخلاقي في استخدام التقنية والتواصل الاجتماعي عبرها، والالتزام العملي بمعايير الحوكمة والأمن؛ إضافةً إلى موضوع الذكاء الاصطناعي وتهديده للوظائف والتوجه نحو الوظائف الذكية غير الروتينية في المستقبل.

□ وفيما يتعلق بمتطلبات البيئة، سواء الطبيعية أو العملية؛ تمّ طرح: قضايا المعايير والالتزام الجميع بها وصولاً إلى أداء متميز، وقضية التكامل والتواصل بين أصحاب العلاقة من مؤسسات وأفراد في شؤون التحول الرقمي؛ إضافةً إلى قضية الاهتمام بشؤون البيئة واستخدام التقنية الرقمية في حماية مجالاتها المختلفة.

وفي الختام؛ يأتي الأمل في أن يستفاد مما عرضته هذه الدراسة من قبل جميع المهتمين وأصحاب العلاقة بالتحول الرقمي في المملكة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة لا تدعي الشمولية الكاملة في طرح التحول الرقمي؛ لكنها حاولت أن تلقي الأضواء وتضع عدداً من النقاط على الحروف في المسيرة نحو تحول رقمي متواصل للمملكة العربية السعودية يتسم بالريادة في الإنجاز؛ كي يسهم في تحقيق رؤية المملكة في بناء وطن طموح يتمتع بمجتمع حيوي واقتصاد مزدهر.

---

## المراجع

- Technology Progress, Time Magazine, Feb 28, 2011.
- WEF (2017), Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Revolution: An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work, White Paper, World Economic Forum, Geneva, 2017..
- سعد علي الحاج بكري، ومحمد عبد الرحمن الحيدر، مقدمة في الاتصالات، مطابع جامعة الملك سعود، ١٩٨٨.
- سعد علي الحاج بكري، وعبد المحسن عبد الرحمن الهريش، مقدمة في شبكات الاتصالات: البنية والتخطيط والإدارة والأمن، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، ٢٠١٠.
- Cybernetics: Origins 1940 (from Greek “kybernetike” ‘meaning to steer or governance), <https://en.oxforddictionaries.com/definition/cybernetics>, (Accessed October 2018)
- Cybernetics: A Broadview <https://en.wikipedia.org/wiki/Cybernetics>, (Accessed October 2018)
- Merriam-Webster :Learner’s Dictionary <http://www.learnersdictionary.com/definition>, (Accessed: October 2018)
- Saad Haj Bakry, "Readiness for Digital Transformation among SANS Professionals: Knowledge, Attitude & Practice", 12<sup>th</sup> Annual Meeting of the Saudi Association of Neurological Surgery, Jeddah, Saudi Arabia, April 15-16, 2018 (Invited Presentation).
- Streamlining bandwidth, Epi <https://www.epiphan.com/blog/streaming-upload-bandwidth/> (Accessed: October 2018).
- ITU, Measuring the Information Society Report 2017, [file:///C:/Users/Saad/Desktop/CITC/CITC%20Cybersecurity/MISR2017\\_Volume1.pdf](file:///C:/Users/Saad/Desktop/CITC/CITC%20Cybersecurity/MISR2017_Volume1.pdf), (Accessed: October 2018)
- ITU-T Y.2060, Overview of the Internet of Things, Global Information Infrastructure: Internet Protocol Aspects and Next Generation Networks, Switzerland, 2012.
- ITU, Focus Group on Cloud Computing, Technical Report. Part 1: Introduction to the cloud ecosystem: definitions, taxonomies, use cases and high-level requirements, 2012.
- J. Rodriguez (Editor), Fundamentals of 5G Mobile Networks, Wiley, UK, 2015.
- IBM, Big data analytics, <https://www.ibm.com/analytics/hadoop/big-data-analytics>, (Accessed: October 2018).
- Pedro Domingos, The Master Algorithm, Nov, 28, 2015 - Uploaded by Talks at Google, [https://www.google.com/search?q=Master+Algorithm&client=firefox-b-ab&source=lnms&tbm=vid&sa=X&ved=0ahUKEwjC-cbbgKTeAhWuzIUKHZMSB5MQ\\_AUIDygC&biw=958&bih=964](https://www.google.com/search?q=Master+Algorithm&client=firefox-b-ab&source=lnms&tbm=vid&sa=X&ved=0ahUKEwjC-cbbgKTeAhWuzIUKHZMSB5MQ_AUIDygC&biw=958&bih=964), (Accessed: October 2018).
- World-bank Data (2018): <http://data.worldbank.org>, (Accessed: October 2018).
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦): [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa) (Accessed: October 2018).
- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ (٢٠١٦)، [www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa) (Accessed: October 2018).
- SDG (2016): Sustainable Development Goals, UNDP, <http://www.undp.org/> (Accessed: October 2018)
- G20 German Presidency / OECD Conference, Key Issues for Digital Transformation in the G20, Berlin, Germany, 12 January 2017.
- Saad Haj Bakry, “Development of e-government: a STOPE view”, International Journal of Network Management, Wiley, 2004
- BSI-PAS (British Standard Institute - Publicly Available Specification), Standards Publication: smart cities framework–Guide to establishing strategies for smart cities and communities (181), 2014.

## المحور الخامس

### قياس وإدارة الأداء

- ١- بناء مؤشر لقياس إنتاجية الموظف الحكومي
- ٢- الممارسات الخاطئة في قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية





(ورقة عمل)

بناء مؤشر لقياس إنتاجية الموظف الحكومي

إعداد

د. طارق حسن محمد الأمين

د. سعد بن سعيد القحطاني

أ. لطفي محمد سمايح

د. محمد عبد الرحمن إسماعيل



## الملخص:

هدفت هذه الورقة بشكل رئيسي إلى بناء مؤشر مبني على أسس علمية وقابل للتطبيق العملي لقياس إنتاجية الموظف الحكومي بشكل دقيق ومباشر، إضافة إلى بناء نظام إلكتروني لترجمة المخرجات النظرية والمعادلات المطورة، والتأكد من قابلية النظام والمؤشر للتطبيق العملي. وقد تم الاستناد إلى مجموعة من المفاهيم والنماذج والأساليب لبناء مؤشر الإنتاجية وذلك من خلال مراجعة النظريات والتجارب ذات العلاقة، كما تم استقصاء آراء مستخدمي نظام إنتاجية الإلكتروني خلال فترة التطبيق التجريبي في إدارتين من إدارات معهد الإدارة العامة. وقد خلصت الورقة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها بناء مؤشر يقيس إنتاجية الموظف يعكس مستوى استغلاله للوقت المتاح له في إنجاز مهامه الوظيفية، وذلك من خلال مؤشر رياضي يستند في حسابه على مؤشرات الكفاءة والفاعلية والجودة في تنفيذ المهام المحددة في وقتها القياسي. وأوضحت نتائج التطبيق أن النظام الإلكتروني لقياس الإنتاجية سهل التعامل معه، إذ يستغرق استخدامه مدة قصيرة، ويساعد في تحقيق مبدأ العدالة من حيث توزيع المهام وإبراز الجهود الحقيقية والإنجازات لكل موظف. ولتوسيع مجال التطبيق للنظام على إدارات أخرى ذات أنشطة مختلفة، يجري حالياً تطبيقه على (٦٠) إدارة بالمعهد.

## أولاً- مدخل الورقة:

### ١/١ مقدمة:

تمثل عملية تحسين معدلات الإنتاجية في القطاعين العام والخاص أحد العناصر الأساسية في برامج التنمية الإدارية والاقتصادية. وتستخدم الإنتاجية كأداة مقارنة من قبل الإداريين والمهنيين والاقتصاديين لمقارنة الإنتاج مع الموارد المستخدمة في الإنتاج على جميع المستويات المختلفة من أفراد ومنظمات وقطاعات وعلى المستوى الوطني؛ لذا فقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً ومتزايداً للإنتاجية، وقد ظهر ذلك جلياً في التالي:

- الهدف الذي رسمه الملك سلمان في رؤية المملكة ٢٠٣٠ والذي قال فيه: "هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك".
- الهدف الثالث من أهداف المستوى الثالث لرؤية المملكة ٢٠٣٠ "تحسين إنتاجية موظفي الحكومة"، والذي يؤكد على أهمية تحسين إنتاجية الموارد البشرية، وهو ما ينعكس على تحسين أداء الجهاز الحكومي وزيادة فاعليته.

ويلاحظ مما سبق، أن الدولة تولي اهتماماً كبيراً بتحسين إنتاجية الموظفين والوصول بها إلى أعلى المستويات. بيد أن تحسين الإنتاجية يرتبط بقياسها أولاً، اتساقاً مع المقولة الشهيرة للعالم والمفكر الإداري بيتر دراكر "ما لا يتم قياسه، لا يمكن تحسينه"، ومن ثم فإن قياس إنتاجية الموظفين سيساعد في تقييم وبناء جهود تحسين الإنتاجية.

وتشير الأدبيات المتعلقة بقياس الإنتاجية إلى وجود محاولات مختلفة لقياس إنتاجية العاملين في الأجهزة الخدمية، إلا أن هناك صعوبة في ذلك من حيث القياس والتطبيق؛ إذ إن طبيعة الخدمات غير الملموسة تمثل السبب الرئيسي في صعوبة الوصول إلى بناء نماذج واضحة تقيس إنتاجية الموظف كما هو الحال في الخدمات الصناعية التي تنتج سلعا ملموسة قابلة للحصر والعد بسهولة ويسر. وتؤكد نتائج دراسة شركة (McKinsey 2017) في التقرير الذي أعدته عن إنتاجية القطاع العام في السعودية أن محاولات قياس الإنتاجية ما زالت محدودة.

ولقد ظلت محاولات بناء مقاييس ونماذج لقياس إنتاجية الموظف في المنظمات العامة محدودة النطاق وموجهة لوظيفة أو خدمة محددة. كما اقتصر قياس الإنتاجية في جميع التجارب الدولية التي تم الاطلاع عليها على القياس غير المباشر من خلال نسبة الناتج المحلي الإجمالي لعدد الموظفين أو ساعات العمل.

وفي المملكة العربية السعودية - على حد علم الباحثين - لا يوجد جهاز حكومي لديه آلية دقيقة لقياس إنتاجية الموظف؛ إذ تعتمد جميع الأجهزة الحكومية على تقارير الأداء السنوية للموظف والتي لا تقيس إنتاجية الموظف

بشكل مباشر ودقيق، ولا يمكن الاعتماد عليها لتحديد الموظفين ذوي الإنتاجية العالية والمنخفضة، فضلاً عن أن تقارير الأداء السنوية تتسم بالانطباعية.

وبناءً على ما سبق سعت هذه الورقة إلى تحقيق ما يلي:

١. بناء مؤشر مبني على أسس علمية وقابل للتطبيق العملي يقيس إنتاجية الموظف الحكومي بشكل دقيق ومباشر.
٢. بناء نظام إلكتروني اعتماداً على المؤشر المطور لحساب إنتاجية الموظف والمؤشرات الأخرى المرتبطة بها إلكترونياً.
٣. اختبار صلاحية المؤشر المطور وإمكانية تطبيقه في منظمات القطاع الحكومي من خلال تجربته على عدد من الإدارات الخدمية.

## ٢/١ أهمية موضوع الورقة:

تتمثل أهمية بناء مؤشر لقياس إنتاجية الموظف في التالي:

- قياس إنتاجية الموظف في القطاع الحكومي بشكل كمي خلال فترات زمنية قصيرة أو متوسطة أو طويلة.
- الاستفادة من هذا المؤشر كأرضية لتطبيق نظام إدارة الأداء للموظف الصادر من الخدمة المدنية.
- الإسهام في تقدير الاحتياج من الوظائف والموظفين بتقدير الفائض أو النقص في عدد الموظفين في القطاع الحكومي، وإعادة توزيع الموارد البشرية والعمل وفق الاحتياجات الفعلية للأجهزة الحكومية وسد النقص في بعض المهارات الوظيفية المطلوبة.
- الكشف عن الموظفين ذوي الإنتاجية المنخفضة وتحديد الأسباب وطرح الحلول المناسبة لذلك.
- الكشف عن الموظفين ذوي الإنتاجية المرتفعة والتعرف على أسباب تميزهم وإنتاجيتهم المرتفعة لتعزيزها والاستفادة منها في تحفيز الآخرين.
- توزيع العمل بين موظفي الوحدة الإدارية بعدالة.
- الإسهام في ضبط ومراقبة العمليات التشغيلية.
- الحد من التأخر في إنجاز الأعمال وضياع المعاملات.
- الإسهام في إعادة تنظيم الجهاز الإداري.
- رفع مستوى استغلال الموارد البشرية للوصول إلى النتائج المستهدفة.
- غرس ثقافة إدارة الوقت لدى الموظف.
- مساندة متخذي القرار في تقويم الموظف بعدالة.

## ثانياً- الإطار النظري:

### ١/٢ مفاهيم أساسية في الإنتاجية:

#### ١/١/٢ تعريف عام للإنتاجية:

تختلف مقاييس الإنتاجية المستخدمة بحسب المدخلات، وطبيعة المخرجات، والغرض من القياس. فقياس الإنتاجية على المستوى الوطني يختلف عن قياس إنتاجية القطاعات والمنظمات والوحدات الإدارية والموظفين، كما تختلف مقاييس الإنتاجية في القطاع الخاص عنها في القطاع العام الذي يركّز بشكل عام على تقديم الخدمات والمنتجات غير الملموسة.

إن عملية قياس الإنتاجية في القطاع العام مقارنته بالقطاع الخاص سواء على مستوى المنظمة أو الوحدات الإدارية أو الموظفين - مثلت تحدياً قديماً قابله عددٌ قليل من الحلول في الواقع العملي. ومن الصعوبات التي واجهت وتواجه قياس الإنتاجية في القطاع العام طبيعة الخدمات غير الملموسة في معظم الحالات، وتحديد الوحدة الأساسية لقياس كمية الخدمات المنجزة.

تشير الأدبيات إلى تعريف مختلفة لمفهوم الإنتاجية. فمثلاً، عرفت منظمة الإنتاجية الآسيوية Asian Productivity Organization APO (2015) الإنتاجية على أنها العلاقة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات التي استُخدمت في إنتاج تلك المخرجات. وهذا التعريف ينظر إلى الإنتاجية على المستوى الكلي حيث يربط الناتج المحلي الإجمالي للدول وعلاقته بالمدخلات، وهو ما يعتبر نظرة تقليدية في حساب الإنتاجية. وقد شغلت هذه النظرة التقليدية في حساب الإنتاجية على مستوى اقتصادات الدول حيزاً كبيراً من تفكير الباحثين والمهتمين. فعلى سبيل المثال لا الحصر، أشار بابكر (٢٠٠٧) إلى أن الإنتاجية هي عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج كالعمل ورأس المال والطاقة والموارد الطبيعية والمدخلات الأخرى كالمواد الخام والسلع والخدمات الوسيطة إلى مخرجات أو منتجات، سلعية كانت أو خدمية. ويعبر عن هذه العلاقة في حالة المخرجات المتعددة رياضياً بدالة التحول:

$$f(Y, X) = 0$$

حيث  $Y$  متجه الكميات المنتجة  $y_1, y_2, \dots, y_g$ ، و  $X$  متجه مقادير عوامل الإنتاج والمدخلات الأخرى  $x_1, x_2, \dots, x_k$

وبعبارة أخرى، فإن الإنتاجية هي مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج. ويمكن التعبير عن الإنتاجية وفق الصيغة التالية:

$$(١) \quad \frac{\text{المخرج}}{\text{المدخل}} = \text{الإنتاجية}$$

عادةً ما يميز بين ثلاثة أنواع من الإنتاجية: الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعمل ورأس المال؛ والإنتاجية الكلية؛ وإنتاجية العوامل المتعددة التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج. ويمكن صياغة معادلاتها كما يلي:

$$(٢) \quad \frac{\text{المخرج}}{\text{مدخل واحد}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

$$(٣) \quad \frac{\text{المخرج}}{\text{مجموعة مدخلات}} = \text{إنتاجية العوامل المتعددة}$$

$$(٤) \quad \frac{\text{المخرج}}{\text{جميع المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وفي تطور مفهوم الإنتاجية عرف بروكوبينكو Prokopenko (1992) الإنتاجية بأنها العلاقة بين النتائج والزمن المستغرق في تنفيذها. وعلى الرغم من تعدد تعريف الإنتاجية، فإنه يبقى المفهوم الأساسي للإنتاجية دائماً هو العلاقة بين الإنتاج الكمي والنوعي للسلع أو الخدمات وكمية الموارد المستخدمة في إنتاجها. ويمكن تقسيم مفهوم الإنتاجية إجمالاً إلى نوعين، هما: الإنتاجية اليدوية (Manual productivity) أو ما يعرف بالإنتاجية التقليدية (Traditional Productivity)، والإنتاجية المعرفية (Knowledge productivity). (Drucker, 1999).

## ٢/١/٢ الإنتاجية التقليدية.

انطلقت فكرة الإنتاجية التقليدية التي تعتمد بالدرجة الأولى على الجهد البدني للعمال وكمية المخرجات المنتجة، من النظريات الكلاسيكية للاقتصاد والتي من أهم روادها آدم سميث الذي بحث في أسباب ثروة الأمم وتقدمها في كتابه الشهير (ثروة الأمم) ١٧٧٦م". ومع بداية القرن العشرين الميلادي أخذ مفهوم الإنتاجية في التطور، حينما أدخله رواد الإدارة الأوائل، مثل فردريك تايلور وهنري فايول، ليصبح مقياساً للإنتاجية في القطاع الصناعي، وبخاصة عند احتساب إنتاجية الآلات. وتطور هذا المفهوم لاحقاً مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ليركّز على إنتاجية العمل في إطاره التقليدي، وذلك بمقارنة الناتج المحلي الإجمالي (GDP) كمخرج مع مدخل العمل (Herman, & Abraham 1998).

ومما سبق نلاحظ أن مقاييس الإنتاجية التقليدية تركز فقط على نسبة كمية المخرجات إلى كمية المدخلات المستخدمة، وتغفل عن عدة عوامل مهمة، مثل: جودة المخرج، رضا العميل، التدريب، الطلب على المنتج أو الخدمة؛ وهي تمثل عناصر جوهرية بالنسبة لعمل المنظمة والإنتاجية.

## ٣/١/٢ الإنتاجية المعرفية:

رأى تايلور أنه يمكن جعل العامل التقليدي (اليدوي) Manual Worker أكثر إنتاجاً من خلال عدة خطوات، هي:

- الخطوة الأولى: النظر إلى المهمة (task) التي يؤديها وتحليل مكونات حركاته الضرورية.
  - الخطوة الثانية: تسجيل كل حركة وما تأخذه من جهد بدني وما تستغرقه من زمن.
  - الخطوة الثالثة: العمل على تقليص الحركات البدنية غير الضرورية المنطوية على ضياع للوقت.
- وهذه الخطوات تُعرف بتحليل المهمة (Task Analysis). وبناءً على ذلك اقترح أن يدفع للعامل بناءً على إنتاجيته، أي على مخرجاته من الساعات المنجزة وليس على مدخلاته؛ وهو ما أكسبه عداوة اتحادات العمال في زمنه (Drucker, 1999).

ووفق ما ذكره دركر (Drucker 1999)، نشأت فكرة الإنتاجية المعرفية على يد فردريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥م) صاحب الثورة الفكرية المتعلقة بالطرق العلمية ذات الارتباط ببناء الأداء في العمل، والتي يشير أحد مبادئها إلى تطبيق الأسلوب العلمي لأداء كل وظيفة من وظائف المنظمة وإجراء عمليات القياس بدقة واستمرارية لتنفيذ العمل وتحسينه. ومنذ طرح المبادئ التي طورها تايلور أخذ مفهوم الإنتاجية المعرفية في الظهور وبدأت تتعدد النماذج والتعاريف الخاصة بالإنتاجية المعرفية. حيث عرف (Naomi 2011) عمال المعرفة (Knowledge-Workers) بأولئك الموظفون الذين لديهم المسؤولية في استكشاف وإنتاج أو توليد الأفكار بدلاً من التركيز على تطبيق إدارة العمليات أو التشغيل في المنظمة. كما أشار Naomi إلى أن دراكر هو أول من تناول توسيع مفهوم موظف المعرفة في منتصف عقد تسعينيات القرن الماضي.

ولمزيد من الفهم والتركيز على مفهوم إنتاجية المعرفة والتي نعتقد أنها التوجه الصحيح الذي يضعنا على مسار قياس إنتاجية الموظف، نستعرض بعض ما كُتب عن إنتاجية المعرفة ودعمها في مطلع هذا القرن، حيث ذكر الباحث (Gomez 2013) أنه منذ أن تناول دركر في العام (١٩٥٩) مصطلح إنتاجية عامل المعرفة فإن الباحثين قد وصفوا عمال المعرفة من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا نماذج وأطرًا لتحسين الإنتاجية، وعرضوا التحديات والعوامل التي ترتبط بها. وقد اتفق بعض الباحثين على أن النماذج المتشابهة وأطر الإنتاجية لا تصلح لجميع عمال المعرفة knowledge workers في إشارة واضحة إلى تقسيم عمال المعرفة. كما أفاد الباحث (Gomez 2013) بأنه لا وجود لمصطلحات إنتاجية المعرفة في متن الأدبيات الأيرلندية، وأن دراسته تعدّ الأولى في هذا المجال من دولة أيرلندا. ومن أشهر ما ذكره (Drucker 1999) "سنعمل على قياس إنتاجية عمال المعرفة في مطلع هذا القرن (٢٠٠٠) مثل ما بدأ العمل في الإنتاجية التقليدية في مطلع القرن العشرين (١٩٠٠).

وقد ركزت جميع أدبيات إنتاجية المعرفة التي انطلقت في مطلع القرن الحادي والعشرين على تقوية بعض العوامل التي طرحها دركر (Drucker, 1999) ومنهم (Dewhurst et al., 2013; Lund et al., 2012, Allen and Schwartz, 2011; Hammer et al., 2004; Davenport et al., 1996) (Davenport, 2011; Matson and Prusak, 2010), وإبداع عامل المعرفة للباحثين (Frick and Drucker, 2011, ; Mládková, 2012), وتنمية مهارات الأفراد وتدريبهم للباحثين (Hopp et al., 2009; Hammer et al., 2004; Kelloway and Barling, 2000). وبينما اتفق بعض الباحثين على أن هناك بعض الطرق لتقييم إنتاجية المعرفة، فإن البعض الآخر لم يتقبل فكرة أن يكون قياس إنتاجية موظفي المعرفة شمولياً لكل عمليات الأعمال (Ramírez and Nembhard, 2004; Drucker, 1999) ويرى (Hammer et al., 2004) أن كل عملية من عمليات العمل تحتاج إلى اختبارها على حدة، وإعادة تصميمها بما يناسبها من مصطلحاتها الخاصة.

وذكر (Davenport et al., 2002) أن عمال المعرفة هم من يقاومون التغيير، ويرى (Jones, 2005) أن المبادرات الإدارية تُحسن من بيئة العمل المنتجة؛ فعلى سبيل المثال: في منظمات بناء البرمجيات حيث يوجد تداخل كبير وتعقيدات في أداء العمل، فإن عمال المعرفة لا يحبذون فكرة قياس إنتاجيتهم بالطرق التقليدية الكمية؛ ولهذا السبب فقد تم استخدام طرق وأدوات لتقييم إنتاجيتهم تعكس أساليب إدارة وأداء مهامهم.

كما ذكر (Ramírez & Nembhard, 2004) أن أنظمة قياس موظف المعرفة تقدّم لنا دليلاً على الإنتاجية النسبية (Relative Productivity) لمصنع، أو عمل، أو منظمة، أو موظف ما. كما أوضح (Gomez, 2013) على لسان حال (Ramírez & Nembhard, 2004) بأن الباحثين في مجال قياس إنتاجية المعرفة قد درسوا جميع أنظمة القياس وخرجوا بتحديد (١٣) بعداً لقياس إنتاجية الموظف، وهي كما يلي:

١. الكمية: المخرجات والنتائج.
٢. التكاليف والربحية.
٣. الزمن: استقلالية الموظف وعدد المهام التي يؤديها في الزمن المحدد.
٤. حرية الموظف **autonomy**: استشعار الموظف بالمسؤولية تجاه أداء المهام.
٥. الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد.
٦. الجودة: أداء المهام بجودة عالية.
٧. الفاعلية: أداء المهام بطريقة صحيحة وفقاً للأهداف المحددة.
٨. رضا العميل: أداء المهام لإرضاء المستفيد من الخدمة أو السلعة.
٩. الابتكار والإبداع: أداء المهام المبتكرة الخارجة عن نطاق المألوف من المهام المعتادة.
١٠. نجاح المشروع.
١١. المسؤولية وأهمية العمل.
١٢. الإدراك الحسي لموظف المعرفة بالإنتاجية.
١٣. الغياب.

وفيما يلي نُسلط الضوء على بعض المفاهيم المهمة ذات العلاقة بإنتاجية المعرفة؛ وهي كما يلي:

#### أ. تحديد مهمة العمل المعرفي Knowledge Work Task Definition:

ذكر (Gomez 2013) أنَّ عمال المعرفة يقضون وقت الدوام في أداء مهام إدارية، مثل: (القراءة، إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني، توثيق بعض الأعمال، كتابة تقارير،... إلخ)؛ ومهام أخرى تفاعلية مع الآخرين، مثل: (الاجتماعات، العروض التقديمية، الاتصالات الهاتفية،... إلخ)؛ ومهام أخرى أنشطتها ذات قيمة مضافة، مثل: (البرمجة، الاختبارات، البحوث، الاستشارات... إلخ). وفي الواقع العملي كما ذكر (Maruta, 2012) أنَّ أعمال (مهام) المعرفة غير متجانسة تماماً مثل الأعمال التقليدية؛ وكما ذكر (Mládková (2012) أنَّ دور عمال المعرفة متغير وليس ثابتاً. واقترح عددٌ كبير من الباحثين أنَّ المفتاح الذي يجعل عمال المعرفة أكثر إنتاجاً هو تقليص المهام التي ليس لها قيمة مضافة من أعمالهم (Drucker, 1999, Lund et al., 2012 Allen and Schwartz, 2011, Hammer et al., 2004, Davenport et al., 1996). كما وصف (Drucker (1999 أهمية تحديد المهمة كعامل مباشر لإنتاجية موظفي المعرفة. وقد ذهب (Malone (2011 إلى أبعد من وجهات نظر بعض الباحثين الذين قالوا يجب تقليص المهام التي ليس لها "قيمة مضافة"؛ حيث يرى تجزئة المهام إلى مهام فرعية وإيجاد الموظفين الموهوبين لأداء هذه المهام. وقد أكد على أنَّ فهم كيفية إنجاز الأعمال القائمة على المعرفة، ومعرفة مَنْ يؤديها من قبل موظفي المعرفة، وفهم المهام الرئيسية والفرعية ذات القيمة المضافة - يقود إلى "أداء بجودة عالية أو بسرعة أكبر، أو بتكلفة أقل"، وقد سميت هذه الظاهرة بالتخصصية الدقيقة hyperspecialization.

#### ب. الوقت:

إنَّ إنتاجية المعرفة تتأثر دوماً بالوقت المتاح. ووفقاً للباحث (Erne (2011 فإن الإنتاجية يمكن تقييمها بكمية الوقت المبذول في حل المشكلة؛ وعليه يصبح التحدي هو قياس المهام غير الثابتة والتي ليس لها معيار زمني لإنتاجها، وأن المهام يمكن أداؤها بطريقة مختلفة باختلاف موظفي المعرفة (Ramírez & Nembhard, 2004). كما يستخدم الوقت في الحصول على المعلومات، والتفكير، والسفر، وتنظيم الاجتماعات، وكلها مهام لموظف المعرفة.

#### ج. الإبداع:

عند تطبيق المعرفة على المهام التي نعرف كيف نؤديها تُسمى هذه العملية "بالإنتاجية"؛ وعندما نُطبق المعرفة على المهام الجديدة والمختلفة (أي غير المعتادة) تُسمى ذلك إبداعاً (Carleton (2011 cited by (Drucker, 1992). ويمكن تعريف الإبداع على أنه إحداث معرفة جديدة لتحسين الإنتاجية (Ramírez and Nembhard (2004. في حين حدّد (Drucker (1999 الإبداع المستمر كعامل من عوامل زيادة إنتاجية موظف المعرفة.

#### د. الجودة:

إنَّ عمال المعرفة في العادة يكونون قلقين بشأن جودة مخرجاتهم أكثر من الوقت الذي يقضونه في تنفيذ تلك المخرجات وتكلفتها. كما أنَّ قياس جودة مخرجات أعمال المعرفة في العادة يكون صعباً (Davenport et al., 1996)، وتأسيساً على (Ramírez & Nembhard, 2004) نادراً ما تكون الجودة جزءاً من القياس؛ لأن المعرفة غير محسوسة، إذ إن التركيز يكون على قياس العملية الكمية (Davenport et al., 1996)، وهناك حالات في واقع التطبيق العملي يمكن قياس جودة مخرجاتها، حيث أشار (Erne (2011 إلى أنَّ الجودة في بناء البرمجيات يمكن تعريفها بأنها الدقة والثبات والمحافظة، والمرونة، والوضوح.

#### ٤/١/٢ علاقة الإنتاجية بالكفاءة والفاعلية:

يشير مفهوم الإنتاجية إلى عدة مصطلحات أو أبعاد، منها: الكفاءة، والفاعلية، وتوفير التكاليف، وتقويم البرامج، وقياس العمل، وتحليل المدخلات والمخرجات، وفاعلية الإدارة، ومعايير العمل، والمناخ السياسي والاجتماعي (Fickert, 2001). وكما أشار (Berman (2000 في معرض مناقشته للإنتاجية في المنظمات الحكومية وغير الربحية



إلى "أن الإنتاجية هي فاعلية وكفاءة استخدام الموارد للحصول على العوائد (النواتج المطلوبة)، كما يرى أن الفاعلية في قطاع الخدمات أحياناً أهم من الكفاءة.

إن مقاييس الإنتاجية، من حيث الكفاءة، ربما تعطي معلومات أساسية ومفيدة حول مدى احترافية المنظمة في العمل، ولكنها لا تبدو شاملةً بالقدر الكافي لإعطاء صورة حقيقية عن الإنتاجية سواء على مستوى الموظف أو مستوى المنظمة، فهي تركز فقط على العلاقة بين كمية المدخلات والمخرجات.

وفي المقابل فإن مقاييس الإنتاجية، من حيث الفاعلية، تسد هذه الفجوة. حيث إن هذا النوع من مقاييس الإنتاجية ينظر إلى المخرجات المرتبطة بأهداف الوحدة الإدارية أو المنظمة، ومن ثم فإن أي تغيير طفيف في إنتاجية الوحدات الإدارية للمنظمة يمكن ملاحظته وإدراكه. وفي هذا الأسلوب من قياس الإنتاجية في المنظمات، غالباً ما يصدر حكم مسؤولي الوحدات الإدارية على إنتاجية موظفيهم من خلال مدى تحقيق القيم المستهدفة للأداء بغض النظر عن الكيفية التي تم بها تحقيق ذلك. وعلى الرغم من إمكانية هذا النوع من قياس الإنتاجية في إعطاء مؤشر أكثر وضوحاً عن إنتاجية الموظفين والوحدات الإدارية إلا أن لديه بعض المحددات؛ لذا يوصى بالدمج بين الأسلوبين - الكفاءة والفاعلية - عند قياس الإنتاجية (Public Health England, 2015).

وحسب وصف (Prokopenko 1992)، فإن الإنتاجية يمكن اعتبارها مقياساً شمولياً لمعرفة كيف تحقق المنظمات المقاييس التالية:

- الأهداف: إلى أي مدى أو درجة تم تحقيقها؟
- الكفاءة: ما درجة استخدام الموارد للحصول على مخرجات مفيدة؟
- الفاعلية: ما المقدار المنجز مقارنة بالمخطط له؟

كما أشار إلى وجود العديد من التعاريف للإنتاجية، وذكر أن المنهج أو الأسلوب الشائع هو تصميم نموذج للإنتاجية يشمل تحديد مكونات المخرج والمدخل بالتزامن مع غايات وأهداف المنظمة أو القطاع أو الدولة، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.

ووفقاً لمكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد (United States. Office of Personnel Management, 1981)، فإن الإنتاجية تتكون من عناصر الكفاءة والفاعلية والجودة والوقت المحدد للإنجاز والاستجابة والتكلفة. فالإنتاجية العالية تعني زيادة الكفاءة والفاعلية والجودة، وسرعة الاستجابة، وتكلفة أقل، وخفض مدة تقديم الخدمة.

وفي سياق متصل يرى مكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد (US Office of Personnel management) أن أبرز مجالات قياس الأداء الوظيفي للموظف تتمثل في عدة نقاط، من أبرزها (نقلاً عن الحراشة، ٢٠١١م):

#### أ. جودة العمل:

- القدرة على أداء المهام الموكلة إليه بدقة.
- اتباع الإجراءات التصحيحية في أداء مهامه.
- الاهتمام بحيثيات العمل وتفصيلاته.
- امتلاك المهارات اللازمة لأداء مهامه بدون أخطاء.

#### ب. الإنتاجية:

- القيام بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي.
- استخدام الوقت بشكل كفؤ في إنجاز المهام الموكلة إليه.
- إنتاج مخرجات عمل متسقة ومتجانسة.

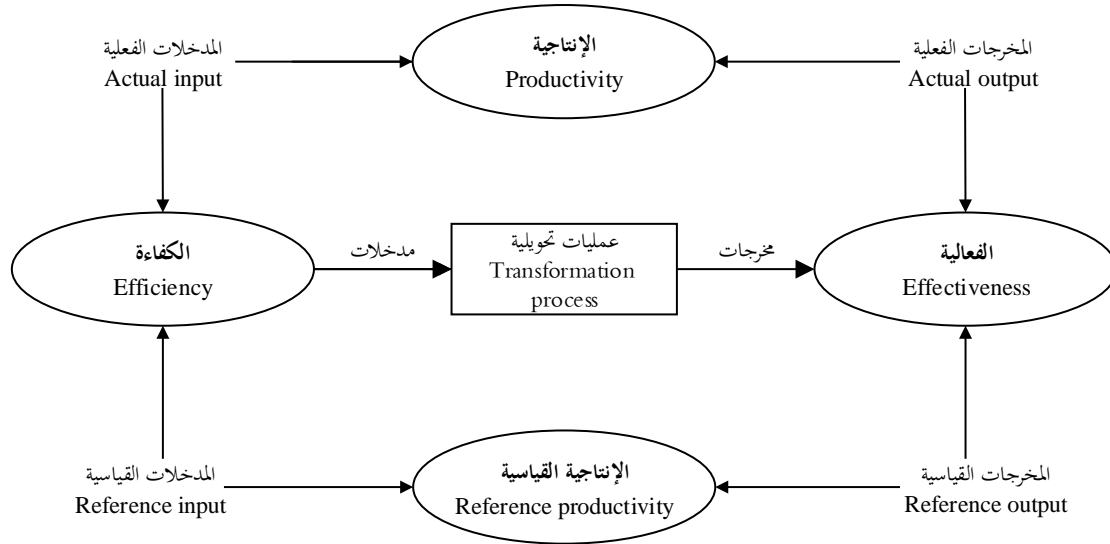
### ج. توقيت العمل:

- القدرة على إكمال المهام الموكلة إليه وتحقيق الهدف منها حسب الجدول الزمني لها.
- القدرة على المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل منتج.

ومن المقاييس ذات العلاقة بإنتاجية الموظف ما يلي (United States, 2011):

- الجودة: ويتم قياسها بمعدلات رضا العملاء ومعدلات الأخطاء وغيرها.
- الكمية: ويتم قياسها بعدد الوحدات المنتجة والخدمات المقدمة.
- الوقت (Timeliness): ويتم قياسه بمدة إنجاز العمل.
- فاعلية التكلفة: ويتم قياسها بخفض التكاليف، وتقليل المدة الزمنية اللازمة للإنتاج أو لتقديم الخدمة، وبخفض الفاقد وغيرها.

وفي الإطار نفسه، يدعم (Schiraldi, 2013) العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية، حيث نظر إلى قياس الأداء من منظور الإنتاجية والكفاءة والفاعلية، الشكل (١-٢):



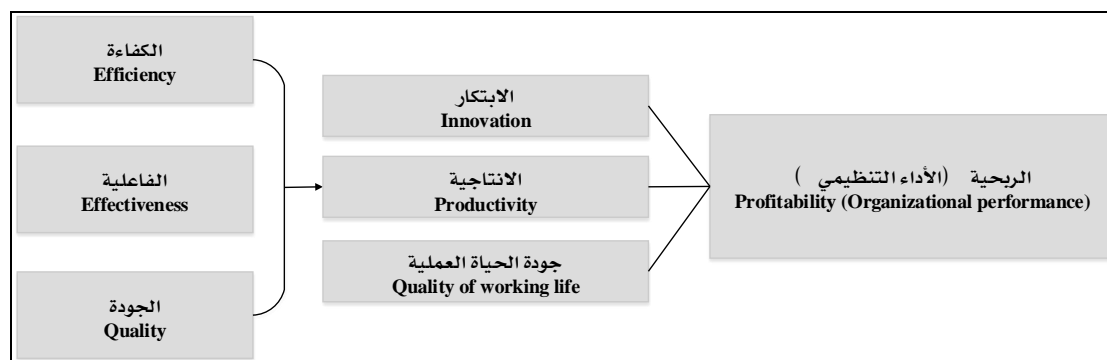
شكل رقم (١-٢): الإنتاجية والكفاءة والفاعلية

المصدر: Schiraldi, 2013

كما يوجد عددٌ من الأطر النظرية التي تدعم العلاقة بين إنتاجية العمل (الموظف) والكفاءة والفاعلية. ونذكر منها، على سبيل المثال، تلك التي ارتبطت بمفاهيم الإنتاجية والكفاءة والفاعلية، حيث عرف (بورقة، ٢٠٠٨) الكفاءة بأنها "استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف"، وذلك يشمل الموارد البشرية والمادية؛ أما الفاعلية فهي "تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة"، أي أن الفاعلية هي "استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، بمعنى أنها تختص ببلوغ النتائج، في حين ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج".

وفي الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي، ومع تطور مفاهيم الإدارة العامة ومقاربتها لمفاهيم إدارة الأعمال فكراً وممارسة، أصبح الأمر يتطلب أن تعمل الأجهزة الحكومية بروح رجل الأعمال (Osborne & Gaebler, 1992)، من حيث استخدام معايير قياس الأداء ومبادئ المحاسبة، والرقابة الصارمة في تقييم أعمالها، وتحقيق إنتاجية عالية. وقد أصبح من غير المقبول وعلى كافة الأصعدة أن تقدم الأجهزة الحكومية خدماتها للمواطنين دون الأخذ في الحسبان بمعايير الأداء العالمية، مثل: الجودة العالية، والتكلفة المنخفضة، وتحقيق رضا المستفيدين، ومعدلات نمو جيدة من الإنتاجية (المنصور والأحمدي، ٢٠٠٤؛ الهواري، ٢٠٠٠). كما عرفت بعض أدبيات إنتاجية القطاع العام الإنتاجية بأنها

وفضلاً عما تقدّم ذكره، فقد أوضح (Sink and Roessler, 1990) أن الجودة والكفاءة والفاعلية تؤثر في الإنتاجية، وتؤثر الإنتاجية بدورها مع كل من الابتكار وجودة الحياة الوظيفية في الأداء التنظيمي أو الربحية، الشكل (٢-٢).



المصدر: (Sink and Roessler, 1990)

١. وجود اختلاف جوهري بين مفهوم قياس إنتاجية القطاعين العام والخاص. فبينما تُقاس الإنتاجية في القطاع الخاص عموماً من خلال العلاقة بين كمية المخرجات والمدخلات، فإن الإنتاجية في القطاع العام يصعب قياسها بشكل مباشر نظراً لطبيعة مخرجاته التي يغلب عليها تقديم خدمات ومنتجات غير ملموسة.
٢. تُركّز الإنتاجية التقليدية على المنتجات الملموسة، في حين تتمحور إنتاجية المعرفة حول الخدمات غير الملموسة.

٤. يرتبط قياس إنتاجية الموظف جزئياً بإدارة الأداء من حيث المنهج والفكرة؛ إذ إن إنتاجية الموظف هي مؤشر من مؤشرات إدارة الأداء.

٥. يتسم قياس الإنتاجية بالشمول، إذ يشمل الكفاءة والفاعلية والجودة.

## ٢/٢ طرق وأساليب قياس إنتاجية الموظف:

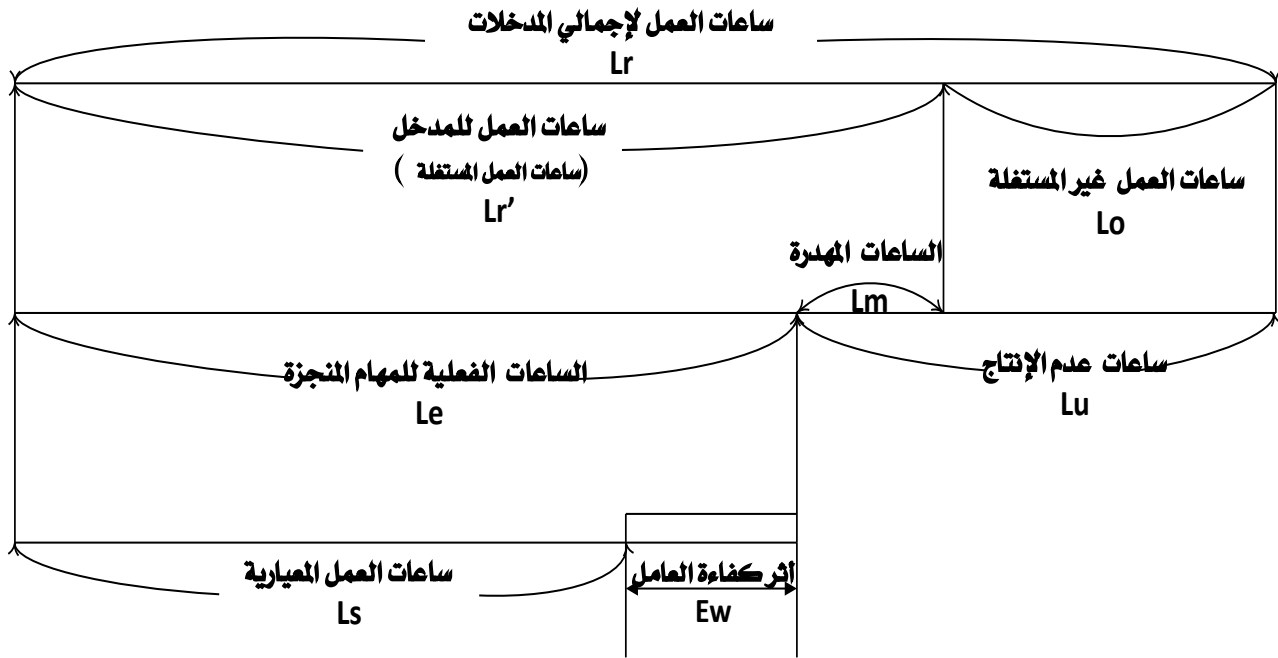
تتوزع أدبيات الإنتاجية بنماذج وطرق وأساليب مختلفة لقياس إنتاجية الموظف في القطاعين الخاص والعام. وفيما يلي نستعرض أبرز النماذج العملية والتطبيقية التي استخدمت في قياس إنتاجية الموظف:

## ١/٢/٢ أسلوب كوروساوا السنائي :The Kurosawa Structural Approach

طور كوروساوا - أستاذ علم الإدارة والخير في مجال تحسين الإنتاجية - نماذج مختلفة لقياس الإنتاجية على مستوى الموظف، والمنظمة. ويوضح الشكل (٣-٢) فكرة هذا الأسلوب. حيث توضح ساعات العمل لإجمالي المدخلات ( $L_r$ ) مدة العمل الرسمي، وهي عبارة عن ساعات العمل للمدخل ( $L_r'$ ) وساعات العمل غير المستغلة ( $L_o$ ). كما يمكن أن يعبر عنها بالساعات الفعلية المنجزة ( $L_e$ ) وساعات عدم الإنتاج ( $L_u$ ). وفضلاً عن ذلك، يوضح

الشكل أن ساعات العمل للمدخل ( $Lr'$ ) هي مجموع الساعات الفعلية للمهام المنجزة ( $Le$ ) وساعات العمل المهدرة ( $Lm$ )، في حين أن الساعات الفعلية للمهام المنجزة ( $Le$ ) هي مجموع ساعات العمل المعيارية ( $Ls$ ) وساعات أثر كفاءة العامل ( $Ew$ ). كما أن ساعات العمل لإجمالي المدخلات ( $Lr$ ) هي عبارة عن مجموع ساعات العمل المعيارية ( $Ls$ )، وساعات أثر كفاءة العامل ( $Ew$ )، وساعات العمل المهدرة ( $Lm$ )، وساعات العمل غير المستغلة ( $Lo$ ). ويمكن من خلال تلك المدخلات حساب مؤشر إنتاجية الموظف.

$$Lr = Ls + Ew + Lm + Lo$$



شكل (٣-٢): رسم توضيحي لتقسيم ساعات الدوام الرسمي

المصدر: Prokopenko, J. (1992)

## ٢/٢/٢ طريقة مصفوفة الأهداف Method Objectives Matrix:

مصفوفة الأهداف والتي تعرف أيضاً بمصفوفة الإنتاجية (Productivity matrix)، هي إحدى طرق قياس الإنتاجية التي تعتمد على مقارنة الأهداف بالنتائج، خلافاً للطرق التقليدية لقياس الإنتاجية (المخرجات/المدخلات) التي يصعب استخدامها في قياس إنتاجية الخدمات. وتستند منهجية مصفوفة الأهداف إلى منهجية "المدخلات/المخرجات" التقليدية مع الأخذ في الاعتبار مقاييس الكفاءة والفاعلية والمقاييس الاستدلالية الأخرى (السلامة، الحضور، معدل التسرب،...) في آن واحد (Felix and Riggs, 1983).

وتُستخدم مصفوفة الأهداف في قياس الإنتاجية على مستوى المنظمة والوحدة الإدارية والموظفين. ويتم حساب مؤشر الإنتاجية الكلية من خلال تقييم عدة معايير للإنتاجية. وكما يتضح من الشكل (٤-٢) فإن طريقة مصفوفة الأهداف تمر بعدة مراحل بدءاً بتحديد أهداف النشاط وتحديد المعايير وانتهاءً بحساب مؤشر الإنتاجية.



شكل (٢-٤): حساب مؤشر الإنتاجية الكلية

المصدر: (Dursun Balkan، ٢٠١١)

### ٣/٢/٢ طرق قياس إنتاجية المعرفة:

كما يتضح من أدبيات إنتاجية المعرفة أنها ليست عملية تحويل مدخلات مادية ملموسة إلى مخرجات مادية ملموسة فقط؛ وإنما هي أيضاً تحويل المعرفة من صورة إلى صورة أخرى قابلة للاستخدام والاستفادة منها، وهو ما أدى إلى بناء مناهج وطرق مختلفة لقياس الإنتاجية. وقد لخصها الباحثان (Ramírez & Nembhard، 2004) في (٢١) منهجاً، من أبرزها:

#### ١. الكفاءة والوقت المعياري وكفاءة التشغيل Efficiency, Standard Times and Operating Efficiency:

اقترح وآخرون (Klassen et al، 1998) طرقاً لقياس الكفاءة الإنتاجية في مجال الوظائف الخدمية معتمدين في ذلك على الوقت القياسي لأداء الخدمة، والعدد الكلي للموظفين، والعدد الكلي للمهام المستخدمة في تقديم الخدمات.

#### ٢. قياس الوقت المتعدد Multi - Minute Measurement:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد مقياس للوقت بأخذ عينة من المهام (محددة سلفاً زمنياً) ودراسة تفصيلاتها جيداً، ثم تكليف عدد معين من الموظفين بأدائها، ومن ثم قياس حدود الوقت المستغرق لأدائها ليصبح مرجعاً يوضح الحدين الأدنى والأعلى من الوقت اللازم لأداء المهمة.

### ٣. أسلوب الإنجاز: تحقيق الأهداف Achievement Method: Completion of Goals:

اقترح Ray & Sahu (1989) أنه يمكن قياس الإنتاجية عن طريق حساب النسبة بين عدد المهام المنجزة وعدد المهام المطلوب إنجازها بغض النظر عن الجودة. واعتبرا أن الجودة يمكن أن تدخل ضمناً كعامل في حساب عدد المهام المنجزة بالفعل.

### ٤. منهج الاستغلال الاحترافي للوقت Professional Time Utilization:

وهو منهج يعتمد على قياس نسبة الوقت المُستغرق في أداء المهام المفيدة للوقت المُستغرق في أداء جميع المهام. كما أن إدخال بعد الجودة يعمل على تحسين هذا المقياس وإعطائه أفضلية في قياس الإنتاجية.

### ٥. منهج الجودة والنشاط Quality and Activity:

يعتمد هذا المنهج على تخصيص دقيقة واحدة إلى دقيقتين لكل ساعتين لتسجيل الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، والتي تسهم في زيادة جودة الأداء وبالتالي رفع إنتاجية الأفراد. وتمثل تلك الأنشطة التفكير والتنظيم والاعتماد على تبادل المعلومات وتنظيمها. وبالرغم من فاعلية هذا المنهج إلا أن إجراءاته ينتج عنها فقد جزء من أوقات العمل.

### ٤/٢/٢ طرق أخرى لقياس إنتاجية الموظف:

هناك طرق أخرى مختلفة لقياس إنتاجية الموظف، نذكر منها - على سبيل المثال لا الحصر - التالي (المتندي العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٣م):

١. **القياسات الأساسية:** يتم قياس إنتاجية الموظف بناءً على القياسات الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على إنتاجيته. وتشمل تلك القياسات معدلات الوقت الإضافي (خارج الدوام) وتقييم أداء الموظفين والانضباط في العمل.

٢. **تحليل عدد الخدمات:** تُستخدم طريقة تحليل عدد الخدمات المنجزة لقياس إنتاجية الموظف في المنظمات التي تقدم منتجات خدمية. فالوحدة الأساسية للمخرجات هي "الخدمة" وعلى أساسها يتم قياس الإنتاجية.

٣. **عدد الساعات / منتج:** تُستخدم هذه الطريقة في المنظمات الصناعية بشكل أساسي. إذ تحدد المنظمة من خلالها عدد الساعات المُستغرقة في إنتاج "منتج" محدد. وتُستخدم هذه الطريقة بشكل أساسي في المشروعات الكبيرة التي تتداخل فيها جهود العاملين بشكل كبير. ويكون من المهم تقدير عدد ساعات العمل الكلية المُستغرقة في إنتاج المنتج وليس عدد الساعات التي يقضيها موظف محدد في إنجاز الجزء الخاص به من دورة تصنيع المنتج.

٤. **معدل الساعات الإنتاجية:** في بعض الوظائف مصطلح الإنتاجية يعني "توفر الخدمة للعملاء"، وهنا يصعب استخدام القياسات السابقة في تقييم الإنتاجية. فعلى سبيل المثال، الإنتاجية في وظائف مراكز خدمة العملاء هي عدد الساعات التي قضاها كل موظف على خط الهاتف في خدمة العملاء.

٥. **عدد المنتجات / ساعة:** تُستخدم هذه الطريقة في المنظمات الصناعية لحساب عدد المنتجات التي يمكن لموظف معين أن ينتجها خلال ساعة.

ويتضح من مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بقياس إنتاجية الموظف، وجود العديد من الطرق والأساليب لقياس الإنتاجية بالإضافة لوجود تباين كبير في مفهوم وتعريف الإنتاجية؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات وأهداف قياس الإنتاجية والنتائج المتوخاة. وفي ظل تعدد تعاريف الإنتاجية وطرق قياسها، فإن أبرز ما تضمنته أدبيات هذه الدراسة ما يلي:

- أن الإنتاجية إجمالاً هي نسبة المخرجات للمدخلات بغض النظر عن طبيعة تلك المخرجات والمدخلات.

- يعتمد قياس إنتاجية الموظف في معظم المنظمات الخدمية على عنصر الزمن في إنجاز المهام.

- يتم حساب الإنتاجية استناداً على العديد من الأبعاد، من أهمها الكفاءة والفاعلية والجودة.

### ثالثاً - التجارب الدولية في قياس إنتاجية الموظف:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لبعض التجارب الدولية في طرق قياس إنتاجية الموظف سواء في القطاع الخاص أو العام، بهدف الاستفادة منها في بناء مؤشر قياس إنتاجية الموظف الحكومي. وتم تحديد عدة معايير كضوابط أو محددات لعملية البحث في التجارب الدولية تمثلت في التالي:

١. أن توضح التجربة آلية قياس إنتاجية الموظف/العامل سواء في القطاع العام أو الخاص.
  ٢. أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن قياس الإنتاجية على مستوى نطاق واسع (مثلاً، على مستوى القطاعات أو على المستوى الوطني) سواء كانت منظمة أو مركزاً أو وحدة إدارية.
  ٣. مراعاة تغطية تلك التجارب للقارات والاتحادات الدولية قدر الإمكان.
  ٤. أن تكون الدولة من الدول التي حققت نمواً ملحوظاً ومهماً في الإنتاجية خلال السنوات الأخيرة.
- ويبين الجدول (١-٣) ملخصاً لأبرز تلك التجارب في ضوء المعايير السابقة. ويتضح من تلك التجارب ما يلي:

١. أن قياس إنتاجية الموظف/العامل تتم بطريقة غير مباشرة من خلال الاعتماد على قيم إجمالية على مستوى القطاعات أو الدولة، حيث تُستخدم تلك القيم في تغذية "المدخلات والمخرجات" المكوّنة لمقياس الإنتاجية التقليدي (الإنتاجية = المخرج/المدخل). يستثنى من ذلك تجربة الإمارات العربية المتحدة التي يتم فيها قياس إنتاجية الموظف الحكومي كعنصر من عناصر نظام إدارة الأداء، وبالتالي لا يتم قياس إنتاجية الموظف بشكل مباشر.
٢. تتمثل المخرجات بوجه عام في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) أو القيمة المضافة الإجمالية (GVA)، في حين تتمثل المدخلات في العدد الكلي لساعات العمل للعاملين أو العدد الإجمالي للعاملين.
٣. تتمثل المنظمات أو المؤسسات المعنية بالإنتاجية في تلك الدول في:

- المكاتب الإحصائية الرسمية لتلك الدول. حيث تقوم بقياس الإنتاجية للموظف/العامل بالطرق التقليدية المشار إليها أعلاه.

- مراكز متخصصة في الإنتاجية. حيث تركز في المقام الأول على تحسين الإنتاجية من خلال المبادرات والبرامج والسياسات والتدريب. كما تقوم أيضاً بقياس الإنتاجية بالطرق التقليدية السابقة الذكر.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد جهة أو مركز في المملكة العربية السعودية متخصص في تحسين وقياس إنتاجية الموظف. وللهيئة العامة للإحصاء بالمملكة ممارسة حديثة في حساب إنتاجية المشتغل في القطاع الخاص، وحسب النشاط الاقتصادي ربع السنوي. حيث تُقاس الإنتاجية من خلال عدد الوحدات المنتجة في القطاع المحدد منسوباً إلى عدد المشتغلين في القطاع. ([www.stats.gov.sa](http://www.stats.gov.sa))

جدول (١-٣)

ملخص التجارب الدولية في قياس إنتاجية الموظف

م	الجهة المعنية بقياس الإنتاجية	الدولة	الارتباط التنظيمي	آلية قياس إنتاجية الموظف		مستويات قياس الإنتاجية	
				المدخل	المخرج	المنظمة أو القطاع	الاقتصاد الكلي
١	مكتب إحصاءات العمل (US Bureau of Labor Statistics, 1996)	الولايات المتحدة الأمريكية	جهاز حكومي فدرالي يتبع لوزارة العمل	- عدد العاملين - ساعات العمل	الناتج المحلي الإجمالي	✓	✓
٢	مكتب الإحصاءات الوطنية (Office of national statistics, 2018)	المملكة المتحدة	منظمة مستقلة	- ساعات العمل - عدد الوظائف - عدد العمال	المخرج للساعة المخرج للوظيفة المخرج للعامل الناتج المحلي الإجمالي	✓	✓
٣	مفوضية الإنتاجية (Australian Bureau of Statistics ABS, 2018)	أستراليا	منظمة مستقلة مدعومة من البرلمان	- عدد العاملين - ساعات العمل	الناتج المحلي الإجمالي القيمة المضافة	✓	✓
٤	مفوضية الإنتاجية	النرويج	منظمة مستقلة غير ربحية	- عدد العاملين - ساعات العمل	الناتج المحلي الإجمالي القيمة المضافة	✓	✓
٥	مركز سنغافورة للإنتاجية لإدارة الإحصاء السنغافورية (Singapore Productivity Centre, 2018)	سنغافورة	المجلس القومي للإنتاجية	- ساعات العمل - عدد العمال	الناتج المحلي الإجمالي القيمة المضافة	✓	✓
٦	مركز الإنتاجية الكوري (Korean Productivity Center, 2018)	كوريا	منظمة مستقلة	- عدد العاملين - ساعات العمل - التوظيف	الناتج المحلي الإجمالي وتعويضات العاملين	✓	✓
٧	مركز الإنتاجية الماليزي (Malaysia ) Productivity	ماليزيا	وزارة التجارة الخارجية والصناعة	- عدد العاملين - ساعات العمل	القيمة المضافة	✓	✓



م	الجهة المعنية بقياس الإنتاجية	الدولة	الارتباط التنظيمي	آلية قياس إنتاجية الموظف		مستويات قياس الإنتاجية	
				المدخل	المخرج	المنظمة أو القطاع	الاقتصاد الكلي
	Corporation, (2018)						
٨	المركز الياباني للإنتاجية (Japan Productivity Center, 2018)	اليابان	منظمة مستقلة غير ربحية وغير حكومية (NGO)	- عدد العاملين - ساعات العمل	قيمة المخرجات	✓	
٩	الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (Federal Authority for Government Human Resources, 2018)	الإمارات العربية المتحدة	هيئة مستقلة	- ساعات العمل	النتائج المربوطة بالأهداف	✓	✓

#### رابعاً- المؤشر المقترح لقياس إنتاجية الموظف الحكومي:

يقدم هذا الجزء من الورقة المؤشر المقترح لقياس إنتاجية الموظف الحكومي. حيث تم فيه تناول النقاط الرئيسية التالية: بناء المؤشر، تطبيق المؤشر، إصدار تقارير الإنتاجية.

##### ١/٤ بناء المؤشر:

يتضح من الأدبيات والتجارب المتعلقة بموضوع الدراسة أن هناك عدة محاولات لقياس إنتاجية العاملين في الأجهزة الخدمية، إلا أن هناك صعوبة في ذلك من حيث القياس والتطبيق؛ حيث إن طبيعة الخدمات غير الملموسة، وتعقيدات مخرجات الأجهزة الخدمية تمثل الأسباب الرئيسة في صعوبة الوصول إلى إيجاد مقاييس واضحة تقيس إنتاجية الموظف كما هو الحال في الخدمات الصناعية التي تنتج سلعة ملموسة قابلة للحصر والعد بسهولة ويسر. وبالربط بين ما تضمنته أدبيات الدراسة في موضوع الإنتاجية وطبيعة العمل والخدمات في الأجهزة الحكومية، تم تصميم مؤشر لقياس إنتاجية الموظف في ظل المفاهيم والنماذج التالية:

١. تعريف (Prokopenko 1992) للإنتاجية، الذي ينص على أنها العلاقة بين النتائج - التي تتمثل في هذه الدراسة في المهام المنجزة - والوقت المستغرق لإنجازها. ونلاحظ أنه تم استخدام الوقت كعنصر رئيسي في قياس الإنتاجية، كما أن تطبيق مدخل الإدارة حسب الوقت يؤيد استخدام عنصر الوقت بوصفه إحدى الأدوات المهمة لتحسين مستوى الإنتاجية لأنه يعتبر دالة لكثير من التكاليف. وباستخدام مؤشرات الوقت الخاصة بمهام وأنشطة المنظمة لكل نشاط على حدة، فإن الإدارة تتمكن من تحديد مواضع الاختناق في المنظمة، ومن ثم العمل على إزالتها. وعليه تختلف مؤشرات أداء الوقت باختلاف النشاط الذي يراد قياسه. فإذا كانت إحدى مهام النشاط هو ردُّ السكرتير على محادثات العملاء، فيعبر عن مؤشر أداء هذه المهمة

بالوقت المُستغرق اللازم للرد على العميل الواحد، ويمكن استخراج الوقت المُستغرق في المتوسط لجميع العملاء خلال اليوم الواحد. ومن المعلوم أن الوقت موزع بالتساوي بين جميع موظفي المنظمة الواحدة، ولكن وحسب مفهوم الإنتاجية المعرفية فإن الفرق بين الموظفين يتمحور في كيفية إدارتهم وتخطيطهم لوقتهم في إنجاز المهام التي كُلِّفوا بها بكفاءة وفاعلية. فقد يدرك الموظفون أهمية الوقت في أداء مهامهم الإدارية اليومية، ولكنهم قد لا يدركون كيفية التخطيط وتحديد الأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

٢. أسلوب كوروساوا البنائي الوارد في شكل (٢-٣). يستند إلى الزمن كعنصر رئيسي في إنجاز المهام وحساب إنتاجية الموظف.

٣. نموذج الأداء التنظيمي الكلي الوارد في شكل (٢-٢) الذي يوضح أن الإنتاجية هي دالة في ثلاثة مؤشرات رئيسية هي: الكفاءة، والفاعلية، والجودة.

٤. طريقة مصفوفة الأهداف OMAX التي تعتمد على عدة معايير للأداء تتلخص في الكفاءة والفاعلية والجودة، ومن ثمَّ يحسب متوسطها الحسابي المرجح لتعطي مؤشر الإنتاجية للموظف.

٥. تعريف الإنتاجية وفقاً لمكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد: وهو ينص على أن الإنتاجية تتكون من عناصر الكفاءة والفاعلية والجودة والوقت المحدد للإنجاز والاستجابة والتكلفة. حيث يرى أن إنتاجية الموظف تعني القيام بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي، واستخدام الوقت بشكل كفؤ في إنجاز المهام الموكلة إليه، وإنتاج مخرجات عمل متسقة ومتجانسة.

٦. منهج الاستغلال الاحترافي للوقت لقياس إنتاجية الموظف: وهو منهج يعتمد على قياس الوقت المستغرق في أداء المهام المفيدة نسبةً للوقت المستغرق في أداء جميع المهام. كما أن إدخال بعد الجودة يعمل على تحسين هذا المقياس وإعطائه أفضلية في قياس الإنتاجية.

٧. منهج الكفاءة والوقت المعياري وكفاءة التشغيل لقياس إنتاجية الموظف: يعتمد المنهج على الوقت القياسي لأداء الخدمة، والعدد الكلي للموظفين، والعدد الكلي للمهام المستخدمة في تقديم الخدمات.

٨. أسلوب قياس الوقت المتعدد لقياس إنتاجية الموظف: يعتمد هذا الأسلوب على تحديد مقياس للوقت بأخذ عينة من المهام ودراسة تفصيلاتها جيداً، ثم تكليف عدد معين من الموظفين بأدائها، ومن ثمَّ قياس حدود الوقت المستغرق لأدائها ليصبح مرجعاً يوضح الحدين الأدنى والأعلى من الوقت اللازم لأداء المهمة.

٩. أسلوب الإنجاز لقياس إنتاجية الموظف: يتم قياس الإنتاجية عن طريق حساب النسبة بين عدد المهام المنجزة وعدد المهام المطلوب إنجازها بغض النظر عن الجودة، حيث إنها تدخل ضمناً كعامل في حساب عدد المهام المنجزة بالفعل.

١٠. منهج الجودة والنشاط لقياس إنتاجية الموظف: يعتمد هذا المنهج على تخصيص دقيقة واحدة إلى دقيقتين لكل ساعتين لتسجيل الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، والتي تسهم في زيادة جودة الأداء وبالتالي رفع إنتاجية الأفراد. وتمثل تلك الأنشطة التفكير والتنظيم والاعتماد على تبادل المعلومات وتنظيمها. وبالرغم من فاعلية هذا المنهج إلا أن إجراءاته ينتج عنها فقد جزء من أوقات العمل.

#### ٢/٤ افتراضات المؤشر:

بناءً على التعاريف والنماذج التي تمَّ استعراضها آنفاً، يعتبر الوقت عنصراً أساسياً لإنتاجية الموظف؛ إذ إن استغلال الموظف لأوقات الدوام الرسمي استغلالاً تاماً ينعكس على مستوى إنتاجيته. ويعد الموظف مسؤولاً ومساءلاً عن كيفية استغلاله للوقت المحدد نظاماً في إنجاز المهام المنوطة به؛ لذا تم بناء مؤشر قياس إنتاجية الموظف بناءً على الافتراضات التالية:

- يتم قياس إنتاجية الموظف على أساس المهام المكلف بها خلال فترة زمنية محددة.
- تسهم مهام الموظف المنوطة به في تحقيق أنشطة ومخرجات وأهداف الوحدة الإدارية.

- فترة قياس إنتاجية الموظف أسبوعية: حيث يتم حصر جميع المهام المنوط بكل موظف إنجازها في بداية الدوام الأسبوع، ويتم إدخال بيانات إنجاز المهام بنهاية الدوام الأسبوعي، مع إمكانية إضافة أي مهام أخرى في أي وقت خلال الأسبوع، وإدخال بيانات الإنجاز متى ما تم الانتهاء منها.
- عدد ساعات العمل اليومية للموظف (٧) ساعات، وفي الأسبوع (٣٥) ساعة. مع اعتبار ساعة واحدة في اليوم غير مستغلة في العمل (أداء الصلاة، المكالمات الهاتفية الخاصة،...). وبالتالي يكون عدد الساعات المتاحة لإنجاز المهام والتي يتم بناء عليها حساب مؤشرات الإنتاجية هو (٦) ساعات في اليوم و(٣٠) ساعة في الأسبوع.
- يأخذ المؤشر في الحسابان تكليف الموظف بساعات عمل إضافية خارج أوقات الدوام الرسمي.

#### ٣/٤ مدخلات المؤشر:

يوضح الجدول (٤-١) مدخلات مؤشر قياس إنتاجية الموظف الذي تم بناؤه.

#### جدول (٤-١)

#### مدخلات مؤشر قياس إنتاجية الموظف

المدخل	التعريف
رقم الموظف	الرقم الوظيفي (أو رقم الهوية).
الوحدة الإدارية	الوحدة الإدارية التي تقع ضمنها المهمة المكلف بها الموظف.
المسؤول المباشر	المدير المباشر أو المسؤول المباشر الذي يشرف على المهام المكلف بها الموظف.
المهمة	وحدة العمل أو الجهد البشري المبذول لأداء خدمة معينة.
نوع المهمة	المسمى العام للمهمة، وهو في الغالب يتمثل في المهام التي يمارسها الموظف طبقاً للوصف الوظيفي، مثال: إعداد التقارير. ويعتبر هذا مهماً في تسهيل عملية تصنيف المهام وحصرها واستخراج الإحصائيات المتعلقة بها.
اسم المهمة	ويقصد به الاسم الدقيق للمهمة، وهو ينبثق من نوع المهمة، مثال: إعداد تقرير التطبيق التجريبي لنظام إنتاجية. لاحظ أن اسم المهمة هذه انبثق من نوع المهمة (إعداد التقارير).
المخرج	العمل المنجز أو الكمية المنتجة خلال فترة معينة.
المدة القياسية (te)	المدة الزمنية المتوقعة لإنجاز مهمة معينة.
المدة المستغرقة (ta)	المدة الزمنية التي استغرقتها موظف لإنجاز مهمة معينة بشكل كامل أو جزئي.
الوقت الإضافي (v)	ساعات تكليف الموظف خارج وقت الدوام الرسمي.
الوقت المتاح (h)	(٦) ساعات + الوقت الإضافي.
نسبة الإنجاز (p)	النسبة المئوية المنجزة من المهمة، ويرمز لها بالرمز $P$ ، وتأخذ القيم وفق المقياس المتدرج ٠% (لم يبدأ المهمة أو لم ينجزها) إلى ١٠٠% (تم الإنجاز بشكل كامل). ويقوم الموظف بتحديد نسبة إنجاز المهمة في فترة القياس، ومن ثم تُعتمد من المسؤول المباشر عن المهمة.
جودة الإنجاز (q)	درجة الدقة والإتقان في تنفيذ المهمة المنجزة، ويرمز لها بالرمز $q$ ، وتأخذ القيم وفق المقياس المتدرج ٠%(جودة منعدمة) إلى ١٠٠% (جودة عالية). ويقوم الموظف بتقدير قيمة جودة إنجاز المهمة خلال فترة القياس، ويعتمدها المسؤول المباشر.

المدخل	التعريف
المدة الفعلية ( $tr$ )	حاصل ضرب المدة القياسية لإنجاز المهمة في نسبة إنجازها خلال فترة زمنية معينة.
وزن المهمة ( $w$ )	الوزن النسبي للمهمة مقارنة بالمهام الأخرى.
تاريخ بداية التكلفة	التاريخ المحدد لبداية التكلفة بمهمة.
تاريخ نهاية التكلفة	التاريخ المحدد لانتهاء من مهمة بشكل كامل.
تاريخ البداية الفعلي	تاريخ بداية العمل لإنجاز المهمة.
تاريخ النهاية الفعلي	تاريخ نهاية إنجاز المهمة.

#### ٤/٤ مؤشر قياس الإنتاجية المطور:

بناءً على ما ورد في الأجزاء (١/٤) - (٣/٤)، فإن الإنتاجية هي دالة في مؤشرات الكفاءة والفاعلية والجودة؛ وعليه يكون مؤشر الإنتاجية المقترح هو:

$$I_{productivity} = \sqrt[3]{I_{efficiency} \times I_{effectiveness} \times I_{quality}}$$

#### مؤشر الإنتاجية المعدل Adjusted Productivity Index:

نظراً إلى أن مؤشر الكفاءة الوارد بالصيغة أعلاه لا يأخذ في الحسبان مدى استغلال الموظف لكل ساعات الدوام في العمل نتيجة لعدم تكلفه بمهام كافية أو لغيابه؛ تم تصحيح (أي تعديل) مؤشر الإنتاجية أعلاه بحيث يكون موزوناً بنسبة استغلال الوقت المتاح للعمل. ويأخذ مؤشر الإنتاجية المعدل الصيغة التالية:

$$\tilde{I}_{productivity} = I_{productivity} \times \frac{\sum_{i=1}^k tr_i}{\sum_{i=1}^n h_i}$$

#### مؤشرات أخرى:

كما يمكن حساب بعض المؤشرات الأخرى المكملة لمؤشرات الإنتاجية والتي من أبرزها، على سبيل المثال لا الحصر:

نسبة استغلال المدة المتاحة = نسبة مجموع المدة المستغرقة في إنجاز المهام إلى المدة المتاحة للموظف خلال الأسبوع

$$\frac{\sum_{i=1}^k ta_i}{\sum_{i=1}^7 h_i} \times 100$$

$$\frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k ta_{ij}}{\sum_{i=1}^n h_i} = \text{المتوسط اليومي للمدة المستغرقة في إنجاز المهام خلال } n \text{ يوم}$$

$$\frac{\text{عدد المهام المنجزة بشكل كامل في المدة المحددة}}{\text{عدد المهام المكلف بها الموظف}} = \text{نسبة المهام المنجزة بشكل كامل في الوقت المحدد}$$

#### ٥/٤ مراحل تطبيق المؤشر:

تمرّ عملية استخدام المؤشر لتقييم إنتاجية الموظف بأربع مراحل رئيسية هي: تكوين المهام، رصد بيانات إنتاجية الموظف، حساب مؤشر إنتاجية الموظف، وأخيراً إصدار تقارير إنتاجية الموظف.

#### المرحلة الأولى - تكوين المهام:

- يتم تكوين ما يُسمّى بطاقة المهام لكل موظف، وذلك على النحو التالي:
- توزيع نماذج مخصّصة على جميع موظفي الوحدة الإدارية المستهدفة لحصر المهام الفعلية التي يمارسها الموظف والمهام حسب مسماه الوظيفي.
- يتم اعتمادها من المسؤول المباشر.
- يتم إدخال جميع تلك المهام في النظام الحاسوبي لمؤشر قياس إنتاجية الموظف الذي سيرد الحديث عنه الجزء التالي من الدراسة، بحيث يسهل استحضارها عندما يقوم الموظف بتحديد المهام المكلف بها في فترة القياس.
- يمكن للموظف إضافة أي مهمة أخرى يكلف بها في حال عدم وجود تلك المهمة ضمن قائمة المهام المدرجة مسبقاً في النظام.

#### المرحلة الثانية - رصد إنتاجية الموظف:

ويتم فيها اتباع الخطوات التالية حسب الترتيب الوارد أدناه:

في بداية الأسبوع:

- يدخل الموظف على النظام الحاسوبي لتحديد مهامه للأسبوع الحالي، ثم يبدأ بتحديد المهام المتوقع منه إنجازها خلال الأسبوع الحالي.
- يقوم الموظف باختيار نوع المهمة من بطاقة مهامه.
- يكتب اسم المهمة بشكل مفصل.
- يحدّد الموظف عدد الساعات القياسية لإنجاز المهمة.
- يعتمد المسؤول المباشر المهام المدخلة وبياناتها المتعلقة بها.

في نهاية الأسبوع:

- يدخل الموظف بيانات إنجاز المهام المحددة للأسبوع الحالي، حيث يدخل لكل مهمة المدة المستغرقة في إنجازها، ونسبة وجودة الإنجاز.
- يتم مراجعة واعتماد بيانات الإنجاز من المسؤول المباشر.

#### المرحلة الثالثة - حساب مؤشر إنتاجية الموظف:

يتم حساب مؤشرات الإنتاجية للموظف في كل وحدة إدارية وفقاً للمعادلات المطورة في (٤/٤).

#### المرحلة الرابعة - إصدار تقارير الإنتاجية:

يمكن إصدار ثلاثة أنواع من التقارير آلياً: على مستوى الموظف، والوحدة الإدارية، والمنظمة. ويمكن لهذه التقارير أن تكون أسبوعياً، شهرياً، ربع سنوية، نصف سنوية أو سنوية. فعلى مستوى الموظف، يمكن إصدار تقرير مفصل عن إنتاجية الموظف يتضمن عدداً من المؤشرات تتمثل في التالي:

- إنتاجية الموظف الحالية ولأي فترة زمنية.
- مؤشر استغلال الوقت للموظف.
- عدد المهام التي كُلف بها الموظف خلال فترة زمنية معينة.

- نسبة وعدد المهام المنجزة بشكل كامل في المدة المحددة.
- وقياساً على ذلك يمكن إصدار تقارير للموظف على مستوى الإدارة والمنظمة.

### خامساً- النظام الإلكتروني لحساب وإدارة إنتاجية الموظف:

يأتي تصميم وبناء نظام "إنتاجية" ضمن تفعيل وتطبيق الجانب النظري على أرض الواقع، وترجمة المخرجات النظرية والمعادلات على شكل نظام إلكتروني لتمكين المنظمة من قياس إنتاجية موظفيها والوحدات الإدارية بسهولة ويسر.

#### ١/٥ الخصائص التقنية للنظام:

تمّ تصميم وبناء نظام إنتاجية الموظف باتباع المنهجية العالمية لبناء الأنظمة ( Software Development Life Cycle) المعتمدة على خطوات التحليل، والتصميم، والبناء، والتجريب والنشر. وقد طُوّر نظام إنتاجية على بيئة الويب باستخدام تقنية الأوراكل التالية:

- أوراكل لقواعد البيانات.
- لغة PL/SQL كلغة برمجة الإجراءات على مستوى قاعدة البيانات.
- بناء الشاشات باستخدام Oracle ADF & Jdeveloper.
- جافا JAVA كلغة برمجة الإجراءات على مستوى الشاشات.
- ويب لوجيك WebLogic كخادم التطبيقات (Application Server).

#### ٢/٥ وظائف النظام الأساسية:

يتكون نظام إنتاجية من نظامين أساسيين، الشكل (١-٥):

#### أ) إدارة النظام:

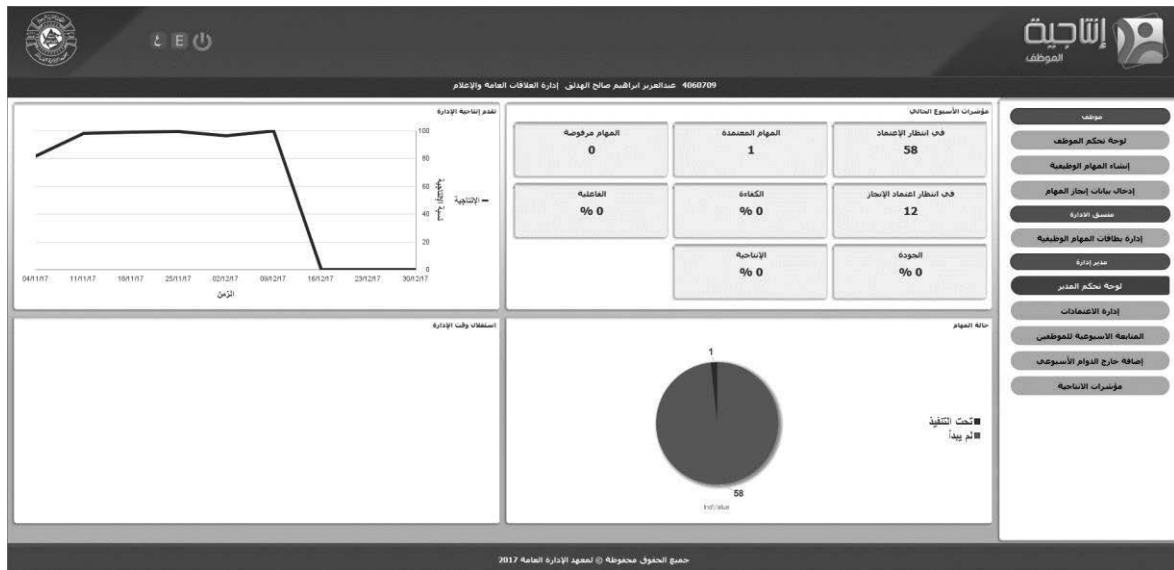
تحتوي على الوظائف الرئيسية المسؤولة عن تهيئة نظام إنتاجية والتمكّن من تفعيله وإدارته، وتشمل إدارة أنواع المهام والنشاطات، وإدارة السلاسل الوظيفية، وإدارة بطاقات المهام القياسية، إدارة الهيكلية والموظفين، وإدارة الصلاحيات.

الشكل (١-٥): وظائف نظام إنتاجية

## ب) نظام متابعة المهام اليومية:

يُمكن نظام متابعة المهام اليومية من متابعة المهام اليومية للموظف. وكما يتضح من الشكل (٥-٢) يحتوي النظام على الوظائف الأساسية التالية:

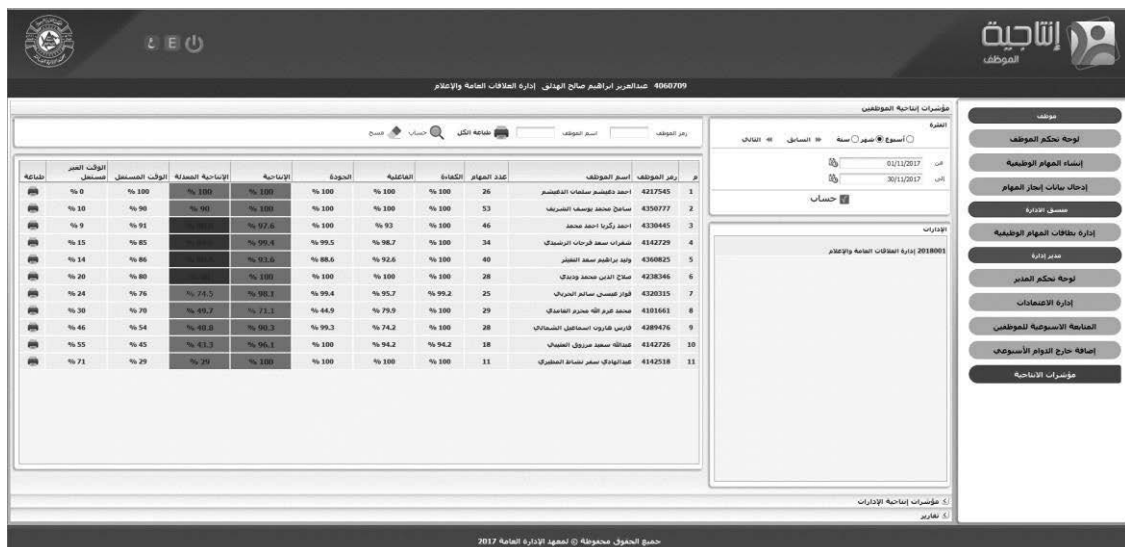
- الوظائف الخاصة بالموظف: وتشمل لوحة تحكم الموظف، وإنشاء المهام الوظيفية، وإدخال بيانات إنجاز المهام.
- الوظائف الخاصة بمدير الإدارة: وتشمل لوحة تحكم المدير، وإدارة الاعتمادات، والمتابعة الأسبوعية للموظفين، وإضافة خارج الدوام الأسبوعي، ومؤشرات الإنتاجية.
- الوظائف الخاصة بالمنسق: وتشمل إدارة بطاقات المهام الوظيفية.



الشكل (٥-٢): وظائف نظام إنتاجية

## ٣/٥ مخرجات نظام إنتاجية:

يقوم النظام بحساب مؤشرات الإنتاجية على مستوى الموظف والإدارة والمنظمة، وذلك بالاعتماد على معادلات رياضية تم بناؤها وبرمجتها في النظام. ويصدر النظام تقارير إلكترونية حول مؤشرات الإنتاجية على مستوى الموظف والإدارة والمنظمة، شكل (٥-٣)، تتضمن عدد المهام ومؤشرات الكفاءة والفاعلية والجودة والإنتاجية والوقت المستغل وغيرها.



الشكل (٥-٣): مؤشرات إنتاجية الموظف

## سادساً- تطبيق نظام قياس الإنتاجية:

تعدُّ مرحلة تطبيق نظام قياس إنتاجية الموظف من أهم مراحل الدراسة التي تسعى بشكل عام إلى التأكد من صلاحية مؤشر الإنتاجية والنظام وخلوه من الثغرات والأخطاء الفنية، وأن النظام يقوم بحساب إنتاجية الموظف وفقاً لمؤشرات الإنتاجية المطورة بشكل صحيح ومنطقي بناءً على بيانات حقيقية، بالإضافة إلى التأكد من سهولة استخدامه من خلال التطبيق العملي على عينة من الموظفين يعملون في إدارات ونشاطات مختلفة.

لذا تمَّ التطبيق على عينة مكونة من إدارتين (إدارة ١ وإدارة ٢) بمعهد الإدارة العامة لمدة ثلاثة أشهر، ومن منطلق سرية المعلومات تمَّ الاكتفاء باستخدام أسماء مستعارة للتعبير عن الأسماء الفعلية للإدارتين اللتين تمَّ اختيارهما للتطبيق التجريبي، والجدير بالذكر أن الإدارة ٢ هي بمستوى إدارة عامة. وتمَّ خلال فترة التطبيق العديد من الفعاليات والأنشطة التي أسهمت في تطبيق النظام في الإدارتين، شملت ثلاث مراحل: مرحلة نشر ثقافة قياس الإنتاجية، والتهيئة والجاهزية، والتطبيق الفعلي. وتمَّ خلال فترة التجريب متابعة جميع الموظفين وتدوين جميع ملاحظاتهم ومعالجتها أولاً بأول. وفي نهاية الفترة تمَّ استقصاء آراء مديري الإدارتين لحصر إيجابيات وسلبيات النظام وأوجه البناء وعوامل النجاح، بالإضافة إلى إجراء مسح لآراء الموظفين من خلال استبانة مقننة اشتملت على عبارات وأسئلة تقيس مدى سهولة استخدام النظام، وإيجابياته وسلبياته، وأوجه البناء.

يتناول هذا الجزء من الورقة عينة التطبيق، وفعاليات مرحلتي التهيئة والتجريب، ونتائج تقييم مرئيات مديري الإدارات التي طُبِّق فيها النظام، ونتائج تحليل مسح المستخدمين للنظام.

### ١/٦ اختيار عينة التطبيق:

- تم اختيار الإدارات التي تمَّ فيها تجريب نظام إنتاجية استناداً على المعايير التالية:
- تنوع المهام والأنشطة التي تمارسها الإدارة؛ مهام وأنشطة خدمية ليست لها مخرجات ملموسة بالإضافة إلى مهام وأنشطة لها مخرجات ملموسة.
  - التباين في المستوى التعليمي للموظفين؛ وذلك لضمان استخدامه في حال تعميمه.
  - التباين في عدد ودرجة تعقيد المهام.
- وبناءً على المعايير أعلاه، تمَّ اختيار الإدارتين (إدارة ١ وإدارة ٢) ليتمَّ تجريب نظام إنتاجية عليهما. وبلغ عدد الموظفين المستهدفين باستخدام نظام "إنتاجية" خلال التجريب على إدارة ١ خمسة عشر (١٥) موظفاً بما فيهم مدير الإدارة، في حين بلغ عدد الموظفين بالإدارة ٢ (٤٧) موظفاً بما فيهم مديرو الإدارات.

### ٢/٦ منهجية التطبيق:

وتضمنت مرحلة التطبيق ثلاث مراحل رئيسية: مرحلة اللقاء التعريفي حيث تضمنت عرضاً لمفاهيم الإنتاجية وطرق قياسها، وتمَّ تقديم عرض مباشر لنظام إنتاجية المطور؛ ومرحلة التهيئة حيث تضمنت التدريب على النظام وحساب مؤشرات الإنتاجية بالإضافة إلى بناء بطاقات المهام للموظفين وإسقاطها على النظام، وإتاحة الفرصة للموظفين لتجريب النظام وفقاً لمبدأ المحاولة والخطأ للتعرف على النظام وإتقان التعامل معه قبل مرحلة التطبيق الفعلي. والمرحلة الأخيرة هي الإطلاق والاستخدام الفعلي للنظام.

### ٣/٦ نتائج التطبيق الفعلي للنظام:

بنهاية فترة التطبيق، تمَّ تقييم التجربة والنظام من خلال بيانات ومعلومات حقيقية جُمِعت خلال فترة الاستخدام التطبيق الفعلي لنظام إنتاجية.

### ١/٣/٦ مصادر البيانات والمعلومات:

اعتمدت نتائج التطبيق على مصادر البيانات والمعلومات التالية:

١. استطلاع آراء مديري الإدارات.



٢. استطلاع آراء الموظفين المستخدمين للنظام.
٣. ملاحظات الفريق الاستشاري والموظفين مستخدمي النظام في أثناء فترة التطبيق.

### ٢/٣/٦ أدوات جمع البيانات:

تمَّ جمع البيانات باستخدام أسلوبي المقابلة المقننة (structured interview) والمسح الميداني كما يلي:

#### المقابلة المقننة:

تمَّ استقصاء آراء مديري الإدارتين اللتين تمَّ فيهما تجريب النظام باستخدام استمارة احتوت على أسئلة عن إيجابيات وسلبيات النظام وتطبيقه، وصعوبات وتحديات استخدام النظام، أوجه البناء المقترحة على النظام، وعوامل نجاح تطبيق النظام.

#### المسح الميداني:

تمَّ استقصاء آراء مستخدمي النظام في الإدارتين اللتين تمَّ فيهما تجريب النظام باستخدام استبانة تمَّ بناؤها لهذا الغرض. وللتأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)، أخضعت الاستبانة بعد الصياغة الأولية لاختبار الصدق الظاهري (Face validity)، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين في مجال منهجية البحوث والإحصاء بهدف معرفة قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ووضوح بنودها ودقتها وصدقها لقياس ما ترمي لقياسه. ولم ترد أي ملاحظات جوهرية على الاستبانة، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بالصدق، وبالتالي الوثوق بالنتائج التي ستسفر عن تطبيقها. ولقياس ثبات الأداة، تمَّ حساب معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) للبنود التي تقيس آراء مستخدمي نظام إنتاجية حول سهولة التعامل مع النظام وإيجابياته. وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٢٨) أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (٠,٧)؛ وهو ما يشير إلى ثبات الأداة فيما لو استخدمت لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أجريت فيها الدراسة (DeVellis, 2012).

### ٣/٣/٦ تحليل نتائج التطبيق التجريبي للنظام:

#### أ. آراء مديري الإدارات:

تمَّ استقصاء آراء مديري الإدارات التي تمَّ تطبيق النظام فيها من خلال مجموعة من الأسئلة المفتوحة، تضمنت الإيجابيات والسلبيات ومقترحات البناء. وفيما يلي آراء مديري الإدارات التي تمَّ فيها تطبيق النظام:

#### الإيجابيات:

١. سهولة تطبيق النظام واستيعابه بسرعة كبيرة.
٢. ساهم تطبيق النظام في تنظيم العمل في الإدارة، وإيجاد بطاقة مهام واضحة ومحددة لكل موظف.
٣. ساعد النظام مدير الإدارة في رصد الإنجاز الأسبوعي لكل موظف، وتقييمه من حيث الكم والزمن المستغرق للإنجاز وكذلك الجودة، وهو ما سيجعل تقييم أداء الموظف أكثر عدالة وإنصافاً، وليس مرتبطاً بالصورة الذهنية للأسابيع الأخيرة من العام، والتي تسبق إجراء عملية تقييم أداء الموظفين.
٤. ساعد النظام في ترتيب إجراءات العمل بشكل جيد.
٥. التواصل بين المدير والموظفين بشكل مستمر.
٦. توزيع المهام بنسب متقاربة بين الموظفين.
٧. متابعة جميع المهام من خلال النظام بشكل سريع ومريح.

#### المقترحات البنائية:

بالاطلاع على آراء المديرين حول سلبيات النظام، تبين من صياغتها أنها جاءت بشكل مقترحات بنائية، وفيما يلي أبرزها:

١. الزمن غير المستغل (أداء الصلاة، الراحة، استخدام دورات المياه... إلخ) يدخل في حساب الإنتاجية وبالتالي يتأثر التقييم النهائي للموظف سلبياً؛ لذا نقترح إعادة النظر في هذه النقطة ومعالجتها.
٢. النظر في إمكانية ربط النظام بالبريد الإلكتروني للموظف بحيث يمكنه من إعطاء تنبيه للموظف بعد اعتماد المهام من مدير الإدارة أول الأسبوع للبدء.
٣. من المهم وجود صفحة في النظام كمقدمة أو تمهيد، لشرح النظام وطريقة استخدامه بشكل مبسط، وإيضاح التعريفات والمصطلحات لنشر ثقافة قياس الإنتاجية؛ لأن معرفة واستيعاب قياس الإنتاجية كمفهوم ومعرفة المصطلحات سيجعل الموظف أكثر تفاعلاً معه.
٤. العمل على إيجاد ضابط يمنع التأثير في النتائج من خلال مدخلات وهمية أو غير دقيقة.
٥. اختصار الخطوات والحقول قدر الإمكان.

#### ب. آراء الموظفين المستخدمين للنظام:

تمّ استقصاء آراء موظفي الإدارات المستخدمة للنظام من خلال استبانة مقننة، تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة لتحديد مكامن القوة والضعف للنظام.

يوضح الجدول (٦-١) آراء مستخدمي النظام في الإدارتين حول مدى سهولة استخدامه ومساهمته في إدارة مهامهم اليومية. ويتضح من نتائج الاستقصاء أن معظم المستخدمين في الإدارتين يرون أن النظام سهل الاستخدام في جوانب المصطلحات المستخدمة، والوصول إلى المعلومات المطلوبة، وإدخال البيانات والانتقال بين الشاشات خاصة لدى موظفي إدارة ١. وأما في جوانب الحقول المطلوب تعبئتها، فيرى معظم موظفي إدارة ١ أن عدد الحقول مناسب بنسبة (٨٩%)؛ في حين يرى معظم موظفي إدارة ٢ خلاف ذلك، بنسبة (٥٥%). وكذلك يرى جميع موظفي إدارة ١ أن المدة الزمنية المستغرقة لإدخال البيانات مناسبة؛ في حين يرى نحو (٥٠%) من موظفي إدارة ٢ مناسبة المدة الزمنية المستغرقة لإدخال البيانات.

وفيما يتعلق بمدى مساهمة نظام قياس الإنتاجية في إدارة المهام اليومية، يرى غالبية موظفي إدارة ٢ أن النظام ساهم في حصر المهام الأسبوعية وترتيب الأولويات، وإنجاز المهام في الوقت المحدد، والتنافس الإيجابي مع زملاء العمل، وإبراز الإنجازات؛ في حين يرى معظم موظفي إدارة ٢ خلاف ذلك خصوصاً في جوانب ترتيب الأولويات والالتزام في إنجاز المهام وزيادة التنافس مع الزملاء، وربما يعود ذلك إلى عدم الالتزام التام باستخدام النظام.

جدول (٦-١)

نسب موافقة\* مستخدمي النظام على العبارات التي تقيس مدى سهولة استخدامه ومساهمته في إدارة مهامهم اليومية

عناصر التقييم	إدارة ١	إدارة ٢	الإدارتان
المصطلحات المستخدمة في نظام الإنتاجية واضحة.	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
الوصول إلى المعلومات المطلوبة في النظام سهل.	١٠٠%	٨٦%	٩٠%
عملية إدخال البيانات في النظام سهلة.	١٠٠%	٨١%	٨٧%
عدد الحقول المطلوب تعبئتها في النظام مناسب.	٨٩%	٤٥%	٥٩%
الانتقال بين شاشات نظام إنتاجية سهل.	٨٩%	٨١%	٨٣%
المدة الزمنية المستغرقة لإدخال البيانات مناسبة.	١٠٠%	٥٢%	٦٧%
ساهم النظام في حصر مهام الأسبوعية بدقة.	١٠٠%	٥٠%	٦٦%
ساهم النظام في ترتيب أولوياتي.	١٠٠%	٤٠%	٥٩%
ساهم النظام في الالتزام بإنجاز مهامي في وقتها المحدد.	٨٩%	٣٨%	٥٣%
ساهم النظام في زيادة التنافس مع زملاء العمل.	٨٨%	٤٣%	٥٥%
ساهم النظام في إبراز إنجازاتي.	١٠٠%	٥٧%	٧٠%

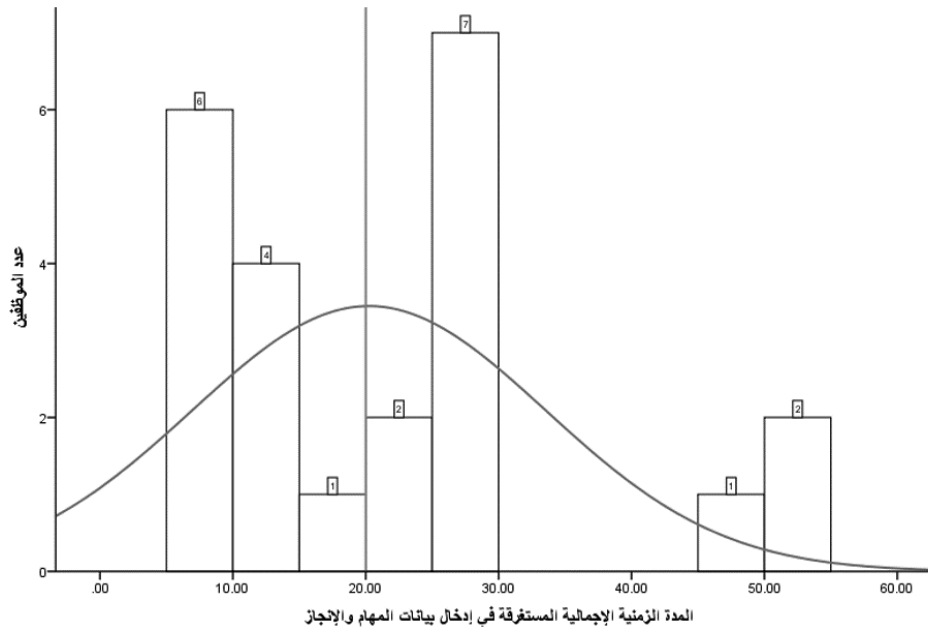
\* النسبة تمثل مجموع نسبي "موافق" و"موافق إلى حد ما"

ويوضح الجدول (٢-٦) أن المدة الزمنية لإدخال بيانات المهام تتراوح ما بين (٣) إلى (٣٠) دقيقة للموظف، حيث بلغ الوسط الحسابي لمدة إدخال بيانات المهام (١١) دقيقة في إدارة ١ و(٩) دقائق في إدارة ٢؛ في حين بلغ متوسط مدة إدخال بيانات إنجاز المهام الأسبوعية (٩) دقائق و(١١) دقيقة في إدارة ١ وإدارة ٢ على الترتيب، وبانحرافات معيارية أكبر في إدارة ٢ مقارنة بإدارة ١. وقد بلغ متوسط المدة الزمنية الإجمالية المستغرقة لإدخال بيانات المهام والإنجاز بنحو (٢٠) دقيقة للإدارتين معاً، شكل (١-٦).

جدول (٢-٦)

المدة الزمنية المستغرقة لإدخال المهام وبيانات الإنجاز الأسبوعية (دقيقة)

الإدارة	الوسيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل مدة	أكبر مدة
المدة الزمنية المستغرقة لإدخال المهام الأسبوعية:					
إدارة ١	٥	١١	١٠	٥	٣٠
إدارة ٢	١٠	٩	٥	٣	٢٠
المدة الزمنية المستغرقة لإدخال بيانات إنجاز المهام الأسبوعية:					
إدارة ١	٥	٩	٨	٣	٢٥
إدارة ٢	١٠	١١	٦	٣	٢٥



شكل (١-٦): التوزيع التكراري للمدة الزمنية المستغرقة لإدخال بيانات المهام والإنجاز (دقيقة)

وقد بلغ متوسط عدد المهام المكلف بها الموظف أسبوعياً في الإدارتين ١ و ٢ حوالي (٧) و (٥) مهام على الترتيب. وبلغ متوسط عدد مهام الموظف في الإدارتين معاً (٦) مهام مع تباين أكبر في عدد مهام الموظف في إدارة ٢، الجدول (٣-٦).

وتوضّح نتائج معاملات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين المدة الزمنية المستغرقة لإدخال بيانات المهام والمدة الزمنية المستغرقة لإدخال بيانات الإنجاز، جدول (٤-٦). بينما تشير النتائج إلى وجود علاقة ضعيفة بين عدد المهام وكلّ من المدة المستغرقة لإدخال بيانات المهام وبيانات الإنجاز، وقد يرجع ذلك إلى التفاوت في مستوى مهارات التعامل مع الحاسب الآلي.

جدول (٣-٦)

عدد المهام المكلف بها موظفو إدارتي العلاقات العامة والإعلام والطباعة والنشر

الإدارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة ١	٧	٢
إدارة ٢	٥	٣
الإدارتان	٦	٣

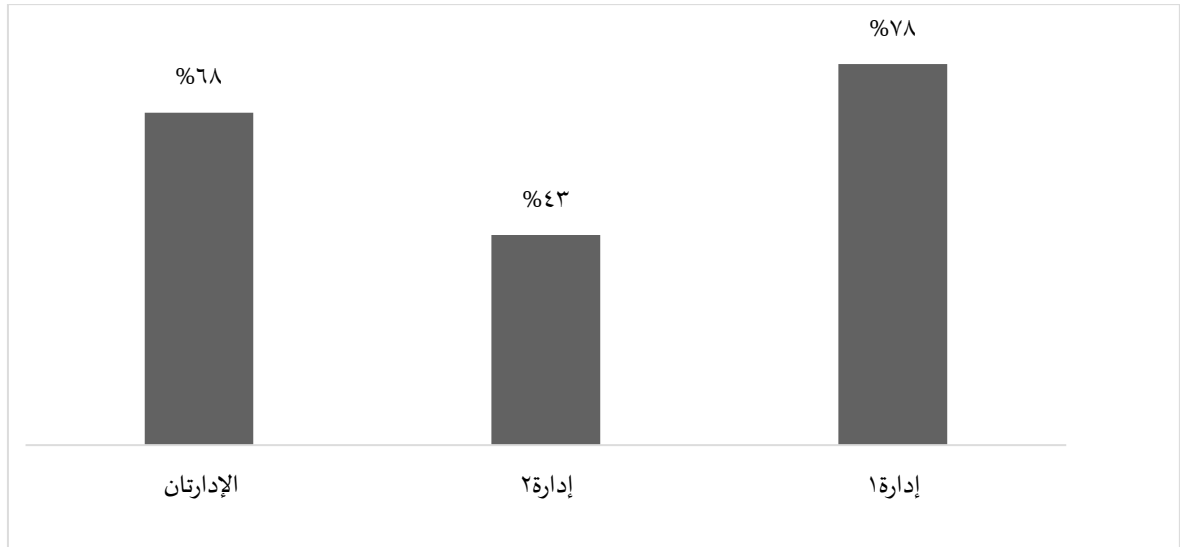
جدول (٤-٦)

معاملات ارتباط سيرمان بين الوقت المستغرق لإدخال بيانات المهام، والوقت المستغرق لإدخال بيانات الإنجاز، وعدد المهام

المتغير	كم متوسط الوقت الذي استغرقت فيه إدخال بيانات إنجاز مهامك الأسبوعية؟	كم متوسط الوقت الذي استغرقت فيه إدخال بيانات إنجاز مهامك الأسبوعية؟
كم متوسط الوقت الذي استغرقت فيه إدخال بيانات إنجاز مهامك الأسبوعية؟	٠,٨١ (٠,٠٠١)	-
كم متوسط عدد مهامك المدخلة أسبوعياً؟	٠,١٥ (٠,٤٨)	٠,٣١ (٠,١٥)

الأرقام بين الأقواس هي قيم الاحتمال (p-values).

إنّ معظم الموظفين المستخدمين للنظام أوصوا بتطبيقه في إدارات المعهد الأخرى بنسبة (٦٨%)، الشكل (٢-٦). وتجدر الإشارة إلى أن نسبة استخدام الموظفين للنظام في إدارة ١ قد بلغت (١٠٠%) خلال فترة التطبيق الفعلي، في حين تراوحت نسبة الاستخدام لدى موظفي إدارة ٢ ما بين (٠%) و (٢٥%) خلال الفترة نفسها. ويرى فريق الدراسة أن أحد أهم الأسباب الرئيسية في تفاوت نسب استخدام النظام يعود إلى مدى التزام المدير المسؤول بإدارة النظام.



شكل (٦-٢): نسبة الموظفين الذين أوصوا بتعميم النظام على المعهد

ومن أبرز إيجابيات نظام إنتاجية من وجهة نظر الموظفين المستخدمين للنظام ما يلي:

- إدارة المهام اليومية بكفاءة وفاعلية من حيث حصر وتوثيق مهام الموظف، ترتيب الأولويات، إبراز إنجاز الموظف، تنظيم العمل وتحسين جودته، تحديد معوقات العمل، متابعة وضبط إنجاز المهام.
- ممارسة آلية جديدة لقياس الإنتاجية.
- نشر ثقافة قياس الإنتاجية.
- تحفيز الموظف لزيادة الإنتاجية.
- العدالة في تقييم الموظف.
- سهولة النظام ووضوحه.

إلا أن هناك بعض السلبيات للنظام كما يراها الموظفون، من أهمها: اعتماده على الثقة بين المدير والموظف، وأن عملية إدخال المهام وبيانات الإنجاز تستغرق وقتاً طويلاً.

#### ج. ملاحظات الفريق الاستشاري والموظفين في أثناء فترة التطبيق:

في أثناء فترة التطبيق ورد عدد من الملاحظات والاقتراحات التي تتعلق باستخدام النظام، والتي تمّ عكسها على النظام وساهمت في بنائه بشكل كبير، وكان من أبرزها:

- تمكين مدير الإدارة من استخدام النظام كموظف.
- إنشاء وظيفة "المتابعة الأسبوعية" للموظفين لصلاحيات مدير الإدارة، يمكن من خلالها متابعة دقيقة لاستخدام موظفيه للنظام.
- تمكين مدير الإدارة من إدخال ساعات خارج الدوام إلى النظام يدوياً.
- إجراء العديد من التحسينات المتعلقة بضبط إدخال البيانات.

#### د. مؤشرات الإنتاجية في إدارات التطبيق.

نستعرض هنا فقط عينة من مؤشرات الإنتاجية على ثلاثة مستويات: الموظف، والإدارة، والإدارتين معاً، علماً أن هذه المؤشرات مبنية على بيانات حقيقية تعكس إنتاجية الموظفين خلال فترة التطبيق للمؤشر والنظام.

#### أولاً- مؤشرات الإنتاجية على مستوى الموظف:

فيما يلي عرض عينة لأهم مؤشرات الإنتاجية وحالة إنجاز المهام لكل موظف حسب الإدارة، وعرض بعض اللقطات لشاشات مختارة من نظام إنتاجية.

يوضح الجدول (٥-٦) مؤشرات الإنتاجية لموظفي إدارة ١، ويوضح الشكلان (٦-٣ أ) و (٦-٣ ب) مؤشرات الإنتاجية لموظف، ولوحة تحكم تتضمن مؤشرات الإنتاجية.

جدول (٥-٦)

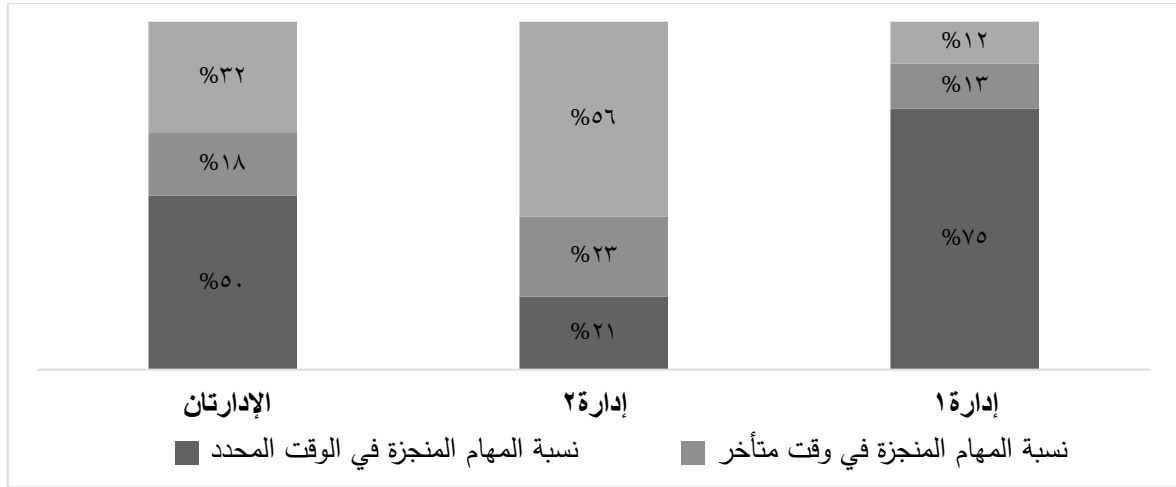
مؤشرات الإنتاجية لموظفي إدارة ١

الوقت غير المستغل	الوقت المستغل	الإنتاجية المعدلة	الإنتاجية	الجودة	الفعالية	الكفاءة	عدد المهام	رمز الموظف	
%٠,٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٣٩	٤٢١٧٥٤٥	١
%٥,٧	%٩٤,٣	%٩٢,٨	%٩٨,٤	%٩٩,٩	%٩٥,٥	%٩٩,٩	٧٦	٤٣٣٠٤٤٥	٢
%٨,٩	%٩١,١	%٩١,١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٨٣	٤٣٥٠٧٧٧	٣
%١٥,٧	%٨٤,٣	%٨٣,٩	%٩٩,٦	%٩٩,٥	%٩٩,٢	%١٠٠	٥٤	٤١٤٢٧٢٩	٤
%١٢,٨	%٨٧,٢	%٨٣,٥	%٩٥,٧	%٩١,٩	%٩٥,٥	%١٠٠	٦٠	٤٣٦٠٨٢٥	٥
%١٦,٨	%٨٣,٢	%٨٣,٢	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٤٦	٤٢٣٨٣٤٦	٦
%٢٣,٩	%٧٦,١	%٧٥,٢	%٩٨,٨	%٩٩,٦	%٩٧,٣	%٩٩,٥	٤٠	٤٣٢٠٣١٥	٧
%٢٠,٤	%٧٩,٦	%٦٣,٤	%٧٩,٧	%٥٧,٦	%٨٧,٨	%١٠٠,٠	٤٢	٤١٠١٦٦١	٨
%٤٤,٣	%٥٥,٧	%٥٤,٦	%٩٨,١	%١٠٠,٠	%٩٧,١	%٩٧,١	٣٥	٤١٤٢٧٢٦	٩
%٤٣,٢	%٥٦,٨	%٥٣,٣	%٩٣,٨	%٩٩,٦	%٨٢,٨	%١٠٠	٤٨	٤٢٨٩٤٧٦	١٠
%٦٢,١	%٣٧,٩	%٣٧,٩	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	٢٣	٤١٤٢٥١٨	١١

شكل (٦-٣ أ): مؤشرات الإنتاجية لموظفي إدارة ١ - لقطة من شاشات النظام



كما يوضح الشكل (٥-٦) متوسط نسب إنجاز المهام للموظف على مستوى الإدارة.



شكل (٥-٦): متوسط نسب إنجاز المهام للموظف على مستوى الإدارة

## سابعاً- ملخص النتائج والتوصيات:

### ١/٧ ملخص النتائج:

بناءً على الجانب النظري للورقة ونتائج التطبيق لنظام قياس الإنتاجية على عدد من الإدارات الفعلية، تمّ التوصل إلى العديد من النتائج والاستنتاجات التي يمكن تلخيص أهمها في التالي:

١. التمكن من القياس الكمي لمستوى إنتاجية الموظف من خلال مستوى استغلاله للوقت المتاح له في إنجاز مهامه الوظيفية بسهولة ويسر؛ وذلك من خلال بناء مؤشر رياضي مبني على أسس علمية يستند في حسابه على مؤشرات الكفاءة والفاعلية والجودة في تنفيذ المهام المحددة في وقتها القياسي.
٢. يساهم النظام المطور في تمكين المديرين والموظفين من إدارة مهامهم الوظيفية اليومية بكفاءة وفاعلية.
٣. يتميز النظام بسهولة الاستخدام، ويستغرق في المتوسط ما لا يتجاوز (١٥) دقيقة فقط لإدخال المهام وبيانات الإنجاز.
٤. تمّ رصد مقاومة لاستخدام النظام من قبل بعض الموظفين خلال فترة التجريب، وهذا أمر متوقع وطبيعي لأي تجربة جديدة في المنظمات ولا سيما فيما يتعلق بتقييم الأداء.
٥. تقييم جودة إنجاز المهام يعتمد على تقدير الموظف والمدير المباشر، ومن الأنسب إيجاد آلية لتقييم جودة إنجاز المهام بشكل عملي وأكثر دقة إن أمكن.
٦. يساعد النظام في تحقيق مبدأ العدالة من حيث توزيع المهام وإبراز الجهود الحقيقية والإنجازات لكل موظف.
٧. يمكن الاستفادة من مخرجات مؤشر قياس إنتاجية الموظف في إدارة الأداء في المنظمة.
٨. النظام جاهز للتطبيق الفعلي في المنظمات.
٩. يلزم لتطبيق النظام توفر المتطلبات التالية:
  - البنية التحتية اللازمة من خوادم وشبكة وأجهزة الحاسب الآلي تتناسب مع حجم المنظمة.
  - توفير الرخص اللازمة من قواعد البيانات وتطبيقات الخوادم.
  - الربط والتكامل مع نظام الموارد البشرية في الجهاز الحكومي.



---

- تدريب المديرين والموظفين على استخدام النظام وقراءة نتائج قياس الإنتاجية.

١٠. هناك عوامل نجاح تلعب دوراً مهماً في تطبيق النظام، منها:

- التزام الإدارة العليا بتطبيق النظام.
- التزام المدير المباشر باستخدام النظام والتعامل معه بجدية تامة.
- وجود وحدة تنظيمية (كإدارة المتابعة) للقيام بمتابعة استخدام النظام من قبل الإدارات المختلفة.
- الشفافية والموضوعية في تحديد وتقييم المهام.
- نشر ثقافة قياس الإنتاجية في المنظمة على جميع المستويات، وتوضيح أن الغاية من قياس الإنتاجية هو بناء الموظف وليس تقييمه.

#### ٢/٧: التوصيات:

بناءً على ما سبق، تُقدّم الورقة مجموعة من التوصيات التالية:

١. تبني تطبيق نظام قياس إنتاجية الموظف من أجل قياس وتحسين الإنتاجية من خلال رصد مهام الموظفين والإدارات والزمن القياسي المستغرق في تنفيذها.
٢. ربط نظام قياس إنتاجية الموظف مع أنظمة الموارد البشرية في الجهة، للاستفادة من مخرجاته في بناء الموظفين والأداء.
٣. التهيئة الجيدة لتطبيق واستخدام النظام من خلال تكوين بطاقات مهام الموظفين وإسقاطها على النظام، وتدريب الموظفين، والتطبيق التجريبي للنظام لفترة قصيرة قبل التطبيق الفعلي له.
٤. نشر ثقافة قياس الإنتاجية بين الموظفين لخفض مستوى المقاومة لاستخدام نظام الإنتاجية.
٥. توفير بنية تحتية تقنية تشمل خوادم وشبكة وأجهزة حاسب آلي تتناسب مع حجم المنظمة بالإضافة إلى رخص قواعد البيانات وتطبيقات الخوادم.
٦. لتطبيق النظام بفعالية، ينبغي توفر ما يلي:
  - التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام قياس الإنتاجية.
  - تكليف وحدة إدارية تقوم بمتابعة ومراقبة استخدام النظام من قبل الإدارات المختلفة بكفاءة وفعالية.
  - توفير دليل إجراءات عمل لتسهيل بناء بطاقات مهام الموظفين.

---

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- بابر، مصطفى (٢٠٠٧م). الإنتاجية وقياسها. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- بورقية، شوقي (٢٠٠٨م). التمييز بين الكفاءة والفاعلية والأداء. كلية الاقتصاد وعلوم التيسير، جامعة سطيف: الجزائر. (بدون ناشر).
- التويجري، محمد بن إبراهيم (د.ت). معايير الكفاءة وتحسين الأداء في القطاع العام. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحراشة، حسين محمد (٢٠١١م). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح حمد (١٤٢١هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القحطاني، سعد بن سعيد (٢٠١٥ م). الإحصاء التطبيقي الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام SPSS. الرياض: معهد الإدارة العامة - مركز البحوث.
- المنصور، كاسر وطلال، الأحمد (٢٠٠٤) "قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي". جامعة الزيتونة الأردنية.
- المنصور، كاسر (٢٠٠١). إدارة المعلومات ومشكلات التنمية الإدارية في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الهواري، سيد (٢٠٠٠). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. خطة التنمية الخمسية العاشرة. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allen, D. & Schwartz, T. (2011). Being More Productive. Harvard Business Review, 89, 82-87.
- Asian Productivity Organization (APO) (2015). Handbook on Productivity. Japan: APO.
- Balk, W. (1992). Organization Theories As Instigators Of Public Productivity Handbook, Marcel Dekker, Inc USA.
- Balkan, D. (2011). Enterprise Productivity Measurement in Services by OMAX (Objective Matrix) Method and Application with Turkish Emergency Service. Turkey: National Productivity Centre of Turkey.
- Berman, E. and Wang, X. (2000). Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform. Public Administration Review. Vol. 60(5), 409-420.
- Bharadwaj, S. S. & Saxena, K. B. C. (2005). Knowledge Management in Global Software Teams. The Journal for Decision Makers. Vol. 30(4), 65-75.
- Brase, C. H. and Brase, C. P. (2014). Understandable Statistics - Concepts and Methods, 11th Edition. Cengage Learning.
- Caiden, N. (1998). Public Service Professionalism for Performance Measurement and Evaluation. Public Budgeting & Finance. Vol. 18(2), 35-52.
- Carleton, K. (2011). How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature. International Journal of Management. Vol. 28(2), 459-468.
- Davenport, T. (2002). Can You Boost Knowledge Work's Impact on the Bottom Line?'. Harvard Management Update. Vol.7 (12), 3.
- Davenport, T. H. (2005). Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers. Thomas H. Davenport.
- Davenport, T. H. (2011). Rethinking knowledge work: A strategic approach. McKinsey Quarterly, (1), 89-99.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L. & Beers, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. MIT Sloan Management Review, 37, 53-66.
- Davenport, T. H., Thomas, R. J. & Cantrell, S. (2002). The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance. MIT Sloan Management Review, 44(1), 23-30.

- 
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications*, Third ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  - Dewhurst, M., Hancock, B. & Ellsworth, D. (2013). Redesigning Knowledge Work. *Harvard Business Review*, 91(1), 58-64.
  - Dove, R. (1998). The knowledge worker. *Automotive Manufacturing & Production*, 110(6), 26-28.
  - Drucker, P. F. (1985). *Managing the knowledge worker*. New York, Times Books.
  - Drucker, P. F. (1991). The New Productivity Challenge. *Harvard Business Review*, 69(6), 69-79.
  - Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
  - Epstein, P. (1992). *Measuring The Performance Of Public Sector*. Public Productivity Handbook, Marcel Dekker, Inc USA.
  - Erne, R. (2011). Making Knowledge Workers Productive ; A Cross-Industrial View. *International Journal of Management Cases*, 13(3), 59-76.
  - Felix, G. H. and Riggs, J.L. (1983). Productivity Measurement by Objectives. *National Productivity Review*, 386-393.
  - Fickert, R. (2001). *Performance Measurement in der oeffentlichen Verwaltung*. Universitaet St. Gallen.
  - Frick, D. E. & Drucker, P. F. (2011). Motivating the Knowledge Worker. *Defense Acquisition Research Journal, A Publication of the Defense Acquisition University*, 18(4), 368-387.
  - Gomez R. F. (2013). *The Factors Determine Knowledge Workers Productivity within the Irish IT Industry*. A thesis presented to Dublin Business School and Liverpool John Moore's University
  - Gummer, B. (2000). Managing Knowledge and Knowledge Workers in Organizations: When You Got It, Flaunt It!'. *Administration in Social Work*, 24(4), 75-92.
  - Hammer, M., Leonard, D. & Davenport, T. (2004). Why Don't We Know More About Knowledge?. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 14-18.
  - Herman & Abraham (1998). *Measuring State and Local Government Labor Productivity: Examples from Eleven Services*. US Department Of Labor, Bulletin 2495.
  - Hopp, W. J., Iravani, S. M. R. & Liu, F. (2009). Managing White-Collar Work: An Operations-Oriented Survey. *Production & Operations Management*, 18(1), 1-32.
  - Jones, E. C. (2005). Quality Control Measurement of an Engineering Productivity Index. *Quality Engineering*, 17(4), 641-646.
  - Kelloway, E. K. & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior'. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287
  - Lund, S., Manyika, J. & Ramaswamy, S. (2012). Preparing for a new era of knowledge work. *McKinsey Quarterly* 103-110.
  - Mahmood, S. & Ali, B. (2011). An Empirical Investigation on Knowledge Workers Productivity in Telecom Sector of Pakistan. *Information Management & Business Review*, 3(1), 27-38.
  - Malone, T. W., Laubacher, R. J. & Johns, T. (2011). The Age of Hyper Specialization. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 56-65.
  - Maruta, R. (2012). Maximizing Knowledge Work Productivity: A Time Constrained and Activity Visualized PDCA Cycle. *Knowledge & Process Management*, 19(4), 203-214.
  - Matson, E. & Prusak, L. (2010). Boosting the productivity of knowledge workers. *McKinsey Quarterly*, 4), 93-96.
  - (2017) "Government Productivity. not published Discussion paper , April 2017. McKinsey and Company
  - Mládková, L. (2012). Management of Knowledge Workers. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 766-773.
  - Mohanta, G. C. & Thooyamani, K. P. (2010). Productivity Improvement: Knowledge Workers'. *SCMS Journal of Indian Management*, 7(3), 89-100.
-

- 
- Naomi, S. (2011). Knowledge Worker Productivity: challenges, issues, solutions. GSA Enterprise Transformation
  - Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, 69(6), 96-104.
  - Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, 5(1), 14-37.
  - Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government, How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector, New York
  - Peter F. Drucker (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. The University of California.
  - Prokopenko, J. (1992). Productivity management: A practical handbook. Geneva, International Labour Office.
  - (2015). Measuring employee productivity-topic overview. PHE publications gateway number(2014819). Public Health England.
  - Ramírez, Y. W. & Nemhard, D. A. (2004). Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. Journal of Intellectual Capital, 5(4), pp. 602-628.
  - Schiraldi, M. M. (2013). Operations management. Published by InTech, Rijeka, Croatia
  - Swian, John (2017). Designing Research in Education: Concepts and Methodologies, Sage Publications London
  - (2011). A handbook for measuring employee performance: Aligning employee performance plans with organizational goals. Washington, D.C. United States. Personnel Management, Performance Management and Incentive Awards Division.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ([www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)). تم الاسترجاع بتاريخ ٠١/٠٢/٢٠١٨.
- Australian Bureau of Statistics (ABS)(2018) retrieved from <http://www.abs.gov.au> on 01/06/2018.
- Federal Authority for Government Human Resources AE(2018) <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/b96048ae.pdf> retrieved from on 01/06/2018.
- Japan Productivity Center(2018) retrieved from <https://www.jpc-net.jp> on 01/06/2018.
- Korean Productivity Center(2018) retrieved from <https://www.kpc.or.kr/eng/> on 01/06/2018.
- Malaysia Productivity Corporation (2018) retrieved from <http://www.mpc.gov.my/> on 01/06/2018.
- Office of national statistics(2018) “ Growth rates and indices for total public service output, inputs and productivity” retrieved from <https://www.ons.gov.uk/economy/economicoutputandproductivity/publicservicesproductivity> on 01/06/2018.
- Singapore Productivity Centre(2018) retrieved from <http://sgpc.sg/about-sgpc/> on 01/06/2018.
- US Bureau of Labor Statistics (1996), Productivity and costs, Third Quarter1995”. News Release No.95-518,17January. retrieved from <https://www.bls.gov> on 01/06/2000.
- US Office of Personnel Management (1981). Managers guide for improving productivity. (<https://catalog.hathitrust.org/Record/011420766>). Retrieved on 15-11-2017.

(ورقة عمل)

الممارسات الخاطئة في قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية

إعداد

د. طارق بن موسى العتيبي



## الملخص:

تشهد المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية نهضةً شاملةً في مجال إدارة وقياس الأداء، ومما لا شك فيه أنَّ رؤية المملكة ٢٠٣٠ أسهمت وبشكلٍ كبيرٍ في خلق لغةٍ موحدةٍ لدى الأجهزة العامة والعاملين فيها؛ خاصةً فيما يتعلق بإدارة وقياس الأداء.

وقد عملت الدولة لتحقيق الرؤية على خلق مُمكّنات؛ تُعنى بالعمل على متابعة تحقيق هذه الرؤية؛ مثل: المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة ومكاتب لتحقيق الرؤية وغيرها، وهي التي كان من ضمن إسهاماتها العمل على نشر ثقافة قياس وإدارة الأداء لدى العاملين في الأجهزة العامة ومتابعة أداء هذه الأجهزة.

وقامت معظم الأجهزة العامة في الدولة خلال السنوات الماضية على وَضْع ومتابعة مؤشرات الأداء فيها، وبالرغم من حداثة هذه التجربة فيها؛ إلا إن الواقع يشهد بوجود نجاحات في هذا الشأن؛ وذلك من خلال الجهود التي بذلت في الاستفادة من أفضل الطرق العلمية في قياس الأداء، وبالرغم من ذلك؛ فإنَّ هذه التجربة كغيرها كان من الطبيعي أن تقع فيها بعض الممارسات غير الدقيقة التي يقع فيها بعض العاملين في هذا المجال.

في هذه الورقة العلمية نتناول بشكل عام الممارسات الخاطئة في مجال قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية؛ إذ سنتناول الفرق بين إدارة الأداء وقياس الأداء، ثم أنواع الأداء في المنظمات وأهميته وفوائده والعوامل المؤثرة فيه.

في القسم الثاني من الورقة سنتناول أهم الممارسات الخاطئة في مجال قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية والتي تم اختصارها في ثلاث عشرة ممارسة، موزعة على محورين، ويتم في كل ممارسة توضيح الخطأ الذي يمكن أن يقع فيه بعض العاملين في هذا المجال؛ وفي النهاية نختم بتوصيات، آمليْن من الله سبحانه وتعالى أن يمنَّ علينا بالتوفيق والسداد فيما نحاول جاهدين فيما نأمل أن نوضّحه.

## المقدمة:

أصبحت التنمية الإدارية اليوم حقلاً علمياً مهماً في العلوم الإدارية، وفي الوقت نفسه باتت نشاطاً وميداناً عملياً وتطبيقياً قائماً في المجتمعات (الكبيسي، ٢٠٠٧، ٢٢) وتُركّز التنمية الإدارية على النهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري إلى وضع أفضل في جميع المجالات؛ وذلك من خلال توظيف الآليات الإدارية الحديثة التي تهدفُ بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية؛ سواء كانت هيكلية، أو بشرية، أو تقنية، أو إجرائية، أو بيئية، أو غيرها بشكل يشمل جميع جوانب الأداء المؤسسي، وذلك عبر وضع وتطوير إستراتيجيات، وحشد الجهود نحو تحقيقها، ومتابعة تنفيذها، والتعرف على المشكلات ونقاط الضعف ونقاط القوة؛ لتحسينها وتعزيزها. ويساعد على ذلك إدارة وقياس الأداء المؤسسي الذي هو عملية مستمرة؛ تمّ من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره؛ سواء على مستوى الموظف أو الوحدات الإدارية أو المنظمة ككل، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ والحصول على معلومات راجعة، وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، (Aguinis، ٢٠٠٩، ١٣).

بالرغم من كثرة الكتابات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي؛ إلا إنه لا يزال مفهوماً غير متفقٍ عليه؛ وذلك لاختلاف مداخل وأبعاد ورؤى من تناولوه من الكتاب والمفكرين؛ مما انعكس على تعريفات إدارة الأداء وقياس الأداء. وللمخروج من هذه الإشكالية عمدت عدة جهات في المملكة إلى وضع آليات ومنهجيات وأدلة معتمدة؛ من شأنها ضبط وتوحيد عملية قياس الأداء في الأجهزة العامة.

وبشكل عام؛ يرى (نيفين، ٢٠١٦) أنّ مقاييس الأداء لا توفر فقط للمديرين والمنظمة؛ أداة لقياس التقدم في أداء المنظمة فحسب كما هو في غالب تعاريف مقاييس الأداء؛ بل هي عندما تُصاغ بشكل جيد؛ فهي تحفّز وتُلهم الموظفين، وتحدد اتجاه المنظمة، وتُشجع على المواءمة فيها من القمة إلى القاعدة (٢٧٨)، وقد أوصى عدد من الباحثين بضرورة تبني مؤشرات تطبقها المنظمات لقياس كفاءتها وفعاليتها، (بن عبود، ٢٠٠٩، ٢٧).

وقد حدّد "المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)؛" أهداف قياس الأداء في التالي:

١. تمكين صنّاع القرار من متابعة تقدم أداء الأجهزة العامة.
٢. الإسهام في رفع كفاءة الأداء العام في العمل الحكومي.
٣. دعم ومساندة الأجهزة العامة في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية ومُستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

## إدارة الأداء، وقياس الأداء:

هناك فرقٌ بين إدارة الأداء وقياس الأداء؛ فالأخير هو إحدى مراحل إدارة الأداء؛ فالإدارة في مفهومها العام تشمل (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وهذا ينطبق على إدارة الأداء، أمّا عملية قياس الأداء؛ فيقتصر دورها الأساسي على معرفة الفرق بين الأداء الحالي مقارنةً بالأداء المُستهدف؛ من أجل ضمان التقدم في تحقيق الأداء المُستهدف. والمساعدة في تحسين إدارة الأداء. وكما هو واضح في الأهداف التي وضعها المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). والعلاقة بين إدارة الأداء وقياس الأداء؛ هي علاقة الكل بالجزء الذي يؤثر ويتأثر به.

فمثلاً دورة إدارة الأداء التي أصدرتها حكومة مقاطعة فيكتوريا في أستراليا؛ مكونة من إطار الذي يتضمن المراحل التالية (محمود، ٢٠١٨، ٦):

١. التحليل والتخطيط.
٢. تخصيص الموارد.
٣. التنفيذ.
٤. قياس، ومتابعة، وتقييم الأداء.
٥. إصدار تقارير الأداء.



فنجذ أن قياس ومتابعة الأداء؛ هي إحدى مراحل إدارة الأداء.

## أنواع الأداء:

هناك ثلاثة أنواع للأداء؛ وهي: (Kaplan and Norton، 1992: 71)

١. أداء المنظمة ككل.
  ٢. أداء الإدارات داخل المنظمة.
  ٣. أداء العاملين في المنظمة.
- وحيث إن هذه الأنواع متداخلة؛ فأداء المنظمة ككل إنما هو نتاج لمجموع أداء الإدارات. وأداء الإدارة الواحدة؛ هو مجموع أداء العاملين فيها؛ لذا أصدرت وزارة الخدمة المدنية "دليل الأداء" المتعلق بأداء العاملين، في حين أصدر مركز أداء "منهجية لقياس أداء الأجهزة العامة" المتعلق بأداء المنظمة ككل.

## أهمية قياس الأداء:

- يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية، (الغالب، وإدريس، ٢٠٠٩، ٤٨٩):
- تُوفّر مدخلاً واضحاً للتركيز على إستراتيجية المنظمة وأدائها؛ من خلال آلية معينة لمتابعة التقارير حول أداء المنظمة للإدارة العليا.
  - يركز القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه، ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفّر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف؛ فسيكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة.
  - إنَّ قياس الأداء يحسّن واقع التواصل الداخلي ما بين العاملين، والتواصل الخارجي بين المنظمة والمنظمات الأخرى، أو المستفيدين من خدماتها.
  - إنَّ قياس الأداء يساعدُ المنظمات في توضيح المبادرات، أو البرامج، أو المشروعات اللازم تنفيذها لتحقيق أهدافها.
  - إنَّ قياس الأداء يشجّع على التوجه بشكل بناء نحو حلّ المشكلات والعقبات التي تعترض المنظمة؛ إذ إنَّ القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
  - لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس. فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم موقعها الحالي؛ فإنه بالتالي يصعبُ عليها أن تعرف ما هو مستقبلها والوصول إلى حيث تريد.

## فوائد إدارة، وقياس الأداء:

تساعد إدارة وقياس الأداء في تحقيق العديد من الفوائد، وتختلف هذه الفوائد من منظمة لأخرى؛ لكن الفائدة الرئيسية من إدارة وقياس الأداء، هي توضيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث في عمل المنظمات، وبالتالي تساعد في السعي إلى أن تقوم هذه المنظمات بتصحيح تلك الانحرافات. وبناء عليه؛ يمكن تحديد الفوائد المباشرة التي يمكن أن تحققها إدارة وقياس الأداء في الآتي (الشناوي، د.ت، ٧):

١. تساعد في معرفة أهم المعايير والمقاييس التي تُبنى عليها عملية الضبط والرقابة والمتابعة.
٢. تساعد في تشخيص المشكلات، وحلّها، ومعرفة نقاط القوة والضعف.

٣. تساعد في تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة؛ لاتخاذ قرارات لتطوير الأداء.

### العوامل المؤثرة في إدارة وقياس الأداء:

هناك عوامل تؤثر في إدارة وقياس الأداء، وهي تختلف من منظمة لأخرى، ويمكن إجمالها في الآتي (مرعي، ٢٠٠١، ٣):

١. تاريخ وثقافة المنظمة: تتأثر إدارة وقياس الأداء بالمفاهيم الثقافية السائدة في المنظمة وبتاريخها، وبالقيم التي يسعى أصحاب المنظمة إلى تحقيقها.
٢. حجم المنظمة: يحدد هذا العامل بشكل مباشر إدارة وقياس الأداء؛ إذ إن المؤسسات الكبيرة وخاصة تلك التي تعمل في ميدان المنافسة؛ تسعى باستمرار إلى تطوير نظام التقويم لديها وتحديثه.
٣. أسلوب الإدارة السائد: يعد أسلوب الإدارة السائد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد إدارة وقياس الأداء وطرق تنفيذه.
٤. طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: مثل أنماط العلاقات الاجتماعية المتوفرة داخل المنظمات، أو مع البيئة المحيطة من نقابات وعملاء وشركاء وموردين تؤثر في إدارة وقياس الأداء.

### الهدف من ورقة العمل، ومجال تميز موضوعها:

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على الممارسات الخاطئة في مجال إدارة وقياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالنوع الثالث من أنواع الأداء؛ وهو أداء المنظمة ككل. لذا؛ فإن نطاق تطبيق الممارسة في هذه الورقة لا يشمل أداء الإدارات أو أداء العاملين في المنظمات؛ رغم الترابط بينهم. والمستفيدون من هذه الورقة؛ هم المختصون والممارسون في مجال تطبيق إدارة وقياس أداء الأجهزة العامة.

### الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية لاستخدام قياس الأداء في:

١. فهم إستراتيجية المنظمة؛ لأن المديرين يتابعون من خلالها مقدار تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
  ٢. ضمان المساءلة عن النتائج المتحققة في المنظمة؛ بحيث يقدم المديرون من خلال نتائج مؤشرات الأداء التفسيرات والتوصيات، والتي تضمن أن هناك فهماً لأدوارهم في المنظمة.
  ٣. أن مؤشرات الأداء أدوات تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة في المنظمة بناءً على حقائق ومعلومات.
  ٤. أنها تساعد المنظمة في كفاءة استخدام الميزانية؛ من خلال المبادرات والبرامج والمشاريع التي تحقق الأهداف وتحرك مؤشرات الأداء.
- وهذه النقاط الأربع؛ تقضي على العوائق الأربعة التي تؤدي إلى فشل الإستراتيجيات؛ فمؤشرات الأداء جزء أساسي في بناء وتطبيق ومتابعة الإستراتيجية، وهذه العوائق هي:

١. عائق الرؤية: حيث إن ٥٠% فقط من الموظفين يفهمون إستراتيجيات المنظمة.
٢. عائق التطوير: حيث إن ٨٥% من التنفيذيين يقضون ساعة أو أقل (شهرياً) في مناقشة الإستراتيجيات.
٣. العائق البشري: حيث إن ٢٥% فقط من التنفيذيين ترتبط حوافزهم المالية بمدى تحقيق الإستراتيجيات.
٤. العائق التشغيلي: حيث إن ٦٠% من المنظمات لا تربط موازنتها المالية بالإستراتيجيات.

## الفوائد العملية، والدروس المستفادة:

نستعرض في هذا الجزء من الورقة عدداً من الممارسات في قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية؛ وهي على سبيل المثال لا الحصر، ومن خلالها نتناول بعض الممارسات الخاطئة التي يقع فيها بعض العاملين في هذا المجال وفقاً لمحورين، يتعلق الأول بالممارسات المتعلقة بمكونات المؤشر نفسه، والثاني يتعلق بعملية تنفيذ متابعة المؤشرات:

### أولاً: الممارسات المتعلقة بمكونات مؤشرات الأداء:

#### ١. اختيار المؤشر الصحيح:

في علم الإحصاء يتم تعريف صدق المقياس؛ بأنه يقيس ما وُضِعَ أصلاً لقياسه، وهذا ينطبق على مؤشرات الأداء التي تقيس مقدار التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ لذا يجب أن يحقق المقياس ذلك.

#### مثال على أحد مؤشرات الأداء:

حددت إحدى شركات الطيران مؤشراً للأداء؛ بهدف المساعدة في (سرعة تسليم الحقائب للمسافرين) وهذا المؤشر هو:

#### - متوسط الوقت بين نزول الطائرة، ووصول أول حقيبة إلى سير الحقائب.

وبعد أسبوع من تطبيق هذا المؤشر؛ لاحظ كبار القيادات تحسناً ملحوظاً في نتيجة هذا المؤشر؛ ولكن في الحقيقة عند نزول كبار القيادات للميدان، وجدوا أن عمال نقل الحقائب يعملون بطريقة غريبة؛ وهي أنه بمجرد نزول الطائرة ينطلق أحدهم مسرعاً ليحمل أخف حقيبة وينطلق بها إلى سير الحقائب ويضغط على زر وصول أول حقيبة؛ "ليبدأ احتساب زمن وصول أول حقيبة لسير الحقائب"، أما بقية عمال الحقائب فيعملون بأقل جهد ممكن في نقل بقية الحقائب.

هذا أحد الأمثلة على استخدام أحد المؤشرات غير الجيدة، والتي أظهرت سلوكيات لدى العاملين غير مرغوب بها في المنظمة؛ حيث إن بعض القياسات يكون لها وقع سلبي على سلوكيات العاملين؛ خاصة القياسات الجديدة المتعلقة بسرعة إنجاز العمل؛ لذا يجب في أثناء وضع القياسات الصحيحة مراعاة جانب السلوك التنظيمي؛ حيث وجد أن هنالك علاقة بين المقاييس المستخدمة في المنظمة وسلوك العاملين فيها.

لذا؛ فإن المنظمات تحتاج إلى المراجعات المستمرة، والنظر في مدى صحة مؤشراتهم؛ إذ يعاب على بعض المنظمات أن العاملين فيها يركزون على القيام بالعمل بالشكل الصحيح؛ لكنهم لا يعطون أنفسهم الوقت الكافي؛ للتأكد من أنهم يقومون بالأعمال الصحيحة.

وأخيراً؛ يجب أن نلاحظ أنه أحياناً تكون بعض المؤشرات صحيحة؛ لكنها خادعة في نفس الوقت؛ إذ لا تكون تحت سيطرة المنظمة، ولا تستطيع المنظمة أن تتحكم بها بشكل كامل.

#### مثال: نسبة الخدمات المؤتمتة في وكالة الأحوال المدنية:

بنظرة أولية نجد أنه مؤشر جيد؛ ولكن أتمتة الخدمات لا تتم في وكالة الأحوال المدنية؛ بل تتم من خلال مركز المعلومات الوطني، وللمركز عدة جهات تطلب منه أتمتة خدماتها، وبالتالي لدى المركز أولويات ربما تتغير بحسب الأحداث، وهذا يؤثر على المؤشر لدى الأحوال المدنية، وهو الذي لا يقع تحت سيطرتها أصلاً.

**الخطأ:** ألا يكون المقياس يقيس الهدف فعلاً، والأسوأ من ذلك عندما يكون الهدف غير صحيح؛ فأنت تضع الحل الصحيح (المقياس الصحيح) للمشكلة الخطأ (الهدف الخطأ)؛ حيث يتم توجيه كل الجهود بالاتجاه

الخطأ. يقول مايكل بورتر: تبدأ الإستراتيجية السليمة بتحديد هدف صحيح. وأضيف أيضاً أنه في المنظمات الحكومية؛ تبدأ الإستراتيجية الصحيحة بوضع رسالة صحيحة.

كما أنه يتوجب على المنظمات أن تضمن أن مؤشرات الأداء تقع تحت سيطرتها.

## ٢. تعريف المؤشر:

من المهم أن يكون هناك تعريف للمؤشر، ويكون واضحاً ودقيقاً، وتكمن أهمية التعريف الدقيق في تحسين المؤشر لاحقاً؛ إضافةً إلى أنه مع تغير القيادات واختلاف مفاهيمهم يمكن أن ينجرّف القياس إلى مسار آخر لم يوضّع المقياس من أجله إذا لم يكن التعريف منضبطاً، وهذا يتطلب مسبقاً أن يكون هنالك تعريف للهدف الذي يقيسه المؤشر؛ لأن فهم الهدف بشكل جيد؛ يسهم بشكل كبير في وضع المؤشر المناسب.

### مثال: مؤشر نسبة خريجي الجامعة:

فهذا المؤشر يمكن أن يعطي أكثر من معنى؛ فهل المقصود نسبة خريجي الجامعة من إجمالي الملتحقين بالجامعة خلال سنة معينة، أم نسبة خريجي الجامعة من إجمالي الملتحقين بالجامعة خلال سنة معينة، وهم الذين استمروا في الدراسة حتى سنة التخرج؟

إنّ التعريف الدقيق للمؤشر يوضّح الغاية من المؤشر، وما يراد قياسه بالضبط، وسبب القياس، وهذا يساعد في وضع معادلة القياس المناسبة، وتحسين المؤشر مع مرور الوقت؛ لذا من الضروري أيضاً الاحتفاظ بسجل للتغيرات والتحسينات التي طرأت على تعريف المؤشر؛ لتكون مرجعاً للتحسينات المستقبلية.

الخطأ: عدم وجود تعريف دقيق وواضح للمؤشر، وعدم رصد التغيرات والتحسينات التي طرأت عليه وأسبابها.

## ٣. معادلة المؤشر:

من الضروري جداً أن تكون معادلة المؤشر دقيقة جداً، ولا تحتل أكثر من معنى عند حساب المؤشر.

### مثال: مؤشر نسبة تكلفة الطالب في السنة الدراسية:

معادلة المؤشر: (((التكلفة التشغيلية خلال سنة + التكلفة الرأسمالية خلال سنة) / إجمالي الطلبة خلال نفس السنة) \* ١٠٠)

من إحدى الإشكاليات التي تواجه حساب معادلة هذا المؤشر؛ عدم ضبط قيمة التكلفة التشغيلية بدقة؛ فمثلاً: لو كانت العقود الموقعة للتشغيل ١٠٠ مليون خلال سنة، ثم في منتصف العام تم توقيع عقد لمدة ثلاث سنوات، وعقد آخر لمدة تسعة أشهر، وواجهت ثلاثة مشغلين لديهم عقود قائمة إشكاليات في أثناء العمل؛ فأصبحت العقود معهم معلقة حين التفاهم معهم؛ فكيف يتم حساب الكلفة التشغيلية بدقة.

لذا؛ من الضرورة في أثناء وضع معادلة المؤشرات أن يتم التفصيل في حساب الحالات التي تواجه حساب المؤشر، وضبطها بصورة دقيقة؛ لتعكس المؤشر بدقة.

الخطأ: عدم وضع معادلة مؤشر تقيس بدقة المؤشر، ووضع آلية تمكّنها من التعامل مع كافة تفاصيل المعادلة.

## ٤. قطبية المؤشر، وجمع المؤشرات:

يقصد بقطبية المؤشر؛ هل المؤشر موجب أو سالب؛ فمؤشرات التخفيض هي مؤشرات سالبة، أما مؤشرات الرضا فهي مؤشرات موجبة. وتقع بعض المنظمات في أخطاء عندما يكون للهدف الواحد مؤشرات موجبة وسالبة في نفس الوقت؛ فتقوم بحساب كل مؤشر كأنه مؤشر موجب.

#### مثال مؤشر قطبيته موجبة: نسبة رفع رضا العملاء:

لنفترض أنَّ المطلوب رفع النسبة وفقَّ المُستهدف إلى ٨٠%، وكان بنهاية العام المتحقق ٦٠%، علماً بأنَّ خطَّ الأساس ٤٠%، ووفقَّ معادلة المؤشر؛ فإن النتيجة كانت نسبة ٥٠%.

ولنفس الهدف مؤشر آخر: نسبة خفض الصورة السلبية عن المنظمة...

لنفترض أنَّ المطلوب خفض النسبة وفقَّ المُستهدف إلى ٤٠%، وكان بنهاية العام المتحقق ٦٠%، علماً بأنَّ خطَّ الأساس ٨٠%، ووفقَّ معادلة المؤشر؛ فإن النتيجة كانت نسبة ٥٠%. وليست ١٠٠%؛ لأنَّ قطبية المؤشر سالبة.

وبالتالي؛ عند جَمْع المؤشرين بطريقة خطأ؛ يكون تحقق الهدف بافتراض تساوي الوزن النسبي للمؤشرين هو ٧٥%؛ في حين هو في الحقيقة ٥٠%. وهذا يعطي قراءةً خطأً لمقدار تحقق الهدف.

الخطأ: عدم تحديد قطبية المؤشر؛ فيعامل المؤشر السالب في حال تحقيقه بنتيجة سالبة.

#### ٥. مؤشرات الأعداد:

على المنظمات ألا تلجأ كثيراً الى مؤشرات الأعداد إلا في حالة الاضطرار؛ مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تعديلها لاحقاً؛ لأنَّ مؤشرات الأعداد هي إحصائيات وصفية لا تضيف الكثير للمنظمة؛ فمثلاً مؤشر:

#### - عدد المسافرين السعوديين خلال عام.

هذا المؤشر مؤشر وصفي، ويمكن أن يتغير كل عام صعوداً أو نزولاً بحسب عدّة متغيرات اقتصادية، أو اجتماعية، أو حتى سياسية.

كما أنه يتوجب تنويع المؤشرات؛ ما بين مؤشرات مخرجات، ومؤشرات أنشطة، ومدخلات بشكل متوازن على كافة المستويات الإدارية؛ بما يتناسب معها لضمان شمول أجزاء كافة المنظمة في القياس.

الخطأ: كثرة استخدام مؤشرات الأعداد؛ لأنها بيانات إحصائية وصفية لا تحقق الفائدة الكبيرة للمنظمة.

#### ٦. المُستهدفات:

وَصَحَّ المُستهدفات المرغوب تحقيقها في كلِّ مؤشر أداء أمر مهم؛ لأنَّ تحقيق ٦٠% من مؤشر "رضا العملاء" ليس له معنى؛ إلا إذا قارناه بمُستهدف؛ مثلاً: عندنا نستهدف ٨٠% فهذا يعني أننا نحتاج إلى بذل مزيد من العمل؛ لتحقيق هذا المُستهدف.

فالمُستهدف هو: تمثيل "كمي"؛ لقياس الأداء عند نقطة في المستقبل أي: المستوى المستقبلي المطلوب للأداء.

وهناك أنواعٌ مختلفةٌ من المُستهدفات؛ بناءً على المدى الزمني؛ منها: المُستهدفات الطويلة المدى، والمُستهدفات المتوسطة المدى، وهي منبثقةٌ من الأهداف المتوسطة المدى، وتأخذ من ٣-٥ سنوات لتحقيقها، ومُستهدفات قصيرة المدى، وهي غالباً سنوية، وتُعطي مُستهدفاً كمياً للقياس على أساس سنوي وتقاس بشكل ربع سنوي، أو نصف سنوي، وهي تُقدِّم نتائج حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وتتواءم مع الأهداف المتوسطة والطويلة المدى؛ حيث تُعامل كنظام تحذير عند الانحراف عن تحقيقها.

ويمكن تحديد المُستهدفات بناءً على توقعات وطموحات المستفيدين، وأصحاب المصلحة، وبيانات المنظمة وقدراتها، ومقاربات المديرين والعاملين فيها، والتقييم الداخلي والتحليل الإستراتيجي فيها، والمقارنات المرجعية مع المنظمات المشابهة في النشاط.

والمشكلة التي تقع في تحديد المُستهدَفات؛ هي أن بعض المنظمات تُحدِّد مُستهدَفات سهلة يمكن الوصول إليها ببساطة؛ لكي يظهر في نهاية القياس، وأنها قد حقَّقت المطلوب؛ في حين أنه على النقيض من ذلك هنالك مَنْ تأخذه الحماسة؛ فيضع مُستهدَفات عالية من الصعب جداً تحقيقها، والمناسب في هذه الحالة وُضع مُستهدَفات فيها نوعٌ من التحدي لا يكون من السهل جداً أو من الصعب جداً تحقيقها.

والإشكالية الأخرى في المُستهدَفات؛ ألا تضع بعض المنظمات آليةً لتغيير المُستهدَفات خلال فترات القياس في حال تحققها؛ فمثلاً نجد في بعض المنظمات أن المُستهدَف للسنة الثالثة تحقَّق من أول سنة، وتجاوز ذلك في السنة الثانية، ويبقى المُستهدَف للسنة الثالثة كما هو، في حين أنه من المفترض مراجعة هذا المُستهدَف وتعديله وفق آلية معتمدة لدى المنظمة.

**الخطأ:** عدم واقعية تحديد المُستهدَفات، وعدم وجود آلية موحدة لتعديل المُستهدَفات في المنظمات.

#### ٧. تحديد خط الأساس:

من أكثر الإشكاليات التي واجهت مسألة قياس الأداء في المملكة العربية السعودية؛ هي تحديد خط الأساس لمعظم مؤشرات الأداء؛ وذلك لحدثة تطبيق قياس الأداء فيها؛ فخط الأساس هو مستوى الأداء الحالي، وتشير الدراسات الى أن ما يزيد عن ٣٠% من بيانات الأداء تكون غير متوفرة عند بناء المقاييس (نيفين، ٢٠١٦، ٣٠٢).

ونظراً لعدم معرفة القيمة الفعلية لخط الأساس الحالي؛ تقوم بعض الجهات بدراسات لتحديد خط الأساس؛ حيث تكون الخطوة الأولى مؤشرات الأداء الرئيسية الجديدة لتحديد خط الأساس. وفائدة خط الأساس؛ أنه يوضح الأداء الفعلي في الوقت الحالي، ويبنى عليها تحديد المُستهدَفات المطلوب تحقيقها.

**الخطأ:** إهمال خط الأساس، ووضع مُستهدَفات افتراضية؛ لأنها لا تعكس المأمول تحقيقه فعلياً.

#### ٨. المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية؛ هي أن تقارن المنظمة نتيجة أداء مؤشر فيها مع نتيجة مؤشر لأداء بعض المنظمات المتميزة الأخرى، مع ضرورة التأكد من أن معادلة القيمة المرجعية تتطابق مع معادلة مؤشر الأداء الحالي للمنظمة، وتفيد المقارنة المرجعية في أن تعرف المنظمة موقعها بين المنظمات المتميزة من خلال المقارنة معها، والاستفادة من أفضل الممارسات التي استخدمتها هذه المنظمات المتميزة لتحسين أداء مؤشراها.

وتقع الإشكالية في معايير اختيار الجهات التي تقوم بعض المنظمات بالمقارنة المرجعية معها؛ حيث لا بد من توفر شروط معينة؛ مثل: التشابه في نوعية العمل، والثقافة، والحجم، وغيرها؛ وذلك لضمان الفائدة المتوخاة من المقارنة المرجعية.

**الخطأ:** إجراء المقارنات المرجعية مع أي جهة خارجية دون شروط ومعايير مسبقة تتناسب مع المنظمة.

### ثانياً: ممارسات متعلقة بتنفيذ عملية القياس:

#### ١. القياس وسيلة وليس غاية:

القياس وسيلة وليس غاية في ذاته؛ إذ يفترض أن تخدم مؤشرات الأداء المنظمة؛ للقيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح، وتتعرف من خلالها على مقدار تقدّمها في تحقيق إستراتيجيتها.

ولكن في بعض المنظمات يصبح لدى العاملين اهتمام كبير جداً وهوس بنتائج مؤشرات الأداء؛ حتى تصبح هي محور تركيزهم، وتصبح المؤشرات هي كل شيء بالنسبة لهم، وهي الغاية من وجودهم في المنظمة؛ فيقصرون دورهم على ما تحدده هذه المؤشرات فقط دون فهم لعلاقة المؤشرات بإستراتيجية المنظمة،

ودون العمل على القيام بإسهامات، أو مقترحات إبداعية، أو أنشطة داخل منظماتهم؛ فيصبح مقياس النجاح لديهم هو المؤشر، وليس الإستراتيجية العامة نفسها والتعاون في تحقيقها.

وهي ما تُسمى بالاستجابة الروتينية أو الطقوسية في نظرية الضغط الاجتماعي لميرتون؛ حيث يرى ميرتون أنه عندما يقبل الفرد بالأهداف الاجتماعية؛ فإنه يحاول تحقيقها؛ لكن عندما لا يجد بعض الأفراد أنه باستطاعتهم تحقيق هذه الأهداف؛ فإن الفرد منهم يتخلّى عنها؛ لكنه لا يريد التخلّي عن الوسائل الموصلة للأهداف، وهنا تضيع الأهداف حينما يتخلّى عنها، ويركّز الفرد عوضاً عن ذلك على الوسائل فقط، دون الاهتمام بتحقيق الأهداف، وبذلك تصبح "الوسائل" لديه هي "الأهداف بعينها"، ويرى أنّ "نجاحه" يُقاس بمقدار "تمسكه بالوسائل الموصلة للأهداف" فقط دون تحقيق هذه الأهداف.

**الخطأ:** أنّ تكون مجنداً لخدمة مؤشرات الأداء، وتكون هي الغاية؛ فالغاية مثلاً في المنظمات الحكومية؛ هي رضا المستفيدين. لذا؛ إذا تحققت المؤشرات ولم يتحقق الرضا؛ فاعلم أنّ هناك خطأ.

## ٢. التسييس في العمل:

القياس الصحيح يفترض أن يكون نتاجاً للعمل الفعلي القائم في المنظمة؛ ولكن عندما تكون نتيجة القياس غير مرضية؛ فإن الحل الصحيح هو التركيز على تحسين العمل نفسه، وبالتالي تتحسن نتيجة مؤشر الأداء في العمل.

ولكن عوضاً عن ذلك يلجأ بعض العاملين أو الإدارات إلى التركيز على تحسين نتيجة مؤشر الأداء بطرق ربما تكون غير مقبولة أو العمل على تحميل المسؤولية للآخرين في الإخفاق، ووضّح كبش فداء لذلك مستخدمين في ذلك التسييس التنظيمي. ويطلق التسييس التنظيمي على مجموعة الأساليب والمواقف التكتيكية التي يلجأ إليها العاملون في المنظمات؛ لإخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح القوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإفصاح عنها، أو التي لا يرغب الأفراد بكشفها لما يترتب عليها من ضرر أو عداء أو مساءلة (الكبيسي، ١٩٩٨، ٧٩).

**الخطأ:** الانشغال عن العمل الفعلي بتحسين قيمة المؤشر الصحيح بأي طريقة غير مرتبطة بتحسين العمل في محاولة لوقاية أنفسهم من المسؤولية.

## ٣. نتائج المؤشرات العالية جداً أو المنخفضة جداً:

أحياناً تُحقّق نتائج بعض المؤشرات نتائج عالية جداً؛ مثل أن يتحقق المؤشر بنسبة ٣٠٠%؛ ففي إحدى الجامعات كان هناك ثلاثة مؤشرات لهدف؛ أحدها حقق ٣٠٠%؛ في حين كانت نسبة تحقق المؤشرين الآخرين ١٠%، ونتيجة لتساوي الوزن النسبي للمؤشرات الثلاثة؛ فقد كانت نتيجة الهدف - وفقاً لحساب الجامعة - ١٠٠%؛ مما أعطى قراءات خطأ للإدارة العليا لمقدار تحقق هذا الهدف فعلياً. في حين كان يفترض أن تكون النسبة الصحيحة لتحقيق هذا الهدف هو ٣٣,٣٣%.

في مثل هذه الحالات؛ الحل هو وضع قاعدة لمثل هذه النتائج، وإعادة النظر في المؤشر. فأياً مؤشر يعطي قراءة أعلى من ١٠٠%، تكون نتيجته ١٠٠%، ويجب على المنظمات إعادة النظر في المؤشر إذا كانت نسبة تحقيقه أعلى من ١٢٠% مثلاً.

**الخطأ:** أن تحسب نتيجة هذه المؤشرات كما هي؛ حيث تعطي بذلك قراءات مضلّة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## ٤. جمع البيانات، وإعداد التقارير:

لا بد أن تحتوي بطاقة المؤشر على عدة نقاط تتعلق بطريقة جمع البيانات عن المؤشرات؛ مثلاً: مصادر البيانات المطلوب قياسها، والمسؤول عن جمعها، وغيرها. الهدف من ذلك؛ هو تسهيل عملية جمع

البيانات؛ لمعرفة أداء المؤشرات وتفسيرها تمهيداً لعرضها في اجتماعات المراجعة، وهي التي تتم فيها مراجعة جميع المؤشرات والأهداف الإستراتيجية، وتتخذ القرارات التصحيحية بشأنها.

وبالتالي؛ يتم إعداد تقرير متكامل عن أداء المنظمة، وغالباً ما يشمل التقرير ملخصاً تنفيذياً، ثم استعراضاً للأهداف والمؤشرات، وتفسيراً للنتائج والتوصيات. ويُفضل أن يعدّ ويراجع التقرير ممن تتوفر لديهم معرفة بالإحصاء والمؤشرات.

ولإعداد التقارير خطوتان مهمتان قبل عقد اجتماع المراجعة:

**أولاً: تحليل تقارير أداء المنظمة، ويتم ذلك من خلال:**

١. جمع البيانات من مصادر البيانات وقواعد البيانات.
٢. تخطيط البيانات ورسمها في أشكال بيانية، وتحديد حالة الأداء لكل هدف ومؤشر ومبادرة، وإرسالها إلى مالكي الأهداف للتعليق عليها.
٣. يقوم مالك كل هدف بدراسة الهدف المسؤول عنه، ومؤشراته ومبادراته، ويضع تقريراً عن هدفه، ومؤشراته، ومبادراته، ويضع توصياته لسدّ الفجوات إن وجدت.
٤. تجميع جميع تقارير الأهداف والمؤشرات والمبادرات التابعة لكل هدف ومراجعتها، وتوحيد طريقة التعليقات، وإعداد تقرير لكل هدف إستراتيجي.
٥. يؤزّع التقرير قبل الاجتماع بأسبوع لمالكي الأهداف؛ تمهيداً لمناقشته في الاجتماع.

**ثانياً: الإعداد للاجتماع المراجعة، ويتم ذلك من خلال:**

١. جدولة اجتماعات المراجعة مبكراً؛ لضمان حضور المسؤولين للاجتماع.
٢. تحديد مسهل الاجتماع الذي يرشد القادة عند تفسير الأداء الإستراتيجي الموضوع في التقرير، وتحديد أجندة الاجتماع، وإرساله إلى كافة المشاركين قبل الاجتماع بوقت كافٍ.
٣. مساعدة كل مسؤول هدف، والتأكد من إتمامه لتحليل الأداء لهدفه ومؤشراته ومبادراته، وقيامه بالتعليق على النتائج الماضية وتوصياته بسدّ الفجوات، واستعداده لعرض نتائج الأداء والمبادرات في الاجتماع.
٤. تسهيل اجتماع المراجعة لتقييم أداء كل هدف؛ بناءً على النتائج، وتحديد فجوات الأداء، والاتفاق على الخطوات التصحيحية المقترحة لسدّ الفجوات، والإعداد لتسجيل النقاط المهمة في المناقشة والقرارات التي سيتم اتخاذها من قبل القيادة.
٥. إعداد مسودة تقرير المراجعة متضمنة أهم النتائج والقرارات لاعتماده وتنفيذه.

وتواجه بعض المنظمات إشكاليات؛ سواء في طريقة جمع البيانات؛ بسبب عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في آليات جمع البيانات وإعداد التقارير؛ حيث وجد أن مؤشرات الأداء تتعطل وقت إعداد التقارير؛ بسبب أن البيانات الفعلية من الصعب تحديدها أو الحصول عليها (نيفين، ٢٠١٦، ٣١٢)، ويُفضل لقياس الأداء توفر بيانات من المصادر الذاتية في المنظمة، والتي تمثل وجهة نظرها كالمديرين والعاملين، وبيانات من المصادر ومن الوثائق ومن الجهات ذات العلاقة بالمنظمة كالجهات الرقابية على المنظمة، والباحثين الذين أجروا بحثاً حول المنظمة؛ لأن الاكتفاء بالمعيار الذاتي قد لا يعكس مستوى الأداء للمنظمة بشكل دقيق (محمد و سالم، ٢٠٠٤م، ١٤).



**الخطأ:** عدم وجود آلية واضحة في المنظمة لجمع البيانات وإعداد التقارير ومراجعتها؛ فتكون النتائج غير مترابطة أو غير مساعدة على اتخاذ قرارات تصحيحية لمسار المؤشرات والأهداف الإستراتيجية.

#### ٥. اجتماعات مراجعة الأداء:

اجتماعات مراجعة الأداء؛ هي اجتماعات تعقدتها الإدارة العليا لمراجعة أداء المنظمة، ويتم فيها استعراض تقارير الأداء عن الإستراتيجية، وعن الأهداف الإستراتيجية ونتائج المؤشرات.

وتُعدّ غالباً بصورة ربع سنوية، وأهم ما تمثله هذه الاجتماعات؛ أنها تعكس اهتمام القيادة العليا التي يكون اهتمامها هو السبب الأكبر في نجاح الإستراتيجية، كذلك يُستفاد منها في توضيح الصورة العامة لأداء المنظمة، وتوحيد فهم القيادات لها، والتعرف على جوانب القوة والقصور في المنظمة بشكل عام.

واجتماعات المراجعة الناجحة؛ هي التي ينبثق عنها قرارات تصحيحية سليمة، وقرارات تضمن استمرارية نجاح الإستراتيجية وسيّرها نحو تحقيق أهدافها، وتحويل قراراتها لآليات عمل يتم إدماجها في الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها في اجتماعات المراجعة التالية.

**الخطأ:** ألا تُعقد اجتماعات المراجعة، أو أن تُعقد بشكل دوري، ولا ينتج عنها قرارات تدعم استمرارية نجاح الإستراتيجية.

مما سبق؛ استعرضنا محورين للممارسات في مجال مؤشرات الأداء؛ حيث كان المحور الأول يتعلق بالممارسات المتعلقة بمكونات المؤشر نفسه، وحددنا منها ثماني ممارسات على سبيل المثال لا الحصر، وبالرغم من وجود منهجيات لمعظم مكونات مؤشرات الأداء حدّدناها مركز (أداء)؛ إلا إنّ الممارسات الخاطئة تقع في أثناء التطبيق الفعلي، والممارسة العملية فيها كونها وُضعت مؤشرات الأداء عملية فكرية تتم من خلال مناقشات وورش عمل يشارك فيها المختصون وغير المختصين في هذا المجال، ويدّون أنّ المخرجات صحيحة على المستوى النظري؛ ولكن تظهر بعض الإشكاليات في مرحلة التنفيذ، والتي لم يتم أخذ بعضها في الحسبان، ومن وجهة نظر الباحث أنّ حدوث مثل هذه الأخطاء شيء طبيعي إلى حد ما؛ وذلك لحدّثة التجربة في أجهزتنا العامة؛ لذا فإنّ التحسين المستمر ضرورة في هذا الجانب لتحسين مؤشرات الأداء من خلال التعلّم يساعد في ذلك التراكم المعرفي؛ من خلال الممارسات المستمرة، كذلك يساعد في هذا الجانب قياس نضج الأجهزة العامة في مجال قياس وإدارة الأداء الذي يقوم به مركز (أداء)، وهو الذي يساعد الأجهزة العامة في تحديد أوجه القوة والضعف فيها.

ووفقاً لدائرة ديمنج (خَطَط، نَفَذ، افحص، حَسَن)؛ فإنّ الفحص والتحسين مدخلان مهمان لعملية التخطيط والتنفيذ اللاحقة، كما أنّ التعلّم والتحسين والابتكار تساعد في نُضج هذه المؤشرات مع استمرار الوقت والرغبة لدى الأجهزة العامة. ويبقى العامل المهم، وهو نشر التجارب المتميزة التي تمّت من خلال التعلّم والتحسين والابتكار؛ لكي تستفيد الجهات الأخرى من هذه الممارسات الناجحة، ولا يقعوا في نفس الأخطاء، ويتعلموا من الآخرين، ويبدؤوا من حيث انتهى الآخرون.

وفي المحور الثاني؛ استعرضنا الممارسات المتعلقة بمجال تنفيذ مؤشرات الأداء، وحددناها في خمس ممارسات على سبيل المثال لا الحصر، وهي تتعلق بجانبين: جانب سلوكي، وجانب تنظيمي؛ ففي الجانب السلوكي المتعلّق بسلوكيات العاملين؛ فقد أشرنا إلى أنّ هنالك علاقة بين المؤشر وسلوك العاملين، وهنا لا بد من وجهة نظر الباحث من الاهتمام بأمرين:

١- أنّ أيّ تغيير في المنظمة؛ يجب أن تواكبه دراسة لقيم وثقافة العاملين في المنظمة؛ حتى يتمّ خلق ثقافة تستوعب هذا التغيير، وتتعامل معه بالطريقة الصحيحة، وتكون سبباً في نجاحه.

٢- لا بد من دراسة تأثير كلّ مؤشر على سلوكيات العاملين، وذلك لمنع السلوكيات غير المرغوبة التي قد يخلقها المؤشر في أثناء التنفيذ.

أما في الجانب التنظيمي؛ فإنه من المهم وجود دَعَم من القيادات العليا في المنظمات العامة لهذه الجهود، وإيمان صادق بأهميتها، ووضع إجراءات تضمن استمرارية الاستفادة المثلى منها؛ من خلال القرارات التصحيحية التي تسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق إستراتيجيتها، ووضع منهجيات موحدة داخلية تُوحّد التعامل مع كلّ الإشكاليات التي تظهر في أثناء التنفيذ كمنهجية تعديل المُستهدّفات وغيرها.

وفي النهاية؛ يرى الباحث أنه بالرغم من أنّ هذه الورقة تتناول الممارسات الخاطئة؛ إلا إنّ الاهتمام العالي للدولة على أعلى المستويات بمؤشرات الأداء، وما يراه من تحديثات مستمرة في مجال مؤشرات الأداء وتحسينها يدعو إلى التفاؤل بمستقبل مشرق تَقَلُّ فيه هذه الممارسات إلى المستوى الأدنى المقبول، وصولاً إلى انعدامها.

## التوصيات:

- المتابعة والمراجعة المستمرة في الأجهزة العامة؛ للتأكد من كفاءة، وفاعلية مؤشرات الأداء، والتأكد من أنها فعلاً تقيس مقدار تحقّق الأهداف الإستراتيجية لهذه الأجهزة.
- العمل على خلق الفهم والوعي للعاملين على قياس مؤشرات الأداء في الأجهزة العامة؛ من خلال توضيح ربط هذه المؤشرات بالإستراتيجية؛ لإعطاء روح ومعنى لهذه القياسات لديهم؛ ولضمان فهمهم لتأثيرها على أداء هذه الأجهزة وتحقيق غاياتها.
- التأكيد على الأجهزة العامة؛ أنّ تحقيق المؤشرات مُستهدّفات، وتحقيق الأجهزة لأهدافها الإستراتيجية إذا لم يواكبها نجاحات على أرض الواقع يلمسها المستفيدون؛ فإن المؤشرات أو الأهداف الإستراتيجية بحاجة إلى إعادة نظر شاملة.
- ضرورة التعلّم الذاتي، واستفادة الأجهزة العامة من التراكم المعرفي في تعاملها مع مؤشرات أدائها في الفترة الماضية في ضبط مكوّنات بطاقة مؤشرات الأداء؛ من حيث دقة تعريف المؤشرات ومعادلاتها، وخط الأساس والمُستهدّفات، ووضع سجلات لتطوير المؤشرات تُسجّل فيه كلّ عملية تحديث أو تحسين للمؤشرات؛ للعودة لها في حال الاحتياج، والعمل على وضع آلية لنقل ومشاركة هذه المعرفة بين الأجهزة العامة.
- التوسّع في الاستفادة من المقارنة المرجعية للمؤشرات مع الجهات المتميزة؛ من خلال التعرف على أفضل الممارسات التي استخدمتها دول المقارنة في تحسين أداء المؤشرات، والعمل على تطبيق المناسب منها.
- ضرورة وجود آلية معتمَدة لكلّ جهاز من الأجهزة العامة لجمع البيانات، وطريقة إعداد التقارير الخاصة بها، وعرضها في اجتماعات المراجعة والاستفادة من القرارات التصحيحية؛ لضمان تحسين أدائها وتحقيق إستراتيجياتها.

---

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- بن عبود، علي أحمد. (٢٠٠٩م). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير أداء القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي". معهد الإدارة العامة. الرياض.
- الشناوي، سهير. (د.ت). تقييم الأداء في المنشآت الصناعية (مصلحة الكفاية الإنتاجية - التدريب)، القاهرة.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل. (2009)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ط2، دار وائل للطباعة والنشر. عمان.
- الكبيسي، عامر، خضير (١٩٩٨)، التطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة، دار الشرق للنشر والطباعة والتوزيع، الدوحة.
- الكبيسي، عامر، خضير (٢٠٠٧) التنمية الإدارية: رؤى ومفاهيم عصرية تنتظر التطبيق. مؤسسة اليمامة الصحفية، الرياض.
- محمد مرعي مرعي. (٢٠٠١)، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دار الرضا للنشر)، دمشق.
- نيفين، بول. (٢٠١٦). بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة، ترجمة: أحمد عبدالله الزهراني، مطابع معهد الإدارة العامة. الرياض
- محمد، فيصل صالح وسالم، عبدالرحمن محمد (٢٠٠٤م) "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء" ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، ٢٥-٢٧ يوليو ٢٠٠٤م. ص: ١٤٠-١٥٥.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aguinis Herman (2009), "performance management", person practice Hall.
- Kaplan R s and Norton D P (1992), The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, Harvard Business Review.



## المحور السادس

### برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠

١- تجربة معهد الإدارة العامة في حوكمة إدارة وتنفيذ مبادراته في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠



(ورقة عمل)

---

تجربة معهد الإدارة العامة في حوكمة إدارة وتنفيذ مبادراته  
في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠

---

إعداد

د. محمد عبدالرحمن إسماعيل

د. هاشم بن عبد الله المكرمي

أ. تركي بن عبدالرحمن التمام

أ. مروان راشد عبدالله

---





---

## الملخص:

إدراكاً لأهمية أهداف وغايات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فقد بادر معهد الإدارة العامة ضمن عدة جهات حكومية بتنفيذ البرنامج الوطني ٢٠٢٠؛ مشاركاً بسبع مبادرات إستراتيجية ذات ارتباط مباشر بالهدف الإستراتيجي: "تحسين إنتاجية موظفي الحكومة". ولأهمية وجود حوكمة لعمل المبادرات تضمن إدارتها وتنفيذها بنجاح وبمخرجات ذات جودة عالية؛ فقد عمل المعهد على وضع إطار حوكمة لإدارة تنفيذ هذه المبادرات شاملاً نموذجاً تشغيلياً متكاملًا، موضحاً فيه البناء التنظيمي والأدوار والمسؤوليات الرئيسية للمعنيين وآليات التواصل بينهم داخل المعهد، وكذلك آليات التواصل المطلوبة مع الجهات الخارجية الداعمة لبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتهدف هذه الورقة إلى عرض تجربة معهد الإدارة العامة في حوكمة إدارة وتنفيذ مبادراته في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وأهم التحديات التي واجهت حوكمة المبادرات، وعرض الدروس المستفادة منها، بالإضافة إلى التوصيات؛ مستخدمةً في ذلك المنهج الوثائقي من خلال تحليل السجلات والوثائق المتوفرة ذات العلاقة بموضوع التجربة. فبالإضافة إلى عرض إطار الحوكمة المعمول به في المعهد لإدارة وتنفيذ مبادراته؛ فقد تم تسليط الضوء في هذه الورقة على عددٍ من الدروس المهمة والمستفادة من هذه التجربة؛ بغرض نقلها إلى الجهات الحكومية الأخرى.

## أولاً: المقدمة:

إدراكاً لأهمية السير نحو التطوير والتنمية الشاملة وفقاً لمعالم واضحة وأهداف محددة؛ أطلقت المملكة العربية السعودية في ١٤٣٧/٩/٢ هـ رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتُعدّ الرؤية الخطة التنموية الكبرى في تاريخ المملكة، وهي التي تهدف إلى تحقيق التقدم والازدهار الشامل؛ مما يجعلها نموذجاً رائداً للعالم في جميع 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 كلّ من القطاع العام والخاص وغير الربحي (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

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 مؤسسة العمل ورفع كفاءته، وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة؛ بما يمكن المجلس من المتابعة الفاعلة للتقدم المحرز في تحقيق أهداف الرؤية.

وقد بادر معهد الإدارة العامة ضمن عدة جهات حكومية إلى تنفيذ برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ مشاركاً بسبع مبادرات إستراتيجية ذات ارتباط مباشر بالهدف الإستراتيجي للبرنامج: "تحسين إنتاجية موظفي الحكومة". وفي ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ عمل المعهد على مراجعة إستراتيجيته ومواءمتها مع مرتكزات ومحاور الرؤية والأهداف الطموحة المنبثقة عنها. ولضمان تنفيذ المبادرات وتحقيق مستهدفاتها بنجاح؛ فقد وضع المعهد إطار حوكمة متكامل لإدارة تنفيذ المبادرات يشمل النموذج التشغيلي الذي يوضح البناء التنظيمي والأدوار والمسؤوليات الرئيسية، وتسهيل آليات التواصل بين المعنيين داخل المعهد، وكذلك مع الجهات الخارجية الداعمة لبرنامج التحول الوطني.

تهدف هذه الورقة إلى استعراض تجربة المعهد في وضع إطار حوكمة لتنفيذ مبادراته التي شارك بها في برنامج التحول الوطني، وتبسيط الضوء وبشكل كبير على الدروس المستفادة من هذه التجربة؛ بغرض نقلها إلى الجهات الأخرى؛ للاستفادة منها في جانب تنفيذ مبادراتهم لبرنامج الرؤية.

## ثانياً: أهداف وأهمية الدراسة:

تُعتبر الحوكمة من المداخل الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ من خلال توضيح الإجراءات الإدارية والأدوار والمسؤوليات، وآليات التواصل بين المعنيين وفقاً لآليات موثقة للمتابعة والتقييم. ولضمان تنفيذ المعهد لمبادراته في برنامج التحول الوطني، وتحقيق مستهدفاتها بنجاح؛ فقد تم وضع إطار حوكمة لإدارة تنفيذ هذه المبادرات شاملاً نموذجاً تشغيلياً متكاملًا، وموضحاً فيه البناء التنظيمي والأدوار والمسؤوليات الرئيسية للمعنيين وآليات التواصل بينهم داخل المعهد، وكذلك آليات التواصل المطلوبة مع الجهات الخارجية الداعمة لبرنامج رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد حققت هذه التجربة من وجهة نظر المعنيين بالمعهد نجاحاً كبيراً في إدارة تنفيذ مبادراته بدءاً بوضوح الأدوار وتكاملها، والمتابعة والتقييم المستمر للعمل، وآلية تصعيد فاعلة، والاستفادة المثلى من المختصين بالمعهد في مجالات إدارة المبادرات، ودعم ونشر ثقافة الأداء وإدارة التغيير بالمعهد؛ إضافةً إلى الإشراف الواسع لمنسوبي المعهد وإكسابهم الخبرات في مجال تنفيذ المبادرات؛ لذا يعتبر الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو عرض تجربة معهد الإدارة العامة في حوكمة إدارة وتنفيذ مبادراته في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠؛ وذلك من خلال ما يلي:

- استعراض نموذج إطار حوكمة تنفيذ مبادرات التحول الوطني ٢٠٢٠.
- استعراض التحديات التي واجهت حوكمة تنفيذ المبادرات.

- تقديم الدروس المستفادة من تجربة المعهد.
- التوصيات.

### ثالثاً: المنهجية:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوثائقي، الذي عرّفه العساف (١٤٢١هـ) بأنه الجمع المتأني والدقيق للسجلات والوثائق المتوفرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ثمّ التحليل الشامل لمحتوياتها؛ بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة الدراسة من أدلة وبراهين؛ للإجابة عن أسئلتها. وتم استخدام هذا المنهج في إعداد تجربة المعهد؛ وذلك بالاعتماد على جميع الوثائق المرتبطة بنموذج حوكمة تنفيذ المبادرات، والتي تشمل قرارات تشكيل اللجان وفرق العمل التي تتضمن أعضاء اللجان والفرق ومهامها، وإستراتيجية المعهد ٢٠٢٠، ودليل إجراءات العمل في معهد الإدارة العامة، وأعداد مختلفة من مجلة التنمية الإدارية التي تصدرها إدارة العلاقات العامة والإعلام؛ بالإضافة إلى تجارب حوكمة تنفيذ مبادرات التحول الوطني في وزارة الخدمة المدنية، ووزارة التعليم وغيرها من الجهات.

### رابعاً: مفهوم الحوكمة:

لمصطلح الحوكمة (governance) مترادفات مختلفة؛ من بينها: الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحكم. ووردت تعريفات عديدة للمصطلح؛ من أبرزها ما ذكرته مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (www.ifc.org). كما تم تعريف الحوكمة بأنها: "مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين إدارة الشركة التنفيذية، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، والأطراف ذوي العلاقة." (الربيعي وراضي، ٢٠١١م). وتشتمل الحوكمة على المبادئ التالية: الشفافية، المساءلة، المشاركة.

وأما الحوكمة في مفهوم القطاع العام؛ فتشير إلى الطرق والأساليب التي تُدار بها الشؤون العامة لدولة ما (البسام، ٢٠١٦). في حين يعرف (الوردات، ٢٠١٧م) الحوكمة في القطاع العام بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكّل الطريقة التي توجه وتدير الدائرة الحكومية؛ لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكلّ نزاهة وشفافية وفُقّ آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة؛ لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر.

### خامساً: حوكمة تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠:

#### ١-٥ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

أقر مجلس الوزراء "رؤية السعودية ٢٠٣٠" في ١٨/٧/١٤٣٧هـ، وهي التي تشمل إصلاحات اقتصادية تقلل الاعتماد على إيرادات النفط. ولتنفيذ الرؤية أطلق مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في ١٧/٧/١٤٣٨هـ ثلاثة عشر برنامجاً لتحقيق إستراتيجية "رؤية السعودية ٢٠٣٠"، التي 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.

#### ٢-٥ محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تعتمد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على ثلاثة محاور؛ هي: المجتمع الحيوي، الاقتصاد المزدهر، الوطن الطموح، كما هو موضح في الجدول رقم (١)، وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية.

تبدأ الرؤية من "المجتمع الحيوي"، وإليه تنتهي، ويمثّل المحور الأول أساساً لتحقيقها وتأسيس قاعدة صلبة للازدهار الاقتصادي. وينبثق هذا المحور من الإيمان بأهمية بناء مجتمع حيوي، ويعيش أفرادُه وفُقّ المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال، معترزين بهويتهم الوطنية، وفخورين بإرثهم الثقافي العريق، في بيئة إيجابية وجاذبة،

تتوفر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ويسندهم بنیان أُسري متين، ومنظومتا رعاية صحية واجتماعية ممكنة.

ويركّز 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.

ويركّز المحور الثاني والمحور 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 (١)

##### 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

المصدر: رؤية المملكة ٢٠٣٠

#### ٣-٥ الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠:

احتوت الرؤية على عدد من الأهداف الإستراتيجية القابلة للتنفيذ، وتم وضع برامج ومؤشرات أداء والمستهدفات عليها، ويشترك في تحقيقها كلّ من القطاع العام والخاص وغير الربحي. وتشمل الأهداف الإستراتيجية (٦) أهداف عامة من المستوى الأول، و (٢٧) هدفاً فرعياً من المستوى الثاني، و (٩٦) هدفاً تفصيلياً من المستوى الثالث.

#### ٤-٥ إطار حوكمة رؤية المملكة ٢٠٣٠:

استناداً إلى تكليف مجلس الوزراء لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بوضع آليات التنفيذ والمتابعة؛ لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فقد 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 كلّ منها جزءاً من الأهداف الإستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية. وتعتمد تلك البرامج على آليات عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كلّ برنامج ومستهدفاته محددة زمنياً، ويتم إطلاق هذه البرامج تبعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وقد اشتمل الإطار على ملخص للأنشطة الرئيسية والمخرجات على مستوى الرؤية، ومستوى برامج تحقيق الرؤية ضمن أربع مراحل (تفصيل الرؤية، التحضير، التخطيط، التنفيذ). كما يشتمل الإطار على الأدوار والمسؤوليات للجهات الداعمة والجهات التنفيذية (مكاتب تحقيق الرؤية أو من يقوم بدورها في الجهات).



المصدر: الوثيقة المحدثة لحوكمة رؤية المملكة ٢٠٣٠.

شكل (١): إطار حوكمة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

١-٤-٥ الأدوار والمسؤوليات وَفْق 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 المُسنَّدة للبرنامج وتشكيل اللجان.
- اعتماد خطط تنفيذ برنامج تحقيق الرؤية.

- مرحلة التنفيذ:

- متابعة التقدم المُحرَز 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 (وفق نوع الطلب).

ج. اللجنة الإستراتيجية:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- الموافقة على أهداف الرؤية والمؤشرات والمستهدفات والحوكمة.
- الموافقة على برامج تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية المُسنَّدة للبرنامج وتشكيل اللجان.
- الموافقة على الميثاق التأسيسي لبرنامج 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 وفق سقف الميزانية المُعتمد للبرنامج.
- رصد مدى التقدم المُحرز والأثر في تحقيق أهداف الرؤية، وإصدار التقارير ربع السنوية على مستوى البرامج والتقارير السنوية على مستوى الرؤية، وإقرار المبررات المُقدَّمة حول المواضيع المشتركة بين برامج تحقيق الرؤية، وحل المسائل التي يتم تصعيدها.
- المراجعة والموافقة على المخاطر المُحدَّدة 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 المُسنَّدة للبرنامج والتشكيل المقترح للجان البرامج.
- مراجعة الميثاق التأسيسي للبرنامج، وتقديم التوصية بشأنه 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 المُحرز في أهداف الرؤية (المستوى الثالث) في التقرير الربعي، والمستوى الأول والثاني في التقرير السنوي.
- تحديد وتقييم المخاطر على مستوى الرؤية، مع الأخذ في الاعتبار بمخاطر 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 إلى اللجنة 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 المُحرز، 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 وفقاً لأولويات الصرف في ظل السقف المُعتمد للبرنامج.
- عقد جلسة المراجعة ربع السنوية لتقدم البرنامج، ومراجعة التقارير الربعية لأداء البرنامج.
- مراجعة المخاطر المحددة على مستوى البرنامج، والموافقة على إجراءات التخفيف منها.
- حل المشكلات الداخلية التي تواجه البرنامج؛ إضافةً 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:

- وَضَع 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، التنسيق لاستكمال نماذج فريق العمل الدائم لطلب التمويل، ومواءمة الميزانيات المطلوبة للمبادرات مع سقف الميزانية المُعتمد 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 المُحددة من الجهات التنفيذية (مكتب تحقيق الرؤية و/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 المُحرز 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 إلى مكتب 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 والرفع إلى 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 تقدّم إنجاز المبادرات إلى المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

٢-٤-٥ أدوار ومسؤوليات الجهات الداعمة:

أ- وزارة الاقتصاد والتخطيط:

- مرحلة التحضير والتخطيط:

- إعداد نماذج الاقتصاد الكلي؛ وتوفير خطوط الأساس والمُسْتَهْدَفَات الخاصة بمؤشرات الاقتصاد الكلي لبرامج تحقيق الرؤية، ومن ثم جمع وتوحيد خطوط الأساس والمُسْتَهْدَفَات 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 ومُسْتَهْدَفَات مؤشرات الاقتصاد الكلي للبرامج، والقيام بإجراءات تأكيد الجودة لخطط التنفيذ، وجمع خطوط الأساس والمُسْتَهْدَفَات 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 وفق إجراءات ومسوغات الصرف النظامية.

و. فريق العمل الدائم:

- مرحلة التخطيط:

- مراجعة تكاليف الميزانية التقديرية للبرنامج؛ ورفع التوصيات إلى اللجنة الإستراتيجية، واقتراح التقسيم السنوي لمجموع ميزانية برامج تحقيق الرؤية وتسلسله إلى كل برنامج.

ـ مرحلة التنفيذ:

- مراجعة طلب تمويل المبادرة، ورفع التوصيات إلى اللجنة الإستراتيجية وَفْق آلية تمويل مبادرات الرؤية، مع الأخذ بعين الاعتبار ما تم تخصيصه كسقف ميزانية للبرنامج.
- متابعة الأداء الإجمالي للإنفاق بناءً على خطط تنفيذ البرامج، ومتابعة التعاقدات والمنافلات.
- إعداد تقارير توقعات التدفق النقدي، والأداء المالي للبرنامج، 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:

ـ مرحلة التحضير والتخطيط:

- دعم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات البرامج والمبادرات)؛ لاعتمادها وتقديم مراجعة فنية للمؤشرات؛ تمهيداً لاعتمادها من لجنة البرنامج.
- المراجعة الفنية للمؤشرات.

ـ مرحلة التنفيذ:

- مراجعة مدخلات الجهات التنفيذية حول مؤشرات الأداء والتحقق منها.
- جمع البيانات الخاصة بالمبادرات ذات العلاقة بالتقدم المُحرَز في التنفيذ.
- التحقق من بيانات مؤشرات البرامج والمبادرات.
- مراجعة كافة طلبات التغيير المتعلقة بالمؤشرات.

غ. اللجنة الإعلامية العليا:

ـ 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:

ـ 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 المواءمة بين الجهات فيما يتعلق برسائل التواصل ذات الصلة بمبادرات برامج تحقيق الرؤية.
- مراجعة الوثيقة بالتنسيق مع مكتب الإدارة الإستراتيجية، والتحقق من المواءمة مع الأدلة الاسترشادية للإطلاق الإعلامي.

سادساً: حوكمة إدارة وتنفيذ مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني:

٦-١ مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني:

يشارك المعهد ضمن (٢٤) جهة حكومية بسبع مبادرات في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠؛ تسهم في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، وفيما يلي وصف مختصر للمبادرات السبع:

أ. مبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية:

تسعى هذه المبادرة إلى اكتشاف القيادات الإدارية، وتطوير قدراتهم وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، والمساهمة في تطوير الأنظمة واللوائح التي تضمن تمكين القيادات بما يسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتندرج هذه المبادرة تحت الهدف الإستراتيجي "تحسين إنتاجية موظفي الحكومة"؛ وذلك من خلال اكتشاف القيادات الإدارية الواعدة، وإعداد وتطوير القيادات الحالية والمستقبلية. كما تهدف المبادرة إلى الإسهام في تطوير الأنظمة واللوائح ذات العلاقة؛ بما يدعم وصول المؤهلين إلى الوظائف القيادية، وبناء قاعدة معلومات مرجعية للقيادات الإدارية في المملكة.

ب. بناء وتطبيق الإطار الوطني للتدريب:

هي مبادرة تُعنى بضمان جودة التدريب المُقدّم لموظفي الخدمة المدنية عن طريق بناء إطار يشمل آليات تنظيمية تسهم في تلبية الاحتياجات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية وفقاً لمعايير تحقق نقلة نوعية في مستوى التدريب الموجه لموظفي الخدمة المدنية. وتهدف هذه المبادرة إلى بناء وتطبيق إطار وطني للتدريب يشمل معايير وضوابط تنظم التدريب الموجه لموظفي الخدمة المدنية من قبل مراكز التدريب في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لأفضل الممارسات العالمية؛ مما سيضمن جودة التدريب المُقدّم وبالتالي سيسهم في رفع كفاءة رأس المال البشري الحكومي.

ج. البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد:

تسعى هذه المبادرة إلى رفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية؛ من خلال توفير دورات تدريبية مكثفة عن بعد، يتم تنفيذها وإدارتها عبر بيئة إلكترونية متكاملة. وتتضمن المبادرة المشاريع التالية:

- مشروع إنتاج محتوى ودورات إلكترونية تفاعلية.
- مشروع تنفيذ وإدارة الدورات التدريبية.
- مشروع إثراء وتنويع مصادر المعرفة العربية.
- مشروع تنفيذ المؤتمرات الإلكترونية.

د. مراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية:

تسعى المبادرة إلى الإسهام في رفع كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري في الوزارات؛ من خلال تقديم دراسات استشارية لمراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية للوزارات بما يتفق مع الأسس التنظيمية السليمة، ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لتطبيقها.

هـ. البرنامج الوطني للتدريب لرؤية المملكة ٢٠٣٠:

برنامج وطني للتدريب لرؤية المملكة ٢٠٣٠؛ يهدف إلى توحيد الجهود وتحقيق التكامل بين الأجهزة الحكومية في تنفيذ برامج تدريبية للموظفين؛ لإكسابهم الجدارات المطلوبة، التي تتواءم مع التغيرات الإيجابية في برامج الرؤية.

و. برنامج حلول القضايا والمشكلات الإدارية في أجهزة القطاع الحكومي "حلول":

البرنامج يُعنى بتقسي وتشخيص ودراسة القضايا والمشكلات الإدارية على مستوى أجهزة القطاع الحكومي، وتقديم الحلول العملية القابلة للتطبيق، وإنشاء قاعدة بيانات مرجعية لذلك؛ بهدف خدمة الأجهزة الحكومية، وتأهيل كوادر بشرية في مجال إعداد الدراسات الإدارية.

ز. البرنامج الوطني للابتكار الحكومي:

تسعى هذه المبادرة إلى تفعيل استخدام طرق ووسائل غير تقليدية؛ لإيجاد أفكار وحلول مبتكرة وواقعية للتحديات التي تواجه العمل الحكومي.

## ٢-٦ إنجازات المبادرات:

يبين الجدول رقم (٢) أبرز إنجازات مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني:

### جدول (٢)

أبرز إنجازات مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠

م	اسم المبادرة	أبرز الإنجازات
١	مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم تدشين منصة إلكترونية تفاعلية "إثرائي".</li> <li>- بلغ عدد المتدربين المستفيدين من المنصة منذ بداية عام ٢٠١٨ إلى نهاية الربع الثالث من عام ٢٠١٨ (١١٧٩٣) متدرباً.</li> <li>- بلغ عدد الحضور في المؤتمرات الإلكترونية (٢٨٢٦٥) مشاركاً.</li> <li>- بلغ عدد المستفيدين من المعارف المنشورة في الإضاءات الإثرائية (٣٥٢٤٨) مستفيداً.</li> </ul>
٢	بناء وتطبيق الإطار الوطني للتدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإعداد والتهيئة للفريق؛ من خلال تحديد المهام المطلوبة لكل مرحلة، والتهيئة القانونية لجميع مراحل تنفيذ المبادرة.</li> <li>- اعتماد الإطار الوطني للتدريب متضمناً المعايير والضوابط وآلية التطبيق.</li> <li>- التوقيع مع بيت الخبرة الذي سيقوم بإعداد التنظيم الإداري وتصميم البوابة الإلكترونية لمركز الإطار الوطني للتدريب.</li> </ul>
٣	مبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم تصميم نموذج الجدارات القيادية المبني على المقارنات المرجعية.</li> <li>- تصميم برنامج القيادات العليا.</li> <li>- تنفيذ برنامج القيادات العليا لعدد (٧٣) مشاركاً.</li> <li>- توقيع عقد شركة Korn Ferry الخاص بتقييم القيادات.</li> <li>- تطوير قدرات (٦٠٠) مشارك ومشاركة في برامج التطوير القصيرة.</li> </ul>
٤	مراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إنجاز الدراسات الاستشارية لمراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية للوزارات التالية:</li> <li>- وزارة الخارجية</li> <li>- وزارة البيئة والمياه والزراعة</li> <li>- وزارة الإسكان</li> </ul>

م	اسم المبادرة	أبرز الإنجازات
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة الحج والعمرة</li> <li>- وزارة التجارة والاستثمار</li> <li>- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية</li> <li>- وزارة النقل</li> <li>- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات</li> <li>- وزارة الإعلام</li> <li>- وزارة العدل</li> <li>- وزارة الطاقة والثروة المعدنية</li> <li>- وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد</li> </ul>

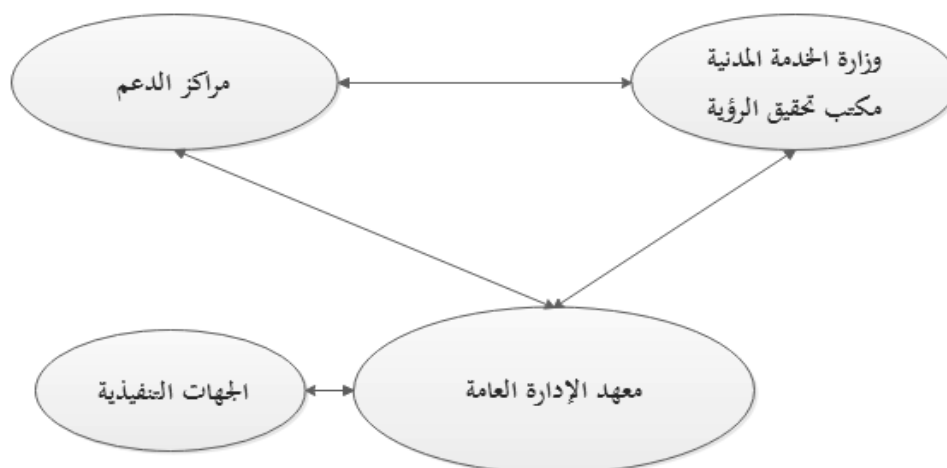
### ٦-٣ إستراتيجية المعهد ٢٠٢٠:

مع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ دعت الحاجة إلى مواءمة الإستراتيجية مع محاور الرؤية والأهداف الطموحة المنبثقة عنها، ومع أهداف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠؛ لتحقيق أهداف التنمية في إطار أبعادها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية. كما أدرجت مبادرات برنامج التحول الوطني التي ينفذها المعهد ضمن مبادرات إستراتيجية المعهد ٢٠٢٠؛ وذلك لضمان تنفيذها بالمستوى المطلوب.

### ٦-٤ إطار حوكمة مبادرات معهد الإدارة العامة في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠:

#### ٦-٤-١ المحيط الخارجي:

يمثل معهد الإدارة العامة إحدى الجهات الشقيقة "لمنظومة الخدمة المدنية"، ويَعْتَبَر مكتب تحقيق الرؤية بالوزارة الممثل الرئيسي للمعهد أمام جهات التواصل ومراكز الدعم الخارجية. إضافةً إلى اعتماد التواصل الخارجي عن طريق مكتب تحقيق الرؤية؛ فإنه يتم أيضاً التواصل مع بعض مراكز الدعم لبرامج الرؤية بشكل مباشر؛ لاستكمال بعض المتطلبات الدورية؛ مثل: دوريات قياس أداء المبادرات ومع مركز أداء الأجهزة الحكومية "أداء"، أو طلبات بيانات مالية أو غير مالية مع مركز الإنجاز والتدخل السريع وغيرها من الجهات الأخرى. والشكل (٢) يوضح أطراف المحيط الخارجي.



الشكل (٢): المحيط الخارجي

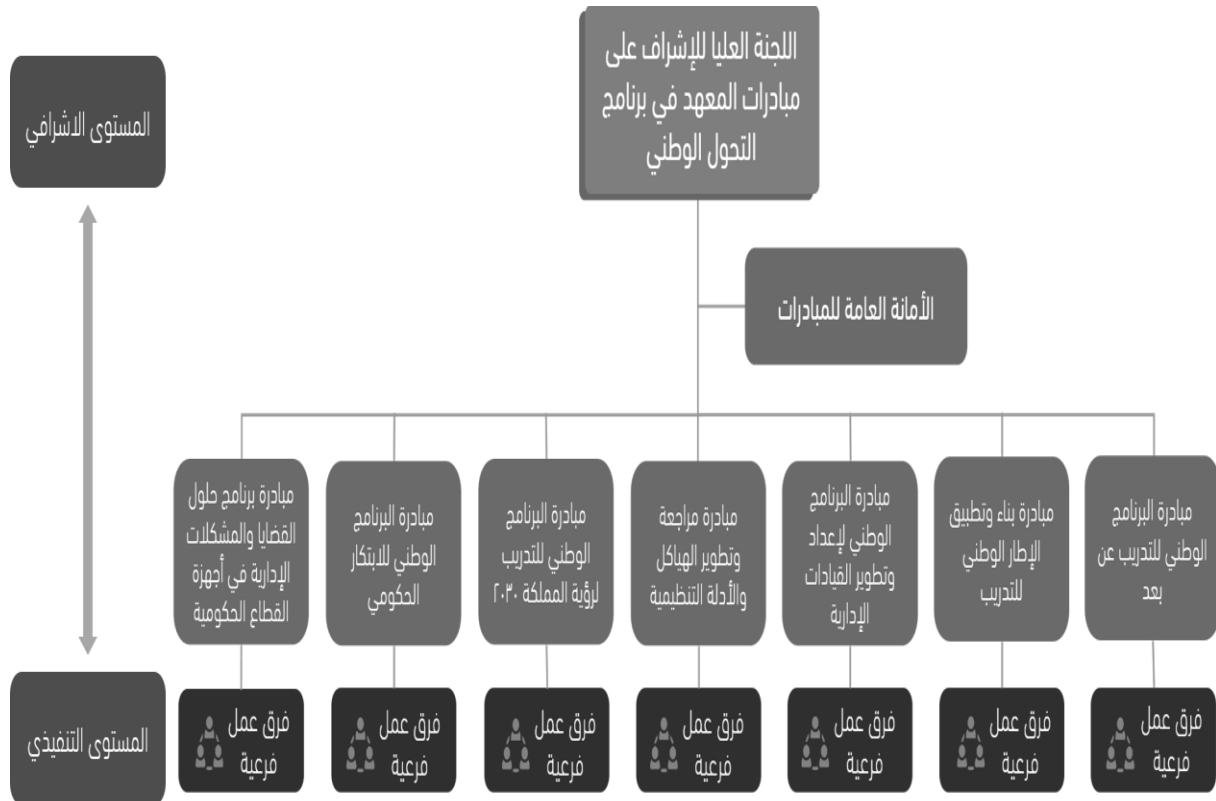
## ٦-٢ إطار حوكمة مبادرات المعهد:

لضمان تنفيذ المعهد لمبادراته في برنامج التحول الوطني، وتحقيق مستهدفاتها بنجاح؛ فقد وضع المعهد إطاراً لحوكمة إدارة تنفيذ المبادرات وَفَّقَ أفضل الممارسات (شكل ٣)؛ يشمل النموذج التشغيلي الذي يوضح البناء التنظيمي والأدوار والمسؤوليات الرئيسية وآليات التواصل بين المعنيين داخل المعهد، وكذلك مع الجهات الخارجية الداعمة لبرنامج التحول الوطني.

ويتكون إطار حوكمة مبادرات المعهد من أربعة مستويات رئيسية، تتدرج في أدوارها من الإشرافي إلى التنفيذي؛ وهي كالتالي:

- اللجنة العليا للإشراف على مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني.
- ملاك مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني.
- الأمانة العامة للمبادرات.
- فرق عمل المبادرات.

وبناءً على قرار معالي مدير عام المعهد رقم (١٨٢٢) وتاريخ ١٤٣٨/٢/٢٨ هـ؛ فقد تم تشكيل لجنة عليا للإشراف على مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني؛ بما يضمن توحيد الآليات وتكامل العمل؛ لتحقيق الأهداف المعلنة للمبادرات، كما أشار القرار إلى تشكيل أمانة عامة لتنفيذ المبادرات تمثل مكتب تحقيق الرؤية بالمعهد كجهة شقيقة لوزارة الخدمة المدنية؛ لتكون حلقة الوصل بين ملاك المبادرات واللجنة العليا للإشراف على مبادرات المعهد.



شكل (٣): إطار حوكمة تنفيذ مبادرات التحول الوطني ٢٠٢٠

## ١- اللجنة العليا للإشراف على المبادرات:

تتمثل مهام اللجنة العليا في الإشراف على تنفيذ المبادرات ضمن برنامج التحول الوطني؛ لوضع الحلول المناسبة لمواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه سير أعمال المبادرات ضمن آليات واضحة ومعتمدة. ويرأس اللجنة معالي مدير عام المعهد، ويشارك في عضويتها كل من لهم علاقة في صنع القرارات الإستراتيجية والإشرافية في سير عمل المبادرات وتنفيذها؛ وهم على النحو التالي:

- ١- ملاك المبادرات.
- ٢- مدير عام الشؤون الإدارية والمالية.
- ٣- مدير عام الموارد البشرية.
- ٤- مدير عام التخطيط والجودة والأمن العام.
- ٥- مدير الإدارة القانونية.
- ٦- مدير إدارة التخطيط.

## مهام ومسؤوليات اللجنة العليا للإشراف على المبادرات:

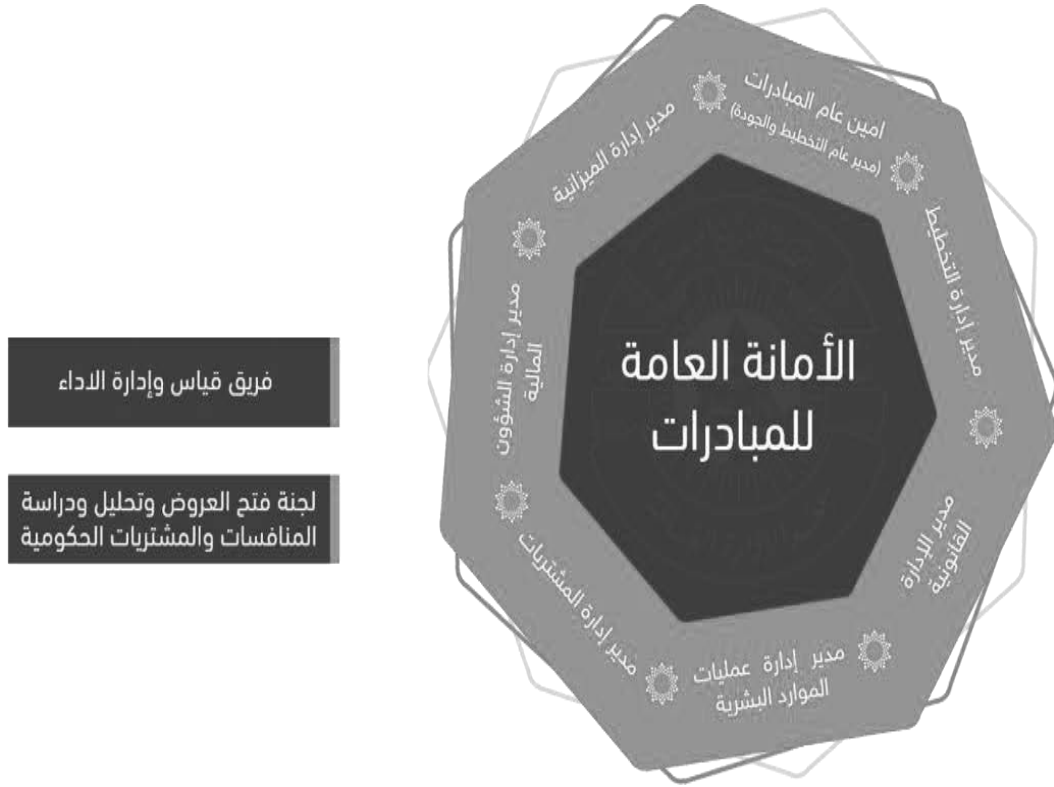
- ١- اعتماد الخطط الرئيسية لتنفيذ مبادرات المعهد ضمن برنامج التحول الوطني.
- ٢- الإشراف العام على مدى تقدم المعهد في تنفيذ مبادراته ضمن برنامج التحول الوطني.
- ٣- اعتماد هيكل الحوكمة لإدارة تنفيذ المبادرات.
- ٤- اعتماد الحلول المقترحة للتحديات والمعوقات التي تواجه سير أعمال المبادرات.
- ٥- اعتماد طلبات التغيير في نطاق العمل، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ومستهدفات المبادرات.
- ٦- اعتماد متطلبات تنفيذ المبادرات من الموارد البشرية والمالية والحلول التقنية.
- ٧- اعتماد خطة إدارة التغيير بما يتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٨- التأكد من تحقيق التكامل مع الجهات المعنية خارج المعهد وفقاً لمتطلبات الرؤية ٢٠٣٠.

## ٢- الأمانة العامة للمبادرات:

تم تشكيل الأمانة العامة للمبادرات؛ لتتولى التنسيق والمساندة في تنفيذ مبادرات المعهد ضمن برنامج التحول الوطني؛ بما يضمن توحيد الآليات وتكامل العمل لتحقيق أهداف المبادرات؛ حيث روعي في تمثيلها كل مسؤولي الإدارات المساندة (مالية، وقانونية، وعمليات موارد بشرية، وغيرها)، ويشارك في عضويتها كل من:

- ١- مدير عام التخطيط والجودة (أميناً عاماً)
  - ٢- مدير إدارة التخطيط
  - ٣- مدير الإدارة القانونية
  - ٤- مدير إدارة الميزانية
  - ٥- مدير إدارة عمليات الموارد البشرية
  - ٦- مدير إدارة المشتريات
  - ٧- مدير إدارة الشؤون المالية
- ويرتبط بالأمانة العامة للمبادرات فريقان فرعيان؛ هما:

- أ- فريق قياس وإدارة الأداء
- ب- لجنة فتح العروض وتحليل ودراسة المنافسات والمشتريات الحكومية



شكل (٤): نموذج الأمانة العامة للمبادرات

#### المهام ومسؤوليات الأمانة العامة للمبادرات:

- مراجعة دورية لتقارير متابعة تنفيذ خطط المبادرات، ورفع تقارير دورية موحدة عن سير عمل المبادرات الى اللجنة العليا.
- النظر في التحديات والمعوقات التي تواجه سير أعمال المبادرات ومعالجتها، واقتراح الحلول اللازمة.
- النظر في طلبات التغيير في نطاق العمل ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات للمبادرات والرفع بها للاعتماد.
- النظر في طلبات التعديل والتحديث على الخطط التفصيلية والزمنية للمبادرات والرفع بها للاعتماد.
- التنسيق لتوحيد الآليات والإجراءات الإدارية والمالية والقانونية بين المبادرات؛ لضمان تكاملها وتفاذي التباين فيما بينها.
- اقتراح هيكل الحوكمة؛ لإدارة تنفيذ المبادرات والرفع به للاعتماد.
- الرد على الاستفسارات التي ترد الى المعهد من مراكز الدعم والجهات ذات العلاقة ببرنامج التحول الوطني، وتقديم التوضيحات اللازمة بالتنسيق مع ملاك المبادرات.
- التنسيق لتقديم المشورة الإدارية والمالية والقانونية لفرق عمل المبادرات.
- التنسيق لحضور الاجتماعات وورش العمل ذات العلاقة ببرنامج التحول الوطني.
- النظر في متطلبات تنفيذ المبادرات من الموارد البشرية والمالية والرفع بها للاعتماد.
- قياس امتثال المعنيين في المبادرات، وفرق العمل بإجراءات الحوكمة في المعهد.
- إعداد خطة إدارة التغيير ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.



- إدارة عملية توثيق المبادرات، والتأكد من سلامة الإجراءات.
- قياس مستويات نضج الأداء المؤسسي بالمعهد.
- تقديم الدعم والمساندة في تخطيط ميزانيات المبادرات.

#### فريق قياس وإدارة الأداء:

بناءً على قرار معالي مدير عام المعهد رقم (٨٦٢٢) وتاريخ ١٤٣٨/٩/٠٩هـ؛ تم تشكيل فريق يرتبط بالأمانة العامة للمبادرات، ويضم في عضويته من المتخصصين في مجالات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والإحصاء والمالية وإدارة المشاريع وغيرها، وتتمثل مهام ومسؤوليات الفريق فيما يلي:

- ١- متابعة وتقييم أداء المبادرات ضمن برنامج التحول الوطني؛ للتحقق من كونها على المسار الصحيح نحو تحقيق مستهدفاتها.
- ٢- إعداد التقارير الدورية لأداء المبادرات واقتراح التوصيات ورفعها إلى الأمانة العامة للمبادرات.
- ٣- تحليل المخاطر والمشكلات والمعوقات التي تواجه تحقيق القيم المستهدفة للمبادرات.
- ٤- متابعة إجراءات طلبات التغيير على المؤشرات وخطط المبادرات.
- ٥- إدارة حساب المعهد على منصة "أداء" الإلكترونية، ومتابعة استكمال البيانات ومراجعتها وتحديثها بشكل دوري حسب الصلاحيات الممنوحة للمعينين في المعهد.
- ٦- ضبط التواصل مع مراكز الدعم؛ للعمل على متطلباتهم.

#### لجنة فتح العروض وتحليل ودراسة المنافسات والمشتريات الحكومية:

بناءً على قرار معالي مدير عام المعهد رقم (٣٧٣٥) وتاريخ ١٤٣٩/٤/٢٢هـ؛ تم تشكيل لجنة فتح العروض وتحليل ودراسة المنافسات والمشتريات الحكومية المتعلقة بمبادرات برنامج التحول الوطني؛ حيث تقوم اللجنة بفحص وتحليل العروض المقدمة لتنفيذ المشاريع على ضوء الشروط والمواصفات المُعدّة، وعلى ضوء احتياجات المعهد بما يتفق مع تعميم المقام السامي حول ضوابط استثناء أعمال مبادرات برنامج التحول الوطني من نظام المنافسات. وتضم في عضويتها كلاً من:

- الأمين العام للمبادرات - مدير عام التخطيط والجودة (رئيساً)
- مالك المبادرة (التي هي محل فتح العروض ودراساتها)
- مدير عام الشؤون الإدارية والمالية
- مدير الإدارة القانونية
- مدير إدارة الميزانية
- مدير المشتريات
- مدير إدارة التخطيط (أميناً)
- منسق المبادرة (التي هي محل فتح العروض ودراساتها)

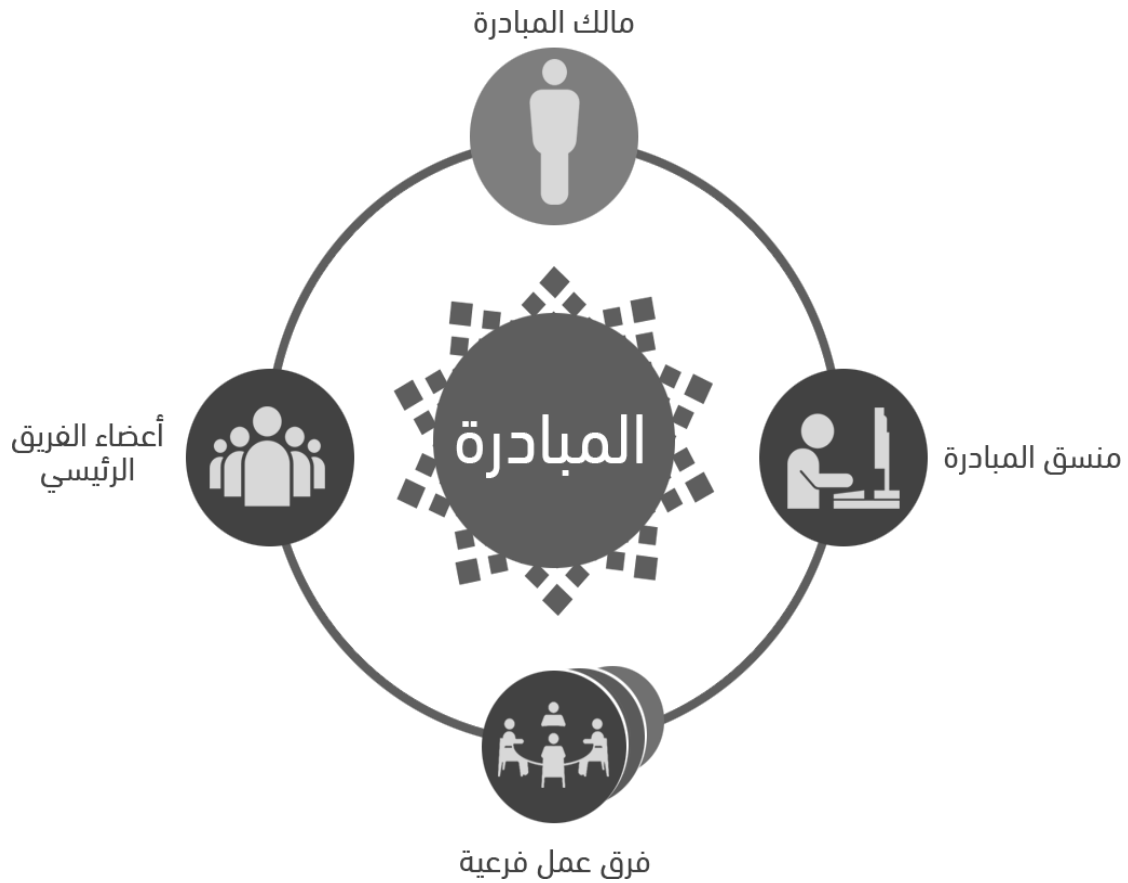
#### إجراءات لجنة فتح العروض:

- يقوم فريق المبادرة بإعداد كراسة طلب العروض.
- بعد تحديد آخر موعد لاستلام العروض؛ يتم وضع عنوان مدير إدارة المشتريات؛ لتسليم العروض لإدارة المشتريات.
- يتم عقد اجتماع للجنة؛ لفتح العروض بعد انتهاء المدة؛ وذلك وفقاً لنظام المشتريات والمنافسات الحكومية، وفقاً لضوابط استثناء أعمال المبادرات وإعداد محضر بذلك.

- يتم فتح العروض الفنية، وتشكيل فريق لدراسة العروض الفنية من ذوي الاختصاص، ويتم تحديدهم من قبل مالك المبادرة، وتحديد المدة لهم؛ لدراسة العروض.
- يتم استصدار قرار لفريق دراسة العروض الفنية، ويتم تسليم العروض الفنية لهم وفق محضر رسمي.
- بعد انتهاء الفريق، يتم تسليم الدراسة الفنية للجنة بشكل رسمي.
- يتم عقد اجتماع للجنة؛ لاستعراض التقرير، ومن ثم بعد ذلك يتم فتح العروض المالية للشركات المجازة فنياً.
- يتم الترسية على المطابق فنياً والأقل بالسعر وإعداد محضر بذلك، ويتم بعد اكتمال توقيع الأعضاء عليه ورفعته إلى معالي مدير عام المعهد للاعتماد.
- يتم البدء بإجراءات الترسية وتوقيع العقد.

### ٣- فرق عمل المبادرات:

تم تشكيل فريق عمل لكل مبادرة، ويرأس الفريق مالك المبادرة، وتتمثل مهمة فريق المبادرة في متابعة تنفيذ خطط المبادرات وتحقيقها لأهدافها ومستهدفاتها.



شكل (٥): نموذج فريق عمل المبادرة

### ١- مالك المبادرة:

مالك المبادرة هو الشخص الذي يراقب المبادرة على مستوى إستراتيجي أكبر، ويتحمل المسؤولية النهائية عن تنفيذها؛ من خلال التواصل المستمر مع منسق المبادرة ومتابعة سير عملها. وهو أيضاً المسؤول عن إصدار الموافقات النهائية واتخاذ القرارات الأساسية؛ مثل: التمويل، وتوفير الموارد بعد رفعها للاعتماد.

#### أ) معايير اختيار مالك المبادرة:

- قيادي على مستوى نائب المدير العام أو مدير عام إدارة.
- نطاق عمل المبادرة يقع ضمن النشاطات التي يشرف عليها.
- خبرة كافية في إدارة المشاريع والإشراف على فرق العمل.
- معرفة متعمقة برؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وأهدافها وبرامجها الطموحة.

#### ب) مهام مالك المبادرة:

من أبرز مسؤوليات مالك المبادرة ما يلي:

- تمثيل المبادرة في اجتماعات اللجنة العليا للإشراف على المبادرات.
- الإشراف على المبادرة والموافقة على خطط عمل المشاريع المرتبطة بها، وتأكيد تنفيذها وتحقيق مستهدفاتها.
- القيام بتحليل الأداء الخاص بالمبادرة، وضمان سرعة الإنجاز، والمساعدة في تقييم مستوى تنفيذ المشاريع المرتبطة.
- التأكد من إعداد التقارير الدورية عن حالة المبادرة، والقيام بعمل اجتماعات مراجعة مع اللجنة العليا للإشراف على المبادرات.
- التأكد من ضمان جودة مخرجات المبادرة، وكذلك التأكد من تكامل عمليات وأعمال المبادرة داخلياً وخارجياً وفقاً للمعايير القياسية المعتمدة.
- اعتماد الصرف والمستحقات المالية للمبادرة.
- إدارة المخاطر التي قد تؤثر على مخرجات المبادرة والتصعيد عند الحاجة أو القيام بطلبات التغيير.

#### ٢- منسق المبادرة:

هو نقطة الاتصال اليومية بشأن المبادرة، ويقوم بتتبع التقدم المتحقق، ويركز بدرجة أكبر على التنفيذ التشغيلي.

#### أ) معايير اختيار منسق المبادرة:

- لديه معرفة كافية بالتخطيط المالي والموازنات.
- مسؤول على مستوى مدير عام أو مدير إدارة.
- نطاق عمل المبادرة يقع ضمن النشاطات التي يشرف عليها، أو يكون لديه الخبرة العميقة والمعرفة الكافية بنطاق عمل المبادرة.
- لديه معرفة بمبادئ التخطيط الإستراتيجي، ومفاهيم قياس وإدارة الأداء.
- يمتلك المعرفة الواسعة حول هدف المبادرة والتحديات وإدارة المخاطر.
- يمتلك مهارة إدارة التواصل وإنجاز المهام.
- يمتلك مهارات إعداد تقارير عن سير عمل المبادرات.
- يمتلك مهارة إدارة التغيير.

#### ب) مهام منسق المبادرة:

ومن مهام منسق المبادرة الرئيسية ما يلي:

- التخطيط التفصيلي للمبادرة والرفع بالموافقة على خطط العمل للمشاريع المرتبطة بها.
- مراقبة وتتبع سير عمل المبادرة وفقاً للخطط الزمنية.
- تقديم التقارير الدورية إلى مالك المبادرة عن سير العمل، وأي مستجدات ذات علاقة بالمبادرة.

- القيام بدور المنسق بين فريق عمل المبادرة، والقيام بدور محوري في عملية التواصل مع ملاك المبادرات الأخرى.
- ضمان تنفيذ وتسليم مخرجات المبادرة.
- العمل على تلبية متطلبات مراكز الدعم ذات العلاقة بالتنسيق مع الأمانة العامة للمبادرات.
- الرفع بطلبات التغيير في نطاق عمل المبادرة ومؤشرات الأداء ومستهدفات المبادرة إلى مالك المبادرة.
- إدارة عمليات الاتصال مع المعنيين؛ لمناقشة ومراجعة المعوقات والمشكلات المتعلقة بالمبادرة، والمساهمة في وضع خطط العمل التصحيحية.
- تخطيط ميزانية المبادرة وَفْقَ المتطلبات والمعايير.
- تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع في تنفيذ المبادرة.

### ٣- فرق عمل المبادرات:

وهم مَنْ يعملون على تنفيذ المبادرة فنياً، وتحقيق جميع المخرجات المحددة في خطتها الزمنية.

#### أ) معايير أعضاء فرق عمل المبادرات:

لقد تم تحديد المعايير التالية لأعضاء فرق عمل المبادرات:

- التخصص والخبرة والإلمام بمجالات عمل المبادرة.
- القدرة على متابعة وتقييم المبادرات.
- مهارات الاتصال الفعال، وإنجاز المهام.

#### ب) مهام فريق عمل المبادرة:

- إعداد الخطط التفصيلية للمبادرة.
- متابعة سير عمل المبادرة وَفْقَ الخطط الزمنية.
- إعداد نتائج ومخرجات المبادرة، ومدى امتثالها لمتطلبات مراكز الدعم.
- دراسة التعديل والتحديث على الخطط التفصيلية والزمنية للمبادرة، وتقديم التوصيات بذلك.
- دراسة وتحديد التحديات والمعوقات المتوقعة للمبادرة، وتقديم التوصيات بذلك.
- متابعة تنفيذ العقود والمصروفات، وطلبات التغيير في نطاق عمل المبادرة.

#### مكتب إدارة المشاريع PMO:

يعمل مكتب إدارة المشاريع في العديد من الاختصاصات والمهام المناطة به؛ انطلاقاً من دوره بالمعهد، والتي تتضمن:

- توفير منهجية إدارة المشاريع والسياسات والعمليات الخاصة بها.
- إدارة المشاريع الإستراتيجية على مستوى المعهد، وهي التي تحددها اللجنة العليا.
- مراقبة التطبيق والالتزام بمنهجية إدارة المشاريع.
- ضبط جودة مخرجات إدارة المشاريع.
- توفير الأدوات اللازمة لتطبيق منهجية إدارة المشاريع بفاعلية.
- متابعة أنشطة إدارة التغيير، ومراقبة ودعم جميع مشاريع المعهد.
- تقديم التدريب والتوجيه لمديري المشاريع.
- إعداد التقارير ومؤشرات الأداء الخاصة بالمشاريع.

ويعتمد مكتب إدارة المشاريع نظام "EPM" أداة لإدارة ومتابعة تنفيذ المشاريع بمعهد الإدارة العامة، وهو منظومة متكاملة؛ لمتابعة وحوكمة تنفيذ المشاريع ومن ضمنها مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

#### سابعاً: تحديات حوكمة وتنفيذ مبادرات المعهد:

واجه المعهد خلال تنفيذه لمبادرات التحول الوطني بعض التحديات في المراحل الأولى، وعمل على معالجتها وتجاوزها. وفيما يلي أبرز تلك التحديات التي واجهت تنفيذ مبادراته في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠:

١. ضعف مستوى النضج في إدارة تنفيذ المبادرات في المراحل الأولى؛ نتيجة لحدثة التجربة. واستطاع المعهد التغلب على هذه المشكلة؛ من خلال نشر ثقافة الأداء وإدارة المشاريع بالتدريب وحضور ورش العمل المكثفة التي عقدها المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء"؛ بالإضافة إلى وضع إطار حوكمة فعال في المراحل اللاحقة.
٢. تغيير بعض المسؤولين في المستوى الإشرافي للمبادرات؛ مما شكّل تحدياً في نقل المعرفة للآخرين وتحقيق الشفافية والمساءلة؛ إضافة إلى التغييرات في خطط عمل تنفيذ بعض المبادرات.
٣. في مجال قياس وإدارة الأداء؛ تمثلت التحديات في عدم ملائمة بعض مؤشرات الأداء لقياس مدى التقدم في تنفيذ المبادرات، وعدم دقة قيم مستهدفات المؤشرات؛ مما نتج عن ذلك عدة طلبات للتغيير واختلاف بين القيم المستهدفة والقيم الفعلية.
٤. واجه المعهد في المراحل الأولى صعوبات في التنبؤ بالمخاطر ودرجة تأثيرها في تنفيذ المبادرات؛ مما أثر في سرعة الاستجابة لطلبات التغيير، ورفع التقارير الدورية عنها للجهات العليا.
٥. يُعْتَبَرُ النقص في الموارد المالية للمبادرات من أهم التحديات التي واجهت المعهد في تنفيذه للمبادرات؛ إذ إنّ عدم اعتماد المتطلبات المالية لبعض المبادرات شكّل ضغطاً في بعض بنود ميزانية المعهد التي تم تعزيزها من خلال المناقشات من البنود الأخرى؛ إضافة إلى تأخر توفير السيولة المالية للمبادرات المعتمدة.
٦. عدم التزام بعض الشركات الاستشارية بالعقود المبرمة معها وفقاً للخطط الزمنية المعتمدة؛ بالإضافة إلى ضعف جودة بعض مخرجاتها.
٧. نظراً لحدثة التجربة؛ واجه المعهد كسائر الجهات المشاركة في تنفيذ برامج الرؤية بعض الصعوبات في عمليات التنسيق والتواصل مع الجهات الداعمة. وفيما يلي أهم التحديات في هذا الجانب:
  - تعدّد مراكز الدعم خاصة في المراحل الأولى.
  - تكرار الطلبات وطلب استيفائها في مدة زمنية قصيرة.
  - كثرة تغيير المسؤولين الذين يمثلون قنوات الاتصال في مراكز الدعم.
  - التواصل غير المباشر مع جهات الدعم بحكم أنّ المعهد ليس لديه مكتب تحقيق رؤية؛ نظراً لارتباطه بمكتب تحقيق الرؤية بوزارة الخدمة المدنية؛ مما يسهم في تأخير الاستجابة لطلبات جهات الدعم.
  - عدم مرونة الإجراءات والتواصل.

#### ثامناً: الدروس المستفادة من تجربة المعهد في حوكمة تنفيذ وإدارة مبادراته في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠:

حفلت تجربة معهد الإدارة العامة في حوكمة إدارة وتنفيذ مبادرات المعهد في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ بالعديد من الدروس المستفادة التي يمكن للجهات الأخرى المشاركة في تنفيذ برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ الاضطلاع بها. ومن أبرز الدروس المستفادة التي تم استخلاصها من تجربة حوكمة المبادرات ما يلي:

١. أهمية اشتغال إطار الحوكمة على مستويين رئيسيين: أحدهما إشرافي توجيهي، والثاني تنفيذي، ويتكامل عملهما في إطار حوكمة معتمد، كما يتضح ذلك من التدرج الإشرافي في المستويات الموضح في الشكل رقم (٣) الخاص بإطار حوكمة تنفيذ مبادرات المعهد.

- 
٢. أهمية وضع إطار حوكمة مرّن يستوعب التغيرات التي تحدث في أثناء تنفيذ المبادرات؛ بحيث يمكن تشكيل فرق فرعية دائمة أو مؤقتة تنبثق من الفرق واللجان الرئيسية؛ لإنجاز مهام محددة في إطار الحوكمة المعتمدة.
  ٣. أهمية اشتغال إطار الحوكمة على أدوار ومسؤوليات واضحة وموثقة؛ بما يسهم في تأسيس العمل ويضمن عدم تأثر سير العمل في حال تغيير المسؤولين المعنيين.
  ٤. من الأهمية بمكان أن يوفر إطار الحوكمة مشاركة أكبر شريحة ممكنة من منسوبي الجهة كفرق رئيسية ينبثق منها فرق فرعية؛ بما يضمن إشراك الجميع في تحقيق مبادرات الرؤية، وكذلك نقل الخبرات والتجارب، وضمان استمرارية العمل. ويظهر في إطار حوكمة تنفيذ مبادرات المعهد، وبالتحديد في المستويات التنفيذية؛ إمكانية تشكيل عدة فرق فرعية مؤقتة لتنفيذ أنشطة محددة؛ مما أسهم في إشراك عدد كبير من منسوبي المعهد في تنفيذ تلك المبادرات.
  ٥. أهمية اشتغال الفرق واللجان ذات الطابع الإرشادي (اللجنة الإشرافية التوجيهية، الأمانة العامة) على مختصين في الجوانب الأخرى غير التنفيذية والمهمة في دعم المبادرات، ومساندتها؛ لتحقيق هدفها سواء من مختصين بالشؤون المالية والميزانية، القانونية، التخطيط الإستراتيجي، إدارة المشاريع، الموارد البشرية، وغيرها من الأنشطة والأدوار المساندة.
  ٦. نظراً لكثرة الطلبات من مراكز الدعم وطلب استيفائها في بعض الأحيان خلال مدة زمنية قصيرة؛ يوصى بتشكيل فريق فرعي متخصص في قياس وإدارة الأداء مرتبط بالأمانة العامة للمبادرات في الجهة أو ما يوازيها، يكون من ضمن مهامه الرئيسية معالجة طلبات التغيير وضمان تسليمها في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.
  ٧. من عوامل نجاح حوكمة تنفيذ المبادرات بالمعهد؛ توفر موارد بشرية مؤهلة وقادرة في تخصصات متعددة في إدارة المبادرات؛ لذا يوصى بأهمية التركيز على الموارد البشرية المؤهلة في تنفيذ المبادرات.
  ٨. الالتزام بمبدأ الشفافية في جميع نشاطات ومخرجات ونتائج إطار الحوكمة.
  ٩. أهمية استيعاب إطار الحوكمة الداخلي للجهة، والتكامل مع الجهات الخارجية ذات العلاقة؛ فعلى سبيل المثال: في إطار حوكمة المعهد تم تحديد الأمانة العامة للمبادرات كنقطة اتصال خارجي سواء مع مكتب تحقيق الرؤية بوزارة الخدمة المدنية أو أي جهة أخرى.
  ١٠. أهمية توثيق جميع الإجراءات والخطوات التفصيلية المرتبطة بإطار الحوكمة وحفظها آلياً؛ مما يسهم في تنفيذ المبادرات خاصة في ظل تغيير ودوران المسؤولين في الجهات المشاركة في تنفيذ الرؤية.
  ١١. أهمية التكيف القانوني لجميع نشاطات المبادرات في جميع مستويات الحوكمة؛ مما يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة.
-

---

## تاسعاً: التوصيات:

نستخلص من استعراض تجربة المعهد في حوكمة وإدارة تنفيذ مبادراته في برنامج التحول الوطني والدروس المستفادة منها التوصيات التالية:

١. أهمية بناء إطار حوكمة فعّال ومرن يعكس الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل الأطراف المعنية؛ بما يعزز الشفافية والمساءلة والنزاهة ويحقق أهداف المبادرات.
٢. دعم الإدارة العليا لتنفيذ إطار الحوكمة في جميع المستويات الإشرافية والتنفيذية.
٣. تطوير البناء التنظيمي للجهة؛ بما يستوعب إطار حوكمة تنفيذ المبادرات.
٤. توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ المبادرات.
٥. إعداد أدلة الإجراءات؛ بما يساهم في تسهيل تنفيذ العمليات ونقل المعرفة.
٦. التوثيق المستمر لجميع عمليات تنفيذ المبادرات؛ بهدف الاستفادة من المشكلات والتحديات المصاحبة للمبادرات.

---

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- البسام، بسام عبدالله (١٤٣٨هـ) "الحوكمة في القطاع العام"، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الربيعي، حاكم محمد وراضي، حمد عبدالحسين (٢٠١١) حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ([www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)). تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠١٨/١٢/١ م.
- سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة (أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم)، الإمارات.
- عزت أحمد (٢٠١٠). "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض من تطبيقها" عمان، الأردن.
- العساف، صالح حمد (١٤٢١هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية (د. ت) الدليل الفني لمنهجية قياس الأداء. الناشر: المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية. الموقع الإلكتروني لأداء.
- معهد الإدارة العامة. دليل إجراءات العمل في معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية، الرياض.
- وثيقة الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني (٢٠١٨-٢٠٢٠)، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ([www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa)).
- الوثيقة المحدثة لحوكمة رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ١٤٤٠هـ.
- الوردات، خلف عبدالله (٢٠١٧). الحوكمة في القطاع العام. تم الاطلاع على المقال في ٢٠١٨/١٢/١٩ م. <http://mqqaal.com>.
- وزارة تطوير القطاع العام (دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام، ٢٠١٤)، المملكة الأردنية الهاشمية-عمان.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Corporate governance.
- [www.ifc.org/wps/wcm/connect/a14257004aadce2a92cdfeec99f439e/cg+fact+sheet+3-10-14.pdf?mod=ajperes](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a14257004aadce2a92cdfeec99f439e/cg+fact+sheet+3-10-14.pdf?mod=ajperes). Accessed on 24/01/2019.



---

برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠  
والتجارب المحلية والدولية المشاركة في المؤتمر

---



أولاً: قائمة أسماء برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠  
والتجارب المحلية المشاركة في المؤتمر



م	نوع المشاركة (برنامج، مبادرة، تجربة محلية)	عنوان المشاركة	اسم الجهة الحكومية المالكة للمشاركة	اسم المشارك بعرض المشاركة
١	برنامج	تطوير وزارة الدفاع	وزارة الدفاع	الدكتور/ سمير بن عبدالعزيز الطيب الرئيس التنفيذي لبرنامج تطوير وزارة الدفاع
٢	برنامج	التخصيص في المملكة	أحد برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ - المركز الوطني للتخصيص	الأستاذ/ محمد بن عبدالرحمن الشعلان نائب الرئيس التنفيذي للمركز الوطني للتخصيص
٣	مبادرة	منصة اعتماد ودورها في التحول الرقمي بين التحديات والفرص	وزارة المالية	الأستاذ/ أحمد بن محمد الصويان وكيل وزارة المالية لشؤون التقنية والتطوير
٤	مبادرة	البرنامج الوطني للتدريب عن بعد (إثرائي)	معهد الإدارة العامة	الدكتور/ محمد أحمد غروي عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، ورئيس لجنة المحتوى العلمي للمبادرة
٥	مبادرة	التحول الرقمي في التنفيذ	وزارة العدل	المهندس/ علي بن أحمد الرشود مدير محافظة التنفيذ، مكتب تحقيق الرؤية
٦	مبادرة	طريق مكة	وزارة الداخلية	سعادة اللواء/ سليمان بن عبدالعزيز اليحيى مدير عام الجوازات
٧	مبادرة	تشجيع مشاركة القطاع الأهلي للاستثمار في التعليم في المملكة	وزارة التعليم	الدكتور/ محمد بن عيد العتيبي مدير عام التعليم العام الأهلي
٨	مبادرة	تأهيل القوى العاملة وتوفير فرص عمل في القطاع غير الربحي	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	المهندس/ سعيد بن محمد العمري مستشار وزارة العمل والتنمية الاجتماعية
٩	مبادرة	أبشر	وزارة الداخلية	النقيب/ عبدالكريم بن معلث السحيمي مدير إدارة التسويق وخدمة العملاء
١٠	مبادرة	مشروع التحول لمبدأ المحاسبة على أساس الاستحقاق في القطاع العام	وزارة المالية	الأستاذ/ عبدالله بن حمد المهذل رئيس مركز الاتصال والدعم لتحول الجهات الحكومية للمحاسبة المبنية على أساس الاستحقاق

م	نوع المشاركة (برنامج، مبادرة، تجربة محلية)	عنوان المشاركة	اسم الجهة الحكومية المالكة للمشاركة	اسم المشارك بعرض المشاركة
١١	مبادرة	المحاكم العمالية	وزارة العدل	الشيخ الدكتور/ عبدالهادي بن علي بن عبدالله الخضير قاضي ومستشار وزير العدل
١٢	مبادرة	تطبيق ضريبة القيمة المضافة	الهيئة العامة للزكاة والدخل	الأستاذ/ حمود بن عبدالله الحربي مستشار وكيل المحافظ للعمليات
١٣	تجربة محلية	مرحلة التطوير والتغيير في وزارة الخدمة المدنية والتوجه الاستراتيجي	وزارة الخدمة المدنية	الأستاذ/ ماجد بن عبدالعزيز بن بتال وكيل وزارة الخدمة المدنية لتطوير وتخطيط رأس المال البشري
١٤	تجربة محلية	تعزيز القدرات في إدارة البرامج والمشاريع	وزارة البيئة والمياه والزراعة	المهندس/ حسن بن يحيى آل حاتم وكيل الوزارة للتخطيط والتميز المؤسسي وقائد مكتب تحقيق الرؤية
١٥	تجربة محلية	مدى فعالية نظام تبادل المنافع لتحقيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص	المؤسسة العامة للتقاعد	الأستاذ/ عبدالله بن محمد الباحوث مدير عام شؤون المشتركين
١٦	تجربة محلية	تيسير	وزارة التجارة والاستثمار	معالي الدكتورة/ إيمان بنت هباس المطيري مساعد وزير التجارة والاستثمار
١٧	تجربة محلية	برنامج إعداد وتأهيل القادة في ديوان وزارة التعليم وإدارات ومكاتب التعليم	وزارة التعليم	الدكتور/ عبدالسلام بن عمر الناجي رئيس البرنامج

ثانياً: تفاصيل برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠  
والتجارب المحلية المشاركة في المؤتمر





## توثيق برنامج تطوير وزارة الدفاع

تطوير وزارة الدفاع	عنوان البرنامج
وزارة الدفاع	اسم الجهة المالكة للبرنامج
سعادة الدكتور/ سمير بن عبدالعزيز الطيّب الرئيس التنفيذي لبرنامج تطوير وزارة الدفاع	اسم المشرف العام على البرنامج في الجهة المالكة
سعادة الدكتور/ سمير بن عبدالعزيز الطيّب الرئيس التنفيذي لبرنامج تطوير وزارة الدفاع	اسم المشارك بعرض البرنامج في المؤتمر
أحد البرامج الرئيسية في وزارة الدفاع	نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)
المحور الأول: الأطر التنظيمية والهيكلية. والمحور السادس: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية.	محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع البرنامج
يعتمد تحقيق تطلعات برنامج تطوير وزارة الدفاع على تنفيذ (٣٠٨) مبادرة، وقد تم تفصيل كل واحدة منها في وثيقة شاملة، تتضمن الكيان المسؤول عن تنفيذها، ووقت التنفيذ المطلوب، والإجراءات المطلوبة، بالإضافة إلى الميزانية، وبعد ذلك تم تحديد أولويات هذه المبادرات وتنظيمها في (٣) مسارات بالتناغم مع الأهداف الإستراتيجية على النحو التالي: ١. المسار الأول لبناء مركز الوزارة. ٢. المسار الثاني لإعادة تنظيم القوات لرفع كفاءة الأداء وتمكين العمل المشترك. ٣. المسار الثالث لإعادة تسليح القوات وبناء القدرات. ووفقاً للرؤية والإستراتيجية التي توضح التطلعات المستقبلية لوزارة الدفاع والقوات المسلحة، وتنفيذاً لتوجيهات صاحب السمو الملكي ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع، تم تحديد خمسة أهداف إستراتيجية لتحقيق الرؤية وهي على النحو التالي: ١. تحقيق التفوق والتميز العملياتي المشترك. ٢. تطوير الأداء التنظيمي لوزارة الدفاع. ٣. تطوير الأداء الفردي ورفع المعنويات. ٤. تحسين كفاءة الإنفاق ودعم توطين التصنيع العسكري. ٥. تحديث المعدات والأسلحة.	نبذة عن البرنامج

## توثيق برنامج التخصيص في المملكة

عنوان البرنامج	التخصيص في المملكة
اسم الجهة المالكة للبرنامج	المركز الوطني للتخصيص
اسم المشرف العام على البرنامج	معالي الأستاذ/ محمد بن مزيد التويجري رئيس مجلس إدارة المركز الوطني للتخصيص
اسم المشارك بعرض البرنامج	الأستاذ/ محمد بن عبد الرحمن الشعلان نائب الرئيس التنفيذي للمركز الوطني للتخصيص
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	برنامج من برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع البرنامج	المحور الثالث: إدارة المالية العامة والتخصيص والمحور السادس: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية
نبذة عن البرنامج	يُعزّز برنامج التخصيص دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات، وإتاحة الأصول الحكومية أمامه؛ مما يحسّن جودة الخدمات بشكل عام، ويقلّل تكاليفها على الحكومة، مع الأخذ في الاعتبار مصلحة المواطن، ويعيد تركيز الحكومة على الدور التشريعي والتنظيمي المنوط بها، والمتوافق مع توجه رؤية ٢٠٣٠، كما سيسهم البرنامج في تعزيز جذب المستثمر المباشر وتحسين موازنة المدفوعات.

## توثيق مبادرة منصة اعتماد ودورها في التحول الرقمي بين التحديات والفرص

منصة اعتماد ودورها في التحول الرقمي بين التحديات والفرص	عنوان المبادرة
وزارة المالية	اسم الجهة المالكة للمبادرة
سعادة الأستاذ/ ياسر الشمري	اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة
الأستاذ/ أحمد بن محمد الصويان وكيل وزارة المالية لشؤون التقنية والتطوير	اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر
مبادرة	نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)
المحور السادس: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية	محاو وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة
منصة اعتماد: هي منصة إلكترونية مُعتمَدة للخدمات المالية الحكومية، التي تقدمها وزارة المالية لمختلف الجهات الحكومية والقطاع الخاص؛ تمكيناً للتحول الرقمي، ورفعاً للشفافية والكفاءة.	نبذة عن المبادرة

## توثيق مبادرة البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد (إثرائي)

عنوان المبادرة	البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد (إثرائي)
اسم الجهة المالكة للمبادرة	معهد الإدارة العامة
اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة	الدكتور / عبد العزيز بن محمد القصير نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للتقنية والمعلومات
اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر	الدكتور / محمد أحمد غروي عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، ورئيس لجنة المحتوى العلمي للمبادرة
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	مبادرة
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية: برامج التعليم والتدريب الحديثة، ودورها في تنمية الموارد البشرية. تنمية الموارد البشرية: الممارسات التطبيقية في مجال تنمية الموارد البشرية.
نبذة عن المبادرة	<p>تماشياً مع مَسْتَهْدَفَات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م، وإيماناً بالدور الذي حرصت عليه القيادة الرشيدة في خططها التنموية، وأهدافها الإستراتيجية ذات العلاقة برفع كفاءة رأس المال البشري؛ تم إطلاق البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد في العام ٢٠١٦م، كإحدى مبادرات معهد الإدارة العامة. وخلال شهر نوفمبر للعام ٢٠١٧م؛ تم إطلاق إثرائي كمنصة عربية ومبادرة وطنية لتوفّر العديد من الفرص التدريبية والإثرائية في كافة المجالات والتخصصات ذات العلاقة بالتنمية الإدارية.</p> <p>ويسعى معهد الإدارة العامة من خلال إثرائي إلى نقل عملية التدريب إلى أُمَاط التدريب الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا التعليم والتدريب الحديثة؛ بما يتيح لموظفي الخدمة المدنية الاستفادة المثلى من التدريب بدون التقيد بعوامل الزمان والمكان. وبناءً على ذلك؛ فإنَّ المبادرة تهدف إلى تزويد موظفي الخدمة المدنية ببيئة إلكترونية تدريبية متكاملة؛ لتمكينهم من الحصول على المعارف والمهارات اللازمة؛ للقيام بمهامهم الوظيفية؛ مما سينتج عنه:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية.</li> <li>- رفع كفاءة ومستوى أداء موظفي الخدمة المدنية.</li> <li>- إثراء المحتوى العربي على شبكة الإنترنت.</li> <li>- تقليص التكاليف التشغيلية للتدريب التقليدي.</li> </ul> <p>وقد بلغ إجمالي عدد المسجلين في منصة إثرائي (٨٩٢٩٨) مستفيداً مع نهاية ديسمبر ٢٠١٨؛ حيث شكل الذكور نسبة (٥٢,٩%)؛ في حين شكّلت الإناث نسبة (٤٧,١%) من إجمالي عدد المسجلين. كما تجاوز عدد الحالات التدريبية حازر ١٥٠٠٠ حالة تدريبية.</p>

## توثيق مبادرة التحول الرقمي في التنفيذ

عنوان المبادرة	التحول الرقمي في التنفيذ
اسم الجهة المالكة للمبادرة	وزارة العدل
اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة	محفظة التنفيذ
اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر	المهندس/ علي بن أحمد الرشود مدير محفظة التنفيذ، مكتب تحقيق الرؤية
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	مبادرة
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة	المحور الرابع: تمكين تقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي الممارسات التطبيقية في مجال تمكين تقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي
نبذة عن المبادرة	استعراض تجربة التحول الرقمي في محاكم التنفيذ التي مرت بـ ٥ مراحل أساسية؛ هي: ١- هندسة الإجراءات. ٢- أتمته تقديم الطلبات. ٣- الربط مع الجهات. ٤- التحقق الإلكتروني من السندات. ٥- السداد الإلكتروني.

## توثيق مبادرة طريق مكة

عنوان المبادرة	طريق مكة
اسم الجهة المالكة للمبادرة	وزارة الداخلية (المديرية العامة للجوازات/ الإدارة العامة لشئون الحج والعمرة في وزارة الداخلية)
اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة	سعادة اللواء/ سليمان بن عبد العزيز اليحيى مدير عام الجوازات
اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر	سعادة اللواء/ سليمان بن عبد العزيز اليحيى مدير عام الجوازات
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	مبادرة
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة	المحور الرابع: تمكين تقنية المعلومات، وتعزيز التحول الرقمي. المحور السادس: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية.
نبذة عن المبادرة	مبادرة طريق مكة: هي مبادرة سعودية جديدة؛ لتيسير إجراءات أداء فريضة الحج؛ وذلك في إطار التيسير على حجاج بيت الله الحرام، وتسهيل أدائهم المناسك. وهي التي تهدف إلى إنهاء إجراءات دخول الحجاج من بلدانهم؛ لذلك تُعتبر هذه المبادرة واحدة من المبادرات التي تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. تشتمل المبادرة على حزمة من الخدمات؛ وهي كالتالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار تأشيرات الدخول إلى المملكة.</li> <li>- تسهيل في إجراءات الجوازات والجمارك.</li> <li>- تيسير المتطلبات الصحية للحجاج.</li> <li>- تنظيم الأمتعة وتأمين السكن للحجاج.</li> <li>- توجيه الحجاج مباشرةً إلى مقر إقامتهم دون الخضوع للإجراءات الروتينية في المطار؛ حيث ستقوم شركات معتمدة بنقل الحجاج وأمتعتهم.</li> </ul>

## توثيق مبادرة

### تشجيع مشاركة القطاع الأهلي للاستثمار في التعليم في المملكة

تشجيع مشاركة القطاع الأهلي للاستثمار في التعليم في المملكة	عنوان المبادرة
وزارة التعليم - وكالة التعليم الأهلي	اسم الجهة المالكة للمبادرة
وكيل الوزارة للتعليم الأهلي الدكتور/ سعد بن سعود آل فهد	اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة
الدكتور/ محمد بن عيد العتيبي مدير عام التعليم العام الأهلي	اسم المشارك بعرض المبادرة
مبادرة	نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)
المحور الثالث: إدارة المالية العامة والتخصيص الاستثمار والشراكة بين القطاعين: العام والخاص	محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة
هي مبادرة مختصة بتعزيز مشاركة القطاع الأهلي في الاستثمار في التعليم في المملكة؛ من خلال دعم القطاع الأهلي في التعليم، ومعالجة المعوقات التي تعترضه في كافة المجالات؛ بهدف زيادة مساهمته لتصل إلى (٢٥%) بنهاية ٢٠٢٠م؛ وذلك بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتوصيات المقام السامي الكريم بتعزيز مشاركة القطاع الأهلي في التعليم العام؛ لما لذلك من أثر فاعل في زيادة مشاركة القطاع الخاص، وتوفير حجم الإنفاق على التعليم العام الحكومي، وزيادة فرص التوطين في القطاع، وتقديم خيارات متنوعة للتعليم وفق جودة نوعية شاملة.	نبذة عن المبادرة

## توثيق مبادرة تأهيل القوى العاملة، وتوفير فرص عمل في القطاع غير الربحي

عنوان المبادرة	تأهيل القوى العاملة، وتوفير فرص عمل في القطاع غير الربحي
اسم الجهة المالكة للمبادرة	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية
اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة	وكالة التنمية الاجتماعية
اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر	المهندس / سعيد بن محمد العمري مستشار وزارة العمل والتنمية الاجتماعية
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	مبادرة
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية. المحور السادس: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية.
نبذة عن المبادرة	إنَّ تدريب وتأهيل القوى العاملة في القطاع غير الربحي؛ هو من المُستهدَفات الأساسية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن مشاريع التحول الوطني ٢٠٢٠ الرئيسية، التي تهدفُ إلى زيادة تأهيل الموارد البشرية في القطاع الثالث، وبالتالي؛ يتم استقطاب الكفاءات والمُؤهلين للقطاع غير الربحي؛ بما يسهم في زيادة العاملين المُؤهلين في القطاع.



## توثيق مبادرة منصات أبشر، ودورها في تمكين تقنية المعلومات وتعزيز التحول الرقمي

أبشر منصات أبشر، ودورها في تمكين تقنية المعلومات، وتعزيز التحول الرقمي	عنوان المبادرة
وزارة الداخلية ويتولى مركز المعلومات الوطني استضافة المنصة، وتشغيلها والإشراف عليها	اسم الجهة المالكة للمبادرة
صاحب السمو الأمير الدكتور/ بندر بن عبد الله بن مشاري آل سعود مساعد وزير الداخلية لشؤون التقنية المهندس/ عطية بن رافع العنزي (مركز المعلومات الوطني)	اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة
النقيب/ عبد الكريم بن معلث السحيمي مدير إدارة التسويق وخدمات العملاء	اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر
مبادرة	نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)
المحور السادس في المؤتمر: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية	محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة
سعت منصات أبشر إلى تقديم الخدمات الإلكترونية الآمنة، التي تتسم بالآنية في التنفيذ، والدقة والارتقاء بجودة الأداء، والرقى بمستوى العمل، وتسهيل الإجراءات، وتسخير الإمكانيات التقنية؛ بما يضمن خدمة المواطنين والمقيمين، والمؤسسات الحكومية والأعمال على مدار الساعة.	نبذة عن المبادرة

## توثيق مبادرة مشروع التحول لمبدأ المحاسبة على أساس الاستحقاق في القطاع العام

عنوان المبادرة	مشروع التحول لمبدأ المحاسبة على أساس الاستحقاق في القطاع العام
اسم الجهة المالكة للمبادرة	وزارة المالية / وكالة الوزارة للشئون المالية والحسابات
اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة	سعادة الأستاذ/ حمد بن محمد الكنهل وكيل الوزارة للشئون المالية والحسابات
اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر	الأستاذ / عبد الله بن حمد المهذل رئيس مركز الاتصال والدعم لتحول الجهات الحكومية للمحاسبة المبنية على أساس الاستحقاق
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	مبادرة إحدى مبادرات برنامج التوازن المالي، أحد برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة	المحور السادس: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية.
نبذة عن المبادرة	صدر الأمر السامي الكريم رقم (١٣٠٥٩) وتاريخ ١٤٣٨/٣/١٦هـ القاضي بالموافقة على مشروع تحول جميع الجهات الحكومية من تطبيق الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق المحاسبي، وأن تتولى اللجنة المالية بالديوان الملكي واللجنة التنفيذية التي يرأسها معالي وزير المالية الإشراف على تنفيذ المشروع. ينطوي أساس الاستحقاق المحاسبي على إثبات الإيرادات والمصروفات؛ استناداً لتاريخ نشوء الحدث أو الدين وليس عند دفعها نقداً. تساعد المحاسبة على أساس الاستحقاق على توفير معلومات مكتملة ودقيقة وملائمة التوقيت عن المركز المالي ونتائج الأنشطة والتدفقات النقدية للمنشآت، وتعزيز الرقابة على الإيرادات والمصروفات والأصول والخصوم، وتطوير الإدارات المالية في الجهات الحكومية، ودعم اتخاذ القرارات.

## توثيق مبادرة المحاكم العمالية

عنوان المبادرة	المحاكم العمالية
اسم الجهة المالكة للمبادرة	وزارة العدل
اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة	الشيخ الدكتور/ عبد الهادي بن علي بن عبد الله الخضير قاضي ومستشار وزير العدل - رئيس فريق إنشاء المحاكم العمالية
اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر	الشيخ الدكتور/ عبد الهادي بن علي بن عبد الله الخضير قاضي ومستشار وزير العدل - رئيس فريق إنشاء المحاكم العمالية
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	مبادرة
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة	المحور السادس: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية
نبذة عن المبادرة	المحاكم العمالية هي رؤية متكاملة لمنظومة قضائية متخصصة. تنظر في المنازعات المتعلقة بعقود العمل والأجور والحقوق وإصابات العمال والتعويض عنها، وتنظر في المنازعات المتعلقة بإيقاع صاحب العمل العقوبات التأديبية على العامل، أو المتعلقة بطلب الإعفاء منها، وتنظر الدعاوى المرفوعة؛ لإيقاع العقوبات المنصوص عليها في نظام العمل، وأيضاً المنازعات المترتبة على الفصل من العمل.

## توثيق مبادرة تطبيق ضريبة القيمة المضافة

عنوان المبادرة	تطبيق ضريبة القيمة المضافة
اسم الجهة المالكة للمبادرة	الهيئة العامة للزكاة والدخل
اسم المشرف العام على المبادرة في الجهة المالكة	معالي المهندس/ سهيل بن محمد أبانمي محافظ الهيئة العامة للزكاة والدخل
اسم المشارك بعرض المبادرة في المؤتمر	الأستاذ/ حمود بن عبد الله الحربي مستشار وكيل المحافظ للعمليات
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	مبادرة
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع المبادرة	المحور السادس في المؤتمر: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية
نبذة عن المبادرة	<p>تُعَدُّ ضريبة القيمة المضافة إحدى مبادرات برنامج التوازن المالي المنبثق من رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويهدف تطبيقها إلى زيادة الإيرادات غير النفطية؛ بما يسهم في زيادة إيرادات المملكة. وقد صادقت المملكة العربية السعودية على الاتفاقية الموحدة لضريبة القيمة المضافة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية - مجلس التعاون الخليجي - بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم (١٥/م) وتاريخ ١٤٣٨/٥/٣ هـ - الاتفاقية الموحدة لضريبة القيمة المضافة.</p> <p>صدر المرسوم الملكي الكريم رقم م/١١٣، وتاريخ ١٤٣٨/١١/٢ هـ القاضي بتطبيق الضريبة في ١ يناير ٢٠١٨م.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضريبة القيمة المضافة هي ضريبة غير مباشرة تُفرض على استيراد وتوريد السلع والخدمات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتوزيع، وهي ضريبة استهلاكية.</li> <li>- تم اتباع سياسة ضريبية واسعة وتقليل الإعفاءات بما يتسق مع أفضل الممارسات المطبقة لدى الدول المتقدمة.</li> <li>- جميع السلع والخدمات المتداولة في المملكة خاضعة للضريبة باستثناء التأجير السكني، بعض الخدمات المالية التي تقوم على هامش ربح ضمني.</li> </ul>

- هناك بعض السلع والخدمات تخضع بالنسبة الصفريّة وَفَقاً لأحكام الاتفاقية الخليجية لضريبة القيمة المضافة.

قامت الهيئة بتطوير أنظمتها وعملياتها؛ بما يضمن نجاح التطبيق:

- استحداث إدارة جديدة تُعنى بدعم المُكَلَّفِين وتحسين تجربتهم.
- تطوير الأنظمة الإلكترونية؛ لتتواءم مع متطلبات ضريبة القيمة المضافة.
- عقد عدد كبير من ورش العمل في كافة أنحاء المملكة؛ من أجل رفع مستوى الوعي لدى المجتمع، وكذلك الشركات والمؤسسات التجارية.
- تجهيز موقع إلكتروني يحتوي على كافة المعلومات والأدلة والإرشادات اللازمة لتطبيق الضريبة؛ إضافةً إلى تطبيق إلكتروني خاص بضريبة القيمة المضافة.
- التواصل مع الشركات؛ من خلال الزيارات الميدانية.
- نشر الرسائل التوعوية والتثقيفية؛ من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.
- إنشاء إدارة خاصة بإدارة علاقات كبار المكلّفين، وتعيين مدير علاقة لكل شركة كبيرة.
- إنشاء مركز اتصال موحّد يعمل على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع؛ للإجابة عن أي استفسارات لدى المنشآت أو المستهلكين.
- توظيف ما يقارب الـ ٩٠٠ موظف/ة من السعوديين؛ لضمان الجهوزية الكاملة للإطلاق والتنفيذ.
- إصدار أدلة إرشادية تفصيلية تغطّي كافة القطاعات؛ بما يضمن وضوح التطبيق.

**توثيق التجربة المحلية**  
**مرحلة التطوير والتغيير في وزارة الخدمة المدنية والتوجه الإستراتيجي**

مرحلة التطوير والتغيير في وزارة الخدمة المدنية والتوجه الإستراتيجي	عنوان التجربة المحلية
وزارة الخدمة المدنية	اسم الجهة المالكة للتجربة المحلية
معالي الأستاذ/ سليمان بن عبد الله الحمدان وزير الخدمة المدنية	اسم المشرف العام على التجربة المحلية في الجهة المالكة
الأستاذ/ ماجد بن عبد العزيز بن بتال وكيل وزارة الخدمة المدنية لتطوير وتخطيط رأس المال البشري	اسم المشارك بعرض التجربة في المؤتمر
تجربة محلية	نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)
المحور السادس في المؤتمر: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية	محاو وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع التجربة المحلية
مساهمات الوزارة في تحقيق مَسْتَهْدَفَات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتحول الذي قامت به الوزارة؛ للانتقال من الدور المركزي إلى الا مركزي.	نبذة عن التجربة المحلية

## توثيق التجربة المحلية تعزيز القدرات في إدارة البرامج والمشاريع

عنوان التجربة المحلية	تعزيز القدرات في إدارة البرامج والمشاريع
اسم الجهة المالكة للتجربة المحلية	وزارة البيئة والمياه والزراعة
اسم المشرف العام على التجربة المحلية في الجهة المالكة	المهندس/ حسن بن يحيى آل حاتم وكيل الوزارة للتخطيط والتميز المؤسسي، وقائد مكتب تحقيق الرؤية
اسم المشارك بعرض التجربة في المؤتمر	المهندس/ حسن بن يحيى آل حاتم وكيل الوزارة للتخطيط والتميز المؤسسي، وقائد مكتب تحقيق الرؤية
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	تجربة محلية
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع التجربة المحلية	المحور السادس في المؤتمر: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية
نبذة عن التجربة المحلية	واجهت الوزارة - كغيرها من الجهات الحكومية - كثيراً من تحديات إدارة ومتابعة المشاريع في الفترة الزمنية الماضية. وفي المبادرات المنبثقة من برامج الرؤية في الوضع الحالي؛ يتطلب علاج هذا التحدي تأسيس مكاتب لإدارة المشاريع، وتوفير المنهجيات، والنماذج، والحوكمة المتكاملة للمكاتب وآليات المتابعة، والتصعيد وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة؛ للوفاء بالمتطلبات، وتحقيق الأهداف المأمولة؛ وفقاً لأفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع، والبرامج، والمحافظ، والمخاطر.

## توثيق التجربة المحلية مدى فعالية نظام تبادل المنافع؛ لتحقيق الشراكة بين القطاعين: العام والخاص

مدى فعالية نظام تبادل المنافع؛ لتحقيق الشراكة بين القطاعين: العام والخاص	عنوان التجربة المحلية
المؤسسة العامة للتقاعد	اسم الجهة المالكة للتجربة المحلية
الأستاذ/ سعود بن سليمان الجهني مساعد المحافظ لشؤون التأمينية	اسم المشرف العام على التجربة المحلية في الجهة المالكة
الأستاذ/ عبد الله بن محمد الباحوث مدير عام شؤون المشتركين	اسم المشارك بعرض التجربة المحلية في المؤتمر
تجربة محلية	نوع المشاركة (برنامج/ مبادرة/ تجربة محلية)
المحور الثالث: إدارة المالية العامة والتخصيص (الاستثمار والشراكة بين القطاعين: العام والخاص)	محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع التجربة
<p>في إطار خطة المؤسسة الإستراتيجية ٢٠٢٢ التي تضمنت العديد من المبادرات والبرامج التي تسعى نحو تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية؛ منها: تقديم خدمات مميزة لعملاء المؤسسة من المشتركين والمتقاعدين والمستفيدين؛ لتعزيز مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص.</p> <p>يأتي نظام تبادل المنافع بين المؤسسة العامة للتقاعد، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؛ لتحقيق الشراكة وخلق بيئة عمل تكاملية بين القطاع العام والخاص؛ حيث صدر "نظام تبادل المنافع بين نظامي التقاعد المدني والعسكري، ونظام التأمينات الاجتماعية" بالمرسوم الملكي الكريم في عام ١٤٢٤هـ وبدأ تطبيقه في نفس العام.</p> <p>يهدف نظام تبادل المنافع إلى تنظيم تكامل المدد، وحفظ حقوق المشتركين العاملين في القطاعين: العام والخاص؛ ليتمكن المشترك في النهاية من الحصول على المعاش التقاعدي</p> <p>أو تحسين معاشه؛ إضافةً إلى تسهيل حركة الانتقال بين القطاعين: العام والخاص، وتبادل الخبرات بين القطاعات المختلفة، وإيجاد فرص عمل جديدة بالقطاع العام. ورفع معدلات السعودة في القطاع الخاص، وأيضاً تعزيز توجهات الدولة نحو الخصخصة والإسهام في إنجاح الخطط الوطنية في هذا المجال.</p> <p>هناك لجنة تنفيذية دائمة بين المؤسسة العامة والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية تُدرّس فيها الحالات التي تستدعي البحث، وسبل تذليل كافة المعوقات الفنية التي تنشأ من تطبيق النظام لدى الجهتين؛ للارتقاء بالخدمات المقدمة للجميع، وتحسين جودتها.</p>	نبذة عن التجربة المحلية



**توثيق التجربة المحلية**  
**تجربة اللجنة التنفيذية؛ لتحسين أداء أعمال القطاع الخاص، وتحفيزه للمشاركة في التنمية**  
**الاقتصادية (تيسير)**

عنوان التجربة المحلية	تجربة اللجنة التنفيذية؛ لتحسين أداء أعمال القطاع الخاص وتحفيزه؛ للمشاركة في التنمية الاقتصادية (تيسير)
اسم الجهة المالكة للتجربة المحلية	وزارة التجارة والاستثمار منظومة التجارة والاستثمار - الهيئة العامة للاستثمار
اسم المشرف العام على التجربة المحلية في الجهة المالكة	معالي الدكتورة / إيمان بنت هباس المطيري مساعد وزير التجارة والاستثمار
اسم المشارك بعرض التجربة في المؤتمر	معالي الدكتورة / إيمان بنت هباس المطيري مساعد وزير التجارة والاستثمار
نوع المشاركة (برنامج/مبادرة/تجربة محلية)	تجربة محلية
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع التجربة المحلية	المحور السادس في المؤتمر: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية
نبذة عن التجربة المحلية	تأسست لجنة تحسين أداء الأعمال في القطاع الخاص "تيسير"؛ بهدف متابعة وتنفيذ عدد من المبادرات؛ لتحسين أداء أعمال القطاع الخاص وتحفيزه؛ للمشاركة في التنمية الاقتصادية؛ لتوفير بيئة مستقرة ومحفزة للقطاع الخاص. وفي هذا الإطار نعمل بمشاركة أكثر من ٤٠ جهة حكومية والقطاع الخاص ممثلاً في مجلس الغرف السعودية تحت مظلة واحدة؛ في سبيل تحقيق مهمة محدّدة؛ وهي تمكين وتنمية القطاع الخاص.

## توثيق التجربة المحلية

### برنامج إعداد وتأهيل القادة في ديوان وزارة التعليم، وإدارات ومكاتب التعليم

عنوان التجربة المحلية	برنامج إعداد وتأهيل القادة في ديوان وزارة التعليم وإدارات ومكاتب التعليم
اسم الجهة المالكة للتجربة المحلية	وزارة التعليم
اسم المشرف العام على التجربة المحلية في الجهة المالكة	الدكتور/ عبد الرحمن بن محمد العاصمي نائب وزير التعليم
اسم المشارك بعرض التجربة المحلية في المؤتمر	الدكتور/ عبد السلام بن عمر الناجي رئيس البرنامج
فريق عمل برنامج إعداد وتأهيل القادة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدكتور/ إبراهيم بن محمد الغامدي</li> <li>- الدكتورة/ فاطمة بنت أحمد الجاسر</li> <li>- الأستاذ/ زياد بن عبد الله السيف</li> <li>- الأستاذة/ ليلى بنت سليمان العلولاء</li> <li>- الأستاذة/ إلهام بنت حمد الركبان</li> <li>- الأستاذة/ منيرة بنت محمد الرؤساء</li> <li>- الأستاذ/ مرشد بن قياض الكويكبي</li> <li>- الأستاذة/ أماني بنت ثابت القحطاني</li> <li>- الأستاذة/ سميرة بنت يحيى العسيري</li> <li>- الأستاذة/ مرفت بنت عيسى الأحمدي</li> </ul>
نوع المشاركة (برنامج/ مبادرة/ تجربة محلية)	تجربة محلية
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع التجربة المحلية	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية (إعداد وتطوير قادة التغيير والتحول)
نبذة عن التجربة المحلية	تقوم فكرة البرنامج على تطوير القادة ورفع كفاءتهم، واستعدادهم لأداء أفضل في مناصبهم الحالية، وتجهيزهم؛ لشغل مناصب قيادية جديدة. ويكون ذلك باختيار مجموعة مشاركين من ذوي الأداء العالي؛ يستوي في ذلك القادة الحاليون أو المحتملون، ومن ثم تأهيلهم في أثناء العمل تأهيلاً تخصصياً في القيادة وفق منهجيات عالمية في إعداد القادة في سياق محلي واقعي وعملي.

#### أهدافه:

يسعى البرنامج إلى ترجمة تطلّعات وزارة التعليم بتأهيل وتطوير القدرات والكفاءات القيادية، وتعزيز ما ورد في برنامج تنمية القدرات البشرية (المبادرة السادسة): نظام جديد للحوكمة بقيادات ممكّنة وصلاحيات موسّعة لإدارات التعليم. وكذلك يسعى إلى الإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بزيادة الاستثمار في رأس المال البشري. وتبرز أهدافه التفصيلية فيما يلي:

- إعداد القادة وتأهيلهم لمواقع قيادية في ديوان الوزارة وإدارات التعليم بأسلوب منهجي يسهم في ديمومة العمل وفق أفضل الممارسات.
- نشر ثقافة وممارسات تأهيل وتمكين القادة في وزارة التعليم.
- تطوير وتوطين أنظمة وأدوات صناعة وتأهيل القادة.
- زيادة الفاعلية والكفاءة في أداء القطاع التعليمي وتعميق الحراك الإيجابي فيه.
- زيادة تمكين القيادات النسائية.



التجارب الدولية المشاركة في المؤتمر



أولاً: قائمة التجارب الدولية المشاركة في المؤتمر





م	الدولة	نوع المشاركة	عنوان المشاركة	اسم الجهة المالكة للمشاركة	اسم المشارك بعرض المشاركة
١	الإمارات	تجربة دولية	الأجندة الوطنية لرؤية دولة الإمارات ٢٠٢١	رئاسة مجلس الوزراء والمستقبل بدولة الإمارات العربية المتحدة	سعادة الأستاذة/ مريم الحمادي مساعد المدير العام للأداء والتميز الحكومي مكتب رئاسة مجلس الوزراء والمستقبل، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل
٢	فنلندا	تجربة دولية	التعلّم والكفاءات ٢٠٢٥ Learning and Competence 2025	المجلس الوطني الفنلندي للتربية والتعليم في دولة فنلندا The Finnish National Board of Education (FNBE)	السيدة/ يانا بالويارفي مديرة الشؤون الدولية في وزارة التعليم والثقافة في فنلندا Ms. Jaana Palojärvi The Director for International Affairs in the Ministry of Education and Culture of Finland
٣	سنغافورة	تجربة دولية	التنقل الذكي ٢٠٣٠ Smart Mobility 2030	هيئة النقل البري في دولة سنغافورة Land Transport Authority (LTA)	السيد / لام وي شان الرئيس التنفيذي للابتكار والتقنية في هيئة النقل البري في سنغافورة Mr. LAM Wee Shann Chief Innovation & Technology Officer Land Transport Authority – Singapore



ثانياً: تفاصيل التجارب الدولية المشاركة في المؤتمر



## توثيق التجربة الدولية الأجندة الوطنية لرؤية دولة الإمارات ٢٠٢١

عنوان التجربة	الأجندة الوطنية لرؤية دولة الإمارات ٢٠٢١
اسم الجهة المالكة للتجربة الدولية	رئاسة مجلس الوزراء والمستقبل بدولة الإمارات العربية المتحدة
اسم المشارك بعرض التجربة الدولية في المؤتمر	سعادة الأستاذة/ مريم الحمادي مساعد المدير العام للأداء والتميز الحكومي مكتب رئاسة مجلس الوزراء والمستقبل، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل
محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع التجربة الدولية	المحور السادس في المؤتمر: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية
نبذة عن التجربة الدولية	<p>تضمنت الأجندة الوطنية لرؤية دولة الإمارات ٢٠٢١ مؤشرات وطنية في القطاعات: التعليمية، والصحية، والاقتصادية، والشرطية، وفي مجال الإسكان والبنية التحتية، والخدمات الحكومية. وتمتاز هذه المؤشرات الوطنية بكونها بعيدة المدى، وتقيس النتائج الرئيسية لأداء الأولويات الوطنية. كما تعمل في معظمها على مقارنة مرتبة دولة الإمارات في المؤشرات الدولية بدول العالم المختلفة. وتحظى هذه المؤشرات بمتابعة دورية من قبل القيادة في الحكومة؛ بهدف ضمان تحقيق مُستهدفاتها بحلول عام ٢٠٢١.</p> <p>وتتمثل الأولويات الوطنية للأجندة الوطنية لرؤية دولة الإمارات ٢٠٢١ في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة مُستدامة، وبنية تحتية متكاملة.</li> <li>- نظام تعليمي رفيع المستوى.</li> <li>- مجتمع متلاحم محافظ على هويته.</li> <li>- مجتمع آمن وقضاء عادل.</li> <li>- اقتصاد تنافسي معرفي مبني على الابتكار، وبيئة مُستدامة، وبنية تحتية متكاملة.</li> <li>- نظام صحي بمعايير عالمية.</li> </ul>



## توثيق التجربة الدولية التعلّم والكفاءات ٢٠٢٥ في دولة فنلندا

التعلّم والكفاءة ٢٠٢٥ Learning and Competence 2025	عنوان التجربة
المجلس الوطني الفنلندي للتربية والتعليم في دولة فنلندا The Finnish National Board of Education (FNBE)	اسم الجهة المالكة للتجربة الدولية
السيدة/ يانا بالويارفي مديرة الشؤون الدولية في وزارة التعليم والثقافة في فنلندا  Ms. Jaana Palojarvi The Director for International Affairs in the Ministry of Education and Culture of Finland	اسم المشارك بعرض التجربة الدولية في المؤتمر
المحور السادس في المؤتمر: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية	محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع التجربة الدولية
تهدف رؤية "التعلّم والكفاءات ٢٠٢٥" إلى التغلّب على التحديات الإستراتيجية المرتبطة بالتعليم؛ من خلال تعزيز الفاعلية والكفاءات وتجديد الثقافة التعليمية، والاهتمام بالعملاء، ورفع مستوى الخدمات الإلكترونية، وتطوير العمليات والخدمات، وتوظيف المنهجيات القائمة على المعلومات، وتحقيق السعادة المهنية، وتحقيق الربحية للخدمات المقدمة بمقابل مالي.	نبذة عن التجربة الدولية





## توثيق التجربة الدولية التنقل الذكي ٢٠٣٠ في دولة سنغافورة

<p>التنقل الذكي ٢٠٣٠</p> <p>Smart Mobility 2030</p>	<p>عنوان التجربة</p>
<p>هيئة النقل البري في دولة سنغافورة</p> <p>Land Transport Authority (LTA)</p>	<p>اسم الجهة المالكة للتجربة الدولية</p>
<p>السيد / لام وي شان</p> <p>الرئيس التنفيذي للابتكار والتقنية في هيئة النقل البري في سنغافورة</p> <p>Mr. LAM Wee Shann</p> <p>Chief Innovation &amp; Technology Officer</p> <p>Land Transport Authority – Singapore</p>	<p>اسم المشارك بعرض التجربة الدولية في المؤتمر</p>
<p>المحور السادس في المؤتمر: برامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتجارب المحلية والإقليمية والدولية في مجال التنمية الإدارية</p>	<p>محاور وموضوعات المؤتمر التي يرتبط بها موضوع التجربة الدولية</p>
<p>أدَّت مواجهة التحديات الجديدة في مجال النقل إلى الخروج بفرص جديدة للنمو والتقدم في مجال إيجاد تطبيقات وحلول ذكية لتقنيات النقل. وقد تمَّ بناء رؤية تحت مسمى "التنقل الذكي ٢٠٣٠" بشكلٍ مشتركٍ بين هيئة النقل البري (LTA) وجمعية النقل الذكية في سنغافورة (ITSS)، وهو الذي يعزّز وجهات نظر متعددة من جانب القطاعين العام والخاص؛ مما يمهّد الطريق لبناء منظومة نقل تراعي النظام البيئي لسنغافورة، ويكون أكثر شموليةً واستدامةً في غضون السنوات القادمة حتى عام ٢٠٣٠.</p>	<p>نبذة عن التجربة الدولية</p>

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