

تصور مقترن لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية

علي مغرم الشهري

طالب دراسات عليا (برنامج الدكتوراه في الإدارة العامة) - جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
alimagram@gmail.com

قبول البحث: 2022/5/9

مراجعة البحث: 2022/5/5

استلام البحث: 2022 / 4/22

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.4>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



تصور مقترن لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية

علي مغرم الشهري

طالب دراسات عليا (برنامج الدكتوراه في الإدارة العامة)- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
alimagram@gmail.com

استلام البحث: 2022/4/22 مراجعة البحث: 2022/5/5 قبول البحث: 2022/5/9 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.4>

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الرئيسة لنظام كادر الخدمة التنفيذية العليا في المملكة العربية السعودية والذي ومن المؤمل أن يسهم في تقديم إضافة علمية للمكتبة العربية خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية، كما أنها تقدم لصانع القرار في البلدان العربية والناطقة ومنها المملكة العربية السعودية إطاراً استرشادياً عاماً في تطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية. ولتحقيق ذلك سعت الدراسة إلى التعرف مفهوم القيادات التنفيذية في القطاع العام والدور المنوط بها الكادر في منظمات القطاع العام، ومن ثم التعرف على واقع ممارسات إدارة شؤون القيادات التنفيذية الحكومية السعودية في النظام القائم حالياً. إضافة إلى استعراض عدد من أبرز الممارسات العالمية الرائدة في مجال إدارة شؤون كبار الموظفين التنفيذيين، والملازمة للقطاع العام السعودي.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسرحي والمنهج المقارن ملائمه لطبيعة هذه الدراسة. حيث تمت مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك للتعرف على مفهوم القيادات التنفيذية بالقطاع العام وما يصطليع به ذلك الكادر من أدوار. إضافة إلى استعراض عدد الممارسات الرائدة في إدارة منظومة الموارد البشرية المتعلقة بالخدمة التنفيذية العليا، وكذلك بالاطلاع على التقارير والأنظمة والقرارات واللوائح الحكومية للتعرف على واقع إدارة شؤون القيادات التنفيذية في النظام الحالي بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم تحديد جوانب القوة والضعف لتحديد التصور العام للسمات الرئيسية لنظام الخدمة التنفيذية العليا بالمملكة العربية السعودية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج: من أبرزها: أن تفرد الدور القيادي يستوجب استخدام نظام خدمة تنفيذية عليا بالخدمة العامة السعودية يتسم بعدد من السمات من أهمها الشمولية في تغطية كافة عمليات الموارد البشرية المرتبطة بهذا الكادر بدأً من الاختيار والتعيين، مروراً بالتدريب والتطوير، إدارة وتقدير الأداء، وصولاً إلى الحوافز المزايا. إضافة إلى الاستقلال عن نظام الموظفين العام. على أن يستهدف نظام الخدمة التنفيذية العليا السعودي المقترن الموظفين الشاغلين للمراتب الوظيفية من (11-13) في نظام الخدمة المدنية الحالي أو ما يعادلها من مناصب قيادية بمعنى (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والتي ميزها النظام العام السعودي بتصنيفها ضمن فئة مستقلة سميت في دليل تنصيف وظائف الخدمة المدنية بالوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادة الإدارية العليا).

كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية وطنية لتطوير القيادات التنفيذية الحكومية، وأهمية تطوير نظام إدارة وتقدير أداء خاص بالقيادات التنفيذية يتسم بالحيادية والموضوعية والعدالة والشفافية، وبقياس النتائج الملموسة وغير الملموسة من عمل القائد التنفيذي. إضافة إلى تطوير نظام حواجز فعّال يمكن من زيادة القوة التنافسية لمنظمات القطاع العام في استقطاب واستبقاء الكوادر القيادية المتميزة.

الكلمات المفتاحية: القيادات التنفيذية بالقطاع العام؛ الخدمة التنفيذية العليا؛ القيادة الإدارية؛ عمليات الموارد البشرية.

1. المقدمة:

نجم عن الواقع المتغير ونمط التحول السريع الذي يعيشه العالم اليوم على كافة الأصعدة الكثير من التعقيدات في أداء الأعمال والوفاء بمتطلبات المستفيدين فيما تقدمه المنظمات من منتجات أو خدمات، ما ترتب عليه تحول جذري في الفكر الإداري المعاصر. قاد ذلك إلى إدراك المنظمات سواء كانت غير ربحية أو هادفة للربح لأهمية بناء كفاءات قيادية قادرة على استشراف المستقبل ومواجهة التحديات والمستجدات في بيئة العمل. ولا شك أن بيئة

العمل الحكومي على وجه التحديد بات أكثر تعقيداً طبيعة الدور المنوط بها والمتمثل في توسيع مسؤولية تحقيق المصلحة العامة على الرغم من صعوبة حصرها أو تعريفها، إذ أن تأثيرها يطال شريحة عريضة من الناس، وبالتالي فهي محل اختلاف لتباطئ الآراء والاهتمامات حولها.

على الصعيد الوطني، تواجه الإدارة العامة السعودية عدد من التحديات الجوهرية ومن أهمها: الاعتماد على المورد النفطي المعرض للنضوب والتغير السعري المستمر في ظل الجهود العالمية في اتجاه الاعتماد على الطاقة البديلة. إضافة إلى تزايد عدد سكان المملكة وتحديات العولمة والتنافسية العالمية، كما أن من تلك التحديات تحولات القرن الجديد مثل التحول لاقتصاديات السوق الحر، وخصخصة المؤسسات العامة، والتوقع على الاتفاقيات الدولية ونمو الشركات متعددة الجنسيات إضافة إلى التغير في هيكل القوى العاملة. (Al Otaibi, 2015). كل هذه المعطيات تؤكد على أن الظروف التي تعمل بها الإدارة الحكومية أصبحت من التعقيد بدرجة يصعب معها التنبؤ بالمستقبل. فلم تعد العلاقة بين متغيرات ظروف عمل الإدارة العامة علاقة خطية بسيطة، بل أصبحت بدرجة من التعقيد تستوجب وجود قيادات إدارية قادرة على استشراف المستقبل وتوجيه منظمات القطاع العام للاستجابة بكفاءة وفاعلية ومرؤونة تمكّنها من التكيف مع هذه التغيرات، وتعزز من دورها في الوفاء بمتطلبات المستفيدين المتباينة.

ومع انطلاق رؤية المملكة 2030 أزدادت أهمية القيادات الإدارية الحكومية التي يقع على عاتقها تحويل مستهدفات الرؤية الوطنية الطموحة إلى واقع ملموس. ففي ظل هذا الظرف التاريخي والملائكة على اعتاب مرحلة تنمية جديدة ينظر للقيادات الإدارية على أنها تشكل عناصر التغيير التي تساهم في صناعة الفارق من خلال قدراتهم في سير أغوار المستقبل لفهم وتحليل المتغيرات والربط فيما بينها ووضع تصورات وخطط تقود العمل الإداري الحكومي لتحقيق الرؤية الوطنية 2030. (الشيخة والدبي، 2019)

وفي ضوء ما سبق، فإن هذه الدراسة تتناول بالبحث والتحليل واقع عدد من ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بكل القيادات التنفيذية الحكومية، ونماذج من الممارسات العالمية الرائدة في إدارة منظومة القيادات التنفيذية الرائدة للوصول إلى عدد من السمات العامة التي تمثل تصور مقترح لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية، الذي من شأنه مساعدة الجهات التشريعية والتنفيذية بالمملكة العربية السعودية على تطوير نظام للموظفين خاص بالقيادات التنفيذية الحكومية يغطي أهم عمليات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بهذا الكادر ويتناسب مع الأدوار والمهام التي يقوم بها.

1.1 مشكلة الدراسة:

يمر القطاع العام السعودي اليوم في مرحلة تحول واصلاحات هيكلية مؤسسية غير مسبوقة وذلك من أجل إنجاز برامج التحول الوطني وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ومع إدراك صاحب القرار أهمية دور القطاع العام في التنمية الوطنية فقد تبنت الرؤية مستهدف يعنى بزيادة فاعلية الحكومة إذ أن الإدارة العامة تمثل مرتكزاً أساسياً في التحول المؤسسي من خلال السياسات والبرامج والمشروعات الحكومية. وتتمثل القيادات التنفيذية الحكومية الفاعلة مرتکزاً التطوير وقيادة التغيير لتحقيق الأهداف الوطنية العليا ولوصول بأداء المنظمات العامة إلى أعلى المستويات.

هذا التغيير الفكري والفلسفى في الإدارة العامة السعودية أظهر الحاجة لقيادات تنفذية حكومية قادرة على أداء المهام المنوط بها كقيادات عليا تسهم في ترجمة خطط الرؤية ومستهدفاتها إلى الواقع ملحوظ. ولاستثمار الوقت فقد اضطرت الأجهزة الحكومية للاستعانة بالكفاءات القيادية ذات السجل المتميز من القطاع الخاص، في سبيل تعزيز الفاعلية وزيادة إنتاجية العمل الحكومي بما يتواافق مع تطلعات القيادة السياسية. كما يلاحظ مع اطلاق رؤية المملكة 2030 التوسع في استقطاب الكفاءات القيادية الناجحة والمميزة في القطاع الخاص إذ تشير دراسة الحاج (2020) أن عشرة وزراء على الأقل تم جلهم من القطاع الخاص من أصل حوالي 33 وزيراً، إضافة إلى العديد من وكلاء الوزارات والوكالء المساعدين ورؤساء عدد من الهيئات والمؤسسات العامة. وهذا دليل على ما يعنيه القطاع العام من نقص في القيادات الحكومية المتميزة. وعلى الرغم من جدوى هذه الممارسة في بعض الجوانب، إلا أن قيادات القطاع الخاص التنفيذية المستقطبة للعمل في مضمون القطاع العام تواجه العديد من التحديات من أهمها اتساع وشمولية نطاق الخدمة العامة ومدى تأثيرها والهدف منها، وكذلك تباين تطلعات المستفيدين واختلاف احتياجاتهم في مقابل تقديم خدمة متساوية لا تراعي ذلك التباين في الأدوار والتفاصيل كما هو معمول به في القطاع الخاص. ولذا فقد يكون الخيار الأمثل في مواجهة هذه الأزمة في القيادات الإدارية الحكومية هو بناء نظام لشؤون موظفي الإدارات العليا يستوعب الأدوار التي يقومون بها والمهام المنوط بها ومعايير اختيارهم وطرق تقييم أدائهم واعدادهم بالمهارات الازمة لتقديم الخدمة العامة وفق أفضل المعايير. حيث يأخذ بالحسبان الأدوار المترفردة للقياديين التنفيذيين مقارنة بالمستويات الإدارية الأدنى.

ولذا فإن الحاجة ماسة لنظام للموارد البشرية خاص بالقيادات التنفيذية الحكومية مبني على إدراك الأدوار المتميزة والمؤهلات والقدرات المترفردة لهذا الكادر البشري بدأ من تحضير الموارد البشرية مروراً بالاختيار والتعيين والتطوير وصولاً إلى التقييم والتحفيز. ومن هنا فإن هذه الدراسة تسهدف تقديم تصور مقترح عن السمات الأساسية لنموذج تطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية، والمستقى من عدد من الممارسات العالمية الرائدة

في إدارة كادر القيادات التنفيذية العليا، ما يمكن منظمات القطاع العام لأن تكون أكثر قدرة على استقطاب واستبقاء الكوادر القيادية المتميزة القادرة على احداث التغيير المطلوب لمواكبة تطلعات المستفيدين.

2. أهمية الدراسة:

تمثل الإدارة العامة ركيزاً أساساً في التنمية الوطنية، فهي المسؤولة عن تنفيذ الخطط والسياسات الحكومية وتحويلها لمشاريع وبرامج وتنظيمات تسهم في تحقيق المصلحة العامة. ولأنها تعمل في المجال العام فان ذلك يمثل تحدياً كبيراً اذ ان قراراتها تؤثر على شريحة كبيرة من الناس ولدى زمني طويل، ومعظم تلك القرارات يصعب التراجع عنها أو تعديليها. وهنا تظهر أهمية القيادات الإدارية الحكومية التنفيذية في صياغة وتنفيذ السياسات العامة، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن النجاح في تحقيق المأمول من المنظمات العامة يتطلب قيادات تنفيذية قادرة وملزمة بتقديم مستويات أداء متميزة Starling, 2011). في ضوء ما تقدم يتبين أن الاهتمام بتطوير القيادات التنفيذية في القطاع العام يعد استثمار في غاية الأهمية لارتباطه المباشر بقدرة القيادات على تحسين أداء المنظمات بما يمكنها من الاستجابة لطلعات المستفيدين، وخلق قيم عامة جديدة.

ناقشت العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والدولية شأن إدارة القيادات التنفيذية الإدارية في الدول النامية، للتعرف على ما تواجهه من تحديات وعقبات. حيث أفاد تقرير صادر عن البنك الدولي World Bank إلى أن البلدان النامية بما فيها الدول العربية لا تعاني من مشكلة توفر الموارد البشرية القيادية بقدر ماتعاني من إدارة ذلك المورد البشري الهام بالطريقة المناسبة. (Albahali and Omran, 2017) كما يؤكد المؤتمر السنوي العاشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية على أن الجيل الحالي من القيادات في القطاعين العام والخاص بحاجة إلى تطوير مستمر لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات التي يعملون بها. (Alzniban, 2009).

وفيما يتعلق بالمملكة العربية السعودية تشكل القيادات التنفيذية الحكومية مرتكزاً أساساً لتنفيذ برامج ومشاريع ومبادرات رؤية المملكة 2030 والتي تستند على ثلاثة ركائز رئيسية أحدها "أن المملكة العربية السعودية وطن طموح حكمته فاعلة وموطنه مسؤول" والذي تستهدف الرؤية من خلاله تعزيز فاعلية الحكومة في الالتزام بنهج الشفافية، وحماية الموارد الحيوية، إضافة إلى التفاعل مع المجتمع والالتزام بكفاءة الإنفاق والتوزان المالي، ومرنة المبادلة بما يحقق الجودة والسرعة في اتخاذ القرارات. (Vision 2030, 2020) " ويعتبر هذا المستهدف أحد أهم الممكنتات لكثير من المستهدفات الأخرى لرؤية المملكة 2030. كما أن في هذا تأكيد على أهمية دور القيادات في تحقيق فاعلية الحكومة. يشير (1968) Mosher على أدبيات تطوير القيادات التنفيذية إلى أن عملية تطوير القيادات تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الفاعلية التنظيمية. وفي ذات الصدد يؤكد (1979) Graves على أن المحصلة المرجوة من تطوير القيادات هي أن القادة يكونوا أكثر قدرة على تعديل دور المنظمة بما يمكنها من تحقيق مستهدفاتها بأعلى جودة وأقل تكلفة. وفي ضوء ما تقدم عن نوعية الدور المتوقع من منظمات القطاع العام السعودي في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية 2030، ومع اتساع الدور المأمول من الحكومة في تلبية تطلعات المستفيدين من خدماتها فإن الحاجة ماسة إلى قيادات تنفيذية متميزة ونظام لشؤون كبار التنفيذيين بلبي كامل الجوانب المتعلقة بإدارة هذا الكادر البشري بدأ من آليات وأساليب الاختيار والتعيين، مروراً بخطط التأهيل والتطوير، وصولاً إلى الأساليب المثلية للتقييم والتحفيز بما يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية في الأداء الحكومي.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد السمات الرئيسة لنظام كادر الخدمة التنفيذية العليا في المملكة العربية السعودية والذي ومن المؤمل أن يسهم في تقديم إضافة علمية لمكتبة العربية خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية، كما أنه يقدم لصانع القرار في البلدان العربية والنامية ومنها المملكة العربية السعودية، وإطاراً استرشادياً عاماً في تطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية.

4. أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها من خلال الإجابة على أسئلة البحث التالية:

- ما واقع ممارسات إدارة شؤون القيادات التنفيذية الحكومية السعودية في النظام القائم حالياً؟
- ما أبرز الممارسات العالمية الرائدة في مجال إدارة شؤون كبار الموظفين التنفيذيين، والملائمة للقطاع العام السعودي؟
- ما السمات الرئيسة لتطوير نظام إدارة شؤون كبار الموظفين التنفيذيين الحالي HR Personnel System؟

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

1.2.1. تعريف مفهوم القيادة التنفيذية:

لطالما شغلت القيادة بشكل عام والقيادة التنفيذية خاصة اهتمام الباحثين في سبيل الوصول إلى معنى واضح لها، سيما وأن هناك حالة من عدم الاتفاق بينأغلب الباحثين والممارسين فيما يتعلق بتعريف القيادة لتبين منطقائهم الفكرية والإدارية ونظرتهم الفلسفية للواقع الإداري الذي يختلف

من مرحلة زمنية لأخرى. وعلى الرغم من ذلك إلا أنه لم يتم تناول مفهوم القيادة التنفيذية في القطاع العام بشكل مستقل عن القيادة في القطاع الخاص، فكان حال هذا المفهوم كحال غيره من المفاهيم الإدارية التي يتم احتلابها من القطاع الخاص وموائمتها ما أمكن مع سياق منظمات القطاع العام، وذلك على الرغم من الاختلاف بين منظمات القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمتطلبات بالقيادة التنفيذية (Colley, 2001) ولتفادي غياب وجود تعريف وثيق لمفهوم القيادة التنفيذية في منظمات القطاع العام سيتم استلهام المعنى التطبيقي لهذا المفهوم من خلال التعرف على أدوار القيادات التنفيذية بالمنظمات. كما سيتم مقارنته مع دور المدير لمزيد من الإيضاح.

في عام (1993) طور Hart و Quinn ما يعرف بنموذج القيم التنافسية (CVF) والذي يتضمن أربعة أدوار تنفيذية للقيادات تتلخص في) وضع الرؤية Vision Setter ، المحلف Motivator ، المحلل Analyser ، مدير المهام Task Master). (Kaufman 1981) في كتابه "السلوك الإداري للتنفيذيين في المكاتب الفيدرالية Administrative Behaviour of Federal Bureau Chiefs" أربعة أنشطة رئيسية للقيادات التنفيذية وهي: اتخاذ القرارات، تلقي ومراجعة التقارير عن حالة منظماتهم والبيئة الخارجية المؤثرة فيها، إضافة إلى تمثيل منظماتهم لدى المجتمع الخارجي، وتحفيز الكادر البشري الذي يعمل بالمنظمة. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بنوعية عمل القيادات التنفيذية في القطاع العام، وتفرد هذا الدور عما سواه من الأدوار الأخرى في المنظمة. وفي الجزء التالي من هذا البحث يتم تسليط الضوء على بعض أهم الابدابيات التي تناولت دور القيادات التنفيذية في منظمات القطاع العام.

2.1.2 دور القيادات التنفيذية في القطاع العام:

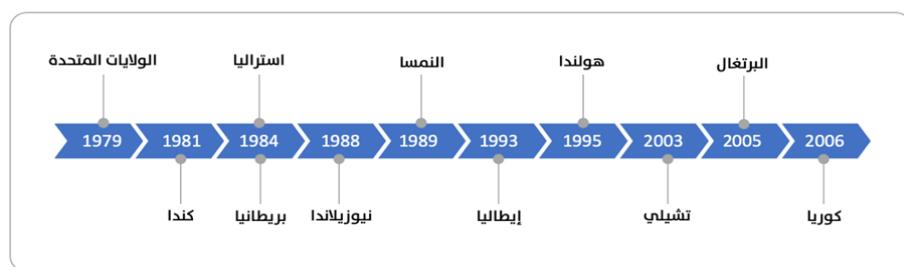
بدأ الاهتمام بدور القيادات التنفيذية منذ الكتابات الأولية في حقل الإدارة العامة، فقد أشار Woodrow Wilson ويدور ويلسون إلى أهمية ما يقوم به القيادات التنفيذية ونادى بضرورة منحهم صلاحيات وأدوار أكبر في مقالته الشهيرة "دراسة الإدارة". حيث أكد ويلسون في ذلك المقال أن فاعلية دور القياديين في القطاع العام مرهونة بمقدار السلطة المتاحة لهم، فنادى بمنحهم المزيد من الصلاحيات وحرية التصرف بما يمكّنهم من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية. واعتبر ويلسون تلك الصلاحيات للقيادات التنفيذية سمة من سمات الحكومة الإدارية (Wilson, 1941). في عام 1937 قدم Luther Gulick تحديداً للأدوار المتوقعة من المدراء التنفيذيين بالقطاع العام والتي حصرها فيما يعرف بـ POSDCORB والتي تمثل اختصاراً للوظائف الإدارية (Cited in Alshiha & Sherwood, 1987). تشير بريانارد بصفته أحد رواد حقل الإدارة حدد في كتابة "وظائف المدير التنفيذي" (1938) ثلاثة مهام رئيسية للمدراء التنفيذيين والتي تمثل في أن يحرصوا على أن يكون هناك هدفاً موحداً للمنظمة يسعى جميع أعضاء المنظمة إلى تحقيقه، إضافة إلى توظيف الكفاءات التي لديها الرغبة الجادة في العمل والمساهمة لصالحة تحقيق ذلك الهدف، وأخيراً بناء نظام اتصال يربط أجزاء المنظمة بعضها ببعض بسلامة تمكّناً من تحقيق مسنداتها (ibid). وفي ذات الصدد، يشير هنري فايلو في كتابة الشهير الإدارة العامة والصناعية (1949) الذي أوضح فيه الوظائف الخاصة بالإدارة العليا في المنظمات وذلك. والتي حصر فيها هذه الوظائف في: التخطيط، الاستشراف، التنظيم، القيادة، التنسيق والتحكم (ibid) وفي إسهام Mintzberg عن طبيعة العمل الإداري يشير إلى أن أدوار المدير التنفيذي تتطلب امتلاك عدد من الخصائص الممكّنة لما يضطلع به من أدوار ومن أهم هذه الخصائص أن يكون قائداً قدوة، مراقباً، رياضياً، قادرًا على معالجة ما ينشأ من مشكلات في التنظيم، ويستطيع توظيف العناصر البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى قدراته على الاتصال ضمن جميع مستويات المنظمة. كما حدد Mintzberg عشرة أدوار سلوكيّة تعرف بـ (أدوار متزويغ الإدارية) وهي: دور القائد، دور المدير، دور التواصل، الدور المعلوماتي، دور المتابعة، دور الرئيس الشرفي Figurehead ، دور المتحدث الرسمي، دور الريادي، دور معالج المشكلات، ودور المفاوض.

خلاصة القول، أن هناك العديد من المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق القائد التنفيذي في القطاع العام من أهمها القيام بدور تنفيذ القرارات التي تصل إليه عن القيادة الأعلى في التنظيم أو المجالس التي قد تساهم في اتخاذ بعض القرارات. كما أن مسؤوليات القائد التنفيذي لا تخلو من اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياته. إضافة إلى دوره في التأكد من سير المنظمة في الاتجاه الصحيح الذي يمكّنها من تحقيق مسنداتها، وتأمين الاحتياجات اللازمة التي يمكن المنظمة من العمل بفعاليتها، إضافة إلى كسب رضى أصحاب المصلحة والمستفيدون مما يقدمه التنظيم من خدمات أو منتجات (David, 1970). وهذه الأدوار الهمامة والجوهرية تؤكد على تفرد الدور القيادي وتميزه عن غيره من الأدوار في المنظمات، وهذا يتطلب بالضرورة إدراك رواد الإصلاح في القطاع العام وقادة إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة إلى وجوب أن يكون لهذا الكادر منظومة متكاملة من إدارة الموارد البشرية تراعي نوعية وحساسية الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها.

3.1.2 نظام الخدمة التنفيذية العليا:

تأكيداً لما تم استعراضه سلفاً من أهمية دور القيادات التنفيذية بالمنظمات وإدراكاً للارتباط الوثيق بين دور القائد التنفيذي ومستوى أداء المنظمة فقد تبنت عدد من الحكومات حول العالم ممارسات تعامل مع القيادات التنفيذية ككادر وظيفي مستقل وذلك في جل ممارسات الموارد البشرية بدأ من الاختيار والتعيين مروراً بالتأهيل والتطوير وصولاً إلى التقييم والتحفيز. في البحث الحالي من هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على نماذج من الممارسات الإدارية الرائدة المتعلقة بکادر الخدمة التنفيذية العليا Senior Executive Service (SES) وذلك من أجل الاستفادة منها في بناء نموذج مقترن يعنى

بالقيادات التنفيذية العليا في القطاع العام السعودي. تبني العديد من البلدان الممارسة القائمة على إدارة شؤون كبار موظفيها التنفيذيين بشكل مستقل عن باقي مواردها البشرية. وذلك في العديد من الجوانب التي تتضمن التوظيف، والتدريب، وكذلك فيما يتعلق بالحوكاف والمزايا (Lafuente et al,2012). يدعم تبني هذه الممارسة طبيعة الدور المهم المنوط بشاغلي الوظائف التنفيذية العليا في منظمات القطاع العام، ما يستوجب تبني ممارسات توظيف وتدريب وتحفيز تراعي خصوصية هذه الفئة من الموظفين وتتضمن امتلاكهم للمهارات النوعية في القيادة الاستراتيجية والتعاطي مع التوجهات السياسية وصنع السياسات العامة والعمل على تنفيذها، إضافة إلى تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع العام بما يحقق أهدافها المرسومة. وفي الشكل رقم (1) أدناه تتبع تاريخي لاستحداث هذا النظام في عدد من البلدان حول العالم (Ibid)



شكل (1): تتبع تاريخي لاستحداث هذا النظام في عدد من البلدان حول العالم

المصدر: Lafuente et al(2012) تصميم الباحث

اتخذت ممارسة الخدمة التنفيذية العليا مسميات مختلفة في عدد من البلدان. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تعرف بـ Senior Executive Service وفي المملكة المتحدة وكوريا تسمى Senior Civil Servant (SCS)، فيما تسمى Senior Civil Servant في أكثر بلدان الاتحاد الأوروبي. وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي أدركت أهمية وتميز القيادات التنفيذية في القطاع الحكومي وضرورة تمييزه من حيث طريقة الاختيار، والتدريب والتطوير والتحفيز وتقدير الأداء. فكانت الرائدة في هذا النموذج الذي ظهر لأول مرة في الحكومة الفيدرالية الأمريكية عام 1979.

4.1.2. لماذا استحدث نظام الخدمة التنفيذية العليا؟

تشير مراجعة الأدب إلى وجود نوعين رئيسيين من القضايا التي استوجبت استحداث نظام الخدمة التنفيذية العليا Senior Executive Service.

- نوعية المهارات والكفايات المطلوبة من كبار موظفي القطاع العام:

المناصب العليا في القطاع العام لها سماتها الخاصة التي تتطلب توافر مهارات نوعية قد لا تتضمنها برامج التدريب والتطوير التي تقدمها منظومة الموارد البشرية التقليدية في القطاع العام. وبالتالي فإن تزويد القطاع العام بالكفاءات البشرية المناسبة لهذا الدور يتطلب إيجاد آليات استقطاب واستبقاء وتأهيل وتدريب من نوع خاص. ما قاد إلى استحداث نظام الخدمة التنفيذية العليا SES. تتبع منظومات الخدمة التنفيذية العليا في عديد من البلدان ممارسات لضمان الجدارة من خلال وضع حد أدنى من الكفايات المطلوب توافرها في المتقدمين لوظائف هذه الفئة. فعلى سبيل المثال وضعت العديد من بلدان الاتحاد الأوروبي مواصفات موحدة للكفايات Central Competency Profile خاصة بالقيادات التنفيذية في القطاع العام يستخدم عند التوظيف أو التدريب لهذه الفئة (OECD,2010). كما يوجد في أستراليا نموذج مماثل Integrated Leadership System والذي يخدم نفس الغرض. يلاحظ أنها قد تختلف ممارسات التوظيف والتدريب على وظائف الخدمة التنفيذية العليا من بلد لآخر، ولكنها تتفق بالجملة على ضرورة أن تعامل هذه الفئة بطريقة مختلفة بدأً من الاستقطاب فالتأهيل والتدريب وصولاً إلى تقييم الأداء والحوافز والمكافآت (Lafuente,2012).

- التكامل ومفهوم الحكومة الكلية:

وفقاً للنظام السياسي في بعض البلدان فإن المناصب القيادية في منظمات القطاع العام لا تتسم بالاستمرارية، فمع الانتخابات الرئاسية في كثير من الدول تتغير الحكومات وينجم عن ذلك تغيير في بعض قيادات القطاع العام. ما يتسبب بخسارة بعض الطاقات البشرية التي تم تأهيلها واسهامها العديدة من الخبرات العملية النوعية. ولتفادي هذا الفاقد في الكوادر أوجدت الخدمة التنفيذية العليا حل لهذه المشكلة باعتبار بعض وظائفها تتسم بالاستمرارية حتى في ظل العمل ضمن سياسيات تتسم بالتغيير المستمر للحكومات عند كل عملية انتخابات رئاسية. وفي كندا على سبيل المثال ترتب على وجود رؤية وطنية مشتركة ضرورة أن يكون هناك قيادات حكومية مستمرة وقدرة على تحقيق التكامل مع باقي منظمات القطاع العام بما يحقق مستهدفات الرؤية على المستوى الوظيفي.

وهذا يتشاربه إلى حد كبير مع ما تمضي خالله المملكة العربية السعودية اليوم، من وجود رؤية وطنية يستوجب وضعها موضع التنفيذ بهيئة بيئة عمل تكاملية لمكونات القطاع الحكومي كافة بما يحقق المصلحة العامة ويحقق مستهدفات رؤية المملكة 2030. حيث أن نظام الخدمة التنفيذية العليا

يوفر المرونة اللازمة في استقطاب واستبقاء الكوادر البشرية القادرة على تحقيق هذا التكامل، إضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب الخاصة التي تتواءم وطبيعة الدور الجوهري الذي تتطلع به القيادات التنفيذية العليا في مثل هذه الظروف (Ibid).

5.1.2. نشأة وتاريخ الخدمة التنفيذية العليا:

نشأت الخدمة التنفيذية العليا Senior Executive Service (SES) في الولايات المتحدة الأمريكية بموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية عام 1978. تم استخدام هذا النوع من الخدمة لتزويد مكاتب الحكومة الفيدرالية الأمريكية بما تحتاجه من قياديين. ويشكل المنتسبين لهذه الفئة من الموظفين حلقة الوصل بين القيادات التنفيذية الأمريكية التي يتم تعينهم سياسياً وبين موظفي الخدمة المدنية Career Civil Servants. استهدف مستحدث نظام الخدمة التنفيذية العليا SES توفير كادراً من القيادات رفيعة المستوى لضمان قيادة العمل الحكومي وزيادة إنتاجية وكفاءة الجهات الحكومية الفيدرالية (Carey,2012). تضمن قانون إصلاح الخدمة المدنية ربط حواجز القيادات التنفيذية ضمن الخدمة التنفيذية العليا بالأداء. كان الإطلاق الفعلي للخدمة التنفيذية العليا بالحكومة الفيدرالية الأمريكية في يوليو من عام 1979، وشملت معظم المناصب الوظيفية الإدارية أو السياسية التي تقع من الدرجة الـ 15 فأعلى ضمن سلم الخدمة العام. General Schedule (GS) وكانت من ضمن أهداف هذا النظام تحقيق مستويات أعلى من التكامل بين مكاتب الحكومة الفيدرالية المجزأة، وتزويده تلك المكاتب بما تطلبه من المهارات القيادية الازمة. (Mark & William,1996)

قبل إنشاء نظام الخدمة التنفيذية العليا SES لم يكن في الحكومة الأمريكية سلماً وظيفياً خاصاً بهذه الفئة من القيادات. كان هناك ما يعرف بنظام المستويات العليا Supergardes الذي أنشأه الكونجرس في عام 1949م، والذي يتمثل في موظفي الخدمة المدنية الشاغلين لمناصب G16,G17,G18 ، وكانت حواجز من يقعون ضمن هذه الفئة تعادل تقريباً حواجز المسؤولين التنفيذيين السياسيين وأعضاء الكونجرس. وفي عام 1978 تم تحويل المنتسبين لتلك المستويات الوظيفية إلى نظام الخدمة التنفيذية العليا بموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية the Civil Service Reform Act (CSRA) (Carey,2012). على الرغم من استخدام نظام القيادات التنفيذية العليا في الحكومة الفيدرالية الأمريكية في عهد جيمي كارتر، إلا أن كارتر لم يكن أول من نادى بهذا التوجه. بل سبقه لذلك بثلاثة عقود الرئيس ايزنهاور، والذي كان يسمى آنذاك Career Executive Service. كما وجه الرئيس نيكسون في عام 1971م بدراسة خدمة كبار التنفيذيين الفيدرالية بغرض إحداث الإصلاحات الازمة لها بما يزيد من كفاءتها وفاعليتها. والتي أوضحت دراستها بأن هناك بعض المشكلات، حيث أوصت اللجنة المععدة للدراسة بمواجتها من خلال عدد من التوصيات، والتي كان من أهمها: تحسين قدرات كبار التنفيذيين، توظيف المحفزين المحفزين للخدمة العامة، وحدة مركبة للتنفيذيين، وتقديم برامج التدريب المناسبة للتنفيذيين. وتم تبني هذه التوصيات في عهد نيكسون من خلال مقترنه باستخدام الخدمة التنفيذية الفيدرالية Federal Executive Service في عام 1971م. ومن ثم تم استكمال العمل على ما سبق من جهود في تطوير الخدمة التنفيذية العليا الأمريكية ليتم استخدام نظام Senior Executive Service رسمياً في عهد إدارة الرئيس الأمريكي جيمي كارتر بموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية the Civil Service Reform Act وذلك في عام 1979م.

يمثل التوقيت عاملاً هاماً في توجيه الرئيس الأمريكي كارتر بإصلاح الخدمة المدنية. حيث تزامن ذلك مع إخفاقات الحكومة الأمريكية السابقة المتمثلة في قضية Watergate وضعف أداء برنامج المجتمع العظيم Great Society (Carey,2012). إذ كانت الظروف في ذلك الحين تتطلب إعادة الثقة بجازة الحكومة ورفع مستوى الرضا عمّا تقدمه برامج الحكومة الفيدرالية. أثناء تلك الفترة وبعد اكتمال مشروع إدارة الموظفين Personnel Management Project أرسل الرئيس كارتر في مارس من عام 1978م إلى الكونجرس ما نصه "أن نجاح البرنامج الفيدرالي أو فشلها يعتمد بشكل أساسي على قدرة المدراء التنفيذيين على إدارتها" كما قدم في رسالته مقتراح إصلاح الخدمة المدنية الذي يتضمن استخدام الخدمة التنفيذية العليا Senior Executive Service.

تلا ذلك اعتماد وإطلاق هذه الخدمة في يوليو من عام 1979م، والتي انضم لها آنذاك حوالي 7000 موظف تنفيذياً بالحكومة الفيدرالية الأمريكية. بعد التعرف على مسؤوليات استحداث نظام الخدمة التنفيذية العليا وظروف نشأته، يستعرض الجزء التالي من هذا المبحث عدد من الممارسات العالمية الرائدة في استخدام وتفعيل نظام الخدمة التنفيذية العليا .

5.1.3. نماذج من ممارسات الإدارة التنفيذية العليا في عدد من البلدان:

يتم البدء باستعراض تجربة الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها بداية الانطلاق لنظام الخدمة التنفيذية العليا Senior Executive Service، كم سيتم استعراض عدد من ممارسات بعض بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD. وذلك من خلال تقديم نظرية تفصيلية عن الممارسات المتعلقة بالاختيار والتعيين ضمن هذا الكادر الوظيفي، ثم نظام إدارة الأداء المتبع فيما يتعلق بالقيادات التنفيذية، إضافة إلى آليات تطوير القيادات التنفيذية في عدد من الدول التي تتبني هذه الممارسة. وقع الاختيار على هذه الممارسات تحديداً دون غيرها إما لريادتها في هذه التجربة كما هو الحال في التجربتين الأمريكية والبريطانية، أو لحداثتها أو تميزها في بعض جوانب رحلة الانتقال من الكادر العام للخدمة المدنية فيما يتعلق بكتاب الموظفين

الحكوميين إلى كادر خاص يعني بهذه الفئة على وجه التحديد. وذلك من أجل الاستنارة بهذه الممارسات للخروج بسمات نموذج مقترن لتطبيق هذه الممارسة

بالنظام الإداري السعودي

• تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

ت تكون الحكومة الفيدرالية الأمريكية من حوالي 6000 منصب تصنف ضمن الخدمة التنفيذية العليا (SES) ، منها حوالي 1000 منصب يجب أن يتم اعتماد التعيين عليها من قبل مجلس الشيوخ. كما تتضمن الخدمة التنفيذية العليا حوالي 700 منصب محفوظة للتعيين السياسي، ويتم التعيين على هذه المناصب المحفوظة سياسياً من قبل رئيس الولايات المتحدة الأمريكية يخضع جميع المتقدمين لوظائف الخدمة التنفيذية العليا لنظام الجدارة في الاختيار والتعيين، فيما تمضي جميع طلبات التعيين على وظائف هذا الكادر على ما يعرف به the Qualification Review Board.

والذي من مهامه ضمان حصول جميع المتقدمين على معاملة عادلة بصرف النظر عن الانتماء السياسي، أو العرق، أو الجنس، أو اللون .

أما فيما يتعلق بإدارة أداء القيادات التنفيذية العليا بالولايات المتحدة الأمريكية تضع مستهدفاتها في خططها الاستراتيجية، وذلك بناءً على اتفاقيات أو عقود الأداء التي تم تطويرها مع قيادات الخدمة التنفيذية العليا. وبالتالي فإن اتفاقيات أو عقود الأداء Performance agreements تلك تشكل العمود الفقري لغيرها من اتفاقيات الأداء في الهيكل التنظيمي. حيث يتم تعليم Cascade الأهداف والمستهدفات المحددة لكل قائد تنفيذي إلى المستويات الوظيفية الأدنى وصولاً إلى أسفل الهرم التنظيمي.

تعرف اتفاقيات أو عقود الأداء Performance agreements بأنها "تلك الاتفاقيات التي يتم التفاوض عليها بين الوزير والقائد التنفيذي، أو بين القائد التنفيذي وكبار المدراء في المنظمة، والتي يتم من خلالها تفصيل أو إسقاط الأهداف الاستراتيجية الشاملة إلى برامج ومبادرات ومشاريع أو عمليات إجرائية موجهة نحو تحقيق مستهدفات محددة.(OECD,2007.P.66)" كما يتبيّن من تعريف اتفاقيات أو عقود الأداء أنها تمثل التزام من القائد التنفيذي حيال العمل على العمل على تحقيق أهداف محددة. حيث يقع على كل قائد في ضوء هذه الاتفاقيات تعليم Cascade هذه الأهداف من خلال وضعها في مستهدفات على كل إدارة تعمل تحت إشرافه المباشر ومتابعة تحقيقها. تهدف اتفاقيات الأداء إلى ضمان مستويات محددة من الأداء الفردي والمؤسسي في المنظمات الفيدرالية ما يعكس إيجاباً على أداء الحكومة الفيدرالية بشكل عام.

استهدف نظام الأداء الجديد للقيادات التنفيذية الذي تم اطلاقه في عام 2004 ان يكون هناك رابطاً واضحاً بين الأداء الفردي لقيادات الخدمة التنفيذية العليا وما يتم تقديمه من برامج أو خدمات وربط ذلك بالأجر والحوافز. وفيما يتعلق ببناء نماذج متابعة الأداء لقيادات الخدمة التنفيذية العليا بالجهات الحكومية فقد منح نظام الأداء الجديد للجهات الحكومية حق تصميم نماذج اتفاقيات الأداء الخاصة بها واكتفى في ذلك بتقديم دليل استرشادي تم تطويره بواسطة مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) ومن الأمثلة على بعض تعليمات ذلك النموذج الاسترشادي ان يتضمن نموذج متابعة الأداء 50% من المعايير القابلة للقياس الكمي، و50% من المعايير لتقدير الجهد بالكيف وليس الكم. وملكافأة قيادات الخدمة التنفيذية العليا نظير أداءهم يتعين على الجهة الحكومية أن تقدم مبرراتها في ذلك لمكتب إدارة شؤون الموظفين للاعتماد.(OECD,2007) حيث يتم تقييم الأداء في غالب الممارسات على معيار من خمسة مستويات تتضمن مستوى أداء: غير مرضي، مرضي على حد ما، يفي بكامل التوقعات، يتجاوز التوقعات، ممتاز. (Ibid)

يتم ملء الشواغر من وظائف الخدمة المدنية Career Appointees لکادر الخدمة التنفيذية العليا من خلال تقديم الباحث عن العمل على الوظائف المعلنة في موقع USAJOBS ومن يتم ترشيحه على احدى وظائف الخدمة التنفيذية العليا SES يتم التحقق من وثائق المرشح من خلال الجهة التي لديها الوظيفة، ومن ثم اعتماد تلك الوثائق من قبل Office of Personnel Management (OPM) ثم يتم بعد اعتماد الوثائق التأكيد من توفر المهارات العامة لدى المرشح لشغل إحدى وظائف الخدمة التنفيذية العليا، وهي ما يعرف بـ Executive Core Qualifications (ECQs) وهي: مهارة إدارة التغيير، القدرة على إدارة الموظفين، التوجّه بالنتائج، الذكاء التجاري، القدرة على بناء التحالفات. تكون مسؤولية التأكيد من توفر هذه المهارات على مجلس مراجعة المؤهلات أو ما يعرف بـ Qualifications Review Board (QRB). ومن ثم يكون بالإمكان تعين المرشح على إحدى وظائف الخدمة التنفيذية العليا SES. أحد خيارات الحصول على وظيفة بالخدمة التنفيذية العليا تمثل في الالتحاق ببرنامج تأهيل المرشحين Candidate Development Program (CDP) حيث يوفر هذا البرنامج للمرشحين تدريباً على المهارات الأساسية (ECQs) المطلوبة في وظائف الخدمة التنفيذية العليا. ويكون الالتحاق بالبرنامج عن طريق المنافسة ومن يتم قبولهم في البرنامج ويستكملون متطلباته يكونوا بذلك مؤهلين للتعيين بالخدمة التنفيذية العليا مع العلم بأن التخرج من البرنامج لا تضمن بالضرورة التعيين بالخدمة التنفيذية العليا. يخضع المعينون بالخدمة التنفيذية العليا لتجربة مدتها ستة واحدة، يمكن خلالها استبعاد الموظف من الخدمة التنفيذية العليا في حال تدني مستوى الأداء عن حد معين.

وفيما يتعلق بإدارة أداء القيادات التنفيذية العليا فقد أطلقت إدارة شؤون الموظفين OPM في مطلع عام 2012م بالمشاركة من مكتب إدارة الميزانية الأمريكية OMB نظام تقييم منسوبي الخدمة التنفيذية العليا في الخدمة العامة الأمريكية. في ضوء هذا النظام يكون لكل موظف منتب للخدمة التنفيذية العليا خطة محددة يتم تطويرها من خلال التشاور مع كل منتب على حده. تتضمن خطة الأداء المحاور الأساسية لعمل القائد التنفيذي والتي تمثل عناصر الأداء الفردي وأخرى تهتم بالأداء التنظيمي للجهة التي تكون مسؤoliتها ضمن إطار مهام القائد، مع التركيز في تطوير الخطة على

النتائج. كما تتضمن الخطة كذلك إياً ملحوظاً لمستوى الأداء المثالي الذي من المفترض أن يسعى المنتسب للخدمة التنفيذية العليا لتحقيقه. ويراعي في وضع مستهدفات الأداء لكل عضو ان تكون منبثقة ومتوازنة مع الأهداف الرئيسية للجهاز الحكومي الذي يعمل به. (OPM, 2017) يتم تقييم المنتسبين للخدمة التنفيذية العليا SES مرة واحدة في السنة، على ألا تقل المدة الخاصة للتقييم عن 90 يوماً للموظف الجديد بسلك الخدمة التنفيذية العليا. وخلال فترة التقييم يتوجب على المشرفين مراقبة أداء كل مسؤول تنفيذي وإعطاء الملاحظات حول التقدم المحرز في تحقيق مستهدفات وتوقعات الأداء. كما يتم اجراء تقييم أولى Initial Summary Rating لدور المدير التنفيذي حال كل عنصر من عناصر خطة الأداء، ويتم مناقشة ذلك التقييم مع المدير التنفيذي تمهدًا لرفعه إلى تقييم المستوى الأعلى وهو ما يعرف بـ Higher Level Review ، والذي يتم قبل إرسال التقييم إلى المجلس الخاص بمراجعة الأداء (PRB). يتوجب على كل جهاز حكومي تشكيل مجلس لمراجعة أداء منسوبي الخدمة التنفيذية العليا يتكون من ثلاثة أعضاء، والذي يقدم توصياته إلى السلطة المعنية بتعيين مسؤولي الخدمة التنفيذية العليا حال مستوى الأداء المنجز مقارنة بخطة الأداء المحددة سلفاً لكل مسؤول، إضافة إلى التوصية فيما يتعلق بالكافأة السنوية. ومن ثم تصدر السلطة المعنية بالتعيين ملخص التقييم السنوي لكل مسؤولي في الخدمة التنفيذية العليا، وذلك في ضوء ما وردتها من توصيات من لجنة تقييم الأداء بالجهاز الحكومي الذي يعمل به المسؤول، ويكون تقييم الأداء بعد ذلك نهائياً وقطعاً لا يقبل الاستئناف أو طلب إعادة النظر. (Ibid)

• تجربة المملكة المتحدة:

ت تكون الإدارة العامة البريطانية في الغالب من موظفين مدنيين يتم اختيارهم عن طريق نظام الجدارة. وعلى الرغم من ذلك إلا أنه هناك تأثير سياسي بسيط لا يمس حدود واضحة للفصل بين السياسة والإدارة. (Shepherd, 2007 cited in Ferraz, 2009) عند الإعلان عن وظائف ضمن كادر الخدمة المدنية العليا تقوم لجنة القيادات العليا Senior Leadership Committee بتقييم المرشحين واختيار مجموعة منهم، ويكون الاختيار النهائي من هذه القائمة ضمن أدوار السلطة السياسية. يتم التعيين في الخدمة المدنية العليا بعقود دائمة وليس مؤقتة في حكومة المملكة المتحدة، ويمكن الترشيح من داخل ومن خارج نطاق الخدمة المدنية، هناك أيضًا ممارسة ما يسمى بالمسار السريع Fast Stream والتي يمكن من خلالها استقطاب الموهوبين من الخريجين الشباب للعمل في مناصب تنفيذية. (OECD, 2007) تجدر الإشارة إلى أن يقدر حجم كادر الخدمة المدنية العليا في المملكة المتحدة بحوالي 3800 موظف. تقدم منظمات القطاع العام برامجها وخدماتها للمستفيدين من خلال ما يعرف باتفاقية الخدمة العامة (PSA) Public Service Agreement والتي يتحدد على ضوئها غايات وأهداف كل جهة حكومية، يتم التوافق على تلك الاتفاقية بين كل من المنظمة أو الجهة الحكومية من طرف ووحدة تقديم الخدمات والبرامج في مكتب رئيس الوزراء Prime Minister's Delivery Unit يقوم كل عضو ضمن كادر الخدمة المدنية العليا بتطوير اتفاقية أداء مع المدراء الذي يعملون تحت سلطته، ويتم في تلك الاتفاقيات تعليم Cascade الأهداف العامة للمنظمة إلى برامج ومستهدفات كل وفق مسؤولياته ومهامه، والتي تشكل في مجملها غايات وأهداف المنظمة بشكل عام. الوزير المنتخب سياسياً Secretary of State يحدد الأهداف العام للوزارة او الجهة بما يتوقف مع سياسات الدولة وتوجهاتها. فيما تكون مهام الإدارات التشغيلية مسؤولة تكون من مهام السكرتير الدائم (PS) والذي يكون ضمن كادر الخدمة التنفيذية العليا (Ibid). فيما يتعلق بالأداء الفردي لكتاب موظفي الخدمة المدنية في المملكة المتحدة؛ فيكون هناك اتفاقية أداء تغطي 12 شهراً وتكون تلك الاتفاقية من أربعة محاور رئيسية: تحديد الأداء والي تتضمن المستهدفات، والقدرات المطلوب، خطط التطوير الشخصية. فيما يتضمن المحور الثاني تقييم الأداء على ضوء الأداء الفعلي المحقق، والثالث فروقات الأداء والتي يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة والضعف لكل عضو، وأخيراً محور متعلق بمكافآت الأداء في ضوء ما تحقق من مستهدفات.

• تجربة الجمهورية الفرنسية:

فيما يتعلق بتعيين المنتسبين للخدمة التنفيذية العليا في الحكومة الفرنسية؛ فإن السلطات السياسية تتمتع بسلطة تقديرية كبيرة في تعيين كبار موظفي الخدمة المدنية Senior Civil Servants. كم يمكن أن يتم تعيين موظفين ضمن هذه الفئة من داخل الخدمة المدنية أو من خارجها (Ferraz, 2009). ويمثل معيار الثقة في المرشح أساس الاختيار في التوظيف ضمن هذا الكادر. وبالتالي فإن عادة ما يؤثر الانتقاء الجنسي في اختيار المرشحين في الخدمة التنفيذية العليا في فرنسا (Ibid). فيما يخضع كتاب الموظفين التنفيذيين بالحكومة الفرنسية لنظام تقييم الأداء الجديد منذ عام 2006. والمبني على نموذج الموازنة المربوطة بالنتائج والذي تم اطلاقه منذ عام 2001 ولكنه لم يطبق بشكل كامل إلا في عام 2006. يستهدف ذلك النموذج من الموازنة تمكين قياس أداء الحكومة بشكل أدق من ناحية، إضافة إلى تعزيز كفاءة الحكومة في الانفاق العام من ناحية أخرى. وفق منهجية محددة يتم تعليم الأهداف التي على مستوى الحكومة إلى الوزارات والأجهزة الحكومية على شكل برامج ومشاريع بحسب الاختصاص، ثم يليها تعليم تلك البرامج والمشاريع إلى القيادات التنفيذية بالجهات الحكومية وفق المهام والأدوار والسلطات المتاحة لكل قائد. وفيما يتعلق بالأداء الفردي لقائد المنتسب لكادر كتاب القيادات التنفيذية في فرنسا؛ فإن هناك دورة تقييم واحدة في كل سنة تتضمن أداء القائد واحتياجاته التدريبية. تبني نظام تقييم الأداء الذي تم اطلاقه في عام 2006 ممارسة الاجر المرتبط بالأداء performance-related pay والتي يقيم كل قائد تنفيذياً في ضوء ثلاثة عناصر رئيسية وهي: مؤشرات

الأداء التي يستدل بها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من عدمه، وجودة وتنظيم الخدمة المقدمة التي يشرف عليها القائد التنفيذي، إضافة إلى البيئة والسياق الذي تم العمل من خلاله على تحقيق الأهداف.(OECD,2007).

- **تجربة جمهورية جنوب أفريقيا:**

في دولة جنوب أفريقيا تم تبني ممارسة الإدارة العليا في الخدمة العامة Senior Management Service (SMS) في عام 1999م. يشمل هذا الكادر كل المناصب من المستوى الثالث عشر وحتى السادس عشر في نظام الخدمة العامة. يصل حجم المنتسبين لهذا الكادر حوالي 6,387 مدرباً تنفيذياً، من إجمالي موظفي الخدمة العامة في جنوب أفريقيا والبالغ عددهم حوالي 1.3 مليون موظف. (OECD,2007) يتم التوظيف على وظائف كادر الإدارة العليا في الخدمة العامة SMS عن طريق المنافسة المفتوحة من داخل وخارج الخدمة العامة. يعمل المنتسبين للكادر وفق عقود عمل دائمة، باستثناء مدراء العموم للإدارات العامة حيث تكون مدة عقد كل منهم ثلاث سنوات قابلة للتجديد في حال تحقيق مستويات مرضية من الأداء. تستخدم اتفاقيات الأداء لتحديد الأداء المطلوب من كل موظف مناسب لکادر الإدارة العليا في الخدمة العامة. تتضمن اتفاقيات الأداء تلك على أهداف سنوية ترتبط بشكل مباشر بأهداف الحكومة والوزارات العاملين بها، إضافة إلى الخطط الاستراتيجية للإدارات التي ينتمون لها. تحدد عناصر اتفاقيات الأداء الرئيسية من خلال لقاء كبار موظفي کادر الإدارة العليا في الخدمة العامة مع الوزير الذي يعلمون ضمن فريقه، ومن ثم تطور اتفاقيات الأداء للمنتسبين لکادر بمستويات تنظيمية أعلى، وفي ضوء تلك الاتفاقيات يتم تقييم أداء كل فرد من أفراد کادر الإدارة العليا في الخدمة العامة SMS. يكون للوزارة أو الجهة الحكومية أهداف يتم وضعها في خطة استراتيجية لكل ثلاث سنوات، بحيث تترجم تلك الخطة التشغيلية إلى خطة تشغيلية لكل إدارة تحت مظلة الوزارة أو الجهة الحكومية. وتعد الخطة التشغيلية تلك هي الأساس الذي تبني عليه اتفاقية الأداء لكل فرد من أفراد الإدارة العليا في الخدمة العامة في جنوب أفريقيا SMS. تقدم كل خطة استراتيجية نتائج ملموسة تسعى إلى تحقيقها وبرامج ومستهدفات قابلة للقياس تمكن كل إدارة من تحقيق تلك النتائج. يتم تقييم مدراء الأقسام ونوابهم من خلال الرئيس المباشر ولجان مستقلة. فيما يتم تقييم مدراء العموم من خلال الوزير ذو العلاقة، ويدعم من لجنة تقييم مستقلة، يكون أحد أعضاءها ممثلاً عن المستفيدين من خدمات القطاع العام. ويمكن للجنة أن توصي بالترقية أو بإنهاء الخدمات كذلك.

- **تجربة جمهورية كوريا الجنوبية:**

في منتصف عام 2006 استحدثت حكومة جمهورية كوريا الجنوبية نظام الخدمة التنفيذية العليا Senior Civil Service سعياً نحو تحسين مستوى القدرة التنافسية للحكومة. سبق ذلك العديد من التدابير الإصلاحية التي نفذتها الحكومة الكورية في نظام الخدمة المدنية قبل ذلك بعامين (Kim,2007). تغطي الخدمة التنفيذية العليا الكورية كل المناصب من مدير عام فأعلى في وزارات ووكالات الحكومة المركزية التي تتطلب قدرات إدارية وقيادية لنجاح أعمالها، وغطت في مجملها ما يقدر بحوالي 1500 وظيفة والتي تمثل ما نسبته 0.27% من إجمالي موظفي الحكومة المركزية الكورية، متضمنه موظفين بعلاقة لائجية وتعاقدية على حد سواء. غير النظام الجديد في عدد من ممارسات الموارد البشرية من أهمها ما يتعلق بالاختيار والتعيين، والاستبقاء، وتقييم كبار المسؤولين. كما تم بذل جهود كبيرة لتقليل صدمة الارتباط الناجمة في تغيير نظام الخدمة المدنية طول الأمد القائم على الأكاديمية. وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة واسعة من الآراء قبل إطلاق النظام الجديد، تضمنت آراء المسؤولين الحكوميين، والعلماء، والصحفيين والجماعات المدنية، والجمهور، وكذلك الاستئناس برأي عدد من الخبراء الأجانب من بلدان لديها ممارسات رائدة في تبني نموذج الخدمة التنفيذية العليا. ما أدى في نهاية المطاف إلى إطلاق سلس لنظام الخدمة التنفيذية العليا الجديد. كانت أهم ملامح التغيير في نظام الخدمة المدنية العليا الجديد تعزيز المنافسة المفتوحة والإعلان عن الوظائف المتاحة وذلك من خلال نقل هذه الصالحيات من الوزارات والوكالات الحكومية لتكون من خلال منصة موحدة على مستوى الحكومة. كما تم الانتقال من نظام الأجور القائم على أساس التسلسل الهرمي والأكاديمية إلى نظام تحديد الأجر القائم على نوع الوظيفة ومستوى الأداء. وكذلك الحال فيما يتعلق بالترقيات لتكون على أساس الأداء والتقييم والمنافسة، لا على الأكاديمية كما كان قائماً في النظام السابق. كما كانت أهم سمات التغيير في النظام الجديد تحسين نظام إدارة الأداء من خلال التحول ابرام عقود واتفاقيات الأداء والتقييم والمراجعة بشكل دوري محدد لضمان تحقيق ما تم رسمه للمنتسبين لکادر الخدمة التنفيذية العليا من أهداف ومستهدفات. كان من ملامح التغيير كذلك ضبط ممارسات التناوب الوظيفي Rotation وتعزيز التخصص من خلال برنامج التطوير الوظيفي التي تراعي ذلك. وأخيراً: الانتقال نحو ممارسة مركزية التوظيف التي أصبحت من مهام الخدمة المدنية العليا لكل وظائف هذه الكادر، عوضاً عن الممارسة السابقة التي كانت تديرها الوزارات والوكالات الحكومية بصفة مستقلة. (CSC,2004)

7.1.2. الإدارة العامة السعودية (النشأة والتطور):

في 23 سبتمبر من عام 1932م تم توحيد المملكة العربية السعودية على يد المغفور له الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود. منذ ذلك الحين سعت الدولة إلى توطيد ركائز ودعائم الإدارة العامة، وعملت على تطوير العمل الإداري الحكومي بدأ بمرحلة التأسيس، ومروراً بمرحلة إدارة الخدمات

والإعداد للتنمية، وصولاً إلى مرحلة الانطلاق والاستمرار في أحداث الإصلاحات التطويرية للجهاز الإداري الحكومي متى دعت الحاجة لذلك (الطويل، 1986).

• نظام الموظفين بالقطاع العام السعودي:

من خلال تبع التسلسل التاريخي لتطور نظام الوظيفة العامة في المملكة يلاحظ أن أول تنظيم لشئون الموظف العام في المملكة العربية السعودية كان في عام 1945م وذلك عند صدور "نظام الموظفين العام"، تلا ذلك بعض الجهود التطويرية ليتضمن النظام مزيد من التنظيم لأحكام الموظفين والوظيفة العامة. وفي عام 1977 حدثت قفزة مهمة تمثلت في صدور المرسوم الملكي رقم (49) وتاريخ 7/10/1397هـ القاضي باعتماد نظام جديد يحكم الخدمة العامة السعودية والذي أطلق عليه اسم "نظام الخدمة المدنية" والذي أكد في مادته الأولى على أن الجدارة هي الأساس في شغل الوظيفة العامة، إضافة إلى تنصيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها. وفي هذا الصدد، مرت وظائف الخدمة المدنية السعودية ضمن أربعة مراحل لتصنيف الوظائف، لكل منها اعتباراتها، وضوابطها وأحكامها الخاصة (موقع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2019). ولعلنا فيما يلي نستعرض أهم ملامح كل مرحلة من تلك المراحل.

• أنواع الوظائف الإشرافية:

تنوع الوظائف الإشرافية بتنوع العمل (فني، إداري، استشاري) وباختلاف مستوى الإشراف، وبدراسة مهنية لمستويات الإشراف حسب سلسل الفئات الواردة في دليل تنصيف الوظائف، تم تقسيم الوظائف الإشرافية في ضوء نوع ومستوى الإشراف إلى ثلاثة فئات على النحو التالي:

1. الفئة الأولى: الوظائف الإشرافية غير الهيكلية مثل: (مهندس مشرف، مراقب انشاءات مشرف، رئيس نسخ) ويعتبر جانب العمل الفني فيها أكثر من الجانب الإداري الإشرافي وقد تكون الجوانب الإشرافية لاحقة، بل أن المعرفة بالجانب الفني للعمل على درجة من الأهمية أكثر من الجانب الإشرافي لأن شاغل الوظيفة يشارك في تأدية بعض جوانب هذه الأعمال، بل قد يحل محل أي موظف ويؤدي عمله بجدارة.

2. الفئة الثانية: الوظائف الإشرافية الهيكلية مثل: (رئيس قسم) أو (مدير شعبة أو مدير ادارة أو أي وحدة تنظيمية إدارية معتمدة أو ما يعادلها من مستوى تنظيمي آخر، أو ما يقابلها من مسميات تصنيفية أو تنظيمية أخرى معتمدة) وتعتبر الوظائف الإشرافية حلقة اتصال رئيسية في السلسلة الإدارية حيث تعمل على اتصال سياسات وأهداف الادارة إلى الموظفين غير الإشرافيين والمشرفين على وحدات صغيرة وما يتبع ذلك من تنمية روح الإسهام وتنمية مهارات الموظفين.

3. الفئة الثالثة: الوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادة الإدارية العليا) مثل: (مدير عام أو بمسئولي وكيل مساعد أو وكيل أو رئيس مصلحة أو ما يعادلها من مستوى تنظيمي آخر أو ما يقابلها من مسميات تنظيمية وتصنيفية أخرى معتمدة) ومراتب هذه الفئة تقع بين المراتب (13-15) ضمن مراتب السلم العام بنظام الخدمة المدنية وشاغلوها هم حلقة الاتصال التي تربط بين القياديين المشرفين على المصلحة أو الجهة وبين المنفذين المباشرين للخطط والبرامج والأهداف حيث تقع عليهم مسؤولية المشاركة في الإشراف على تنفيذ أهداف الجهة المنسوبة لهم. ونظراً لكون مستوى الإشراف ونوعه في هذه الفئة إشراف عام يتركز في تحديد الأهداف والبرامج والخطط والتنسيق بين الأنشطة والأعمال التي تقع تحت إشراف هذا المستوى لأجل تحقيق التكامل فيما بينها، فإن هذا النوع أو المستوى من الإشراف يتطلب عدد من المهارات والقدرات كما يتبع من الجدول رقم (6) في الصفحة التالية.

تجدر الإشارة هنا إلى أن فئة الوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادة الإدارية العليا) سالفة الذكر هي تحديداً الفئة التي تنظر لها هذا الدراسة وفق تعريفها للقيادات التنفيذية في القطاع العام، سواء كانت علاقة الشاغلين لها بجهات العمل وفق علاقة لائحة أو علاقة تعاقدية.

• القيادات التنفيذية في القطاع العام السعودي:

مثل ما أن تخطيط وتوظيف وتطوير وتدريب القيادات الإدارية يشكل تحدياً لأكثر منظمات القطاع العام في العديد من البلدان؛ فإن الإدارة العامة السعودية تواجه ذات التحدي كذلك وعلى مدى عقود. ولذا فقد عني هذا الأمر باهتمام معهد الإدارة العامة فسعى إلى تقديم مؤتمر خاص بالقيادات الإدارية الحكومية في عام 2014م. إضافة إلى ما حضي به ذات الموضوع من اهتمام في اغلب مؤتمرات معهد الإدارة العامة. خلصت هذه المؤتمرات إلى العديد من التوصيات التي كان من أهمها التأكيد على الحاجة إلى كفايات قيادية قادرة على التعامل مع الواقع المتغير الذي تعمل في ظله منظمات القطاع العام، إضافة إلى تأهيلها على التعاطي مع القضايا الاستراتيجية، وإدارة فرق العمل والتكامل مع الجهات ذات العلاقة في تحقيق المستهدفات الوطنية المنشودة وبلغ حجم التطلعات المتزايدة من فاعلية الإداء الحكومي. (الهويمل، 2015؛ الشابع، 2014؛ البواردي، 2014)

تنتظر هذه الدراسة للقيادات التنفيذية في القطاع العام على أنهم من يقونون ضمن فئة الوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادة الإدارية العليا) مثل: (مدير عام أو بمسئولي وكيل مساعد أو وكيل أو رئيس مصلحة أو ما يعادلها من مستوى تنظيمي آخر أو ما يقابلها من مسميات تنظيمية وتصنيفية أخرى معتمدة) ومراتب هذه الفئة تقع بين المراتب (13-15) وشاغلوها هم حلقة الاتصال التي تربط بين القياديين المشرفين على المصلحة أو الجهة وبين المنفذين

المباشرين للخطط والبرامج والأهداف حيث تقع عليهم مسؤولية المشاركة في الإشراف على تنفيذ أهداف الجهة المرسومة لهم. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020)

وفي ضوء ما تقدم؛ فإن هذه الدراسة تعرف القيادات التنفيذية بالقطاع العام إجرائياً على أنهما: "الموظفون السعوديون من الذكور والإإناث الذين يقعون ضمن أي من الفئات التالية: الأولى: وكلاء الوزارات والوكالات المساعدين، والثانية: موظفي المرتبة الثالثة عشر فما فوق من يشغلون مناصب إشرافية هيكلية، فيما تمثل الفئة الثالثة: الموظفين المرتبطين بعلاقة تعاقدية ويشغلون مناصب قيادية تنفيذية مكافئة لتلك المصنفة ضمن فئة الوظائف الإشرافية الهيكلية في منظمات القطاع العام".

بعد ما سبق، سيتم في الجزء التالي من هذا البحث استعراض واقع بعض ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالقيادات التنفيذية في القطاع العام السعودي.

• الاختيار والتعيين في نظام الخدمة المدنية:

تعد عملية الاختيار والتعيين من أكثر عمليات الموارد البشرية أهمية وحساسية. إذ أنها العملية التي يتم من خلالها استقطاب المورد البشري من خارج المنظمة للعمل بداخليها. وحيث أن العنصر البشري يعد اهم موارد المنظمة فإن عملية اختياره ذات اثر كبير على أداء المنظمة. وعندما يتعلق الأمر باستقطاب القيادات التنفيذية فإن الأمر يكون أكثر صعوبة وأثراً، ما يستوجب مراعاة أن تكون عملية الاستقطاب قائمة على أساس ومعايير محددة تضمن نجاح وفاعلية هذه العملية الجوهرية في منظمات القطاع العام.

يعرف رشيد (2009) عملية الاختيار الوظيفي بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناءً على أساس معينة؛ من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف". وتعد هذه العملية واحدة من اهم وظائف إدارة الموارد البشرية؛ إذ أن نجاح المنظمات في تحقيق مستهدفاتها يعتمد بشكل أساسي على توفر الكادر البشري الملائم لأداء المهام الوظيفية فيها (Ibid)

بالنظر إلى نظام الخدمة المدنية يتبيّن أنها نصت المادة (6) منه على أن "يكون شغل وظائف المرتبتين الرابعة عشر والخامسة عشر بقرار من مجلس الوزراء، ويكون شغل وظائف المرتبة الثالثة عشر بقرار من الوزير المختص وفقاً للشروط والضوابط والإجراءات المحددة لهذه الوظائف، واستثناء من ذلك؛ يجوز نقل من يشغل المرتبة الرابعة عشر أو الخامسة عشر داخل الجهة بقرار من الوزير المختص بعدأخذ موافقة رئيس مجلس الوزراء" في حين أنه قد صدر الامر السامي الكريم القاضي بمراعاة المعايير التي أقرها مجلس الوزراء بتاريخ 1416/06/26هـ لشغل المراتب الرابعة عشر والخامسة عشر.

• الرواتب والعلاوات في نظام الخدمة المدنية:

تناول الفصل الثالث من نظام الخدمة المدنية السعودية الرواتب والعلاوات التي يحصل عليها الموظف وذلك وفقاً لما هو موضح أدناه:

1. مادة 16- يستحق الموظف راتبه اعتباراً من تاريخ مباشرته العمل.
2. مادة 17- يمنع الموظف العلاوة وفق سلم الرواتب الملحق بهذا النظام، وذلك بمنحه الدرجة التالية المباشرة للدرجة التي يشغلها في المرتبة نفسها، ويتم ذلك ابتداءً من أول يوم في كل سنة مالية.
3. مادة 18- (أ). يمنح الموظف المعين راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي عين عليها، فإذا كان راتبه عند التعيين يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه؛ يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه عند التعيين. ويجوز التعيين في غير الدرجة الأولى بالنسبة لمن يتتوفر لديه مؤهلات معينة يحددها مجلس الوزراء. (ب). يمنح الموظف المرق راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي يرقى إليها، فإن كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه؛ فيمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه، على ألا تقل الزيادة التي يحصل عليها المرق في راتبه عن مقدار العلاوة المحددة للمرتبة التي كان مثبتاً عليها قبل الترقية على المرتبة الأعلى. (ج). إذا أعيد الموظف الذي ترك الخدمة إلى وظيفة في المرتبة نفسها التي كان يشغلها عند انتهاء خدمته؛ فيوضع في الدرجة نفسها التي كان عليها، أما إذا أعيد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى أو أدنى فيمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه راتب الدرجة التي كان يشغلها في السلم المطبق عليه، فإن كان راتبه يزيد على راتب آخر درجة في مرتبة الوظيفة؛ فيمنح هذه الدرجة.

• التدريب والتطوير في نظام الخدمة المدنية:

بمراجعة نظام الخدمة المدنية للبحث عما يخص التدريب والتطوير يتبيّن تضمن المادة رقم (34) من النظام على ما يلي: "يعتبر تدريب الموظفين جزء من واجبات العمل النظامية سواء كانت داخل أو خارج أوقات العمل الرسمي، وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال اختصاصه". فيما تضمنت المادة (35) أن يكون ابتعاث الموظفين للدراسة في الخارج، أو إيفادهم للدراسة في الداخل، وفق مقتضيات مصلحة العمل، وتحدد اللائحة قواعد الابتعاث والإيفاد". ولم تتضمن هذه المادة أي تخصيص يتعلق بدور القيادات التنفيذية أو القيادات على حد سواء، حيث جاءت بصيغة العموم، وبالاطلاع على لائحة التدريب الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (1) وتاريخ 27/7/1397هـ لم يتم العثور على أي تخصيص يتعلق بالقيادات التنفيذية أو القيادات على حد سواء . وفي المادة رقم (36) تكليف إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية إعداد

الخطط الوظيفية وفق المعايير والأسس التي تحددها اللائحة وبخاصة ما يلي: خطة القوى العاملة، خطة التدريب والتطوير، خطة تطوير القيادات، خطة إدارة المواهب وخطة التعاقب الوظيفي. ويعتمد الوزير المختص هذه الخطط بالتنسيق مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

• تقويم أداء القيادات في نظام الخدمة المدنية:

يتطلب الحكم على فاعلية وكفاءة أي نشاط أو مهمة يقوم به الموظف أو القسم الإداري بالمنظمة استخدام وسيلة قياس يمكن من خلالها التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة لذلك النشاط أو تلك المهمة. وفي هذا الصدد تؤكد دراسة Webb & Blandin على أن قدرة منظمات القطاع العام على قياس أداء القيادات التنفيذية تعد عملية في غاية الأهمية لضمان تحقيق غايات المنظمة الاستراتيجية ومستهدفاتها (2006). كما تؤكد ذات الدراسة على أنه يتعمق على منظمات القطاع العام التوقف عن تقييم الأداء الذي يمضيه القائد التنفيذي في المرتبة الوظيفية، أو بناء على السمات الشخصية للقائد باعتبار هذه المعايير في مجملها مدخلات (Inputs) وتبني تقييم أداء القيادات التنفيذية من خلال نظام مبني على المخرجات (Output) والنتائج (outcomes) حيث تمكن هذه الممارسة من إيجاد رابط واضح بين أداء القائد التنفيذي والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفيما يلي سيتم استعراض لائحة تقويم أداء موظفي الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم 5202/700 (وتاريخ 10/09/1437هـ) نصت لائحة تقويم أداء الموظفين بالمملكة العربية السعودية على ما يلي:

1. مادة 36/1: يقصد بتقويم الأداء الوظيفي ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف.

2. مادة 36/2: يتم تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي المرتبة (الخامسة عشرة والرابعة عشرة) أو ما يعادلها بما يراه الرئيس الأعلى في الجهة ملائماً.

3. مادة 36/3: يتم تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي (المربطة الثالثة عشر) فما دون أو ما يعادلها وفق نماذج تعدد وتعتمد من وزارة الخدمة المدنية ويجوز للوزارة تقويض بعض الجهات الحكومية بإعداد النماذج الخاصة بها.

4. مادة 36/4: يتم إعداد تقويم الأداء الوظيفي بشكل دوري عن جميع الموظفين وفق خطة سنوية يتم إقرارها من الرئيس الأعلى للجهاز عن كل سنة من سنوات خدمتهم.

5. مادة 36/5: يكون تقويم الأداء الوظيفي بأحد التقديرات التالية: ممتاز، جيد جداً، جيد، مرضي، غير مرضي.

6. مادة 36/6: يعد تقويم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس المباشر للموظف ويعتمد من قبل رئيسه ولم يتم التقويم أن يعدل فيه بما يراه ملائماً.

7. مادة 36/7: في حالة كون الرئيس المباشر في مرتبة أقل من مرتبة من سيعده عنه التقويم أو لم يمض على إشرافه على الموظف ستة أشهر على الأقل فيتم إعداد تقويم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس الأعلى للرئيس المباشر وله أن يستعين برأي الرئيس المباشر والتقاويم السابقة المعدة عنه.

8. مادة 36/8: يتم إعداد تقويم الأداء الوظيفي عن الموظف خلال فترة التدريب أو الدراسة التي تزيد عن سنة في ضوء التقارير التي ترد لجهته من الجهة التعليمية المشرفة على التدريب أو الدراسة.

9. مادة 36/9: على الرئيس المباشر تزويد الموظف بنسخة من تقويم الأداء الوظيفي المعد عنه بعد اعتماده.

10. مادة 36/10: يجوز للموظف المعد عنه تقويم أداء وظيفي بدرجة (غير مرضي) التظلم منه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تزويده بنسخة منه إلى الرئيس الأعلى في الجهاز ليجعل تظلمه إلى لجنة يشكلها من ثلاثة موظفين يكون مدير شؤون الموظفين من بينهم ويرأسها أكبرهم مرتبة حسب الترتيب الآتي: يتولى مدير شؤون الموظفين التحضير لاجتماعاتها. تقوم اللجنة بفحص التظلم خلال شهرين على الأكثر من تاريخ استلامه وترفع توصياتها إلى رئيس الجهاز المختص فإذا لم بت اللجنة في موضوع التظلم خلال هذه الفترة يعرض الأمر على رئيس الجهاز ليتخذ القرار الذي يراه خلال خمسة عشر يوماً على الأكثر من تاريخ إنتهاء الفترة المحددة للجنة (Ibid).

2.2. الدراسات السابقة:

• دراسة إسماعيل (2015) بعنوان *شغل الوظائف المدنية القيادية في مصر المسار والمآل* والتي استهدفت فحص العلاقة بين النظم القائمة على مبدأ الجدارة من جهة، وأداء الحكومة المصرية من جهة أخرى. استهدفت الدراسة الإجابة على عدد من التساؤلات ومن أهمها مدى فاعلية عملية إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في مصر من حيث الاختيار، والتدريب، والتحفيز، والتقييم. إضافة إلى التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي ظهرت مع تطبيق نظام شغل الوظائف القيادية في مصر، والمقترنات العملية لمواجهتها. انتهت الدراسة على عدد من التوصيات التي يرى الباحث بأهميتها في تطوير نظام شغل الوظائف القيادية المدنية في الحكومة المصرية، ومن أهمها إعادة ادراج معيار تقديم القائد لمقترحات تطويرية قابلة للتطبيق لتطوير الجهاز الذي سيعمل فيه، إضافة إلى زيادة المدة المقترنة لشغل الوظائف القيادية من سنتين إلى خمس سنوات، وذلك لكون مدة سنتين في المنصب القيادي ليست كافية للحكم على جودة القائد وفق ما خلصت له الدراسة. إضافة إلى تطوير العملية التدريبية للقيادات بدأ من تحديد الاحتياج، ومروراً بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وصولاً إلى تقييم مخرجات التدريب ونواتجه. كما أوصت الدراسة

بتشكيل لجنة مركبة تضم أعضاء من خارج الجهات المعلن عن وظائف قيادية تعنى بعملية اختيار القيادات، وذلك لتحقيق مزيد من الحياد والموضوعية في اختيار الكفاءات القيادية.

- دراسة (Taylor, 2000) بعنوان **Perspectives from the Senior Executive Service** والتي تقصى الباحث من خلالها وجهة نظر القيادات التنفيذية في القطاع العام الأسترالي عن نظام القيادات التنفيذية . سارت الدراسة من خلال الكيفي في تقصي وجهات نظر المبحوثين وذلك من خلال عدد من مجموعات التركيز Focus Group خلصت الدراسة إلى أن fixed-term appointments أو ما يعرف بالتوظيف من خلال التعاقد لفترة سنة واحدة فقط والتي ترى كثيرون من الدراسات بجدواها في القطاع العام إذ أنها تحقق مستويات أعلى من المسائلة، إضافة إلى أنها توفر المرونة الالزامية للتعاطي مع التغيرات السريعة في بيئته العمل؛ إلا أن هذه الدراسة توصلت إلى عدد من الآثار السلبية لهذه الممارسة والمتمثلة في أن غياب الضمانات في تجديد عقود العمل بعد انتهاء فترة التعاقد يعطي انطباعاً سلبياً عن مزايا خدمة القيادات التنفيذية SES. كما خلصت الدراسة إلى أن نظام خدمة القيادات التنفيذية SES بحاجة إلى تركيز برامج التطويرية على مهارات القيادة أكثر من مهارات الإدارة.
- دراسة عبدالرحمن وأخرون (2014) بعنوان "أساليب القيادة وأداء منظمات القطاع العام، المملكة العربية السعودية نموذجاً" والتي سلطت الضوء على تأثير أساليب القيادة على أداء المنظمات العامة السعودية، حيث تم استقصاء حوالي 400 مفردة من موظفي القطاع العام العاملين في 16 وزارة سعودية. خلصت الدراسة إلى أن أساليب القيادة تلعب دوراً جوهرياً وحاصلماً في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة. وأوصت الدراسة بأهمية اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي من شأنها أن تقصى وتبحث العوامل الأخرى التي تؤثر في الأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام السعودي.
- دراسة الشيخة وشيرود (1987) بعنوان "تطوير القيادات التنفيذية في المملكة العربية السعودية: المبادئ والمفاهيم" أولى الدراسات التي تناولت أدوار ونظام وتطوير القيادات التنفيذية في القطاع العام السعودي. جمع الباحثان بيانات الدراسة من خلال الوثائق الحكومية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى عدد من المقابلات الشخصية مع تنفيذيين سعوديين بمتحف الإدارة العامة ووزارة الخدمة المدنية. كما تم توزيع استبيان شارك فيها حوالي 129 تنفيذياً بالقطاع العام منهم وكلاه وزارات، مساعدي وكلاه وزارات وكذلك مدراء عموم. خلصت الدراسة إلى أن أي من موضوعات البحث الثلاثة: الأدوار والنظام والتطوير للقيادات التنفيذية بالقطاع العام لم تولى بعد الاهتمام الكافي في النظام الإداري السعودي. كما أن تطوير القيادات الإدارية القائم آنذاك لا يلائم الاحتياج الفعلى للقيادات التنفيذية. كما قدمت الدراسة استراتيجية لتطوير القيادات التنفيذية بالقطاع العام، وأوصت بأن تتولى اللجنة العليا للإصلاح الإداري بالمملكة مهمة تطوير نظام شؤون موظفين خاص بالتنفيذيين بالقطاع العام. وتعتبر هذه الدراسة هي أول دراسة تناولت بأهمية استخدام نظام متخصص يعنى بالقيادات التنفيذية العليا بالقطاع العام السعودي. تميز فيها عن هذه الأبحاث.

3. منهجة الدراسة وإجراءتها:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الم叙ي الذي يسعى فيه الباحث إلى وصف طبيعة الظاهرة والعلاقة بين مكوناتها (العساف، 2003). إضافة إلى الاستفادة من المنهج المقارن الملائم لطبيعة هذه الدراسة. وقع الاختيار على هذين المنهجين لاتساقهما مع طبيعة وهدف هذه الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على التحليل النظري وأسلوب البحث المكتبي وذلك من خلال مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية. وذلك من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية للتعرف على الممارسات الرائدة في إدارة منظومة الموارد البشرية المتعلقة بالخدمة التنفيذية العليا، وكذلك بالاطلاع على التقارير والأنظمة والقرارات واللوائح الحكومية للتعرف على واقع إدارة شؤون القيادات التنفيذية في النظام الحالى بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم تحديد جوانب القوة والضعف لتحديد التصور العام للسمات الرئيسية لنظام الخدمة التنفيذية العليا بالمملكة العربية السعودية.

4. النتائج والتوصيات:

4.1. النموذج المقترن لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية لتحقيق أهداف الرؤية الوطنية 2030

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في التعرف على مدى تأثير منظومة الموارد البشرية الحالية في أداء القيادات التنفيذية بالقطاع العام السعودي، ومن ثم اقتراح السمات الرئيسية لمنموذج تطوير المنظومة بما يساهم في الارتفاع بأداء القيادات التنفيذية بمنظومات القطاع العام باعتبارهم المعينين بقيادة العمليات الحكومية الرئيسية بما يحسن من الخدمة العامة ويزيد من جودتها، وبالتالي فيما يمثلون صميم الفاعلية الحكومية كما أشارت لهم دراسة (Gerson, 2020). كما تشكل القيادات التنفيذية حجز الزاوية في عمليات التطوير المؤسسي والتنمية باعتبارهم وكلاء التغيير المعينين بإحداث التغيير المطلوب لبلوغ المستقبل المأمول في ظل ما يحفل به القطاع العام من مستويات أعلى من البيروقراطية، وقدر أكبر من التعقيد

لاتساع قاعدة أصحاب المصلحة، واختلاف في الثقافة المؤسسية كذلك، إضافة إلى ما يكتنفه من غموض في التنبؤ بالمستقبل، وصعوبة في قياس الأثر في البرامج والمشروعات الحكومية. كل هذه العوامل تؤكد على ضرورة العمل على تطوير منظومة معنية بإدارة شؤون القيادات التنفيذية بالجهات الحكومية، بما يجعل القطاع العام أكثر قدرة على استقطاب واستبقاء الكفاءات القيادية المتميزة باعتبارهم المعينين بالدور الأكبر في تطوير وتفعيل وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. (آل الشيخ، 2017)

ففي ظل عدم توافر منظومة متكاملة تعنى بإدارة شؤون القيادات التنفيذية واستمرار التعامل مع هذا الكادر على الأهمية من خلال النظام العام لسائر موظفي القطاع العام؛ فإن منظمات القطاع العام تفقد الكثير من المزايا ومن أهمها غياب التراكمية المهنية الالزامية لتجويد ممارسات الاختيار والتعيين، وكذلك الحال في جهود التدريب والتطوير القيادي، وإدارة وقياس الأداء، وكذلك توفير حزم الجوائز والمزايا الكفيلة برفع كفاءة القياديين التنفيذيين.

تشير دراسة الشيحة وشيرود (1987) إلى أن استحداث نظام حصري لكادر الخدمة التنفيذية العليا في الخدمة العامة السعودية من شأنه أن يحقق العديد من المكاسب من أهمها: انه يساعد على رفع مستوى وعي القيادات التنفيذية بأهمية الدور المنوط بهم. وتمايز ذات الدراسة بين نظام الموظفين العام، وبين نظام كادر الخدمة التنفيذية العليا من عدة جوانب أهمها: أن نظام كادر الخدمة التنفيذية العليا يعد نظام نخبويًا، يتطلب معايير وإجراءات اختيار وتعيين مختلفة، لا تطبق على نظام الخدمة العامة العادي، وأن الاستثمار الأمثل للقيادات التنفيذية في شئ الجهات الحكومية يشكل تحديًا في ظل النظام القائم حالياً، حيث لا يتيح مرنة تنقل القيادات التنفيذية من منظمة لأخرى. لذا فإن هناك حاجة لمزيد من المركبة التي تجعل الخبرات القيادية للقائد التنفيذي متاحة لجميع الجهات في الحكومة. كما أن النظام العام للموظفين لا يراعي بالضرورة الاحتياجات التطويرية والتدربيّة التي تعكس طبيعة الدور المنوط بالقيادات التنفيذية العليا بصفتهم أهم ممكّنات التغيير في منظمات القطاع العام (ibid).

• السمات العامة للنموذج المقترن:

وعلى ضوء ما سبق، وما تم التأكيد عليه من تفرد الدور القيادي في هذه الدراسة، ومن خلال ما تم استعراضه من ممارسات عالمية رائدة في هذا المجال وواقع الممارسة القائم في إدارة شؤون القيادات التنفيذية بالمملكة العربية السعودية فإن هذه الدراسة توصي بأهمية استحداث نظام خدمة تنفيذية عليا Senior Executive Service يتسم بما يلي :

1. شمولية المضمون يغطي كافة عمليات الموارد البشرية للقيادات التنفيذية العليا بالقطاع العام السعودي بدء من الاختيار والتعيين، ومروراً بالتدريب والتطوير، وإدارة وقياس الأداء، وصولاً إلى حزم الجوائز والمزايا المتعلقة بهذا الكادر.
2. كون نظاماً مستقلاً عن النظام العام للموظفين، تطور من خلاله القيمة المقدمة للقائد التنفيذي Employee Value Proposition التي من شأنها تمكين منظمات القطاع العام من استقطاب واستبقاء أفضل الكفاءات القيادية.
3. يبني هذا النظام ملف شخصي عن كل منتنسب لكادر الخدمة التنفيذية العليا، متضمناً المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، وبرامج التدريب والتطوير، والنجاحات المهنية، والإنجازات القيادية.
4. يمكن لهذا النظام من تحقيق الاستثمار الأمثل للكفاءات القيادية التنفيذية، من خلال إتاحة التنقل من منصب قيادي لآخر داخل الجهة الحكومية، أو من جهة لأخرى، وفقاً للحاجة ما يتيح للقائد التنفيذي تنوع الخبرات بما يوسع مجال الخبرات المهنية للقائد من ناحية، وبما يساعد في تطوير أداء الجهات الحكومية من خلال تدوير القيادات التنفيذية المناسبة من مكان لآخر.
5. يتطور هذا النظام قاعدة بيانات بالكفاءات القيادية المستهدفة في خطط التعاقب الوظيفي من الإدارة الوسطى ويعمل على تطويرها لتكون بمثابة البديل الملائم لشغل الشواغر في نظام الخدمة التنفيذية العليا.
6. عنى هذا النظام بتطوير القيادات التنفيذية الحكومية وفق أحدث أساليب وطرق التطوير القيادي، وبما يلي احتياجات المنظمات التي يعملون بها في إطار رؤية المملكة 2030، ويكتبهم من العاطلي مع ما فرضته طبيعة القرن الحادي والعشرين من تحديات سياسية واجتماعية واقتصادية تستدعي بالضرورة توفر كفاءات قيادية مؤهلة قادرة من تجاوز العقبات وتطبيع الفرص لصالح المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها، وإضافة قيمة تنافسية تمكّنها من النمو ومواكبة التطلعات المستفيدين.

• الفتنة المستهدفة:

أظهرت الأدبيات المتعلقة بالقيادات التنفيذية في القطاع العام أن مجمل الأدوار والمهام المنوطة بهذا الكادر في القطاع العام السعودي تقع ضمن الموظفين الشاغلين للراتب الوظيفية من (11-13) أو ما يعادلها من يشغلون مناصب قيادية بمسئى (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والتي ميزها النظام العام السعودي بتصنيفها ضمن فئة مستقلة سميت في دليل تنصيف وظائف الخدمة المدنية بالوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادة الإدارية العليا) مثل: (مدير عام أو بمسئى وكيل مساعد أو وكيل أو رئيس مصلحة أو ما يعادلها من مستوى تنظيمي آخر أو ما يقابلها من مسميات تنظيمية وتصنيفية أخرى معتمدة) ومراتب هذه الفتنة تقع بين المراتب (13-15) وشاغلوها هم حلقة الاتصال التي تربط بين القياديين المشرفين على المصلحة أو

الجهة وبين المنفذين المباشرين للخطط والبرامج والأهداف حيث تقع عليهم مسؤولية المشاركة في الإشراف على تنفيذ أهداف الجهة المرسومة لهم (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020).

وبالتالي فإن هذه الدراسة كما تم ايضاحه سلفاً تستهدف تقديم سمات عامة لنموذج مقترن يساهم في تطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية الشاغلة لأي من المناصب الموضحة أعلاه التي يشار لها وفق تعريف هذه الدراسة .(القيادات التنفيذية الحكومية السعودية). والتي يبلغ عددها وفق ما تمكن الباحث الوصول له من بيانات ما يقارب (864) منصب إدارياً، أن اجمالي عدد الشاغلين للمراتب الوظيفية من (13-15) بعلاقة لائحة في القطاع العام السعودي يبلغ حوالي 2,660 موظف، والذي يشكل حجم الشاغلين منهم لمناصب قيادية تنفيذية ما نسبته حوالي (32%) فقط، والتي تمثل وفق هذه الدراسة الفتنة المستهدفة لتضمينهم في (نظام الخدمة التنفيذية العليا بالقطاع العام السعودي).

• الممارسات المتقرحة للنموذج:

حددت الممارسات المقترحة لنماذج الخدمة التنفيذية العليا السعودي بالاعتماد على المراجعة النوعية للأدب ذات العلاقة، والممارسات الرائدة والحديثة لنماذج عمل القيادات التنفيذية بمنظمات القطاع العام في عدد من البلدان حول العالم، إضافة إلى التشريعات والسياسات القائمة حالياً بالقطاع العام السعودي بما يسهم في مراعاة السياق القائم، والسمات الخاصة بالخدمة العامة السعودية، وممارسات الموارد البشرية الحالية في نظام الخدمة المدنية بدأً من الاختيار والتعيين، مروراً بالتدريب والتطوير وصولاً إلى الحوافز والمزايا وإدارة وتقدير الأداء.

• استحداث نظام الخدمة التنفيذية العليا:

الاستفادة من الممارسات المتعلقة بالإطلاق السلس لنظام الخدمة التنفيذية العليا على غرار التجربة الكورية الجنوبية التي نجحت في ذلك دونما إحداث إرباك في الأداء الحكومي. وشمولية نظام الخدمة التنفيذية العليا للقيادات التنفيذية المرتبطين مع الحكومة الكورية بعلاقة لائحة أو تعاقدية على حد سواء. إضافة إلى تعزيز التخصص من خلال برامج التطوير الوظيفي التي تراعي ذلك. كما يمكن الانتقال نحو ممارسة مركزية التوظيف التي أضحت من مهام الخدمة المدنية العليا لكل وظائف هذه الكادر بالحكومة الكورية، عوضاً عن الممارسة السابقة التي كانت تديرها الوزارات والوكالات الحكومية بصفة مستقلة.

• الاختيار والتعيين:

1. الاستفادة من السمات المقترحة في النموذج المقترن بهذه الدراسة والممارسات المناسبة لعمليتي الاختيار والتعيين على المناصب القيادية التنفيذية في القطاع الحكومي، والذي يرى بأهمية استحداث نظام لاستكشاف القيادات التنفيذية من الكفاءات المتميزة بالقطاعين العام والخاص وتطويرها لتلبية احتياج القطاع العام من الكوادر القيادية القادرة على إحداث التغيير اللازم بما يحقق مستهدفات رؤية المملكة 2030. إضافة إلى وضع اشتراطات ومعايير محددة لتبؤ هذه الوظائف لضمان اختيار أفضل المرشحين وأكثرهم ملائمة لشغل الوظيفة القيادية بعيداً عن التفضيلات الشخصية، وتفعيل إجراء الاختبارات المهنية والسلوكية وملائمة السمات الشخصية والخبرات العملية لطبيعة الدور القيادي لضمان جدارة المرشح ليكون قائداً تنفيذياً بالقطاع العام.

2. الاستفادة مما يعرف بممارسة المسار السريع Fast Stream الناجعة في نظام كبار الموظفين التنفيذيين في المملكة المتحدة، والتي تمكن من استقطاب الموهوبين من الغربيين وتأهيلهم للعمل في مناصب تنفيذية عليا بالحكومة.

3. الاستفادة من تجربة جمهورية جنوب أفريقيا فيما يتعلق بممارسة المنافسة المفتوحة في التوظيف على وظائف كادر الإدارة العليا في الخدمة العامة SMS من داخل وخارج الخدمة العامة. يعمل المنتسبين للكادر وفق عقود عمل دائمة، باستثناء مدراء العموم للإدارات العامة حيث تكون مدة عقد كل منهم ثلاث سنوات قابلة للتجديد في حال تحقيق مستويات مرضية من الأداء. إضافة إلى الاستنارة بممارسة تقييم قادة الجهات الحكومية ونوابهم من خلال الرئيس المباشر ولجان مستقلة.

• التدريب والتطوير:

1. وضع استراتيجية وطنية لتطوير القيادات التنفيذية الحكومية، تبني برامجها التدريبية وفقاً لاحتياج المنظمات في إطار رؤية المملكة 2030. وما يتطلبه العمل القيادي في منظمات القطاع العام، وكذلك الاحتياجات التدريبية للقائد المبنية على التغذية الراجعة من التقييم الوظيفي للقائد، وخطة التطوير الذاتية Individual Development Plan. مع التركيز على المجالات التي ابرزت هذه الدراسة أهمية استهدافها ومن هذه المجالات: القيادة والاتصال، والحكومة، والسياسات العامة، وتطوير المنظمات، وإدارة الموارد البشرية. وكذلك المهارات التالية: اتخاذ القرارات، القيادة، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، والتحول الرقمي.

2. الاستفادة من تجربة المملكة المتحدة في تضمين خطط التطوير الشخصية ضمن اتفاقيات الأداء السنوية مع القائد التنفيذي. والتي تبني من خلال تحديد فروقات الأداء الفعلى للقائد مع الأداء المستهدف، ومن ثم التعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للعمل على معالجتها بما يحقق تحسين الأداء القيادي في دورة القياس التالية.

• إدارة وتقدير الأداء:

1. ضرورة تطوير نظام إدارة وتقدير أداء خاص بالقيادات التنفيذية يعنى بقياس النتائج الملموسة وغير الملموسة من عمل القائد التنفيذي، ويمايز بين تقدير دور القائد في البرامج والمشاريع في مرحلة التنفيذ عنها في مرحلة التشغيل. على أن يتسم النظام بالحيادية والموضوعية والعدالة والشفافية، والبعد عن تأثير الانطباعات الشخصية في تقدير أداء القائد. على أن تكون دورية تقدير أداء القيادات التنفيذية نصف سنوية على الأقل لضمان الحصول على التغذية الراجعة التي من شأنها تحسين أداء القائد التنفيذي من خلال تعزيز نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.
2. الاستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في استخدام مجلس معنى بمراجعة الأداء (PRB) Performance Review Board يعنى باعتماد اتفاقيات الأداء Performance Agreement لمنسوبي كادر الخدمة التنفيذية العليا، التي من شأنها ضمان تحقيق مستويات محددة من الأداء يتم مراجعتها وتقديرها بشكل دوري. إضافة إلى مساهمتها في إيجاد الربط بين الأداء الفردي لقيادات الخدمة التنفيذية العليا وما يشرفون على تقديمهم من برامج أو خدمات وربط ذلك بالأجر والحوافز.
3. الاستفادة من ممارسة الجمهورية الفرنسية في اسقاط اهداف الحكومة Cascading على مستوى الحكومة إلى الوزارات والأجهزة الحكومية على شكل برامج ومشاريع بحسب الاختصاص، ثم يليها اسقاط تلك البرامج والمشاريع إلى القيادات التنفيذية بالجهات الحكومية وفق المهام والأدوار والسلطات المتاحة لكل قائد. كما يمكن تبني نظام تقدير الأداء الذي تم اطلاقه في عام 2006 والذي يقيم كل قائد تنفيذي في ضوء ثلاثة عناصر رئيسية وهي: مؤشرات الأداء التي يستدل بها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من عدمه، وجودة وتنظيم الخدمة المقدمة التي يشرف عليها القائد التنفيذي، إضافة إلى البيئة والسياق الذي تم العمل من خلاله على تحقيق تلك الأهداف.
4. يكون للوزارة أو الجهة الحكومية أهداف يتم وضعها في خطة استراتيجية لكل ثلاث سنوات، بحيث تترجم تلك الخطة الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية لكل إدارة تحت مظلة الوزارة أو الجهة الحكومية. وتعد الخطة التشغيلية تلك هي الأساس الذي تبنى عليه اتفاقية الأداء لكل فرد من أفراد الإدارة العليا في الخدمة العامة في جنوب أفريقيا SMS. تقدم كل خطة استراتيجية نتائج ملموسة تسعى إلى تحقيقها وبرامج ومستهدفات قابلة للقياس تمكن كل إدارة من تحقيق تلك النتائج. يتم تقدير مدراء الأقسام ونوابهم من خلال الرئيس المباشر ولجان مستقلة. فيما يتم تقدير مدراء العموم من خلال الوزير ذو العلاقة، ويدعم من لجنة تقييم مستقلة، يكون أحد أعضاءها ممثلاً عن المستفيدين من خدمات القطاع العام. ويمكن للجنة ان توصي بالترقية أو بإنهاء الخدمات كذلك.

• الحوافز والمزايا:

1. ضرورة تبني ممارسة الأجر المرتبط بالأداء Pay-Related Performance والتي تشير كثير من الأدب إلى شيع استخدامها وجدوها في كثير من أنظمة الخدمة التنفيذية العليا في عدد من البلدان حول العالم، منها الجمهورية الفرنسية، أستراليا، الولايات المتحدة الأمريكية، كوريا وهولندا. ومن مكانت ذلك؛ اتجاه كثير من الوزارات السعودية إلى ربط أهدافها الاستراتيجية بقيادتها التنفيذية، ما يجعل من تبني ممارسة الأجر المرتبط بالأداء وسيلة لرفع إنتاجية القيادات التنفيذية وحافز نحو تحقيق تلك الأهداف ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي لمنظمتهم بشكل عام.
2. تطوير نظام حواجز فعال يمكّن من زيادة القوة التنافسية لمنظمات القطاع العام في استقطاب واستبقاء الكوادر المتميزة، وأن يكون مرتبطاً بمستوى إنتاجية القائد التنفيذي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. على أن يتم استخدام لجنة للحواجز والمزايا والمكافآت بكل قطاع حكومي، تكون معنية بتطبيق النظام، وتراعي في تحفيز القيادات الالتزام بالضوابط والشروط المحددة للتحفيز بما يضمن العدالة والحيادية وتعزيز التنافسية الإيجابية بين القيادات سواء كان ارتباطهم بالجهة الحكومية وفق علاقة لائحة أو تعاقدية.
3. الاسترشاد بتجربة كوريا الجنوبية في زيادة مكافأة الأداء السنوية التي كانت في عام 2013م تعادل ما نسبته (7%) من إجمالي الراتب السنوي لتمثل ما نسبته (15%) بـنهاية عام 2020م.

2.4 التوصيات:

- الاستفادة من السمات المقترحة في النموذج المقترن بهذه الدراسة والممارسات المناسبة لعملية الاختيار والتعيين على المناصب القيادية التنفيذية في القطاع الحكومي، والذي يرى بأهمية استخدام نظام لاستكشاف القيادات التنفيذية من الكفاءات المتميزة بالقطاعين العام والخاص وتطويرها لتلبية احتياج القطاع العام من الكوادر القيادية القادرة على إحداث التغيير اللازم بما يحقق مستهدفات رؤية المملكة 2030، إضافة إلى وضع اشتراطات ومعايير محددة لتبؤ هذه الوظائف لضمان اختيار أفضل المرشحين وأكثرهم ملائمة لشغل الوظيفة القيادية بعيداً عن التفضيلات الشخصية، وتفعيل إجراء الاختبارات المهنية والسلوكية وملائمة السمات الشخصية والخبرات العملية لطبيعة الدور القيادي لضمان جدارة المرشح ليكون قائداً تنفيذياً بالقطاع العام.
- وضع استراتيجية وطنية لتطوير القيادات التنفيذية الحكومية، تبني برامجها التدريبية وفقاً لاحتياج المنظمات في إطار رؤية المملكة 2030، وما يتطلبه العمل القيادي في منظمات القطاع العام، وكذلك الاحتياجات التدريبية للقائد المبنية على التغذية الراجعة من التقييم الوظيفي للقائد.

وخطة التطوير الذاتية Individual Development Plan. مع التركيز على المجالات التي أبرزت هذه الدراسة أهمية استهدافها ومن هذه المجالات: القيادة والاتصال، والحكومة، والسياسات العامة، وتطوير المنظمات، وإدارة الموارد البشرية. وكذلك المهارات التالية: اتخاذ القرارات، القيادة، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، والتتحول الرقمي.

- ضرورة تطوير نظام إدارة وتقدير أداء خاص بالقيادات التنفيذية يعني بقياس النتائج الملموسة وغير الملموسة من عمل القائد التنفيذي، ويمايز بين تقدير دور القائد في البرامج والمشاريع في مرحلة التنفيذ عنها في مرحلة التشغيل. على أن يتسم النظام بالحيادية والموضوعية والعدالة والشفافية، وبعد عن تأثير الانطباعات الشخصية في تقدير أداء القائد. على أن تكون دورية تقدير أداء القيادات التنفيذية نصف سنوية على الأقل لضمان الحصول على التجذير الراجعة التي من شأنها تحسين أداء القائد التنفيذي من خلال تعزيز نقاط القوة وتفادى نقاط الضعف. مع الإشارة إلى أهمية تحجيم استخدام منحنى بيل Bell Curve ما أمكن، حيث قد يحصر الإنجاز واستحقاق مكافآت الأداء المثالي في نطاق محدود من القيادات التنفيذية لا يكفي لاستيعاب كل ذوي الأداء المتميز .High Performers.
- تطوير نظام حواجز فعّال يمكن من زيادة القوة التنافسية لمؤسسات القطاع العام في استقطاب واستبقاء الكوادر المتميزة، وأن يكون مرتبطاً بمستوى إنتاجية القائد التنفيذي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. على أن يتم استخدام لجنة للحواجز والمزايا والمكافآت بكل قطاع حكومي، تكون معنية بتطبيق النظام، وتراعي في تحفيز القيادات الالتزام بالضوابط والشروط المحددة للتحفيز بما يضمن العدالة والحيادية وتعزيز التنافسية الإيجابية بين القيادات سواء كان ارتباطهم بالجهة الحكومية وفق علاقة لائحة أو تعاقدية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إسماعيل، ممدوح. (2015). شغل الوظائف المدنية القيادية في مصر .. المسار والمآل. *المجلة العربية للإدارة*: 35(1).
2. البواردي، فيصل. (2014). استراتيجية خطط تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة.
3. الحاج، عبد الملك. (2020). إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *المجلة العربية للإدارة*, 40(1): 173-200.
4. رشيد، مازن (2009). إدارة الموارد البشرية – الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. الطبعة الثالثة. العبيكان، الرياض.
5. رؤية 2030. (2019). تقرير منجزات برنامج التحول الوطني لعام 2019، مسيرة التحول مستقبل واعد. <https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Achievements%20Report.pdf>
6. الشابيع، عادل. (2014). العوامل المؤثرة في قيادة منظمات القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة.
7. الشيخة، عدنان و الدبيب فؤاد. (2019) مدى الحاجة لتطوير أنظمة وهياكل الإدارة المحلية لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ورقة مقدمة لمؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030 (2019/3/20-18/3/2019) الرياض: معهد الإدارة العامة. ص(74-43).
8. آل الشيخ، حمد. (2017). دور القيادات والكتفاءات في التنمية الشاملة. ورقه علمية مقدمة لمنتدى الإدارة والأعمال.
9. الطويل، محمد بن عبد الرحمن. (1986). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي. - بحوث مجمعية المنظمة العربية للعلوم الإنسانية للعلوم الإدارية. 358 - 403. <http://search.mandumah.com/Record/58985>.
10. العساف، صالح. (2003). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
11. الهويميل، مشاري. (2015). فعالية برامج تدريب القيادات الإدارية بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا: دراسة استطلاعية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الملك سعود.
12. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2019). نظام دليل تصنيف الوظائف. <https://eservices.mcs.gov.sa/ClassificationGuide/Pages/HomePage.aspx>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Albahali, Abdulkarim & Omran Abdelnaser. (2017). Determining the relationship between leadership practices and leadership needs in Saudi construction companies. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 7(2), 67-74. <https://doi.org/10.5937/jemc1702067a>
2. Abdul Rahman et al. (2014). Leadership Styles and Performance of Public Sector Organizations: The Case of Saudi Arabia. *Journal of Business Management and Accounting*, 4 (4), 55-62.
3. Al Otaibi. Abdullah (2015). A Review of Public Management Reform In Saudi Arabia. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 2(5), 35-44.

4. Alshiha .Adnan Abd Allah & Frank P. Sherwood. (1987). *The Need for a Concept in Executive Personnel Systems and Development: Saudi Arabia as an Illustrative Case*. Handbook of Comparative and Development Public Administration, Mercel Dekker, pp. 445-456
5. Alzniban, M. (2009). *Arab management and the challenges of quality and global levels*. Paper presented at the Arab Conference of the tenth annual.
6. Carey, M. P. (2012). *The Senior Executive Service: Background and options for reform*. Washington, DC: Congressional Research Service.
7. Colley, L. (2001), The changing face of public sector employment. *Australian Journal of Public Administration*, 60 (1), 9-20. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00194>
8. Civil Service Commission. (2004). *For more details on civil service reform*: homepage <http://www.csc.go.kr>
9. Day, David. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.
10. Ferraz, D. (2009). Is There Space for Hybrid Management Models of Senior Civil Service across Political-Administrative Systems? *Viesoji Politika Ir Administravimas*, 30, 57-67.
11. Gerson, Daniel (2020). *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*. OECD Working Papers on Public Governance No. 40
12. Hart, S. & Quinn, R. (1993). Roles executives play: CEOs behavioural complexity and firm performance. *Human Relations*, 46 (5), 543- 574. <https://doi.org/10.1177/001872679304600501>
13. Kim, P. S. (2007). Transforming Higher-Level Civil Service in a New Age: A Case Study of a New Senior Civil Service in Korea. *Public Personnel Management*, 36(2), 127-142. <https://doi.org/10.1177/009102600703600203>
14. Lafuente, M., Manning, N. & Watkins, J. (2012). *International Experiences with Senior Executive Service Cadres*. The world Bank
15. Mark W. Huddleston & William W. Boyer (1996). *The Higher Civil Service in the United States: Quest for Reform* (Pittsburgh: University of Pittsburgh, pp. 116-117. 5
16. OECD (2007). *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 5, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/160726630750>
17. Office of Personnel Management (2017). *Guide to the Senior Executive Service*. OPM.GOV. March
18. Webb, N., & Blandin, J. (2006). Evaluating Executive Performance in the Public Sector. *International Public Management Review*, 7, 98-117.
19. Starling, G. (2011). *Managing the public sector*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
20. Taylor, Brenda (2000). Perspectives from the Senior Executive Service. *Australian Journal of Public Administration* 59(2), 89-94. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00154>
21. Wilson, W. (1941). The study of administration. *Political Sci. Q.*, 56, 481-506.



A Proposed Conception to Develop Saudi Senior Executive System (SSES)

Ali Maghram Alshehri

PhD Candidate (PhD Program in Public Administration, King Saud University, KSA
 alimagram@gmail.com

Received: 22/4/2022 Revised: 5/5/2022 Accepted: 9/5/2022 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.4>

Abstract: This study aimed to determine the main features of the Senior Executive Service System in the Kingdom of Saudi Arabia, which aims to contribute in providing a scientific value to the Arab library, especially in the field of human resources' development. It also presents a general guidance to the decision makers to develop and adopt a system dedicated to public executive leaders. In the sake to achieving the study objectives, it sought to define the concept of executive leaders in the public sector and the role assigned to this cadre in public sector organizations, and then to identify the current practices used to handle Saudi public executive leaders' affairs. In addition, the study has reviewed some of the most prominent and leading international practices in the management of senior executives' affairs, which might be appropriate for the Saudi public sector context. To achieve the objective of this study, descriptive and comparative methods were used as it fits the nature of this study, where the secondary data related to the subject of the study has been reviewed in order to identify the concept of executive leaders in the public sector and what the roles of that cadre play. In addition to reviewing a number of leading international practices used to manage public sector executive affairs. As well as, reviewing government documents including reports, regulations, decisions related to senior executive personnel, in order to identify strengths and weaknesses to determine the general perception of the main features of Senior Executive Service in Saudi Arabia. The study concluded a number of important results including: the uniqueness of the leadership role requires establishing a Saudi Senior Executive Service System (SSES) that has number of features such as: comprehensiveness in covering all human resource operations associated with this cadre, starting from selection and appointment, going through training and development, and managing and measuring performance, up to their incentives and benefits. In addition, the system should be independent from the general civil service system. The proposed system should target employees on the job ranks from (11-13 in the current civil service system) or its equivalent who occupy any of the following positions (Deputy Minister, Deputy Minister Assistant, General Manager), which were distinguished by the current Saudi civil service system by classifying them within an independent category named Structural Supervisory Positions (High Administrative Leaders). The study also recommends developing a national executive leaders development strategy, as well as developing performance management and measurement system for executive leaders that is impartial, objective, fair and transparent, and capable to measure tangible and intangible results from the work of the public executive leaders, and last but not least, developing an effective incentives and benefits system that enables public sector organizations to increase its competitiveness in attracting and retaining distinguished executive leaders.

Keywords: *Public Sector Executives; Senior Executive Service; Senior Civil Service; Administrative Leaders; Personnel system for Public Executives.*

References:

1. Al'saf, Salh. (2003). Almdkhl Ela Albhth Fy Al'lwm Alslwkyh. Mktbt Al'bykan.
2. Al Alshykh, Hmd. (2017). Dwr Alqyadat Walkfa'at Fy Altnmyh Alshamlh. Wrqh 'lmyh Mqdmh Lmntda Aledarh Wala'mal.
3. Albwardy, Fysl. (2014). Astratyjyh Khett T'aqb Alqyadat: Drash Mydanyh 'la Alqyadat Aledaryh Fy Alajhz Alhkwmhyh. Wrqt 'ml Mqdmh Ela M'tmr Alqyadat Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh. M'hd Aledarh Al'amh.
4. Esma'yl, Mmdwh. (2015) Shghl Alwza'f Almdnyh Alqyadyh Fy Msr .. Almsar Walmal. Almjlh Al'rbyh Lledarh: 35(1).

5. Alhaj, 'bd Almlk. (2020). E'adt Abtkar Alhkwmh: Drash Thlylyh Ltjrbh Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh Fy Dw' R'ytAlmmlkh Al'rbyh Als'wdyh 2030. Almjilh Al'rbyh Lledarh, 40(1): 173-200.
6. Alhwyml, Mshary. (2015). F'alyt Bramj Tdryb Alqyadat Aledaryh Bmdynh Almlk 'bdal'zyz Li'lwm Waltqnyh: Drash Asttla'yh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh: Jam't Almlk S'wd.
7. R'yt 2030. (2019). Tqryr Mnjzat Brnamj Althwl Alwttny L'am 2019, Msyrt Althwl Lmstqbl Wa'd. <https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/ntp%20achievements%20report.pdf>
8. Rshyd, Mazn (2009). Edart Almward Albshryh – Alass Alnzryh Walttbyqat Al'mlyh Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh. Altb'h Althalhh. Al'bykan, Alryad.
9. Alshay', 'adl. (2014). Al'waml Alm'thrh Fy Qyadt Mnzmat Alqta' Alhkwm. Wrqt 'ml Mqdmh Ela M'tmr Alqyadat Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh. M'hd Aledarh Al'amh.
10. Alshyyh, 'dnan W Aldyb F'ad. (2019) Mda Alhajh Lttwyr Anzmh Whyakl Aledarh Almhlyh Lmwakbh R'yt Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh 2030. Wrqt Mqdmh Lm'etmr Altnmyh Aledaryh Fy Dw' R'yt Almmlkh 2030 (18-20/3/2019) Alryad: M'hd Aledarh Al'amh. S(43-74).
11. Altwy, Mhmd Bn 'bdalrhmn. (1986). Aledarh Al'amh Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh. Fy Aledarh Al'amh Walaslah Aladary Fy Alwttn Al'rby. - Bhwth Mjm'h: Almnzmh Al'rbyh Li'lwm Aladaryh 'man: Almnzmh Al'rbyh Li'lwm Aledaryh. 358 - 403. <http://search.mandumah.com/record/58985>
12. Wzart Almward Albshryh Waltnmyh Alajtma'yh. (2019). Nzam Dlyl Tsnyf Alwza'f. <https://eservices.mcs.gov.sa/classificationguide/pages/homepage.as>