

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
الغرفة التجارية الصناعية
بالرياض

التطوير المؤسسي لمنظمات خدمة قطاع الأعمال
من واقع تجربة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض

ورقة عمل مقدمة إلى

مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية
في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين

الذي تنظمه

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة 10 - 12 شعبان 1421 هـ
الموافق 6 - 8 نوفمبر 2000م

إعداد

مركز البحوث والدراسات

بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض

ص ب 596 الرياض 11421

هاتف 4037610 - 1 - 966 فاكس 4021103

بريد إلكتروني rdchamber@rdcci.org.sa

المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

3	مقدمة
4	أولا : نشأة الغرف وتطور دورها 0
8	ثانيا : الحاجة إلى التطوير التنظيمي للغرف 0
11	ثالثا : تجربة غرفة الرياض في التطوير التنظيمي 0
21	رابعا : نحو منهجية جديدة لتطوير الإدارة 0
25	المراجع 0
26	الأشكال التوضيحية للخرائط التنظيمية للغرفة 0

مقدمة

تواجه الإدارة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدتها القرن العشرين خاصة في الحقبة الأخيرة منه ، وتوقع امتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث المزيد منها في القرن الحالي 0

وتنعكس الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم في منظمات الأعمال باعتبار أن الإدارة هي وسيلة المنظمة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والأدوات والأوعية التنظيمية التي تمكن الإدارة من إعادة التوازن الإداري الذي يعالج نقاط الضعف والقوة ويستفيد من الفرص ويواجه المخاطر التي أفرزتها تلك المتغيرات والتطورات ، متخطية في ذلك وظائفها التقليدية إلى آفاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار اللذين يحققان التفوق والتميز للمنظمة ويكسبانهما التحلي بصفة الميزة التنافسية 0

ومن خلال تجربة الغرف التجارية الصناعية كمنظمات تخدم قطاع الأعمال وتأثرت وتتأثر في ممارستها لمهامها بانعكاسات البيئتين الداخلية والخارجية اللتين ترتبط بهما ، تستعرض هذه الورقة دور الغرف في المجتمع الاقتصادي والدوافع الداعية لإحداث التطوير التنظيمي لها ، مع إيضاح تجربة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض في التطوير التنظيمي كنموذج لهذه النوعية من المنظمات 0

ومن واقع هذه التجربة واستقراء تجارب بعض الدول والشركات الكبرى التي أدت الإدارة دورا مهما في إحداث التغيير في مسارها لتصل إلى النجاح والتفوق تطرح الورقة بعض المحاور لمنهجية التغيير للتطوير الإداري المنشود 0

والله ولي التوفيق ،،،

أولا : نشأة الغرف وتطور دورها

(أ) نشأة وانتشار الغرف في دول العالم :

عرفت الغرف التجارية والصناعية بمسميات مختلفة منذ القدم ، حيث كان أصحاب الحرف من أهل الحضارات القديمة من قدماء المصريين والرومان وسكان الصين يكونون اتحادات وجمعيات لرعاية مصالحهم واعطائهم قوة أكبر من خلال المساومة الجماعية إضافة إلى الحفاظ على مستوى الحرفة وتحسينها وحمايتها من الدخلاء 0

وقد امتدت هذه الاتحادات والجمعيات عبر الأزمان التاريخية المختلفة حتى القرون الوسطى لتكون أساسا لظهور الغرف بشكل منظم أما بمبادرة من أصحاب الأعمال نتيجة شعورهم بالحاجة إلى حماية مصالحهم وعدم قدرة كل منهم على حماية هذه المصالح بشكل انفرادي أو لحاجة الحكومات لوجود كيان تنظيمي يمثلهم وتتعامل معه وينقل لهم توجهاتها أو ليشرکہم معها في تنفيذ بعض توجهاتها ، وكانت بداية إنشاء الغرف بمسماها الحالي عام 1599م بمدينة مرسيليا في فرنسا ، ثم توالى بعد فترة إنشاء الغرف في معظم الدول الصناعية في أوروبا حيث تأسست غرفة هامبورج بألمانيا عام 1665م ، وغرفة تورينو بإيطاليا عام 1729م وغرفة جرسى بإنجلترا عام 1768م ، ثم امتد إنشاء الغرف عقب ذلك إلى قارات أخرى فأُنشئت غرفة طوكيو في اليابان عام 1891م ، وغرفة ريودي جانيرو بالبرازيل عام 1810م ، وغرفة تورنتو بكندا عام 1845م 0

وفي الولايات المتحدة الأمريكية ظهرت منظمات رجال الأعمال الأمريكيين مع قرب نهاية القرن التاسع عشر الميلادي إلا أن غرفة تجارة الولايات المتحدة الأمريكية قد تأسست عام 1912م 0

أما في البلاد العربية فقد ظهر فيها قديما ما عرف باسم " شيخ التجار " أو " شيخ السوق " أو " شاه بندر التجار " ، وصدر أول نظام للغرف التجارية في العالم العربي عام 1880م خلال الحكم العثماني للبلاد العربية ، وأنشئت غرفة تجارة حلب عام 1885م وغرفة دمشق عام 1890م ، وفي مدينة الإسكندرية أنشئت عدة غرف بدءا من عام 1880م لخدمة المصالح الأجنبية وفي مقدمتها المصالح الإنجليزية حيث تميزت الإسكندرية بتركز النشاط التجاري إضافة إلى كونها الميناء الرئيسي لمصر وواجهتها عبر الدول الأوروبية ، إلا أن غرفة التجارة المصرية بالإسكندرية تأسست عام 1922م وغرفة القاهرة عام 1913م وتوالى بعد ذلك إنشاء الغرف التجارية في عدد من المدن المصرية يجمعها اتحاد الغرف التجارية ، كما تأسست لكل صناعة غرفة تمثلها يجمعها اتحاد الصناعات المصرية 0

وفي بقية الدول العربية أنشئت في السودان غرفة السودان عام 1908م وفي اليمن غرفة عدن عام 1871م وفي لبنان غرفة تجارة وصناعة بيروت عام 1898م وفي الأردن غرفة تجارة عمان عام 1923م وفي فلسطين غرفة القدس عام 1936م وفي المملكة العربية السعودية أنشئت أول غرفة وهي الغرفة التجارية والصناعية بجدة عام 1946م ثم توالى بعد ذلك إنشاء الغرف في مختلف المدن الرئيسية للمملكة ومنها غرفة الرياض التي أنشئت عام 1961م ، وفي الدول الخليجية الأخرى أنشئت غرفة تجارة البحرين عام 1936م وغرفة تجارة قطر عام 1958م وغرفة تجارة الكويت عام 1959م واستمر إنشاء الغرف في بقية دول ومدن الخليج العربي 0

وفي المغرب كان إنشاء الغرف الفرنسية للتجارة والصناعة عام 1913 والغرف الفرنسية للفلاحة أما الغرف المغربية الوطنية فقد تأسست عام 1947م 0

ورغم اختلاف التشريعات التي تنظم عمل الغرف واختصاصاتها ونطاق هذه الاختصاصات في دول العالم ، إلا أنه يجمعها مفهوم وهدف رئيسي وهو كونها الإطار التنظيمي لقطاع الأعمال الذي يمثلته ويرعى مصالحه ويدعمه ليسهم بفاعلية في تنفيذ برامج التنمية وفي تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي وتوفير احتياجات السكان من السلع والخدمات 0

وتختلف الغرف التجارية من حيث مدى تمثيلها للقطاعات الاقتصادية المنتسبة إليها حيث توجد الغرف التي تأخذ بمبدأ شمولية التمثيل للقطاعات الإنتاجية الثلاث التجارية والصناعية والزراعية ، مثل الغرف القائمة في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة ، وهناك غرف تأخذ بمبدأ تمثيل قطاع واحد لتكون الغرف التجارية والغرف الصناعية والغرف الزراعية والغرف السياحية وان اختلفت المسميات ، وهذه النوعيات هي القائمة على سبيل المثال بجمهورية مصر العربية ، وقد أنشئت في معظم البلاد اتحادات محلية تربط بين هذه الغرف خصوصا إذا كانت كل مدينة تختص بغرفتها ، في حين أنشئت غرفة مركزية واحدة لكافة الأنشطة لتغطية كافة الأنشطة في مختلف أنحاء الدولة على ومن هذه النوعية غرفة التجارة والصناعة في كل من سلطنة عمان والكويت وقطر والبحرين 0

(أ) دور الغرف في المجتمع الاقتصادي الحديث :

تؤدي الغرف التجارية الصناعية دورا مهما في الحياة الاقتصادية ، وقد تطور هذا الدور من حيث الحجم والنوعية مع التطورات الاقتصادية التي حدثت في دول العالم ، و نمو قطاعات الأعمال التي تمثلها هذه الغرف وتزايد أهميتها في هيكل الاقتصاديات الوطنية ، ومن ثم جاء التوسع في دورها من مجرد الدفاع عن مصالح قطاعات الأعمال إلى الإسهام في دعمها وتطويرها ومعاونتها بسبل متعددة لتحقيق أهدافها وتوسعة علاقاتها ؛ بالإضافة إلى الاضطلاع بدور رئيسي معاون للحكومات في طرح السياسات الاقتصادية والمعاونة والإسهام في تنفيذها وفي تنمية البيئة المحلية ودعم المشروعات الاجتماعية والخيرية ، وعلى المستوى الخارجي القيام بدور مؤثر في تطوير العلاقات الاقتصادية بين الدول 0

وفي إطار هذا التطور تقدم معظم الغرف مجموعة متكاملة من الخدمات ، أهمها ما يلي :

(1) الخدمات المقدمة لقطاع الأعمال :

1/1 توفير المعلومات والبيانات والدراسات المعاونة على اتخاذ القرارات الاستثمارية والقيام بالأنشطة الاقتصادية المختلفة 0

2/1 استكشاف الفرص الاستثمارية والتجارية وتعريف أصحاب الأعمال والراغبين في ممارسة الأنشطة الاقتصادية بها 0

3/1 السعي لإيجاد التسهيلات المناسبة والإمكانات المدعمة لما يقدمه القطاع الخاص من منتجات وخدمات 0

4/1 بحث المشكلات والمعوقات التي تواجه المنشآت ومتابعة حلها مع الجهات المختصة 0

5/1 تقديم المشورة القانونية والاقتصادية وغيرها في كافة المسائل المرتبطة بإنشاء وتشغيل وإدارة المشروعات 0

6/1 تعريف أصحاب الأعمال بالمستجدات من الأنظمة والتعليمات والتوجهات الاقتصادية ذات الصلة بأنشطتهم 0

7/1 تنمية العلاقات الاستثمارية والتجارية بين أصحاب الأعمال ونظرائهم في الدول الصديقة وتنظيم لقاءات وزيارات لتقوية الصلات بينهم 0

8/1 العمل على تطوير الأنشطة التي يقوم بها القطاع الخاص ، ورفع مستوى أدائه وزيادة مكانته في هيكل الاقتصاد الوطني 0

9/1 تقديم الخدمات التدريبية لتنمية مهارات وقدرات أصحاب الأعمال ومنسوبيهم لممارسة الأعمال المرتبطة بإدارة وتشغيل منشآتهم 0

10/1 تنظيم الفعاليات لبحث القضايا والمستجدات الدولية والإقليمية والمحلية ، ومردوداتها الإيجابية والسلبية على أداء القطاع الخاص 0

11/1 إتاحة الفرصة لأصحاب الأعمال للالتقاء في إطار تنظيمي ترعاه الغرف لتبادل الخبرات وتدارس الموضوعات والقضايا المشتركة 0

12/1 تحسين بيئة الأعمال بالتوفيق وفض المنازعات التجارية والمالية بين المنشآت الوطنية أو بينها وبين المنشآت الأجنبية 0

13/1 التعبير عن وجهة نظر أصحاب الأعمال في التوجهات الاقتصادية والتشريعات والإجراءات النظامية التي تمس مصالحهم 0

14/1 القيام بالأعمال الإجرائية التي تنظم علاقة المنشآت وتعاملها مع الجهات الأخرى ومنها التصديق على المحررات والمستندات وإصدار شهادات المنشأ وغيرها 0

(2) الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي :

1/2 بحث فرص الاستثمار في المجتمع وسبل الاستفادة منها من أجل التنمية المحلية 0

2/2 إعداد الدراسات عن الجوانب التطويرية الممكنة في المنطقة الجغرافية 0

3/2 المشاركة في مشروعات تجميل وتحسين البيئة 0

4/2 دعم أنشطة الرعاية الصحية والاجتماعية والخيرية 0

(3) الخدمات المقدمة للاقتصاد الوطني :

1/3 إعداد الدراسات عن الاقتصاد الوطني وقطاعاته الفرعية وتحليل الظواهر والمؤشرات المرتبطة بها 0

2/3 بحث انعكاسات المتغيرات الداخلية والخارجية على الأنشطة الاقتصادية وتأثيراتها على مسارات برامج التنمية 0

3/3 الترويج للفرص الاستثمارية المتاحة المؤدية لزيادة الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل 0

4/3 تنظيم الفعاليات للتعاون في قضايا الاقتصاد الوطني وسبل دعمه وحل ما قد يواجهه أنشطته من مشكلات 0

5/3 تزويد الجهات الحكومية بالبيانات والمعلومات عن القطاعات والأنشطة التي تمثلها الغرف لمعاونتها في وضع برامجها 0

6/3 الإسهام في تنشيط العلاقات الاقتصادية بين الدولة المنتسبة إليها والدول الأخرى واستقبال الوفود الزائرة 0

وقد تفاعلت الغرف عبر مسيرتها مع الظروف التي صاحبت توجهات التنمية الاقتصادية ، والتغيرات الأيديولوجية التي حدثت في المجتمعات ، والتي أثرت بشكل مباشر في حركة ومكانة ودور القطاع الخاص ، وواكبت في مهامها وتطلعاتها التنامي المتزايد للقطاع الخاص وما احتاجه من دعم لأداء دوره وممارسة مسؤولياته وتحقيق أهدافه ، كما ملأت الفراغ القائم في المنظمات المهنية ككيان تنظيمي يمثل فئة أصحاب الأعمال أمام المنظمات الأخرى سواء كانت جهات حكومية أو غير حكومية 0

واستطاعت الغرف أن تضيف أبعاداً أخرى لمهامها لتمتد من رعاية مصالح القطاع الخاص والإسهام في تنميتها ، لتصبح سندا للدولة في تحقيق أهدافها التنموية وبلوغ طموحاتها الحضارية والقيام بدور ملموس في مشروعات وفعاليات البيئة المحلية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ، كما سعت الغرف إلى المعاونة في تنمية العلاقات الخارجية للدول القائمة بها ودعم مكانتها الاقتصادية في المجتمع الدولي 0

وقد نجحت الغرف في القيام بمختلف هذه المهام بجدارة وأصبحت واقعا ملموسا على الساحة الاقتصادية بخدماتها المتعددة للقطاع الخاص والاقتصاد الوطني والمجتمع المحلي ؛ مما جعلها موضع تقدير وثقة من الجهات الحكومية وأصحاب الأعمال والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة 0

ثانيا : الحاجة إلى التطوير التنظيمي للغرف :

لا ينشأ التطوير التنظيمي من فراغ فلا بد من وجود الدوافع التي تستلزم هذا التطوير لتشكل بعد ذلك الأساس لصياغة استراتيجيته وأهدافه ثم وضع خطته وبرامجه 0

وعلى ضوء التطورات الحالية والمرتبقة يمكن تحديد أهم هذه الدوافع فيما يلي :

(أ) الدور المتزايد للقطاع الخاص :

نتيجة للخبرة المتراكمة لدى القطاع الخاص والأساليب الاقتصادية التي يتم بها تشغيل منشآته وقدرته على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، فقد تولدت القناعة لدى الجهات الحكومية بوصول القطاع الخاص إلى مرحلة النضج وترتب على ذلك توجهان أساسيان هما :

(1) إعطاء القطاع الخاص الدور الأكبر في تنفيذ برامج التنمية وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية المتركزة في تنويع مصادر الدخل وتوسيع القاعدة الاقتصادية للبلاد وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستقرار السلي للاحتياجات الأساسية للسكان 0

(2) التوجه إلى تخصيص المنشآت العامة ليتولى إدارتها وتشغيلها القطاع الخاص وفقا للمعايير الاقتصادية الإدارية والتشغيلية التي يتبعها لتعظيم الفائدة 0

لذلك ؛ فانه مع اتساع نطاق القطاع الخاص وزيادة دوره وأعبائه في هيكل وحركة النشاط الاقتصادي ، والآمال والطموحات المعقودة عليه ، فان على الغرف أن تواكب هذا الوضع بتطوير خدماتها كما ونوعا ومستوي ، ويكون هذا التطوير بشكل رأسي بتحسين أساليب وإمكانات أداء الخدمات الحالية ، وبشكل أفقي باستحداث خدمات جديدة تلبي احتياجات القطاع الخاص وتساند قدراته في الاضطلاع بمهامه انطلاقا من مسؤولياتها المحددة لها نظاما في تمثيل القطاع الخاص لدى السلطات العامة ودعم ورعاية مصالحه ، هذا التطوير يستلزم إعادة الهيكلة التنظيمية للغرف 0

(ب) الظروف المحلية :

كثيرا ما تتعرض الدول لظروف تمثل ضغوطا على مسار التوجهات الاقتصادية ، مما يؤدي إلى انكماش القطاعات الاقتصادية أو أنشطة منها ومن هذه الضغوط التي حدثت في العشر سنوات الأخيرة على مستوى الدول قيام بعض الحروب والاضطرابات في عدد من المناطق وانخفاض الإيرادات المالية نتيجة التذبذب في عوائد مصادر الدخل وتقليص الإنفاق الحكومي والركود النسبي في الحركة التجارية وتذبذب التعامل في أسواق الأسهم وتزايد أعداد الداخلين إلى سوق العمل وما يترتب عليه من ارتفاع نسبة البطالة 0

وهذه الظروف تفرض على الغرف التهيؤ للتعامل مع هذه الظروف وتقديم المساندة اللازمة للقطاع الخاص المنتسب إليها ، إضافة إلى دعم التوجهات الحكومية التي تتفق مع مصالح القطاع الخاص 0

(ج) المتغيرات العالمية :

خلال العشر سنوات الماضية حدثت مجموعة من المتغيرات والمستجدات العالمية أقلت بانعكاساتها وتأثيراتها على الدول حيث أصبح العالم بمثابة قرية كونية واحدة مترابطة الأرجاء ومن هذه المتغيرات ما عرف بعولمة التجارة من خلال إنشاء منظمة التجارة العالمية وسعيها لتحرير التجارة الدولية ، وانتشار التكتلات الاقتصادية بين الدول بهدف تبادل المنافع المشتركة ، وتذبذب الأسعار العالمية للمواد الأولية و حدوث أزمات مالية في بعض المناطق الإقليمية ، والمنافسة على استقطاب رؤوس الأموال الخارجية ، والطفرة الكبيرة في تقنيات الاتصالات والمعلومات 0

ولا شك أن هذه المتغيرات تتطلب من الغرف أن توائم إمكاناتها للتواكب مع ما تفرضه من جوانب وانعكاسات بحيث تسهم الغرف في معاونة منتسبيها والمستفيدين من خدماتها في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من انعكاساتها الإيجابية ، وتجنب تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد 0

(د) معالجة القصور التنظيمي في أداء الغرف :

يعد التنظيم وإعادة هيكلته نتيجة لعدم بلوغ الهياكل الوظيفية المستوى المأمول لتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب دافعا في غاية الأهمية للتطوير خصوصا مع تلاحق التطورات والمتغيرات على الساحتين المحلية والدولية ، ولا يعني ذلك عدم وجود تنظيم للعمل والهياكل داخل الغرف ، وإنما أن يكون هذا التنظيم مواكبا وعلى مستوى هذه التطورات والمتغيرات وما تفرضه من متطلبات سواء من حيث نطاق التعامل أو درجة الجودة في الأداء أو السرعة في الإنجاز أو المرونة في التعامل واتخاذ القرارات وغيرها 0

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن القصور في تنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الغرف العربية من بين المشاكل الرئيسية التي تؤثر على كفاءتها وتعرقل مسيرتها في تحقيق أهدافها الرامية لتمثيل مصالح قطاعات الأعمال ومصالح الاقتصاد الوطني ، ويمكن تحديد أهم المظاهر الدالة على هذا القصور فيما يلي :

- (1) عدم وجود تنظيم واضح المعالم تتحدد على أساسه العلاقات والمسؤوليات داخل النظام 0
- (2) عدم الالتزام بوجود توصيف دقيق لاختصاصات الإدارات والوظائف بالغرف 0
- (3) تحمل رئيس الغرفة والجهاز التنفيذي للمسؤوليات الأكبر من العمل ، وسيطرة المركزية في ممارسة الصلاحيات 0
- (4) افتقار الكثير من الغرف إلى بعض الأقسام والإدارات المتخصصة ذات الأهمية القصوى لتنمية وتطوير كفاءة أداء المنشآت ، مع محدودية الدور الذي تقوم بالشكل المواكب للتطورات المتعاضمة في بيئة الأعمال المحلية والدولية 0
- (5) عدم كفاية التخصصات العلمية والفنية والمؤهلات والخبرات العملية اللازمة للارتقاء بالأداء 0
- (6) ضعف علاقات التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة 0(*)

(*) الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، دراسة عن تنظيم الغرف وتحديث الإدارة في ظل المتغيرات ، مقدمة إلى الندوة الثامنة لمديري غرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية ، تونس ، 1997م 0

(هـ) مواجهة الصعوبات المرتبطة بالعملية الإدارية :

إضافة إلى ما تقدم ؛ تواجه العملية الإدارية في الغرف باعتبارها تتعامل مع قطاعات عديدة من المستفيدين وأيضاً تتشابك في علاقاتها مع البيئة الخارجية ، عدة صعوبات من أبرزها :

- (1) صعوبة تحديد الأهداف من بين كم متعدد ومطلوب من البدائل ، وصعوبة التعبير بشكل كمي قابل للقياس لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف 0
- (2) صعوبة المحافظة على مستوى الإنجاز ومطالبة المستفيدين بمستويات أعلى في الفترات اللاحقة رغم ضغوط المتغيرات 0
- (3) صعوبة التحكم في الموارد المالية والتي من خلالها يتم تمويل تقديم الخدمات وتطويرها نظراً لتذبذب أعداد المنتسبين وهم يمثلون المصدر الأساسي لهذه الموارد 0
- (4) صعوبة التعامل مع قطاعات وجهات متعددة من البيئة الخارجية سواء داخل المجتمع المحلي أو الدولة ، أو الدول والمنظمات الخارجية ، من أجل تحقيق مصالح القطاع الخاص 0

ثالثا : تجربة غرفة الرياض في التطوير التنظيمي

أنشئت الغرفة التجارية الصناعية بالرياض عام 1381 هـ الموافق 1961م لتقوم برعاية ودعم القطاع الخاص في منطقة الرياض والتي توجد بها عاصمة المملكة العربية السعودية ، والإسهام في تهيئته ليقوم بدور فعال في تحقيق النمو الاقتصادي الذي خطت له الدولة لإحداث التغيير الهيكلي في بنية الاقتصاد السعودي وتوسيع قاعدته للخروج من دائرة الاقتصاد أحادي المصدر الذي يعتمد على قطاع النفط الخام إلى اقتصاد متعدد الأنشطة الإنتاجية والخدمية ، وعلى اعتبار المكانة المتميزة التي تبوأها الرياض كمحور لجذب حركة الاستثمار في مختلف مجالات التجارة والصناعة والزراعة والمقاولات والخدمات بأنواعها 0

ومرت الغرفة بعدة مراحل للتطور لمواكبة النمو المتواصل للقطاع الخاص وأنشطته في المملكة بوجه عام وفي منطقة الرياض بوجه خاص ، وما يقتضيه ذلك من اتساع وتنوع لخدماتها ، وقد تطلب ذلك تطوير الهيكل التنظيمي للغرفة ليتواءم مع هذا الاتساع والتنوع في الخدمات وسبل تقديمها للمستفيدين ، ونتناول فيما يلي الهيكل التنظيمي الأساسي للغرفة والتطورات التي أدخلت عليه 0

(أ) الهيكل التنظيمي الأساسي للغرفة :

يتكون الهيكل التنظيمي الأساسي للغرفة من :

(1) الجمعية العمومية :

وهي تمثل كافة المنتسبين للغرفة ويبلغ عددهم حاليا 34000 ألف منتسب يمثلون كافة الأنشطة الاقتصادية للقطاع الخاص بمنطقة الرياض 0

(2) مجلس الإدارة :

ويشكل كل 4 سنوات هي مدة دورته من عدد لا يقل عن ستة ولا يزيد عن ثمانية عشر عضوا طبقا لما ورد في نظام الغرف التجارية الصناعية المعمول به في المملكة ويعين وزير التجارة ثلث الأعضاء بالاتفاق مع وزير الصناعة والكهرباء ، وتختار الجمعية العمومية الباقين بطريق الانتخاب ، ويقوم المجلس بوضع الخطوط الأساسية للسياسة العامة للغرفة وإقرار خطط تنفيذها بما يحقق الأهداف العامة للغرفة ، والعمل على تطوير علاقة الغرفة بالمؤسسات الحكومية والجهات ذات الصلة بأنشطة القطاع الخاص ، ودراسة المشكلات والمعوقات التي تواجه القطاع الخاص 0

(3) اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة :

تشكل في كل غرفة مجموعة من اللجان تضم في عضويتها بعض أصحاب الأعمال من المنتسبين إليها تحقيقا لمشاركتهم المباشرة في بحث الأمور التي تعني أنشطتهم الاقتصادية ، وهذه اللجان متعددة الأغراض فمنها :

1/2 اللجان القطاعية التي تغطي مختلف القطاعات التي تندرج فيها أنشطة القطاع الخاص مثل اللجان الصناعية والزراعية والتجارية والعقارية والطبية ولجنة المقاولين ولجنة الخدمات ، وتختص كل منها بدراسة المشكلات الرئيسية التي يواجهها القطاع الذي تمثله واقتراح الحلول المناسبة لها ، وبحث الأمور التي تهم منشآت القطاع مع الجهات المعنية ، ومتابعة النظم والقرارات ذات الصلة ، وتنظيم الفعاليات لطرح القضايا التي تهم القطاع 0

2/2 اللجان المتخصصة وتتولى بحث جوانب أساسية مهمة ذات صلة بالقطاع الخاص وتقديم المرئيات والمقترحات والحلول للقضايا المرتبطة بها ، ومن هذه اللجان لجان الاستثمار والقوى العاملة والتدريب والأنظمة والمعارض وغيرها 0

(4) الأمانة العامة للغرفة :

تعد الأمانة العامة بمثابة الجهاز التنفيذي للغرفة وتتولى وضع وتنفيذ البرامج المؤدية لتحقيق أهداف الغرفة من خلال إداراتها العامة والمتخصصة والقطاعية والمساندة ، ويشرف على توجيه العمل بها الأمين العام ويعد مسؤولاً عن سير أعمالها ويعين من قبل مجلس الإدارة ، ويعاونه في أداء مهامه نائب الأمين العام 0

(ب) تطور الهيكل التنظيمي للغرفة :

(1) مرتكزات التطور في الهيكل التنظيمي للغرفة :

استند تطوير الهيكل التنظيمي للغرفة على عدة مرتكزات هي :

- 1/1 تفعيل التواصل بين مجلس الإدارة ومنتسبي الغرفة بما يمكنه من وضع الخطوط الأساسية لسياسة الغرفة ومحاور تنفيذها في إطار تحقيق مصالح المنتسبين 0
- 2/1 توسيع قاعدة مشاركة المنتسبين في بحث الأمور التي تعنيهم بما ينعكس في توفير سبل الدعم المناسبة للقطاع الخاص 0
- 3/1 التوسع التدريجي في الجهاز التنفيذي للغرفة ممثلاً في وحداتها الإدارية على ضوء تزايد الخدمات 0

4/1 توطيد وتوسيع قنوات الاتصال بين تشكيلات الغرفة الأساسية ممثلة في مجلس الإدارة واللجان والأمانة العامة مع كافة الجهات المعنية بما يزيد من تفعيل دور الغرفة في رعاية القطاع الخاص وخدمة الاقتصاد الوطني والمجتمع 0

وقد شهد الهيكل التنظيمي للغرفة مجموعة من المتغيرات عبر مراحل تطور الغرفة منذ إنشائها ، لمواءمة حجم ونوعية المهام المتزايدة مع تنامي دور القطاع الخاص واتساع أنشطته واستثماراته ، ومع تأصيل وجود الغرفة كجهاز اقتصادي يعاون في تنمية الاقتصاد الوطني 0

(2) مراحل تطور الهيكل التنظيمي للغرفة :

2/1 المرحلة الأولى (1382/1381 - 1398/1397 هـ) (1961 - 1977 م) :

شهدت هذه الفترة ست دورات لمجلس الإدارة وكانت أهم ملامحها ما يلي :

(أ) وجود نائب واحد لرئيس مجلس الإدارة 0

(ب) تكون الهيكل التنظيمي من 4 إدارات لتقديم خدمات الغرفة هي :

(1) إدارة شئون المنتسبين 0

(2) مكتبة الغرفة 0

(3) إدارة المجلة 0

(4) إدارة المراسلات 0

إضافة إلى أنشطة الشئون المالية والإدارية وشئون الموظفين وكانت تتابع عن طريق الأمين العام 0

ويوضح الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للغرفة في تلك الفترة 0

2/2 المرحلة الثانية (1399/1398 - 1401/1400 هـ) (1978 - 1981 م) :

أهم ملامح هذه الفترة ما يلي :

أ) استحداث 10 إدارات جديدة منها 7 إدارات تمارس أنشطتها لأول مرة ويعكس إنشاؤها التطور النوعي في أداء الغرفة وتوجهها لمواكبة احتياجات المنتسبين من الخدمات النوعية والمتخصصة بالإضافة إلى التواكب مع نمو الأنشطة الاقتصادية حيث اتجه القطاع الصناعي للنمو 0

وهذه الإدارات السبع هي :

- (1) الإدارة الصناعية 0
- (2) مركز المعلومات 0
- (3) إدارة العلاقات العامة 0
- (4) إدارة البحوث 0
- (5) إدارة الشؤون القانونية 0
- (6) مركز التدريب والتطوير الإداري 0
- (7) مركز الحاسب الآلي 0

ب) إنشاء 3 إدارات جديدة كانت تمارس أنشطتها مركزيا عن طريق الأمين العام وهي إدارات :

- (1) الإدارة المالية 0
- (2) إدارة الشؤون الإدارية 0
- (3) شؤون الموظفين 0

وبإضافة الإدارات السابق إنشائها في الفترة السابقة فان عدد إدارات الغرفة قد بلغ 14 ادارة في الفترة (1398/1397 - 1401/1400 هـ) 0

ج) تم في هذه الفترة تشكيل أول لجنة من أصحاب الأعمال وهي اللجنة الصناعية 0

ويوضح الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي للغرفة في هذه المرحلة 0

3/2 المرحلة الثالثة (1402/1401 - 1413/1412 هـ) (1981 - 1992 م) :

في هذه الفترة كان قد تم تنفيذ خطتي التنمية الخمسيتين الثالثة والرابعة للدولة ونما فيهما القطاع الخاص نموا كبيرا وتوسعت أنشطته في مختلف القطاعات الفرعية للاقتصاد الوطني الصناعية والزراعية والخدمات بمختلف أنواعها إضافة إلى القطاع التجاري وقطاع التشييد والبناء الذي لعب دورا مهما في إقامة البنية الأساسية المتكاملة للمملكة ، كما بدأ تنفيذ خطة التنمية الخامسة 1415/1410 هـ متضمنة مزيدا من الاهتمام بتنمية القطاع الخاص ودرجة الاعتماد عليه 0

وقد حظيت الرياض بنسبة كبيرة من استثمارات القطاع الخاص في مختلف برامج هذه الخطط ، ومن ثم واكبت الغرفة هذا التوسع في حجم ونوعية أنشطة القطاع الخاص بتشكيل اللجان وإنشاء الإدارات التي تقوم بتقديم الخدمات المناسبة لاحتياجات القطاع إضافة إلى اللجنة الصناعية والإدارات التي سبق إنشاؤها في المرحلتين السابقتين والسعي إلى تطوير التنظيم الإداري للغرفة بمنهجية علمية علي ضوء نتائج المراحل السابقة واحتياجات المراحل المقبلة 0

ومن ثم كان أهم ملامح هذه الفترة ما يلي :

(أ) وجود نائبين لرئيس مجلس الإدارة بالانتخاب بدلا من نائب واحد 0

(ب) إنشاء 4 إدارات جديدة هي الإدارة الزراعية وإدارة المقاولين عام 1402 هـ والإدارة التجارية عام 1412 هـ وإدارة الخدمات 1413 هـ ، وبذا أصبح عدد الإدارات في نهاية هذه الفترة 18 إدارة 0

(ج) التوسع في إنشاء اللجان القطاعية حيث تم إنشاء اللجنة الزراعية ولجنة المقاولات عام 1402 هـ ، واللجنة التجارية واللجنة الطبية عام 1406 هـ ولجنة الخدمات واللجنة العقارية عام 1409 هـ ، وبذا أصبح عدد اللجان القطاعية في هذه الفترة 7 لجان بإضافة اللجنة الصناعية التي أنشئت عام 1400 هـ 0

(د) استحداث منصب الأمين العام المساعد ليتولى الإشراف على بعض الإدارات المتخصصة واللجان القطاعية ، إلا أن هذه الوظيفة لم تستمر 0

(هـ) تكليف مركز التدريب والتطوير بالغرفة ببناء على توجيه مجلس الإدارة بإعداد دراسة حول " تطوير دور الغرفة وتقنين أنظمة العمل بها " استهدفت تقويم العمل بالغرفة في المراحل السابقة ووضع السياسات الإدارية للغرفة والإطار الاستراتيجي لعملها خلال الفترة القادمة (عشر سنوات على الأقل) وتطوير مجالات العمل بها واستحداث أنشطة ومجالات جديدة ، وتطوير التنظيم الإداري للغرفة ووضع الهيكل التنظيمي لها والتوصيف الوظيفي لمكوناته 0

ونظرا لأهمية هذه الدراسة باعتبارها أول دراسة تعد لتطوير الغرفة ، فإننا نقلي الضوء بإيجاز على أهم محاورها وتتمثل فيما يلي :

(1) تحديد الهدف من تطوير العمل بالغرفة وهو إعدادها الإعداد الجيد إداريا وتنظيميا لتكون قادرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة باستمرار على أن يكون هذا الإعداد متسما بالشمولية والاستمرارية لمواجهة الأهداف المرحلية التي

تنشدها الغرفة في تقديم خدماتها وتحقيق الاستفادة من التغيرات التكنولوجية والتحول في المفاهيم والأساليب الإدارية 0

(2) اعتمدت منهجية الدراسة على الأسلوبين النظري والعملي ، وشمل الأسلوب النظري بحث أهداف ومهام الغرفة المنصوص عليها نظاما ، والتطور التاريخي للغرفة والوضع الحالي - في ذلك الوقت - وتحليله من كافة جوانبه الإدارية والتنظيمية للوصول إلى نقاط القوة والضعف ، وتحديد السياسات الإدارية التي تحكم اتخاذ القرارات ، فيما شمل الأسلوب الميداني إجراء مقابلات شخصية مع رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومجموعة من أعضاء اللجان والأمين العام ونائيه لاستكشاف وجهة نظر كل منهم في تطوير العمل بالغرفة ، واستطلاع مرئيات ومقترحات المديرين والعاملين في الغرفة بشأن جوانب العمل الإداري والمشكلات التي تواجههم وذلك من خلال استمارتي استقصاء صممتا لهذا الغرض 0

(3) تم بحث وتقييم الوضع الإداري القائم للغرفة من حيث الأهداف والسياسات ، الوضع التنظيمي والإداري وواجبات ومسؤوليات الإدارات والأقسام ، ونظم وإجراءات العمل ، والإمكانات المادية والبشرية وغيرها 0

(4) تم حصر مشكلات التنظيم الإداري في الغرفة والجوانب المرتبطة به ومنها عدم وجود تقنين ورؤية مستقبلية للأهداف والسياسات والخطط ، وعدم توازن التنظيم الإداري بوجود الإدارات كلها على مستوى واحد ، وعدم وجود سلم للترقي ، وعدم وجود تقنين لواجبات ومسؤوليات كل إدارة ، وعدم وجود لوائح إدارية ومالية تنظم العمل وإجراءاته ، والحاجة إلى زيادة فاعلية علاقات الغرفة مع البيئة المحيطة 0

(5) قامت الدراسة بتقنين دور الغرفة الاستراتيجي في المدى المتوسط " عشر سنوات " وشملت استراتيجية التطوير جانبين رئيسيين :

الأول : استحداث خدمات جديدة ودعم الخدمات القائمة في مجالات المعلومات والمنشآت الصغيرة والاستثمار والبحوث والدراسات والتدريب والمعارض المتخصصة وفتح قنوات الاتصال مع البيئة المحيطة ودعم السياسات الإعلامية للغرفة وتفعيل اللجان واستحداث لجان جديدة 0

الثاني : وضع تنظيم إداري جديد يعالج الثغرات القائمة ونقاط الضعف أهم خصائصه توازن الهيكل التنظيمي ، وإتاحة الفرصة للترقي ، والشمولية والتكامل بين كافة الأنشطة ، والقدرة على النمو على ضوء احتياجات العمل ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة شاملة واجبات ومسؤوليات الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي المقترح 0

ويوضح الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي للغرفة في هذه المرحلة والساري قبل إعداد الدراسة المذكورة 0

4/2 المرحلة الرابعة (1413/1414 هـ / 1416/1417 هـ) (1993 - 1997 م) :

استهدفت هذه المرحلة ترسيخ مكانة الغرفة في المجتمع الاقتصادي وبلوغ درجة عالية من التفاعل مع المنتسبين والتعمق في بحث القضايا المرتبطة بهم ، وزيادة تحسين الخدمات المقدمة إليهم ، مع الاستفادة من التوصيات التي وردت في دراسة تطوير الغرفة التي تم إعدادها في المرحلة السابقة لتحقيق هذه الأهداف 0

وكان أهم ملامح هذه الفترة ما يلي :

- أ) إنشاء خمس لجان جديدة عام 1414/1413 هـ وهي لجان شؤون المنتسبين ، والقوى العاملة والتدريب ، والمعارض ، واللجنة الإعلامية ، واللجنة المالية ، وذلك إضافة الى اللجان القطاعية السابق إنشائها في المراحل السابقة 0
- ب) التوسع في إنشاء اللجان الفرعية المنبثقة عن اللجان القطاعية لتغطي مختلف أنشطة القطاع الخاص 0
- ج) إنشاء مكتب خدمات التوظيف عام 1414 هـ وألحق كوحدة تابعة لمركز التدريب والتطوير 0
- د) إنشاء الإدارة العقارية عام 1415 هـ 0
- هـ) إنشاء إدارة الإعلام والنشر عام 1415 هـ 0
- و) افتتاح فرعين جديدين للغرفة أحدهما بالمدينة الصناعية الثانية والأخر بمقر وزارة التجارة 0

وبذلك أصبح الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم (4) 0

5/2 المرحلة الخامسة (1417/1418 هـ - 1420/1419 هـ) (1997 - 1999 م) :

استهدفت هذه المرحلة الاستمرار في تطبيق بعض توصيات دراسة تطوير العمل السابق الإشارة إليها باستحداث خدمات جديدة ، والربط بين مكونات الجهاز التنفيذي للغرفة ممثلاً في الأمانة العامة والوحدات الإدارية المكونة لها بما يضمن تكامل تقديم الخدمات المقدمة وحسن المتابعة والرقابة والتقويم مع إحكام التنسيق بين كافة الوحدات وتطوير الخدمات المقدمة لكافة المستفيدين وتعميم استخدام الآلي في مختلف الوحدات ، إلى جانب الربط مع البيئة الخارجية 0

وتحقيقاً لذلك تم ما يلي :

أ) إنشاء لجنتين جديدتين هما :

- 1) لجنة المستشارين والأنظمة : وتختص ببحث ما يهم القطاع الخاص من الأنظمة واللوائح وإمكانات تطويرها 0
- 2) لجنة الاستثمار : وتتولى بحث سبل تحسين المناخ الاستثماري المحلي 0

ب) إنشاء وحدات إدارية جديدة هي :

- 1) مركز الاستثمار وتنمية المنشآت 0

(2) مركز التسويق 0

(3) إدارة المعارض 0

(4) وحدة لشئون منظمة التجارة العالمية 0

(ج) تجميع الإدارات ذات طبيعة العمل المترابطة في 5 إدارات عامة يرأس كل منها موظف بمسمى مدير عام ، وهذه الإدارات هي :

(1) الإدارة العامة للعلاقات والإعلام :

يتبعها إدارات الإعلام والنشر والعلاقات العامة والمعارض 0

(2) الإدارة العامة للشئون القطاعية :

يتبعها الإدارات الصناعية والزراعية والتجارية ومنشآت الخدمات ومقرر اللجنة الطبية 0

(3) الإدارة العامة للبحوث والتدريب والمعلومات :

يتبعها مراكز البحوث والدراسات ، والمعلومات ، والتدريب والتطوير ، والحاسب الآلي ، والتسويق 0

(4) الإدارة العامة لشئون المنتسبين :

يتبعها إدارة الاشتراكات ، والتصديق ، وفروع الغرفة ، وخدمات المنتسبين 0

(5) الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية :

ويتبعها إدارات المالية ، والشئون الإدارية ، والموارد ، والاتصالات الإدارية 0

ويوضح الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي في هذه الفترة

6/2 المرحلة السادسة من 1420/1421هـ (2000م) :

انطلاقاً من اهتمام الغرفة بالمواكبة المستمرة للتطور في حركة وأداء قطاع الأعمال ، ومع بلوغها مكانة متميزة كصرح اقتصادي لعاصمة البلاد وعضو فعال في المجتمع ، ومع وجود توقعات مأمولة من الغرفة لإضفاء مزيد من التفعيل لدورها مع كافة الفئات المستفيدة ، مما تطلب مزيداً من التطوير في هيكلها التنظيمي وأدائها الوظيفي ، كلفت الغرفة أحد المكاتب المتخصصة بإعداد دراسة لتطوير الهيكل التنظيمي للغرفة شملت الخطوات التالية :

(أ) الاطلاع على نظام الغرف السعودية المحدد لاختصاصات الغرف واللوائح المعمول بها في الغرفة ، والهيكل التنظيمية واللوائح الداخلية لعدد من الغرف السعودية والعربية والأجنبية ، وخطط وأهداف الإدارات بالغرفة ، والدراسات والمحاولات التنظيمية السابقة للغرفة خاصة الدراسة التي أعدها مركز التدريب والتطوير بالغرفة وما تضمنته من مشروع هيكل تنظيمي مقترح وتوصيف وظيفي 0

(ب) إجراء مقابلات ومحاورات مع عدد من المسؤولين بالغرفة من مجلس الإدارة والأمانة العامة وكذلك استطلاع مرئيات بعض أعضاء اللجان والمنتسبين عن خدمات الغرفة وتصوراتهم لتطويرها 0

(ج) تحليل البيئة الداخلية للغرفة شاملة :

(1) نقاط القوة

وأبرزها مكانة الغرفة المتميزة كمنظمة تضم عددا كبيرا من أصحاب الأعمال لهم حصتهم في مجمل النشاط الاقتصادي للمملكة ، واتساع دائرة الارتباطات الاجتماعية للغرفة ، ومصداقية سلسلة الخدمات التي تقدمها 0

(2) نقاط الضعف

وأهمها الحاجة إلى مزيد من رفع مستوى التخطيط في الأداء وضرورة توفير أدلة عمل واضحة ، واستكمال بطاقات التوصيف الوظيفي وتدعيم اللجان ودعم بعض الأنشطة والاستفادة من معطيات تقنية المعلومات والاتصالات 0

(3) الفرص والإمكانات المتاحة

ومنها فرص المشاركة في صنع القرار الاقتصادي ، ورفع مستوى الخدمات المقدمة وتطويرها ، وزيادة الموارد المالية للغرفة ، واكتساب مزيد من المنتسبين والقضاء على نقاط الضعف 0

(4) المخاطر والتحديات

ومنها الحاجة إلى مزيد من الكفاءة للجهاز التنفيذي ، والقدرة على التعامل مع متغيرات القرن القادم ، وما يتطلبه توسيع وتطوير الخدمات ، واحتمال تدني موارد الغرفة ، وتنفيذ الأهداف والبرامج ضمن الزمن المحدد 0

(د) تحليل البيئة الخارجية للغرفة وشملت :

(1) البيئة المحلية " منطقة الرياض " :

وأهم تأثيراتها استمرار الثقل النوعي لاقتصاد منطقة الرياض وأصحاب الأعمال بها ، وتعاضم العلاقة بين صانعي القرار والغرفة كتنظيم مؤسسي لقطاع الأعمال 0

(2) البيئة السعودية :

والمتوقع أن تشهد بعض المتغيرات منها تزايد دور القطاع الخاص ، وتقلبات أسعار البترول وسوق الأسهم ، وتأثيرات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية 0

(3) البيئة الدولية :

وتشمل ما يعرف بعولمة الاقتصاد وقيام التشكيلات الاقتصادية الضخمة ، وتعاضم الاتجاه نحو التخصصة واندماج المنشآت ، وثورة المعلومات والاتصالات ، والشروط على صادرات الدول النامية 0

(هـ) وضع الأهداف الاستراتيجية للغرفة متمثلة في المحاور التالية :

- (1) تعميق التلاحم مع أجهزة الدولة المعنية بتطوير فعاليات ودور القطاع الخاص في الاقتصاد السعودي 0
 - (2) مواصلة تقديم الخدمات الحالية بمزيد من الجودة ولعدد أكبر من منتسبي الغرفة 0
 - (3) تقديم مجموعة جديدة من الخدمات تتلاءم مع الدور المتنامي للغرفة في تمثيل وحماية مصالح المنتسبين ومع المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية 0
ويترتب على هذا المحور إنشاء وحدات إدارية جديدة بشكل مرحلي هي :
مركز الاستثمار ، مركز التطوير التقني والجودة ، مركز التأهيل المهني ، مركز الخدمات الإحصائية ، مركز تنمية الصادرات ، مركز حماية المستهلك ، مركز تأجير المعدات والتجهيزات 0
 - (4) تدعيم دور الغرفة في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة في منطقة الرياض 0
 - (5) اكتساب المزيد من المنتسبين للغرفة 0
 - (6) استقطاب مزيد من الكفاءات السعودية القادرة على تطوير أداء الغرفة ومواصلة دورها في ظل المتغيرات الجديدة 0
 - (7) تحسين وضع الكوادر والكفاءات العاملة في الغرفة وإيجاد بيئة عمل تساعد على تحفيز هذه الكوادر لتحسين أدائها 0
 - (8) تدعيم التنسيق والتكامل مع الغرف السعودية الأخرى 0
 - (9) دعم الموارد المالية للغرفة 0
 - (10) إيجاد مزيد من الرقابة لضمان استخدام الموارد المتاحة 0
- (هـ) إعادة هيكلة الغرفة شاملة :

- (1) حصر وتعداد التكوينات القائمة من حيث المستويات الإدارية المختلفة ومسميات وأعداد شاغليها 0
- (2) إعادة الهيكلة التنظيمية من خلال :

1/2 حصر وتعداد التكوينات التنظيمية القائمة

2/2 فرز أعمال وأنشطة الغرفة وتصنيفها في مجموعات رئيسية 0

3/2 فرز أنشطة المنتسبين حسب قطاعاتهم الاقتصادية 0

4/2 إعادة النظر في هيكلية اللجان والإدارات 0

5/2 تحديد نوعية ومستوى شاغلي الوظائف القيادية في الغرفة بما يضمن تفرغ الأمين العام ونائبه للتوجيه والتخطيط والإشراف والرقابة على أن يعاونهما عدد من الموظفين القياديين بمسمى مساعد الأمين العام ومدراء العموم 0

(و) تصميم الهيكل التنظيمي واستكمال الجوانب التنظيمية :

بناء على ما تقدم تم في هذه المرحلة :

- (1) تصميم الهيكل التنظيمي المرحلي 0
 - (2) إعداد بطاقة توصيف وظيفي لكل وظيفة 0
 - (3) إعداد لائحة الصلاحيات 0
 - (4) إعداد نظام تقويم الأداء 0
 - (5) إعداد سلم الرواتب والأجور 0
 - (6) إعداد اللوائح المالية والإدارية 0
- ويوضح الشكل رقم (6) الهيكل التنظيمي المرحلي الذي انتهت إليه الدراسة 0

رابعاً : نحو منهجية جديدة لتطوير الإدارة

أظهرت تجربة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، وغيرها من التجارب التي عاصرتها العديد من المنظمات أهمية الحاجة إلى التطوير المستمر في السلوك الإداري للمنظمة ، ليتواءم مع تسارع التطورات وتلاحق المتغيرات التي يشهدها العالم ، خاصة في الحقبة الأخيرة من القرن الماضي ، بدرجة قياسية تفوق المعدلات التي كانت تشهدها القرون الماضية ، ومن ثم فلا بد أن تتجه منظمات الأعمال إلى منهجية جديدة يكون إطارها العام هو الإبداع والتجديد ، تواكب بواسطتها هذا التطور والتغير في سرعته ومؤثراته ، وتكون قادرة على الوفاء بمتطلباته ، انطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في منظمات الأعمال وباعتبار أن الإدارة هي وسيلة المنظمة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها لتحقيق أهدافها ، على أن تتوافر الآليات والبرامج اللازمة للنهوض بمكونات التنظيم الإداري ليتناسب مع حجم وسرعة التطور الحالي والمرتبب 0

وفيما يلي بعض المحاور المقترحة لهذه المنهجية :

(أ) استهداف التميز والابتكار والإبداع الإداري :

من الأهمية أن يستهدف التطوير تحقيق التميز والابتكار والإبداع الإداري من خلال ما يلي :

- (1) إعادة الهيكلة والتنظيم بغرض تقديم خدمات غير تقليدية بأساليب عصرية وبدرجة عالية من الكفاءة والجودة في الأداء 0
- (2) أن يؤدي التطوير إلى التفوق والتميز سواء بالمقارنة مع الأوضاع السابقة للمنظمة أو بالمقارنة مع المنظمات المشابهة 0
- (3) الاتسام بالمرونة وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة والمستجدات بحيث يمكن تعديل مكوناته وفقاً لما تتطلبه هذه الظروف والمستجدات 0
- (4) أن يحقق التطوير التكامل والشمولية في تقديم الخدمات بما يغطي كافة احتياجات المستفيدين في نطاق مهام وصلاحيات المنظمة 0
- (5) أن يهتم التطوير بسرعة انسياب الاتصال المساعد والهابط داخل البيئة الداخلية وكذلك التلاحم مع البيئة الخارجية 0
- (6) أن يضمن التطوير وجود الكفاءات البشرية والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المتوخاة منه 0
- (7) وضع أسلوب دقيق ومستمر للمتابعة والتقويم يضمن التعرف على الثغرات في التنظيم وسهولة علاجها 0

(ب) التشخيص الدقيق للوضع القائم قبل إجراء التغيير :

فمن الضروري قبل إجراء التغيير التنظيمي تشخيص الوضع القائم للمنظمة شاملا
مراجعة وتحليل ما يلي :

- (1) الهيكل التنظيمي وتوصيف وظائفه وأساليبه 0
- (2) علاقات إدارة وتوزيع العمل واللوائح القائمة 0
- (3) الإمكانيات المتوافرة بشرية وغير بشرية 0
- (4) تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والمخاطر القائمة 0
- (5) تقييم ما تم تحقيقه من منجزات ومعدلاتها 0
- (6) مرئيات المستفيدين من الخدمات المقدمة 0
- (7) المقارنة مع المنظمات المشابهة 0

(ج) الأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير :

حيث تتيح هذه المنهجية مواجهة التغيرات والتعامل معها من خلال اتباع الخطوات
التالية :

- (1) تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة 0
- (2) تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال تحديد الرؤية المستقبلية 0
- (3) تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك الأهداف التفصيلية 0
- (4) تصميم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة والمجالات الوظيفية والنشاط 0
- (5) تصميم الخطط والبرامج والموازنات التي تحقق تلك الاستراتيجيات 0
- (6) بناء القدرة التنظيمية التي تمكن من تنفيذ البرامج 0
- (7) تصميم الإجراءات التنفيذية 0
- (8) توفير الرقابة الاستراتيجية ومتابعة الأداء وتقييم النتائج أخذاً في الاعتبار الأثر
الماضي والتأثير المستقبلي 0

(د) انتهاج أساليب الفكر الإداري الحديث :

قامت الإدارة خلال القرن الماضي على مجموعة من الوظائف لتحقيق التجانس بين
عناصر المنظمة ، وشملت هذه الوظائف :

- (1) **التخطيط** المتضمن تحديد أهداف تسعى الغرف إلى تحقيقها وتحديد الاحتياجات
اللازمة لإنجازها وبرامج التنفيذ والبدائل المتاحة والإمكانيات المتاحة استخدامها 0
- (2) **التنظيم** الذي يتم من خلاله تحديد وحدات العمل واختصاصاتها ومسؤولياتها ودور
كل منها في تحقيق الأهداف داخل بناء متدرج ومتناسق 0
- (3) **التوجيه** بإرشاد العاملين لإنجاز الأعمال بالوسائل الأكثر ملاءمة وكفاءة وتحفيز
سلوكهم إلى ارتفاع مستوى الأداء 0

(4) **التنفيذ** بوضع برامج لتنفيذ المهام والأعمال على النحو الذي يحقق الأهداف الموضوعية ويستقطب رضاء المستفيدين 0

(5) **الرقابة** لمتابعة تنفيذ الأعمال بالكيف والكم المطلوبين لتحقيق الأهداف المحددة والوقوف على درجة وكفاءة ومراحل التنفيذ 0

إلا أنه مع المتغيرات المتلاحقة التي طرأت على الواقع القائم وبلوغ مخترعات ووسائل عالية الجودة في أساليب العمل ، فمن الضروري أن تعمل الإدارة بفكر حديث ينطبق في عمومياته على أي منظمة باعتبارها نشاطا موجهة لتحقيق أهداف محددة بأعلى كفاءة ممكنة حتى لو كانت المنظمة لا تسعى إلى تحقيق الربح كما هو الحال في الغرف التجارية الصناعية ، **وتتمثل سماته فيما يلي :**

(1) الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود مع تفويض الصلاحيات لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز 0

(2) إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية وتطويرها لتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية 0

(3) الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلا من تكوين الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة مع تأكيد روح الجماعة وترابطها في الأداء والإنجاز 0

(4) اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار وسائل وأدوات تنفيذه 0

(5) تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المنشأة واعطائهم المزيد من الرعاية ، وإتاحة الفرص للناهين منهم لتنفيذ أفكارهم 0

(6) الأخذ بمبدأ الجودة الكلية الشاملة بحيث يعم جميع مراحل وأجزاء العمل وكافة مستويات الأداء ، مع الخضوع للمراجعة المستمرة لاستبعاد مسببات ضعف الجودة 0

(7) أن تعمل القيادات الإدارية بمبدأ التكامل الإداري بحيث يكون نظرتها للأمور والمشكلات على أساس الكل في الجزء والجزء في الكل 0

(8) تحرر الإدارة من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة ، مع العمل على تقليص البيروقراطية ، واتباع مبدأ المرونة الذي يحقق مصلحة العمل 0

(9) عدم أخذ التعرض للخطأ وال فشل على أنه أمر غير مقبول ، بل يجب الاستفادة منه باعتباره درسا يتم العبور من نتائجه إلى محاولة للإتقان والتجويد وتحقيق النجاح 0

(10) التركيز على التأهيل والتدريب باعتبارهما الأساس لتكوين المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام ومن ثم تحقيق الأهداف بالمستوى المنشود 0

(11) تعميم مبدأ الإدارة بالمشاركة ليسود التفاهم المشترك بين كافة المستويات الإشرافية والعاملين والعملاء (أو المستفيدين) على أساس أن الجميع شركاء في النجاح 0

(12) السعي بشكل مستمر إلى إيجاد موارد إضافية تغطي التذبذب في الموارد الأصلية مع إعادة تشكيل الأصول واستثمارها بالشكل الذي ينمي المصادر التمويلية للمنشأة 0

(13) التعاون فيما بين المنشآت ذات النشاط الواحد أو الأنشطة التكاملية في تنفيذ بعض الأعمال والمشروعات بشكل مشترك يتخطى عقبات ضعف الإمكانيات لدى المنشأة منفردة 0

(14) القناعة التامة بتفاعل الإدارة مع البيئة المحيطة والتعامل مع التغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص يستفاد منها ومعوقات ينبغي مواجهتها والتغلب عليها 0

(15) الاهتمام بالتطوير كعملية مستمرة تستهدف تحقيق التوائم مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب في العملية الإدارية 0

وقد أثبتت ممارسة هذه المناحي والأساليب إسهامها بشكل كبير في نجاح العديد من المنظمات التي اتبعتها ، ومنها على مستوى الدول ما حققته اليابان وما عرف بدول النمور الآسيوية من تفوق في العقود الثلاثة الماضية وهي فترة زمنية قياسية وكذلك النجاحات الباهرة التي حققتها الشركات التي أصبحت ذائعة الصيت في مختلف أنحاء العالم مثل شركة مايكروسوفت وشركة سيمنس وشركة جنرال موتورز وشركة جنرال اليكتريك وشركة تويوتا وشركة سوني وشركة AT & T وغيرها 0

(هـ) الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات :

أصبحت تكنولوجيا المعلومات هي الوسيلة الأساسية التي تستخدمها الإدارة المعاصرة لتكون أكثر مقدرة في مواجهة الواقع والوفاء باحتياجات المستفيدين ومواجهة متطلبات المتغيرات في دوائر البيئة الخارجية ، ومن ثم أصبحت المعلومات هي العنصر الأساسي المعاون على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف والتفوق والقدرة على المنافسة وارضاء العملاء ، لدرجة أنه يطلق على الإدارة المعاصرة مسمى " الإدارة بالمعلوماتية " حيث يؤدي استخدام معطيات التقنيات المستحدثة في المعلومات إلى ما يلي :

- (1) تحسين كفاءة وأداء الأعمال القائمة بسرعة ودقة تختصر الوقت والجهد والمكان 0
- (2) التوصل إلى مجموعة جديدة من الأعمال تعد بمثابة قيمة إضافية جديدة للمنظمة 0
- (3) إنشاء أنماط جديدة من الأساليب الإدارية تتسم بالحركية والربط بالتنظيم الشبكي 0
- (4) تجانس مكونات الهيكل التنظيمي والعمل الجماعي كفريق لإنجاز لأعمال المطلوبة 0
- (5) إطلاق الطاقات الإبداعية والتركيز على الجودة النوعية والنتائج المحققة للأهداف 0
- (6) دعم قدرات الإدارة في أعمال التخطيط الاستراتيجي وكفاءتها في اتخاذ القرارات 0
- (7) فعالية الإدارة في متابعة الأداء والتقييم والرقابة وإدخال التغيير في الوقت المناسب 0
- (8) سرعة إيجاد أكبر عدد من البدائل لمواجهة المشكلات والتوصل إلى أفضل النتائج 0
- (9) زيادة قدرة الإدارة على توظيف الموارد المتاحة وتحقيق أكبر عائد منها 0
- (10) الإقلال إلى أكبر حد من العمالة العادية والكتابية وزيادة الكفاءات المعلوماتية 0

والله الموفق ،،،

المراجع :

- (1) **د 0 على السلمي وآخرون** ، الإدارة العليا في مواجهة التغيرات والأزمات ، برنامج تطوير الكفاءات الإدارية للعاملين بالقطاع الخاص ، مركز التدريب والتطوير بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض 1413 هـ 0
- (2) **عماد الرشيد وآخرون** ، دراسة تطوير دور الغرفة التجارية الصناعية بالرياض وتقنين أنظمة العمل بها ، مركز التدريب والتطوير بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، 1413 هـ 0
- (3) **د 0 فريد شوشة** ، الإدارة الاستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1995 م
- (4) **مركز الشرق الأوسط للاستشارات** ، دراسة الهيكل التنظيمي للغرفة ، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، 1421 هـ 0
- (5) **مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض** ، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ودورها في دعم الاقتصاد الوطني ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التعاون بين القطاعين الحكومي والأهلي في تمويل المشروعات الاقتصادية المنعقدة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في الفترة 2 - 1420/7/4 هـ 0
- (6) **مركز البحوث والدراسات** ، مهام الغرف وضرورة تطوير خدماتها ، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الثامنة لمديري غرف التجارة والصناعة والزراعة بالبلاد العربية المنعقدة في الفترة من 28 - 30 أبريل 1997 م 0
- (7) **مركز البحوث والدراسات** ، الآليات اللازمة لتطوير خدمات الغرف في المرحلة القادمة ، ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الغرف السعودية المنعقد في الفترة من 13-14/11/1419 هـ 0
- (8) **الغرفة التجارية الصناعية بجدة** ، دراسة عن تنظيم الغرف وتحديث الإدارة في ظل المتغيرات ، مقدمة إلى الندوة الثامنة لمديري غرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية المنعقدة في الفترة من 28 - 30 أبريل 1997 م 0